

次期経営戦略の策定状況について

策定スケジュール

- 令和7年3月 長野県公営企業経営審議会（次期経営戦略の策定について**諮詢**）
- " 7月 令和7年度第1回経営審議会（戦略の**骨子案**について審議）
- " 10月 第2回審議会 （**戦略案**について審議）

- 令和7年12月 修正案について審議会委員と意見交換、**パブリックコメント**
- 令和8年 1月 第3回経営審議会（修正案について審議、**答申**予定）
- " 3月 戦略2026の**決定**、第4回経営審議会（報告予定）

戦略(案)の概要

基本的な考え方

名称	長野県公営企業経営戦略2026
策定の趣旨	近年の社会経済情勢の変化等も踏まえ、計画性・透明性の高い企業経営を推進するため、次の10年間に行うべき事業と投資・財政計画等について整理した経営戦略を策定
位置付け	<ul style="list-style-type: none">・当初戦略の実績を踏まえ、令和8年度以降に取り組むべき事業や投資・財政計画を示した経営計画・総務省通知「経営戦略」の改定推進についてによる「経営戦略」の位置付け・「しあわせ信州創造プラン3.0」等の、県が策定し部局連携により取り組むプランを踏まえて戦略における事業を実施
計画期間	令和8年度(2026年度)から 令和17年度(2035年度)までの10年間 ※社会経済情勢の変化や事業の進捗状況等を踏まえ、適時の見直しを想定
基本目標 ・ 基本方針	<p>(基本目標) 『水の恵みを未来へつなぐ』 ※県民の豊かな暮らしの実現と企業局の持続的な発展に向け、本県の財産である水の恵みを大切にし、これを未来へつなげる取組に向き合っていくという思いや姿勢を表現</p> <p>(基本方針)</p> <ul style="list-style-type: none">○未来を見据えた計画的な投資○適切な財務マネジメント等による経営の安定○多様な事業主体との協働・連携の推進

企業局を取り巻く主な社会経済情勢の動向

○ 人口の減少

本県人口は2050年頃にはピーク時(2001年)の約7割となり、料金収入の減や人材の確保難など、経営への大きな影響が想定

○ 物価高などを背景にした事業コストの増加

事業計画・実施に当たり事業費の精査や徹底的なコスト管理等が必要

○ 記録的な猛暑などの気候変動

近年の記録的な猛暑や長期間にわたる少雨、局所的な集中豪雨などの気候変動を踏まえた柔軟かつ持続可能な事業運営が必要

電気事業関係

○ カーボンニュートラルを目指す施策の推進

再エネの導入拡大や電力の脱炭素化、地消地産型の供給など、持続可能な社会づくりのための施策推進が求められる

○ 電力システム改革への対応

新たな電力市場の創設や価格変動への対応が必要になるとともに、地域に調和した多様な主体による電源開発が求められる

水道事業関係

○ 水需要の減少

給水人口の減などにより水需要が減少し、水道事業にとって持続可能な事業運営が課題

○ 上下水道インフラの老朽化と安全対策の重要性

上下水道管の老朽化に起因する事故が多発し、施設の定期的な点検とメンテナンスが求められる

1 達成目標と実績見込み

取組	指標名	達成目標		
		平成26年度 【策定期基準】	令和7年度 【目標】	令和7年度 【実績見込み】
新規電源開発の推進	【企業局の電力量で賄える県内世帯の割合】 企業局供給電力量を一般家庭換算(※1)で約23,000世帯増加させ、県内約812,000世帯の15%相当とする	12.2%	15.0%	15.1%
		約99,000世帯	約122,000世帯 (+23,000世帯)	約123,000世帯 (+24,000世帯)
	【総発電所数】 発電所数を令和7年度までに倍増以上にする	14か所	36か所 (着手含む)	36か所(※2) (着手含む)
地域との連携 リスクマネジメント	【大規模改修を行う発電所数】 大規模改修等が必要な発電所の工事を完了	—	6か所	7か所
	【自立運転可能な発電所立地市町村数】 停電時にも自立運転する発電所を企業局発電所が立地する市町村に配備	—	15市町村	9市町村

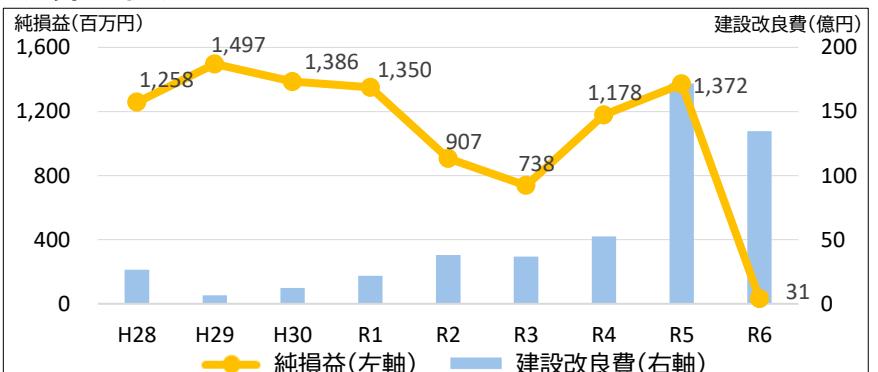
※1 1世帯当たりの年間消費電力量を3.6kWhとして試算。令和7年度の年間発電電力量は441,996kWhの見込み

※2 市町村等との協定に基づく発電所建設工事の受託2件を含む

2 上記以外の主な取組

- ・電気事業の収益の一部を一般会計へ繰り出し、県立学校のICT化等の事業を支援 (H28~)
- ・川中島庁舎に水素ステーションを設置し、燃料電池自動車(FCV)の実証実験を実施 (R元~)
- ・小売電気事業者と連携した「信州Greenでんき」の普及により、県内での再エネ利用を促進 (R2~)
- ・クラウドサーバを用いた監視システムの導入により、新たに設置した「中央制御所」へ監視業務を一元化 (R3~)
- ・企業局電力の活用等により、県庁舎使用電力の再エネ100%化を実現 (R5~)

3 決算の状況



○再エネ供給拡大に向け、新規電源開発と既設発電所の改修による出力増強等に取り組み

- 企業局電力量 県内世帯の2.9%相当分(62,882kWh)が増加
- ・完成発電所数 14 ⇒ 26 期間中の建設数は全国の公営電気で最多 (H26) (R7)
- ・企業局発電所の約1/3の電力量を占める美和・春近発電所(伊那市)の大規模改修を実施

●2050ゼロカーボンの実現に向けて、財務運用や人材確保などに配慮しつつ、企業局における電源開発を推進、併せて多様な事業主体による水力発電の普及拡大が必要

●収益を確保しつつ、地消地産に配慮した企業局電力の売電や供給方法についての検討、実施が必要

1 達成目標と実績見込み

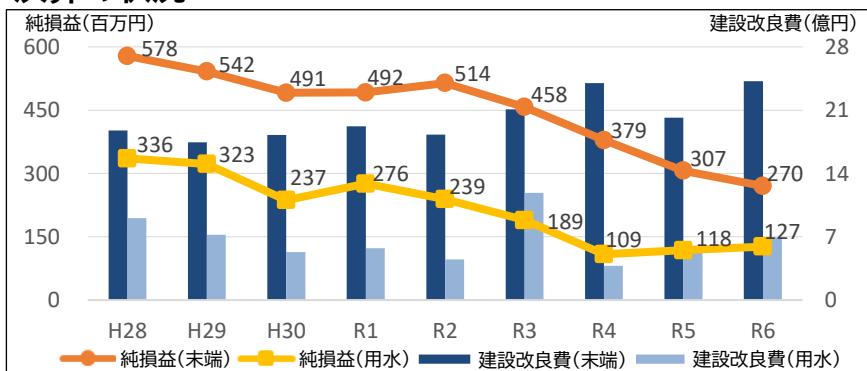
取組	達 成 目 標			
	指 標 名	平成26年度 【策定期基準】	令和7年度 【目標】	令和7年度 【実績見込み】
管路の老朽化対策	【塩化ビニル管等の解消率】 漏水の要因の一部となっている塩化ビニル管等の布設替を推進	—	30.0%	65.4%
	【有収率】 継続的な漏水調査の実施や塩化ビニル管等の布設替による向上	88.4%	91.0%	84.2%
施設や管路 の地震対策	【基幹管路の耐震適合率】 全ての送水管及び口径200mm以上の配水管の耐震化を実施	84.6% (265.7km)	100.0% (316.5km)	100.0% (316.5km)
	【重要給水施設に至るルート数】 病院や学校等の重要給水施設(43施設)に至る管路を耐震化	17	43	43
地域との連携 リスクマネジメント	【基幹施設(浄水施設)の耐震化率】 本山浄水場の取水口、沈砂池、ろ過池、排水池等の耐震化を実施(※)	0.0% (0/1)	100.0% (1/1)	0.0% (0/1)
	【管路の耐震適合率】 全管路の耐震化(残り11.2km)を実施	76.9% (37.2km)	100.0% (48.4km)	100.0% (48.4km)
地域との連携 リスクマネジメント	【「安心の蛇口」整備数】 上記「重要給水施設」のうち、避難所となる学校等(20か所)に整備	1か所 (H27)	20か所	20か所

※施設全体の工事完了をもって1とカウント。排水施設(排水池、排泥池等)を除いて、全体の95%程度は既に完了

2 上記以外の主な取組

- | | | |
|----------|--|----------------------|
| 末端
給水 | ・(公財)長野県下水道公社などと連携した実務研修を開催し、市町村職員等の技術力向上を支援 | (H30～) |
| | ・上田長野地域において関係市町(長野市、上田市、千曲市、坂城町)と水道広域化検討を実施 | (R3～ 研究会、R6～ 協議会の設置) |
| | ・人工衛星を活用した調査による管路の漏水対策を実施 | (R4) |
| 用水
供給 | ・松本塩尻地域において関係市村(松本市、塩尻市、山形村)と水道広域化検討を実施 | (R5～ 研究会の設置) |
| | ・水中ドローンを活用した導水トンネルの変状調査を実施 | (R7) |

3 決算の状況



- 施設・管路の地震対策を重点的に推進
→基幹管路の耐震適合率の向上(100%達成見込み)、重要給水施設に至る管路の耐震化や応急給水拠点「安心の蛇口」の計画地点への整備を完了
- 今後老朽化が進む管路の更新や漏水対策への取組が必要
 - 料金収入の減少やコスト増が見込まれる中で、経営基盤を維持するための料金水準の見直しについての検討が必要
 - 人材確保を含め、将来にわたり安定した供給が可能な運営体制を構築するため、水道事業広域化の検討・協議の推進が必要

1 取組の方向性

脱炭素社会の実現に向け、長野県の豊かな水資源を活かす水力発電により、「再生可能エネルギーの供給拡大」と「エネルギー自立分散型の地域づくり」※の具現化を図るため、未来に向けた計画的な投資と関係部門や多様な事業主体との連携・支援、企業局電力の価値を活かした売電・供給方法の検討を進める

※地域内の電力需要を、当該地域の水力発電などで生産される再生可能エネルギーで賄えるような取組を進める地域

2 事業計画及び投資・財政計画※

※投資・財政計画は別紙

(1) 水力発電の開発の推進

<主要取組>

- 発電電力量の増大を目指し、民間活力の活用(PFI方式等)などを検討し、企業局が行う新規電源開発を推進
- 企業局が保有するノウハウやネットワークを活かした支援、発電事業者との地域と調和した開発のあり方の共有や連携体制の検討により、新たな事業者の参入による新規電源開発を促進

(2) 既存発電所の適切な運営による発電電力量の最大化

- 民間活力が最大限発揮できる業務委託などの検討や、ダム管理者と連携した運用による安定的・効率的な発電を推進
- AI・IoTなどの先端技術を活用したスマート保安や流入量予測等により、運転・維持管理業務の省力化・高度化を推進

(3) 再生可能エネルギー電力の価値を最大活用した売電等の取組

- 収益の安定化を図りつつ、企業局電力の再生可能エネルギーの価値を最大化する最適な売電方法を検討
- 地域新電力との連携により、地消地産による電力の県内利用と地域内経済循環の拡大を図るとともに、県施策に沿った電力活用を検討

(4) 企業局発電所等を活かした地域貢献・連携の取組

- 管理協定の締結など地元市町村をはじめとする関係団体と連携した維持管理の実施や、地域の環境学習の場や観光資源としての発電所の活用
- 停電時にも電力供給を可能とする自立運転機能を発電所に整備するとともに、災害時に地域へ企業局電力を供給する「地域連携水力発電マイクログリッド」の取組について研究
- 水力発電所の開発受託や地域新電力と連携した電力活用などにより、自治体におけるエネルギー自立分散型の地域づくりを支援

(5) リスクマネジメント

- 持続的な発電所の運転管理を実現するため、様々なリスクへの対応策をハード・ソフト両面から検討・実施

3 達成目標(検討案)

【企業局発電電力の増加】

水力発電施設の新設・改修により、企業局発電電力の増加を図る

$$\left[\begin{array}{ccc} 109,654 \text{ kW} & [R7] & \Rightarrow & 115,677 \text{ kW} & [R17] \\ \swarrow \text{期間中、10施設(26→36)の新設等により、一般家庭7,600世帯相当分の増加を予定} \end{array} \right]$$

【発電所のスマート化】

発電所の各種データをクラウドサーバ経由で取得・活用し、発電量を最適化する発電所の割合を高める

$$\left[\begin{array}{ccc} 62 \% & [R7] & \Rightarrow & 100 \% & [R17] \end{array} \right]$$

【政策的活用により県内へ供給される企業局電力量】

自己託送などによる県施設での活用のほか、需要家や県施策と連携した電力供給の拡大を図る

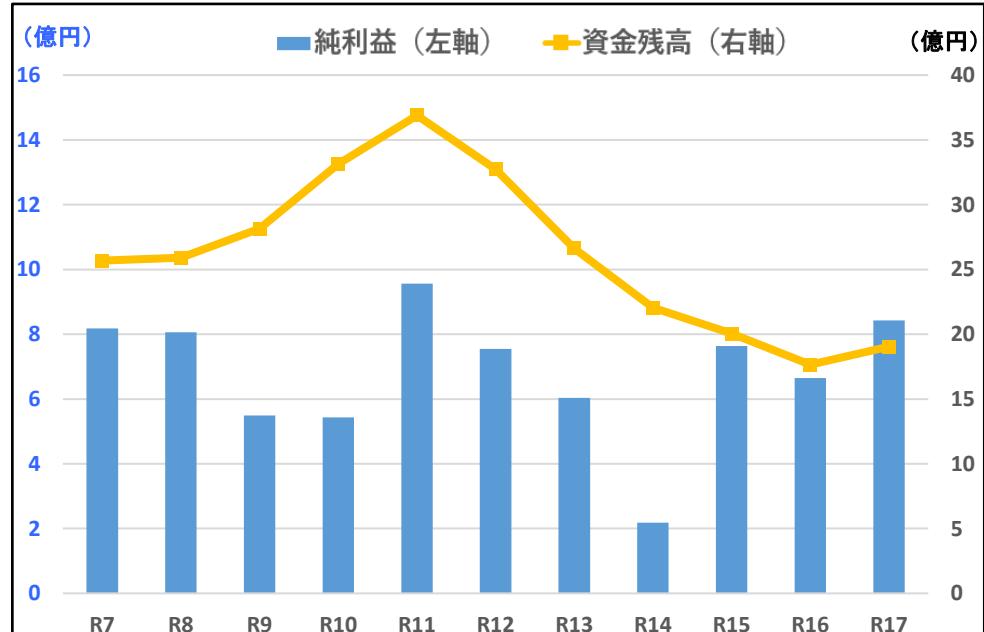
$$\left[\begin{array}{ccc} 6,392 \text{ kWh} & [R7] & \Rightarrow & 32,701 \text{ kWh} & [R17] \\ \swarrow \text{年間発電電力量のうち、政策的な活用量を約6%分増} \end{array} \right]$$

【自立運転機能を有する発電所の所在市町村数】

地域防災に資するため、停電時にも電力供給を可能とする自立運転機能を整備する

$$\left[\begin{array}{ccc} 9 & [R7] & \Rightarrow & 19 & [R17] \end{array} \right]$$

損益の見通し



○既設発電所の改修に伴う発電停止等により増減はあるものの、一定の純利益を計上

・電力料収入について

期間中に運転開始を計画している新規発電所の発電電力量

既存発電所の改修等に伴う発電停止期間

などを考慮した発電見込み及び過去の実績を参考にした売電単価から計上

・支出について

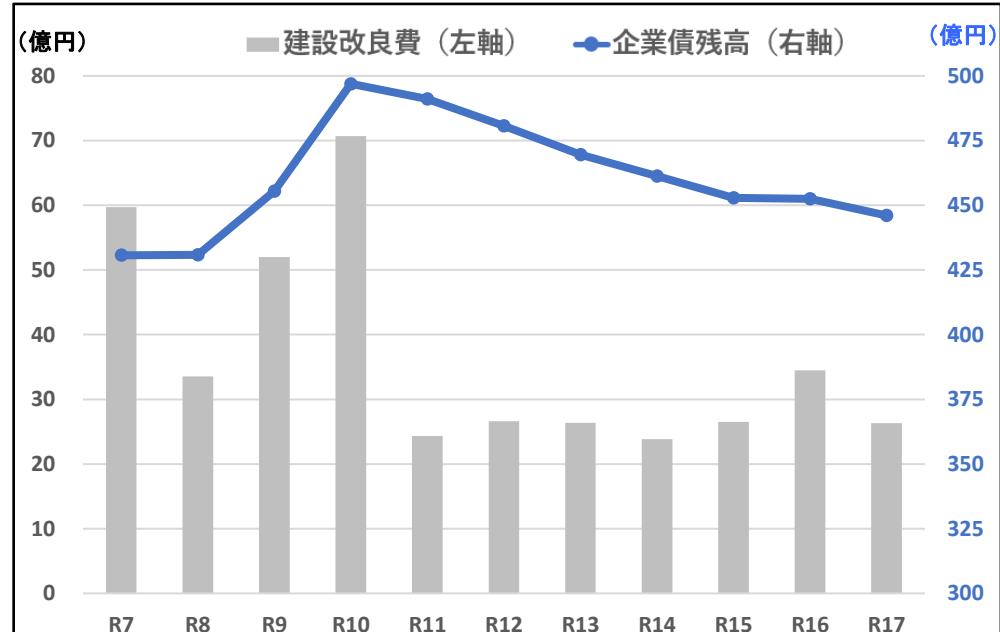
物価上昇に伴う委託料の増

金利の上昇に伴う企業債利息の増

などを加味して計上

○企業債償還などにより令和11年度以降の資金残高は減少傾向だが、期間中一定程度を確保し、健全経営を維持

投資の見通し



○企業債の残高及び償還額に留意しつつ、建設事業を着実に推進

・建設改良費について

期間前半は、進行中の建設事業の継続や既設発電所の改修等
令和11年度以降は、年1か所のペースでの新規地点建設に着工
を想定し必要額を計上

・企業債について

基幹発電所である美和・春近発電所の大規模改修に伴い残高が累積し、
これまで以上に償還負担に留意が必要。

着手済み発電所の工事本格化に伴い、一時的に残高が増加するものの、
計画的な投資により、令和11年度以降遞減する見込み

1 取組の方向性

将来にわたり安全・安心な水道水を安定して供給する持続可能な経営体制の確立に向けた施設の老朽化・地震対策など計画的な投資、人材育成や技術支援、広域連携の強化に取り組むとともに、社会経済情勢を踏まえた適正な料金水準等について検討する

2 事業計画及び投資・財政計画※

※投資・財政計画は別紙

2-1 末端給水事業

(1) 管路・施設の老朽化・地震対策

(2) 施設のダウンサイ징

(3) リスクマネジメント

<主要取組>

- 管路・施設について「水道事業におけるアセットマネジメントに関する手引き」を基に、AIによる管路の劣化診断結果も活用し、計画的・効率的に更新
- 漏水の要因の一部となっている配水管における塩化ビニル管等を優先的に更新し、断水や濁り等の発生リスクを軽減
- 基幹管路について、地盤の性状に関わらず管路の老朽度を踏まえた上で耐震管に更新し、耐震性能をさらに強化
- 今後の水需要見込みや広域化の動向を踏まえ、ポンプ場等の既存施設の統廃合を検討
- 断水等により水道水の供給が困難となる事態に備え、応急給水方法を多様化
(河川等の水を浄水化する「非常用浄水器」の配備／配水区域を分割し、独立して管理・制御する「配水ブロック化」の検討など)

2-2 用水供給事業

(1) 管路・施設の老朽化・地震対策

(2) リスクマネジメント

- 末端給水事業と同様、更新基準に基づき、計画的な管路の更新に取り組むほか、塩尻市本山浄水場の耐震化工事を継続実施
- 土砂、流木のスムーズな撤去や安定的な取水を確保するため、管理用道路の拡幅工事や予備取水口の検討など
塩尻市片平取水場の取水機能を強化

2-3 両事業共通

(1) きめ細やかな水質管理

- 有機フッ素化合物(PFOS・PFOA)を含めた適切な検査の実施などにより水質の安全を確保

(2) 技術支援や人材育成

先端技術活用による業務高度化

- 上田水道管理事務所に設置した簡易研修設備の活用や関係機関と連携した実務研修等による、職員や事業者の技術力向上支援
- 水道データを横断的に利活用できる水道情報活用システム検討、ドローン活用調査やスマートメーター試行などDXを推進

(3) 広域化・広域連携の検討

- 上田長野地域(末端給水事業区域)、松本塩尻地域(用水供給事業区域)における関係市町村との広域化に向けた検討、協議の推進

(4) 適正な料金水準等の検討

- 老朽化に伴う更新需要増や物価高騰等による利益の減少傾向などを踏まえ、経営の効率化を図りつつ適正な料金水準等を検討

3 達成目標(検討案)

【有収率】(末端給水)

継続的な漏水調査の実施やAIによる管路の劣化診断を活用して、漏水箇所の修繕と老朽管の計画的な更新により、漏水水量を低減し、有収率の維持向上を図る

$$\left[84.2 \% \text{ [R6]} \quad \Rightarrow \quad 84.9 \% \text{ [R17]} \right]$$

【塩化ビニル管の解消率】(末端給水)

漏水の要因の一部となっている塩化ビニル管を布設替により解消する

$$\left[53.2 \% \text{ [R6]} \quad \Rightarrow \quad 100 \% \text{ [R17]} \right]$$

（）内は必要箇所の残り分9.7kmの施工により完了

【基幹管路の耐震管率】(末端給水)

基幹管路について、耐震性強化を図るため、地盤の揺れに追従する伸縮性や離脱防止機能を備えた耐震管に更新する

$$\left[43.4 \% \text{ [R6]} \quad \Rightarrow \quad 49.9 \% \text{ [R17]} \right]$$

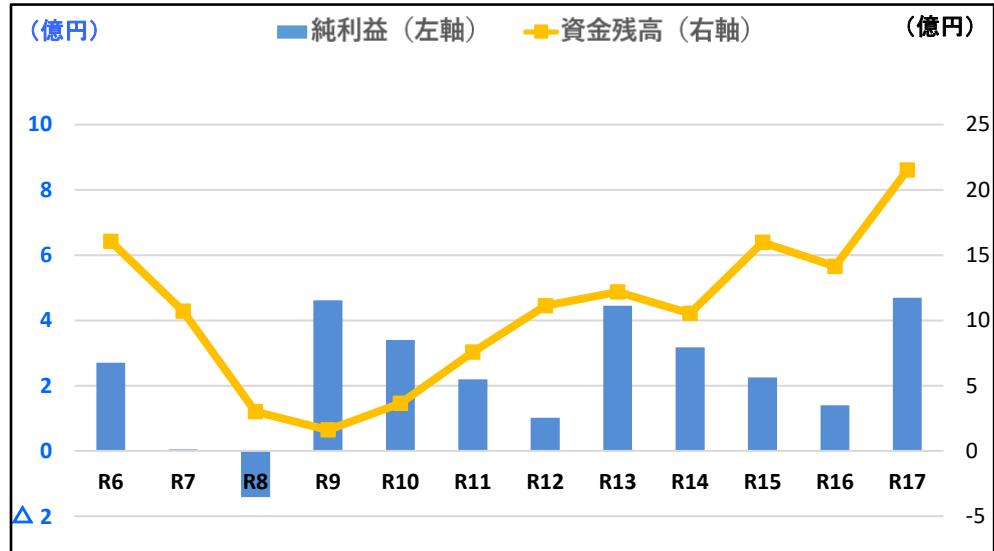
（）内は緊急性・優先度を考慮した箇所21.2km

【基幹施設(浄水施設)の耐震化率】(用水供給)

本山浄水場の排水池、排泥池の耐震化を実施し、施設全体の耐震化を完了させる

※令和7年度までに排水施設以外(取水口、沈砂池、ろ過地等)は完了済

損益の見通し



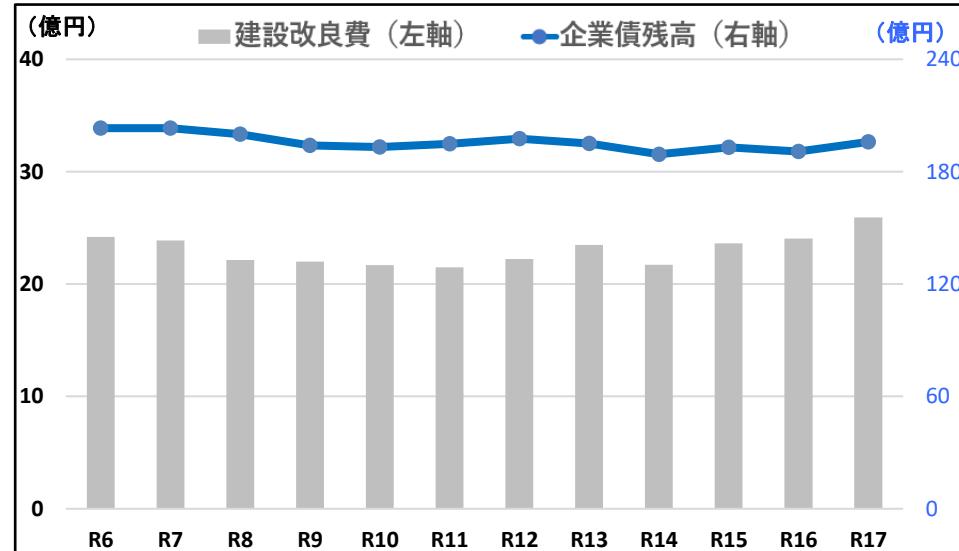
○物価高騰などの影響に伴い、令和8年度は純損失を計上する見込み
安定した水道サービスの継続のため、料金改定の早期検討が必要であり、改定に加え、効率的な事業経営の実施により、純利益を計上

- ・料金収入について
給水人口の減に伴い使用水量は減少傾向
定期的な料金改定により必要な収入額を維持
※改定にあたっては、将来の施設更新に向けて蓄えておくべき資金（資産維持費）も加味

- ・支出について
施設・管路の更新等に伴う減価償却費や企業債の利息負担の増
物価上昇に伴う委託料、修繕費の増
などにより近年特に増加

○資金残高は一時減少するが、料金改定等により増加し、一定額を確保

投資の見通し

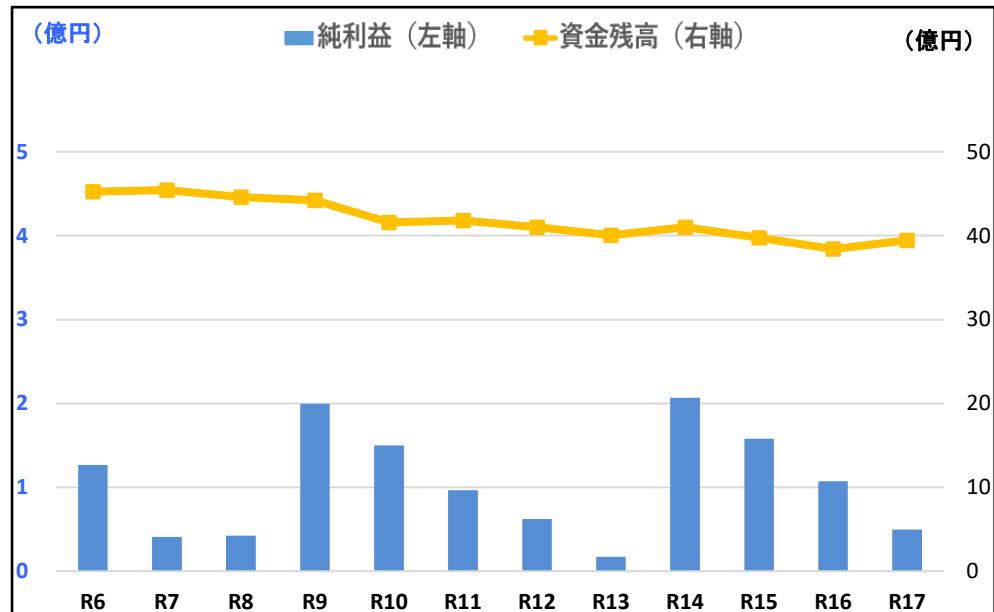


○企業債の残高及び償還額に留意しつつ、計画的な施設・管路の更新を実施

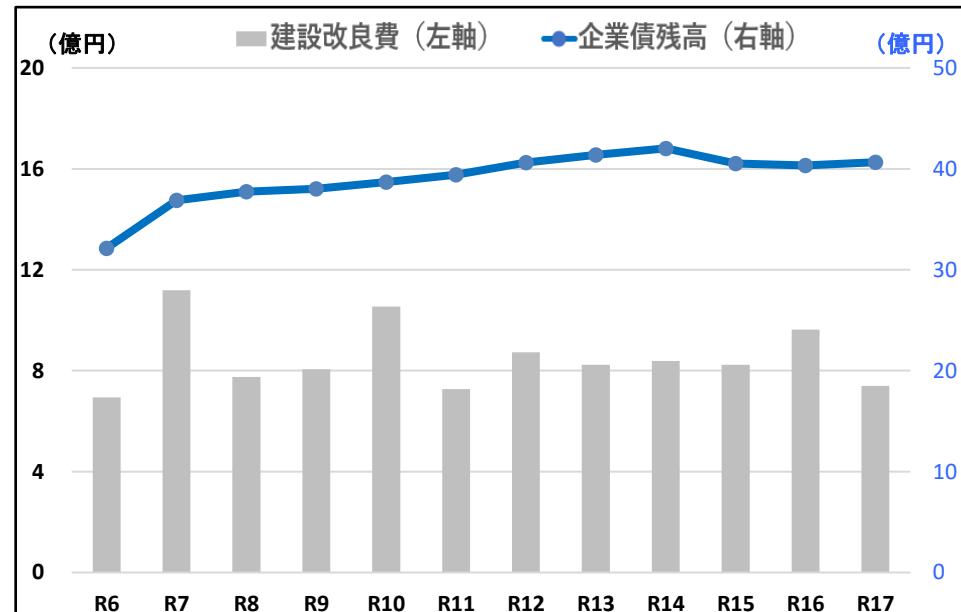
- ・建設改良費について
更新・改良が必要な施設・設備の整備スケジュールに基づき期間内の必要額を算定するとともに、財政負担の平準化を図りながら各年度の投資額を計上

- ・企業債について
健全経営を維持するため、期間中の残高が令和7年度末と同程度の水準となるように、毎年の発行額を設定

損益の見通し



投資の見通し



○支出増が見込まれる中、定期的に供給単価の改定について受水市村と協議の上検討し、収入の確保を図ること等により純利益を計上

・料金収入について
受水市村との用水受給協定に基づく供給量及び供給単価から計上

・支出について
施設・管路の更新等に伴う減価償却費や企業債の利息負担の増物価上昇に伴う委託料、修繕費の増などにより近年特に増加

○料金改定の実施や計画的な投資により、一定額の資金残高を確保

○企業債の残高及び償還額に留意しつつ、計画的な施設・管路の更新を実施

・建設改良費について
更新・改良が必要な施設・設備の整備スケジュールに基づき期間内の必要額を算定するとともに、財政負担の平準化を図りながら各年度の投資額を計上

・企業債について
繰越財源の確保や、利息負担の増加などのバランスを考慮しながら、計画的に活用

1 取組の方向性

県民の理解を得ながら事業を着実に推進するため、事業に関する周知とともに、経営の安定に向けた収支管理など適切なマネジメントや、事業を支える人材の確保・育成と活躍できる環境づくり、技術革新等を踏まえた新たな事業の研究などに取り組む

2 主要取組

(1) 財務マネジメントの徹底による経営の安定確保

- 損益、現預金及び企業債残高の状況等に留意して長期収支を毎年見直し、適切な投資額を設定
- 正確な資金見通しに基づくきめ細かな運用の実施と、金融情勢の変化や運用期間・金額等の条件を踏まえた最適な運用方法の検討

(2) 新規事業に関する研究・検討

- 技術革新の進展や多様化・高度化する地域ニーズ、事業の収益性などを踏まえつつ、長野県の特長や企業局がこれまで培った知見を活かした新たな事業の可能性を検討
(取組例:県産業部門等と連携した水素の利活用に関する研究、ペロブスカイト太陽発電など新たな再生可能エネルギーの研究など)

(3) 専門人材の確保・育成

- 学生等へのPRの場の拡充など認知度向上、選択される職場に向けた情報収集に努めるとともに、人材確保のための試験方法や待遇について検討
- 発電施設や研修設備などを活用した人材育成と技術継承、必要な資格取得の支援などによる安定した人材配置と組織基盤の強化

(4) しごと改革・働き方改革の推進

- 組織等の見直しや、生成AI等の先端技術の活用、フレックスタイム制の活用などにより、生産性の向上と柔軟な働き方の両立を実現
- 若手職員を含めた職員誰もが改善提案などを通じて活躍できる、魅力的で働きがいのある職場づくりを推進

(5) 事業に関する情報発信

- 発電施設のしゅんエイイベント、施設を活用した協働・学習事業や出前講座など、機会を捉えて企業局事業をPR
- 広報誌や広報動画、SNSなど発信方法を工夫し、事業や取組の必要性などを効果的に発信