

作成年月日	令和元年5月7日
作成部局	企業庁総務課

新・企業庁経営ビジョンの改定

1 概要

(1) 改定の趣旨

平成26年度に令和5年度までの10年間の計画として策定した「新・企業庁経営ビジョン」（平成29年改定）について、社会経済情勢の変化や「兵庫2030年の展望」の策定等を踏まえ、改定する。

(2) 計画の位置づけ

中長期的な経営の基本方針、経営目標、事業別の経営方向を定めた企業庁事業の方向性を示す最上位の目標

（目標期間）平成26年度から令和5年度までの10年間 ※ 目標期間は従来どおり

2 主な内容

(1) 企業庁の経営方針

県民ニーズ等を踏まえ、企業庁がこれまで培ってきたノウハウ、信用力、調整力や情報発信力等の強みを生かし、市町、民間事業者等との適切な役割分担のもと、健康、環境、観光、教育、産業、都市再生等の分野で創造的な取組を展開

(2) 事業別の経営

ア 地域整備事業

①分譲進捗率：令和2年度末90%を目標

②地区別の取組

・潮芦屋：早期の分譲完了を目指すとともに、自助・共助・公助による「災害に強いまちづくり」を推進

・播磨科学公園都市：まちびらき20周年事業の成果を踏まえたにぎわいのあるまちづくりや播磨自動車道全線開通に合わせた交流促進（商業施設等の誘致や道の駅の設置検討、自動運転の導入やドローン活用に向けた取組等）

③今後の事業のあり方：まちの熟成等事業の状況などを見定めて検討

イ 水道用水供給事業

①料金見直し：健全経営の維持及び広域化の促進を考え方の基本として検討

②広域化の推進：「水道事業のあり方懇話会」提言等を踏まえ、市町及び関係部局と連携

③コンセッション方式：健全経営の維持や水道用水の安定供給ができる体制を整えており、当面導入せず

ウ 地域創生整備事業

①小野・市場産業拠点整備事業：令和元年秋一部分譲開始、令和3年度完成予定

②神戸・鈴蘭台西健康福祉拠点整備事業：令和2年度以降順次開設予定

③新たな事業：市町と協定して取り組む産業拠点や健康福祉分野等での事業展開を検討

（問い合わせ先）企業庁総務課経営戦略班 電話 078-362-4327

I 経営ビジョン策定の趣旨

【経営ビジョンの意義】

企業庁の中長期的な経営の基本方針、経営目標、事業別の経営方向を定める。

【経営ビジョンの位置づけ】

企業庁事業の方向性を示す最上位の目標であり、経営ビジョンに基づいた具体的な計画として「企業庁総合経営計画」を定めて、事業の推進を図る。

【目標期間】H26年度～R5年度までの10年 ※従来どおり

1 企業庁が果たしてきた役割

- (1) 企業庁のあゆみ
S41年度に発足以来、独立採算を基本に、地域の振興と県民福祉の向上を図ってきた。社会経済情勢の変化とともに、県民ニーズ・社会ニーズに対応した新たな取組を進めることが必要である。
- (2) 現在の取組
 - ア 地域整備事業：阪神・播磨・淡路の3地域で、土地の取得、造成、供給等を行い、地域の魅力と活力を向上
 - イ 水道用水供給事業：広域的に、安全で安心な水道用水を安定的に供給
 - ウ 工業用水道事業：播磨工業地帯に所在する事業所に対して、安定的に工業用水を供給
 - エ 水源開発事業：危機管理に対応する水源（糍屋ダム）を確保
 - オ 企業資産運用事業：
 - ・企業資産運用のための資産の取得、管理、処分等
 - ・メガソーラープロジェクト（太陽光発電事業）施設の効率的な維持管理や売電収入確保
 - カ 地域創生整備事業：地域創生に資する事業のうち、市町と協定して取り組む産業拠点の整備や健康福祉、都市再生等の施設の整備などに関する事業を区分経理により展開

【主な実績（H29年度末現在）】

ア 地域整備事業	分譲面積 約2,365ha 事業所数 約2,700事業所（約89,000人） 居住人口 約23,000世帯（約53,000人）
イ 水道用水供給事業	供給団体 17市5町1企業団 年間総有収水量 約106百万m ³ 県水依存率17.8%（H28年度）
ウ 工業用水道事業	契約事業所数 99事業所 年間総有収水量 約242百万m ³

II 企業庁の経営方針

1 基本的な考え方

- (1) 地域の振興と県民福祉の向上
創造と共生の舞台づくりを進め、「すこやか兵庫」を目指す県政の一翼を担い、地域の振興と県民福祉の向上に寄与する。
そのため、県民ニーズや社会的ニーズを踏まえ、新たな取組を進める。
- (2) 選択と集中の徹底
企業庁がこれまで培ってきた強みを生かすとともに、限られた経営資源を有効に活用し、選択と集中を徹底することにより、事業の重点化を図る。
また、市町と協働するほか、民間との連携により事業の効率化を図る。
- (3) 健全経営の維持
収益の向上、費用の抑制を図り、効果的かつ効率的な事業推進体制を確保して、自立・安定した健全経営を維持する。

2 時代潮流の変化と課題への対応

(1) 時代潮流の変化

- ・人口減少と少子高齢化等の進行
- ・価値観等の多様化
- ・大交流時代の到来
- ・経済活動のグローバル化
- ・持続可能な環境づくり
- ・高まる災害リスクと社会資本ストックの老朽化
- ・健康、環境、観光、教育等への高いニーズ
- ・国における動き（地方創生、地方分権等）

(2) 兵庫県の目指す姿

ア 21世紀兵庫長期ビジョン

- ・参画と協働
 - ・創造と共生の舞台・兵庫
- | | |
|---------|---------|
| 創造的市民社会 | しごと活性社会 |
| 環境優先社会 | 多彩な交流社会 |

イ 兵庫2030年の展望

- ・「すこやか兵庫」の実現

ウ 兵庫県地域創生戦略

- ・人口対策（自然増対策<子ども・子育て対策、健康長寿対策>、社会増対策）
- ・地域の元気づくり

(3) 企業庁の今後の事業展開

公営企業として限られた資源の選択と集中を図るとともに、健全経営のもと、地域の振興と県民福祉の向上を図る。

事業展開にあたっては、企業庁がこれまで培ってきたノウハウ、信用力、調整力や情報発信力等の強みを生かし、先導的な事業を展開する。

ア 産業用地、住宅用地の戦略的分譲推進

- ・市町や民間事業者等との連携調整のもと、まちの熟成に向けた取組

イ 安全・安心な水道・工水の安定的供給

- ・水道事業の広域連携の推進、連絡管整備等

ウ 地域活力を創造する新たな取組

- ・従来の産業用地や住宅用地の造成等の企業庁が主導する大規模開発型から県民ニーズや社会的ニーズに対応した健康、環境、観光、教育、産業、都市再生等の分野での創造的な事業展開
- ・まちの熟成に向けた観点から県施策等との連携を強化
- ・新たな産業拠点の整備や健康福祉、都市再生等、地域創生に資する事業を市町や民間事業者等との適切な役割分担のもと実施

2 経営方針

基本的な考え方に基づき、各事業の経営方針を定め、公営企業として健全経営のもと、地域の振興と県民福祉の向上を図るとともに、県民ニーズ等を踏まえ、健康、環境、観光、教育、産業、都市再生等の分野で創造的な取組を進める。
また、組織の見直し等を行い、効果的かつ効率的な業務運営やマネジメントを行う。

<事業別>

(1) 地域整備事業：

- ・民間活力の活用等を積極的に進め、早期のまちの熟成（R2年度末分譲進捗率90%）を目指し、分譲を推進
- ・事業進捗調整地については、県民・企業ニーズや事業採算性等を考慮の上、地元自治体等の理解と協力を得ながら、その利活用を検討する。利活用が困難な場合は、長期的には県有環境林等としての活用も検討
- ・まちの熟成等の事業の状況などを見定めて、今後のあり方を検討

(2) 水道用水供給事業：広域的に安全・安心な水道用水を安定的に供給、広域連携等の取組を推進

(3) 工業用水道事業：工業用水を安定的に供給

(4) 企業資産運用事業：太陽光発電施設の効率的な維持管理や売電収入の確保

(5) 地域創生整備事業：地域創生に資する事業のうち、市町と協定して取り組む産業拠点の整備や健康福祉、都市再生等の施設の整備などに関する事業を区分経理により展開

Ⅲ 事業別経営

1 地域整備事業

(1) 既開発地の分譲推進

各地区の特性・優位性を生かし、民間活力の積極的な活用や地元市町との連携により、戦略的な分譲を進め、早期のまちの熟成(R2年度末分譲進捗率90%)を目指す。

ア 産業用地

- ・県の産業立地条例に基づく支援制度や各地区の優位性を生かした企業誘致の推進
- ・企業ニーズに対応したきめ細かな立地促進策の導入や民間活力の積極的な活用

イ 住宅用地

- ・にぎわいの創出など、まちの魅力を高めるとともに、共同分譲や一括民卸の導入など、民間活力を活用

ウ 業務用地

- ・民間、市町との連携を図り、集客効果の高い施設等を誘致

(2) 既開発地におけるまちの熟成等

地域全体の魅力アップにつながるなどの効果が見込まれる場合には、未分譲地の土地利用について見直しを検討

(3) 事業進度調整地の取扱い

県民・企業ニーズや事業採算性等を考慮の上、地元自治体等の理解と協力を得ながら、その利活用を検討する。利活用が困難な場合は、長期的には県有環境林等としての活用も検討

(4) 地域整備事業のあり方

まちの熟成等の事業の状況などを見定めて、地区ごとの課題の抽出や資産の管理、企業債残高の縮減など、今後のあり方について検討

(5) 費用の抑制

- ア 営業経費の抑制：効率的な販売戦略や一括民卸の活用等
- イ 管理経費の抑制：民間活力の活用等の徹底

(6) 地区別の方向性

ア 潮芦屋

(7) 基本方針

まちの高付加価値化を進めるとともに、芦屋市と連携した土地利用の推進のもとで、芦屋らしい高級感や海と調和した美しい景観のPR等を行い、早期に分譲を完了する。

H30年台風第21号による被災を踏まえ、自助・共助・公助により「災害に強いまちづくり」を推進するとともに、安全・安心のイメージ回復を図り、潮芦屋プランに基づくまちづくりのコンセプトを実現し、潮芦屋の魅力積極的に発信する。

(4) まちの魅力向上等

洗練されたまちなみにマッチする施設等の誘致や防災機能の向上等に取り組むほか、エネルギー負荷の軽減等に配慮し、マリーナを核として、緑豊かで風格のあるまちづくりを進める。

イ 神戸三田国際公園都市：カルチャータウン

(7) 基本方針

住宅街区の特色や優位性を生かしたまちの魅力づくりを進め、R5年度末を目標にまちの熟成を図る。

(4) まちの魅力向上等（分譲戦略）

都心居住では味わえない緑豊かな環境や、広い敷地でゆったりと暮らせることなど、優れた住宅用地等の分譲を推進する。

○優良な居住環境

- ・近隣地域と比べて余裕ある敷地を確保
- ・開放的な街並みなど、特徴ある緑豊かな景観を形成
- ・民間企業との共同分譲や一括民卸等の手法を活用
- ・商業施設の開業に伴い、にぎわいづくりと更なる分譲を推進

○多彩な交流

- ・若年世帯を誘導するインセンティブ制度を活用
- ・コミュニティ活動を支援し、まちの魅力についての住民の声を発信
- ・ランニングコースや遊歩道の整備など、親しみが深まるまちづくりを推進

ウ 播磨科学公園都市

(7) 基本方針

まちびらき20周年事業の成果を踏まえ、にぎわいのあるまちづくりなど、まちの熟成に取り組む。R2年度末の播磨自動車道の全線開通に合わせ、更なる広域的な交流を促進する。

(4) まちの魅力向上等（分譲戦略）

○生活利便施設と交流基盤の整備

- ・コンビニの開業（H31.3）、農産物直売所のリニューアル（H30.11）に加え、商業施設等の誘致や道の駅設置の検討を推進
- ・播磨自動車道全線開通等を契機とした住宅用地の分譲推進

○科学・スポーツの地域資源を活用した取組

- ・世界最先端の科学技術基盤や人材の集積等の地域特性を生かした自動運転の導入やドローンの活用などに向けた取組
- ・サッカー場と合宿所の利用促進や、多様なスポーツの振興等

○参画と協働による魅力あるまちづくり

- ・コミュニティスペースを設置（H30.11）し、施設を活用した住民、学生、研究者、事業者等の交流・創造活動や、地域の主体的な活動を支援

○多様なインセンティブ制度

- ・産業立地条例等に基づく立地支援制度や地域創生割引制度等の各種支援制度を活用した企業誘致を推進
- ・菜園整備費用助成や多世代近住支援制度等のインセンティブ制度を活用し、住宅用地等の分譲を推進

○民間活力の活用

- ・企業立地調査員や企業誘致成約報奨金制度等の民間活力の活用により、産業用地の分譲を推進
- ・共同分譲や民卸の導入など、民間活力を活用しながら、住宅用地等の分譲を推進

エ ひょうご情報公園都市

- ・H27.4に、既に開発している第1工区南側の分譲を完了
- ・他の工区については、その利活用等を検討

オ 淡路津名地区（志筑・生穂・佐野）

(7) 基本方針

明石海峡大橋の通行料金の引き下げ、大都市に近接した大規模用地であること、「あわじ環境未来島構想」を推進していることや、北淡路地域において魅力ある観光施設整備をはじめとする民間企業の活動が進捗していることなどの地域の特色を踏まえ、地域特性にマッチする企業等へ、重点的に効果的な誘致策を展開する。

(4) 企業誘致の推進（分譲戦略）

- 企業立地に向けた優位性を有することを生かして企業誘致を推進する。
- ・大都市に近接し、公共岸壁を備えた平場で大規模な用地を有しているなど、地域の特色を踏まえた分譲戦略により、企業の誘致を促進
- ・「あわじ環境未来島構想」の理念を踏まえた企業等の集積を促進
- ・産業立地条例等に基づく立地支援制度や地域創生割引制度等の各種支援制度を活用した企業誘致を推進
- ・企業立地調査員や企業誘致成約報奨金制度等の民間活力の活用により、産業用地の分譲を推進

(7) 青野運動公園の運営

ア 運営方針

企業庁の信用力、調整力、情報発信力と運営事業者の専門性、運営ノウハウ、現地対応力を発揮した創造的な取組により、県民をはじめ広く愛される施設を目指す。

イ 運営戦略

- 新たな利用者確保に向けた取組の推進等により、健全経営を確保する。
- ・様々な機会を捉えたイベントや広報等の展開、多世代にわたり親しめるスポーツ・レクリエーション事業の実施
- ・周辺施設と連携したインバウンド向けのゴルフツーリズムの実施等
- ・グラウンド・ゴルフ場（H28.10オープン）や天然芝テニスコート（H30.10オープン）の整備など、創造的な取組の推進

2 水道用水供給事業

(1) 健全経営の維持

ア 料金収入の確保

- ・広域的に、安全・安心な水道用水を安定的に提供
- ・安全でおいしい水づくり等付加価値向上による水利用者の満足度向上
- ・不安定水源に依存する市町等に県水転換を働きかけ

イ 企業債残高の縮減

- ・内部留保金の活用等による新規発行債の抑制

ウ 費用の抑制

- ・アセットマネジメント推進計画（H29改定）の着実な推進
- ・民間活力の活用等

(2) 水道料金の適正化

- ・健全経営の維持及び広域化の促進を考え方の基本として、料金の見直しを検討

(3) 危機管理対策の実施

- ・危機管理に関するマニュアルの不断の見直し、実践的な訓練の実施
- ・連絡管整備の着実な推進、計画的な水道施設の耐震化

(4) 老朽施設の計画的更新

- ・アセットマネジメント推進計画に基づく効率的、計画的な修繕・更新
- ・更新費用の計画的な積立て

(5) 水道事業の広域化の推進

- ・「水道事業のあり方懇話会」の提言等を踏まえ、阪神水道企業団との連携協定に基づく円滑な事業運営、市町の自己水源から県営水道への転換や県・市町の施設の共同化など、県営水道の既存施設等を活用した広域連携を推進

3 工業用水道事業

(1) 健全経営の維持

ア 料金収入の確保

- ・新規受水企業の開拓等

イ 企業債残高の縮減

- ・内部留保金の活用等による新規発行債の抑制

ウ 費用の抑制

- ・アセットマネジメント推進計画（H30改定）の着実な推進
- ・民間活力の活用等

(2) 危機管理対策の実施

- ・危機管理に関するマニュアルの不断の見直し、実践的な訓練の実施
- ・管路の老朽化対策と併せた耐震性能の向上

(3) 老朽施設の計画的更新

- ・アセットマネジメント推進計画に基づく効率的・計画的な修繕・更新

4 企業資産運用事業

(1) メガソーラープロジェクト（太陽光発電事業）

ア 効率的な維持管理及び売電収入の確保

- ・大型太陽光発電施設の効率的な維持管理、売電収入の確保

イ 計画的なメンテナンス

- ・安定的な発電が得られるよう、計画的にメンテナンスを実施

ウ 収益の活用

- ・売電収益を地域振興事業や水道、工水施設の更新などに活用

（参考）サンパルビルの活用：三宮再整備等の状況を把握しつつ、保有床を有効活用

5 地域創生整備事業

地域創生に資する事業のうち、市町と協定して取り組む産業拠点整備や健康福祉、都市再生等の施設整備などに関する事業を区分経理により展開

(1) 小野・市場産業拠点整備事業（R元年秋一部分譲開始、R3年度完成予定）

- ・企業庁と小野市が協定を締結し、産業拠点を整備

(2) 神戸・鈴蘭台西健康福祉拠点整備事業（R2年度以降順次開設予定）

- ・高齢者向け施設の整備、介護サービスの提供等
- ・入所者だけでなく周辺地域の高齢者等も対象としたソフト事業の提供等

(3) 神戸・三宮東再整備事業

- ・再開発Ⅰ期事業に参画
- ・再開発ビル保有床の活用策の検討

(4) 新たな事業展開の検討

- ・市町と連携して取り組む産業拠点や健康福祉拠点の整備など、新たな事業展開を検討

6 一般会計との貸借関係の整理

一般会計と企業会計の貸借関係の整理を検討

IV 新たな取組の展開 ～ソーシャル・イノベーションの実現へ～

県民ニーズ等を踏まえ、企業庁がこれまで培ってきたノウハウ、信用力、調整力や情報発信力等の強みを生かし、市町、民間事業者等との適切な役割分担のもと、健康、環境、観光、教育、産業、都市再生等の分野で創造的な取組を展開

（地域活力を創造する新たな取組）

(1) 市町と連携して取り組む産業拠点の整備（産業）

ア 「ひょうご小野産業団地」の整備

- ・企業庁と小野市が協定を締結し、産業拠点を整備

イ 新たな産業拠点の整備の検討

- ・県内の産業用地ストックが減少する中、企業立地促進のため、市町との連携による新たな産業拠点の開発を検討

(2) 健康福祉拠点の立地促進（健康）

ア 地域介護施設の整備等（元県立鈴蘭台西高校用地）

- ・高齢者向け施設の整備、介護サービスの提供等
- ・入所者だけでなく周辺地域の高齢者等も対象としたソフト事業の提供等
- ・民間事業者の活力、運営ノウハウ、人材等を活用

イ 健康福祉拠点の整備の検討

- ・企業庁と民間事業者との適切な役割分担のもと、新たな健康福祉拠点の整備を検討

(3) 地域振興拠点施設の運営等（観光）

ア 青野運動公苑

- ・企業庁と運営事業者の強みを発揮し、県民をはじめ広く愛される施設を目指し運営

イ ㈱夢舞台

- ・淡路夢舞台施設群を拠点として、一層の地域振興を促進

(4) 再生可能エネルギーの普及拡大（環境）

- ・メガソーラープロジェクト（12カ所）の効率的な維持管理
- ・小水力発電の増強

(5) 国際的な教育機関の誘致（教育）

- ・地域のブランド力向上とにぎわいづくりにつなげるため、地元自治体と連携し、特色ある教育機関を誘致

(6) まちづくり事業への参画（都市再生）

ア 三宮東再整備事業

- ・再開発Ⅰ期事業に参画
- ・ニーズを踏まえた再開発ビル保有床の活用策を検討

イ まちづくり事業への参画の検討

- ・新たなにぎわいの創出のため、市街地再開発等まちづくり事業への参画を検討

V マネジメント体制

1 自立経営の確保

- (1) 経営ビジョンの実現に向けた具体的な計画として総合経営計画を策定
- (2) 健全経営の堅持
- (3) 透明性ある経営（ホームページ、SNS、TVCM等の活用による広報活動）
- (4) 外部委員による事業の目標設定や経営評価等

2 効果的かつ効率的な組織体制

- (1) 組織の見直し等による効果的かつ効率的な業務運営やマネジメント
※水道・工水事業の民間委託
・施設維持管理業務等：民間委託を一層推進
・コンセッション方式：当面導入はしない
※水道・工水事業：人材育成や技術継承に向けた取組の推進
- (2) 意思決定の迅速化

3 職員の資質向上

公営企業としてのコスト意識のかん養、経営マインドを持った人材の育成
※民間企業等による研修や水道等の専門研修への参加

（参考）㈱ 夢舞台（第三セクター）

㈱夢舞台が次の役割を果たすために、必要な支援を行う。

- ・淡路島国際公園都市の中核施設である淡路夢舞台施設群を拠点として、県、地元関係者、淡路島公園をはじめとする周辺施設等との連携強化のもと、地域交流、学術文化等の多様な取組の展開による一層の地域振興
- ・ホテル、国際会議場をはじめとする淡路夢舞台施設群の一体的・効率的な管理運営