

# 第2回 富山県企業局経営戦略検討委員会

令和8年2月19日（木） 10:00 ～ 11:30  
県庁 4階大会議室

## — 次 第 —

- 1 開 会
- 2 あいさつ
- 3 議 事
  - (1) これまでの振り返り
    - ・ 第1回検討委員会（R7.11.10）での主なご意見等 … 【資料1】
    - ・ 現地視察（R7.12.18）の実施状況
  - (2) 新たな「富山県企業局経営戦略 素案（本文）」の概要 … 【資料2】
  - (3) “ ” （投資・財政計画）の概要 … 【資料3】
  - (4) 新たな「富山県企業局経営戦略 素案」 … 【資料4】（別冊）



# (1) これまでの振り返り

### ○ 経営戦略の方向性について

- 全般
  - ・ 「顧客目線」を意識することは重要。
  - ・ 資料では、横文字やカタカナをきちんと日本語にしてあり、丁寧な説明を意識している点が評価できる。
  - ・ 丁寧な施策提示と説明で、県民の理解と同意を得ることが重要。
- 企業価値の向上
  - ・ 経営戦略を職員個人のKPIに落とし込み、主体性や連帯感を醸成することも重要。
  - ・ 現行戦略で取り上げていない要素で評価できる。一方で、企業価値の向上を「県民目線で」捉える点についてはやや違和感も。4事業の有機的な連携が企業価値の向上につながることを明確化すべきでは。
  - ・ 企業局のブランド向上を意味するのであれば、広報活動の充実、公営企業の見える化という目線での検討も必要。
- 今後の取り組み
  - ・ 施設の老朽化対策も重要。
  - ・ テクノロジーの視点で、基幹事業における未来への投資も明確に打ち出しては。

### ○ DXの推進について

DXの推進に向けては、取組の段階ごとに、次の視点を考慮することが必要である。

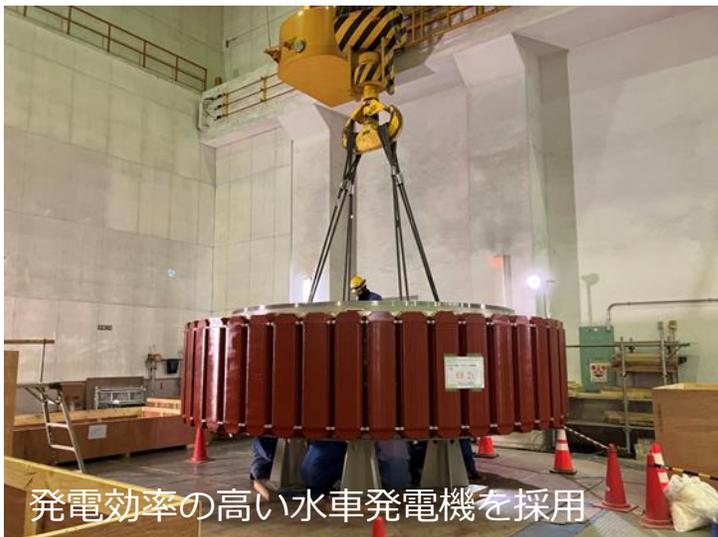
- 初期段階
  - ・現状を把握し、ヒアリング等で課題を洗い出す。また、県民の皆さんが求める価値を明確化する。
  - ・その課題が、デジタルで取り組むべきものかを選別する。
  - ・KPIを伴うマイルストーンを3～5年ごとに設定する。
  - ・短期間・限定範囲で検証するPoC（ポック）で小さく試行し、検証と学習を繰り返す。
- 進捗管理・組織体制
  - ・進捗と成果をチームで共有し、定期レビューで軌道修正する。失敗を許容し、改善を継続する。
  - ・ドキュメント化、デジタル管理により、異動があってもノウハウを継承できる体制を整える。
  - ・進捗管理の責任者、長期専属の担当者、トレーナーを配置し、組織学習を維持する。
- その他
  - ・AIによる施設修繕時期の予測では、大学などとの連携も重要である。
  - ・スマート保安（ドローンやIoTセンサー等）の先行事例を参考にし、横展開を図る。
  - ・サイバー攻撃対策を実施し、リスクを最小化する。

### ○ 施策に係るご提案について

- 脱炭素先行地域の有効活用
  - ・ 環境省は「脱炭素先行地域」を選定しており、採択されれば国の支援を受けられる。
  - ・ 選定にあたっては、農業など公営企業が未経験の分野との連携、といった新たな着眼点が必要となる。
  - ・ 公的施設への再エネ導入が一層期待されている。
  - ・ ペロブスカイト太陽電池などの活用など、安全で質の高い再エネの促進に向けて引き続き努力してほしい。
- 再エネ適地としての「ウェルカムゾーン」の創成
  - ・ 電力、通信インフラを整備した「ウェルカムゾーン」を設定・紹介し、企業を誘致する仕組みも有効。
- 再エネを活用した地域還元
  - ・ 太陽光パネルの下で、夏は涼しさ、冬は暖かさを確保できる、ソーラーシェアリングの技術も重要。
- 公益的附帯事業としての通信事業の実施
  - ・ 非常事態に備え、街中、避難場所、ターミナルにスマホ充電設備を設けることも重要。
  - ・ 他県でも例があるように、基地局や通信網を整備し、電気事業と防災通信事業を連携させる取組みも重要。

## ○ 庄東第一発電所

リプレース中の発電施設をご視察



発電効率の高い水車発電機を採用



除塵機（じょじんき）  
※塗装メンテ不要のステンレス製へ更新



## 1 概要

- 工事費：約67億円（R7.12時点）
- 工期：R3.3～R8.3（5ヶ年）
- ⚡ 民間のノウハウを活用できる「**設計施工一括発注方式**」を採用し、**工期を16ヶ月短縮**し、**発電停止期間を32ヶ月**とした。

## 2 リプレース効果



(1)発電電力量の増加

⚡ ① 最大使用水量	70 m³/s	56 m³/s (▲14 m³/s)
⚡ ② 最大出力	24,000kw	20,580kw (▲3,420kw)
⚡ ③ 年間発電量	73,979MWh	81,636MWh (+7,657MWh)
⚡ ④ CO2削減効果	53,783 t/年	59,349 t/年 (+5,566 t/年)

※電源別のライフサイクルCO2量（水力：11g-CO2/kwh、石油火力：738g-CO2/kwh）で算定

発電効率の高い水車を採用した結果、  
 ②最大出力は縮小したものの、**③年間発電量が増加**  
 ④CO2削減効果も拡大し、脱炭素化に一層貢献

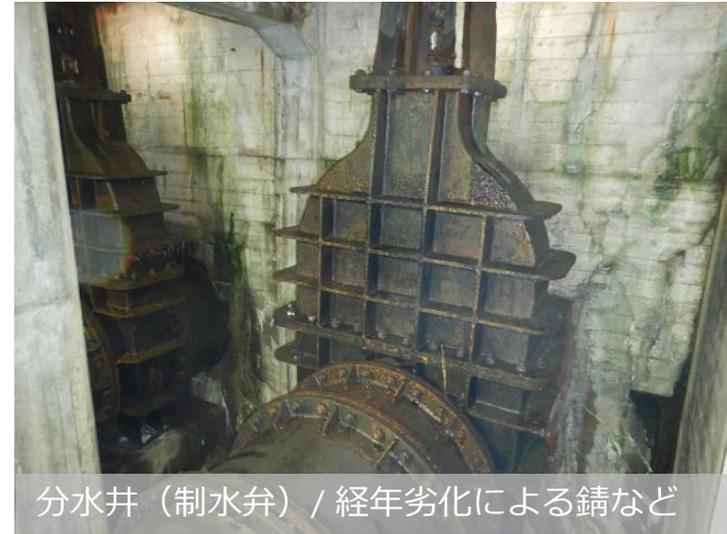
- (2)維持管理の効率化
- ⚡ 水車発電機：新技術の採用で、補機（油圧システム等）を減らし、**保守管理を簡素化**。ライフサイクルコストと発電停止期間も短縮。
  - ⚡ 除塵機：塗装メンテナンス不要のステンレス製へ更新し、**維持管理費も削減**。
- (3)人材の確保と育成
- ⚡ 北電グループが**地元企業へ技術指導**し、**水力発電技術を継承**。技術力の向上とトラブル時の早期対応を図る。
  - ⚡ **高校生向けの現場見学会**を開き、インフラ整備への理解を深め、将来の人材確保も図る。

## ○ 和田川浄水場

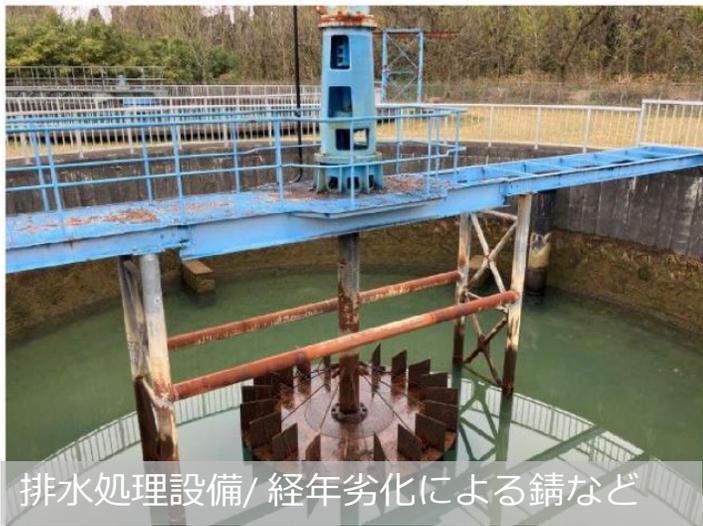
上水道や工業用水道の浄水過程や、浄水場内の設備に係る老朽化の状況を確認



工水沈殿池 / 経年劣化による錆など



分水井（制水弁） / 経年劣化による錆など



排水処理設備 / 経年劣化による錆など



工水沈殿池 / 設備内に多数のクラック



分水井（流水調整弁）

## **(2) 新たな「富山県企業局経営戦略 素案 (本文)」の概要**

### 1. 策定の趣旨

- 現行の経営戦略は、令和8年度で期間が満了
- 人口減少、物価高騰をはじめ、企業局を取り巻く経営環境は大きく変化
- 県の新たな総合計画に応じた経営方針を示す必要がある

「新たな総合計画」策定の趣旨（抜粋）

「…**県民一人ひとりの豊かで幸せな暮らし**と**本県の持続的な発展**を実現するため、県民が主役の新しい富山県の未来を描き、県民と共に新しい富山県づくりを推進する新たな総合計画を策定します。」

➡ 新たな経営戦略では  
「**顧客目線（県民目線）**」の「**持続可能な経営方針**」を目指す

### 2. 経営戦略の位置付け

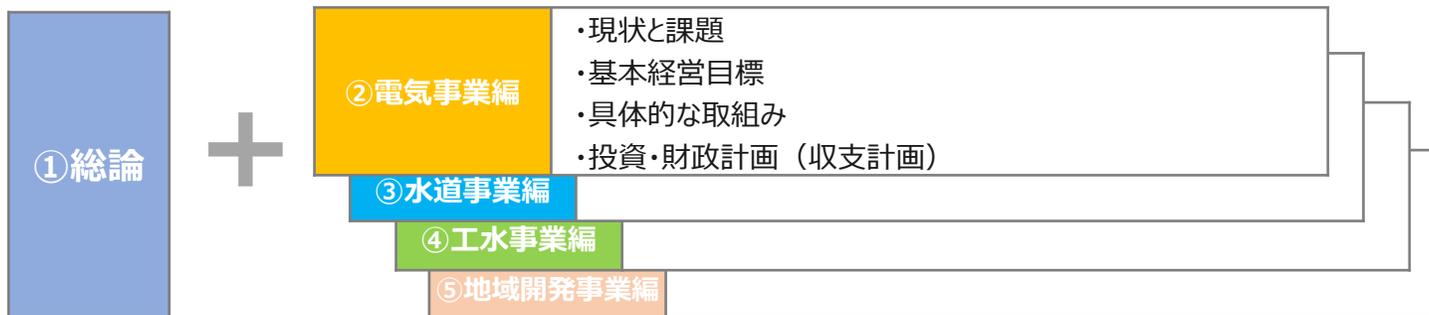
企業局が将来にわたって、県民サービスを安定的に供給していくための経営方針

### 3. 計画期間

10年（令和8年度～令和17年度を予定） ※令和8年●月公表予定

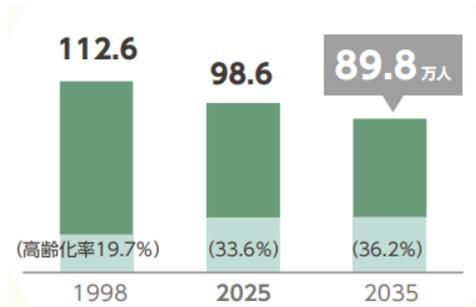
## 4. 経営戦略の構成

総論、各論で計5編構成



## 5. 経営環境の主な変化

### ① 人口減少と少子高齢化



出典：総務省統計局「国勢調査」、富山県「人口移動調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」をもとに本県試算

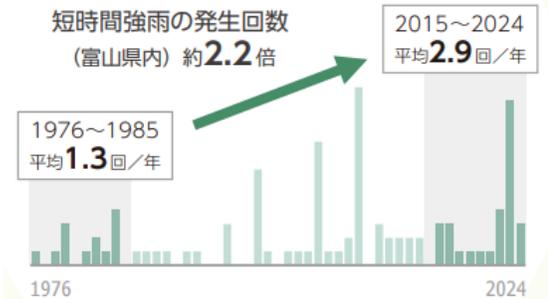
### ② 物価高騰

建設工事の物価指数

直近4年で +20.4  
※2020→2024年

出典：国土交通省「建設工事デフレーター（2015年度基準）をもとに本県算定

### ③ 自然災害の頻発化、激甚化



出典：富山県内気象台観測所データ

### ④ 電力システム改革の進展、国のエネルギー政策の見直し

国全体での発電電力量に占める再エネの割合

2040年度 約4～5割  
※2022年度：21.8%

出典：資源エネルギー庁「2040年度におけるエネルギー需給の見直し」

### ⑤ 脱炭素化の要請

県内の温室効果ガス排出量目標

2030年度 △53%減  
(2013年度比)

出典：「富山県カーボンニュートラル戦略（中間目標①）」より

### 6. 企業局の経営方針（案）

**本県の豊かな水を活かして、生活・産業を支えるインフラの維持・向上を図り、  
「県民の暮らしと共に」を念頭に県民のウェルビーイングの向上に貢献します。**

- 企業局は、水力発電を設立の起源とし、後に「水道」「工業用水」の事業を新たに実施するなど、富山県の強みである「豊かな水」を活かして生み出した「再生可能エネルギー」や「きれいな水」を提供し、県民の生活や本県の産業を支えています。
- 富山県を取り巻く環境が変化する中、「数」や「量」を重視した従来型の発展モデルは転換期を迎えておりますが、電気、水道、工業用水のインフラは、引き続き生活や産業には欠かせないものです。
- 今後も、企業局は、「再生可能エネルギー」や「きれいな水」を安定的に、かつ、安全なものを提供していくことを使命とし、ここで暮らす人、仕事をする人の「ウェルビーイング」の実現に貢献します。



### 7. 各事業の10年後の目指す姿（基本方針）

経営方針(案)を踏まえ、各事業の「特性」や「今後の展望」などを次の2つの視点で再認識し、各事業の「10年後の目指す姿」を定めました。

視点① **顧客目線（県民目線）**で企業価値の向上に向け、誰のため、何のために仕事をするのか、公営企業の役割を再認識

視点② **持続可能な経営方針**を策定すべく各事業の方向性を定め、何に取り組んでいくのかを明確化

#### 10年後の目指す姿

##### 電気事業

「再生可能エネルギーの安定供給と導入拡大」により、「暮らしの向上と産業の振興」に貢献している

##### 水道事業

「安全・安心な水道用水の安定供給」により、「快適で安全・安心な暮らし」に貢献している

##### 工水事業

「強靱で安定的な工業用水の供給」により、「優良な事業活動の基盤づくり」に貢献している

##### 地域開発事業

駐車場の「利便性の向上」により、「まちの賑わいづくり」に貢献している

10年後の目指す姿

**電気事業**

「再生可能エネルギーの安定供給と導入拡大」により、「暮らしの向上と産業の振興」に貢献している

- 電気事業の役割 
  - ・暮らしや産業活動に不可欠な再生可能エネルギーを将来に渡って安定的に供給することが必須
- 電気事業の現状
  - ・発電施設の老朽化が進行し、リプレースや計画的修繕、人材の確保が急務
- 今後目指すべき方向性
  - ・売電単価向上と再エネ発電量拡大で得られた資金を再投資する好循環を確立
  - ・再エネの安定供給と導入拡大で、暮らしの向上・産業振興に貢献

**数値目標** 

	R7(見込)	R12	R17
供給力 (kW) (下段：R7比)	101,425 (100%)	144,825 (142.8%)	R12の目標値 以上を目指す
供給電力量 (MWh/年) (下段：R7比)	351,448 (100%)	497,823 (141.6%)	
一般家庭換算（世帯数）※1	79,860	126,031	
CO <sub>2</sub> 削減効果 (R7からの増加分)※2	-	▲36,594 t-CO2	

経営環境の変化・課題 

- 1 再生可能エネルギーの導入拡大**
  - ・2050年カーボンニュートラルに向け、県内企業の再エネ電力需要が増加
  - ・地熱発電をはじめとした、新たな再エネの導入に向けた調査の必要性
- 2 発電設備の老朽化への対応**
  - ・老朽化した発電施設の更新や計画的修繕の必要性
- 3 電力システム改革への対応**
  - ・売電料金の変動に伴う収益変動リスクへの対応
  - ・民間事業者のノウハウを活用した地域貢献策の検討
  - ・様々な売電先や受給条件に対応した発電計画・運転への対応
- 4 物価高騰への対応**
- 5 AIなどの先端技術の活用、DXの推進**
  - ・人材不足に対応するため業務省力化の必要性
  - ・DX推進に向けた現状把握と課題の明確化、管理・遂行体制の構築
- 6 大規模災害の頻発化など災害リスクの高まり**
  - ・被害の最小化と復旧体制の強化の必要性
- 7 人材の確保と育成**
  - ・求める人材の明確化・魅力発信の強化、職員の専門性や主体性の醸成

※1 3,950kWh/年 環境省「令和4年度家庭部門のCO2排出実態統計調査 資料編（確報値）」  
 ※2 電気の排出係数は2030年度の値0.25kg-CO2/kWhを採用

具体的な取組み



## 1 再エネの安定供給、導入拡大

- (1) 発電施設の更新**
  - ・リプレース等により安定供給と発電効率向上で供給電力量を拡大
  - ・収益向上により得られる資金を再投資する好循環を構築
- (2) 発電施設の計画的修繕**
  - ・オーバーホールの計画的な実施により費用を平準化
- (3) 発電施設の強靱化**
  - ・老朽化した和田川共同水路の健全化に向けて調査を実施
  - ・施設の耐震補強の継続的な実施
  - ・防災訓練の実施、資機材の配備、緊急時対応マニュアルの点検
- (4) 発電停止時間の短縮**
  - ・発電停止が必要な大規模修繕とオーバーホールを同時実施
  - ・設備の点検や修繕に努め、故障停止を回避
- (5) 地熱資源の活用**
  - ・魚津地域：バイナリー発電導入に向けた取組み
  - ・立山温泉地域：国等への支援要望、最新技術に係る情報収集
- (6) CO2フリーのエネルギーを活かした地域貢献の取組み**
  - ・売電先を通じて、企業誘致や県産再エネの地産地消等を推進
  - ・一層の脱炭素化の推進に向けた先導的役割

## 2 持続可能性を高める経営努力

- (1) 県産再エネの価値向上**
  - ・県産再エネの有用性への理解促進、価値向上により収益を確保
  - ・効果的な売電方法や運転計画を検討し、電力システム改革に対応
- (2) 物価高騰対策、コストの削減**
  - ・予防保全を重視した維持管理によりライフサイクルコストを縮減
  - ・費用対効果の高い機器の選定、地元企業の活用
- (3) 先端技術の活用、DXの推進**
  - ・発電能力の最適化や高効率性を重視した機器を選定
  - ・AIによる故障予兆診断に係る情報収集、研究
  - ・点検の効率化に向けたドローン配備の増強
  - ・巡視ロボットに係る情報収集、研究
- (4) 組織づくり**
  - ・採用ターゲット、訴求すべき情報の明確化
  - ・中高生向けのインターンシップの実施
  - ・DX推進に向けた研修等の実施、プロジェクト化支援体制の構築
  - ・電気事業の企画立案、発電制御を一体的に行う組織への体制強化（電気課と発電制御所を統合し、電気事業室を新設）

10年後の目指す姿

**水道事業**

「安全・安心な水道用水の安定供給」により、「快適で安全・安心な暮らし」に貢献している

- 水道事業の役割
  - ・安全・安心な水道用水は暮らしに不可欠で、品質維持や安定供給が必須
- 水道事業の現状
  - ・水需要の減少、施設の老朽化、新たな水質検査基準等への対応が必要
- 今後目指すべき方向性
  - ・水質確保と管路更新の着実な実施により安定供給を継続し、快適で安全・安心な暮らしに貢献

**数値目標**

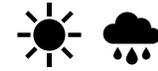


	R7(見込)	R12	R17
西部水道用水において受水市に安定供給した日数の割合※1	100%	100%	100%
水道管路の整備延長※2	0.0km	3.0km	6.1km

※1 水源等の渇水対策や受水市へ事前調整を行った断水を除く

※2 射水線6.7km（令和10年代後半完了予定）の整備延長

経営環境の変化・課題



- 1 水質管理・水供給体制等の強化**
  - ・新たな水質検査基準（PFAS検査項目の増加）への対応
- 2 人口減少等に伴う利用水量の減少への対応**
  - ・人口減少に応じた給水量、施設規模、あるべき料金体系の検討の必要性
- 3 施設の耐震・老朽化への対応**
  - ・送水管路の約98.5%が法定耐用年数（40年）を超過
  - ・送水区間のうち約16%の耐震適合性が不足
- 4 災害リスクへの対応**
  - ・設備の調査、点検、整備、管路更新の実施
  - ・機能停止時の早期復旧体制づくり
- 5 AIなどの先端技術の活用、DXの推進**
  - ・人材不足に対応するため業務省力化の必要性
  - ・DX推進に向けた現状把握と課題の明確化、管理・遂行体制の構築
- 6 脱炭素化の一層の推進**
  - ・富山県カーボンニュートラル戦略に掲げる目標値の達成へ寄与する必要性
- 7 人材の確保と育成**
  - ・求める人材の明確化・魅力発信の強化、職員の専門性や主体性の醸成

### 具体的な取組み



#### 1 安全・安心の徹底

##### (1) 水質の確保

- ・「水安全計画」に基づく良質な水質管理
- ・社会的要請等により変遷する水質検査基準への柔軟な対応
- ・リアルタイムでの監視体制を確立し、水質異常へ迅速に対応

##### (2) 安定給水への取り組み（耐震・老朽化への対応）

- ・「管路更新計画」に基づき、計画的に管路更新を実施
- ・管路の集約化やダウンサイジング（射水市への送水管の集約化）等、工事費や運営コストの縮減
- ・施設・管路台帳を一元管理し、緊急時への早期復旧対応
- ・老朽化した和田川浄水場のリプレース（全面的更新）等の検討

##### (3) 災害発生時への対応

- ・「災害等対策マニュアル」に基づく、災害対応と早期復旧（受水団体の給水車への給水、マニュアルの定期的な見直し等）
- ・受水団体との災害時応援協定の締結の検討
- ・送水管の補修資材の備蓄
- ・関係団体との連携訓練や研修の継続実施

#### 2 持続可能性を高める経営努力

##### (1) 経営基盤の強化

- ・人口減少に応じた給水量・施設規模、適切な料金体系のあり方を検討
- ・DXの推進と業務効率化によるコスト削減
- ・東部水道、西部水道の未利用水の有効活用

##### (2) 先端技術の活用、DXの推進

- ・施設台帳システム、管路台帳システムを活用した維持管理
- ・IoT技術を活用した漏水検知システムの導入等を検討
- ・受水団体との間で、台帳管理等を含む水道施設情報を共有化し、災害時の早期復旧や維持管理を効率化

##### (3) 脱炭素化への更なる貢献

- ・省エネ設備の積極的導入
- ・和田川浄水場での県産再エネ電力の活用
- ・水道用水の落差を活用したマイクロ水力発電の研究

##### (4) 組織づくり（人材確保・育成、業務効率化含む）

- ・採用ターゲット、訴求すべき情報の明確化
- ・インターンシップの実施
- ・DX推進に向けた研修等の実施、プロジェクト化支援体制の構築

### 10年後の目指す姿

#### 工水事業

「強靱で安定的な工業用水の供給」により、「優良な事業活動の基盤づくり」に貢献している

- 工水事業の役割
  - ・ 工業用水は、工場や事業所の運営に不可欠で、安定的な給水が必須
- 工水事業の現状
  - ・ 施設の老朽化による大規模漏水や一時的な給水停止も発生
  - ・ 給水と管路更新は、費用・技術面で両立が困難なため、抜本的な対策が必要
- 今後目指すべき方向性
  - ・ 老朽化対策を抜本的に行い、工業用水機能を「強靱化」し、必要な水を必要な時に「安定的」に供給し、優良な事業活動の基盤づくりに貢献する

### 数値目標



	R7(見込)	R12	R17
全3工業用水道においてユーザーに安定供給した日数の割合 ※	100%	100%	100%
西部工水契約水量（日量）	200千m <sup>3</sup> /日	203千m <sup>3</sup> /日	209千m <sup>3</sup> /日

※工水ユーザーに対して事前調整を行った断水を除く

### 経営環境の変化・課題



- 1 工業用水需要の変化**
  - ・ 受水企業の生産体制や産業構造の変化、節水機器の普及等による水需要の減
  - ・ 新規受水企業の開拓や、既存受水企業の二一ズ等の的確な把握の必要性
- 2 施設の耐震・老朽化への対応**
  - ・ 送水管路の約75.2%が法定耐用年数（40年）を超過
  - ・ 送水区間のうち約20%の耐震適合性が不足
  - ・ 大規模漏水事故が発生し、抜本的な老朽化対策・機能維持対策が必要
- 3 災害リスクへの対応**
  - ・ 設備の調査、点検、整備、管路更新の実施や、早期復旧体制づくり
- 4 経営基盤の強化**
  - ・ 抜本的な老朽化対策、機能維持対策に向けた料金改定
  - ・ DXの推進等による業務の効率化とコスト削減
- 5 AIなどの先端技術の活用、DXの推進**
  - ・ 人材不足に対応するため業務省力化の必要性
  - ・ DX推進に向けた現状把握と課題の明確化、管理・遂行体制の構築
- 6 脱炭素化の一層の推進**
  - ・ 富山県カーボンニュートラル戦略に掲げる目標値の達成に寄与する必要性
- 7 人材の確保と育成**
  - ・ 求める人材の明確化・魅力発信の強化、職員の専門性や主体性の醸成

### 具体的な取組み



#### 1 給水体制の強化

##### (1) 抜本的な老朽化対策・機能維持対策

- ・ダムから浄水場までの「導水路」の複線化、バイパス幹線管路の新設により、緊急時でも給水を維持できるように給水施設を強靱化
- ・リアルタイムでの監視体制を確立し、水質異常への対応を迅速化
- ・老朽化した和田川浄水場のリプレース（全面的更新）等の検討

##### (2) 安定給水への取り組み（維持管理）

- ・制水弁を設置し、漏水事故による断水を最小化、復旧の迅速化

##### (3) 災害発生時への対応

- ・「災害等対策マニュアル」に基づく災害対応と早期復旧（受水団体の給水車への給水、マニュアルの定期的な見直し等）
- ・送水管の補修資材の備蓄

#### 2 持続可能性を高める経営努力

##### (1) 経営基盤の強化

- ア 西部工水：新規受水企業の開拓、抜本的な老朽化対策・機能維持対策の実施に対応した利用料金の改定等の検討
- イ 八尾工水：コスト削減による経営安定化
- ウ 利賀工水：新規受水企業の開拓

##### (2) 神通川浄水場のあり方の検討

- ・R15でFIT適用が終了する附属事業（太陽光発電）のあり方の検討
- ・神通川浄水場のあり方の検討

##### (3) 先端技術の活用、DXの推進

- ・施設台帳システム、管路台帳システムを活用した維持管理
- ・IoT技術を活用した漏水検知システムの導入等の検討
- ・県立大学と連携し、管路の早期異常検知技術等を研究

##### (4) 脱炭素化への更なる貢献

- ・省エネ設備の積極的導入
- ・和田川浄水場での県産再エネ電力の活用

##### (5) 組織づくり（人材確保・育成、業務効率化含む）

- ・採用ターゲット、訴求すべき情報の明確化
- ・インターンシップの実施
- ・DX推進に向けた研修等の実施、プロジェクト化支援体制の構築

10年後の目指す姿

地域開発事業

駐車場の「利便性の向上」により、「まちの賑わいづくり」に貢献している

- 地域開発事業の役割 
  - ・富山市内の中心地に立地。周辺の公共施設・商業施設への来訪者が滞在するための駐車スペースを提供
- 今後目指すべき方向性
  - ・屋内駐車可能な大規模駐車場の特性と、民間の力を活かしたサービス向上により利便性を向上。中心市街地の活性化や交通渋滞の緩和などにより「まちの賑わいづくり」に貢献

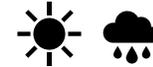
数値目標



	H29(参考)	R6実績	R17目標
駐車場の利用台数	66千台	56千台	65千台

前戦略策定時（H29）の水準までの回復を目指す

経営環境の変化・課題



- 1 自家用車に係る保有台数の減少への対応**
  - ・県内の自家用車の保有台数は減少傾向
  - ・人口減少を見据えた料金・プランの設定が必要
- 2 コインパーキングの増加への対応**
  - ・低料金のコインパーキングの増加
  - ・最大料金の設定や多様な決済サービスなど、利用者に選ばれる工夫が必要
- 3 不安定な収益構造からの脱却**
  - ・コロナ禍による収益悪化を踏まえた収益の安定化
- 4 施設の老朽化、省エネ化等への対応**
  - ・計画的な修繕、省エネ化への取り組み、災害時の危機管理体制の充実
- 5 今後のあり方の検討**
  - ・旧県営スキー場に係る債務の着実な返済
  - ・公営企業による駐車場運営のあり方の検討

### 具体的な取組み



#### 1 利便性の向上

##### (1) 駐車料金の最適化、収益の安定化

- 料金収入を指定管理者が自らの収入とできる「利用料金制度」を導入することで、指定管理者によるサービス向上等のための投資を促進。併せて指定管理期間も延長（R8～）
  - ・指定管理者が、料金体系を利用状況に応じ柔軟に設定可能に（上限あり）
  - ・指定管理者からの納付額を定額化することで、収益を安定化

##### (2) サービスの向上

- 民間活力により、利用者サービスを向上
  - ・キャッシュレス決済の導入
  - ・Web上での満空情報の発信
  - ・車番認証システムや場内サインの更新等による場内の混雑解消
- アンケート調査等による利用者ニーズの把握

#### 2 持続可能性を高める経営努力

##### (1) 施設・設備の適切な維持管理

- ・遠隔監視による監視体制の強化（24時間365日）
- ・異常時の初期対応の迅速化
- ・危機管理マニュアルの適宜見直し、防災訓練の実施

##### (2) 地域開発事業のあり方の検討

- ・新たな取組み等を通して、旧県営スキー場債務の確実な返済
- ・債務返済後の駐車場のあり方を検討

# 2-5 新たな経営戦略 素案（本文）の概要（⑤DX関係）

※前回検討委員会でのご意見を反映した箇所

## 「失敗DX」を避けるために

### 【失敗DXの要因】



#### ① 計画不足

- プロジェクトマネジメント体制の弱さ
- 課題・価値の言語化、業務分解の不足
- 工数見積、更新見積の甘さ

#### ② 実行・定着不足

- テスト期間、教育・運用定着の不足

#### ③ 組織・文化面の壁

- 異動で継続性が低下し責任が曖昧
- 失敗を許さず、評価も曖昧
- D(デジタル)先行で、X(仕組の見直し)が伴わない



1

### 業務への違和感

(不満、不快、非効率等)

- 違和感を「見える化」
- 業務知識、外部視点、先進事例

2

### 課題を認識

- 現状把握と課題洗い出し
- 顧客価値の明確化
- 業務の分解・分類

### 3 解決手段の検討

- 「DXで解くべきか」判断
- 優先順位付け（影響度×実現性×緊急度）
- 実現したい価値（発注要件）の「言語化」
- KPI、マイルストーンの設定
- 予算、体制（ベンダー選定、**学術連携含む**）

4 実装

- 小さく試行⇒検証と学習の繰り返し（Poc）
- 進捗・成果の共有
- 定期レビューで改善+データ蓄積

5

継続・改善

- マニュアル策定、教育
- 保守運用体制
- 継続した改善、アップデート

## DXを支える体制づくり

- 失敗の許容、組織学習の維持
- チーム体制（進捗管理の責任者、長期専属の担当者、トレーナー）
- 異動があってもノウハウを継承できる体制

## **(3) 新たな「富山県企業局経営戦略 素案（投資・財政計画）」の概要**

## 投資・財政計画について 【経営戦略策定・改定ガイドライン（総務省）より】

計画期間（10年間）中における施設・設備に関する**投資の見通し**を試算した計画（投資試算）と、**財源の見通し**を試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、**計画期間中の収入と支出が均衡**するよう調整した収支計画である。



- 「収益的収支」（事業運営に係る収支を損益計算書ベースで整理）を現金ベースに補正した「3条資金収支」と、「資本的収支」（建設投資額とその財源を整理）である「4条資金収支」を比較し、今後10年間の資金の過不足を試算
- 試算に当たっては、各種項目に応じた「物価上昇率」を設定し、精緻に試算しました。

### 「物価上昇率」の設定

	項目	設定率	考え方	影響する項目等
1	物価上昇率 (工事費、修繕費)	電気 2.6%/年 水道・工水 2.8%/年 地域 2.5%/年	「建設工事デフレーター」（国交省）から過去10年の推移を踏まえ本県試算	建設設備投資費（建設改良費、固定資産改良費）、修繕費
2	物価上昇率 (その他)	1.0~1.9%/年	「中長期の経済財政に関する試算/過去投影ケース」（内閣府2025.8）の「消費者物価指数」	動力費（水道光熱費等）、委託費、薬品費等
3	長期金利	3.0%/年	地方公共団体金融機構の借入利率（R7.12時点） ※固定金利、元利均等、償還30年(据置3年、返済27年)	企業債利息
4	人件費	1.0~2.8%/年	「中長期の経済財政に関する試算/過去投影ケース」（内閣府2025.8）の「賃金上昇率」	人件費

### ○全体 (概要)



- 計画期間を平均し、約15億円の経常利益、当期純利益を見込み、資金繰りも概ね問題がない
- 資金繰りにあたっては、企業債の計画的な活用を前提に、計画期間を平均し、約50億円の資金を確保する見通し

### ○収益/提供サービス面



- リプレースによる発電量の増、売電単価向上への努力を通し、電力料収入は10年で約1.6倍となる見込み  
([R7]45.1億円 → [R17]72.9億円)

### ○費用/設備投資面



- 施設の老朽化対策として、積極的なリプレースや計画的なオーバーホールを実施
  - ・ リプレース：戦略期間中に、3発電所を完成、新たに3発電所を着手予定  
(計画期間中のリプレースに係る投資経費：240億円)
  - ・ オーバーホール：戦略期間中に、11発電所を実施予定  
(計画期間中のオーバーホールに係る投資経費：40億円)

### ○全体（概要）



- 計画期間では、経常利益等は黒字の見込みであるが、人口減少や節水意識の向上、節水機器の普及などによる給水収益の減少、物価高によるコスト増、金利上昇による支払利息の増加などにより、減少していくことが見込まれる。
- 将来にわたり、安全で安心な水道用水の安定供給を維持するため、業務効率化によりコスト削減を進めるとともに、人口減少に応じた給水量・施設規模、適切な料金体系のあり方について、計画期間中に関係市とともに検討を進める必要がある。

### ○収益/提供サービス面



- 給水収益（条例料金※）は、10年間で約5.3%の減少を見込む（[R7] 9.1億円→[R17] 8.6億円）

※ 条例で定める単価で算定した料金を西部4市より納付いただくもの。水道事業を支える主な資金確保源となっている。

### ○費用/設備投資面



- 営業費用(減価償却費を除く)は、10年間で約10.4%の増加の見込み（[R3-7平均] 8.8億円→[R17] 9.7億円）  
営業外費用を含む場合、約13.4%増
- 氷見線・射水線など大型管路の更新が続き、さらなる資金の確保が不可欠
- 企業債の活用は金利上昇局面を踏まえ、これまで以上に慎重な判断が必要となる

### ○全体（概要）



- 西部工水：第3回検討委員会で提示予定  
※老朽化対策・機能維持対策に向けた財源の見通しについての調整が必要
- 八尾工水：減価償却費や支払利息により経常利益等はR15以降マイナスに転ずる見込み。経費節減が一層重要となる
- 利賀工水：計画期間の経常利益等は、利賀ダム（国交省所管）の稼働による管理費・減価償却費により、R15以降はマイナスに転ずる見込み。新規受水企業の獲得が重要となる

### ○収益/提供サービス面



- 八尾工水：現状通りの料金単価、契約水量を維持する見通し  
※すでに供給余力上限に達しており、新規需要、給水需要への対応は困難
- 利賀工水：現状通りの料金単価、契約水量を維持する見通し

### ○費用/設備投資面



- 八尾工水：ポンプや制御盤など設備投資は不可欠だが、金利上昇を踏まえ、企業債の借入額も考慮が必要
- 利賀工水：利賀ダムの稼働による管理費・減価償却費などで年間20～27百万円の費用増を見込む（類似ダムによる試算）

### ○全体（概要）



- 計画期間を通して、毎年度、約44百万円の経常利益、当期純利益を見込み、資金繰りも概ね問題がない
- 他会計からの借入金は、10年で約4億5千万円を償還する見通しである（借入金残高は約22億円）

### ○収益/提供サービス面



- R8から利用料金制度（※）を導入することで、安定した収益を確保できる（48百万円/年）

※ 利用者から徴収する料金（利用料金）を指定管理者自らの収入とし、運営・サービスの裁量性を高めることで、指定管理者の経営努力を引き出し、柔軟な運営やサービス向上を発揮できる制度。

指定管理者は、料金を自らの収入とする代わりに、県には一定金額を納付する。

- 過去5年の平均収益（60百万円/年）と比較し、▲12百万円減少するが、それを上回る経費の削減が見込まれる

### ○費用/設備投資面



- 利用料金制度の導入により、委託料（指定管理料）が大幅に減少する見込み（R6決算比：▲15百万円減少）

# 【参考】今後のスケジュール（新たな経営戦略）

