

# 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)

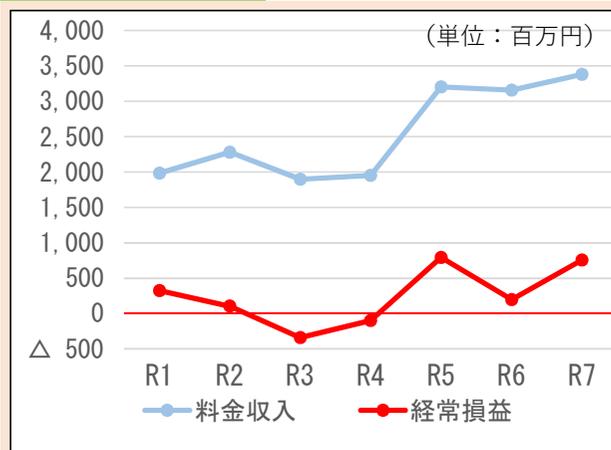
| R元<br>(2019)<br>【参考】 | R3<br>(2021) | R4<br>(2022) | R5<br>(2023) | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 265,326              | 183,000      | 186,000      | 227,000      | 223,000      | 245,000      |

- 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m<sup>3</sup>)

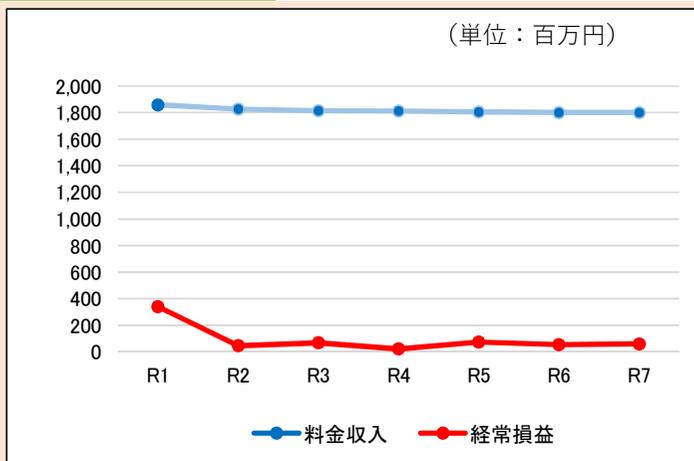
| 年度  | R元<br>(2019)<br>【参考】 | R3<br>(2021) | R4<br>(2022) | R5<br>(2023) | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) |
|-----|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 北那須 | 11,337               | 10,927       | 10,893       | 10,785       | 10,755       | 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m<sup>3</sup>)

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

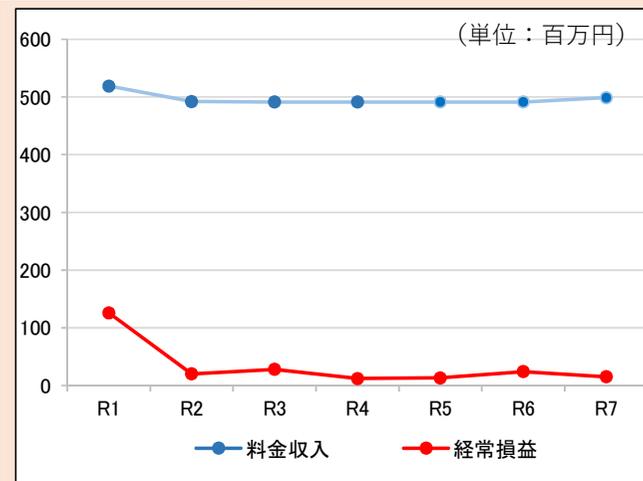
#### ② 故障等による計画外給水停止 → 0 件

#### 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**
  - ・ 効率的な工事実施
  - ・ 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】

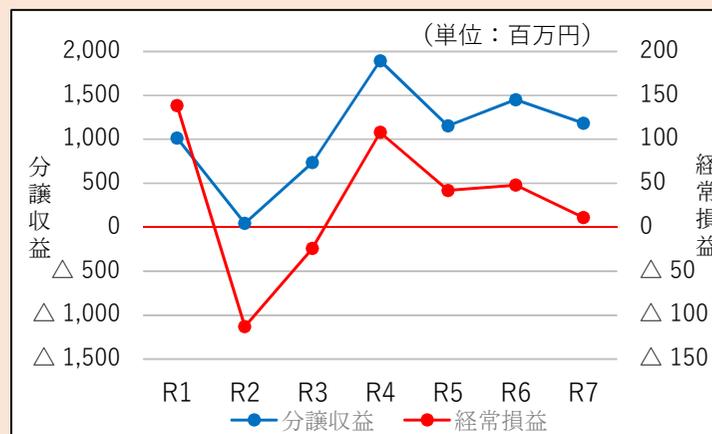
- ① 5か年で合計34haを分譲
- ② 各年度、分譲（予約）可能な分譲用地を8ha以上確保
- ③ 企業誘致等活動目標件数の達成 (単位：件)

| 年度                | R2<br>(2020)<br>【見込】 | R3<br>(2021) | R4<br>(2022) | R5<br>(2023) | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) |
|-------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| HPアクセス            | 7,000                | 9,000        | 8,500        | 14,000       | 8,500        | 14,000       |
| 企業等訪問<br>(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<br>(2020)<br>【参考】 | R3<br>(2021) | R4<br>(2022) | R5<br>(2023) | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 4.2                  | 4.2以上        |              |              |              |              |

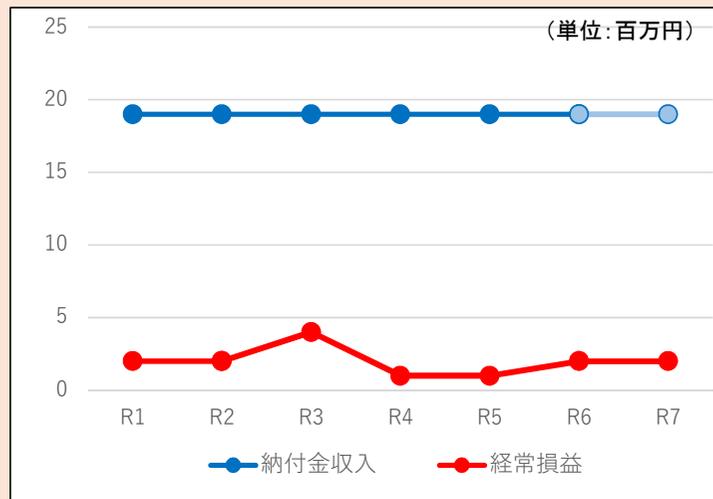
#### ② 安全・安心に配慮しながら年間利用者数を確保 (単位：人)

| R元<br>(2019)<br>【参考】 | R2<br>(2020)<br>【見込】 | R3<br>(2021) | R4<br>(2022) | R5<br>(2023) | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) |
|----------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 36,989               | 32,000               | 35,000<br>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)

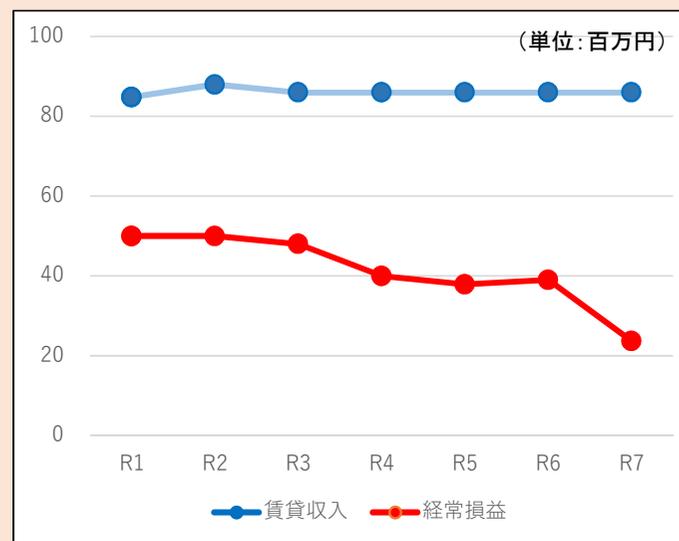
### 【財務面】

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。