

大総務第2号
令和5年4月18日

大阪市外郭団体評価委員会

委員 上崎 哉 様
委員 小林 あや 様
委員 佐藤 陽子 様
委員 堀野 桂子 様
委員 村田 直隆 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5年4月14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株式会社の変更された中期計画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

①変更前の取組・指標

- ・【指標Ⅱ-I】府内で下水処理場を管理する自治体のヒアリングの実施率（対象：6自治体）
- ・【指標Ⅱ-II】包括委託業務又は行政支援業務を受託している自治体に隣接する自治体のヒアリングの実施率（対象：7自治体）

指標Ⅱ-I	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
目標値	100%	100%	100%	100%	100%

指標Ⅱ-II	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
目標値	100%	100%	100%	100%	100%

②令和4年の取組の結果

- ・【指標Ⅱ-I】府内で下水処理場を管理する自治体のヒアリングの実施率（対象：6自治体）
→2自治体においてはニーズを把握したが、4自治体ではCWOの強みを発揮できるソリューション提供が現状では困難であることが判明
- ・【指標Ⅱ-II】包括委託業務又は行政支援業務を受託している自治体に隣接する自治体のヒアリングの実施率（対象：7自治体）
→2自治体においてはニーズを把握したが、5自治体ではCWOの強みを発揮できるソリューション提供が現状では困難であることが判明

③ヒアリングで判明した課題

- ・自治体側の現時点における喫緊の課題が必ずしも（CWOが強みを持つ）維持管理に関するものではないケースがあった。
- ・ヒアリングを受けることに対して、自治体側に戸惑いがあるケースがあった。



- ・自治体側が将来に向けた対応を、可及的速やかに必要と考えていないことから、運営支援に対する優先順位が低く、自治体側での検討が進んでいないため、CWOの提案に対して積極的なニーズの発信がなかった。
- ・CWOが府内市町村のニーズにあった運営支援を行うと規定した「大阪府市下水道ビジョン」は認知されているものの、CWOという会社自体の事業内容や実績が十分に把握されていなかったことから、提案に対する信頼性などが不足していたことも、積極的に対応していただけなかった原因ではないかと考えられる。
- ・また、CWOは大阪市100%出資であるが、府内市町村と直接の出資関係にない株式会社であることから、他の民間企業に開示していないニーズをCWOに対して開示することに対して抵抗があったのではと推察される。



CWOが運営支援を行える団体であることの認知の向上が必要

④変更後の令和5・6年の取組

・府内自治体（大阪府含む）を対象とする研修、技術説明会においてCWOのソリューションを発信

→CWOが講師を務めている府内自治体に参加する各種研修・技術説明会の機会を活かし、当該研修等の内容を変更し、実施回数を増やすことで、CWOが運営支援を行える団体であることの認知を高める。

府内自治体（大阪府含む）を対象とする研修、技術説明会の概要

主催者：自治体や公的な団体が主催するもの

出席者：テーマにより異なる（管理者～実務者）

※研修、説明会のテーマ

①下水道計画（整備・変更等）

②管路（大規模・小規模計画、設計、施工監理、
清掃・調査・市民対応・データベース化等様々）

③ポンプ場（大規模・小規模計画、設計、施工監理、運転管理、効率化等様々）

④処理場（大規模・小規模計画、施工監理、運転管理、水質管理等様々）

令和4年度までの実施内容等	令和5年度からの実施内容等
【内容】テーマに応じた実務的な内容を中心に実施 【回数】令和3年中1回、令和4年中2回	【内容】実務的な内容に加え、カリキュラム内に事例研究や事例紹介等の項目を設け、テーマに応じたCWOの取組（市の包括委託、他都市の運営支援、ICT活用等の研究事例等）を取り扱う。 【回数】4回 ※令和5年は取組初年度のため3回

【指標】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

目標値	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)
	3回以上	4回以上

(※) ソリューション発信

テーマに応じたCWOのソリューション、市の包括委託や他都市の運営支援の実績や事例等を盛り込んだプレゼンテーション資料を用いた内容説明と、質疑応答（対面／WEB、事前／事後等）

・取組の対象とする自治体を本市以外の府内全自治体（43自治体、大阪府及び府内32市9町1村）へ拡大

・回数（目標値）は研修、技術説明会のテーマ①～④のそれぞれについてソリューション発信を行うことを目標に4回とするが、開催に際しては事前に自治体や公的団体との十分な調整が求められ、開催に結び付くまでに一定の期間を要することから、取り組みの初年度である令和5年は3回開催を目標とする。

⑤変更後の令和7年の取組

- ・府内全ての自治体を対象にニーズの把握とソリューション提供に向けたヒアリングを実施。

→令和5・6年の取組により得られた認知・信頼性の向上から、より多くの自治体からニーズ発信・開示を得ていく。

【指標】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

目標値	令和7年 (2025)
	100%

ヒアリングを実施した自治体/大阪府を含む府内43自治体※

※ 令和6年度末までに受注している自治体を除く

⑥変更後の令和8年の取組

- ・前年までにCWO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へ具体的な提案を実施。

→令和5・6年の研修・説明会で発信したソリューションに対する自治体の反応を踏まえ、令和7年の府内自治体ヒアリングで把握したニーズに対して、提供できるソリューションの具体的な提案を行い、運営支援件数の増に繋げる。

【指標】令和7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

目標値	令和8年 (2026)
	100%

提案を実施した自治体/大阪府を含む府内43自治体※

※ 令和7年度のヒアリングにおいて提案可能なニーズ把握ができない自治体及び令和7年度末までに受注している自治体を除く

【中期計画の概要】

団体名	クリアウォーターOSAKA株式会社	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、発展に貢献すること。

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	
市域外業務拡大に向けた広域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、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。 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。

【中期計画の概要】

団体名		クリアウォーターOSAKA株式会社		所管所属名		建設局				
4. 中期目標・計画(期間)における外郭団体の各事業年度の事業経営についての目標										
【指標の例】 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				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					
				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	
				【指標Ⅱ】	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%	—	—	—	—	
				【指標Ⅱ】	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6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	4回以上	—	—	
				【指標Ⅱ】	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 (ヒアリングを実施した自治体/大阪府を含む府内43自治体※) ※ 令和6年度末までに受注している自治体を除く					
				評価対象期間	令和7年4月～令和7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%	—					
【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	運営支援件数の増加※(R3年度までの累積45件) ※ 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			【指標Ⅱ】	令和7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 (提案を実施した自治体/大阪府を含む府内43自治体※) ※ 令和7年度のヒアリングにおいて提案可能なニーズ把握ができない自治体及び令和7年度末までに受注している自治体を除く					
				評価対象期間	令和8年4月～令和8年12月					
目標値	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)			目標値	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年	
					—	—	—	—	100%	

【中期計画の概要】

団体名		クリアウォーターOSAKA株式会社					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							6. 所管所属の見解				
指標Ⅰ		税引前当期純利益					【事業運営の指標】 府内市町村をはじめとした広域的な業務を行うために、コアコンピタンスによる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たうえで、府内市町村が抱える課題・ニーズに対し、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の実施を目標として設定するとともに、人材育成メニューへの反映についても検討していくこととしており、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。本計画期間においても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。				
(指標の説明)		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411百万円を確保することを目標とする。									
目標値		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度					
		267百万円	287百万円	330百万円	371百万円	411百万円					

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

2023 年 4 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

※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

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 業務執行体制を確立するための人材育成の推進

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。

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、市域外業務の拡大に向けた広域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

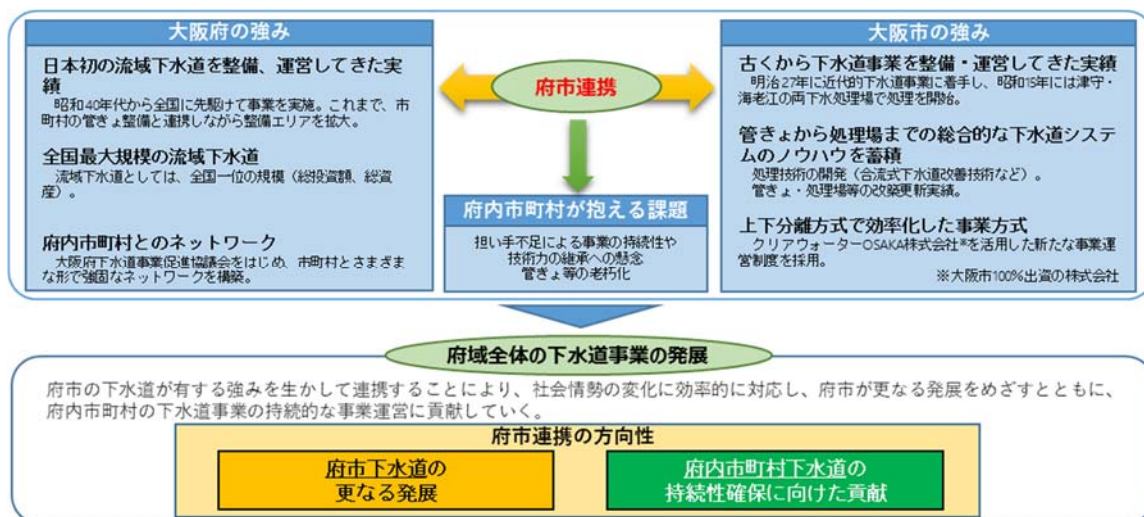
は広域化・共同化を意識したブロックごとの個別・具体的なニーズの調査（ヒアリング等）や、当社が提供しうる個別・具体的なニーズに応じた各種ソリューションの提案等を積極的に行っていく。

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。

●「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。

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）

令和 5 年・令和 6 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)	令和6年 (2024)
目標値	3回以上	4回以上

※2 府内自治体数（大阪市除く）：43 自治体（大阪府＋32 市 9 町 1 村）

令和7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7年 (2025)
目標値	100%※3

※3 対象：府内自治体（大阪府含む）、ただし当社が令和6年度末までに既に業務を受託している自治体を除く

令和8年

令和7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

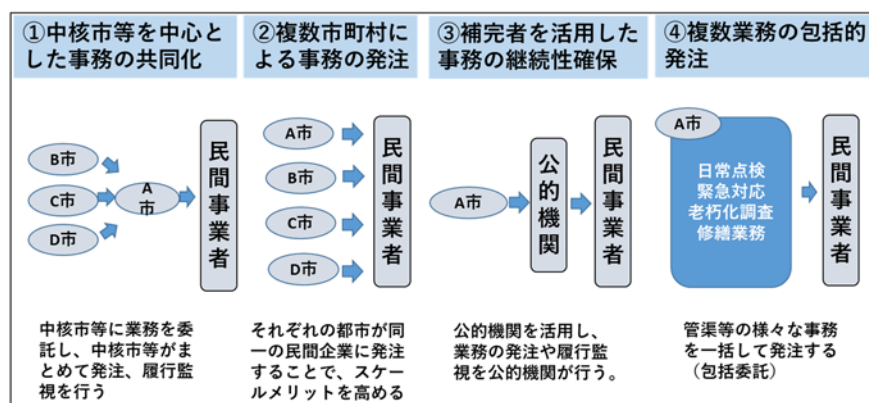
	令和8年 (2026)
目標値	100%※4

※4 対象：府内自治体（大阪府含む）、ただし当社がソリューション提供可能なニーズが把握できない自治体及び当社が令和7年度末までに既に業務を受託している自治体を除く

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。

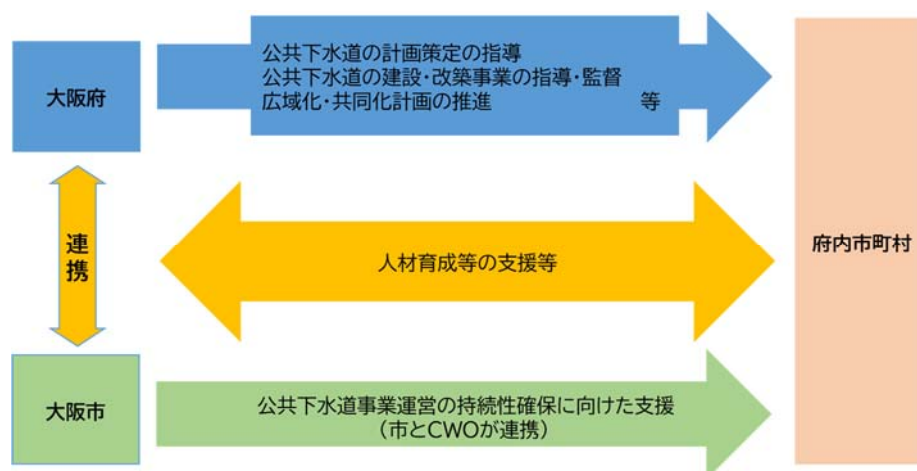


事業持続性確保の実現方法

（「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3市（堺市、交野市、河内長野市）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。



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)

そのため、

- 府内で下水処理場を管理する自治体（5 市 1 町※¹）、および当社が包括委託業務又は行政支援業務を受託している自治体（大阪市および政令指定都市の堺市を除く、交野市、河内長野市）に隣接する府内市町村（6 市 1 村※²）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）
- 府内自治体（大阪府含む）を対象とする研修、技術説明会の実施回数（令和 5 年～令和 6 年）
- 府内自治体（大阪府含む）を対象とする、ソリューション提供に向けたニーズ把握のためのヒアリング実施率（当社が令和 6 年度末までに既に業務を受託している自治体を除く）（令和 7 年）
- 府内自治体（大阪府含む）を対象とする、当社がソリューション提供可能なニーズを把握した自治体に向けた具体的な提案の実施（当社がソリューション提供可能なニーズが把握できない自治体および当社が令和 7 年度末までに既に業務を受託している自治体を除く）（令和 8 年）

を、広域的な業務拡大に向けたプロセスの達成度を定量的に把握し評価するための各年の指標として設定する。

※1 堺市、豊中市、池田市、吹田市、岸和田市、能勢町

※2 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

(3) 行動計画

ア 業務執行体制を確立するための人材育成の推進

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。
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。

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。
----------------	---

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)	前年までに把握した自治体の具体的ニーズや、研修、技術説明会の場等での反応を踏まえた、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、引き続きニーズとシーズのマッチングを図ることで、当該自治体の下水道事業の持続性確保に資するとともに、当社としての広域的な業務拡大の取組みを進める。

令和7年 (2025)	前年までに把握した自治体の具体的ニーズや、研修、技術説明会の場合等での反応を踏まえ、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）を対象としてソリューション提供に向けたニーズ把握のためのヒアリングを実施する。（当社が令和6年度末までに既に業務を受託している自治体を除く） 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のさらなる向上を図る。
令和8年 (2026)	前年までに把握した自治体の具体的ニーズや、研修、技術説明会の場合等での反応を踏まえ、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）を対象として当社がソリューション提供可能なニーズを把握した自治体に向けた具体的な提案を実施する。（当社がソリューション提供可能なニーズが把握できない自治体および当社が令和7年度末までに既に業務を受託している自治体を除く）

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「税引前当期純利益」を設定する。

今後、中期経営計画に基づき、包括受託事業の確実な実施と市域外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。

【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	267	287	330	371	411

(百万円)

※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

※小数点以下は、四捨五入している。

(CWO 中期経営計画 2022-2026 より抜粋)

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、発展に貢献すること。
 - (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をはじめとした広域的な業務を行うことにより、事業運営支援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）
指標：運営支援件数の増加（※）（R3年度までの累積45件）
目標：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）
（※）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
 - (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

市域外業務拡大に向けた広域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)

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