

# 中期経営計画

(2022~2023年度)

2022年3月

福知山上下水道サービスセンター株式会社

# 目次

1	はじめに	
(1)	団体の設立目的	1
(2)	これまでの取組	1
(3)	中期経営計画の趣旨	1
(4)	計画期間	2
2	現状と課題	
(1)	団体を取り巻く社会情勢	2
(2)	財務状況	2～3
(3)	主な事業の現状と課題	
1)	上水道事業等包括的民間委託事業の受託	4
2)	下水道施設備維持管理業務の受託	4～5
3)	一般修繕	5
3	経営方針	6・7
4	具体的な取組及び成果指標	7

## 1 はじめに

### (1) 団体の設立目的

市の水道・下水道事業及びガス事業は、市民に直結した生活基盤施設であり、設備投資の増大、効率的な事業の運営、経費の節減等厳しい状況、また、生活様式の高機能化された設備の中で文化的な生活が営まれ、公衆衛生の向上と生活環境の改善に寄与してきました。

これら設備のサービス業務は、公認業者に委託し修繕体制を整えてきましたが、業者側において従業員の高齢化、若年労働者不足、労働時間の短縮等により緊急を要する修繕、また、時間外、休日の対応が年々厳しくなってきました。

このような社会情勢の変化において、現状で委託している市民サービス体制を将来にわたって維持することが困難となり、これらの問題を解決するため、市は福知山管工事協同組合の協力を得て、平成6年8月1日に共同出資による会社を設立しました。

### (2) これまでの取組

弊社は、会社設立後、水道給水装置工事、屋内凍結事故復旧、検査満了メーターの交換業務などを中心に市から受託し、市町村合併とともに業務エリアが拡大されたものの、平成25年には市営ガス事業の民営化に伴い業務の縮小を図りましたが、平成31年度からは市が上水道事業等包括的民間委託を開始し共同企業体へ委託、その傘下として従来の業務を引き継ぐとともに新たに水質調査なども請け負うこととなりました。

### (3) 中期経営計画策定の趣旨

福知山市が策定した「外郭団体への関与に係る方針」に基づき、設立目的の達成に向けた取組や財務・組織体制などについて、中期的な視点で目標を定め、効率的・効果的な団体経営により公共サービスの担い手として期待される役割を果たすため、中期経営計画を策定します。

#### **(4) 計画期間**

令和4年～5年度

市が行っている包括的民間委託は、平成31年度から令和5年度までの5年間であり、令和6年度以降の業務の発注先や業務内容、また現在の受託者である共同企業体の傘下にある弊社の位置づけも未定です。従って、既に市の関与を必要としない状況にあることから、一つの節目となる令和5年度末を計画期間の目途とします。

## **2 現状と課題**

### **(1) 団体を取り巻く社会情勢**

管工事業者は、建設業業界全体と同様に、高齢化が進む技術職社員の大量離職が見込まれる一方で、それを補うべき若手の入職確保に苦勞しており、持続可能な組織体制づくりが危ぶまれる状況にあります。

一方、自治体を実施する水道事業は、近年、広域化や官民連携の推進により、包括的な民間委託などの事例が増えてきており、福知山市は平成31年度から包括的民間委託に踏み切っています。そのような状況の中、市においては計画的に老朽管の更新を継続実施していますが、突発の漏水事故が多い反面、緊急対応できる市内の事業者数が減少している現状にあります。

また、弊社においても前述の管工事業者と同様に、若手労働者不足や後継者不足の状況にあるため、包括的民間委託の中でどのように水道施設を維持していくか新たな体制作りが大きな課題となってきます。

### **(2) 財務状況**

創設以来、社員給与や必要経費を抑えつつ黒字経営が続いています。

しかし、今後市の方針である段階的な完全民営化や令和6年度以降は、市の包括的民間委託における弊社の関わり方によって大きく変動することも予想されます。

## ① 収益・費用及びその他に関する事項

(単位：千円)

科目 \ 年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	実績	見込み	見込み
営業収益	209,972	206,512	207,000
内市財政的関与	0	0	0
営業外収益	94	844	0
収益計	210,066	207,356	207,000
売上原価	7,256	5,736	5,900
営業費用	171,257	171,375	171,000
営業外費用	552	0	0
費用計	179,065	177,111	176,900
特別利益	102	0	0
特別損失	0	0	0
純利益	21,739	20,635	20,100

## ② 貸借対照表に関する事項

(単位：千円)

科目 \ 年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	実績	見込み	見込み
流動資産	202,582	220,292	240,100
固定資産	57,932	57,470	56,800
資産合計	260,513	277,762	296,900
流動負債	18,612	18,543	18,500
固定負債	0	0	0
負債合計	18,612	18,543	18,500
純資産	241,901	259,218	278,400
負債・純資産合計	260,513	277,762	296,900

### (3) 主な事業の現状と課題

#### 1) 上水道事業等包括的民間委託事業の受託

##### 【現状】

市の発注先である共同企業体から主に次に掲げる業務を請け負っています。

- ① 簡易な水質検査及び水質検査機器のメンテナンス
- ② 水道開閉栓に係る受付、伝票作成、入力作業並びに開閉栓業務
- ③ 給水装置工事及び排水設備工事の審査・検査業務
- ④ 検満メーター取替業務
- ⑤ 管路緊急修繕等
- ⑥ 休日・夜間窓口受付業務

この中でも④及び⑤は福知山管工事協同組合、⑥はシルバー人材センターの協力を得ており、その他の業務については直営で実施しています。

##### 【課題】

専門的な知識・技術や経験を必要とする③及び⑤の業務は、担当社員の高齢化により後継者を確保することが厳しい状況にあり、④及び⑤の業務は、市内管工事業者の高齢化や自社業務との重なりによる負担増が見られます。

また、包括受託後に共同企業体において有収率向上対策として漏水調査が計画的に実施されることにより漏水箇所が発見が多くなり、修繕の業務負担（リスク）が増えている状況もあります。

よって、次期の包括的民間委託に何らかの形で関われるとすれば、社員の確保や技術の継承状況を見つつ、受託する包括業務の絞り込みが必要となってきます。

#### 2) 下水道設備維持管理業務の受託

##### 【現状】

市の発注先である4業者との契約によるマンホールポンプ緊急対応業務や異物流入調査などを請け負っており、出勤回数は過去5年の平均が約900回/年となっています。

##### 【課題】

近年同じマンホールポンプへの深夜の初期対応が頻繁に発生するため、

設備の改善等を求めています。改善が進まないため、現在の総価契約から単価契約への変更、あるいは受託内容の変更等を検討する必要があります。

また、マンホールポンプ対応の出動回数も年間の約4割が夜間であり、夜間受付全体（水道関係を含む。）で見ると約6割をマンホールポンプ対応が占めている状況です。

【参考】令和2年度マンホールポンプ受付実績

《年間受付件数》

項目	営業時間中 (8:30～17:30)	夜間 (17:30～8:30)	計
件数(構成比率)	688件 (64%)	383件 (36%)	1,071件 (100%)

《夜間受付件数》

項目	マンホールポンプ	マンホールポンプ 以外	計
件数(構成比率)	383件 (59%)	269件 (41%)	652件 (100%)

### 3) 一般修繕

【現状】

一般家庭や事業所等の依頼により、カランの交換等の屋内小修繕、宅内の漏水調査・修繕、排水詰まり解消などを行っており、受注件数は過去5年平均が約1,300件/年となっており、主なお客様は、市内の一般世帯のお得意様や集合住宅の管理会社であり、また、第3セクターという立場から公共施設（特に府営・市営住宅や市の施設など）からの修繕依頼も多い状況です。

他の民間業者も一般修繕を行っていますが、対応が早い等の理由から他業者からの紹介での受注もあり、近年では一般修繕に参入してくる民間業者も増えてきている状況もあります。

【課題】

弊社の収益を部門別にみた場合、一般修繕の収益率は低く、その原因の一つは、第3セクターであるため、過去から単価を低く設定していることが挙げられます。今後、原価計算を十分に行い適正な単価設定となるよう見直しを図っていく必要があります。

### 3 経営方針

弊社は、当時市内管工事業者が抱えていた高齢化や後継者不足、働き方改革などの課題を解決するため第三セクターとして創設され、以来27年が経過する中で当初の目的や役割を果たしてきましたが、弊社の創設当時管工事業者が抱えた課題が、今弊社自体の課題となっています。

今後においては、喫緊の課題である後継者不足の解消に努めるとともに、現状の技能等に則した社会貢献を継続していく必要があります。

また、市の「外郭団体への関与に係る指針」に示されている段階的完全民営化に向けた市の保有株式の清算方法が未確定ではありますが、その清算方法に応じた持続可能な規模の組織と運営体制を模索するものとします。

#### □ 経営の効率化

マンホールポンプの緊急対応を除く夜間受付業務が減少してきていることや窓口受付の一連の事務を2者で行っていることなど業務の効率が悪い受託業務を見直すとともに、従来どおり少数精鋭で管工事協同組合との連携により複数の業務を掛け持ちすることで、業務と経営の効率化を図ります。

#### □ 組織・運営体制

令和3年度に役員のスリム化（取締役6人から4人に）を図ったものの、市の民営化に向けた方針を具現化するには企業経営や団体運営に精通した人材や専門的知見を有する人材が必要となっています。

また、弊社の経営において必要不可欠な協力組織である福知山管工事協同組合は、日々の緊急漏水対応が厳しくなりつつあることから、今後の動向を注視する必要があります。

なお、本計画期間中は、次期の包括的民間委託における弊社の位置づけを検討しつつ、「安心・安全」で「確実と信頼」を軸に次の3項目を基本方針とします。

### **基本方針1 お客様に安心と安全を**

迅速な受付、緊急事故対応で安心感を、水質調査では安全な水を提供する。

### **基本方針2 確実と信頼で固定客の増加**

確実な業務と低価格で信頼される会社を目指し、お客様を更に増やす。

### **基本方針3 管工事協同組合との強固な連携**

包括的民間委託の業務には組合の存在が不可欠。  
組合とともに「共助」で取り組む

## **4 具体的な取組及び成果指標**

### **【合目的性に関して】**

平成31年4月から共同企業体が弊社の設立目的を担う責任者となったことから、段階的民営化を前提とした経営方針により、令和4年度中に今後の受託可能業務の絞り込みを行います。

### **【その他】**

- 令和5年度末までに優秀な若手技術者（後継者）2人程度の確保を目指します。
- 現受託業務の選択と集中により、受託可能業務の必要経費と収益バランスの概算を令和4年度中に試算します。