

兵庫県企業庁経営戦略【概要版】(案)

I 策定の趣旨

1 経緯

- 企業庁事業の健全経営の維持及び効果的・効率的な事業推進のため、平成16年度以降、おおむね5年ごとに策定してきた「企業庁総合経営計画」について、現行計画（令和元年度～令和5年度）が今年度で終了
- また総務省からは、各公営企業が策定する経営戦略について、令和7年度までに、経営環境の変化に応じた経営基盤の強化・財政マネジメントの向上を図るための見直しを要請

今年度中に
「**兵庫県企業庁経営戦略**」を策定
※「企業庁総合経営計画」から改称
※「ひょうご県営水道経営戦略」
(計画期間：令和元年度～令和10年度)を統合

2 位置付け

- 令和4年1月の総務省通知（「「経営戦略」の改定推進について」）に基づき、将来にわたって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**として策定
- 県政の基本方針である「ひょうごビジョン2050」、「兵庫県 県政改革方針」等を踏まえながら、**企業庁の行う5事業**（水道用水供給事業、工業用水道事業、地域整備事業、地域創生整備事業、企業資産運用事業）の**取組方針・主な取り組み等**を示したもの

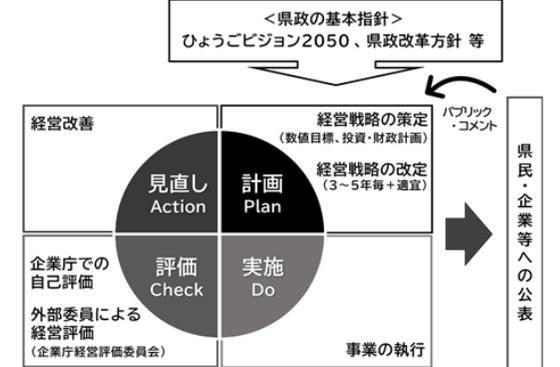
3 計画期間 ○令和6年度～令和15年度（10年間）

4 進捗管理

- 毎年度、**企業庁において各事業の経営状況の自己評価**を行うとともに、**外部委員によって構成する「企業庁経営評価委員会」**において評価を行う。
- また、経営戦略について「**企業庁経営評価委員会**」での**経営評価等の議論**を踏まえ、**企業庁において定期的な改定**を行うことで、**PDCAサイクル**を確立する。
- 経営評価及び経営戦略の改定のプロセスを公開し、**県民への説明責任**を果たす。

- 〈経営戦略の改定〉
- 原則として**3年から5年毎に改定**に取り組む。
 - 経営評価結果・社会経済情勢**により経営の見通しに変化が生じた場合、改定を検討。
 - 特に、**地域整備事業については、事業のあり方を引き続き検討の上、改定を実施。**

【企業庁事業実施に係るPDCAサイクル】



II 経営の基本方針

1 地域振興・県民福祉の向上・健全経営の維持

公営企業として**地域の振興、県民の福祉の向上**を図るとともに、**自立・安定した健全経営を維持**する。

2 関係部局、市町、民間事業者、NPO等との適切な役割分担と連携

関係部局・市町・民間事業者等と連携し、公営企業ならではの事業を**効果的・効率的に事業を展開**する。

3 持続的経営を支える人材の育成・確保

多将来に渡り事業を持続的・安定的に推進するため、**人材の育成・確保**を図る。

4 経営状況の「見える化」

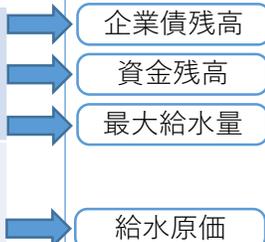
適切な指標のもとに経営の実態を正確に把握・公開するなど、**経営状況を「見える化」**し、**県民への説明責任を尽くす。**

III 各事業の取組方針・主な取り組み等

水道用水供給事業

取組方針	主な取り組み
①収入の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○水需要量の確保 <ul style="list-style-type: none"> …広域連携の推進（県営水道への転換促進） ○長期責任水量制の採用
②費用の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ○アセットマネジメント推進計画の着実な推進（～令和30年度） ○更新費用の財源確保（建設改良積立金） ○料金の適正化…概ね4年ごとの料金設定 ○管理経費の削減・抑制 <ul style="list-style-type: none"> …民間委託等の実施、ドローンの活用などICT・AI技術の導入
③強靱化・危機管理体制の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○老朽化対策…効率的かつ計画的な修繕・更新の実施 ○自然災害対策…地震対策、津波への対応、相互応援協定、緊急用資材の備蓄等 ○渇水対策…渇水調整会議への参画、バックアップ施設の実施方法の検討 ○事故対策…水質事故対策、漏水事故対策（管路マッピングシステム、電子台帳の活用による早期復旧）、マニュアルの整備、定期的な訓練の実施、受水団体との情報共有システムの構築等
④人材確保・ノウハウ継承	<ul style="list-style-type: none"> ○不足する専門職員の確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> …研修・交流会の実施、連携協定による技術交流等

数値目標の設定



投資・財政計画

○水量維持の場合、令和12及び令和13年度において収支差がなくなるが、以降は徐々に資金繰りも回復していき、令和16年度以降も安定して黒字経営が行える見込みである。
 ○現行の見込みから下方修正する必要がある場合、料金引き上げ、もしくはアセットマネジメント推進計画の変更で対応する。

(単位: 億円)

区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	145	145	145	145	144	144	144	144	144
	支出	140	139	138	138	134	140	144	143	142
	当期損益	4	6	7	6	11	4	0.5	0.5	2
資本的収支	収入	18	18	26	30	25	7	7	7	7
	支出	82	67	87	103	75	63	60	66	80
	差引	△64	△49	△61	△73	△50	△56	△54	△59	△73

企業債残高	134	121	112	106	100	90	83	78	74	76
-------	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

資金残高	179	193	200	196	217	223	229	232	225	239
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

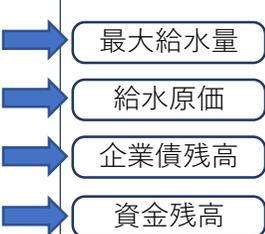
【参考】給水量減少の場合

○今後も現行のまま給水人口が減少する場合は想定し、投資・財政計画を算定した場合においても、令和12年度から当期損益において赤字となるものの、収益的収支には減価償却費等の実際の支出を伴わない支出があるため、企業債残高に対する資金残高は不足しない。

工業用水道事業

取組方針	主な取り組み
①経営健全化の維持	<ul style="list-style-type: none"> ○料金収入の確保 <ul style="list-style-type: none"> …新規受水企業の開拓、既受水企業への増量要請 ○費用の抑制 <ul style="list-style-type: none"> …アセットマネジメント推進計画の着実な推進（～令和30年度） 施設の延命化、ダウンサイジング、民間委託等の実施、ドローンの活用などICT・AI技術の導入
②強靱化・危機管理体制の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○老朽化対策…効率的かつ計画的な修繕・更新の実施 ○自然災害対策…地震対策、津波への対応、相互応援協定、緊急用資材の備蓄等 ○渇水対策…渇水調整会議への参画 ○事故対策…漏水事故対策（管路マッピングシステム、電子台帳の活用による早期復旧）、マニュアルの整備、定期的な訓練の実施

数値目標の設定



投資・財政計画

○令和10年度までに既存の債務の返済はおおむね完了するが、アセットマネジメント推進計画に基づく施設の更新・修繕に伴い、令和12年度から企業債を新規発行する必要がある。
 ○令和15年度まで当期損益は黒字を確保できる見通しであるが、施設の更新・修繕費用の増大により経営状況の悪化が見込まれる。そのため、令和11年度頃に見込まれる施設の大規模更新着手までに、施設のダウンサイジングやアセットマネジメント推進計画、料金等を総合的に検討し、経営の健全化を図る。

(単位: 億円)

区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	38	39	39	39	38	38	38	38	38
	支出	33	34	33	31	30	32	34	36	37
	当期損益	4	6	6	7	8	6	4	2	0.4
資本的収支	収入	10	0.0	0.0	10	0.0	0.0	19	21	26
	支出	28	19	16	13	25	53	69	68	74
	差引	△18	△19	△16	△3	△25	△53	△50	△47	△48

企業債残高	33	24	16	9	1	0.8	19	40	66	83
-------	----	----	----	---	---	-----	----	----	----	----

資金残高	95	98	103	121	119	91	67	46	24	26
------	----	----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

地域整備事業

取組方針

主な取り組み

①既開発地区の分譲推進

○分譲計画の推進
 …市町との連携や民間活力の積極的な活用、
ポストコロナ社会に対応した宅地分譲の推進

②地域整備事業のあり方に係る検討

○資金不足対策
 …県全体の視点で進め具体的対策の実施
 ○地域整備事業の今後のあり方
 …多様な視点から抜本的な検討の推進

数値目標の設定

分譲進捗率

企業債残高

資金残高

経常収支比率

投資・財政計画

○分譲可能な土地が少なくなっており、今後土地売却収益が減少する見通しであることから、令和7年度以降当期損益は赤字となる見通しである。

(単位:億円)

区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	
収益的収支	収入	26	20	9	9	10	9	13	9	8	21
	支出	22	23	13	13	13	13	16	13	13	25
	当期損益	4	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 4.3
資本的収支	収入	0.3	91	82	26	112	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
	支出	75	149	194	53	276	101	84	85	64	109
	差引	△ 74	△ 57	△ 111	△ 27	△ 164	△ 101	△ 84	△ 85	△ 64	△ 109
企業債残高	707	670	575	568	421	338	272	205	157	65	
資金残高	30	-	-	-	△ 108	△ 205	△ 281	△ 362	△ 424	△ 517	

※資金残高は、一般会計との貸借関係をR5~10年度に合計190億円を整理したと仮定

【課題】今後の収支見通し

- 令和5年度以降、令和20年度までの間に償還が必要となる**企業債残高は768億円**となる等、**急速に資金繰りが悪化する**と見込まれる。
- これまで黒字基調を続けてきた収益的収支は、**令和7年以降赤字基調へと転換し**、令和20年度には**企業債償還を含め、最大802億円の資金不足対策**が必要となる。

(1) 収益的収支 (単位:億円)

区分	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R6-20計
収入	41	9	15	10	0	0	0	0	4	0	0	13	0	0	2	0	0	44
その他	16	6	12	10	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	131
計	57	24	26	20	9	9	10	9	13	9	8	21	8	8	10	8	8	175
支出	35	9	10	9	0	0	0	4	0	0	13	0	13	0	0	2	0	38
その他	17	10	12	14	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	190
計	52	19	22	23	13	13	13	16	13	13	25	13	13	13	15	13	13	228
損益	5	5	4	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 4	△ 4	△ 5	△ 6	△ 5	△ 5	△ 5	△ 53
うち資金収支①	51	19	21	15	6	6	4	4	8	4	3	15	2	2	4	2	2	98

(2) 資本的収支 (単位:億円)

区分	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R6-20計
収入	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
建設諸収入	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
企業債発行	28	0	0	91	82	25	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	310
計	29	10	0	91	82	25	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	312
支出	96	26	24	21	17	20	18	18	17	17	17	16	16	16	16	16	16	418
地域整備費	96	26	24	21	17	20	18	18	17	17	17	16	16	16	16	16	16	418
企業債償還金(実償還)	0	10	51	37	95	7	147	83	66	47	92	0	25	14	6	20	758	
企業債償還金(借換分)	28	0	0	91	82	25	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	310
計	124	36	75	149	194	53	276	101	84	85	64	109	16	41	31	23	187	1,486
収支②	△ 95	△ 25	△ 74	△ 57	△ 111	△ 27	△ 164	△ 101	△ 84	△ 85	△ 64	△ 109	△ 16	△ 41	△ 31	△ 23	△ 187	△ 1,174

(3) 資金収支状況 (単位:億円)

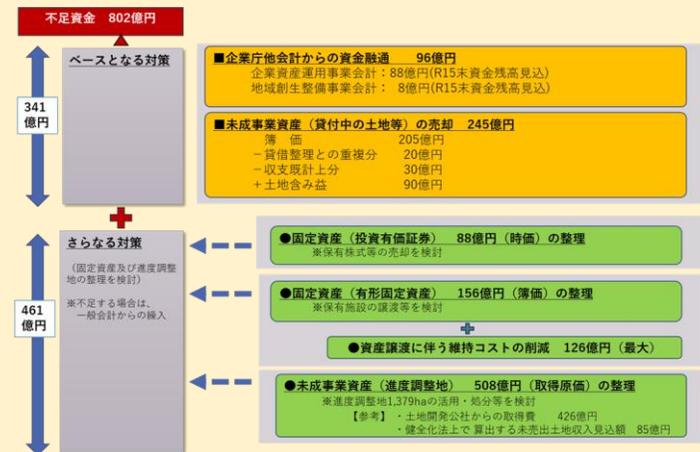
区分	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R6-20計
単年度資金収支③=(①)+②	△ 44	△ 7	△ 52	△ 42	△ 105	△ 21	△ 160	△ 97	△ 76	△ 81	△ 61	△ 93	△ 14	△ 39	△ 26	△ 21	△ 185	△ 1,076
一般会計との貸借整理④(※1)					190													190
貸借整理後の資金残高⑤=③+④(※2)	89	82	30	-	(△ 22)	(△ 127)	(△ 148)	(△ 308)										△ 802

※1:一般会計との貸借整理は、長期収支に繰り込み済の12億円を控除した190億円を、R5~R10年度に整理したと仮定。
 190億円は、企業資産運用事業会計から一般会計への貸付金133億円を整理し、企業資産運用事業会計から地域整備事業会計へ資金融通するものも含む。
 ※2:貸借対照表上の流動資産(⑦(仕入)により長期未収金及び長期貸付金から繰上った未収金及び短期貸付金を除く) - 流動負債(企業債除く) - 固定負債上の引当金と一致。(貸借対照表上の現預金は異なる)
 (注)債権側を目標値としているため、各項目の数値の計と合計値の数値にずれが生じている場合あり。
 支出における修繕費等の試算にあたっては、物価上昇率0.7%を反映した(内閣府「中長期の経済財政に関する試算」における物価上昇率の令和6年以降の平均値)。また、人件費の試算にあたっては、資金上昇率1.0%/年を反映した(令和5年度給与改定率)。

【取り組み】地域整備事業のあり方に係る検討

- 令和5年度、「**企業庁経営評価委員会**」において**事業のあり方について検討**を進めることとなり、令和6年2月「**地域整備事業のあり方検討についての報告書**」(以下、「**委員会報告**」という。)として、その基本的な方向性がとりまとめられた。
- 今後、「**委員会報告**」を踏まえて、「① 資金不足対策」及び「② 地域整備事業の今後のあり方」について検討を進め、**具体的な内容を取りまとめた段階で、改めて経営戦略にも反映していく。**

《資金不足対策案》



地域創生整備事業

取組方針

①地域創生の推進と経営健全化の確保

- 適正な投資規模による事業実施
…内部留保金の活用などによる新規発行債の抑制
- 採算性・透明性の確保
…オープンなプロセスの導入による事業実施
- 生産性向上
…3次元データを用いた計画図の作成など
ICT技術導入の推進

数値目標の設定

企業債残高

資金残高

経常収支比率
[情報公園2期]
[三宮東再開発]
[鈴蘭台西]

投資・財政計画

○令和10年度以降に三宮東再開発ビルの貸付料収入が見込まれることや、ひょうご小野産業団地の企業債利息の支払が令和10年度に終了すること等により、令和12年度以降には当期損益の黒字を確保できる見通しである。

(単位：百万円)

区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	1	1	1	1	23	23	23	23	23
	支出	52	52	52	52	59	59	9	9	9
	当期損益	△ 51	△ 51	△ 51	△ 51	△ 36	△ 36	14	14	14
資本的収支	収入	0.0	0.0	0.0	0.0	254	0.0	0.0	0.0	0.0
	支出	2,386	50	50	170	516	50	50	50	50
	差引	△ 2,386	△ 50	△ 50	△ 170	△ 262	△ 50	△ 50	△ 50	△ 50
企業債残高	586	586	586	466	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
資金残高	1,738	1,637	1,536	1,315	1,016	930	894	858	822	786

企業資産運用事業

取組方針

①適切な維持管理による売電収入の確保

- 計画的なメンテナンスの実施
…耐用年数20年間の安定的発電性能の確保

②FIT認定期間終了後の対応検討

- 関西電力株式会社との連携協定の締結
…包括連携協定に基づくFIT後対応の検討

数値目標の設定

目標なし

投資・財政計画

○発電施設の定期的なメンテナンスにより、発電効率を維持し、売電収入を確保することで、令和15年度における当期損益は約1億円の黒字を確保する見通しである。

(単位：億円)

区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	支出	12	12	12	12	12	12	12	12	11
	当期損益	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1
資本的収支	収入	2	2	2	2	2	0.0	0.0	0.0	0.0
	支出	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	差引	2	2	2	2	2	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
企業債残高	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
資金残高	40	47	54	61	67	72	76	81	85	88

各事業の数値目標に用いる評価指標の見直しについて

1 現状

- 各事業の達成状況を評価するための数値目標に用いる評価指標については、これまで、原則として「企業庁総合経営計画」において設定することとしてきたが、それとは別に、毎年度末に開催される企業庁経営評価委員会でも独自に設定*してきた。

〔※企業庁経営評価委員会では、①「企業庁総合経営計画」で数値目標を設定した評価指標に加え、②総務省が作成する経営比較分析表で使われている経営指標（経常収支比率、流動比率等）を、評価指標として採用。〕

- 数値目標に用いる評価指標については、本来は安定的かつ持続的な事業運営を行っていく上でその達成状況を図るための評価指標を用いる必要があるが、現状は必ずしも設定する必要がない評価指標も混在している状況にある。

今般、評価指標の考え方を整理し、
 今後は「兵庫県企業庁経営戦略」
 において
 一元的に評価指標を設定

2 評価指標の整理

(凡例) 水道：水道用水供給事業、工水：工業用水道事業、地域：地域整備事業、創生：地域創生整備事業、資産：企業資産運用事業

分類	今後の取り扱い	対象とする指標	対象事業					考え方など
			水道	工水	地域	創生	資産	
評価指標	経営戦略において毎年度の数値目標を設定	企業債残高	○	○	○	○※1		健全経営の確保の観点から、数値目標として設定する必要性が高く、経営戦略中の投資・財政計画にも影響。
		資金残高※1	○	○	○	○		
		経常収支比率 (地域・創生各事業のみ)			○	○※1		
		最大給水量	○	○				
		給水原価	○	○				
参考指標	数値目標は設定せず、参考数値として実績値のみ算出	分譲進捗率			○			100%を上回っていれば健全である指標であり、現状それを下回るおそれがない。
		経常収支比率 (地域・創生各事業を除く)	○	○			○	
		流動比率※2	○	○	○	○※1	○	
		料金回収率	○	○				
		自己資本構成比率※2	○	○	○	○※1	○	
		最大稼働率※2	○	○				
		青野運動公苑：利用者数※2			○			
対象外	評価指標及び参考指標の対象とせず	年間発電総量※2					○	年間発電量は天候次第であり、目標として設定する意味がないため。
		実地訓練実施件数	○	○				毎年度計画通り実施すればよく、数値目標を設定するまでもないため。
		耐震適合管率	○					管路の耐震化を含む施設の整備・更新は、給水支障件数の目標達成のため計画に沿って進めていくことから、給水支障件数の目標設定により事足りるため。
		耐震管路延長		○				
		建設改良積立金	○					令和5年度末までに目標額達成。
青野運動公苑：納付金			○				契約に基づき納付されるものであり、数値目標を設定するまでもないため。	

*1 「兵庫県企業庁経営戦略」より追加。

*2 企業庁経営評価委員会で設定した令和5年度の経営目標において、参考指標に変更済み。

3 企業庁経営評価委員会における今後の経営評価

「兵庫県企業庁経営戦略」策定後の令和6年度以降、企業庁経営評価委員会においては、上記のうち評価指標に基づく数値目標の達成状況を評価するとともに、同戦略にて策定する投資・財政計画についての実績値の進捗管理を行う。