



CWO 経営戦略 2022

クリアウォーター-OSAKA株式会社

2022年2月

目次

- 1 経営戦略の策定にあたって
- 2 下水道事業における官民連携事業の導入状況
- 3 日本の下水道事業を取り巻く事業環境の認識
- 4 CWOへのニーズと期待
- 5 クロスSWOT分析
- 6 経営戦略の構成
- 7 事業戦略
 - ① コアコンピタンスによるCWOブランドの確立
 - ② バリューチェーンの強化
 - ③ 他企業等とのアライアンス
- 8 機能別戦略
 - ① 人材確保・育成
 - ② マーケティング
 - ③ 研究開発、ナレッジ（知財）
- 9 個別戦略
 - ① イノベーション（下水道DX）
 - ② ファイナンス（資金調達）
 - ③ サステナビリティ（SDGs、脱炭素、ESG、ダイバーシティ、海外展開）
- 10 経営戦略ロードマップ
- 11 経営戦略ストーリー

1 経営戦略の策定にあたって

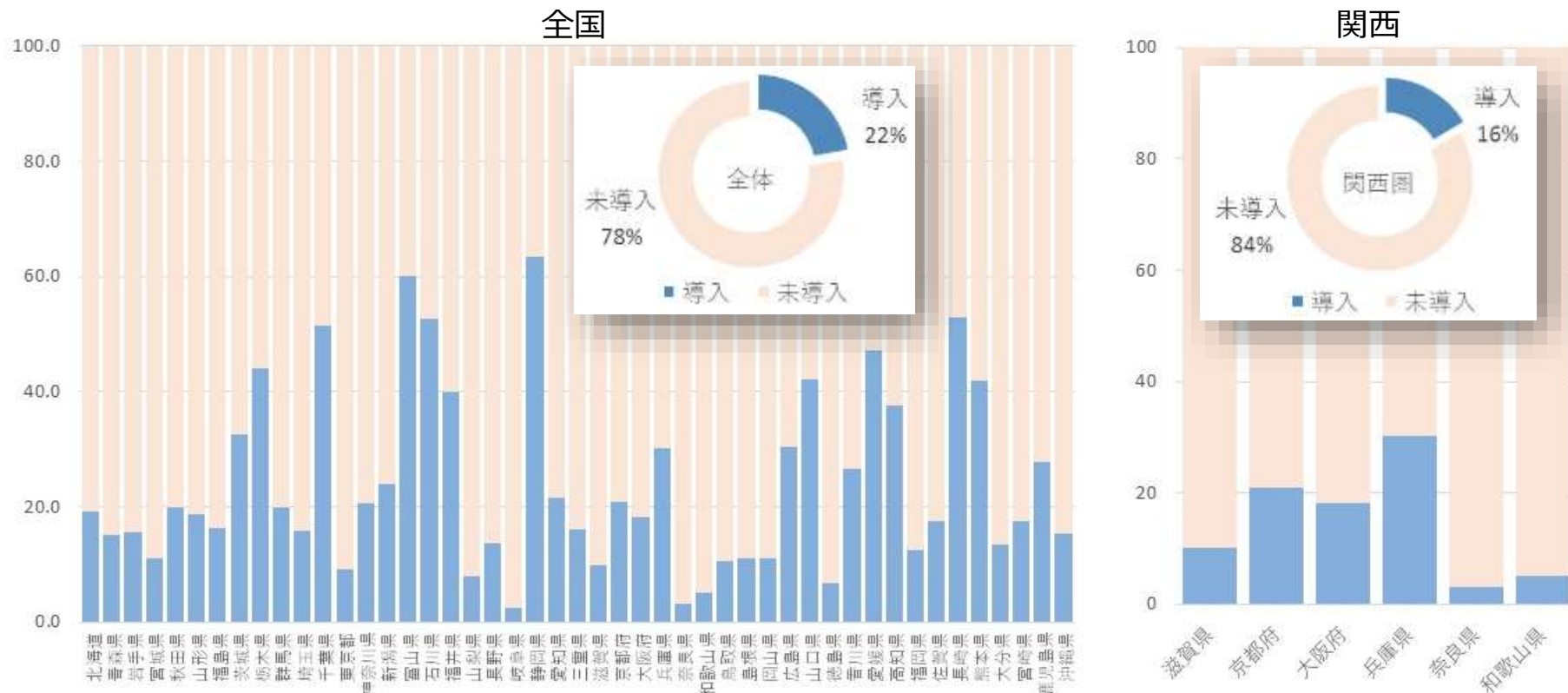
- ➡ クリアウォーターOSAKA株式会社（CWO）は、設立後5年の節目を迎え、2022年4月から、新たな20か年の大阪市包括委託業務を実施
- ➡ また「大阪府市下水道ビジョン」の策定を契機に、府域下水道事業の広域化・共同化・集約化に寄与するため、組織再編を行い、府及び府内市町村下水道の包括委託業務の拡大に取り組む
- ➡ 2022年度は、CWOにとって、市包括委託業務の確実な履行と広域的な事業展開に向けて、さらなるステップアップを目指す新たなスタートの1年であり、将来を展望し、CWOの方向性を見定めつつ先手を打った施策を推進することが重要
- ➡ そのため、5年間の振り返りと総括を行い、国産水メジャーを標榜するネクストステージへの飛躍に向けて「経営理念」を刷新し、その実現に向けた「経営戦略」を策定

2 下水道事業における官民連携事業の導入状況

地方自治体を取り巻く内部環境・外部環境を踏まえた官民連携の推進

- ・ 官民連携事業※の導入は約22%（管路約3%、処理場・ポンプ場約22%）
- ・ 供用50年以上の都市は約46%、地域・都市によるばらつきが大（関西は約16%）
- ・ 今後、さらなる導入の余地がある

下水道事業における官民連携事業※の導入状況（都道府県別）



・ データ出典：下水道官民連携見える化マップ（令和3年4月）（国土交通省）

※包括的民間委託、指定管理者制度、DBO方式、PFI（従来型）、PFI（コンセッション方式）、民間収益施設併設事業と定義

3 日本の下水道事業を取り巻く事業環境の認識

自治体（下水道管理者）側の状況

- **施設老朽化の進行**
 - 「インフラ長寿命化基本計画」
（インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議、平成25年11月）
 - 「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針」（総務省、平成26年4月）
 - 「大阪市公共施設マネジメント基本方針」（大阪市、平成27年12月）
 - 「下水道施設管理計画（個別施設計画）」（大阪市建設局、平成29年2月）
- **下水使用料収入の減少**
- **下水道事業の担い手・技術者不足、技術の空洞化**

外部環境の変化

- **気候変動（台風・線状降水帯等に伴う豪雨災害の頻発、脱炭素社会に向けた取組み）**
- **災害リスクの増大（切迫する南海トラフ巨大地震等）**
- **ICT、IoT分野の目覚ましい発展と求められる下水道DXの推進**

上記を踏まえた取組み

- **下水道事業経営の持続に向けた下水道管理者による経営戦略の策定**
 - 「大阪市下水道事業経営戦略」（大阪市建設局、令和3年3月） ⇒ 包括委託費の縮減（20年で320億円）
 - 「大阪府市下水道ビジョン」（大阪府・大阪市、2021年12月） ⇒ 府市連携による府内下水道の持続と発展

4 CWOへのニーズと期待

要求水準の確実な履行と委託費の縮減（ニーズ）

- 晴天及び雨天時において、放流水質が良好に維持され、快適な水環境が創出されるとともに、豪雨時にあっても浸水が回避されるよう、下水道施設が適切に運転・維持管理され、まちの安全と安心、くらしがまもられること
- 委託業務の効率的な実施に伴い委託費が縮減し、将来にわたって下水道事業の経営健全化に寄与すること

強み（行政経験）を活かした付加価値の提供（期待）

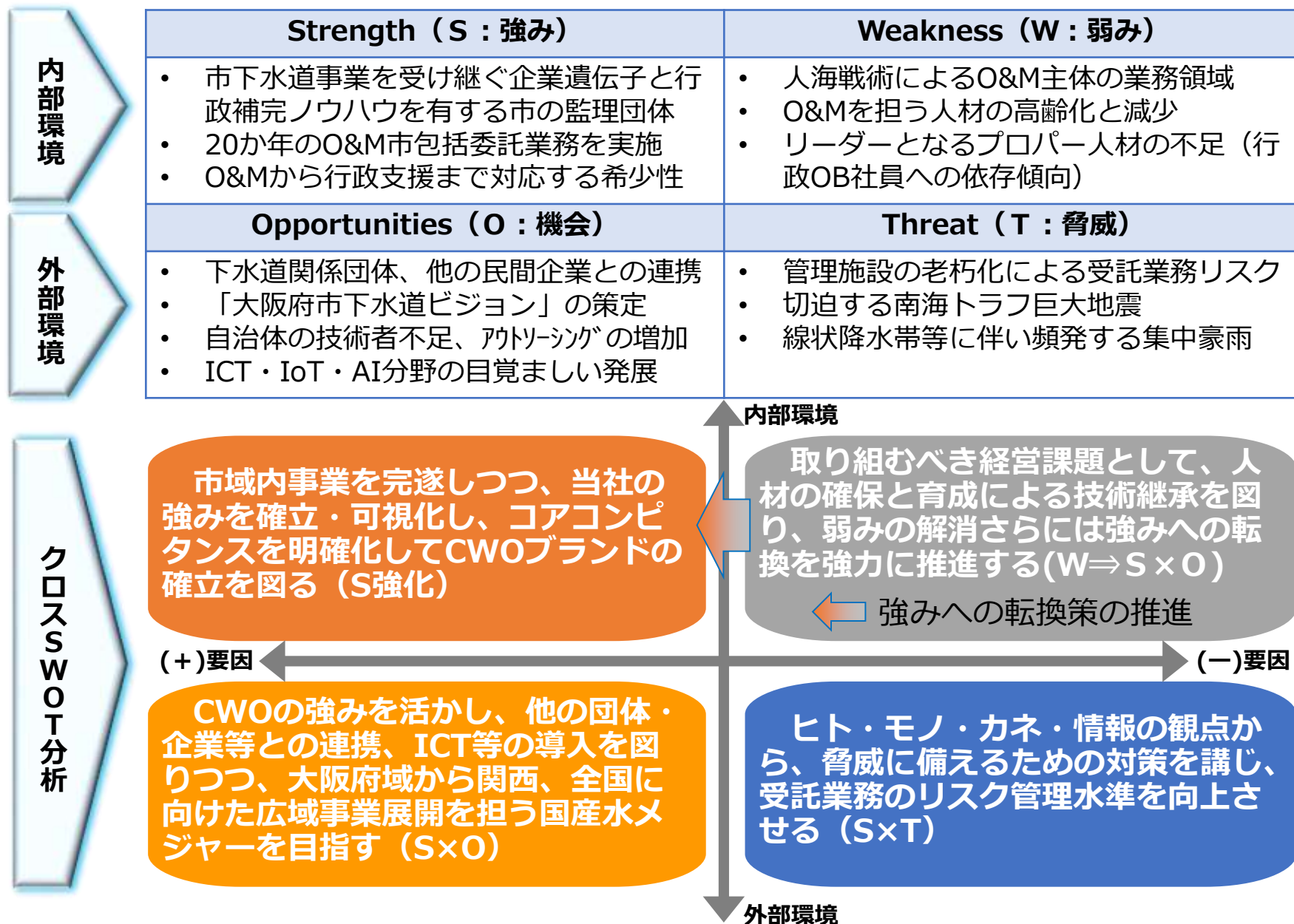
② 老朽化施設を適切に管理運営できる技術力

- 委託業務によって得られた知見やデータが下水道管理者と共有され、施設の計画的な改築更新など、当該事業の持続的な運営に効果的に活用されること
- 下水道管理者のアセットマネジメント方針に沿った形で、下水道施設が常に適切な状態監視保全のもとで運転維持管理されること

② 行政経験に根差したリスク対応力

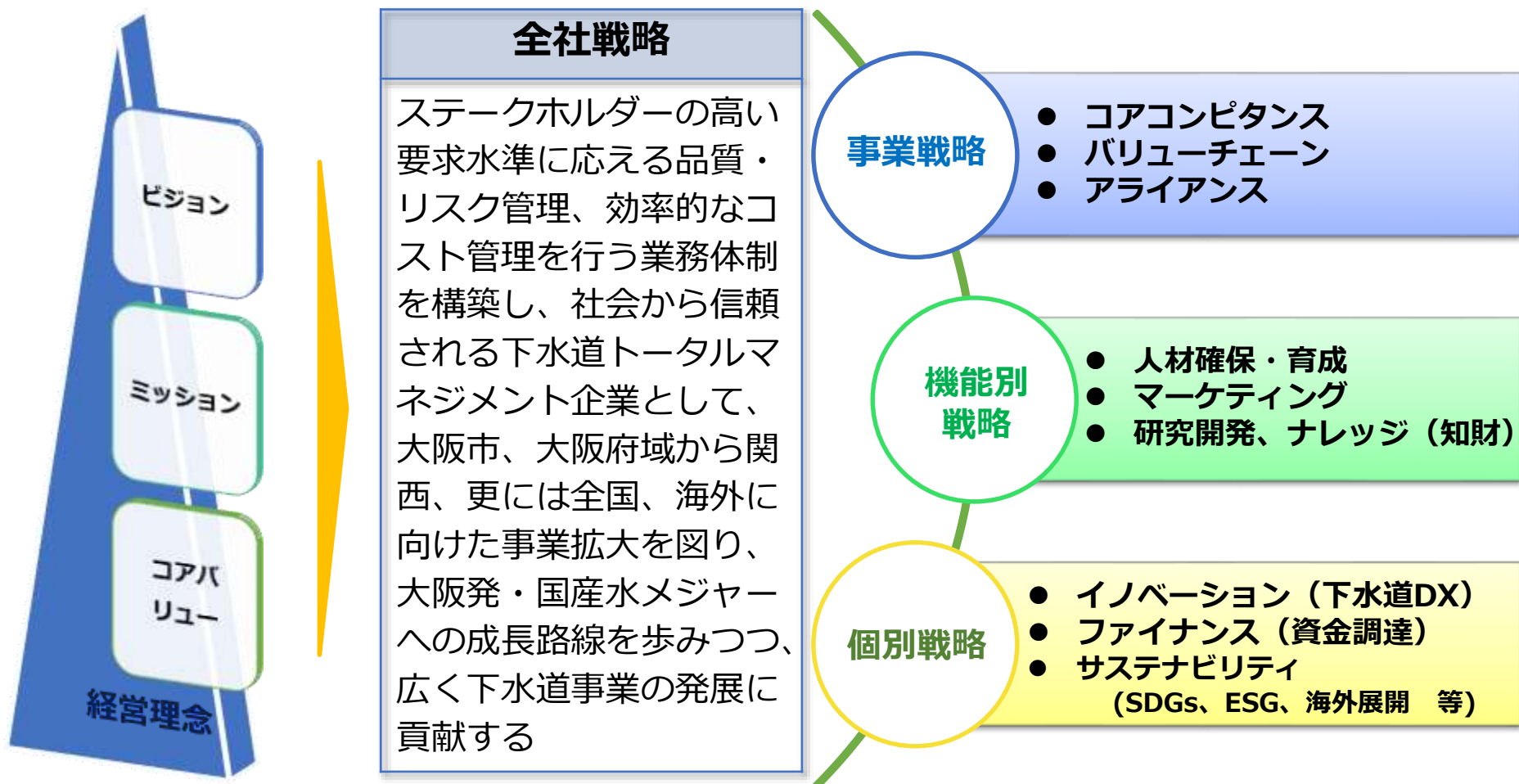
- 有事にも対応可能な行政的リスク対応力を発揮し、下水道管理者と連携した危機管理体制により、住民の安心・安全を確保すること

5 クロスSWOT分析



6 経営戦略の構成

- 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分析を行った結果、経営理念の実現に向けた経営戦略として、全社戦略、事業戦略、機能別戦略、個別戦略を以下のとおり掲げる



7 事業戦略① コアコンピタンスによるCWOブランドの確立

- CWOが持つ ①価値・②希少性・③模倣困難性・④組織 の4つの強みをコアコンピタンスとしてCWOブランドを確立し、市域外事業の拡大を図る

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

CWOの強み (コアコンピタンス)

- ✓ 管路から下水処理場までをトータルで運転・維持管理する豊富な経験と知識ノウハウ
- ✓ 維持管理時代に入った下水道事業の企画立案・政策形成、事業全体のサポート力
- ✓ 老朽化施設に対応するスキル・ノウハウの集積

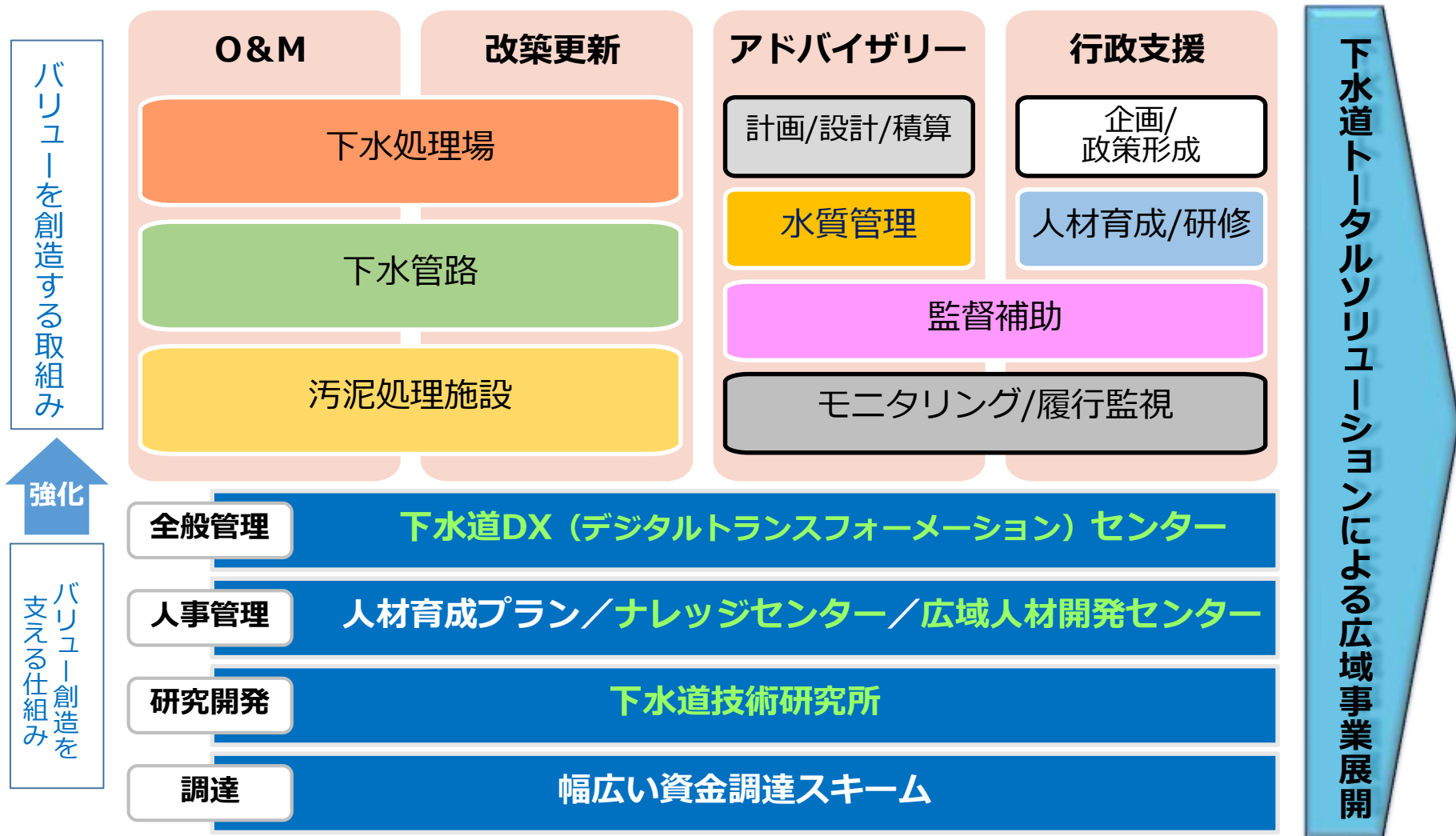
CWO
ブランド

□自治体側に技術が継承される運営支援

□老朽化施設を抱える自治体ニーズへの対応力

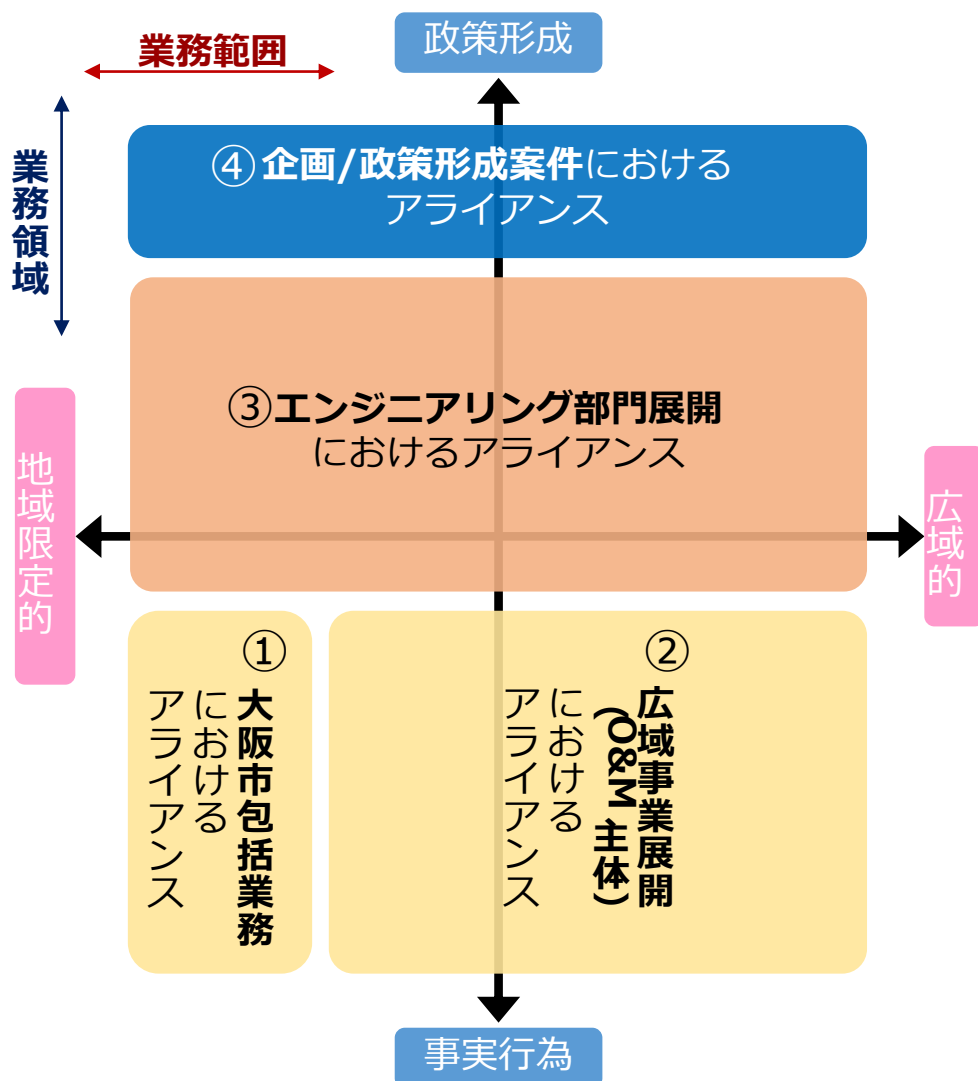
7 事業戦略② バリューチェーンの強化

- 4センター構想の推進、人材育成プランの推進、事業拡大に伴う積極的な資金調達を図りバリューチェーンを強化し、維持管理時代の下水道トータルソリューション企業として、広域事業を展開する



7 事業戦略③ 他企業等とのアライアンス

- 案件に応じて企業や公的団体と積極的かつ柔軟なアライアンスを形成し、CWO・アライアンスパートナーそれぞれのコアコンピタンスを活かした事業展開を図る



④を含む案件

自治体に寄り添ったトータルマネジメントサービスの提供が可能であるCWOの圧倒的な**強みを活かした案件形成**を図り、プロジェクトの**効率的な履行が可能なパートナー企業や公的団体とアライアンス**を形成

③を含む案件

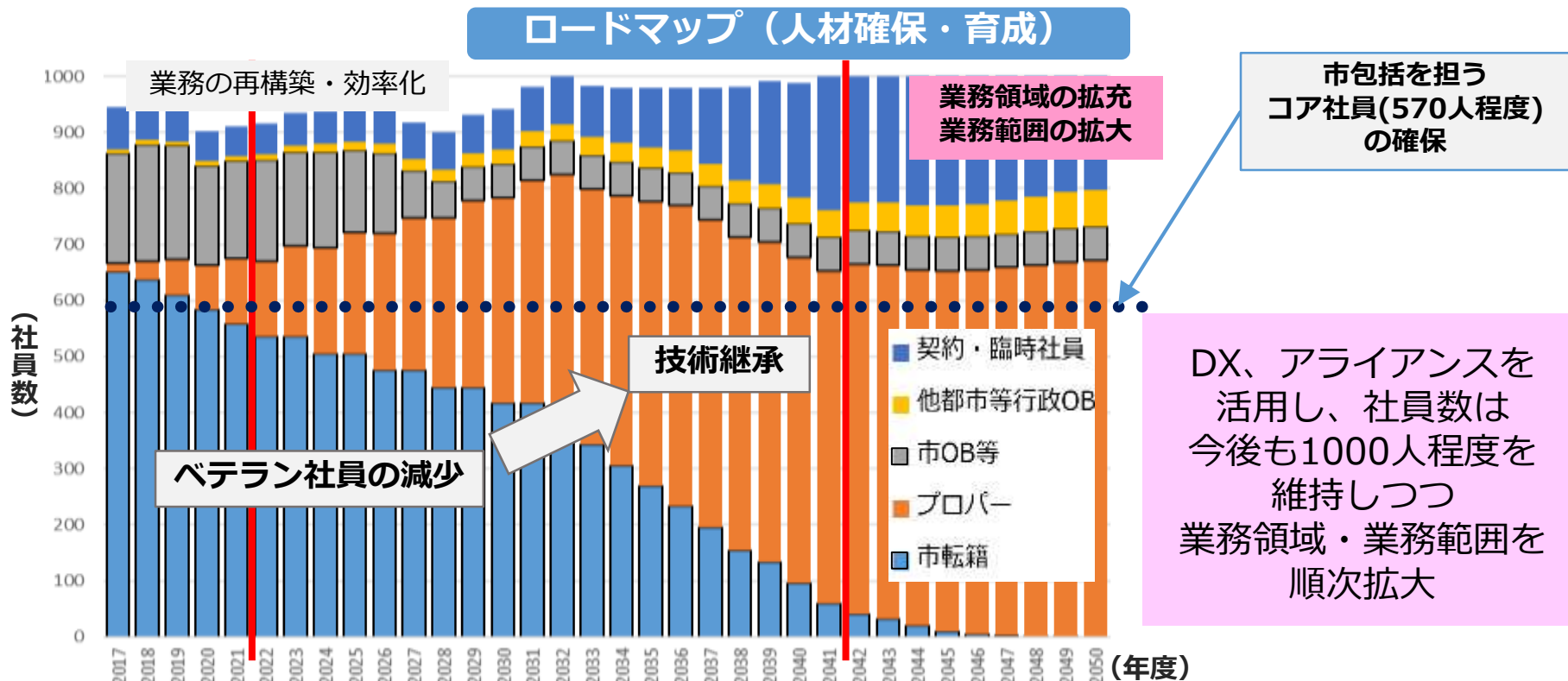
CWOが維持管理情報 (C:Check) を起点としたCAPDサイクルによる**スパイラルアップの核**となり、**建設会社、コンサルタント等と連携**し業務を展開

①②を含む案件

下水道の現場を知り、管路から下水処理場まで**トータルで管理できる技術とノウハウ**を活かし、O&Mに関して**地元事業者等と連携**し、O&Mのレベルアップに寄与

8 機能別戦略① 人材確保・育成

- CWOのコアコンピタンスを継承・強化していくために、多様な人材の確保と育成を強力に推し進める仕組みを構築する



人材の確保

業務拡大への対応
ベテラン社員の減少

下水道DXの実現による業務効率化
コア業務を担う社員の確保

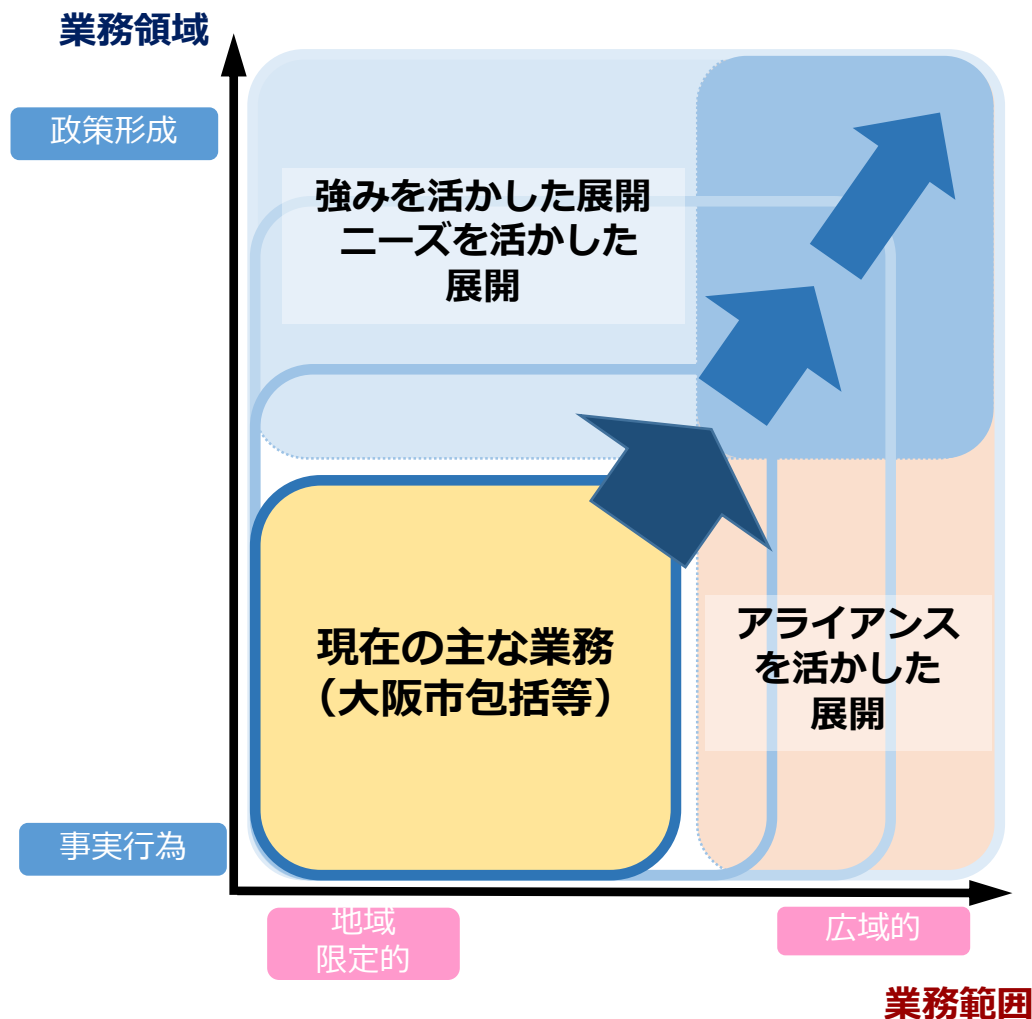
人材の育成

技術継承、コア社員育成
エンジニアリング部門強化

人材育成プラン、社内マイスター制度
ナレッジセンター、広域人材開発センター 等

8 機能別戦略② マーケティング

- CWOを取り巻く事業環境の認識を踏まえ、またCWOへのニーズと期待に応えるため、CWOの強みとアライアンスを活用し、業務領域および業務範囲の拡大を目指す



強みを活かした展開

市での行政経験を活かして、民間企業で困難な行政支援業務、非定形業務や審査者視点でのPPP事業への参画
【ブルーオーシャン戦略】

ニーズを活かした展開

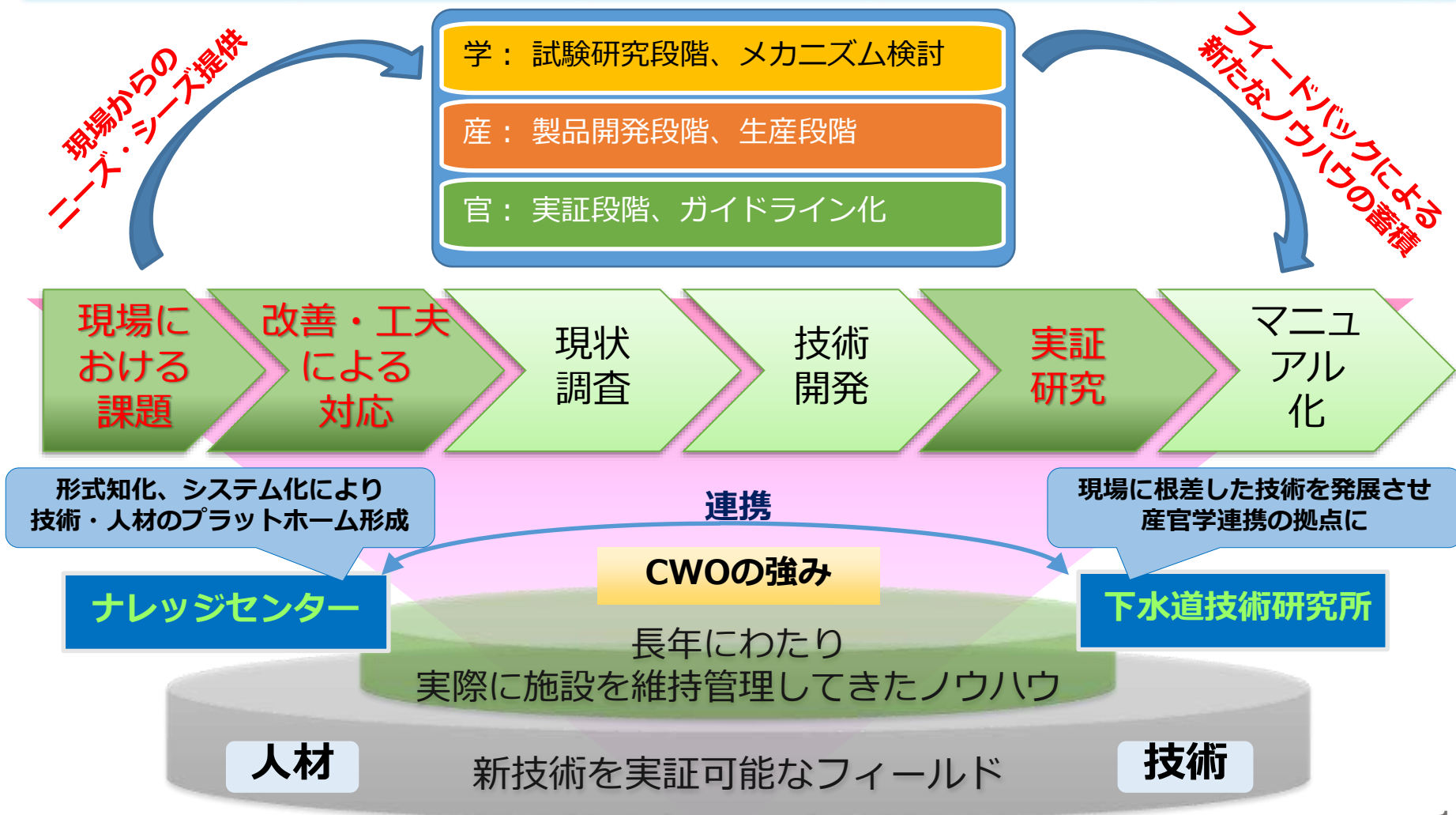
老朽化施設を抱える**自治体ニーズへの対応力**を活かし、また**J S、国（B-DASH等）の受託を通じたネットワーク**を活かし、受注範囲を拡大
【差別化戦略】

アライアンスを活かした展開

大阪府内の包括委託の実績や**J S、国（B-DASH等）の受託を通じたネットワーク**を活かして近隣市町村等へ受注拡大、広域化
【府市下水道ビジョンの実現に貢献】
【業務拡大のさらなる加速】

8 機能別戦略③ 研究開発、ナレッジ（知財）

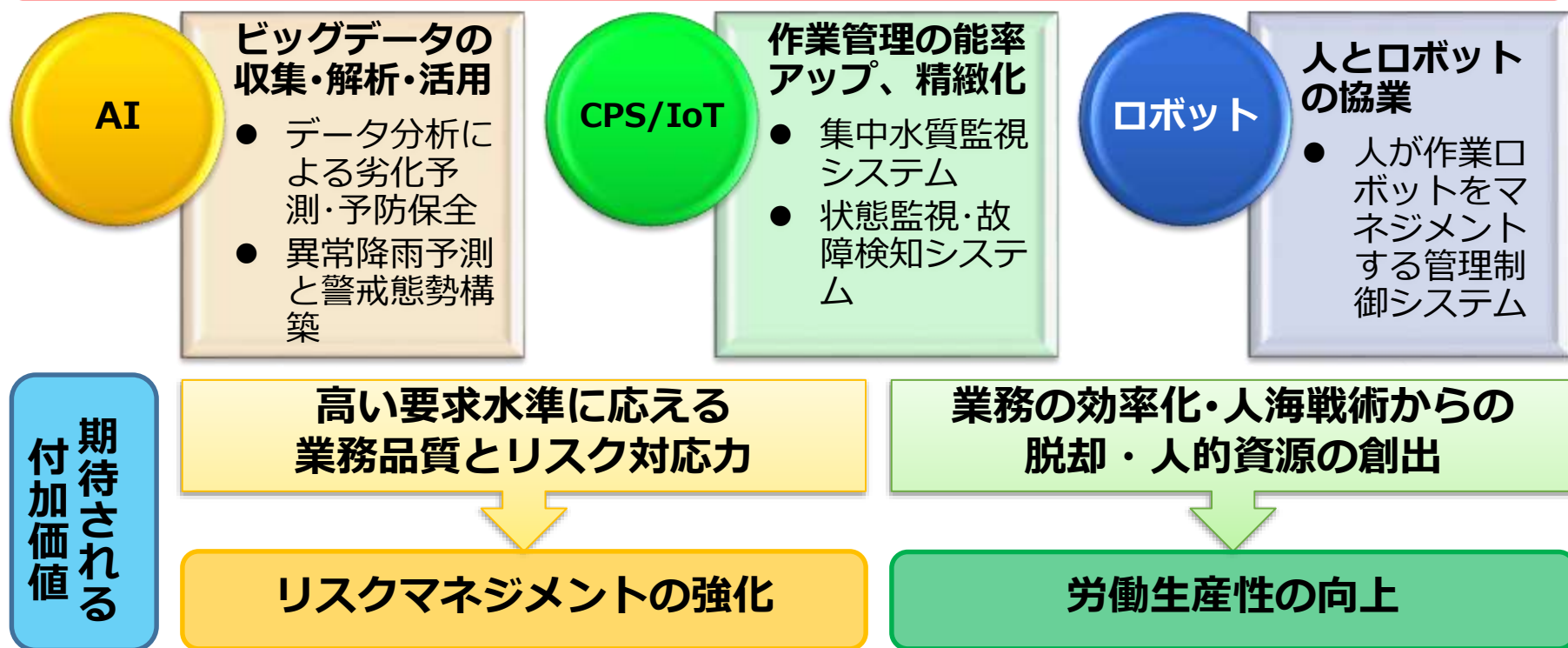
- CWOが有する「**フィールド**」「**ナレッジ（経験・ノウハウ）**」は技術開発において強み
- 現場からのノウハウを形式知化して蓄積・活用するとともに、ニーズ・シーズを産官学に送り出して発展させ、結果をフィードバックすることで新たなノウハウを蓄積する



9 個別戦略① イノベーション（下水道DX）

- スマートシティ大阪に相応しい下水道DX導入により、労働生産性とリスクマネジメントの向上を図り、洗練された労働環境を創出しつつ、高水準の品質・安全・コスト管理、市域外業務の拡大を実現することにより下水道事業の未来へのソリューション提供に資する

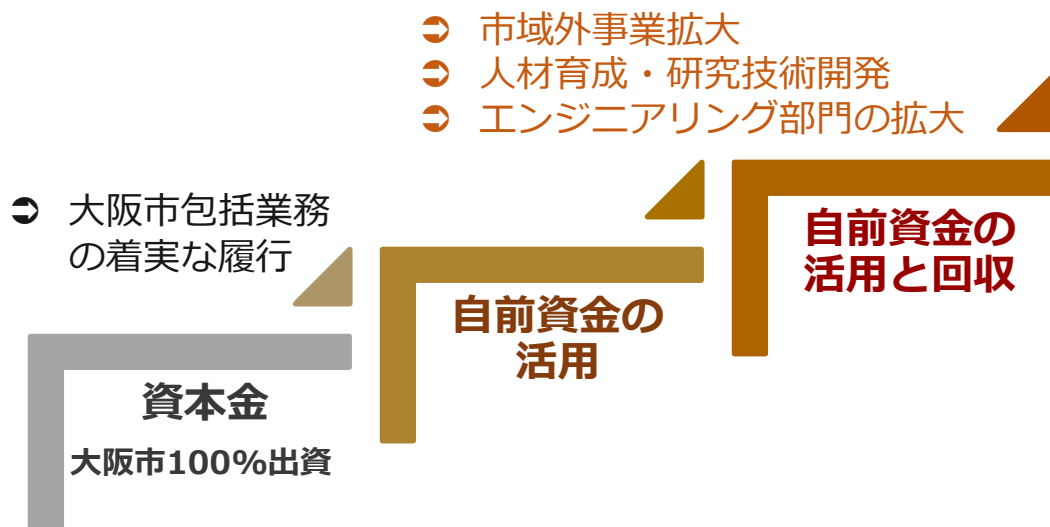
ICT導入による技術・品質・人材の付加価値アップ



効率的な市包括委託業務の品質・安全管理 / 市域外業務の拡大

9 個別戦略② ファイナンス（資金調達）

- 事業拡大を加速し、事業拡大に伴い増大する各種リスクに適切に対応するため、各プロジェクトの内容及びリスクの大きさに応じてコーポレート and/or プロジェクトファイナンスを柔軟に活用する



新たな事業スキームの選択肢

- ➡ 事業拡大加速
(O&M、エンジニアリング、企画/政策形成)
- ➡ 海外事業展開

コーポレート
ファイナンス
の活用

プロジェクト
ファイナンス
の積極的な
活用 (※)

※ 事業収益に応じた適切なリスクテイク

為替・金利リスク

マーケットリスク

リーガルリスク

環境リスク

カントリーリスク

etc.

事業継続（利益剰余
金の安定確保）

投資期間

投資の果実

再投資によ
る好循環

事業拡大プ
ロジェクト
への投資

(参考) バランスシートの推移 (①→②→③→④)

■ これまでの5年間で利益剰余金を安定確保し、今後の投資に向けた資産を着実に形成

(単位：千円)

①2017年度決算 (2018年3月31日)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	5,463,759	流動負債	4,822,355
固定資産	221,335	固定負債	525,050
		負債合計	5,347,405
		(純資産の部)	
		資本金	100,000
		資本準備金	100,000
		繰越利益剰余金	137,689
		純資産	337,689
総資産	5,685,094	負債・純資産合計	5,685,094

④2020年度決算 (2021年3月31日)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	5,941,339	流動負債	4,317,236
固定資産	1,093,592	固定負債	1,665,677
		負債合計	5,982,913
		(純資産の部)	
		資本金	100,000
		資本準備金	100,000
		繰越利益剰余金	852,018
		純資産	1,052,018
総資産	7,034,931	負債・純資産合計	7,034,931

②2018年度決算 (2019年3月31日)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	4,755,546	流動負債	3,581,338
固定資産	398,761	固定負債	929,294
		負債合計	4,510,632
		(純資産の部)	
		資本金	100,000
		資本準備金	100,000
		繰越利益剰余金	443,675
		純資産	643,675
総資産	5,154,307	負債・純資産合計	5,154,307

③2019年度決算 (2020年3月31日)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	5,342,247	流動負債	3,823,668
固定資産	739,566	固定負債	1,308,637
		負債合計	5,132,305
		(純資産の部)	
		資本金	100,000
		資本準備金	100,000
		繰越利益剰余金	749,507
		純資産	949,507
総資産	6,081,813	負債・純資産合計	6,081,813

9 個別戦略③ サステナビリティ（SDGs、脱炭素）

- CWOは下水道の持続的運営を支える企業として、SDGs（持続的な開発目標）の目標達成さらには脱炭素社会の実現に向けて、地域の課題解決を通じて、また新技術の開発・展開などを通じて貢献していく

SDGs達成への貢献 ～来たるべき脱炭素社会に向けて～






下水道施設の適切なマネジメントにより、地域の都市環境、水環境の保全に貢献






下水道が有する再生可能エネルギー（消化ガス等）の活用により、温暖化の緩和に貢献






下水道施設の適切なマネジメントにより、頻発する豪雨の際にも安心して暮らせるまちを実現






研修業務や現地技術移転への支援を通じ、開発途上国等の環境保全に貢献






事業場排水規制の支援や労働安全衛生対策、多様性の尊重などにより、安全で快適な生活環境や労働環境の実現に貢献

脱炭素社会に向けた取り組み

Scope1

CWO自らの燃料使用に伴う温室効果ガス排出量の削減

Scope2

電気等、供給されたエネルギーの使用に伴う間接排出量の削減

- CWOによる下水道施設の適切な運転・維持管理・トータルマネジメントを通じた温室効果ガス排出量の削減

Scope3

CWO事業に関連する全ての活動から生じる間接排出量の削減

- 新技術の開発・展開による、国内外の下水道事業における温室効果ガス排出量の削減への貢献

9 個別戦略③ サステナビリティ（ESG、ダイバーシティ）

- CWOは公共サービスを支える企業として、ESG分野に重点を置いて取り組む
- なかでも、多様な専門分野の人材が自らのスキルやノウハウを活かして活躍するCWOの強みをさらに伸ばし成長につなげるため、ダイバーシティの取組みを強化していく

サステナビリティ ～ESG分野の取り組み～

Environment

- ・ 人為ミスによるサービス水準低下を防止するための**マネジメントシステムの構築**
- ・ **カーボンニュートラル実現**に向けた下水道の省エネ・創エネ対策

Social

- ・ **多様な人材が活躍**できる企業風土、快適で**安全な職場環境**の実現
- ・ 下水道の資源・施設・管理業務を通じた地域社会への貢献

Governance

- ・ **情報セキュリティやコンプライアンスの強化**
- ・ 企業情報の積極開示・情報発信

ダイバーシティの取組み

ダイバーシティ & インクルージョン

～社員全員が成長し活躍する会社を目指して～

多様な人材が活躍できる土壌づくり

- ・ 多様な人材の積極的な登用
- ・ 透明性の高い人事評価制度
- ・ キャリア形成や能力開発のための教育・研修 等々

環境・ルール
の整備



人材育成プランに位置付け
人事給与制度に反映

行動・
意識改革

- ・ 多様なキャリアパスの構築
管理職の理解促進、マネジメント

推進体制・
ガバナンス

- ・ 経営レベル、事業レベル

情報開示
・ 発信

- ・ 採用ホームページ等で
取組みを発信

9 個別戦略③ サステナビリティ（海外展開）

- 本邦企業は、水ビジネス分野において、世界の多くの地域に様々な形で進出しており、下水道分野においても、ネットゼロに向けた今後の活躍が期待される
- 本邦企業の進出意欲が高いアジアや欧米も含め、民間企業等と連携し案件形成や事業参画に取り組む

（１）海外技術者への研修活動



案件発掘

汚水管理の主流化
→ **案件形成を加速**

案件形成

本邦技術の理解醸成
→ **スペックイン**

詳細設計

現地条件に適った設計
→ **本邦企業の参入促進**

建設・維持管理

事業運営などの支援
→ **持続的な信頼関係
次のステップへ**

新規案件形成

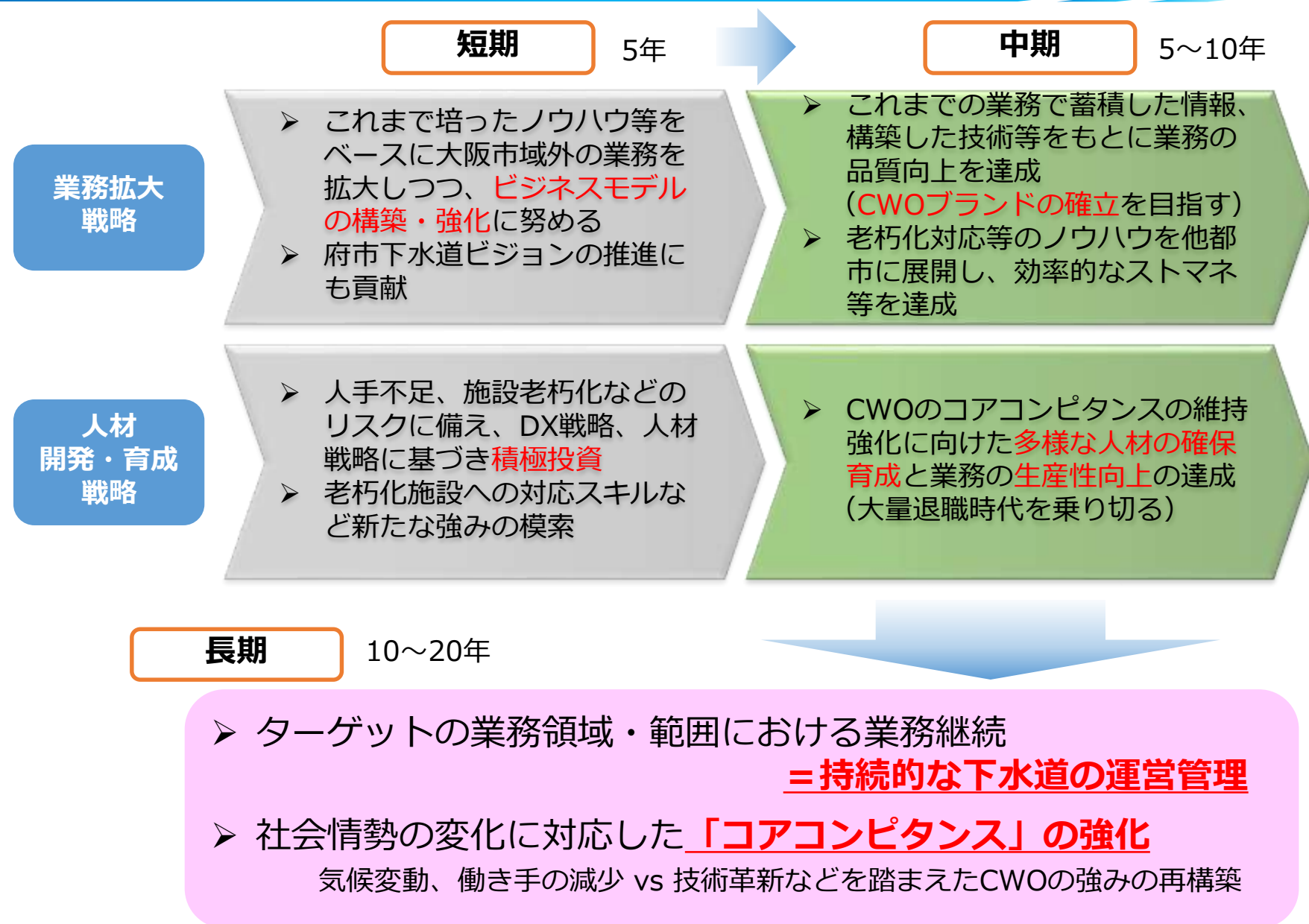
（２）現地での調査活動等への参画



（３）現地での事業案件実施に向けた活動

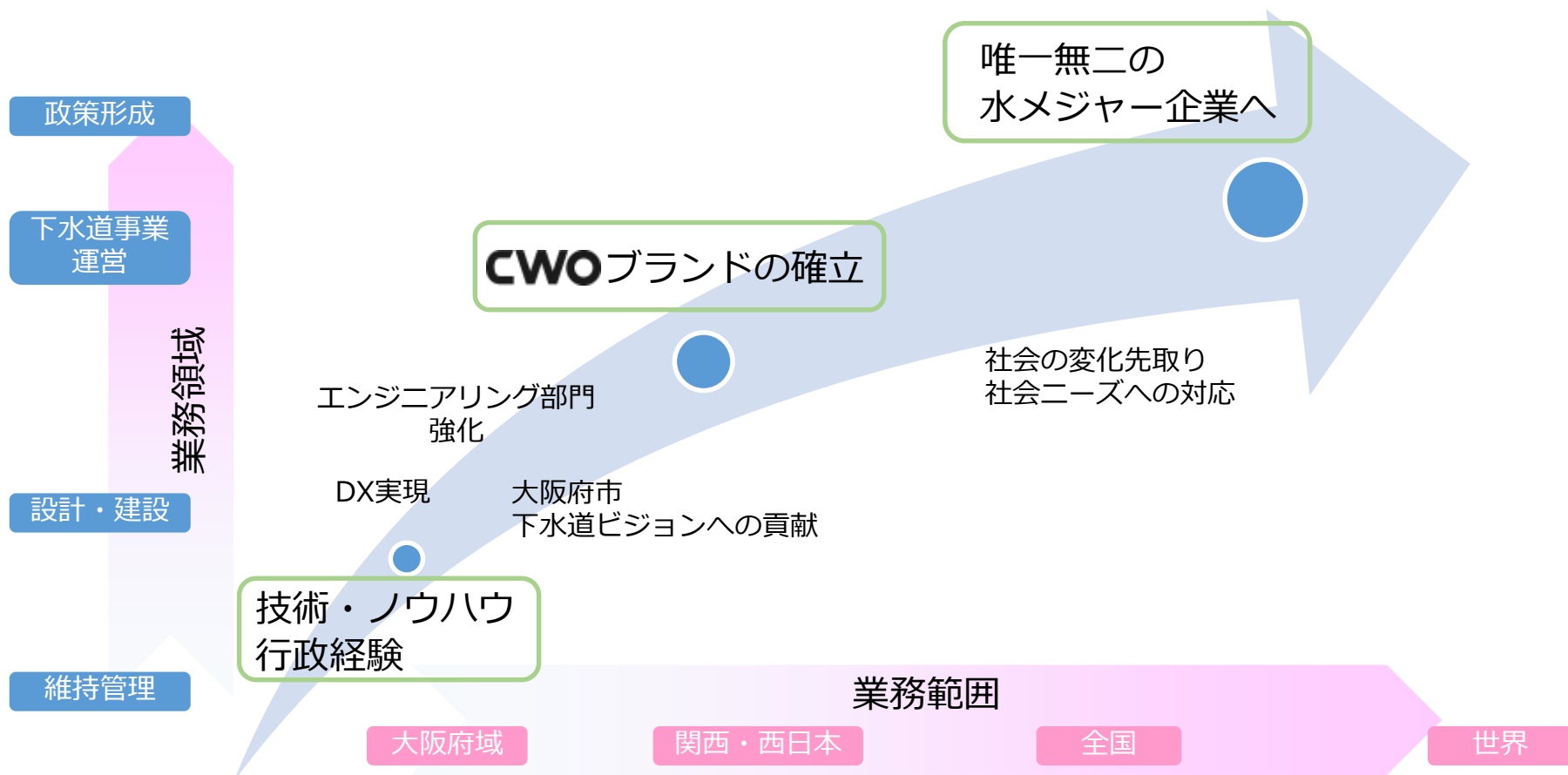


10 経営戦略ロードマップ



11 経営戦略ストーリー

- 大阪市時代より培ってきた技術・ノウハウや行政経験をベースに、エンジニアリング部門の強化やDXの実現などにより「**CWO**ブランド」を確立し、
- 社会の変化を先取りし社会のニーズに的確に対応することにより、大阪市受託業務の業務領域拡大と大阪市域外業務の拡大を加速させ、経営のさらなる効率化を図り、
- 「技術」「人材」「品質」を武器に、唯一無二の水メジャー企業を目指す





CWO マスコットキャラクター
スーアくん



クリアウォーター-OSAKA株式会社

