

(令和3(2021)年度第1回栃木県企業局経営評価委員会説明資料)

令和2(2020)年度 企業局経営戦略 進捗状況説明資料

〔目次〕

経営指標の算出方法	1
達成度評価の方法	2
電気事業	3
水道事業	11
工業用水道事業	19
用地造成事業	27
施設管理事業		
県民ゴルフ場事業	35
賃貸ビル事業	43

栃木県企業局

【経営指標の算出方法】

① 経営資本営業利益率

経営に充てた資本により、どれだけ営業利益を上げたかを表し、高いほど収益性が良い。

$$\text{（営業収益－営業費用）} \div \text{経営資本} \times 100$$

※経営資本＝{期首（総資産－建設仮勘定－投資）＋期末（総資産－建設仮勘定－投資）} ÷ 2

② 営業収支比率

経営活動の成否を判断する営業活動の能率を表し、高いほど収益性が良い。

$$\text{営業収益} \div \text{営業費用} \times 100$$

③ 経常収支比率

経常的に行われる営業活動と財務活動を含めた企業活動の効率性を表し、高いほど良い。

$$\text{（営業収益＋営業外収益）} \div \text{（営業費用＋営業外費用）} \times 100$$

④ 自己資本構成比率

総資本に対する自己資本の割合であり、この割合が高いほど財務基盤は安定している。

$$\text{（資本金＋剰余金＋繰延収益）} \div \text{（資本金＋剰余金＋繰延収益＋固定・流動負債）} \times 100$$

⑤ 流動比率

短期的（1年以内）な支払能力を表しており、高いほど財務基盤は安定している。

$$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

【達成度評価の方法】

① 経営指標及び計画業務量に係る達成度評価

- ・ 目標を上回った方が良い項目の達成率算式
(決算値－計画値又は予算値) / 計画値又は予算値の絶対値 × 100 + 100
- ・ 目標を下回った方が良い項目の達成率算式
(計画値又は予算値－決算値) / 計画値又は予算値の絶対値 × 100 + 100

区分	計画値又は予算値と決算値を比較（達成率を算出）して達成度を評価	
A	100%以上	計画値又は予算値（100%）以上
B	100%未満～90%以上	計画値又は予算値（100%）未満
C	90%未満	

② 実施計画に係る達成状況を含めた総合的な達成度評価

①の達成度及び実施計画に対する取組実績等の進捗を勘案して評価

区分	実施計画
A	進捗が計画を上回る
B	進捗が概ね計画どおり
C	進捗が計画を下回る

電氣事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名：電気事業

(単位：百万円、収益の収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

		計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考	
収益的 収 支	収 入	料金収入	2,671	2,280	2,269	▲ 402	・料金収入は、年間降水量が少なかったこと等により減
		その他収入	67	55	65	▲ 2	
		(計)	2,738	2,335	2,334	▲ 404	
	支 出	人件費	472	446	412	▲ 60	・人件費は、職員構成の若年化により減
		減価償却費	498	483	484	▲ 14	
		修繕費	335	238	190	▲ 145	・修繕費は、修繕引当金取崩しにより減
		その他支出	1,116	1,079	883	▲ 233	
		(計)	2,421	2,246	1,969	▲ 452	
	経 常 損 益		317	89	365	48	
資本的 収 支	収 入	借入金	566	387	131	▲ 435	・借入金は、工事の進捗状況に合わせて調整したため減
		その他収入	4	1	7	3	
		(計)	570	388	138	▲ 432	
	支 出	建設改良費	799	656	637	▲ 162	・建設改良費は、工事の進捗状況に合わせて調整したため減
		借入金償還金	184	184	184	0	
		その他支出	12	13	11	▲ 1	
		(計)	995	853	832	▲ 163	
	差 引		▲ 425	▲ 465	▲ 694	▲ 269	

電気事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 (欠損金) 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)					(単位: 百万円)	
計 画 値		113.5	113.1			2,394	1,001
予 算 値	0.8	105.8	104	78.8	615.6	2,002	304
決 算 値	2.4	119.6	118.5	80.9	862.7	1,823	1,441
達 成 率	300.0	105.4	104.8	102.7	140.1	123.9	144.0
達成度評価	A	A	A	A	A	A	A
目標達成又は未達成の要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支出の減等により、経常収支比率及び剰余金残高は計画値を上回った。 ・ 未払金が減少したため、流動比率は予算値を上回った。 ・ 計画的な借入金償還により、借入金残高は計画値を下回った。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	年間供給電力量 (単位: MWh)	目標達成又は未達成の要因等
計 画 値	229,000	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取水ダム周辺の年間降水量が少なかったこと等により、供給電力量は計画値を下回った。
予 算 値	221,918	
決 算 値	219,181	
達成率(%)	95.7%	
達成度評価	B	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 電気事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の実績
電力の安定供給	○川治第一発電所設備更新工事	▶取水口ゲート巻揚装置更新工事(R2~R3)
	○木の俣発電所設備更新工事	▶発電機固定子更新工事(R2~R3)
	○足尾発電所内部点検	▶主要機器内部点検修繕工事(R元~R2)
	○風見発電所全面改修(FIT認定)	▶主要機器製作据付工事(H30~R5) ▶水圧鉄管更新工事(R元~R4) ▶発電所本館建替工事(R元~R4) ▶全面改修工事監理業務委託(R2~R5) ▶分水ゲート盤等更新工事 ▶R2.10.19から発電を停止して現地工事に着手
	○深山発電所全面改修	▶主要機器実施設計業務委託 ▶R3年度に発注する主要機器製作据付等工事の発注準備
	○保安訓練・防災訓練	▶ダムを対象とした洪水対応演習(5/12実施) ▶事故故障発生時の対応訓練(11/10、3/2実施) ▶発電所、ダムの油流出対応訓練(8/31、2/17実施)
	○その他	▶川治第一発電所所内遮断機内部点検修繕工事 ▶深山発電所遮断器内部点検修繕工事
水力発電の推進	○五十里発電所建設(FIT認定)	▶主要機器製作据付工事(H27~R2) ▶R2.5.22営業運転開始
	○小百川発電所建設(FIT認定)	▶主要機器製作据付工事(H28~R2) ▶土木設備工事(R元~R2) ▶取水口設備設置工事(R元~R2) ▶R3.1.15営業運転開始
	○風見発電所全面改修(再掲)(FIT認定)	▶主要機器製作据付工事(H30~R5) ▶水圧鉄管更新工事(R元~R4) ▶発電所本館建替工事(R元~R4) ▶全面改修工事監理業務委託(R2~R5) ▶分水ゲート盤等更新工事 ▶R2.10.19から発電を停止して現地工事に着手
経営の強化	○固定価格買取制度の適用等による安定した収入の確保	▶新たな売電契約に基づく料金収入の確保 ・東京電力エナジーパートナー(株)と売電契約 ・契約期間は6年間(R2.4.1~R8.3.31)
	○その他	▶「とちぎふるさと電気」に新規販売メニュー(ハーフ及びサマー)を追加し販売促進 ・新たに2社(3事業所)と契約を締結 ・全体契約数は12社(15事業所)
人育	○技術承継、研修の充実、資格取得支援	▶内部研修の実施・外部研修への派遣等 ・コロナ禍のためリモートで受講した外部研修あり ▶職位別研修体系の作成
環境対策	○高効率・省エネ機器の導入	▶板室発電所本館窓修繕工事(内窓の設置)

自己評価等						
1 経営面に係る評価 ・ 全指標ともA評価となった。						達成度 評価
2 事業面に係る評価 (1) 計画業務量に係る達成状況 ・ 年間供給電力量は、取水ダム周辺の年間降水量が少なかったこと等により、計画値を下回りB評価となった。 (2) 実施計画に係る取組実績等 ・ 五十里発電所は国土交通省の五十里ダム堰堤改良工事との調整により、また小百川発電所は水圧管路敷設工法等の見直しにより、工事の遅れが生じたが、その他の取組は、ほぼ計画どおり実施した。						
評価委員会の評価等						
・ 経営面に係る評価が全てAとなったことは評価できる。 ・ 計画業務量に係る達成状況がB評価となったが、取水ダム周辺の年間降水量が少なかったこと等によるものであり、やむを得ないと判断できる。						達成度 評価
						A
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	A	A	A	A	A	
評価委員会の評価	A	A	A	A	A	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等	
・ 頻発・激甚化する自然災害時や新型コロナウイルス感染症の拡大下においても、電力を安定供給できる体制を確保する。 ・ 風見発電所の全面改修を着実に推進するなど、長期的な視点で施設を改修し、安定した料金収入を確保する。 ・ 電力市場等の変化に的確に対応するとともに、経営基盤の一層の強化に取り組む。 ・ 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。	

○ 経営指標に係る達成状況(電気事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		0.3	0.7	0.5	0.5	0.8
	決 算 値	1.2	1.3	1.7	2	2.2	2.4
	達成度評価		A	A	A	A	A
営業収支 比率	計 画 値		102.1	110.2	110.8	115.4	113.5
	予 算 値		102.1	105.1	104.1	103.3	105.8
	決 算 値	110.6	111.4	113.8	118.0	119.2	119.6
	達成度評価		A	A	A	A	A
経常収支 比率	計 画 値		100.5	108.7	109.7	115.0	113.1
	予 算 値		100.5	103.7	103.1	102.5	104
	決 算 値	107.5	109.2	112.4	116.7	118.8	118.5
	達成度評価		A	A	A	A	A
自己資本 構成比率	予 算 値		83.1	79.9	77.8	81.1	78.8
	決 算 値	83.4	83.9	84.2	80.8	80.3	80.9
	達成度評価		A	A	A	B	A
流動比率	予 算 値		862.2	890.9	647.0	547.9	615.6
	決 算 値	756.4	814.1	787.9	793.7	851.4	862.7
	達成度評価		B	C	A	A	A

(単位:百万円)

借入金 残高	計 画 額		1,366	1,863	1,746	2,012	2,394
	予 算 額		1,366	1,914	2,202	1,608	2,002
	決 算 額	1,360	1,207	1,018	1,639	1,876	1,823
	達成度評価		A	A	A	A	A
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		7	172	352	684	1,001
	予 算 額		7	102	165	215	304
	決 算 額		165	431	750	1,076	1,441
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:MWh)

年間供給 電力量	計 画 値		248,000	253,000	254,000	253,000	229,000
	予 算 値		247,506	229,871	233,040	229,953	221,918
	実 績 値	210,586	186,261	229,105	209,844	265,326	219,181
	達成度評価		C	B	C	A	B

○ 収支の状況(電気事業)

(単位:百万円)

				平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		2,000	1,997	1,965	2,558	2,671
			予 算 額	1,906	2,000	2,034	2,047	1,968	2,280
			決 算 額	1,845	1,904	2,028	1,963	1,986	2,269
		その他 収入	計 画 額		67	67	67	67	67
			予 算 額	67	67	58	60	108	55
			決 算 額	51	49	62	69	75	65
	支出	人件費	計 画 額		474	441	452	455	472
			予 算 額	476	474	454	433	461	446
			決 算 額	468	450	439	398	394	412
		減価 償却費	計 画 額		442	438	438	484	498
			予 算 額	496	442	441	451	440	483
			決 算 額	479	436	438	436	432	484
		修繕費	計 画 額		290	256	244	444	335
			予 算 額	173	290	330	259	202	238
			決 算 額	164	173	278	181	162	190
その他 支出		計 画 額		854	764	718	910	1,116	
		予 算 額	736	854	794	901	958	1,079	
		決 算 額	653	729	704	726	747	883	
経常損益			計 画 額		7	165	180	332	317
			予 算 額	92	7	73	63	50	89
			決 算 額	132	165	231	291	326	365
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		221	702	68	455	566
			予 算 額	0	221	771	615	350	387
			決 算 額	0	79	16	806	426	131
		その他 収入	計 画 額		4	4	3	4	4
			予 算 額	70	4	1	1	1	1
			決 算 額	52	0	1	0	1	7
	支出	建設 改良費	計 画 額		637	1,392	1,082	1,439	799
			予 算 額	378	637	1,385	1,302	648	656
			決 算 額	301	329	323	1,046	1,167	637
		借入 償還金	計 画 額		233	205	185	189	184
			予 算 額	300	233	206	185	190	184
			決 算 額	300	232	205	185	189	184
		その他 支出	計 画 額		12	12	12	12	12
			予 算 額	32	12	9	4	45	13
			決 算 額	27	10	7	2	42	11
差引			計 画 額		▲ 657	▲ 903	▲ 1,208	▲ 1,181	▲ 425
			予 算 額	▲ 640	▲ 657	▲ 828	▲ 875	▲ 532	▲ 465
			決 算 額	▲ 576	▲ 541	▲ 518	▲ 427	▲ 971	▲ 694

水道事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名:水道事業

(単位:百万円、収益的収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

		計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考	
収益的 収 支	収 入	料金収入	1,838	1,826	1,849	11	・収入は概ね計画額どおり
		その他収入	75	117	101	26	
		(計)	1,913	1,943	1,950	37	
	支 出	人件費	324	251	256	▲ 68	・人件費は、退職給付費の減等により減
		減価償却費	715	667	624	▲ 91	・減価償却費は、固定資産が計画値より減少したこと等により減
		修繕費	84	191	139	55	
		その他支出	678	794	648	▲ 30	
		(計)	1,801	1,903	1,667	▲ 134	
	経 常 損 益		112	40	283	171	
	資本的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0
その他収入			1	1	0	▲ 1	
(計)			1	1	0	▲ 1	
支 出		建設改良費	272	871	600	328	・建設改良費は、工事の進捗状況に合わせて令和元年度予算を繰り越したため増
		借入金償還金	125	126	126	1	
		その他支出	8	8	0	▲ 8	
		(計)	405	1,005	726	321	
差 引		▲ 404	▲ 1,004	▲ 726	▲ 322		

水道事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 (欠損金) 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)				(単位: 百万円)		
計画値		104.4	106.2			477	606
予算値	0.02	100.3	102.1	89.3	1,803.4	478	547
決算値	1.1	113.7	117.0	87.7	1,271.3	480	1,708
達成率(%)	5500.0	108.9	110.2	98.2	70.5	99.4	281.8
達成度評価	A	A	A	B	C	B	A
目標達成 又は未達成 の要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業費用が減少したことにより、経営資本営業利益率が予算値を、経常収支比率及び剰余金残高が計画値を、それぞれ上回った。 ・ 未払金により流動負債が増加したため、自己資本構成比率及び流動比率は予算値を下回った。 ・ 計画的な借入金償還により、借入金残高はほぼ計画値どおり。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	北那須水道 年間供給水量 (単位: 千m ³)	鬼怒水道 年間供給水量 (単位: 千m ³)	目標達成又は未達成の要因等
計画値	11,300	11,000	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほぼ計画値どおりの供給水量を確保した。
予算値	11,067	11,045	
決算値	11,202	11,186	
達成率(%)	99.1	101.7	
達成度評価	B	A	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 水道事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の実績
安全で安心な水道水の供給	○設備更新等の計画に基づく更新工事等の実施 設備更新等の計画の見直し(3年毎)	▶無停電電源設備等更新工事(R2~R3、北那須) ▶No.1排泥池汚泥掻寄機更新工事(R2~R3、北那須) ▶中央監視制御装置更新工事(H30~R2、鬼怒) ▶設備更新等長期計画策定検討会(6月、3月)
	○水質監視体制、施設防護対策等の充実	▶水道施設機械警備業務委託(H28~R2、北那須:場外施設) ▶浄水場内機械警備業務委託(H29~R3、北那須) ▶浄水場等機械警備業務委託(H29~R3、鬼怒)
	○水質検査計画の作成・公表、検査結果公表、精度管理	▶水質検査計画作成・HP公表(3月) ▶水質検査結果HP公表(毎月) ▶水道水質精度管理実施(6月分析結果提出、2月結果公表)
災害に強く、強靱な施設と体制づくり、水質事故等の対応強化	○設備更新等の計画に基づく更新工事等の実施 設備更新等の計画の見直し(3年毎)	▶無停電電源設備等更新工事(R2~R3、北那須)【再掲】 ▶No.1排泥池汚泥掻寄機更新工事(R2~R3、北那須)【再掲】 ▶中央監視制御装置更新工事(H30~R2、鬼怒)【再掲】 ▶設備更新等長期計画策定検討会(6月、3月)【再掲】
	○耐震化への取組	▶管路施設耐震化等検討会(7月、11月、2月) ▶管路施設耐震(簡易)診断業務委託(北那須)
	▶管路劣化診断	▶埋設管路劣化調査業務委託(北那須)
	○災害想定訓練の実施	▶防災訓練(10月:北那須)、(6月:鬼怒) ▶受水市町との共同防災訓練(11月:北那須、鬼怒)
経基盤の強化	○適正な料金設定	▶鬼怒水道用水供給事業の令和4年4月以降の料金見直し(R2~R3)
人育材成	○技術継承、研修の充実、資格取得支援	▶日本水道協会主催の技術継承研修等の研修会に参加(研修等:3回、3名) ▶危険物取扱者等資格取得を支援(4名) ▶OJT実施による技術継承(10月、11月、12月、1月)
環境対策	○高効率・省エネルギー機器の導入	▶照明のLED化を実施
	○浄土発生土の資源化利用	▶浄水発生土の有効利用(上・工水合計:905t)

自己評価等						
<p>1 経営面に係る評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益性を示す経営資本営業利益率及び営業収支比率、企業活動の効率性を示す経常収支比率の3指標がA評価となった。 ・自己資本構成比率がB評価、流動比率がC評価となったものの、どちらも数値は高い水準にあり、財務基盤は安定しているといえる。 <p>2 事業面に係る評価</p> <p>(1) 計画業務量に係る達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北那須水道の年間供給水量はほぼ計画値どおりのB評価となったが、鬼怒水道は計画値を超える水量が確保でき、A評価となった。 <p>(2) 実施計画に係る取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備更新等長期計画の見直しを行い、更新時期の再調整や支出の平準化を図った。 ・管路施設の耐震診断が完了し、早急に耐震化を要する箇所が無いことを確認した。 						達成度 評価
						A
評価委員会の評価等						
<p>・経営面に係る評価において、自己資本構成比率がB評価、流動比率がC評価となったが、いずれも一時的な未払金の増加によるものであり、また、数値も高い水準にあるため、特段問題は無い。</p> <p>・計画業務量に係る達成状況については、北那須水道、鬼怒水道のいずれも、ほぼ計画値どおりの供給水量を確保できている。</p>						達成度 評価
						A
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	A	A	A	A	A	
評価委員会の評価	A	A	A	A	A	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等
<ul style="list-style-type: none"> ・安全で安心な水道水の安定供給を図るため、引き続き、計画的な設備更新工事の実施や業務継続体制の強化等により、ハード・ソフト両面の強靱化に取り組む。 ・適切な料金設定等による経営基盤の強化や、デジタル技術の活用等による業務効率化を進め、組織力強化に取り組む。 ・長期的な視点から経営改革に取り組むため、民間活力の導入等について検討を進める。 ・持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。

○ 経営指標に係る達成状況(水道事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		0.6	0.9	0.1	0.2	0.02
	決 算 値	2.4	1.9	1.6	1.3	1.6	1.1
	達成度評価		A	A	A	A	A
営業収支 比率	計 画 値		106.1	108.6	104.5	102.8	104.4
	予 算 値		106.0	110.1	100.9	101.8	100.3
	決 算 値	131.5	123.9	119.3	115.3	119.5	113.7
	達成度評価		A	A	A	A	A
経常収支 比率	計 画 値		107.3	109.9	106.0	104.5	106.2
	予 算 値		107.4	111.6	102.3	103.6	102.1
	決 算 値	135.5	128.5	121.6	118.3	121.6	117.0
	達成度評価		A	A	A	A	A
自己資本 構成比率	予 算 値		82.5	84.2	85.3	87.4	89.3
	決 算 値	83.3	84.3	84.4	84.4	86.3	87.7
	達成度評価		A	A	A	B	B
流動比率	予 算 値		1,222.9	1,390.7	989.2	1,364.5	1,803.4
	決 算 値	3,165.8	3,127.2	1,716.9	3,351.5	1,211.4	1,271.3
	達成度評価		A	A	A	C	C

(単位:百万円)

借入金 残高	計 画 額		1,024	872	733	602	477
	予 算 額		1,024	874	735	604	478
	決 算 額	1,207	1,027	876	737	606	480
	達成度評価		B	B	B	B	B
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		131	303	412	494	606
	予 算 額		131	328	370	439	547
	決 算 額		434	781	1,079	1,419	1,708
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:千m³)

北那須 水道	計 画 値		11,300	11,300	11,300	11,300	11,300
	予 算 値		11,297	11,297	11,297	11,280	11,067
	実 績 値	11,356	11,378	11,481	11,314	11,337	11,202
	達成度評価		A	A	A	A	B
鬼 怒 水道	計 画 値		10,900	11,000	11,000	11,000	11,000
	予 算 値		10,904	11,045	11,045	11,075	11,045
	実 績 値	11,018	11,002	11,096	11,155	11,178	11,186
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 収支の状況(水道事業)

(単位:百万円)

			平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		1,838	1,838	1,838	1,843	1,838
			予 算 額	1,843	1,838	1,844	1,844	1,845	1,826
			決 算 額	1,850	1,853	1,863	1,855	1,859	1,849
		その他 収入	計 画 額		93	78	78	75	75
			予 算 額	93	93	85	76	136	117
			決 算 額	125	115	89	81	57	101
	支出	人件費	計 画 額		324	324	324	324	324
			予 算 額	303	324	269	297	307	251
			決 算 額	276	332	255	266	224	256
		減価 償却費	計 画 額		545	569	599	664	715
			予 算 額	499	545	527	609	653	667
			決 算 額	486	486	553	592	634	624
		修繕費	計 画 額	計 画 額	190	126	129	83	84
			予 算 額	190	190	160	160	176	191
			決 算 額	127	166	160	160	144	139
その他 支出		計 画 額		741	725	755	765	678	
		予 算 額	721	741	776	812	776	794	
		決 算 額	569	549	637	620	574	648	
経常損益		計 画 額		131	172	109	82	112	
		予 算 額	223	131	197	42	69	40	
		決 算 額	517	434	347	298	340	283	
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
		その他 収入	計 画 額		1	1	1	1	1
	予 算 額		1	1	1	1	1	1	
	決 算 額		0	0	0	0	0	0	
	支出	建設 改良費	計 画 額		1,259	903	1,356	924	272
			予 算 額	1,545	1,259	986	1,542	1,552	871
			決 算 額	1,253	1,233	660	977	1,061	600
		借入金 償還金	計 画 額		181	152	139	131	125
			予 算 額	220	181	152	140	133	126
			決 算 額	219	180	151	139	131	126
		その他 支出	計 画 額		8	8	8	8	8
			予 算 額	8	8	8	8	8	8
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
差引		計 画 額		▲ 1,447	▲ 1,062	▲ 1,502	▲ 1,062	▲ 404	
		予 算 額	▲ 1,772	▲ 1,447	▲ 1,145	▲ 1,689	▲ 1,692	▲ 1,004	
		決 算 額	▲ 1,472	▲ 1,413	▲ 811	▲ 1,116	▲ 1,192	▲ 726	

工業用水道事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名:工業用水道事業

(単位:百万円、収益的収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

		計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考	
収益的 収 支	収 入	料金収入	507	492	508	1	・ 料金収入は、ほぼ計画額どおり ・ その他収入は、受託事業の実施により増
		その他収入	121	470	288	167	
		(計)	628	962	796	168	
	支 出	人件費	53	48	35	▲ 18	・ 人件費は、人員減により減 ・ 減価償却費は、固定資産が計画値より減少したこと等により減 ・ その他支出は、受託事業の実施により増
		減価償却費	246	214	211	▲ 35	
		修繕費	26	49	48	22	
		その他支出	215	611	400	185	
		(計)	540	922	694	154	
	経 常 損 益		88	40	102	14	
	資本的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0
その他収入			39	18	17	▲ 22	
(計)			39	18	17	▲ 22	
支 出		建設改良費	89	259	67	▲ 22	・ 建設改良費は、中央監視制御装置更新工事が計画額より減 ・ 借入金償還金は、一般会計への償還額の増により増
		借入金償還金	59	80	79	20	
		その他支出	4	4	0	▲ 4	
		(計)	152	343	146	▲ 6	
差 引		▲ 113	▲ 325	▲ 129	▲ 16		

工業用水道事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 (欠損金) 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)					(単位: 百万円)	
計 画 値		96.4	116.3			2,225	491
予 算 値	▲ 6.9	56.1	104.4	87.0	809.8	2,144	294
決 算 値	▲ 2.0	82.0	114.8	87.4	1,288.0	2,146	629
達成率(%)	-	85.1	98.7	100.5	159.1	103.6	128.1
達成度評価	A	C	B	A	A	A	A
目標達成 又 未達成の 要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業費用の増により営業収支比率は計画値を下回ったが、営業外収益が増したため経常収支比率はほぼ計画値どおりとなった。 ・ 退職給付引当金の戻入による特別利益が生じたため、剰余金残高は計画値を上回った。 ・ 未払金が減少したため、流動比率は予算値を上回った。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	年間基本供給水量 (単位: 千m ³)	年間実供給水量 (単位: 千m ³)	目標達成又は未達成の要因等
計 画 値	9,200	5,700	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間基本供給水量は、最大5%の減量を認めたため計画値を下回った。 ・ 年間実供給水量は、新型コロナウイルス感染症拡大による企業活動の縮小等により、受水企業の使用水量が減少したため、計画値を下回った。
予 算 値	8,945	5,626	
決 算 値	8,940	5,386	
達成率(%)	97.2	94.5	
達成度評価	B	B	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 工業用水道事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の実績
工業用水の安定供給	○設備更新等の計画に基づく更新工事等の実施 設備更新等の計画の見直し(3年毎)	▶中央監視制御装置更新工事(H30～R2、鬼怒) ▶設備更新等長期計画策定検討会(6月、3月)
	○水質検査結果等の情報発信	▶水質検査結果HP公表
	○施設防護対策等の充実	▶浄水場等機械警備業務委託(H29～R3、鬼怒)
新規需要の開拓	○工業用水ニーズの情報収集	▶需要拡大検討班会議を開催(9月、1月、3月) ▶受水企業訪問(1～2月、書面開催) ▶関係機関との情報交換(3月) ▶管路沿線企業等に対するアンケート調査(2月、26社)
	○新たな受水企業の誘致活動	▶キリンビール工場跡地進出企業への工業用水PR(4月、9月) ▶新規企業への営業活動(芳賀第2工業団地を含む)
災害に強く、強靱な施設と体制づくり、水質事故等の対応強化	○設備更新等の計画に基づく更新工事等の実施 設備更新等の計画の見直し(3年毎)	▶中央監視制御装置更新工事(H30～R2、鬼怒)【再掲】 ▶設備更新等長期計画策定検討会(6月、3月)【再掲】
	○耐震化への取組	▶管路施設耐震化等検討会を実施(7月、11月、2月) ▶管路施設耐震(簡易)診断業務委託 ▶配水管路劣化診断業務委託
	○災害想定訓練の実施	▶防災訓練を実施(6月)
経営の強化	○適正な料金設定	▶現行料金制度を維持した上で、受水企業の定着を図るため、一部、基本供給水量の減量を実施(料金適用期間:H29年4月～R4年3月) ▶鬼怒工業用水道事業の令和4年4月以降の料金見直し(R2～R3)
人育	○技術継承、研修の充実、資格取得支援	▶酸素欠乏危険作業主任者等の資格取得を支援(2名) ▶OJT実施による技術継承(10月、11月、12月、1月)
環境対策	○高効率・省エネルギー機器の導入	▶照明のLED化を実施
	○浄水発生土の資源化利用	▶浄水発生土の有効利用(上・工水合計:905t)

自己評価等						
1 経営面に係る評価 ・ 営業収支比率がC評価となったものの、経営資本営業利益率等の5指標がA評価となった。					達成度評価	
2 事業面に係る評価 (1) 計画業務量に係る達成状況 ・ 年間基本供給水量、年間実供給水量は、ともにB評価となった。					B	
(2) 実施計画に係る取組実績 ・ 設備更新等長期計画の見直しを行い、更新時期の再調整や支出の平準化を図った。 ・ 芳賀第2工業団地における新規需要を獲得するため、地域整備課と連携して営業活動を行った。 ・ 管路施設の耐震診断が完了し、早急に耐震化を要する箇所が無いことを確認した。						
評価委員会の評価等						
・ 計画業務量に係る達成状況について、年間基本供給水量、年間実供給水量のいずれもB評価と目標を達成できなかったことは、新型コロナウイルス感染症拡大による企業活動の縮小等が原因ではあるが、達成度評価におけるマイナス要因である。					達成度評価	
・ 管路沿線企業等に対するアンケート調査の実施や関係機関との情報交換を通じ、今後も新規需要開拓への努力を継続してほしい。					B	
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	A	B	A	A	B	
評価委員会の評価	A	B	A	A	B	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等	
・安全で安心な工業用水の安定供給を図るため、引き続き、計画的な設備更新工事の実施や業務継続体制の強化等により、ハード・ソフト両面の強靱化に取り組む。 ・受水企業の定着促進と併せ、ターゲットを絞った営業活動や関係機関との連携等により新規需要の開拓に取り組む。 ・適切な料金設定等による経営基盤の強化や、デジタル技術の活用等による業務効率化を進め、組織力強化に取り組む。 ・持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。	

○ 経営指標に係る達成状況(工業用水道事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		▲ 1.7	▲ 7.9	▲ 1.0	▲ 0.8	▲ 6.9
	決 算 値	2.2	0.4	▲ 6.4	0.1	0.2	▲ 2.0
	達成度評価		A	A	A	A	A
営業収支 比率	計 画 値		84.7	101.4	99.2	98.3	96.4
	予 算 値		84.7	53.1	90.6	91.5	56.1
	決 算 値	125.2	103.9	59.3	101.2	102.7	82.0
	達成度評価		A	C	A	A	C
経常収支 比率	計 画 値		114.7	121.9	119.4	118.5	116.3
	予 算 値		114.7	103.6	111.8	112.5	104.4
	決 算 値	134.3	127.2	112.2	122.5	122.2	114.8
	達成度評価		A	B	A	A	B
自己資本 構成比率	予 算 値		85.7	85.8	86.6	87.1	87.0
	決 算 値	85.4	85.9	86.0	86.5	86.6	87.4
	達成度評価		A	A	B	B	A
流動比率	予 算 値		832.2	534.3	577.2	1050.3	809.8
	決 算 値	1,047.4	1,288.6	939.4	1,076.1	823.4	1,288.0
	達成度評価		A	A	A	C	A

借入金 残高	計 画 額		2,487	2,415	2,346	2,284	2,225
	予 算 額		2,487	2,395	2,306	2,223	2,144
	決 算 額	2,562	2,489	2,396	2,307	2,225	2,146
	達成度評価		B	A	A	A	A
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		90	203	305	403	491
	予 算 額		90	122	187	258	294
	決 算 額		141	248	376	502	629
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:千m³)

年間基本 供給水量	計 画 値		9,200	9,200	9,200	9,300	9,200
	予 算 値		9,241	8,828	9,078	8,984	8,945
	実 績 値	9,171	9,243	9,013	8,972	8,984	8,940
	達成度評価		A	B	B	B	B
年間実 供給水量	計 画 値		5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
	予 算 値		5,674	5,675	5,629	5,651	5,626
	実 績 値	5,766	5,689	5,680	5,936	5,825	5,386
	達成度評価		B	B	A	A	B

○ 収支の状況(工業用水道事業)

(単位:百万円)

			平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		507	507	507	508	507
			予 算 額	500	507	487	499	496	492
			決 算 額	534	531	516	518	519	508
		その他 収入	計 画 額		199	121	121	121	121
			予 算 額	128	199	474	121	309	470
			決 算 額	120	127	469	116	174	288
	支出	人件費	計 画 額		53	53	53	53	53
			予 算 額	60	53	58	53	49	48
			決 算 額	51	73	54	46	49	35
		減価 償却費	計 画 額		181	201	218	222	246
			予 算 額	179	181	190	220	220	214
			決 算 額	178	177	181	221	219	211
		修繕費	計 画 額		57	26	26	26	26
			予 算 額	57	57	49	49	49	49
			決 算 額	57	57	49	49	40	48
その他 支出		計 画 額		325	235	229	230	215	
		予 算 額	291	325	632	233	413	611	
		決 算 額	201	210	594	202	259	400	
経常損益		計 画 額		90	113	102	98	88	
		予 算 額	41	90	32	65	74	40	
		決 算 額	167	141	107	116	126	102	
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
		その他 収入	計 画 額		20	17	12	10	39
	予 算 額		25	20	14	12	10	18	
	決 算 額		25	19	15	12	10	17	
	支出	建設 改良費	計 画 額		220	362	289	198	89
			予 算 額	261	220	362	259	92	259
			決 算 額	267	109	325	12	123	67
		借入 償還金	計 画 額		74	72	69	62	59
			予 算 額	84	74	93	90	83	80
			決 算 額	83	73	92	90	82	79
		その他 支出	計 画 額		4	4	4	4	4
			予 算 額	4	4	4	4	4	4
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
差引		計 画 額		▲ 278	▲ 421	▲ 350	▲ 254	▲ 113	
		予 算 額	▲ 324	▲ 278	▲ 445	▲ 341	▲ 169	▲ 325	
		決 算 額	▲ 325	▲ 163	▲ 402	▲ 90	▲ 195	▲ 129	

用地造成事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名：用地造成事業

(単位：百万円、収益的収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

			計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考
収益的 収 支	収 入	分譲収益	1,143	769	16	▲ 1,127	・分譲収益は、分譲計画の前倒し分譲により減(分譲収益は割賦によるもののみ)
		その他収入	32	21	43	11	
		(計)	1,175	790	59	▲ 1,116	
	支 出	人件費	63	46	57	▲ 6	・分譲原価は、分譲計画の前倒し分譲により減
		分譲原価	1,028	619	17	▲ 1,011	
		その他支出	61	114	77	16	
		(計)	1,152	779	151	▲ 1,001	
経 常 損 益		23	11	▲ 92	▲ 115		
資本的 収 支	収 入	借入金※1	415	1,942	517	102	・借入金は、主に芳賀第2工業団地の造成により増 ・その他収入は、芳賀第2工業団地の予約分譲に係る前受金により増
		その他収入	10	157	556	546	
		(うち分譲前受金)	—	—	(371)	—	
		(計)※2	425	2,099	702	277	
	支 出	建設改良費	415	2,144	759	344	・建設改良費は、主に芳賀第2工業団地の造成により増 ・借入金償還金は、分譲収益の減により減
		借入金償還金※1	1,028	723	100	▲ 928	
		その他支出	5	5	0	▲ 5	
		(計)	1,448	2,872	859	▲ 589	
	差 引		▲ 1,023	▲ 773	▲ 157	866	

※1借入金及び借入金償還金には借換え分を含まず。

※2資本的収入に分譲前受金は含まず。

用地造成事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)				(単位: 百万円)		
計 画 値		104.6	102.0			5,885	▲ 8,672
予 算 値	1.9	111.8	102.7	26.5	126.8	7,288	152
決 算 値	▲ 1.5	32.8	39.0	27.3	111.8	5,659	47
達成率(%)	—	31.4	38.2	103.0	88.2	103.8	200.5
達成度評価	C	C	C	A	C	A	A
目標達成は未達成の要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分譲可能な用地の一時的なストックの減少のため、分譲収益を得られなかったことから、営業収支比率及び経常収支比率は計画値を大きく下回った。 ・ 平成30年度に資本金を減少して累積欠損金を解消したため、剰余金残高は計画値を上回った。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	産業団地分譲面積 (単位: ha)	目標達成又は未達成の要因等
計 画 値	7.0	<ul style="list-style-type: none"> ・ 令和2年度の方譲面積は、計画値に比して減少した。 ・ 主な要因は、分譲計画を前倒して分譲したため、分譲可能な産業用地が減少したことによる。
予 算 値	4.1	
決 算 値	0.0	
達成率(%)	—	
達成度評価	C	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 用地造成事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の実績
魅力ある 産業団地の 安定的な供給	○矢板南産業団地	▶各種メディア(新聞広告、インターネット等)を活用したPR活動 ▶企業へのメールマガジンや動画を活用したPR活動
	○大和田産業団地	
	○宇都宮ゆいの杜産業用地	
	○芳賀第2工業団地	▶第1期予約分譲の協定締結 ▶各種メディア(インターネット等)を活用したPR活動 ▶企業へのメールマガジンや動画配信を活用したPR活動 ▶企業の引き合い情報等を活用した企業訪問等
	○鹿沼インター産業団地	▶事業実施地区に決定(R2.12、造成主体:企業局) ▶詳細設計の発注
	○更なる新産業団地	▶市町における構想段階からの助言・意見交換
経基強 盤 営の化	○地元市町等との適切な役割分担	▶芳賀第2工業団地に係る芳賀町との細目協定等に基づく事業執行 ▶鹿沼インター産業団地に係る鹿沼市との基本協定の締結
	○金利負担分軽減等	▶分譲収益(減債積立金)を活用した企業債の繰上償還等
地域や環境への貢献	—	▶みぶ羽生田産業団地整備に伴う里山林(とうぶの森とちぎ中央)保全活動及び環境モニタリング

自己評価等						
<p>1 経営面に係る評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の安定性を示す自己資本構成比率等の3指標はA評価となった。 収益性を示す営業収支比率や企業活動の効率性を示す経常収支比率が計画値を大きく下回ったためC評価となった。 <p>2 事業面に係る評価</p> <p>(1) 計画業務量に係る達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業団地分譲面積は、計画値を大きく下回ったため、単年度ではC評価となった。 一方で、実施計画の5ヵ年(平成28年度～令和2年度)合計では、36.8haを分譲する計画のところ、計画を前倒したため40.8ha分譲することができた。 <p>(2) 実施計画に係る取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> 芳賀第2工業団地(芳賀町)は、効果的なPR活動により、第1期予約分譲の協定を締結した。 鹿沼インター産業団地は、事業実施主体に決定したため、詳細設計に着手した。 					達成度 評価	
評価委員会の評価等						
<p>・計画業務量に係る達成状況について、分譲面積がゼロのためC評価となったほか、その他経営面の指標もC評価が多いが、平成28年度以降の5年間全体で見れば計画以上の分譲実績があり、分譲可能な産業用地が減少したことによるものであるため、やむを得ないと判断できる。</p> <p>・令和2年度単年度では厳しい評価をせざるを得ないが、もっと中期的に進捗率を把握する指標や評価方法があっても良いのではないか。</p>					達成度 評価	
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	C	B	B	B	C	
評価委員会の評価	C	B	B	B	C	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等	
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍に対応した誘致活動を積極的に展開し、分譲中の団地の早期分譲を図る。 芳賀第2工業団地及び鹿沼インター産業団地については、引き続き関係機関との連携を強化し、早期造成・早期分譲による経費縮減及び収益確保を図る。 社会経済の変化による企業ニーズの的確な把握に努めるとともに、市町の新規産業団地構想に積極的に関与し、早期の産業団地整備につなげる。 単年度での評価に加え、中期的な指標や評価方法を検討する。 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。 	

○ 経営指標に係る達成状況(用地造成事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		2.2	6.2	1.0	▲ 18.1	1.9
	決 算 値	2.7	0.7	4.7	1.2	▲ 14.7	▲ 1.5
	達成度評価		C	C	A	A	C
営業収支 比率	計 画 値		115.5	127.0	130.2	113.8	104.6
	予 算 値		115.5	120.7	103.6	56.3	111.8
	決 算 値	106.5	105.7	113.0	105.3	60.8	32.8
	達成度評価		B	C	C	C	C
経常収支 比率	計 画 値		113.2	120.2	125.5	110.4	102.0
	予 算 値		113.2	119.7	102.7	109.3	102.7
	決 算 値	105.8	104.1	112.4	103.8	108.1	39.0
	達成度評価		B	B	C	B	C
自己資本 構成比率	予 算 値		21.8	25.8	32.2	25.4	26.5
	決 算 値	16.5	17.5	25.3	32.5	30.3	27.3
	達成度評価		C	B	A	A	A
流動比率	予 算 値		106.2	209.5	193.3	186.1	126.8
	決 算 値	152.2	121.6	105.5	163.8	172.2	111.8
	達成度評価		A	C	C	B	C

(単位:百万円)

借入金 残高	計 画 額		8,454	8,097	7,289	6,498	5,885
	予 算 額		8,454	7,207	6,078	6,079	7,288
	決 算 額	9,098	8,464	6,795	4,998	5,242	5,659
	達成度評価		B	A	A	A	A
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		▲ 9,228	▲ 9,099	▲ 8,820	▲ 8,695	▲ 8,672
	予 算 額		▲ 9,228	▲ 8,983	▲ 9,138	141	152
	決 算 額	▲ 9,471	▲ 9,426	▲ 9,152	46	138	47
	達成度評価		B	B	A	A	A

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:ha)

産業団地 分譲面積	計 画 値		8.0	5.2	9.3	7.3	7.0
	予 算 値		8.0	15.4	9.0	6.1	4.1
	実 績 値	20.3	6.8	20.7	7.7	5.6	0.0
	達成度評価		C	A	C	B	C

○ 収支の状況(用地造成事業)

(単位:百万円)

				平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		1,187	731	1,340	1,299	1,143
			予 算 額	3,334	1,187	2,257	1,522	1,066	769
			決 算 額	3,088	1,062	2,467	1,241	1,016	16
		その他 収入	計 画 額		38	36	32	32	32
			予 算 額	48	38	31	20	1,048	21
			決 算 額	46	32	25	21	841	43
	支出	人件費	計 画 額		63	63	63	63	63
			予 算 額	65	63	61	108	83	46
			決 算 額	75	59	57	71	62	57
		分譲 原価	計 画 額		926	501	938	1,075	1,028
			予 算 額	2,479	926	1,756	1,316	836	619
			決 算 額	2,355	892	1,979	1,081	729	17
		その他 支出	計 画 額		96	74	92	68	61
			予 算 額	116	96	97	76	1,100	114
			決 算 額	532	100	181	64	928	77
経常損益			計 画 額		140	129	279	125	23
			予 算 額	722	140	374	42	95	11
			決 算 額	172	43	275	46	138	▲ 92
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		484	693	1,113	325	415
			予 算 額	922	484	246	1,198	832	1,942
			決 算 額	1,023	1,186	497	14	988	517
		その他 収入	計 画 額		12	10	11	10	10
			予 算 額	12	12	483	454	134	157
			決 算 額	3	86	603	555	133	556
	支出	建設 改良費	計 画 額		486	693	1,113	325	415
			予 算 額	407	486	771	1,697	942	2,144
			決 算 額	532	1,190	788	607	1,142	759
		借入 償還金	計 画 額		1,839	1,050	1,921	1,116	1,028
			予 算 額	2,717	1,839	1,503	2,092	793	723
			決 算 額	1,439	1,820	2,166	1,925	744	100
		その他 支出	計 画 額		5	5	5	5	5
			予 算 額	5	5	5	5	5	5
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
差引			計 画 額		▲ 1,834	▲ 1,045	▲ 1,915	▲ 1,111	▲ 1,023
			予 算 額	▲ 2,195	▲ 1,834	▲ 1,550	▲ 2,142	▲ 774	▲ 773
			決 算 額	▲ 945	▲ 1,738	▲ 3,807	▲ 1,967	▲ 765	▲ 157

県民ゴルフ場事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名：県民ゴルフ場事業

(単位：百万円、収益的収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

		計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考	
収益的 収 支	収 入	料金収入	18	19	19	1	・料金収入は、指定管理者からの納付金収入 ・その他収入は、電気事業からの繰入金による増
		その他収入	0	14	14	14	
		(計)	18	33	33	15	
	支 出	人件費	0	0	0	0	・修繕費は、主に電気事業からの繰入金を財源としたクラブハウス屋根等塗装修繕工事による増
		減価償却費	11	13	13	2	
		修繕費	3	15	14	11	
		その他支出	1	4	2	1	
	(計)		15	32	29	14	
	経 常 損 益		3	1	4	1	
資本的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0	
		その他収入	0	0	0	0	
		(計)	0	0	0	0	
	支 出	建設改良費	0	0	0	0	
		借入金償還金	14	11	11	▲ 3	
		その他支出	0	0	0	0	
		(計)	14	11	11	▲ 3	
	差 引		▲ 14	▲ 11	▲ 11	3	

県民ゴルフ場事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 (欠損金) 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)				(単位: 百万円)		
計画値		120.0	120.0			254	▲ 1,137
予算値	▲ 0.63	62.7	105.2	85.4	286.0	266	▲ 1,146
決算値	▲ 0.52	67.2	113.5	85.5	334.4	266	▲ 1,142
達成率(%)	117.5	56.0	94.6	100.1	116.9	95.3	99.6
達成度評価	A	C	B	A	A	B	B
目標達成又は未達成の要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 修繕費の増により、営業収支比率は計画値を下回ったが、当該修繕は主に電気事業からの繰入金(営業外収益)を財源として実施したため、経常収支比率は100%以上となった。 ・ 借入金の償還を繰り延べたため、借入金残高は計画値を上回った。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	年間利用者数 (単位: 人)	目標達成又は未達成の要因等
計画値	33,000	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルス感染防止のため、約1ヶ月間休業したことにより、利用者数は計画値には達しなかったものの、感染防止対策を講じ、約32,000人を確保した。
予算値	35,000	
決算値	31,926	
達成率(%)	96.7	
達成度評価	B	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 県民ゴルフ場事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の取組実績
満足度の高いサービスの提供	○シニアや女性の利用促進	▶シニア&レディース杯の開催(毎月)
	○サービス向上やアメニティー面の充実	▶新型コロナウイルス感染拡大防止対策の実施 ・スループレープランの設定 ・備品購入(サーモカメラ、パーティション) ▶クラブハウス屋外階段踏み面の安全性向上 ▶クラブハウスロビー照明のLED化による照度の向上
	○柔軟なプレイ料金の設定	▶季節に応じた夏季・冬季割引及び利用者に応じたジュニア料金、特割デー等を設定
	○コースコンディションの維持	▶グリーンキーパーの技術力向上を図りながら、良好なコースコンディションを維持
老朽化に対応した計画的な改修	—	▶クラブハウス屋根外壁の塗装修繕 ▶クラブハウスロビーの照明LED化【再掲】 ▶浄化槽の修繕 ▶クラブハウスの外壁修繕
経営盤の強化	○業務改善の実施	▶シンプル&リーズナブルをコンセプトとした業務展開
	○効率的な営業活動	▶新聞広告、インターネット予約サイトを利用したPR展開 ▶大会の誘致(栃木県知事盃予選会)
県民の健康増進、余暇活動の充実への貢献	○県のイベント等と連動した取組	▶県民の日特別料金の設定(6月)
	○定期的なコンペの開催	▶友の会月例会の開催(毎月第一日曜日) ▶水曜杯の開催(毎月第二水曜日) ▶シニア&レディース杯の開催(毎月)
	○利用者ニーズに対応したプレイスタイルの提供	▶フラットなコースを活かしたコース内カート乗り入れ

自己評価等						
<p>1 経営面に係る評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の安定性を示す自己資本構成比率や流動比率等の3指標がA評価となった。 収益性を示す営業収支比率がC評価であったものの、企業活動の効率性を示す経常収支比率がB評価となった。 <p>2 事業面に係る評価</p> <p>(1) 計画業務量に係る達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの影響による休業のため、計画値には達しなかったものの、約32,000人の利用者数を確保したことから、B評価となった。 <p>(2) 実施計画に係る取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者が安心して利用できるよう、新型コロナウイルス感染症対策を徹底した。 老朽化したクラブハウスの屋根等塗装修繕工事を実施した。 						達成度 評価
						B
評価委員会の評価等						
<p>・計画業務量に係る達成状況について、新型コロナウイルス感染防止のため、約1か月間休業したことなどにより利用者数は計画値に達しなかったものの、その後、利用者が安心して利用できるよう対策を徹底し、最終的には約32,000人を確保したことは評価できる。</p>						達成度 評価
						B
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	A	B	B	B	B	
評価委員会の評価	A	B	B	B	B	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等
<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の影響で密にならないスポーツとして定着してきていることから、民間事業者とのすみ分けを考慮しつつ、河川敷にある県民ゴルフ場の特徴を生かした利用者数増加に取り組む。 ・感染防止対策の徹底や利用者ニーズの把握などにより、コロナ禍に対応したサービスの提供や施設の改修に取り組む。 ・クラブハウス等施設の老朽化に応じた計画的な改修に取り組む。 ・持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。

○ 経営指標に係る達成状況(県民ゴルフ場事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		0.2	0.2	0.01	▲ 0.01	▲ 0.63
	決 算 値	▲ 0.5	0.2	0.2	0.03	0.08	▲ 0.52
	達成度評価		A	A	A	A	A
営業収支 比率	計 画 値		118.2	146.2	146.2	138.5	120.0
	予 算 値		118.2	122.5	100.6	99.4	62.7
	決 算 値	63.6	119.5	123.8	102.4	108.6	67.2
	達成度評価		A	C	C	C	C
経常収支 比率	計 画 値		119.1	146.2	146.2	138.5	120.0
	予 算 値		119.1	122.0	105.1	104.9	105.2
	決 算 値	63.6	119.5	132.7	105.4	113.4	113.5
	達成度評価		A	B	C	C	B
自己資本 構成比率	予 算 値		83.1	83.7	84.2	85	85.4
	決 算 値	82.4	83.1	83.7	84.2	85	85.5
	達成度評価		A	A	A	A	A
流動比率	予 算 値		154.9	222.2	239.4	304.1	286.0
	決 算 値	174.9	211.5	243.3	253.6	287.2	334.4
	達成度評価		A	A	A	B	A

(単位:百万円)

借入金 残高	計 画 額		310	296	282	268	254
	予 算 額		310	298	287	277	266
	決 算 額	324	310	299	288	277	266
	達成度評価		A	B	B	B	B
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		▲ 1,157	▲ 1,151	▲ 1,145	▲ 1,140	▲ 1,137
	予 算 額		▲ 1,157	▲ 1,151	▲ 1,150	▲ 1,148	▲ 1,146
	決 算 額	▲ 1,158	▲ 1,155	▲ 1,150	▲ 1,149	▲ 1,146	▲ 1,142
	達成度評価		A	A	B	B	B

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:人)

年間 利用者数	計 画 値		33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
	予 算 値		33,000	33,000	33,000	33,000	35,000
	実 績 値	29,084	35,512	36,348	37,341	36,989	31,926
	達成度評価		A	A	A	A	B

○ 収支の状況(県民ゴルフ場事業)

(単位:百万円)

				平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		18	19	19	18	18
			予 算 額	17	18	19	19	19	19
			決 算 額	17	18	19	19	19	19
		その他 収入	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	1	0	1	1	2	14
			決 算 額	0	0	2	1	1	14
	支出	減価 償却費	計 画 額		11	11	11	11	11
			予 算 額	11	11	12	12	12	13
			決 算 額	11	11	12	12	12	13
		修繕費	計 画 額		3	1	1	1	3
			予 算 額	2	3	3	6	4	15
			決 算 額	1	3	3	6	3	14
その他 支出		計 画 額		1	1	1	1	1	
		予 算 額	17	1	1	1	4	4	
		決 算 額	15	1	1	1	3	2	
経常損益		計 画 額		3	6	6	5	3	
		予 算 額	▲ 12	3	4	1	1	1	
		決 算 額	▲ 10	3	5	1	2	4	
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
		その他 収入	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	3	0	33	0
			決 算 額	0	0	2	0	32	0
	支出	建設 改良費	計 画 額		1	4	0	4	0
			予 算 額	0	1	6	0	33	0
			決 算 額	0	0	5	0	32	0
		借入 償還金	計 画 額		14	14	14	14	14
			予 算 額	2	14	12	11	11	11
			決 算 額	2	14	11	11	11	11
		その他 支出	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
差引		計 画 額		▲ 15	▲ 18	▲ 14	▲ 18	▲ 14	
		予 算 額	▲ 2	▲ 15	▲ 15	▲ 11	▲ 11	▲ 11	
		決 算 額	▲ 2	▲ 14	▲ 14	▲ 11	▲ 11	▲ 11	

賃貸ビル事業

令和2(2020)年度決算と経営戦略収支計画比較

会計名：賃貸ビル事業

(単位：百万円、収益的収支は税抜表示、資本的収支は税込表示)

		計画額 (a)	予算額	決算額 (b)	b-a	備 考	
収益的 収 支	収 入	料金収入	89	89	81	▲ 8	・料金収入は、駐車場施設一式に係る賃貸料収入の減による減
		その他収入	74	74	74	0	
		(計)	163	163	155	▲ 8	
	支 出	人件費	6	6	6	0	・その他支出は、主に光熱水費及び支払利息の減による減
		減価償却費	31	32	32	1	
		修繕費	2	0	6	4	
		その他支出	81	74	68	▲ 13	
		(計)	120	112	112	▲ 8	
	経 常 損 益		43	51	43	0	
	資本的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0
その他収入			0	0	0	0	
(計)			0	0	0	0	
支 出		建設改良費	3	0	0	▲ 3	
		借入金償還金	50	50	50	0	
		その他支出	0	0	0	0	
		(計)	53	50	50	▲ 3	
差 引		▲ 53	▲ 50	▲ 50	3		

賃貸ビル事業 経営戦略達成状況

1 経営面に係る評価

	経営資本 営業 利益率	営業収支 比率	経常収支 比率	自己資本 構成比率	流動比率	借入金 残高	剰余金 (欠損金) 残高
	経営資本で、どの程度営業利益を上げたかで、高いほど収益性が良好	営業活動の能力で、高いほど収益性が良好	経常的な企業活動の効率性で、高いほど良好	総資本に対する自己資本の割合で、高いほど経営基盤は安定	短期的な支払能力で、高いほど経営基盤は安定	計画値より下回れば良好	計画値より上回れば良好
	(単位: %)					(単位: 百万円)	
計 画 値		140.5	135.8			540	▲ 50
予 算 値	5.0	146.0	145.6	40.5	777.9	589	▲ 41
決 算 値	4.2	138.8	138.4	41.8	82.8	540	9
達成率(%)	84.0	98.8	101.9	103.2	10.6	100.0	218.0
達成度評価	C	B	A	A	C	A	A
目標達成又は未達成の要因等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益が減少したものの、費用の節減に努めた結果、経常収支比率は概ね計画どおりであった。 ・ 令和2年度の純利益により欠損金は解消した。 ・ 令和3年度に満期一括償還を迎える長期借入金等を 固定負債から流動負債に振り替えたため、一時的に流動比率が悪化したが、令和3年度中に借換を行うことにより改善する予定である。 						

※当該年度の計画値(額)又は予算値(額)と決算概算値(額)を比較して、達成度を評価

※剰余金(欠損金)残高は、剰余金の処分は考慮しない。

2 事業面に係る評価

(1) 計画業務量に係る達成状況

	入居率 (単位: %)	目標達成又は未達成の要因等
計 画 値	100.0	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入居率100%を維持
予 算 値	100.0	
決 算 値	100.0	
達成度評価	A	

※当該年度の計画値と決算概算値を比較して、達成度を評価

(2) 賃貸ビル事業の実施計画に係る取組実績

項目	取組	令和2(2020)年度の実績
施設管理の効率化	○省エネ機器の導入	—
	○節電等省エネの取組の推進	▶入居団体に対し、節電・節水の協力依頼(6月)
老朽化に対応した計画的な改修	—	▶空調設備の修繕 ▶中央監視装置内部の点検及び修繕
経営基盤の強化	—	▶入居率100%の確保

自己評価等						
<p>1 経営面に係る評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業活動の効率性を示す経常収支比率や経営基盤の安定性を示す自己資本構成比率等の4指標はA評価となった。 駐車場施設一式に係る賃貸料収入の減により収益性を示す経営資本営業利益率はC評価となったものの、直近5か年では2番目に高い値となった。また、経営基盤の安定性を示す流動比率もC評価となったが、一時的なものであり、令和3年度に改善予定である。 <p>2 事業面に係る評価</p> <p>(1) 計画業務量に係る達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 入居率は、100%を維持し、A評価となった。 <p>(2) 実施計画に係る取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> 老朽化した空調設備の修繕工事等を行った。 						達成度評価
						B
評価委員会の評価等						
<ul style="list-style-type: none"> 計画業務量に係る達成状況について、入居率100%を維持したことは評価できる。 経営面に係る評価において、計画期間中初めて経営資本営業利益率と流動比率の2つがC評価となったことは、達成度評価におけるマイナス要因である。 						達成度評価
						B
	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
自己評価	A	A	A	A	B	
評価委員会の評価	A	A	A	A	B	

※当該年度の計画(予算)内容と取組実績等を比較して、達成度を評価

今後の取組課題・改善点等	
<ul style="list-style-type: none"> 経営の安定を継続できるよう、引き続き入居率100%を維持するとともに、駐車場の利用率向上に取り組む。 中期の修繕計画に基づき、施設の長寿命化や省エネ機器への更新に取り組む。 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じたSDGs達成への貢献に取り組む。 	

○ 経営指標に係る達成状況(賃貸ビル事業)

(単位:%)

		平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)
経営資本 営業 利益率	予 算 値		2.0	2.0	2.0	4.8	5.0
	決 算 値	2.4	2.6	2.8	2.7	4.7	4.2
	達成度評価		A	A	A	B	C
営業収支 比率	計 画 値		115.1	111.6	111.6	137.0	140.5
	予 算 値		115.1	111.5	114.7	144.0	146.0
	決 算 値	120.7	121.9	122.6	121.7	145.1	138.8
	達成度評価		A	A	A	A	B
経常収支 比率	計 画 値		112.3	109.3	109.3	132.5	135.8
	予 算 値		112.3	114.8	114.7	144.1	145.6
	決 算 値	117.7	120.7	123.3	122.1	144.7	138.4
	達成度評価		A	A	A	A	A
自己資本 構成比率	予 算 値		24.2	27.6	31.2	36.9	40.5
	決 算 値	22.3	25.3	28.7	32.2	37.2	41.8
	達成度評価		A	A	A	A	A
流動比率	予 算 値		562.4	606.0	658.2	720.0	777.9
	決 算 値	40.2	599.1	648.5	680.1	726.0	82.8
	達成度評価		A	A	A	A	C

(単位:百万円)

借入金 残高	計 画 額		740	690	640	590	540
	予 算 額		740	688	638	589	589
	決 算 額	790	740	690	640	590	540
	達成度評価		A	A	A	A	A
剰余金 (欠損金) 残高	計 画 額		▲ 161	▲ 147	▲ 133	▲ 93	▲ 50
	予 算 額		▲ 161	▲ 131	▲ 110	▲ 41	▲ 41
	決 算 額	▲ 171	▲ 143	▲ 112	▲ 83	▲ 34	9
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 計画業務量に係る達成状況

(単位:%)

入居率	計 画 値		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	予 算 値		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	実 績 値	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	達成度評価		A	A	A	A	A

○ 収支の状況(賃貸ビル事業)

(単位:百万円)

			平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	
収益的 収支	収入	料金 収入	計 画 額		89	89	89	89	89
			予 算 額	89	89	89	89	89	
			決 算 額	89	89	89	85	81	
		その他 収入	計 画 額		75	75	75	74	74
			予 算 額	75	75	75	75	74	74
			決 算 額	75	75	75	75	74	74
	支出	人件費	計 画 額		6	6	6	6	6
			予 算 額	7	6	6	6	6	6
			決 算 額	6	5	5	6	6	6
		減価 償却費	計 画 額		58	58	58	32	31
			予 算 額	58	58	59	59	32	32
			決 算 額	58	59	58	59	32	32
		修繕費	計 画 額		0	5	5	4	2
			予 算 額	2	0	1	0	0	0
			決 算 額	1	0	0	0	0	6
その他 支出		計 画 額		82	81	81	81	81	
		予 算 額	81	82	77	78	75	74	
		決 算 額	74	72	70	69	72	68	
経常損益		計 画 額		18	14	14	40	43	
		予 算 額	16	18	21	21	50	51	
		決 算 額	25	28	31	30	49	43	
資本的 収支	収入	借入金	計 画 額		750	0	0	0	0
			予 算 額	0	750	0	0	0	0
			決 算 額	0	750	0	0	0	0
		その他 収入	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
	支出	建設 改良費	計 画 額		1	0	0	0	3
			予 算 額	0	1	11	0	0	0
			決 算 額	0	0	10	0	0	0
		借入 償還金	計 画 額		800	50	50	50	50
			予 算 額	80	800	51	51	50	50
			決 算 額	80	800	50	50	50	50
		その他 支出	計 画 額		0	0	0	0	0
			予 算 額	0	0	0	0	0	0
			決 算 額	0	0	0	0	0	0
差引		計 画 額		▲ 51	▲ 50	▲ 50	▲ 50	▲ 53	
		予 算 額	▲ 80	▲ 51	▲ 62	▲ 51	▲ 50	▲ 50	
		決 算 額	▲ 80	▲ 50	▲ 60	▲ 50	▲ 50	▲ 50	