

長野県公営企業経営戦略

経営の安定と発展の礎づくり



長野県企業局

はじめに ～経営の安定と発展の礎づくり～



長野県企業局は、今、経営の大きな岐路に立っています。

これまで、約半世紀にわたって、地域や市町村・関係機関の皆様を支えられながら、生活に最も身近なライフラインである電気及び水道の事業を推進することで、県民福祉の向上に努めてまいりました。

近年の企業局経営は、電気事業の中部電力への譲渡、水道事業の市町への移管を前提とした協議、という状況もあり、言わば、事業を維持するためだけの経営、と言ってもいい状況にあったのではないかと考えております。

しかし、その後、電気事業にあつては、東日本大震災を契機にエネルギー情勢が大きく変化したことを受け、県議会での議論を経て、平成24年11月に企業局が引き続き経営することを決定しました。

また、水道事業についても、市町への移管を前提とした協議を一旦休止し、昨年度から新たに、市町と一緒に、地域における、より良い水道事業のあり方の研究を始めたところであり、ようやく本来の企業局に立ち戻り、新しく再出発するときであると考えております。

今こそ、経営の安定と、県民福祉の向上になお一層取り組み、社会情勢の変化に恐れることなく、機敏に対応し、長野県の恵まれた水資源をより一層有効活用して、力強く前進していかなければなりません。

そこで、この先10年の企業局経営の基本計画となる「長野県公営企業経営戦略」を策定いたしました。

この「経営戦略」では、基本方針を「経営の安定と発展の礎づくり」とし、電気事業にあつては、これまで遅れている施設整備、そして、電力システム改革への着実な対応、さらに、地域への貢献という新たな役割を果たすことで、新たな時代に挑戦する、電気事業の礎を築くことを目指します。

また、水道事業にあつては、安全・安心を基本として、市町村とともに、地域におけるより良い水道事業を目指すとともに、災害へのしっかりとした対応も含めた「安定」を新たに加え、その礎を築きます。

この基本方針に従い、私は、まず、企業局の職員一人ひとりが経営者の視点を持って業務に当たるよう、徹底してまいります。法令を順守することはもちろんのこと、県民の皆様が何を望まれているのかを常に考え、その期待に応えられるよう、自立的に誇りを持って自分の役割を果たしていくことを職員に求めます。職員が個々の力を高めることによって、組織全体の力を高めることにつながり、結果として、本戦略の計画の着実な推進につながるものと考えています。

また、企業局事業に取り組む職員の基本姿勢として「経営戦略」に位置付けました「顧客第一、活力、創造、スピード、やり抜く」をキーワードに、最小の経費で最大限の効果が得られるよう、職員全員に徹底してまいります。

本戦略の実現に向けて、職員全員が一丸となって取り組んでまいりますので、皆様の一層のご理解・ご協力をお願いいたします。

平成 28 年 2 月

長野県公営企業管理者 **小林 利 弘**

目 次

第1章	策定の趣旨	1
1	趣 旨	1
2	性 格	2
3	計画期間	2
4	基本方針	2
5	策定に当たっての3つの視点	3
	(1) 経営の安定	3
	(2) 地域への貢献、地域との共存・共栄	3
	(3) リスクマネジメント	3
6	策定後の進捗管理	3
第2章	現状と課題	4
1	社会情勢の変化・時代の要請	4
2	電気事業	5
3	水道事業（末端給水事業）	14
4	水道事業（用水供給事業）	21
5	リスクマネジメント	26
6	推進体制	27
第3章	電気事業の経営計画	30
1	基本方針【目指す姿】	30
2	経営の安定【投資・財政計画】	31
	(1) 収入見通し	31
	(2) 投資計画	32
	(3) 財政計画	36
	(4) 達成目標	41
3	地域への貢献、地域との共存・共栄	42
	(1) 蓄積した技術を活用した支援	42
	(2) 電気事業利益による地域貢献	42
	(3) 関係自治体との連携強化	42
	(4) 電気事業への理解と関心の向上促進	42
4	リスクマネジメント	43
	(1) リスクマネジメントのプロセス	43
	(2) リスクの特定	43
	(3) リスクの評価	43
	(4) リスクへの対応	44
5	その他	44

第4章	水道事業（末端給水事業）の経営計画	46
1	基本方針【目指す姿】	46
2	経営の安定【投資・財政計画】	46
	(1) 収入見通し	46
	(2) 投資計画	47
	(3) 財政計画	52
	(4) 達成目標	57
3	地域への貢献、地域との共存・共栄	58
	(1) 顧客満足度向上	58
	(2) 地域との共同・連携	58
	(3) 技術力等を活用した地域貢献	59
4	リスクマネジメント	60
	(1) リスクマネジメントのプロセス	60
	(2) リスクの特定	60
	(3) リスクの評価	60
	(4) リスクへの対応	61
第5章	水道事業（用水供給事業）の経営計画	63
1	基本方針【目指す姿】	63
2	経営の安定【投資・財政計画】	63
	(1) 収入見通し	63
	(2) 投資計画	63
	(3) 財政計画	66
	(4) 達成目標	71
3	地域への貢献、地域との共存・共栄	72
4	リスクマネジメント	72
	(1) リスクマネジメントのプロセス	72
	(2) リスクの特定	72
	(3) リスクの評価	72
	(4) リスクへの対応	73
第6章	推進体制	74
1	効果的・効率的な組織運営	74
2	人材の確保・育成	76
3	企業局職員の業務遂行に当たっての基本姿勢	76
第7章	長野県企業局のオリジナル ～長野県企業局における経営戦略の特長～	77
1	長野県企業局ならではの特長	77
2	具体的な独自の取組	78
	県民の皆様とともに	79

1 趣 旨

長野県企業局は、地方公営企業として、住民生活に最も身近な社会資本である電気及び水道につき、地方公営企業法に定める「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て、健全経営を維持しながら、事業を推進してきました。

昨今では、企業局を取り巻く社会情勢は大きく変化しています。

人口減少社会の本格的到来を迎え、国は、地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服することを基本方針として、魅力あふれる地方を創生するための「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、地方公共団体に対しても「地方版総合戦略」の策定を求めています。

また、国民の生命と財産を守るための「国土強靱化基本法」を制定し、大規模自然災害対策や社会資本の老朽化対策を強力に推進しています。本県においても、近年、地震による大きな被害の発生が続き、さらに、今後、南海トラフ巨大地震の発生も予測される中、県土の強靱化が強く求められているとともに、着実に進行する社会資本の老朽化への対策が急務となっています。

こうした中、国は、地方公共団体の財政健全化の観点から、地方公営企業に対し、平成21年度から25年度の間、「地方公営企業第一次抜本改革」を実施し、経営の自由度を高めるための「資本制度の見直し」及び経営の透明性を高め、効率的、効果的な運営に資する的確な財務情報を整備するための「会計基準の見直し」を実施しました。

さらに、国は、平成26年8月、人口減少や施設の老朽化、電力システム改革の進展など厳しさを増す経営環境の中で、今後も地方公営企業が適切な設備投資と財務の健全性の確保の両立を図り、本来の目的である公共の福祉を増進していく必要があるとして、地方公営企業に対し、中長期的な経営の基本計画となる「経営戦略」を策定するよう要請しました。

企業局では、平成24年11月、県議会の御理解を得て、電気事業の継続を決定し、また、末端給水事業については、平成26年3月、関係市町への分割移管を前提とした協議を休止し、改めて関係市町と共に、地域におけるより良い水道事業のあり方の研究に一步を踏み出しました。

こうした状況等を踏まえ、企業局としては、長期的視点に立ち、今後、増大する投資を、より計画的に進め、併せて、地方創生や県土の強靱化への取組を含め、地域に貢献する新たな役割を果たしていく必要があります。今こそ、新しい企業局の将来像を描く時であると認識し、今後10年を計画期間とする「長野県公営企業経営戦略」を策定することとしたものです。

2 性 格

- この経営戦略は、企業局の今後10年の投資・財政計画や、取り組むべき事業を示した経営計画であり、これに基づき、電気事業及び水道事業を推進します。
- この経営戦略は、総務省通知「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日付け総財公第107号、総財営第73号、総財準第83号）」による「経営戦略」として位置付けるものです。
- この経営戦略の具体的な事業は、長野県人口定着・確かな暮らし実現総合戦略、長野県強靱化計画、長野県公共施設等総合管理計画、長野県水道ビジョン等の全庁共通で取り組むプランにも適切に反映・位置付けをし、公営企業として県政に貢献していくこととします。
- この経営戦略は、現行の長野県営水道事業経営ビジョン（平成22年2月策定）及び県営水道震災対策基本計画（平成23年12月策定）の内容を包含するものとします。

3 計画期間

- 平成28年度から平成37年度までの10年間とします。

4 基本方針

経営の安定と発展の礎づくり

- **電気事業**
水資源を有効に活用したクリーン電力の安定供給を行うとともに、新たな時代に挑戦する電気事業の礎を築く
- **水道事業**
安全・安心、そして安定的な水道水の供給体制の礎を築く

- 近年の企業局は、電気事業の民間譲渡の協議及び水道事業の市町への分割移譲を前提とした協議を進めてきた経過から、投資を最小限に抑制してきました。
しかし、今後は、必要な施設整備を適切に進めることで、投資が増大する中においても、収支のバランスを図りながら、将来にわたって、経営の安定を図り、さらに発展していけるよう、果敢に挑戦していく必要があります。
- そこで、この先10年を見据え、経営戦略の基本方針を「**経営の安定と発展の礎づくり**」とします。
- 電気事業にあっては、これまで遅れている施設整備、そして、電力システム改革への着実な対応、さらに、地域への貢献という新たな役割を果たすことで、新たな時代に挑戦する電気事業の礎を築きます。

- 水道事業にあつては、安全・安心を基本として、市町村とともに、地域におけるより良い水道事業を目指すとともに、災害へのしっかりとした対応も含めた「安定」を新たに加え、その礎を築きます。
- 電気・水道両事業がそれぞれ礎をつくることによって、企業局全般の安定と発展の礎づくりを目指します。

5 策定に当たっての3つの視点

基本方針に据えた「**経営の安定と発展の礎づくり**」を目指すため、国が求めている投資と収益のバランスがとれた「**経営の安定**」の視点のみならず、「**地域への貢献、地域との共存・共栄**」、「**リスクマネジメント**」という新たな視点を、企業局独自に加え、これら3つの視点を柱に据え、この経営戦略を策定しました。

(1) 経営の安定

効果的・効率的な事業運営を図るとともに、適切な設備投資と財務の健全性確保の両立を計画的に進めながら、持続可能で足腰の強い経営基盤づくりを推進します。

(2) 地域への貢献、地域との共存・共栄

長年、企業局がそれぞれの地域において、住民の方々、関係団体、そして市町村に支えられてきた経過を踏まえ、これまで培ってきた技術力や信用力を活かした「**地域への貢献**」及び「**地域との共存・共栄**」を、企業局の新たな役割として位置付け、積極的に取り組みます。

(3) リスクマネジメント

近年の多発する災害発生状況及び今後の大規模地震の予測を踏まえ、県民生活に密着した身近なサービスを提供する電気・水道事業者として、住民の安全・安心の確保という責任を、確実に果たします。

そのため、経営に影響を及ぼす様々な危険事象（リスク）の洗い出しを行い、その発生予防に努め、実際に発生した時は、被害を最小限にとどめるよう取り組みます。

6 策定後の進捗管理

- 経営戦略の目標の達成状況等について、毎年度、経営指標等により進捗管理・検証を行い、その結果を公表します。
- 社会情勢や事業の進捗状況等を踏まえ、必要に応じて経営戦略の内容を見直します。