

# 栃木県企業局経営戦略

(平成28～37年度)

平成28年3月  
栃木県企業局

## はじめに

栃木県企業局は、電気事業の開始に伴い、昭和31年度に電気局として発足して以来、平成28年度で60年目という節目の年を迎えます。

この間、電気事業に加え、昭和40年代に水道事業、工業用水道事業及び用地造成事業を、平成に入り施設管理事業をと順次事業を拡大し、県民のライフラインや産業インフラの確保の一翼を担う各事業を展開することにより、県勢の発展や県民福祉の向上に大きく貢献してきました。

現在、我が国は、急速な少子高齢化の進行と人口減少という、かつて経験したことのない課題に直面しています。この課題克服のためには、人口減少に歯止めをかけ、将来にわたり活力ある社会を維持していくことが重要です。このため、栃木県では、平成27年10月、まち・ひと・しごと創生に向け、「とちぎ創生15戦略」を策定し、「とちぎに安定したしごとをつくる」、「とちぎへの新しいひとの流れをつくる」などを柱として、各分野で取組を進めています。

一方、地方公営企業を取り巻く経営環境は、人口減少に加え施設等の老朽化に伴う更新投資の増大など、厳しさを増しています。

また、平成26年度には地方公営企業会計制度の見直しにより新しい会計基準が適用されて、経営の透明性の向上とともに、より一層の説明責任が求められています。

こうした中、企業局では、「栃木県企業局経営計画（平成23～27年度）」に基づき、各事業の計画的、効率的な執行に努めてきましたが、計画期間が平成27年度で終了することから、このたび、国、県の動きや公営企業を取り巻く環境を踏まえ、今後の企業局の事業運営の指針として、平成28～37年度を計画期間とする「栃木県企業局経営戦略」を策定しました。

この経営戦略においては、企業局がこれまで各事業において培ってきた技術やノウハウを十二分に活用し、将来にわたり安定的、計画的にサービスを提供していくとともに、経営の効率化を図っていくため、様々な取組を展開していくこととしています。

今後とも、経営の基本原則である「公共の福祉増進」と「企業の経済性発揮」のもと、責任ある経営を行い、地方公営企業としての使命をしっかりと果たしていくため、ライフラインや産業インフラ等の分野で、経営戦略の着実な推進を図り、本県が取り組む地方創生にも貢献して参ります。

平成28年3月

栃木県知事 福田 富一

## 目次

### 第1章 経営戦略の策定

- 1 企業局のあゆみと現況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 経営戦略策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
  - (1) 策定の背景
  - (2) 策定の目的
  - (3) 内容と計画期間

### 第2章 企業局経営方針

- 1 経営環境の変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 経営の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 3 経営方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

### 第3章 事業別経営戦略

- 1 電気事業経営戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
  - (1) 現状
  - (2) 課題
  - (3) 経営方針
  - (4) 収支計画
  - (5) 実施計画（平成28～32年度）
- 2 水道事業経営戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
  - (1) 現状
  - (2) 課題
  - (3) 経営方針
  - (4) 収支計画
  - (5) 実施計画（平成28～32年度）
- 3 工業用水道事業経営戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20
  - (1) 現状
  - (2) 課題
  - (3) 経営方針
  - (4) 収支計画
  - (5) 実施計画（平成28～32年度）

4	用地造成事業経営戦略	27
	(1) 現状	
	(2) 課題	
	(3) 経営方針	
	(4) 収支計画	
	(5) 実施計画（平成28～32年度）	
5	施設管理事業（県民ゴルフ場事業）経営戦略	32
	(1) 現状	
	(2) 課題	
	(3) 経営方針	
	(4) 収支計画	
	(5) 実施計画（平成28～32年度）	
6	施設管理事業（賃貸ビル事業）経営戦略	37
	(1) 現状	
	(2) 課題	
	(3) 経営方針	
	(4) 収支計画	
	(5) 実施計画（平成28～32年度）	

#### 第4章 経営戦略の推進

1	PDCAサイクルの確立	41
2	達成度の評価	41
3	経営の透明性の確保	41

#### 【参考資料】

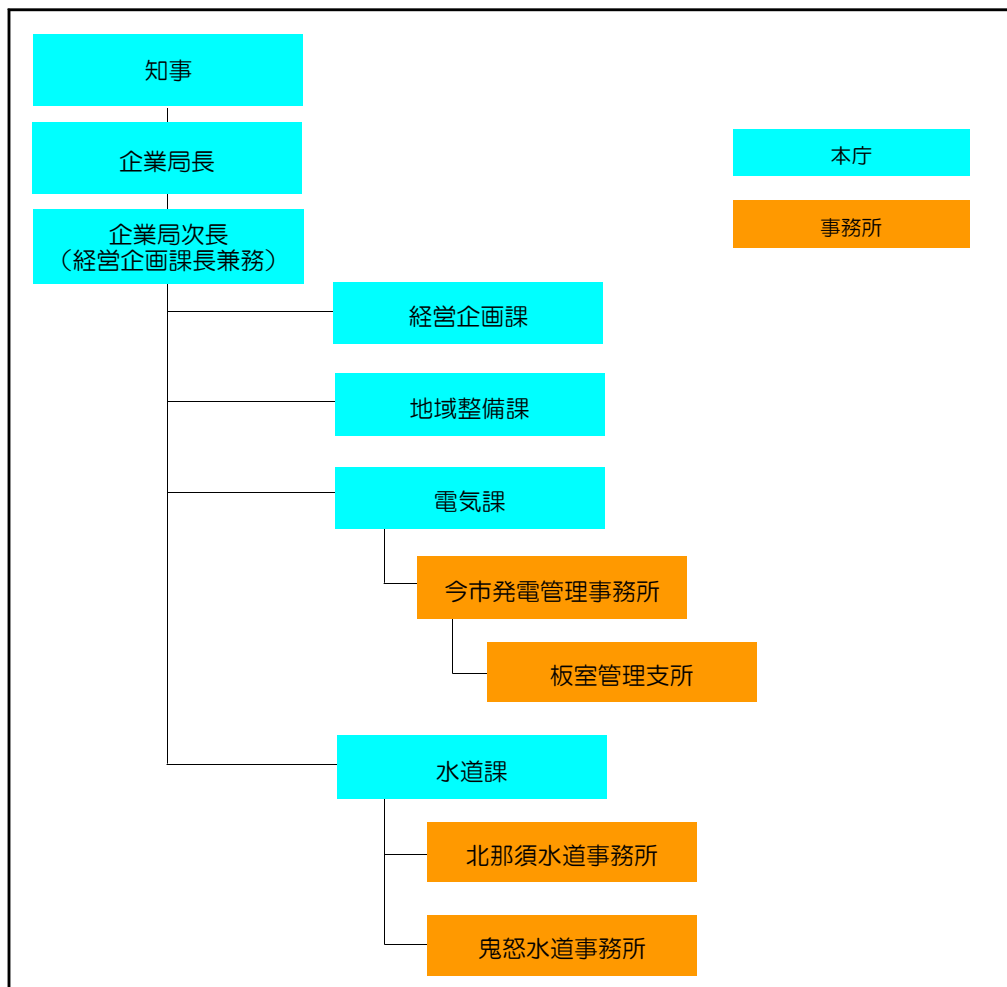
1	「栃木県企業局経営戦略」の策定経過	42
2	栃木県企業局経営評価委員会	42

## 第1章 経営戦略の策定

### 1 企業局のあゆみと現況

- 昭和31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年度に水道事業に着手、昭和47年度に名称を「栃木県企業局」に改め、さらに、昭和47年度に用地造成事業、昭和48年度に工業用水道事業、平成元年度に施設管理事業と順次事業を拡大し、平成6年度には名称を「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、平成14年度に組織のスリム化を行い、名称を「栃木県企業局」に改め、現在に至っており、平成28年度で発足60年を迎えました。
- 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 経営戦略策定の趣旨

### (1) 策定の背景

- 企業局では、経営環境の変化に対応しながら、計画的に経営を行っていくため、これまで、
  - 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）を策定し、事業を展開してきました。
- 企業局経営計画の計画期間が平成27年度で終了することから、中長期的な展望のもと、安定的に経営を行っていくため、平成28年度を初年度とする経営戦略を策定するものです。

### (2) 策定の目的

- 施設等の老朽化に伴う更新投資の増大や人口減少など、経営環境がより厳しさを増す中で、県が取り組む地方創生への貢献も念頭に置きながら、将来にわたって安定的に事業を継続するため、企業局の事業運営の指針として策定するものです。
- 併せて、この経営戦略は、平成26年8月に総務省から通知された「公営企業の経営に当たっての留意事項について」により策定が求められている「経営戦略」としても位置付けるものです。

### (3) 内容と計画期間

- より長期的な展望に立ち、安定的な経営を目指すため、計画期間は、平成28年度から37年度までの10年間としています。
- 「第2章 企業局経営方針」では、中長期的な展望のもと、企業局各事業共通の経営方針を定めています。
- 「第3章 事業別経営戦略」は、各事業の経営方針とともに、10年間の収支計画と5か年の実施計画で構成しています。
- 経営環境の変化への柔軟な対応を図る観点などから、経営戦略は、5年毎に改定することとします。

### 1 経営環境の変化

- 地方公営企業を取り巻く環境は、施設等の老朽化に伴う更新投資の増大や人口減少等、厳しさを増しています。
- 平成26年度から、地方公営企業会計制度の見直しの一環として、民間の企業会計原則の考え方が大幅に取り入れられた新たな会計基準が適用され、経営の透明性の向上と自己責任の拡大が図られたところです。
- こうした中で、国は、東日本大震災以降、再生可能エネルギー<sup>\*1</sup>の導入を促進するとともに、平成28年度から32年度にかけて発送電分離等の電力システム改革<sup>\*2</sup>を段階的に進めています。
- さらに、国は、人口減少に伴う地域経済の縮小を克服し、地方への新たな人の流れを生み出すため、地方創生を推進していますが、本県では平成27年10月に「とちぎ創生15戦略」<sup>いちご</sup>（栃木県版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」）を策定し、「とちぎへの新しいひとの流れをつくる」などを基本目標に掲げ、重点的に取り組んでいます。
- こうした経営環境の変化に的確に対応しながら、各事業の現状と課題をしっかりと認識し、将来にわたり安定的に事業を継続していくことが求められます。

### 2 経営の現状と課題

- 企業局では、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、ライフラインや産業インフラの一翼を担っています。

---

\*1 再生可能エネルギー 太陽光、風力、水力、地熱、太陽熱、バイオマス等の永続的に利用することができるエネルギー源です。資源が枯渇せず繰り返し使え、発電時や熱利用時に地球温暖化の原因となる二酸化炭素をほとんど排出しない利点があります。

\*2 電力システム改革 東日本大震災による原子力発電所の事故やその後の電力需給のひっ迫を踏まえ、国が進めている改革で、①広域系統運用の拡大、②小売及び発電の全面自由化、③電力会社の発電部門と送配電部門の事業を分離し、送配電部門の中立性の一層の確保という3段階からなります。

## 【企業局の事業概要】

事業	概要
①電気事業	○ 9か所の水力発電所（合計出力60,830kW）で発電した電力を供給。供給電力量は、一般家庭約7万世帯分の消費電力量に相当
②水道事業	○ 北那須水道用水供給事業では、県北地域の2市に（1日最大48,000m <sup>3</sup> で、使用量の約46%に相当）、鬼怒水道用水供給事業では、県央地域の2市1町1企業団に（1日最大38,000m <sup>3</sup> で、使用量の約14%に相当）、それぞれ水道用水を供給
③工業用水道事業	○ 鬼怒工業用水事業として、県央地域の3か所の工業団地に（1日最大73,550m <sup>3</sup> ）工業用水を供給
④用地造成事業	○ 3か所の産業団地の造成・分譲（うち1か所は全区画予約済）を進めながら、県南地区の1か所で新たな産業団地を開発
⑤施設管理事業	
i) 県民ゴルフ場事業	○ 県民ゴルフ事業では、鬼怒川の河川敷（さくら市及び高根沢町）に整備した18ホールのゴルフ場を経営
ii) 賃貸ビル事業	○ 賃貸ビル事業では、宇都宮市本町で賃貸ビルを経営

- 各事業の経営状況については、平成26年度において5事業すべてで経常利益（経常収益から経常費用を差し引いた額）を確保しています。
- また、平成26年度に新たな会計基準が適用されたことに伴い、たな卸資産の時価評価、借入資本金の負債への計上などを行いましたが、一部の事業で累積欠損金があるものの、債務超過は生じておらず、概ね経営の安定性、健全性を確保しながら、事業を展開しています。
- 引き続き、地方創生への貢献を念頭に置きながら、将来にわたり安定してサービスを提供するとともに、経営基盤の強化に取り組んでいく必要があります。

### 3 経営方針

- 企業局の経営の基本原則は、栃木県公営企業の設置等に関する条例第3条に規定されているとおり、「公共の福祉増進」と「企業の経済性発揮」です。
- この基本原則のもと、次の3つの経営方針に基づき、各事業の安定的な経営に努めます。

#### 「安定的なサービス提供」

経営環境の変化に的確に対応し、利用者のニーズに答えられるよう、安全・安心を確保しながら、安定的にサービスを提供します。

（各事業共通の取組）

- 計画的で効率的な検査や点検・修繕
- 老朽化に伴う施設・設備の計画的な更新
- 事故・災害対策の強化



### 「経営基盤の強化」

サービスの提供を安定的に継続できるよう、事業の効率化、経営の健全化の取組を推進します。

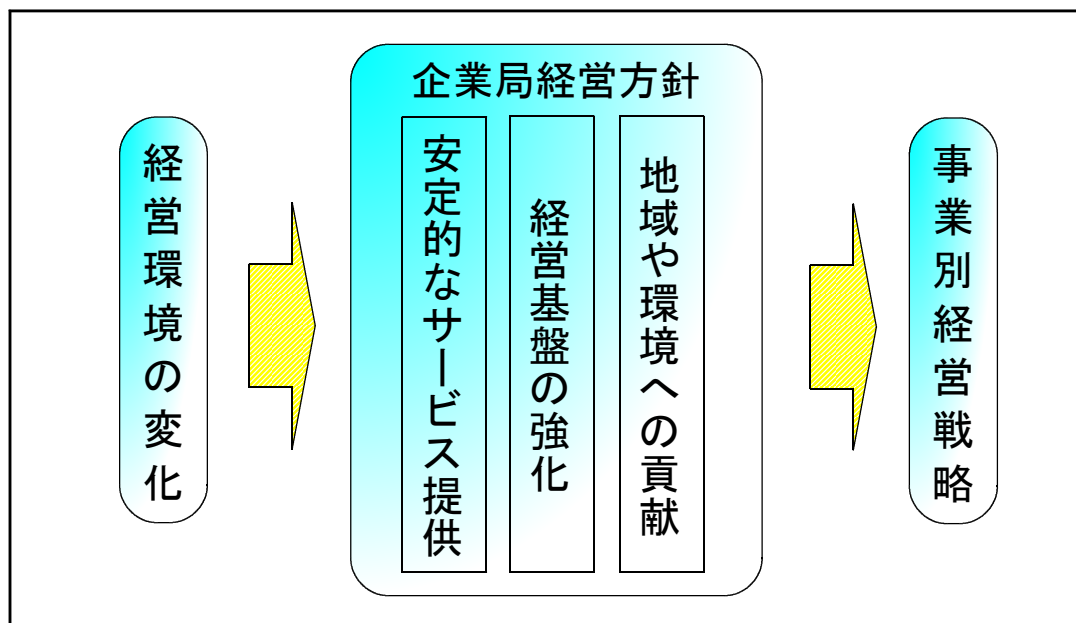
（各事業共通の取組）

- 効率的な組織の整備
- 人材の確保・育成と技術の継承
- 適正な料金設定
- 効率的な資金管理と資金調達
- 経営情報の公開

### 「地域や環境への貢献」

各事業の実施を通して、地方創生に向けた地域経済の活性化や再生可能エネルギーの導入拡大による地球温暖化対策など、一層地域や環境に貢献します。

### 【企業局の経営方針】



### 1 電気事業経営戦略

- 電気事業は、再生可能エネルギーであり本県の地域資源でもある水力を活用することで、私たちの生活や経済活動に欠かせない電力を安定供給するとともに、温室効果ガスの排出抑制や県内の電力自給率の向上にも貢献しています。
- 東日本大震災を契機として、再生可能エネルギーの更なる導入拡大が要請されるとともに、電力システム改革の第二段階として、平成28年4月に、小売業参入の全面自由化や事業類型の見直しが行われ、企業局の電気事業は、今後、発電事業者（これまでは卸供給事業者）として電力を供給することになります。

#### (1) 現状

- 昭和31年度に運転を開始した川治第一発電所をはじめ、現在、9か所の水力発電所（合計最大出力60,830kW）で発電を行っています。



運転開始から60年を迎える川治第一発電所

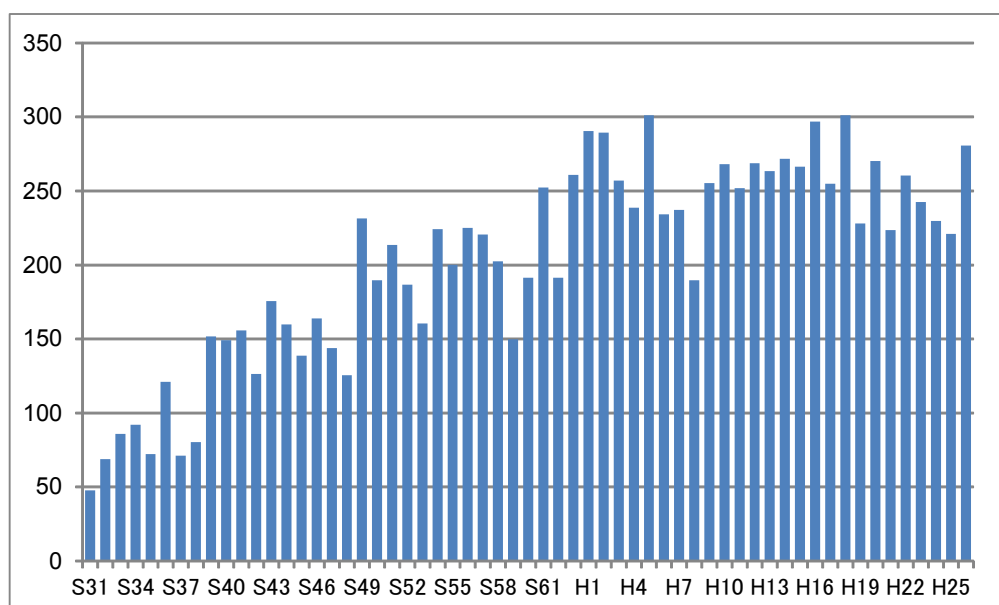
【運転中の発電所】

名称	発電方式	出力 (kW)	使用水量 (m <sup>3</sup> /s)	運転開始日
①川治第一発電所	ダム水路式	15,300	16.60	昭和31年5月25日
②川治第二発電所	ダム水路式	2,600	12.52	昭和33年6月27日
③風見発電所	水路式	10,200	42.00	昭和39年4月4日
④板室発電所	ダム水路式	16,100	9.00	昭和48年5月31日
⑤深山発電所	水路式	2,300	2.00	昭和59年4月18日
⑥足尾発電所	ダム水路式	10,000	12.50	昭和60年10月18日
⑦東荒川発電所	ダム式	600	1.60	平成2年4月1日
⑧木の俣発電所	水路式	3,600	2.20	平成5年3月25日
⑨小網発電所	ダム式	130	1.31	平成19年12月1日
合計出力		60,830		

- 平成26年度の年間供給電力量は、約28万MWhとなっており、標準家庭の約7万世帯分の消費電力量に相当します。
- 既設の発電所のうち、4か所が運転開始後40年以上経過するなど、設備の老朽化が進んでいます。
- 平成27年度に、五十里ダムと大下沢の2つの地点で水力発電所の建設に着工するとともに、小百川地点で設計業務を実施しました。
- 経営状況については、事業開始以来継続して経常利益を確保し、経営は安定しています。

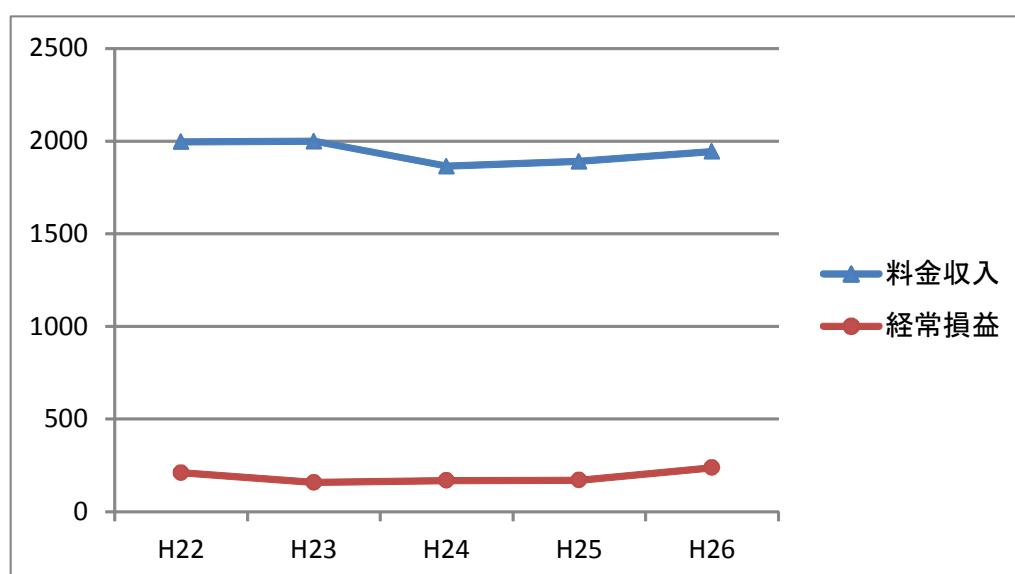
【年間供給電力量の推移】

(単位：千MWh)



【料金収入及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



## (2) 課題

- 電力の安定供給
  - 電力を安定的に供給していくためには、施設・設備の適切な維持管理が不可欠であることから、老朽化施設について、機器の状況を的確に把握し、経済性や機能性を考慮しながら、最適な時期や手法による改修等を行っていくことが必要です。
  - 事故や災害が発生した際に、発電への影響を最小限に抑えられるよう、事故・災害対策を強化することが必要です。
- 水力発電の推進
  - 固定価格買取制度<sup>\*1</sup>を活用し、新たな水力発電所の建設を計画的に推進するとともに、既設発電所については、発電能力の向上に取り組んでいくことが必要です。
  - 今後は、水力発電の開発可能地点の奥地化による建設費の上昇や、発電能力の小規模化による事業採算性の低下が懸念されることから、こうした条件に適合した開発手法について検討していくことが必要です。
- 経営基盤の強化
  - 電力システム改革に伴う経営環境の変化に的確に対応していくことが必要です。

\*1 固定価格買取制度 再生可能エネルギーで発電した電気を、小売電気事業者が一定価格で買い取ることを国が約束する制度です。

- 人材育成
  - 電力の安定供給のためには、技術・技能の低下を招かないよう、人材の確保・育成と技術の継承が必要です。
- 環境対策
  - 省エネや環境に配慮した機器等への更新が求められます。

### (3) 経営方針

- 電力の安定供給
  - 電気事業の改修計画に基づき、着実に改修等を実施し、信頼性と安全性を向上します。
  - 事故・災害発生時等の対策を強化します。
- 水力発電の推進
  - 建設着工地点について、早期の運転開始に向け、計画的な取組を進めます。
  - 固定価格買取制度を活用した既設発電所の更新を推進します。
- 経営基盤の強化
  - 電力システム改革による影響に的確に対応し、固定価格買取制度等を活用しながら、経営基盤を強化します。
- 人材育成
  - 計画的な研修の実施や業務に必要な資格取得を支援し、職員の技術力向上を図ります。
- 環境対策
  - 環境に配慮した高効率・省エネ機器を導入します。

### (4) 収支計画

(単位:百万円)

		年度	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
収 益 的 収 支	収 入	料金収入	2,000	1,997	1,965	2,558	2,671	2,318	2,454	3,362	3,693	3,423
		その他収入	67	67	67	67	67	67	67	66	66	66
		小計	2,067	2,064	2,032	2,625	2,738	2,385	2,521	3,428	3,759	3,489
	支 出	人件費	474	441	452	455	472	450	448	456	456	448
		減価償却費	442	438	438	484	498	500	484	631	618	632
		修繕費	290	256	244	444	335	204	337	167	231	167
		その他支出	854	764	718	910	1,116	909	920	768	1,042	844
		小計	2,060	1,899	1,852	2,293	2,421	2,063	2,189	2,022	2,347	2,091
		経常損益	7	165	180	332	317	322	332	1,406	1,412	1,398
	資 本 的 収 支	収 入	借入金	221	702	68	455	566	1,598	1,015	0	0
その他収入			4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
小計			225	706	71	459	570	1,601	1,019	3	3	4
支 出		建設改良費	637	1,392	1,082	1,439	799	1,828	1,762	65	537	39
		借入金償還金	233	205	185	189	184	183	159	103	122	88
		その他支出	12	12	12	12	12	12	2	2	2	2
		小計	882	1,609	1,279	1,640	995	2,023	1,923	170	661	129
		差 引	△ 657	△ 903	△ 1,208	△ 1,181	△ 425	△ 422	△ 904	△ 167	△ 658	△ 125
		借入金残高	1,366	1,863	1,746	2,012	2,394	3,809	4,665	4,562	4,440	4,352
		剰余金(△は欠損金)残高	7	172	352	684	1,001	1,323	1,655	3,061	4,473	5,871

※ 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。

- 平成31年度から34年度までの間、供給電力量が最大である風見発電所が全面改修により運転を停止しますが、新たに建設する発電所の運転開始により料金収入を確保します。
- 平成35年度から固定価格買取制度に移行した風見発電所の運転再開により、大幅な増収を図ります。
- 新たな水力発電所の建設工事や風見発電所の全面改修工事については、借入れを行うことなどにより実施します。

## (5) 実施計画（平成28～32年度）

各年度の計画業務量を次のとおり設定し、電気事業を推進します。

【計画業務量】

（単位：MWh）

年 度	H28	H29	H30	H31	H32	備 考
年間供給電力量	248,000	253,000	254,000	253,000	229,000	

- 電力の安定供給
  - 改修計画に基づき、着実に改修・修繕等を実施します。
  - 定期的に保安訓練、防災訓練等を実施します。



足尾発電所の取水ダムである庚申ダム



発電所の運転を行っている監視制御室（今市発電管理事務所）



取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
ダム耐震性能照査 (小網ダム、庚申ダム)	→					
川治第一発電所電気設備更新		→		→		
川治第二発電所電気設備更新	→					
足尾発電所電気設備更新	→		→	→		
足尾発電所内部点検				→		
深山発電所内部点検					→	
風見発電所全面改修		→ 基本設計	→ 実施設計	→ 現地工事	→	H35.4 運転再開
保安訓練、防災訓練	→					

○ 水力発電の推進

- 着実に建設を推進し、大下沢発電所は平成29年度、五十里発電所及び小百川発電所は平成30年度に運転を開始します。
- 風見発電所は、平成31年度から34年度までに全面改修を行い、固定価格買取制度へ移行して、平成35年度に運転を再開します。
- 固定価格買取制度や発電コスト低減等に資する新技術を活用した新規開発の事業化の検討を進めます。



五十里ダムからの放流水を利用する五十里発電所(完成予想図)

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
大下沢発電所建設		→				H30.1 運転開始
五十里発電所建設	→	→				H31.3 運転開始
小百川発電所建設	→	→				H31.3 運転開始
風見発電所全面改修		→	→	→		H35.4 運転再開
新規開発の事業化検討					→	

○ 経営基盤の強化

- 固定価格買取制度の適用等により、安定した収入を確保します。

○ 人材育成

- OJT実施による技術継承を推進します。
- 内部研修を充実させるとともに、水力発電所の保守や新規開発に関する外部研修に職員を計画的に参加させ、技術力向上を図ります。
- ダム管理技術者、高圧・特別高圧電気取扱者講習等の業務に必要な資格取得を支援し、有資格者数の増加を図ります。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
技術継承、研修の充実、資格取得支援	→				→	

○ 環境対策

- 機器更新・発電所建設の際に、高効率・省エネ機器を導入します。



## 2 水道事業経営戦略

- 水道事業は、水資源の広域的な有効利用や財政投資の効率性を考慮し、合理的な運営及び安定した水の供給に努めています。
- 広域的に事業を行うことにより、料金の低廉化、長期的な設備投資による安定供給、災害時の総合的な調整等に寄与しています。

### (1) 現状

- 昭和53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

- 供給水量は、県北の2市を対象とする北那須水道用水供給事業では、わずかに増加傾向にあり、県央地域の2市1町1企業団を対象とする鬼怒水道用水供給事業では、横ばいとなっています。

#### 【水道用水供給事業の概要】

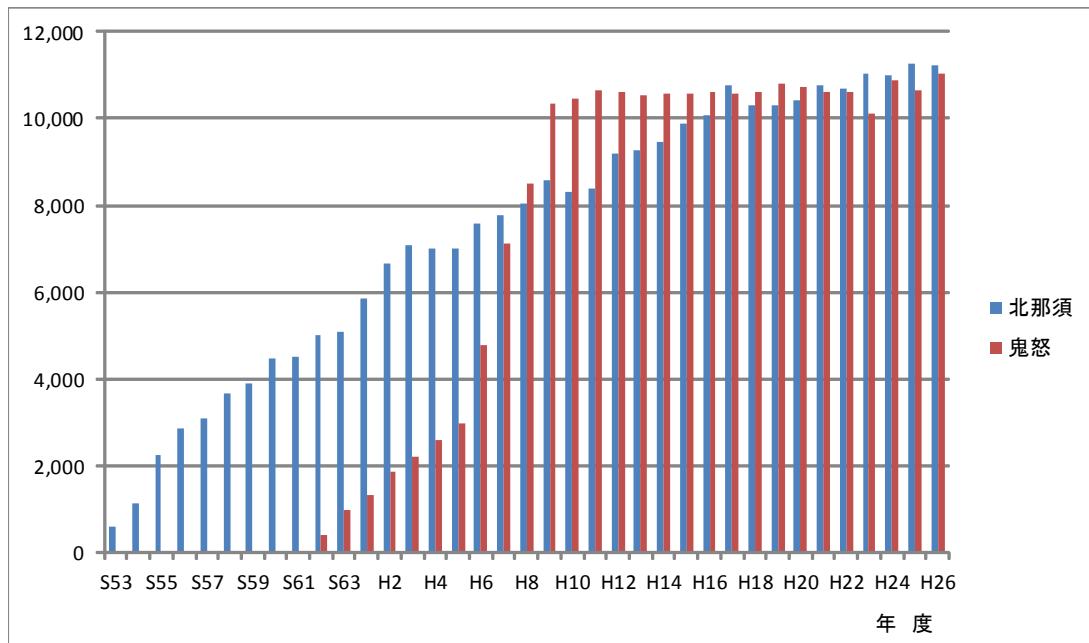
	北那須水道用水供給事業	鬼怒水道用水供給事業
給水開始	昭和53年4月	昭和62年10月
水源	深山ダム	川治ダム
給水対象区域	大田原市、那須塩原市	宇都宮市、真岡市、高根沢町、芳賀中部上水道企業団（芳賀町、益子町）
一日平均協定水量	30,950m <sup>3</sup> /日（平成26年度）	30,260m <sup>3</sup> /日（平成26年度）
備考	給水対象区域の使用量の46%を供給（平成26年度）	給水対象区域の使用量の14%を供給（平成26年度）

- 経営状況については、北那須水道用水供給事業は平成10年度に、鬼怒水道用水供給事業は平成11年度に累積欠損金を解消しており、現在は、両事業とも経常利益を確保し、経営は安定しています。

- 料金については、責任水量制<sup>\*1</sup>とする単一料金制<sup>\*2</sup>を採用しており、平成26年度の料金改定時に単価引下げを行いました。

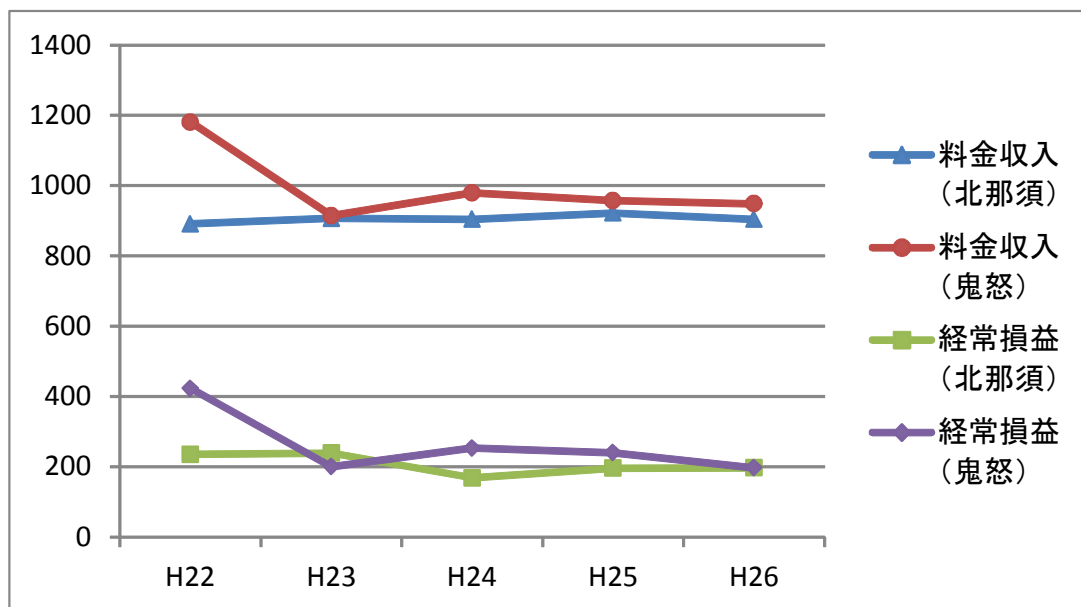
【年間供給水量の推移】

(単位：千m<sup>3</sup>)



【料金収入及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



\*1 責任水量制 実給水量があらかじめ協定した水量を下回った場合でも、その水量分を受水したものとして料金を徴収する制度です。

\*2 単一料金制 使用水量に応じて料金を徴収する制度です。

## (2) 課題

- 安全で安心な水道水の供給
  - 安全で安心な水道水の安定供給のためには、最適な時期や手法による設備の点検・補修と計画的な更新等が必要です。
  - 水質監視体制の充実を図り、「水安全計画<sup>\*1</sup>」に基づき、適切に水質を管理することが必要です。
- 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
  - 地震、渇水、風水害等の非常時に、迅速かつ的確に対応できるよう、応急復旧体制を強化するとともに、施設の更なる耐震化等が必要です。
  - 水質事故は事前防止が基本ですが、発生時には給水にできるだけ支障が生じないように、迅速な対応が必要です。
- 経営基盤の強化
  - 供給体制の持続性を確保するため、更新費用等とバランスのとれた料金の設定が必要です。
- 人材育成
  - 水道水の安定供給のためには、技術・技能の低下を招かないよう、人材の確保・育成と技術の継承が必要です。
- 環境対策
  - 省エネや環境に配慮した機器等への更新が求められます。

## (3) 経営方針

- 安全で安心な水道水の供給
  - 設備更新等の計画に基づき、着実な設備の更新を図り、信頼性と安全性を向上します。
  - 「水安全計画」に基づき、適切な水質管理、運転管理を実施します。
  - 水質監視、水質検査体制及び施設防護対策を充実します。
- 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
  - 災害発生時の応急復旧体制の強化を図るとともに、基幹施設の耐震化に計画的に取り組めます。
  - 他の水道事業者等との連携体制の強化を図ります。

---

\*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です。

- 経営基盤の強化
  - 健全な事業の運営を持続するため、適正な料金を設定します。
- 人材育成
  - 計画的な研修の実施や業務に必要な資格取得を支援し、職員の技術力向上を図ります。
- 環境対策
  - 環境に配慮した高効率・省エネ機器を導入します。

#### (4) 収支計画

(単位:百万円)

		年度	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
収益的 収 支	収 入	料金収入	1,838	1,838	1,838	1,843	1,838	1,838	1,838	1,843	1,838	1,838	
		その他収入	93	78	78	75	75	73	73	72	72	72	
		小計	1,931	1,916	1,916	1,918	1,913	1,911	1,911	1,915	1,910	1,910	
	支 出	人件費	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
		減価償却費	545	569	599	664	715	708	731	734	756	772	
		修繕費	190	126	129	83	84	86	79	80	85	88	
		その他支出	741	725	755	765	678	685	707	677	675	679	
	小計	1,800	1,744	1,807	1,836	1,801	1,803	1,841	1,815	1,840	1,863		
	経常損益	131	172	109	82	112	108	70	100	70	47		
	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			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
小計			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
支 出		建設改良費	1,259	903	1,356	924	272	616	562	760	461	613	
		借入金償還金	181	152	139	131	125	116	106	82	58	49	
		その他支出	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
小計		1,448	1,063	1,503	1,063	405	740	676	850	527	670		
差 引	△ 1,447	△ 1,062	△ 1,502	△ 1,062	△ 404	△ 739	△ 675	△ 849	△ 526	△ 669			
借入金残高	1,024	872	733	602	477	361	255	173	115	66			
剰余金(△は欠損金)残高	131	303	412	494	606	714	784	884	954	1,001			

※ 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。

- 料金収入は、北那須水道用水供給事業、鬼怒水道用水供給事業ともに横ばいです。
- 建設改良工事に伴い減価償却費が増加しますが、支出の抑制に努め、経常利益の確保を図ります。
- 取水場受変電設備更新や中央監視制御装置更新等の工事については、利益剰余金等を活用することにより実施します。

(5) 実施計画（平成28～32年度）

各年度の計画業務量を次のとおり設定し、水道事業を推進します。

【計画業務量】

（単位：千 $\text{m}^3$ ）

年 度	H28	H29	H30	H31	H32	備 考
年間供給水量（北那須）	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	
年間供給水量（鬼 怒）	10,900	11,000	11,000	11,100	11,000	
合 計	22,200	22,300	22,300	22,400	22,300	

○ 安全で安心な水道水の供給

- 設備更新等の計画に基づき、着実に設備を更新し、施設の強靱化を推進します。また、3年毎に設備更新等の計画の見直しを行います。
- 安全な水質維持のための、水質監視体制、施設防護対策を充実します。
- 定期的な水質検査の実施と精度管理による信頼性の確保に努めます。



検査機器を使った水質の分析

- 水質検査結果等について、ホームページを通して住民等への情報発信を行います。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
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）			→			水質検査機器を含む
水質監視体制、施設防護対策等の充実 ・機械警備導入（北那須） ・油分検出計設置（北那須） ・ろ過池覆蓋化実施（鬼怒）	→	→	→			
水質検査計画の作成・公表、検査結果公表、精度管理					→	

○ 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き、着実に設備を更新し、施設の強靱化を推進します。また、3年毎に設備更新等の計画の見直しを行います。（再掲）
- 施設の耐震化への取組を推進します。
- 異常水質や停電等を想定した防災訓練を実施します。
- 災害発生に備えて他の水道事業者等との連携を図り、資器材の配備等応急復旧体制の強化を図ります。



埋設管路の劣化診断調査

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
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)			→			水質検査機器を含む
耐震化への取組 ・管路劣化診断(北那須) ・可とう管修繕(鬼怒) ・3系薬品沈澱池築造(鬼怒)	→	→				H26からの継続事業
災害想定訓練の実施					→	
応急復旧体制の強化					→	

○ 経営基盤の強化

- 計画的な施設の修繕・更新等を実施するため、適正な料金の設定を行います。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
適正な料金設定	→ 料金検討 (鬼怒)		→ 料金検討 (北那須)			



○ 人材育成

- ○JT実施による技術継承を推進します。
- 内部研修を充実させるとともに、運転管理、保守管理、水質管理に関する外部研修に職員を計画的に参加させ、技術力向上を図ります。



災害発生時に備えた、タンク車から給水袋へ水を注入する訓練

- 酸素欠乏危険作業主任者講習、危険物取扱者等の業務に必要な資格取得を支援し、有資格者数の増加を図ります。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
技術継承、研修の充実、資格取得支援					→	

○ 環境対策

- 機器更新の際に、高効率・省エネ機器を導入します。
- 浄水発生土の資源化利用を引き続き推進します。
- 指定廃棄物は、引き続き適切に保管します。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
高効率・省エネルギー機器の導入 ・取水場受変電設備更新工事におけるインバーター採用		→				
浄水発生土の資源化利用					→	

### 3 工業用水道事業経営戦略

- 工業用水道事業は、産業団地への工業用水の安定供給により、本県産業の発展に貢献しています。また、表流水の有効活用により、地下水保全にも寄与しています。

#### (1) 現状

- 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年度から給水を開始しました。現在、清原工業団地等の49の事業所に工業用水を供給しています。
- 工業用水の需要は、企業の節水努力とリサイクル水の利用推進等により、伸び悩みの状況にあります。



工業用水給水対象区域の一つである清原工業団地

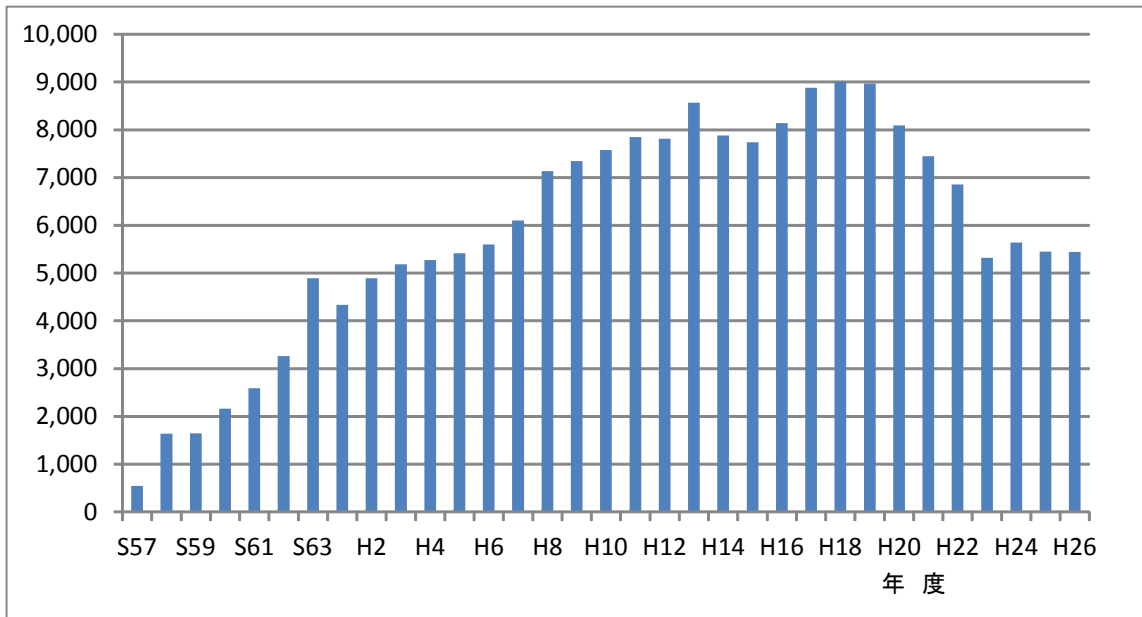
#### 【鬼怒工業用水道事業の概要】

	鬼怒工業用水道事業
給水開始	昭和57年10月
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
基本供給水量	24,919m <sup>3</sup> /日（平成27年3月31日現在）



【年間実供給水量の推移】

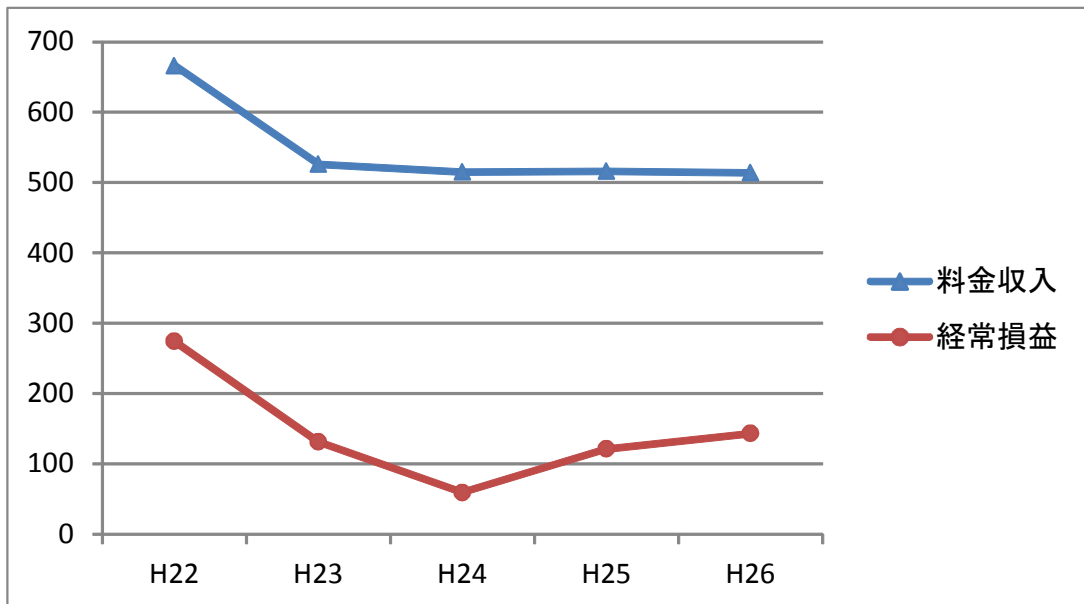
(単位：千 $m^3$ )



- 経営状況については、平成7年度以降経常利益を確保しており、平成20年度には累積欠損金を解消し、経営は安定しています。
- 料金については、二部料金制<sup>\*1</sup>を採用しており、平成24年度料金改定時に料金の引下げを行っています。

【料金収入及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



\*1 二部料金制 基本料金と使用料金を組み合わせた制度です。

## (2) 課題

- 工業用水の安定供給
  - 工業用水を安定的に供給するためには、最適な時期や手法による設備の点検・補修と計画的な更新等が必要です。
- 新規需要の開拓
  - より安定した経営を図るため、工業用水の新規需要を開拓し、供給水量を拡大していく必要があります。
- 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
  - 地震、濁水、風水害等の非常時に、迅速かつ的確に対応できるよう、応急復旧体制を強化するとともに、施設の更なる耐震化等が必要です。
  - 水質事故は事前防止が基本ですが、発生時には給水にできるだけ支障が生じないように、迅速な対応が必要です。
- 経営基盤の強化
  - 供給体制の持続性を確保するため、更新費用等とバランスのとれた料金の設定が必要です。
- 人材育成
  - 工業用水の安定供給のためには、技術・技能の低下を招かないよう、人材の確保・育成と技術の継承が必要です。
- 環境対策
  - 省エネや環境に配慮した機器等への更新が求められます。

## (3) 経営方針

- 工業用水の安定供給
  - 設備更新等の計画に基づき、着実な設備の更新を図り、信頼性と安全性を向上します。
  - 水質監視、水質検査体制及び施設防護対策を充実します。
- 新規需要の開拓
  - 関係部局等と連携し、工業用水の需要拡大に取り組みます。
- 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
  - 災害発生時の応急復旧体制の強化を図るとともに、基幹施設の耐震化に計画的に取り組みます。
  - 関係機関との連携体制の強化を図ります。
- 経営基盤の強化
  - 健全な事業の運営を持続するため、適正な料金を設定します。

- 人材育成
  - 計画的な研修の実施や業務に必要な資格取得を支援し、職員の技術力向上を図ります。
- 環境対策
  - 環境に配慮した高効率・省エネ機器を導入します。

#### (4) 収支計画

(単位:百万円)

年度		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
収益的 収 支	収 入	料金収入	507	507	507	508	507	507	507	508	507	507
		その他収入	199	121	121	121	121	120	120	119	118	115
		小計	706	628	628	629	628	627	627	627	625	622
	支 出	人件費	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
		減価償却費	181	201	218	222	246	249	256	275	297	301
		修繕費	57	26	26	26	26	26	11	11	11	11
		その他支出	325	235	229	230	215	220	237	243	214	230
	小計	616	515	526	531	540	548	557	582	575	595	
経常損益	90	113	102	98	88	79	70	45	50	27		
資 本 的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		その他収入	20	17	12	10	39	4	1	0	0	
		小計	20	17	12	10	39	4	1	0	0	
	支 出	建設改良費	220	362	289	198	89	125	399	472	104	371
		借入金償還金	74	72	69	62	59	57	51	50	50	50
		その他支出	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		小計	298	438	362	264	152	186	454	526	158	425
差 引	△ 278	△ 421	△ 350	△ 254	△ 113	△ 182	△ 453	△ 526	△ 158	△ 425		
借入金残高	2,487	2,415	2,346	2,284	2,225	2,168	2,117	2,067	2,017	1,967		
剰余金(△は欠損金)残高	90	203	305	403	491	570	640	685	735	762		

※ 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。

- 料金収入は横ばいですが、建設改良工事の実施により減価償却費が増加することから、経常利益の減少が見込まれますので、支出の抑制に加え、新規需要の開拓に努めます。
- 取水場受変電設備更新等の工事については、利益剰余金等を活用することにより実施します。

## (5) 実施計画（平成28～32年度）

各年度の計画業務量を次のとおり設定し、工業用水道事業を推進します。

### 【計画業務量】

（単位：千 $\text{m}^3$ ）

年 度	H28	H29	H30	H31	H32	備 考
年間基本供給水量 <sup>*1</sup>	9,200	9,200	9,200	9,300	9,200	
年間実供給水量 <sup>*2</sup>	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	

### ○ 工業用水の安定供給

- 設備更新等の計画に基づき、着実に設備を更新し、施設の強靱化を推進します。また、3年毎に設備更新等の計画の見直しを行います。
- 受水企業へ水質検査結果等の情報を発信します。



工業用水道施設（安定供給を図るためH26に配水池を増設）

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
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)			→			水質検査機器を含む
水質検査結果等の情報発信					→	

\*1 基本供給水量 基本料金の算定の基礎となる水量です。

\*2 実供給水量 実際に使用した水量で、使用料金の算定の基礎となる水量です。

○ 新規需要の開拓

- 工業団地管理組合等と連携し、立地企業等の工業用水ニーズの情報を収集して利用促進を働きかけます。
- 新たな受水企業の誘致を図るための活動を継続します。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
工業用水ニーズの情報収集	→					
新たな受水企業の誘致活動	→					

○ 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き、着実に設備を更新し、施設の強靱化を推進します。また、3年毎に設備更新等の計画の見直しを行います。（再掲）
- 施設の耐震化への取組を推進します。
- 異常水質や停電等を想定した防災訓練を実施します。
- 災害発生に備えて関係機関



国道拡張工事に伴う配水管の布設替え(耐震管使用)

との連携を図り、資器材の配備等応急復旧体制の強化を図ります。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
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)	→					水質検査機器を含む
耐震化への取組 ・配水池導流壁修繕	→					
災害想定訓練の実施	→					
応急復旧体制の強化	→					

○ 経営基盤の強化

- 計画的な施設の修繕・更新等を実施するため、適正な料金の設定を行います。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
適正な料金設定	→					
	料金検討					

○ 人材育成

- OJT実施による技術継承を推進します。
- 共通事項が多い水道事業と協調し、内部研修の充実や外部研修への参加により、技術力向上を図ります。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
技術継承、研修の充実、資格取得支援	→					

○ 環境対策

- 機器更新の際に、環境に配慮し高効率・省エネ機器を導入します。
- 浄水発生土の資源化利用を引き続き推進します。
- 指定廃棄物は、引き続き適切に保管します。

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
高効率・省エネルギー機器の導入 ・取水場受変電設備更新工事におけるインバーター採用	→					
浄水発生土の資源化利用	→					

## 4 用地造成事業経営戦略

- 用地造成事業は、特に自動車・航空・産業用等の輸送用機械、医薬・医療関連の全国有数の集積地となっている本県の強みを活かし、成長性に富んだ優良企業を誘致することで、地域の自立的・持続的発展と本県経済の成長、雇用の確保に寄与しています。

### (1) 現状

- 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、11か所の産業団地の分譲を完了し、合計407.1haを分譲してきました。
- 平成26年度に、みぶ羽生田産業団地への大規模立地が決定し、現在、矢板南産業団地、大和田産業団地の早期分譲に向け、企業誘致活動を展開しています。



矢板南産業団地



大和田産業団地

- 北関東自動車道や首都圏中央連絡自動車道（圏央道）など、広域的交通ネットワークの充実に伴う更なるアクセス性の向上を活かし、平成27年度から、足利市（あがた駅南地区）において、新たな産業団地の整備に着手しています。

#### 【産業団地一覧（造成中・分譲中）】

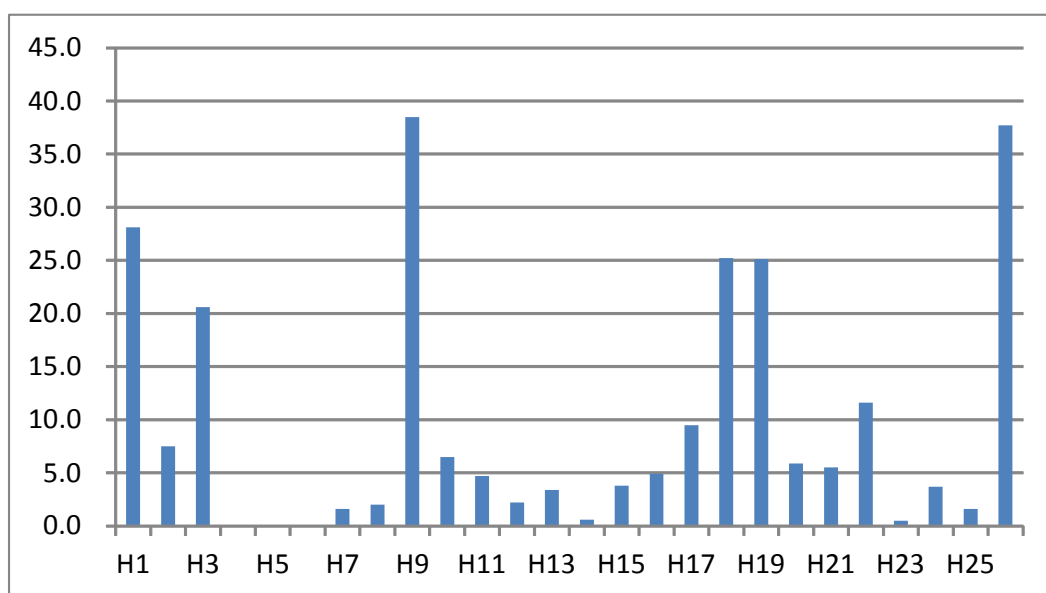
団地名	所在地	団地面積 (ha)	分譲面積 (ha)	分譲開始～終了年度
矢板南	矢板市	77.2	47.4	平成9年度～
大和田	真岡市	32.9	21.2	平成15年度～
みぶ羽生田	壬生町	86.5	70.3	平成24～30年度(予約済)
あがた駅南	足利市	18.4	13.0	平成31年度～(予定)

- 分譲に当たっては、景気の動向や企業ニーズを踏まえ、これまで、割賦制度をはじめ多様な分譲制度を導入したほか、分譲価格の見直し（値下げ）を実施しました。



【年間分譲面積の推移】

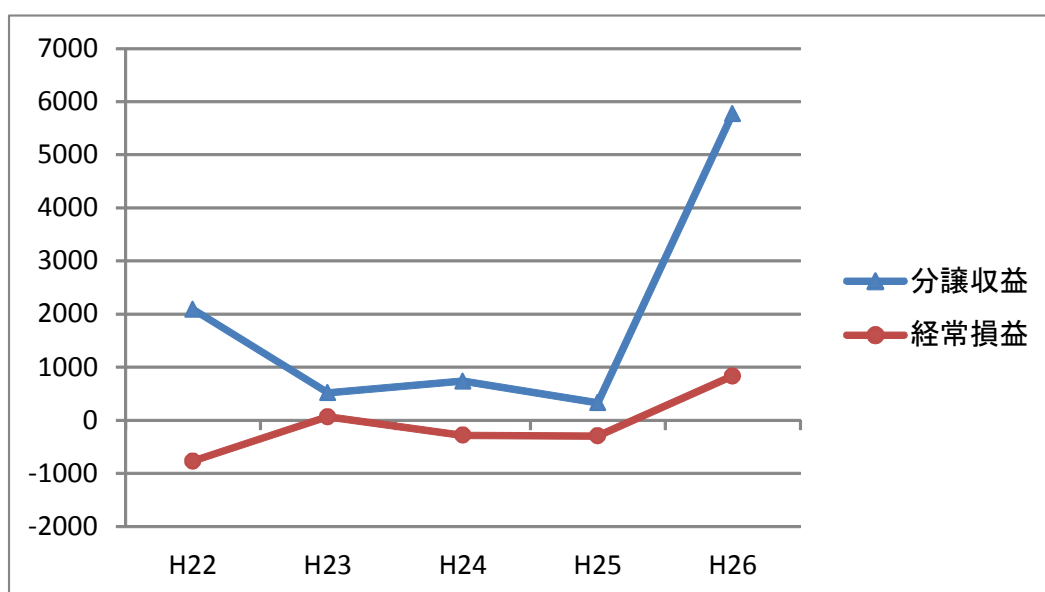
(単位：ha)



- 経営状況については、平成26年度にみぶ羽生田産業団地の分譲収益により経常利益を確保するとともに、企業債の一部繰上償還を実施し、負債を大幅に縮小しました。
- 平成4年以降の連続的な地価下落の影響による分譲価格の「原価割れ」に伴い、これまで経常損失による累積欠損金が生じていました。それに加え、平成26年度の会計基準の見直しにより、未分譲用地の時価評価等を行い、特別損失を計上しましたが、債務超過の状態には至っていません。

【分譲収益及び経常損益の推移】

(単位：百万円)





## (2) 課題

- 魅力ある産業団地の安定的な供給
  - 地方創生に貢献していくため、過去に多数の産業団地を供給してきた実績と、培ってきた技術、蓄積されたノウハウを活用し、産業基盤の整備を推進する必要があります。
  - 多くの企業から立地場所として選ばれるためには、事業の採算性を確保しつつ、企業にとって魅力ある産業団地を提供することが必要です。
  - 分譲中の産業団地については早期分譲が、造成中の産業団地については円滑な造成・分譲が必要です。
- 経営基盤の強化
  - 新たな産業団地整備については、計画から分譲開始まで一定の期間を要することから、景気動向等外部環境の変動に対するリスク管理が必要です。
  - 経営の健全性を確保するため、企業債等の借入金残高の縮減等を図ることが必要です。
- 地域や環境への貢献
  - 周辺環境に配慮した産業基盤の整備とともに、環境活動等を通じた地域への貢献が期待されています。

## (3) 経営方針

- 魅力ある産業団地の安定的な供給
  - 企業ニーズを的確に捉え、地域の発展に資する魅力的な産業団地を供給します。
  - 関係機関や地元市町と一体となった誘致活動により、未分譲用地の早期分譲を図ります。
  - 造成中の産業団地について、計画的、効率的に事業を推進します。
- 経営基盤の強化
  - 経済情勢や企業動向を的確に捉えるとともに、地元市町等との適切な役割分担を行い、産業基盤の整備に取り組みます。
  - 分譲収益等を活用した企業債等借入金の早期償還により、金利負担の軽減を図ります。
- 地域や環境への貢献
  - 産業団地造成の関連事業として、環境学習活動や森林保全活動を実施します。

#### (4) 収支計画

(単位:百万円)

		年度	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
収 益 的 収 支	収 入	分譲収益	1,187	731	1,340	1,299	1,143	887	400	500	750	837	
		その他収入	38	36	32	32	32	32	32	32	32	23	13
		小計	1,225	767	1,372	1,331	1,175	919	432	532	773	850	
	支 出	人件費	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
		分譲原価	926	501	938	1,075	1,028	798	320	400	600	669	
		その他支出	96	74	92	68	61	50	48	47	47	46	
		小計	1,085	638	1,093	1,206	1,152	911	431	510	710	778	
	経常損益		140	129	279	125	23	8	1	22	63	72	
	資 本 的 収 支	収 入	借入金	484	693	1,113	325	415	799	465	310	415	774
			その他収入	12	10	11	10	10	11	10	11	11	10
小計			496	703	1,124	335	425	810	475	321	426	784	
支 出		建設改良費	486	693	1,113	325	415	799	465	310	415	774	
		借入金償還金	1,839	1,050	1,921	1,116	1,028	798	320	400	600	669	
		その他支出	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		小計	2,330	1,748	3,039	1,446	1,448	1,602	790	715	1,020	1,448	
差 引		△ 1,834	△ 1,045	△ 1,915	△ 1,111	△ 1,023	△ 792	△ 315	△ 394	△ 594	△ 664		
借入金残高		8,454	8,097	7,289	6,498	5,885	5,886	6,031	5,941	5,756	5,861		
剰余金(△は欠損金)残高		△ 9,228	△ 9,099	△ 8,820	△ 8,695	△ 8,672	△ 8,664	△ 8,663	△ 8,641	△ 8,578	△ 8,506		

※ 収益的収支、資本的収支ともに消費税込みの金額です。

※ この収支計画において、企業債の借換は考慮していません。

- 現在、造成・分譲中の矢板南、大和田、みぶ羽生田、あがた駅南の各産業団地の早期分譲を図り、分譲収益の確保に努めます。

#### (5) 実施計画(平成28～32年度)

各年度の計画業務量を次のとおり設定し、用地造成事業を推進します。

【計画業務量】

(単位:ha)

年 度	H28	H29	H30	H31	H32	備 考
産業団地分譲面積	8.0	5.2	9.3	7.3	7.0	

- 魅力ある産業団地の安定的な供給
  - 地元市町等との適切な役割分担を行いながら、造成コストの縮減を図り、競争力のある分譲価格を設定します。
  - 企業ニーズを的確に把握し、立地条件等を含め付加価値の高い産業団地を供給します。
  - 様々なメディアを活用したPR活動の積極的展開と、関係部局や地元市町をはじめ、ゼネコン、金融機関等関係機関との連携を強化し、一体的な企業誘致活動を展開することで、未分譲用地の早期分譲に努めます。

- みぶ羽生田産業団地については、立地企業の円滑な操業開始に向けて、壬生町や関係機関等と緊密に連携し、工場建設計画等に沿った造成・分譲を進めます。
- あがた駅南産業団地については、足利市や関係機関等と緊密に連携し、早期造成・分譲に向けた取組を展開します。
- 企業ニーズや経済動向を踏まえた産業基盤の整備については、関係部局や各市町等と連携して適切に対応します。



あがた駅南産業団地の予定地

取組	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	H 3 2	備考
矢板南産業団地			分譲			
大和田産業団地		分譲				
みぶ羽生田産業団地	造成・分譲					
あがた駅南産業団地		造成		分譲		H33分譲完了予定

○ 経営基盤の強化

- 企業ニーズや経済動向を踏まえた産業基盤の整備については、関係部局や各市町等と連携して適切に対応します。（再掲）
- 地元市町等との適切な役割分担を行い、造成コストの縮減に努めます。
- 分譲収益等を活用した企業債等借入金の早期償還により、金利負担の軽減を図ります。

○ 地域や環境への貢献

- 地元児童や保護者等を対象とした環境学習活動や森林保全活動等による自然環境保全の取組について、市町や関係部局、民間企業等と連携して、継続的に実施します。

## 5 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）経営戦略

- 県民ゴルフ場は、県民のスポーツレクリエーション需要に応えるとともに、県民の健康づくりの一環として、ジュニアからシニアまで、幅広い客層の方々に比較的安価なプレイ料金で楽しむ機会を提供しています。

### （1）現状

- 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平成4年度から営業を開始した本格的なパブリックコースです。



県民ゴルフ場

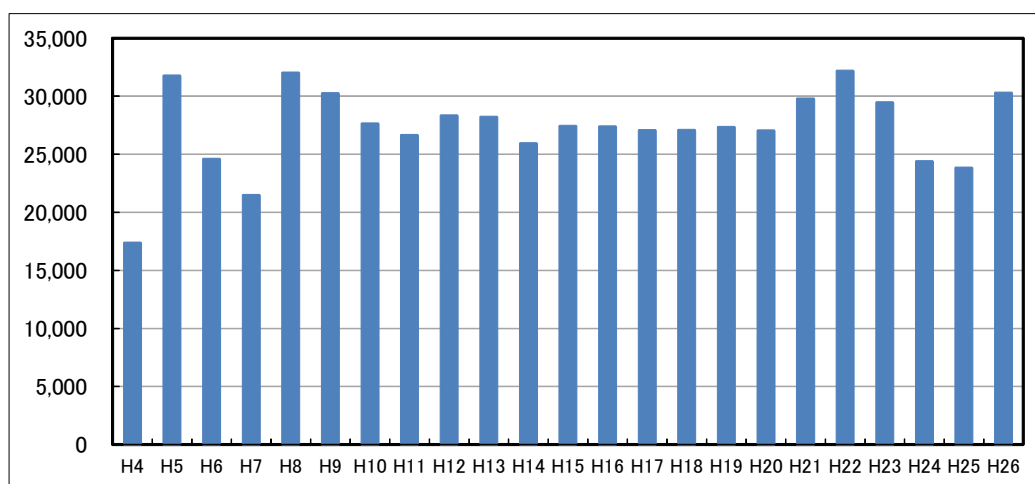
- 近年、ゴルフ人口の減少や民間ゴルフ場の料金の低下など、厳しい経営環境にあります。
- 民間の経営ノウハウを活用して県民ゴルフ場の運営を行うため、平成21年度から指定管理者制度を導入しています。
- 平成22年度には過去最大の32,149人の利用者を記録し、その後、東日本大震災等の影響もあり、24,000人前後で低迷していましたが、平成26年度は、新たな指定管理者と連携し、サービス向上等の利用促進に努めた結果、利用者が30,272人と増加しています。
- より多くの方々に親しみを持っていただけるよう、平成27年度にゴルフコースの愛称を公募し、「とちまるゴルフクラブ」という愛称を定めました。

【施設概要】

項目	概要
愛称	とちまるゴルフクラブ（平成28年3月設定）
コースレイアウト	18ホール、6,609yards、PAR 72、敷地面積71.5ha
コース概要	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

【年間利用者数の推移】

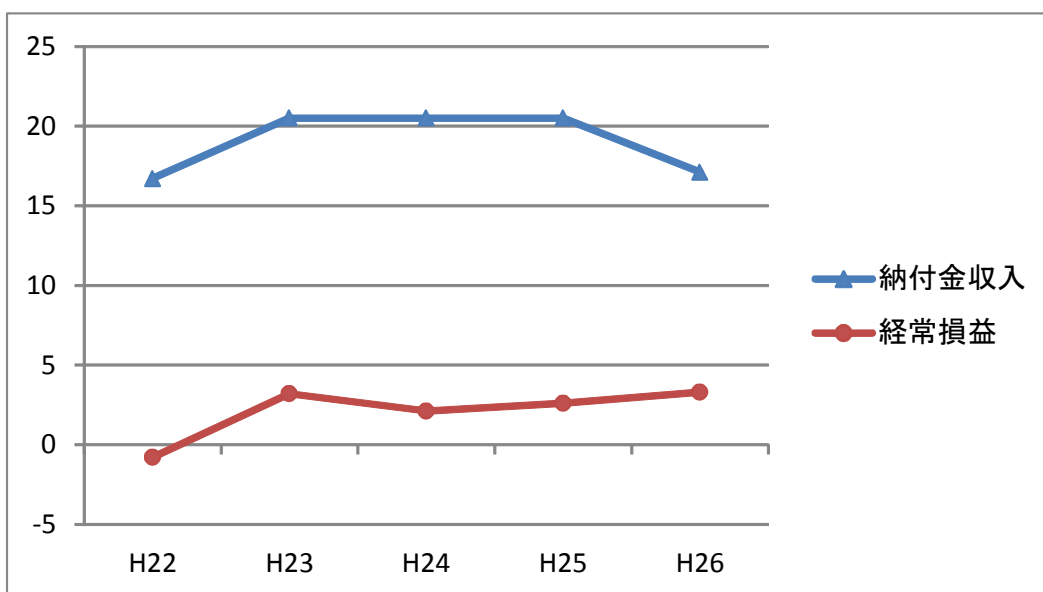
（単位：人）



- 経営状況については、累積欠損金はあるものの、指定管理者制度の導入や経費の縮減等の効果もあり、平成23年度以降は経常利益を確保し、経営は安定しています。

【納付金収入及び経常損益の推移】

（単位：百万円）



## (2) 課題

- 満足度の高いサービスの提供
  - 満足度の高いサービスを提供するとともに、施設のアメニティー面の改善を進める必要があります。
- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 設備の老朽化の状況を的確に把握し、最適な時期や手法による更新等を実施する必要があります。
- 経営基盤の強化
  - 安定経営を図るため、指定管理者と連携して、年間利用者数の増加に取り組む必要があります。
- 県民の健康増進、余暇活動の充実への貢献
  - 県民の健康づくりのためのゴルフ場としての取組を強化する必要があります。

## (3) 経営方針

- 満足度の高いサービスの提供
  - 利用者のニーズを的確に把握するとともに、フラットなゴルフコースという強みを最大限活用した運営により、顧客満足度の向上に努めます。
- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 計画的な改修等を実施し、設備の長寿命化を図ります。
- 経営基盤の強化
  - 年間利用者数の増加を図るため、指定管理者と連携して、営業活動を強化します。
- 県民の健康増進、余暇活動の充実への貢献
  - ジュニアからシニアまで、幅広い年齢層の方々が気軽にゴルフを楽しめる環境を整備します。

#### (4) 収支計画

(単位:百万円)

年度		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
収益的 収 支	収 入	納付金収入	18	19	19	18	18	19	20	20	18	18
		その他収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	18	19	19	18	18	19	20	20	18	18
	支 出	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	11	11	11	11	11	11	12	12	10	4
		修繕費	3	1	1	1	3	1	1	2	1	2
		その他支出	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		小計	15	13	13	13	15	13	14	15	12	7
	経常損益	3	6	6	5	3	6	6	6	5	6	11
	資 本 的 収 支	収 入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他収入			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支 出		建設改良費	1	4	0	4	0	4	0	4	0	0
		借入金償還金	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
		その他支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	15	18	14	18	14	18	14	18	14	14
差 引		△ 15	△ 18	△ 14	△ 18	△ 14	△ 18	△ 14	△ 18	△ 14	△ 14	
借入金残高		310	296	282	268	254	240	226	212	198	184	
剰余金(△は欠損金)残高		△ 1,157	△ 1,151	△ 1,145	△ 1,140	△ 1,137	△ 1,131	△ 1,125	△ 1,120	△ 1,114	△ 1,103	

※ 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。

- 現在の納付金収入では、経営状況を改善することは困難なため、支出の抑制に努め、経常利益の確保を図ります。また、サービス向上の取組を通じて、県民ゴルフ場の年間利用者数の増加に努めます。

#### (5) 実施計画（平成28～32年度）

各年度の計画業務量を次のとおり設定し、県民ゴルフ場事業を推進します。

【計画業務量】

(単位:人)

年 度	H28	H29	H30	H31	H32	備 考
年間利用者数	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	

- 満足度の高いサービスの提供
  - フラットなコースを活かし、シニアや女性の利用を促進します。
  - 利用者のニーズを的確に把握し、サービス向上やアメニティー面の充実を推進します。
  - 季節や利用者の年齢等の状況に応じた柔軟なプレイ料金を設定します。
  - 常に良好なコースコンディションを維持します。

- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 空調等の設備更新を行います。
  
- 経営基盤の強化
  - 指定管理者からの事業報告等に基づき、指導、助言、協力を行い、一体となった業務改善を実施します。
  - マスメディアやインターネットを活用して効率的な営業活動に努めます。
  
- 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プレイ料金の割引を実施します。
  - ゴルフを通じた健康づくりや仲間づくりを図れるよう、定期的に各種コンペを開催します。
  - 1人での利用や早朝の利用など、利用者ニーズに対応したプレイスタイルを提供します。



## 6 施設管理事業（賃貸ビル事業）経営戦略

- 賃貸ビルは、宇都宮市内に分散する公共的団体等の入居による県民の利便性の向上や土地の高度利用による宇都宮市中心市街地の活性化を目的として経営しています。

### （1）現状

- 平成15年4月から、公共的団体等を対象とした賃貸ビルとして「本町合同ビル」の営業を開始し、平成15年6月から平成20年4月までの間、全館を県庁舎建て替えのための仮庁舎とし県に賃貸しました。
- 平成20年5月に6階から9階部分を、平成22年3月には1階部分をそれぞれ売却（区分所有）し、現在は2階から5階について賃貸を行っています。



本町合同ビル

### 【施設概要】

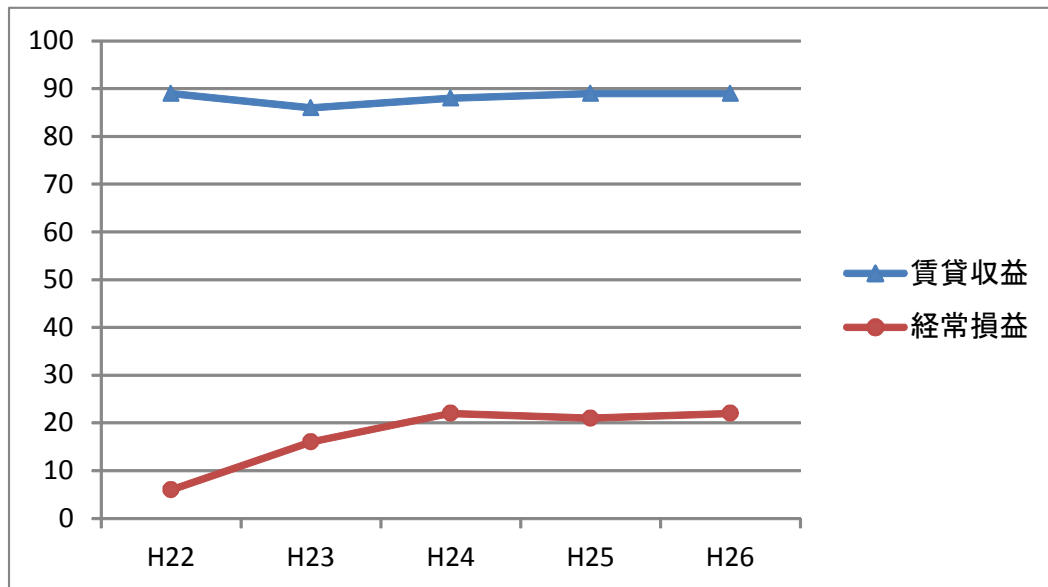
建築概要	
建物名称	栃木県本町合同ビル
所在地	宇都宮市本町3-9
敷地面積	1,703.76 m <sup>2</sup>
延床面積	8,571.45 m <sup>2</sup>
建築面積	988.55 m <sup>2</sup>
構造	地下：鉄骨鉄筋コンクリート造 地上：鉄骨造
階数	地下：1階 地上：9階
駐車場	構内：13台 近隣：68台

入居団体（平成27年4月1日現在）	
9 F	栃木県国民健康保険団体連合会
8 F	
7 F	
6 F	
5 F	栃木県教育委員会（事務局）
4 F	
3 F	
2 F	栃木県後期高齢者医療広域連合
1 F	公益社団法人栃木県観光物産協会

- 経営状況については、区分所有分を売却した際に計上した特別損失による累積欠損金はあるものの、営業開始以来、経常利益を確保し、経営は安定しています。

【賃貸収益及び経常損益の推移】

(単位：百万円)



## (2) 課題

- 施設管理の効率化
  - 節電等の省エネ対策や維持管理経費の節減を図ることが必要です。
- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 設備の老朽化の状況を的確に把握し、最適な時期や手法による更新等を実施する必要があります。
- 経営基盤の強化
  - 安定的に賃貸収益を得るため、継続的に入居団体を確保していくことが必要です。

## (3) 経営方針

- 施設管理の効率化
  - 節電等の省エネに取り組むとともに、維持管理経費の節減を図ります。
- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 計画的な改修等を実施し、設備の長寿命化を図ります。
- 経営基盤の強化
  - 経常損益の黒字を維持し、累積欠損金の解消に努めます。

#### (4) 収支計画

(単位:百万円)

年度		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
収益的 収支	収入	賃貸収益	89	89	89	89	89	89	89	89	89
		その他収入	75	75	75	74	74	74	74	74	74
		小計	164	164	164	163	163	163	163	163	163
	支出	人件費	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		減価償却費	58	58	58	32	31	30	24	23	23
		修繕費	0	5	5	4	2	2	5	4	4
		その他支出	82	81	81	81	81	81	80	80	80
		小計	146	150	150	123	120	119	115	113	113
	経常損益	18	14	14	40	43	44	48	50	50	
	資本的 収支	収入	借入金	750	0	0	0	0	500	0	0
その他収入			0	0	0	0	0	0	0	0	
小計			750	0	0	0	0	500	0	0	
支出		建設改良費	1	0	0	0	3	0	0	0	
		借入金償還金	800	50	50	50	50	50	50	50	
		その他支出	0	0	0	0	0	0	0	0	
		小計	801	50	50	50	53	550	50	50	
差引		△ 51	△ 50	△ 50	△ 50	△ 53	△ 50	△ 50	△ 50		
借入金残高		740	690	640	590	540	490	440	390		
剰余金(△は欠損金)残高		△ 161	△ 147	△ 133	△ 93	△ 50	△ 6	42	92		

※ 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。

- 継続して入居団体の維持に努め、経常利益の確保を図るとともに、賃貸収益等を活用し、借入金の縮減を図ります。

#### (5) 実施計画（平成28～32年度）

入居団体を継続的に確保しながら、賃貸ビル事業を推進します。

【計画業務量】

(単位:%)

年度	H28	H29	H30	H31	H32	備考
入居率	100	100	100	100	100	

- 施設管理の効率化
  - 機器類の交換等の際に、省エネ機器を導入します。
  - 入居団体の協力を得ながら、節電等省エネの取組を推進します。
- 老朽化に対応した計画的な改修
  - 老朽化した機器類の交換等を行います。

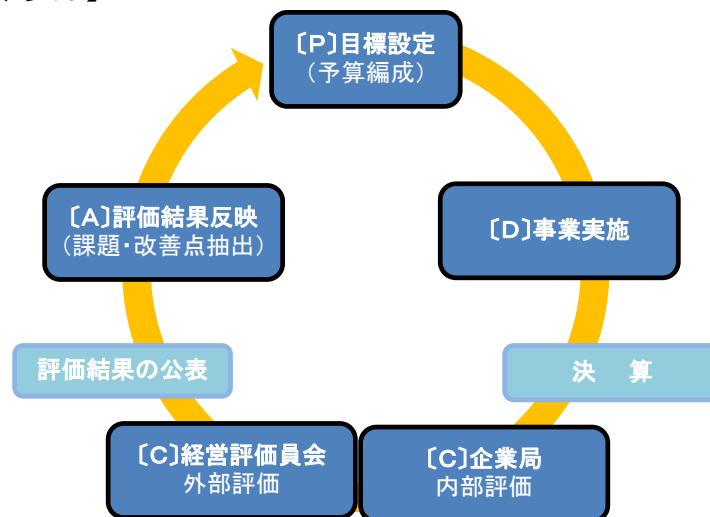
○ 経営基盤の強化

- 安定した貸貸収益を確保し、企業債等の借入金残高や累積欠損金の縮減に努めます。

### 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、「Plan（計画）」、「Do（実行）」、「Check（評価）」、「Act（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（Plan）、各事業の運営を図り（Do）、決算を行うこととなりますので、この決算をベースに経営面、事業面の両面から達成度の評価（Check）を行い、その結果を予算等の事業運営に反映（Act）します。

#### 【PDCAサイクル】



### 2 達成度の評価

- 達成度の評価については、経営面、事業面の両面から行います。
- 経営面については、各年度の決算をもとに、経営指標などを用いて安定性や健全性に関して評価を行います。
- 事業面については、実施計画を踏まえ、各年度の予算において設定された業務量や具体的な取組の進捗状況に関して、決算をもとに達成度を評価します。

### 3 経営の透明性の確保

- 達成度の評価については、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」で専門的な見地から意見（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、決算の状況はもちろんのこと、設定した目標とその達成度の評価については、企業局のホームページで公表するなど、経営の透明性の向上に努めます。

【 参考資料 】

1 「栃木県企業局経営戦略」の策定経過

年月日	会議等	内容
平成27年2月17日	平成26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
平成27年9月2日	平成27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
平成27年11月17日	平成27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
平成27年12月10日 ～平成28年1月9日	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
平成28年2月16日	平成27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
平成28年3月28日	公表	

2 栃木県企業局経営評価委員会

no	区分	氏名	役職等
1	委員	池田 裕一	宇都宮大学大学院教授
2	委員	臼井 佳子	栃木放送番組パーソナリティー、 CRTアナウンススクール校長
3	委員	奥本 雅之	東日本電信電話（株）栃木支店長 【～平成27年6月18日】
4	委員	高田 純子	公認会計士、税理士
5	委員	長谷川 達彦	東日本電信電話（株）栃木支店長 【平成27年9月2日～】
6	委員長	前橋 明朗	作新大学経営学部教授、税理士

（順不同、敬称略）

VERY   
GOOD  
LOCAL  
とちぎ

---

栃木県企業局経営戦略

---

平成28年3月

編集・発行 栃木県企業局

〒320-0031 宇都宮市戸祭元町1-25  
経営企画課

TEL : 028-623-3824

FAX : 028-623-3826

ホームページ : <http://www.pref.tochigi.lg.jp/j01/kigyokyoku/index.html>

メール : [kigyo-keiei@pref.tochigi.lg.jp](mailto:kigyo-keiei@pref.tochigi.lg.jp)

---





トチの葉はそれぞれ栃木県企業局の行う事業を表しています。

■ 電気事業 ■ 水道事業 ■ 工業用水道事業 ■ 用地造成事業 ■ 施設管理事業