

新たな「富山県企業局経営戦略（案）」の概要

令和 8 年 8 月 富山県企業局

目次 index

第1章 新たな「富山県企業局経営戦略（案）」の概要

1	策定の趣旨	3
2	経営戦略の位置付け	3
3	計画期間	3
4	経営戦略の構成	4
5	経営環境の主な変化	4

第2章 富山県企業局の「経営方針」

1	経営方針	5
2	経営方針の考え方	5
3	10年後の目指す姿（基本方針）	6

第3章 各事業の「経営戦略」

1	電気事業（本文、投資・財政計画）	7
2	水道事業（本文、投資・財政計画）	11
3	工業用水道事業（本文、投資・財政計画）	15
4	地域開発事業（本文、投資・財政計画）	19

1 新たな「富山県企業局経営戦略（案）」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

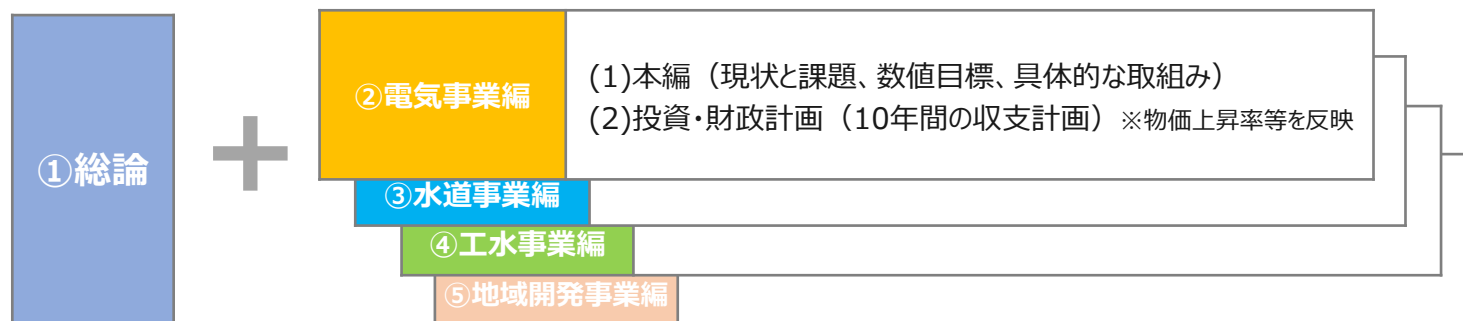
3. 計画期間

10年（令和8年度～令和17年度）

1 新たな「富山県企業局経営戦略（案）」の概要

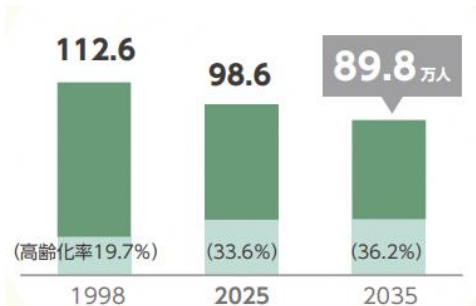
4. 経営戦略の構成

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

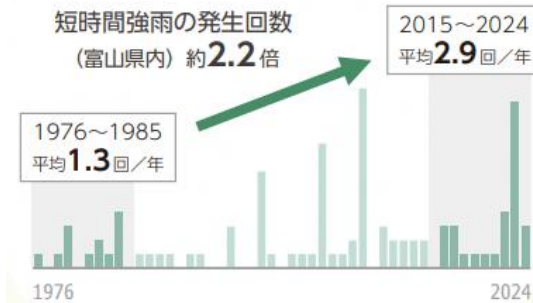
建設工事の物価指数

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通し」

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

2 富山県企業局の「経営方針」

1. 経営方針

「県民の暮らしと共に」を念頭に、
経営環境の変化に的確に対応して、事業や組織の变革等に努めながら、
富山県の豊かな水を活かした生活・産業を支えるインフラの維持・向上を図ることにより、
県民のウェルビーイング向上に貢献します。

2. 経営方針の考え方

起源、強み

- 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。

環境変化

- 人口減少や自然災害の頻発化など、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いますが、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。

対応方針

- こうしたなか、企業局は、これまで以上に県民の暮らしに寄り添って、変化する経営環境に的確に対応し、DX、GX等を推進して事業の質や持続性を高め、公営企業としての役割を果たしていく必要があります。

組織づくり

- また、こうした役割について、積極的に県民に発信するとともに、地域への貢献にも努めて、企業価値を高めながら、県民の理解のもと、職員が主体性を持って事業に取り組める組織づくりを進める必要があります。

使命

- 今後も、企業局は、「再生可能エネルギー」や「きれいな水」を安定的かつ安全に提供するインフラの維持・向上を使命とし、富山県で暮らす人、働く人の「ウェルビーイング」の向上に貢献してまいります。



2 富山県企業局の「経営方針」

3. 10年後の目指す姿（基本方針）

経営方針を踏まえ、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

(1) 新たな経営戦略 [①電気事業]

3-1 新たな経営戦略 [①電気事業]

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電気を、再生可能エネルギーの活用により、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

- ・再エネの安定供給と発電量の拡大を通し、暮らしの向上・産業振興に貢献

数値目標



	R7	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)	309,233 (100%)	497,823 (161.0%)	
一般家庭換算 (世帯数) ※1	78,287	126,031	
CO ₂ 削減効果 (R7からの増加分) ※2	—	▲47,148 t-CO ₂	

※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

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」の宣言の下、県内企業の再エネ電力需要が増加
- ・水力発電所のリプレースによる発電量拡大や、地熱発電導入等の取組みの必要性

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

- ・再エネ価値の向上や売電料金の変動リスクも踏まえた売電方法の検討
- ・売電先選定において、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と先端技術の活用、DXの推進が不可欠
- ・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 組織変革と人材の確保・育成

- ・職員が専門性と主体性を発揮できる組織体制整備、組織の役割・意義の発信等
- ・人材像の明確化・採用力の強化、職員が主体的に成長できる仕組みづくり

3-1 新たな経営戦略 [①電気事業]

具体的な取組み



1 再エネの安定供給、導入拡大

(1) 発電施設のリプレイス

- ・民間活力の活用可能性も踏まえた長期計画の立案
- ・高効率化等による施設最適化、収益増を再投資する好循環を構築
- ・2 発電所の整備を進め、今後3 発電所の整備に順次着手

(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発電施設を長寿命化

(3) 発電施設の強靱化

- ・施設の耐震補強の継続的な実施
- ・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
- ・防災訓練の実施、緊急時対応マニュアルの点検、資機材の配備

(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

- ・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
- ・魚津地域：バイナリー発電導入に向けた取組み

(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、県産再エネの地産地消や企業誘致等を推進
- ・県産再エネのPR、県有施設への供給等により一層の脱炭素化を推進
- ・環境価値活用、災害時レジリエンス向上等、地域貢献策の検討

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
- ・民間事業者のノウハウ・創意工夫を活用した効果的な売電方法の検討
- ・様々な売電先や受給条件等に対応した発電計画の作成や発電所の運転
- ・売電や発電を一体的に企画立案・実施する組織体制への強化

(2) 物価高騰対策、コストの削減

- ・DXによる予知保全型維持管理で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
- ・外部委託等による業務改善、資金調達の見直し
- ・遠隔監視やタブレット活用等によるスマート保安の推進

(3) 先端技術の活用、DXの推進

- ・設計・契約・施工等の情報を管理する事業管理システムの再構築
- ・発電能力の最適化や高効率性を重視した機器の選定
- ・AI、ドローン、巡視ロボット等の活用による点検・保守の高度化
- ・DXリテラシーの強化、組織全体でのDX推進体制整備

(4) 組織づくり

- ・職員の主体的行動の促進やエンゲージメントの向上、組織体制の柔軟な見直し
- ・広報内容の見直しや施設見学会等を通じた、組織の役割・意義の発信
- ・採用ターゲットの明確化、インターン受入、キャリア形成支援

3-1 投資・財政計画 [①電気事業]

○全体（概要）



- 計画期間を平均し、約16億円の経常利益等を見込み、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



- リプレイ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、積極的なリプレイスや計画的なオーバーホールを実施
 - ・ 建設改良費全体では、計画期間中に約360億円の投資経費を見込む
 - うち、リプレイス：戦略期間中に、3発電所を完成し、新たに3発電所に着手予定
(計画期間中のリプレイスに係る投資経費：235億円)
 - うち、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)

(2) 新たな経営戦略 [②水道事業]

3-2 新たな経営戦略 [②水道事業]

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

- ・「安全・安心な水道用水を安定供給」し「快適で安全・安心な暮らし」に貢献

数値目標



	R7	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検査項目の追加）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
- ・「管路更新計画」に基づく計画的な管路更新の必要性

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

- ・一層の業務効率化に向け、先端技術の活用やDXの推進が不可欠
- ・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

- ・省エネ設備導入などにより、脱炭素化の一層の推進

7 組織変革と人材の確保・育成

- ・職員が専門性と主体性を発揮できる組織体制整備、組織の役割・意義の発信等
- ・人材像の明確化・採用力の強化、職員が主体的に成長できる仕組みづくり

3-2 新たな経営戦略 [②水道事業]

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の確保
- ・職員の品質管理能力の向上や組織体制整備により、新たな水質検査基準へ柔軟に対応
- ・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
- ・射水市への送水管路の集約化（2系統を一本化）や、ダウンサイジング（管径縮小）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、緊急時の早期復旧に対応
- ・老朽化した和田川浄水場のリプレイス（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
- ・漏水や災害発生時の早期復旧のため、送水管の補修資材を計画的に備蓄
- ・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（収益確保）

- ・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
- ・利用されていない水源の活用方法の検討

(2) 経営基盤の強化（コスト削減）

- ・費用対効果の高い機器等の選定、遠隔監視・予防保全システム活用
- ・外部委託やデジタル化等による業務改善、薬品・資金調達の見直し

(3) 先端技術の活用、DXの推進

- ・各種システム（事業管理、施設・管路台帳）の構築等
- ・漏水検知システムの導入検討、管路異常検知技術の研究
- ・DXリテラシーの強化、組織全体でのDX推進体制整備

(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
- ・水道用水の落差を活用したマイクロ水力発電の研究

(5) 組織づくり

- ・職員の主体的行動の促進やエンゲージメントの向上、組織体制の柔軟な見直し
- ・広報内容の見直しや施設見学会等を通じた、組織の役割・意義の発信
- ・採用ターゲットの明確化、インターン受入、キャリア形成支援

3-2 投資・財政計画 [②水道事業]

○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、減少する見通し
- 将来にわたり、安全で安心な水道用水を安定供給するため、業務効率化によるコスト削減や、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関係市とともに検討する必要がある

○収益/提供サービス面



- 給水収益全体では、10年間で約1.3%の減少の見込み（[R7] 15.0億円→[R17] 14.8億円）
うち給水収益（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



- 営業費用は、10年間で約8.3%の増加の見込み（[R7] 14.7億円→[R17] 15.9億円）
営業外費用を含む場合、約10.9%増
- 管路更新全体では、計画期間中に約95億円の投資経費を見込み、氷見線の管路更新工事終了(R9)後も射水線の管路更新などの大型投資が続くことから、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

(3) 新たな経営戦略 [③工業用水道事業]

3-3 新たな経営戦略 [③工業用水道事業]

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が発生し、工場等の操業にも大きな影響
- ・ 抜本的な老朽化対策、機能維持対策、財源の確保が必要

○ 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、工業用水を「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	R12	R17
受水企業に安定供給した日数の割合 ※受水企業に対して事前調整を行った断水を除く	100%	100%	100%
契約水量（日量、年度平均）	210千m ³ /日	215千m ³ /日	222千m ³ /日

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、既存受水企業の二重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・機能維持対策が急務

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の必要性
- ・ DXの推進等による業務の効率化とコスト削減への取り組みが必要

5 AIなどの先端技術の活用、DXの推進

- ・ 一層の業務効率化に向け、先端技術の活用やDXの推進が不可欠
- ・ 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

- ・ 省エネ設備導入などにより、脱炭素化の一層の推進

7 組織変革と人材の確保・育成

- ・ 職員が専門性と主体性を発揮できる組織体制整備、組織の役割・意義の発信等
- ・ 人材像の明確化・採用力の強化、職員が主体的に成長できる仕組みづくり

3-3 新たな経営戦略 [③工業用水道事業]

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

- ・ダムから和田川浄水場までの「導水路の複線化」
- ・東西2系統の幹線管路の中央に、バイパス幹線管路を新設し、幹線管路を3系統化
- ・老朽化した和田川浄水場のリプレイス（全面的更新）等の検討
- ・物価高騰や水需要等を踏まえた、施設更新の中長期計画の見直し

(2) 安定給水への取組み

- ・計画的に制水弁を増設し、漏水事故による断水範囲の最小化、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、マニュアルの定期的な見直し
- ・漏水や災害発生時の早期復旧のため、送水管の補修資材を計画的に備蓄

2 持続可能性を高める経営努力

(1) 経営基盤の強化（収益確保）

- ア 西部工水：新規受水企業の開拓、利用料金改定等の検討
- 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) 経営基盤の強化（コスト削減）

- ・既設管路更新に係る最適な手法の検討
- ・費用対効果の高い機器等の選定、遠隔監視・予防保全システム活用
- ・外部委託やデジタル化等による業務改善、薬品・資金調達の見直し

(3) 神通川浄水場のあり方の検討

- ・FIT終了を踏まえ、附帯事業（太陽光発電）を含めたあり方の検討

(4) 先端技術の活用、DXの推進

- ・各種システム（事業管理、施設・管路台帳）の構築等
- ・漏水検知システムの導入検討、管路異常検知技術の研究
- ・DXリテラシーの強化、組織全体でのDX推進体制整備

(5) 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

(6) 組織づくり

- ・職員の主体的行動の促進やエンゲージメントの向上、組織体制の柔軟な見直し
- ・広報内容の見直しや施設見学会等を通じた、組織の役割・意義の発信
- ・採用ターゲットの明確化、インターン受入、キャリア形成支援

3-3 投資・財政計画 [③工業用水道事業]

①西部工水

- 全体（概要）
 - 老朽化、機能維持対策として、導水路の複線化やバイパス幹線管路の新設などの大型投資を予定（約381億円）
 - 自己資金や他会計借入金を活用等、可能な限り負担軽減策を講じた上で、必要な料金改定を織り込んで試算

○収益/提供サービス面

- 契約水量は、既存受水企業の利用見通しや新規受水企業の獲得を見込み、R17にはR8比約5%増を見込む
- さらに、料金改定を織り込み、給水収益は10年間で約1.8倍、R17には約30.3億円となる見込み

○費用/設備投資面

- 導水路の複線化やバイパス幹線管路の新設により、R11以降、建設改良費が大きく増加
- 大型投資の完成に伴う減価償却費や支払利息の増により、計画最終年度には経常利益が大幅に減少
- 自己資金、他会計借入金を活用し、企業債の支払利息を可能な限り抑制

②八尾工水

- 全体（概要）
 - 減価償却費や支払利息の増加により経常利益等はR15以降マイナスを見込むため、経費節減が一層重要

○収益/提供サービス面

- 現行の料金単価、契約水量を維持する見通し
- ※既に供給余力上限に達しており、新規需要、給水需要増加への対応は困難

○費用/設備投資面

- 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

③利賀工水

- 全体（概要）
 - 計画期間に、利賀ダム（国交省所管）稼働による管理費・減価償却費の増加を見込むが、新規受水企業の獲得により経常利益等の黒字を目指す

○収益/提供サービス面

- 契約水量は、新規受水企業の獲得により、R17には約50%（約2,600m³/日）増を見込む
- 給水収益は10年間で約1.5倍、R17には約1.3億円となる見込み

○費用/設備投資面

- 利賀ダムの稼働による管理費・減価償却費などで年間2,900～3,600万円の費用増を見込む

（４）新たな経営戦略 [④地域開発事業]

3-4 新たな経営戦略 [④地域開発事業]

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 
 - ・富山市内の中心部に立地。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)	R7実績	R17目標
駐車場の利用台数	66千台	58千台	66千台

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
 - ・最大料金の設定やキャッシュレス化など、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**
 - ・コロナ禍を踏まえ、収益安定化のための料金・プランの設計が必要
- 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

3-4 新たな経営戦略 [④地域開発事業]

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

- 「利用料金制度」の導入
 - ・指定管理者による料金や運営方法の柔軟な設定を可能に
 - ・駐車料金を指定管理者自らの収入とすることを可能に
 - ・指定管理期間を延長（3年→5年）
 - ▶ 指定管理者によるサービス向上等への投資を促進
 - ・企業局へ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（空き状況）情報の発信
 - ・車番認証システムや案内表示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

- ・旧県営スキー場債務の確実な返済のため、当面は経営を継続
- ・債務返済後の駐車場のあり方を検討

3-4 投資・財政計画 [④地域開発事業]

○全体（概要）



- 計画期間を通して、毎年度、約4,500万円の経常利益等を見込み、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4億5,000万円を償還する見通し（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（約4,800万円／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（6,000万円／年）と比較し、▲1,200万円減少するが、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：▲1,500万円減少）