

# 山梨県企業局経営戦略

令和8年3月

山梨県企業局

# 目次

1.	経営戦略について.....	1
(1)	策定の趣旨.....	1
(2)	経営理念と経営方針.....	1
(3)	位置づけ.....	2
(4)	計画期間.....	2
2.	社会経済情勢と企業局の現状.....	3
(1)	社会経済情勢の変化.....	3
①	VUCA時代の到来.....	3
②	人口の減少と人口構造の変化.....	4
③	世界的な気候変動とそれに伴いエスカレートする自然災害.....	4
④	次世代エネルギーの推進.....	4
⑤	電力システム改革への対応.....	5
⑥	物価や人件費等の高騰.....	5
⑦	デジタル技術の急速な進展.....	6
(2)	企業局の現況.....	7
①	組織体制.....	7
②	電気事業.....	8
③	温泉事業.....	11
④	地域振興事業.....	11
3.	アクションプラン.....	13
(1)	電気事業.....	13
①	これまでの取り組み状況と課題.....	13
②	今後の経営における基本方針.....	17
③	「KPI」の設定（計画期間の目標値）.....	19

④ 基本方針を踏まえた事業計画.....	19
⑤ 投資・財政計画.....	22
(2) 温泉事業.....	24
① これまでの取り組み状況と課題.....	24
② 今後の経営における基本方針.....	26
③ 「KPI」の設定（計画期間の目標値）.....	27
④ 基本方針を踏まえた事業計画.....	27
⑤ 投資・財政計画.....	28
(3) 地域振興事業.....	30
① これまでの取り組み状況と課題.....	30
② 今後の経営における基本方針.....	32
③ 「KPI」の設定（計画期間の目標値）.....	32
④ 基本方針を踏まえた事業計画.....	33
⑤ 投資・財政計画.....	34
4. 企業局を支える「人財」マネジメント.....	35
(1) これまでの取り組み状況と課題.....	35
(2) 今後の経営における基本方針.....	36
① 「人財」マネジメントにおける基本方針.....	36
② 「KPI」の設定（現状値及び10年後目標値）.....	37
(3) 基本方針を踏まえた事業計画.....	38
① 採用活動の強化・定着率の向上.....	38
② 人材育成の充実・キャリア形成支援.....	38
③ チーム力の強化.....	39
5. 計画の推進.....	41
(1) 進行管理.....	41

(2)	事業評価及び計画の見直し.....	41
(3)	情報公開.....	41

# 1. 経営戦略について

## (1) 策定の趣旨

山梨県企業局（以下「企業局」と言います。）は、「産業経済の発展、観光の開発その他県民の福祉の増進に寄与する」ことを目的として、昭和 40（1965）年 8 月に発足し、現在は電気事業、温泉事業及び地域振興事業の 3 事業を行っています。

なお、これらの事業は、地方公営企業法（以下「法」と言います。）の全部適用のもと実施しています。

今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や、施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、経営環境が厳しさを増すなかにあって、将来にわたり安定的にサービスを提供していくためには、中長期的視点に立って、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることが求められています。

このたび、平成 28（2016）年に策定した山梨県企業局経営戦略の期間が終了することから、経済性を発揮しながらの経営と、各事業の取り組みの方向性や具体的なアクションプランを定めた新たな経営戦略を策定しました。

## (2) 経営理念と経営方針

企業局は、その前身の電気局の時代から法の適用（昭和 30（1955）年 発電事業室設置、昭和 31（1956）年 県営電気事業許可、昭和 33（1958）年 発電事業室を廃止し、電気局を設置）を受けており、法に定められた経営の基本原則である「常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営」（法第 3 条）することを経営理念としています。

この経営理念の下、「電気、温泉及び地域振興の各事業が安定的に経営できるよう、独立採算制の原則に基づき、徹底した効率化、経営健全化を図る」との経営方針に基づいて、事業の運営を行っています。

新たな戦略でもこの経営理念と経営方針を引き継いでいきます。

### (3) 位置づけ

本戦略は、県政運営の基本方針である山梨県総合計画並びに企業局が掲げる経営理念と経営方針の下、組織全体が共有すべき考え方と行動指針をとりまとめた中長期的な経営指針となるものです。

### (4) 計画期間

本戦略の計画期間は、令和 8（2026）年度から令和 17（2035）年度までの 10 年間とします。

## 2. 社会経済情勢と企業局の現状

世界では、令和4（2022）年からのロシアのウクライナ侵攻など、冷戦終結後の国際秩序に大きな変化が生じています。また、世界的な気候変動や自然災害も大きな課題であり、脱炭素社会構築に向けた再生可能エネルギーの導入拡大が進んでいます。

国内に目を向けると、少子高齢化、生産年齢人口の減少が進み、社会経済に与える影響も表面化しています。更に生成 AI 等の急速な進歩により、働き方を含めた社会構造、産業構造が大きく変わろうとしています。

こうしたなかにあって、経済性を発揮しながら、事業・サービスの提供を安定的に継続するためには、企業局が置かれている状況を的確に把握することが重要となります。そのため、企業局の現況と取り巻く社会経済情勢を整理し、その現状認識のなかで今後のあり方を展望していきます。

### （1）社会経済情勢の変化

#### ① VUCA 時代の到来

現代社会は、複雑で予測困難な VUCA<sup>1</sup>の時代と言われています。その背景には、冷戦終結後における国際情勢の複雑化やグローバル化に伴う経済の相互依存、気候変動に伴う異常気象及び災害の大規模化、新型コロナウイルス感染症の世界的流行、AI に代表されるデジタル技術・DX の急速な進展など、さまざまな要因が絡み合っています。

この予測困難で不確実な VUCA の時代では、これまでの成功例が必ずしも成り立つとは限りません。地方公営企業として地域に求められる事業・サービスの提供を安定的に継続するには、世の中のニーズやライフスタイルの変化の波を敏感に捉え、想定外のリスクにも対応できるしなやかな経営が求められます。

---

<sup>1</sup> Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った、現代社会の特殊性を端的に表現した用語

## ② 人口の減少と人口構造の変化

日本の総人口は平成 20（2008）年の 1 億 2,800 万人余をピークに、その後は毎年 20 万人前後の減少が続き、令和 2（2020）年からは 50 万人前後と規模が拡大しています。

少子高齢化に伴う人口の減少は、想定される利用者の減少、提供するサービス等の需要の減少につながります。また、現役世代となる生産年齢人口の減少は、深刻な労働力不足をもたらしています。加えて、高度経済成長期に整備した施設・設備の老朽化も進んでおり、利用者の減少に伴う収入減や事業を担う人材不足に考慮しながら、施設・設備更新を図るなど、持続可能な事業運営が求められます。

## ③ 世界的な気候変動とそれに伴いエスカレートする自然災害

近年、風水害など気象災害が激甚化・頻発化しています。また、大地震や噴火は予測が困難であり、一旦発生してしまうと県民への影響が大きく、災害への備えは不可欠です。

電力をはじめ公共インフラを担う我々は、今後も更に高まる自然災害リスクと向き合い、被害を回避・軽減するため、災害に強い施設整備、発災時における初期対応、平時～発災～発災後の各段階の対策強化、早期復旧を可能とする体制構築が求められます。

## ④ 次世代エネルギーの推進

気象災害をもたらす要因の一つとされる温暖化に対して、企業局は従来から再生可能エネルギー（水力）による電力供給、更には再生可能エネルギーと水から製造するグリーン水素などの次世代エネルギーの利活用に向けた取り組みなどを進めてきました。

こうしたなか、政府が令和 2（2020）年に「2050 年カーボンニュートラルを目指す」ことを宣言したこと<sup>2</sup>を踏まえ、我々も CO<sub>2</sub>を排出しない電力の安定供給、次世代エネルギーの供給等、社会の期待に応えていくことが今後ますます求められます。

---

<sup>2</sup> 内閣官房、経済産業省、内閣府、金融庁、総務省、外務省、文部科学省、農林水産省、国土交通省、環境省『2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』（令和 3 年 6 月、p. 1）

## ⑤ 電力システム改革への対応

平成 25 (2013) 年に閣議決定された「電力システム改革に関する改革方針」により、これまで原則として地域ごとに行われていた電力需給管理を、地域を越えて効率的かつ安定的に推進する体制へと転換されたことから、電力事業者の事業機会が拡大しました。

一方、電力システム改革から 10 年の間に、ウクライナショックによる燃料価格の高騰やカーボンニュートラル宣言に伴う火力発電の抑制、また、容量市場や非化石価値取引市場など新たな取引市場が創設されました。

現在、経済産業省のワーキンググループ<sup>3</sup>において、電力システム改革の実施状況について総括的な検証が進められていることと併せ、制度運用や市場の実態及び我が国エネルギー政策を支える原則と方針「S+3E」<sup>4</sup>の視点を踏まえ、引き続き弾力的に発電事業に取り組んでいくことが求められます。

## ⑥ 物価や人件費等の高騰

令和 8 (2026) 年 1 月の消費者物価指数 (総合指数) は令和 2 (2020) 年から 10%以上上昇し、112.9 でした。前年同月比で 3%程度上昇するという傾向が続いています。この物価や人件費等の高騰は、国際情勢の変化や日本国内における少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少といった構造的な問題が背景にあることから、一時的なものではなく、中長期的に継続する可能性が高いと言われています。

そのため、施設の建設や維持修繕などについても高コスト化を余儀なくされることを前提として経営に与える影響を注視しながら、事業を安定的に運営していくことが求められます。

---

<sup>3</sup> 経済産業省「電力システム改革の検証を踏まえた制度設計ワーキンググループ」令和 7 年 6 月 13 日設置、同年 12 月 10 日までに 8 回会議実施

<sup>4</sup> Safety, Energy Security, Economic Efficiency, Environment

## ⑦ デジタル技術の急速な進展

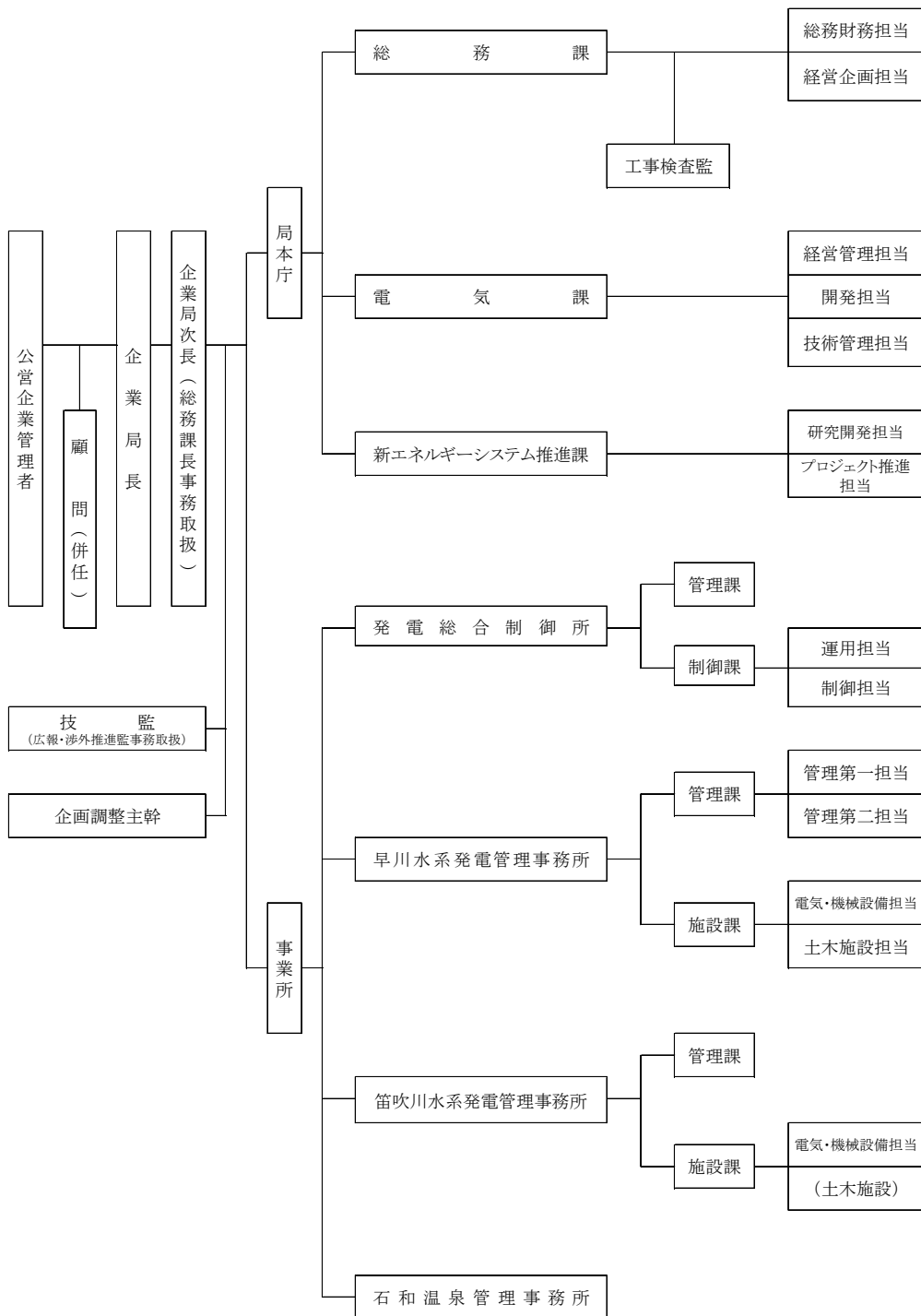
近年、複数の領域で、デジタル技術が急速に進展しています。特に、生成 AI をはじめとした AI 技術の普及により、これまでは人間が行っていた判断や作業を機械が独自に行えるようになったことで、働き方も大きく変化しています。

より高度な安全性・正確性・効率性の追求と、職員の作業負担軽減の両立を図るため、デジタル技術を活用し、点検・巡視の省力化、機器や設備の予知保全・予兆保全、熟練者が持つノウハウの継承・共有化を図っていくことが求められます。

## (2) 企業局の現況

### ① 組織体制

企業局の組織体制は、公営企業管理者の下、局本庁に3課、事業所に4事業所となっています。(令和7(2025)年4月1日現在)



## ② 電気事業

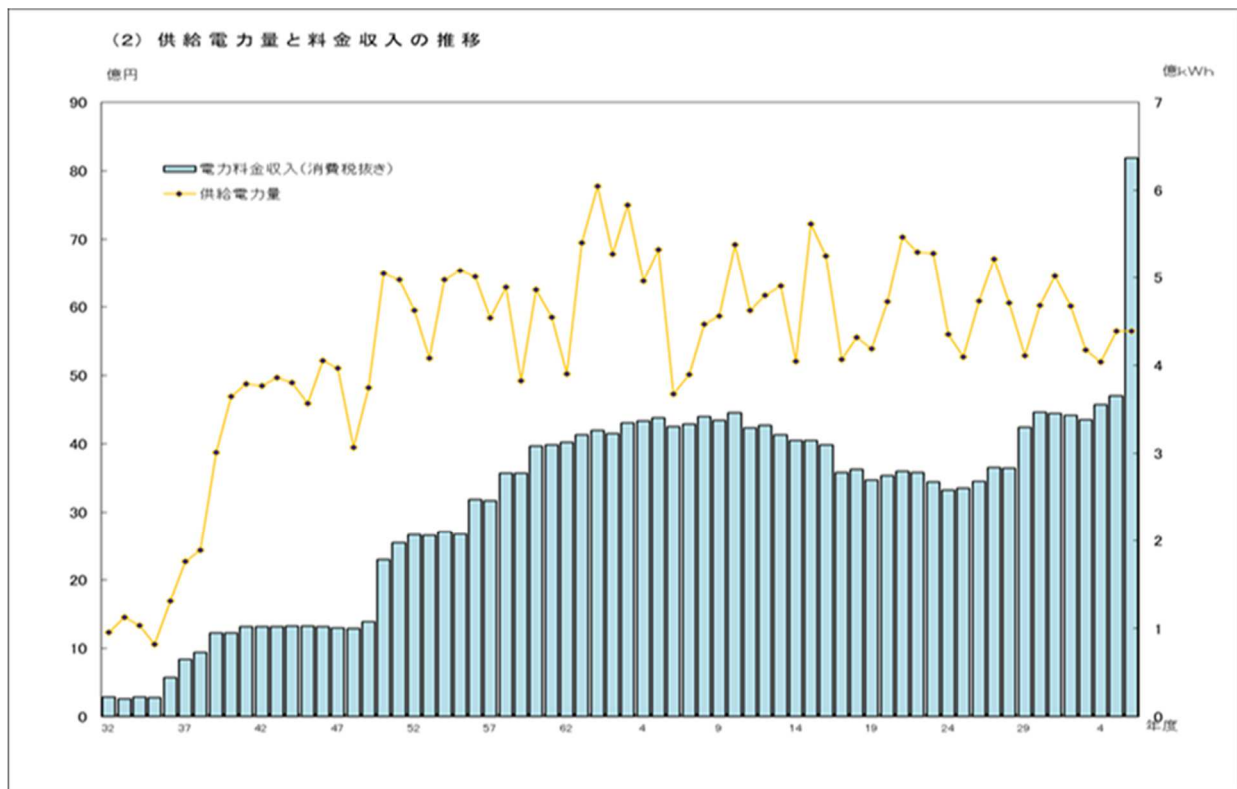
電気事業は、昭和 32（1957）年、「野呂川流域総合開発計画」の一環として西山発電所の運転を開始して以来、早川や笛吹川などで令和 7（2025）年 4 月 1 日現在、最大出力 120,770kW、28 箇所の水力発電所を運営しています。

山 梨 県 営 発 電 所 一 覧 表

(令和7年4月1日現在)

水系	河川	発電所名	所在地	発電型式	最大出力 (kW)	年間目標 供給電力量 (10 <sup>3</sup> kWh)	流域面積 (km <sup>2</sup> )	最大使用 水量 (m <sup>3</sup> /s)	有効落差 (m)	建設費 百万円 (税込)	発電開始 年 月	備考
早川	早川	野呂川	南アルプス市芦安芦倉1684	水路式	20,300	82,445	85.0	7.00	344.9	3,272	昭38.12	
	"	奈良田第一	早川町奈良田1050	水路式	27,600	113,603	136.4	13.00	248.0	4,170	昭36.9	
	"	奈良田第二	早川町奈良田779	水路式	4,600	18,023	153.2	15.00	35.7	890	昭36.9	
	黒河内川	奈良田第三	早川町奈良田1084-1	水路式	2,500	10,117	20.1	2.04	155.9	2,885	昭60.4	
	早川	西山	早川町湯島1175	ダム水路式	18,800	93,336	189.4	15.00	147.0	2,320	昭32.4	1台時最大 10,000kW
	仙城沢川	湯島	早川町湯島1080-3	水路式	2,000	6,146	8.4	0.72	343.5	1,838	昭58.4	
	小計	6			75,800	323,670				15,375		
笛吹川	笛吹川	広瀬	山梨市三富川浦広瀬1816-61	ダム式	3,200	8,186	76.6	7.50	51.6	604	昭50.3	
	"	天科	山梨市三富川浦天科1355-1	水路式	13,600	42,983	81.3	7.60	208.1	2,240	昭50.3	
	"	柚ノ木	甲州市塩山藤木2043	水路式	18,100	53,747	112.2	8.50	246.6	4,386	昭50.5	
	徳和川	下釜口	山梨市三富下釜口396	水路式	960	4,841	18.2	1.60	143.3	1,754	昭63.4	R5.4.1 FIT化リリース
	琴川	琴川第一	山梨市牧丘町袖口2025	水路式	900	5,213	19.7	0.52	217.9		大15.12	昭和41年4月 日本電化から買収
	"	琴川第二	山梨市牧丘町袖口3008	水路式	660	3,770	14.5	0.42	202.8		大3.1	
	鼓川	鼓川	山梨市牧丘町倉科7068	水路式	380	1,722	39.0	0.84	63.5		大14.10	
	笛吹川	藤木	甲州市塩山藤木1252	水路式	1,900	8,378	148.0	4.65	50.8		大15.4	
	"	小屋敷第一	甲州市塩山小屋敷1767	水路式	1,300	5,682	237.0	6.40	24.0		大15.8	
	"	小屋敷第二	甲州市塩山三日市場2530	水路式	900	3,935	237.0	6.07	18.1		大15.4	
琴川	琴川第三	山梨市牧丘町袖口3009	ダム水路式	1,100	3,006	10.0	0.80	164.6		903	平20.4	再開発(340→1,100kW)
	小計	11			43,000	141,463				10,263		
塩川	小計	1	北社市須玉町比志3378-3	ダム式	1,100	5,249	85.3	2.80	50.3	1,034	平10.4	
	計	18			119,900	470,382				26,672		
小水力	塩川第二	北社市須玉町江草13550	水路式	82	520	-	0.20	63.6		70	平22.4	
	春彦トンネル湧水	富士河口湖町大石2787-1	水路式	80	510	-	0.21	52.0		100	平22.4	
	深城	大月市七保町瀬戸2304-5	ダム式	340	1,824	41.2	1.00	43.4		441	平24.4	
	大城川	南巨摩郡身延町大城81-2	水路式	49	375	19.4	0.56	13.0		165	平26.9	
	朝穂堰浅尾	北社市明野町浅尾3666-1	水路式	12	45	-	0.95	2.13		38	平27.4	
	重川	甲州市塩山上小田原730-1	水路式	110	590	17.6	0.50	28.32		525	平29.6	
	峡東水道第一	山梨市牧丘町袖口字東上1557-5	水路式	100	809	-	0.201	79.00		181	平31.4	
	峡東水道第二	山梨市市川字大平山3685-8	水路式	35	284	-	0.087	70.20		130	平31.4	
西山ダム	南巨摩郡早川町奈良田1084-1	水路式	49	330	-	0.540	12.57		140	令2.8		
ふじのしずく	富士吉田市上吉田東7-2256	水路式	13	62	-	0.90	2.20		119	令5.8		
	計	10			870	5,349				1,909		
	合計	28			120,770	475,731				28,581		

令和 6（2024）年度は、県内需要の 8.5%に相当する約 4 億 9,000 万 kWh の電力を発電しました。この電力は、火力発電に換算すると原油約 10 万 KL、CO<sub>2</sub> 約 20 万トンの削減に相当し、再生可能エネルギーの確保及び脱炭素の観点からも重要な役割を果たしています。



(注) 令和 6 (2024) 年度から売電先を入札で選定したため、電力料金収入が大幅に増加しました。

また現在、県内におけるエネルギー供給力を充実させるとともに、環境負荷の少ないクリーンエネルギーの普及促進を図ることにより、自立・分散型エネルギー社会の構築を目指す、「グリーンイノベーション推進事業」に取り組んでいます。特に、太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入拡大を見据え、その電力を安定的かつ効率的に利用するため、民間企業等と共同で、様々なタイプの新たな電力貯蔵技術の開発を行うとともに、実証試験用の太陽光発電所を建設し、蓄電システムと組み合わせた系統連系試験を行っています。更に、カーボンニュートラル社会の実現に向け、太陽光発電等の電力で水素を製造し、貯蔵・輸送・利用まで一貫したシステムによる実証実験を行うなど、全国に先駆けた電力貯蔵技術に関する研究事業に取り組んでいます。

グリーンイノベーション基金事業  
 カーボンニュートラル実現に向けた大規模P2Gシステムによるエネルギー需要転換・利用技術開発  
 (2021/10~2026/12)



2025年  
**10月11日**  
 実証開始

南アルプスのふもと、雄大な自然に囲まれた  
 サントリー天然水 南アルプス白州工場と  
 サントリー白州蒸溜所の  
 隣地で大規模P2Gシステムが稼働

パイプライン  
 蒸溜所  
 水素ボイラ(天然水工場)  
 P2Gシステム (山梨県有地)

地産地消による脱炭素化への挑戦、ここに始まる  
**グリーン水素パーク - 白州 -**



### ③ 温泉事業

温泉事業は、昭和 40（1965）年 10 月に県企画開発部から移管されて以来、源泉保護と観光振興の見地から企業局が地方公営企業として経営しています。昭和 47（1972）年 11 月からは循環方式に施設の改良を行うとともに、従量制を採用して料金体系を全面的に変更する等、資源保護の立場から安定供給を続けています。

令和 7（2025）年 4 月 1 日現在の契約者数は 240 件<sup>5</sup> で、口数は 451 口<sup>6</sup>、令和 6（2024）年度の総給湯量 671,995 m<sup>3</sup>で給湯しています。



### ④ 地域振興事業

地域振興事業は、観光の開発等を通して地域の振興に寄与するため、昭和 52（1977）年 4 月から山中湖野営場<sup>7</sup> 及び八ヶ岳公園有料道路の沿線に有料道路沿線休憩施設八ヶ岳レストハウス「編笠」、「天女」の 2 棟により事業を開始しました<sup>8</sup>。

<sup>5</sup> 契約者数内訳：旅館 39 件、保養所 2 件、公衆浴場 2 件、マンション・アパート 12 件、医療関係 6 件、自家用 179 件

<sup>6</sup> 契約口数内訳：旅館 200 口、保養所 4 口、公衆浴場 12 口、マンション・アパート 25 口、医療 13 口、自家用 197 口

<sup>7</sup> 昭和 61（1986）年 4 月に商工労働観光部へ移管

<sup>8</sup> 「編笠」は、平成 13（2001）年 10 月には、八ヶ岳公園有料道路の無料開放を契機として廃止し、旧小淵沢町に譲渡

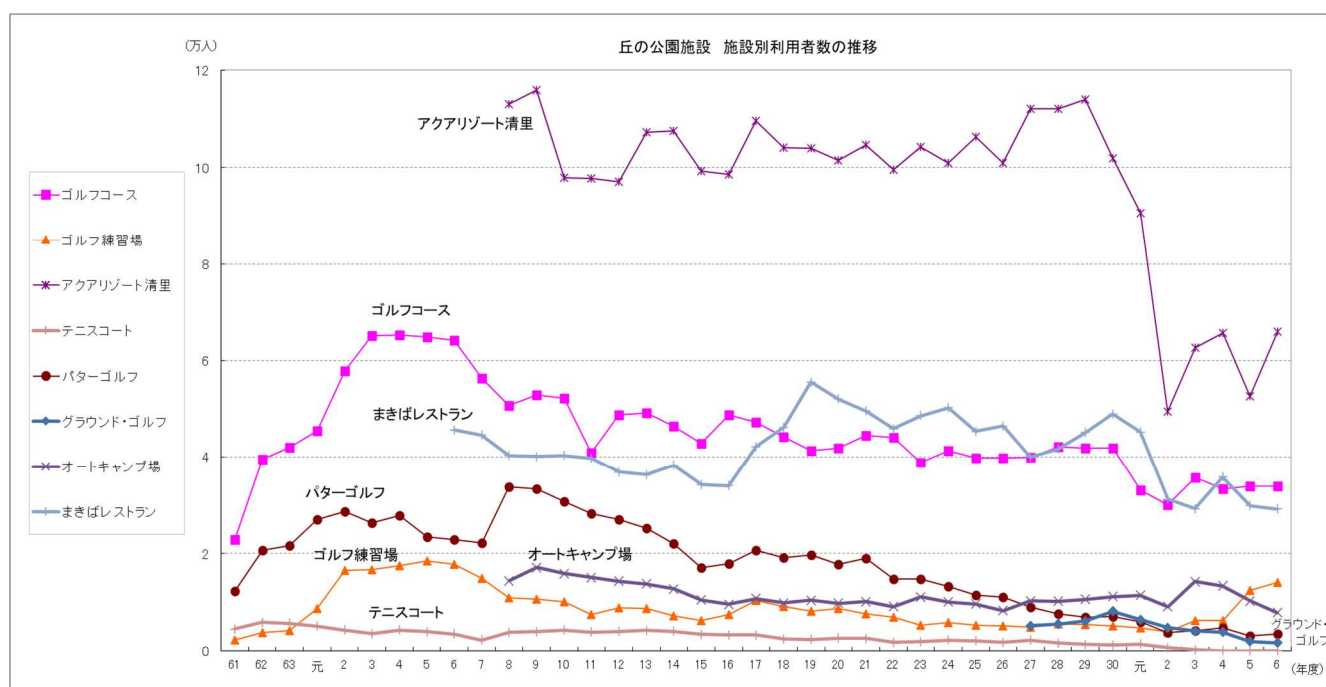
昭和 61 (1986) 年 7 月から総合スポーツ・レクリエーション施設「丘の公園」の営業を開始し、平成 8 (1996) 年 4 月には、温泉利用施設「アクアリゾート清里」を開設するとともに、パターゴルフ場及びオートキャンプ場の整備・オープンをしました。

平成 6 (1994) 年 4 月には、農政部の「まきば公園」内に有料道路沿線休憩施設「天女」を再整備し、「まきばレストラン」としてオープンしました。

令和元 (2019) 年度に、「地域振興事業 (丘の公園) あり方検討委員会」からの提言を踏まえ、ゴルフ場 9 ホール (八ヶ岳コース) を廃止し、無料開放施設として一般開放するなど、提供する施設・サービスの見直しを行ってきました。

これらの施設 (ゴルフ場、温泉利用施設、キャンプ場等及びレストラン) については、平成 16 (2004) 年 4 月からは、利用料金制による指定管理者制度を導入し、民間活力を導入した効率的・効果的な運営に努めています。

令和 6 (2024) 年度における有料施設利用者は、年間 141,769 人<sup>9</sup> に上ります。



<sup>9</sup> 令和 6 (2024) 年度有料施設利用者内訳：ゴルフ事業 (練習場利用者を除く) 33,829 人、レジャー事業 78,780 人、レストラン事業 29,160 人

### 3. アクションプラン

#### (1) 電気事業

##### ① これまでの取り組み状況と課題

###### ①-1 電力の安定供給に係る業績評価と取り組むべき課題

###### ①-1-1 供給電力量

近年は気候変動によりゲリラ豪雨による取水不能などが多く見られるものの、概ね順調に電力を供給してきました。太陽光発電の大量導入に伴う広瀬、天科、柚ノ木発電所のピーク運転パターンの見直しや、西山ダム発電所の運転開始に伴う西山ダム運用範囲の見直しなどにより発電電力量の増加に取り組みました。

気候変動による降雪・降雨の状況の変化により、安定的な取水が難しくなっています。また、メーカー技術者の人手不足から発電所の定期点検にかかる停止期間が長期化する傾向にあること、熟練職員の退職で故障箇所への復旧に時間を要することが課題となっています。(『4. 企業局を支える「人財」マネジメント』参照)

	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3	R4	R5	R6	H28~R6(9年間)	
供給電力量	計画	470,000,000	470,600,000	471,430,000	472,030,000	473,830,000	480,430,000	481,030,000	481,630,000	481,630,000	4,282,610,000
(kWh)	実績	471,053,101	411,048,881	468,194,008	501,311,988	467,437,181	417,607,777	403,788,143	438,768,590	493,874,917	4,073,084,586
目標比 (%)		100.22%	87.35%	99.31%	106.20%	98.65%	86.92%	83.94%	91.10%	102.54%	95.11%

###### ①-1-2 電力システム改革への対応

東京電力エナジーパートナー(株)との電力受給基本契約が令和5(2023)年度に満了となったことから、同年度に本県の水力発電所を三分割した売電入札を実施し、令和6(2024)年度から新たな売電先への供給を開始するとともに、容量市場、非化石価値取引市場など新たに創設された市場にも的確に対応しました。

国が行った電力システム改革の検証(令和6(2024)年度末公表)では、新たな市場の創設や制度変更による不確実性が指摘されています。

### ①-1-3 施設の適切なメンテナンス

令和元（2019）年以降、主に下釜口発電所のリプレース、広瀬発電所の改修、野呂川発電所屋外変電設備、西山ダム取水口監視制御システムの更新等、計画的な整備を実施してきました。また、令和6（2024）年度から4箇所の発電所リプレースを順次着手するとともに、発電総合制御所監視制御システムなど大規模な機器更新事業を進めています。

今後も設備の老朽化解消を含め、各発電所の特性に応じた最適な改修を行い、安定した電力供給を行っていくため、長期改修計画の策定においては、工事費用と停止期間の平準化を図る必要があります。

### ①-1-4 保安管理体制の強化

これまでも、設備・機器の健全性を維持し、効率的に管理運用ができるよう、「山梨県営電気事業保安規程」の遵守のほか、事故時対応マニュアル、機器操作マニュアルの整備、保安管理業務へのデジタル技術の導入、業務改善の推進を取り組んできました。

今後10年間で熟練職員の減少が見込まれており、技術継承や効率的な管理運用が課題となっていることから、事故発生時の対応などの研修の継続やマニュアルの随時の見直しや、更なるデジタル技術の活用が必要になります。

## ①-2 グリーンイノベーション推進に係る業績評価と取り組むべき課題

### ①-2-1 再生可能エネルギーの普及促進

#### 【水素社会の実現】

水素社会の実現に向けた実証研究に当たっては、企業局と民間企業が共同開発したCO<sub>2</sub>を一切排出しないグリーン水素を製造する「やまなしモデルP2Gシステム」の運用が始まっています。このシステムは、最先端の技術により安心・安全かつ高効率にグリーン水素の製造を可能にしたものです。変動する再生可能エネルギーの電力に対しても高速で応答でき、装置は小型・シンプルでありながら、連結による大規模化にも対応可能という特徴

を有しています。このシステムの導入拡大により、「地域共生型再生可能エネルギー」いわゆる「地産地消モデル」のバランスの良い普及を目指しています。

今後は、東京電力ホールディングス（株）及び東レ（株）とともに設立した P2G 専門企業「(株)やまなし hidroジェンカンパニー（以下「YHC」と言います。）」が主体となり、P2G システムの導入拡大等に伴って事業が成長していくなか、企業局がこれまで行ってきた投資を利益に結びつけていく必要があります。

#### 【米倉山次世代エネルギーPR 施設を用いた普及啓発】

米倉山次世代エネルギーPR 施設「きらっと」は、平成 24（2012）年 1 月に「米倉山太陽光発電所 PR 施設ゆめソーラー館やまなし」として開館しました。その後、再生可能エネルギーを取り巻く状況の変化に対応するため、令和 6（2024）年 4 月にリニューアルオープンし、幅広い世代の方たちに再生可能エネルギーへの理解を深めていただいています。

今後も、企業局の取り組みやエネルギー情勢に応じて随時展示内容を見直し、来館者に次世代エネルギーに関する新たな取り組みを継続して周知していく必要があります。

### ①-2-2 「やまなし小水力ファスト 10」の推進

平成 25（2013）年度から FIT 制度等を活用し、採算性が見込める小水力発電所 10 箇所程度の建設を進めています。平成 28（2016）年度からは 5 箇所（これまでに計 6 箇所）の発電所を建設し、現在建設中の 7 箇所目が令和 8（2026）年度に運用開始する予定です。

物価高騰によるコスト上昇、採算性の確保に加え、建設地選定が課題となっているほか、「やまなし小水力ファスト 10」以外で建設したものを含め、発電所 5 箇所が今後 10 年以内に FIT 制度期間を満了するため、卒 FIT 後の整備方針を検討する必要があります。

### ①-3 価値の創造

#### ①-3-1 未利用の位置エネルギーの活用

平成 30（2018）年度に保川発電所の建設に着手し、建設工事を進めています。またこれと並行し、新規水力発電の開発調査のため、河川の流量調査及び関係機関との協議を継続して行っています。

物価高騰により建設コストが上昇し、採算性確保が困難な状況にあるため、建設適地の選定が一層の課題となっています。

#### ①-3-2 水力発電の価値の更なる具現化

現在、電力需給調整市場参入に向けて実証準備を柚ノ木、小屋敷第二発電所で進めており、水力発電実機で連動試験するなどし、事業におけるノウハウの獲得を進めています。

今後、価値の具現化を進めるためには、水力発電所の環境価値を最大限活用し、小売電気事業者のニーズに応えた売電入札を実施し、収益を最大化することが求められます。

#### ①-4 前戦略の検証と評価

安定的な電力供給に努めるとともに、売電入札の実施や、容量市場への参入を図り、電力システム改革への対応を的確に行ってきました。

小水力発電所の建設・新規発電所の開発推進などの各施設・設備の計画的整備や機能強化を行うとともに、P2G システムの実証研究の促進により再生可能エネルギーの利用を推進してきました。

また、利益を確保するなかで、平成 17（2015）年度から令和 7（2025）年度の間に一般会計に 62 億円の繰り出しを行い、県施策の推進に貢献してきました。

※各年度の経営戦略事業評価の状況は山梨県ホームページに掲載

## ② 今後の経営における基本方針

### ②-1 電力の安定供給に向けた今後の経営基本方針

#### ②-1-1 目標供給電力量

既存発電所の運用方法の見直しや、ダム貯水容量の回復、新規発電所の建設など、目標供給電力量の達成・増加に向けて取り組んでいきます。

#### ②-1-2 電力システム改革への対応

収益の最大化を図るための売電入札を実施するとともに、チャンスロスとならないよう電力システム改革に的確に対応していきます。

#### ②-1-3 施設の適切なメンテナンス

長期改修計画に基づき定期点検等による劣化状況の把握に努め、健全な状態を保つための保全工事や、老朽化対策を目的とした改良工事を計画的に実施し、電力の安定供給を継続していきます。また、改良工事に併せて出力の増強や発電電力量の増加など、事業基盤の強化を図っていきます。

#### ②-1-4 保安管理体制の強化

デジタル技術のさらなる導入・活用により、熟練職員の技術継承や点検・巡視の省力化、デジタル技術の活用によるコスト縮減など効率的な管理運用に取り組んでいきます。

また、危機管理体制の再確認を行い、保安管理体制の整備・強化を図っていきます。

### ②-2 グリーンイノベーション推進に係る今後の経営基本方針

#### ②-2-1 電力貯蔵技術の実証研究

これまで取り組んできた米倉山電力貯蔵技術研究サイトでの実証事業に加え、現在 NEDO に採択されている県内外の民間企業における P2G システムの実証事業等を着実に推

進していきます。

併せて、新エネルギー関連企業と協働した米倉山での実証研究を促進するなかで、電気事業の収益拡大に資する技術の積極的な活用を図っていきます。

これらの取り組みの成果については、評価を行った上で、中長期的に採算性が確保できるよう、随時見直しを図っていきます。

更に、米倉山次世代エネルギーPR施設「きらっと」内の展示については、時代のニーズや研究開発のシーズ、共同研究企業のリソースを反映した内容に随時更新し、次世代エネルギーに関する取り組みを広く周知していきます。

## ②-2-2 「やまなし小水力ファスト10」の推進

地域資源を活用したエネルギーの自立・分散を推進するため、小水力発電所の建設を進めていきます。引き続きコスト削減に努めるとともに、これまで蓄積した建設及び運用管理の経験を活かして建設を進めます。

## ②-3 価値の創造

### ②-3-1 未利用の位置エネルギーの活用

再生可能なクリーンエネルギーの供給と電気事業の経営基盤強化を図るため、採算性が確保できる新規発電所の建設及び開発調査を継続して行っていきます。

### ②-3-2 水力発電の価値の更なる具現化

環境負荷が少ないなど水力発電の価値の可視化や、小売電気事業者のニーズに応えた売電入札の条件の検討・改善の実施などを進めていきます。

### ③ 「KPI」の設定（計画期間の目標値。 ※ 一部指標は経年予測も実施）

指標	算定方法等	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
供給電力量(kWh)	過去の発電電力量の実績に、改修に伴う発電所の停止等を考慮して算定	456,132,000	457,971,500	416,760,500	368,127,500	470,747,500	344,137,500	429,557,500	470,655,500	410,337,500	469,647,500
経常収支比率(%)	経常収益/経常費用×100	125.99%	137.42%	142.94%	109.88%	117.64%	108.13%	116.31%	128.32%	108.89%	123.07%
資金不足比率(%)	資金の不足額/事業の規模	-62.01%	-75.59%	-77.06%	-54.46%	-59.37%	-36.02%	-77.81%	-93.20%	-86.50%	-118.47%

### ④ 基本方針を踏まえた事業計画

#### ④-1 電力の安定供給に向けた事業計画

##### ④-1-1 目標供給電力量

発電所の点検周期・点検内容の見直しや、ダムを活用した既存発電所の運用方法の見直し、西山ダム貯水容量の回復、新規発電所の建設、スマート保安の推進、保安人材の育成による故障停止時間の縮減など、自然環境に配慮しながら目標供給電力量の達成・増加に向けて取り組んでいきます。

##### ④-1-2 電力システム改革への対応

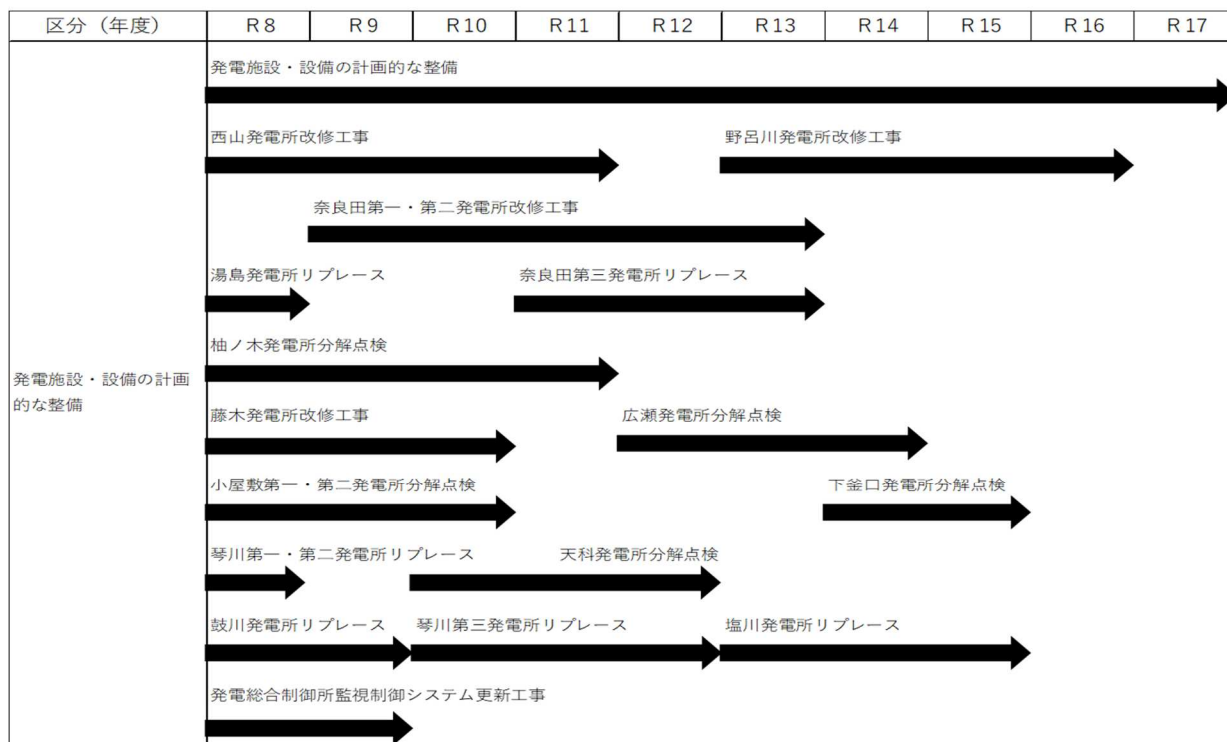
令和 2（2020）年から始まった容量市場において、今後も市場の動向を見極めながら、最適な方法を選択していきます。令和 5（2023）年度から始まった売電入札では、単に電気を売ることだけにとどまらず、電力市場調査や小売電気事業者へのヒアリング、環境価値の可視化、FIP の活用など、売電先のニーズに応えながら、売電単価の上昇につながる取り組みを実施するとともに、電力システム改革の検証結果を注視しながら、各市場の制度に的確に対応していくことにより、経営健全性を確保していきます。

##### ④-1-3 耐用年数を超えた施設の適切なメンテナンス

引き続き 4 箇所のリプレース事業を進めるほか、今後 3 箇所程度のリプレース事業を検討していきます。また、企業局の主要な発電所で昭和 30 年代に建設された西山発電所、

奈良田第一・第二発電所の大規模改修工事を行うほか、高効率水車への更新など各所に適した改修工事及び分解点検を計画的に進めていきます。

今後10年間の主な改修事業



#### ④-1-4 保安全管理体制の強化

ダム運用の遠隔化、取水口設備の自動化などデジタル技術の導入・活用により、取水口監視所の省人化など維持管理体制の効率化を図ります。

事故時対応マニュアル等を定期的に見直し、危機管理意識を持ちながら訓練・研修を行い、実際の事故時に的確に対応できるよう取り組みます。

#### ④-2 グリーンイノベーション推進に係る事業計画

##### ④-2-1 電力貯蔵技術の実証研究

本計画期間内に米倉山電力貯蔵技術研究サイトの実証環境や、これまで培ってきた事業成果を提供することにより、新エネルギー関連企業と協働して電力貯蔵技術の実証研究を進めていきます。更に、その実証研究の成果を電気事業の収益拡大につながるよう積極的に活用していきます。

また、全国に先駆けて取り組んできた「やまなしモデル P2G システム」については、NEDO の助成事業である「グリーンイノベーション基金事業」に採択され、北杜市白州町の「サントリー天然水 南アルプス白州工場」隣接地に設置される 16MW の P2G システムの実証運転を令和 7（2025）年に開始させています。このシステムを活用し、同工場での水素利用による脱炭素化の実証を推進していきます。

同じく NEDO 助成事業「水素社会構築技術開発事業」に採択された福島県田村市の 14.8MW の P2G システムでは、生成したグリーン水素とグリーン酸素の石英ガラス製品（半導体製造装置向け）への活用と併せ、余剰水素は周辺地域の工場へ配送・供給することで、地域全体の脱炭素化に貢献する「地域水素利活用モデル」の確立を目指していきます。

更に、東京都大田区京浜島において、東京都との共同研究事業として 0.5 MW の P2G システムを 3 基建設し、グリーン水素を都内へ供給する拠点の整備を行っていきます。

今後、グリーン水素の供給事業については、YHC にて事業化を目指していくことから、投資資金の回収と併せ、電気事業の収益拡大が期待できる新規研究開発事業の開拓にも注力していきます。

事業箇所	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R15	R16	R17	R18
白州	→	---	---	---	---	---	---	---	---	→
福島	→	→	---	---	---	---	---	---	---	→
東京都	→	→	→	---	---	---	---	---	---	→

#### ④-2-2 「やまなし小水力ファスト 10」の推進

「やまなし小水力ファスト 10」で示す、残り 3 箇所の小水力発電所の建設を行っていきます。また、卒 FIT となる小水力発電所（5 箇所）の整備方針を計画します。

区分（年度）	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
やまなし小水力ファスト10の推進	小水力発電所の建設						→			
	7地点		8地点		9地点		10地点			
卒FIT小水力の整備方針を計画	既設小水力 FIT期間の満了									
	---				2箇所	1箇所		1箇所	1箇所	→

### ④-3 価値の創造

#### ④-3-1 未利用の位置エネルギーの活用

令和 10（2028）年度の運転開始を目指し、保川発電所の建設を進めるとともに、新規開発のための流量調査及び関係機関との協議など、開発調査を継続して行います。併せて、ダムの運用の一層の高度化を図るため、水の効率的利用方法を更に検証していきます。

区分（年度）	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17
新規水力発電所の 開発推進	保川発電所建設			運転開始						
	流量調査、関係機関協議									
	→									

#### ④-3-2 水力発電の価値の更なる具体化

水力発電の持つ調整力、環境価値、安定供給を可視化し、小売電気事業者が求める調達量や契約年数などの多様なニーズに対応できるよう、入札区分や条件に工夫を加えた一般競争入札を実施していきます。

### ⑤ 投資・財政計画

#### ⑤-1 投資試算（投資計画）

発電所の老朽化が進行しており、10 年間の計画期間中に複数の発電所で大規模改修を計画しています。また、現在建設中の保川発電所建設事業と合わせると、発電所建設・改良費は約 333 億円を見込んでいます。

#### ⑤-2 財源試算（財源計画）

10 年間の計画期間中に見込まれる発電所建設・改良費約 333 億円の財源には、建設改良積立金、損益勘定留保資金を充てます。また、企業債を活用するなど、資金負担を複数年度に分散させ経営の安定化を図ります。

### ⑤-3 投資・財政計画（収支計画）

収益的収入は、令和6（2024）年度から非FIT発電所の売電契約を総括原価方式に基づく契約から一般競争入札による契約に変更したことで、電力料収入が大幅に上昇し、今後10年間に約754億円の収入を見込んでいます。収益的支出は、修繕費や職員給与費、減価償却費等により約620億円を見込んでいます。この結果、約134億円の利益が確保できる見込みです。

資本的支出は、発電所建設・改良費として約333億円を見込んでいます。この財源は、建設改良積立金、損益勘定留保資金、企業債を充当し収支均衡を図ります。

区分（年度）	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	
収入	電力料	7,195,021	7,522,629	7,219,268	6,223,115	7,913,378	6,040,368	7,301,677	7,918,147	7,006,251	7,895,038
	その他	1,472,833	1,397,036	312,345	290,024	269,278	265,269	265,289	258,517	257,558	254,782
	収入計	8,667,854	8,919,665	7,531,613	6,513,139	8,182,656	6,305,637	7,566,966	8,176,664	7,263,809	8,149,820
支出	職員給与費等	1,109,771	1,168,251	1,203,299	1,239,398	1,276,580	1,314,877	1,354,323	1,394,954	1,436,802	1,479,907
	減価償却費	1,423,136	1,121,649	1,183,288	1,339,264	1,558,150	1,655,062	1,928,445	1,939,993	2,002,026	2,068,133
	修繕費等	5,046,737	5,443,614	4,046,243	3,190,066	4,239,755	2,717,212	3,350,951	3,665,233	3,056,731	3,595,033
	支出計	7,579,644	7,733,514	6,432,830	5,768,728	7,074,485	5,687,151	6,633,719	7,000,180	6,495,559	7,143,073
収支差（利益）	1,088,210	1,186,151	1,098,783	744,411	1,108,171	618,486	933,247	1,176,484	768,250	1,006,747	
収入	国庫補助金	2,260,461	137,335	500,335	0	0	0	0	0	0	
	長期貸付金償還金	43,879	54,977	54,982	54,988	54,993	54,999	55,004	55,010	55,015	
	その他	2,605,382	56,400	3,331,560	4,731,560	1,091,560	5,197,160	357,160	1,027,160	357,160	
	収入計	4,909,722	248,712	3,886,877	4,786,548	1,146,553	5,252,159	412,164	1,082,170	412,175	
支出	発電所改良費	3,127,274	3,007,503	4,767,721	6,527,702	3,546,909	8,158,835	1,297,487	2,290,507	2,134,041	
	発電所建設費	649,968	110,220	115,280	0	0	0	0	0	0	
	企業債償還金	17,243	7,267	0	0	0	0	0	5,226	73,946	
	その他	8,201,606	2,059,735	1,265,854	1,099,001	744,629	1,108,389	618,703	933,463	1,176,699	
	支出計	11,996,091	5,184,725	6,148,855	7,626,703	4,291,538	9,267,224	1,916,190	3,229,196	3,384,686	
収支差	▲ 7,086,369	▲ 4,936,013	▲ 2,261,978	▲ 2,840,155	▲ 3,144,985	▲ 4,015,065	▲ 1,504,026	▲ 2,147,026	▲ 2,972,511	▲ 1,426,452	
繰り越財源	積立金	5,311,410	1,205,697	1,301,431	1,098,783	744,411	1,108,171	618,486	938,473	1,250,430	
	損益勘定留保資金	1,774,959	3,730,316	960,547	1,741,372	2,400,574	2,906,894	885,540	1,208,553	1,722,081	
	計	7,086,369	4,936,013	2,261,978	2,840,155	3,144,985	4,015,065	1,504,026	2,147,026	2,972,511	

## (2) 温泉事業

### ① これまでの取り組み状況と課題

#### ①-1 持続可能な温泉利用

##### ①-1-1 施設・設備の適切なメンテナンス

県営石和温泉は、昭和 37（1962）年の第 1 号源泉のボーリングに始まり、現在までに源泉の掘削や送配湯管の整備・管理を進めてきました。近年は耐震性能の向上や設備の老朽化に対応するため温泉給湯施設等の改修工事を実施するとともに、送配湯管についても、より保温性・耐久性の高い管への敷設替えを進めてきました。

しかしながら、送配湯管の一部には敷設替えが未施工の箇所や耐用年数を超過した区間が存在することから、令和 7（2025）年度に該当箇所の点検を行ったところ、緊急対応が必要な状況ではないという結果でした。一方で老朽化の進行は引き続き懸念されるため、今後も適切な点検・メンテナンスを継続し、施設の安全性と安定的供給の確保に努めていきます。

##### ①-1-2 温泉の安全供給と資源保護

温泉事業は、この地で湧出する温泉を周辺の旅館・ホテルや自家用などで利用する契約者へ供給する事業であり、その性質上、適切な衛生管理が不可欠です。そのため、これまで施設・設備の定期的な清掃や殺菌などを適時適切に実施してきました。また循環式給湯で温泉資源の保護と有効活用を図るなか、地域の関係者や関係機関と意見交換を行い資源管理に関する認識の共有と、協力体制の強化に努めてきたところです。

今後も引き続き安全・安心な温泉供給を確保し続ける取り組みが求められます。

##### ①-1-3 石和・春日居温泉郷の活性化

事業の安定的な経営を図るためには、石和・春日居温泉郷全体の活性化が重要です。このためこれまで、温泉成分の肌への特性を科学的に裏付ける成分分析を実施し、地域の関

係者や関係機関と連携しながら、温泉の高付加価値化に取り組んできました。

併せて、温泉地の魅力向上や賑わい創出に向け、先進地事例に関する情報を地域の関係者や関係機関と共有するなど、地域全体で研究を深めてきたところです。

一方で、給湯量が減少している現状を踏まえると、観光振興の観点からも地域の関係者や関係機関と引き続き連携しつつ、温泉郷の活性化に繋がる更なる温泉の高付加価値化を進めていくことが今後の課題となっています。

#### ①-1-4 温泉経営に係る収支の安定化

安定した温泉供給（質・量の両面）を維持するためには、継続的な営業収支の安定が不可欠です。この観点から、これまで経費節減に努めるとともに、スマートメーターや給配湯システムの遠隔装置の導入など、事業のデジタル化を推進し、人的負担の軽減と効率的な運営体制の整備に取り組んできました。

しかしながら、人口減少や観光形態の変化等により給湯量は減少傾向にあります。加えて近年は、燃料費や人件費の高騰、資材価格の上昇、更には施設・設備の老朽化も進み経営環境は一層厳しくなっています。こうした状況を踏まえると今後も安定した温泉供給を確保していくためには、将来の施設・設備の更新等を見据え事業を継続的かつ安定的に運営していくた経営面での検討が求められます。

#### ①-2 前戦略の検証と評価

安全・安心な温泉を安定的に供給するため、温泉資源の保護と有効活用に努めるとともに必要な施設修繕や設備の清掃・殺菌などの衛生対策を適切に行いながら、収支の安定を図ってきました。

また、温泉の供給エリアが特定地域に限られていることから、地元市等への事業移管について、引き続き給湯契約者や関係者の意見も十分に聞きながら、検討を継続していきます。

※各年度の経営戦略事業評価の状況は山梨県ホームページに掲載

## ② 今後の経営における基本方針

### ②-1 持続可能な温泉利用

#### ②-1-1 耐用年数を超えた施設・設備の適切なメンテナンス

今後も安定した質・量の温泉供給を行うため、源泉及び送配湯管の計画的な点検・保守（予防保守）を進めるとともに、ライフサイクルコストの低減化に向けた手法を検討していきます。

#### ②-1-2 温泉の安全供給と資源保護

旅館・ホテルや自家用などで利用する契約者へ温泉を供給する事業であることから、安全・安心な温泉供給を確保するため、施設・設備の定期的な清掃や殺菌など衛生対策に万全を期していきます。

#### ②-1-3 石和・春日居温泉郷の活性化

温泉郷全体の活性化を図るため、源泉の価値を最大限に活かし、温泉の魅力向上から観光振興へと相乗効果を高めていくため、温泉利用者団体等と必要な方策を協議していきます。

#### ②-1-4 温泉経営に係る収支の安定化

給湯量の減少速度は鈍化しているものの、近年の物価や人件費等の高騰により必要経費は年々上昇しています。

こうした状況を踏まえ、限られた収入と今後増加が見込まれる費用の両面から経営状況を評価し、必要な取り組みの検討をすることで、経営の安定化を図っていきます。

### ③ 「KPI」の設定（計画期間の目標値）

指標	算定方法等	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
給湯量（m <sup>3</sup> ）	対前年0.79%減	712,500	706,871	701,287	695,747	690,250	684,797	679,388	674,020	668,696	663,413
経常収支比率（%）	経常収益/経常費用×100	99.5%	104.6%	103.5%	101.8%	104.4%	102.2%	103.8%	102.9%	103.3%	103.2%
資金不足比率（%）	地財法 § 15. ①で算定した資金の不足額 / (営業収益-受託工事収益) ×100	-432.9%	-491.6%	-535.9%	-579.6%	-614.8%	-663.3%	-705.4%	-746.1%	-784.1%	-821.9%

### ④ 基本方針を踏まえた事業計画

#### ④-1 持続可能な温泉利用

##### ④-1-1 施設・設備の適切なメンテナンス

源泉及び送配湯管の点検・保守計画を策定し、予防保守を行うことで、施設・設備の故障を防いでいきます。

しかしながら、一部には耐用年数を超えた、または耐用年数に到達している送配湯管も存在することから、引き続き定期的かつ計画的な点検を実施し、ライフサイクルコストの低減化に向けた手法について検討していきます。

##### ④-1-2 温泉の安全供給と資源保護

源泉から温泉を一時的に貯める受湯槽・貯湯槽や分湯栓については、定期的な清掃を実施するとともに、配湯ポンプからの送り湯と貯湯槽への戻り湯等を対象とした水質検査を行い、更に塩素系薬剤による殺菌を実施するなど、引き続き衛生管理に万全を期していきます。

また、温泉の枯渇化を防ぐため、地域の関係者や関係機関との意見交換を行い、温泉資源の保護と有効活用に努めていきます。

#### ④-1-3 石和・春日居温泉郷の活性化

温泉成分の科学的根拠に基づく高付加価値化を更に深めつつ、高齢者、障害のある方、子育て世帯など多様な来訪者に配慮したユニバーサルツーリズムの推進等について、県や地域の関係団体等と連携して、取り組んでいきます。

#### ④-1-4 温泉経営に係る収支の安定化

温泉使用料収入の大幅な増加が見込めない状況が続く一方で、必要経費は増加傾向にあり、経営への影響が大きくなっています。

こうした状況を踏まえ、限られた収入と増加する費用の双方から経営状況を分析し、経営の安定化を図るため、温泉利用者団体等とともに検討を進めていきます。具体的には、新規転入者への給湯権の販売などにより、契約口数の維持を図るとともに、温泉使用料について、利用実態等を踏まえ継続的に状況を確認しながら温泉事業の安定した経営基盤の確立に取り組んでいきます。

### ⑤ 投資・財政計画

#### ⑤-1 投資試算（投資計画）

給湯設備の計画的な整備やシステム改修を行うため、10年間の計画期間中に、約5,700万円の建設改良費を見込んでいます。

#### ⑤-2 財源試算（財源計画）

10年間の計画期間中に見込まれる建設改良費の財源には、損益勘定留保資金を充てます。

#### ⑤-3 投資・財政計画（収支計画）

収益的収入は、温泉供給収益の減少に伴い、今後も緩やかな減少が続く見込みです。

収益的支出は、物価上昇や人件費の高騰の影響を受け、増加傾向が続きますが、令和12(2030)年度以降はスマートメーター化の完了(設置から7年ごとに更新)による検針経費や、施設・設備の修繕費が抑制される見込みです。こうしたなかで、約3,500万円の利益が確保できる見込みです。

資本的支出は、温泉給湯施設・設備の計画的な更新・整備を進めるため、計画期間中に約5,700万円の建設改良費を見込んでいます。

この財源は、損益勘定留保資金を充当し収支均衡を図ります。

収益的収入及び支出

(千円) (税抜)

区分	(年度:令和)	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
収入	温泉料金	121,615	120,654	119,701	118,755	117,817	116,888	115,963	115,047	114,138	113,236
	その他	4,945	4,518	4,518	4,269	4,123	3,634	3,462	3,251	3,164	3,082
	収入計	126,560	125,172	124,219	123,024	121,940	120,520	119,425	118,298	117,302	116,318
支出	職員給与費	32,257	33,225	34,221	35,248	36,306	37,395	38,517	39,672	40,862	42,088
	減価償却費	44,944	47,535	46,193	45,245	44,099	43,523	38,742	36,714	33,374	32,733
	委託費	18,110	12,172	12,459	12,707	12,956	13,209	13,468	13,731	14,000	14,274
	その他	30,917	26,761	27,193	27,635	23,386	23,845	24,314	24,793	25,280	23,655
	支出計	126,228	119,693	120,066	120,835	116,747	117,972	115,041	114,910	113,516	112,750
収支差(利益)		332	5,479	4,153	2,189	5,193	2,548	4,384	3,388	3,786	3,568

資本的収入及び支出

(千円) (税込)

区分	(年度:令和)	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
収入	工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出	送配湯管敷設替工事	27,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他工事等	11,085	0	0	0	10,010	0	0	0	8,910	0
	支出計	38,585	0	0	0	10,010	0	0	0	8,910	0
収支差		▲ 38,585	0	0	0	▲ 10,010	0	0	0	▲ 8,910	0
繰り越	建設改良積立金	27,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	損益勘定留保資金	11,085	0	0	0	10,010	0	0	0	8,910	0
	計	38,585	0	0	0	10,010	0	0	0	8,910	0

※ 消費税及び地方消費税相当額について、収益的収支は税抜き、資本的収支は税込みです。

### (3) 地域振興事業

#### ① これまでの取り組み状況と課題

丘の公園は、八ヶ岳南麓地域の観光の中核施設として、指定管理者と連携し活性化に向けた取り組みを進めるとともに、施設機能等を見直し、収益の安定化を図ってきました。

「八ヶ岳高原周辺」の観光入込客数(1,203,215人:「令和5年山梨県観光入込客統計調査報告書」より)の約1割に当たる141,769人(令和6年(暦年)・有料施設利用者)が利用しており、子どもからお年寄りまで全ての人々が楽しめる総合スポーツ・レクリエーション施設として、大きな役割を担っています。

##### ①-1 新たな魅力の創出・八ヶ岳南麓地域の振興

丘の公園の魅力向上に向け、施設運営のあり方の検討に加え、指定管理者からの提案等を踏まえた取り組みを進めてきました。具体的には「ファミリーカート」や「サイクリングコース」などを整備した無料開放施設を活用し、新たな集客策を実施してきました。

また、地元関係団体と連携し、「つつじ祭り清里ウォーク」など地域のイベントへの協力を通じ、地域の活性化にも寄与してきました。

今後も、指定管理者や地元関係団体等と一層連携を深めながら、施設の魅力向上に繋がる運営手法の検討や無料開放施設等により一層の有効活用を進めていきます。

##### ①-2 施設の利活用の更なる促進

施設の利活用の推進については、「地域振興事業(丘の公園)あり方検討委員会」(平成28～30年度設置)の提言や民間調査会社の検討結果(令和3年度)において、地域内の施設や関係機関との一層の連携強化の必要性などが課題として指摘されました。こうした指摘を踏まえ、指定管理者の管理運営状況を注視しつつ、丘の公園を取り巻く社会情勢の変化に対応した施設利活用の方向性について検討を重ねてきたところです。

その結果、現指定管理者において、従来の施設の利用状況や収益性を踏まえた見直しが進められ、利活用の向上に向けた具体的な取り組みが展開されています。具体的には、テニスコート跡地をオートキャンプ場の車中泊専用サイトへ転換したほか、プールをファミリー向けの屋内遊戯施設へ、またパターゴルフ場の一部は自主事業による賑わい創出施設へ改修するなど、より収益性の高い事業への転換を図ってきました。

また、地域振興事業においては、電気事業会計からの長期借入金の償還など経営の安定化も課題です。加えて、少子高齢化や余暇活動ニーズの多様化、更には今後も進展が見込まれる人口減少などにより、地域振興事業を取り巻く状況は厳しさを増しています。

こうした状況のなかで、地域振興事業が今後もその役割を十分に果たしていくためには、資産の高付加価値化を図り、より高い収益を生む事業へと進化させることが求められます。

### ①-3 施設・設備の老朽化対策

丘の公園のゴルフ施設は、昭和 61（1986）年の営業開始から 40 年、また、まきばレストランは平成 6（1994）年の営業開始から 32 年、アクアリゾート清里は平成 8（1996）年の営業開始から 30 年が経過するなど、施設・設備の老朽化が進行しています。これまで、指定管理者と協議の上、ゴルフカート道改修や LED 照明の更新などを行ってきました。

今後も施設利用者に快適な環境を提供し、リピーターの確保や新規利用者の獲得を通じて事業の安定化を図っていくためには、引き続き施設・設備の計画的な更新・改修を進め、施設の魅力向上を図っていく必要があります。

### ①-4 前戦略の検証と評価

令和 4（2022）年度に実施した「令和 5～8 年度」までを対象とする指定管理者の公募により、新たな指定管理者へ交替し、これまで安定した施設運営が継続されています。

有料施設の利用者数（ゴルフ練習場を含む）については、コロナ禍前の水準（平成 29（2017）年度：23 万人）には至っていないものの、令和 2（2020）年度の 13 万人を底に

回復傾向が見られ、令和6(2024)年度には15万人まで戻っています。また、令和2(2020)年度及び6(2024)年度には収益的収支において黒字を確保しました。

※各年度の経営戦略事業評価の状況は山梨県ホームページに掲載

## ② 今後の経営における基本方針

### ②-1 新たな魅力の創出・八ヶ岳南麓地域の振興

丘の公園が引き続き多くの方に利用され、八ヶ岳南麓地域の地域振興を支える中核施設としての役割を維持・強化できるよう、施設の魅力向上や賑わいの創出に向けた取り組みを指定管理者や地元関係団体等と連携し推進します。

### ②-2 施設の利活用の更なる促進

指定管理者による安定した管理運営が、利用料金制のもとで引き続き確保されるよう、指定管理者と連携しながら利用者の増加・利用機会の拡大に繋がる取り組みを推進します。

### ②-3 施設、設備の老朽化対策

事業継続に不可欠な施設改良・修繕については、指定管理者と協議を行い、必要箇所の把握、優先順位及び施工時期の調整を適切に行い、利用者が快適に利用できる環境の維持に取り組んでいきます。

## ③ 「KPI」の設定（計画期間の目標値）

指標	算定方法等	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
経常収支比率（％）	経常収益/経常費用×100	135.5	136.4	130.5	137.1	137.3	133.4	131.1	128.3	132.3	145.7
資金不足比率（％）	地財法§15.①で算定した資金の不足額 / (営業収益－受託工事収益) × 100	-69.7	-67.0	-64.4	-67.1	-52.0	-56.3	-60.2	-66.3	-76.5	-90.0

## ④ 基本方針を踏まえた事業計画

### ④-1 新たな魅力の創出・八ヶ岳南麓地域の振興

丘の公園は八ヶ岳南麓地域における観光の中核施設であり、その継続的な運営は地域振興を進める上で重要な役割を担っています。今後も、地元で開催される各種イベントへの協力など、地域との連携を大切にしながら、中核的な観光施設としての機能を維持していく必要があります。また、無料開放施設の活用による収益性の向上や、時代のニーズに応じた事業の実施について指定管理者と連携しながら取り組み、施設の魅力と価値の向上を図っていきます。

更に、こうした取り組みが、清里地域をはじめとする八ヶ岳南麓地域全体の一層の賑わい創出につながるよう、地元団体とも協力し地域振興に寄与する取り組みを進めていきます。

### ③ -2 施設の利活用の更なる促進

今後我が国の人口は減少傾向が続くと推計されており、施設利用者の減少が見込まれることから、経営環境が一層厳しくなることが想定されます。こうした状況を踏まえ、指定管理者と緊密に連携しながら、施設の利活用を進め、その効果を最大限に発揮していくことが重要となります。

### ④-3 施設・設備の老朽化対策

施設の機能を維持し、利用者が快適に利用できる環境を提供していくため、指定管理者と協議しながら、改良・修繕箇所の見直しを行い、指定管理期間を区切りとして、計画的に必要な改良・修繕に取り組んでいきます。

また、突発的な設備故障などに迅速に対応できるよう、指定管理者と連携して施設の安全性と継続的なサービスの提供を確保していきます。

## ア 今後の更新需要額の試算

資本的支出（4条）

千円（税込）

区分（年度）	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
地域振興事業設備改良費	25,000	30,500	32,500	28,000	54,000	21,300	20,500	14,500	12,300	7,500

収益的支出（3条）

千円（税抜）

区分（年度）	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
修繕費等	26,909	22,091	25,545	21,455	22,455	24,727	25,727	27,818	23,273	22,364

## イ 当該期間の主な整備事業

- ・資本的支出（4条） 照明LED化（R8～11）、浄化槽更新（R10～12） など
- ・収益的支出（3条） 受水槽配管改修（R8～11）、ゴルフカート道（R8～） など

## ⑤ 投資・財政計画

### ⑤-1 投資試算（投資計画）

施設・設備の計画的な整備を行うため、10年間の計画期間中に、約2億4,600万円の設備改良費と約2億4,200万円の修繕費が見込まれます。

### ⑤-2 財源試算（財源計画）

10年間の計画期間中に見込まれる設備改良費の財源には、指定管理者からの納入金を充てます。

### ⑤-3 投資・財政計画（収支計画）

収益的収入は、指定管理者からの納入金が大部分を占め、令和8（2026）年度までは1億4,500万円の定額で推移し、令和9（2027）年度以降は、次期指定管理者決定時に確定します。収益的支出は、主に丘の公園施設・設備に係る修繕費のほか、減価償却費、借地料からなり、減価償却費は今後減少傾向となることが見込まれます。なお、10年間で約3億9,400万円の利益が確保される見込みです。

資本的支出は、丘の公園施設・設備の計画的な整備を行うための設備改良費、電気事業会計からの借入金の償還費など、各年度において約 6,300 万円から約 1 億 900 万円の支出が見込まれます。

この財源は、損益勘定留保資金を充当し、収支均衡を図ります。

区分(年度:令和)	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
収入	納入金	145,455	154,132	154,132	154,132	154,132	154,132	154,132	154,132	154,132
	その他	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	収入計	145,487	154,164	154,164	154,164	154,164	154,164	154,164	154,164	154,164
支出	借地料	27,118	27,118	27,118	27,118	27,118	27,118	27,118	27,118	27,118
	減価償却費	45,972	44,689	45,849	44,047	41,126	43,301	43,897	44,225	44,785
	修繕費	26,909	22,091	25,545	21,455	22,455	24,727	25,727	27,818	23,273
	その他	7,394	19,095	19,616	19,823	21,567	20,391	20,821	21,005	21,391
支出計	107,393	112,993	118,128	112,443	112,266	115,537	117,563	120,166	116,567	105,826
収支差(利益)	38,094	41,171	36,036	41,721	41,898	38,627	36,601	33,998	37,597	48,338
累積欠損金	-3,514,891	-3,473,720	-3,437,684	-3,395,963	-3,354,065	-3,315,438	-3,278,837	-3,244,839	-3,207,242	-3,158,904

区分(年度:令和)	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
収入	収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出	借入金償還	43,849	54,977	54,982	54,988	54,993	54,999	55,004	55,010	55,015
	設備改良費	25,000	30,500	32,500	28,000	54,000	21,300	20,500	14,500	12,300
	支出計	68,849	85,477	87,482	82,988	108,993	76,299	75,504	69,510	67,315
収支差	-68,849	-85,477	-87,482	-82,988	-108,993	-76,299	-75,504	-69,510	-67,315	-62,521
財源 てん 計	損益勘定留保資金	68,849	85,477	87,482	82,988	108,993	76,299	75,504	69,510	67,315
	計	68,849	85,477	87,482	82,988	108,993	76,299	75,504	69,510	67,315
長期借入金	2,424,658	2,369,681	2,314,699	2,259,711	2,204,718	2,149,719	2,094,714	2,039,704	1,984,689	1,929,668

※ 消費税及び地方消費税相当額について、収益的収支は税抜き、資本的収支は税込みです。

## 4. 企業局を支える「人財」マネジメント

### (1) これまでの取り組み状況と課題

企業局では、積極的な人材確保に取り組むとともに、人材育成においても、必要となる職務遂行能力やマネジメント能力の把握・向上に努めてきました。特に電気職については、「電気職等職種別人材育成推進計画」に基づき、事業運営に不可欠な専門知識・技能の習

得を目的に OJT（職場内研修）・Off-JT（職場外研修）を適切に組み合わせながら、専門職としての能力向上を図ってきました。

一方で近年は、計画充足率が満たされていない状況が続いているほか、今後 10 年の間に職員数の多くを占める団塊ジュニア世代が定年を迎えます。このため、職員の確保を進めるとともに業務量の見直しや技術継承、効率的な管理運用の推進など組織運営上の課題に対応していくことが喫緊の課題です。

## （2） 今後の経営における基本方針

### ① 「人財」マネジメントにおける基本方針

職員の確保や育成にあたっては、フレックスタイム制の導入などによる労働環境の改善を進めるとともに、業務内容や業務の魅力積極的に発信してきました。また、職員の意見を踏まえながら、新規採用後の定着に向けた取り組み、技能向上に繋がる研修の受講促進にも努めてきたところです。

今後は、若手・中堅職員からの聞き取りを重ね、その意見や課題を丁寧に把握しつつ、採用及び人材育成に関する基本方針の下、「人財」が集う組織づくりを一層推進していきます。

#### ①-1 採用活動の強化・定着率の向上

優秀な人材を確保するため、業務内容・やりがいを積極的に発信し、企業局の魅力を広く周知していきます。また、働きやすい職場作りを進めるため、業務量の縮減をはじめ職員の意見を反映した労働環境の一層の改善に取り組んでいきます。

#### ①-2 人材育成の充実・キャリア形成支援

組織の持続的な発展と質の高いサービスの提供を実現するために、職員一人ひとりが専門性を高め、主体的にキャリアを形成できる環境づくりを進めます。また、幹部職員から

現場職員まで、全ての職員が経営全体を見渡し、自主的に経営改善を考える力を養うことが重要であり、このため、OJT・Off-JT を効果的に活用し、専門知識や技能の習得を促進することで、職員の能力向上を図っていきます。

### ①-3 チーム力の強化

組織の目標を確実に達成するためには、職員一人ひとりが能力を発揮し、互いに協力し合える強固なチーム力を備えた組織づくりが不可欠です。

このため、明確なビジョンや目標の共有、活発なコミュニケーションの促進を通じて、組織としての方向性を全職員で共有し、チームとしての一体感を高めていきます。

更に、職員が互いに支え合い、協働して成果を創出できる風土をより一層育むとともに、心理的安全性の高い職場環境の整備を進めます。

### ② 「KPI」 の設定（現状値及び 10 年後目標値）

指 標	算出方法等	R3	R4	R5	R6	R8	R11	R14	R17
①採用充足数 (採用活動の強化)	採用者／ 計画要員数	<b>125%</b> <b>(5/4)</b>	<b>150%</b> <b>(3/2)</b>	<b>67%</b> <b>(2/3)</b>	<b>40%</b> <b>(2/5)</b>	100%	100%	100%	100%
②入庁後 3 年以内の 離職率（定着率の向 上）	入庁 3 年以内の離 職者数／入庁 3 年 以内の職員数	<b>0%</b> <b>(0/8)</b>	<b>20%</b> <b>(2/10)</b>	<b>0%</b> <b>(0/10)</b>	<b>14%</b> <b>(1/7)</b>	14% 未満	14% 未満	14% 未満	14% 未満
③仕事満足度（人材 育成・キャリア形成）	ストレスチェック 結果	<b>満足</b> <b>14.7%</b>	<b>満足</b> <b>13.4%</b>	<b>満足</b> <b>14.7%</b>	<b>満足</b> <b>18.4%</b>	満足 30% 以上	満足 50% 以上	満足 50% 以上	満足 50% 以上

※①・②は「電気職」を対象。③は企業局全体。

※②の「3年以内」は、当該年度を含めた3年度内。

### (3) 基本方針を踏まえた事業計画

#### ① 採用活動の強化・定着率の向上

- ・採用広報の充実

採用説明会やインターンシップ等を通じて業務内容や職場の雰囲気、やりがい等を伝え、認知度・魅力度の向上を図っていきます。また、職場紹介に SNS や動画コンテンツ等デジタルメディアを活用し、学生生徒はじめ若年層へ届く情報発信を進めます。

- ・経験者採用の実施

企業局の業務に関連する専門知識やスキル、民間企業の優れた業務経験、ノウハウを有する人材の獲得を進めていきます。

- ・業務量の縮減

業務の必要性に係る評価を行い、無駄な業務の削減を進めるとともに、DX を活用した業務プロセスの見直しや情報共有方法の改善等に取り組むことにより、業務量の縮減を図ります。

- ・職場環境の継続的改善

職員の提案や要望等に耳を傾け、職員がストレスなく働き続けることができるよう、業務の進め方の改善や作業環境の改善等、働きやすい職場づくりを進めます。

- ・ワーク・ライフ・バランス支援

柔軟な勤務制度（フレックスタイム制やテレワーク等）の利用、休暇取得の促進を図ることで、職員の働きやすさを確保し、定着率の向上に取り組めます。

#### ② 人材育成の充実・キャリア形成支援

- ・研修体系の整備

「自己啓発」「職場研修」「職場外研修」の3つの研修分野を有機的かつ効果的に活用できるよう、研修体系の整備を進め、人材育成の充実を図っていきます。

特に技術継承は今後の継続的な事業推進に不可欠であることから、技術継承を目的とした研修を積極的に推進し、熟練職員の知識・技能を体系的に記録・伝達することで、若手職員の専門性向上を図ります。

- ・ キャリアロードマップの策定

職員の研修・資格取得に関するロードマップを策定し、職員の経験年数や今後取り組みたい業務などそれぞれのキャリア形成の方向性に応じた知識・技能の習得を支援します。

- ・ キャリア面談の実施

職員のキャリアデザインや成長を後押しするため、通常の人事面談とは別に年1回、若手職員を対象としたキャリア面談を実施します。

- ・ 資格取得等支援

業務に必要となる国家資格はじめ、職員の資格取得・技能研修費用については、企業局が全額助成します。

### ③ チーム力の強化

- ・ プロジェクトマネジメント（目標達成のために計画・実行・管理を体系的に進める手法）の推進

職員のコミュニケーション能力に加え、目的達成のための人員・予算・労力等の最適な配分を検討する能力、リスク管理能力、スケジュール管理能力を高めるため、所属横断的なプロジェクトや意見交換会の場を設け、組織目標を確実に達成するチーム力を高めていきます。

- ・ 貢献度評価の活用

組織やプロジェクトの目標達成、事業完遂に貢献した職員を適切に評価することで、職員の意欲向上を図るとともに業務の偏りを是正し平準化を進め、組織全体の力を高めていきます。

- ・ ハラスメントの防止

ハラスメントを「しない・させない・許さない」職場環境を整備するため、各職員に当事者意識を持たせる研修を行うことで、働きやすい組織づくりを進めます。

## 5. 計画の推進

計画的に事業を実施し、効率的かつ効果的に経営戦略を推進するため、計画策定(Plan)－実施(Do)－検証(Check)－見直し(Action)のPDCAサイクルに基づき、進行管理を行っていきます。

### (1) 進行管理

進行管理にあたっては、全職員が各事業で目指す姿を共有し、限られた人的資源で最大の効果を生み出すため、各事業の担当者から構成される検証委員会を設置し、検証します。

### (2) 事業評価及び計画の見直し

各事業の事業計画については、各年度の決算終了後に、前年度の取り組み状況の達成度の評価（以下「事業評価」と言います。）を行います。事業評価の結果、目標に達していない項目については、その原因分析を行い、必要な改善策を取りまとめ、次年度以降の取り組みに反映させていきます。

また、社会経済情勢の変化等に的確に対応できるよう、新たな課題が発生した場合には、その対応方法を検討するとともに、計画との乖離が著しい場合には、必要に応じて計画の見直し（3～5年ごと）を行います。

### (3) 情報公開

事業評価の結果については、毎年度、企業局のホームページに掲載します。