

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されている。

「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

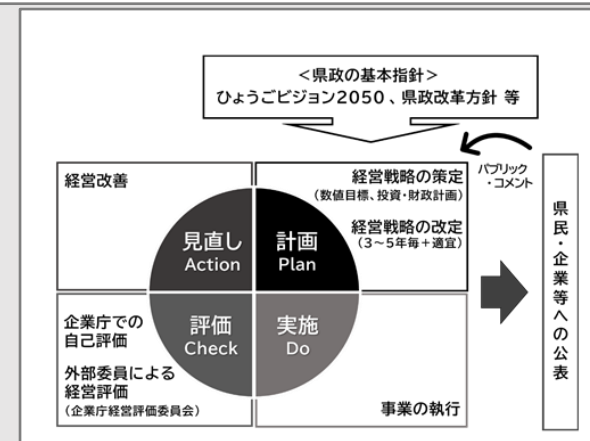
- 令和4年1月の総務省通知（「「経営戦略」の改定推進について」）に基づき、将来にわたって安定的に事業を継続していくための**中長期的な経営の基本計画として策定**
- 県政の基本方針である「ひょうごビジョン2050」、「兵庫県 県政改革方針」等を踏まえながら、**企業庁の行う5事業**（水道用水供給事業、工業用水道事業、地域整備事業、地域創生整備事業、企業資産運用事業）の**取組方針・主な取り組み等を示したもの**

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**。



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・効率的に展開**する。

3 持続的経営を支える人材の育成・確保

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

企業債残高

資金残高

最大給水量

給水原価

投資・財政計画

○今後も給水量が維持すると想定した場合、令和12年度及び令和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 | 141 | 139 | 137 | 139 | 134 | 140 | 144 | 144 | 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 | 24 |
| | 支出 | 82 | 67 | 87 | 103 | 75 | 63 | 60 | 66 | 74 |
| | 差引 | △64 | △49 | △61 | △73 | △50 | △56 | △54 | △59 | △73 |

| | | | | | | | | | | |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|
| 企業債残高 | 135 | 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

最大給水量

給水原価

企業債残高

資金残高

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会計の抜本的見直し ○会計の収束
…企業債償還が完了し、主要な分譲事業が概ね進捗する令和20年度を目途に会計の収束をめざす
- ②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
- ③播磨科学公園都市 ○新たな都市のあり方検討
…県、地元市町、有識者等による協議会で新たな都市のあり方について検討し、基本的な方向性を取りまとめ
- ④淡路夢舞台 ○淡路夢舞台の創造的再生
…大阪湾ベイエリアの新たな展開を見据え、地域の活性化を牽引する拠点として淡路夢舞台を創造的に再生
- ⑤企業債償還財源の確保 ○資金不足対策
…現在の資金ショート回避とともに、令和11年度以降の企業債償還のピークを見据えつつ、今後の資金不足対策を明確化

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。
○また、進捗調整地の活用・処分、一般会計との貸借整理など着実に取り組むことで、令和13年度までの資金は確保できる見通しとなったが、それでもなお令和14年度以降には資金不足が想定される。
○この対策に合わせて、貸付中の土地売却をはじめ、保有資産の整理などさらなる対策を推進することで、収支ギャップと資金不足の解消に取り組む。

(単位: 億円)

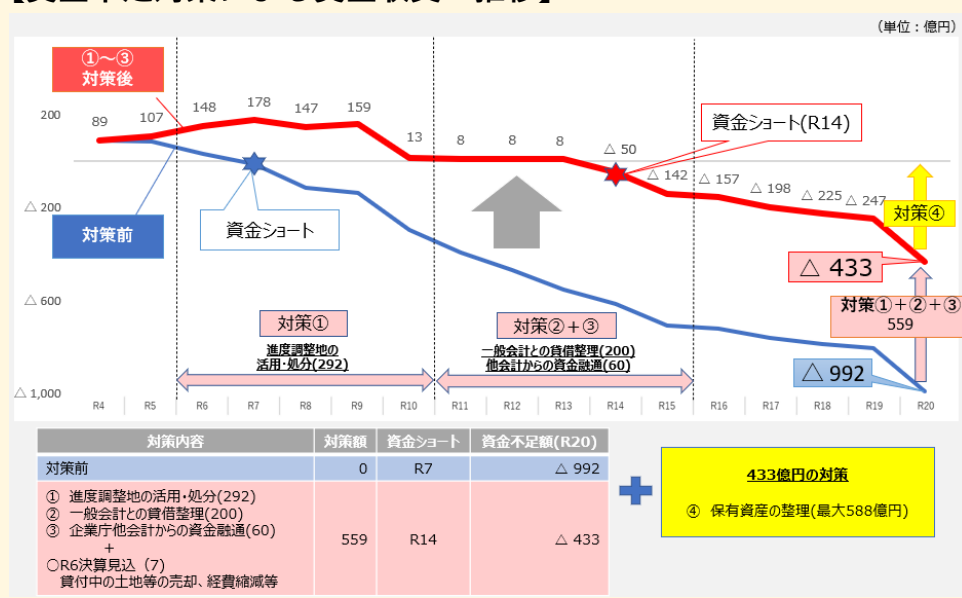
| 区分 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 | R14 | R15 |
|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-----|------|-------|
| 収益的収支 | 収入 | 119 | 101 | 86 | 43 | 26 | 9 | 13 | 9 | 21 |
| | 支出 | 454 | 103 | 86 | 44 | 26 | 10 | 13 | 10 | 22 |
| | 当期損益 | △ 335 | △ 2 | △ 0.1 | △ 0.3 | △ 0.2 | △ 0.3 | △ 1 | △ 1 | △ 2 |
| 資本的収支 | 収入 | 0.3 | 91 | 82 | 26 | 112 | 93 | 78 | 83 | 4 |
| | 支出 | 72 | 153 | 193 | 53 | 276 | 101 | 83 | 85 | 64 |
| | 差引 | △ 71 | △ 62 | △ 111 | △ 27 | △ 164 | △ 8 | △ 6 | △ 2 | △ 60 |
| 企業債残高 | 707 | 670 | 575 | 568 | 421 | 338 | 272 | 205 | 157 | 65 |
| 資金残高 | 148 | 178 | 147 | 159 | 13 | 8 | 8 | 8 | △ 50 | △ 142 |

【実施時期】

※金額については今後要精査 (単位: 億円)

| 項目 | 方針 | スケジュール | | | | | | | | 計 |
|---------------------|---|--------|-----|-----|-----|-----|--------|--------|--------|---|
| | | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11~15 | R16~20 | | |
| | 企業債償還額(億円) | 51 | 37 | 95 | 7 | 147 | 356 | 65 | 758 | |
| 1 一般会計との貸借関係の整理 | ●貸借関係を着実に整理 | | | | | | 200 | | 200 | |
| 2 進捗調整地の活用・処分 | | | | | | | | | | |
| ①ひょうご情報公園都市第2期I/II | ●公民連携(県・市・民間)による産業回地化 | | | | | 16 | | | 16 | |
| ②ひょうご情報公園都市第2期I/II外 | ●県有現場林へ移管 ●取得経緯に鑑み、澄償で移管 | | 81 | 73 | 34 | | | | 188 | |
| ③矢野・小犬丸地区 | | 88 | | | | | | | 88 | |
| ④播磨科学公園都市第2、3工区 | ●時価評価の上、事業用地として当面保有 ●都市のあり方についての検討作業に併せて検討 | | | | | | | | --- | |
| 3 企業庁他会計からの資金融通 | ●企業資産運用事業会計等から余剰資金を融通 | | | | | | 60(※) | | 60 | |
| 改革案対策額 計 | | 88 | 81 | 73 | 34 | 16 | 260 | --- | 見込 552 | |
| 改革案対策後 資金残高 | | 148 | 178 | 147 | 159 | 13 | △142 | △433 | | |
| 4 保有資産の整理 | ●R20年度の会計収束も視野に、開発・貸付中の土地の売却をはじめ、保有資産の活用・処分等を推進 ■事業の特性に応じ、順次調整を進める <対象資産> □貸付中の土地等(218億)(R4末245億-R5,6対策済27億) □保有施設等(156億)+維持コスト削減(126億) □有価証券等(88億) 最大:1,140 | | | | | | | | (588) | |

【資金不足対策による資金収支の推移】



地域創生整備事業

| 取組方針 | 主な取り組み |
|-------------------|--|
| ①地域創生の推進と経営健全化の確保 | <ul style="list-style-type: none"> ○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 | 836 | 50 | 50 | 50 |
| | 差引 | △ 2,386 | △ 50 | △ 50 | △ 170 | △ 262 | △ 836 | △ 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 | 144 | 108 | 72 | 36 | 0 |

企業資産運用事業

| 取組方針 | 主な取り組み |
|--------------------|--|
| 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 …FIT認定期間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 | 45 | 78 | 0.0 | 0.0 |
| | 支出 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 82 | 82 | 6 | 5 |
| | 差引 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | △ 37 | △ 5 | △ 6 | △ 5 |
| 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 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

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、基本的に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。 |
| | | 給水支障件数 | ○ | ○ | | | | 給水に支障が生じる事態が発生した場合に今後も24時間以内の対応を目指す旨を本文に記載したが、これを実現するための取り組みの一つとして、管路の耐震化を含む施設の修繕・更新を行っていくものであるため。 |
| | | 耐震適合管率 | ○ | | | | | |
| | | 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。