

## 資料6 松江市ガス事業の現状

前回提言書における「民営化の方向で検討する理由」について、現在までの状況を整理している。

また、公営ガス事業の民営化手法研究会報告書P16 における比較項目について、市民、自治体、お客さま、松江市ガス局のそれぞれの視点から整理をしている。

## 前回提言書検討理由の項目別現況

### (1) 民営化の方向で検討する理由

市民や需要家のメリットを考慮して、松江市ガス事業は以下のような理由により、今後、民営化の方向で検討すべきである。

- ① 都市ガス事業の需要家戸数は、現在でも松江市総世帯数の約29%しかなく、将来的に八束郡7町村と合併されると24%を割ることになる。

市内のほぼ全世帯を需要家とする水道事業と違い、市民の一部しかサービスを受けられないガス事業を、将来にわたって公営で継続することには、市民の理解が得られにくい。

現状 平成17年3月末の新松江市全体の世帯数に対する天然ガス顧客件数の割合は21.0%、LPガス顧客件数の割合は4.1%となっており、全顧客件数では25.1%となっている。

現在当局のLPガスの供給地域は合併前の旧松江市行政区域であるが、業界他社との協力を前提にできるだけ早く新市全域でLPガスを供給できるよう検討している。

なお、当市ガス事業は、民間エネルギー事業者と競合関係にあるが、その存在により、各エネルギー事業者の料金に少なからず影響を与えているものと思われる。

- ② 今後、エネルギー分野では自由化が進み、エネルギー間、事業者間での価格競争が激化することが予想される。特に、公営ガス事業者が、民間エネルギー事業者や新規参入事業者との価格競争に対応するために、徹底したコストダウンを行うことは厳しい状況にある。

現状 エネルギー分野の自由化は着実に進み、特に電力との競合は益々厳しさを増している。電力各社はその巨大な経営資源を集中的に投下し、新技術の開発や格安な電化料金の設定など家庭用エネルギー分野のシェアを大幅に拡大してきている。

当局においては、平成16年に都市ガス供給区域内全域を天然ガスに転換したことを契機に、原料(LNG)購入先を増やし輸送条件の見直しを行うことによる原料コストの削減や、製造方法の変更による職員の減員、製造プラントの運転経費削減、賃金見直し、その他一般経費の見直しなどによる経費の抑制に現在も継続的に取り組んでいる。

しかし、ローリー輸送に頼らざるを得ない輸送形態や、原料価格の上昇などエネルギー間競争においては依然厳しい環境下にある。

- ③ 人々の生活ニーズやライフスタイルが高度化・多様化する中で、ガス事業者は多彩なサービスが求められている。

このように、今後、ガス事業は質的にも高度なサービス水準が求められるが、公平性・公正性が強く要求される公営ガス事業が、民間的な発想によるマーケティング戦略、積極的・弾力的な営業展開、電力等他燃料に対抗することに視点を置いた料金体系を打ち出すことには限界がある。

現状 平成 16 年に天然ガス転換事業が完了した後は、お客さまに対するサービスの向上（保安確保含む）を重点課題として取り組み、場合によっては業界他社との協力関係も視野に入れながら今日まで営業部門の充実を図ってきた。

また、需要開発推進会議を設置し、従来の営業施策について詳しく検証し、今後の営業活動をより効果的に展開できるよう検討している。

料金メニューについては、家庭用コージェネレーション、家庭用ガスセントラルヒーティング、トータルエネルギーシステム、季節別大口厨房の各料金を設定し拡充を図っている。また、現行の一般料金についてもできるだけ早い時期の改定に向けて検討している。

- ④ 燃料電池を含むコージェネレーションシステム等の技術開発や機器開発の進展が著しく、ガス事業者は常に最新の動向を捉え、キャッチアップして行くことが必要となっている。しかし、公営ガス事業がメーカー・建築・設備業者などの民間企業と連携した技術戦略を打ち出すことには限界がある。

現状 新技術の開発や機器開発については天然ガスの普及とともにさらに進展しており、その開発情報等は、業界内のルートにより正確で詳しい情報を得ることが可能となっている。

省エネルギー・新エネルギー関連の各種事業（ESCO など）への対応は、その事業内容によっては支援業者選定に苦慮する場合もあるが、実施実績のある民間企業との技術提携なども含め新たな営業活動を行っている。

また、住宅設備関係の導入可能な新技術等については、自治体や各種団体が主催するイベントを活用するなかで、建築業者、設備業者、機器メーカーと連携し新技術を提案紹介するなど新たな試みも開始している。

- ⑤ 現在、わが国政府は、経済財政運営および経済社会の構造改革を図るべく、民営化・規制改革を始めとする改革プログラムを進めている。民営化・規制改革に関しては、内閣府が総合規制改革会議を設置し「民間でできるものは官は行わない」ことを基本とし、特に公営ガス事業については民営化等を推進すべきであると提言した。(注1)

また、総務省は「公営ガス事業の民営化手法研究会」を設置し、公営ガス事業を具体的に民営化する場合の4手法を提言した。(注2)

さらに、総務省では「地方公営企業と独立行政法人制度に関する研究会」を設置し、地方公営企業分野への地方独立行政法人制度の導入にあたっての問題およびこれへの対応について検討を行った。(注3)

このように官製市場の見直しが行われており、今後、官が行っている事務・事業は急速に民間に開放されていく方向にある。

現状 官製市場の民間への開放の動きは、道路公団の民営化、郵政の公社化・民営化へと発展し、現在、政府系金融機関の見直しに着手されている。

このように、国は一貫して「小さくて効率的な政府」論を掲げ、引き続き「官から民へ」の改革の徹底を図っている。

地方自治体に対しても、平成17年3月総務省から示された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」においては、地方公共団体のあり方として、行政自らが担う役割を重点化することを求めている。その主なものとして①民間委託の推進、②指定管理者制度の活用、③地方公営企業の健全化について、サービス自体の必要性、地方公営企業として実施する必要性について検討することを求めている。

これを受けて、公営企業を持つ多くの自治体は、公営企業のあり方等について検討に着手している。

- ⑥ 松江市行財政改革大綱の「6. 公営企業の経営活性化」の項で、民営化の推進として、公営企業の事業について、民営化を行うことで市の行財政運営のスリム化や民間事業者の活性化等が期待できる場合は、民営化を行うとの方向性が示されている。

現状 国の流れを受けた旧松江市においても、行財政改革の取り組みとして、清掃部門や給食センターなどの民間委託、指定管理者制度の導入などを始とした80項目の改革が実施されてきた。

また、合併後の新市においても、国の指導や旧8市町村の事務事業の見直し等の取り組みを継承し、市民サービスを一層向上させていく必要性から、徹底した行財政改革が不可欠として松江市行財政改革大綱が策定された。(平成18年1月)

大綱の中では、具体的な推進項目として地方公営企業の健全化について記述され、その中で、「ガス事業や交通事業等、民間で対応可能な事業については、公営による事業継続の必要性を含め、抜本的な見直しを図る」とされている。

また、主な取り組み項目で、①ガス事業のあり方として、民営化に向けた時期、手法、財務等の検討、②ガス局の経営健全化として、経費の削減と営業収益の増加を図り、平成 22 年度の単年度黒字化を達成することが盛り込まれている。

**⑦ 公営ガス事業は、人事管理面など本庁とのローテーションや調整が必要であり、独自の運営が困難であるため、自由で効率的な事業活動が行いにくい。**

現状 一般的には、定期的な経営幹部層の交代により事業経営の継続性が図りにくいことや一般部局との異動により人材育成・ノウハウの蓄積が困難であることが指摘されているが、当局においても比較的短いサイクルで経営幹部層や技術者（資格保持者）が本庁部局へ異動するケースがでている。

しかし、異動を通じて新たな視点・考え方が導入されることによって職場の活性化や職員の意欲向上につながったり、また、各部局との連携が図りやすくなるという考え方もある。

お客さまの視点

- ・地方公共団体が経営していることから、事業に対する住民の信頼が厚い。
- ・事業の透明性が確保されている。
- ・住民を代表する議会を通じた経営管理が行われる。

- ・事業の拡張等において民意が反映されやすい。

- ・住民への利益還元等、住民福祉を目的とした事業運営が行われる。

- ・低所得者のガス料金を低くするなど、政策的な料金体系を設定できる。

- ・公租公課(固定資産税、法人税、事業税、道路占用料等)が課せられない。

- ・議会に対して事業の経営状況報告の義務があり、常に市民による間接的な経営管理が行われる仕組みとなっている。
- ・手続きに時間を要し、経営の自由度・柔軟・迅速性に欠ける面がある。
- ・公益事業であるガス事業は、官民間問わず住民の信頼と経営の安定感は確保している。

- ・採算性が見込みが少ない場合でも、公営事業の責任として必要な設備投資が行われてきた。
- ・現状では採算性を伴わない事業は、取り組むことに制約を受ける場合もある。

- ・公営ガス事業であるがゆえ、利益追求に偏重すべきではないが、現状は経営改善を優先すべき状況である。
- ・合併後の新松江市の総世帯数における、本市ガス事業のお客さま数(都市ガス・LPガス)の割合は、25%(H17年実績)程度であり、現時点では本市ガス事業の受益者は市民の一部である。

- ・基本料金を抑えるなど政策的な料金設定を取り入れている。

- ・公租公課が課せられないことから、その分ガス料金原価を抑えているが、今後さらにその効果が実感できるようなサービスの向上に向け準備している。

## 松江市民の視点

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・一般行政部門との連携によって、総合的な地域経営ができる。</li><li>・地元企業に配慮した各種発注が可能である。</li><li>・地方公共団体が経営していることから、事業に対する住民の信頼が厚い。</li><li>・住民への利益還元等、住民福祉を目的とした事業運営が行われる。</li><li>・事業の拡張等において民意が反映されやすい。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・一般行政部門と連携が図られていることから、「環境面での地域貢献」として積極的に公共機関等へ天然ガスが導入され、これを梃に地域への普及に努めている。(市営バス、市立病院、松江市役所など)</li><li>・多数のエネルギー源、多数の供給者が混在しており、総合的な地域経営とは言いがたい。</li><li>・ガス関連工事等については、特殊の場合を除き松江市内の業者を対象として入札、発注しており地元経済に寄与している。</li><li>・各種ガス設備工事については、地元 7 社の工事業者を「松江市ガス事業承認工事業者」として協力をいただいている。また、ガス消費機器関係全般と本市ガス事業の委託業務については、「株松江ガスサービス」を出資会社としその業務に就いてもらっている。</li><li>・附帯事業である L P G 販売関係においても地元業者との業務委託により運営している。</li><li>・直接的受益者は一部であるが、公営での信頼感は厚い。</li><li>・<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">お客さまの視点</span>と同様。</li><li>・独立採算の公営企業であり、今の経営状況、今後の見込みを考慮すると、経営を度外視した事業の拡張は民意(要望)があっても困難な状況である。</li></ul> |
|---|---|

自治体の視点

・水道、下水道等の他の公営企業と併せて経営する場合に、都市のインフラ施設をより計画的に整備することができる。さらに、共通する業務についてコスト削減が行いやすい。

・地方公共団体にとっては、地方税等の収入がない。

・公営企業の財政状況が悪化した場合、一般会計の財政負担が生じる可能性がある。

・他の公営企業（水道）と併せての経営は、一部共通業務においてコスト削減につながったり、スケールメリットを生んだりするが、ガス事業は特殊性部分が多く存在したり、対象エリア規模の違いから大きな効果は生まない。

・都市インフラ整備の現状では、進捗の相違から同時計画的な取り組みとはならない。既設改良においては、道路管理施策の面からも、共同化が求められており、官民間わず極力同時化を図っている。

・固定資産税、法人税、事業税、道路占用料が免除されている。

・民営化されれば自治体（松江市）は新たな税収を期待できる。

[参考] 固定資産税            約 100,000 千円／年  
          都市計画税                約 2,500 千円／年  
          道路占用料                約 14,000 千円／年

・民営化することにより将来の公費負担リスクを排除することができる。



松江市ガス局の視点

・ガス事業法その他、地方自治法等の規定の適用を受ける。

・料金の改定に当たり、議会の議決が必要となるため、手続きや調整に時間を要する。

・公平性、公正性が強く求められることから、積極的・弾力的な営業展開が行いにくい。

・地方公共団体が経営していることから、事業に対する住民の信頼が厚い。

・一般行政部門との連携によって、総合的な地域経営ができる。

・水道、下水道等の他の公営企業と併せて経営する場合に、都市のインフラ施設をより計画的に整備することができる。さらに、共通する業務についてコスト削減が行いやすい。

・ガス事業法以外の代表的な適用規定は、地方自治法、地方公営企業法、地方公務員法、松江市公営企業に関する条例がある。

・議会日程が決定されているため、局として判断した時期によっては議決までに要する期間が長くなり、経営判断としての実行が遅れる場合もある。

・公営企業として、民業圧迫という固定観念に縛られて思い切った営業活動ができていない。

・今後の熾烈なエネルギー競争、とりわけ電化攻勢に対抗していくために競争力を強化することは、経営形態にかかわらず厳しい課題である。

・公平性の観点から、特定のお客様への営業施策や料金メニューを打ち出した営業展開がしにくい。

・提案型営業力の強化が求められているが、技術的支援関係構築に苦慮している。

・行政機関の一部であることから、ご利用のお客さまから高い信頼を得ている。

・**松江市民の視点**と同様。

・**自治体の視点**と同様。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・公租公課(固定資産税、法人税、事業税、道路占用料等)が課せられない。</li> <li>・長期の償還年限となっている公的資金からの借り入れにより、採算性の確保に長期間を要する場合でも、事業展開が可能である。</li> <li>・一般行政部局との人事ローテーションとの関係で、専門家が育ちにくい。</li> <li>・地方公営企業法上、附帯事業の範囲が限定的である。</li> <li>・過去に借り入れた地方債の繰上償還等につき、弾力性が少ない。</li> <li>・業績の向上等に応じた給与の引き上げが困難なため、職員に対して業務に係るインセンティブを付与しにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公租公課が課せられないことから、事業経費を抑えられている。</li> <li>・公営企業金融公庫、財務省等の政府関係金融機関からの長期の借入が可能なことから、一時的に大きな設備投資等が必要になっても、大幅な料金値上げ等を行わずに事業運営が行われている。</li> <li>・但し、繰り上げ償還が困難なうえ、借り換えができないことから、低金利時代においても、高利の債務償還をしている部分もある。</li> <li>・ガス事業運営に必要な専門的な知識と技術の習得を基本に企業職員を育成してきている。一般部局との人事ローテーションでの人材流出が若干ある。</li> <li>・附帯事業は、地方公営企業の経営に相当因果関係を持ちつつ、本来の事業の従たる事業として行われるものであり、次に挙げる項目に該当しないと行うことができない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 本来の事業と事業の性格上密接な関係がある場合</li> <li>② 本来の事業に係る、土地、施設等の資産や知識、技能を有効活用する関係にある場合</li> </ul> <p>※現在附帯事業は液化石油ガス事業を行っている。</p> </li> <li>・原則として地方債の繰上げ償還ができないため、現状では弾力的な経営ができにくい。</li> <li>・地方公営企業法では、企業としての経済性を発揮しやすいよう企業職員の給与に弾力性をもたせ、一定の自主性が認められるようになっているが、現在は松江市の給与体系に準拠している。</li> </ul>
--	---