

大総務第72号
令和6年8月28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8月22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、大阪市総務局長からの意見は添付資料「意見書」のとおりです。

(添付資料)

- ・ 中期計画の概要
- ・ 中期計画
- ・ 意見書

【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、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。			
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】				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			
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				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			
(実績値)				13人12人— — —			
【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)			
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				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%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4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(大阪市を除く):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 100%							
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							
目標値							
令和4年令和5年令和6年令和7年令和8年 80%100%							

【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	税引前当期純利益					(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、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 167億円 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	330百万円 30百万円	374百万円 34百万円	411百万円 167百万円	
(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、当該団体が提供してい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。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。

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

CWOを取り巻く状況変化の実態に合わせた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するものである。

今般、国が示したウォーターPPP制度により、維持管理と改築更新の一体的な実施について、ニーズが高まることが想定される。

さらに、能登半島地震での支援活動を踏まえ、建設局BCPの見直しを連携して行い、そのノウハウがウォーターPPPの案件形成の有用なツールとなり、CWOの新たな強みとなる。

以上から、CWOの強みを活かし、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務の受注拡大を目指すことから、中期計画に反映する。

また、ウォーターPPPをはじめとした広域事業の受注拡大に伴う売上高の増加、及び物価高騰や人件費の増加に伴う売上原価の上昇を踏まえた収支計画の見直しに伴い、指標である税引前当期純利益の目標値を変更する。

2 変更内容

(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(P.4)

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、市域外業務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。

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(P.6)

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。

【変更理由】

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、業務執行体制の強化を図ることが重要であることから追記。

(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2】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 (P.10)

現行	令和6年	指標	府内自治体を対象とする研修、技術説明会におけるソリューション発信の実施回数（対象：大阪府含む 43 自治体）
		目標値	4回以上
	令和7年	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（対象：大阪府含む 43 自治体※既に受託した自治体は除く）
		目標値	100%
	令和8年	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（対象：大阪府含む 43 自治体※ニーズが把握できない自治体及び既に受託した自治体は除く）
		目標値	100%
変更後	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%

【変更理由】

国を中心としたウォーターPPP の動きを踏まえ、ヒアリングや提案の取組を前倒しするため修正する。

(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 (P.15) 追記

行動計画 【指標1】	
令和7年 (2025)	さらに、技術力向上の取組によって、大阪市下水道施設を適切に維持・管理しつつ、施設の改築更新を行うため、また、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必要な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 (P.15、16)

行動計画 【指標2】	
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、国のウォーターPPPにかかる動きなどを踏まえ、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。 また、当該ヒアリングの場を活用して、当社と当社が提供しう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。 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7年 (2025)	前年までにヒアリング等で把握した自治体の具体的ニーズや、当社が提供しうるソリューションについて検討のうえ、府内自治体のうち、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（提案率 80%）。 また、当社役員と自治体のトップマネジメント層の意見交換についても、引き続き実施する。その中で新たなニーズや課題が判明した場合、当社のソリューション検討に反映していく。
令和8年 (2026)	前年に引き続き、府内自治体のうち、当社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（提案率 100%）。 また、当社役員と自治体のトップマネジメント層の意見交換についても、引き続き実施する。その中で新たなニーズや課題が判明した場合、当社のソリューション検討に反映していく。

【変更理由】

国を中心としたウォーターPPPの動きを踏まえ、ヒアリングや提案の取組を前倒しするため修正する。

3 財務運営の目標について

【指標】 税引前当期純利益

【変更前】

(百万円)

指標	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年
目標値	267	287	330	371	411

	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

【変更後】 ※令和 4 年度及び 5 年度は実績値に修正

(百万円)

指標	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年
目標値	31	162	30	34	167

	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

【変更理由】

広域事業の売上高においては、自治体からの受注拡大に努めた結果、令和4年度は388百万円、令和5年度は477百万円と、89百万円の増となった。しかし、中期計画の目標値の達成には至っておらず、今後も大幅な増収を見込むことはできないことから、令和8年度の目標値である10億円を達成することは困難な状況であった。

しかし、国が示したウォーターPPP制度により、維持管理と改築更新の一体的な発注が必須となり、これに伴うニーズの高まりが見込まれる状況になったことを踏まえ、広域での案件形成に向けた取組を実施することで、売上高の目標値10億円の達成をめざすこととする。

また、物価高騰や人件費の増加による売上原価の増、本市包括委託のインフレスライド適用に伴う売上高の増などが見込まれることから、これらを反映した収支計画の見直しを行い、目標値を変更する。

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6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

※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

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。

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、市域外業務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、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。

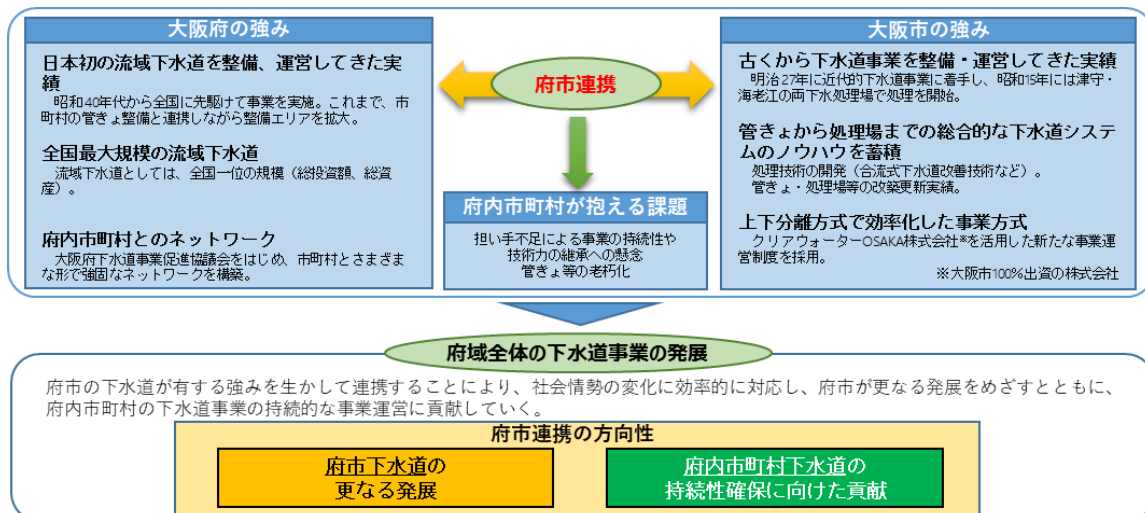
また、ニーズの調査結果について、技術力の向上のための人材育成メニューへの反映を検討していく。

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）

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（大阪市除く）：43自治体（大阪府＋32市9町1村）

令和6年

ウォーターPPPにかかると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

	令和6年 (2025)
目標値	100%※2

令和7・8年

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

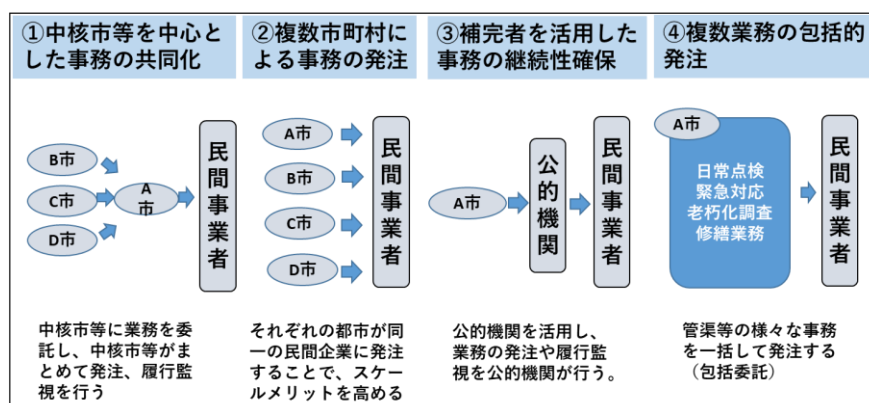
	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)
目標値	80%※3	100%※3

※3 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

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。



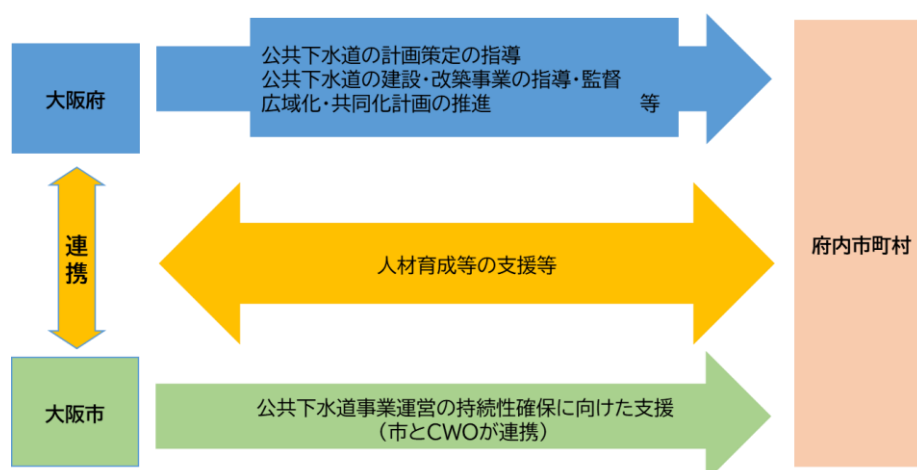
事業持続性確保の実現方法

（「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。特に、令和6年度以降の国を中心としたウォーターPPPの動きを踏まえ、ヒアリングや提案の取組をさらに強化していく。



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（大阪市除く、大阪府含む43自治体）を対象とする研修、技術説明会の実施回数（令和5年）
- ウォーターPPPにかかる動きを踏まえた、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（令和6年）
- 府内自治体のうち、当社がソリューション提供可能なニーズを令和6年度末までに把握した自治体に向けた、具体的な提案の実施率（令和7・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。

	さらに、技術力向上の取組によって、大阪市下水道施設を適切に維持・管理しつつ、施設の改築更新を行うため、また、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必要な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。

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、国のウォーターPPPにかかる動きなどを踏まえ、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。 また、当該ヒアリングの場を活用して、当社と当社が提供しう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。 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7年 (2025)	前年までにヒアリング等で把握した自治体の具体的ニーズや、当社が提供しうるソリューションについて検討のうえ、府内自治体のうち、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（提案率80%）。 また、当社役員と自治体のトップマネジメント層の意見交換についても、引き続き実施する。その中で新たなニーズや課題が判明した場合、当社のソリューション検討に反映していく。
令和8年 (2026)	前年に引き続き、府内自治体のうち、当社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（提案率100%）。 また、当社役員と自治体のトップマネジメント層の意見交換についても、引き続き実施する。その中で新たなニーズや課題が判明した場合、当社のソリューション検討に反映していく。

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（一部見直し）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※	31	162	30	34	167

※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	20,232	18,721	18,976
大阪市包括 広域事業	17,434 476	18,323 388	18,917 477	19,532 700	17,871 850	17,976 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

(CWO 中期経営計画 2022-2026 (Ver2.0) 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

令和6年8月27日

建設局長 様

総務局長

(担当：行政部総務課法人グループ)

意見書

令和6年8月22日付け「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の規定に基づく中期計画の報告について」により報告のありましたクリアウォーターOSAKA株式会社（以下「本件団体」といいます。）に係る中期計画（以下「本件計画」といいます。）の内容について、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（以下「要綱」といいます。）第13条第7項の規定に基づき、次のとおり意見を述べます。

記

1 意見

本件計画の対象事業活動の指標のうち、指標Ⅱ－③については評価基準が不明確であり、指標Ⅱ－④については対象事業活動の実績を客観的に示す指標であるか疑義があることから、所管所属は、本件団体の対象事業活動実施状況を把握し、本件団体と協議のうえ、評価基準を明確にするとともに、適切な評価指標を検討するよう求められたい。

2 理由

(1) 指標Ⅱ－③「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」について

指標Ⅱ－③及びその目標値では、令和6年に43自治体へのヒアリングを実施するという計画が示されているが、ヒアリングにおいて必要とする要件や想定する水準について本件計画期間におけるこれまでの取組の成果を踏まえた記載がなく、評価にあたって、ヒアリングの質をどこまで考慮して実施済みとするのかが不明である。評価における透明性・公平性を確保する観点から、あらかじめ基準を明確にしておく必要がある。

(2) 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」について

提案の実施率は、母数となる「ソリューション提供可能なニーズを把握した自治体数」に左右される指標であり、仮に母数が非常に少ない結果となった場合、提案実施数が少なくとも目標達成が可能となることから、中期目標達成にどこまで貢献したかという視点での適切な評価が困難になるおそれがある。

また、本件計画の財務運営の目標において、ウォーターPPPをはじめとした広域事業の受注拡大に向けた取組を進めていくことを踏まえ、広域事業の売上高目標額が設定されていることから、各年度における広域事業の受託実績に係る目標を示すことは可能であると思われる。

るため、実績を客観的に示すことができる指標を設定するよう検討すべきである。
よって、1 記載のとおり意見を述べるものである。

ウォーターPPPの概要

○水道、工業用水道、下水道について、PPP/PFI推進アクションプラン期間の10年間(R4～R13)において、コンセッションに段階的に移行するための官民連携方式(管理・更新一体マネジメント方式)を公共施設等運営事業と併せて「ウォーターPPP」として導入拡大を図る。

[管理・更新一体マネジメント方式の要件]

①長期契約(原則10年)、②性能発注、③維持管理と更新の一体マネジメント、④プロフィットシェア

○国による支援に際し、管路を含めることを前提としつつ、民間企業の参画意向等を踏まえ、対象施設を決定する。

○地方公共団体等のニーズに応じて、水道、工業用水道、下水道のバンドリングが可能である。なお、農業・漁業集落排水施設、浄化槽、農業水利施設を含めることも可能である。

○関係府省連携し、各分野における管理・更新一体マネジメント方式が円滑に運用されるよう、モデル事業形成支援を通じた詳細スキーム検討やガイドライン、ひな形策定等の環境整備を進める。

ウォーターPPP

公共施設等運営事業(コンセッション)
[レベル4]

長期契約(10～20年)

性能発注

維持管理

修繕

更新工事

運営権(抵当権設定)

利用料金直接収受

上・工・下一体:1件(宮城県R4)

下水道:3件

(浜松市H30、須崎市R2、三浦市R5)

工業用水道:2件(熊本県R3、大阪市R4)

管理・更新一体マネジメント方式
[レベル3.5]

新設

長期契約(原則10年)*1

性能発注*2

維持管理

修繕

【更新実施型の場合】
更新工事

【更新支援型の場合】
更新計画案やコンストラクションマネジメント(CM)

*1管理・更新一体マネジメント方式(原則10年)の後、公共施設等運営事業に移行することとする。

*2民間事業者の対象業務の執行方法は、民間事業者が自ら決定し、業務執行に対する責任を負うという本来の「性能発注」を徹底。

管路については、移行措置として、仕様発注から開始し、詳細調査や更新等を実施した箇所から段階的に性能発注に移行していくことも可能。

複数年度・複数業務による
民間委託
[レベル1～3]

短期契約(3～5年程度)

仕様発注・性能発注

維持管理

修繕

水道:1,400施設

下水道:552施設

工業用水道:19件

管理・更新一体マネジメント方式の要件

①長期契約

○契約期間は、企業の参画意欲、地方公共団体の取組易さ、スケールメリット、投資効果の発現、雇用の安定、人材育成等を総合的に勘案し、**原則10年とする**。

②性能発注

○**性能発注を原則**とする。ただし、管路については、移行措置として、仕様発注から開始し、詳細調査や更新等を実施した箇所から段階的に性能発注に移行していくことも可能。

(性能規定の例)・処理施設:処理後の水質が管理基準を満たしていること

・管路施設:適切に保守点検を実施すること(人員、時期、機器、方法等は民間事業者に委ねる。)

③維持管理と更新の一体マネジメント

○維持管理と更新を一体的に最適化するための方式として、維持管理と更新を一体的に実施する「**更新実施型**」と、更新計画案の策定やコンストラクションマネジメント(CM)により地方公共団体の更新を支援する「**更新支援型**」を基本とする。

④プロフィットシェア

○事業開始後もライフサイクルコスト削減の提案を促進するため、**プロフィットシェアの仕組みを導入**すること。(更新支援型の場合、プロフィットシェアは可能な範囲で採用する。)

(プロフィットシェア*1の例)

①契約時に見積もった工事費が、企業努力や新技術導入等で削減した場合、削減分を官民でシェアする。

②契約時に見積もった維持管理費が、企業努力や新技術導入等で削減した場合、削減分を官民でシェアする*2。

ケース	工事費	維持管理費	LCC削減(プロフィット)		官	民
①	2削減		2	▶ プロフィット シェア	1	1
②		2削減	2		1	1

*1:プロフィットシェアの仕組みとしては、契約後VE等を想定。

*2:「処理場等包括的民間委託導入ガイドライン(R2.6 日本下水道協会)によれば、ユーティリティ費(使用量)や修繕費が削減されたときでも削減分を清算しない事例が多い。

更新実施型と更新支援型のスキーム

③維持管理と更新の一体マネジメント

○維持管理と更新を一体的に最適化するための方式として、維持管理と更新を一体的に実施する「**更新実施型**」と、更新計画案の策定やコンストラクションマネジメント(CM)により地方公共団体の更新を支援する「**更新支援型**」を基本とする。

類型	更新実施型	更新支援型
契約関係(例)	地方公共団体 サービス対価(維持管理分) 維持管理 PFI事業契約* 更新 サービス対価(更新分) 民間事業者 委託契約 請負契約 受託企業 請負企業 * PFI事業契約を原則とする	地方公共団体 委託費(維持管理分) 維持管理 委託契約 更新支援 委託費(更新支援分) 請負契約 民間事業者 委託契約 受託企業 請負企業 ・更新計画案の作成 ・ピュア型CM*等 *「地方公共団体におけるピュア型CM方式活用ガイドライン(令和2年9月国土交通省)」を参照
事業フロー(例)	原則10年 維持管理 実施 更新 更新計画(入札時提案) 更新計画 実施* *処理方式の変更等の大規模な更新工事は事業範囲外とすることも考えられる。	原則10年 維持管理 実施 更新支援 更新計画案の作成 (更新工事は地方公共団体が実施) ➡ : 民間が実施するものを示す
特長	○更新工事を含めて一括で民間に委ねることができ、地方公共団体の体制補完の効果が大きい。	○発注に関係する技術力を地方公共団体に残す、また、実際に維持管理を実施する民間企業等の観点から、より効果的な更新計画案の作成を期待できる。

管理・更新一体マネジメント方式と既存方式の比較

項目		公共施設等運営事業 [レベル4]	管理・更新一体マネジメント方式 [レベル3. 5]	複数年度・複数業務による 民間委託 [レベル1～3]
運営権の設定		有	無	無
料金(水道・工業用水道)・ 使用料(下水道)・ 利用料金(コンセッション)	収受者	料金・使用料:自治体が収受 利用料金(PFI法):運営権者が収受	料金・使用料:自治体が収受	料金・使用料: 自治体が収受
	決定 方法	料金・使用料:条例で定める 利用料金:条例で上限設定が一般的	料金・使用料:条例で定める	料金・使用料: 条例で定める
契約期間		10年～20年(実績ベース)	原則10年	3～5年程度
維持管理	原資	利用料金	(更新実施型)サービス対価 (更新支援型)委託料	委託料
	性能発注と支払いの 仕組み(例)	・水質と水量等を性能指標とし、性能が発揮されている限り、契約で定めた利用料金を収受する。 ・従業員数や資機材使用量等は民間の自由裁量で、期中のコスト削減分は、民間の利益となる。 ・性能基準を満たさない場合は、減額措置等あり。	(同左。ただし、「利用料金」を「サービス対価もしくは委託料」に読み替える。) ※性能発注の徹底をガイドライン等で周知	仕様発注・性能発注
更新	原資	利用料金、民間資金、補助金、地方債 ※多様な組み合わせがある	(同左。ただし、「利用料金」を「サービス対価」に読み替える。)	—
	支払い	・民間資金部分:利用料金で回収 ・補助金・地方債部分:出来高払い等	(同左。ただし、「利用料金」を「サービス対価」に読み替える。)	—
	自由度の確保	・民間事業者が契約全期間、5年毎、毎年度の更新計画案を策定し管理者と協議、調整、合意する。 ・民間事業者が各工事を実施。	(更新実施型)同左 (更新支援型)例えば運営開始後3年毎等に更新計画案を策定し地方公共団体に提供。	—
	プロフィットシェア	—	・契約後VEの活用等 (更新支援型の場合、プロフィットシェアは可能な範囲で採用する。)	—