

富山県企業局経営戦略

総 論（案）

第1章 富山県企業局のあゆみと経営戦略

- 1 富山県企業局のあゆみ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 経営戦略の策定等・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

第2章 新たな経営戦略について

- 1 計画の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 2 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 3 経営戦略の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 4 経営環境の主な変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (1) 人口減少と少子高齢化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (2) 物価高騰・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (3) 自然災害の頻発化・激甚化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - (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・・・・・・・・・・ 6
 - (5) 脱炭素化（カーボンニュートラル）の要請・・・・・・・・・・ 7
- 5 策定のポイント・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 6 経営方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (1) 企業局の経営方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (2) 各事業の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

第3章 経営戦略の推進（進捗管理）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

富山県企業局経営戦略〔総論〕

第1章 富山県企業局のあゆみと経営戦略

1 富山県企業局のあゆみ

- 富山県企業局は、常願寺川水系での電気事業への着手を契機に、大正9(1920)年6月に「富山県電気局」として発足し、令和8年度で創設106年を迎えました。
- また、富山県では新産業都市建設計画の一環として、昭和39(1964)年に和田川総合開発事業に着手し、水道・工業用水道の開発を進めました。昭和41(1966)年からは電気局が事業を引き継ぎ、昭和43(1968)年に和田川水道用水の供給を開始しました。これ以降、広域的な浄水施設の建設を進め、水道用水供給事業及び工業用水道事業を営営しています。これらの事業が本格化したことを受け、昭和45(1970)年に「電気局」から「企業局」へ組織を改編しました。
- 現在では、電気事業、水道用水供給事業、工業用水道事業及び地域開発事業（駐車場運営）の4事業の経営を通し、県民の安全・安心で快適な暮らしを支え、産業の振興に貢献しています。

【各事業の役割】

- （電気事業） 豊富な水資源等を活かして生み出した再生可能エネルギーを、電力会社を介して県内の家庭や事業所へ供給し、県民の暮らしの向上と産業の振興に寄与しています。
- （水道事業） きれいな水、おいしい水を安定的に県内4市（高岡市、射水市、氷見市、小矢部市）に供給し、県民の快適で安全・安心な暮らしを支えています。
- （工業用水道事業） 県内企業（富山市、高岡市、射水市、砺波市）へ良質な工業用水を安定供給し、優良な事業活動の基盤づくりに寄与しています。
- （地域開発事業） 市街地での駐車場経営を通し、まちの賑わいづくりに貢献しています。

2 経営戦略の策定等

- 企業局では、平成24(2012)年3月に「富山県企業局経営計画」を策定し、健全経営の確保と質の高いサービスの提供に努めるとともに、施設の廃止や指定管理者制度の導入等による事業の見直しを行いました。
- 地方公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、総務省通知※で要請された、中長期的な経営の基本計画として、平成29(2017)年3月に「富山県企業局経営戦略（H29～R8）」を策定、令和4(2022)年7月には中間改定を行いました。

※ 平成26年8月29日付け総財公第107号「公営企業の経営に当たっての留意事項について」ほか

- その後、人口減少がさらに加速し、物価高騰や自然災害の頻発化・激甚化、電力システム改革※の進展、施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、経営環境が一層大きく変化する中、持続可能な経営を目指すため、令和8(2026)年8月、新たな「富山県企業局経営戦略（R8～17）」を策定しました。

※ 電力の安定供給、電気料金の抑制、需要家の選択肢拡大を目的として、電力小売の全面自由化、送配電部門の中立化、電力市場の整備などを進める国の制度改革。発電事業者には、売電先・売電方法の多様化や市場価格変動への対応が求められる。

第2章 新たな経営戦略について

1 計画の位置付け

- 企業局が将来にわたって県民へのサービスを安定的に供給していくための今後の経営方針

2 計画期間

- 令和8年度から令和17年度までの10年間
※ 経営環境の変化が著しいことから、前戦略が満了する前に前倒しで策定

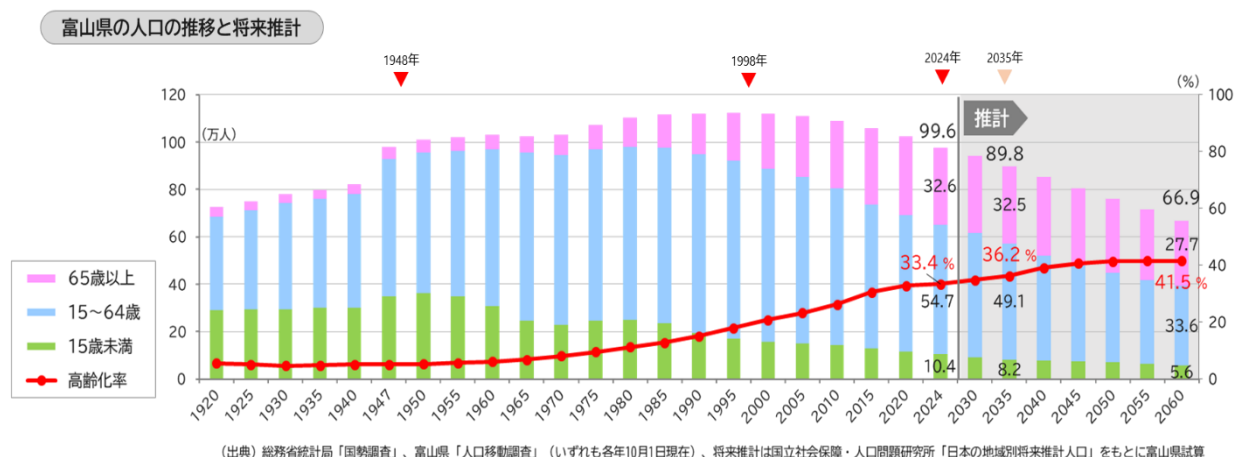
3 経営戦略の構成

- 「総論」と、「電気事業」、「水道事業」、「工業用水道事業」、「地域開発事業」ごとの4つの各事業編、計5編で構成しています。
- また、各事業編は、「現状と課題」、「基本経営目標」、「具体的な取組み」、「投資・財政計画（収支計画）」の4章で構成しています。

4 経営環境の主な変化

(1) 人口減少と少子高齢化

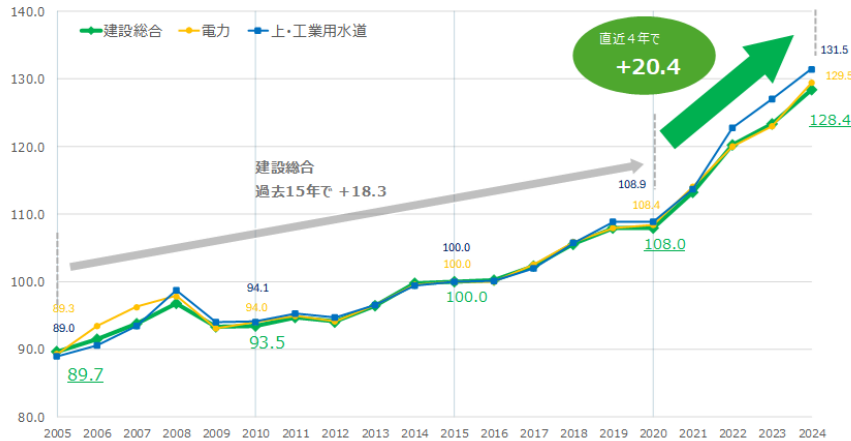
- 本県の人口は、平成10（1998）年の112.6万人をピークに減少に転じ、令和6（2024）年4月、76年ぶりに100万人を下回りました。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、人口減少は一層進み、令和17（2035）年には89.8万人となる見込みで、高齢化率は35%を超えると予想されています。



(2) 物価高騰

- 国際情勢（ウクライナ情勢による供給制約、円安の輸入価格への影響等）や、国内情勢（コロナ禍後の需要回復、人口減少等）が相まって、資材価格、輸送費、エネルギー価格、労務費等が急騰した結果、建設工事費をはじめ、様々な商品・サービスの価格が高騰しています。

物価の推移（建設工事費）

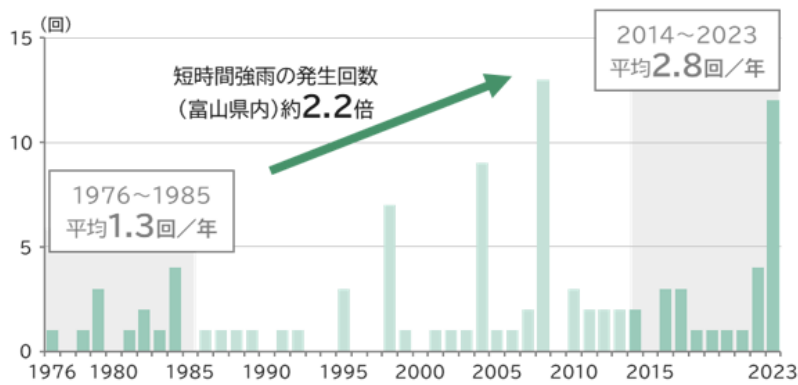


（出典）国土交通省「建設工事デフレーター（2015年度基準）に基づき作成 2022～2024年度は暫定値

(3) 自然災害の頻発化・激甚化

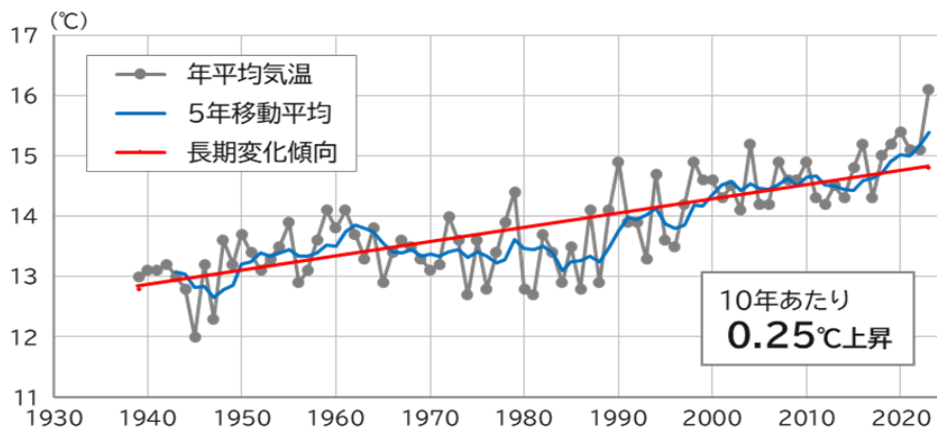
- 局地的大雨、豪雪、猛暑、渇水をはじめ、自然災害が頻発化・激甚化しており、発電量や給水量、水質への影響が懸念されるほか、施設の耐震化や耐久性の向上、危機管理体制の強化が求められています。

富山県内の1時間降水量50mm以上の年間発生回数



（出典）富山県内気象台観測所データ

富山県の年平均気温の推移（富山）



（出典）富山地方気象台「富山県の気候変動（R7.3）」

(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

- 政府主導で電力システム改革が進む中、複雑化する制度への対応が必要となっています。また、令和 22（2040）年度において、国全体の発電電力量に占める「再生可能エネルギー」の割合は、約 4～5 割の見通しとされ、再生可能エネルギーの重要性が一層高まっています。

電力システム改革の目的

① 電力の安定供給

全国レベルで各地の発電所を活用し、広域的な観点で電力の需要と供給を調整する

② 電力料金の抑制

小売事業者の参入を促し、電力市場に競争原理を働かせることで、電力料金の抑制につなげる

③ 需要家の選択肢、小売事業者のビジネス機会の拡大

一般家庭や事業所等における選択肢が増え、小売事業者にとっては新たなビジネス機会の創出にもつながる

企業局への影響

① 中長期視点の必要性

広域的・将来的なニーズを踏まえ、俯瞰的かつ中長期の視点で発電に取り組む必要がある。

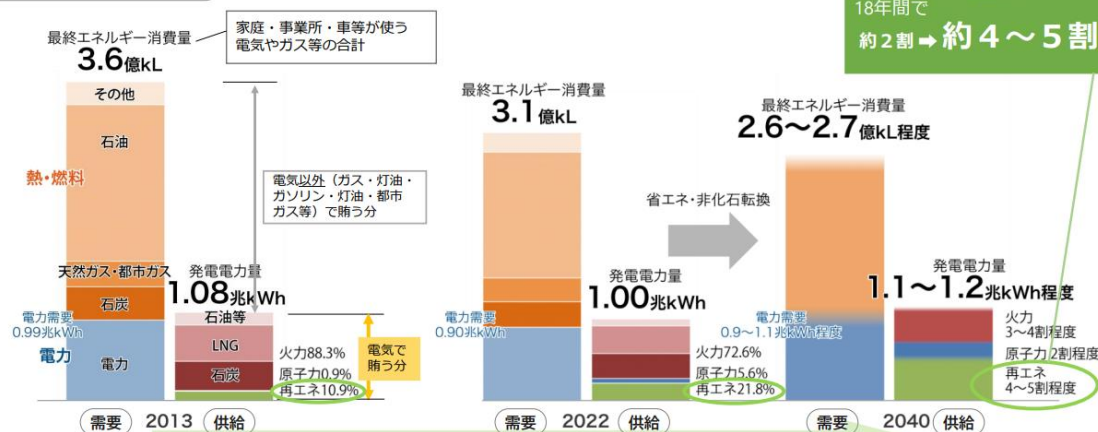
② 売電価格の向上に向けた努力

競争拡大の中、県産再生可能エネルギーの価値を高める、電力の安定供給に一層努める必要がある。

③ 更なる地域貢献

地産地消や地域貢献を促す入札条件等、売電先の選定にあたり、これまで以上の創意工夫が求められる。

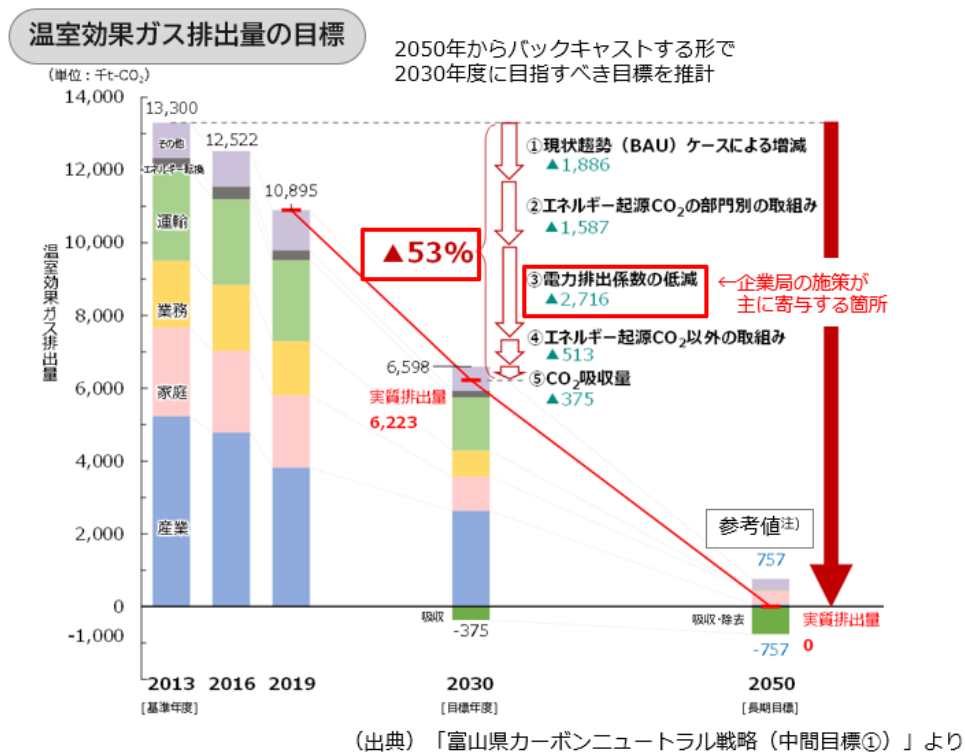
エネルギー需給の見通し



(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」(一部加工)

(5) 脱炭素化（カーボンニュートラル）の要請

- 「富山県カーボンニュートラル戦略」では、温室効果ガス排出量目標を「2030年度において53%削減（2013年度比）」と掲げており、脱炭素化の推進に一層取り組む必要があります。



5 策定のポイント

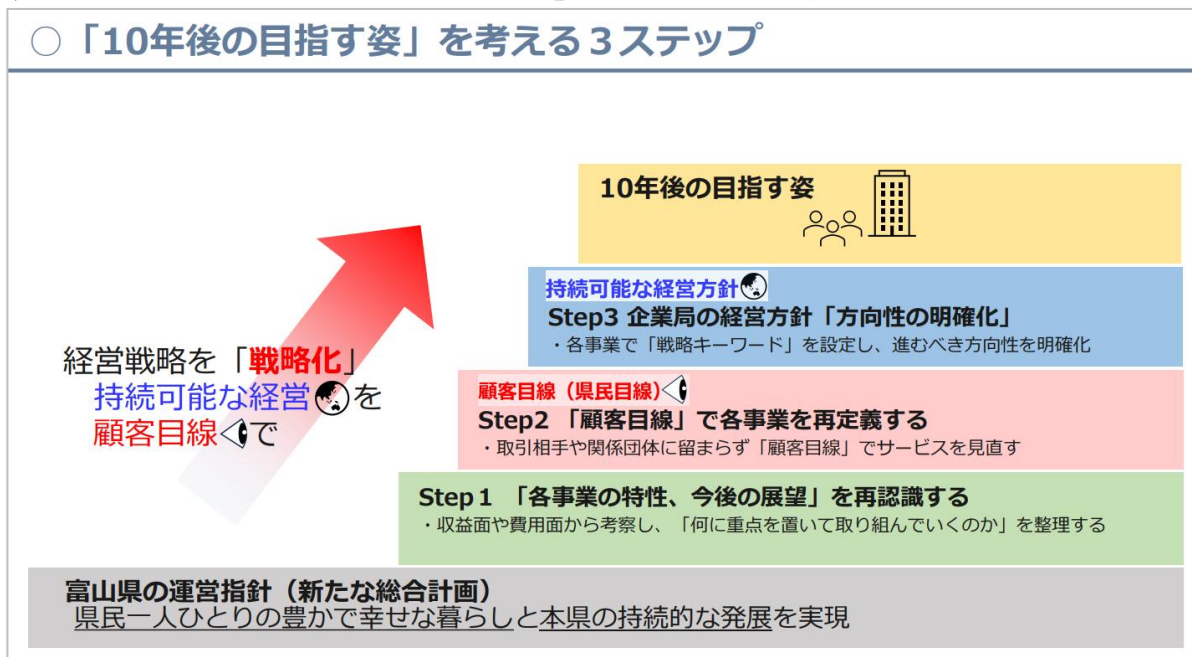
① 「バックキャスティング方式」の採用

県の新総合計画（令和7年12月策定）の手順に合わせ、「10年後の目指す姿」から逆算して実現に必要な取組みを考える「バックキャスティング方式」を採用しました。

② 「顧客目線（県民目線）」での再定義

県の新総合計画の趣旨を踏まえ、全事業を「顧客目線（県民目線）」で捉え直し、「持続可能な経営方針」の確立を目指しました。

【顧客目線で捉える「10年後の目指す姿」】（第1回検討委員会資料より）



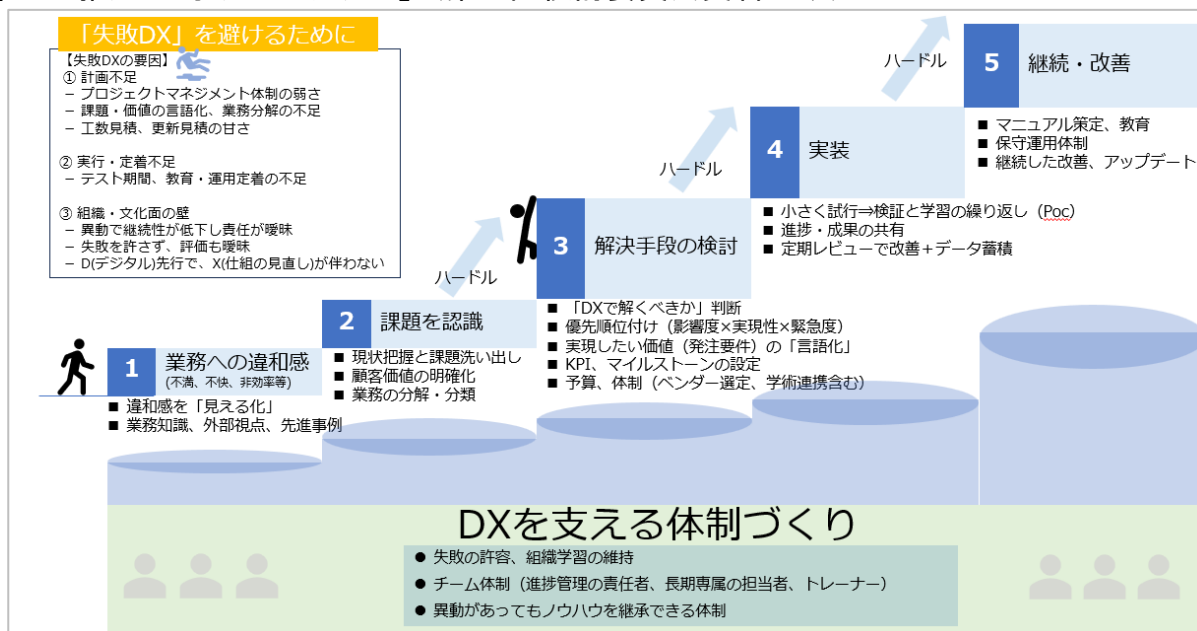
③ 「新たな課題」への取組み

人口減少や物価高騰など、経営戦略策定の前提となる社会経済情勢の変化を的確に捉え、各事業の取組みに反映しました。

④ 経営戦略の「実行力」の強化

より実効性のある経営戦略の策定を目指し、従来の戦略を一層具体化しました。また、業務効率化やコスト削減の鍵となる DX の推進については、課題を細分化した上で、手順を整理し、全体像と進め方を可視化しました。

【DX の推進に向けたステップ】（第 2 回検討委員会資料より）



⑤ 「物価上昇率」を反映した「投資・財政計画」の策定

電気事業における新たな売電手法の導入や、工業用水道事業の老朽化・機能維持対策などを踏まえ、「投資・財政計画（今後 10 年間の収支見通し）」を策定しました。試算では「物価上昇率」を新たに設定し、より精緻な収支見通しを示しました。

【「投資・財政計画」における物価上昇率】（第 2 回検討委員会資料より）

	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（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

※設定率は、中間見直し時（5年後）に改定予定

6 経営方針

(1) 企業局の経営方針

「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、事業や組織の変革等に努めながら、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。

- 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。
- 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。
- こうした中、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。
- 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。
- 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。

※ 心も身体も社会的にも満たされた状態、実感としての幸せ

(2) 各事業の基本方針

(1)の経営方針を、各事業に展開していくために、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（基本方針）」を定めました。

- 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
- 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。

（工業用水道事業） 「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。

第3章 経営戦略の推進（進捗管理）

- 経営戦略を着実に推進するため、数値目標を設定し、PDCA サイクルにより、計画の進捗状況を管理します。
- 目標の達成状況については、各事業の決算状況や事業実績をもとに、毎年、分析・評価・公表し、次年度以降の取組みに反映していきます。
- なお、社会経済情勢の変化等に応じて、5年ごとを目途に必要な見直しを行います。

【SDGs と企業局の取組みの関係】

経営戦略の取組みを通じて SDGs に掲げるゴールの達成に貢献します。



