

栃木県企業局経営戦略

平成 28 (2016) ~ 令和 7 (2025) 年度

第 2 次素案

令和 3 (2021) 年 3 月改定

栃木県企業局

第1章 経営戦略の策定	
1 企業局のあゆみ	1
2 経営戦略の策定	2
3 経営戦略策定後の経営状況	2
第2章 経営戦略の改定	
1 経営環境の変化と課題	3
2 企業局経営方針の改定	3
3 事業別経営戦略の改定	4
第3章 事業別経営戦略	
1 電気事業	5
(1) 事業概要	
(2) 経営状況	
(3) 経営環境の変化と課題	
(4) 経営方針と取組	
(5) 計画期間における目標値	
(6) 収支計画	
2 水道事業	13
(1) 事業概要	
(2) 経営状況	
(3) 経営環境の変化と課題	
(4) 経営方針と取組	
(5) 計画期間における目標値	
(6) 収支計画	
3 工業用水道事業	22
(1) 事業概要	
(2) 経営状況	
(3) 経営環境の変化と課題	
(4) 経営方針と取組	
(5) 計画期間における目標値	
(6) 収支計画	

4	用地造成事業	29
	(1) 事業概要	
	(2) 経営状況	
	(3) 経営環境の変化と課題	
	(4) 経営方針と取組	
	(5) 計画期間における目標値	
	(6) 収支計画	
5	施設管理事業（県民ゴルフ場事業）	38
	(1) 事業概要	
	(2) 経営状況	
	(3) 経営環境の変化と課題	
	(4) 経営方針と取組	
	(5) 計画期間における目標値	
	(6) 収支計画	
6	施設管理事業（賃貸ビル事業）	44
	(1) 事業概要	
	(2) 経営状況	
	(3) 経営環境の変化と課題	
	(4) 経営方針と取組	
	(5) 計画期間における目標値	
	(6) 収支計画	

第4章 経営戦略の推進

1	P D C Aサイクルの確立	50
2	進捗状況の評価	50
3	経営の透明性の確保	50

【参考資料】

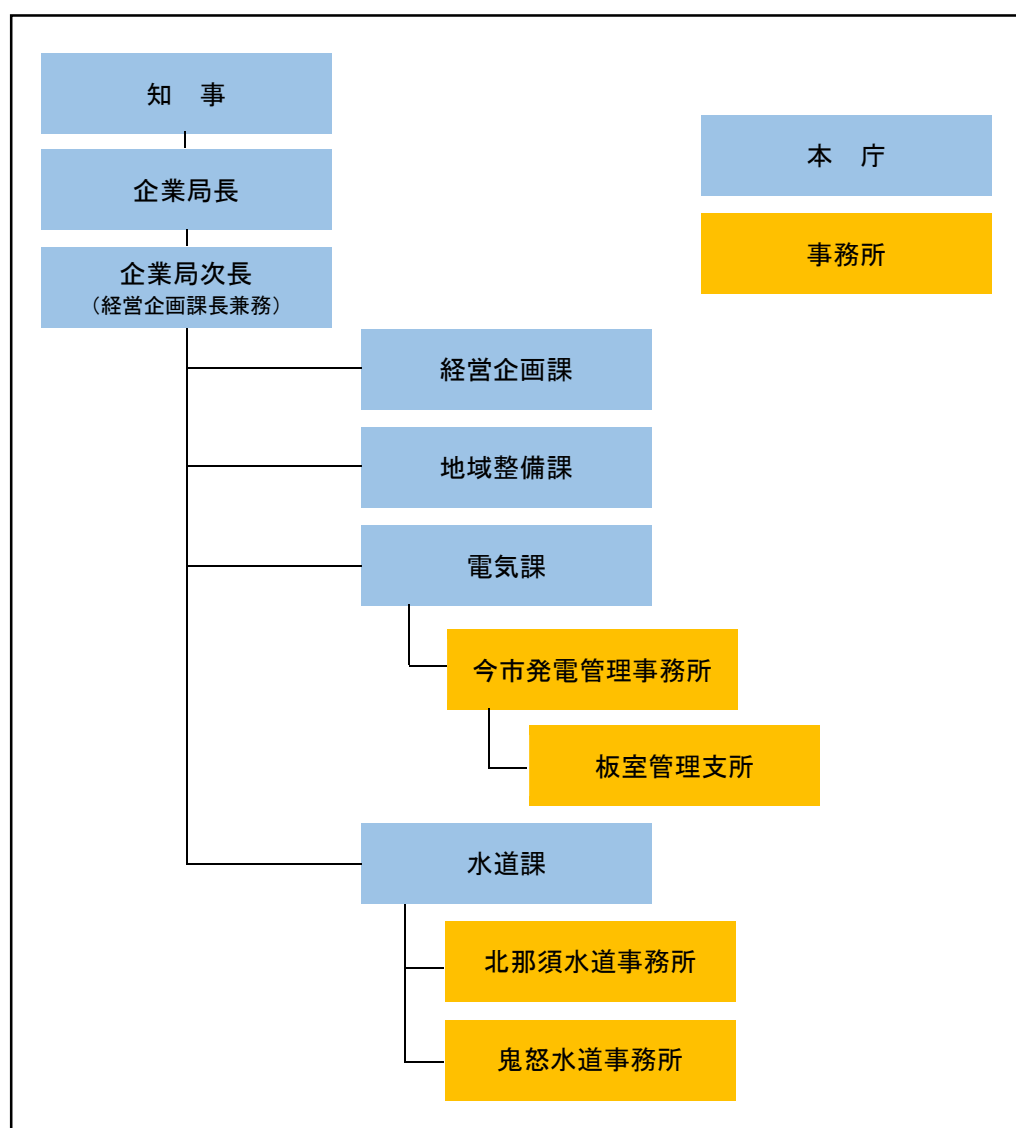
1	経営戦略の策定経過	51
2	栃木県企業局経営評価委員会	51

第1章 経営戦略の策定

1 企業局のあゆみ

- 昭和 31(1956)年度に川治第一発電所が運転を開始したことに伴い、電気事業に地方公営企業法の適用を受け、企業局の前身となる「栃木県電気局」が発足しました。
- 続いて、昭和 43(1968)年度に水道事業に着手し、昭和 47(1972)年度に名称を「栃木県企業局」に改め、同年度に用地造成事業、昭和 48(1973)年度に工業用水道事業、平成元(1989)年度に施設管理事業と順次事業を拡大し、平成 6(1994)年度に名称を「栃木県企業庁」としました。
- その後、経営環境の変化を踏まえ、経営の効率化を図るために、平成 14(2002)年度に組織をスリム化し、名称を「栃木県企業局」に改めました。
- 現在、企業局では4課3事務所1支所の体制のもと、電気、水道、工業用水道、用地造成及び施設管理の5事業を展開しています。

【企業局の組織】



2 経営戦略の策定

- 企業局では、経営環境の変化に対応するために、次のとおり計画等を策定し、健全な経営の確保と質の高いサービスの提供に努めてきました。
 - ・ 栃木県企業庁長期ビジョン【平成8～17年度】
 - ・ 栃木県企業庁長期ビジョンⅡ【平成13～22年度】
 - ・ 栃木県企業局中期経営計画【平成18～22年度】
 - ・ 栃木県企業局経営計画【平成23～27年度】
- 平成27(2015)年度に栃木県企業局経営計画が終了するため、より長期的な展望のもと安定的に経営を行うための指針として、また、平成26(2014)年8月29日付け総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」に掲げる「経営戦略」として「栃木県企業局経営戦略【平成28(2016)～令和7(2025)年度】」を策定しました。

3 経営戦略策定後の経営状況

【決算状況（純利益）】

(単位：千円)

事業	H28年度 (2016)	H29年度 (2017)	H30年度 (2018)	R元年度 (2019)
電気事業	165,157	265,660	318,641	325,831
水道事業	434,132	347,373	298,494	340,234
工業用水道事業	140,955	107,395	128,491	125,816
用地造成事業	44,873	274,708	46,014	92,281
施設管理事業				
a) 県民ゴルフ場事業	2,978	5,127	1,031	2,400
b) 賃貸ビル事業	28,040	30,984	29,687	48,983

- 平成28(2016)年度から令和元(2019)年度まで、全ての事業で利益を確保しました。
- 県民ゴルフ場事業及び賃貸ビル事業に累積欠損金がありますが、債務超過はなく、概ね安定的に事業を展開することができました。
- 各年度とも決算値をもとに、経営面・事業面から達成度を評価し、次年度以降の事業運営に反映してきました。
- 達成度の評価や各事業の取組実績等は、有識者や専門家を構成員とする「栃木県企業局経営評価委員会」で専門的な見地から意見聴取しており、これまで「概ね計画どおり事業を進捗することができている」旨の評価を得ています。

第2章 経営戦略の改定

- 人口減少や施設の老朽化、頻発・激甚化する自然災害、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした社会経済の変化など、経営環境が一層厳しさを増す中であっても、企業局的にニーズに対応し、安定してサービスを提供することによって、県勢の発展や県民の福祉に貢献していくことができるよう、計画の中間年度となる令和2(2020)年度に経営戦略を改定するものです。

1 経営環境の変化と課題

- 頻発・激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、ライフラインや産業インフラの担い手としての責任を果たしていく必要があります。
- 多くの施設が耐用年数を迎え、施設の修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 社会経済が変化する中であっても、利用者等のニーズに的確に応えていく必要があります。
- 人口減少により料金収入等の減少が見込まれる中においても、安定した経営を行う必要があります。
- SDGs[※]の達成など新たな視点も踏まえて、地域貢献等の充実を図る必要があります。

2 企業局経営方針の改定

- 全事業共通の経営方針となる「企業局経営方針」は、引き続き「安定的なサービス提供」「経営基盤の強化」「地域や環境への貢献」という3本の柱を基本としながら、経営環境の変化等を踏まえて次のとおり改定しました。

「安定的なサービス提供」

- 安全で安心できる県民生活の実現に向けて、災害発生時や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても事業を継続していくことができるよう、ハード・ソフト両面の強靱化を推進します。
- 投資の平準化に努めながら、計画的・効果的な施設の修繕・更新を行います。
- 社会経済が大きく変化する中でも、ニーズを的確に捉え、安全・安心なサービスを提供していきます。

※ SDGs エスディジーズ (Sustainable Development Goals)。2015年に国連サミットにおいて採択された17の持続可能な開発目標。「誰一人取り残さない」社会の実現を目指している。

「経営基盤の強化」

- 健全な事業運営を行うために、経費削減はもとより需要拡大や適切な料金設定等により収益の確保に努めます。
- 各事業の収支見通しを踏まえ、必要に応じて会計間の資金融通を行うことにより、中長期的な視点から財政運営を行います。
- 人材の確保・育成等により組織力を強化するとともに、I o T、A Iなどの先端技術を活用して業務の効率化に取り組みます。
- ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、働き方改革を推進するとともに、多様な人材が能力を發揮できる職場づくりに取り組みます。

「地域や環境への貢献」

- クリーンなエネルギーや安全な水道水の供給など、企業局が実施する事業をとおしてSDG sの達成に貢献します。
- 事業実施を通じた地域経済の活性化に加えて、利益等を活用した地域貢献を推進します。

3 事業別経営戦略の改定

- 長期的な観点から、各事業の経営方針や取組事項等を見直すとともに、「財務面」及び「事業面」に関する「計画期間における目標値」を設定しました。

1 電気事業

- 電気事業は、県営水力発電所で発電した電力を小売電気事業者等に供給し、地域エネルギーの安定供給と温室効果ガスの排出抑制に貢献しています。併せて、ダム事業や灌漑事業に参画したことにより、効果的な利水運用の役割も果たしています。

(1) 事業概要

- 昭和 31(1956)年5月に運転を開始した川治第一発電所をはじめ、現在 12 か所の水力発電所で発電を行っています。
- 平成 30(2018)年度には「とちぎふるさと電気[※]」を東京電力エナジーパートナー(株)と創設し、電気の地産地消に積極的に取り組んでいます。



五十里発電所



水車・発電機

※ とちぎふるさと電気 県営水力発電所^注のCO₂フリー電気を県内事業者に提供する地産地消の電力メニュー。標準料金に環境付加価値(プレミアム価格)を上乗せし、事業者は電気料金の支払いを通じて県の環境保全事業等地域貢献に寄与することができる。

注) FIT(再生可能エネルギーで発電した電気を、送配電事業者が一定価格で買い取る固定価格買取制度)が適用されている発電所を除く。

【発電所の概要】

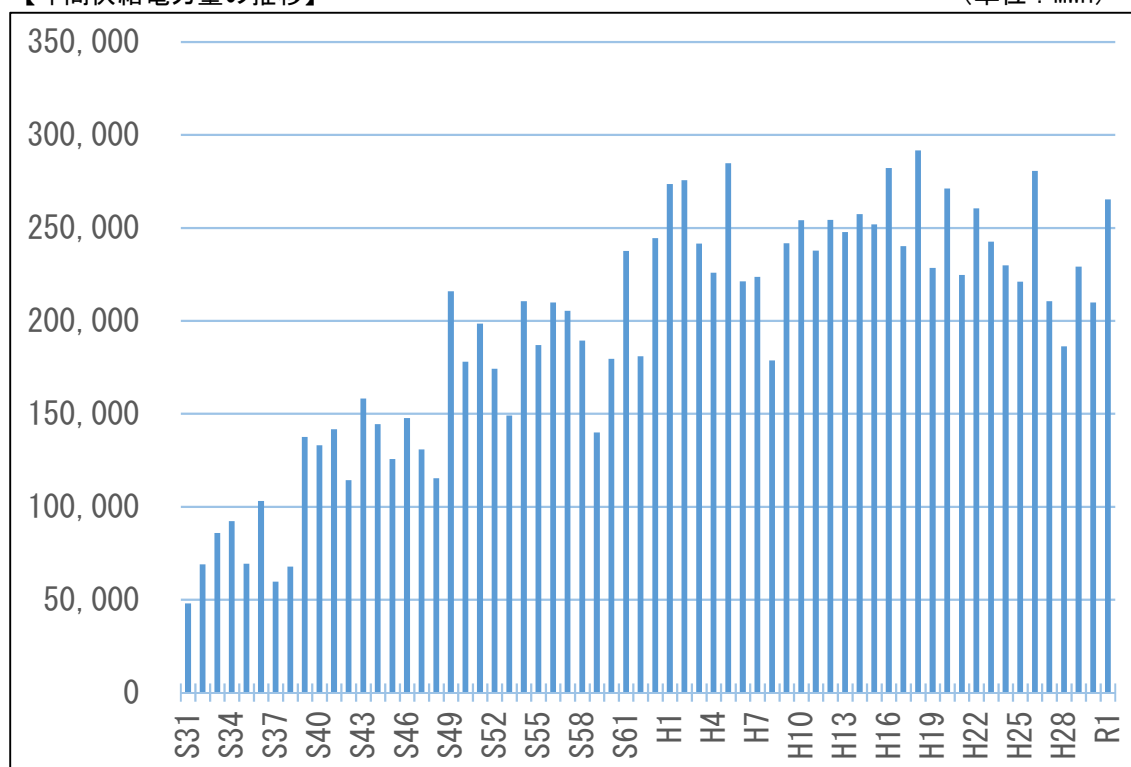
発電所名称	発電方式	出力 (kW)	使用水量 (m ³ /s)	運転開始
川治第一発電所	ダム水路式	15,300	16.60	S31(1956)年度
川治第二発電所	ダム水路式	2,600	12.52	S33(1958)年度
風見発電所	水路式	10,200	42.00	S39(1964)年度
板室発電所	ダム水路式	16,100	9.00	S48(1973)年度
深山発電所	水路式	2,300	2.00	S59(1984)年度
足尾発電所	ダム水路式	10,000	12.50	S60(1985)年度
東荒川発電所	ダム式	600	1.60	H2(1990)年度
木の俣発電所	水路式	3,600	2.20	H4(1992)年度
小網発電所	ダム式	130	1.31	H19(2007)年度
大下沢発電所	水路式	39	0.23	H29(2017)年度
五十里発電所	ダム式	1,200	2.00	R2(2020)年度
小百川発電所	水路式	190	0.26	R2(2020)年度
合計出力		62,259		

(2) 経営状況

- 令和元(2019)年度の年間供給電力量は、事業開始当初の 5.5 倍となる約 26 万 5 千 MWh (一般家庭約 8 万 5 千世帯分の年間消費電力量に相当) となっており、温室効果ガス約 11 万 7 千 t の排出抑制に貢献しています。
- 事業開始以来、每期経常利益を確保しており、経営は安定しています。

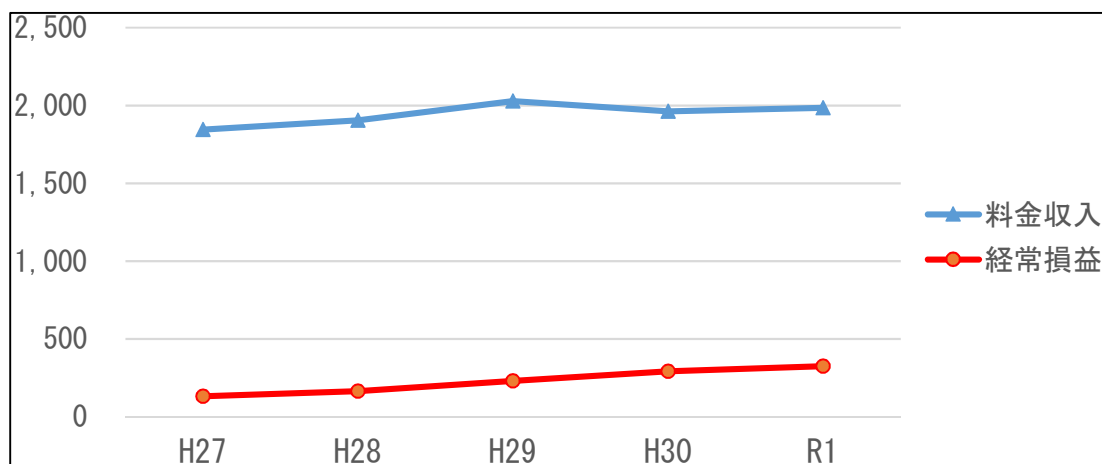
【年間供給電力量の推移】

(単位：MWh)



【料金収入及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



(3) 経営環境の変化と課題

- 頻発・激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、電力を安定供給することができるよう、ハード・ソフト両面の強靱化が必要となっています。
- 多くの施設が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 電力市場等の変化に的確に対応し、公営企業として健全な事業運営を行うため、経営基盤をより強化する必要があります。
- 事業利益等を活用し、環境保全事業をはじめとする地域貢献を拡充する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をとおしてSDGsの達成に貢献する必要があります。

(4) 経営方針と取組

「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり電気事業の経営方針を定め、安定的なサービスの提供や経営の効率化に努めます。

- ① ハード・ソフト両面の強靱化
- ② 収益の確保と経費削減による財務基盤の強化
- ③ 組織力の強化
- ④ 事業利益等を活用した地域貢献の拡充
- ⑤ SDGs 達成への貢献

① ハード・ソフト両面の強靱化

－主な取組－

- ▶ アセットマネジメント※による重要度・優先度を踏まえた施設等の計画的な更新や耐震化を推進します。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備 考
足尾発電所水圧鉄管等耐震補強	調査・設計		現地工事			

- ▶ 万全な感染症対策等の徹底とBCPに基づく業務継続体制を強化します。
- ▶ 事故時対応マニュアルの定期的な見直しと、関係機関等と連携した実践的な災害対応訓練を実施します。



足尾発電所水圧鉄管



職員による油流出対応訓練

② 収益の確保と経費削減による財務基盤の強化

－主な取組－

- ▶ 経費削減はもとより、計画的な設備点検や効率的な発電により電力を安定供給し、収益を確保します。
- ▶ 風見発電所・深山発電所については、FIT適用に向けた全面改修を着実に実施するとともに、他の発電所については、供給電力量の増加に向けた改修方法を調査・検討するなど、収益力の向上に取り組みます。
- ▶ 将来の収支見通しを踏まえながら、各年度に必要な修繕・更新等を着実に実施するなど、中長期的な視点からの財政運営を行います。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備 考
風見発電所全面改修	現地工事					R5.4 運転再開予定
深山発電所全面改修	設計・製作			現地工事		R7.6 運転再開予定

※ アセットマネジメント 施設を資産として捉え、中長期的な資産の状態を予測する（ストックマネジメント）とともに、予算制約や執行体制を一体的に考慮して施設を計画的かつ効率的に管理、事業運営すること。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備 考
供給電力量増加の調査検討	→					
川治第一発電所内部点検			→ 現地工事			
板室発電所内部点検			→ 設計・製作	→ 現地工事		
東荒川発電所内部点検					→ 現地工事	
集中監視制御装置更新				→		

- ▶ 電力市場に連動した売電単価や電力価値を取引する容量市場といった新たな電力システム改革にも的確に対応します。



風見発電所の全面改修事業完成イメージ

③ 組織力の強化

— 主な取組 —

- ▶ 年齢や経験に応じた内部研修の強化や、各種研修会・講習会をとおして、職員の技術力向上や業務に必要な資格取得を推進します。
- ▶ 施設の点検記録等の電子化、ドローンを使用した保守管理など、デジタル技術や先端技術を活用し、保安の高度化や業務の効率化に取り組みます。



電気事業従事職員による内部研修



ドローンを使用した保守管理

- ▶ 大学訪問等により新規人材の確保に努めるとともに、再任用制度等を活用し、経験豊富な人材を計画的に配置することで、事業運営に必要な人材基盤を維持します。
- ▶ 超過勤務の縮減、男性職員の育児休業の取得促進、テレワークの実施など働き方改革を推進し、職員がワーク・ライフ・バランスを実現することで十分に能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

④ 事業利益等を活用した地域貢献の拡充

—主な取組—

- ▶ 「とちぎふるさと電気」のプレミアム価格分や事業利益の一般会計への繰出しを拡充し、環境保全事業やSDGsの達成に資する事業を支援します。
- ▶ ダムカード・発電所カードの配布や現地見学会の実施など県営水力発電所の観光資源としての利活用により地域振興を推進するとともに、電気事業に対する県民理解の促進を図ります。

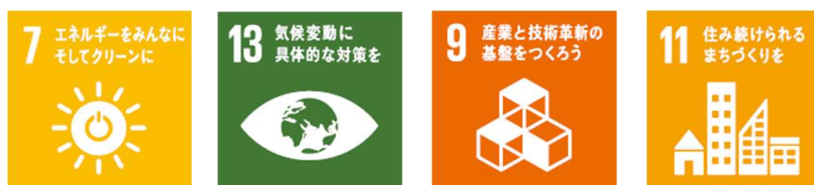


奥日光地域に導入されるEVバス（とちぎふるさと電気）

⑤ SDGs 達成への貢献

—主な取組—

- ▶ 環境負荷の小さい水力発電による電力供給により「クリーンエネルギーの供給」や「温室効果ガス削減による気候変動対策」に貢献します。
- ▶ 電力の販売をとおして「産業の基盤づくり」に貢献します。
- ▶ 下流河川沿線の洪水被害の防止・軽減を目的とした事前放流に協力し「治水対策」に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

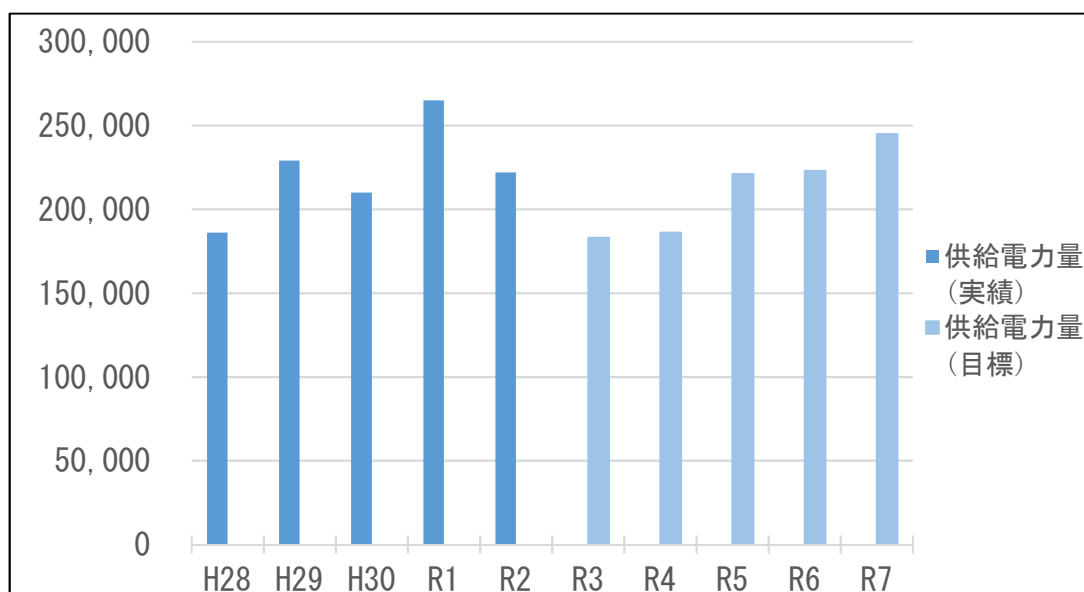
- 経営基盤を強化するため、計画期間の経常利益の合計を 10 億円以上確保します。

【事業面】

① 計画業務量（年間供給電力量）の達成

(単位：MWh)

年 度	参考 R1 (2019)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
供給電力量	265,326	183,000	186,000	221,000	223,000	245,000



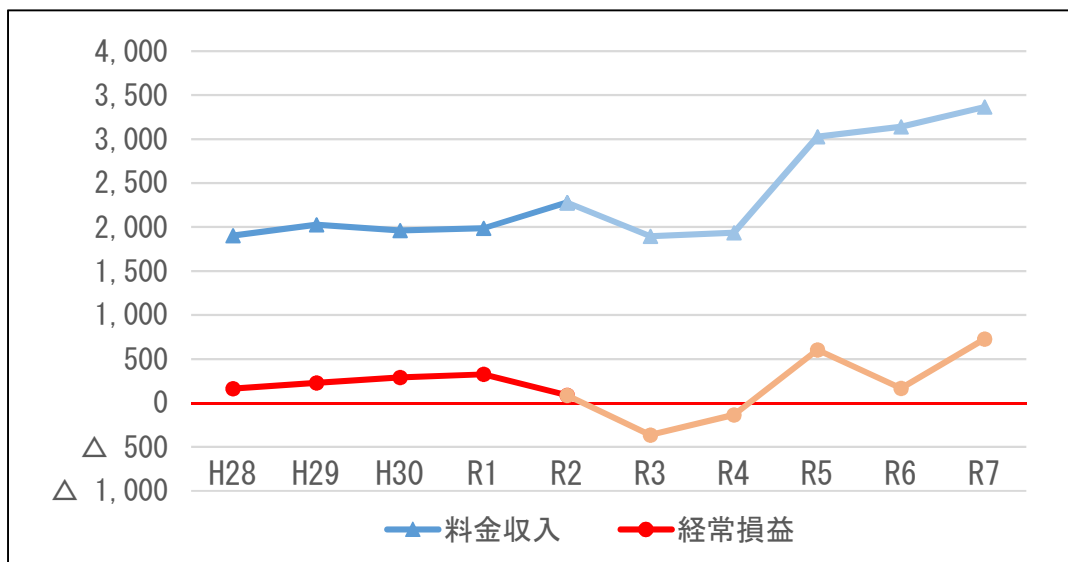
- ② 事故故障が発生した場合でも速やかに発電を再開するため、計画外の停止時間を 1 発電所当たり年間 72 時間以内に抑えます。
- ③ 環境保全事業やSDGsの達成に資する事業を支援するため、計画期間内において、一般会計へ合計 3 億円を繰り出します。

(6) 収支計画

風見発電所全面改修に伴う運転停止により令和3(2021)・4(2022)年度は経常損失となりますが、運転再開によって収益が増加し、累積欠損金を解消する見込みです。

令和6(2024)年度は板室発電所内部点検に伴う修繕など費用が増加するため、経常利益が減少します。

(単位：百万円)



(単位：百万円)

年 度		H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)
収益的 収 支	収 入										
	料金収入	1,904	2,027	1,963	1,986	2,280	1,897	1,936	3,029	3,141	3,365
	その他収入	49	62	69	75	55	55	55	55	55	55
	小 計	1,953	2,089	2,032	2,061	2,335	1,952	1,991	3,084	3,196	3,420
	支 出										
	人件費	450	438	398	394	446	452	419	484	495	495
	減価償却費	436	438	436	432	483	490	539	698	771	840
修繕費	173	278	181	162	238	282	326	412	600	376	
その他支出	729	705	726	747	1,079	1,096	840	885	1,161	981	
小 計	1,788	1,859	1,741	1,735	2,246	2,320	2,124	2,479	3,027	2,692	
経常損益	165	230	291	326	89	△ 368	△ 133	605	169	728	
資本的 収 支	収 入										
	借入金	79	16	806	426	387	1,943	1,993	750	0	0
	その他収入	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	小 計	83	17	807	427	388	1,944	1,994	751	1	1
	支 出										
	建設改良費	329	323	1,046	1,167	694	2,412	2,208	2,120	1,461	705
借入金償還金	232	206	185	189	184	175	109	212	153	118	
その他支出	10	6	2	42	13	36	42	42	42	42	
小 計	571	535	1,233	1,398	891	2,623	2,359	2,374	1,656	865	
差 引	△ 488	△ 518	△ 426	△ 971	△ 503	△ 679	△ 365	△ 1,623	△ 1,655	△ 864	
借入金残高	1,207	1,018	1,639	1,876	2,079	3,847	5,731	6,269	6,116	5,998	
剰余金(△は欠損金)残高	165	395	686	1,012	1,101	733	600	1,205	1,374	2,102	

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

※ この収支計画において、剰余金の処分（建設改良積立金の積立等）は考慮していません。

※ H28～R1 は決算額、R2 は見込額、R3～R7 は計画額です。

2 水道事業

- 県営水道事業は、水源の広域的な有効利用や財政投資の効率性等を考慮し、合理的な運営及び水の安定供給に努めています。また、広域的に事業を行うことで、料金の低廉化、計画的な設備投資による安定供給を図るほか、災害時の総合的な調整等に寄与しています。

(1) 事業概要

- 昭和 53(1978)年度に供給を開始した北那須水道用水供給事業と、昭和 62(1987)年度に供給を開始した鬼怒水道用水供給事業を運営しています。



北那須水道事務所



鬼怒水道事務所

【北那須水道用水供給事業の概要】

水源	深山ダム	水利権	0.6m ³ /s
取水施設	板室ダム	給水開始	昭和 53(1978)年度
計画給水量 (現在施設能力)	48,000m ³ /日	1日平均給水量	30,976 m ³ /日 (令和元(2019)年度実績)
料金単価 [平成 26(2014).4.1~]	79.62 円/m ³	給水対象区域	大田原市、那須塩原市

(主要施設)

上段幹線水路(農業共用)トンネル	L=3,533m	導水管	φ800~700mm	L=3,961m
薬品沈澱池	2系×2池	管理本館		1棟
急速ろ過池	8池	高架水槽		1池
送水管	φ700mm~200mm			L=26,302m

【鬼怒水道用水供給事業の概要】

水源	川治ダム	水利権	0.47m ³ /s
取水施設	岡本頭首工	給水開始	昭和 62(1987)年度
計画給水量 (現在施設能力)	38,000m ³ /日	1日平均給水量	30,536 m ³ /日 (令和元(2019)年度実績)
料金単価 [平成 29(2017).4.1~]	85.54 円/m ³	給水対象	宇都宮市、真岡市、高根沢町 芳賀中部上水道企業団(芳賀町、 益子町)

(主要施設)

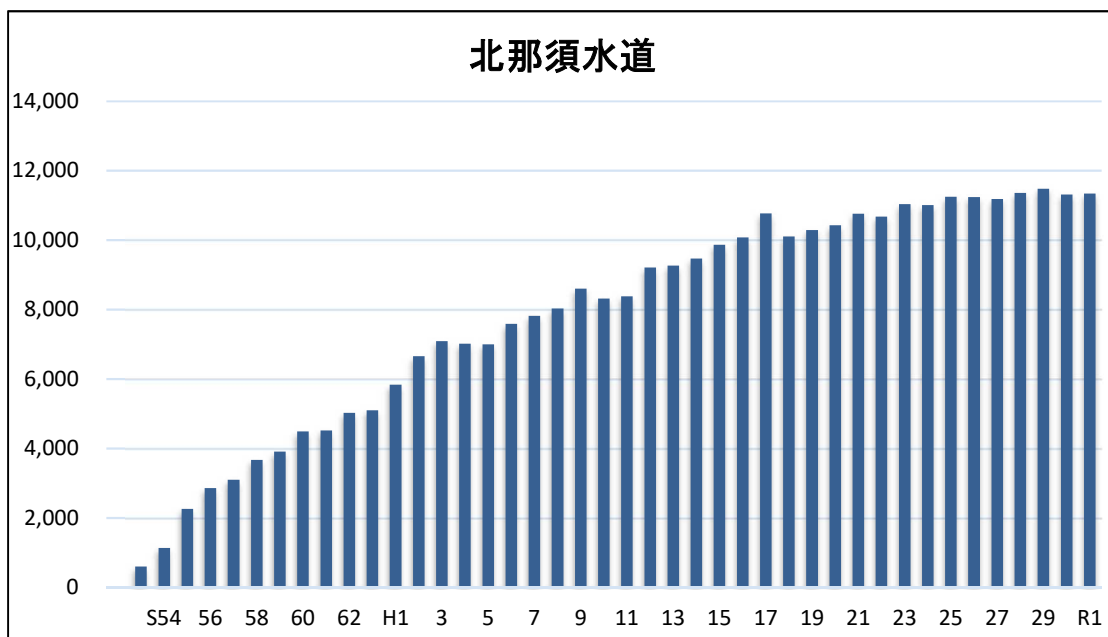
沈砂池ポンプ井(上工水共用)	2池		
取水ポンプ設備(上工水共用)	3台		
導水管(上工水共用)	φ1,350mm	L=1,099m	
薬品沈澱池	3池	管理本館	1棟
急速ろ過池	8池	送水管	φ600~200mm L=34,436m

(2) 経営状況

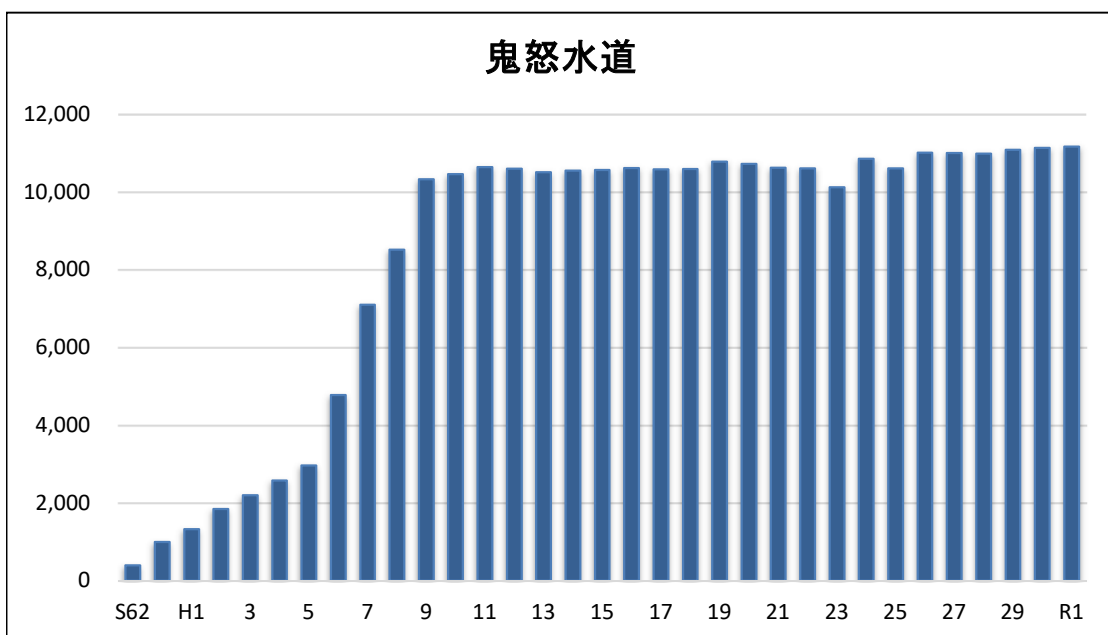
- 供給水量について、北那須水道用水供給事業では、平成 29(2017)年度まで増加してきましたが、近年はわずかに減少しています。また、鬼怒水道用水供給事業では、平成 9(1997)年度以降、概ね横ばいで推移しています。
- 財務面については、北那須水道用水供給事業で平成 10(1998)年度に、鬼怒水道用水供給事業で平成 11(1999)年度に累積欠損金を解消し、現在は両事業とも経常利益を確保しています。

【年間供給水量の推移】

(単位:千m³/年)

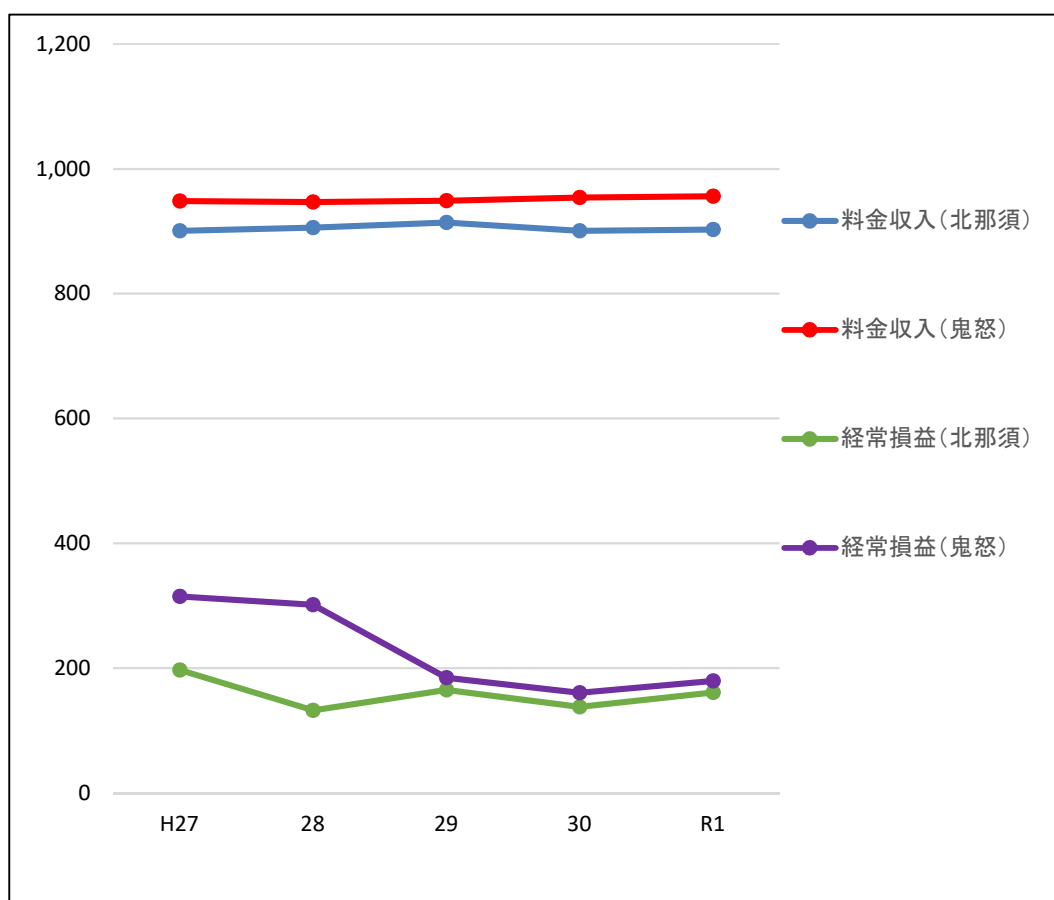


(単位:千m³/年)



【料金収入及び経常損益の推移】

(単位:百万円)



※ 北那須水道用水供給事業、鬼怒水道用水供給事業ともに、料金は単一料金制※としていますが、あらかじめ協定した水量を実供給水量が下回った場合にも料金を徴収する、責任水量制を採用しています。

※ 単一料金制 使用水量に応じて料金を徴収する制度

(3) 経営環境の変化と課題

- 頻発・激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、安全な水道用水を安定供給できるよう、ハード・ソフト両面の強靱化が必要となっています。
- 多くの施設が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 人口減少により、給水量の減少が見込まれる中でも、公営企業として健全な事業運営を行うために、財務基盤や組織力をより強化する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をとおしてSDGsの達成に貢献する必要があります。

(4) 経営方針と取組

「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり水道事業の経営方針を定め、安定的なサービスの提供や経営の効率化に努めます。

- ① ハード・ソフト両面の強靱化
- ② 水質管理の向上
- ③ 経費削減や適切な料金設定等による財務基盤の強化
- ④ 組織力の強化
- ⑤ 長期的展望からの経営改革
- ⑥ SDGs 達成への貢献

① ハード・ソフト両面の強靱化

ー主な取組ー

- ▶ アセットマネジメントによる重要度・優先度を踏まえた浄水施設等の計画的な更新や耐震化を推進します。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備考
(北那須)ろ過池原水弁更新工事	→					
(北那須)沈澱池コントロールセンター盤更新工事			→			
(鬼怒)急速攪拌機更新工事	→					
(鬼怒)薬品注入設備更新工事			→			
(鬼怒)管路耐震化基本設計業務委託				→		

- ▶ 万全な感染症対策等の徹底とBCPに基づく業務継続体制を強化します。
- ▶ 事故時対応マニュアルの定期的な見直しを行うとともに、受水市町等と連携し、異常水質や停電等を想定した防災訓練を実施します。
- ▶ 応急復旧資機材の計画的な備蓄や関係団体との連携により、応急復旧体制の強化を図ります。



油流入事故を想定した防災訓練



給水車による応急給水訓練

② 水質管理の向上

—主な取組—

- ▶ 「水安全計画^{※1}」を定期的に見直し、発生が予測されるリスクへの対応を強化します。
- ▶ 水質検査の精度管理のより一層の向上にむけ、水道GLP^{※2}を充足できるよう、検討を進めます。

③ 経費削減や適切な料金設定等による財務基盤の強化

—主な取組—

- ▶ 効率的な工事実施等により経費を削減し、経常利益を確保します。
- ▶ 受水市町等と、水源や施設等の最適な利活用について協議を進め、県供給水量の維持・拡大や、適切な料金設定による収益確保に努めます。
- ▶ 将来の収支見通しを踏まえながら、各年度に必要な修繕・投資等は着実に実施するなど、中長期的な視点からの財政運営を行います。
- ▶ 各年度の利益は老朽化した施設の更新経費等として留保し、経営基盤を強化します。

※1 **水安全計画** 水源から送水に至る全ての段階において危害評価と危害管理を行い、安全で安心な水の供給を確実にする水道システムを構築する手法

※2 **Good Laboratory Practice** 水道水質検査優良試験所規範 水道の水質検査を実施する機関が、管理された体制の下で適正に検査を実施し、その検査結果の信頼性及び精度管理が十分に確立されているかを第三者機関（公益社団法人日本水道協会）が客観的に判断、評価し認定する制度

④ 組織力の強化

－主な取組－

- ▶ 年齢や経験に応じた内部研修の強化や、各種研修会・講習会をとおして、職員の技術力向上や業務に必要な資格取得を推進します。
- ▶ 管路施設GIS^{※1}等のデジタル技術を活用したノウハウの共有や、OJT^{※2}による技術継承を着実に実施します。



職場・現場での技術継承

- ▶ 大学訪問等により新規人材の確保に努めるとともに、再任用制度等を活用し、経験豊富な人材を計画的に配置することで、事業運営に必要な人材基盤を維持します。
- ▶ 超過勤務の縮減、男性職員の育児休業の取得促進、テレワークの実施など働き方改革を推進し、職員がワーク・ライフ・バランスを実現することで十分に能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

⑤ 長期的展望からの経営改革

－主な取組－

- ▶ 効果的な事業運営が可能となるよう、民間活力等の導入を推進します。
- ▶ 県内水道事業者の経営基盤の強化に向け、広域連携等の取組が推進されていることから、市町が抱える課題を踏まえ、技術面や経営面などの観点から幅広く助言を行います。

※1 管路施設GIS 管路施設データを電子化し、地理情報システム（Geographic Information System）上で運用するもの

※2 On the Job Training 実際の職務現場で業務を通して行う教育訓練

⑥ SDGs 達成への貢献

—主な取組—

- ▶ 安全・安心な水道用水を安定的に供給することで「安全な水の供給」「人の健康と福祉」に貢献します。
- ▶ 北那須水道事務所での太陽光発電をとおして「クリーンエネルギーの供給」に、環境負荷低減型の機器等の導入を推進することで「温室効果ガス削減による気候変動対策」に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

- 健全な運営を確保するため、計画期間の毎期において、経常利益を確保します。

【事業面】

- ① 計画業務量（年間供給水量）の達成

(単位:千m³)

年 度	参考 R1(2019)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)
年間供給水量(北那須)	11,337	10,927	10,893	10,785	10,755	10,755
年間供給水量(鬼 怒)	11,178	11,045	11,045	11,075	11,045	11,045
合 計	22,515	21,972	21,938	21,860	21,800	21,800

※ 供給水量の逡減が見込まれますが、受水市町等と水源や施設等の最適な利活用について協議を進め、供給水量を維持します。

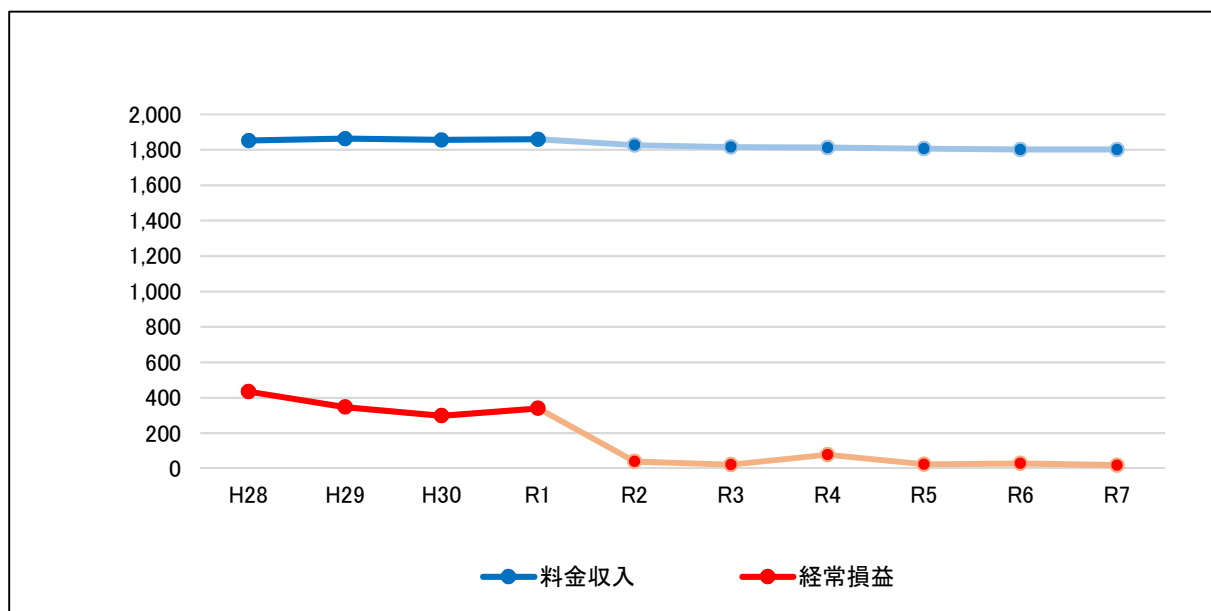
- ② 日常の点検管理に加え、計画的な予防保全対策により、設備の故障等による計画外給水停止を0件とします。

(6) 収支計画

供給水量の減少による料金収入の減少と、老朽化した施設の更新に伴う減価償却費等の増加により、令和元(2019)年度決算と比較して利益が減少する見込です。

経費削減はもとより、受水市町等と水源や施設等の最適な利活用について協議を進め、県供給水量の維持・拡大を図るとともに、適切な料金設定により、経常利益の確保に努めます。

(単位:百万円)



(単位:百万円)

年度		H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)	
収益的収支	収入	料金収入	1853	1863	1855	1859	1826	1815	1812	1806	1801	1801
		その他収入	115	89	81	57	117	59	58	57	52	52
		計	1968	1952	1936	1916	1943	1874	1870	1863	1853	1853
	支出	人件費	333	256	266	226	251	272	272	272	272	272
		減価償却費	487	553	592	634	667	748	734	702	718	726
		修繕費	166	160	160	144	191	204	128	248	234	205
		その他支出	546	636	620	571	793	628	658	618	600	631
計	1532	1605	1638	1576	1903	1853	1792	1839	1824	1834		
経常損益	434	347	298	340	40	22	78	24	29	19		
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他収入	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
		計	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	支出	建設改良費	1233	660	977	1061	521	571	321	693	645	717
		借入金償還金	180	151	139	131	125	117	106	82	58	48
		その他支出	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0
計	1139	404	365	784	99	206	91	392	334	401		
差引	△ 1139	△ 404	△ 365	△ 784	△ 98	△ 206	△ 91	△ 392	△ 334	△ 401		
借入金残高		1027	876	737	606	480	364	258	176	118	70	
余剰金(△は欠損金)残高		434	782	1080	1420	1461	1482	1560	1584	1613	1632	

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

※ この収支計画において、剰余金の処分(建設改良積立金の積立等)は考慮していません。

※ H28～R元年度は決算額、R2年度は見込額、R3～R7年度は計画額です。

3 工業用水道事業

- 工業用水道事業は、鬼怒川左岸台地地区の清原・芳賀等の工業団地に立地する企業を対象に工業用水を安定供給し、「とちぎのものづくり」に貢献しています。
また、表流水を有効活用することによって、地下水の保全にも寄与しています。

(1) 事業概要

- 工業用水道事業は、鬼怒水道用水供給事業との共同施設として昭和 57(1982)年度から供給を開始し、令和 2 (2020)年度末現在で 49 の事業所に工業用水を供給しています。



取水施設(岡本頭首工)



浄水・配水施設(薬品沈澱池・配水池)



工業用水給水対象区域の一つである清原工業団地

【鬼怒工業用水道事業の概要】

水源	川治ダム	水利権	0.83m ³ /s
取水施設	岡本頭首工	給水開始	昭和 57(1982)年度
現在施設能力	73,550m ³ /日	基本供給水量	24,547 m ³ /日 (令和元(2019)年度末時点)
料金単価 〔平成 24(2012).4.1～〕	基本料金 49.39 円/m ³ 使用料金 8.96 円/m ³	給水対象区域	清原工業団地、芳賀工業団地、 芳賀・高根沢工業団地 ほか

(主要施設)

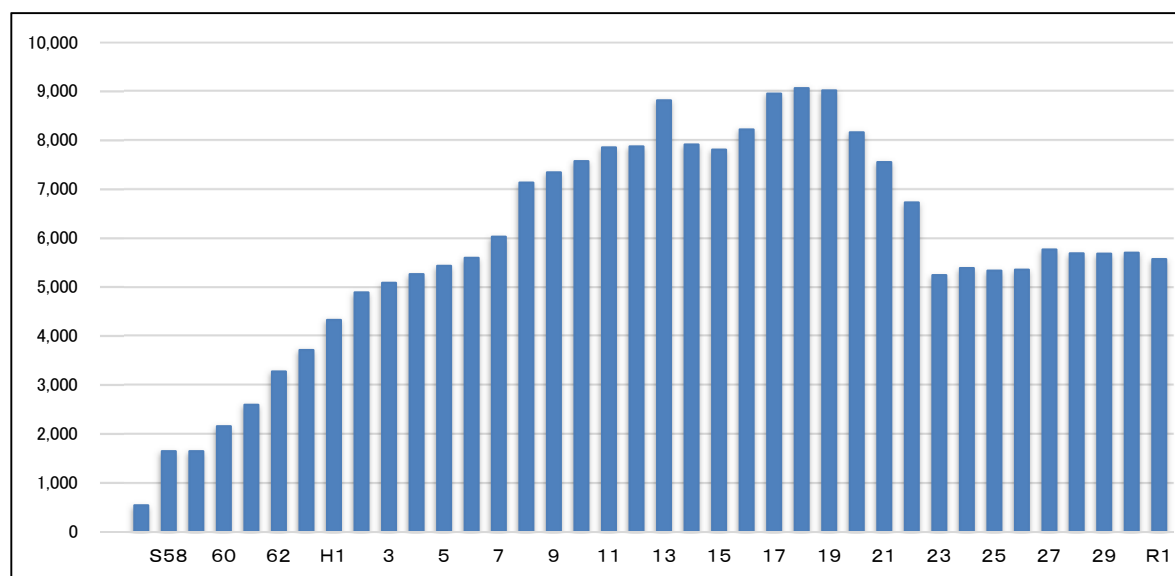
沈砂池ポンプ井(上工水共用)	2池	
取水ポンプ設備(上工水共用)	3台	
導水管(上工水共用)	φ1,350mm	L=1,099m
薬品沈澱池	2池	管理本館 1棟
配水池	3池	配水管 φ1,200～75mm L=26,988m

(2) 経営状況

- 供給水量は、平成 22(2010)年度の大口径受水企業の撤退により大幅に減少した以降、おおむね横ばいで推移してきました。
- 令和 2(2020)年度上半期(4～9月)は、新型コロナウイルス感染症の影響等により、実供給水量が減少しました(前年同時期比 92%)。
- 財務面では、経営の健全化に取り組んだ結果、平成 20(2008)年度に累積欠損金を解消し、現在は経常利益を確保しています。

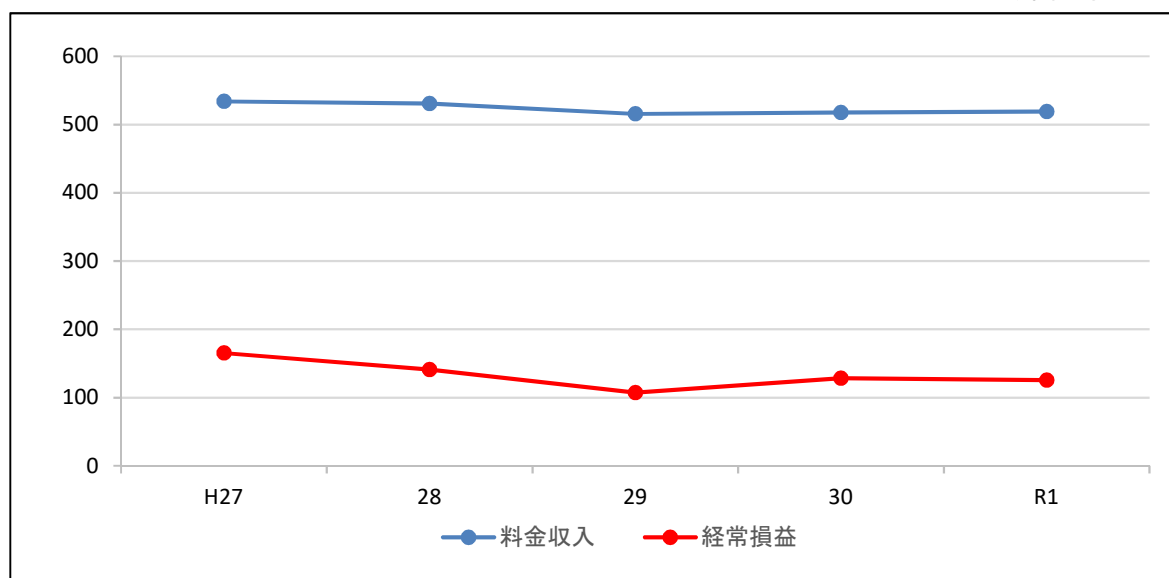
【年間実供給水量の推移】

(単位:千m³/年)



【料金収入及び経常損益の推移】

(単位:百万円)



※ 料金は、基本料金と使用料金を組み合わせた二部料金制を採用しています。

(3) 経営環境の変化と課題

- 頻発・激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、ものづくり産業を支える工業用水を安定供給できるよう、ハード・ソフト両面の強靱化が必要となっています。
- 多くの施設が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 社会経済の変化に伴う受水企業の事業縮小や節水技術の向上によって工業用水の需要が伸び悩む中でも、公営企業として健全な事業運営を行うために、財務基盤や組織力をより強化する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をととしてSDGsの達成に貢献する必要があります。

(4) 経営方針と取組

「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり工業用水道事業の経営方針を定め、安定的なサービスの提供や経営の効率化に努めます。

- ① ハード・ソフト両面の強靱化
- ② とちぎのものづくりを支える産業基盤の整備
- ③ 経費削減や需要拡大による財務基盤の強化
- ④ 組織力の強化
- ⑤ SDGs 達成への貢献

① ハード・ソフト両面の強靱化

－主な取組－

- ▶ アセットマネジメントによる重要度・優先度を踏まえた浄水施設等の計画的な更新や耐震化を推進します。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備考
急速攪拌機更新工事	→					
排水処理池汚泥掻寄機更新工事	→	→				
取水場油分検出装置更新工事		→				
薬品注入設備更新工事			→	→		
照明設備更新工事					→	

- ▶ 万全な感染症対策等の徹底とBCPに基づく業務継続体制を強化します。
- ▶ 応急復旧資機材の計画的な備蓄や近隣県の工業用水道事業者等との連携により、応急復旧体制の強化を図ります。

県道整備に伴う配水管移設工事(耐震管使用)



配水管布設



防食対策のためポリエチレンスリーブ被覆



不断水バルブ設置工事



既設配水管撤去

② とちぎのものづくりを支える産業基盤の整備

ー主な取組ー

- ▶ 企業へのアンケート調査や意見交換をとおして、ニーズの的確な把握に努めます。
- ▶ 採算性を考慮しながら、関係機関等と連携して芳賀第2工業団地等の給水地域拡大を推進します。

③ 経費削減や需要拡大による財務基盤の強化

ー主な取組ー

- ▶ 効率的な工事实施等により経費の削減に努めます。
- ▶ 企業訪問による営業活動やチラシの配布、ホームページでの案内など、PR活動を強化し、新規の需要拡大や供給水量の増大に取り組みます。
- ▶ 新たな料金メニューの創設等、企業ニーズに応じたサービスの提供に取り組みます。
- ▶ 将来の収支見通しを踏まえながら、各年度に必要な修繕・投資等は着実に実施するなど、中長期的な視点からの財政運営を行います。
- ▶ 各年度の利益は老朽化した施設の更新経費等として留保し、経営基盤を強化します。

④ 組織力の強化

ー主な取組ー

- ▶ 年齢や経験に応じた内部研修の強化や、各種研修会・講習会をとおして、職員の技術力向上や業務に必要な資格取得を推進します。
- ▶ 管路施設GIS等のデジタル技術を活用したノウハウの共有や、OJTによる技術継承を着実に実施します。
- ▶ 大学訪問等により新規人材の確保に努めるとともに、再任用制度等を活用し、経験豊富な人材を計画的に配置することで、事業運営に必要な人材基盤を維持します。
- ▶ 超過勤務の縮減、男性職員の育児休業の取得促進、テレワークの実施など働き方改革を推進し、職員がワーク・ライフ・バランスを実現することで十分に能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

⑤ SDGs 達成への貢献

—主な取組—

- ▶ 工業用水を安定的に供給することで「産業と技術革新の基盤づくり」に貢献します。
- ▶ 受水企業の経済活動をとおして「産業の振興」と「雇用の創出・確保」に貢献します。
- ▶ 環境負荷低減型の機器等の導入を推進することで「温室効果ガス削減による気候変動対策」等に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

- 健全な運営を確保するため、計画期間の毎期において、経常利益を確保します。

【事業面】

① 計画業務量（年間供給水量）の達成

(単位: 千 m^3)

年 度	参考 R1(2019)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)
年間基本供給水量	8,984	8,930	8,930	8,930	8,930	9,095

※ 供給水量の伸び悩みが見込まれますが、需要の維持・拡大に努め、計画最終年度に年間基本供給水量の増を目指します。

- ##### ② 日常の点検管理に加え、計画的な予防保全対策により、設備の故障等による計画外給水停止を0件とします。

③ 工業用水の需要拡大に向けたPR活動（企業訪問やチラシ配布等）の実施

(単位: 件)

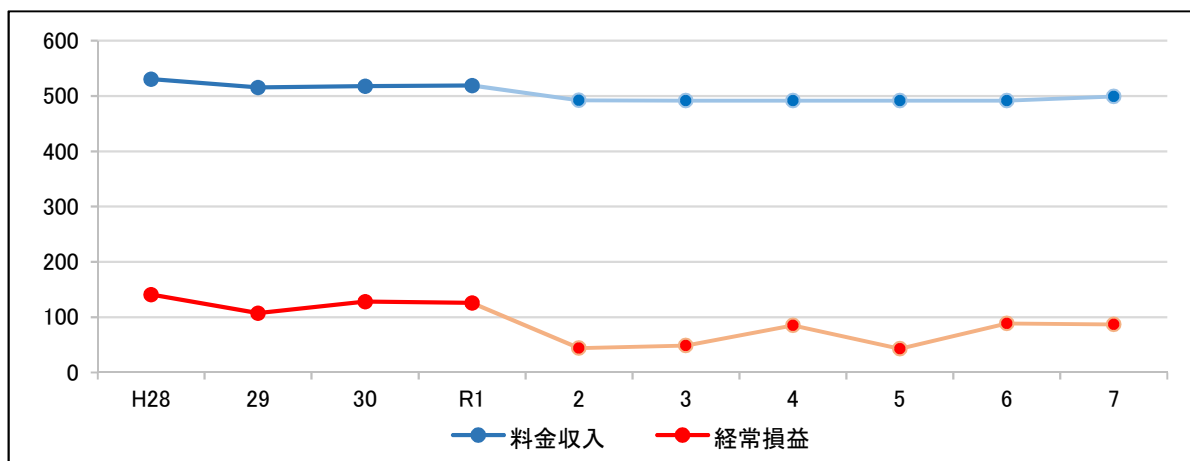
年 度	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)
企業等へのアプローチ件数	100	100	100	100	100

(6) 収支計画

供給水量の減少に加え、老朽化した施設の更新による減価償却費等の増加により、令和元(2019)年度決算と比較して経常利益が減少する見込みです。

経費削減はもとより受水企業の拡大に向けた取組を強化し、経常利益の確保に努めます。

(単位:百万円)



(単位:百万円)

		年度	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)	
収益的収支	収入	料金収入	531	516	518	519	492	491	491	491	491	499	
		その他収入	128	470	128	174	470	104	95	94	94	89	
		計	658	985	646	693	962	595	586	585	585	588	
	支出	人件費	73	54	46	49	49	60	56	56	56	56	52
		減価償却費	177	181	221	219	214	214	162	161	160	159	
		修繕費	57	49	49	40	49	40	27	59	46	30	
		その他支出	210	594	202	260	614	219	256	266	234	260	
計		517	878	518	567	926	532	502	542	496	501		
経常損益	141	107	128	126	36	63	85	43	88	87			
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		その他収入	19	15	11	9	18	22	1	0	0	0	
		計	19	15	11	9	18	22	1	0	0	0	
	支出	建設改良費	109	326	12	122	36	352	442	441	122	402	
		借入金償還金	73	92	90	83	80	77	72	70	70	70	
		その他支出	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	
		計	182	418	102	205	119	429	514	511	192	472	
差引	△ 163	△ 403	△ 91	△ 196	△ 101	△ 408	△ 514	△ 512	△ 192	△ 472			
借入金残高	2488	2396	2307	2225	2146	2069	1997	1927	1857	1787			
余剰金(△は欠損金)残高	141	248	377	503	539	602	687	729	817	905			

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

※ この収支計画において、剰余金の処分(建設改良積立金の積立等)は考慮していません。

※ H28~R元年度は決算額、R2年度は見込額、R3~R7年度は計画額です。

4 用地造成事業

用地造成事業では、本県の恵まれた立地環境と各地域の特性を生かし、市町との協力のもと、魅力ある産業団地等の整備と成長力に富んだ企業の誘致を進めています。

自然環境と産業との調和がとれた健全な県土の発展を目指しながら、雇用の創出や税収の増加等による地域活性化を図ることで、本県の持続的な発展に貢献しています。

(1) 事業概要

- 県と市町との役割分担と相互協力のもと、適切な価格で良質な産業団地を供給しており、これまで13地区の産業団地、合計455.8haの分譲を完了しました。
- 平成27(2015)年度から整備を開始したあがた駅南産業団地(足利市)は、計画よりも前倒して平成31(2019)年4月に分譲完了しました。
- 現在は矢板南産業団地(矢板市)、大和田産業団地(真岡市)、宇都宮ゆいの杜産業用地(宇都宮市)の分譲完了に向け、企業誘致活動を展開しています。
- 平成30(2018)年度から、本田技研工業(株)及び関連企業が立地する産業集積地に隣接した芳賀第2工業団地(芳賀町)の整備を開始しました。
- 令和元(2019)年度に基礎調査地区として決定された(仮称)鹿沼東工業団地(鹿沼市)については、事業実施決定となった場合に速やかに着手できるよう、鹿沼市と連携して取り組んでいます。



【産業団地一覧（令和3（2021）年●月1日現在）】

（単位：ha）

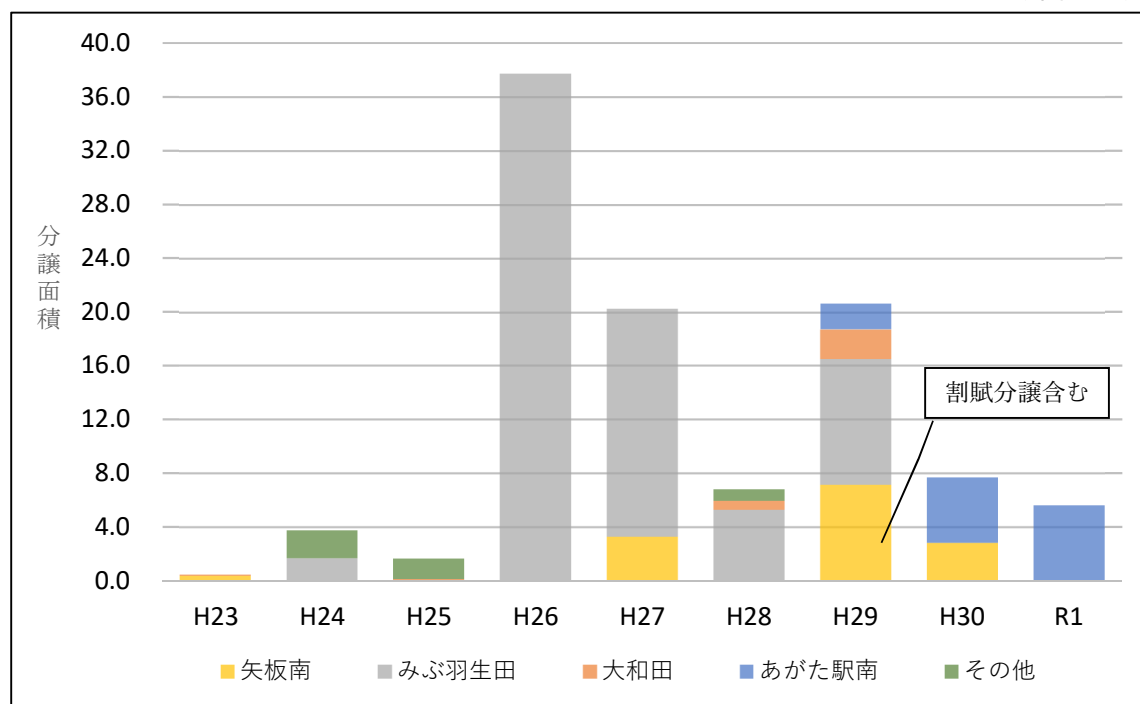
団地名等（所在地）	団地面積	分譲面積	分譲（予約）可能な面積	備考
矢板南（矢板市）	77.2	47.8	1.5	分譲中
大和田（真岡市）	32.9	21.3	1.6	分譲中
宇都宮ゆいの杜（宇都宮市）	1.1	1.1	1.1	分譲中
芳賀第2（芳賀町）	23.2	18.3	18.3	予約分譲中
計	134.4	88.5	22.5	

（2）経営状況

- バブル経済崩壊による長期的な地価下落や、平成26（2014）年度の会計基準見直しによる時価評価の義務付け等により、最大で約96億6千万円の累積欠損金を計上するなど、厳しい状況が続きました。
- 平成27（2015）年度以降は、景気の回復も追い風となり、分譲が好調に推移し、着実に利益を確保しました。
- 平成30（2018）年度には県議会の議決を経て資本金の額を減少し、累積欠損金を解消しました。
- 令和元（2019）年度下半期以降は、分譲可能面積が減少し、企業のニーズに十分に対応できない状況です。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした社会経済の変化等、経営環境は厳しさを増しています。

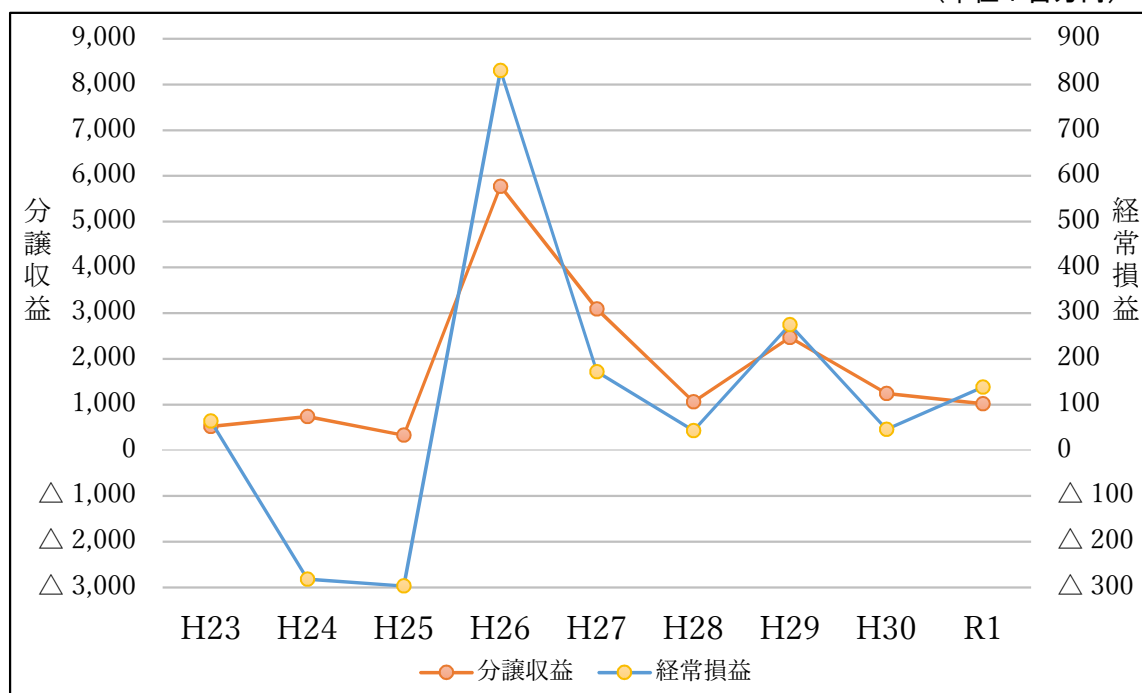
【年間分譲面積の推移】

（単位：ha）



【分譲収益及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



※ 平成 26(2014)年度から平成 29(2017)年度は、みぶ羽生田産業団地（壬生町）をはじめ各団地で分譲が進みました。平成 30(2018)及び令和元(2019)年度は、計画よりも前倒ししてあがた駅南産業団地を分譲しました。

(3) 経営環境の変化と課題

- 頻発・激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大など、社会経済が大きく変化する中であっても、企業ニーズを的確に捉え、立地企業の受け皿となる魅力ある産業団地を安定して供給していく必要があります。
- 経営環境が厳しさを増す中であっても、公営企業として健全な事業運営を行うため、経営基盤を強化する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をとおして、SDGsの達成に貢献する必要があります。

(4) 経営方針と取組

「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり用地造成事業の経営方針を定め、魅力ある産業団地等の整備と成長力に富んだ企業の誘致を推進します。

- ① とちぎの産業躍進を支える立地環境の整備
- ② 新たな日常に対応した企業誘致活動の実施
- ③ 利益確保による経営基盤の強化
- ④ 環境保全活動の推進
- ⑤ S D G s 達成への貢献

① とちぎの産業躍進を支える立地環境の整備

—主な取組—

- ▶ 企業へのアンケート調査や金融機関からの情報収集等、ニーズの的確な把握に努めます。
- ▶ 市町との協働により、構想段階から意見交換を行うなど、スピード感のある産業団地の開発につなげます。
- ▶ 社会経済の変化の中にあっても、長期的見通しのもと、企業ニーズに応えることができる、魅力ある産業団地の開発に取り組みます。

② 新たな日常に対応した企業誘致活動の実施

—主な取組—

- ▶ 本県ものづくり産業の戦略的な振興を図るため、戦略3産業^{※1}や未来3技術^{※2}の開発を行う企業等、成長力に富んだ企業の誘致を推進します。
- ▶ 新型コロナウイルス感染症の影響による生産拠点の国内回帰や分散化の動きを捉え、関係機関と連携を図りながら、本県の立地環境の優位性をPRします。
- ▶ 動画配信やビデオ・Web会議アプリケーション等、デジタル技術を活用し、新たな日常に対応した企業誘致活動を行います。

※1 **戦略3産業** とちぎ●●プラン重点戦略で定める自動車、航空宇宙、医療福祉機器産業のこと

※2 **未来3技術** とちぎ●●プラン重点戦略で定めるAI・IoT・ロボット、光学、環境・新素材の3技術のこと



大和田産業団地（真岡市）



矢板南産業団地（矢板市）



宇都宮ゆいの杜産業用地（宇都宮市）

③ 利益確保による経営基盤の強化

— 主な取組 —

- ▶ 地元市町との適切な役割分担と連携による計画的かつ円滑な事業推進に努め、早期造成・早期分譲による経費削減と収益確保を図ります。
- ▶ 関係機関と連携し、公共残土の工事間利用を推進する等、更なる経費削減に努めます。



（芳賀遊水池整備工事で発生した公共残土）



（公共残土を芳賀第2工業団地に搬入）

④ 環境保全活動の推進

—主な取組—

- ▶ 産業と自然環境との調和を図るため、環境学習や森林保全活動を推進します。



(「とうぶの森とちぎ中央」での取組)

⑤ SDG s 達成への貢献

—主な取組—

- ▶ 成長力に富んだ企業の誘致を推進することで「産業と技術革新の基盤づくり」「とちぎのものづくり産業の成長」「雇用の創出・確保」に貢献します。
- ▶ 環境学習活動や森林保全活動を推進することで「陸の豊かさの保全」「質の高い教育の提供」に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

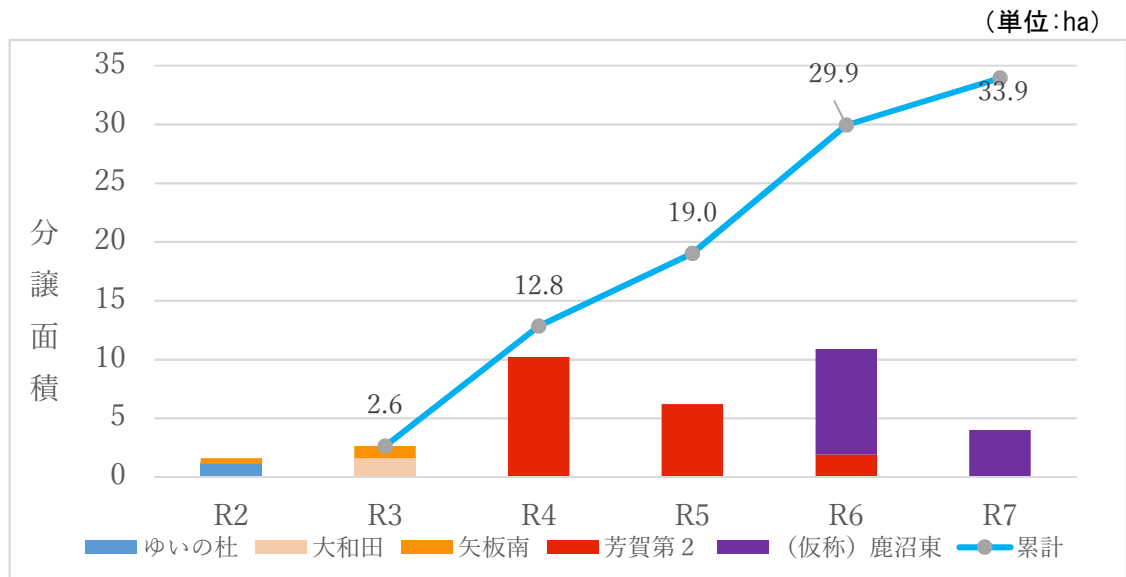
経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

財務基盤の強化のため、計画期間において、合計1億円の経常利益を確保します。

【事業面】

① 計画期間において、合計 33ha を分譲します。



(単位:ha)

年度	R 2 (2020)	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)	合計 (R3~R7)
分譲面積	1.6	2.6	10.1	6.2	11.0	4.0	33.9
内訳							
矢板南	0.5	1.0					1.0
大和田		1.6					1.6
宇都宮ゆいの杜	1.1						0.0
芳賀第2			10.1	6.2	2.0		18.3
(仮称)鹿沼東					9.0	4.0	13.0

※R 2は見込値、R 3からR 7は計画値

② 各年度、分譲（予約）可能な用地を 8ha 以上確保します。

(単位:ha)

	R 2末 (2020)			R 3 (2021)			R 4 (2022)			R 5 (2023)			R 6 (2024)			R 7 (2025)		
	残 (見込)	新規 案内	(予約) 分譲済	残	新規 案内	(予約) 分譲済	残	新規 案内	(予約) 分譲済	残	新規 案内	(予約) 分譲済	残	新規 案内	(予約) 分譲済	残		
矢板南	1.0		1.0	0			0			0			0			0		
大和田	1.6		1.6	0			0			0			0			0		
芳賀第2		10.1	10.1	0	8.2	6.2	2.0		2.0	0			0			0		
(仮)鹿沼東								9.0	9.0	0	8.7	4.0	4.7		4.0	0.7		
新産業団地														9.0	9.0	0		
案内可能 用地面積	2.6		12.7		8.2		11.0		8.7		13.7							

③ 企業誘致活動目標件数

(単位:件)

項目	年度	R 2 (2020) 【見込】	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2024)	合計
HPアクセス件数(※1)		7,000	9,000	8,500	14,000	8,500	14,000	54,000
関係機関訪問件数(※2)		35	50	50	50	50	50	250
メールマガジン送信件数		400	500	500	500	500	500	2,500

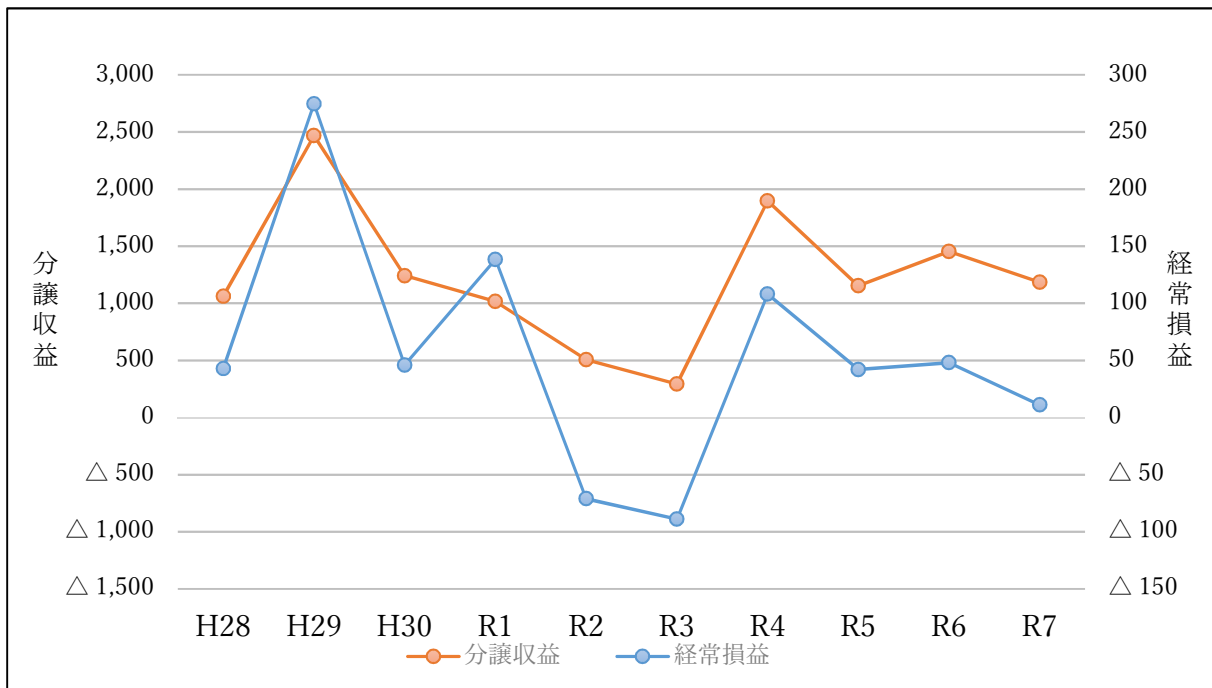
※1 各団地の案内ページ及び団地案内動画サイトのアクセス件数

※2 ゼネコン、金融機関及び不動産取扱い業者及びインフラ整備企業ほか

(6) 収支計画

分譲用地の一時的なストックの減少のため、令和2(2020)・3(2021)年度は経常損失となる見込みですが、産業団地の整備を着実に推進し、戦略的な誘致活動を実施することにより、計画期間合計で経常利益の確保に努めます。

(単位:百万円)



(単位:百万円)

年度		H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
項目		(2016)	(2017)	(2018)	(2019)	(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)
収益的収支	収入										
	分譲収益	1,062	2,467	1,241	1,016	507	292	1,896	1,154	1,453	1,185
	その他収入	32	25	21	842	2	19	20	20	420	20
	小計	1,094	2,492	1,262	1,858	509	311	1,916	1,174	1,873	1,205
	支出										
	人件費	59	58	71	62	46	85	54	54	54	54
分譲原価	892	1,979	1,081	729	461	210	1,583	955	1,228	1,015	
その他支出	100	180	64	929	73	105	171	123	543	125	
小計	1,051	2,217	1,216	1,720	580	400	1,808	1,132	1,825	1,194	
経常損益		43	275	46	138	△ 71	△ 89	108	42	48	11
資本的収支	収入										
	借入金	2,194	970	128	1,258	1,199	1,511	808	1,462	860	1,551
	その他収入	86	603	551	133	186	217	369	310	550	390
	小計	2,280	1,573	679	1,391	1,385	1,728	1,177	1,772	1,410	1,941
	支出										
	建設改良費	1,190	788	607	1,142	1,178	1,891	1,251	1,841	1,444	1,748
借入金償還金	2,828	2,639	1,925	1,014	277	1,848	565	1,110	1,166	1,413	
その他支出	0	0	0	0	395	0	0	0	0	0	
小計	4,018	3,427	2,532	2,156	1,850	3,739	1,816	2,951	2,610	3,161	
差し引き		△ 1,738	△ 1,854	△ 1,853	△ 765	△ 465	△ 2,011	△ 639	△ 1,179	△ 1,200	△ 1,220
借入金残高		8,464	6,795	4,998	5,242	6,164	5,827	6,070	6,422	6,116	6,254
剰余金(△は欠損金)残高		△ 9,427	△ 9,152	46	138	67	△ 22	86	128	176	187

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

※ この収支計画において、企業債の借換えは考慮していません。

※ この収支計画において、剰余金の処分（建設改良積立金の積立等）は考慮していません。

※ H28～R1年度は決算額、R2年度は見込額、R3～R7年度は計画額です。

5 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

- 県民ゴルフ場は、シンプル&リーズナブルをコンセプトに、ジュニアからシニアまで幅広い年齢層の方々へ、気軽にゴルフが楽しめる機会を提供しています。

（1）事業概要

- 県民ゴルフ場は、さくら市及び高根沢町の鬼怒川河川敷に整備し、平成4（1992）年10月から営業を開始した本格的なパブリックコースです。
- 当初は、業務委託により管理運営を行っていましたが、民間のノウハウ活用によるサービス向上や運営の効率化を目的に、平成21（2009）年度から指定管理者制度を導入しています。



鬼怒川上空からの17番ホール



県アマチュアゴルフ選手権大会



クラブハウス

【施設概要】

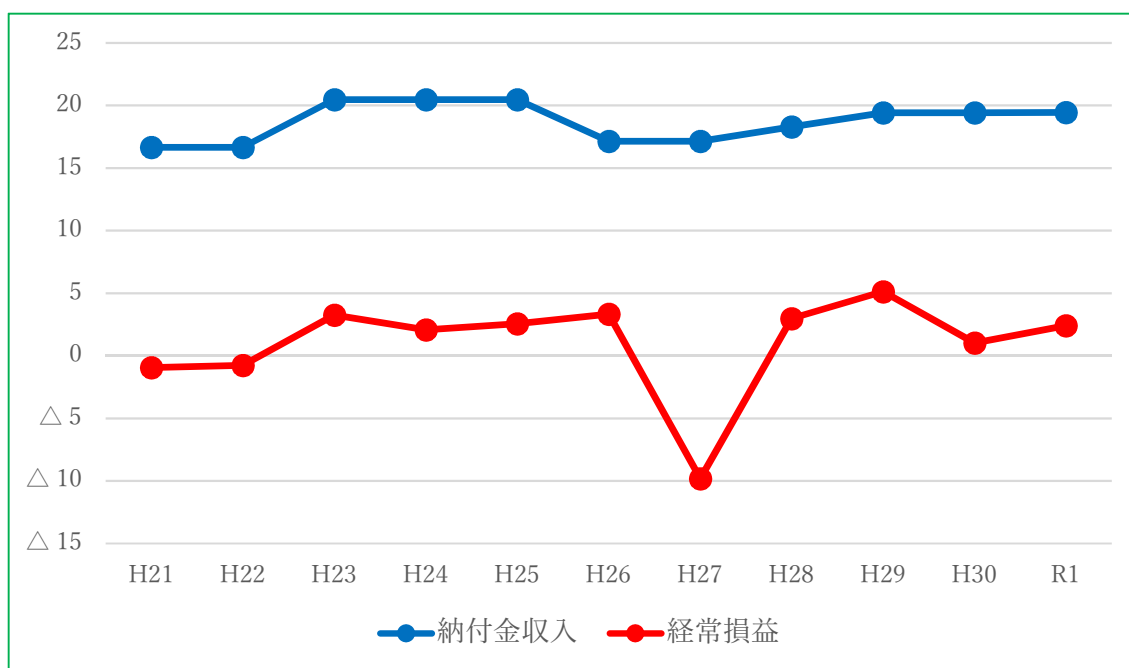
愛 称	とちまるゴルフクラブ
所 在 地	高根沢町宝積寺上川原 828 (鬼怒川河川敷)
コース概要	18 ホール 6,609yards PAR72 敷地面積 71.5ha 河川空間のなだらかな地形を生かした美しい造形と、池やバンカーを盛り込んだレイアウトで、初心者はもちろんのこと、上級者まで楽しめるコース
附 帯 設 備	クラブハウス (鉄骨造り 2階建て) 1階：フロント、ロッカールーム、浴場 2階：レストラン

(2) 経営状況

- 指定管理者制度の導入により、収入（指定管理者からの納付金）が安定し、平成 23(2011)年度以降は、ほぼ毎期経常利益を確保し、累積欠損金の減少に努めています。

【指定管理者制度導入後の納付金収入及び経常損益の推移】

(単位:百万円)

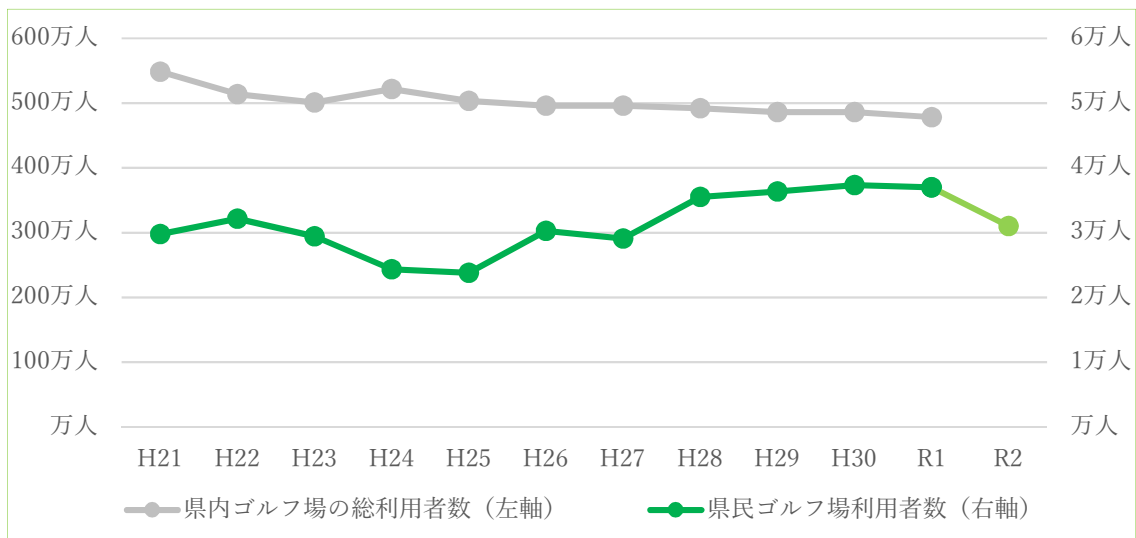


※ 平成 27(2015)年度は、同年 9 月の関東・東北豪雨による施設復旧のため、経常損失となりました。

(3) 経営環境の変化と課題

- 新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、利用者が安心して利用できるよう、感染防止対策を徹底するとともに、「新たな日常」に対応したサービスを提供する必要があります。
- 少子高齢化に伴い、ゴルフ人口の減少が見込まれる中でも、健全な経営を維持していく必要があります。
- 多くの施設が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増加が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をとおしてSDGsの達成に貢献する必要があります。

【年間利用者数の推移(見込み)】



※ 県内ゴルフ場の利用者数は、減少傾向が続いています。

※ 県民ゴルフ場は、近年、指定管理者の営業努力とシニア層の支持により、利用者数は増加傾向にありましたが、令和2(2020)年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、減少する見込みです。

【参考:65歳以上の利用者の割合】

年度	県民ゴルフ場			県内ゴルフ場		
	利用者数	65歳以上		利用者数	65歳以上	
			割合			割合
H26	30,272	8,990	29.7%	4,961,678	1,385,708	27.9%
R1	36,989	14,965	40.5%	4,783,550	1,629,734	34.1%
増減率	122%	166%		96%	118%	

(4) 経営方針と取組

「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり県民ゴルフ場事業の経営方針を定め、安定的なサービスの提供や経営の効率化に努めます。

- ① 多くの利用者に気軽に安全安心なゴルフライフを提供
- ② 計画的で効果的な設備投資
- ③ 利益の確保による経営基盤の強化
- ④ SDGs 達成への貢献

① 多くの利用者に気軽に安全・安心なゴルフライフを提供

－主な取組－

- ▶ 多くの利用者が気軽にゴルフを楽しめるよう、低廉な料金を維持しながら多様な料金体系を設定します。
- ▶ 感染症対策はもとより、ウィズコロナに対応した、よりシンプルなサービスへ転換します。
- ▶ 良好なコースコンディションの維持、カートのコース乗り入れ、多彩なコンペの開催などにより、シニア層やリピーターの確保と女性客の拡大に努めます。
- ▶ ジュニアスクールの誘致や割引料金の設定により、ジュニアの育成促進に努めます。

② 計画的で効果的な設備投資

－主な取組－

- ▶ 老朽化した施設の維持管理と点検を適切に行いながら、ウィズコロナに対応した、よりシンプルなサービスへ転換するため、計画的に施設の修繕・更新を実施します。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備考
送水設備制御盤更新工事	→					
浴場等改修工事	→	→				
換気設備改修工事		→				
受変電設備更新工事			→			
ボイラー更新工事				→		
クラブハウスリフォーム				→	→	

③ 利益の確保による経営基盤の強化

－主な取組－

- ▶ ゴルフ人口が減少する中、適切なサービスを提供することで利用者数を維持し、収入（指定管理者からの納付金）の確保に努めます。

④ SDGs 達成への貢献

- ▶ ゴルフを気軽に楽しむ機会を提供することで、多くの人の「健康と生きがいづくり」に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

- 健全な運営を確保するため、計画期間の毎期において、経常利益を確保します。

【事業面】

- ① 計画期間の毎期において、利用者満足度4（どちらかといえば満足）以上を確保します。

年度	R2 (2020) 【実績】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
満足度	4.0	4.0 以上	→			

※ 満足度は、利用者アンケートによるゴルフ場のサービスに対する5段階評価です。

- ② 利用者の安全・安心に配慮しながら、計画期間の毎期において、利用者数35,000人以上を確保します。

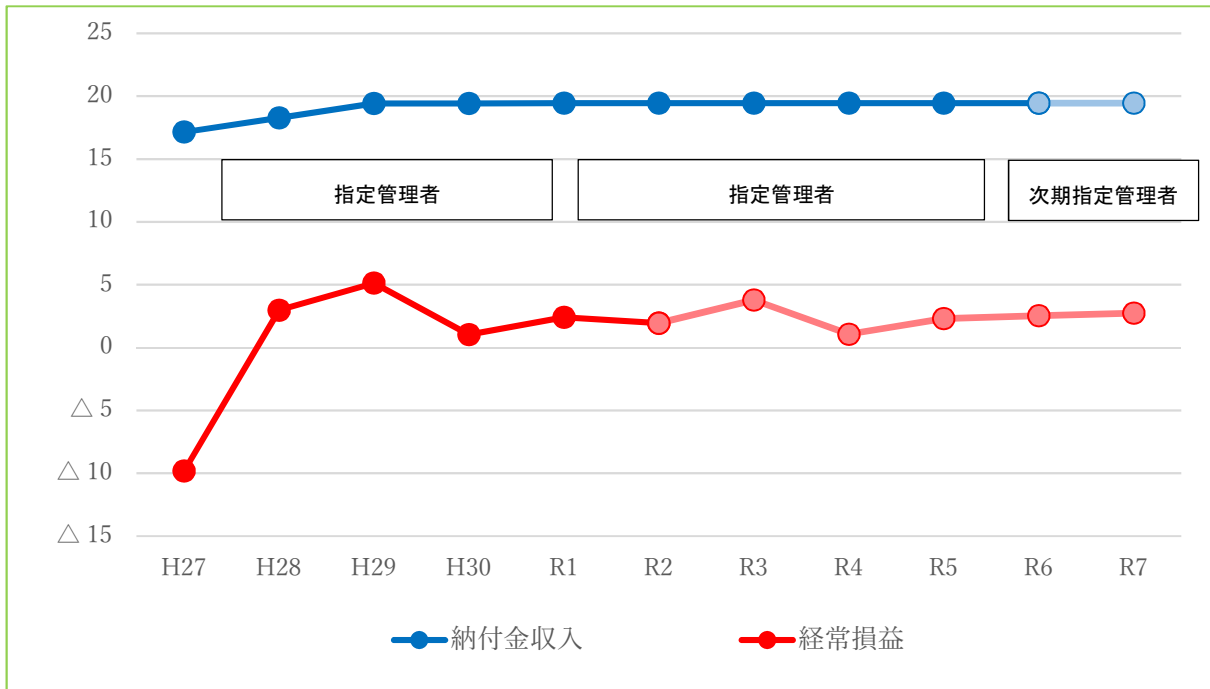
年度	R元 (2019) 【実績】	R2 (2020) 【見込】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
人数	36,989 人	31,000 人	35,000 人以上	→			

※ 令和3(2021)年度以降も、3密を避けるための対策を継続します。

(6) 収支計画

令和6(2024)年度以後(次期指定管理期間)における納付金収入の維持と経費節減に努め、経常利益を確保します。

(単位:百万円)



(単位:百万円)

年度		H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)
収益的収支	収入										
	納付金収入	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	その他収入	0	1	1	1	14	2	2	2	2	2
	小計	18	20	20	20	33	21	21	21	21	21
	支出										
	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	11	11	12	12	13	13	14	14	13	7
修繕費	3	3	6	4	17	3	6	4	4	11	
その他支出	2	1	1	2	1	2	0	1	2	1	
小計	16	15	19	18	31	18	20	19	19	19	
経常損益		2	5	1	2	2	3	1	2	2	2
資本的収支	収入										
	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他収入	0	0	0	32	0	4	26	9	0	11
	小計	0	0	0	32	0	4	26	9	0	11
	支出										
	建設改良費	0	0	0	32	0	12	27	9	11	11
	借入金償還金	14	11	11	11	11	11	11	11	11	11
その他支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
小計	14	11	11	43	11	23	38	20	22	22	
差引		△14	△11	△11	△11	△11	△19	△12	△11	△22	△11
借入金残高		310	299	288	277	266	255	244	233	222	211
剰余金(△は欠損金)残高		△1,154	△1,149	△1,149	△1,146	△1,144	△1,141	△1,139	△1,137	△1,136	△1,134

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

※ H28～R1は決算額、R2は見込額、R3～R7は計画額です。

6 施設管理事業（賃貸ビル事業）

- 宇都宮市内に分散していた公共的団体等の入居による県民利便性の向上や、土地の高度利用による宇都宮市の中心市街地の活性化などを目的として、栃木県本町合同ビルを経営しています。

（1）事業概要

- 平成 15(2003)年 4 月から全フロアを賃貸ビルとして営業を開始しました。
- 平成 20(2008)年 5 月に 6 階から 9 階を、平成 22(2010)年 3 月には 1 階を売却し、現在は 2 階から 5 階を賃貸しています。
- 売却後は、建物の区分所有等に関する法律に基づく管理者として、共用部分の管理等を行っています。



ビル全景



正面ロータリーでのイベント風景

【施設概要】

建物名称	栃木県本町合同ビル
所在地	宇都宮市本町3-9
竣工	平成14(2002)年3月
敷地面積	1,703.76 m ²
延床面積	8,571.45 m ²
建築面積	988.55 m ²
構造	地上：鉄骨造、地下：鉄骨鉄筋コンクリート造
階数	地上：9階、地下：1階
駐車場	構内：13台、近隣：68台

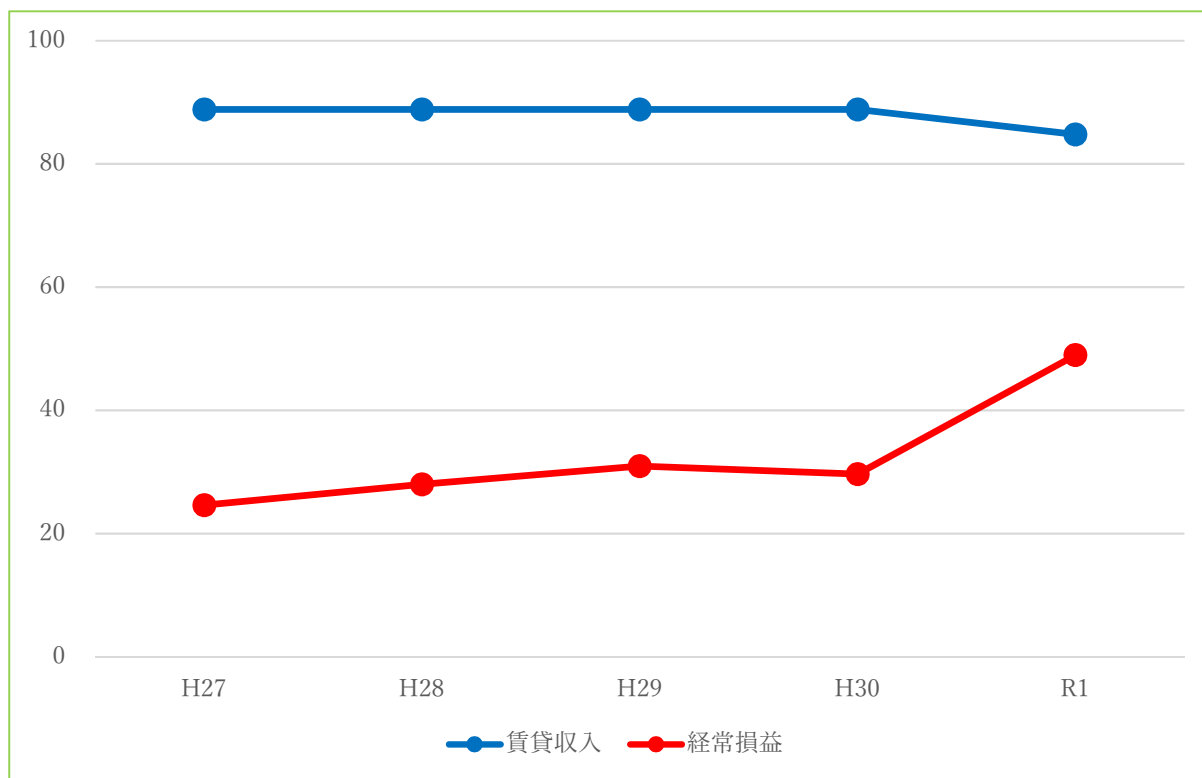
	入居団体	区分所有者
9F	栃木県国民健康保険団体連合会	栃木県国民健康保険団体連合会
8F		
7F		
6F		
5F	栃木県（教育委員会事務局）	栃木県（企業局）
4F		
3F		
2F		
1F	公益社団法人 栃木県観光物産協会	公益社団法人 栃木県観光物産協会

(2) 経営状況

- 平成 15(2003)年度の営業開始以来、每期経常利益を確保しています。
- 令和元(2019)年度からは減価償却費の減少により、経常利益が増加しました。
- 平成 20(2008)年度にビルの一部を売却した際に計上した特別損失により、累積欠損金がありますが、令和 2(2020)年度決算で解消する見込みです。

【賃貸収入及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



(3) 経営環境の変化と課題

- 令和4(2022)年度で竣工から20年が経過し、照明設備等が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります。
- 公営企業として健全な事業運営を行うため、賃貸収入を継続的に確保し、財務基盤を強化する必要があります。
- 持続可能な社会を実現するため、事業をとおしてSDGsの達成に貢献する必要があります。

(4) 経営方針と取組




「(3) 経営環境の変化と課題」を踏まえ、次のとおり賃貸ビル事業の経営方針を定め、施設の適切な管理運営と経営の効率化に努めます。

- ① 安全で快適な施設環境の提供
- ② 利益確保による経営基盤の強化
- ③ SDGs達成への貢献

① 安全で快適な施設環境の提供

—主な取組—

- ▶ 建物や設備の点検と維持管理を適切に実施します。
- ▶ 計画的な予防保全対策により、建物の長寿命化を推進します。
- ▶ 照明や空調等の設備更新では、省エネ効果の高い機器を積極的に導入します。
- ▶ 修繕計画に基づき年度間の費用の平準化に努めながら、効率的に工事を実施します。

年 度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	備 考
照明設備更新工事						
監視制御設備更新工事						
空調設備更新工事						

② 利益確保による経営基盤の強化

—主な取組—

- ▶ 安全で快適な施設環境の提供により賃貸入居団体を継続的に確保し、収入の確保に努めます。

③ SDGs 達成への貢献

—主な取組—

- ▶ 入居団体に安全で快適な施設環境を提供することで、県民の利便性の確保と市街地の活性化を推進し、「住み続けられるまちづくり」に貢献します。
- ▶ 省エネ効果の高い機器の導入を推進し、「温室効果ガス削減による気候変動対策」に貢献します。



(5) 計画期間における目標値

経営戦略を効果的に推進するため、次のとおり「財務面」と「事業面」の目標値を設定します。

【財務面】

- 健全な運営を確保するため、計画期間の毎期において、経常利益を確保します。

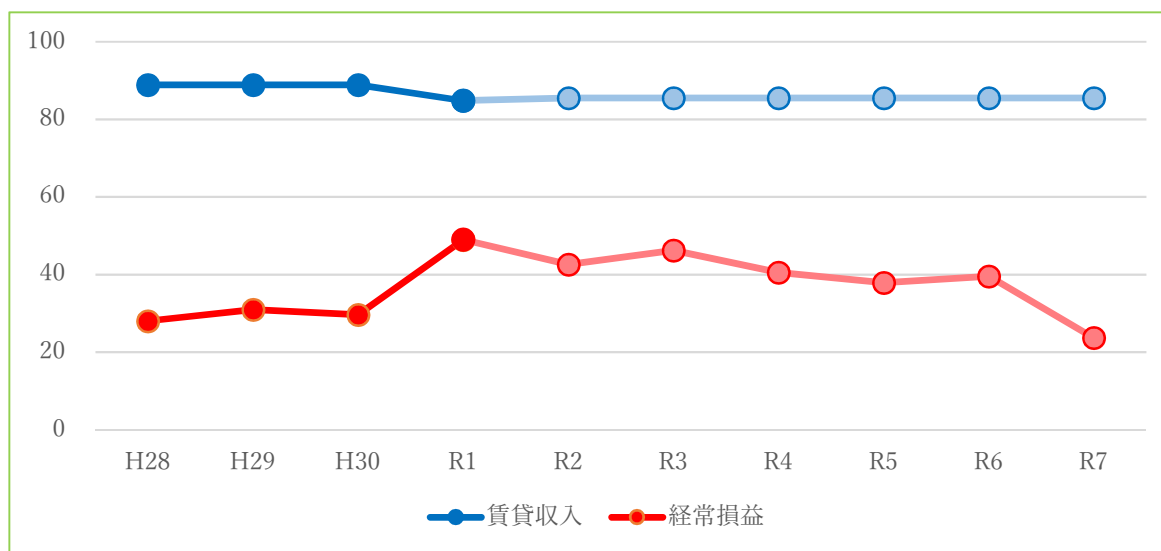
【事業面】

- 入居率100%を維持します。

(6) 収支計画

令和元(2019)年度決算と比較して利益が減少する見込みですが、これは将来的な修繕に備えた特別修繕引当金への繰入や、老朽化した施設の更新による減価償却費など費用の増加によるものです。

(単位：百万円)



(単位：百万円)

年度		和歴 (西暦)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
収益的収支	収入	貸貸収入	89	89	89	85	86	85	85	85	85	85
		その他収入	75	75	75	74	74	74	74	74	74	74
		小計	164	164	164	159	160	159	159	159	159	159
	支出	人件費	7	7	8	8	7	8	8	8	8	8
		減価償却費	58	58	59	32	32	30	26	24	27	30
		修繕費	0	0	0	0	5	5	16	16	16	16
		その他支出	71	68	68	69	72	70	69	74	69	82
小計	136	133	134	109	116	113	119	122	120	136		
経常損益			28	31	30	50	44	46	40	37	39	23
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他収入	0	0	0	0	0	0	12	58	57	81
		小計	0	0	0	0	0	0	12	58	57	81
	支出	建設改良費	0	10	0	0	0	12	4	100	98	145
		借入金償還金	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
		その他支出	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10
小計	50	60	50	50	50	62	64	160	158	205		
差引			△ 50	△ 60	△ 50	△ 50	△ 50	△ 62	△ 52	△ 102	△ 101	△ 124
借入金残高			740	690	640	590	540	490	440	390	340	290
剰余金(△は欠損金)残高			△ 143	△ 112	△ 83	△ 34	9	55	96	134	173	197

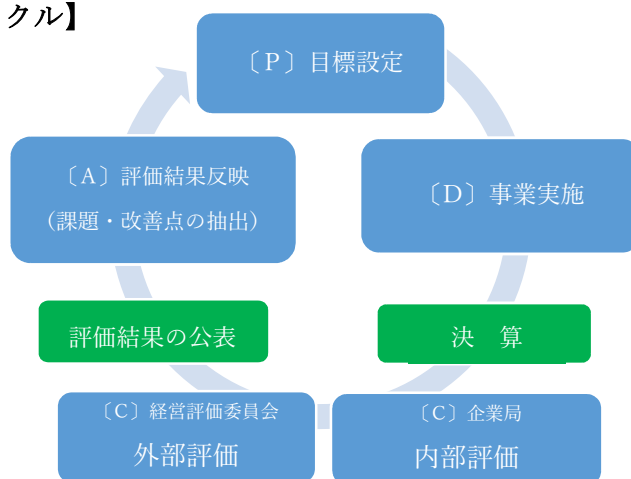
※ H28～R元は決算額、R2は見込額、R3～R7は計画額です。

※ 収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です。

1 PDCAサイクルの確立

- 経営戦略の計画的、効果的な推進を図るため、「P l a n (計画)」、「D o (実行)」、「C h e c k (評価)」、「A c t i o n (改善)」の4つのプロセスから構成されるPDCAサイクルを確立します。
- 経営戦略を踏まえて各年度の予算を編成し (P l a n)、各事業を実施し (D o)、決算をベースに進捗状況进行评估し (C h e c k)、その結果を事業運営に反映 (A c t i o n) します。
- また、社会情勢等により経営の見通しに大きな変化が生じた場合は、経営戦略の見直しを検討します。

【PDCAサイクル】



2 進捗状況の評価

- 各年度の決算をもとに「財務面」と「事業面」の目標値から進捗状況进行评估し、事業運営に反映します。「財務面」では、経営指標などを用いて経営の安定性や健全性も評価します。

3 経営の透明性の確保

- 進捗状況の評価は、企業局で内部評価を行ったうえで、有識者や専門家を構成員とする「栃木県企業局経営評価委員会」で専門的見地から意見 (外部評価) をいただくことにより、評価の客観性を確保します。
- 各年度の予算・決算の状況はもとより、評価結果についても、企業局のホームページで公表する等により、経営の透明性向上に努めます。

【参考資料】

1 経営戦略の策定経過

年月日	会議等	内容
H27(2015). 2. 17	H26(2014)年度 第2回企業局経営評価委員会	次期経営計画の策定方針の意見聴取
H27(2015). 9. 2	H27(2015)年度 第1回企業局経営評価委員会	次期経営計画の骨子案の意見聴取
H27(2015). 11. 17	H27(2015)年度 第2回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略（仮称）の素案の意見聴取
H27(2015). 12. 10 ～H28(2016). 1. 9	パブリック・コメントの実施	企業局経営戦略（仮称）の素案に対する意見募集
H28(2016). 2. 16	H27(2015)年度 第3回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略（仮称）の最終案の意見聴取
H28(2016). 3. 28	公表	
－ 以下、経営戦略の改定 －		
R2(2020). 2. 14	R元(2019)年度 第2回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略改定方針の意見聴取
R2(2020) 8. 25 ～ 31	R2(2020)年度 第1回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略改定第1次素案の意見聴取 （持ち回りにより開催）
R2(2020). 11. 24	R2(2020)年度 第2回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略改定素案の意見聴取
R2(2020). 12. ～R3(2021). 1.	パブリック・コメントの実施	企業局経営戦略改定（案）に対する意見募集
R3(2021). 2.	R2(2020)年度 第3回企業局経営評価委員会	企業局経営戦略（改定）の最終案の意見聴取
R3(2021). 3.	公表	

2 栃木県企業局経営評価委員会

区分	氏名	役職等
委員	池田 裕一	国立大学法人 宇都宮大学 地域デザイン科学部 教授
委員	小島 宏子	(株)とちぎテレビ 放送本部 報道制作局 報道部長
委員	小林 博文	東日本電信電話(株) 理事 栃木支店長 【R2(2020). 8. 1～】
委員	高田 純子	公認会計士、税理士
委員	長谷部 周彦	東日本電信電話(株) 理事 栃木支店長 【～R2(2020). 6. 8】
委員長	前橋 明朗	作新学院大学大学院経営学研究科 研究科長 " 経営学部 学部長 教授、税理士

(五十音順、敬称略)