

# 山口県企業局第4次経営計画【改定版】（概要）

## 第1章 計画の基本的な考え方

### 1 計画策定の趣旨及び見直しの目的

2019年3月に策定した「第4次経営計画（計画期間：2019～2028年度）」について、計画期間の中間年にあたる2023年度に、各事業の進捗状況や経営環境の変化、「やまぐち未来維新プラン」の策定などを踏まえ、計画後半期（2024～2028年度）に向けた見直しを行う。

### 2 経営の基本理念

地方公営企業としての公共性と経済性を最大限に発揮するという基本原則の下で、自然の恵みを活かした水力発電によるクリーンエネルギーと産業の血液といわれる豊富かつ良質、低廉な工業用水を安定的に供給し、地域社会の発展と地球環境の保全に貢献する。

### 3 計画の位置付け

- 「やまぐち未来維新プラン」、「山口県まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「やまぐち産業イノベーション戦略」の方針等を踏まえ策定した、企業局の中長期的な経営の基本方針
- 総務省が地方公営企業に策定を要請している「経営戦略」

### 4 計画期間

2019年度～2028年度の10年間

※ 見直しの期間は計画期間後半期にあたる2024年度から2028年度まで

## 第2章 企業局の現状

### 1 第4次経営計画前半期における取組の成果

経営の基本方針に基づき、水力発電の供給力の確保・向上、電力システム改革への対応、周南地区や宇部・山陽小野田地区における水資源・渇水対策、工業用水道施設の老朽化対策・耐震化等の様々な経営課題に対応

### 2 経営管理指標の達成状況

計画前半期は、電気事業の「リパワリング進捗管理」において計画変更があったが、概ね計画どおり進行

### 3 計画中間年における企業局の現状

#### 電気事業

- 県内水力発電所の発電量の約半数を発電（年間送電電力量：一般家庭約5万世帯分、大部分が県内消費）
- 安定した純利益を確保するとともに、企業債残高を順調に縮減

#### 工業用水道事業

- 給水能力約173万 $\text{m}^3$ /日、契約水量約156万 $\text{m}^3$ /日（いずれも全国1位）
- ※ 2024年3月時点
- 今後の更新需要の増大に備えて、内部留保資金を確保するとともに、企業債残高を順調に縮減

### 4 第4次経営計画策定後の経営環境の変化等

#### 電気事業

- (1) 脱炭素化の流れに伴う水力発電の重要性・役割の高まり

(2) 電力システム改革の更なる進展

(3) 発電所の老朽化の進行

#### 工業用水道事業

(1) 渇水による慢性的な水不足

(2) 施設の老朽化の進行

(3) 工業用水の需給状況の変化

(4) 経済安全保障の推進の動き

(5) 低廉な工業用水道料金の維持の要請

#### 共通事業

(1) 急激な物価上昇

(2) 自然災害の頻発化・激甚化

(3) 組織の状況（職員の高年齢化及び退職）

(4) 資格取得の状況

(5) 働き方改革の推進

(6) 地方公営企業における更なる経営改革の推進の要請

## 第3章 経営の基本的方向性

### 1 目指すべき将来像（計画期間満了時の姿）

電 気	<ul style="list-style-type: none"><li>・水力発電所の供給力を向上し、クリーンエネルギーを安定的・持続的に供給</li><li>・再生可能エネルギーの地産地消の推進、県内企業の脱炭素化に貢献</li><li>・電力システム改革に的確に対応し、安定的な経営基盤を構築</li></ul>
工業用水道	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業のニーズや社会・経済環境の変化などに的確に対応し、工業用水を安定的に供給</li><li>・低廉な料金水準を維持しつつ、施設の健全性と経営の健全性を確保</li><li>・需要開拓の取組により、未契約水の解消を進め、低廉な料金水準と新規契約の好循環を創出</li></ul>
共 通	<ul style="list-style-type: none"><li>・大規模災害発生時においても安定供給を継続できる体制を構築</li><li>・デジタル技術の活用による業務の効率化や作業の安全性の確保</li><li>・技術やノウハウを次世代の職員に円滑に継承</li><li>・事業運営に必要な資格保有者を安定的に確保</li><li>・働きやすい職場環境の構築、職員の能力や組織力を最大限に発揮</li><li>・地域活性化や環境保全、本県の脱炭素化の実現に貢献</li></ul>

### 2 将来像の達成に向けた課題

#### 電気事業

- 既設発電所のリニューアルやリパワリングは、再生可能エネルギーの固定価格買取制度や国庫補助金を活用しながら、計画的に実施することが必要
- 発電施設の老朽化が進んでいるため、長期的視点に立った更新が必要
- 2050年カーボンニュートラルの実現に向け、県内企業の脱炭素化の取組を促進することが必要

- 発電所未設置ダム等における小水力発電所の開発は、再生可能エネルギーの固定価格買取制度や物価等の動向を注視し、採算性の確保を前提に取り組むことが必要
- 長期安定的な経営基盤が確保できるよう最適な売電方法等の検討が必要

#### **工業用水道事業**

- 管路等の老朽化が進行することから、長期的な経営の安定を図り、計画的・重点的に強靱化対策を進めることが必要
- 水資源の確保や渇水対策、供給体制の見直し等、受水企業のニーズに的確に対応することが必要
- 未契約水の解消や企業の節水技術の向上、事業再編等に伴う減量等へ対応するため、工業用水の需要開拓に向けた更なる取組が必要
- 国の施策に伴う水需要の動向を注視し、新規需要開拓の好機を逃さないよう取組の強化・拡大が必要

#### **共通事業**

- 大規模災害時の初動体制の確保等、早期の供給再開に向けた対策が必要
- 経費支出を縮減するとともに、将来的な需要や収支見通し等を踏まえた厳格かつ適切な投資判断に努め、長期安定的な経営基盤の確保が必要
- デジタル技術について、最新の動向を把握し、労働安全の観点を含む活用方法について検討が必要
- 現場を熟知した職員から若年職員へノウハウや技術等が伝承されるよう、マニュアル化や職場研修の強化が必要
- 業務に必要な資格保有者を安定的に確保するため、若年職員を中心に資格取得の促進が必要

### **3 経営の基本方針**

#### **安定供給体制の強化**

水力発電の供給力の向上、工業用水道施設の強靱化対策、水資源・渇水対策、供給体制の再構築、事業継続計画（BCP）を踏まえた施設整備や防災危機管理対策に計画的・重点的に取り組み、電気及び工業用水の安定供給体制の強化を図る。

#### **安定経営の確保**

長期的な物価変動や電気の市場価格及び工業用水の需要動向も考慮しつつ、的確な将来見通しと収支計画に基づいて、適正な収入の確保、経費支出の効率化、計画的・重点的な施設整備に取り組み、将来にわたって安定した経営基盤の確保を図る。

#### **組織力の向上**

働き方改革を通じたワーク・ライフ・バランスの実現等による職場環境の整備や、デジタル技術等を活用した業務の効率化、安全性の確保、技術伝承や資格取得促進による人材育成により、企業局を取り巻く経営課題に的確に対応できる組織力の向上を図る。

#### **地域・環境への貢献**

事業の実施を通じて地方公営企業としての役割を果たすことはもとより、地域活性化と環境保全、再生可能エネルギーの地産地消による地域の脱炭素化の実現に貢献する。

## 第4章 重点課題への取組

### 電気事業

重点課題	取組目標
1 水力発電の供給力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 既設発電所のリニューアルやリパワリングの推進、小水力発電所の開発の検討</li> <li>○ 「施設整備10か年計画」に基づく計画的な施設整備の実施</li> <li>○ 水力発電の役割、重要性に関する県民への理解促進</li> </ul>
2 <b>新</b> 再生可能エネルギーの地産地消の推進	<b>新</b> 地域の脱炭素化に貢献する取組の実施
3 <b>新</b> 重点的・効率的な整備方針の策定	<b>新</b> 最適なオーバーホール周期の検討など発電所の重要度に応じた整備方針の策定（発電所トリアージ）
4 電力システム改革への対応	<b>拡</b> 電気の市場価格や契約状況等を踏まえた、より最適な売電方法の導入

### 工業用水道事業

重点課題	取組目標
5 <b>新</b> 強靱化対策	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>新</b> 「施設整備10か年計画」に基づく工業用水道施設の計画的・重点的な強靱化対策（耐震化、浸水対策、停電対策）等の推進</li> <li><b>新</b> 事業継続計画（BCP）を踏まえた、ハード・ソフト両面からの計画的な強靱化対策の実施</li> </ul>
6 水資源・渇水対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 島田川工業用水道の効率的な運用や富田川における取水融通、下松市工業用水による応援給水制度、宇部丸山ダムにおける貯水システム等の効果的な運用</li> <li><b>拡</b> 複数事業の広域的な水運用の見直し等による渇水対策の強化を検討</li> <li>○ 企業の節水努力が反映される二部料金制の適切な運用</li> </ul>
7 <b>新</b> 広域化推進	<b>新</b> 複数の事業間における施設・設備の共有による効率的な水運用の実施
8 <b>拡</b> 需要開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県内未受水企業等へのアプローチの強化</li> <li>○ 企業誘致活動と連携した需要開拓の強化</li> <li>○ 工業用水の利用促進に向けた初期設備投資への支援制度の実施</li> <li><b>新</b> 「やまぐち半導体・蓄電池産業ネットワーク協議会」を核とした新たなアプローチによる戦略的な新規需要開拓の実施</li> </ul>

## 共通事業

重点課題	取組目標
9 <b>拡</b> 防災危機管理、事業継続対策	<b>新</b> 平常時における継続的な見直し・改善によるBCPの実効性の向上 ○ 大規模災害時の供給体制の確保に向けた取組の実施
10 <b>新</b> 企業局DXの推進	<b>新</b> 船上無人カメラによる導水路トンネル等の点検や損傷状況等のAI診断など、維持管理におけるデジタル技術の活用 <b>新</b> 道路等掘削工事前の「埋設物調査立会受付Webシステム」の運用による業務の効率化
11 人材育成	○ 技術伝承、資格取得の促進に向けた取組の実施 ○ 職員の資質向上による組織力の向上 <b>拡</b> 業務のデジタル化に向けた研修の実施
12 地域・環境への貢献	○ 水源涵養機能の増進 ○ 小水力発電導入に向けた技術支援の実施 ○ 企業局が有する技術やノウハウを活用した地域活性化に貢献する新たな仕組みの検討

## 第5章 その他の取組

- 1 関係法令等の遵守
- 2 企業局発注工事における労働災害防止対策の徹底
- 3 経費支出の効率化
- 4 企業債残高の縮減
- 5 企業局の長期的・内在的な課題の検討
- 6 経営状況の「見える化」
- 7 情報発信
- 8 企業局3C運動の展開
- 9 適切な資産管理、遊休資産の有効活用

## 第6章 収支計画及び施設整備計画

### 電気事業

#### (1) 収支計画

効率的な発電や経費支出の効率化等により、純利益の黒字を確保  
 内部留保資金は、災害、渇水等の非常時に備えた経営資金として12億円程度を確保。安定的な経営基盤を確保しながら、リニューアル事業やリパワリング事業、老朽化した発電所の修繕などに計画的・重点的に活用

(単位：百万円)

区分\年度	2019	2020	2021	2022	2023 (見込み)	2024	2025	2026	2027	2028	
収益的収支	収入	1,599	1,687	1,633	1,536	1,600	2,338	2,092	1,952	1,827	2,009
	支出	1,417	1,392	1,370	1,359	1,464	2,147	1,980	1,778	1,541	1,449
	純利益	182	295	263	177	136	191	112	174	286	560
資本的収支	収入	49	36	18	0	5	6	0	0	0	0
	支出	903	644	321	985	914	344	705	753	1,010	265
	差引	▲854	▲608	▲303	▲985	▲909	▲338	▲705	▲753	▲1,010	▲265
内部留保資金累計	5,063	5,120	5,435	5,025	4,670	4,979	4,812	4,676	4,430	5,144	
年度末企業債残高	287	158	78	49	29	16	4	2	0	0	

## (2) 企業債

内部留保資金の活用等を行い、原則、計画期間中の新規発行をしない。

## (3) 電気事業施設整備10か年計画

施設の健全度・重要度に基づきリパワリングやリニューアル等を実施し、中長期的な更新需要や収支見通しを踏まえた計画的、重点的な整備を実施

## ○ 総事業費

約113億円（建設改良約64億円程度、修繕約49億円程度）

## ○ 主な事業

内容	時期	計画期間中の事業費
佐波川発電所リニューアル	2026～ 2030	約0.2億円 (約25億円)
新阿武川発電所リパワリング(オーバーホール含む)	2024～ 2028	約15億円
オーバーホール(徳山、本郷川、末武川、木屋川)	—	約15億円
その他改良修繕	—	約83億円

※ 佐波川発電所リニューアルの「計画期間中の事業費」欄の( )書きは2026～2030の総事業費

**工業用水道事業**

## (1) 料金改定方針

今後の強靱化対策の推進等により建設改良費が増加することが見込まれていることから、施設の健全度に応じた計画的・重点的な整備を進めるとともに、以下の方針により、引き続き低廉な料金水準の維持を図る。

◇ 料金原価に基づく算定を基本とし、「工業用水道事業施設整備10か年計画」等に基づく建設投資の平準化等を図りつつ、低廉な料金水準の維持を図る。

◇ 具体的には、現行料金(責任水量制換算)水準を維持し、料金原価が現行料金を下回る事業について特別調整額を計上すること等により、今後見込まれる更新需要等に対応する。

※ 急激な物価高騰や契約水量の増量又は減量等により収支に影響が見込まれる場合、及び施設の新設等大規模な施設整備を行う場合を除く。

## (2) 収支計画

経費支出の効率化を行うこと等により、事業全体では3.5億円～4.7億円程度の純利益を確保

内部留保資金は、災害、渇水等の非常時や急な減量等に備えた経営資金として16億円程度を確保。安定的な経営基盤を確保しながら、安定供給体制の強化に資する事業や本格化する老朽化対策・耐震化等に計画的、重点的に活用

(単位：百万円)

区分\年度	2019	2020	2021	2022	2023 (見込み)	2024	2025	2026	2027	2028	
収益的収支	収入	6,456	6,503	6,673	6,595	6,556	6,698	6,594	6,562	6,692	6,658
	支出	5,482	5,631	5,821	5,915	6,185	6,351	6,150	6,164	6,224	6,293
	純利益	974	872	852	680	371	347	444	398	468	365
資本的収支	収入	2,328	1,444	1,428	818	1,032	2,011	1,823	1,540	2,122	2,218
	支出	5,828	4,626	3,308	4,578	4,108	6,485	6,288	5,627	6,496	6,135
	差引	▲3,500	▲3,182	▲1,880	▲3,760	▲3,076	▲4,474	▲4,465	▲4,087	▲4,374	▲3,917
内部留保資金累計	5,784	5,968	7,452	7,079	7,023	5,783	4,786	4,077	3,256	2,804	
年度末企業債残高	16,774	16,550	16,406	15,476	14,602	14,616	15,062	15,350	15,868	16,263	

## (3) 企業債

計画後半期は建設改良費の増加が見込まれているが、事業費の平準化や内部留保資金の活用等により、計画最終年度末の企業債残高を当初計画の範囲(17,060百万円)に抑えることで、中長期的に企業債残高の増嵩を抑制

## (4) 工業用水道事業施設整備10か年計画

アセットマネジメント手法により、中長期的な更新需要や収支見通しを踏まえ、事業費の平準化を図りつつ、施設の健全度・重要度に基づく計画的、重点的な整備を実施

### ○ 総事業費

約432億円

### ○ 主な事業

地区	事業名	時期	計画期間中の事業費
岩国	送水施設等改良 [小瀬川]	2019～2048	約13億円
	ポンプ場施設改良 [小瀬川]	2019～2025	約5億円
周南	配水管改良 [周南]	2019～2048	約21億円
防府	送水管改良 [佐波川、佐波川2期]	2019～2038	約22億円
宇部・ 山陽小野田・ 美祢	2期ルートバイパス管布設[厚東川2期、厚狭川]	2010～2029	約45億円
	有帆ポンプ場ポンプ・予備発電設備更新[厚東川2期]	2021～2028	約7億円
下関	二条化[木屋川、木屋川2期]	2014～2038	約60億円
	水路橋改良[木屋川]	2020～2026	約5億円

## 第7章 経営管理指標

### 電気事業

経営管理指標	目標値					
経常収支比率	110%					
[拡]供給力向上事業進捗状況	年度	2024	2025	2026	2027	2028
	佐波川	—	—	設計	設計	設計・製作
	新阿武川	設計	設計・製作	製作	製作・据付	試験
[新]脱炭素社会実現貢献度	「やまぐちぶちエコでんき」の県内供給実績16,808MWh （「やまぐち維新でんき」2022年度実績）以上					

### 工業用水道事業

経営管理指標	目標値					
経常収支比率	110%					
企業債残高（百万円）	年度	2024	2025	2026	2027	2028
	目標値	14,616	15,062	15,350	15,868	16,263
新規需要開拓	年間3,000m <sup>3</sup> /日（需給調整を除く）					
優先的に更新を要する工業用水道管路（全体延長約8km）の更新整備延長（累計）(km)	年度	2024	2025	2026	2027	2028
	目標値	6.0	6.4	6.7	7.1	7.4
[新]BCP復旧時間達成状況	被害が小さい場合：3日以内 被害が大きい場合：1週間程度 復旧が困難を極める場合：1か月 ※応急復旧完了を含む					

### 共通事業

経営管理指標	目標値		
[拡]災害対応訓練の実施回数	本局・事業所（持ち回りで実施）で各年1回		
電気主任技術者免状、ダム水路主任技術者免状の新規取得者数	2028年度までに	第2種電気主任技術者	2人
		第3種電気主任技術者	7人
		ダム水路主任技術者	3人
基本技能の維持に関する研修の受講回数	全技術職員について3年に2回受講		
小水力発電導入技術支援件数	年2件		

## 第8章 計画の推進

### 1 推進方法

マネジメント・サイクル(PDCA)を活用した進行管理を実施

### 2 評価方法と情報公開

#### (1) 内部評価

「山口県企業局経営企画会議」において内部評価を実施

#### (2) 外部評価

外部有識者で構成する「山口県企業局経営計画委員会」により外部評価を実施

#### (3) 評価結果の公表

外部評価結果等をホームページ等により公表