

徳島県企業局経営計画

(平成29年度～令和8年度)

令和4年3月改定

徳島県企業局

目 次

第1章 計画策定の趣旨

- 1 背景 1
- 2 計画期間と目的 2

第2章 経営理念と経営目標

- 1 経営理念 3
- 2 対象領域 3
- 3 経営目標 3

第3章 経営戦略

- 1 共通戦略（組織運営等） 5
- 2 「電気事業」経営戦略 13
- 3 「工業用水道事業」経営戦略 25
- 4 「土地造成事業」経営戦略 37
- 5 「駐車場事業」経営戦略 45

第4章 計画の推進

- 1 推進方策 55

経営計画の策定・改定等の経緯

平成29年3月	経営計画策定
令和 2年3月	経営計画の見直し ・ 県「行動計画」（令和元年7月策定）等の内容を反映 ・ R2～R8の収支計画等の見直し ・ 進行管理表の項目、KPI等の見直し
令和 4年3月	経営計画の改定 ・ 社会経済情勢の変化に対応した見直し ・ R4～R8の収支計画等の見直し ・ R4～R8の進行管理表の項目、KPI等の設定

第1章 計画策定の趣旨

1 背景

本格的な人口減少社会に直面する中、「カーボンニュートラルの実現」や、「持続可能な開発目標「SDGs」の推進」など、世界的な社会情勢の変化に加え、南海トラフ巨大地震、活断層地震、頻発化・激甚化する豪雨などの「災害への対応」や事前復興の取組、「新型コロナウイルス感染症対策」、さらには「電力システム改革の進展」など、公営企業を取り巻く状況は大きく変化しており、脱炭素社会の実現に向けたGXの推進、先端技術を積極的に活用したDXの実装など、新たな視点を加え、取り組みを強化していくことが求められている。

(1) 自然エネルギー導入の加速

令和2年10月、「2050年カーボンニュートラル」が宣言され、令和3年10月に閣議決定された「第6次エネルギー基本計画」においては、自然エネルギーが主力電源に位置づけられ、2030年度には自然エネルギー比率を36～38%へ高めていくこととされた。

さらに災害時の自立・分散型のエネルギー供給の観点からも、自然エネルギー導入を加速させる必要性が高まっている。

(2) 地方創生の推進

地方の人口減少や東京一極集中に対応するため、平成26年11月「まち・ひと・しごと創生法」が施行、令和元年12月には国の第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、令和3年6月には基本方針2021が閣議決定された。また、県においても新たな総合戦略のもと、県民の力を集結した地方創生のより一層の推進が求められている。

(3) 南海トラフ巨大地震に加え、活断層地震、豪雨災害への対応

切迫している南海トラフ巨大地震や活断層地震、大規模な連続地震や近年頻発化・激甚化する豪雨災害への備えとして、発電所や工業用水道の被害を最小限に留め、早期に復旧させるための、計画的な施設の強靱化対策等が求められている。

(4) 電力システム改革への対応

電力システム改革によって、平成28年4月から電力の小売全面自由化が実施され、平成30年5月からの非化石価値取引市場の創設、また令和2年度からは送配電部門の法的分離が行われるなど、電力市場の多様化と競争が本格化し、発電事業は大きな変化の時期に直面している。

(5) 多様化するニーズへの対応

駐車場事業においては、利用者の価値観やライフスタイルが変化しており、ユニバーサルデザインへの配慮など機能だけでなく、快適性や安全・安心の追求など、多様化するニーズに対応し利用者目線での利便性を向上させることが不可欠となっている。

こうした経営環境の変化に的確に対応し、「自然エネルギー導入」を加速させるとともに、「地方創生の推進」や「環境保全」を通じた社会貢献、「施設の安全安心の確保」や「さらなる経営力の強化」を図るため、総務省の「経営戦略策定ガイドライン」に準拠し、達成した目標を見直すとともに新たな目標を加え、当初計画を改定することとした。



2 計画期間と目的

(1) 計画期間

平成29（2017）年度から令和8（2026）年度までの「10年間」を計画期間とする現計画を引き継ぐものとし、令和4（2022）年度からの後半5年間で改定する。

(2) 目的

地方公営企業法に定める「企業の経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」を経営の基本原則としながら、今後も健全かつ持続可能で安定的な経営を確保していくため、現状と課題を踏まえ、中長期的な視点に立って、経営目標を定めるとともに、投資・財政計画（収支計画）を明示する「徳島県企業局経営計画」を策定することにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図る。

第2章 経営理念と経営目標

1 経営理念

企業局は、地方公営企業として、「企業の経済性の発揮」と「公共福祉の増進」の経営基本原則に則り、県民目線、現場主義のもと、一步先の未来を切り拓くべく、県民生活の向上と地域社会への貢献に全力で取り組む。

2 対象領域

地方公営企業として、「電気事業」、「工業用水道事業」、「土地造成事業」及び「駐車場事業」を運営する。

3 経営目標

企業局を取り巻く新たな社会環境の変化や計画策定の趣旨から、次の3つを「経営目標」に掲げ取り組む。

目標1 社会貢献の加速

「自然エネルギー導入の加速」、「地方創生」、「環境保全」、「交流促進」などの様々な分野と連携した社会貢献の加速

目標達成のための取組

- ① 自然エネルギー導入の加速
- ② 「既存ストックの有効活用」と「施策連携」による地域社会への貢献
- ③ 戦略的な情報発信の推進



目標2 安全安心の確保

平時・災害時の両面での「安全安心で安価・良質なサービス」の提供

目標達成のための取組

- ④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組
- ⑤ 危機管理体制の強化
- ⑥ 適正な施設の維持管理とDX実装による工事、維持管理業務等の効率化



目標3 経営力の強化

社会環境が大きく変化する中、「人材育成」や「資源の有効活用」、戦略的な「収益増と効率化」による経営力の強化

目標達成のための取組

- ⑦ 未来を切り拓く人づくりと組織づくり
- ⑧ 脱炭素社会の実現に向けたGXの推進
- ⑨ 経営資源の有効活用
- ⑩ 利用者ニーズの的確な把握



経営目標の取組事項とSDGsの対応関係

No.	経営目標 取組事項	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰
		貧困	飢餓	保健	教育	ジェンダー	水・衛生	エネルギー	経済成長と雇用	イノベーション	不平等	都市	生産・消費	気候変動	海洋資源	陸上資源	平和	実施手段
1	社会貢献の加速																	
	① 自然エネルギー導入の加速							☑						☑				
	② 「既存ストックの有効活用」と「施策連携」による地域社会への貢献							☑						☑		☑		
	③ 戦略的な情報発信の推進				☑			☑										
2	安全安心の確保																	
	④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組									☑		☑						
	⑤ 危機管理体制の強化									☑		☑						
	⑥ 適正な施設の維持管理とDX実装による工事、維持管理業務等の効率化									☑		☑						
3	経営力の強化																	
	⑦ 未来を切り拓く人づくりと組織づくり								☑	☑								
	⑧ 脱炭素社会の実現に向けたGXの推進							☑						☑				
	⑨ 経営資源の有効活用							☑		☑		☑						
	⑩ 利用者ニーズの的確な把握							☑		☑		☑						

第3章 経営戦略

1 共通戦略（組織運営等）

（1）組織体制の強化

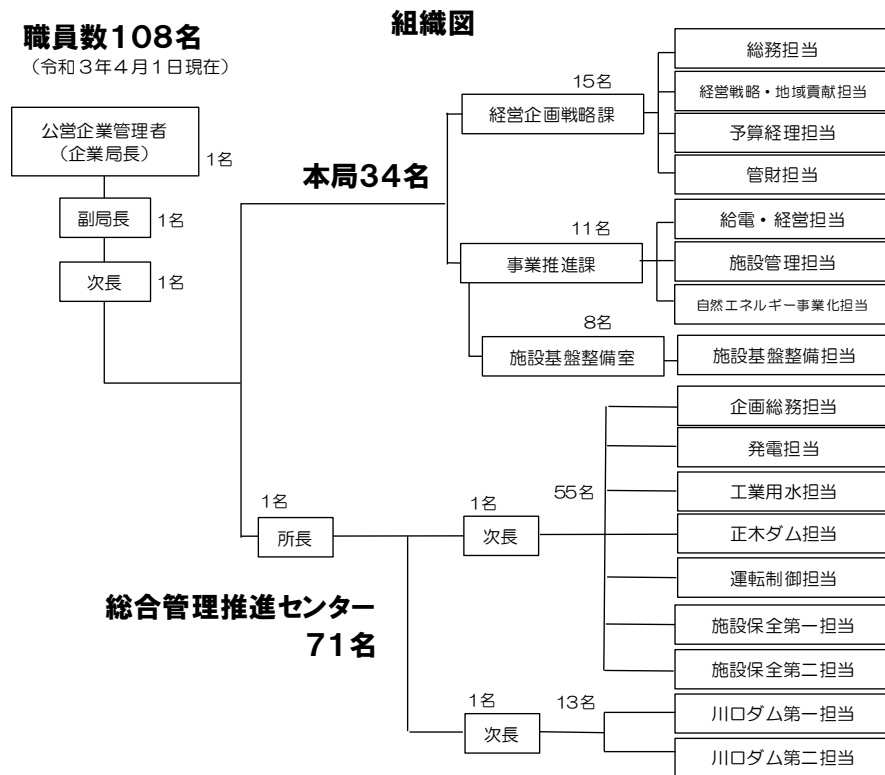
① 現状

現在、公営企業管理者である企業局長を筆頭に、副局長1名、次長1名及び本局2課34名と総合管理推進センター71名の計108名の職員で事業を運営している。

組織体制の強化においては、各事業の推進や課題解決を迅速に行うため、平成29年度に電力課・工務課を事業推進課に統合し、令和3年4月には迅速な判断による担当間連携のため、総合管理推進センターを4課制から9担当制へと改編した。

体制のスリム化においては、平成15年度から始まった行政改革プランへの対応により、平成15年度比較では欠員も含み20人（16%）の人員を削減した。

○ 組織及び職員数

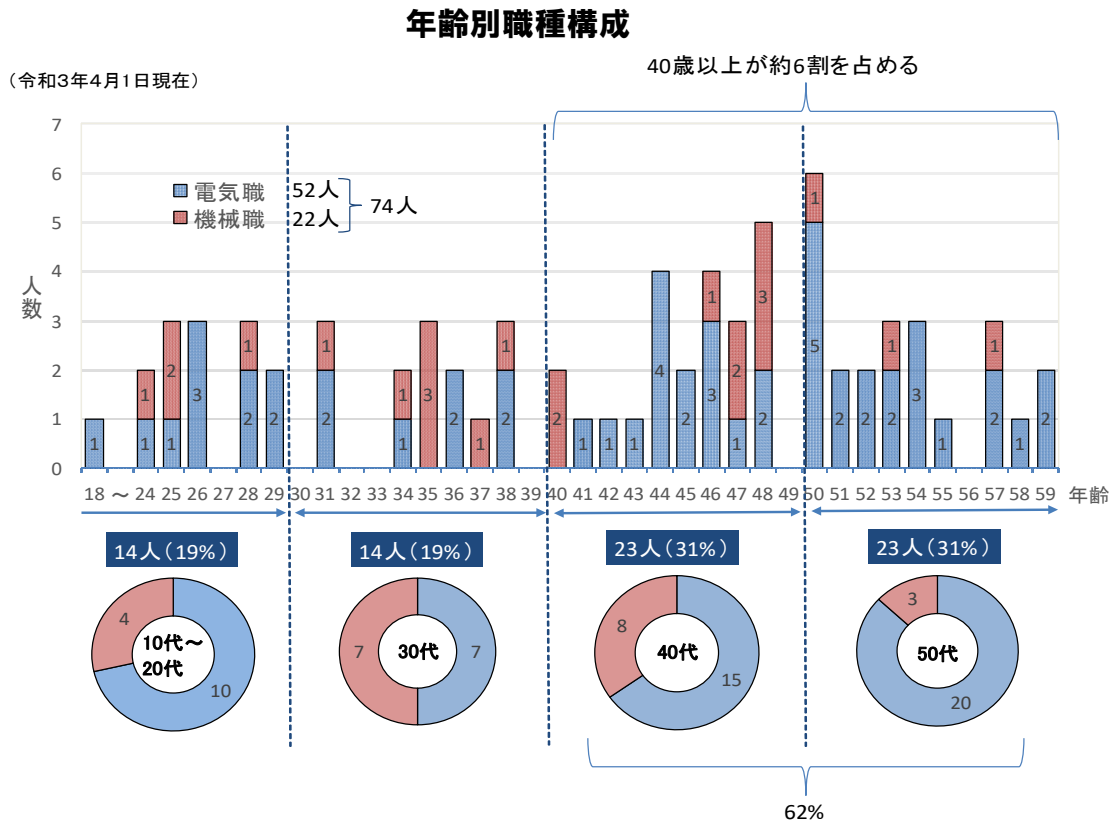


企業局職員数の推移

(単位：人)

年度	H15	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
本局	42	37	37	38	36	33	35	35	37	37	37
事務所	86	72	73	72	73	71	72	72	72	72	71
計	128	109	110	110	109	104	107	107	109	109	108

○ 年齢別職種構成（電気、機械）



(2) 課題と取組

ア 未来を切り拓く人づくり

○ 課題

- ・団塊の世代の大量退職や組織のスリム化に伴い、技術系職員（電気・機械職）の年齢・職種構成に偏在が生じており、その是正が必要である。
- ・技術力の確実な伝承に加え、経営環境の変化や新たな課題などに的確に対応できる人材を継続的に育成する必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑦ 未来を切り拓く人づくりと組織づくり】

- ・計画的な採用により人材補強を図る。
- ・設備、施設に関する知識や整備技術を確実に次の世代へ引き継ぎ、現場力の底上げを行う。
- ・活発な人事交流による「幅広い視野」や「新たな発想」を持った人材を育成する。

イ 多様化するニーズの把握

○ 課題

事業運営に対する様々な意見や提言を、広く収集し、施策へ反映する必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑩ 利用者ニーズの的確な把握】

事業運営に関し、広く県民から意見がいただけるようホームページやSNS*などの電子媒体を活用し、意見聴取の拡大を図る。

※SNS：フェイスブック、インスタグラムなど

ウ 事業認知度の向上対策

○ 課題

安定的な事業運営のためには、企業局事業への理解と協力が不可欠であり、より一層信頼される公営企業となるため、企業局の業務、社会貢献への取組について、県民の認知度を向上させる必要がある。

○ 課題解決への取組 【③ 戦略的な情報発信の推進】

- ・事業運営に関し、県民の理解と協力が得られるようケーブルテレビやSNSなどの様々な電子・広告媒体を活用した情報発信を行う。
- ・川口ダム自然エネルギーミュージアム（川口エネ・ミュージ）を活用した発電所・ダムの見学会や県内小中学校での出前授業を実施することにより、自然エネルギーの学習機会を提供するとともに、企業局事業の積極的なPRに努める。

エ 更なる業務の効率化

○ 課題

電力システム改革の進展や厳しい社会情勢の中、公営企業として持続的、安定的に事業を継続していくためには、より一層の業務の効率化と職員のコスト意識の醸成を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑦ 未来を切り拓く人づくりと組織づくり】

- ・効率的な業務遂行のため、常に業務を点検し、現場からの業務改善を進めるとともに、先進施設の視察や研修会への参加を通じて、更なる効率化に努め、経営基盤の強化を図る。
- ・また、新たな発想を持った人材育成に向け、他部局等との積極的な人事交流を実施するとともに、電子決裁システムの利用促進や男性職員の育児参加の推進など、働き方改革の推進に取り組む。

オ 資産の有効活用

○ 課題

財務収益拡大のため、資金の安定した運用を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑨ 経営資源の有効活用】

- ・資金運用については、安全かつ効率的な運用に努め、運用利息の増を図る。
- ・南海トラフ巨大地震対策に多額の資金を要する工業用水道事業や知事部局等に対し、事業経営に影響のない範囲で資金貸付を行う。

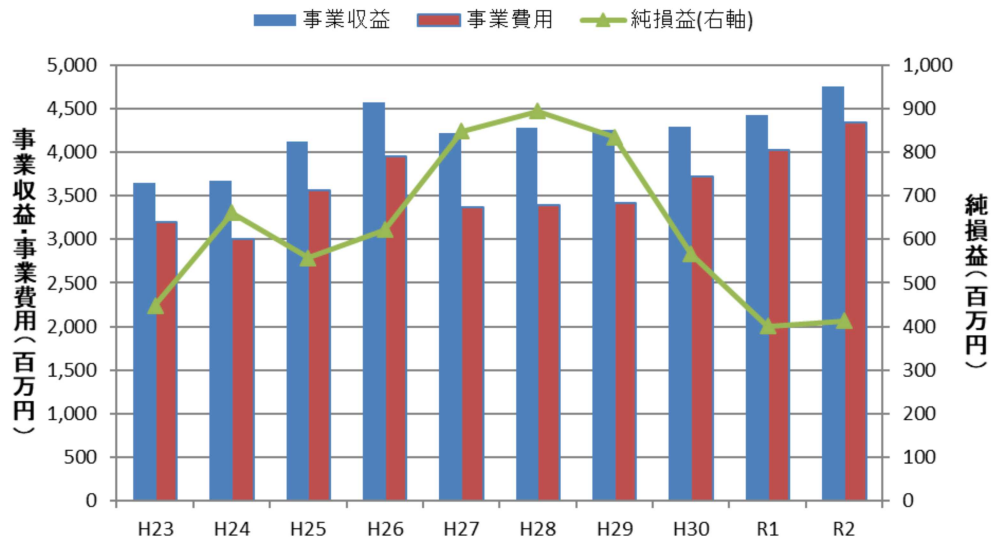
(3) 財務の状況 (4 事業合計)

ア 経営状況

ここ10年の決算について、事業収益では電気事業の安定した料金収入や工業用水道事業の契約水量の漸増などにより緩やかな上昇傾向にあり、また、事業費用では、老朽化に伴う更新需要の増大等によりこちらも緩やかに上昇している。

その結果、純損益は堅調に黒字基調で推移している。

収支状況 (決算) の推移

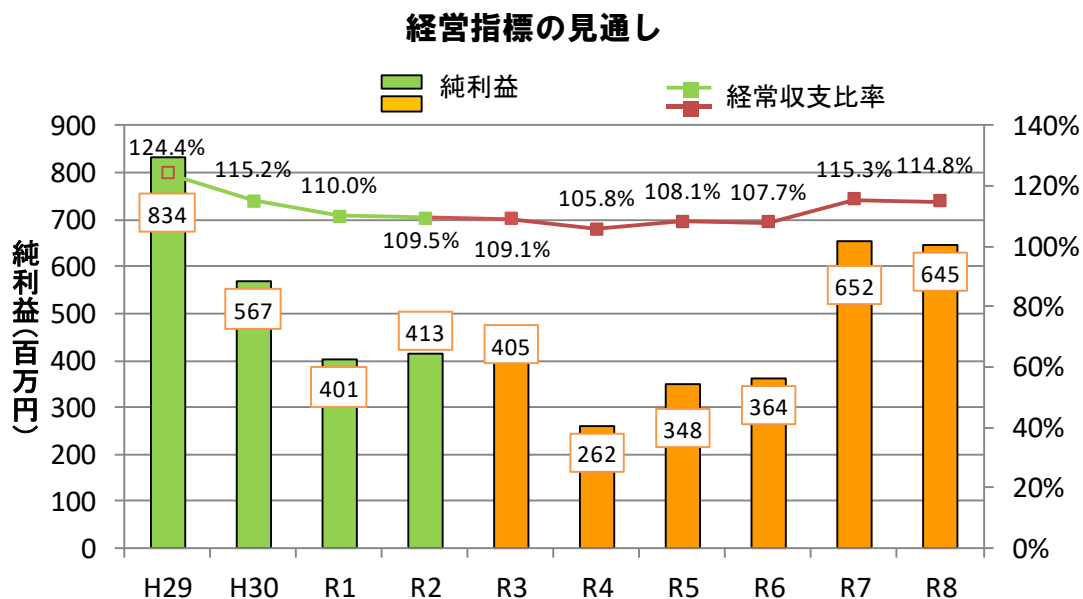


(単位: 百万円) 税抜

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
事業収益	3,642	3,666	4,116	4,572	4,220	4,284	4,253	4,292	4,424	4,748
事業費用	3,194	3,005	3,559	3,950	3,372	3,390	3,419	3,725	4,023	4,335
純損益	448	661	557	622	848	894	834	567	401	413

イ 経営指標の見通し（4事業合計）

- ・計画的な事業運営により、経常収支比率100%以上を維持する。



※H29～R2は決算額

R3は2月補正額

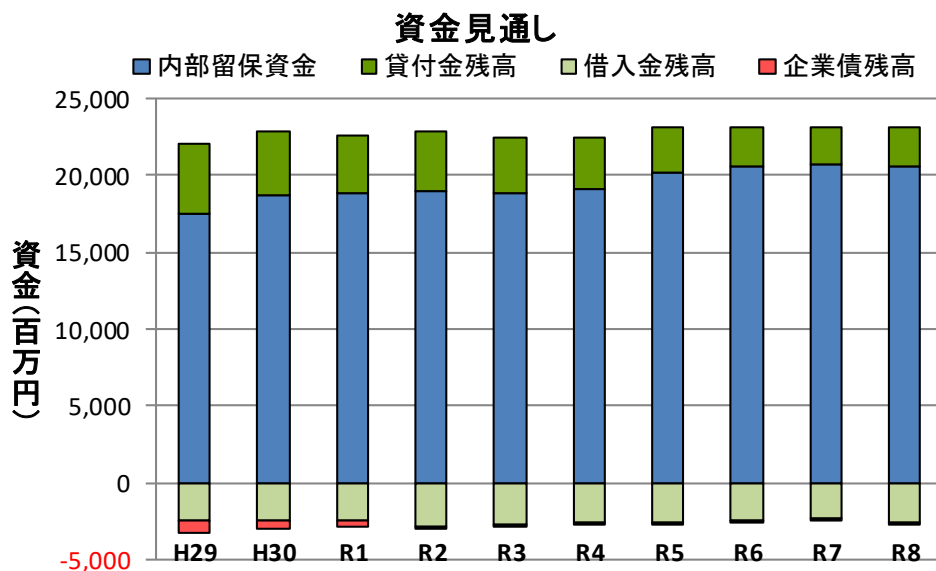
R4は当初予算額

R5以降は、長期工事計画を反映

以降、同表については同じ

ウ 資金見通し

- ・内部留保資金は、令和8年度に約192億円を見込んでおり、この資金は、主に老朽化した施設のリニューアルに充てる予定である。
- ・借入金や企業債は減少傾向であり、健全経営が維持できる見込みである。



エ 長期収支計画

投資計画を踏まえた計画期間の収支見通しは、次のとおり。

長期収支計画表(4事業合計)

項目	年度	H29	H30	R1	R2	
収益的収支	収入					
	事業収益	4,252,739	4,291,503	4,423,520	4,748,217	
	うち料金収入等	4,084,328	4,116,400	4,146,927	4,263,120	
	支出					
	事業費用	3,418,752	3,724,950	4,022,981	4,334,809	
	うち人件費	1,077,171	1,146,379	1,162,328	1,221,895	
	うち修繕費	345,635	409,974	557,448	865,063	
	うち減価償却費	1,007,237	1,043,639	1,067,773	1,081,089	
	純損益	833,987	566,553	400,539	413,408	
資本的収支	収入	国庫補助金	141,237	15,699	6,450	80,320
		貸付償還金	608,554	368,969	294,610	304,867
		企業債	0	0	0	0
		他会計借入金	500,000	0	0	400,000
		その他	3,356	9,360	16,935	32,390
		計	1,253,147	394,028	317,995	817,577
	支出	改良費	1,903,914	991,509	1,605,143	1,678,952
		他会計貸付金	550,000	0	0	400,000
		企業債償還金	195,993	182,233	155,978	118,377
		借入償還金	0	0	33,333	66,667
		その他	71	32	230,000	40,025
		計	2,649,978	1,173,774	2,024,454	2,304,021
		差引	-1,396,831	-779,746	-1,706,459	-1,486,444
	補填財源	1,396,831	779,746	1,706,459	1,486,444	
年度末状況	内部留保資金	17,544,916	18,669,617	18,819,063	18,957,055	
	貸付金残高	4,474,246	4,105,277	3,810,667	3,905,800	
	借入金残高	2,500,000	2,500,000	2,466,667	2,800,000	
	企業債残高	696,520	514,287	358,309	239,932	

※収益的収支は税抜き、資本的収支は税込み

(単位:千円)

R3	R4	R5	R6	R7	R8
4,865,513	4,809,532	4,639,110	5,070,473	4,909,130	4,998,388
4,240,625	4,394,241	4,416,315	4,430,482	4,430,002	4,452,882
4,460,813	4,547,517	4,291,203	4,706,907	4,257,179	4,353,044
1,225,431	1,217,448	1,298,905	1,154,475	1,137,390	1,150,384
969,603	958,526	688,778	1,151,144	670,977	628,922
1,144,052	1,099,576	1,051,683	1,060,674	1,066,499	1,099,354
404,700	262,015	347,907	363,566	651,951	645,344
94,213	0	0	0	0	0
323,386	517,786	312,385	321,570	216,970	161,570
0	0	0	0	0	0
0	200,000	0	0	0	400,000
70,198	103,488	56,540	24,970	0	3,465
487,797	821,274	368,925	346,540	216,970	565,035
1,818,044	1,569,824	807,012	1,092,631	1,577,866	1,906,624
0	200,000	0	0	0	400,000
98,611	52,985	35,249	29,904	9,811	7,744
85,186	285,186	85,186	100,000	100,000	100,000
110	13,120	0	0	0	0
2,001,951	2,121,115	927,447	1,222,535	1,687,677	2,414,368
-1,514,154	-1,299,841	-558,522	-875,995	-1,470,707	-1,849,333
1,514,154	1,299,841	558,522	875,995	1,470,707	1,849,333
18,867,572	19,110,148	20,195,757	20,507,551	20,700,230	20,512,555
3,582,415	3,264,630	2,952,244	2,630,674	2,413,704	2,652,134
2,714,814	2,629,628	2,544,442	2,444,442	2,344,442	2,644,442
141,321	88,336	53,087	23,183	13,372	5,628

2 「電気事業」経営戦略

(1) 現状

① 事業概要

電気事業は、戦後の急迫した電力事情に対応するため、治水、かんがい等を総合的に開発する「那賀川河川総合開発事業」及び「勝浦川総合開発事業」に参画して水力発電所を建設・運営することにより電力確保の一翼を担い、同時に、地域経済の発展に寄与することを目的に、昭和31年4月に電気局を発足した。

現在、坂州発電所、日野谷発電所、川口発電所及び勝浦発電所の4水力発電所とマリンピア沖洲太陽光発電所、和田島太陽光発電所の2太陽光発電所を運営し、年間約3億5,337万kWh（令和2年度実績）の電力量を四国電力株式会社に売電しており、県内世帯の約36%に相当する電力需要を担っている。

また、地球温暖化対策として、温室効果ガスを排出しないクリーンで安全な純国産電力を供給することにより、年間約26万トンのCO₂削減に貢献している。

② 水力発電施設の概要

(R3.4.1現在)

発電所名	所在地	水系	最大出力 (kW)	年間予定 供給電力量 (千kWh)	最大 使用水量 (m ³ /s)	運転開始 年 月
坂 州	那賀郡那賀町	那賀川水系	2,500	6,600	6.3	S27. 5
日 野 谷	〃	〃	62,000	242,300	60*	S30.11
川 口	〃	〃	11,700	45,800	70	S35.10
勝 浦	勝浦郡勝浦町	勝浦川水系	11,300	35,100	10	S52. 5
合 計	—	—	87,500	329,800	—	—

* 令和3年4月15日から長安ロダムゲート放流中に限り、最大出力62,000kWを超えない範囲で最大62m³/sまで増量する。



坂州発電所



日野谷発電所



川口発電所



勝浦発電所

③ 太陽光発電施設の概要

(R3.4.1現在)

発電所名	所在地	敷地面積 (㎡)	最大出力 (kW)	年間予定供給電力量 (千kWh)	運転開始年 月
マリンピア沖洲太陽光発電所	徳島市 東沖洲1丁目	27,164	2,000	2,318	H25. 4
和田島太陽光発電所	小松島市 和田島町	28,892	2,000	2,347	H25.10
合 計	—	—	4,000	4,665	



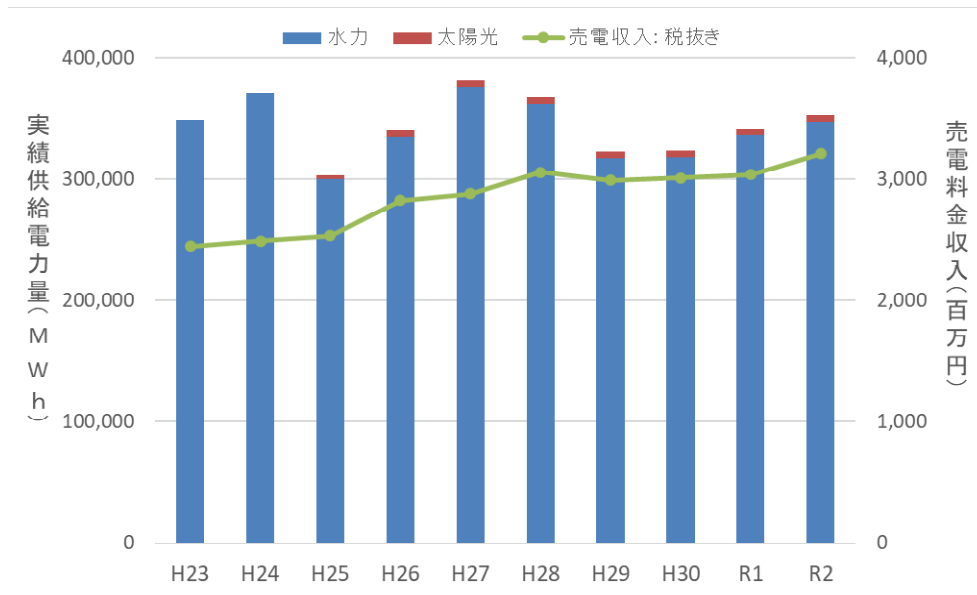
マリンピア沖洲太陽光発電所



和田島太陽光発電所

④ 供給実績

供給電力量・売電収入の推移



供給電力量(令和2年度)

(単位：千kWh)

発電所名	坂 州	日野谷	川 口	勝 浦	マリンピア	和田島
供給電力量	5,669	257,723	47,353	36,774	2,872	2,983
小 計	347,519				5,855	
合 計	353,374					

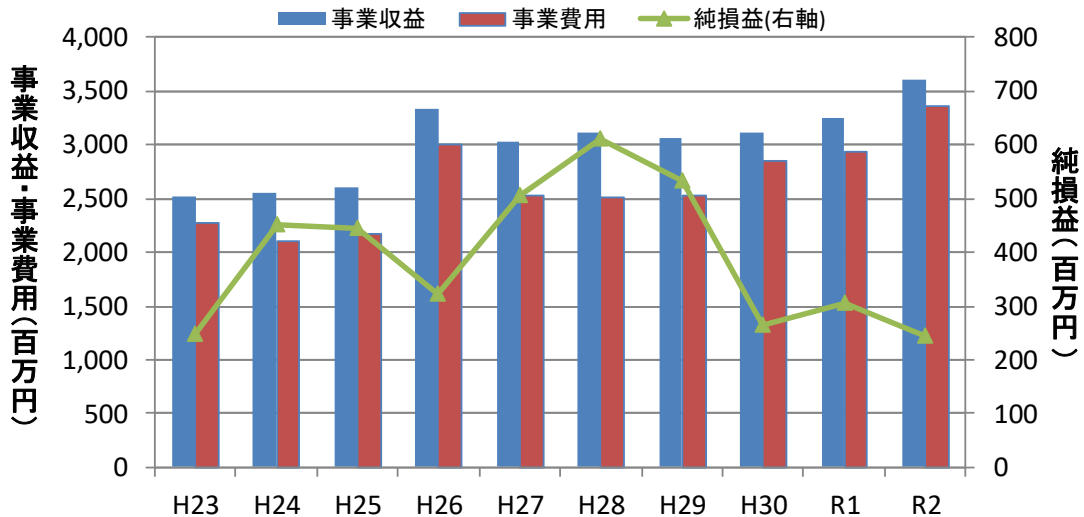
⑤ 経営状況

直近10年については、水力発電の安定した料金収入と平成25年度に運転を開始した太陽光発電所の売電による収益増により、健全経営を維持している。

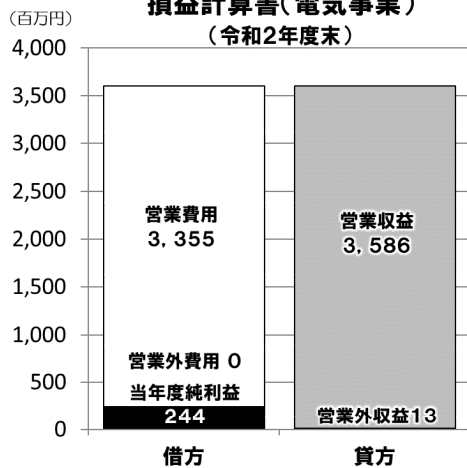
費用面では、水車発電機オーバーホールの有無により、年度ごとに大きな変動がある。

借入金である企業債については、償還計画に基づき、平成21年度に償還が完了している。

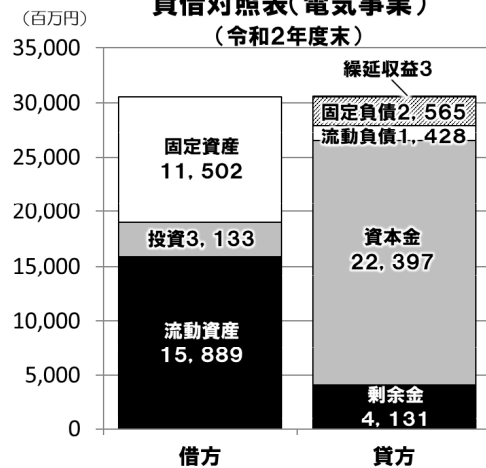
収支状況（決算）の推移



損益計算書(電気事業) (令和2年度末)



貸借対照表(電気事業) (令和2年度末)



資金保有状況

(単位：百万円)

項目	内部留保額
損益勘定留保資金	8,160
利益剰余金	3,734
引当金	2,565
合計	14,459

(単位：百万円)

項目	貸付残高
他会計貸付金	3,132

- 企業債未償還残高はゼロ
- 損益計算書、貸借対照表、資金保有状況は令和2年度末の値

(2) 課題と取組

ア 自然エネルギー導入の加速

○ 課題

- 令和3年10月に閣議決定された第6次エネルギー基本計画においては、「再生可能エネルギーの主力電源化」の徹底が明記され、2030年の発電電力量に占める再生可能エネルギーの比率を36%~38%に引き上げるとともに、災害に強い「自立・分散型エネルギー社会」の構築が求められている。
- 企業局ではこれまで運営してきた水力発電や太陽光発電などで培った知識・技術力を活かし、地方公営企業として、本県の「自然エネルギー立県とくしま推進戦略」や「地域脱炭素ロードマップ」の施策に貢献できる取組を行う必要がある。

○ 課題解決への取組

【① 自然エネルギー導入の加速】

【⑧ 脱炭素社会の実現に向けたGXの推進】

- 水力、太陽光発電によるCO₂排出削減に加え、小水力発電などの新たな自然エネルギー導入への挑戦を通じて、全国をリードする「自然エネルギー立県とくしま推進戦略~『環境首都・新次元とくしま』の実現~」(県の目標:県内の「自然エネルギーによる電力自給率」2030年50%)に寄与する。
- 「発電力増強」に向けて、「既存水力発電設備の最大限活用」を図るため、日野谷発電所の大規模改修に併せた最大出力の増強や、川口発電所の最大取水量の弾力的運用による発電電力量の増加等について、短期的・長期的にあらゆる視点で検証を行いながら、計画的に取組を進める。
- また、自然エネルギー導入の加速を図るため、企業局の持つ技術や知識を最大限活用し、市町村との協働による小水力発電の導入支援を行うとともに、地域の自然エネルギーの先進事例に基づく導入可能性調査を実施し、市町村・民間事業者等に対する情報提供や相談窓口のワンストップ技術支援、地域脱炭素ロードマップの施策推進を行う。

イ 地方創生への対応

○ 課題

電気事業の運営には、事業に対する水源地域住民の理解と協力が不可欠であり、過疎化や人口減少が深刻化する水源地域に対し、更なる地域貢献を図る必要がある。

○ 課題解決への取組

【② 「既存ストックの有効活用」と 「施策連携」による地域社会への貢献】

- ・令和元年7月に策定された「川口ダム湖畔活性化構想」に基づき、川口ダム湖畔を核としたダム水源地域のにぎわい創出及び活性化に向けて、川口エネ・ミューや新たに整備するカヌー・SUP拠点施設等の地域観光資源を有効活用したニューツーリズムの創出を図る。
- ・また、ダム水源地の森づくり支援や河川環境改善などにより、町や関係部局、徳島森林づくり推進機構などの関係団体等と連携して、更なる地域振興を行う。

ウ 長寿命化・強靱化対策の強化

○ 課題

- ・那賀川水系の日野谷、川口発電所の運転開始から60年以上が経過しているため、大規模災害等に備えた設備の長寿命化・強靱化対策の推進を計画的に行い、電力の安定供給に努める必要がある。
- ・また、これらの対策には、多額な費用を要するため、長期的な視点に立った投資計画を策定するとともに、工事・維持管理等の効率化を図る必要がある。

○ 課題解決への取組

【④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組】

【⑥ 適正な設備の維持管理と

D X実装による工事、維持管理業務等の効率化】

- ・公営電気事業者では日本最大規模となる日野谷発電所が、運転開始後65年を経過することから、長寿命化・強靱化対策を行うため、構築物現状診断による改修範囲の精査をはじめ、計画的な大規模改修に向けた準備を進める。
- ・施設・設備を常に良好な状態に維持するため、計画的に修繕工事を行うとともに、日常点検の確実な実施、「D X」活用による保安業務のスマート化を行い、工事・維持管理業務等の更なる効率化を図る。

エ 巨大地震に対する事前復興の取組

○ 課題

南海トラフ巨大地震に備え、発災後の速やかな復旧や事業継続のために、危機管理体制の強化を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑤ 危機管理体制の強化】

連続地震を見据えたBCP等の見直しや平時からの復旧訓練の実施により、危機管理体制の強化を図る。

※BCP：業務継続計画

重大な事故・危機事象が発生した際に備え、あらかじめ優先的に実施すべき業務を特定し、その執行体制や対応手順、継続に必要な資源の確保等を定めたもの

オ DX実装に向けた取組

○ 課題

「新型コロナウイルス感染拡大防止」や「働き方改革」を実現するため、維持管理業務における時間的・人的負荷の軽減や、世代交代に伴う技術継承などが求められているほか、故障発生時には早期に復旧対応する必要がある。

○ 課題解決への取組

【⑥ 適正な設備の維持管理と

DX実装による工事、維持管理業務等の効率化】

- ・発電所にWi-Fi環境を整備し、遠隔地からWebカメラによる映像監視を行う。また、Webカメラ付きヘルメット等を活用することにより、点検業務における技術伝承やアーカイブ化を推進する。
- ・さらに、大規模構造物であるダムや発電所を効率的かつ安全に点検するため、ドローン（水中ドローン含む）を積極的に活用し、維持管理業務の効率化を図る。

カ 電力システム改革への対応

○ 課題

- ・四国電力株式会社と締結した「電力需給に関する基本契約書」の契約期間が令和6年度に終了を迎えるため、新たな契約手法を確立する必要がある。
- ・また、容量市場や非化石価値取引市場など新たな市場取引が始まったことから、今後の売電料金への影響が懸念される。

○ 課題解決への取組 【⑨ 経営資源の有効活用】

上記基本契約終了後も安定した収益が確保できるよう、国や新たな市場の動向及び全国公営電気事業者の対応に留意しながら、最適な売電契約を目指す。このため、電力システム改革による制度改正や他県における売電契約の競争入札導入に関して、情報収集の強化を図る。

(3) 投資計画・収支見通し

① 投資計画

発電所ごとの断水計画や水車発電機の長期停止に併せ、工事の集中化や停止期間の短縮など、計画的かつ合理的な投資計画を作成した。

○ 建設改良費

水力発電施設において、耐震化工事を順次進めるとともに、運転開始から60年以上経過した日野谷発電所をはじめ各発電所の老朽化対策を計画的に実施する。

計画期間の建設改良費は、以下のとおり。

建設改良費

(単位：百万円) 税込

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
水力発電	920	474	767	791	789	1,009	491	782	1,058	1,047	8,128

主な改良工事

箇所名	工事名	R4	R5	R6	R7	R8
日野谷発電所	山側法面補強	→		→		
	発電機オイルクーラー更新(3号)	→				
	発電機オイルクーラー更新(1号)				→	
川口発電所	川口寮建替		→	→		
	川口ダム洪水吐ゲート巻上機取替(6号)				→	
	川口ダム洪水吐ゲート巻上機取替(4号)					→
勝浦発電所	棚野ダム自動制御装置取替	→				
	固定子更新、励磁装置更新					→

○ 修繕費

運転保守基準に基づき、計画的に水車発電機等の機器点検及び修繕を実施し、電力の安定供給を確保する。

計画期間の修繕費は、以下のとおり。

修繕費

(単位：百万円)税抜

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
水力発電	222	333	407	713	779	675	455	958	587	538	5,667
太陽光発電	16	33	28	13	22	9	46	44	10	4	225
計	238	366	435	726	801	684	501	1,002	597	542	5,892

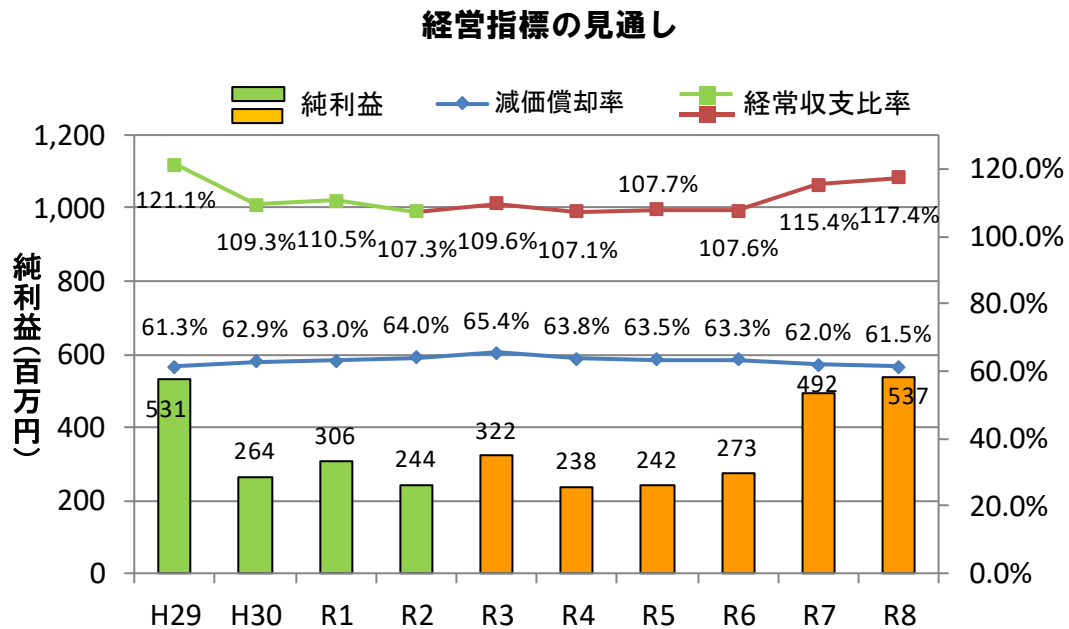
主な修繕工事

箇所名		工事名	R4	R5	R6	R7	R8
水力発電	日野谷発電所	水車発電機内部点検手入れ（3号）	→				
		水車発電機内部点検手入れ（1号）				→	
		水路橋内面塗装			→		
		水圧鉄管内面塗装			→		
	川口発電所	水車発電機内部点検手入れ（1号）			→		
	勝浦発電所	水車発電機内部点検手入れ					→
	総合管理推進センター	水力発電集中監視制御システム補修		→			
太陽光発電	マリンピア沖洲太陽光発電所	空調設備取替		→			
		パワーコンディショナ補修		→			
	和田島太陽光発電所	空調設備取替			→		
		パワーコンディショナ補修			→		

② 収支見通し

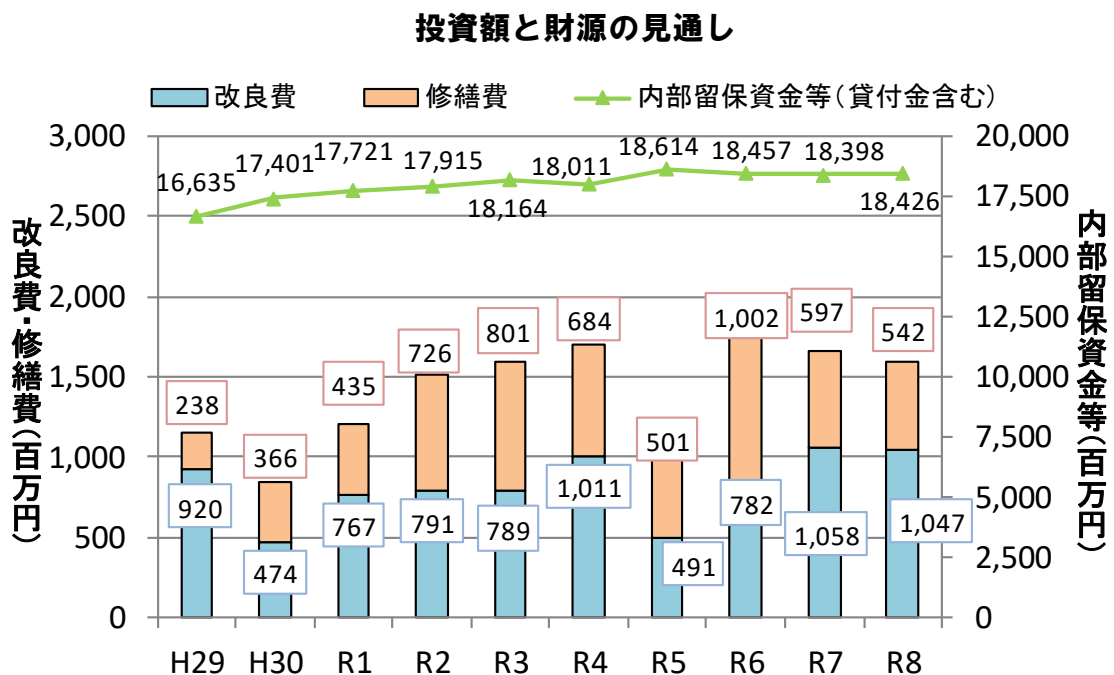
○ 経営指標の見通し

- ・ 計画的な事業運営により、経常収支比率100%以上を維持する。
- ・ 計画的な老朽化対策により、減価償却率は現行水準を維持する。



○ 投資額と財源の見通し

- ・ 老朽化対策等に多額の費用を要するが、計画的に実施することにより、令和8年度末内部留保資金等は約184億円を見込む。
- ・ 将来的な日野谷発電所のリニューアル計画に向け、今期において投資財源を確保する。



○ 長期収支計画

投資計画を踏まえた計画期間の収支見通しは、次のとおり。

長期収支計画表(電気事業)

項目		年度	H29	H30	R1	R2
収益的収支	収入	事業収益	3,053,218	3,109,476	3,238,666	3,599,671
		うち電力料	2,991,321	3,011,803	3,039,278	3,214,083
		うち営業雑収益	36,545	77,883	121,892	372,189
	支出	事業費用	2,521,949	2,845,026	2,932,226	3,355,592
		うち人件費	902,676	952,397	962,685	1,022,475
		うち修繕費	238,108	365,847	434,686	726,460
		うち減価償却費	642,300	665,569	656,023	676,206
純損益		531,269	264,450	306,440	244,079	
資本的収支	収入	貸付償還金	470,862	368,969	294,610	304,867
		借入金・企業債	0	0	0	0
		その他	1,509	3,096	8,890	20,398
		計	472,371	372,065	303,500	325,265
	支出	改良費	920,020	473,920	766,920	790,660
		他会計貸付金	500,000	0	0	0
		その他	33	25	230,000	40,025
		計	1,420,053	473,945	996,920	830,685
	差引		-947,682	-101,880	-693,420	-505,420
	補填財源		947,682	101,880	693,420	505,420
年度末状況	資金	内部留保資金	12,210,743	13,345,522	13,960,694	14,459,214
	貸付金残高	4,424,246	4,055,277	3,760,667	3,455,800	
	企業債残高	0	0	0	0	

※収益的収支は税抜き、資本的収支は税込み

【 収益的収支 】

<事業収益>

- 事業収益のうち水力電力料については、新電力料単価（R4、5年度）と電力量での収入を見込み、太陽光電力料については、固定価格買取制度（FIT）単価と電力量（パネルの経年劣化による発生電力減少を反映）での収入を見込む。
- 営業雑収益には、特別修繕引当金の取崩を「各発電所水車発電機内部点検手入れ工事」及び「各太陽光発電所パワーコンディショナ補修工事」実施年度^{*}に見込み、利益の平準化を図る。（※P. 20「主な修繕工事」参照：令和4～8年度）

<事業費用>

- 事業費用のうち人件費については、現行料金算定人員を計上する。
また、令和6年度以降の減少要因は、会計制度見直しに伴う職員全員分の「退職給付引当金」の積立が令和5年度で完了することによる。
- 修繕費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫やライフサイクルコストを考慮した適切な機能維持などにより、工事コストを5%縮減（直近の長期工事計画の工事費に対する削減率）した所要額を計上する。
- 減価償却費には、投資に伴う資産増減を反映する。

(単位:千円)

R3	R4	R5	R6	R7	R8
3,679,917	3,579,328	3,374,639	3,846,588	3,683,806	3,633,892
3,173,708	3,290,188	3,289,708	3,289,228	3,288,748	3,288,268
498,535	281,355	74,826	547,212	385,025	335,636
3,358,360	3,341,154	3,132,749	3,573,490	3,192,091	3,096,452
1,018,329	997,607	1,077,096	943,340	923,602	934,341
801,414	684,230	501,304	1,001,504	597,158	542,129
712,795	661,080	604,598	624,584	606,671	637,177
321,557	238,174	241,890	273,098	491,715	537,440
323,386	517,786	312,385	307,385	202,785	97,385
0	0	0	0	0	0
18,511	1,023	0	0	0	0
341,897	518,809	312,385	307,385	202,785	97,385
789,229	1,010,748	490,993	781,859	1,058,460	1,047,215
0	200,000	0	0	0	400,000
100	100	0	0	0	0
789,329	1,210,848	490,993	781,859	1,058,460	1,447,215
-447,432	-692,039	-178,608	-474,474	-855,675	-1,349,830
447,432	692,039	178,608	474,474	855,675	1,349,830
15,031,448	15,196,002	16,112,104	16,262,415	16,406,182	16,130,953
3,132,415	2,814,630	2,502,244	2,194,859	1,992,074	2,294,689
0	0	0	0	0	0

【 資本的収支 】

<資本的収入>

- ・他会計貸付金については、償還計画に基づく償還額を計上し、企業債等の新たな借入予定はない。

<資本的支出>

- ・改良費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫により、工事コストを5%縮減（直近の長期工事計画の工事費に対する削減率）した所要額約44億円を見込む。
- ・他会計貸付金については、工業用水道事業への長期貸付金として、令和4年度に2億円、令和8年度に4億円を計上する。
- ・資本的収支における計画期間内の補填財源合計約36億円については、内部留保資金により対応する。

【 内部留保資金等 】

- ・内部留保資金については、令和8年度末時点で約161億円を見込む。

(4) 今後

周到な資金準備の下に、施設の改良・修繕と耐震化等を計画的に推進し、電力の安定供給を図ることはもとより、経費の節減の徹底、資金のより効率的な運用等により、さらなる安定的経営を目指していく。

また、国の電力システム改革の一環として令和2年度に創設された容量市場等の動きを注視しながら、安定的な収入が確保されるよう、引き続き社会情勢の変化に合わせた施策を推進する。

加えて、脱炭素社会の実現に向けて、平時における電力の地産地消や災害時の非常電源としての活用が期待できる小水力発電の導入支援など、より一層、自然エネルギーの普及促進に努める。

3 「工業用水道事業」経営戦略

(1) 現状

① 事業概要

工業用水道事業は、工業開発による地域振興を目指し、昭和39年、徳島市を中心に鳴門市から阿南市にかけての4市7町1村の県東部臨海地域が新産業都市建設促進法に基づく地域指定を受けた。

これを受け、産業基盤としての工業用水道を整備することに加えて、地盤沈下や塩水化防止を図ることを目的として、昭和41年4月に工業用水道の建設に着手した。

現在、吉野川北岸工業用水道及び阿南工業用水道の2施設では、35事業所に1日当たり184,230m³の工業用水を供給し、産業活動に不可欠な工業用水を低廉な価格で安定的に供給している。

給水先には、輸液やLEDの生産で全国シェアが大きい企業や大規模火力発電所等があり、国民の生活を支えている。

さらに、給水先35事業所の年間生産額は、約4,181億円に上っており、県内製造品出荷額の約21.9%を占めている。

② 工業用水道施設の概要

(R3.4.1現在)

事業名	給水能力 (m ³ /日)	契約水量 (m ³ /日)	給水単価 (円/m ³)	給水区域	給水先 事業所数	給水開始 年 月
吉野川北岸	160,000	105,730	14.8	徳島市、鳴門市、板野郡	22	S43.4
阿南	93,000	78,500	16.0	阿南市臨海部	13	S45.4
計	253,000	184,230	—	—	35	—



吉野川北岸工業用水道



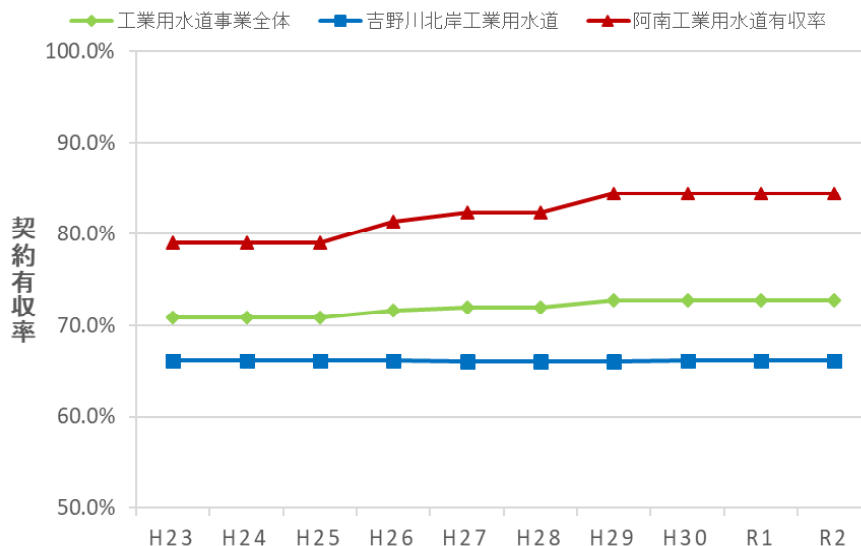
阿南工業用水道

③ 契約状況等

直近10年について、吉野川北岸工業用水道における契約有収率（契約水量／給水能力）は66%台で推移している。

阿南工業用水道では、契約有収率は約84%と漸増傾向にある。なお、給水企業数は、企業の分社化により2社増加している。

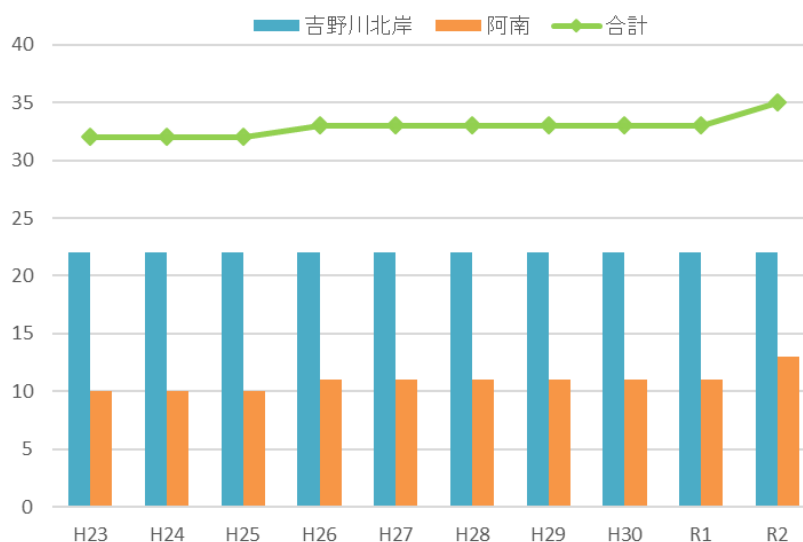
契約有収率の推移



平均給水量(令和2年度)

事業名	契約水量 (m ³ /日)	給水量 (m ³ /日)
吉野川北岸	105,730	50,793
阿南	78,500	64,964
計	184,230	115,757

給水先事業所数の推移



④ 経営状況

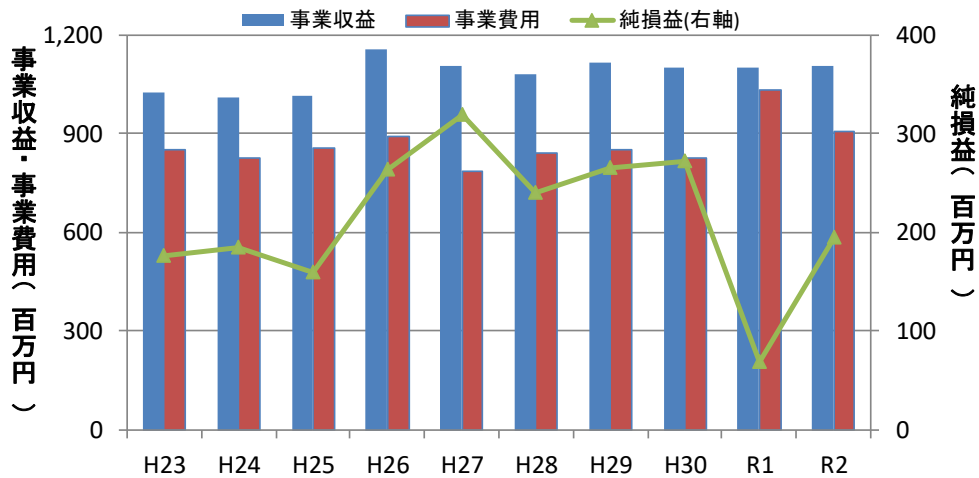
直近10年については、契約水量が漸増傾向となり、責任水量制による安定した給水収益を確保できたことにより、安定経営を維持している。

費用面では、計画的な修繕工事の実施や継続的な経費の効率化に努めることにより、低廉な料金水準を20年以上維持している。

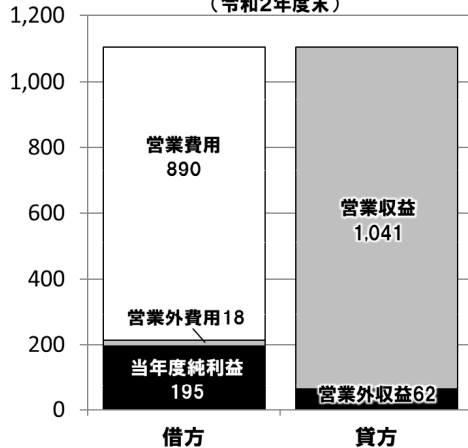
借入金のうち企業債については、新規発行は行わず償還計画に基づき、計画的な償還を行い残高低減に努めた。

また、緊急性の高い工業用水道管路の耐震化を進めるために、他会計からの低利かつ長期の借入金を活用し、投資資金に充当した。

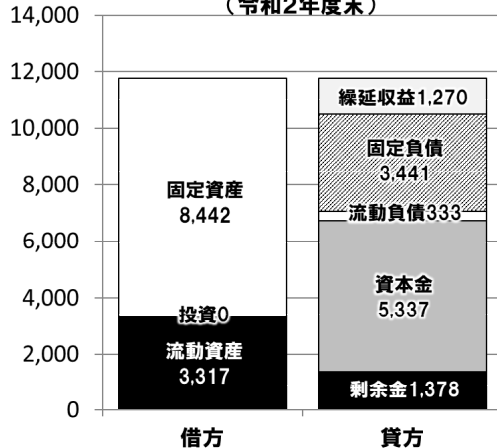
収支状況（決算）の推移



損益計算書(工業用水道事業)
(令和2年度末)



貸借対照表(工業用水道事業)
(令和2年度末)



資金保有状況

(単位：百万円)

項目	内部留保額
損益勘定留保資金	1,211
利益剰余金	1,149
引当金	585
合計	2,945

(単位：百万円)

項目	借入残高
企業債	240
他会計借入金	2,800
合計	3,040

- ・他会計貸付金はゼロ
- ・損益計算書、貸借対照表、資金保有状況は令和2年度末の値

(2) 課題と取組

ア 巨大地震に対する事前復興の取組

○ 課題

- ・南海トラフや活断層地震などの巨大地震に対し、発災後の速やかな復旧や事業継続のために、危機管理体制の強化を図る必要がある。
- ・特に、中央構造線活断層帯の直上の恐れのある管路については、被災後の速やかな復旧対策を図る必要がある。

○ 課題解決への取組

【④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組】

【⑤ 危機管理体制の強化】

- ・連続地震を見据えたBCP等の見直しや平時からの復旧訓練の実施等に加え、管路漏水検知システム等の整備により、危機管理体制の強化を図るとともに、発災時の応援協定等を有効に機能させるために、関係自治体等との連携を強化する。
- ・また、発災時において迅速な復旧対応や工業用水を継続して給水するため、「事前復興マニュアル」を活用した訓練・研修の実施や、管路のダブルルート化、管路被災・取水口塩水化時等の農水管連結による代替水源確保など、事前復興の取組を推進する。

イ 耐震・老朽化対策の強化

○ 課題

- 吉野川北岸工業用水道、阿南工業用水道ともに給水開始から50年以上が経過しているため、南海トラフ巨大地震等に備えた早急な耐震化や設備の老朽化対策を計画的に行い、工業用水の安定供給を図る必要がある。
- また、これら耐震・老朽化対策には、多額な費用を要するため、長期的な視点に立った投資計画を策定するとともに、工事・維持管理等の効率化により、ユーザー負担を最小限に抑える必要がある。
- 近年、施設の老朽化に起因する供給支障事故が、全国的に発生していることから、適正な時期の設備更新はもとより、日常巡視や定期点検により設備状態を把握し、事故を未然に防ぐ必要がある。
- 多額の投資による経営負担を軽減するために、国庫補助金が活用できるよう、常に補助金制度や国の動向等、関連情報の収集に努める必要がある。

○ 課題解決への取組

【④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組】

【⑥ 適正な施設の維持管理と

D X実装による工事、維持管理業務等の効率化】

【⑩ 利用者ニーズの的確な把握】

- 発災後も工業用水供給が継続できる施設とするため、地震対策に投資するとともに、計画的に施設の老朽化対策を推進する。
- また、設備停止が必要な修繕改良工事の計画や実施においては、施工時期や工法等の工夫により停止期間の短縮を図るとともに、最新技術の導入、機能集約や設備容量の見直し等による効率的な設計を通して効率化を行い、同時に、ライフサイクルコストを考慮した適切な設備の機能維持や長寿命化を進める。
- 施設・設備を常に良好な状態に維持するため、計画的に修繕工事を行うとともに、日常点検の確実な実施、「D X」活用による保安業務のスマート化を行い、工事・維持管理等の効率化を図る。
- 工業用水補助金などの制度改正や経営環境の変化に迅速に対応するために、情報収集力を強化するとともに、国に対し必要な提言を行う。

ウ DX実装に向けた取組

○ 課題

「新型コロナウイルス感染拡大防止」や「働き方改革」を実現するため、維持管理業務における時間的・人的負荷の軽減や、世代交代に伴う技術継承などが求められているほか、故障発生時には早期に復旧対応する必要がある。

○ 課題解決への取組

【⑥ 適正な施設の維持管理と

DX実装による工事、維持管理業務等の効率化】

- ・施設にWi-Fi環境を整備し、遠隔地からWebカメラによる映像監視を行う。また、Webカメラ付きヘルメット等を活用することにより、点検業務における技術伝承やアーカイブ化を推進する。
- ・さらに、管路漏水検知システムを実装・活用することで、漏水情報をいち早く検出し、早期復旧を図る。

エ 未売水への対応

○ 課題

吉野川北岸工業用水道では、1日当たりの給水能力（160,000m³）に対して約34%、阿南工業用水道では、1日当たりの給水能力（93,000m³）に対して約16%の未売水がある。

各配水管路に給水能力の制限があるものの、安定した経営を続けていくためには、既存ユーザーの情報収集や工業用水の新たな需要開拓に取り組み、未売水の低減に努める必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑨ 経営資源の有効活用】

【⑩ 利用者ニーズの的確な把握】

未売水低減のため、新規需要の開拓や雑用水の利用拡大を既存ユーザーや管路周辺企業に対し、積極的に営業活動を行うとともに、関係部局と連携した情報収集に努める。

オ 那賀川水系における渇水対策

○ 課題

那賀川水系においては、過去10年で7回の取水制限が実施されている。工業被害を軽減するために、これまでも地下水送水設備の整備や、那賀川渇水調整制度（水の和基金）の創設などを実施してきたが、今後とも関係機関と連携した渇水対策への取組を行う必要がある。

○ 課題解決への取組

【④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組】

那賀川水系での渇水に備え、地下水送水設備を有効に機能させるために、計画的な長寿命化対策により、渇水対策を推進する。

(3) 投資計画・収支見通し

① 投資計画

工事の集中化や停止期間の短縮など、計画的かつ合理的な投資計画を作成した。

○ 建設改良費

南海トラフ巨大地震対策として、管路の耐震化や電気機械設備の老朽化対策を計画的に実施する。

計画期間の建設改良費は、以下のとおり。

建設改良費

(単位：百万円)税込

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
工業用水道	968	498	796	758	1,003	516	310	311	391	835	6,386

主な改良工事

箇所名	工事名	R4	R5	R6	R7	R8
吉野川 北岸工水	今切第一配水支管布設替	→				
	今切配水本管布設替(空港線西延伸)	→	→			
	取水ポンプ制御盤取替	→	→			
	脱水機設備改良		→	→		
	修理工場・資材倉庫建替			→	→	
	予備電源設備取替				→	→
	監視制御システム取替				→	→
阿南工水	電動制水弁取替	→				
	第1地下水送水設備ポンプ盤取替	→				
	辰巳配水支管布設替				→	→

○ **修繕費**

運転保守基準に基づき、計画的に施設・設備の機器点検及び修繕を実施し、工業用水の安定供給を確保する。

計画期間の修繕費は、以下のとおり。

修繕費

(単位：百万円)税抜

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
工業用水道	101	37	112	120	162	268	178	114	66	66	1,224

主な修繕工事

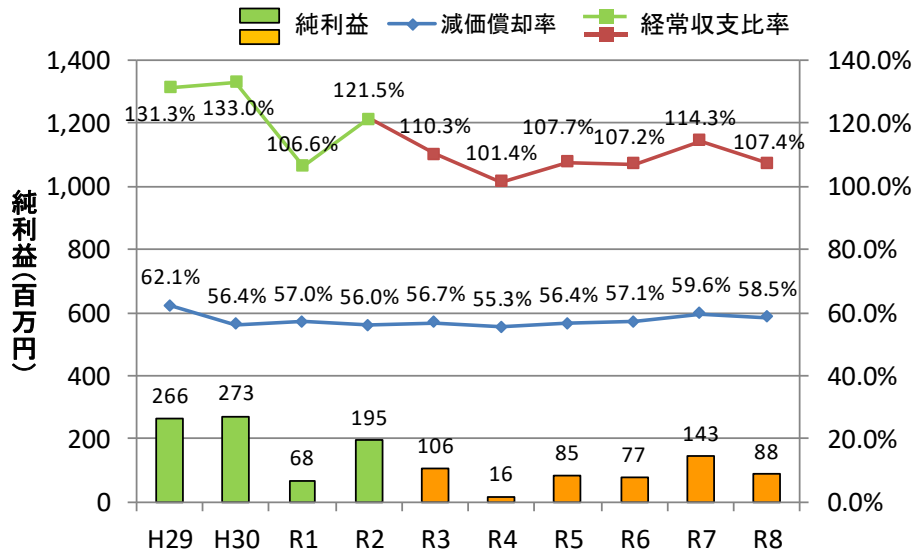
箇所名	工事名	R4	R5	R6	R7	R8
吉野川 北岸工水	配水ポンプ内部点検手入れ	→				
	取水ポンプ・電動機内部点検手入れ	→				
	脱水機設備内部点検手入れ		→			
阿南工水	送水ポンプ・電動機内部点検手入れ(2号)	→				

② 収支見通し

○ 経営指標の見通し

- 計画的な事業運営により、現行料金水準のもと、必要な投資を行いながら、経常収支比率100%以上を維持する。
- 計画的な管路耐震化と老朽化対策により、減価償却率は現行水準を維持する。

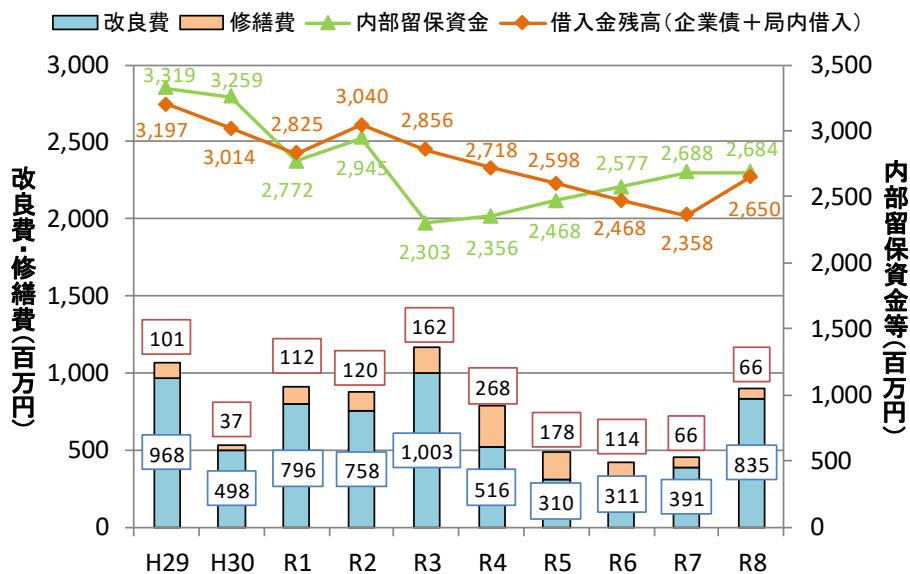
経営指標の見通し



○ 投資額と財源の見通し

- 令和3年度までの集中投資期間については、財源確保のため借入額の増加と内部留保資金が減少する。
- 令和4年度以降、投資額の減少に伴い、計画的に償還を進めるとともに内部留保資金約27億円を確保する。

投資額と財源の見通し



○ 長期収支計画

投資計画を踏まえた計画期間の収支見通しは、次のとおり。

長期収支計画表(工業用水道事業)

項目	年度	H29	H30	R1	R2	
収益的	収入	事業収益	1,114,470	1,098,113	1,100,233	1,102,963
		うち料金収入	1,018,007	1,029,597	1,032,649	1,030,287
		うち営業外収益	54,532	65,517	61,405	61,696
	支出	事業費用	848,960	825,472	1,032,108	908,073
		うち人件費	174,495	193,982	199,643	199,420
		うち動力費	80,760	85,380	88,588	78,094
		うち修繕費	100,984	37,151	111,908	120,492
		うち減価償却費	326,133	339,533	373,827	368,237
	純損益	265,510	272,641	68,125	194,890	
資本的	収入	国庫補助金	141,237	15,699	6,450	80,320
		その他(売却代)	1,847	6,242	7,797	11,803
		借入金・企業債	500,000	0	0	400,000
		貸付償還金	0	0	0	0
		計	643,084	21,941	14,247	492,123
	支出	改良費	968,067	498,266	795,967	758,461
		企業債償還金	195,993	182,233	155,978	118,377
		借入償還金	0	0	33,333	66,667
		その他	38	7	0	0
		計	1,164,098	680,506	985,278	943,505
		差引	-521,014	-658,565	-971,031	-451,382
	補填財源	521,014	658,565	971,031	451,382	
年度末資金状況	内部留保資金	3,319,361	3,259,195	2,772,167	2,944,974	
	借入金残高	2,500,000	2,500,000	2,466,667	2,800,000	
	企業債残高	696,520	514,287	358,309	239,932	

※収益的収支は税抜き、資本的収支は税込み

【 収益的収支 】

<事業収益>

- 事業収益のうち料金収入については、現行契約水量による収入を見込むほか、増量計画分を反映する。
- 営業外収益には、長期前受金戻入額を計上する。

<事業費用>

- 事業費用のうち人件費については、現行人員を計上する。
- 修繕費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫やライフサイクルコストを考慮した適切な機能維持などにより、工事コストを5%縮減(直近の長期工事計画の工事費に対する削減率)した所要額を計上する。
- 減価償却費には投資に伴う資産増減を反映しており、大幅な増加を見込む。

(単位:千円)

R3	R4	R5	R6	R7	R8
1,139,442	1,146,682	1,180,949	1,140,363	1,141,802	1,280,974
1,029,417	1,029,053	1,051,607	1,066,254	1,066,254	1,089,614
58,943	60,175	61,233	61,233	61,232	60,498
1,033,247	1,130,576	1,096,209	1,063,721	998,612	1,192,586
207,102	219,841	221,809	211,135	213,788	216,043
105,910	103,655	108,720	111,431	111,431	115,045
161,504	268,264	178,021	114,019	66,320	65,636
386,008	390,625	403,535	411,257	427,391	428,570
106,195	16,106	84,741	76,642	143,191	88,389
94,213	0	0	0	0	0
51,576	102,261	56,540	24,970	0	3,465
0	200,000	0	0	0	400,000
0	0	0	0	0	0
145,789	302,261	56,540	24,970	0	403,465
1,002,566	516,376	309,560	310,773	391,070	834,516
98,611	52,985	35,249	29,904	9,811	7,744
85,186	285,186	85,186	100,000	100,000	100,000
10	13,020	0	0	0	0
1,186,373	867,567	429,995	440,677	500,881	942,260
-1,040,584	-565,306	-373,455	-415,707	-500,881	-538,795
1,040,584	565,306	373,455	415,707	500,881	538,795
2,303,384	2,355,749	2,467,549	2,576,852	2,687,907	2,683,710
2,714,814	2,629,628	2,544,442	2,444,442	2,344,442	2,644,442
141,321	88,336	53,087	23,183	13,372	5,628

【 資本的収支 】

<資本的収入>

- ・国庫補助金については、積極的な活用を目指す。
- ・借入金・企業債については、財源不足を補うため令和4年度の2億円、令和8年度の4億円の他会計借入金計6億円を見込む。

<資本的支出>

- ・改良費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫により、工事コストを5%縮減（直近の長期工事計画の工事費に対する削減率）した所要額約24億円を見込む。
- ・企業債償還金及び他会計借入償還金については、約8億円を計上する。
- ・計画期間内の補填財源合計約24億円については、内部留保資金及び借入金により対応する。

【 内部留保資金等 】

- ・内部留保資金については、資金需要ピークとなる令和3年度以降、約27億円を見込む。
- ・他会計及び企業債の借入金残高について、令和3年度以降減少傾向となるものの、令和8年度の投資により令和8年度末時点で約27億円を見込む。

(4) 今後

引き続き、新規需要の開拓による未売水の解消、濁水に備える地下水送水設備の適切な維持管理、DX実装に向けた取組に努めるなど、なお一層の経営の効率化と資金のより効率的な運用を推進する。

また、施設の老朽化・耐震化対策を計画的に実施するとともに、大規模災害時における工業用水の安定供給に向けた取組を推進する。

4 「土地造成事業」経営戦略

(1) 現状

① 事業概要

土地造成事業は、自然との調和を図りつつ、工業開発によって地域の産業基盤を整備し、地域の発展と住民の福祉増進を図ることを目的として、昭和43年10月から現在までに、臨海部で1地区、内陸部で5地区の合計約182haの工業用地の造成を実施した。

平成26年3月に西長峰工業団地が分譲完了（リース契約含む）し、全区画が売却済みとなっているため、適正な維持管理に努めている。

土地造成の概要(実績)

団 地 名	造成年度	造成面積 (m ²)	工業用地面積 (m ²)
三好地区工業用地	S43～44年度	16,529	16,529
美馬地区工業用地	S43～45年度	31,140	30,169
鴨島中央工業用地	S48～58年度	136,797	122,010
土成工業団地	S59～62年度	198,312	165,352
辰巳工業団地	S43～H9年度	1,259,474	1,170,016
西長峰工業団地	H元～H4年度	182,721	122,525
合計	—	1,824,973	1,626,601

西長峰工業団地の概要 (R3.4.1現在)

所在地	阿波市阿波町西長峰
総面積	18.2ha
リース契約面積	2.98ha
リース区画数	2区画（AB区画）
分譲条件	1㎡当たり13,600円、リース制度、分譲代金の割賦制度あり
誘致対象業種	「一般機械器具及び電気機械器具製造業等の製造業」、 「道路貨物運送業」、「倉庫業」、「こん包業」、「卸売業」

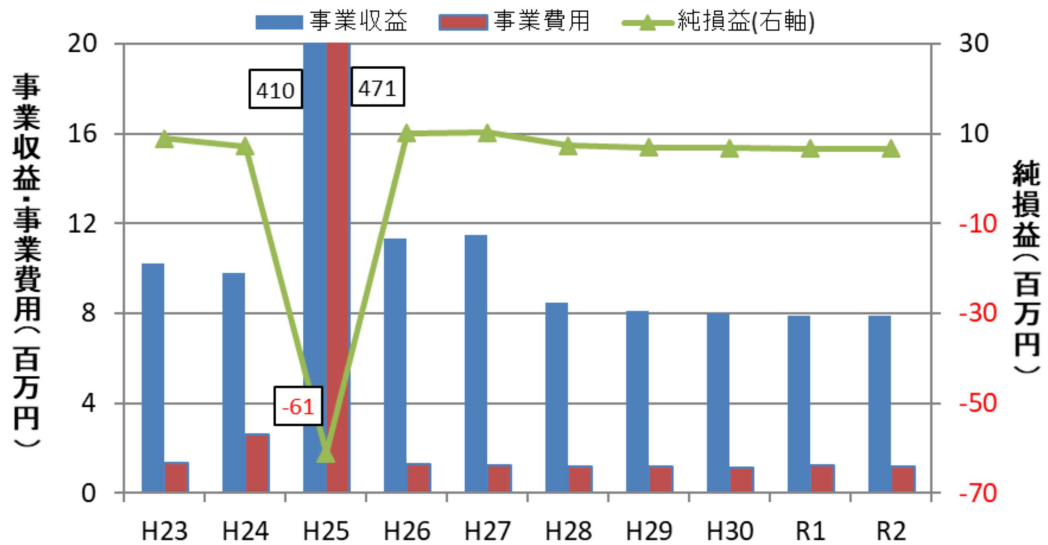


西長峰工業団地

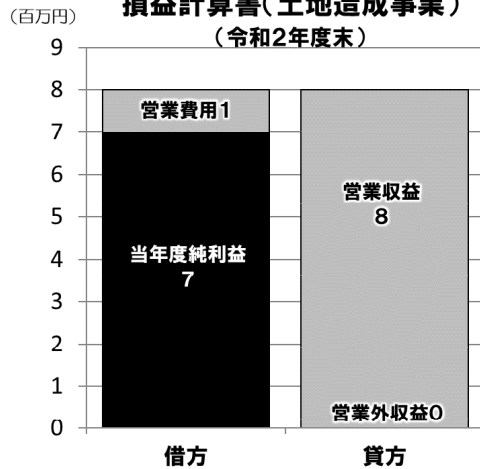
② 経営状況

平成25年度については、造成地売却に伴う「原価割れ」（分譲価格が造成原価を下回ること）により、純損失が約6千1百万円となった。

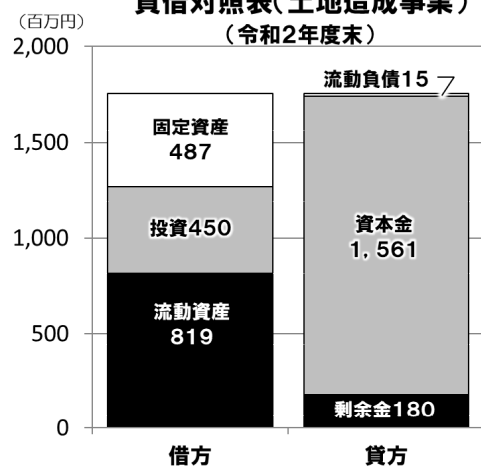
収支状況（決算）の推移



損益計算書(土地造成事業)
(令和2年度末)



貸借対照表(土地造成事業)
(令和2年度末)



資金保有状況

(単位：百万円)

項目	内部留保額
損益勘定留保資金	752
利益剰余金	52
合計	804

(単位：百万円)

項目	貸付残高
他会計貸付金	450

- ・企業債未償還残高はゼロ
- ・損益計算書、貸借対照表、資金保有状況は令和2年度末の値

(2) 課題と取組

ア 誘致企業ニーズとのマッチング

○ 課題

高度成長期以降のこれまでの土地造成は、工業用地を造成した後、企業誘致を行ってきたが、社会経済情勢の低迷により、西長峰工業団地においては造成後約20年の分譲期間を要した。

今後は、時代の要請や企業ニーズとのマッチングを考慮した、新たな土地造成への対応を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑩ 利用者ニーズの的確な把握】

土地造成の新たな対応として、県土の均衡ある発展や津波被害の回避を図るため、企業ニーズに応じて内陸部での誘致の検討なども行い、関係部局と連携して、誘致企業の情報収集に努め、オーダーメイド型での誘致を促進する。

イ リース契約地の管理運営

○ 課題

西長峰工業団地は、全区画分譲済みであるが、リース契約地の適正な維持管理を続けていく必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑨ 経営資源の有効活用】

リース契約地の適正な維持管理や今後の活用について、関係部局と連携し、情報収集を行う。

(3) 投資計画・収支見通し

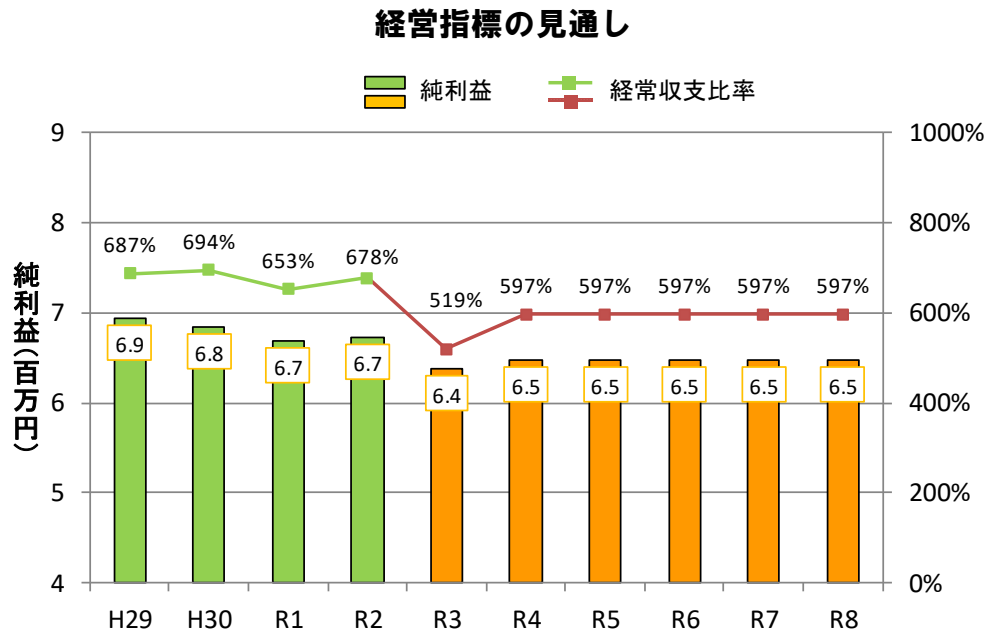
① 投資計画

現段階では、新たな土地造成案件はないため、必要に応じ工業用水道事業等への長期貸付を検討する。

② 収支見通し

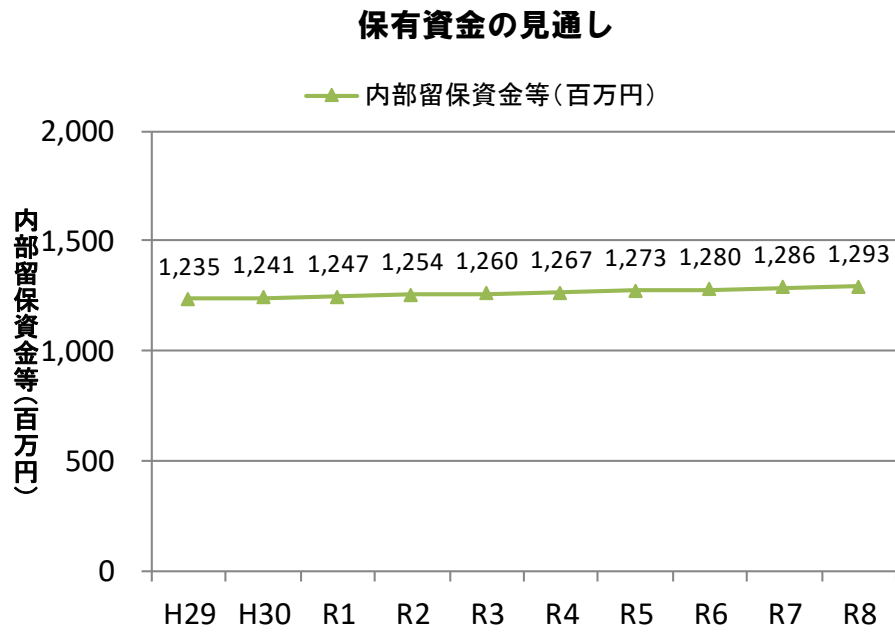
○ 経営指標の見通し

賃貸収入により、収益を確保する。



○ 保有資金の見通し

賃貸収入により、漸増する。



○ **長期収支計画**

投資計画を踏まえた計画期間の収支見通しは、次のとおり。

長期収支計画表(土地造成事業)

項目		年度	H29	H30	R1	R2
収 益 的 収 支	事業収益		8,126	7,989	7,895	7,892
	事業費用		1,182	1,151	1,209	1,164
	純損益		6,944	6,838	6,686	6,728
資 本 的 収 支	収 入	貸付償還金	137,692	0	0	0
		借入金・企業債	0	0	0	0
		計	137,692	0	0	0
	支 出	改良費	0	0	896	0
		他会計貸付金	50,000	0	0	400,000
		計	50,000	0	896	400,000
	差引		87,692	0	-896	-400,000
補填財源		-87,692	0	896	400,000	
年 度 末 状 況	内部留保資金		1,184,583	1,191,421	1,197,211	803,939
	貸付金残高		50,000	50,000	50,000	450,000
	企業債残高		0	0	0	0

※収益的収支は税抜き、資本的収支は税込み

【 収益的収支 】

<事業収益>

- ・事業収益には、リース契約地の賃貸収入、預金利息及び貸付金利息を計上する。

<事業費用>

- ・事業費用については、国有資産等所在市町村交付金等の一般管理経費を見込む。

(単位:千円)

R3	R4	R5	R6	R7	R8
7,899	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773
1,521	1,302	1,302	1,302	1,302	1,302
6,378	6,471	6,471	6,471	6,471	6,471
0	0	0	14,185	14,185	64,185
0	0	0	0	0	0
0	0	0	14,185	14,185	64,185
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	14,185	14,185	64,185
0	0	0	-14,185	-14,185	-64,185
810,317	816,788	823,259	843,915	864,571	935,227
450,000	450,000	450,000	435,815	421,630	357,445
0	0	0	0	0	0

【 資本的収支 】

<資本的収入>

- ・他会計貸付償還金約9千万円を見込む。

○ 内部留保資金等

- ・内部留保資金については、令和8年度末時点で約9億円を見込んでおり、将来の新規造成への投資財源として確保する。

(4) 今後

引き続き、リース契約地の維持管理に努めるとともに、新たな企業ニーズがある場合には、誘致を実現するための投資財源を確保していく。

5 「駐車場事業」経営戦略

(1) 現状

① 事業概要

藍場町地下駐車場は、徳島駅周辺の交通渋滞の緩和や「あわぎんホール（郷土文化会館）」及び藍場浜公園利用者の利便性を図ることを主たる目的として、昭和48年、第1駐車場（収容台数100台）の営業を開始した。

その後、昭和49年には、第2駐車場（収容台数200台）が完成し、総収容台数は、300台となった。

また、平成20年度から平成21年度にかけて、第1駐車場にエレベーターの設置と車いす利用者用駐車区画の増設工事を実施し、平成21年8月には総収容台数が295台となった。

松茂駐車場は、高速バス利用者のパーク・アンド・バスライドを円滑にするとともに、物産館利用者のための駐車場として、平成15年4月から221台の駐車場として営業を開始し、平成16年3月には、収容台数が230台となった。

多様化する利用者ニーズに的確に対応するために、平成18年度から両駐車場とも指定管理者制度を導入し、効率的な管理運営に努めている。

② 駐車場施設の概要

(R3.4.1現在)

駐車場名	所在地	収容台数	駐 車 料 金				
			普通 駐 車		定 期 駐 車		
			最初1時間	以後30分毎	全日(24時間)	昼間(7時~22時)	夜間(17時~翌日9時)
藍場町地下	徳島市 藍場町	295台	300円	150円 上限1,000円 ※身体障害者手帳、精神障害者保健福祉手帳、療育手帳の交付を受けている障がい者対象 最初の2時間分無料	19,000円/月	12,000円/月	4,000円/月
					14,000円/月 日曜日、国民の祝日の午前9時から午後5時までは除く	10,000円/月 日曜日、国民の祝日を除く	
松 茂	板野郡 松茂町 中喜来	230台	普通 駐 車				
			最初1時間	以後1時間毎			
			無料	100円 上限500円 ※身体障害者手帳、精神障害者保健福祉手帳、療育手帳の交付を受けている障がい者対象 最初の24時間分無料			



藍場町地下駐車場



松茂駐車場

③ 駐車実績

藍場町地下駐車場の利用状況は、近年の大型商業施設の郊外への進出や駅前商業施設の利用者減少などにより、平成29年度以降減少傾向にある。特に、令和2年度については、そごう徳島店の閉店や新型コロナウイルス感染症の影響によるあわぎんホールの施設利用中止などにより、大幅に減少している。

また、松茂駐車場の利用状況は、平成28年度以降増加傾向にあったが、令和2年度については、藍場町地下駐車場と同様、新型コロナウイルス感染症の影響により高速バスが運休となったため、前年度の約33%となっている。

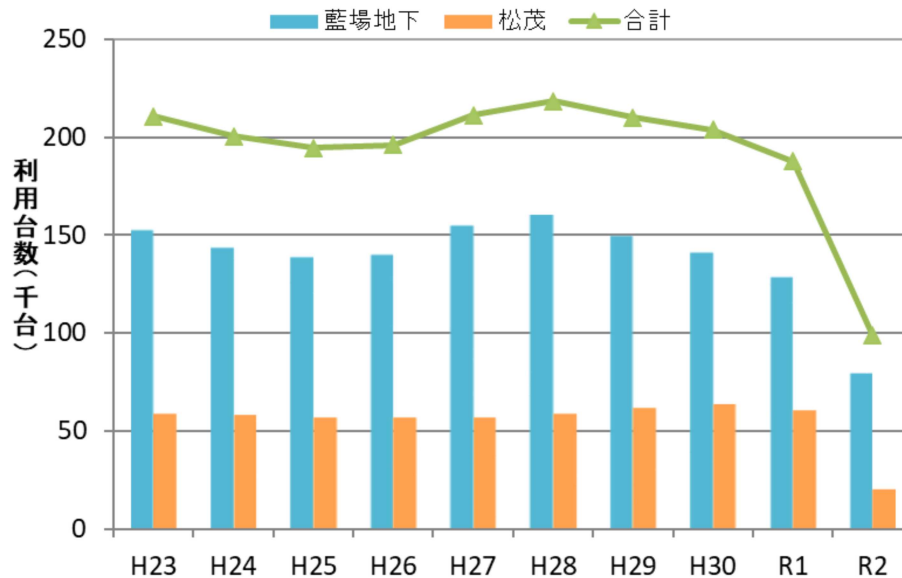
利用台数の推移

(単位：台)

駐車場名	H28	H29	H30	R1	R2
藍場町地下	159,852	148,858	140,816	127,934	78,835
松 茂	58,446	61,214	62,950	59,730	19,906
計	218,298	210,072	203,766	187,664	98,741

定期駐車、無料駐車を含む。

利用台数の推移

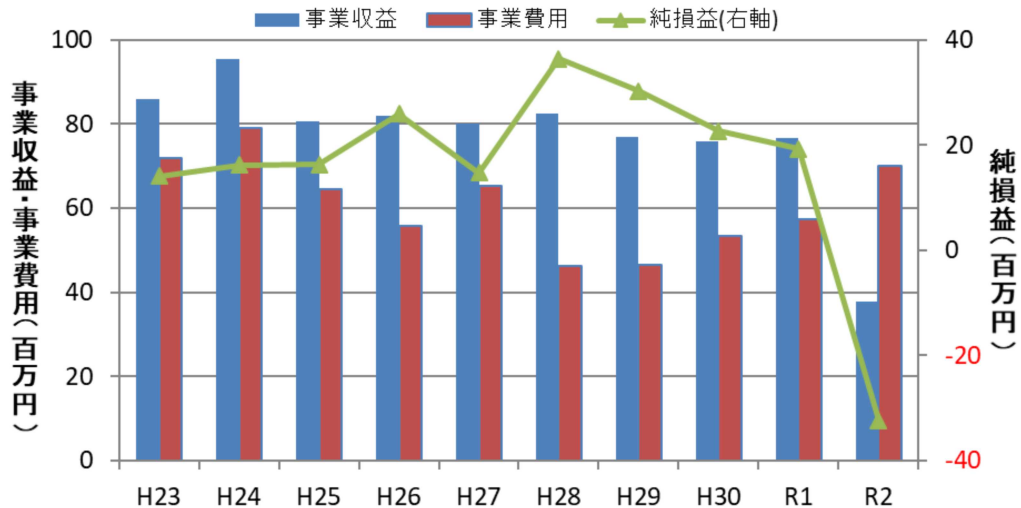


④ 経営状況

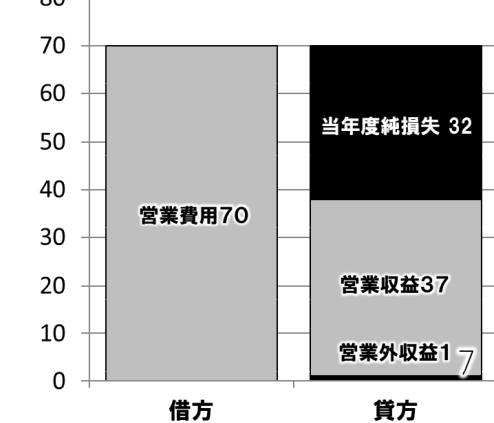
平成23年度から令和元年度までは、指定管理者からの固定納付金収入により、安定した収益のもと健全経営を維持していたが、令和2年度については、利用料金が大幅に減少し、固定納付金の減額措置を実施したことから、純損失が発生しており、令和3年度も厳しい経営が続いている。

なお、借入金である企業債については、償還計画に基づき平成26年度に償還が完了している。

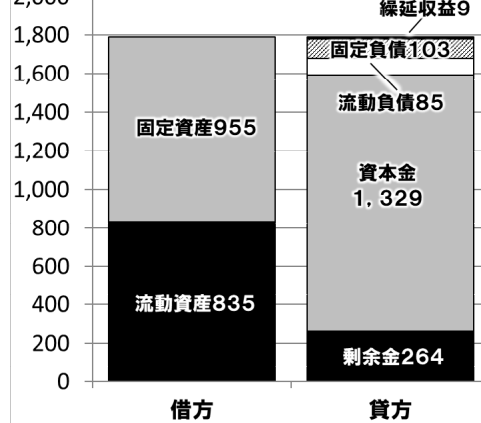
収支状況（決算）の推移



損益計算書(駐車場事業) (令和2年度末)



貸借対照表(駐車場事業) (令和2年度末)



資金保有状況

(単位：百万円)

項目	内部留保額
損益勘定留保資金	392
利益剰余金	254
引当金	103
合計	749

(単位：百万円)

項目	借入残高
企業債	0

- ・他会計貸付金はゼロ
- ・損益計算書、貸借対照表、資金保有状況は令和2年度決算値

(2) 課題と取組

ア 巨大地震に対する事前復興の取組

○ 課題

南海トラフや活断層地震などの巨大地震に対し、発災後の速やかな利用者避難や施設の復旧など事業継続のために、BCPの見直しや復旧訓練の強化を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑤ 危機管理体制の強化】

連続地震を見据えたBCP等の見直しや定期的な避難誘導訓練の実施により、危機管理体制の強化を図る。

イ 利便性向上・老朽化対策の更なる取組

○ 課題

- ・老朽化した駐車場設備の更新や修理等を計画的に行うとともに、さらなる利便性向上により安定した事業運営を図る必要がある。
- ・藍場町地下駐車場では、大型商業施設の郊外への出店・進出、さらには駅前大手商業施設の閉店などにより、徳島駅前の集客力が低下し厳しい経営状況の中で、新型コロナウイルス感染症の影響が追い打ちをかけ、大幅な利用収入の減が発生している。
- ・また、松茂駐車場においても、新型コロナウイルス感染症の影響により高速バスが運休となり、利用者の大幅な減少がみられ、アフターコロナに向けて、利用者ニーズやバス会社の動向等の把握に努め、今後もより一層の利用促進に取組む必要がある。
- ・両駐車場とも、老朽化対策には、多額の費用を要するため、長期的視点に立った投資計画を策定するとともに、工事・維持管理等の効率化を進める必要がある。

○ 課題解決への取組

【④ 大規模災害を迎え撃つ、老朽化対策及び事前復興の取組】

【⑥ 適正な施設の維持管理と

DX実装による工事、維持管理業務等の効率化】

【⑨ 経営資源の有効活用】

- ・安定した事業運営のため、計画的な施設の老朽化対策を実施するとともに、キャッシュレス決済の導入や場内照明のLED化、すべての利用者に優しい駐車場とするためのパーキングパーミット区画の拡充などに取り組んできたが、さらに、利用者目線に立った使いやすく便利な駐車場への強化を進めるため、「DX」を活用した「車番認識システム」の導入を検討する。
- ・駅前大手商業施設閉店後の新たなテナント誘致等の状況を注視するとともに、指定管理者が有する民間ノウハウを活用し、駐車場サービスの向上を図る。
- ・駐車場の休業や設備停止が必要な修繕改良工事の計画や実施においては、利用者への影響を極力低減するよう、施工時期や工法等の工夫により休業、停止期間の短縮を図るとともに、最新技術の導入、機能集約や設備容量の見直し等による効率的な設計を通して効率化を行い、同時に、ライフサイクルコストを考慮した適切な設備の機能維持や長寿命化を進める。

ウ 適正な維持管理

○ 課題

安定した事業運営のために、日常巡視や定期点検を通じて、常に設備の状態を把握するとともに、維持・管理の省力化を可能とするシステムの導入を検討し、状況に応じ速やかな機能回復や工事計画へ反映を図る必要がある。

○ 課題解決への取組

【⑥ 適正な施設の維持管理と

DX実装による工事、維持管理業務等の効率化】

施設・設備を常に良好な状態に維持するため、計画的に修繕工事を行うとともに、日常点検の確実な実施、「DX」の活用による維持管理業務のスマート化を行い、工事・維持管理等の更なる効率化を図る。

エ 情報収集の強化

○ 課題

駐車場の周辺環境やコロナ禍による社会行動やシステムが大きく変容する状況のもと、利便性や快適性の追求など、高度化する利用者ニーズの的確な把握と速やかな対応を図る必要がある。

○ 課題解決への取組 【⑩ 利用者ニーズの的確な把握】

利用者ニーズの的確な把握と経営環境の変化に迅速に対応するために、周辺駐車場の動向やアンケート調査の実施など情報収集の強化を図る。

(3) 投資計画・収支見通し

① 投資計画

駐車場営業への影響が最小限となるよう配慮し、工事の集中化や停止期間の短縮など計画的な投資計画を作成した。

ただし、藍場町地下駐車場については、営業から40年が経過しており、土木構築物に関しては定期的に劣化診断調査等を実施し、必要に応じ工事計画見直し時に反映する。

○ 建設改良費

設備更新に併せ利便性向上策を織り込んだ老朽化対策を計画的に実施する。

計画期間の建設改良費は、以下のとおり。

建設改良費

(単位：百万円) 税込

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
駐車場	15.8	19.3	41.4	129.8	26.2	42.7	6.5	0	128.3	24.9	434.9

主な改良工事

箇所名	工事名	R4	R5	R6	R7	R8
藍場町地下	新料金計算装置（車番認識システム）導入	→				
	自動車管制装置等取替				→	
	第2駐車場給排気設備取替				→	
	第1駐車場給排気設備取替					→

○ 修繕費

運転保守基準に基づき、計画的に施設・設備の修繕を実施し、安定した事業運営を確保する。（指定管理者が実施する機器メンテナンスは除外している）

計画期間の修繕費は、以下のとおり。

修繕費

(単位：百万円) 税抜

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	合計
駐車場	6.5	7.0	10.9	18.1	6.7	6.0	9.5	35.6	7.5	21.2	129.0

主な修繕工事

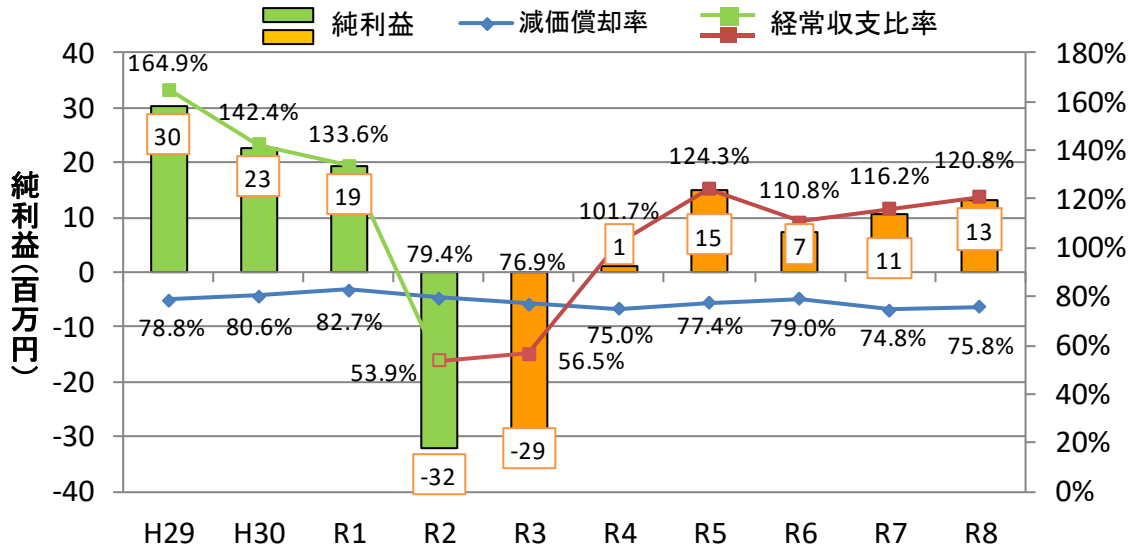
箇所名	工事名	R4	R5	R6	R7	R8
藍場町地下	排煙ファン補修			→		
	自家発電設備補修					→
松 茂	区画線補修		→			

② 収支見通し

○ 経営指標の見通し

- ・利用者ニーズを反映した利便性向上策を実施し、利用台数の確保と経費の削減により収益を確保する。
- ・計画的な老朽化対策により、減価償却率は現行水準を維持する。

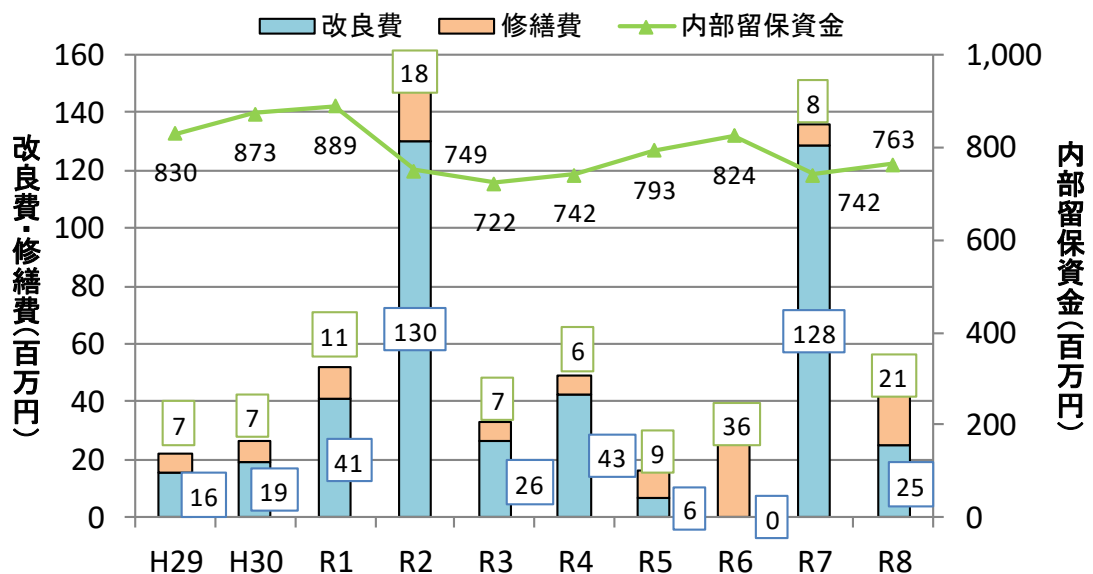
経営指標の見通し



○ 投資額と財源の見通し

- ・内部留保資金は令和8年度末で約8億円を見込み、老朽化した施設・設備の投資財源として確保する。

投資額と財源の見通し



○ 長期収支計画

投資計画を踏まえた計画期間の収支見通しは、次のとおり。

長期収支計画表(駐車場事業)

項目		年度	H29	H30	R1	R2
収益的 収支	収入	事業収益	76,925	75,925	76,726	37,691
		うち指定管理料	75,000	75,000	75,000	18,750
	支出	事業費用	46,661	53,301	57,438	69,980
		うち修繕費	6,543	6,976	10,854	18,111
		うち減価償却費	38,804	38,537	37,923	36,646
	純損益		30,264	22,624	19,288	-32,289
資本的 収支	収入	貸付償還金	0	0	0	0
		借入金・企業債	0	0	0	0
		その他	0	22	248	189
		計	0	22	248	189
	支出	改良費	15,827	19,323	41,360	129,831
		他会計貸付金	0	0	0	0
		企業債償還金	0	0	0	0
		計	15,827	19,323	41,360	129,831
	差引		-15,827	-19,301	-41,112	-129,642
	補填財源		15,827	19,301	41,112	129,642
年度 末 状況	資金	内部留保資金	830,229	873,479	888,991	748,928
	貸付金残高	0	0	0	0	
	企業債残高	0	0	0	0	

※収益的収支は税抜き、資本的収支は税込み

【 収益的収支 】

<事業収益>

- 令和4年度以降の事業収益には、指定管理者からの現行水準の固定納付金収入を見込む。

<事業費用>

- 事業費用のうち修繕費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫やライフサイクルコストを考慮した適切な機能維持などにより、工事コストを5%縮減（直近の長期工事計画の工事費に対する削減率）した所要額を計上する。
- 減価償却費については、投資に伴う資産増減を反映する。また、藍場町地下駐車場の土木施設の償却が令和5年度に完了することから、令和6年度に減少している。

(単位:千円)

R3	R4	R5	R6	R7	R8
38,255	75,749	75,749	75,749	75,749	75,749
37,500	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
67,685	74,485	60,944	68,394	65,175	62,705
6,685	6,032	9,454	35,621	7,500	21,158
45,249	47,871	43,550	24,833	32,437	33,607
-29,430	1,264	14,805	7,355	10,574	13,044
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
111	204	0	0	0	0
111	204	0	0	0	0
26,249	42,700	6,458	0	128,336	24,892
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
26,249	42,700	6,458	0	128,336	24,892
-26,138	-42,496	-6,458	0	-128,336	-24,892
26,138	42,496	6,458	0	128,336	24,892
722,423	741,609	792,845	824,369	741,570	762,665
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

【 資本的収支 】

<資本的支出>

- 改良費については、投資計画に基づき、工法、設計の最適化などの工夫により、工事コストを5%縮減（直近の長期工事計画の工事費に対する削減率）した所要額約2億円を見込む。
- 計画期間内の補填財源合計約2億円については、内部留保資金により対応する。

【 内部留保資金等 】

- 内部留保資金については、令和8年度末で約8億円の見通しであるが、土木構築物の改修には多額の修繕・改良費が必要となるため、投資財源として確保する。

(4) 今後

利用台数を確保し経営の安定化を図るため、環境変化に応じた利用者ニーズを的確に把握し、更なる利便性や安全・安心の向上策を実施するとともに、民間ノウハウを有する指定管理者と連携した駐車場サービスの向上を図る。

第4章 計画の推進

1 推進方策

(1) 進行管理

① KPIの設定

施策ごとの進捗状況を検証するためにKPI※を設定する。

※KPI：重要業績評価指標（Key Performance Indicator）

② PDCAサイクルの確立

計画的に事業を実施し、効果的・効率的な事業の推進を図るため、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルによる進行管理を実施する。

○ 計画（Plan）

- ・「経営目標」を見据え、令和8年度までの年度目標、KPIの設定
- ・県民に分かりやすい指標の設定

○ 実行（Do）

- ・社会経済環境の変化や県民ニーズに迅速に対応した事業の実施
- ・県行政とより一層の連携を図った事業の推進

○ 評価（Check）

- ・企業局幹部職員で組織する「企業局戦略会議」で進捗状況を評価し、外部委員で組織する「戦略的経営推進委員会」で意見を聴取
- ・結果はホームページ等で公表

○ 改善（Action）

- ・経営環境等の変化に機敏に対応した計画の見直し
- ・様々な意見に基づく計画や実施内容等の見直し、改善

(2) 進捗状況の検証

「企業局戦略会議」において、目標に対する各年度の進捗状況を検証するとともに、進捗が遅れている項目については、改善策も合わせて検討し、必要に応じ計画の見直しを行う。

「戦略的経営推進委員会」に、進捗状況の評価や改善策を報告し、意見を聴取する。

(3) 情報発信

計画の推進においては、利用者、県民の視点から、事業推進の情報発信を行う。評価を受けた計画の進捗状況をホームページ等で公表し、寄せられた意見を計画の推進に反映する。

「企業局戦略会議」や「戦略的経営推進委員会」での意見や評価は、職員全体に周知し、職員が一体となった取組を図る。

県民の理解と協力のもと、計画が推進できるよう、ホームページやSNS、プロモーションビデオ等を活用し、広報広聴活動の充実強化を図る。