

栃木県企業局中期経営計画策定に当たって

栃木県の企業局は、電気事業の開始に伴い昭和31年に電気局として発足して以来ほぼ半世紀が経過しました。

この間、昭和43年に水道事業、昭和47年に用地造成事業（昭和56年に事業を廃止し、昭和61年に再開）、昭和48年に工業用水道事業、平成元年に地域振興事業（その後施設管理事業に名称変更）と順次事業を拡大するとともに、組織も昭和47年に企業局、平成6年に企業庁、平成14年に再び企業局と変遷を重ねながら、県民生活に必要な社会資本の整備やサービスの提供に努めてきました。

21世紀を迎えたわが国は、急速に進む高齢化と少子化による人口減少とが同時に進行するという、かつて経験したことがない時代の大きな転換期を迎えています。

また、地方公営企業を取り巻く経営環境も、社会経済情勢の著しい変化、地方分権や規制緩和の進展、厳しい財政状況などを背景に大きく変わってきています。

こうした中で、このたび企業局では、今後の経営の基本方針を明らかにし、できる限り具体的な事業の実施目標や数値目標を示した「栃木県企業局中期経営計画」を策定しました。

この計画では、外部委託の推進や経費の削減といった現在実施している事業の今後の経営方針を提示することにとどまらず、事業実績の公表や第三者による業績評価の方法を定めています。また、計画期間を通じて各事業のあり方の検討を進め、事業の抜本的な見直しを行うこととしています。

企業局職員が一丸となって、計画に盛り込まれた目標達成に向けて取り組んで参りますので、皆様の一層の御支援をお願いいたします。

平成18年3月

栃木県公営企業管理者

栃木県知事 福田 富一

◆◆◆目 次◆◆◆

| | |
|----------------------------------|----|
| I 栃木県企業局中期経営計画策定の趣旨 | 1 |
| 1 企業局の現状..... | 1 |
| 2 中期経営計画策定の趣旨..... | 1 |
| (1) 中期経営計画策定の背景..... | 1 |
| (2) 中期経営計画策定の目的..... | 1 |
| (3) 中期経営計画の位置づけ..... | 1 |
| 3 計画策定期間..... | 2 |
| II 各事業の現状と課題 | 3 |
| 1 電気事業..... | 3 |
| (1) 電気事業の現状..... | 3 |
| (2) 電気事業の課題..... | 5 |
| 2 水道事業..... | 6 |
| (1) 水道事業の現状..... | 6 |
| (2) 水道事業の課題..... | 8 |
| 3 工業用水道事業..... | 9 |
| (1) 工業用水道事業の現状..... | 9 |
| (2) 工業用水道事業の課題..... | 11 |
| 4 用地造成事業..... | 12 |
| (1) 用地造成事業の現状..... | 12 |
| (2) 用地造成事業の課題..... | 14 |
| 5 施設管理事業..... | 15 |
| 県民ゴルフ場事業..... | 15 |
| 賃貸ビル事業..... | 17 |
| 経営総合管理事業..... | 18 |
| III 経営方針と経営目標 | 19 |
| 1 経営の基本方針..... | 19 |
| 2 各事業の経営方針と経営目標..... | 20 |
| (1) 電気事業..... | 20 |
| (2) 水道事業..... | 21 |
| (3) 工業用水道事業..... | 22 |
| (4) 用地造成事業..... | 24 |
| (5) 施設管理事業..... | 24 |
| IV 計画の推進体制 | 27 |
| 1 推進体制の確立..... | 27 |
| (1) 局内の推進体制..... | 27 |
| (2) 第三者による評価..... | 27 |
| 2 事業実績の公表..... | 27 |

注：平成17年度の実績は見込みである。

I 栃木県企業局中期経営計画策定の趣旨

1 企業局の現状

企業局は、昭和31年に川治第一発電所が運転開始したことに伴い地方公営企業法の適用を受けて栃木県電気局として発足しました。

昭和43年には水道事業に着手し、昭和47年には組織の名称を栃木県企業局と改め、その後も、用地造成事業、工業用水道事業、施設管理事業と事業を拡大し、平成6年には組織の名称を栃木県企業庁と改めました。

地方公営企業を取り巻く社会経済情勢の大きな変化を踏まえ、経営の効率化を図るため、組織を大幅に簡素化し、名称も栃木県企業局に改め、現在に至っています。

現在、電気、水道、工業用水道、用地造成、施設管理の5事業を展開しています。

2 中期経営計画策定の趣旨

(1) 中期経営計画策定の背景

企業局では、公営企業の立場から県民福祉の増進に積極的に貢献するため、平成8年度を初年度とし平成17年度を目標年次とする「栃木県企業庁長期ビジョン」を策定し、事業を展開してきました。

平成13年度には、地方分権や規制緩和の進展、公的サービス供給方法の多様化などの社会経済情勢と地方公営企業を取り巻く環境の変化に対応するため、目標年次を平成22年度に設定した「栃木県企業庁長期ビジョンⅡ」に改定しました。

その後も経済のグローバル化による企業の海外移転や長引く景気の低迷などにより全体として厳しい経営環境が続く一方、行財政改革の一層の推進が求められており、本県の地方公営企業を取り巻く状況は大きく変化し続けています。

そこで、これらの状況の変化に対応するため、長期ビジョンⅡをより具体的な事業の実施計画として全面的に改定することとしました。

(2) 中期経営計画策定の目的

この計画は、企業局が所管する各事業の今後の基本的方向、経営目標と目標達成のための具体的な取組内容を明らかにし、各事業の安定経営の確保と一層の効率化を図るとともに、説明責任を全うするために策定したものです。

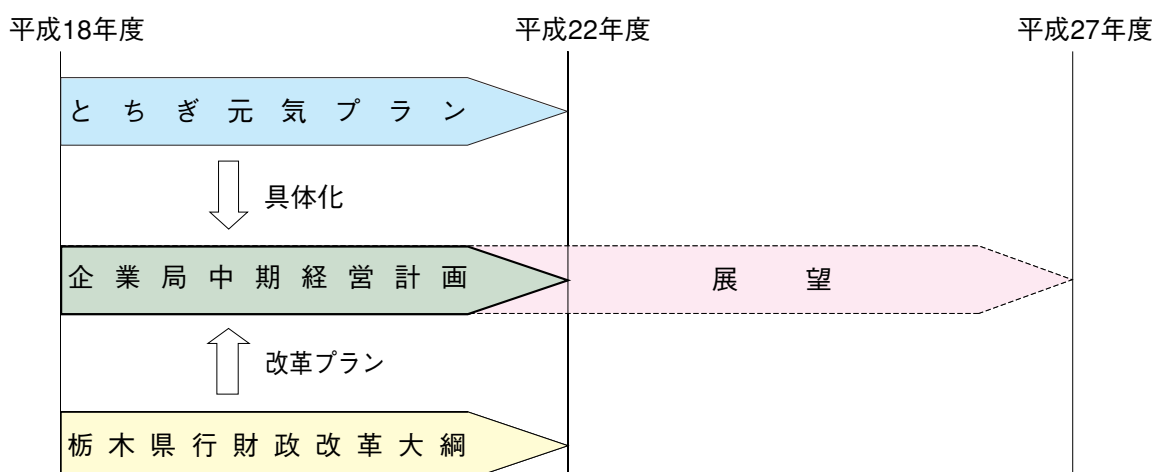
(3) 中期経営計画の位置づけ

この計画は、平成18年度を初年度とする本県の総合計画である「とちぎ元気プラン」のうち企業局が所管する事業の具体的な実施計画であるとともに、同じく平成18年度を初年度と

する栃木県行財政改革大綱との整合性を図りつつ各事業の安定経営と一層の効率化を図る改革プランでもあります。

3 計画策定期間

平成18年度を初年度とし、平成27年度までの10年間を見通しつつ、平成22年度までの5か年計画とします。



Ⅱ 各事業の現状と課題

1 電気事業

(1) 電気事業の現状

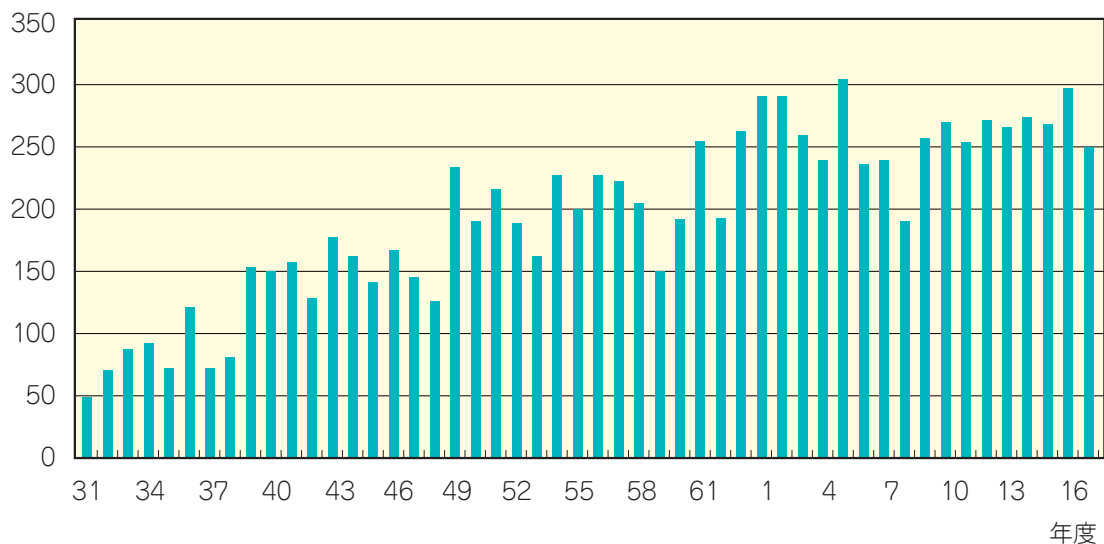
電気事業は、昭和29年に川治第一発電所の建設に着手して以来、9箇所の水力発電所を建設し運転しています。合計最大出力は、63,900kWで発生電力はすべて電力会社に卸供給しています。

【発電所一覧】

| 発電所名 | 発電方式 | 出力(kW) | 使用水量(m ³ /S) | 運転開始日 |
|---------|-------|--------|-------------------------|-------------|
| 川治第一発電所 | ダム水路式 | 15,300 | 16.60 | S31. 5. 25 |
| 川治第二発電所 | ダム水路式 | 2,400 | 12.52 | S33. 6. 27 |
| 湯西川発電所 | ダム水路式 | 3,400 | 4.50 | S35. 12. 5 |
| 風見発電所 | 水路式 | 10,200 | 42.00 | S39. 4. 4 |
| 板室発電所 | ダム水路式 | 16,100 | 9.00 | S48. 5. 31 |
| 深山発電所 | 水路式 | 2,300 | 2.00 | S59. 4. 18 |
| 足尾発電所 | ダム水路式 | 10,000 | 12.50 | S60. 10. 18 |
| 東荒川発電所 | ダム式 | 600 | 1.60 | H 2. 4. 1 |
| 木の俣発電所 | 水路式 | 3,600 | 2.20 | H 5. 3. 25 |
| 合 計 | | 63,900 | | |

【年間供給電力量の推移】

単位：千MWh

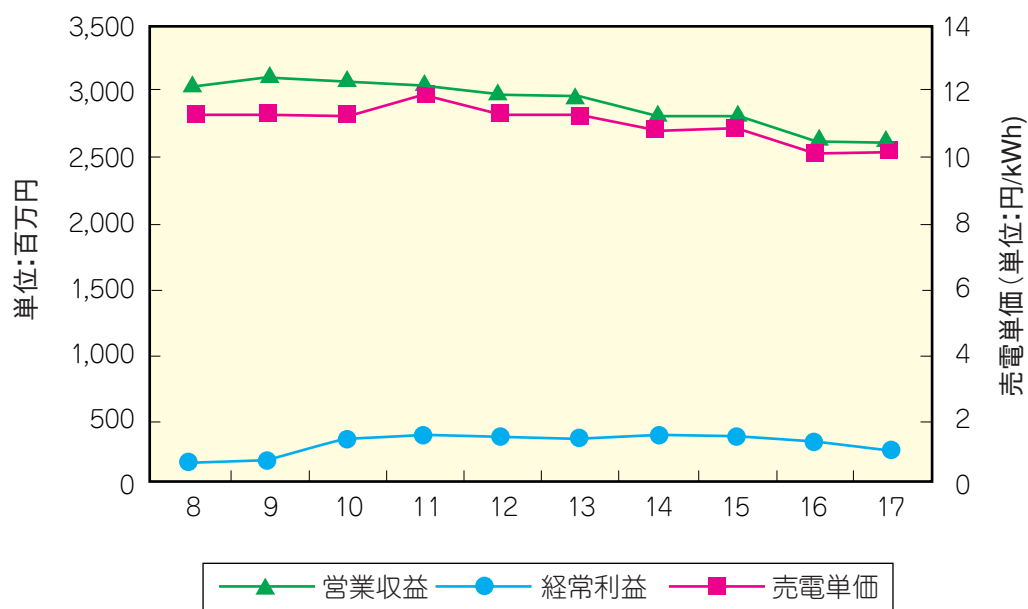


なお、公営電気事業は、全国で31事業者（30都道府県1市）が営業しており、その発電所の合計数は307箇所（水力288、風力12、太陽光5、廃棄物2）、合計最大出力は2,574,701kWとなっています。このうち、水力発電は31事業者、288箇所、合計最大出力2,544,751kWとなっており、1事業者当たりの発電所数は9箇所、合計最大出力は82,088kWとなっています。本県の電気事業は、31事業者中17位で、全国的にみれば中規模といえます。

平成16年度の供給電力量は、296,797MWhで、営業収益*1は26億3,547万円、経常利益*2は3億359万円となっています。電力自由化の進展等により売電単価が低下しているため、営業収益は低下傾向にあります。効率的な施設管理や組織のスリム化等により経費の節減に努め、着実に経常利益を確保し、経営は安定しています。

- *1 **営業収益** 料金収入など主たる営業活動から生じる収益をいい、本業による売上額を意味します。これに対し、主たる営業活動のために生じる費用を営業費用といいます。
- *2 **経常利益** 計算期間内に発生した収益と費用を集計したときの差引額を経常損益といいます。黒字の場合は利益が生じていますので経常利益、逆に赤字の場合は損失が生じていますので経常損失といいます。

【営業収益、経常利益及び売電単価の推移】



(2) 電気事業の課題

①事業形態の変更

電気事業法の改正により、企業局は平成22年度からこれまでの卸電気事業者*3から卸供給事業者*4となります。これに伴い、電力会社に販売する電力料金は市場原理にさらされ、より低廉な料金を要求されることが予想されます。

*3 **卸電気事業者** 不特定多数の需要に応じて電気を供給する全国で10社の電力会社を一般電気事業者といひ、これに対し一般電気事業者に電気を供給する事業者で200万kW超の設備を有する者を卸電気事業者といひます。企業局の設備は、この基準を満たしていませんが、平成21年度までは経過措置として、「みなし卸電気事業者」となっています。

*4 **卸供給事業者** 10年以上の期間において1,000kW以上又は5年以上の期間において100,000kW以上の電気を一般電気事業者に供給する事業者をいひます。

②電力自由化への対応

規制緩和により電力の小売り自由化が実施され、新たに創設された特定規模電気事業者*5が一般電力会社にかわり低廉な料金で顧客を獲得していることから、卸電気料金の引き下げが求められています。

*5 **特定規模電気事業者** 特定の使用規模（平成17年度からは50kW）の需要家に対して、一般電気事業者が有する電線路を通じて電力供給を行う事業者をいひます。

③既存施設の老朽化

事業開始当初の施設の老朽化が進んでおり、その改修のため、今後、大規模な投資が必要となります。

④新規水力発電の開発

水力発電の開発は経済的に優位なものから行われてきましたので、今後の新規開発は奥地化、小規模化は避けられず、採算性の面で厳しくなっています。

2 水道事業

(1) 水道事業の現状

水道事業は、深山ダムを水源として、昭和49年度に専用工事に着手し昭和53年度に営業を開始した北那須水道用水供給事業と、川治ダムを水源として、昭和59年度に専用工事に着手し昭和62年度に営業を開始した鬼怒水道用水供給事業の2事業を行っています。北那須水道用水供給事業は大田原市及び那須塩原市の2市に、鬼怒水道用水供給事業は宇都宮市、真岡市、高根沢町、芳賀中部上水道企業団の2市1町1企業団に水道用水を供給しています。

【水道事業一覧】

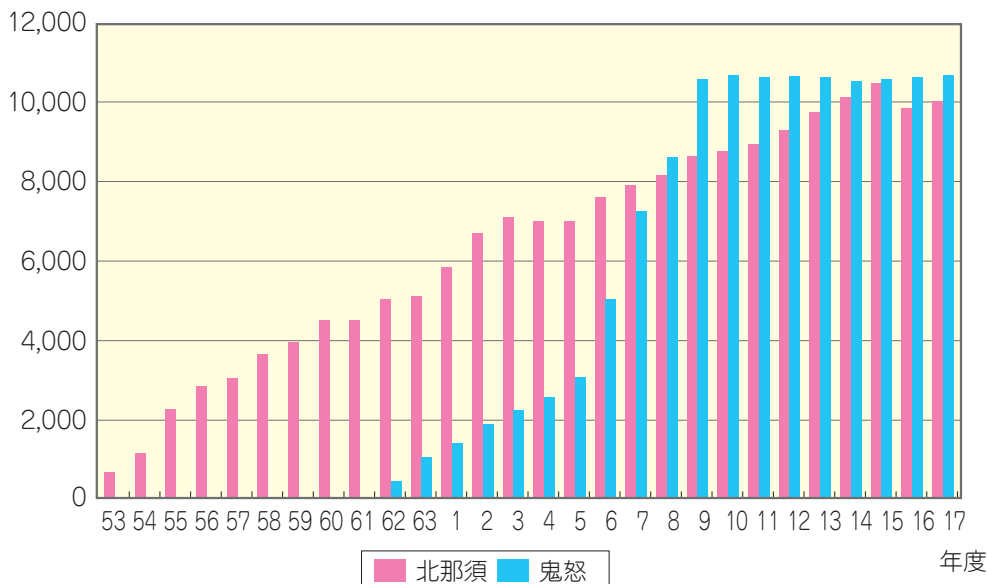
| 事業名 | 水源 | 計画給水量 (m ³ /日) | 協定水量 (m ³ /日) | 料金 (1m ³ 当たり) | 給水開始日 |
|-------------|------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------|
| 北那須水道用水供給事業 | 深山ダム | 48,000 | 36,000 | 100.24円 | S53. 4. 11 |
| 鬼怒水道用水供給事業 | 川治ダム | 38,000 | 38,000 | 147.85円 | S62. 10. 1 |
| 合計 | | 86,000 | 74,000 | | |

注：協定水量とは、受水市町等と協定を結んでいる一日最大供給水量です。

なお、北那須水道用水供給事業は平成20年度まで、鬼怒水道用水供給事業は平成23年度までの協定となっています。

【年間供給水量の推移】

単位：千m³



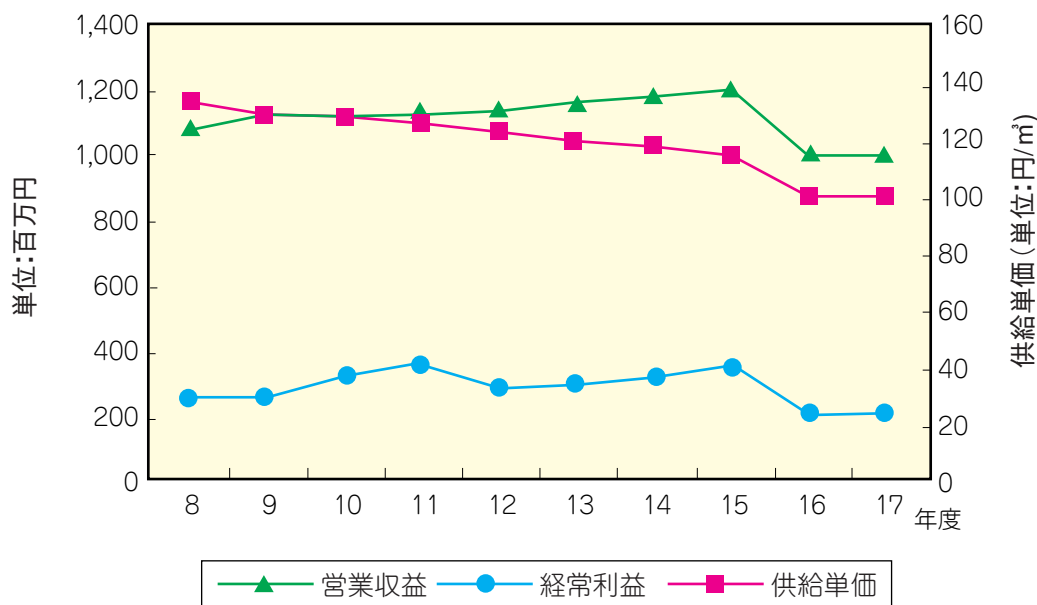
なお、水道用水供給事業は、全国で23府県が営業しており、その事業数の合計は48事業、計画給水量の合計は12,350,052m³/日となっています。1事業者当たりの事業数は2事業、計画給水量は536,959m³/日となっています。本県の水道用水供給事業は、23事業者中20位で、全国的にみれば小規模といえます。

北那須水道用水供給事業は、昭和60年度から平成6年度までの経営再建計画に基づき経営の合理化、省力化に努めた結果、昭和63年度から単年度黒字に転換し、平成10年度には累積欠損金も解消されました。その後も経常利益を計上していることから平成16年度に料金を14.7%引き下げました。

鬼怒水道用水供給事業は、平成7年度に単年度黒字に転換し、平成11年度には累積欠損金が解消されました。その後も経常利益を計上していることから平成14年度に料金を14.4%引き下げました。

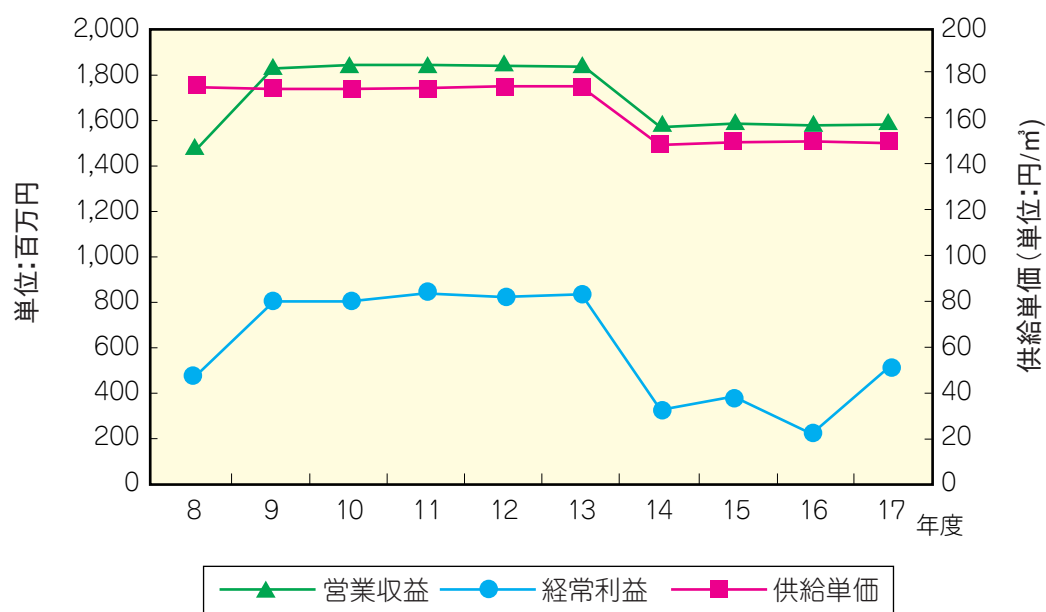
2事業合わせて、平成16年度の供給水量は20,823,971m³で、営業収益は25億9,378万円、経常利益は7億5,690万円となっています。料金の引き下げにより営業収益の一時的な減少がありました。経費の削減や長期債務の減少に伴う支払利息の減少などにより着実に利益を確保し、経営は安定しています。

【営業収益、経常利益及び供給単価の推移（北那須）】



注：北那須水道用水供給事業では、基本料金と使用料金の二部料金制をとっていますが、便宜上単一料金に換算しています。

【営業収益、経常利益及び供給単価の推移（鬼怒）】



(2) 水道事業の課題

① 水需要の動向とコスト削減

県内の水道用水需要は、県内人口がここ数年でピークに達し、その後長期の減少過程に入ると予想されていることから、今後は緩やかな減少傾向で推移するものと考えられます。

良質で安定的な水道水の供給はもとより、受水市町等が求めている安価な水道水が供給できるよう、さらにコストの削減を図る必要があります。

② 協定水量の見直し

北那須水道用水供給事業では、計画給水量に対し供給水量に余力があります。景気の停滞や人口の伸び悩みにより、水需要の伸びは鈍化していますが、施設を効率的に使用し、コストを削減するためには、受水市と協定水量の調整を図る必要があります。

③ 施設の老朽化

各種設備の老朽化に伴い順次更新していかなければなりません、いずれも多額の費用を要するため、計画的に更新していく必要があります。

3 工業用水道事業

(1) 工業用水道事業の現状

工業用水道事業は、川治ダムを水源とし、昭和53年度に専用工事に着手し昭和57年度から営業を開始しました。計画給水量147,100m³/日のうち73,550m³/日分の施設が完成し、現在、清原工業団地等の52の事業所に工業用水を供給しています。

【給水計画区域】

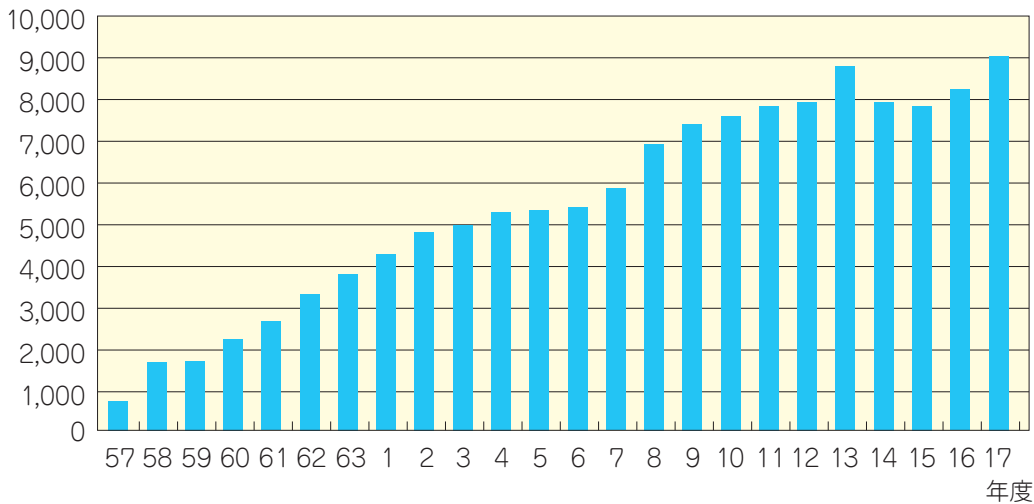
単位：m³/日

| 給水対象 | 計画給水量 | 基本供給水量 |
|------------|---------|--------|
| 清原工業団地 | 29,650 | 21,693 |
| 芳賀工業団地 | 31,610 | 2,968 |
| 芳賀・高根沢工業団地 | | |
| 平出工業団地 | 17,600 | 0 |
| 真岡第一工業団地 | 13,400 | 0 |
| 真岡第二工業団地 | 14,700 | 0 |
| その他 | 40,140 | 9,000 |
| 合計 | 147,100 | 33,661 |

注：基本供給水量とは、平成16年度末における各事業所の申込使用水量です。

【年間供給水量の推移】

単位：千m³



なお、工業用水道事業は、全国で41都道府県が営業しており、その事業数の合計は128事業、計画給水量の合計は21,945,960m³/日となっています。1事業者当たりの事業数は3事業、計画給水量は535,267m³/日となっています。本県の工業用水道事業は、41事業者中29位で、全国的にみれば小規模といえます。

本事業は、多額の先行投資を必要としたことから、営業開始当初から厳しい経営を余儀なくされました。そこで、経営の立て直しを図るため、昭和61年度から平成13年度までを計画期間とする経営健全化計画を策定し、様々な健全化策を講じた結果、平成7年度から単年度黒字に転換しました。その後、計画期間を平成18年度まで延長し、累積欠損金*1も順調に減少しています。

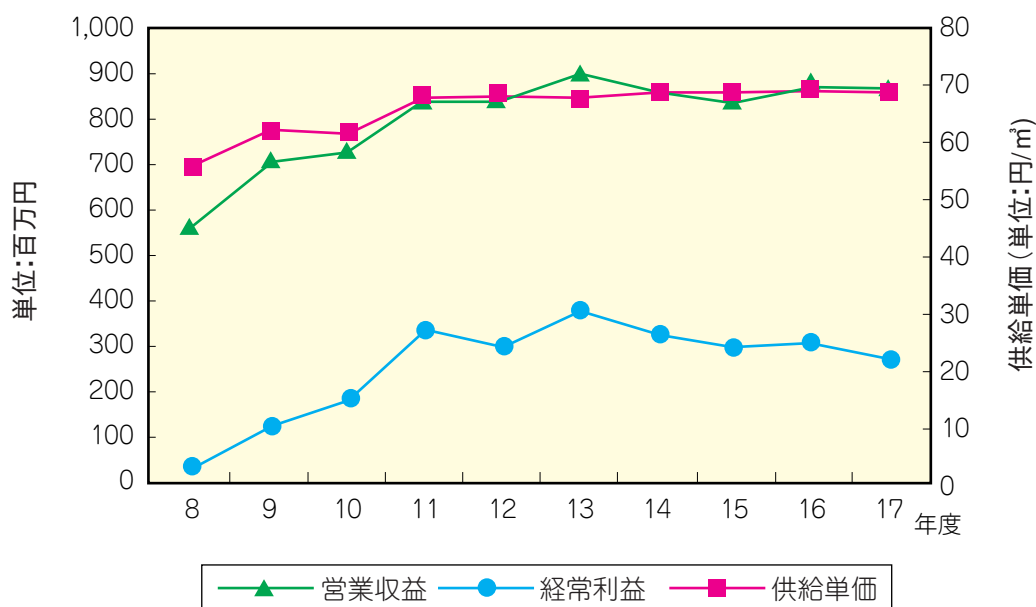
*1 累積欠損金 各事業年度の営業活動によって生じた損失のうち、剰余金等によって補てんできなかった損失（赤字）額の累積額をいいます。

【経営健全化計画の概要】

計画給水量 147,100m³/日のうち 66,600m³/日を企業局の営業水量とし、残る 80,500m³/日は将来の水需要に対応するため一般会計で保有し、これに係る経費は、一般会計で負担する。

平成16年度の供給水量は、8,223,325m³で、営業収益は8億7,859万円、経常利益は3億95万円となっています。また、平成16年度末の累積欠損金の額は10億6,665万円で、ピークの平成6年度末の33億3,836万円の1/3以下に減少しました。

【営業収益、経常利益及び供給単価の推移】



(2) 工業用水道事業の課題

① 新規需要の開拓

現在の契約水量59,328m³/日は施設の能力に対して80.7%となっており、工業用水道事業の供給水量は確実に増加してきていますが、企業の海外移転などにより今後の需要は予断を許さないことから、今後とも新規需要の開拓に努めていく必要があります。また、平成18年度までを計画期間とする経営健全化計画に基づき、一般会計が経費負担することとしている営業水量以外の計画水量80,500m³/日についても、そのあり方を検討していかなければなりません。

② 累積欠損金の解消と料金の見直し

水源を比較的新しいダムに依存していることや、営業開始当初需要が伸びなかったことなどが高コストの原因となり、現在の料金は、必ずしも受水企業のニーズに沿ったものとはなっていません。

今後の料金見直しに当たっては、累積欠損金の早期解消とともに、受水企業のニーズにも配慮しながら適正な価格を設定する必要があります。

③ 施設の老朽化

各種設備の老朽化に伴い順次更新していかなければなりません、いずれも多額の費用を要するため、計画的に更新していく必要があります。

4 用地造成事業

(1) 用地造成事業の現状

用地造成事業は、本県の経済の活性化と地域経済の均衡ある発展を図るため昭和61年度に事業に着手し、平成元年度から分譲を開始しました。これまでに砂部工業団地ほか6団地、100.2haの分譲を完了し、現在は、小山東部産業団地ほか5団地の造成、分譲を行っています。このほか、真岡市と共同して、市が保有する真岡第5工業団地の造成等を行っています。

【分譲済の団地】

単位：ha

| 団地名 | 所在地 | 団地面積 | 分譲面積 | 立地企業数 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 砂部工業団地 | 高根沢町 | 25.7 | 21.6 | 10社 |
| 赤羽西部工業団地 | 市貝町 | 8.6 | 6.6 | 1社 |
| 八坂第二工業団地 | 足利市 | 23.5 | 16.6 | 7社 |
| 毛野東部工業団地 | 足利市 | 14.4 | 11.5 | 12社 |
| 羽田工業団地 | 佐野市 | 26.1 | 20.1 | 16社 |
| 東那須産業団地A地区 | 那須塩原市 | 21.0 | 18.6 | 1社 |
| 下石川流通団地 | 鹿沼市 | 12.4 | 5.2 | 5社 |
| 合計 | | 131.7 | 100.2 | |

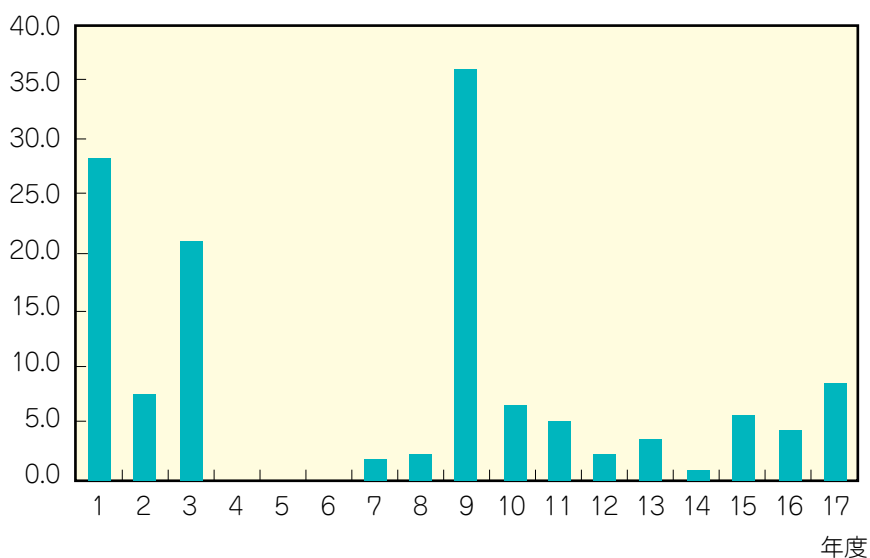
【分譲中・造成中の団地】（平成17年12月末現在）

単位：ha

| 団地名 | 所在地 | 団地面積 | 分譲面積 | 分譲済 |
|------------|---------|-------|-------|------|
| 小山東部産業団地 | 小山市 | 25.9 | 16.6 | 8.1 |
| 東那須産業団地B地区 | 那須塩原市 | 27.3 | 19.3 | 0.0 |
| 矢板南産業団地 | 矢板市 | 77.2 | 47.4 | 6.2 |
| 惣社東産業団地 | 栃木市・壬生町 | 21.8 | 14.3 | 6.1 |
| 大和田産業団地 | 二宮町 | 33.4 | 22.6 | 3.0 |
| 西久保田工業団地 | 足利市 | 13.0 | 10.4 | 7.3 |
| 合計 | | 198.6 | 130.6 | 30.7 |

【年間分譲面積の推移】

単位：ha



本事業は、長引く不況や産業構造の変化による企業の海外移転等により、近年、販売不振が続いており、平成12年度から割賦制度*1及び買取条件付きリース制度*2、平成15年度から事業用定期借地制度*3を導入したほか、平成16年度には小山東部産業団地ほか3団地の分譲価格を引き下げ、企業誘致の促進を図ってきました。

平成16年度には、2件2.4haを分譲したほか、2件1.7haの事業用定期借地契約を締結し、営業収益は5億8,101万円、経常損失は2億2,317万円となりました。

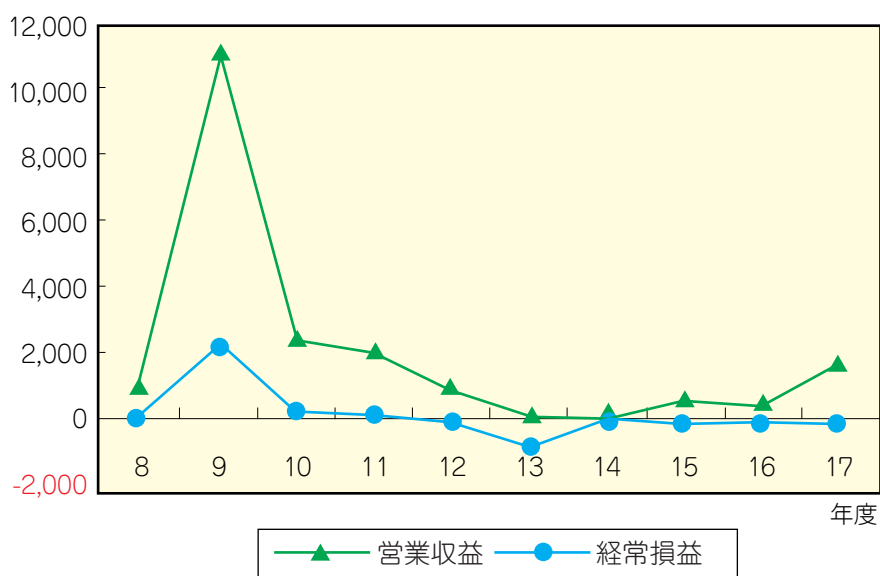
*1 **割賦制度** 分譲代金を5～10年間に分割して支払う制度です。

*2 **買取条件付きリース制度** 5年間のリース（賃貸）期間終了後に分譲代金を支払う制度です。

*3 **事業用定期借地制度** 10～20年にわたり土地を賃貸する制度です。

【営業収益及び経常損益の推移】

単位:百万円



(2) 用地造成事業の課題

企業誘致の促進

産業の振興や雇用の創出といった事業の目的のために一層強力に企業誘致に努めていくことが必要です。

5 施設管理事業

県民ゴルフ場事業

(1) 県民ゴルフ場事業の現状

栃木県民ゴルフ場は、県民のスポーツレクリエーション需要に応えるため、平成元年度から鬼怒グリーンパーク拡張事業の一環として、氏家町（現さくら市）及び高根沢町の鬼怒川河川敷に整備を進め、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。

計画当初は年間利用者数55,000人を見込んでいましたが、趣味の多様化によるゴルフ人口の伸び悩み、不況の長期化、民間ゴルフ場の利用料金の低廉化などにより、年間利用者数は、平成8年度の31,988人をピークに減少傾向にあります。県東部に位置するゴルフ場の平均の年間利用者数は25,828人で、県民ゴルフ場が28,477人と平均を上回り、順位は22ゴルフ場中第5位となっています。（平成16年1月から12月までの1年間、18ホール換算）。

このような厳しい経営環境により、営業開始以来毎年度経常損失を計上し、平成16年度末で、累積欠損金は10億3,771万円に上っています。

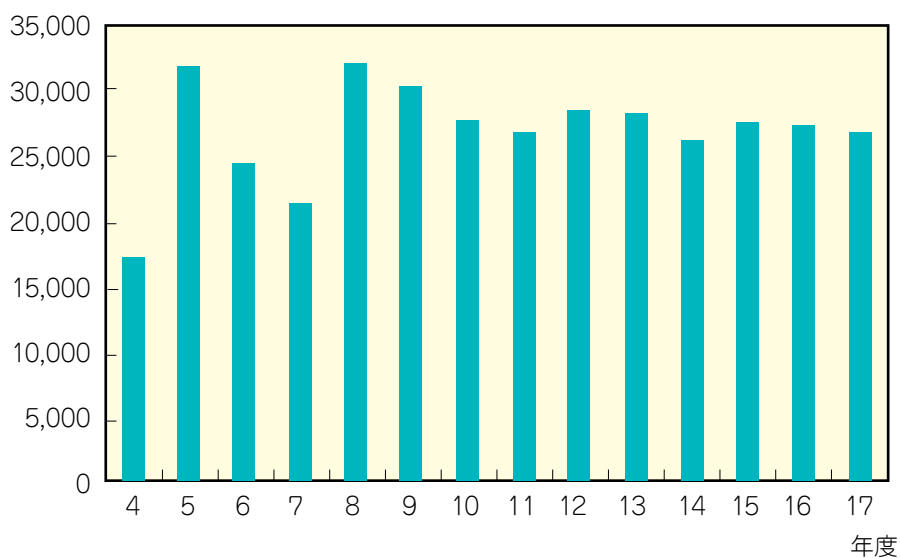
ただし、経費の節減等により、各年度の経常損失額が減少傾向にあり、凍結していた借入金の償還を平成14年度から開始しました。

【施設概要】

| | |
|------|---------------|
| 施設名称 | 栃木県民ゴルフ場 |
| 所在地 | さくら市及び塩谷郡高根沢町 |
| 面積 | 71.5ha |
| ホール数 | 18ホール（パー72） |
| 距離 | 6,609ヤード |

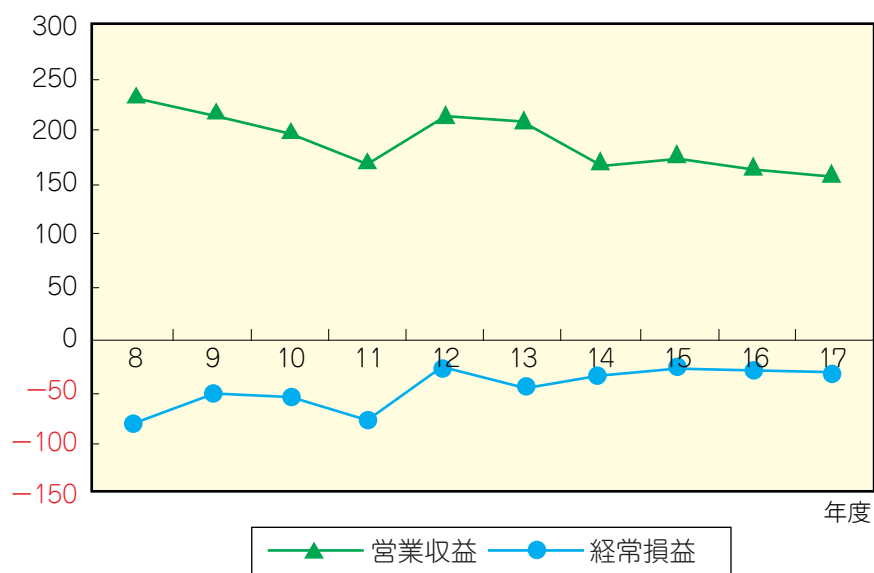
【年間利用者数の推移】

単位：人



【営業収益及び経常損益の推移】

単位：百万円



(2) 県民ゴルフ場事業の課題

近年の経営状況から利用者数の大幅な増加は見込めず、また、経費の削減努力にも限界があるため、今後、経営状況が急速に改善する見込みは少ないと考えられ、平成16年度末で31億円余に上る借入金の償還は大変困難な状況にあります。

賃貸ビル事業

(1) 賃貸ビル事業の現状

栃木県本町合同ビルは、土地の高度利用による宇都宮市の中心市街地活性化などを目的として、平成12年度に建設に着手し、平成14年3月に竣工しました。

同時に、市街地交通の円滑化と県民の利便性向上を図るため、付属施設として公共駐車場を整備しました。

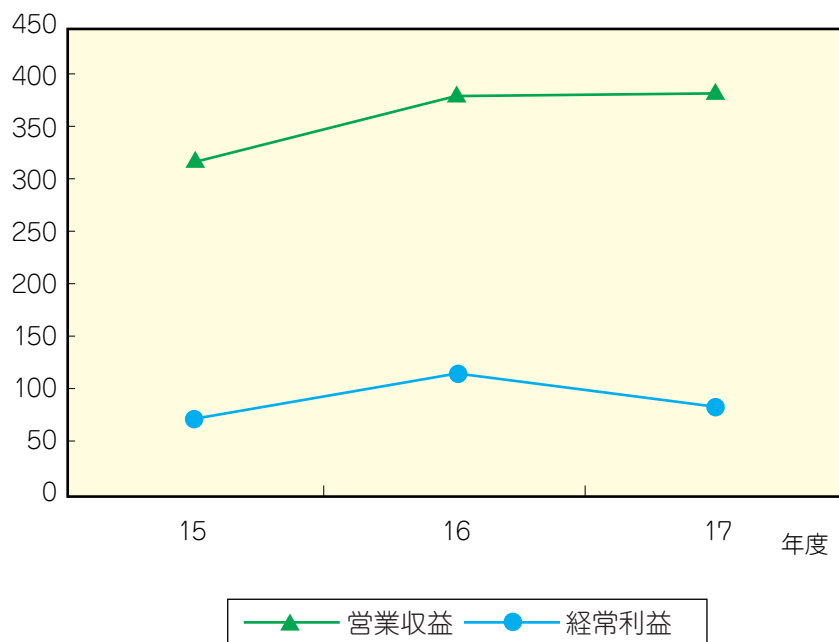
平成15年6月から、全館を県庁舎建て替えのための仮庁舎として県に賃貸し、平成16年度は、約1億1,422万円の経常利益を計上しました。

【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番9号 |
| 敷地面積 | 1,703.76㎡ |
| 建築面積 | 988.55㎡ |
| 延床面積 | 8,571.45㎡ |
| 構造 | 鉄骨造一部鉄筋コンクリート造 |
| 階数 | 地下1階地上9階PH付 |
| 駐車場 | 構内13台 近接66台 |

【営業収益及び経常利益の推移】

単位:百万円



(2) 賃貸ビル事業の課題

平成20年2月までは、県庁の仮庁舎として全館を賃貸する予定であることから、この間の安定的な経営は見込まれますが、その後の入居者を確保することが課題となっています。

経営総合管理事業

経営総合管理事業は、事務の効率化の観点から各事業に共通する管理費と管理部門の人件費を一元的に処理するため、平成12年度から開始されました。

企業局所管の各事業からの負担金により経営されるもので、毎年度の損益はありません。

Ⅲ 経営方針と経営目標

1 経営の基本方針

(1) 経営目標の明示

企業局では、2以下に掲げるように、事業ごとに経営目標と目標を達成するためのプロセスを明示して、事業経営の透明性の向上を図るとともに、県民と利用者の意見を活かして、健全な経営の確保と質の高いサービスの提供を行います。

(2) 効率的な組織経営

企業局では、平成14年度に企業庁から名称変更するに際して部制を廃止したことを始め、組織の簡素化と外部委託の推進による職員数の削減に努めてきました。この結果、平成8年度には152名であった職員数は、平成17年度には115名となりました。今後も、積極的に外部委託を推進するとともに、組織の簡素化と効率化を進め、計画期間内に職員を10%以上削減します。

(3) 人材の育成

企業局では、公営企業に関する高度な知識と経験を有する職員を計画的に育成するため、外部研修への積極的な参加や独自の研修制度の整備を図るなど、職員の能力開発に努めます。

(4) 危機管理体制の強化

企業局は、県民のライフライン確保の一翼を担うとともに、県内の産業経済の基盤づくりに積極的に貢献するという立場から、自然災害や事故に対応するために施設の適切な管理や職員の訓練に努め、危機管理体制の充実を図ります。

(5) 環境保全への貢献

企業局では、二酸化炭素の排出抑制や地下水保全の観点から、表流水を有効に活用し、電気事業、水道事業、工業用水道事業を効率的に展開し、環境保全に貢献していくとともに、新エネルギーに関する調査・研究に取り組みます。

(6) 事業の抜本的な見直し

企業局では、所管する各事業について、将来的な見通しのもとに、抜本的な見直しを行っていきます。

2 各事業の経営方針と経営目標

(1) 電気事業

① 経営方針

- ・ 効率的な設備の運用・保全を図り、一層のコスト縮減に努め、経営基盤を強化します。
- ・ 地球温暖化防止に有効で再生可能なクリーンエネルギーである水力発電の新規開発の検討を行います。

② 経営目標

- ・ 計画的に設備の改修を行います。
- ・ 新規発電所として最大出力130kWの小網発電所を建設し運転を開始します。
- ・ 電力自由化に伴う経営環境の変化に耐えられる経営体制を確立します。

【電気事業収支計画】

単位：百万円

| 年度 | | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
|------------|------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 料金収入 | 2,554 | 2,334 | 2,306 | 2,067 | 2,057 | 1,965 |
| | | その他収入 | 40 | 911 | 170 | 34 | 34 | 38 |
| | 支出 | 人件費 | 524 | 514 | 483 | 483 | 473 | 473 |
| | | 減価償却費 | 607 | 597 | 573 | 520 | 481 | 444 |
| | | 修繕費 | 151 | 167 | 167 | 165 | 165 | 169 |
| | | 支払利息 | 433 | 390 | 347 | 303 | 262 | 226 |
| | | その他支出 | 634 | 821 | 682 | 548 | 532 | 627 |
| 経常損益 | 245 | 756 | 224 | 82 | 178 | 64 | | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 国庫補助金 | 0 | 19 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| | | その他収入 | 3 | 154 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | 支出 | 建設改良費 | 104 | 184 | 94 | 173 | 110 | 1,047 |
| | | 企業債償還金 | 660 | 677 | 693 | 662 | 600 | 554 |
| 差引 | △761 | △688 | △769 | △832 | △707 | △1,598 | | |
| 企業債残高 | | 6,936 | 6,259 | 5,566 | 4,904 | 4,304 | 3,750 | |

説明 ・ 資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

【目標供給電力量】

単位：千MWh

| 年度 | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 供給電力量 | 250 | 249 | 242 | 245 | 246 | 241 |

【主要な建設改良計画】

単位：百万円

| 年度 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|-------------------|----|----|----|----|-----|
| 小網発電所建設 | 93 | 77 | | | |
| 川治第一発電所改修 | | | | | 116 |
| 佐貫ダム改修 | | | | | 173 |
| 板室発電所改修 | 59 | | | 55 | |
| 今市発電管理事務所制御システム改修 | | | | | 737 |

(2) 水道事業

① 経営方針

- ・ 計画的に設備を更新し費用の平準化を図るとともに、一層のコスト縮減に努め、経営基盤を強化します。
- ・ 受水市町等との協定に基づく料金の改定に当たっては、安定した経営を確保しながら、より低廉な料金の設定に努めます。

② 経営目標

- ・ 計画的に設備の改修を行います。
- ・ 計画期間内に北那須水道用水及び鬼怒水道用水の料金見直しを行います。

【北那須水道用水供給事業収支計画】

単位：百万円

| | | 年度 | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 料金収入 | 1,014 | 1,020 | 1,028 | 1,037 | 1,037 | 1,037 |
| | | 他会計補助金等 | 34 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| | | その他収入 | 1 | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 支出 | 人件費 | 172 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 |
| | | 減価償却費 | 240 | 229 | 258 | 254 | 284 | 314 |
| | | 修繕費 | 125 | 125 | 139 | 139 | 150 | 150 |
| | | 支払利息 | 75 | 59 | 52 | 48 | 44 | 41 |
| | | その他支出 | 218 | 275 | 254 | 249 | 238 | 235 |
| | 経常損益 | 219 | 231 | 182 | 203 | 177 | 152 | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 他会計補助金等 | 44 | 17 | 9 | 8 | 6 | 3 |
| | | その他収入 | 40 | 40 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| | 支出 | 建設改良費 | 103 | 136 | 345 | 166 | 430 | 462 |
| | | 企業債償還金 | 292 | 150 | 103 | 97 | 87 | 79 |
| | 差引 | △311 | △229 | △399 | △255 | △511 | △538 | |
| | 企業債残高 | 1,721 | 1,571 | 1,468 | 1,371 | 1,284 | 1,205 | |

- 説明
- ・ 収益的収支及び資本的収支における収入の他会計補助金等は、総務省自治財政局長通知「地方公営企業繰出金について」に基づく繰出金です。
 - ・ 資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

【主要な建設改良計画】

単位：百万円

| 年度 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|-----------|----|-----|-----|-----|-----|
| 浄水場機械設備更新 | 98 | 146 | | | |
| 浄水場計装設備更新 | | | | 400 | 450 |
| 浄水場電気設備更新 | | 114 | 133 | | |

【鬼怒水道用水供給事業収支計画】

単位：百万円

| | | 年度 | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 料金収入 | 1,568 | 1,558 | 1,558 | 1,558 | 1,558 | 1,558 |
| | | 他会計補助金等 | 36 | 32 | 28 | 24 | 21 | 18 |
| | | その他収入 | 23 | 27 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | 支出 | 人件費 | 141 | 144 | 144 | 144 | 123 | 123 |
| | | 減価償却費 | 296 | 286 | 344 | 341 | 337 | 338 |
| | | 修繕費 | 183 | 169 | 172 | 162 | 159 | 159 |
| | | 支払利息 | 218 | 193 | 169 | 144 | 120 | 96 |
| | | その他支出 | 284 | 290 | 265 | 263 | 286 | 292 |
| | 経常損益 | 505 | 535 | 494 | 530 | 556 | 569 | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 他会計補助金等 | 71 | 69 | 64 | 58 | 62 | 50 |
| | | その他収入 | 61 | 60 | 60 | 50 | 50 | 50 |
| | 支出 | 建設改良費 | 63 | 24 | 682 | 124 | 179 | 195 |
| | | 企業債償還金 | 389 | 383 | 386 | 382 | 405 | 321 |
| | | 差引 | △320 | △278 | △944 | △398 | △472 | △416 |
| | 企業債残高 | 3,406 | 3,023 | 2,637 | 2,255 | 1,850 | 1,529 | |

- 説明・収益的収支及び資本的収支における収入の他会計補助金等は、総務省自治財政局長通知「地方公営企業繰出金について」に基づく繰出金です。
- ・資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

【主要な建設改良計画】

単位：百万円

| 年度 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|-----------|----|-----|----|-----|-----|
| 取水場機械設備更新 | | | | 112 | |
| 浄水場機械設備更新 | | 643 | | | |
| 浄水場計装設備更新 | | | 67 | | |
| 浄水場電気設備更新 | | | | | 140 |

(3) 工業用水道事業

① 経営方針

- ・新規需要を開拓するため積極的に営業活動を行うほか、未給水工業団地に対する給水についても、採算性を考慮しながら検討を進めます。
- ・計画的に設備を更新し費用の平準化を図るとともに、一層のコスト縮減に努め、経営基盤を強化します。
- ・安定した経営を確保しながら、受水企業のニーズを踏まえて料金を見直します。

② 経営目標

- ・計画的に設備の改修を行います。
- ・計画期間内に料金の見直しを行います。
- ・安定的に経営できる財務体制を確立し、累積欠損金の早期解消を目指します。

【工業用水道事業収支計画】

単位：百万円

| 年度 | | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
|------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 料金収入 | 868 | 852 | 852 | 852 | 852 | 852 |
| | | 他会計補助金等 | 85 | 75 | 96 | 102 | 107 | 113 |
| | | その他収入 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 支出 | 人件費 | 80 | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 |
| | | 減価償却費 | 163 | 166 | 213 | 222 | 241 | 250 |
| | | 修繕費 | 76 | 67 | 79 | 70 | 66 | 66 |
| | | 支払利息 | 54 | 45 | 33 | 24 | 16 | 10 |
| | その他支出 | 319 | 270 | 294 | 294 | 295 | 292 | |
| 経常損益 | | 262 | 298 | 248 | 263 | 260 | 266 | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 他会計補助金等 | 453 | 452 | 443 | 360 | 229 | 178 |
| | | その他収入 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 支出 | 建設改良費 | 55 | 25 | 548 | 178 | 579 | 273 |
| | | 企業債償還金 | 320 | 338 | 343 | 285 | 283 | 206 |
| | | 他会計償還金 | 321 | 320 | 321 | 270 | 50 | 50 |
| | | 支払利息 | 84 | 72 | 59 | 47 | 36 | 25 |
| | 差引 | | △324 | △303 | △828 | △420 | △719 | △376 |
| 企業債残高 | | 1,960 | 1,622 | 1,279 | 994 | 711 | 505 | |
| 他会計借入金残高 | | 5,262 | 4,942 | 4,621 | 4,351 | 4,301 | 4,251 | |

説明 ・収益的収支及び資本的収支における収入の他会計補助金等は、県の経営健全化計画に基づく繰出金です。

- ・資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

【主要な建設改良計画】

単位：百万円

| 年度 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|-----------|----|-----|----|-----|-----|
| 取水場機械設備更新 | | | | 437 | |
| 浄水場機械設備更新 | | 75 | 77 | | |
| 浄水場計装設備更新 | | | 67 | | |
| 浄水場電気設備更新 | | | | | 164 |
| 浄水場配水設備築造 | | 460 | | | |

(4) 用地造成事業

① 経営方針

- ・ 関係市町と連携し、各産業団地の特性を重視した効果的な営業活動を展開し、早期分譲を図ります。
- ・ 造成や営業に係る経費を削減し、経営の健全化に努めます。

② 経営目標

計画期間内に事業用定期借地方式を含め、50ha以上の分譲を目指します。

【用地造成事業収支計画】

単位：百万円

| 年度 | | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
|------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 分譲収益 | 1,596 | 2,311 | 2,700 | 2,526 | 3,178 | 2,526 |
| | | その他収入 | 44 | 60 | 60 | 56 | 56 | 39 |
| | 支出 | 人件費 | 68 | 68 | 68 | 58 | 58 | 58 |
| | | 分譲原価 | 1,632 | 2,777 | 3,114 | 2,998 | 3,473 | 2,998 |
| | | 支払利息 | 111 | 157 | 139 | 120 | 104 | 153 |
| | | その他支出 | 50 | 77 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| 経常損益 | | △221 | △708 | △618 | △651 | △458 | △701 | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 企業債 | 3,730 | 8,039 | 1,290 | 1,500 | 7,874 | 939 |
| | | 他会計借入金 | 1,075 | 899 | 631 | 631 | 631 | 631 |
| | | その他収入 | 89 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 支出 | 建設改良費 | 553 | 733 | 760 | 608 | 512 | 304 |
| | | 企業債償還金 | 5,898 | 10,287 | 3,460 | 3,825 | 10,119 | 3,191 |
| | | その他支出 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 差引 | | △1,562 | △2,079 | △2,297 | △2,300 | △2,124 | △1,923 | |
| 企業債残高 | | 20,185 | 17,937 | 15,767 | 13,442 | 11,197 | 8,945 | |
| 他会計借入金残高 | | 3,505 | 4,404 | 5,035 | 5,666 | 6,297 | 6,928 | |

説明 収益的収支及び資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

【主要な建設改良計画】

単位：百万円

| 年度 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 矢板南産業団地造成 | 88 | 108 | 108 | 113 | |
| 大和田産業団地造成 | 195 | 215 | 75 | | |
| 真岡第5工業団地造成 | 285 | 285 | 285 | 285 | 285 |

(5) 施設管理事業

県民ゴルフ場事業

① 経営方針

営業努力により利用者数の増加を図るとともに、経費の削減に努め経常収支の改善を図るとともに、長期債務を圧縮します。

② 経営目標

- ・年間の利用者数28,500人を確保します。
- ・平成22年度までに経常収支を均衡させます。
- ・経営資金を確保しながら、長期債務を着実に圧縮します。

【ゴルフ場事業収支計画】

単位：百万円

| 年度 | | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
|------------|----|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 収益的 収 支 | 収入 | 料金収入 | 120 | 125 | 127 | 128 | 128 | 128 |
| | | その他収入 | 41 | 46 | 46 | 47 | 47 | 47 |
| | 支出 | 減価償却費 | 39 | 38 | 38 | 26 | 15 | 15 |
| | | 修繕費 | 4 | 6 | 8 | 9 | 8 | 5 |
| | | その他支出 | 152 | 155 | 155 | 155 | 155 | 155 |
| 経常損益 | | △34 | △28 | △28 | △15 | △3 | 0 | |
| 資本的 収 支 | 支出 | 他会計償還金 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | 差引 | | △10 | △10 | △10 | △10 | △10 | △10 |
| 他会計借入金残高 | | 3,125 | 3,115 | 3,105 | 3,095 | 3,085 | 3,075 | |

説明 収益的収支及び資本的収支の不足額は内部留保資金で補てんします。

賃貸ビル事業

① 経営方針

県庁の仮庁舎としての使用が終了する平成20年度以降の入居団体を確保し、健全で安定的な経営を確保します。

② 経営目標

経営資金を確保しながら、長期債務を毎年1億円程度圧縮していきます。

【賃貸ビル事業収支計画】

単位：百万円

| | | 年度 | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|------------|----|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 収益的 収 支 | 収入 | 賃貸料 | 340 | 340 | 330 | 116 | 116 | 116 |
| | | その他収入 | 43 | 43 | 41 | 87 | 87 | 87 |
| | 支出 | 人件費 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | | 減価償却費 | 114 | 112 | 112 | 110 | 110 | 110 |
| | | 修繕費 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| | | 支払利息 | 35 | 34 | 32 | 30 | 29 | 28 |
| | | その他支出 | 116 | 112 | 110 | 83 | 81 | 80 |
| 経常損益 | | 81 | 88 | 80 | △57 | △54 | △52 | |
| 資本的 収 支 | 収入 | 他会計借入金 | 0 | 750 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 支出 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | 支出 | 34 | 897 | 30 | 30 | 30 | 30 | |
| | 差引 | | △104 | △217 | △100 | △100 | △100 | △100 |
| 企業債残高 | | 1,748 | 1,678 | 1,608 | 1,538 | 1,468 | 1,398 | |
| 他会計借入金残高 | | 897 | 750 | 720 | 690 | 660 | 630 | |

- 説明 1 平成20年度以降の収益的収支その他収入には、共益費を含みます。
- 2 平成20年度以降経常損失が生じますが、減価償却費及び支払利息の減少によりその額は漸減し、平成30年度には経常利益を計上できる見込みです。
- 3 収益的収支及び資本的収支の差引不足額は、内部留保資金で補てんします。

経営総合管理事業

① 経営方針

経費の節減に努め、各事業からの負担金の軽減を図ります。

② 経営目標

- ・人員削減により人件費を計画期間内に15%削減します。

【経営総合管理事業収支計画】

単位：百万円

| | | 年度 | 17見込み | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|------------|------|--------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 収益的 収 支 | 収入 | その他収入 | 260 | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 |
| | 支出 | 人件費 | 190 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 |
| | | その他支出 | 70 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| | 経常損益 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 資本的 収 支 | 収入 | 他会計償還金 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 支出 | 他会計償還金 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 差引 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 他会計借入金残高 | | 250 | 200 | 150 | 100 | 50 | 0 | |

Ⅳ 計画の推進体制

1 推進体制の確立

(1) 局内の推進体制

企業局は、定期的に計画の達成度を評価し、その後の経営にフィードバックさせるためのシステムを局内に整備します。

(2) 第三者による評価

企業局は、専門的かつ客観的な立場から業績を評価していただき、御意見をうかがうための第三者による経営評価委員会（仮称）を設置します。

2 事業実績の公表

この計画に掲げた目標の達成状況及び経営評価委員会（仮称）の意見は、決算見込みの集計及び決算の確定に合わせて、インターネットのホームページにより年2回公表します。

企業局施設一覽

| 電気事業 | 水道事業 | 用地造成事業 | 施設管理事業 | その他 |
|-------|------------|--------|---------|-------|
| ☀ 発電所 | 💧 水道用水供給地域 | 🔴 分譲中 | 🏌️ ゴルフ場 | 🏢 本庁 |
| 🏰 ダム | | 🟡 整備中 | 🏠 賃貸ビル | 🏢 事務所 |
| | | 🟦 分譲済 | | |

| 発電所一覽 | ダム一覽 |
|-----------|------------|
| 1 川治第一発電所 | 1 五十里ダム |
| 2 川治第二発電所 | 2 小網ダム |
| 3 湯西川発電所 | 3 湯西川ダム |
| 4 風見発電所 | 4 深山ダム |
| 5 板室発電所 | 5 板室ダム |
| 6 深山発電所 | 6 庚申ダム |
| 7 足尾発電所 | 7 東荒川ダム |
| 8 東荒川発電所 | 1 浄水場一覽 |
| 9 木の俣発電所 | 1 北那須水道事務所 |
| | 2 鬼怒水道事務所 |

