

組合の強みを活かした新たな取組を  
“伴走支援”で徹底サポート！

がんばる組合  
経営力強化・再構築支援  
プログラム2025

成果報告資料

奈良市上下水道協同組合

# 組合概要

組合名	奈良市上下水道協同組合
所在地	〒630-8001 奈良市法華寺東町212番地3
設立	昭和42年12月1日
代表者	理事長 堀内 眞治
組合員数	19事業所



## 当組合の主な業務内容

### ○量水器等水道資材販売

水道メーター周りの資材や量水器・量水器の蓋等の販売を実施。

資機材を保管するためには倉庫や敷地が必要となるため、組合敷地内に多種多様な資機材を保管し、必要な時にすぐ出荷できる体制を整えています。

## ※災害時における対応について

1995年の阪神大震災や2024年の能登半島地震発生時には、奈良市企業局からの要請を受けて、災害現場へ赴き応急復旧支援を実施しました。

老朽化した水道管  
の更新作業依頼  
への対応

奈良市内で大規模  
災害が発生した場  
合の対応

奈良市企業局との  
関係深化

仕入価格の  
高騰

組合の財務  
改善

組合が今後すべきことは

## 市内で災害発生時の復旧支援体制の構築

(現状の姿)

災害時における行動計画がない  
(連絡体制のみ整備)  
「災害リスクへの関心の低さ」



(あるべき姿)

災害発生時においても組合主導で  
復旧活動を実施できる組合  
「災害時行動計画の策定」

(ギャップ)

「組合員の災害に対する意識格差」  
実際の災害時に組合として活動できず組合の信頼度が低下する恐れ

災害時対応は共通課題 = 「連携事業継続力強化計画」の策定

### 本事業を終えて…

#### 【災害リスクの明確化】

- ・なんとなく認識していた危険箇所がハザードマップの活用で明確になった。
- ・組合員企業の強みを再認識することができた。

#### 【組合の財務状況の把握】

- ・計画策定後に実施した財務分析により、組合の財務状況が明確となったことで共同購買事業改善の必要性を認識できた。

#### 【今後の目標】

- ・今回策定した連携事業継続力強化計画を自治体関係者に報告し、今後の連携のあり方について議論するとともに、今後どのような水道部品にニーズがあるかを組合内で検討していく。

## 伴走支援の成果

### ①災害発生箇所について認識を共有

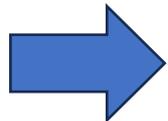
- ・組合員事業所における災害リスクを可視化することができた。
- ・大型重機の調達については、自社で所有している組合員に依頼するなど、組合員の強みを生かした役割分担を参加者全員で検討することができた。

### ②共同購買事業の現状把握

- ・検討会議を進めていく中で、参加者より様々な意見が上がり、活発な意見交換ができた。  
その中でも、組合の財務状況についても専門家に分析して今後の計画検討につなげようという意見をもとに、詳細な財務分析結果をいただけたことで、今後の資機材販売計画検討の参考となった。

### ③今後に向けて

- 今回の計画策定をもとに、自治体との更なる関係性強化に向けた協議の実施
- ・災害時における自治体との連携体制の整備
  - ・財務分析をもとに販売商品の価格見直しを含めたシミュレーションの実施
  - ・自治体の実施する防災訓練への参加



**奈良市との関係性深化を模索(県域水道一体化に不参加のため)**

## 全体の総括

### 【集合研修】

ヒアリング内容	共有された問題点	抽出された課題	アウトプット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続力強化計画策定の狙い、目的の確認</li> <li>・当組合を取り巻く課題</li> <li>・組合員それぞれの困り事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・奈良市企業局に対する交渉力強化に必要な「防災協定内に記載のある内部体制の整備」が出来ていない</li> <li>・各組合員の事業内容が異なっているため、共通課題への対応が出来ていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部体制の整備（事業継続力強化計画策定） →奈良市企業局に対する交渉力の強化</li> <li>・計画策定プロセスを通じた共通課題（組合事業における組合員それぞれの役割や責任）の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営デザインシート</li> </ul>

### 【個別支援】

支援回数	個別支援①	個別支援②	個別支援③	個別支援④	個別支援⑤
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続強化計画書作成手順の説明</li> <li>・事業継続強化計画策定</li> <li>①事業継続力強化の目的</li> <li>②各組合員別の被災状況</li> <li>③事業継続力強化の目的</li> <li>④各組合員別の被災状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続力強化計画（連携版）認証取得の利点</li> <li>・事業継続強化計画策定</li> <li>⑤災害発生時の対応手順</li> <li>⑥災害発生時の人員体制</li> <li>⑦継続力を強化する設備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続強化計画策定</li> <li>⑧重要情報の保護</li> <li>・個別支援4、5回目での支援要望の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合の財務諸表による財務分析結果の共有</li> <li>・分析結果に基づく組合事業の方向性の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリングにより修正した予想財務諸表による財務分析結果の共有</li> <li>・分析結果に基づく組合事業の方向性の検討</li> </ul>
アウトプット	連携事業継続力強化計画【電子申請用】			①R4～R6の財務分析 ②R7年～11予想財務諸表（プラン別シミュレーション）	

### 【参加社数】

個別支援①	個別支援②	個別支援③	個別支援④	個別支援⑤
8社	6社	7社	3社	5社

## 全体の総括

### 【支援において注意したこと】

- ①柔軟な支援日程の作成（年末年始の繁忙期を考慮）
- ②定例組合会議終了後に支援開始（18時から実施）
- ③役割や責任を明確化した実効性の高い計画書の作成

### 【支援の成果】

- ①奈良県では2番目となる上下水道協同組合事業継続力強化計画書の完成
- ②R4～R6の財務分析による経営課題の確認
- ③R7年～11予想財務諸表（プラン別にシミュレーション）  
→目標の実現は厳しいが、今後取り組むべき課題が明らかになった

### 【今後のアドバイス】

- ①事業継続力強化計画の申請は、まだまだスタートラインに立った段階です。これからが本番なので、継続的な取り組み体制を構築して下さい。
- ②本支援を基に、高い財務健全性をPRできるような計画策定を行ってほしい
- ③今後の運営や実施計画の作成について、困った時はいつでも公的支援期間等を頼って下さい。



## 経営デザインシート

事業名

がんばる中小企業等の経営力強化・再構築支援事業

作成年月日

2025.8.5

### 事業概要

奈良市の指定工事店で構成される団体で、市民の生活に不可欠なライフラインである上下水道の維持管理や工事に携わる事業

### 経営方針との関係

上下水道の維持管理や工事に、平時における安定した上下水道を提供する協同組合であること

### 事業概要

事業継続力強化計画策定により災害協定にある内部体制が整備された上下水道協同組合事業

### 経営方針との関係

災害対応マニュアル等の整備により早期復旧を行い、平時だけではなく災害発生においても安定した上下水道を提供できる協同組合であること



内部資源	
・信頼と実績のある技術力のある事業者が参画している	知財
外部調達資源（誰から）	知財
・奈良市企業局（災害協定を締結済み）	

資源をどのように用いて価値を生み出してきたか
・組合としての協同事業の中で
誰と組んで
事業協同組合に参加する各事業会社
提供先へのアクセス方法
知財の果たしてきた役割

提供してきた価値
提供先（誰に）
・奈良市民 ・奈良市
何を
・平時における安全・安心な上下水道の提供
提供先から得てきたもの
・平時において、いつでも安心して利活用できる組合への信頼

内部資源	
奈良市からの要請で能登半島地震の応急復旧支援活動として2回現地で活動した経験、ノウハウ（復旧支援活動を通じて得た地震後に発生する水道設備への被害及びその対処方法、災害時に発生する水道設備の障害を把握するといった参加組合員及び役員の災害リスクに対する認識） ・奈良市より推奨された官公需適格組合の資格（但し、取得要件である技術職員の雇用に対する金銭的コストが高く、仮に取得しても仕事が組合に確実に来るわけではない）	知財
外部調達資源（誰から）	知財
・奈良県中小企業団体中央会 ・奈良県中小企業診断士会	
・経営支援ノウハウ	

資源をどのように用いて価値を生み出すか
災害発生時においても迅速な復旧工事により早期の上下水道を再開できる安心と信頼
どんな相手と組んで
奈良県中小企業団体中央会
提供先へのアクセス方法
がんばる組合経営力強化・再構築支援プログラム2025を通じて
知財の果たす役割
近年発生数が急激に増加している自然災害に対し、策定された事業継続力の強化計画に基づく組合としての早期災害復旧ノウハウ

提供する価値
提供先（どんな相手に）
・奈良市民 ・奈良市
何を
・平時だけではなく災害発生時においても安全・安心な上下水道の提供
提供先から得るもの
・大規模災害発生時においても、自治体との連携により、安心・安全な水を提供できる組合に対する市民からの信頼 ・災害発生時においても自治体と連携して復旧活動を実施できる組織としての自治体からの信頼

(+) これまでの外部環境	(-)
	・人口減少による水需要の減少 ・近年急増する自然災害の発生
市場状況	
・高齢化の進展と人口減少による水需要の減少とそれに伴う事業収入の減少 ・災害発生時の迅速な事業継続力強化を求める官民のニーズ	

事業課題（弱み）
・人口減少＝水需要減少に伴う事業収入の減少による設備の更新や維持管理資金の不足 ・水道事業に携わる職員が不足し、水道に関する技術を継承できていない ・水事業に携わる職員の減少による技術者不足 ・組合内で災害時の行動計画がない→災害発生時に組織的な動きが出来ない→組合への信頼度の低下

## 「これから」の姿への移行のための戦略

(+) これからの外部環境	(-)
・安心・安全な上下水道を求める市民のニーズの高まり	・南海トラフ地震発生リスクの高まり（自然災害の発生数の急増加） ・予算不足により耐用年数を超え老朽化する上下水道管
・能登半島地震と同クラスの地震発生による老朽化水道設備の甚大な被害発生	
移行のための課題	
・市内で地震等の大規模災害が発生した場合における初動対応や顧客への対応方法等を定めたマニュアルの整備（露見した問題点：組合が主体となった災害発生時の水道設備の迅速な復旧） ・人災（老朽化する上下水道管）	

必要な資源
・古くから存在する市内の水道工事業者であること以外で具体的に奈良市にアピールできる事業継続力強化計画書と奈良市との交渉（ノウハウ）
知財

解決策
・「災害発生時における組合員の被災状況の把握及び共有できる仕組みの構築」、「組合員間での相互協力体制の構築」及び「災害対策本部の設置」 ・「組合における災害発生時に誰がどういった役割を担うのかを定めたマニュアル」、及び「組合員自身が被災した場合の組合としての対応方法マニュアル」の作成 ・市との防災協定内にある内部体制の整備を行い水道局との連携を強化するため事業継続力強化計画を策定し、その認定をもとに業務受注等を目的とした水道局との交渉を図っていく ・組合員間の意識格差の解消を目的とする組合員が一体になる事業継続力強化計画の作成と定期的な訓練や教育体制の整備

課題

課題