

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

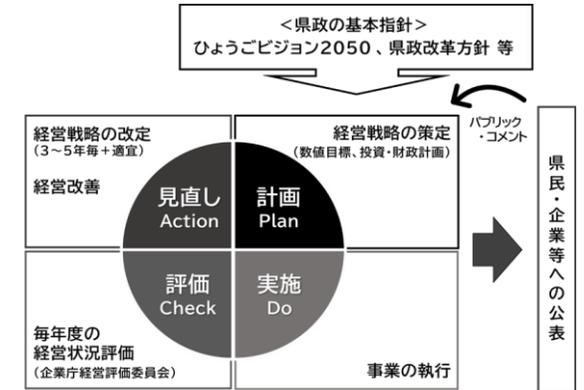
- 令和4年1月の総務省通知（「「経営戦略」の改定推進について」）に基づき、将来にわたって安定的に事業を継続していくための**中長期的な経営の基本計画として策定**
- 県政の基本方針である「ひょうごビジョン2050」、「兵庫県 県政改革方針」等を踏まえながら、**企業庁の行う5事業**（水道用水供給事業、工業用水道事業、地域整備事業、地域創生整備事業、企業資産運用事業）の**取組方針・主な取り組み等**を示したもの

3 計画期間 ○令和6年度～令和15年度（10年間）

4 進捗管理・改定

- 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**毎年度の経営評価**を行うとともに、**経営戦略について定期的に改定**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。
- 経営戦略については、原則として**3年から5年毎に改定**を行う。
- 毎年度の経営評価を行う中で、数値目標及び投資・財政計画が**当初の計画から逸脱する場合、その原因を究明し、以後の経営改善**につなげる。
- 経営評価結果や社会経済情勢により経営の見通しに大きな変化が生じた場合には、**別途改定**を検討する。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**を実施する。

【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 …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…民間委託等の実施、ICT・AI技術導入
③強靱化・危機管理体制の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○老朽化対策 ○自然災害対策…地震対策、津波・洪水リスクへの対応 ○渇水対策 ○事故対策 …水質事故対策、漏水事故対策 定期的な事故訓練、マニュアル整備 管路マッピングシステム、台帳の電子化等の自動化
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 …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
- 給水支障件数

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	145	144	144	144	144
	支出	140	139	138	138	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	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 …加古川工水での受水量増、料金適正化の検討 ○費用の抑制 …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） …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 ○自然災害対策…津波・洪水リスクへの対応 ○渇水対策 ○事故対策 …水質事故対策、定期的な事故訓練 マニュアル整備 …漏水事故対策（管路マッピングシステムの整備）

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
- 給水支障件数

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したが、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

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を実施
- 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を推進

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	167	418
地域整備費	96	26	24	21	17	20	18	18	17	17	17	16	16	16	16	16	167	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	768
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、R5~10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(仕当金)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)
(⑦) 債権側を目標値として算出するため、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、**具体的な内容をとりまとめた段階で、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
…新規発行債の抑制
- 採算性・透明性の確保
- 生産性向上
…ICT技術導入推進（3次元データ活用等）

主な取り組み

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
…包括連携協定を締結しFIT後対応を検討

主な取り組み

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

<参考> 企業庁総合経営計画（令和元年度～令和5年度）の総括

I 概要

1 位置付け

健全経営を維持しつつ効果的かつ効率的な事業の推進に向け、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5事業についての各年度の行動計画（取組方針）及び数値目標を示したものの

2 事業別の取組方針

水道用水供給事業	○「アセットマネジメント推進計画」に基づく計画的な修繕・更新の推進などにより、水道用水・工業用水を安定的に供給
工業用水道事業	○水道用水供給事業については、県内水道事業体との広域連携等の取組を推進
地域整備事業	○既開発地区の分譲推進：令和2年度末分譲進捗率90%を目指し、戦略的に分譲を推進 ○事業進捗調整地：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。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 ○地域整備事業のあり方検討：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
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などに関する事業を区分経理により展開
企業資産運用事業	○メガソーラープロジェクト（太陽光発電事業）は効率的な維持管理により売電収入を確保

II 数値目標の達成状況

水道用水供給事業

評価指標	R元年度			R2年度			R3年度			R4年度			R5年度
	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	
最大給水量(m ³ /日)	414,530	414,530	100.0%	414,530	414,530	100.0%	414,530	414,530	100.0%	417,630	417,850	100.1%	414,530
企業債残高(億円)	241	239.6	100.6%	218	207.7	105.0%	199	195.6	101.7%	172	174.3	98.7%	241
耐震適合管率(%)	69.1	69.1	100.0%	69.9	69.9	100.0%	71.4	71	99.4%	71.4	72.3	101.3%	72.1
建設改良積立金	【目標】R5年度 150億円			【見込】R5年度 164億円									

目標達成の見込み

工業用水道事業

評価指標	R元年度			R2年度			R3年度			R4年度			R5年度
	目標	実績	達成率										
最大給水量(m ³ /日)	649,730	649,753	100.0%	649,730	644,853	99.2%	649,730	645,460	99.3%	649,730	645,476	99.3%	649,730
企業債残高(億円)	77	77.1	99.9%	68	68	100.0%	59	59	100.0%	50	50	100.0%	41
耐震管路延長(km)	49	49	100.0%	49	49	100.0%	49	49	100.0%	49	49	100.0%	49

おおむね目標達成の見込み

○[最大給水量] R2年度に受水企業の工場閉鎖による減量(△7,000m³)があったため未達。

地域整備事業

評価指標	R元年度			R2年度			R3年度			R4年度			R5年度
	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	
分譲進捗率(%)	89	88	98.9%	92	89	96.7%	92	90.7	98.6%	93	91.5	98.4%	94
青野運動利用者数(千人)	84	73.7	87.8%	84	59.2	70.5%	85	68.9	81.1%	85	77.8	91.5%	86
公苑 納付金(百万円)	36	36	100.0%	36	36	100.0%	36	18	50.0%	36	18	50.0%	36
※「企業債残高」は企業庁経営評価委員会独自に定める数値目標(次ページ)で毎年度の達成状況を確認している。													

目標達成できず

○[分譲進捗率]播磨科学公園都市の住宅用地等の分譲が想定よりも遅れているため未達。
○[青野運動公苑 利用者数]R1年度新型コロナウイルス流行により利用者数減となり未達。
○[青野運動公苑 納付金]利用者数減に伴い納付金もR3年度より50%減免となり未達。

地域創生整備事業

評価指標	R元年度			R2年度			R3年度			R4年度			R5年度
	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	
分譲面積(ha)	0	6.47	-	5	2.04	40.8%	6	7.33	122.2%	5	8.94	178.8%	9
神戸・鈴蘭台西健康福祉拠点整備事業 【目標】令和元年度：基本設計・実施設計、校舎等撤去 【実績】スケジュール通り進捗													
神戸・三宮東再整備事業 【目標】第1期再開発ビルの完成(令和7年度頃予定)までに企業庁保有床の具体的活用策を決定 【実績】スケジュール通り進捗													

目標達成の見込み

[分譲面積]小野産業団地の分譲面積目標が未達成であるのは、事業実施が計画を前倒して進行したため。事業は完了済み。

企業資産運用事業

評価指標	R元年度			R2年度			R3年度			R4年度			R5年度
	目標	実績	達成率										
年間総発電量(千kWh/年)	32,761	37,205	113.6%	32,641	37,638	115.3%	32,507	35,942	110.6%	32,360	37,313	115.3%	32,241

目標達成の見込み