

中 期 経 営 計 画
(平成 26 年度～平成 30 年度)

平成 26 年 9 月

一般財団法人 神戸市水道サービス公社

目 次

I	はじめに—新たな中期経営計画策定の趣旨—	2
II	会社の目的及び事業	3
	1. 目的	3
	2. 各事業の現状	4
III	各事業の課題	7
	1. 主要3事業	7
	2. その他受託事業	7
	3. 自主事業（既存事業）	7
IV	将来的方向と経営方針	8
	1. 将来的方向	8
	2. 経営方針（5年間の目標）	8
V	中期経営計画	9
	V-1 事業計画	10
	1. 主要3事業	10
	2. その他受託事業	10
	3. 自主事業（既存事業）	11
	4. 新規事業	11
	V-2 人員計画	13
	V-3 収支計画	14
VI	中期経営計画を推進するための取り組み	15
	1. 取り組むべき課題	15
	2. 進行管理	15
VII	おわりに—検討すべき課題—	17

I はじめに—新たな中期経営計画策定の趣旨

一般財団法人神戸市水道サービス公社（以下「公社」という。）は、昭和40年8月、「神戸市内における水道の円滑な利用の促進と適正かつ合理的な維持管理を行うために必要な事業を行い、もって神戸市水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与する。」ことを目的に、神戸市水道局（以下「水道局」という。）による全額出資により設立されました。

神戸市水道事業は、その基幹的な分野については、公共性を担保するため、水道局が責任を持って進めています。公社は、同局との連携の下、弾力的かつ効率的な執行体制を構築するとともに、業務知識を有する職員の育成や必要な設備等を備えることにより、同事業の一部を分担し、効率的かつ円滑な事業運営に寄与しています。この間、公社はその設立目的に沿って社会的使命を果たすべく、水道局の要請や社会経済情勢の変化に的確に対応できるよう公社運営の指針となる中期経営計画を定め事業を進めて参りました。

現行の中期経営計画（平成24年度～平成27年度）は、公社の収入の大半を占める水道局からの受託事業が、業務量及び受託単価の両面から減少し、公社の収入は減少していくことが予想されるなど、公社の経営環境は一層厳しさが増すものと考えられる状況下においても、公社の有する人的資源、物的資源を有効活用することにより、神戸市水道事業の中で一定の役割を担い、同事業の効率的かつ円滑な運営に寄与していくことを目的に、平成24年9月に策定いたしました。

その後、平成20年度から施行された公益法人制度改革に対しては、平成25年4月1日より新制度下の一般財団法人へ移行することとなり、収益事業のほか、公益目的事業として「受水槽等の適正管理啓発等事業」及び「水インフラ整備支援事業」を行うこととなりました。また、水道メーター検針業務において、市内5センターすべてにおいて競争性が導入されるという決定が行われたほか、期間満了メーター取替業務についてもモデル実施の方針が示されるなど公社運営を取り巻く大きな情勢変化を受け、平成25年4月に中期経営計画（平成24年度～平成27年度）の見直し（以下「現計画」という。）を実施し現在に至っております。

しかしながら、現計画策定後、公社を取り巻く経営環境が大きく変化する状況も発生しております。具体的には、これまで公社経営を支えてきた主要事業のあり方も大きく変わろうとする中、水道局において、公社のあり方について専門的見地から検討するため、平成25年5月に「神戸市水道サービス公社事業に関するあり方検討委員会」が設置され、本年2月に意見書がとりまとめられたことなどによるものです。

このような状況を踏まえ、本計画は、公社の経営環境の変化と時代の要請に的確に対応できるよう、同意見書において集中改革期間として設定された今後5年間（平成26年度～平成30年度）を計画期間とする中期経営計画（平成26年度～平成30年度、以下「新計画」という。）を新たに策定し、公社の新たな経営指針を明確にしようとするものであります。

Ⅱ 会社の目的及び事業

1. 目的

当会社の目的は、「一般財団法人神戸市水道サービス公社定款」の第3条において、以下のとおり定めています。

神戸市内における水道の円滑な利用の促進と適正かつ合理的な維持管理を行うために必要な事業を行うとともに、その技術的能力を活用して国内外の水道事業を支援し、もって神戸市水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与することを目的とする。

また、定款第4条において、会社の目的を達成するために以下の事業を行うこととしています。

- (1) 水道事業に関する調査研究
- (2) 住宅団地の受水装置の適正管理啓発及び維持管理業務の受託
- (3) 水道事業の事務、工事及び管理業務の受託
- (4) 簡易水道の経営及び技術相談
- (5) 国内外の水道事業の事業者への技術指導及び助言等
- (6) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

なお、下線部は、平成25年4月1日からの一般財団法人への移行に伴う定款の変更時の改訂箇所です。

[会社が実施する事業]

1. 主要3事業	(1) メーター取替事業
	(2) 検針事業
	(3) 未納整理事業
2. その他受託事業	(1) 監理業務 <ul style="list-style-type: none">・水道施設場内監理・漏水調査監理・不断水穿孔工事監理
	(2) システム管理等事業 <ul style="list-style-type: none">・マッピング・ファイリング
3. 自主事業(既存事業)	(1) 駐車場経営
	(2) 淡路送水管維持管理
	(3) 簡易水道施設の採水及び点検
	(4) 受水槽の適正管理
	(5) 国際水インフラ事業

2. 各事業の現状

1. 主要3事業

(1) メーター取替事業

- ・水道メーターは計量法により設置から8年以内に交換することが義務付けられており、この検定期間が満了するまでに、水道メーターを取り替える業務を行っています。
- ・取替にあたり、取替計画の立案、お客様との調整、苦情要望対応を行っており、小口径メーター（口径13~40ミリ迄）では、周辺のパッキン交換等周辺整備作業を行うほか、大口径メーター（口径50~200ミリ）では、その設置状況点検も併せて行っています。
- ・これまで水道局より一括して受託してきた当業務については、平成25年度に戸建住宅についてモデル事業が実施され、平成26年度に戸建住宅について競争性が導入されるとともに、集合住宅についてもモデル実施並びにその検証が行われた後、集合住宅の特性を踏まえた競争性の導入が実施される予定となっております。

(2) 検針事業

- ・メーター検針業務は、水道メーターの指示数を読み取り、「ご使用水量のおしらせ」を出力して投函する業務、また、これに付随する業務を行っています。
- ・平成3年より公社が受託してきた当業務については、平成19年度下半期より北区、平成21年11月より長田区・須磨区、平成23年度下半期より東灘区・灘区、平成25年11月より中央区・兵庫区・垂水区・西区において、段階的に競争性が導入され、昨年度、神戸市内全域での競争性導入が完了されましたが、平成25年度の中部センター・垂水センター管内の検針業務は地元企業と当社の共同企業体が落札し、当該業務を担当しております。

(3) 未納整理事業

- ・水道料金・下水道使用料の未納整理事業及び現場精算業務等、納期限を過ぎた未納料金について、水道事業者に代わって戸別訪問等を実施し、料金収入の確保に努めているほか、転宅時の現場精算等の業務も行っています。
- ・これまで水道局より一括して受託してきた当業務については、最近になり、大都市で未納整理事業のうち、督促書を訪問・投函するなどの業務を民間委託している都市が増えてきていることや、市議会、事務事業外部評価委員会及び水道サービス公社あり方検討委員会からの指摘等を踏まえ、未納の初期段階の督促業務について、平成26年度中に競争性が導入されることとなっています。

2. その他受託事業

(1) 監理業務

① 水道施設場内監理

- ・水道施設場内の樹木伐採などの管理業務に関する年間作業計画を、浄水管理センター他所管事務所と調整のうえ作成し監理を行っています。
- ・平成 21 年度以前は、業務全体（場内管理及び監理業務）を水道サービス公社が実施していましたが、平成 22 年度以降は、場内管理業務を民間事業者に発注し、監理業務のみを水道サービス公社が実施しています。
- ・なお、業務実施中に生じる施設近隣住民からの要望や場内関連工事に伴う作業箇所の変更や緊急作業についても、直ちに関連先との調整を行い、実作業の業者に指示を行っています。

② 漏水調査監理

- ・市内全管路のうち、上水道配水本管（φ300 以上の給水取出しのない管路）及び工業用水道配水管については、サービス公社及び民間業者に委託し、漏水調査を実施しています。
- ・平成 21 年度以前は、業務全体（漏水調査業務及び監理業務）を公社で受託していましたが、平成 22 年度以降は、漏水調査業務を民間事業者に委託し、監理業務（現場立会、業者の指導、局との連絡調整等）のみを受託しています。

③ 不断水穿孔工事監理

- ・水道局発注の「単価契約工事（割丁字管・不断水穿孔工事）」の監督業務として、現場立会、完成報告書・検査書類の確認・検査立会などの業務を行っています。
- ・昭和 42 年度から平成 21 年度までは、「割丁字管の製作及び現場施工、監理業務」を水道局より受託していましたが、平成 22 年度からは監理業務のみの受託となりました。

(2) システム管理等事業

① マッピング（配・給水管管理図作成及びデータ修正業務）

- ・配水管・給水管の維持管理に必要なデータの追加、修正については、管路情報管理システム（マッピング）により行っています。
- ・管路情報管理システムとは、道路や家形などの地図情報と配水管（仕切弁・消火栓等含む）や給水管などの管路の図形とともに、管種・口径・布設年次・埋設位置などの情報（属性）を小型高性能コンピュータにより管理するシステムです。

[給水管デジタルデータ入力業務]

- ・家屋の新築や増改築などに伴う給水装置工事申請書兼設計書をもとに、給水管や家形デジタルデータの追加・修正を行っています。

[配管詳細図整備業務]

- ・管路情報管理システムに入力されている既存の配水管詳細図（紙ベース）を、CADソフト(Auto-Cad)によりデジタル化を行っています。

② ファイリング（給水設計台帳システム管理業務）

- ・給水設計台帳システム（ファイリング）は、給水設計台帳の閲覧時の検索のスピード化、関係書類の汚損・破損・紛失防止を図る目的で導入されたシステムです。
- ・本業務は、水道局各センターで保管している紙ベースの各種給水装置工事申請書兼設計書のデータ化を行うもので、具体的には「検索するための、水栓番号、お客様番号、住所氏名等の入力」、「水栓番号が付与されていない特殊設計書(取出し工事、整理統合工事、移設工事)の住所コードの入力」、「各種図面等のスキャニング、作成」などを行っています。
- ・昭和 62 年度に光ディスクによる閲覧システムを構築し、平成 14 年度から現行の給水設計台帳システムへ移行しています。

3. 自主事業（既存事業）

（1）駐車場経営

- ・公社所有地（西区美穂が丘 26 台）において駐車場経営を行っています。

（2）淡路送水管維持管理

- ・淡路広域水道企業団が管理する導・送水管路のうち、明石海峡大橋、関電共同溝を含む神戸側送水管及び島内の本州四国連絡高速道路に占用している淡路側送水施設（水管橋・器具）の維持管理業務を行っています。

（3）簡易水道施設の採水及び点検

- ・神戸市には 8 の民営簡易水道組合(10 施設)並びに神戸市簡易水道協議会(S48 設立)があり、公社は、各組合が円滑な給水を行えるように、協議会の委託を受け水質検査のための採水を行っています。
- ・採水作業に併せて、施設の点検を実施し、施設の管理・改善に関する助言や報告を行っています。

（4）受水槽の適正管理

- ・定期検査の実施推進など受水槽の適正管理とともに直結給水化も含めて啓発活動を行うとともに、平成 26 年度からは建物全体の環境をより良好に、給排水設備点検・清掃・検査をセットにした受水槽総合サービス事業に取り組んでいます。

（5）国際水インフラ事業

- ・水・インフラ整備の海外展開を志向する地元企業等からの支援要請に基づき、事業計画、施設整備、事業運営、維持管理運営、危機管理等に関するアドバイス、コンサルティング等を行っています。

Ⅲ 各事業の課題

1. 主要3事業

(1) メーター取替事業

- ・業務量の減少（5センター ⇒ 最大3センター）
- ・競争性導入への対応
- ・民間との差別化

(2) 検針事業

- ・業務の質的向上
- ・採算性の向上（競争力の強化）
- ・未納整理業務等との包括委託契約を視野に入れた具体的な対応
- ・業務量増加への対応（2センター ⇒ 最大3センター）

(3) 未納整理事業

- ・業務量の減少（5センター ⇒ 最大3センター）
- ・競争性導入への対応
- ・検針業務との包括委託契約を視野に入れた具体的な対応

2. その他受託事業

(1) 監理業務

- ・局直営化へ移行した場合の対応
（人員の配置転換、知的財産の活用）

(2) システム管理等事業

- ・競争性導入に伴う収入の減少とその対応
- ・当該業務における円滑な技術継承

3. 自主事業（既存事業）

(1) 淡路送水管維持管理

- ・現行の委託料収入を上回る施設の経年化に伴う点検作業量の増加
- ・現場作業に対応可能な知識・体力を有する人員の確保
- ・淡路側送水施設（水管橋・器具）の維持管理についての効率的な業務遂行の確立

(2) 簡易水道施設の採水及び点検

- ・採算性の向上

(3) 受水槽の適正管理

- ・受水槽総合サービス事業（給排水設備点検・清掃・検査の3点セット）の確立

(4) 国際水インフラ事業

- ・民間企業等からの業務受託量の確保

IV 将来的方向と経営方針

1. 将来的方向

3つの役割（①民間への技術移譲 ②地元企業育成 ③水道事業のコスト削減・安定的運営・セーフティネットへの貢献）を担える公民連携の事業主体の設立を、以下の前提をもとに検討します。

- ① 既存受託業務における徹底した競争力の強化
- ② 技術力・ノウハウを生かした事業拡大の可能性の追求
- ③ 団体自立化のための人的資源の再構築

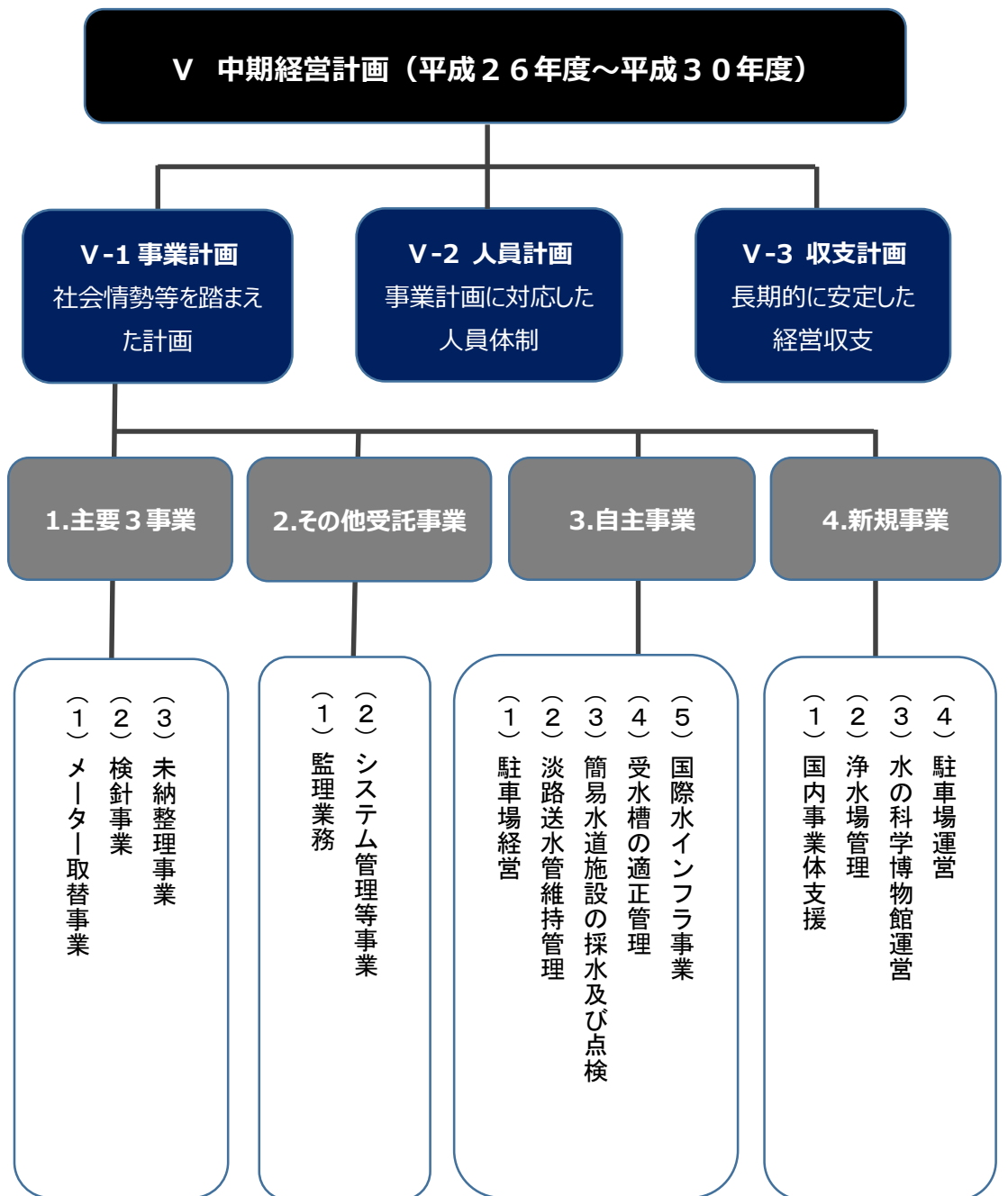
2. 経営方針（5年間の目標）

区分	今後の取り組み姿勢
水道局受託事業 （主要3事業） （その他受託事業）	1. 競争性導入への対応 （1）経営合理化の取り組み 平成25年度より勤務条件の見直し交渉実施 ① 給与月額の引下げ（実施済） ② 退職手当の引下げ（実施済） ③ 諸手当の見直し （2）効率的執行体制の構築 ① 現有職員の活用 ・スタッフの確保（高齢嘱託、有期嘱託その他の活用） ・マネジメント対応可能な職員養成 ・人材登用制度の弾力化（人材活用・転任・昇格） ② 公民連携手法の活用 ・適用分野の拡大、手法の検証 2. 最適経営主体の選択とその構築 ・設立者である水道事業管理者の指導の下で、運営組織の変更も含めた公民連携のあり方の研究
自主事業	3. 自主事業について （1）営業力強化 （2）営業商品の質的向上、総合商品化
新規事業の開拓等	4. 新規事業について （1）広域事業展開 （2）水道施設管理における新商品の開発
人材育成	5. 多能工について （1）人材育成 （2）新技術習得のための支援制度

V 中期経営計画

計画策定の背景と新計画に向けての課題の検討を踏まえ、「新計画の体系図」は以下のとおりです。

新計画の体系図



V-1 事業計画

1. 主要3事業

(1) メーター取替事業

- ・競争性導入に向けた対応として、効率的な執行体制の確立、有期嘱託・高齢嘱託職員の活用、物件費の見直しなどコスト削減、合理化を実施し、最大3センター分の受注を目指します。具体的には、体制の見直し等による従事職員数の削減、メーター取替手当の削減等による人件費の削減を実施し、競争力を確保します。
- ・メーター取替全体の計画調整、大口径メーターの取替及び取替困難事案については、会社が長年培ってきた技術力・ノウハウをさらに進化させ、事務の効率化、新技術の開発及び経年化対策（インフラ劣化）等、費用対効果を最大限生かした制度設計の抜本的見直しや民間企業との差別化を図り、最新の技術力を活用した取替施工方式を構築し提案していくとともに受注を目指します。

(2) 検針事業

- ・平成25年度の中部センター・垂水センター管内の検針業務について、地元企業と当公社の共同企業体が落札した際、検針員のパート化を行い競争性導入に対応しましたが、同時に、業務品質の向上を図る必要が生じたため、現在質的向上策を講じています。
- ・今後最大3センター分の受注を目指し、更なる競争力強化を図るため、物件費等の見直しを実施するほか、現状における検針員の給与構造や業務について課題の抽出を行い、効率化・合理化に向けた取組を行います。
- ・未納整理業務等との包括委託契約を視野に入れた具体的な対応を検討します。

(3) 未納整理事業

- ・競争性導入に向けた対応として、効率的な執行体制の確立、有期嘱託・高齢嘱託職員の活用、物件費の削減などコスト削減、合理化を実施し、最大3センター分の受注を目指します。具体的には、体制の見直し等による従事職員数の削減、未納整理業務手当の引下げなどの給与水準の見直しにも着手し、人件費の削減等により競争力を確保します。
- ・検針業務等との包括委託契約を視野に入れた具体的な対応を検討します。

2. その他受託事業

(1) 監理業務（水道施設場内監理、漏水調査監理、不断水穿孔工事監理）

- ・当監理業務については、水道局発注の監理業務として随意契約で受託してきましたが、平成28年度までの受託を想定した事業計画とします。

(2) システム管理等事業（マッピング、ファイリング）

- ・当該業務における円滑な技術継承を図るため、オペレータに対する教育を実施します。
- ・また、競争性導入への取組としては、ノウハウを引継ぐ職員の育成及び人材派遣職員用のマニュアル作成・活用を実施するほか、入札参加のための取組（人材育成、経費削減等）を行います。

3. 自主事業（既存事業）

（1）駐車場経営

- ・ 公社所有地（西区美穂が丘 26 台）における駐車場経営を継続します。

（2）淡路送水管維持管理

- ・ 送水管施設の布設から 15 年が経過しており、経年化施設として劣化箇所の増加とともに点検に要する作業も増加しているため、淡路広域水道企業団との業務価格の見直し協議を行います。
- ・ 平成 26 年度から受託した島内の本州四国連絡高速道路に占用している淡路側送水施設（水管橋・器具）の維持管理についての効率的な業務遂行の確立を図るための検討を行います。（一部機械化等）
- ・ その他、新たな業務受託の協議（水道事業ビジョン策定、マッピング・ファイリング業務など）についても継続的に行います。

（3）簡易水道施設の採水及び点検

- ・ 簡易水道が統合されるまでの間、現状の業務の継続を行います。
- ・ 他社に委託している配水池清掃の受託の可能性や、未普及地区の水道施設の維持管理業務受託についても検討を行います。

（4）受水槽の適正管理

- ・ 戸別訪問、ホームページ等広告媒体の活用、明石市等周辺都市への業者登録などの営業の強化を行います。
- ・ 受水槽関連だけでなく、建物管理業務に対応可能な体制を整備し、大規模建物管理の受注を目指します。

（5）国際水インフラ事業

- ・ 民間企業等の支援には、現地水道事業者・地方政府等との信頼関係の確立が求められることから、海外展開を図る地域を限定して長期的に技術支援を継続する体制を、水道局と連携しながら構築し、地域に根ざした国際協力活動の業務受託を目指します。
- ・ 文化・社会環境の違いや国際情勢の変動等のリスクコントロールを図り、アドバイス・コンサルティングや JICA 等からの委託などの業務を進めます。

4. 新規事業

- ・ 公社の経営改革を実現する上で、鍵を握るのは新規事業の開拓です。
- ・ 水道事業の広域化やさらなる公民連携の推進がますます重要な課題となることが見込まれる中、今後新規事業をいかに開拓し展開するかが重要な課題となります。
- ・ 特に、今後、国の水道ビジョンでも課題とされている「中小規模の水道事業者の支援」等の公益的的事业については、公民連携の中での公社の存在意義や公社の企業価値を大きく左右するものと考えられるため、水道局との連携を図りながら、攻めの姿勢で、将来の公社経営の核となる新たな事業開拓を実施します。

(1) 国内事業体支援

- ・水インフラ分野において民間企業にはない公社が蓄積した技術・ノウハウや実績を活用し、水道事業体の水道システム全体の見直し・施設更新等の支援業務を展開します。
- ・まずは兵庫県下の水道事業体に訪問し、支援要望事項についてヒアリング調査を行ったうえで、必要に応じて民間企業との連携も視野に業務受託を目指します。また、民間企業からの要請により水道事業に関する技術的支援を受託します。

[想定される業務内容]

- ① 水道施設の更新・改築・再構築計画や維持管理計画の立案支援業務
- ② 水道施設の維持管理・運営支援業務
- ③ 水道事業体職員の教育・研修の支援業務
- ④ 指定工事業者の研修業務
- ⑤ 設計及び工事監理業務等の受注 など

(2) 浄水場管理

- ・平成 30 年度以降の県下事業体における浄水場の運転管理業務（浄水場内における運転・監視・操作・点検など）の受託（4年間）を目指します。
- ・公社単独での運転管理に必要な実務経験を取得するため、実務経験を有する企業とのJVを構成します。
- ・当該業務における配置技術者については、一定の実務経験並びに資格などの必要要件があるため、浄水場運転管理業務を実施している民間企業への職員派遣や資格取得の研修・受験を平成 27 年度～平成 29 年度に実施します。

(3) 水の科学博物館運営

- ・平成 27 年度末で現行契約が満了となる「神戸水の科学博物館運営（指定管理）」について、当該施設の管理運営実績がある当公社が新たなコンセプトに基づく運営プランを提案し、次期契約期間となる平成 28 年度からの業務受託を目指します。

[業務内容]

- ① 施設の維持管理業務
博物館受付、展示物の修理、建物・設備の管理、清掃、植栽管理、正門警備等
- ② 施設の運営業務
通常展示の実施（3Dシアター、アクア Cutter、水の実験等）
各種イベントの実施（さくらフェア、水道週間、七夕まつり、絵画大会等）
関係機関への勧誘依頼（隣接市の小学校、幼稚園、保育所等）

(4) 駐車場運営

- ・指定管理者制度により運営している「神戸市立駐車場の運営管理業務」について、平成 29 年度以降の駐車場指定管理者となることを目指します。
- ・実務経験を有する企業とのJVを構成します。

V-2 人員計画

事業計画に応じた人員配置並びに自立化した管理体制を図り、経済的かつ効率的な人員配置を行います。具体的には、競争性導入後の収入・事業量に見合った人員配置や新規事業への対応など状況に応じた人員配置を検討します。

なお、計画人員については、今後の事業展開に応じ柔軟な対応を行います。

[人員計画の考え方]

- ・ 正規職員及び常勤嘱託職員の退職不補充（高齢嘱託職員、有期嘱託職員等の活用）
- ・ 事業内容の変化に対応するための人的資源の再構築、マネジメント職員の内部育成
- ・ 職員（正規職員、常勤嘱託職員）の雇用確保と次世代への技術継承

事業別の従事職員数(計画人員)

(単位 人)

区分		H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
主要3事業	正規職員	20.06	14.10	12.00	10.50	9.00	9.00
	嘱託職員	82.87	59.33	56.60	50.90	44.40	42.40
	職員計	102.93	73.43	68.60	61.40	53.40	51.40
その他受託事業	正規職員	2.65	1.90	2.45	2.45	0.60	0.60
	嘱託職員	2.40	2.80	1.60	1.60	1.00	1.00
	職員計	5.05	4.70	4.05	4.05	1.60	1.60
自主事業 (既存事業)	正規職員	1.05	1.40	0.55	0.55	0.55	0.55
	嘱託職員	4.52	2.30	1.50	1.50	1.50	1.50
	職員計	5.57	3.70	2.05	2.05	2.05	2.05
新規事業	正規職員	0.00	0.10	2.50	3.50	5.85	5.85
	嘱託職員	0.00	0.70	1.80	3.50	3.50	3.50
	職員計	0.00	0.80	4.30	7.00	9.35	9.35
一般管理費	正規職員	1.24	2.75	2.50	2.00	2.00	2.00
	嘱託職員	5.34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	職員計	6.58	6.75	6.50	6.00	6.00	6.00
合計	正規職員	25.00	20.25	20.00	19.00	18.00	18.00
	嘱託職員	95.13	69.13	65.50	61.50	54.40	52.40
	職員計	120.13	89.38	85.50	80.50	72.40	70.40

※非常勤嘱託職員を除く

V-3 収支計画

主要3事業及びその他受託事業については、競争性の導入並びに事業量の減少に対応するため、効率的な事業実施を行い、コストを抑えながら効果的な事業運営に努めます。

自主事業については、当面収支改善が困難な公益的事業も含まれますが、収入に見合った支出を常に意識し効率的な事業実施に努めます。

新規事業については、今後の事業展開に応じた柔軟な対応を行う必要がある一方、一定の実務経験並びに資格要件を得るための職員派遣や研修期間も必要となります。そのため、先行投資的経費も見込む必要があり、単年度赤字が見込まれますが、収入の拡大を図るとともに長期的な収支改善に努めてまいります。

事業別の収支目標

(単位 千円)

項目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	
主要3事業	収入	885,966	734,760	759,308	706,821	651,632	623,309
	支出	762,992	638,720	621,688	600,820	554,011	544,707
	収支	122,973	96,040	137,620	106,001	97,621	78,602
その他受託事業	収入	82,857	83,186	80,835	79,098	48,326	48,326
	支出	55,873	48,247	47,306	47,786	26,202	26,544
	収支	26,985	34,939	33,529	31,312	22,123	21,782
自主事業 (既存事業)	収入	70,164	18,867	22,567	28,367	28,767	26,167
	支出	102,807	29,919	21,572	22,126	22,412	22,972
	収支	△ 32,643	△ 11,051	995	6,241	6,356	3,196
新規事業	収入	0	0	15,000	59,000	140,734	200,734
	支出	0	4,016	28,026	71,489	150,638	197,455
	収支	0	△ 4,016	△ 13,026	△ 12,489	△ 9,904	3,279
一般管理費	支出	91,488	89,662	83,749	79,534	79,191	78,837
合計	収入	1,038,987	836,813	877,711	873,286	869,459	898,536
	支出	1,013,160	810,563	802,342	821,754	832,454	870,514
	収支	25,827	26,250	75,369	51,531	37,005	28,021

項目別支出明細

(単位 千円)

項目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
人件費	639,353	470,427	434,314	407,457	374,303	372,512
物件費	368,116	337,015	364,907	412,456	457,622	497,481
工事費	0	0	0	0	0	0
減価償却費	5,691	3,121	3,121	1,840	529	521
計	1,013,160	810,563	802,342	821,754	832,454	870,514

VI 中期経営計画を推進するための取り組み

1. 取り組むべき課題

(1) 自立した持続可能な体制を構築する

① 技術資産を確保し継承する

公社が持つ実績や技術資産が外部から信頼される最大の経営基盤となっていますが、既存の技術に更なる研鑽を図り、知的財産の取得に努めてまいります。また、従事職員においては、水道のスペシャリストとして常に自己啓発に努めるとともに、資格取得の奨励・支援や水道関係機関等の外部研修参加等を実施し職員のさらなる資質向上を図ります。

なお、今後職員の定年退職者が多くなることから、これまで培ってきた安心・安全を支える技術力が公社の資産として次世代に継承されるよう体制を構築します。

② 安定的な事業量確保と積極的な営業活動を行う

公社の経営基盤を確立するためには安定した事業量の確保が不可欠です。このため、公社の持つ専門的な知識と能力が広く周知されるよう、顧客主義の立場に立って当公社の果たす役割や受託の利点などについて積極的な営業活動を行い、売上確保に努めてまいります。

(2) 時代の変化に即応し広い視野で業務を担う

① 公社経営の効率化とコスト削減に努める

P D C A等による業務改善に取り組むとともに、一人一人が経営者の立場でムリ・ムダ・ムラのないコスト管理に努め、コスト意識と経営感覚を持って業務を担います。

② 社会情勢の変化を踏まえた新規事業を検討する

今後の社会情勢の変化を広い視点で見通しながら、公社の長期的な経営基盤を確立するため新規事業の調査検討を継続して行います。

(3) 企業価値を高め公民連携の取り組みを推進する

公社は平成25年4月に一般財団法人に移行し新たな一歩を踏み出しました。

現状の一般財団法人の形態の中で経営改革を行い自立可能な収益構造の実現に努めますが、同時に個々の事業レベルでは公民連携の取り組みを進めてまいります。これらの取り組みを踏まえ、設立者である水道事業管理者の指導の下で、運営組織の変更も含めた最適な経営主体のあり方を検討してまいります。そして、市民の皆様はもとより、国内同種事業者からの需要、国際的な協力要請に適宜適切に対応できるよう努め、企業価値の向上を図ります。

2. 進行管理

(1) 進行管理

本経営計画の進行管理については、「進行管理表」を作成し毎年定期的に管理するとともに、定期的に実施状況を検証していきます。

(2) 事業計画への反映

実施状況の検証後、次年度の事業計画及び予算等に反映します。

(3) 中間検証の実施

当計画期間の5年間の中間段階で、進捗状況の中間検証を実施します。

Ⅶ おわりに —検討すべき課題—

新たな中期経営計画の計画期間は、平成 26 年度から平成 30 年度までの 5 年間です。

新計画においては、この 5 年間に推進すべき事業の指針を定めましたが、公社運営に当たっては計画期間において「想定した状況と異なる場合」や「将来の長期的な見通し」を踏まえた視点も必要となってきます。

こうした検討課題として次のようなことが挙げられますが、これらについても、新計画期間において検討を進めていく必要があります。

1. 想定外の状況となった場合の検討

新計画では、不転換の決意で経営の合理化を行い、主要 3 事業において最大 3 センター分の業務受託を勝ち取ることが肝要となっています。

しかしながら、万が一競争に勝ち残れない状況となった場合、公社経営の悪化が見込まれるため、改めて採算性の観点から公社の存廃が問われることとなります。

そうした場合を想定すると、将来にわたり安定的に事業を継続するには、主要 3 事業以外に安定的経営基盤となりうる事業を確立するため、柔軟な発想であらゆる可能性を追求し、新規事業の開拓に注力し続ける必要があります。

2. 市派遣職員に関する検討

今後、公社を取り巻く環境は大きく変化することが見込まれます。その変化に対応する制度構築が不可欠であり、併せて公社固有職員の育成を一定期間行う必要があります。そのために市からの人的派遣については、一定規模の職員の派遣が継続して必要であり、神戸市に要請しながら、将来の自立した管理体制を目指してまいります。

3. 広い視点からの経営改善の検討

新計画では 5 年間に実施すべき具体的な施策を定めましたが、常に時代は変化し公社を取り巻く社会環境や公社に求められる社会的要請も変わっていくことが予想されます。

そのため、これまで公社が蓄積した技術や経験に加え、ICT等の新技術の活用により新たな水道関連サービスの開発を行い市民福祉の向上に貢献してまいります。

これらの取り組みを実現するには、長期の経営を見据え、より柔軟かつ効果的に公社運営が行えるよう多方面からの情報収集と研鑽を行い、広い視点から公社職員一丸となって経営改善に取り組んでまいります。

