

栃木県企業局経営戦略の概要

2016～2025

令和 3 (2021)年 3 月改定

栃木県企業局

経営戦略の改定

経営環境が一層厳しさを増す中であっても、企業局が安定してサービスを提供することで、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年度に経営戦略を改定するものです。

I 経営環境の変化と課題

- ▶ 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けるライフライン等の維持
- ▶ 施設の老朽化による更新費用等の増加
- ▶ 人口減少などの社会経済の変化や利用者等のニーズへの的確な対応
- ▶ S D G s 達成への貢献、地域貢献等の拡充

III 経営戦略の推進

- **P D C A 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 D C A サイクルを確立
- **達成状況の評価**
 - ・ 「財務面」と「事業面」の目標値を設定し、各年度の達成状況进行评估
- **経営の透明性の確保**
 - ・ 有識者や専門家で構成する「企業局経営評価委員会」による外部評価
→ 客観性を確保
 - ・ 決算や評価結果等の公表 → 経営の透明性を確保

II 企業局経営方針

- **安定的なサービス提供**
 - ・ ハード・ソフト両面の強靱化、計画的・効率的な施設の修繕・更新
 - ・ ニーズを的確に捉えたサービス提供 など
- **経営基盤の強化**
 - ・ 経費削減、収益の確保（需要拡大、適切な料金設定）
 - ・ 中長期的な視点からの財政運営
 - ・ 人材の確保・育成や働き方改革の推進 など
- **地域や環境への貢献**
 - ・ S D G s 達成への貢献、事業実施を通じた地域経済の活性化
 - ・ 利益等を活用した地域貢献 など



電気事業

I 経営環境の変化と課題



- ▶ 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ける電力の安定供給
- ▶ 施設の老朽化による更新費用等増加への対応
- ▶ 電力市場等の変化への対応
- ▶ 地域貢献の拡充やSDGs達成への貢献

III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

【財務面】

5か年で合計10億円以上の経常利益を確保

【事業面】

① 計画業務量 (年間供給電力量) の達成 (単位: MWh)

R元 (2019) 【参考】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
265,326	183,000	186,000	227,000	223,000	245,000

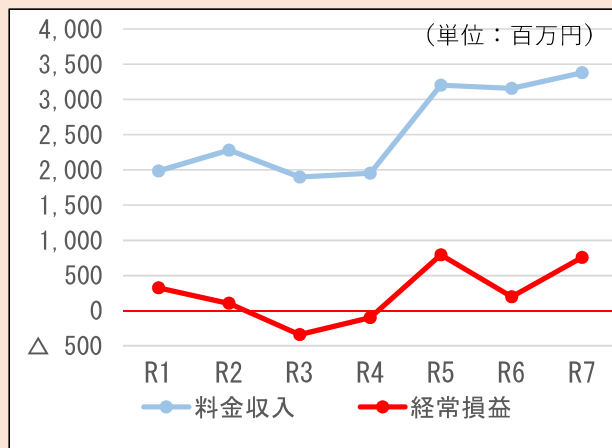
② 各発電所の事故・故障停止時間 → 72時間/年以内に抑制

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の一般会計繰出 → 5か年で合計3.5億円

II 経営方針と取組

- **ハード・ソフト両面の強靱化**
 - ・ アセットマネジメントによる施設等の計画的な更新や耐震化の推進
 - ・ 感染症対策の徹底、実践的な防災訓練の実施、業務継続体制の強化 など
- **収益確保と経費削減による財務基盤の強化**
 - ・ 風見発電所全面改修等の着実な実施、新たな電力システム改革への対応 など
- **組織力の強化**
 - ・ 研修の充実等による職員育成、デジタル端末等を活用した業務効率化 など
- **事業利益等を活用した地域貢献の拡充**
 - ・ 一般会計への繰出しの拡充、発電所の観光資源としての利活用 など
- **SDGs達成への貢献**
 - ・ 「クリーンエネルギーの供給」「事業者の温室効果ガス削減」「脱炭素社会の実現」「治水対策」等への貢献

IV 収支計画



【概要】

- ・ 風見発電所全面改修に伴う運転停止によりR3・4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、欠損金を解消できる見込みです。
- ・ R6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。

水道事業

I 経営環境の変化と課題

- ▶ 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ける水道水の安定供給
- ▶ 施設の老朽化による更新費用等増大への対応
- ▶ 人口減少による水道水の需要減少
- ▶ SDGs 達成への貢献



III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

【財務面】

毎期、経常利益を確保し、健全な運営を確保

【事業面】

① 計画業務量 (年間供給水量) の達成 (単位: 千 m³)

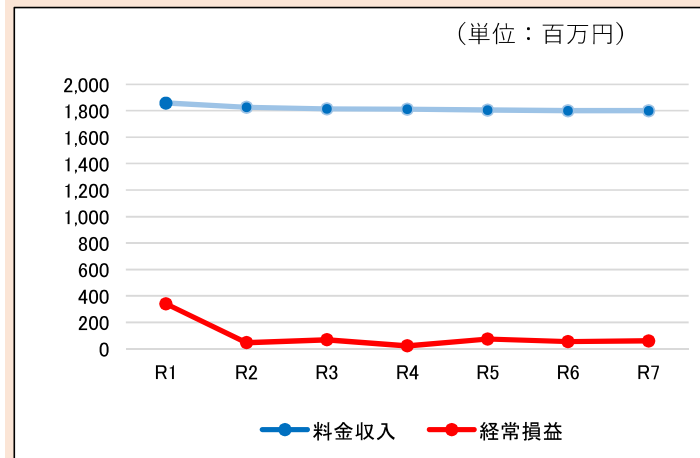
年度	R元 (2019) 【参考】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
北那須	11,337	10,927	10,893	10,785	10,755	10,755
鬼怒	11,178	11,045	11,045	11,075	11,045	11,045
合計	22,515	21,972	21,938	21,860	21,800	21,800

② 故障等による計画外給水停止 → 0件

II 経営方針と取組

- **ハード・ソフト両面の強靱化**
 - ・アセットマネジメントによる施設等の計画的な更新や耐震化の推進
 - ・感染症対策の徹底、実践的な防災訓練の実施、業務継続体制の強化 など
- **水質管理の向上**
 - ・水安全計画に基づくリスク対応の強化、水質検査の精度管理の一層の向上 など
- **経費削減や適切な料金設定による財務基盤の強化**
 - ・効率的な工事実施
 - ・市町等との協議による県供給水量の維持・拡大や適切な料金設定 など
- **組織力の強化**
 - ・研修の充実等による職員育成、デジタル技術を活用した業務効率化 など
- **長期的展望からの経営改革**
 - ・民間活力の導入推進、広域連携など市町が抱える課題への技術的助言 など
- **SDGs 達成への貢献**
 - ・「安全な水の供給」「人の健康と福祉」等への貢献

IV 収支計画



【概要】

・供給水量の減少による料金収入の減少と、施設の更新に伴う減価償却費等の増加により、R1年度決算と比較して経常利益が減少となる見込みです。

工業用水道事業

I 経営環境の変化と課題

- ▶ 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ける工業用水の安定供給
- ▶ 施設の老朽化による更新費用等増大への対応
- ▶ 受水企業の事業縮小や節水技術の向上による需要減少
- ▶ SDGs 達成への貢献



III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

【財務面】

毎期、経常利益を確保し、健全な運営を確保

【事業面】

① 計画業務量 (年間基本供給水量) の達成 (単位: 千m³)

R元 (2019) 【参考】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
8,984	8,930	8,930	8,930	8,930	9,095

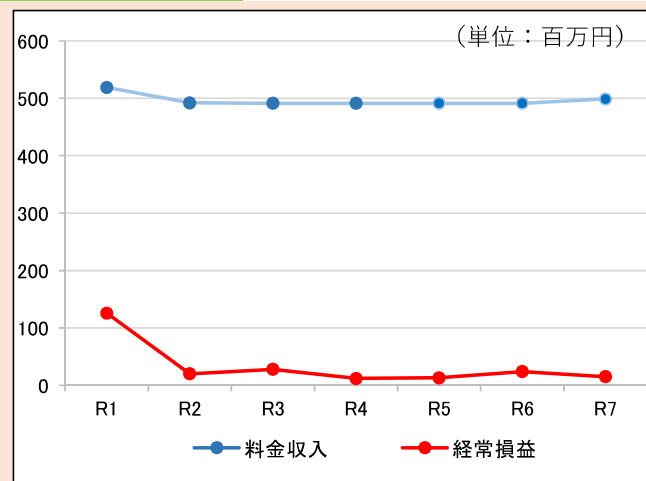
② 故障等による計画外給水停止 → 0件

③ 需要拡大に向けたPR活動の実施 企業等へのアプローチ → 100件/年

II 経営方針と取組

- **ハード・ソフト両面の強靱化**
 - ・ アセットマネジメントによる施設等の計画的な更新や耐震化の推進
 - ・ 感染症対策の徹底、業務継続体制の強化 など
- **とちぎのものづくりを支える産業基盤の整備**
 - ・ 社会経済の変化等を踏まえた企業ニーズの的確な把握
 - ・ 採算性も踏まえた給水地域の拡大 など
- **経費削減や需要拡大による財務基盤の強化**
 - ・ 効率的な工事实施
 - ・ ターゲットを絞った営業活動の実施、PR活動の強化 など
- **組織力の強化**
 - ・ 研修の充実等による職員育成、デジタル技術を活用した業務効率化 など
- **SDGs 達成への貢献**
 - ・ 「産業と技術革新の基盤づくり」「産業の振興」「雇用の創出・確保」等への貢献

IV 収支計画



【概要】

・ 施設の更新に伴う減価償却費等の増加により、R1年度決算と比較して経常利益が減少となる見込みです。

用地造成事業

I 経営環境の変化と課題

- ▶ 社会経済や企業ニーズの変化への対応
- ▶ 分譲用地ストックの減少
- ▶ SDGs 達成への貢献



III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

【財務面】

5か年で合計1億円以上の経常利益を確保

【事業面】

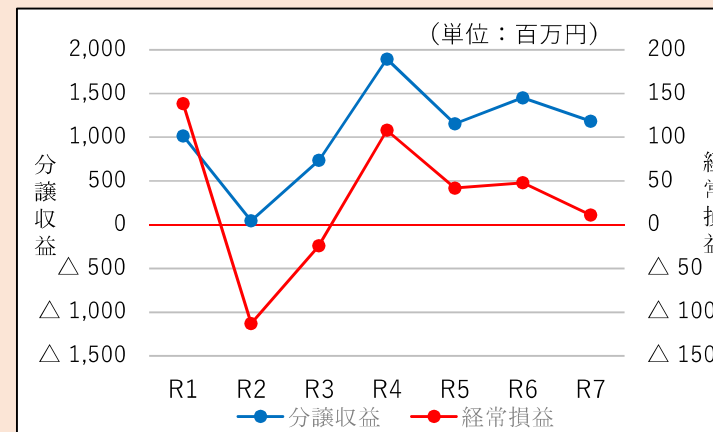
- ① 5か年で合計34haを分譲
- ② 各年度、分譲（予約）可能な分譲用地を8ha以上確保
- ③ 企業誘致等活動目標件数の達成 (単位：件)

年 度	R 2 (2020) 【見込】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
HPアクセス	7,000	9,000	8,500	14,000	8,500	14,000
企業等訪問 (リモート含む)	60	80	80	130	80	130
メルマガ送信	400	500	500	500	500	500

II 経営方針と取組

- **とちぎの産業躍進を支える立地環境の整備**
 - ・ 企業ニーズの的確な把握
 - ・ 市町との協働によるスピード感のある産業団地の整備 など
- **新たな日常に対応した企業誘致活動の実施**
 - ・ 成長力に富んだ企業の誘致、立地環境の優位性のPR
 - ・ デジタル技術を活用した企業誘致活動の強化 など
- **利益確保による経営基盤の強化**
 - ・ 早期造成・早期分譲による経費削減と収益確保
 - ・ 建設発生土の工事間利用等による経費削減 など
- **SDGs 達成への貢献**
 - ・ 「産業と技術革新の基盤づくり」「ものづくり産業の成長」「雇用の創出・確保」「環境学習や森林保全活動の推進」への貢献

IV 収支計画



【概要】

・ 分譲用地ストックの減少によりR2・3年度が経常損失となりますが、ストックが増加するR4年度以降は経常利益を確保する見込みです。

県民ゴルフ場事業



I 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けるサービスの提供
- ▶ ゴルフ人口の減少
- ▶ 施設の老朽化による更新費用等増加への対応
- ▶ SDGs 達成への貢献

III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

【財務面】

毎期、経常利益を確保

【事業面】

① 利用者満足度の維持・向上 (アンケートによる5段階評価)

R2 (2020) 【参考】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
4.2	4.2以上	→			

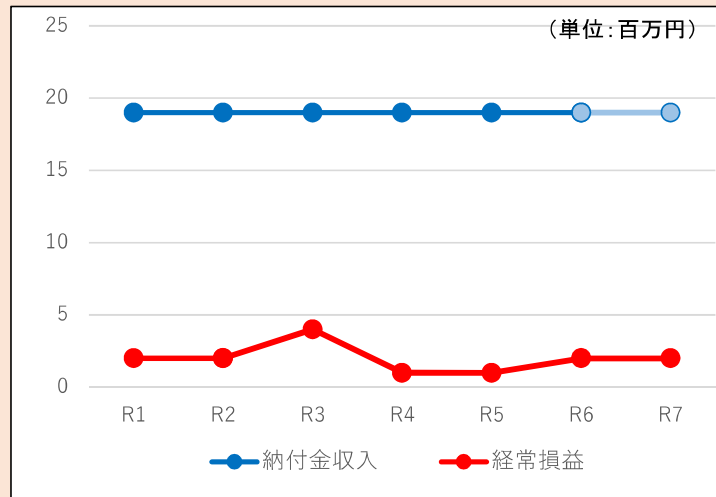
② 安全・安心に配慮しながら年間利用者数を確保 (単位:人)

R元 (2019) 【参考】	R2 (2020) 【見込】	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
36,989	32,000	35,000 以上	→			

II 経営方針と取組

- 多くの利用者に対する気軽で安全・安心なゴルフライフの提供
 - ・ 感染症対策の徹底、ウィズコロナに対応したよりシンプルなサービスの提供
 - ・ 良好なコースコンディションの維持、多彩なコンペの開催等によるシニア層やリピーターの確保、ジュニアの育成促進 など
- 計画的で効果的な設備投資
 - ・ 老朽化した施設の適切な維持管理
 - ・ サービス向上に向けた施設の計画的な修繕・更新 など
- 利益確保による経営基盤の強化
 - ・ 利用者数の維持による収入(指定管理者納付金)の確保 など
- SDGs 達成への貢献
 - ・ 「健康と生きがいづくり」等への貢献

IV 収支計画



【概要】

・ 納付金収入の維持と経費削減により、経常利益を確保する見込みです。



賃貸ビル事業



I 経営環境の変化と課題

- ▶ 施設の老朽化による更新費用等増大への対応
- ▶ 賃貸収入の継続的確保
- ▶ SDGs 達成への貢献

II 経営方針と取組

- **安全で快適な施設環境の提供**
 - ・ 施設の適切な維持管理、予防保全対策による建物の長寿命化
 - ・ 効率的な工事実施、省エネ効果の高い機器の導入 など
- **利益確保による経営基盤の強化**
 - ・ 安全で快適な施設環境の提供による入居団体の継続的な確保 など
- **SDGs 達成への貢献**
 - ・ 「県民の利便性確保」「市街地の活性化」「温室効果ガス削減」への貢献

III 5か年の目標値 (R3~R7年度)

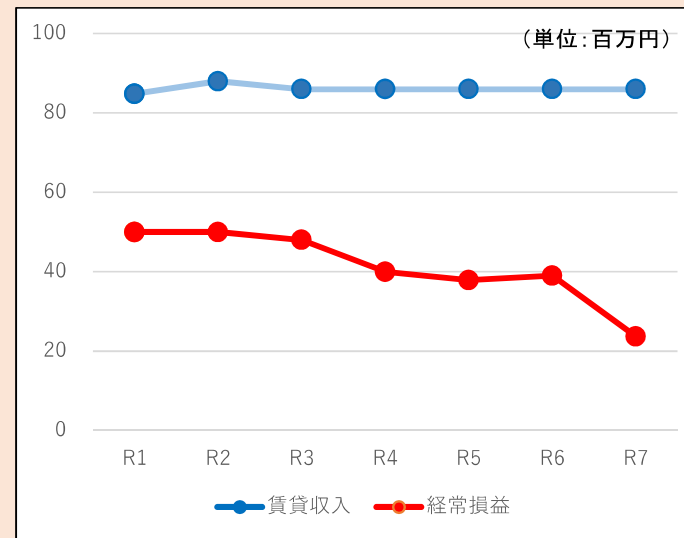
【財務面】

毎期、経常利益を確保

【事業面】

入居率100%を維持

IV 収支計画



【概要】

・ 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伴う除却費などの費用の増加により、経常利益が減少する見込みです。

○改定後の経営戦略に基づく令和3(2021)年度の取組予定

・電気事業

経営方針	令和3(2021)年度の取組予定
ハード・ソフト両面の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> ○施設等の計画的な更新や耐震化 <ul style="list-style-type: none"> ▶今市発電管理事務所集中監視制御装置電源装置修繕工事 ▶川治第一発電所取水口ゲート巻揚装置更新工事(R2~R3) ▶板室発電所給排水バルブ更新工事 ▶木の俣発電所発電機固定子更新工事(R2~R3) ○感染症対策等の徹底と業務継続体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> ▶時差出勤やテレワーク、Web会議の推進 ○実践的な災害対応訓練 <ul style="list-style-type: none"> ▶ダムを対象とした洪水対応演習 ▶事故故障発生時の対応訓練 ▶発電所、ダムの油流出対応訓練 ▶地震発生時の対応訓練
収益の確保と経費削減による財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○主な発電所点検業務 <ul style="list-style-type: none"> ▶川治第一発電所水力設備の内部点検業務委託 ・取水塔・調圧水槽・水圧鉄管・放水路 ▶渡良瀬取水堰土砂吐ゲート巻揚装置等内部点検修繕工事 ▶佐貫ダム取水口ゲート内部点検修繕工事 ○風見発電所全面改修 <ul style="list-style-type: none"> ▶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) ▶制水ゲート巻揚装置等更新工事(R3~R4) ○深山発電所全面改修 <ul style="list-style-type: none"> ▶水力設備実施設計業務委託(R3~R4) ▶主要機器製作据付等工事(R3~R7) ○供給電力量の増加に向けた調査検討 <ul style="list-style-type: none"> ▶栃木県営発電所効率化検討業務委託
組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ▶職位別研修体系(R3.3策定)に基づくOJT ▶新任職員や新採用職員を対象とした発電施設の運転操作研修及び工具や測定機器の取扱い研修 ○保安の高度化や業務の効率化 <ul style="list-style-type: none"> ▶施設の点検記録等の電子化 ▶タブレット端末やドローンの活用 ○業務に必要な人材確保 <ul style="list-style-type: none"> ▶大学や高校訪問による電気事業の魅力等のPR ▶技術職現場見学会の実施 ▶工業系高等学校のインターンシップ受入れ
事業利益等を活用した地域貢献の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ○とちぎふるさと電気による環境保全事業の支援 ○地域振興積立金の活用によるSDGs関連事業の支援 ○ダムカード、発電所カードの配布 ○環境イベントへの参加
SDGs達成への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○水力発電による「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」への貢献 ○電力販売を通じた「脱炭素社会の実現」への貢献 ○洪水被害の防止・軽減を目的とした事前放流への協力による「治水対策」への貢献



・水道事業

経営方針	令和3(2021)年度の取組予定
<p>ハード・ソフト両面の強化</p>	<p>[ハード]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶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) ▶1系排水処理池汚泥掻寄機更新工事(R3~R4、鬼怒) ▶ろ過池原水弁更新工事(北那須) ▶急速攪拌機更新工事(鬼怒) ▶管路施設耐震化等検討会の開催 ▶管路更新等調査検討業務委託(鬼怒) ▶送水管路劣化診断等業務委託(鬼怒) ▶衛星携帯電話の導入(北那須、鬼怒) ▶災害用給水車の更新(北那須) ▶貯蔵施設等資材倉庫設置工事(鬼怒) <p>[ソフト]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶防災訓練の実施 ▶受水市町との共同防災訓練(北那須、鬼怒) ▶水道事業等新型インフルエンザ対策訓練の実施 ▶時差出勤やテレワーク、Web会議の推進
<p>水質管理の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶水質検査計画の作成・HP公表 ▶水質検査結果のHP公表 ▶水道水質精度管理の実施
<p>経費削減や適切な料金設定等による財務基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶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) ▶受水市町における水道施設等の最適な利活用に係る協議・検討の実施
<p>組織力の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶日本水道協会主催の技術継承研修等の研修会への参加 ▶職員の資格取得支援 ▶管路施設GISを活用した情報の共有 ▶OJTによる技術継承
<p>長期的展望からの経営改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶受水市町における水道事業統合に係る勉強会への参加
<p>SDGs達成への貢献</p> <div data-bbox="194 1570 448 1816"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▶水道施設機械警備業務委託(R3~R7、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) ▶浄水発生土の有効利用 ▶浄水場における太陽光発電の実施(北那須)

・工業用水道事業

備考	令和3(2021)年度の取組予定
<p>ハード・ソフト両面の強靱化</p>	<p>[ハード]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶1系排水処理池汚泥掻寄機更新工事(R3~R4) ▶急速攪拌機更新工事 ▶管路施設耐震化等検討会の開催 ▶貯蔵施設等資材倉庫設置工事 ▶衛星携帯電話の導入 <p>[ソフト]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶防災訓練の実施 ▶水道事業等新型インフルエンザ対策訓練の実施 ▶時差出勤やテレワーク、Web会議の推進
<p>とちぎのものづくりを支える産業基盤の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶芳賀第2工業団地配水管敷設修正設計業務委託 ▶芳賀第2工業団地配水管敷設工事 ▶マニー(株)【キリンビール跡地進出企業】への工業用水PR ▶受水企業訪問 ▶関係機関との情報交換
<p>経費削減や需要拡大による財務基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶新規企業への営業活動(芳賀第2工業団地を含む) ▶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) ▶需要拡大検討班会議を開催
<p>組織力の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶日本工業用水道協会主催の技術継承研修等の研修会への参加 ▶職員の資格取得支援 ▶管路施設GISを活用した情報の共有 ▶OJTによる技術継承
<p>SDGs達成への貢献</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>8 働きがいも経済成長も</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>13 気候変動に具体的な対策を</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▶水質検査結果HP公表 ▶浄水場等機械警備業務委託(H29~R3) ▶浄水発生土の有効利用



・用地造成事業

経営方針	令和3(2021)年度の取組予定
<p>とちぎの産業躍進を支える立地環境の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶企業へのアンケート調査や金融機関からの情報収集による企業ニーズの把握 ▶市町における産業団地の構想段階からの助言・意見交換 ▶産業団地の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・鹿沼インター産業団地：詳細設計、開発協議 ・芳賀第2工業団地：造成工事等
<p>新たな日常に対応した企業誘致活動の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶東京事務所や大阪センターと連携したPR活動、企業訪問 ▶動画配信やビデオ・Web会議アプリケーション等のデジタル技術を活用したPR活動 <ul style="list-style-type: none"> ・矢板南産業団地、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
<p>利益確保による経営基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶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 <ul style="list-style-type: none"> ・鹿沼インター産業団地に係る鹿沼市との細目協定・施行協定の締結 ▶関係機関と連携した建設発生土の工事間利用の推進等による経費削減
<p>SDGs達成への貢献</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶企業誘致推進による産業の成長と雇用の創出への貢献 ▶みぶ羽生田産業団地(とうぶの森とちぎ中央)に係る森林保全活動への協力

・県民ゴルフ場事業

経営方針	令和3(2021)年度の取組予定
<p>多くの利用者に対する 気軽に安全・安心な ゴルフライフの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶シンプル＆リーズナブルをコンセプトとした業務の展開 <ul style="list-style-type: none"> ・スループレープラン、ジュニア料金及び特割デー等の設定 ▶新型コロナウイルス感染拡大防止対策の実施 ▶リピーター、シニア層及び女性客増加の取組 <ul style="list-style-type: none"> ・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) ▶ジュニア教室等の積極的な誘致 ▶少量でも効果的な農薬の使用により、安全で良好なコースコンディションを提供
<p>計画的で効果的な 設備投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶クラブハウス浴場等改修に向けた設計 ▶コース散水設備用の電気設備改修
<p>利益確保による 経営基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶次の取組により利用者数を維持し、収入を確保 <ul style="list-style-type: none"> ・大会の誘致(栃木県プロ選手権大会、栃木県社会人アマチュア選手権大会) ・新聞広告、インターネット予約サイトを利用したPR展開 ・テレビ番組、テレビ・ラジオCM、SNS等を活用したPR展開
<p>SDG s 達成への貢献</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▶次の取組により、「健康と生きがいづくり」及び「ジュニアの育成促進」に貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・シニア&レディース杯の開催(毎月) ・ジュニア教室等の積極的な誘致 ・フラットなコースを活かしたコース内カート乗り入れ

・賃貸ビル事業

経営方針	令和3(2021)年度の取組予定
<p>安全で快適な 施設環境の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶建物・設備の点検・維持管理の適切な実施 <ul style="list-style-type: none"> ・空調設備修繕工事 ・空調用インバータ装置交換工事 ・栃の実駐車場等監視カメラ更新工事 ▶省エネ効果の高い機器の積極的な導入 <ul style="list-style-type: none"> ・栃の実駐車場等照明のLED化 ▶建物長寿命化のための第1期中期修繕計画(R4～R9)に向けた調整
<p>利益確保による 経営基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶賃貸入居団体の継続的確保による入居率100%の維持
<p>SDGs達成への貢献</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>11 持続可能な 都市づくり</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>13 気候変動に 適応する</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▶入居団体への安全・快適な施設環境の提供による県民の利便性確保 ▶入居団体に対する節電・節水の協力依頼