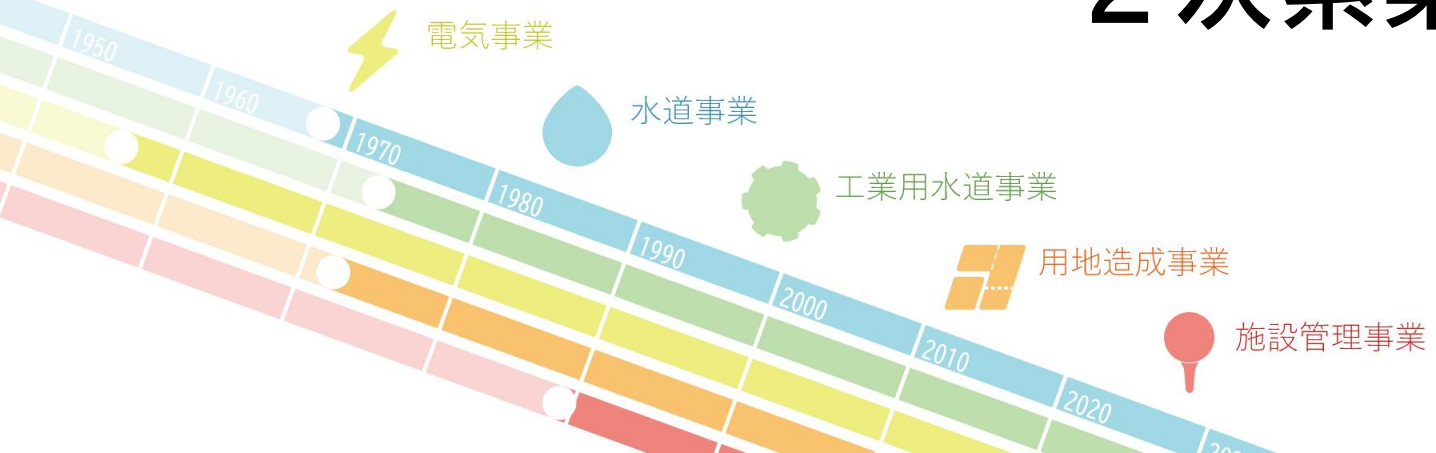
栃木県企業局経営戦略

２０２６～２０３５

２次素案



栃木県企業局

目次

栃木県企業局

1	経営戦略策定の考え方	3	栃木県企業局の概要、主な施設等、基本的な考え方 厳しさを増す経営環境と課題、経営方針
2	電気事業	7	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
3	水道事業	16	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
4	工業用水道事業	23	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
5	用地造成事業	30	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
6	施設管理事業（県民ゴルフ場事業）	36	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
7	施設管理事業（賃貸ビル事業）	41	事業環境の変化と課題、取組方針と主な取組、５か年の目標値、収支計画
8	経営戦略の推進	45	経営戦略の推進・評価 （ＰＤＣＡサイクルの確立、達成状況の評価、経営の透明性の確保） 組織の運営 （専門人材の確保、組織力の維持に向けた技術継承、職員の経営スキル向上、デジタル技術を活用した業務スタイルのアップデート、一人一人が能力を発揮できる職場づくり）
参考資料（経営戦略の策定経過、栃木県企業局経営評価委員会）		47	

1　経営戦略策定の考え方

栃木県企業局

（1）栃木県企業局の概要

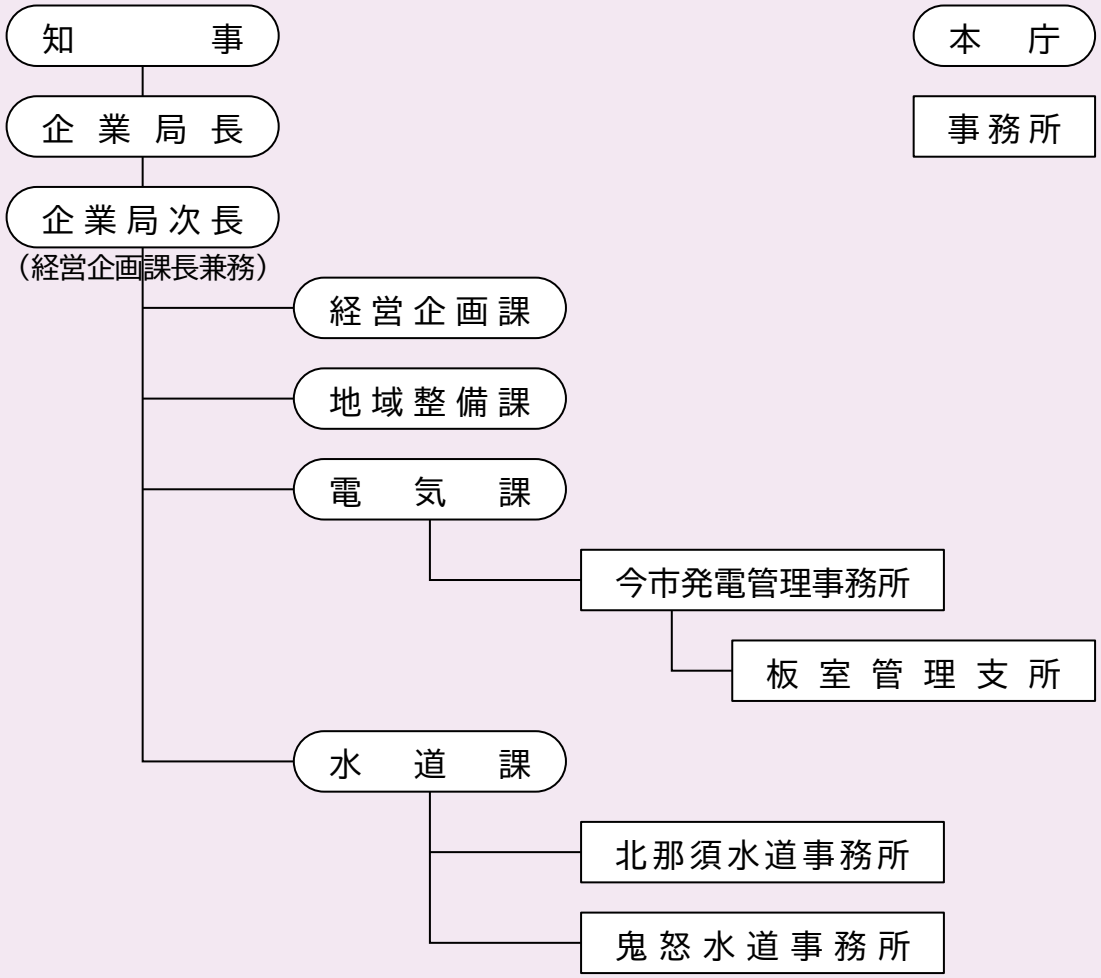
企業局が行っている事業

電気事業	12か所の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ています
水道事業	県北・県央の４市１町１企業団に水道用水を供給しています
工業用水道事業	工業団地等に立地する企業に工業用水を供給しています
用地造成事業	産業団地等を造成し、工場用地等の分譲を行っています
施設管理事業	とちまるゴルフクラブ（栃木県民ゴルフ場）と栃木県本庁合同ビルの経営を行っています

企業局のあゆみ

昭和31(1956)年５月	川治第一発電所営業運転開始
６月	電気事業に地方公営企業法適用 企業局の前身となる栃木県電気局が発足
昭和43(1968)年３月	水道事業に地方公営企業法適用
昭和47(1972)年３月	栃木県企業局に組織改正
４月	用地造成事業に地方公営企業法適用
昭和48(1973)年４月	工業用水道事業に地方公営企業法適用
平成元(1989)年４月	施設管理事業（地域振興事業）に地方公営企業法適用
平成６(1994)年４月	栃木県企業庁に組織改正
平成14(2002)年４月	栃木県企業局に組織改正

企業局の組織



1　経営戦略策定の考え方

栃木県企業局

（2）主な施設等

電気事業

発電所名称	出力(kW)	使用水量(㎥/s)	運転開始年月
川治第一発電所	15,300	16.60	昭和31(1956)年５月
川治第二発電所	2,600	12.52	昭和33(1958)年６月
風見発電所	10,200	42.00	昭和39(1964)年４月 令和６(2024)年３月ﾘﾆｭｰｱﾙ
板室発電所	16,100	9.00	昭和48(1973)年５月
深山発電所	2,300	2.00	昭和59(1984)年４月 令和８(2026)年４月ﾘﾆｭｰｱﾙ
足尾発電所	10,000	12.50	昭和60(1985)年10月
東荒川発電所	600	1.60	平成２(1990)年４月
木の俣発電所	3,600	2.20	平成５(1993)年３月
小網発電所	130	1.31	平成19(2007)年12月
大下沢発電所	39	0.23	平成30(2018)年１月
五十里発電所	1,200	2.00	令和２(2020)年５月
小百川発電所	190	0.26	令和３(2021)年１月

水道事業・工業用水道事業

浄水場名称	給水能力（㎥/日）	給水開始年月
北那須水道事務所	水道用水　48,000	昭和53(1978)年４月
鬼怒水道事務所	水道用水　38,000 工業用水　73,550(計画147,100)	昭和62(1987)年10月 昭和57(1982)年10月

用地造成事業

※現在整備中の産業団地のみ

団地等名称	総面積(ha)	分譲面積(ha)	事業実施決定年月
みぶ中泉産業団地	19.5	15.4	令和５(2023)年９月
あしかが久保田産業団地	22.3	16.8	令和６(2024)年12月

施設管理事業

管理施設名称	概要	経営開始年月
とちまるゴルフクラブ （栃木県民ゴルフ場）	18ﾎｰﾙ　ﾊﾟｰ72　6,609ﾔｰﾄﾞ	平成４(1992)年10月
栃木県本町合同ビル	９階建　延床面積8,571㎡	平成14(2002)年３月

1　経営戦略策定の考え方

栃木県企業局

(3) 基本的な考え方

策定の趣旨

○企業局ではこれまで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(1996)～17(2005)年度)
栃木県企業庁長期ビジョンⅡ	(平成13(2001)～22(2010)年度)
栃木県企業局中期経営計画	(平成18(2006)～22(2010)年度)
栃木県企業局経営計画	(平成23(2011)～27(2015)年度)
栃木県企業局経営戦略	(平成28(2016)～令和７(2025)年度)

○現経営戦略の計画期間が令和７(2025)年度で終了することから、経営環境の変化に的確に対応し、将来にわたり県民生活や産業活動に必要なサービスを安定的に提供していくため、**事業運営の指針となる経営戦略**を策定するものです

計画の位置付け

○「栃木県次期プラン（仮称）」の方針等を反映し、企業局が安定的に事業を継続していくための**中長期的な経営の基本計画**として位置付けます

○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」により総務省が地方公営企業に策定を要請している「経営戦略」として位置付けます

計画期間　令和８(2026)～17(2035)年度

○中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるよう、**計画期間を10年間**とします

○社会経済情勢等の変化を見極めながら、５年ごとに改定することとし、令和12(2030)年度に見直しを行います

1　経営戦略策定の考え方

栃木県企業局

（4）厳しさを増す経営環境と課題

〇地方公営企業を取り巻く環境は、厳しさを増しており、各課題に適切に対応していく必要があります

人口減少の加速化
- 料金収入の減少
- 労働力人口の減少に伴う技術職員の人手不足の深刻化

施設の老朽化
- 故障や事故発生リスクの増加
- 修繕・更新費用の増大

災害リスクの高まり
- 頻発・激甚化する自然災害
- 新興感染症の不定期な流行

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現
- 再生可能エネルギーに対するニーズの増大

デジタル化の急速な進展
- デジタル技術の有効活用への期待

（5）経営方針

〇企業局の経営の基本原則は、「公共の福祉増進」と「企業の経済性発揮」です（栃木県公営企業の設置等に関する条例第３条）
〇この基本原則のもと、次の４つの経営方針に基づき、各事業を安定的に経営するとともに、各課題への対応に当たります

安定的なサービス提供
- 施設の適切な維持管理・災害への対応
- 施設の計画的な更新・耐震化
- 選ばれる産業団地の整備

経営基盤の強化
- 財務基盤の強化
- 組織力の維持・強化
- 経営環境の変化に対応したマネジメント

環境や地域への貢献
- カーボンニュートラル実現への貢献
- 事業を通じた地域貢献

デジタル技術の活用
- 各種点検・施工への活用
- 先進技術の活用による業務の効率化
- 企業局所管事業の県民への理解促進

注）以降の各事業の取組における経営方針との関係は 安定 、 経営 、 環境 又は 地域 、 デジ として示しています

2 電気事業

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題　①

災害リスクの高まり

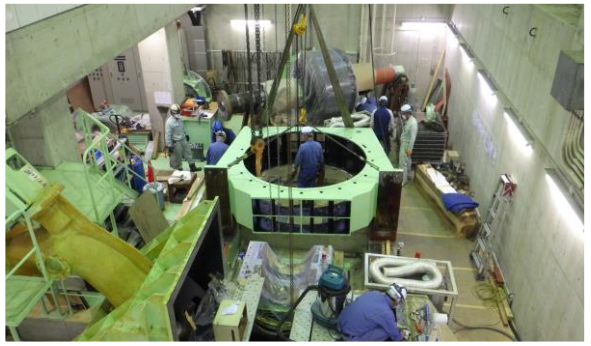
▲ 小網ダム出水状況

▲ 豪雨による土砂崩れ
（東荒川発電所進入路）

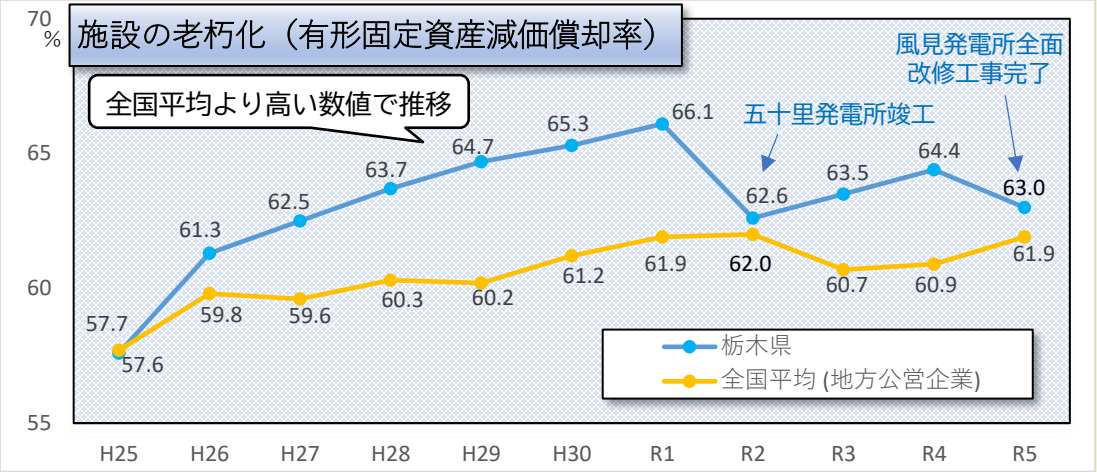
〇ライフラインや産業インフラの担い手として、頻発・激甚化する自然災害に対応するため、施設の適切な維持管理や災害に備える必要があります

施設の老朽化による更新需要増加への対応

▲ ダム下流 コンクリート部の洗掘（摩耗）状況



▲ 発電機更新工事の状況

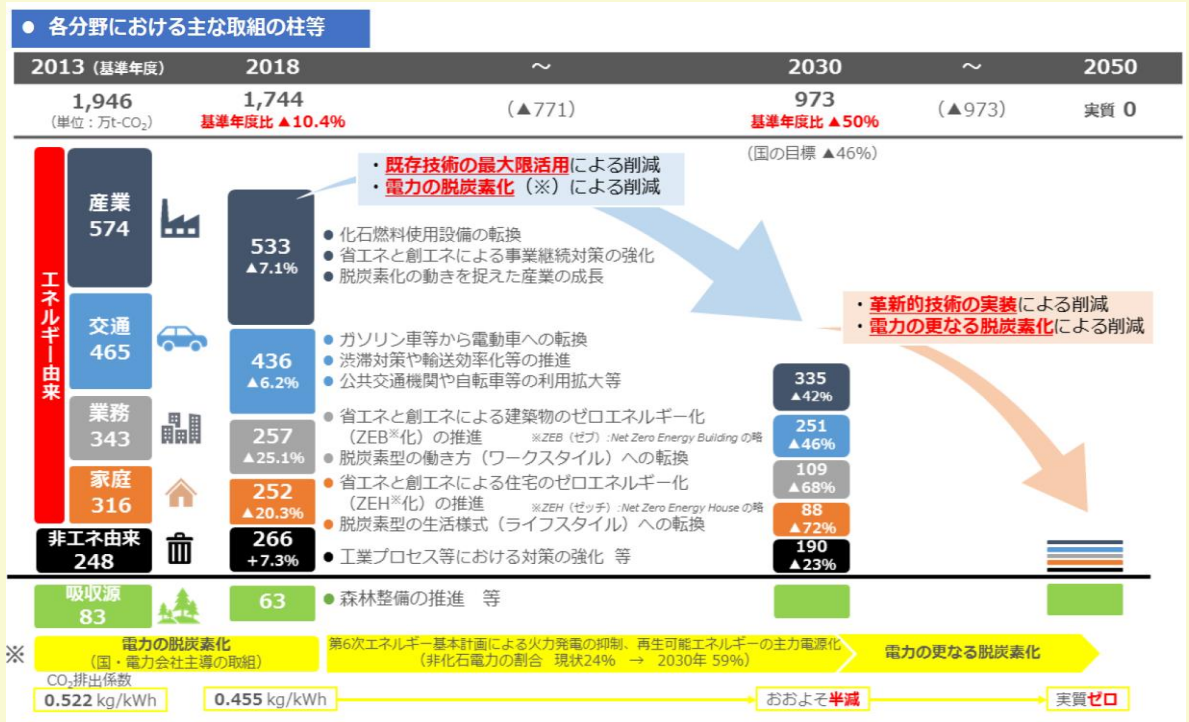


〇多くの施設が耐用年数を迎え、修繕・更新費用の増大が見込まれることから、計画的に対応する必要があります

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題　②

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現

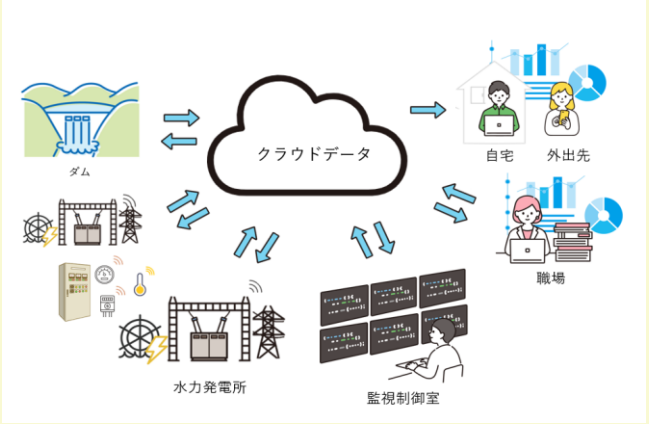


▲ 2050年とちぎカーボンニュートラル実現に向けたロードマップ（抜粋）

○2050年カーボンニュートラル実現に向け、栃木県の豊かな水資源を生かす水力発電により、再生可能エネルギーの安定供給や電力の更なる脱炭素化が求められています

デジタル化の急速な進展

▲ 技術継承（故障箇所探索訓練）



▲ 次期監視制御システム（イメージ図）

○長期的な人材不足、技術継承、設備トラブルの防止に対応するため、IoTなどの先端技術を活用して業務を効率化する必要があります

（2）取組方針と主な取組　①

電力の安定供給・災害への備え

安定

水圧鉄管等の耐震化

▲ 足尾発電所水圧鉄管耐震補強工事の状況（R6～7年度実施）▲

〇水圧鉄管などの土木施設は、住宅地や道路の近くなど影響が大きい場所から優先して耐震化し、令和７(2025)年度までに完了しましたが、今後は災害リスクに備え、生活圏外も含め全ての施設の耐震化に取り組みます

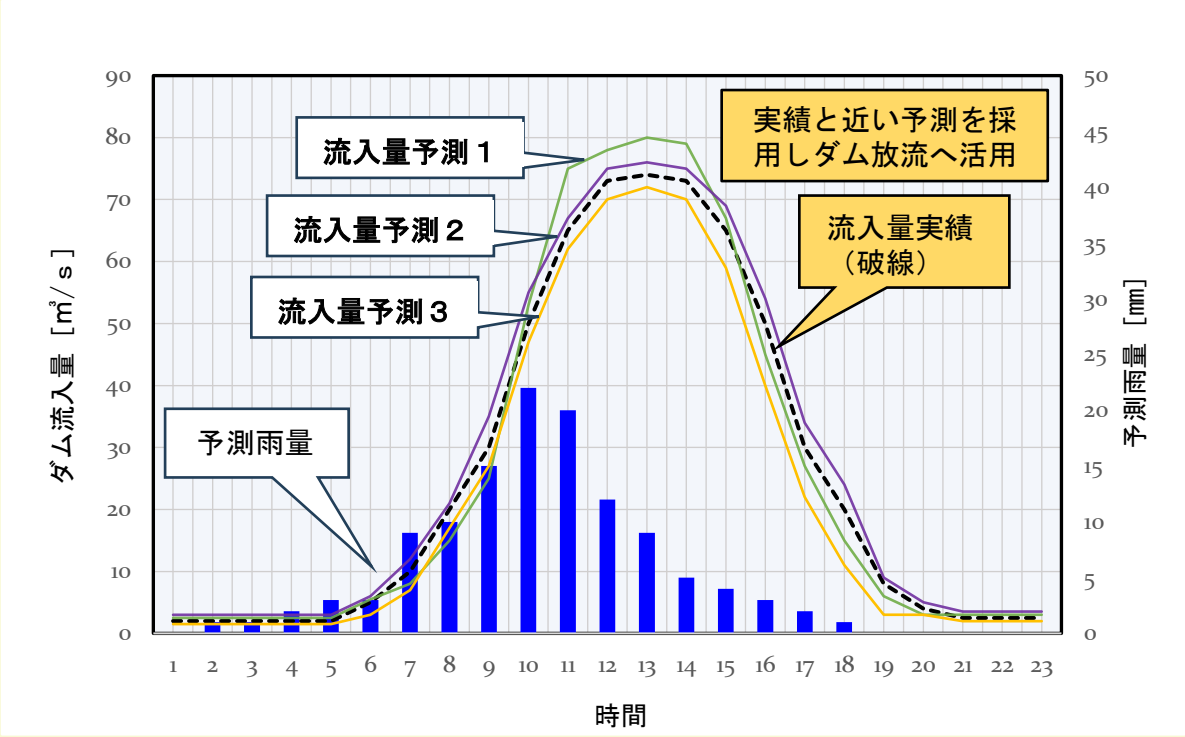
年度	R8（2026）	R9（2027）	R10（2028）	R11（2029）
耐震診断箇所	板室	深山	木の俣	川治第二

・耐震診断を実施し、耐震性能不足が判明した施設において緊急度や作業性を考慮し順次耐震化工事を実施

※　水圧鉄管等の耐震性確認済　８／12発電所（６６．７％：R７年度末時点）

流入量予測を活用した監視制御

予測雨量から、複数の解析法を用いてダムの流入量予測を算出 → 流入量の増加が予測された場合、事前にダム水位を下げた運用をするなど、余裕を持った対応が可能 → 迅速かつ安全なダム放流実施



〇数種の気象予測情報などから算出した流入量予測を活用し、ゲリラ豪雨等に備えた迅速・安全なダム放流に取り組みます

（2）取組方針と主な取組　②

施設の計画的な更新・財務基盤の強化

安定　経営

▲ 小網発電所

▲ 川治第二発電所

▲ 風見発電所（FIT改修後）

写真追加予定

（ FIT化工事をした）深山発電所の写真　完成後追加予定

小網発電所改修スケジュール

内容	事業期間（年度）			
	R8(2026)	R9(2027)	R10(2028)	R11(2029)
入札手続・契約	↔			
FIT認定申請等	←	→		
設計・製作		←	→	
現地工事				↔

川治第二発電所分解点検スケジュール

内容	事業期間（年度）		
	R9(2027)	R10(2028)	R11(2029)
入札手続・契約	↔		
設計・製作	←	→	
現地工事			↔

▲ リニューアル後の風見発電所

○小網発電所再FIT化に向けた改修工事、川治第二発電所の制御盤更新を含む分解点検、木の俣・五十里両発電所の分解点検を実施します

○FIT化工事が完了した風見・深山両発電所の安定的な運転により財務基盤を強化します

栃木県企業局

(2) 取組方針と主な取組 ③

カーボンニュートラル実現への貢献 環境

▲ 川治第一発電所

▲ 小網ダム

発電所やダムなど電気事業で使用する電気の脱炭素化

写真追加予定

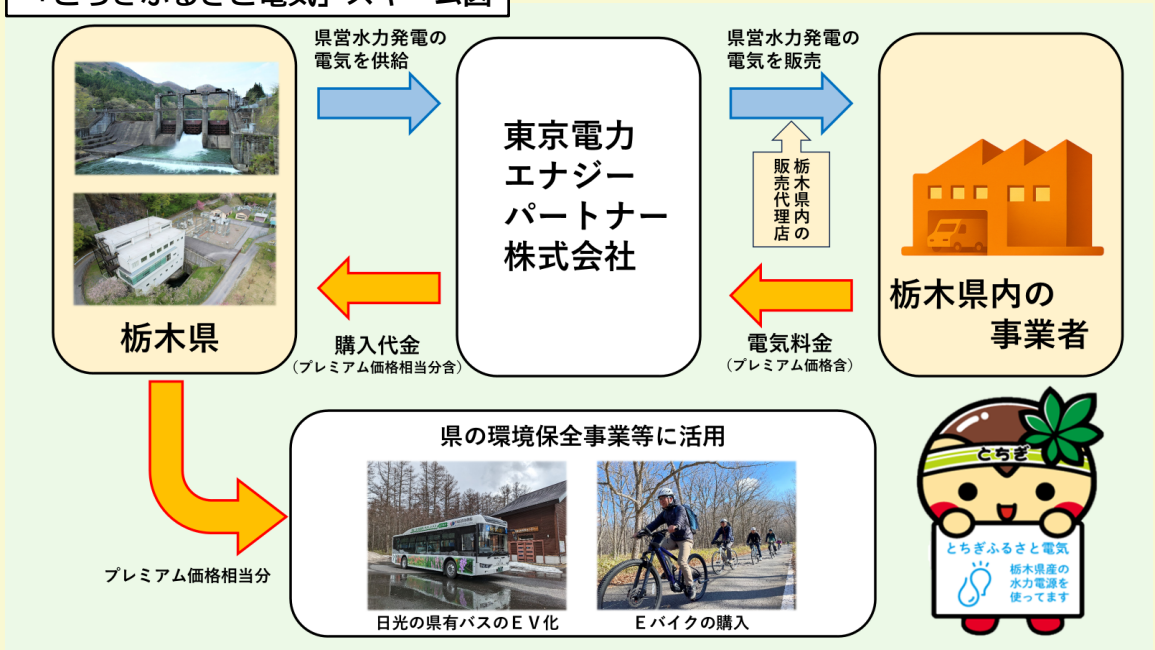
（12月頃矢板市から写真提供予定）

矢板市子ども未来館太陽光発電設備等設置工事
（市町の地域脱炭素化事業への支援例）

○電気事業で使用する電気について、CO2フリー電気を購入し、カーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます
○電気事業の利益の一部を積み立て、令和12(2030)年度まで市町が実施する地域脱炭素化事業への支援を行います
○既設ダムを活用した水力発電開発の検討など、新規電源開発や新エネルギーについて、社会情勢の変化や新技術の動向等を注視し、継続的に調査・検討を行います

電気の地産地消の推進 地域

「とちぎふるさと電気」スキーム図



○県営水力発電所（FIT適用発電所を除く）で発電したCO2フリー電気を小売電気事業者を通して県内事業者へ供給し、電気の地産地消を推進します
○県に還元される環境付加価値のプレミアム価格相当分を一般会計へ繰り出し、県の環境保全事業等を支援します

（2）取組方針と主な取組 ④

デジタル技術の活用

発電所のセンシング化※ デジ

※ 発電所の設備にセンサーを導入し、データを活用することで、異常検知や運転の最適化を図る技術

発電所のセンシングデータ集中監視制御システム取込年度（予定）

年度	発電所
R9(2027)	風見・板室・深山・木の俣
R11(2029)	川治第二

故障予測機能（例１）

従 来

ポンプ故障発生後に、データ検証及び現場調査

ポンプ運転時間は手計算

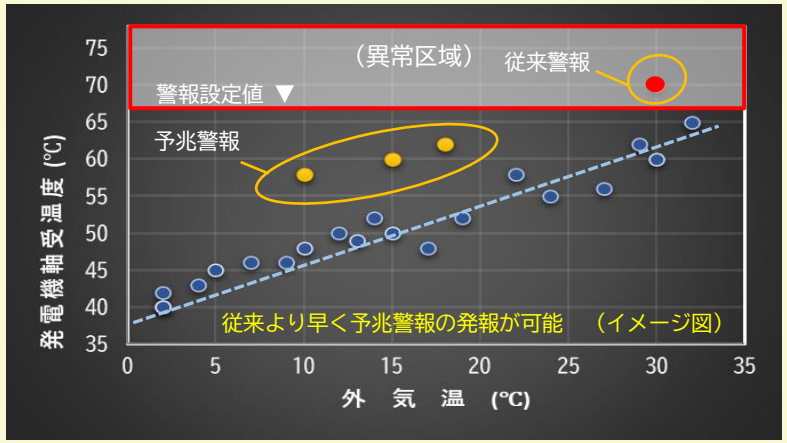
2025/08/11 12:16:40 川治第二発電所 排水ポンプ1号 運転
2025/08/11 12:19:34 川治第二発電所 排水ポンプ1号 停止
⋮
2025/08/11 12:55:36 川治第二発電所 排水ポンプ1号 運転
2025/08/11 12:58:24 川治第二発電所 排水ポンプ1号 停止
⋮
2025/08/11 13:55:44 川治第二発電所 排水ポンプ1号 運転
2025/08/11 14:00:39 川治第二発電所 排水ポンプ1号 停止

将 来

2:54
2:50
4:55

故障予兆警報発報

故障予測機能（例２）



○発電所の大規模改修時に発電機軸振れ等のセンサーを設置し、現在更新中（令和９(2027)年度完了予定）の今市発電管理事務所集中監視制御システムに故障予測機能を導入することで従来の経験に基づいた故障予測に依存しない保安体制の構築に取り組みます

動画共有サイトを活用した情報発信

○動画共有サイトで視聴者が見たい箇所をいつでも自由に見学できる発電所紹介動画を配信します

○水力発電の仕組みや巡視点検の様子も配信します

栃木県企業局チャンネル

ドローンを活用した巡視点検

○ドローンを活用した巡視点検を実施することで、安全かつ効率的な維持管理を実施していきます

栃木県企業局

(3) ５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標

○５か年で合計20億円以上の経常利益を確保し、事業を健全に運営します → 財務基盤の強化

事業面の目標

1 計画業務量（年間供給電力量）の達成

○電力の安定供給に取り組み、毎年度計画業務量を達成します → 財務基盤の強化

2 水圧鉄管等の耐震化

○全ての水圧鉄管等の耐震化に向け、耐震診断の結果に応じ順次耐震化工事を実施します → 災害への備え

3 電気事業会計から一般会計への地域貢献のための繰出額

○電気事業会計から一般会計へ資金を繰り出し、県の環境保全事業や市町の地域脱炭素化事業等を支援します → 事業を通じた地域貢献

区分	Ｒ６(2024)実績	Ｒ７(2025)見込	Ｒ８(2026)	Ｒ９(2027)	Ｒ10(2028)	Ｒ11(2029)	Ｒ12(2030)
目標 1	196,473MWh	188,978MWh	212,000MWh	225,000MWh	225,000MWh	220,000MWh	231,000MWh
目標2 診断箇所数	8/12か所	8/12か所	9/12か所	10/12か所	11/12か所	12/12か所	12/12か所
目標2 耐震化着手箇所数	8/12か所	8/12か所	8/12か所	8/12か所	9/12か所	10/12か所	11/12か所
目標 3	150,936千円	139,617千円	160,000千円	→			

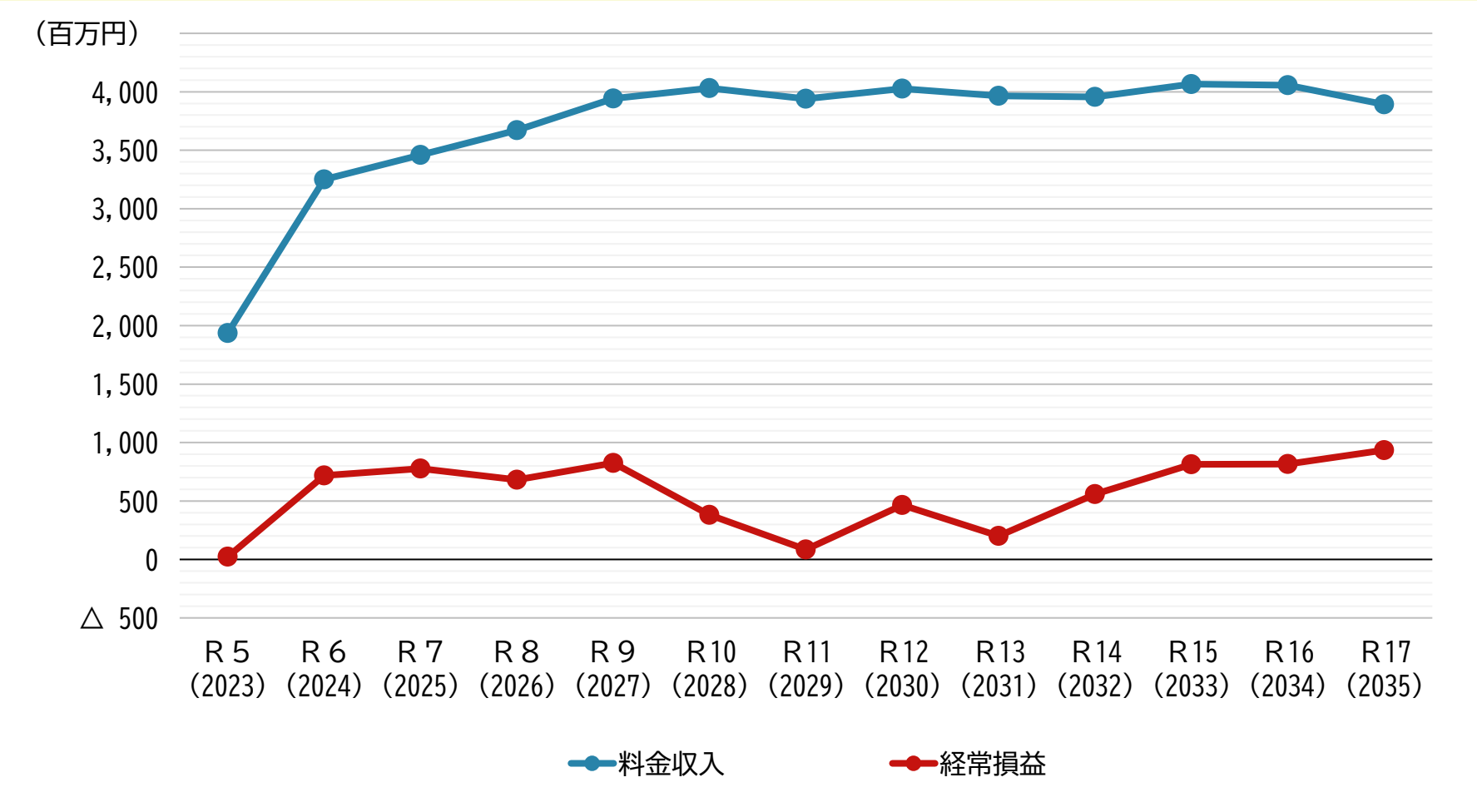
栃木県企業局

(4) 収支計画 ①

収支計画の見通し

○令和６(2024)年３月からの風見発電所の発電再開や、容量市場への参加等により料金収入は増加し、安定する見込みです

○分解点検（オーバーホール）の実施年度である令和11(2029)年度と令和13(2031)年度は、費用が大幅に増加するため経常利益は低くなる見込みです



栃木県企業局

(4) 収支計画 ②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	料金収入	1,937	3,250	3,459	3,671	3,943	4,030	3,939	4,026	3,966	3,955	4,066	4,055	3,892
		その他収入	44	114	145	161	130	130	130	129	128	128	128	128	129
		小計	1,981	3,364	3,604	3,832	4,073	4,160	4,069	4,155	4,094	4,083	4,194	4,183	4,021
	支出	人件費	337	370	402	397	427	434	441	449	449	449	449	449	449
		減価償却費	464	609	663	656	790	953	991	1,026	1,057	1,055	1,061	1,059	993
		修繕費	375	428	422	697	582	786	1,054	843	729	483	381	466	18
		その他支出	782	1,240	1,339	1,401	1,449	1,607	1,498	1,373	1,659	1,537	1,490	1,394	1,626
		小計	1,958	2,647	2,826	3,151	3,248	3,780	3,984	3,691	3,894	3,524	3,381	3,368	3,086
	経常損益		23	717	778	681	825	380	85	464	200	559	813	815	935
資本的収支	収入	借入金	1,740	1,335	1,040	1,810	1,630	401	557	0	0	0	2,040	700	1,000
		その他収入	1	17	5	18	1	1	5	12	12	18	18	23	27
		小計	1,741	1,352	1,045	1,828	1,631	402	562	12	12	18	2,058	723	1,027
	支出	建設改良費	1,923	2,100	3,592	2,457	2,199	1,029	1,020	658	1,235	744	887	969	1,274
		借入金償還金	662	123	288	688	1,052	428	916	635	581	563	2,288	543	383
		その他支出	40	69	72	73	71	152	112	72	42	42	41	272	42
		小計	2,625	2,292	3,952	3,218	3,322	1,609	2,048	1,365	1,858	1,349	3,216	1,784	1,699
	差引		△ 884	△ 940	△ 2,907	△ 1,390	△ 1,691	△ 1,207	△ 1,486	△ 1,353	△ 1,846	△ 1,331	△ 1,158	△ 1,061	△ 672
借入金残高			3,677	4,889	5,641	6,763	7,297	7,270	6,910	6,275	5,694	5,131	4,884	5,041	5,658
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	681	1,506	1,886	1,971	2,435	2,635	3,194	4,007	4,822	5,757

注１）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　注２）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　注３）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です

3 水道事業

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題　①

災害リスクの高まり

◀ 河川への油流入事故への対応

東日本大震災で被災した構造物 ▶

〇頻発・激甚化する自然災害、河川水質事故時や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・ソフト両面の強靭化が必要です

水道水質への関心の高まり

◀ 凝集剤の効果の確認

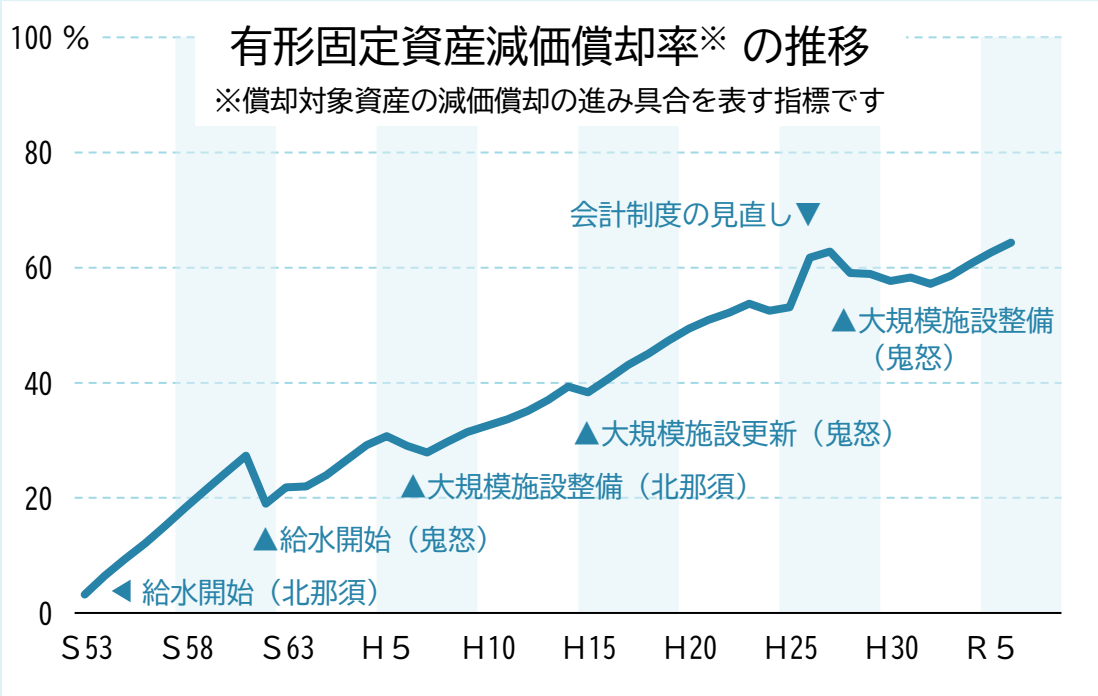
水質計器による常時監視 ▶

〇PFOS及びPFOAの水道水質基準への見直しをはじめ、逐次改正される水道水質基準に対応した安全で良質な水道用水の供給が求められています

3 水道事業

（1）事業環境の変化と課題　②

施設の老朽化



○多くの施設が耐用年数を迎えており、計画的な修繕・更新が必要です

人口減少による水需要の減少

○人口減少により水道水の需要減少が見込まれる中でも、修繕・更新費用を確保し、健全な事業運営を行うため、財務基盤をより強化する必要があります

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現

○気候変動対策や脱炭素化に資する施策に取り組むことが求められています

デジタル化の急速な進展

○情報の電子化とデータの活用環境を整え、業務の効率化及び生産性の向上を図る必要があります

3 水道事業

（2）取組方針と主な取組　①

水道用水の安定供給・災害への備え　安定

〇日常的な点検による施設の適切な維持管理を行います
〇水安全計画※ の定期的な見直しや防災訓練を行い、発生が予測されるリスクへの対応を強化します

※水源から受水市町等の各受水地に至る全ての段階で危害評価と危機管理を行い、安全な水の供給を確実にする水道システムを構築するための計画です

▼ 土木構造物の点検

▼ 管路の点検

施設の計画的な更新や耐震化　安定

〇アセットマネジメントによる重要度・優先度を踏まえて施設や設備の計画的な修繕や更新を行います
〇最新の知見や耐震診断結果を踏まえて、施設や管路の耐震化計画を見直します
〇軟弱地盤に布設された管路の耐震化を行います
〇老朽管更新に向けた計画を策定します

主な工事等	R８（2026）	R９（2027）	R10（2028）	R11（2029）	R12（2030）
（北那須）浄水施設耐震診断					
（北那須）監視制御設備更新					
（鬼怒）送水ポンプ等更新					
（鬼怒）送水管路耐震化					

栃木県企業局

（2）取組方針と主な取組　②

財務基盤の強化　経営

〇受水市町等との協議による供給水量の維持・拡大に努めるとともに、適切な料金水準を定期的に試算します
〇効率的な工事実施等により、引き続き経費削減に取り組みます
〇県内水道事業者との広域連携の検討の機会に参加していきます

デジタル技術の活用　デジ

〇ドローン等を活用した巡視点検により、直接目視が困難な箇所の安全かつ効率的な維持管理を行います
〇管路GIS等のデジタル技術を活用した点検結果の記録やノウハウの共有、OJTによる技術承継を行います
〇先端デジタル技術や新技術の可能性も見極めながら、継続的に業務効率化に取り組みます

カーボンニュートラル実現や地域への貢献　環境　地域

〇設備更新時に高効率機器や省エネ設備を積極導入します
〇施設見学会等により水道用水の役割や水の大切さを伝え、社会学習に貢献します
〇受水市町等と連携した実践的な防災訓練を実施し、災害発生時の迅速な応急給水活動等に備えます

▼ 小学生の社会科見学

▼ 令和６年能登半島地震での給水活動

3 水道事業

栃木県企業局

(3) ５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標

〇毎期、経常利益を確保し、事業を健全に運営します

➡ 財務基盤の強化

事業面の目標

1 計画業務量（年間供給水量）の達成

〇供給水量の維持・拡大に努め、年間供給水量を達成します

➡ 財務基盤の強化

2 故障等による計画外給水停止の抑制

〇日常点検と計画的な修繕・更新等を行い、給水停止を生じさせません

➡ 水道用水の安定供給

3 管路耐震適合率の向上

〇軟弱地盤に布設された管路の耐震化を行い、管路耐震適合率を向上させます

➡ 災害への備え

区分	Ｒ６(2024)実績	Ｒ７(2025)見込	Ｒ８(2026)	Ｒ９(2027)	Ｒ10(2028)	Ｒ11(2029)	Ｒ12(2030)
目標①	22,001 千㎥	21,900 千㎥	21,900 千㎥	→	→	→	→
目標②	0 件	0 件	0 件	→	→	→	→
目標③	48.6 %	48.6 %	48.6 %	48.6 %	50.2 %	51.7 %	53.3 %

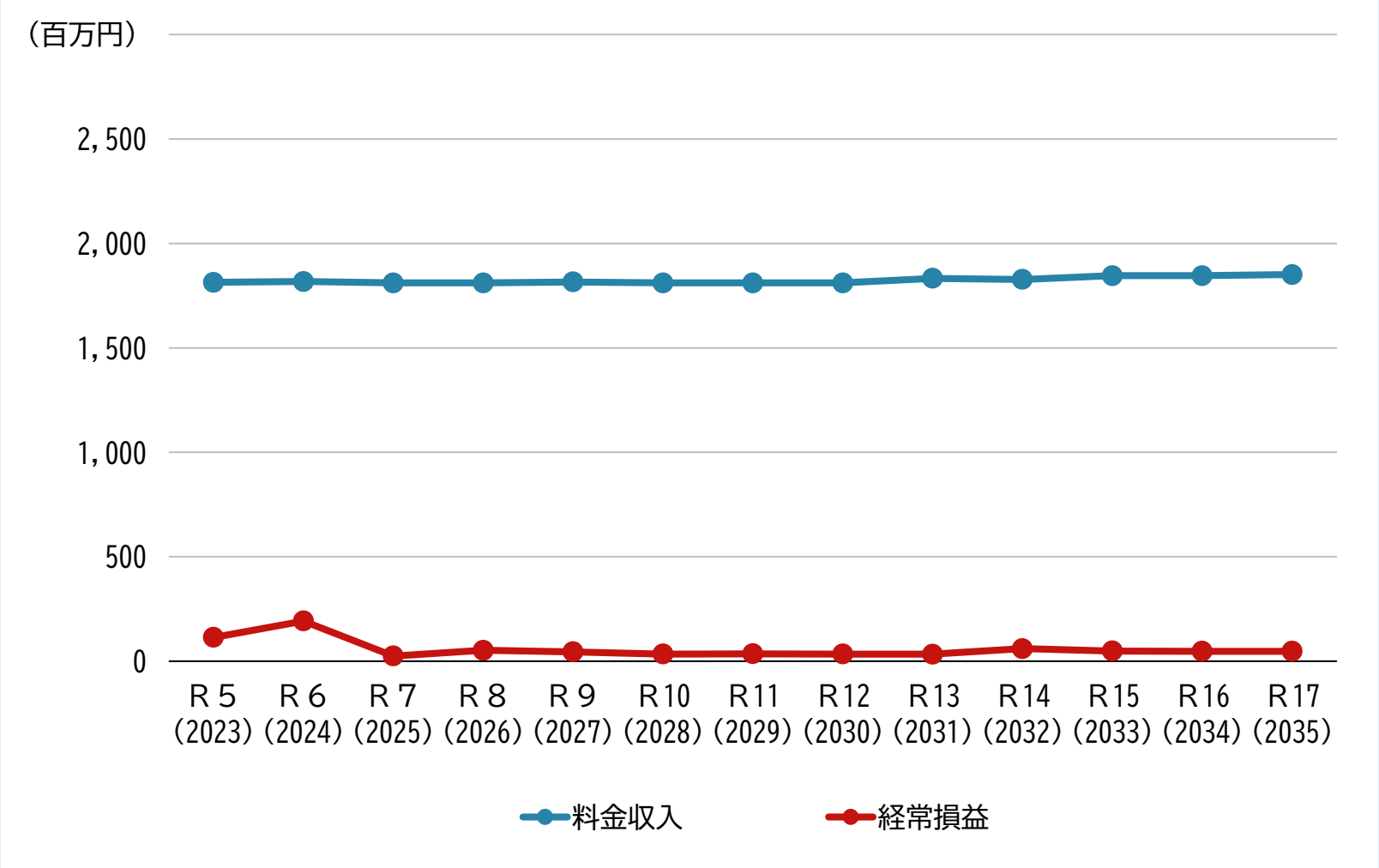
栃木県企業局

(4) 収支計画 ①

収支計画の見通し

○水道用水の安定給水に取り組むとともに、供給水量の維持・拡大に努め、料金収入を維持し、拡大を目指します

○年度間で経常利益が変動する主な理由は、点検修繕対象の違いによる修繕費等の変動によるものです



栃木県企業局

(4) 収支計画 ②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	料金収入	1,814	1,818	1,811	1,811	1,816	1,811	1,811	1,811	1,833	1,828	1,846	1,846	1,851
		その他収入	57	56	61	63	67	66	63	61	59	56	55	57	54
		小計	1,871	1,874	1,872	1,874	1,883	1,877	1,874	1,872	1,892	1,884	1,901	1,903	1,905
	支出	人件費	274	197	210	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
		減価償却費	668	640	647	671	659	648	713	689	632	617	625	624	601
		修繕費	213	240	151	141	167	102	121	135	200	215	223	235	287
		その他支出	602	605	859	798	805	890	802	811	824	775	794	788	761
		小計	1,757	1,682	1,867	1,831	1,852	1,861	1,857	1,856	1,877	1,828	1,863	1,868	1,870
	経常損益		114	192	5	43	31	16	17	16	15	56	38	35	35
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他収入	21	31	94	0	88	60	60	61	61	0	100	200	200
		小計	21	31	94	0	88	60	60	61	61	0	100	200	200
	支出	建設改良費	255	342	1,474	981	1,374	842	403	512	450	489	345	412	192
		借入金償還金	82	58	49	30	22	11	6	0	0	0	0	0	0
		その他支出	120	200	210	205	200	201	200	200	200	200	200	200	200
		小計	457	600	1,733	1,216	1,596	1,054	609	712	650	689	545	612	392
	差引		△ 436	△ 569	△ 1,639	△ 1,216	△ 1,508	△ 994	△ 549	△ 651	△ 589	△ 689	△ 445	△ 412	△ 192
借入金残高			176	118	69	38	17	6	0	0	0	0	0	0	0
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	43	74	90	107	123	138	194	232	267	302

注１）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　注２）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　注３）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です
注４）支出への物価上昇等は考慮していませんが、経済環境を踏まえながら、今後の定期的な料金水準の試算と一体的に経営見通しへの反映を検討することとします

4 工業用水道事業

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題　①

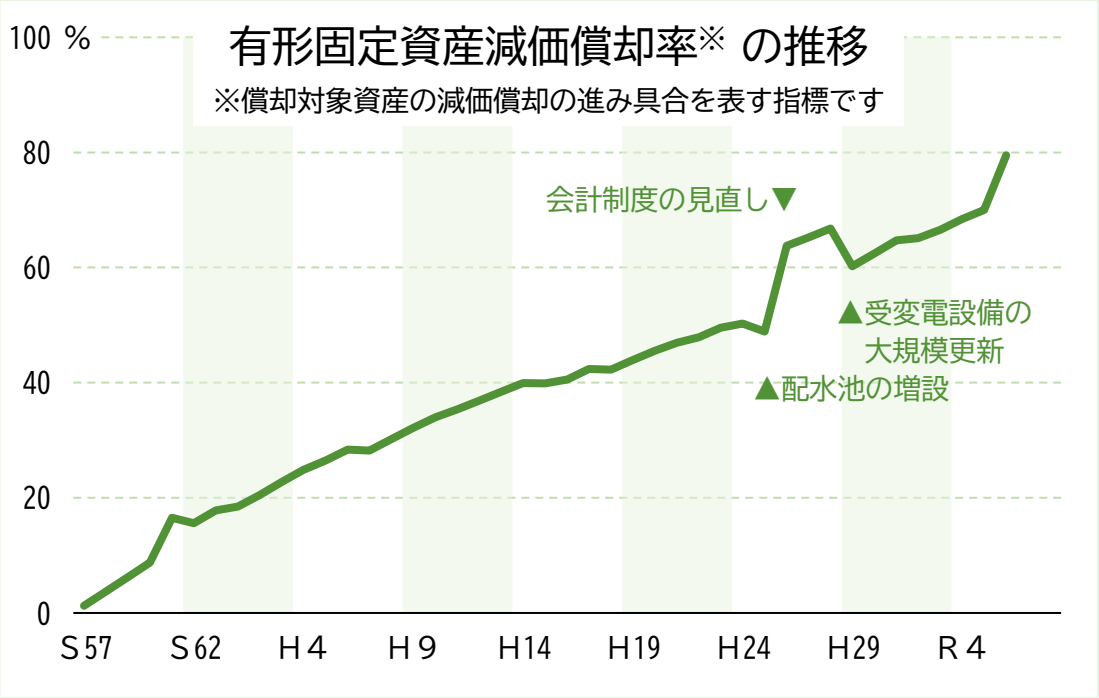
災害リスクの高まり

◀東日本大震災で倒壊した導流壁※
※水流を安定させるための壁

土壌腐食による配水管からの漏水▶

〇頻発・激甚化する自然災害、河川水質事故時や感染症の拡大下においても工業用水を安定供給できるように、ハード・ソフト両面の強靭化が必要です

施設の老朽化



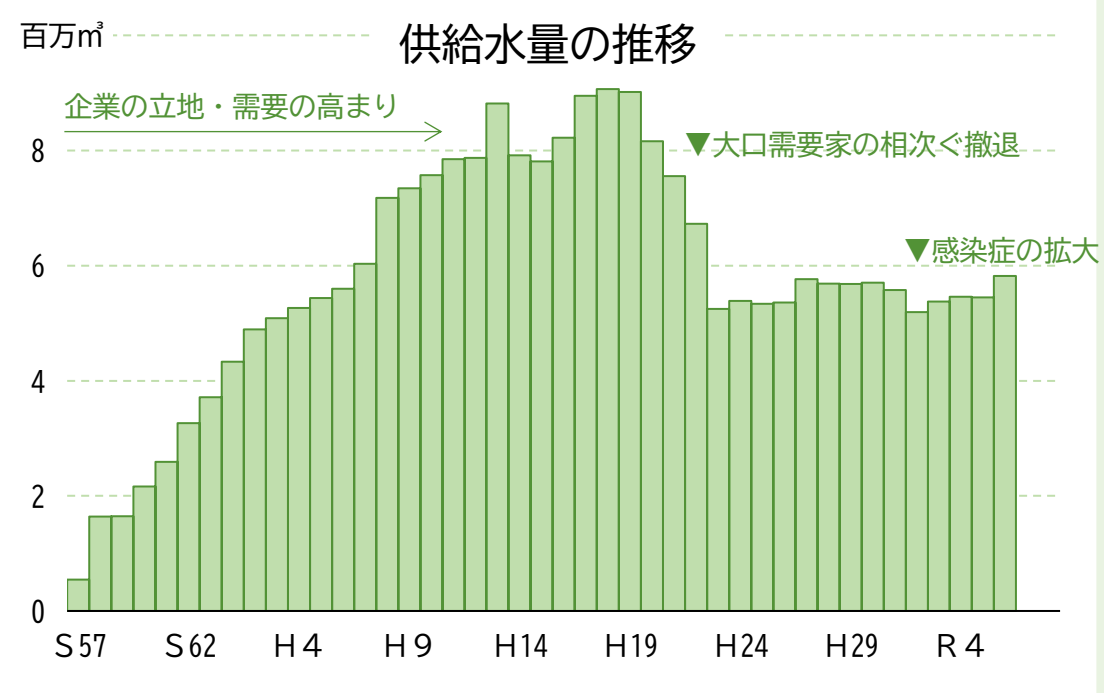
〇多くの施設が耐用年数を迎えており、計画的な修繕・更新が必要です

4 工業用水道事業

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題　②

産業構造の変化による不透明な工業用水需要



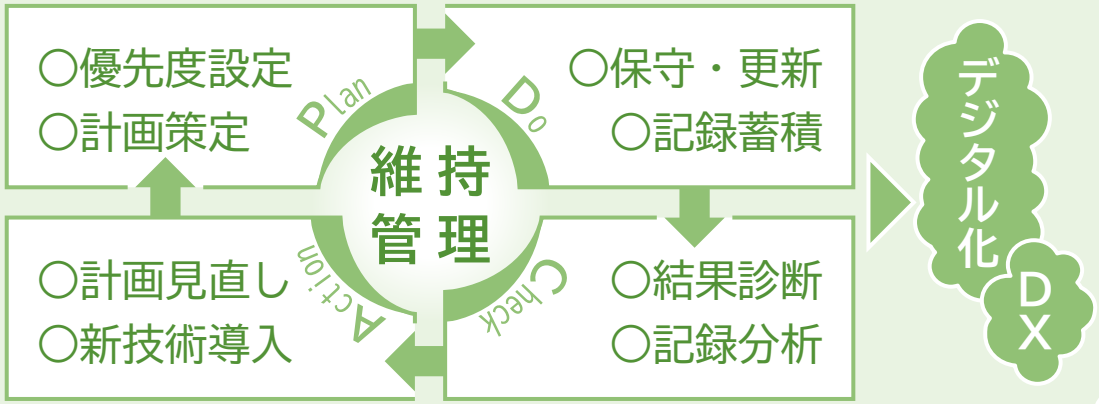
〇経済情勢や世界情勢の変化に伴い、企業が生産品需要の大幅な増減、生産拠点の海外移転や国内回帰などを行う中、工業用水の需要も不透明さを増しています

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現

〇気候変動対策や脱炭素化に資する施策に取り組むことが求められています

デジタル化の急速な進展

〇情報の電子化とデータの活用環境を整え、業務の効率化と生産性の向上をより強化する必要があります



4 工業用水道事業

栃木県企業局

（2）取組方針と主な取組　①

工業用水の安定供給・災害への備え　安定

〇日常的な点検による施設の適切な維持管理を行います
〇防災訓練を行い、発生が予測されるリスクへの対応を強化します

◀電気設備の点検

管路の点検▶

施設の計画的な更新や耐震化　安定

〇アセットマネジメントによる重要度・優先度を踏まえて施設や設備の計画的な修繕や更新を行います
〇最新の知見や耐震診断結果を踏まえて、施設や管路の耐震化計画を見直します
〇老朽管更新に向けた計画を策定します

主な工事等	R８（2026）	R９（2027）	R10（2028）	R11（2029）	R12（2030）
浄水施設耐震診断	→	→			
排水処理池制御盤更新		→	→		
油分検出装置更新			→		
水質計器更新				→	→

4 工業用水道事業

栃木県企業局

（2）取組方針と主な取組　②

工業用水の需要拡大・財務基盤の強化　経営

〇既受水企業の定着促進やターゲットを絞った営業活動による工業用水の需要拡大を図り、財務基盤を強化します
〇健全な運営を確保できる適切な料金水準を定期的に試算します
〇効率的な工事実施等により、引き続き経費削減に取り組みます

デジタル技術の活用　デジ

〇ドローン等を活用した巡視点検により、直接目視が困難な箇所の安全かつ効率的な維持管理を行います
〇管路GIS等のデジタル技術を活用した点検結果の記録やノウハウの共有、OJTによる技術承継を行います
〇先端デジタル技術や新技術の可能性も見極めながら、継続的に業務効率化に取り組みます

カーボンニュートラル実現への貢献　環境

〇適切な維持管理により、太陽光発電設備の安定運用を行います
〇設備更新時には、費用対効果を踏まえて高効率な電動機等の省エネルギー設備や電動車（HV等）を導入します

▼ 浄水場に設置した太陽光発電設備

▼ 管路GISを活用した点検

4 工業用水道事業

栃木県企業局

(3) ５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標

〇毎期、経常利益を確保し、事業を健全に運営します

➡ 財務基盤の強化

事業面の目標

1 計画業務量（年間基本供給水量）の達成

〇供給水量の維持・拡大に努め、年間基本供給水量を達成します

➡ 財務基盤の強化

2 故障等による計画外給水停止の抑制

〇日常点検と計画的な修繕・更新等を行い、給水停止を生じさせません

➡ 工業用水の安定供給

3 受水企業の定着促進・需要拡大に向けたＰＲやアプローチ（営業活動）の実施

〇工業用水等のＰＲ、需要見込みのある企業への積極的アプローチを行います

➡ 財務基盤の強化

区分	Ｒ６(2024)実績	Ｒ７(2025)見込	Ｒ８(2026)	Ｒ９(2027)	Ｒ10(2028)	Ｒ11(2029)	Ｒ12(2030)
目標①	8,975 千㎥	8,975 千㎥	8,900 千㎥	→	→	→	→
目標②	0 件	0 件	0 件	→	→	→	→
目標③	ＰＲ 107 件 ｱﾌﾟﾛｰﾁ 9 件	ＰＲ 100 件 ｱﾌﾟﾛｰﾁ 5 件	ＰＲ 100 件 ｱﾌﾟﾛｰﾁ 5 件	→	→	→	→

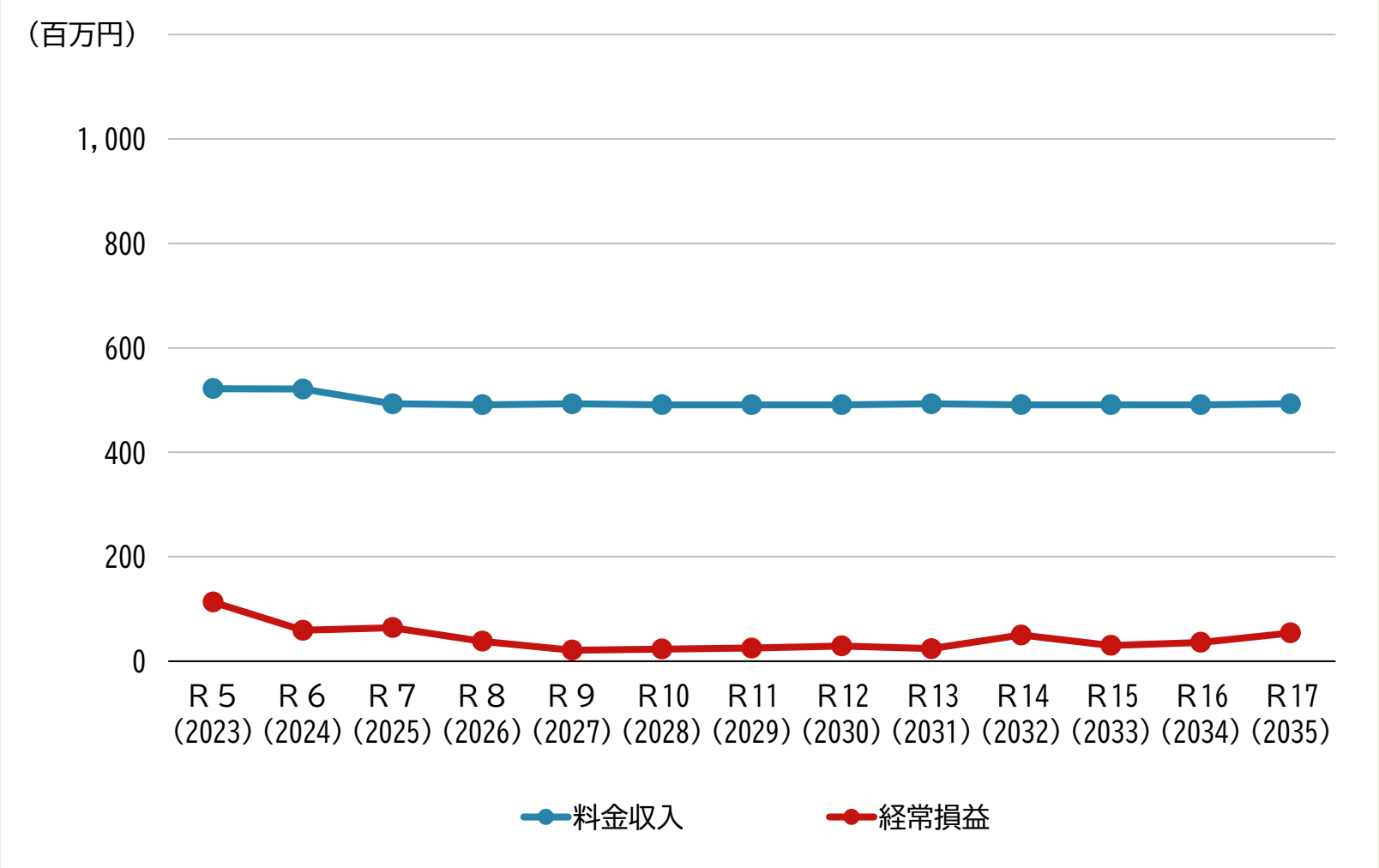
栃木県企業局

（4）収支計画　①

収支計画の見通し

〇既受水企業の定着促進、新規受水企業の需要拡大に取り組み、料金収入を維持する見込みです

〇年度間で経常利益が変動する主な理由は、点検修繕対象の違いによる修繕費等の変動によるものです



栃木県企業局

（4）収支計画　②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	料金収入	522	521	493	491	493	491	491	491	493	491	491	491	493
		その他収入	128	345	348	332	332	329	293	284	279	292	290	290	287
		小計	650	866	841	823	825	820	784	775	772	783	781	781	780
	支出	人件費	49	45	48	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
		減価償却費	223	444	437	424	421	434	398	391	382	370	366	351	348
		修繕費	25	98	33	53	49	53	52	38	60	56	78	86	72
		その他支出	240	220	259	258	284	260	259	267	256	257	257	258	256
		小計	537	807	777	785	804	797	759	746	748	733	751	745	726
	経常損益		113	59	64	38	21	23	25	29	24	50	30	36	54
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他収入	2	11	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	2	11	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出	建設改良費	83	91	143	19	379	91	63	60	13	46	43	27	27
		借入金償還金	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
		その他支出	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	173	181	238	113	469	181	153	150	103	136	133	117	117
	差引		△ 171	△ 170	△ 226	△ 113	△ 469	△ 181	△ 153	△ 150	△ 103	△ 136	△ 133	△ 117	△ 117
借入金残高			1,887	1,797	1,707	1,617	1,527	1,437	1,347	1,257	1,167	1,077	987	897	807
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	38	59	82	107	136	160	210	240	276	330

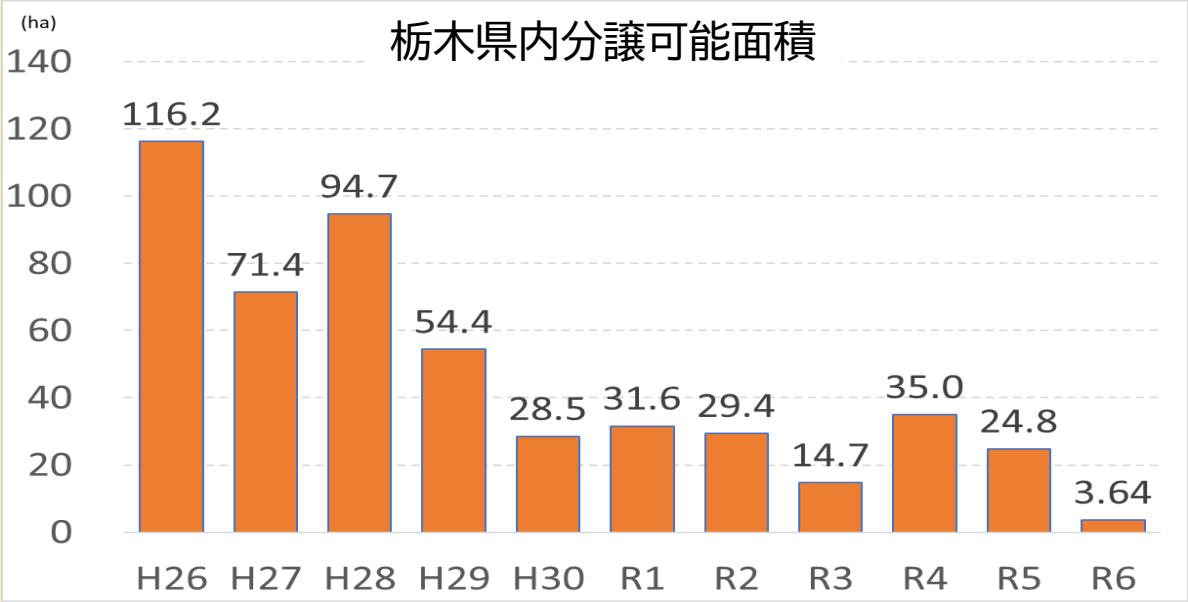
注１）収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です　注２）剰余金の処分(建設改良積立金の積立等)は考慮していません　注３）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です
注４）支出への物価上昇等は考慮していませんが、経済環境を踏まえながら、今後の定期的な料金水準の試算と一体的に経営見通しへの反映を検討することとします

5 用地造成事業

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題

分譲可能な産業用地ストックの不足



〇近年、企業の投資意欲の高まりから、分譲用地のストックが不足しており、産業団地の安定的な供給が求められます

企業ニーズへの対応

企業が立地先の選定時に重視する要素の一例

- ◆主要道路や高速道路ICに近接した立地
  優れた交通アクセス
- ◆企業の投資意欲が高まる経済的な分譲価格
  魅力的な用地価格
- ◆電力、都市ガス、水道など
  充実した産業インフラ
- ◆産業の担い手となる
  豊富な労働力
- ◆近年の気候変動による自然災害の頻発化や激甚化
  低い災害リスク
- ◆企業規模に応じた大区画の必要性
  柔軟な分譲区画

▲ 産業団地における企業集積
（清原工業団地）

〇地域経済の成長を牽引するためには、産業の集積や成長産業の立地が必要であり、それら企業の誘致には、企業ニーズに対応した取組が求められます

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現

〇持続可能な社会を実現や地域経済の活性化のためには、地域での脱炭素化に向けた取組が必要です

デジタル化の急速な進展

〇デジタル化が急速に進む中、事業を進展・効率化させるためには、デジタル技術の積極的な活用が必要です

5 用地造成事業

栃木県企業局

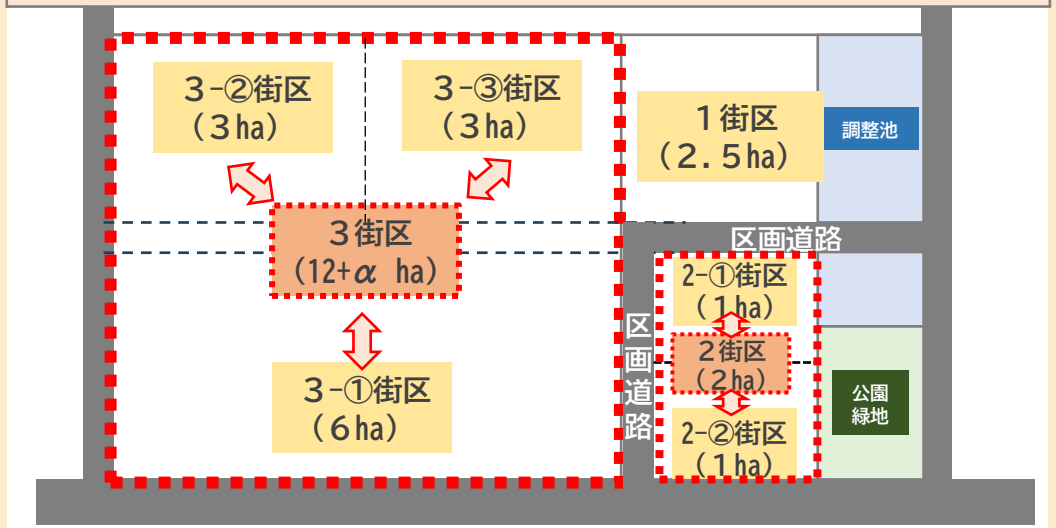
（2）取組方針と主な取組　①

選ばれる産業団地の整備　経営

○市町との緊密な連携により、早期造成と早期分譲に努め、魅力ある産業団地を安定的に供給します

○柔軟な分譲を可能とした「区画パターン選択方式」の採用等により、多様な企業ニーズに応え、選ばれる産業団地を目指します

区画パターン選択方式



区画割りのパターンを提示し立地企業を募集

戦略的な企業誘致　経営

○本県経済の活性化に資する新たな成長産業を中心に、関係機関と連携し戦略的な企業誘致を推進します

○デジタル技術を活用しながら、本県の立地環境等の強みを積極的に発信します

▲ 企業立地セミナーにおける知事によるプレゼン

▲ 産業団地の現地案内の様子

財務基盤の強化　経営

○事業管理の徹底と効率的な造成工事により、コスト縮減を図ります

○造成に必要な盛土材について、関係機関と連携し、建設発生土の工事間利用を促進することで、経費削減を図ります

5 用地造成事業

（2）取組方針と主な取組　②

カーボンニュートラル実現への貢献　環境

○ビオトープ機能を有する調整池の整備等、グリーンインフラを推進し、周辺の自然環境に配慮します

○森づくり体験学習を通じて自然との関わりを学び、里山の保全意識を高める活動に取り組みます

○カーボンニュートラルの取組に意欲的な企業の誘致を図ります

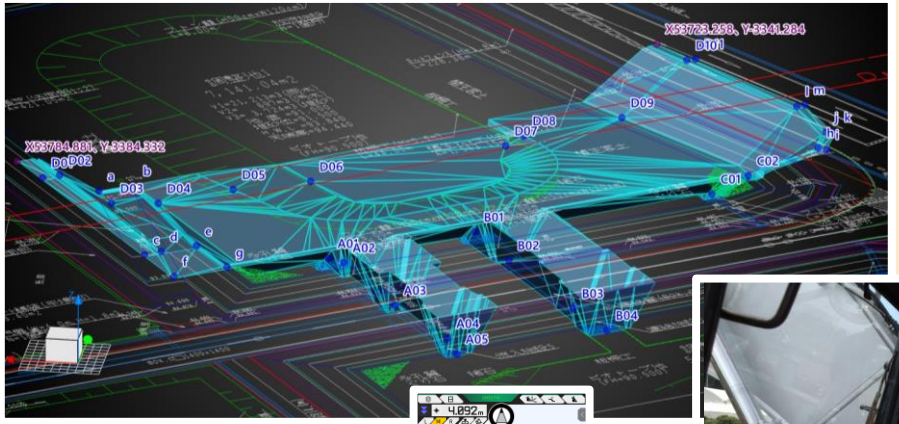
▼ 里山体験学習会

▲ ビオトープ機能を有する調整池

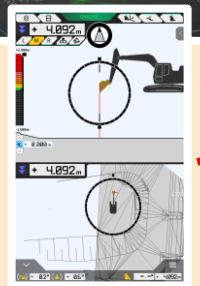
デジタル技術の活用　デジ

○SNSや動画共有サイト等を活用して、わかりやすい情報発信に努め、産業団地の周知を図ります

○ICT施工や遠隔臨場等の活用により、作業時間を短縮するなど、生産性や安全性の向上を図ります



▲ ３次元設計図面



▲ モニターで施工状況を確認

▼ ICT建機による施工

5 用地造成事業

栃木県企業局

(3) ５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標

〇分譲する全区画を販売して分譲収入を確保し、事業を健全に運営します

➡ 財務基盤の強化

事業面の目標

1 **予約販売面積（累計）**

〇５か年で34haの予約販売を行います

➡ 選ばれる産業団地の整備

区分	Ｒ８(2026)	Ｒ９(2027)	Ｒ10(2028)	Ｒ11(2029)	Ｒ12(2030)
目標①	15.4ha	25.0ha	32.2ha	32.2ha	34.1ha

企業誘致活動の参考目標件数

〇企業の誘致を推進するために、以下の件数を目標に誘致活動に取り組みます

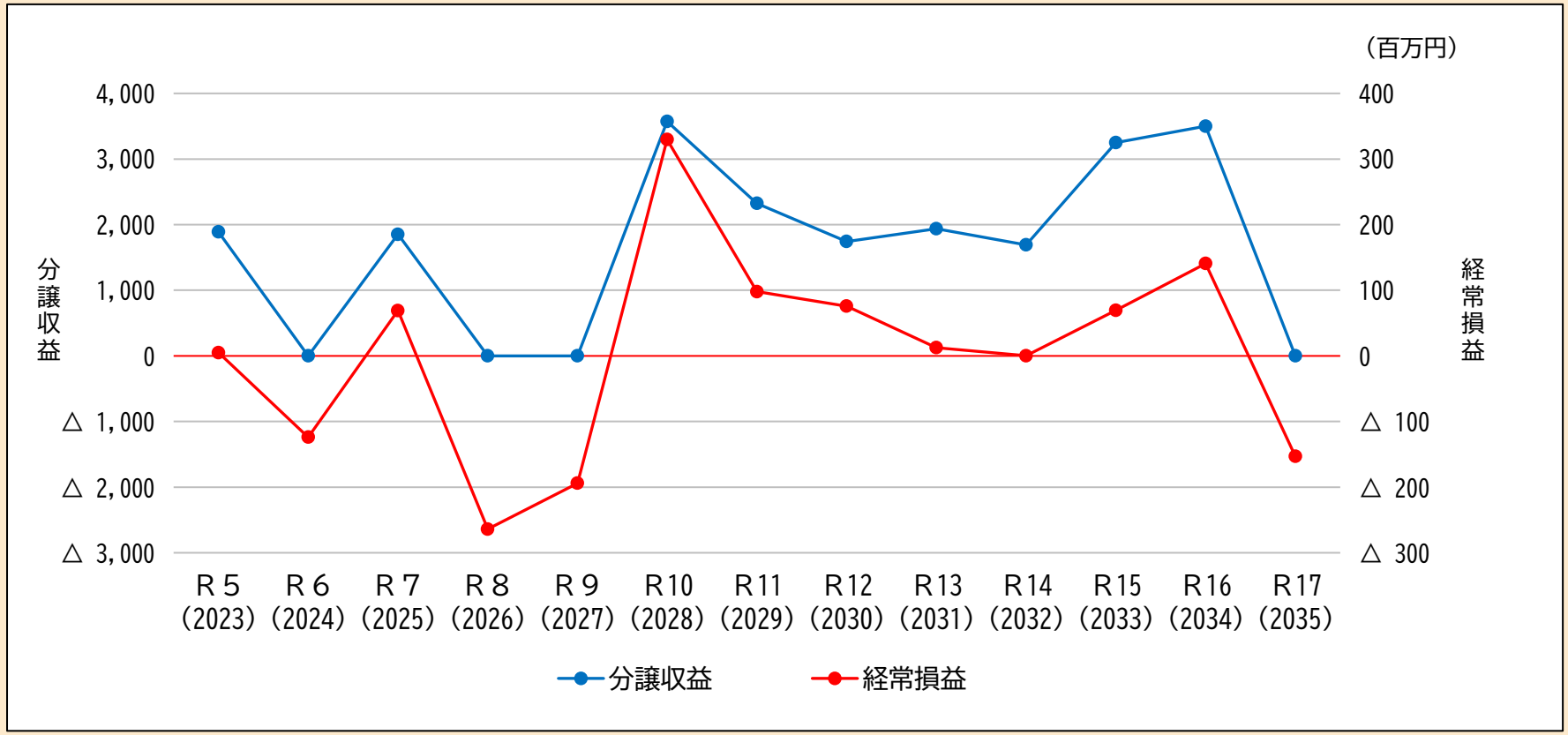
- HPアクセス　：60,000件/５年
- 企業等訪問　：　250件/５年
- メールマガジン送信：3,000件/５年

栃木県企業局

（4）収支計画　①

収支計画の見通し

○産業団地の整備を着実に推進し、戦略的な企業誘致活動を実施することにより、10か年合計で経常利益を確保する見込みです



栃木県企業局

（4）収支計画 ②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	分譲収益	1,919	0	1,852	0	0	3,573	2,323	1,742	1,938	1,691	3,250	3,501	0
		その他収入	31	29	27	27	27	777	27	1,383	27	2,572	27	1,830	27
		小計	1,949	29	1,879	27	27	4,350	2,350	3,126	1,965	4,263	3,277	4,881	27
	支出	人件費	76	49	61	61	58	58	58	58	58	58	58	58	58
		分譲原価	1,775	0	1,644	0	0	3,002	2,044	1,533	1,744	1,522	2,925	3,151	0
		その他支出	93	104	104	229	163	961	150	1,459	150	2,683	224	1,532	122
		小計	1,944	153	1,810	290	221	4,020	2,252	3,050	1,952	4,263	3,207	4,740	180
	経常損益		5	△ 124	69	△ 264	△ 194	330	98	76	13	0	69	141	△153
資本的収支	収入	借入金	0	1,238	2,202	1,661	1,175	1,825	2,107	1,901	591	93	1,079	1,001	197
		その他収入	395	934	437	405	505	1,050	1,248	1,249	1,049	499	299	120	5
		小計	395	2,172	2,639	1,581	1,681	2,875	3,355	3,150	1,640	592	1,378	1,121	203
	支出	建設改良費	759	1,404	3,522	2,233	1,892	2,928	3,557	3,387	1,885	816	1,584	1,312	329
		借入金償還金	94	0	900	150	0	2,617	1,802	1,520	1,970	868	1,050	4,859	0
		その他支出	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		小計	853	1,404	4,427	2,388	1,897	5,550	5,363	4,911	3,860	1,689	2,639	6,176	334
	差引		△ 459	768	△ 1,788	△ 807	△ 216	△ 2,675	△ 2,009	△ 1,761	△ 2,220	△ 1,097	△ 1,261	△ 5,054	△ 131
借入金残高			4,060	5,298	6,600	8,111	9,286	8,494	8,799	9,181	7,802	7,027	7,056	3,197	3,395
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	△ 264	△ 458	△ 128	△ 30	46	58	58	128	268	115

注１）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　注２）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　注３）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です
注４）企業債の借換えは考慮していません

6 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題

施設の老朽化

○クラブハウス内のシャワールーム、レストラン等の改修が完了し、利用者から好評を得ていますが、コース設備についても更新・修繕が必要なことから、計画的に対応する必要があります

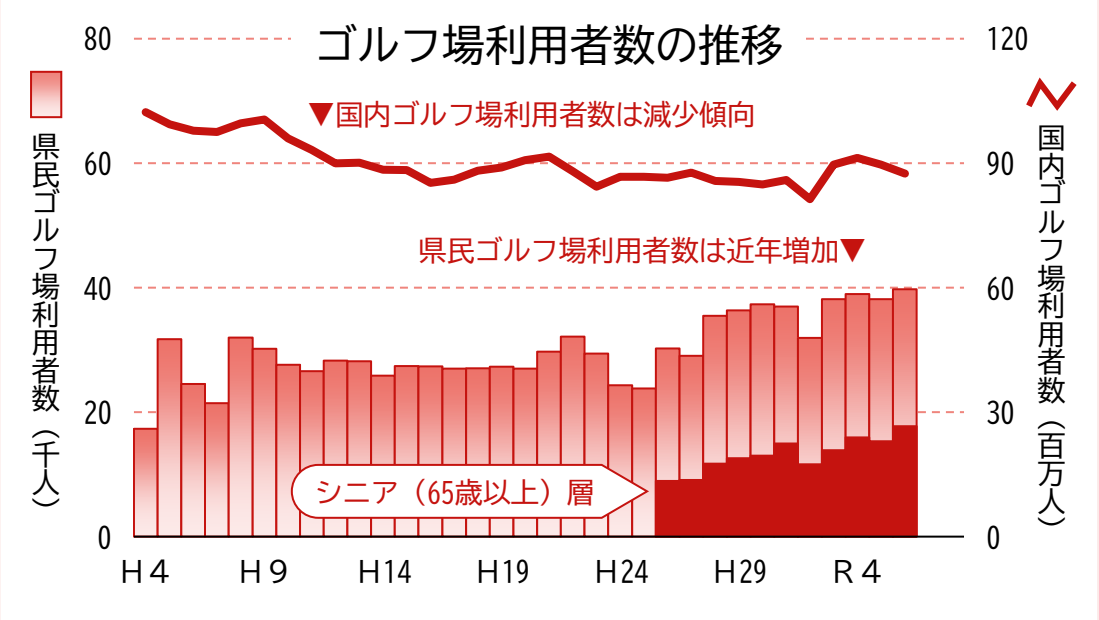
◀ 洗面所の改修（左：改修前、下：改修後）

▼ 更新予定のコース内トイレ

ゴルフ人口の減少

○指定管理者の営業努力とシニア層の支持等により、安定した利用者数を確保しています

○今後、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



6 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

栃木県企業局

（2）取組方針と主な取組

施設の適切な維持管理 安定

○老朽化した施設の維持管理と点検を適切に行いながら、コースコンディションを良好な状態で維持しつつ、更なる向上を目指します

▼ コース全景

事業を通じた地域貢献 地域

○地元の高根沢町と協力し、親子向けゴルフ体験等を開催するなど、地域貢献活動に取り組みます

▼ 親子向けゴルフ体験

施設の計画的な更新 安定

○計画的に施設の修繕・更新を実施し、施設全体の長寿命化を図ります

主な工事等	R８（2026）	R９（2027）	R10（2028）	R11（2029）	R12（2030）
コース内トイレ更新	→	→			
カート道路修繕	→	→	→		
防雷シェルター更新				→	
スタートハウス更新					→

財務基盤の強化 経営

○指定管理者と連携し、多彩なコンペ等により、リピーターや多様な層の新規利用者の獲得に努めます

○広告収入による収益確保を検討します

○県のふるさと納税返礼品に登録し、利用者の確保に努めます

▼ ジュニアゴルフ教室

6 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

栃木県企業局

(3) ５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標

〇毎期、経常利益を確保し、事業を健全に運営します

➡ 財務基盤の強化

事業面の目標

1 年間利用者数

〇サービスの向上に努めながら、利用者数37,000人以上を確保します

➡ 財務基盤の強化

2 利用者満足度（アンケートによる５段階評価）

〇利用者満足度の維持・向上を図ります

➡ 財務基盤の強化

区分	Ｒ６(2024)実績	Ｒ７(2025)見込	Ｒ８(2026)	Ｒ９(2027)	Ｒ10(2028)	Ｒ11(2029)	Ｒ12(2030)
目標①	39,773 人	38,000 人	37,000 人以上	→	→	→	→
目標②	4.4 点	4.2 点	4.2 点以上	→	→	→	→

6 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

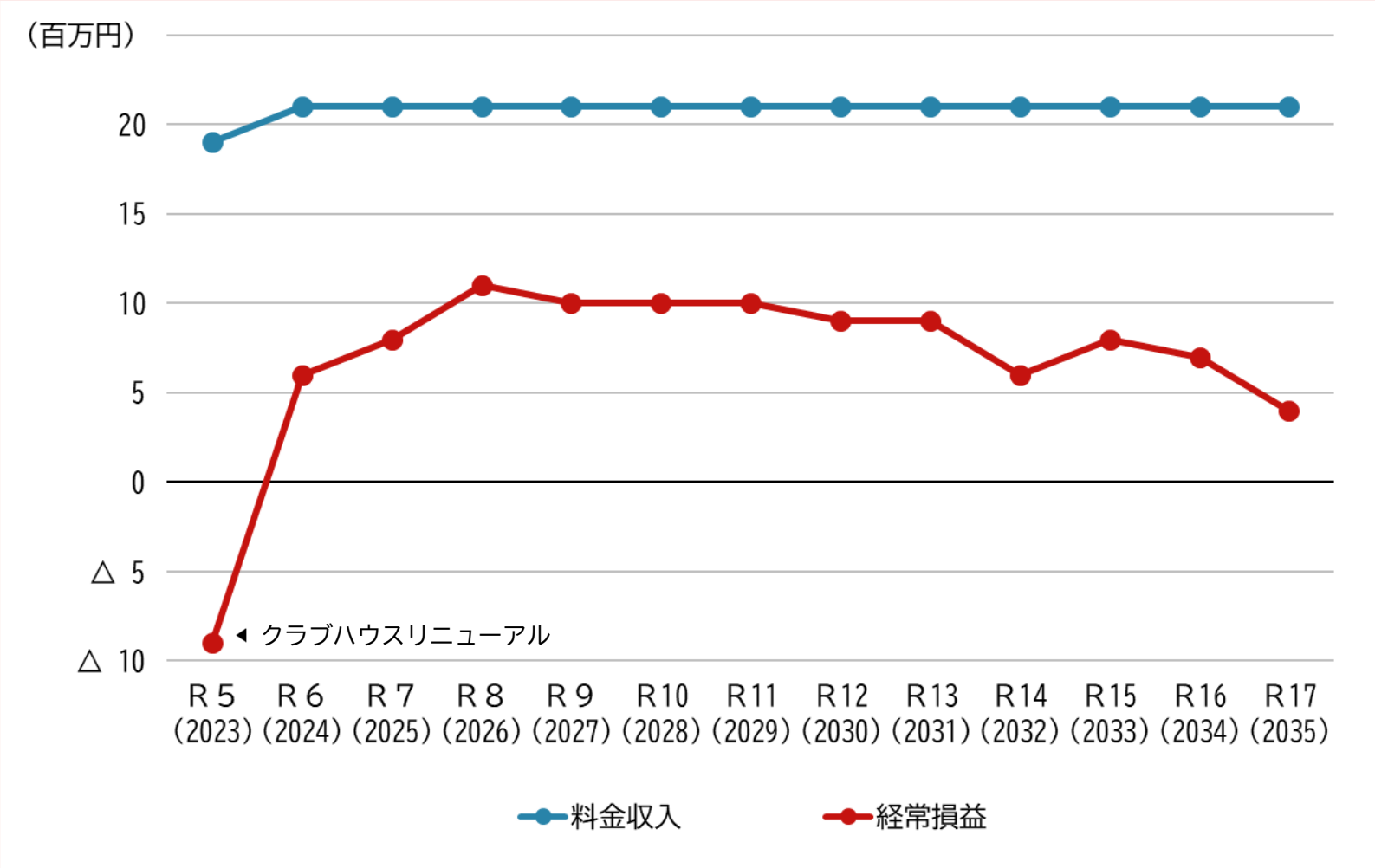
栃木県企業局

（4）収支計画　①

収支計画の見通し

〇指定管理者からの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

〇今後の物価や他ゴルフ場の動向を注視し、必要に応じて指定管理者納付金の見直しを検討します



6 施設管理事業（県民ゴルフ場事業）

栃木県企業局

（4）収支計画 ②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	料金収入	19	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
		その他収入	8	10	5	6	5	5	2	2	2	2	2	2	2
		小計	27	31	26	27	26	26	23	23	23	23	23	23	23
	支出	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	15	15	10	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12
		修繕費	1	10	4	5	5	5	2	2	2	4	2	2	6
		その他支出	20	0	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
		小計	36	25	18	16	16	16	13	14	14	17	15	16	19
	経常損益		△ 9	6	8	11	10	10	10	9	9	6	8	7	4
資本的収支	収入	借入金	20	0	0	0	0	0	0	0	0	80	0	0	0
		その他収入	4	2	8	6	7	0	6	10	0	0	0	0	0
		小計	24	2	8	6	7	0	6	10	0	80	0	0	0
	支出	建設改良費	82	2	47	6	7	0	6	10	0	6	17	8	18
		借入金償還金	11	11	12	9	9	9	9	9	9	89	11	11	11
		その他支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	93	13	59	15	16	9	15	19	9	95	28	19	29
	差引		△ 69	△ 11	△ 51	△ 9	△ 9	△ 9	△ 9	△ 9	△ 9	△ 15	△ 28	△ 19	△ 29
借入金残高			313	302	291	277	268	259	250	241	232	223	212	201	190
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	△ 1,109	△ 1,099	△ 1,089	△ 1,079	△ 1,070	△ 1,061	△ 1,055	△ 1,047	△ 1,040	△ 1,036

注１）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　注２）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です

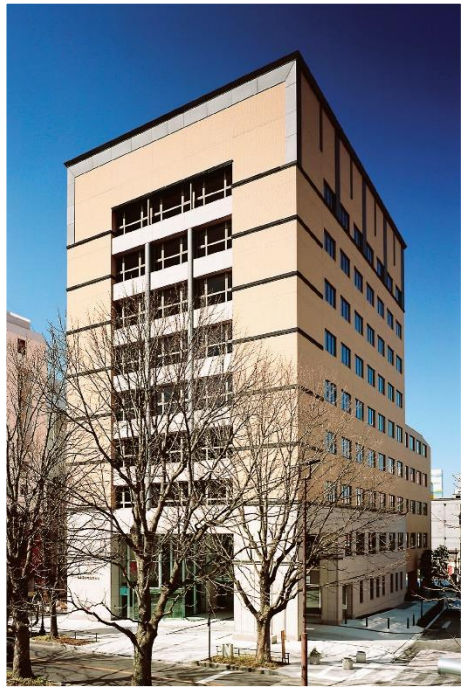
注３）支出への物価上昇等は考慮していませんが、経済環境を踏まえながら、今後の指定管理者納付金の見直しと一体的に経営見通しへの反映を検討することとします

7 施設管理事業（賃貸ビル事業）

栃木県企業局

（1）事業環境の変化と課題

施設の老朽化



今後改修が予定される設備等

保全項目	更新周期	竣工年
外壁・屋上防水	20	H15(2003)
空調設備（AHU※）	25	
昇降機	30	
給水設備		
消火設備		
受変電設備		
自家発電設備		

▲ 外壁の状態

○多くの設備が耐用年数を迎え、計画的な修繕・更新に努めていますが、今後も修繕・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

※Air Handling Unitの略。建物全体に空調用空気を送る大型の空気調和機

オールとちぎでのカーボンニュートラル実現

▲ 空調設備更新（PAC※屋外機）

▲ 空調設備更新（PAC屋内機）

▲ 照明設備更新（LED化）

▲ 太陽光発電設備更新

○ESCO事業※導入に伴い、令和６(2024)年度に空調設備、照明設備、太陽光発電設備の更新工事を行いました

○引き続き、カーボンニュートラル実現のため、事業を通して地域脱炭素化に貢献する必要があります

※Package Air Conditionerの略。業務用エアコンの総称

※Energy Service Companyの略。ESCO事業者が建物の省エネ改修を実施し、削減された光熱費から経費を回収するサービスのこと

7 施設管理事業（賃貸ビル事業）

栃木県企業局

（2）取組方針と主な取組

施設の適切な維持管理 安定

○施設の点検・修繕を適切に実施します

▲ 空調制御盤

財務基盤の強化 経営

○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ます

○修繕計画に基づく費用平準化や、効率的な工事実施に努めます

○広告収入による収益確保を検討します

施設の計画的な更新 安定

○計画的な予防保全による施設の長寿命化を推進します

主な工事等	R８（2026）	R９（2027）	R10（2028）	R11（2029）	R12（2030）
外壁等改修	→	→			
空調設備（AHU）修繕			→	→	→

カーボンニュートラル実現への貢献 環境

○ESCO事業により導入した省エネ効果の高い設備を適切に運用します

（3）５か年の目標値（Ｒ８(2026)～Ｒ12(2030)）

財務面の目標	○毎期、経常利益を確保し、事業を健全に運営します	➡ 財務基盤の強化
事業面の目標	○入居率１００％を維持します	➡ 財務基盤の強化

7 施設管理事業（賃貸ビル事業）

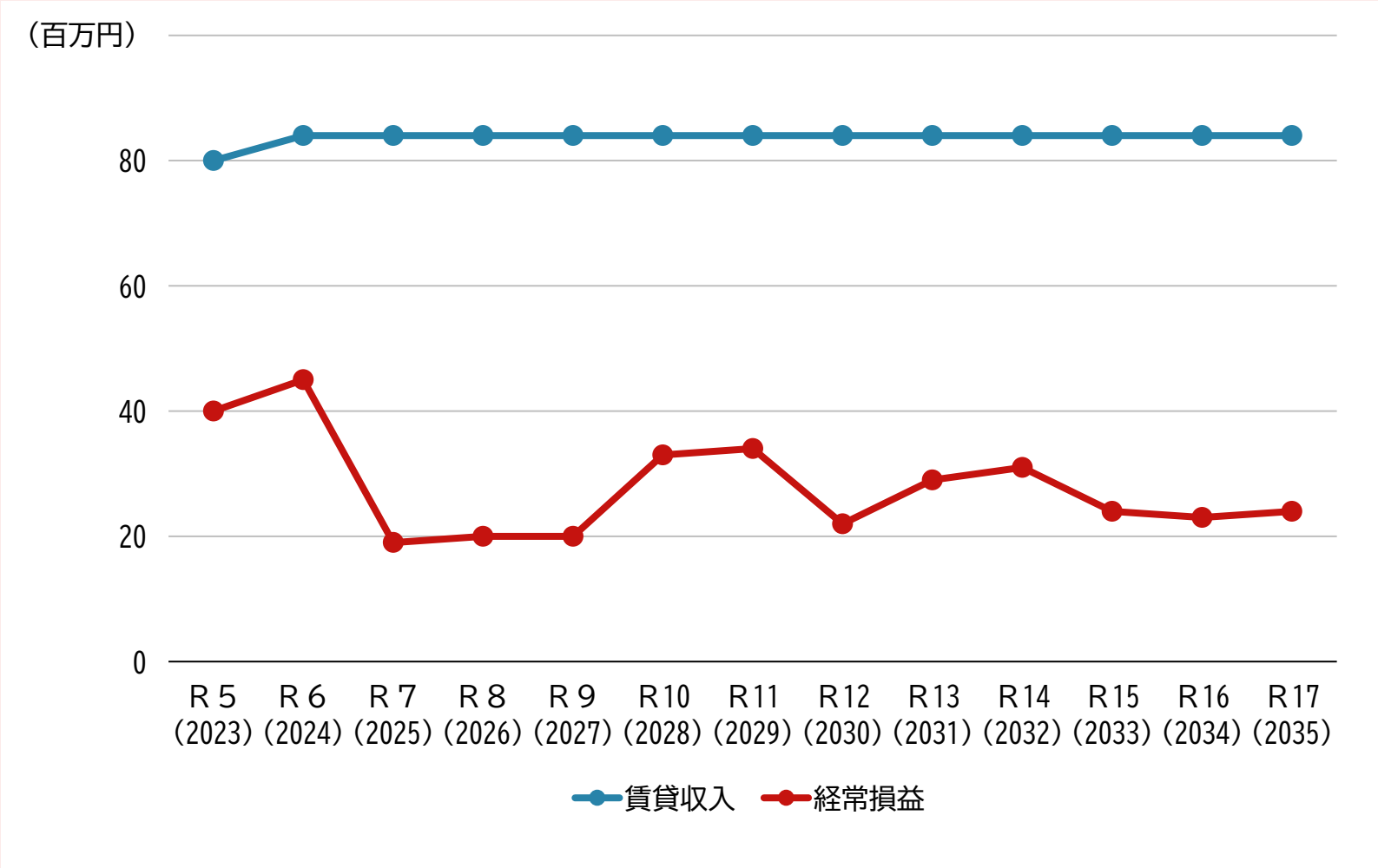
栃木県企業局

（4）収支計画　①

収支計画の見通し

〇入居率100%の維持により、経常利益を確保する見込みです

〇ESCO事業に伴う工事費用の支払いを令和７(2025)年度から15年間にわたり行うため、経常利益は一定の水準で推移する見込みです



7 施設管理事業（賃貸ビル事業）

栃木県企業局

（4）収支計画 ②

（単位：百万円）

区分			R５(2023)	R６(2024)	R７(2025)	R８(2026)	R９(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)	R13(2031)	R14(2032)	R15(2033)	R16(2034)	R17(2035)
収益的収支	収入	賃貸収入	80	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
		その他収入	87	85	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
		小計	167	168	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
	支出	人件費	7	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		減価償却費	24	28	24	23	23	23	23	23	23	23	29	30	33
		修繕費	20	17	13	13	13	0	0	13	7	5	6	6	2
		その他支出	75	73	111	111	112	112	112	112	112	112	112	112	112
		小計	127	124	156	155	156	143	143	156	150	148	155	156	155
	経常損益		41	45	23	24	23	36	36	23	29	31	24	23	24
資本的収支	収入	借入金	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他収入	11	11	11	11	16	14	14	14	14	14	14	14	14
		小計	11	11	11	261	16	14	14	14	14	14	14	14	14
	支出	建設改良費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	131	19	73
		借入金償還金	50	50	50	300	50	50	50	50	50	0	0	0	0
		その他支出	0	0	0	3	59	0	0	0	0	0	0	0	0
		小計	50	50	50	303	109	50	50	50	50	0	131	19	73
	差引		△ 39	△ 39	△ 39	△ 42	△ 93	△ 36	△ 36	△ 36	△ 36	14	△ 117	△ 5	△ 59
借入金残高			390	340	290	250	200	150	100	50	0	0	0	0	0
剰余金(△は欠損金)残高			－	－	－	23	47	83	119	142	171	202	226	249	273

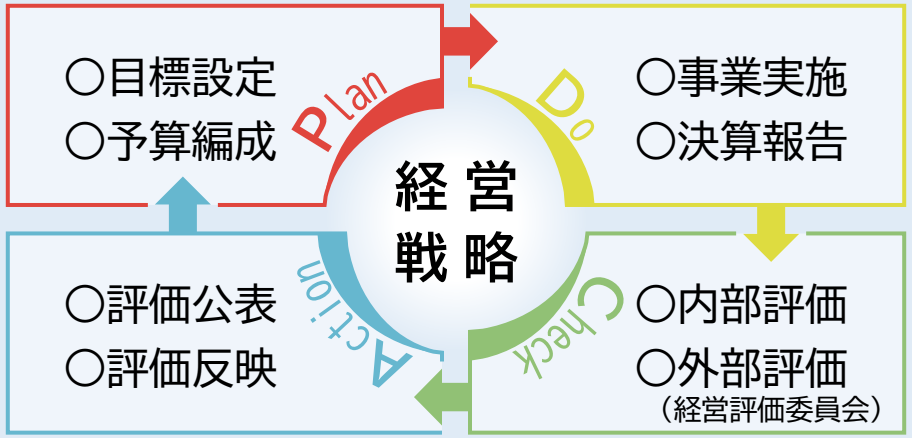
注１）収益的収支は消費税抜き、資本的収支は消費税込みの金額です　注２）剰余金の処分(建設改良積立金の積立等)は考慮していません　注３）Ｒ５(2023)及びＲ６(2024)は実績額、Ｒ７(2025)以降は見込額です
注４）経費における物価上昇については考慮していませんが、昨今の経済環境を踏まえ、今後、入居者負担金の見直しと一体的に、経営見通しへの物価動向の反映も検討することとします
注５）収支計画のうち区分所有に係る部分については、今後、区分所有者との協議を経て策定される「第Ⅱ期中期修繕計画（2028～2035）」により決定されるため、変更になることがあります

８ 経営戦略の推進

（1）経営戦略の推進・評価

ＰＤＣＡサイクルの確立

〇経営戦略の計画的、効果的な推進を図るため、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(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



〇社会情勢等による経営環境の変化により、事業計画に大きな影響が生じた場合は、目標値等の見直しを検討します

達成状況の評価

〇各年度の決算及び事業実績をもとに、財務面と事業面の目標に対する達成状況を評価し、事業運営に反映します

〇財務面では、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

経営の透明性の確保

〇達成状況の評価は、企業局で内部評価を行った上で、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

〇各年度の予算・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など、経営の透明性向上に努めます

栃木県企業局

(2) 組織の運営

専門人材の確保

○学校訪問やインターンシップの受入れ、現場見学会を通して、企業局が推進する事業展開や働きやすい職場環境等の魅力を積極的にPRし、応募意欲を高めます

○61歳以上の経験豊富な技術職員の活用や民間企業経験者の柔軟な採用により、即戦力となる人材を確保します

組織力の維持に向けた技術継承

▼ OJTによる技術継承

○年齢や経験に応じた内部研修の充実や講習会等を通して、職員の技術力向上や業務に必要な資格取得を推進するとともに、OJTによる技術継承を着実に実施します

職員の経営スキル向上

▼ 資格取得支援講座（簿記）

○公営企業を取り巻く経営環境の変化に的確かつ柔軟に対応しながら、健全な事業運営を行うため、財務マネジメントに必要な資格取得支援や各種研修会・セミナーへの参加促進等により、職員の経営スキル向上に努めます

デジタル技術を活用した業務スタイルのアップデート

○日々変化する社会情勢に対応するため、多様なデジタルツールやAI技術の業務への活用を推進します

一人一人が能力を発揮できる職場づくり

○女性活躍推進の視点を持ちながら、ライフステージに応じた柔軟な働き方を推進し、それぞれが十分に能力を発揮できる職場づくりに取り組みます

参考資料

栃木県企業局

（1）経営戦略の策定経過

年月日	会議等	内容
令和６(2024)年７月30日	令和６年度第１回企業局経営評価委員会	策定方針への意見聴取
令和７(2024)年３月５日	令和６年度第２回企業局経営評価委員会	経営方針への意見聴取
令和７(2024)年７月25日	令和７年度第１回企業局経営評価委員会	１次素案への意見聴取
令和７(2025)年11月12日	令和７年度第２回企業局経営評価委員会	２次素案への意見聴取
令和７(2025)年12月●日～令和８(2026)年１月●日	パブリック・コメントの実施	最終案への意見聴取
令和８(2026)年２月●日	令和７年度第３回企業局経営評価委員会	最終案への意見聴取
令和８(2026)年３月●日	公表	

（2）栃木県企業局経営評価委員会

区分	氏名	役職等
委員長	大森　宣暁	宇都宮大学地域デザイン科学部教授（都市計画）
委員	石川　順章	作新学院大学経営学部准教授
委員	小島　宏子	(株)とちぎテレビ放送本部付専任部長（行政報道担当）

区分	氏名	役職等
委員	小林　麻貴	公認会計士、税理士
委員	横山　稔	NTT東日本(株)栃木支店長

委員五十音順、敬称略

栃木県企業局 70th

栃木県企業局は令和８(2026)年６月１日に設置70周年を迎えます

令和８(2026)年３月●日

〒320-0031　宇都宮市戸祭元町１-25
TEL 028-623-3824　FAX 028-623-3826
https://www.pref.tochigi.lg.jp/j01/kigyokyoku/