

大総務第 78 号
令和 6 年 10 月 15 日

大阪市外郭団体評価委員会
委員長 堀野 桂子 様

大阪市総務局長 吉村 公秀
(担当：行政部総務課法人グループ)

諮問書

本市の外郭団体であるクリアウォーター O S A K A 株式会社に係る中期目標の変更について、大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例施行要綱第 12 条第 3 項の規定に基づき同法人の所管所属長である大阪市建設局長から依頼があったので、同項の規定に基づき諮問します。

記

中期目標変更案 別紙のとおり。

クリアウォーターOSAKA株式会社が達成すべき事業経営に関する目標の変更について

1 変更概要

令和6年9月5日付け大阪市外郭団体評価委員会委員長からの意見書を踏まえ、行政目的の達成度を示す指標を、「運営支援件数の増加」から「広域事業の売上高」及び「広域事業の受託件数」へ変更する。

[R6.9.5付け外郭団体評価委員会委員長からの意見書概要]

- ・ 事業収益の大部分を占める本市包括委託は利益率が低く、経費削減や効率化等により利益を生み出すものであり、今後の経営においては、府域にとどまらない広域事業の推進による利益確保が重要とのことである。また、W-PPPは自治体側の需要を喚起する作用が期待できるとのこと。
- ・ 現在の中期目標は今年度中に達成見込みであることから、見直しにあたっては、W-PPPによる影響に加え、市域外業務の売上高及び利益率が低い現状を踏まえ、収益構造改善の観点からも検討が必要。
- ・ 中期計画は、財政基盤の確保という観点から必要な対象事業活動を検討し、実績を客観的に評価できる適切な指標及び目標を設定するよう協議されたい。

2 変更内容

<現行>

指標：運営支援件数の増加（※）（R 3 年度までの累積45件）

目標：中期目標期間中の累積 50件（R 8 年度末において累積95件へと拡大）

（※）市町村に対して行う建設工事に関わる監督補助業務などの契約件数

<変更後>

<令和 5 年度までの指標及び目標>

指標－①：運営支援件数の増加（令和 3 年度までの累積45件）

目標：中期目標期間中の累積50件（令和 8 年度末において累積95件へと拡大）

実績：令和 5 年度末時点で累計43件

<令和 6 年度以降の指標及び目標>

指標－②：広域事業の売上高

目標：令和 8 年度末に 6 億円

指標－③：広域事業の受託件数

目標：令和 6 年度以降、中期目標期間中に累積129件

※件数のカウント方法

- ・「運営支援件数」は、自治体・関連団体から受託している運営支援件数（民間事業者等との受託は除く。）
- ・「広域事業の受託件数」は、上記運営支援件数をはじめ、民間事業者等との受託を含めた市域外業務全般の受託件数

【変更理由】

下水道事業の持続・発展への貢献という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保する観点から、指標を「広域事業の売上高」及び「広域事業の受託件数」に変更する。

外郭団体が達成すべき事業経営に関する目標【中期目標】

1 外郭団体名

クリアウォーターOSAKA株式会社

2 所管所属名

建設局

3 中期目標の期間

令和4年5月1日から令和9年3月31日までの4年11か月間

4 本市が行政目的又は施策の達成のために当該外郭団体に求める役割を果たすために当該外郭団体が行うべき事業経営に関する事項

(1) 当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容

大阪市内一円下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行だけでなく、「大阪府市下水道ビジョン」に定めた府内市町村の事業運営支援^{※1}を行うとともに、全国市町村に対してウォーターPPPをはじめとした広域的な業務（以下「広域事業」^{※2}という。）の拡大に取り組み、下水道事業の持続、発展に貢献すること。

（※1）市町村に対して行う包括管理業務や建設工事に関わる監督補助業務などの支援業務

（※2）市域外における業務

(2) 中期目標の期間終了時において(1)の行政目的又は施策によって実現しようとする状態

当該外郭団体が府内市町村のみならず全国市町村に対して、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務を拡大している状態

(3) (2)の状態を客観的に示す指標及び当該指標による目標（可能な限り定量的なもの）

＜令和5年度までの指標及び目標＞

指標－①：運営支援件数の増加（令和3年度までの累積45件）

目標：中期目標期間中の累積50件（令和8年度末において累積95件へと拡大）

実績：令和5年度末時点で累計43件

＜令和6年度以降の指標及び目標＞

指標－②：広域事業の売上高

目標：令和8年度末に6億円

指標－③：広域事業の受託件数

目標：令和6年度以降、中期目標期間中に累積129件

(4) (2)の状態にするために当該外郭団体が行うべき事業経営の具体的な内容

- ・令和5年に国が示したウォーターPPP制度により、ウォーターPPP導入の機運が高まっており、令和9年度以降に自治体からの発注が集中することが予測されることから、広域事業の売上高が、目標とする10億円に確実に到達するよう、中期目標期間中は案件形成に注力し、府内市町村をはじめ全国市町村に対して広域事業の受注拡大に向けた営業活動を行う
- ・広域事業の業務拡大に向けた事業戦略を推進するための業務執行体制の確立（人材育成の推進）

(5) (4)の事業経営の(2)の状態(成果)への貢献度を示す指標の例（可能な限り定量的なもの）

- ・広域事業の売上高
- ・広域事業の受託件数
- ・府内市町村をはじめとした事業運営支援に必要な下水道分野のより深い知識の取得となる下水道管路の維持管理に係る下水道管理技術認定の有資格者数、及び、下水処理場・ポンプ場の維持管理に係る下水道技術検定の有資格者数の確保

5 その他当該外郭団体の事業経営に関する事項で本市の行政目的又は施策の達成のために必要と認めるもの。

特になし

6 制定日

令和4年4月28日

7 改訂履歴

令和6年10月●日

大総務第79号
令和6年10月15日

大阪市外郭団体評価委員会
委員長 堀野 桂子 様

大阪市総務局長 吉村 公秀
(担当：行政部総務課法人グループ)

報告書

令和6年10月9日付けで大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例施行要綱（以下「要綱」という。）第13条第6項の規定に基づき大阪市建設局長からクリアウォーターOSAKA株式会社の中期計画変更の内容の報告がありましたので、同条第8項の規定に基づき報告します。

なお、要綱第13条第7項の規定に基づく、大阪市総務局長の意見はありません。

(添付資料)

- ・ 中期計画の変更内容
- ・ 中期計画の概要
- ・ 中期計画

クリアウォーターOSAKA株式会社が達成すべき事業経営に関する中期計画の変更について

1 変更概要

令和6年9月5日付け大阪市外郭団体評価委員会委員長からの意見書及び、CW0の営業戦略を見直したことに伴い、次のとおり変更する。

- ①令和6年以降の指標を「府内自治体に対するニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリング及び具体的な提案の実施率」から「広域事業の受託件数」に変更する。
- ②財務指標に「広域事業の売上高」を新たに設定する。
- ③広域事業の売上高の目標値の変更に伴い、「税引前当期純利益」の目標値を変更する。

[R6.9.5付け外郭団体評価委員会委員長からの意見書概要]

- ・事業収益の大部分を占める本市包括委託は利益率が低く、経費削減や効率化等により利益を生み出すものであり、今後の経営においては、府域にとどまらない広域事業の推進による利益確保が重要とのことである。また、W-PPPは自治体側の需要を喚起する作用が期待できるとのこと。
- ・現在の中期目標は今年度中に達成見込みであることから、見直しにあたっては、W-PPPによる影響に加え、市域外業務の売上高及び利益率が低い現状を踏まえ、収益構造改善の観点からも検討が必要。
- ・中期計画は、財政基盤の確保という観点から必要な対象事業活動を検討し、実績を客観的に評価できる適切な指標及び目標を設定するよう協議されたい。

2 変更内容

- ①「府内自治体に対するニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリング及び具体的な提案の実施率」から「広域事業の受託件数」へ変更（P. 10）

＜現行＞

令和 6 年	指標	ウォーターPPPにかかる動きを踏まえた府内自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリングの実施率（対象：大阪府含む43自治体）
	目標値	100%
令和 7 年	指標	令和 6 年度末までにソリューション提供可能なニーズを把握した府内自治体に向けた具体的な提案の実施率（対象：大阪府含む43自治体※ニーズが把握できた自治体）
	目標値	80%
令和 8 年	指標	令和 6 年度末までにソリューション提供可能なニーズを把握した府内自治体に向けた具体的な提案の実施率（対象：大阪府含む43自治体※ニーズが把握できた自治体）
	目標値	100%

＜変更後＞

広域事業の受託件数

	(実績値) 令和 5 年 (2023)	令和 6 年 (2024)	令和 7 年 (2025)	令和 8 年 (2026)
目標値	33件※3	40件※3	43件※3	46件※3

※3 当該年の受託件数

【変更理由】

下水道事業の持続・発展への貢献という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保する観点から、売上高に直結する指標として、「広域事業の受託件数」に変更する。

②財務指標に「広域事業の売上高」を新たに設定する（P. 17）

【指標】 広域事業の売上高

（百万円）

	令和４年度 （2022）	令和５年度 （2023）	令和６年度 （2024）	令和７年度 （2025）	令和８年度 （2026）
目標値※	388	477	520	560	600

※令和４年度、令和５年度は実績値

（参考） 現行の収支計画での広域事業の売上高

（百万円）

	令和４年度 （2022）	令和５年度 （2023）	令和６年度 （2024）	令和７年度 （2025）	令和８年度 （2026）
計画値※	388	477	700	850	1,000

※令和４年度、令和５年度は実績値

【変更理由】

「広域事業の売上高」については、経営基盤を確保する観点から、新たに財務指標として設定し、目標値を令和８年度６億円とする。

なお、「広域事業の売上高」については、令和５年に国が示したウォーターPPP制度により、ウォーターPPP導入の機運が高まっていることから、収支計画において、これまで令和８年度１０億円をめざしていた。

しかしながら、令和９年度以降に自治体からの発注が集中することが予測されることから、中期計画期間中は案件形成に注力し、マーケットの動向を見据えながら、令和９年度以降１０億円の目標をめざしていく。

③「税引前当期純利益」の目標値を変更する（P. 18）

【第2版】

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)
目標値※	267	287	330	371	411

※2021年10月決算見込み

	2021※	2022	2023	2024	2025	2026
売上高	17,643	18,348	18,350	18,418	18,354	18,602
大阪市包括	17,169	17,848	17,750	17,718	17,504	17,602
市域外	474	500	600	700	850	1,000
売上原価	16,812	17,318	17,170	17,063	16,834	16,992
売上総利益	831	1,030	1,180	1,355	1,520	1,610
販売費及び一般管理費	638	770	900	1,032	1,156	1,206
営業利益	193	260	280	323	364	404
営業外損益	7	7	7	7	7	7
経常利益	200	267	287	330	371	411
特別損益	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	200	267	287	330	371	411
法人税等（調整額含む）	70	129	143	172	191	207
税引後当期純利益	130	138	144	158	180	204

【第3版】

(百万円)

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)
目標値※	31	162	30	34	167

※令和4年度、令和5年度は実績値

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
売上高	17,910	18,711	19,394	20,232	18,721	18,976
大阪市包括 ※	17,434	18,323	18,917	19,532	17,871	17,976
広域事業	476	388	477	700	850	1,000
売上原価 ※	16,699	18,048	18,358	19,264	17,720	17,792
売上総利益	1,211	663	1,036	968	1,001	1,184
販売費及び一般管理費	604	813	841	947	976	1,026
営業利益	607	△150	195	21	25	158
営業外損益	9	△1	△33	9	9	9
経常利益	616	△151	162	30	34	167
特別損益	0	182	0	0	0	0
税引前当期純利益	616	31	162	30	34	167
法人税等（調整額含む）	214	11	57	11	13	59
税引後当期純利益	402	20	105	19	21	108

※2025年度以降の「売上高（大阪市包括）」及び「売上原価」には、ユーティリティ費用の高騰分は含まない。

【第4版】

(百万円)

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)
目標値※	31	162	85	34	171

※令和4年度、令和5年度は実績値

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
売上高	17,910	18,711	19,394	20,096	18,431	18,576
大阪市包括 ※	17,434	18,323	18,917	19,576	17,871	17,976
広域事業	476	388	477	520	560	600
売上原価 ※	16,699	18,048	18,358	19,096	17,430	17,388
売上総利益	1,211	663	1,036	1,000	1,001	1,188
販売費及び一般管理費	604	813	841	927	976	1,026
営業利益	607	△150	195	73	25	162
営業外損益	9	△1	△33	12	9	9
経常利益	616	△151	162	85	34	171
特別損益	0	182	0	0	0	0
税引前当期純利益	616	31	162	85	34	171
法人税等（調整額含む）	214	11	57	26	13	59
税引後当期純利益	402	20	105	59	21	112

※2025年度以降の「売上高（大阪市包括）」及び「売上原価」には、ユーティリティ費用の高騰分は含まない。

【変更理由】

「広域事業の売上高」の変更に伴い、「税引前当期純利益」の目標値を変更する。

【中期計画の概要】

団体名	クリアウォーターOSAKA(株)	所管所属名	建設局
-----	------------------	-------	-----

1. 当該団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容
大阪市内一円下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行だけでなく、「大阪府市下水道ビジョン」に定めた府内市町村の事業運営支援※1を行うとともに、 全国市町村に対してウォーターPPPをはじめとした広域的な業務(以下「広域事業」※2という。) の拡大に取り組み、下水道事業の持続、発展に貢献すること。 (※1)市町村に対して行う包括管理業務や建設工事に関わる監督補助業務などの支援業務 (※2)市域外における業務

中期目標		中期計画											
2. 期間													
令和4年5月1日から令和9年3月31日までの4年11か月間				令和4年7月1日から令和9年3月31日までの4年9か月間									
3. 外郭団体の事業経営の具体的な内容													
・令和5年に国が示したウォーターPPP制度により、ウォーターPPP導入の機運が高まっており、令和9年度以降に自治体からの発注が集中することが予測されることから、広域事業の売上高が、最終目標とする10億円に確実に到達するよう、中期目標期間中は案件形成に注力し、府内市町村をはじめ全国市町村に対して広域事業の受注拡大に向けた営業活動を行う ・広域事業の業務拡大に向けた事業戦略を推進するための業務執行体制の確立(人材育成の推進)				当社が持つ4つの強みをコアコンピタンスとして「CWOブランド」を確立することが、広域的な業務を拡大していくうえで最も重要である。そのため、CWOのコアコンピタンスを継承・強化していくための「人材育成の推進」を、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務を拡大するための業務執行体制確立を図るうえで最も重要な項目に位置付ける。 ○様々な社内研修の実施や、日々のOJTを通じた知識・ノウハウの習得や技術継承といった人材の育成を強力に推し進めていく。 DX、アライアンスを活用し、社員数は今後も1,000人程度を維持しつつ、業務領域・業務範囲を拡大していく。 中期計画期間中における退職見込み人数は、約60人であり、ベテラン社員の退職により失われる技術力の減を会社設立以降採用してきた若手のプロパー社員を中心とした専門的知識を習得した新規有資格者で補う。 ○府内市町村が抱える課題・ニーズに対し、当社が提供しうるソリューション(シーズ)をマッチングさせ、業務受注等につなげる取組みを継続的に行うことで、府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献するのみならず、当社としての広域的な業務の拡大に資する。 そのため、当社は今後大阪府・大阪市と連携し、市町村単位、あるいは広域化・共同化を意識したブロックごとの個別・具体的なニーズの調査(ヒアリング等)や、当社が提供しうる個別・具体的なニーズに応じた各種ソリューションの提案等を積極的に行っていく。 広域的な業務拡大におけるウォーターPPPの案件形成の有用なツールとして、能登半島地震を踏まえた市建設局BCPの見直しの過程で得られたノウハウも活用する。 また、ニーズの調査結果について、技術力の向上のための人材育成メニューへの反映を検討していく。 さらに、国を中心としたウォーターPPPの動きにより、関連業務の発注が全国的に進んでいることも踏まえ、業務受託に向けた取り組みをさらに強化する。これにより、中期目標に掲げる広域的な業務の拡大、下水道事業の持続、発展への貢献につなげていく。									
4-1. 中期目標における外郭団体の対象事業活動についての目標				4-2. 中期計画における外郭団体の各事業年度の対象事業活動についての目標									
【指標の例】 ・広域事業の売上高 ・広域事業の受託件数 ・府内市町村をはじめとした事業運営支援に必要な下水道分野のより深い知識の取得となる下水道管路の維持管理に係る下水道管理技術認定の有資格者数、及び、下水処理場・ポンプ場の維持管理に係る下水道技術検定の有資格者数の確保 【参考】行政目的又は施策によって実現しようとする状態を示す指標及び目標(※大阪市)				指標Ⅰ	「下水道管理技術認定」「下水道技術検定(3種)」の新規取得者数								
				評価対象期間	令和4年7月～令和8年12月								
指標 <令和5年度まで> ①運営支援件数の増加(令和3年度までの累積45件) <令和6年度以降> ②広域事業の売上高 ③広域事業の受託件数				目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年				
					12人	12人	12人	12人	12人				
				(実績値)	13人	12人	—	—	—				
				指標Ⅱ-①	自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリングの実施率(府内の下水処理場を管理する6自治体及び受注している自治体に隣接する7自治体を対象)								
				評価対象期間	令和4年7月～令和4年12月								
				目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年				
					100%								
				(実績値)	100%								
				指標Ⅱ-②	府内自治体(大阪府含む)を対象とする研修、技術説明会におけるソリューション発信の実施回数								
				評価対象期間	令和5年4月～令和5年12月								
目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年								
		3回以上											
(実績値)		3回											
指標Ⅱ-③	ウォーターPPPIにかかる動きを踏まえた府内自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリングの実施率 ※府内自治体数(大阪府を除く):43自治体(大阪府+32市9町1村)												
評価対象期間	令和6年4月～令和8年12月												
目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年								
	—	—	100%	—	—								
目標値 <令和5年度まで> ①中期目標期間中の累積 50件(R8年度末において累積95件へと拡大) <令和6年度以降> ②令和8年度末に6億円 ③令和6年度以降、中期目標期間中に累積129件				指標Ⅱ-④	令和6年度末までに当社がソリューション提供可能なニーズを把握した府内自治体に向けた具体的な提案の実施率 ※対象:府内自治体((大阪府含む)のうち、当社がソリューション提供可能なニーズが把握できた自治体								
				評価対象期間	令和7年4月～令和8年12月								
					令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年				
								80%	100%				
				指標Ⅱ-⑤	広域事業の受託件数 ※当該年の受託件数								
				評価対象期間	令和6年4月～令和8年12月								
				目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年				
							40件	43件	46件				

削除

【中期計画の概要】

団体名	クリアウォーターOSAKA(株)	所管所属名	建設局
-----	------------------	-------	-----

5. 「事業経営評価等に関する指針」において中期計画に定めることとした各事業年度の財務運営についての目標

指標Ⅰ	広域事業の売上高					(指標Ⅰの説明) 広域的な業務の拡大に取り組み、下水道事業の持続・発展に貢献するには、毎年、広域事業の売上高を上げることが経営基盤の確保につながるため、令和8年度に広域事業の売上高600百万円を確保することを目標とする。
目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年	
	388百万円	477百万円	520百万円	560百万円	600百万円	
指標Ⅱ	税引前当期純利益					(指標Ⅱの説明) 広域的な業務の拡大に取り組み、下水道事業の持続・発展に貢献するには、毎年、純利益を確保することが経営基盤の強化につながるため、令和8年度に税引前当期純利益171百万円を確保することを目標とする。
目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年	
	267百万円	287百万円	30百万円 85百万円	34百万円	467百万円 171百万円	
(実績値)	31百万円	162百万円	—	—	—	

6. 所管所属の見解

【事業運営の指標】

府内市町村に向けて、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務を行うために、コアコンビタンスによるCWOブランドの確立を最重要課題とし、その継承・強化していくための人材育成の推進について、研修の実施や資格取得についての目標が設定されている。また、府内自治体（大阪府を含む）を対象とする研修、技術説明会において、当該団体のソリューション発信を行い当該団体が運営支援を行える団体であることの認知の向上に努めるとともに、国より示されたウォーターPPPにおいては老朽施設の改築更新を維持管理と一体的に実施する必要があり他都市でもこれらに対するニーズが高まることから、府内市町村が抱える課題・ニーズに対し、当該団体の強みである維持管理の包括業務や維持管理を踏まえた改築更新への提案等の実績・ノウハウや、市建設局BCPの見直しの過程で得られたノウハウなどを活用し、当該団体が提供しうるソリューションをマッチングさせ、受注につなげるためのヒアリング及びソリューションの提案を積極的に行いニーズの調査結果について、人材育成メニューへの反映を検討していくこととしている。今回、下水道事業の貢献・発展という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保する観点から売上高に直結する指標として、広域事業の受託件数を目標として設定しており、当該団体の目標は妥当なものである。

【財務運営の指標】

当該団体は本市下水道施設の包括的維持管理委託と府内市町村をはじめとした広域的な業務を受注しており、その事業活動は受注による委託料にて賄うことで、事業開始以降、純利益を確保し続けている。全国でのウォーターPPP導入の機運が高まっている状況も踏まえ、本計画期間においても**経営基盤を確保する観点から、広域事業の売上高および税引前当期純利益を確保することにより、事業活動の遂行が可能となると考えられることから、当該団体の目標は妥当なものである。**

大阪市外郭団体等への関与及び
監理事項等に関する条例施行要綱に基づく
中期計画について

2024年10月



クリアウォーター-OSAKA株式会社

改正履歴

2022 年 6 月	初版
2023 年 4 月	第 2 版※ ¹
2024 年 6 月	第 3 版※ ²
2024 年 10 月	第 4 版※ ³

※1 「自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けた取組み」に関し、
ニーズ把握のための自治体ヒアリングが進捗したことに伴い、令和 5
(2023) 年以降の指標および目標値を修正

※2 中期経営計画の一部見直しに伴い、指標及び目標値を修正

※3 営業戦略の見直しに伴い、中期目標の達成度を客観的に示す指標に修正

はじめに

当社は、下水道管理者である大阪市建設局と一体不可分の関係にある上下分離組織として 2016 年 7 月に設立された監理団体であり、大阪市の下水道施設の維持管理運営業務を包括的・一体的に受託している。

一方、人口減少による使用料収入の減少や施設老朽化による改築更新事業の増大など、下水道事業の経営環境は今後さらに厳しさを増すことが想定される中、大阪府・大阪市においては昨年末に「大阪府市下水道ビジョン」を定め、府市の下水道が有する強みを生かして連携することにより、社会情勢の変化に効率的に対応し、府市が更なる発展をめざすとともに、府内市町村の下水道事業の持続的な事業運営に貢献していくこととしている。

今般、大阪市内一円下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行だけでなく、「大阪府市下水道ビジョン」に定めた府内市町村の事業運営支援を行うことをはじめとした広域的な業務の拡大に取り組み、下水道事業の持続、発展に貢献するために、当社が果たすべき役割をあらためて認識するとともに、中期目標に沿い当社が行うべき事業経営の具体的な内容を明らかにするため、中期計画を次の通り策定する。

クリアウォーターOSAKA 株式会社中期計画

1 中期計画の期間

令和 4（2022）年 7 月 1 日から令和 9（2027）年 3 月 31 日までの 4 年 9 か月間

2 大阪市の行政目的等を達成するために当社が行うべき事業経営の具体的な内容

今後、ベテラン社員の減少が進み、新たな技術者の育成が急務とされている中、業務品質を確保・向上させつつ業務領域および業務範囲の拡大を推進するため、2022 年 2 月に「CWO 経営戦略 2022」を定めたところである。

「CWO 経営戦略 2022」においては、CWO を取り巻く下水道事業環境を認識しつつ、CWO のクロス SWOT 分析を行い、「コアコンピタンスによる CWO ブランドの確立」「バリューチェーンの強化」「他企業等とのアライアンス」を事業戦略として打ち出している。

コアコンピタンスとは、企業活動において、他社に真似できない中枢となる強みのことであり、当社が持つ ①価値（Value）・②希少性（Rarity）・③模倣困難性（Inimitability）・④組織（Organization）の 4 つの強みをコアコンピタンスとして「CWO ブランド」を確立することが、広域的な業務を拡大していくうえで最も重要である。

そのため本中期計画においては、CWO のコアコンピタンスを継承・強化していくための「人材育成の推進」を、広域的な業務を拡大するための業務執行体制確立を図るうえで最も重要な項目に位置付けるものとする。

① 価値 (Value)
施設の運転管理に止まらず、アセットマネジメントシステムに基づく品質・安全管理、包括業務のモニタリング、施工監督支援、下水道管理者への行政支援など、多様なサービスを展開
② 希少性 (Rarity)
下水管路、ポンプ場、下水処理場などシステム全体の運転維持管理、施設保全、住民対応から行政支援まで対応できる多様な人材を確保
③ 模倣困難性 (Inimitability)
下水道システム全体を直営で管理し現場を熟知した社員を有し、かつ大阪市下水道事業の技術を継承した組織
④ 組織 (Organization)
日常管理はもとより豪雨時やトラブル対応の経験豊富な社員に加え、多様な専門分野の人材のスキルやノウハウを蓄積し一体的に機能する組織

当社が持つ強み（コアコンピタンス）
（「CWO 経営戦略 2022」より）

（１）具体的に取り組む事項

ア 業務執行体制の確立および人材育成の推進

CWO ブランドの確立の基礎となっている当社のコアコンピタンスを継承していくために、様々な社内研修の実施や、日々の OJT を通じた知識・ノウハウの習得や技術継承といった人材の育成を強力に推し進めていく。

今後、退職者数が漸増傾向にある中で、主にベテラン社員の退職等により失われる技術力の減を、専門的知識を習得した若手社員を中心に補うことで、今後も継続的に当社が有する技術力のレベルを維持・向上させる取組みが必要不可欠である。

今般、国より示されたウォーターPPP においては、老朽施設の改築更新を維持管理と一体的に実施していくことが不可欠となり、他都市でもこれら業務に対するニーズが一層高まることが想定される。

上記技術力の向上は、**広域事業**においてウォーターPPP を見据

えた戦略的な営業を展開していくうえでも重要な訴求力となる。

この取組みによって、大阪市下水道施設を適切に管理・運営しつつ、**広域事業**の業務の拡大に向けた事業戦略を推進するために必要な業務執行体制を確立することとする。

●技術力向上のための取組みについて

人材育成に係る取り組みとしては、中期計画の期間を通じて様々な社内研修の実施や、日々の OJT を通じた知識・ノウハウの習得や技術継承の取組みを引き続き行っていく。

技術力向上を主目的として実施する社内研修の例

研修名	対象者	目標（各年度）
新採研修	新採	採用時研修期間内
下水道技術研修	採用後 2 年目、3 年目、4 年目	毎月 1 回
機械保全技能士受験講習	受験予定者（設備系）	5 月～2 月に適宜
自主保全士・電気主任技術者等	受験予定者（設備系）	5 月～2 月に適宜
階層別研修 （課長・主幹・係長・主任研修）	対象者	必要に応じて実施
社員全員研修	係長以下全員	1 回
水質管理研修	採用後 2 年目（設備系）	1 回
ディーゼルエンジン研修	採用後 2 年目（設備系）	1 回

※令和 3（2021）年度実績（必要に応じて見直しを図る）

イ 自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けた取り組み

「大阪府市下水道ビジョン」において大阪市は、古くから下水道事業を整備・運営してきた実績や、管きょから処理場までの総合的な下水道システムのノウハウを蓄積している強みを活かし、当社を活用して府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献することとしており、当社は外郭団体としてこの大阪市の行政目的を補完すべく、事業運営支援の拡大に向け取り組んでいくこととしている。

具体的には、府内市町村が抱える課題・ニーズに対し、当社が提供しうるソリューション（シーズ）をマッチングさせ、業務受注等につなげる取組みを継続的に行うことで、府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献するのみならず、当社としての広域的な業務の拡大に資することとなる。

そのため、当社は大阪府・大阪市と連携し、市町村単位、あるいは広域化・共同化を意識したブロックごとの個別・具体的なニーズの調査（ヒアリング等）や、当社が提供しうる個別・具体的なニーズに応じた各種ソリューションの提案等を積極的に行っていく。

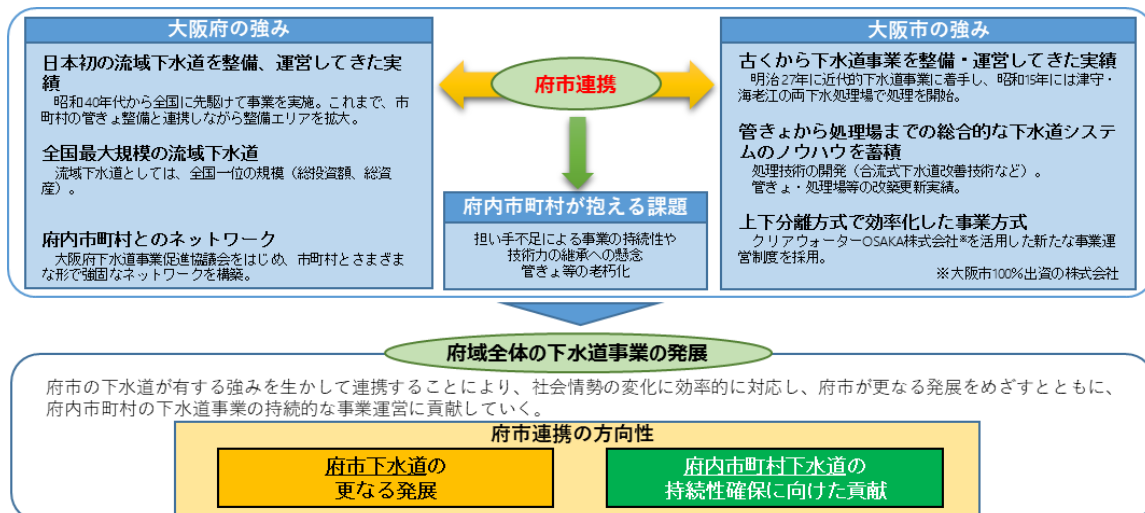
また、ニーズの調査結果について、技術力の向上のための人材育成メニューへの反映を検討していく。

なお、令和 6 年 1 月に発生した能登半島地震での支援活動を踏まえ、大阪市でも同様の被害が発生することを想定し、大阪市建設局 BCP の見直しが実施される予定である。当該 BCP は当社も一体となった計画であり、見直しの過程で得られたノウハウを活用して、大阪市包括業務の災害時の品質向上に加え、広域的な業務の拡大においてはウォーターPPP の案件形成の有用なツールとして活用し、「大阪府市下水道ビジョン」に掲げた府内市町村の下水道事業の持続的な事業運営に貢献する。

●「大阪府市下水道ビジョン」に基づく府内市町村の事業運営支援について

「大阪府市下水道ビジョン」においては、大阪府・大阪市が、府市の下水道が有する強みを生かして連携することにより、社会情勢の変化に効率的に対応し、府市が更なる発展をめざすとともに、府内市町村の下水道事業の持続的な事業運営に貢献していくこととしている。

「大阪府市下水道ビジョン」において当社は、担い手不足による事業の持続性や技術力継承への懸念、施設の老朽化といった、府内市町村が抱える課題に対し、1世紀を超える大阪市下水道事業の伝統とDNAを受け継ぐ当社が、府内市町村のニーズに合ったソリューションを提供することで、大阪府・大阪市の行政目的である府内市町村の下水道事業の持続、発展に貢献することとしている。



府市連携のイメージ（「大阪府市下水道ビジョン」より）

府内市町村のニーズとして、「大阪府市下水道ビジョン」において府内市町村の全般的な課題を踏まえた今後の目指す姿（3つのビジョン）が示されているが、これらはいずれも当社がソリューション、もしくはシーズを有するものであり、今後、大阪府・大阪市と連携し、市町村単位、あるいは広域化・共同化を意識したブロックごとの個別・具体的なニーズの調査（ヒアリング等）や、当社が提供する個別・具体的なニーズに応じた各種ソリューションの提案等を積極的に行っていく。

ビジョン① 将来にわたり安定的に機能する下水道

- ・府市の官民連携の取組
- ・市町村公共下水道持続性確保（広域化・共同化計画の推進等）
- ・ストックマネジメント手法に基づく計画的改築、施設の再構築
- ・職員の技術力向上に向けた人材育成

等

ビジョン② 安心して暮らせるまちを支える下水道

- ・気候変動を見据えた流域治水の推進
- ・優先順位をつけた地震対策

等

ビジョン③ ストックを活用し社会へ貢献する下水道

- ・処理場再構築に合わせた下水道用地のまちづくりへの活用
- ・新技術開発のためのフィールド提供、技術の発信

等

府域全体の下水道事業の発展のための3つのビジョン （「大阪府市下水道ビジョン」より）

(2) 事業経営の成果への貢献度を示す指標・目標の設定について

【指標 1】「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（3 種）」の新規取得者数

	令和4年 (2022)	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)	中期計画 期間累計
目標値	12 人	12 人	12 人	12 人	12 人	60 人

様々な社内研修の実施や、日々の OJT を通じた知識・ノウハウの習得や技術継承といった人材の育成の成果を定量的に測定する指標として、地方共同法人日本下水道事業団が実施する下記 2 資格の新規取得者数を設定する。

①下水道管理技術認定 [下水管路の維持管理に係る資格]

②下水道技術検定(3 種) [下水処理場・ポンプ場の維持管理に係る資格]

「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（3 種）」の新規取得者数の考え方については、「CWO 経営戦略 2022」において、DX、アライアンスを活用し、社員数は今後も 1,000 人程度を維持しつつ、業務領域・業務範囲を順次拡大していくこととしている。

中期計画期間中における退職見込み人数は約 60 人であり、主にベテラン社員（うち有資格者約 1/4、残りも有資格者と同等以上の知識・技術を有する）の退職等により失われる技術力の減を、会社設立以降採用してきた若手のプロパー社員を中心とした専門的知識を習得した新規有資格者で補うこととするため、中期計画期間中の合計を 60 人とする。

これまでのプロパー社員の採用実績については概ね 15～20 人/年であり、採用後できるだけ早期に技術レベルを向上させる手段の一つとして本取組みを位置づけ、年ごとの新規資格取得者数は毎年の採用人数の半数以上にあたる 12 人を目標とする。

なお、中期計画期間終了時には上記2資格に係る有資格者数は約170人から約215人に増加する見込みである。

【指標 2】

令和4年

府内自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリングの実施率

	令和4年 (2022)
目標値	100%※1

※1 対象：5市1町（下水処理場関連）、6市1村（広域化・共同化関連）

- ・（下水処理場関連） 堺市、豊中市、池田市、吹田市、岸和田市、能勢町
- ・（広域化・共同化関連） 枚方市、富田林市、寝屋川市、和泉市、
四條畷市、大阪狭山市、千早赤阪村

令和5年

府内自治体（大阪府含む）※2を対象とする研修、技術説明会における当社のソリューション発信の実施回数

	令和5年 (2023)
目標値	3回以上

※2 府内自治体数（大阪府除く）：43自治体（大阪府+32市9町1村）

令和6・7・8年

広域事業の受託件数

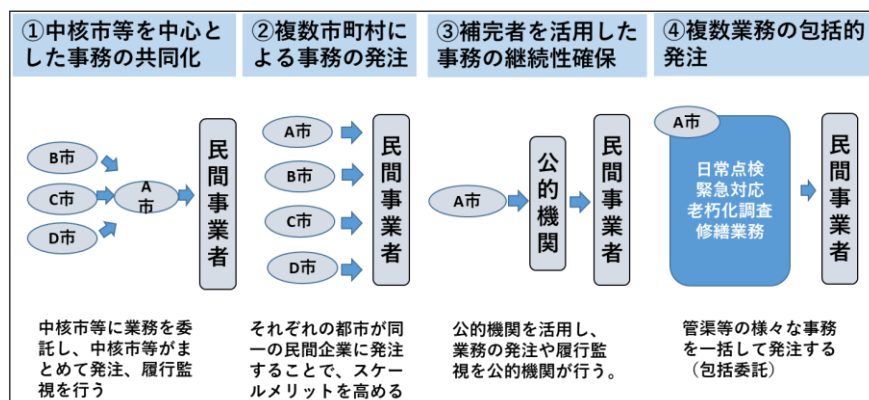
	(実績値) 令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)
目標値	33件※3	40件※3	43件※3	46件※3

※3 当該年の受託件数

当社では大阪市内の 12 の下水処理場の運転・維持管理を実施しており、大阪市直営時代から受け継がれた技術や豊富なノウハウは、当社のコアコンピタンスを構成している。

今後、この技術・ノウハウを、大阪府内において下水処理場を管理する自治体（大阪府含む）に対し、当該自治体のニーズに応じたソリューションとして提供していくことで、「大阪府市下水道ビジョン」に掲げた府内市町村の下水道事業の持続的な事業運営に貢献することができる。

また、下水道使用料収入の減少や執行体制の脆弱化等の経営環境の悪化を背景に、下水道事業の持続可能性を確保するため、大阪府では公共下水道の様々な事務について共同化する取組を定める「大阪府域における下水道事業の広域化・共同化計画」を策定している。



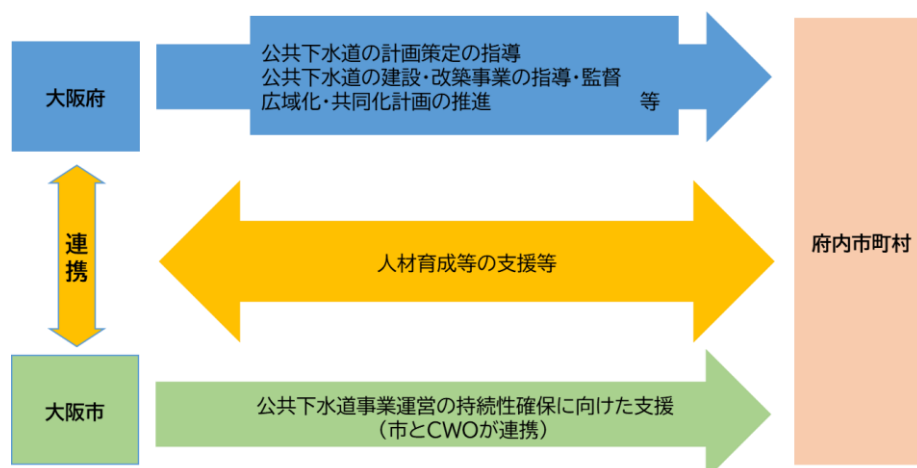
事業持続性確保の実現方法

（「大阪府域における下水道事業の広域化・共同化計画」より）

「大阪府市下水道ビジョン」においても、市町村単位、あるいは広域化・共同化を意識したブロックごとのニーズを把握したうえで広域化・共同化の取組みをさらに推し進めることとしており、大阪市の行政補完組織である当社を活用して府内市町村のニーズに合った事業運営支援、自治体の中に技術・ノウハウが残る（向上させる）運営支援を行っていくこととしている。

当社では現在、大阪府内の4市（堺市、交野市、河内長野市、柏

原市)の包括委託業務又は行政支援業務を受託しており、今後当社を核とする周辺市町村との広域化・共同化の実現、あるいは当社の業務地域の拡大(周辺自治体の業務をいずれも当社が受託)による「実質的な広域化・共同化」の実現に向け、府内自治体のニーズに応じたソリューションを当社が提供していくことで、「大阪府下水道ビジョン」に掲げた府内市町村の下水道事業の持続的な事業運営に貢献することができる。



府内市町村への支援のイメージ

(「大阪府域における下水道事業の広域化・共同化計画」より)

また、国を中心としたウォーターPPPの動きにより、関連業務の発注が全国的に進んでいることも踏まえ、業務受託に向けた取り組みをさらに強化する。これにより、中期目標に掲げる広域的な業務の拡大、下水道事業の持続、発展への貢献につなげていく。本取組の達成度を定量的に把握し評価するため、令和6年より「広域事業の受託件数」を指標として設定する。

さらに、これらの指標の達成に向けた行動計画として、全国の自治体を対象とするニーズ把握やそれに対する提案を行うための個別対話^{※3}を行う。

※3 各自治体を対象に、当社の受託実績や強みなどを説明し、相手方の発注意欲や当社に期待する事項を確認（ニーズの把握）のうえ、当社が実施できる業務やその内容を提供（ニーズに対する提案）する意見交換。

(3) 行動計画

ア 業務執行体制の確立および人材育成の推進

行動計画 【指標1】	
令和4年 (2022)	有資格者やベテラン技術者の監修による研修を4回以上実施し、研修のほかにも配信によるワンポイントアドバイスや過去問題の演習など、試験対策に向け取り組む。 また、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（3種）」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表し、CWOブランドの確立に資する。
令和5年 (2023)	前年と同様の手法により研修を実施することに加え、前年の合格者の研修時の分野ごとの正答率等について分析するなど、より合格率を高めるための検討を行い、研修手法および内容に反映させる。 技術力向上を主目的として実施する社内研修については、必要に応じて見直しを図る。 また、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（3種）」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表（更新）し、CWOブランドの確立に資する。
令和6年 (2024)	前年と同様の手法により研修を実施することに加え、前年の合格者の研修時の分野ごとの正答率等について分析するなど、より合格率を高めるための検討を行い、研修手法および内容に反映させる。 技術力向上を主目的として実施する社内研修については、必要に応じて見直しを図る。 また、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（3種）」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表（更新）し、CWOブランドの確立に資する。 さらに、ウォーターPPPを見据えた戦略的な営業を展開していくために、令和7年の業務執行体制の強化に向けた人員の配置の見直しを行う。
令和7年 (2025)	前年までの実績を踏まえた研修手法および内容の見直しを行うとともに、前年の合格者の研修時の分野ごとの正答率等について分析するなど、より合格率を高めるための検討を行い、研修手法および内容に反映させる。 技術力向上を主目的として実施する社内研修については、必要に応じて見直しを図る。

	また、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（３種）」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表（更新）し、CWOブランドの確立に資する。 さらに、人材確保に取り組みながら、引き続き、広域事業の受注に向けた業務執行体制の強化を図る。
令和８年 （２０２６）	前年に見直しを行った手法及び内容により研修を実施することに加え、前年の合格者の研修時の分野ごとの正答率等について分析するなど、より合格率を高めるための検討を行い、研修手法および内容に反映させる。 技術力向上を主目的として実施する社内研修については、必要に応じて見直しを図る。 また、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定（３種）」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表（更新）し、CWOブランドの確立に資する。 さらに、前年に引き続き、人材確保に取り組むとともに、組織拡大していくなど、広域事業の受注拡大に向けた業務執行体制の強化を図る。

イ 自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けた取組み

行動計画 【指標２】	
令和４年 （２０２２）	市と連携して実施する市町村ヒアリングにおいて、当該自治体の下水処理場および広域化・共同化に係る具体的なニーズを把握する。 また、当該ヒアリングの場を活用して、当社と当社の下水処理場および広域化・共同化等にかかるソリューションのメニューに関する認知度向上を図る。
令和５年 （２０２３）	前年までに把握した自治体の具体的ニーズを踏まえた、当社が提供しうるソリューションについて検討のうえ、府内自治体（大阪府含む）を対象とする研修、技術説明会の場等において当社のソリューションを発信し、ニーズとシーズのマッチングを図る。
令和６年 （２０２４） ～ 令和８年 （２０２６）	国を中心としたウォーターPPPの動きにより、関連業務の発注が全国的に進んでいることも踏まえ、府内自治体のみならず全国に向けて営業活動をさらに強化・広域化する。 さらに、当社役員が自治体のトップマネジメント層と意見交換を行い、当社の認知度の向上に資するとともに、トップマネ

ジメント層が抱えるニーズを把握することで、さらに幅広いソリューションの検討につなげる。

令和6～8年に60都市に対して個別対話を実施する。この対話を通じ、当社への期待の高い自治体に対し業務の受託に向けた動きを加速し、受託件数の増加につなげていく。

また、広域事業にかかる受託件数および売上高を、定期的に外郭監理をしている局に対し報告する。

3 財務運営の目標について

「CWO 中期経営計画 2022-2026」において次のとおり収支計画を定めるとともに、対象事業活動を将来にわたって安定的かつ継続的に行うことができる財政基盤が確保されているかを判断する指標として、収支計画における「広域事業の売上高」及び「税引前当期純利益」を設定する。

今後、中期経営計画（一部見直し）に基づき、包括受託事業の確実な実施と広域事業の業務の獲得により経営の安定化を図るとともに、長期的な視点に立って継続的に効率性を追求し、経営基盤の強化を図る。

なお、「広域事業の売上高」については、令和5年に国が示したウォーターPPP 制度により、ウォーターPPP 導入の機運が高まっており、令和9年度以降に自治体からの発注が集中することが予測されることから、中期計画期間中は案件形成に注力し、今後は、マーケットの動向を見据えながら、10 億円の目標をめざしていく。

【指標】 広域事業の売上高

(百万円)

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)
目標値※	388	477	520	560	600

※令和4年度、令和5年度は実績値

【指標】 税引前当期純利益

(百万円)

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)
目標値※	31	162	85	34	171

※令和4年度、令和5年度は実績値

(百万円)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
売上高	17,910	18,711	19,394	20,096	18,431	18,576
大阪市包括	17,434	18,323	18,917	19,576	17,871	17,976
広域事業	476	388	477	520	560	600
売上原価	16,699	18,048	18,358	19,096	17,430	17,388
売上総利益	1,211	663	1,036	1,000	1,001	1,188
販売費及び一般管理費	604	813	841	927	976	1,026
営業利益	607	△150	195	73	25	162
営業外損益	9	△1	△33	12	9	9
経常利益	616	△151	162	85	34	171
特別損益	0	182	0	0	0	0
税引前当期純利益	616	31	162	85	34	171
法人税等（調整額含む）	214	11	57	26	13	59
税引後当期純利益	402	20	105	59	21	112

大阪市が策定した中期目標

- 1 外郭団体名
クリアウォーターOSAKA 株式会社
- 2 所管所属名
建設局
- 3 中期目標の期間
令和4年5月1日から令和9年3月31日までの4年11か月間
- 4 本市が行政目的又は施策の達成のために当該外郭団体に求める役割を果たすために当該外郭団体が行うべき事業経営に関する事項
 - (1) 当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容

大阪市内一円下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行だけでなく、「大阪府市下水道ビジョン」に定めた府内市町村の事業運営支援を行うとともに、全国市町村に対してウォーターPPPをはじめとした広域的な業務の拡大に取り組み、下水道事業の持続、発展に貢献すること。

(※1) 市町村に対して行う包括管理業務や建設工事に関わる監督補助業務などの支援業務

(※2) 市域外における業務

- (2) 中期目標の期間終了時において(1)の行政目的又は施策によって実現しようとする状態

当該外郭団体が府内市町村のみならず全国市町村に対して、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務を拡大している状態

- (3) (2)の状態を客観的に示す指標及び当該指標による目標（可能な限り定量的なもの）

＜令和5年度までの指標及び目標＞

指標－①：運営支援件数の増加（令和3年度までの累積45件）

目標：中期目標期間中の累積50件（令和8年度末において累積95件へと拡大）

実績：令和5年度末時点で累計43件

＜令和 6 年度以降の指標及び目標＞

指標－②：広域事業の売上高

目標 ：令和 8 年度末に 6 億円

指標－③：広域事業の受託件数

目標 ：令和 6 年度以降、中期目標期間中に累積 129 件

(4) (2)の状態にするために当該外郭団体が行うべき事業経営の具体的な内容

- ・令和 5 年に国が示したウォーター PPP 制度により、ウォーター PPP 導入の機運が高まっており、令和 9 年度以降に自治体からの発注が集中することが予測されることから、広域事業の売上高が、目標とする 10 億円の確実に到達するよう、中期目標期間中は案件形成に注力し、府内市町村をはじめ全国市町村に対して広域事業の受注拡大に向けた営業活動を行う
- ・広域事業の業務拡大に向けた事業戦略を推進するための業務執行体制の確立（人材育成の推進）

(5) (4)の事業経営の(2)の状態(成果)への貢献度を示す指標の例（可能な限り定量的なもの）

- ・広域事業の売上高
- ・広域事業の受託件数
- ・府内市町村をはじめとした事業運営支援に必要な下水道分野のより深い知識の取得となる下水道管路の維持管理に係る下水道管理技術認定の有資格者数、及び、下水処理場・ポンプ場の維持管理に係る下水道技術検定の有資格者数の確保

5 その他当該外郭団体の事業経営に関する事項で本市の行政目的又は施策の達成のために必要と認めるもの。

特になし



CWO マスコットキャラクター
スーアくん