

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**

4 進捗管理・改定

- 毎年度の進捗管理と定期的な改定**（3～5年ごと）を実施
- 社会経済情勢等により**経営の見通しに大きな変化が生じた場合は、別途改定を検討**
- 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。**

3 計画期間 ○令和6年度～令和15年度

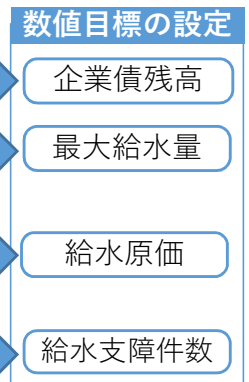
II 経営の基本方針

- 健全経営の維持** 収益の向上と費用の抑制、保有資産の有効活用、事業の選択と集中を図り、**自立・安定した健全経営を維持**する。
- 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、**効果的・効率的に事業を展開**する。
- 事業を支える人材の育成・確保** 水道をはじめ各業務に必要な専門知識やノウハウ、技術等の継承等による**人材の育成・確保**を図る。

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健全経営の維持	○水需要量の確保 ○計画的な投資
②収入の確保	○長期責任水量制の採用 ○県営水道への転換… 受水団体 に対し転換を促進
③適正料金の設定	○アセットマネジメント推進計画の策定（～令和30年度） ○建設改良積立金…更新費用の財源確保 ○水道料金の設定…概ね4年ごとの料金設定 ○管理経費の削減・抑制… 民間委託 等を実施
④危機管理体制の確保	○事故訓練の実施 ○管路の耐震性向上 ○老朽化施設の計画的更新
⑤水道法改正を踏まえた取組	○ 広域連携 の推進… 広域漏水探知技術の共同導入 ○適切な資産管理 ○ 官民連携 の推進



投資・財政計画

○現行水量維持の場合、R12・R13において収益が落ち込むが、それ以外の年度では安定して黒字経営が行える見込み。

(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	1	1	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	134	121	112	106	100	90	83	78	74	76
資金残高	179	193	200	196	217	223	229	232	225	239

工業用水道事業

取組方針

主な取り組み

①経営健全化の推進

- 料金収入の確保…受水量増の取り組み
- 費用の抑制
…アセットマネジメント推進計画の推進（～令和30年度）

②危機管理対策の実施

- 事故訓練の実施
- 管路の耐震性向上
- 老朽化施設の計画的更新

数値目標の設定

最大給水量

企業債残高

給水原価

給水支障件数

投資・財政計画

- 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R12から企業債を新規発行する見込み。
- R6からR15にかけて当年度損益は黒字を確保。

(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	1	19	40	66	83
-------	----	----	----	---	---	---	----	----	----	----

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

地域創生整備事業

取組方針

主な取り組み

①経営健全化の推進

- 適正な規模による事業実施…新規発行債の抑制
- 採算性の考慮

数値目標の設定

企業債残高

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

- R10以降、三宮東再開発ビルの貸付料収入が見込まれること、小野産業団地企業債利息支払いが終了することから、R15には当年度損益の黒字を確保できる見通し。

(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

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
…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

数値目標の設定

目標なし

投資・財政計画

- 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、R15損益は約1億円の黒字を確保。

(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
------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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
…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

- 経営評価委員会での検討

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。

(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	△4	△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768億円となり、将来キャッシュフローに懸念がある。
- 今後、企業債の償還スケジュール等を念頭に置き、資金ショートを回避するためのあらゆる選択肢を模索する必要がある。

地域整備事業会計 企業債の償還スケジュール等

◎企業債償還スケジュール

地区	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	合計
瀬戸屋	0	4,263	2,500	7,800	0	1,700	3,000	0	0	0	500	0	0	0	0	0	19,763
尾崎臨海	0	0	0	0	0	446	790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,236
神戸三田国際公園都市	532	219	1,198	1,688	0	2,963	2,516	0	1,300	1,095	0	0	0	0	0	0	11,511
播磨科学公園都市	421	621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,042
ひょうご情報公園都市	0	0	0	0	740	9,561	2,000	6,600	5,456	3,614	8,700	0	2,500	1,439	642	1,966	43,218
合計	953	5,103	3,698	9,488	740	14,670	8,306	6,600	6,756	4,709	9,200	0	2,500	1,439	642	1,966	76,789

※借換債除きの実償還額

◎長期未収金回収スケジュール

相手先	R4残高	年度別回収額																			R20残高
		R5(※1)	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20				
兵庫県(一般会計)	10,427	169	146	146	147	147	148	148	149	150	150	151	151	152	152	154	8,018				
西宮市	756		183	187	191	195	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
三田市	51	11	36	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
播磨高原広域事務組合(※2)	2,844		421	50	311	75	78	81	84	87	90	94	97	101	105	109	113	946			
合計	14,078	180	766	385	651	419	228	233	236	240	244	248	252	257	261	267	8,964				

※1 R5年度回収分のうち、ワンイヤーによりその他未収金(流動資産)に振替済のものは除く。

※2 播磨高原東小・中学校立地費(2,844百万円)については、播磨高原広域事務組合等から未帰還分の償還(2,755百万円)を、播磨科学公園都市が計画人口に達するまで積立するよう要望有り。

◎長期貸付金・長期借入金(一般会計)の返済スケジュール

長期貸付金(265億円：全て一般会計)、長期借入金(320億円：全て一般会計)ともに、償還計画年次は調整中。
※短期貸付金(20億円：一般会計10億円、県道路公社債10億円)はR5年度に償還予定。

【取り組み】地域整備事業のあり方に係る検討

- 今後、約15年にわたり企業債償還が本格化し、財源の確保が大きな課題となっていることから、経営の安定化に係る議論を含めた地域整備事業のあり方について、外部の委員により構成する「企業庁経営評価委員会」において検討を進める。

委員会

開催日

審議概要

第1回委員会

令和5年
10月11日

- ・令和4年度企業庁事業の経営評価
- ・企業庁経営戦略の策定
- ・地域整備事業の概要

第2回委員会

令和5年
11月2日

- ・地域整備事業の課題

第3回委員会

令和5年
11月30日

- ・地域整備事業のあり方検討
についての中間論点整理(案)

第4回委員会

令和5年
12月21日

- ・兵庫県企業庁経営戦略(案)
- ・地域整備事業のあり方検討

第5回委員会(予定)

令和6年
1月31日

- ・地域整備事業のあり方検討
についての年度報告(案)

第6回委員会(予定)

令和6年
3月27日

- ・兵庫県企業庁経営戦略(案)

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性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	○	○					
		給水支障件数	○	○					
		分譲進捗率			○				
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	経常収支比率 (地域・創生各事業を除く)	○	○			○	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。	
		流動比率※2	○	○	○	○※1	○		
		料金回収率	○	○					
		自己資本構成比率※2	○	○	○	○※1	○		公営企業としてのどの程度の比率が適正かの基準がないため。
		最大稼働率※2	○	○					給水量に連動する数値であるため給水量を指標とする。
		青野運動公苑：利用者数※2			○				知事部局から貸付を受けた施設であり、主体的に目標設定できないため。
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。

＜参考＞ 企業庁経営評価委員会が独自に定めた数値目標の達成状況

区分	評価指標			R1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	目標
水道用水供給事業	経常収支比率	%	以上	112	123.5	110.3%	112	97.6	87.1%	112	124.7	111.3%	112	120.3	107.4%	112.4
	自己資本構成比率	%	以上	83	83.6	100.7%	83	85.1	102.5%	83	85	102.4%	83	87.4	105.3%	＜参考指標＞
	流動比率	%	以上	100	328.4	328.4%	100	360.2	360.2%	100	371.7	371.7%	200	607.3	303.7%	＜参考指標＞
	最大給水量	m ³ /日	以上	414,530	414,530	100.0%	414,530	414,530	100.0%	414,530	414,530	100.0%	417,850	417,850	100.0%	417,850
	最大稼働率	%	以上	93.3	93.4	100.1%	93.3	93.4	100.1%	93.3	93.4	100.1%	94.1	94.1	100.0%	＜参考指標＞
	企業債残高	億円	以下	241	239.6	100.6%	217	207.7	104.5%	199	195.6	101.7%	172	174.3	98.7%	152
	給水原価	円/m ³	以下	115	102.1	112.6%	115	127.5	90.2%	115	96	119.8%	109	99.7	109.3%	96
	料金回収率	%	以上	110	122.5	111.4%	104	93.4	89.8%	104	123.8	119.0%	110	118.9	108.1%	112.3
	耐震適合管率	%	以上	69.1	69.1	100.0%	69.9	69.9	100.0%	71.4	71	99.4%	71.4	72.3	101.3%	72.9
	管路更新率	%	以上	0.23	0.23	100.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	実地訓練実施件数	件	以上	7	7	100.0%	7	7	100.0%	7	7	100.0%	7	7	100.0%	7
給水支障件数	件	以下	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0	
工業用水道事業	経常収支比率	%	以上	127	137	107.9%	127	146.8	115.6%	134	136.9	102.2%	127	127.6	100.5%	118.4
	自己資本構成比率	%	以上	70	69.9	99.9%	71	72.5	102.1%	71	74.6	105.1%	72	767	1065.3%	＜参考指標＞
	流動比率	%	以上	100	653.6	653.6%	100	843.7	843.7%	100	890.1	890.1%	200	1032.4	516.2%	＜参考指標＞
	最大給水量	m ³ /日	以上	649,730	649,753	100.0%	649,730	644,853	99.2%	649,730	645,460	99.3%	645,433	645,476	100.0%	645,476
	最大稼働率	%	以上	91.5	91.5	100.0%	91.5	90.8	99.2%	92	90.9	98.8%	90.9	90.9	100.0%	＜参考指標＞
	企業債残高	億円	以下	77	77.1	99.9%	68	68	100.0%	59	59	100.0%	50	50	100.0%	41
	給水原価	円/m ³	以下	10.6	9.7	109.3%	10.6	9.6	110.4%	10.6	9.7	109.3%	10	10.4	96.2%	9.7
	実地訓練実施件数	件	以上	4	5	125.0%	4	4	100.0%	4	4	100.0%	4	4	100.0%	4
	給水支障件数	件	以下	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0	0	100.0%	0
地域整備事業	経常収支比率	%	以上	109	100.5	92.2%	109	96	88.1%	109	108	99.1%	103	112.6	109.3%	108
	自己資本構成比率	%	以上	26	25.3	97.3%	26	25.4	97.7%	26	25.4	97.7%	26	27.1	104.2%	＜参考指標＞
	流動比率	%	以上	100	634	634.0%	100	677.9	677.9%	100	375.9	375.9%	200	629.4	314.7%	＜参考指標＞
	企業債残高	億円	以下	758	780	97.2%	776	776	100.0%	772	772	100.0%	768	768	100.0%	758
	分譲進捗率	%	以上	89	88	98.9%	90	89	98.9%	90	90.7	100.8%	91	91.5	100.5%	93
	青野運動 公苑	利用者数 納付金	千人 百万円	以上	84 36	73.7 36	88.3% 100.0%	79 36	59.2 36	74.7% 100.0%	53 -	68.9 -	130.1% -	73 -	77.8 -	106.6% -
地域創生整備事業	分譲面積（小野）	ha	以上	-	6.47	-	7	2.04	29.1%	16.2	7.33	45.2%	-	8.94	-	-
企業資産運用事業	経常収支比率	%	以上	109	130.6	119.8%	109	132.4	121.5%	109	128.6	118.0%	128	134.8	105.3%	128.6
	自己資本構成比率	%	以上	91	92	101.1%	91	91.1	100.1%	91	90.2	99.1%	89	98.9	111.1%	＜参考指標＞
	流動比率	%	以上	100	1367.1	1367.1%	100	2409.3	2409.3%	100	180.5	180.5%	200	2457.3	1228.7%	＜参考指標＞
	年間総発電量	千kWh/年	以上	32,760	37,205	113.6%	32,641	37,638	115.3%	32,507	35,942	110.6%	32,360	37,313	115.3%	＜参考指標＞

※ 太字：「企業庁総合経営計画」と重複した評価指標で、数値目標に異動がないもの 青字：「企業庁総合経営計画」と重複している評価指標だが、数値目標に異動があるもの 赤字：目標未達成のもの

(注) ○ 上記の数値目標は「企業庁総合経営計画」とは別に、毎年度末開催の「企業庁経営評価委員会」において年度毎に独自に設定したもの。

○ 令和4年度企業庁経営評価委員会において、先行して評価指標の見直しを実施 ⇒ 一部の評価指標を〈参考指標〉に変更済。