

# 山形県企業局経営戦略

～持続可能な「やまがた」を 未来への挑戦～

平成30年3月策定

令和5年3月改定





# 目次

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>第1章 基本的事項</b> .....           | <b>1</b>  |
| 1 経営戦略改定の趣旨及び位置付け .....          | 1         |
| 2 計画の検証と評価 .....                 | 1         |
| 3 前期5年間の主な成果 .....               | 2         |
| <b>第2章 企業局を取り巻く事業環境の変化</b> ..... | <b>4</b>  |
| <b>第3章 経営の基本方針</b> .....         | <b>6</b>  |
| I 企業局の事業価値向上に向けた考え方 .....        | 6         |
| II 経営方針 .....                    | 7         |
| <b>第4章 事業ごとの経営戦略</b> .....       | <b>9</b>  |
| <b>I 電気事業</b> .....              | <b>9</b>  |
| 1 事業の概要 .....                    | 9         |
| 2 現状と課題 .....                    | 14        |
| 3 経営目標と主な取組み .....               | 19        |
| 4 経営指標 .....                     | 22        |
| 5 工程表 .....                      | 24        |
| 6 投資計画 .....                     | 25        |
| 7 財政計画 .....                     | 26        |
| <b>II 水道用水供給事業</b> .....         | <b>29</b> |
| 1 事業の概要 .....                    | 29        |
| 2 現状と課題 .....                    | 35        |
| 3 経営目標と主な取組み .....               | 39        |
| 4 経営指標 .....                     | 44        |
| 5 工程表 .....                      | 45        |
| 6 投資計画 .....                     | 46        |
| 7 財政計画 .....                     | 47        |
| <b>III 工業用水道事業</b> .....         | <b>50</b> |
| 1 事業の概要 .....                    | 50        |
| 2 現状と課題 .....                    | 54        |
| 3 経営目標と主な取組み .....               | 56        |
| 4 経営指標 .....                     | 59        |
| 5 工程表 .....                      | 60        |
| 6 投資計画 .....                     | 61        |
| 7 財政計画 .....                     | 62        |

**IV 公営企業資産運用事業..... 65**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1 事業の概要.....              | 65 |
| 2 各事業を取り巻く状況及び今後の取組み..... | 68 |
| 2-1 資産運用事業.....           | 68 |
| (1) 事業の概要.....            | 68 |
| (2) 現状と課題.....            | 70 |
| (3) 経営目標と主な取組み.....       | 70 |
| 2-2 駐車場事業.....            | 72 |
| (1) 事業の概要.....            | 72 |
| (2) 現状と課題.....            | 74 |
| (3) 経営目標と主な取組み.....       | 74 |
| 2-3 ゴルフ場事業.....           | 76 |
| (1) 事業の概要.....            | 76 |
| (2) 現状と課題.....            | 78 |
| (3) 経営目標と主な取組み.....       | 79 |
| 3 経営指標.....               | 80 |
| 4 工程表.....                | 80 |
| 5 投資計画.....               | 81 |
| 6 財政計画.....               | 82 |

**第5章 共通戦略..... 85**

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1 組織・人材育成・技術継承.....        | 85 |
| 2 デジタル技術による組織運営の効率化.....   | 86 |
| 3 危機管理体制の構築.....           | 87 |
| 4 安全性と収益性を両立した資金の管理運用..... | 87 |
| 5 戦略的な情報発信.....            | 88 |
| 6 地域への貢献.....              | 88 |

## 第1章 基本的事項

### 1 経営戦略改定の趣旨及び位置付け

山形県企業局は、地方公営企業法に基づき、電気事業、水道用水供給事業、工業用水道事業及び公営企業資産運用事業の4事業を経営しており、これまでその時々地域や社会の要請に対応した事業を展開しながら、本県産業経済の振興と県民福祉の向上に寄与してきました。

平成30年3月、企業局が地域の要請に応えながら持続可能な健全経営を行うため、各事業の取組みの方向性や10年間の収支見通しを明らかにした「山形県企業局経営戦略」（計画期間：平成30年度～令和9年度。以下「経営戦略」という。）を策定しました。

「経営戦略」の策定後、人口減少の加速化や施設の老朽化、頻発・激甚化する自然災害など、企業局を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。

また、地球温暖化対策の国際的な枠組みである「パリ協定」の本格運用に伴い、脱炭素社会の実現に向けた動きが拡大するとともに、デジタル技術が社会の隅々まで急速に普及しつつあるなど、「社会変革の波」ともいえる大きなうねりの中にあります。

今般の「経営戦略」の中間見直しに当たっては、中長期的な視点を併せ持ちながら、10年後の社会を見据えつつ、後期5年間（令和5年度～令和9年度）における見直しを行うこととします。

この経営戦略は、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日総務省通知）に対応するものですが、併せて「水道事業ビジョンの作成について」（平成26年3月19日厚生労働省通知）における「水道事業ビジョン」も兼ねています。

### 2 計画の検証と評価

計画の着実な推進を図るため、毎年度、各事業の経営目標と主な取組みについて評価・検証・進捗管理を行い、持続可能な健全経営の実現につなげていきます。

### 3 前期5年間の主な成果

経営戦略に掲げた各事業の経営目標に係る平成30年度から令和4年度までの主要な取り組みと成果は次のとおりです。

#### (1) 電気事業

##### ①電力安定供給の確保

- ・朝日川第一発電所のリニューアル（H29～R3現地工事、R4.2月～運転開始）
- ・寿岡連絡送電線の移設（H29現地工事開始、R4使用開始）
- ・タブレット、ドローン導入による点検作業効率化（R1～R2）

##### ②事業環境の変化に対応した経営基盤の強化

- ・県営風力発電所の運転開始（H30工事発注、R1現地工事開始、R3運転開始）
- ・既設水力発電所の出力増（H30以降、5発電所合計で最大出力1,100kW増）
- ・公募型プロポーザルによる売電先の選定開始（R1～）

##### ③地域への貢献

- ・電力会社との連携により低廉な電力を提供する「やまがた希望創造パワー」事業の実施（H29～、県内654社717事業所が活用）

#### (2) 水道事業

##### ①施設の強靱化と安全な水道水の供給

- ・西川浄水場及び金山浄水場における排水設備の改良（H29～R4）
- ・送水管路の耐震化推進（H30川西線耐震化事業完了）
- ・事業継続計画及び水安全計画の新規作成

##### ②経営基盤の強化と持続可能な経営

- ・置賜広域水道における施設の共同整備（R3米沢市の浄水場廃止及び給水量増量の決定）
- ・最上広域水道における県水給水区域の拡大（R4真室川町に拡大の方針）

##### ③地域への貢献

- ・市町村職員を対象とした水道経営スクールの開催

#### (3) 工業用水道事業

##### ①施設の強靱化と安定供給の確保

- ・福田工業用水道における民間企業との災害協定締結（H31.4）

##### ②経営基盤の強化

- ・新規ユーザーへの給水による契約率の向上（46.7%（R3年度末））

#### (4) 公営企業資産運用事業

##### ①安心・安全な施設環境の提供

- ・緑町会館における劣化度診断結果に基づく冷温水機等の設備更新

##### ②経営基盤の強化

- ・未活用土地（職員公舎跡地）の売却（H30、R3）
- ・県民ゴルフ場の利用者増を踏まえた納付金の増額（R元～）

## (5) 共通戦略

### ①組織・人材育成・技術継承

- ・企業局独自研修の実施、他団体主催研修への職員派遣
- ・業務遂行に必要な資格取得の支援

(H29～R3 電気主任技術者免状13名取得)

### ②危機管理体制の構築

- ・各事業における災害対応マニュアルの見直し及び訓練の定期的実施

### ③的確な資金管理

- ・債券運用に係る「ラダー型運用」の開始 (R3～)

### ④戦略的な情報発信

- ・企業局キャッチコピー及びロゴマークの作成 (R1)
- ・P R 動画の制作 (R3)

### ⑤利益を活用した地域貢献

- ・プロスポーツや芸術文化事業に対する支援の実施
- ・企業局コンサートの開催 (県内各地を巡回し毎年開催)

## 第2章 企業局を取り巻く事業環境の変化

### (1) 人口減少の加速化と影響の顕在化

令和2年国勢調査における山形県の人口は106万8千人で、平成27年の前回調査に比べ5%の減少、調査開始以来最も高い減少率となっています。市町村別では減少率が10%を超える市町村が9市町村にのぼっており（前回6市町村）、人口減少の一層の加速化が見られます。

また、国立社会保障・人口問題研究所が平成27年を基準とした推計では、30年後（令和27年）、本県の人口は76万8千人まで減少する（約30%減少）と予測されていますが、直近ではこの推計を上回るスピードで人口の減少が進行しています。

特に本県では出生数の減少傾向も続き、平成27年の年間約7,800人から、令和2年には年間約6,200人まで（5年間で20%）減少しています。

今後は、生産年齢人口の減少に伴う経済活動の低下等が予想され、企業局の事業においても、水需要の減少をはじめとする影響が顕在化していくことは避けられません。

### (2) 施設の老朽化と更新投資の増大

企業局においては、昭和30年代から40年代にかけて建設した発電所をはじめとして老朽化した設備が相次いで更新時期を迎えています。令和4年には朝日川第一発電所のリニューアルが完成しましたが、今後も大規模な施設更新工事を計画しています。

水道施設についても、老朽化した管路の更新や、浄水場における電気設備等の大規模な修繕を計画的に行う必要があり、健全経営と安定したサービスの供給を両立させる更新投資のあり方を考えていくことが一層重要になっています。

### (3) 災害及び危機管理事案への対応力強化

近年、集中豪雨等による自然災害が頻発化・激甚化する傾向が顕著となっています。本県でも、令和2年7月豪雨では最上川中流域で広範囲に氾濫が発生し、令和4年8月に県内を襲った記録的な大雨では置賜地方を中心に甚大な被害をもたらしました。企業局の施設においても、発電施設の被害や、置賜広域水道や酒田工業用水道で取水濁度が過去最高を記録するなどの影響を受けました。

また、令和元年6月の山形県沖地震では鶴岡市で震度6弱を記録し、多数の建物被害が発生するなど、自然災害の脅威はかつてないほど大きくなっています。

企業局ではこれまで、浄水場の浄水機能の強化や、市町村との連携強化、地震災害に備えた施設の耐震化等を推進してきましたが、これらに加え、水質異常や河口からの塩水遡上、大雪・落雷の影響による発電停止などにも備えた、ソフト・ハード両面での対策を継続して実施し、レジリエンスを強化する必要があります。

#### (4) 脱炭素化に向けた動きの高まりとエネルギーを巡る情勢の変化

2020年（令和2年）10月、政府は2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことを表明し、国際公約ともなっています。本県ではこれに先駆け、同年8月に「ゼロカーボンやまがた2050」を宣言し、温室効果ガスの削減対策と再生可能エネルギー導入拡大に注力することとしています。

民間部門においては、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す「RE100」の取組みが広がりを見せているほか、事業活動全般にわたり脱炭素化を目指す「2050カーボンニュートラル宣言」を行う企業も相次いでいます。

また、脱炭素推進の観点から、燃焼時にCO<sub>2</sub>を発生しない水素エネルギーの活用に対する関心も高まっており、再生可能エネルギーから水素を製造するグリーン水素の実現を目指した実証事業が全国各地で行われています。

企業局としても、こうした世界の潮流や技術革新の動向も見据えながら将来への展望を拓いていくことが、経営上の大きな課題となっています。

一方、政府が進める電力システム改革では、平成28年4月に小売事業の全面自由化が開始され、非化石価値取引や容量市場のオークション開始など、電力市場の多様化と競争が本格化しており、再生可能エネルギー発電設備を有する企業局として、その価値を最大限活かしていくことが求められています。

#### (5) デジタル技術による社会変革の進展

今や社会のあらゆる分野でデジタル化の取組みが浸透していますが、DXの進展は、AIやIoT等のデジタル技術の活用により業務プロセスの改善に資するだけでなく、製品・サービスそのものや組織、企業文化をも改革し、競争上の優位性を確立するといわれており、企業局においてもこうした社会変革の動きを捉えながら対応していく必要があります。

#### (6) 市町村との連携・官民連携の推進

令和4年度、「山形県水道広域化推進プラン」が策定されました。

同プランは、市町村の水道事業の経営基盤強化を図るため広域連携を推進するもので、企業局においても用水供給事業者として、それぞれの地域の実情に応じ、市町村との更なる連携に向けた具体的な取組みが求められています。

また、官民連携においては、企業局の施設の一部で指定管理者制度を導入していますが、今後は、新たな事業分野の開拓も視野に、民間企業の知見や先端技術を活かし協働していくことも重要となっています。

## 第3章 経営の基本方針

### I 企業局の事業価値向上に向けた考え方

本県企業局の事業は、地方公営企業法に定められた経済性の発揮と公共の福祉増進という2つの基本原則<sup>\*</sup>のもと、本県の産業経済の振興と民生の安定に寄与し、公共の福祉の増進を図ることを目的としています。

こうした公営企業経営の原則を基本に据えることはもとより、今般の「経営戦略」の中間見直しに当たっては、これまで実施してきた各般にわたる「事業の価値」を検証しながら事業の深掘りを行うとともに、人口減少の加速化や、いわゆるGX（グリーントランスフォーメーション）やDX（デジタルトランスフォーメーション）などの「社会変革の波」に的確に対応しつつ、「事業価値を更に向上」させるための新たな視点を取り込むこととします。

各事業の考え方を次のとおり整理します。

#### (1) 電気事業

本県の電気事業は、戦後復興期の電源ひっ迫による社会的要請により、昭和29年に水力発電を開始しました。その後、時代の要請に応えながら、発電所の開発、運転、維持管理を行い、60年以上にわたり、電力の安定供給を通して県内の経済産業を下支えしてきました。

平成23年に発生した東日本大震災以降は、原子力発電所の事故に伴う再生可能エネルギー導入拡大の社会的要請に応え、新たな水力発電とともに、太陽光発電、風力発電を開始しました。

電気事業を取り巻く環境は、電力システム改革の進展や脱炭素社会実現に向けた社会的要請の高まりなど大きく変化しています。

このような中、企業局の発電所から生み出される電気は再生可能エネルギー100%であるという強みを生かし、電力そのものの価値とCO<sub>2</sub>フリーという環境価値を最大限に活かすため、これからも発電所の運転、維持管理に努めることを基本とし、更なる再生可能エネルギーの導入拡大にも取り組みます。

また、社会的要請や技術動向を見据えながら新たな事業展開の可能性を探索していきます。

#### (2) 水道用水供給事業

本県の水道事業は、各市町村が主体となり運営してきましたが、昭和40年代に入り複数の事業体で水源水量が不足する事態が発生したため、市町村から県に対し、ダム等の水源開発とともに広域水道事業を行うよう要望する声が高まりました。

昭和58年の置賜での給水開始を皮切りに、村山、最上、庄内の4地域で順次給水を開始し、現在は県内水道需要の約60%に相当する水道用水の供給を行っています。

今後は、人口減少が加速し、給水量が減少して厳しい経営となることが見込まれます。県民生活に欠かせないライフラインである水道水を安定的に供給していくため、施設の長寿命化にあわせ計画的な更新を行うとともに、デジタル技術の導入等

による経営の効率化を図るほか、水道用水の供給に係る電力等を再生可能エネルギー由来に転換する手法の検討を進め、用水供給事業の価値を高めていきます。

また、県内の水道事業の経営安定化に寄与するため、水源や施設の共同利用や広域水道供給区域の拡大など、水道事業の広域連携を推進していきます。

### (3) 工業用水道事業

工業用水道事業は、企業の生産活動に欠くことができない産業インフラであり、企業立地の重要な立地条件のひとつです。昭和37年の酒田での給水開始以降、現在は米沢市八幡原、新庄市福田を含め3箇所で工業用水を供給し、ユーザーからの用水需要に応えています。

今後は、老朽化した施設の更新や動力費の上昇など、更なるコスト増加が見込まれることから、効率的な事業運営と更新費用の縮減により安定した工業用水の供給に努めていきます。

加えて、工業用水道の供給に係る電力を再生可能エネルギー由来に転換する手法の検討を進め、ユーザー企業の脱炭素の取組みに寄与していきます。

### (4) 公営企業資産運用事業

公営企業資産運用事業は、昭和39年から53年にかけて行った工業団地等の用地造成事業で得られた収益を地域に還元することを目的としてスタートしました。

その後、資金貸付や普通資産の管理、中心市街地の活性化に貢献する駐車場事業や県民の余暇活動や健康づくりに貢献するゴルフ場の経営に参画することとなり現在に至っています。

今後とも、まちづくりや県民の余暇活動に寄与するためこのような取組みを継続するとともに、地域振興や産業振興の視点を重視した取組みの展開についても探索していきます。

#### ※地方公営企業法 第3条（経営の基本原則）

地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない。

#### 山形県公営企業の設置等に関する条例 第1条（設置）

県の産業経済の振興と民生の安定に寄与し、公共の福祉の増進を図るため、次の各号に掲げる公営企業（以下「公営企業」という。）を設置する。

- (1) 電気事業 (2) 工業用水道事業 (3) 公営企業資産運用事業 (4) 水道用水供給事業

## II 経営方針

企業局の事業価値向上に向けては、人口減少に伴う需要減少、施設の老朽化、危機管理対策、脱炭素社会の実現に向けた動きなど、第2章に掲げた情勢を踏まえた的確な対応が求められています。

企業局が有する経験と技術、経営資源を活用して時代の変化に対応し、持続可能な健全経営を図るため、次の3つを経営方針として掲げます。

## 1 持続的で安定的なサービス供給体制の確保

耐震化・強靱化を図る計画的な施設整備、自然災害や事故等の発生を想定した危機管理体制の構築、デジタル機器の活用による保守管理のスマート化等により、持続的で安定したサービスの供給体制を確保します。

《取組みの視点》

- (1) 計画的・効率的なアセットマネジメントの推進
- (2) レジリエンス強化に向けたソフト及びハード対策の推進

## 2 事業環境の変化を先取りした経営基盤の構築

施設等の老朽化に伴う更新投資の増大や人口減少の加速化、電力システム改革の進展など企業局を取り巻く環境が大きく変化する中、経営の効率化や安定収入の確保、カーボンニュートラルの実現に向けた更なる取組みなど、時代の変化に積極的に対応し、安定した経営基盤を構築していきます。

《取組みの視点》

- (1) 人口減少社会に対応した効率的な施設運営
- (2) 安定収入確保に向けた電力システム改革への対応
- (3) 再生可能エネルギーの導入拡大
- (4) 脱炭素社会の実現に向けた新たな取組み
- (5) デジタル技術を活用した経営の効率化

## 3 地域貢献の取組みの強化

企業局が有する経営資源を活用して地域の産業振興に貢献するとともに、市町村との連携を一層強化します。加えて、企業局の活動に対する県民の理解を深めるための積極的な情報発信を行います。

《取組みの視点》

- (1) 産業振興の視点を重視した取組みの推進
- (2) 市町村との連携強化
- (3) スポーツ・文化振興への貢献
- (4) 県民の理解促進に向けた戦略的な情報発信

### ◇「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献

持続可能な開発目標（SDGs）は、17の目標（ゴール）から構成された、2030年までに「誰一人取り残されない」社会の実現を目指す国際目標です。

企業局としても、世界共通の目標となるSDGsの理解を深めるとともに、本戦略に掲げる取組みの推進により、SDGsの実現（主に下記の9つのゴールの達成）に貢献していきます。

