

3つの1,000億の実現

施設更新費用の削減

企業の直接投資

毎年の生産活動効果

2022（令和4）年3月

静岡県企業局



第1 計画策定の趣旨

■ 現在の計画・・・H30経営戦略を策定

計画期間：2018年度（H30）～2027年度（R9）の10年間
（策定の経緯と背景）

○工業用水道及び水道事業

- ・水需要の減少（企業の生産規模縮小、節水技術の向上、人口減少等）
- ・施設・管路の更新に係る長期ビジョンの必要性

○地域振興整備事業

- ・“ふじのくに”のフロンティアを拓く取組の推進

■ 戦略策定後の経営環境の変化

（見直しの必要性）

○工業用水道及び水道事業

- ・ **経営革新による収支改善の必要性**

○地域振興整備事業

- ・ **アフターコロナに向けた用地造成の必要性**



経営戦略の見直しを実施（R3）

【1,000億円の削減、1,000億円の直接投資、1,000億円／年の生産活動効果】

■ 経営戦略見直し後の計画期間

当初経営戦略を引き継ぎ、**2018年度（H30）～2027年度（R9）の10年間**
とし、**2022年度（R4）以降を見直し**

第2 各事業における現状と課題

事業	現状	H30～R3の事業評価	課題
工業用水道事業	<ul style="list-style-type: none"> ・配水量は減少傾向。それに伴い収益も減少傾向 ・費用は収益の減少ほどには減少せず、近年横ばい ・結果、損益は減少傾向 ・<u>一部の事業で赤字を計上し、厳しい経営状況</u> 	<p>＜工水・水道共通＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>組織の適正化</u>を図るため、電気、水質技術者を各1名増、土木を1名減 ・タスクフォースの取組により、<u>1～3億円/年の損益改善</u> 	<p>＜工水・水道共通＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材確保、技術力の向上 ・DBO等<u>官民連携手法導入</u> ・維持管理の徹底による施設の長寿命化 ・<u>施設規模の適正化</u> ・<u>新たな管路整備手法確立</u> ・<u>経営革新による経費削減と収益確保</u>
水道事業	<ul style="list-style-type: none"> ・配水量は横ばい傾向。それに伴い収益も横ばい ・費用も近年は横ばい傾向 ・結果、損益も横ばい傾向 ・<u>経営状況は総じて安定</u> 	<p>＜工水＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>西遠、中遠の料金改定</u> <p>＜水道＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>試掘不要な漏水判定技術を確立し市町と協定締結</u> 	
地域振興整備事業	<ul style="list-style-type: none"> ・H22以降バブル経済崩壊後の赤字基調を回復 ・H26～H29は売却用地がなく赤字を計上 ・<u>H30以降「富士山麓フロンティアパーク 小山」売却により黒字を回復</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>「富士山麓フロンティアパーク 小山」の売却</u> ・関係部局・市町との連携と情報共有 ・補助金を活用した開発候補地の事業化 ・<u>販売・造成における新たな手法の導入</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・適時・適切な工業用地等の供給 ・<u>自己資金を活用した先行用地造成（セミ・レディーメイド方式の活用）</u> ・<u>地域の産業振興に寄与し、経済に好循環を促す用地造成</u>

第3 経営理念と経営の方向性

- 企業局のミッション
- ・ 将来にわたる廉価で安全安心な用水の安定供給
 - ・ 企業投資を促す産業基盤整備の加速化

(経営理念) サービス供給体制の充実と経営基盤の強化

■ 経営の方向性

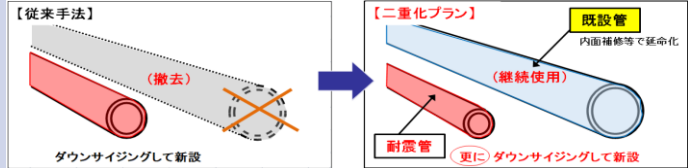
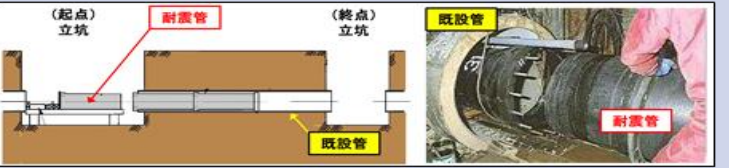
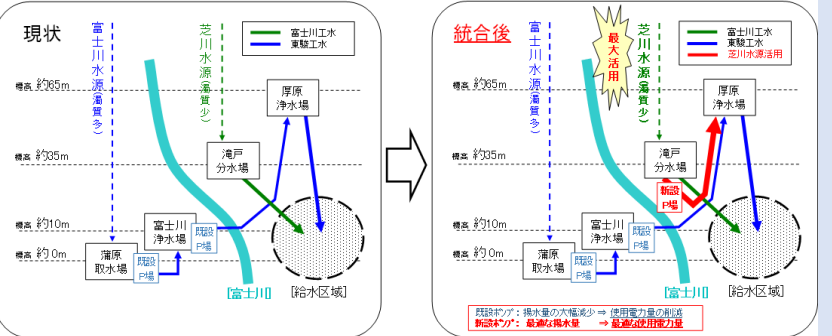
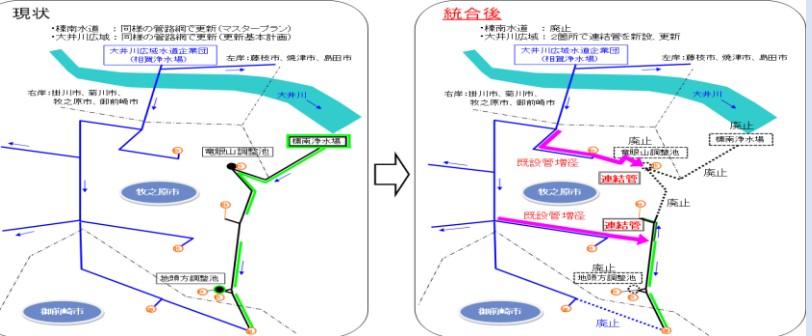
事業	経営の方向性
工業用水・水道事業	<ul style="list-style-type: none">○人材の育成と組織体制の充実<ul style="list-style-type: none">・ 技術研修やノウハウを記録する「ナレッジ動画」による技術の向上・継承・ 大規模更新の際のデザインビルドオペレート等の官民連携手法の導入・ 職員が創意工夫、経営革新を目指す風土の醸成○適正な維持管理の実施と施設・管路の計画的な更新<ul style="list-style-type: none">・ 日常の維持管理の徹底による施設の長寿命化・ IoTやAI等の先端技術の活用による業務の合理化、遠隔化、自動化等・ 将来の水需要に見合った規模へのダウンサイジング、施設統合等○経営基盤の強化<ul style="list-style-type: none">・ 収益確保、経費削減の手法を生み出すマネジメントにより経営革新を推進・ 未利用資産売却、新規需要開拓の推進・ 運営効率化による脱炭素社会への貢献、技術の還元による地域貢献
地域振興整備事業	<ul style="list-style-type: none">○多様な企業ニーズに対応した工業用地等の適時・適切な供給<ul style="list-style-type: none">・ 多彩な造成方式を活用し、多様な企業のニーズに対応○新たな事業展開と経営の健全性の確保<ul style="list-style-type: none">・ 戦略的な候補地選定と多彩な造成手法により、高付加価値な用地を供給・ 工事の効率性向上、コスト削減により顧客満足度を向上

第4 経営革新の取組

◇ 1,000億円の削減、1,000億円の直接投資、1,000億円／年の生産活動効果 ◇

◇ 抜本的改革

■ 工水・水道両事業で更新に必要な施設整備費を1,000億円削減

項目	内容
<p>新たな管路整備手法</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>○二重化プラン</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・既設管に平行して耐震型のバックアップ管を新設 ・既設管の撤去費用の削減（工事費の30%程度） </div> <div style="width: 48%;"> <p>○パイプインパイプ工法</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・既設管の内側に耐震管を挿入 ・道路の掘削費用の一部が削減 </div> </div>
<p>事業統合</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>○富士川工水・東駿河湾工水の統合</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・赤字の工業用水2事業を統合し、水運用を最適化 ・濁度の低い余剰水の有効活用により動力費と浄水コストを削減 </div> <div style="width: 48%;"> <p>○榛南水道・大井川広域水道の統合</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・広域化により、将来的な受水市町の負担を軽減 ・企業団の計画給水量と使用水量の乖離の解消 ・榛南水道の更新費用の抑制と事業廃止による合理化 </div> </div>
<p>官民連携手法</p>	<p>○大規模更新に合わせ、コストの削減と維持管理業務等の合理化双方の視点から導入を幅広く検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富士川工水・東駿河湾工水の統合では、新設するポンプ場とその維持管理だけでなく、水運用全体も含めた幅広い視点での導入を検討

第4 経営革新の取組

◇ イノベーション・マネジメント

- 身近な改善を経営革新にまで高め、毎年4億円の収支を改善

項目	内容
運営コストの削減	○ ビルドメンテナンス方式の導入等 （約40百万円 / 10年（R2実績）） ・施設・設備の更新工事と完成後の維持管理業務を一括して発注 ・維持管理の最適化に向けた工事における最新技術の活用等と維持管理費の削減
	○ 電力料金の節約 （契約方法の見直し等 295百万円 / 年（H30-R3見込）） ・複数の契約を集約、期間を複数年度とすることで競争性を拡大 ・デマンドレスポンス契約の対象の拡大等 ○ 脱炭素社会に向けた電力使用量の削減 ・受変電設備等更新時における適正規模へのダウンサイジングと省電力機器の導入
	○ 処分方法の見直し （43百万円 / 年の処分費用の削減） ・場内配管等の改造により薬品の影響を排除し、着水井に沈殿した土砂については産業廃棄物の対象である汚泥には該当しない一般土砂として処分 ○ 排出量の削減 ・薬剤投入による発生土の減容化、天日乾燥床の鉛直方向へのドレイン設置等、乾燥を促進させる手法の検討 ○ 有効利用 （幅広い用途を対象とした県内外への販路拡大）
収益の確保	○ 革新的な資金運用 ・一般担保付、格付けA以上、運用期間3年未満などの条件を付けてリスクを回避
	○ 小水力発電の導入 （約87百万円 / 20年の収益） ・太田川ダムに砂防局と連携し小水力発電設備を導入
	○ 工業用水利用促進インセンティブ制度の活用 等

第4 経営革新の取組

◇ 戦略的事業展開

■ 100haの用地造成、1,000億円の直接投資と1,000億円／年の生産活動効果

項目	内容
セミ・レディーメード方式による用地供給スピードの加速化	○「セミ・レディーメード方式」の活用により事業サイクルを加速し、用地供給スピードを1.4倍に ○成長分野の企業誘致を見据えた大区画の用地供給
様々なニーズに対応	○カーボンニュートラルの実現を目指す等新たな企業ニーズへの対応 ○市町の“まちづくり”に即応したブランド力ある用地造成
エビデンスを重視した候補地選定	○県外企業のニーズが高い東西の県際地域、インターチェンジからの距離、高規格幹線道路の整備計画、価格競争性等を考慮し、候補地を戦略的に選定

<戦略的事業展開（2022～2032年度）における用地造成目標>

年度	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	合計
地区数	1	-	-	1	2	1	1	1	-	2	1	10
面積	5.7ha	-	-	5.5ha	8ha	7ha	10ha	18ha	-	28.4ha	31ha	113.6ha

※経営戦略の計画期間は2018～2027年度

第5 各事業の行動計画（工業用水道事業）

課題	行動計画	数値目標	R3見込	R9目標
人材の育成と組織体制の充実	技術力や経営ノウハウの維持・向上と経営革新を目指す組織風土の醸成	水道技術に関する研修の実施回数（工・水）	—	年10回以上
適正な維持管理の実施と施設・管路の計画的な更新	維持管理と水質管理の徹底	工業用水の安定供給達成率	100%	100%
		工業用水道供給水質標準値達成率	100%	100%
		浄水発生土の処分費削減額（工・水）	—	年△1億円
	耐震化と災害対策の推進	浄水施設等の耐震化率	累計83.3%	累計100%(R5)
		管路の耐震化	(累計141.8km)	累計146.0km
		長期修繕・改良計画の着実な推進と計画的かつ効率的な事業の実施	(累計46.8%)	累計100%
	富士川・東駿工水の統合進捗率	—	累計75%	
経営基盤の強化	事業に対する顧客・県民の理解の促進	ユーザーとの意見交換会開催回数	(年7回)	年6回以上
		浄水施設見学会等実施回数（工・水）	—	年100回
	事業継続を可能にする健全経営の維持	経常収支比率	97.1%	100%以上
		資金不足比率	資金不足なし	資金不足なし
		固定資産対長期資本比率	92.6%	100%以下
		内部留保資金	8か月分以上	3か月分以上
	給水区域内の新規需要の拡大	新規・増量水量	年500m ³ /日	年2千m ³ /日
		新規顧客件数	年1件	年5件

第5 各事業の行動計画（水道事業）

課 題	行動計画	数値目標	R3見込	R9目標
人材の育成と組織体制の充実	技術力や経営ノウハウの維持・向上と経営革新を目指す組織風土の醸成	水道技術に関する研修の実施回数（工・水）	—	年10回以上
		水道用水の安定供給達成率	100%	100%
適正な維持管理の実施と施設・管路の計画的な更新	維持管理と水質管理の徹底	「企業局の水質目標」の達成率	(100%)	100%
		浄水発生土の処分費削減額（工・水）	—	年△1億円
		浄水施設等の耐震化率	累計95.5%	累計100%(R5)
	耐震化と災害対策の推進	管路の耐震化	(累計222.8km)	累計240.0km
		長期修繕・改良計画の着実な推進と計画的かつ効率的な事業の実施	長期修繕・改良計画進捗率	(累計50.1%)
経営基盤の強化	事業に対する顧客・県民の理解の促進	受水市町との意見交換会開催回数	年3回	年3回以上
		浄水施設見学会等実施回数（工・水）	—	年100回
	事業継続を可能にする健全経営の維持	経常収支比率	118.2%	100%以上
		資金不足比率	資金不足なし	資金不足なし
		固定資産対長期資本比率	93.3%	100%以下
		内部留保資金	7か月分以上	3か月分以上

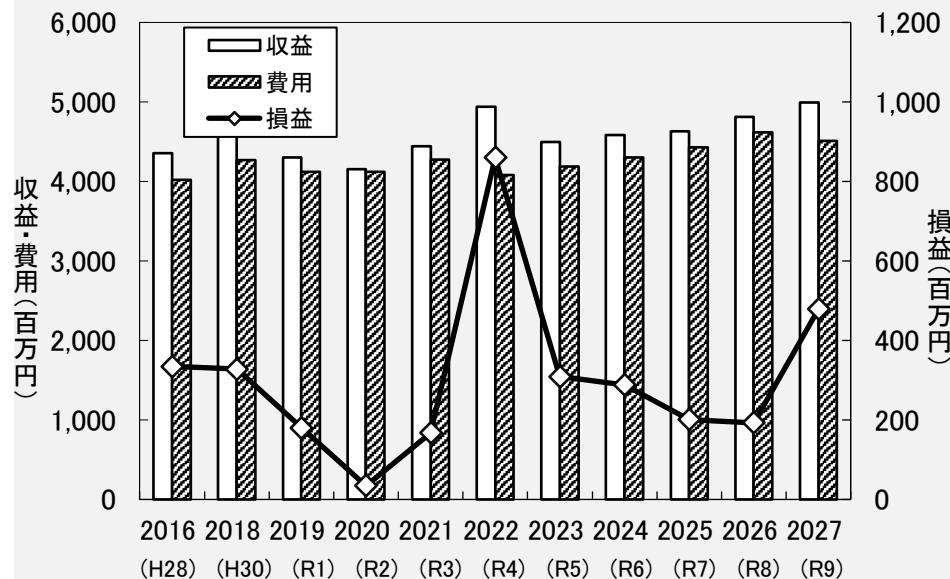
第5 各事業の行動計画（地域振興整備事業）

課題	行動計画	数値目標	R3見込	R9目標
多様な企業ニーズに対応した工業用地等の適時・適切な供給	工業用地開発情報の収集	—	—	—
	事業に対する顧客・県民の理解の促進	—	—	—
	市町による開発可能性調査事業の推進	市町への助言・支援地区数	年10地区	年10地区以上
	迅速かつ高品質な用地の供給と造成対象用地の拡大	新規工業用地等の造成	H30-R3累計 (8区画) 13.2ha	R4-R9累計※ 5地区 26.2ha
新たな事業展開と経営の健全性の確保	先行用地造成・供給の加速化と効率的な事業執行	団地別事業費回収率	—	100%以上
		資金不足比率	資金不足なし	資金不足なし

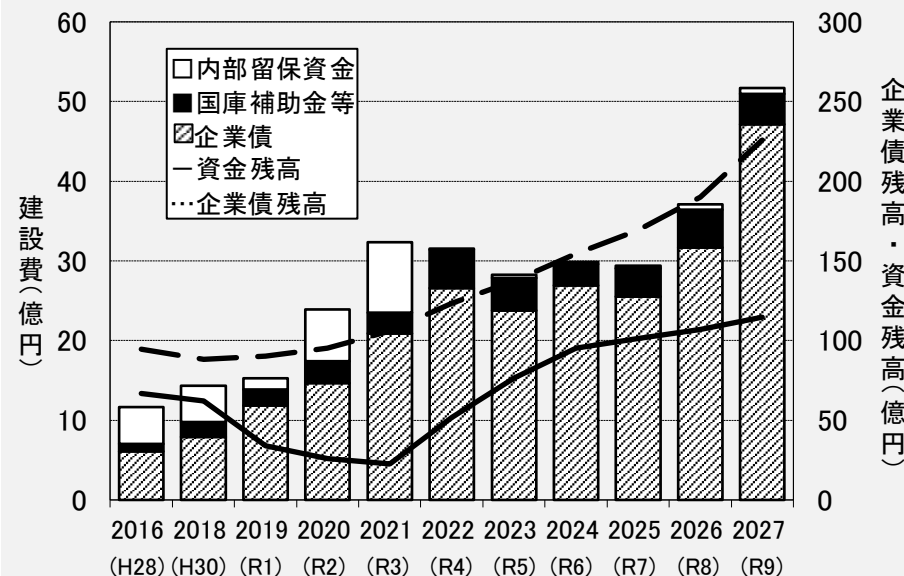
※2032（R14）年度までに10地区、113.6haを造成する計画の一部

第6 財政収支計画（工業用水道事業）

収益・費用・損益



建設改良費と資金残高・企業債残高



○収益

- ・各年度の費用を賄うとともに、資金を確保するためR4以降の給水収益を増加
- ・給水収益はR9には47億円が必要（H28比1.1倍）

○費用

- ・建設改良工事の増に伴い減価償却費が漸増
- ・最大となるR8は46億円が必要（H28比1.2倍）

○損益

- ・各年度の損益は、0.3億円～9億円程度で推移

※R4は未利用地の売却による特別利益を500百万円含む

○施設の本格的な更新等

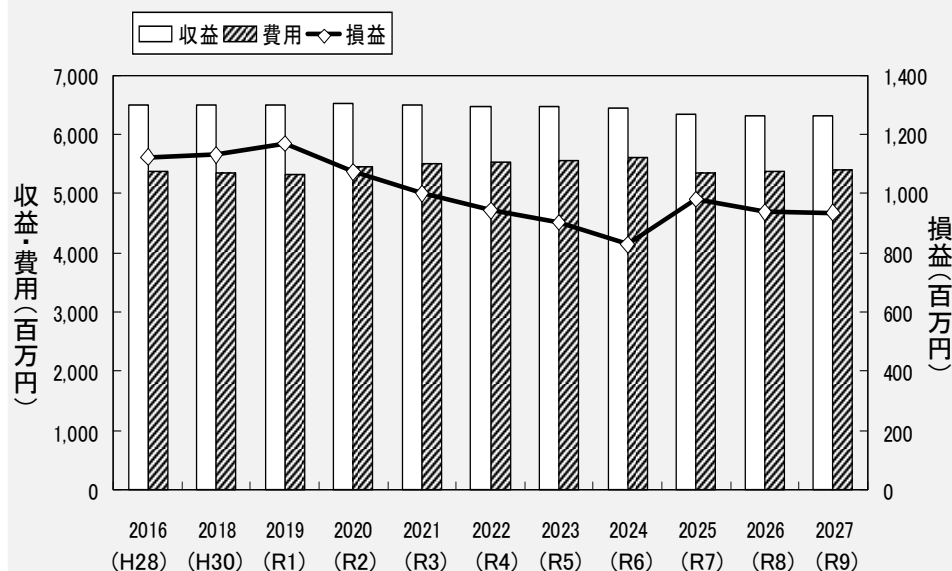
- ・R4以降各工水で順次更新基準年を迎え、建設改良費が増加
- ・R8以降ふじさん工水のポンプ場新設に伴い増加

○内部留保資金の確保

- ・更新財源として国庫補助金を最大限活用
- ・補助対象外分は企業債の借入れなどにより対応（R3までは実績（見込）による資金充当）
- ・企業債残高は増加

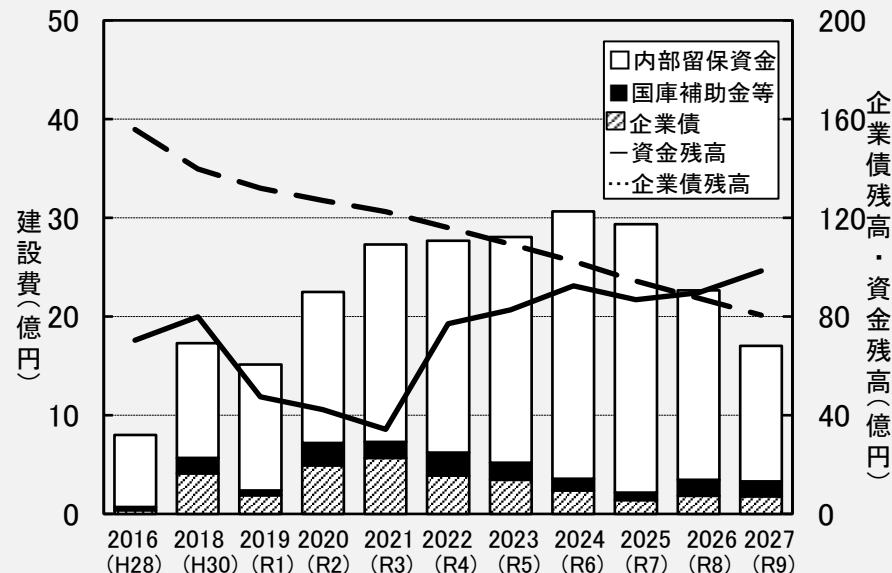
第6 財政収支計画（水道事業）

収益・費用・損益



- 収益
 - ・給水収益は漸減傾向にあるが、H28並を確保しR4以降も単年度黒字を維持
- 費用
 - ・最大となるR6は56億円が必要（H28比1.04倍）
- 損益
 - ・各年度の損益は、8億円～12億円程度で推移

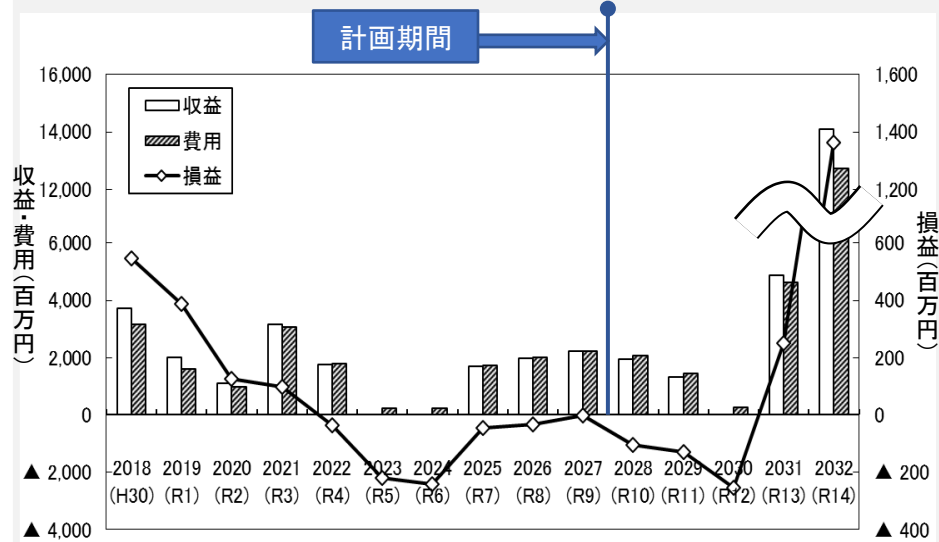
建設改良費と資金残高・企業債残高



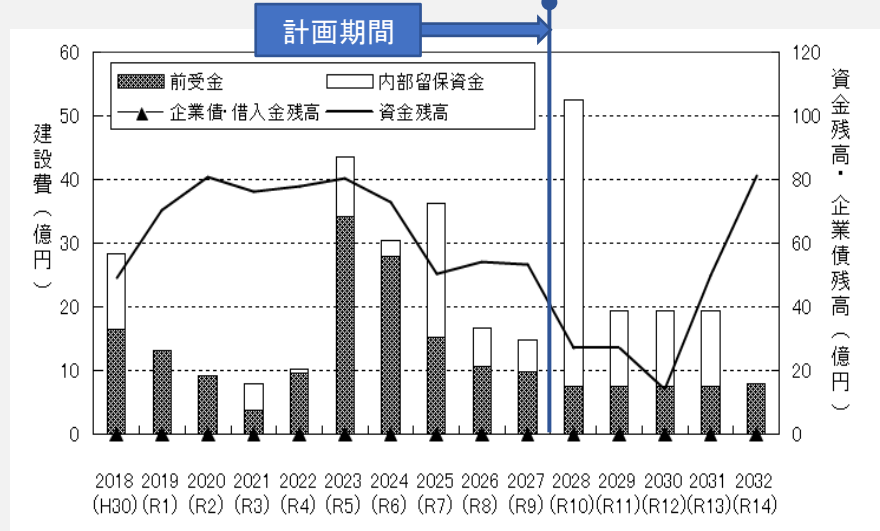
- 施設の更新等
 - ・R6～R7は遠州水道の中央監視設備更新により、建設改良費が増加
- 内部留保資金の確保
 - ・更新財源として内部留保資金を活用
 - ・一部を国庫補助金や企業債の借入で対応
 - ・企業債残高は減少

第6 財政収支計画（地域振興整備事業）

収益・費用・損益



建設改良費と資金残高・企業債残高



<戦略的事業展開（2022～2032年度）における用地造成目標>

年度	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
地区数	1	-	-	1	2	1	1	1	-	2	1
面積	5.7ha	-	-	5.5ha	8ha	7ha	10ha	18ha	-	28.4ha	31ha

○収支

- ・ 主な収益は完成した工業用地の引渡に伴う土地売却収益、費用は工業用地の売却に係る土地売却原価
- ・ 比較的小規模な工業用地の売却が続くR12までは赤字基調となるが、工業用地毎に収益を確保

○建設改良費・資金残高

- ・ 自己資金を活用したセミ・レディーメイド方式による造成工事に着手するためR5以降は資金残高が減少
- ・ R5、R10はそれぞれ2地区で用地買収を行うため建設改良費が増加
- ・ 全ての工業用地の分譲が完了するR14には資金を回収

第7 計画の推進

- 進行管理
 - ・ 年度毎に実績の評価・検証を適切に行い、必要に応じ計画の見直しを実施
- 計画推進方策
 - ・ ユーザー（企業、市町）、団体等との連携強化による事業推進
 - ・ 広報公聴活動の充実強化
 - ・ 庁内関係部局、国、関係団体に計画を周知し、支援・協力を要請
 - ・ 「創意工夫・コスト削減事例集」の活用により、全ての職員が経営革新に取り組むような好循環の実現
 - ・ 類似する他県事例や先進事例等を参考に、トップレベルの経営を実現
- 計画の検証と評価
 - ・ 「企業局経営戦略会議」において、各事業の実施状況、指標（数値目標等）の進捗状況を毎年度検証し、評価を実施
 - ・ 検証に当たっては、必要に応じ、担当者で構成するワーキンググループを開催
 - ・ 計画の進捗状況の評価結果を、外部有識者で構成する「企業局経営評価委員会」に報告
- 進捗状況の公表
 - ・ 計画の進捗状況を企業局ホームページ等で公表