

## これまでの審議の論点整理

### 【委員会設置目的】

1. 前 検討委員会（平成 14 年度）の提言について -1-
2. 現 検討委員会の諮問について

### 【委員会としての共通認識】

1. 委員会の進め方について（第 1 回において） -2-
2. 都市ガス事業を取り巻く状況（第 1、2 回において）
3. 当市ガス事業を取り巻く現状（第 2 回において） -3-
4. 民営化手法の検討（第 3 回において）
5. 当市ガス事業の経営見通しについて（第 4 回において） -4-

### 【答申に向けた検討事項】

1. 当市ガス事業の企業価値について -5-
2. 答申内容について
3. 答申のまとめ方について

**参 考 1** 委員会の経過(第 1～4回) 参 1・1～4

**参 考 2** 答申までの流れ 参 2・1

## 【委員会設置目的】

### 1. 前 検討委員会（平成 14 年度）の提言について

#### (1) ガス事業のあり方・方向性

→民営化是非、手法、地元企業への影響、熱量変更事業への影響、職員処遇、民営化の問題点と課題について検討。

#### 【提言 1】

行政改革の進展やエネルギー分野の自由化による競争の激化等、経営環境がますます厳しくなる中、本市ガス事業を将来にわたって公営事業として継続することは極めて厳しい状況が予想されることから、※今後民営化の方向で検討すべきである。

ただし、現時点においては、※解決すべき諸課題も多く、直ちに民営化を具体化することは困難なように思われる。

そこで今後の民営化を念頭において、制度改革やエネルギー需要の動向、市町村合併の状況等を見ながら、平成 17 年度以降に再度、専門家を含めた新たな検討委員会を設けて検証を行い、具体的に検討すべきである。

※「民営化の方向で検討する理由」、「現時点における民営化への諸課題」については、提言書を参照。

#### (2) 経営の健全化

→松江市ガス事業の長期財政計画について検討。

#### 【提言 2】

当面継続する公営ガス事業では、長期財政計画に沿って、一層の合理化・営業拡大策の推進等を積極的に進め、熱量変更事業費の繰延勘定償却が終わり、平年度化する平成 22 年度以降の単年度黒字化に向かって努力する。

### 2. 現 検討委員会の諮問について

#### (1) 基本的な考え方

→松江市民のエネルギー選択肢に都市ガスを残すことを大前提とした上で、前検討委員会の提言を尊重し、「松江市ガス事業民営化」を基本方針として具体的な検討を行う。

#### (2) 諮問内容

→専門的分野や広い知見から、民営化に向けた具体的な方向性を明確にするよう、松江市ガス事業管理者より下記の諮問を受ける。

諮問 『ガス事業を取り巻く状況などを踏まえ、本市ガス事業の民営化に向けた時期、手法、財務のあり方』について

## 【委員会としての共通認識】

### 1. 委員会の進め方について（第1回において）

#### (1) 論議の基本方針

##### ① 『民営化の目的・理念が必要』

→当市ガス事業の民営化により、なにが実現できるか。また、松江市において一番いいガス事業のあり方を基本に論議する。

##### ② 『専門的な財務分析での検証』

→キャッシュフローをベースに財務的な分析やシミュレーションを行い、民営化方法の複数案を提示する。なお、それぞれがどのような目標を達成できるか、比較検討できるものにする。

#### (2) スケジュール

→平成18年11月末までに審議を取りまとめ、松江市ガス事業管理者へ答申を行う。

### 2. 都市ガス事業を取り巻く状況（第1、2回において）

#### (1) エネルギー政策の基本方針

##### ① 安定供給確保

→都市ガス原料の天然ガスは、エネルギーの長期的な確保と石油代替エネルギーとして、国の基幹エネルギーと位置付けられ、一層の天然ガスの普及が求められている。

##### ② 環境への適合

→環境対策の必要性から、環境特性に優れた天然ガスは産業用を中心とした需要が増加しており、今後も更なる需要が見込まれる。

##### ③ 市場原理の活用

→普及促進政策から「料金低廉化」、「エネルギー選択の拡大」に向けた競争促進策へと移りつつある。

#### (2) 都市ガス業界の環境変化

##### ① 熱量変更による原料の天然ガス化

→多大な投資が必要であり、中小ガス事業の経営上大きな負担となっているが、新技術（コージェネレーション、燃料電池）の可能性が高まり、ガスは大きな市場性を持つエネルギーへ。

##### ② エネルギー分野における規制緩和の進展

→経営効率化促進で、コスト削減を目的とした制度改革が求められている。

##### ③ 規制緩和によるガス事業法の改正

→託送供給の義務化や大口供給の自由化範囲拡大、今後は小口供給の自由化について検討され、エネルギー供給の競争は激しさを一層増すと予想される。

## 公営ガス事業の現状

- ① 市町村合併による公営ガス事業者の減少  
→行政区域拡大などでサービス供給率が低下すると共に、事業統合などで公営ガス事業者数が減少している。
- ② 更なる行財政改革の推進  
→官から民への基本的な方向性が示される中、公営ガス事業者の民営化が加速している。
- ③ エネルギー需要競争による厳しい経営環境  
→電化攻勢や技術革新の対応、多額な熱量変更の投資などから、多くの中小民間ガス事業者と同様に厳しい経営環境となっている。

### 3. 当市ガス事業を取り巻く現状（第2回において）

#### (1) 現況の整理

- ① 前委員会提言（H14年度）以降の「民営化の方向で検討する理由」を検証  
→基本的な変化はない。
- ② 「民営化によるメリット、デメリット」を検証  
→当市における、お客さま、市民、自治体、ガス局それぞれの視点で審議。

#### (2) 経営の状況

- ① 大口供給により売上高、販売量は増加。ただし、家庭用を中心に需要家数は減少傾向が続いている。  
→「松江市ガス事業経営戦略プラン」策定し、積極的な営業展開を行う。
- ② 熱量変更に伴う設備投資などの負担が続き、収支において単年度欠損金が発生しており、厳しい経営状態が続いている。  
→長期の財政計画では、業務の効率化などから平成22年には単年度黒字化を図る。

※第2回 資料6「松江市ガス事業の現状」参照

### 4. 民営化手法の検討（第3回において）

#### (1) 先行事例の把握

→公営ガス事業の民営化手法は、各事業者により基本条件が異なるものの、全て事業譲渡方式が採用されている。なお、近年の契約方法として譲渡元の民営化目的や理念が反映可能な、プロポーザル方式が中心となっている。

#### (2) 成果と問題点

→民営化後の料金値上げ問題などはあるが、手法の問題ではなく民営化のプロセス

においての問題である。ただし、民営化における目的と理念が確立されていないと、これらのリスクが高くなる。

- (3) 民営化手法についての基本方針  
→先行事例の研究と手法別比較検討より、「事業譲渡方式」を基本として民営化シミュレーションの検討を行う。

※第3回 資料1「公営ガス事業民営化手法比較・実施状況」参照

## 5. 当市ガス事業の経営見通しについて（第4回において）

- (1) キャッシュフロー分析より  
→公営事業でも厳しい経営環境が続くが、民営化後もさらなる需要を伸ばす前提がなければ、民間での事業経営でも厳しいと予想される。
- (2) 将来の経営見通しについて再度分析  
→前提条件等を検討して、簡易キャッシュフローによる詳細な分析が必要である。

## 【答申に向けた検討事項】

### 1. 当市ガス事業の企業価値について

- (1) 経営環境及び保有資産の分析  
→事業譲渡の検討には、現状における松江市ガス事業の価値を把握する必要がある。
- (2) 財務分析による将来の経営見通し  
→キャッシュフロー分析を基本に、民営化までの財務検証と、民営化後の事業性についての判断が必要である。

### 2. 答申内容について

- (1) 民営化の目的と理念を確立  
→答申にあたり、当市における民営化の基本的な考え方を示す。
- (2) 民営化手法の選定  
→事業譲渡方式を基本とした複数案を検討する。なお、メリット・デメリットを明確化する。
- (3) 財務計画から民営化時期の選定  
→今後の財務計画（企業価値、保有資産価値、債務残高等）より、民営化するに最適であろう時期、タイミングについて検討する。
- (4) 民営化に伴う要件・留意点を整理
  - ① 地元経済への影響
  - ② 需要家、市民への説明責任
  - ③ 行政の関与
  - ④ 職員の処遇
- (5) 付属資料→委員会検討経過、検討資料の抜粋など

### 3. 答申のまとめ方について

- (1) 答申素案の作成 →専門的な分野を含むため、小委員会において検討する。
- (2) スケジュール

9月中	小委員会を実施（答申素案作成）	※答申まで必要に応じて実施
10月上旬	第6回 検討委員会開催（答申素案を提案及び審議）	
11月上旬	第7回 検討委員会開催（答申書案の審議）	
11月末	第8回 検討委員会開催（答申書案を確定）	

## 参考 1 委員会の経過(第1～4回)

### 【第1回 平成17年12月2日(金)】

1. 松江市ガス事業管理者からの諮問
2. 平成14年度検討委員会での答申について
3. 都市ガス事業の概要について
4. 松江市ガス事業の概要について
5. 今後の経営見込みについて

#### 【委員からの主な意見】

##### (民営化の基本的な考え方について)

- ・ 何を実現するために民営化するかを明確にしなければ、前向きな論議になりにくい。民営化手法などを考える際、実現目標が必要になる。
- ・ 民営化は、目的ではなく手段。市民の利便性を高めるなどの存在意義や経営理念が必要。

##### (委員会の進め方について)

- ・ 松江におけるエネルギーの安定供給をどのように担保するか大事。単純なコストパフォーマンスだけで論議してはいけない。
- ・ 地域のインフラ維持を視野に入れるなら、議論のステップやコストパフォーマンスの評価が違ってくる。
- ・ 複数の民営化パターンを提示するのであれば、シミュレーション後に論議が必要。
- ・ 松江市ガス事業が抱えている問題点、課題整理が必要。その上で、民営化によってこれらが解決できるのか、メリット・デメリットを明確化して論議が必要。
- ・ ガス事業の経営見通しについて、BS・PL・簡易キャッシュフローの作成が必要。
- ・ 民営化で何ができるかを明確にするためにも、先行事例の研究が必要。
- ・ 基本的に前回の答申を尊重し、民営化の方向で論議する。
- ・ 市民の理解を得るためにも、松江にとって一番いいガス事業のあり方を考える理念が必要。また、最終的に提示する複数案は、それぞれがどのような目標を達成できるか、比較検討できるものにする必要がある。

#### 【次回以降の検討事項】

1. 松江市の公営ガス事業の具体的問題点を明らかにする。
2. 民営化事例研究から、民営化の成果と問題点を整理する。
3. 財務体質の検討をする。

【第2回 平成18年2月17日(金)】

1. 松江市の公営ガス事業の具体的問題点について
2. 民営化事例研究から、民営化の成果と問題点について
3. 財務体質の検討について
4. 都市ガス事業の将来性について

【委員からの主な意見】

(松江市の公営ガス事業の具体的問題点について)

- ・ 松江市の現状として、割高な料金と低い普及率が問題で、営業努力が必要。実現目標は、低廉なガス料金、普及率の向上を目指した民営化が良い。
- ・ 災害などに備えた、複数エネルギー供給源を持つことがリスク分散からも必要。そのためにもガスの良さを積極的にPRするべき。
- ・ 雇用と職員の処遇問題がある。

(民営化事例研究から、民営化の成果と問題点について)

- ・ 先行事例の中で、地方で比較的うまく行っている中小事業者の民営化プロセスを参考に。
- ・ どういう民営化の受け皿が考えられるかも含めて民営化手法を判断するべき。
- ・ 自治体、ガス局、市民、顧客それぞれの視点から、メリット・デメリットを明らかにする必要あり。
- ・ 事業譲渡を考える場合には、地元の状況を十分に考慮すべき。

(財務体質の検討について)

- ・ キャッシュフロー（過去5年間）から、営業収益は上がっているが、固定資産を考慮すると十分な収益でない。キャッシュフローを生み出す事業展開が期待できないと難しい。
- ・ 民営化してキャッシュフローが良くなるかが問題。
- ・ マーケットが狭い企業体の民営化を考える上で、キャッシュフローベースで考えないとリスクが高い。
- ・ 今後の長期計画から、経営見通しの仮想シミュレーションが必要。将来獲得キャッシュフローがどうなるかが一番問題。

【次回以降の検討事項】

1. 長期的な事業・収支計画の検討
2. 民営化手法別の収支状況を比較検討
3. 民営化移行期に発生する雇用・処遇問題など検討

経営シミュレーションと  
民営化手法のメリット、デメリットについて議論。



【第3回 平成18年5月25日(木)】

1. 公営ガス事業民営化手法別比較について  
(事業譲渡、株式会社化、フランチャイズ方式、地方独立行政法人制度)
2.           〃           実施状況について  
(手法実施状況、事業譲渡方式による譲渡先、プロポーザル方式基本条件)
3. 現地調査報告  
(長野県企業局、篠山市 ※久留米市ガス事業検討委員会資料より)

【委員からの主な意見】

(民営化手法のメリット・デメリットについて)

- ・ 事業譲渡方式で民営化された事例において、譲渡元と譲渡先との認識の違いにより、料金値上げなどの問題が起きている事業者がある。当市においても重要な教訓となる。
- ・ 事業譲渡方式について、職員の雇用は大事な問題点。完全譲渡の場合は、引き揚げ先の職員配置先を短期的に確保するのは、現実問題として難かしいのではないか。

【次回以降の検討事項】

1. 経営シミュレーションを基に、事業譲渡方式を中心とした民営化方式を検討
2. 譲渡価格設定の根拠
3. 事業譲渡について、各委員の立場からの意見

※ 今後の委員会開催について、11月まで月1回程度開催する。

## 【第4回 平成18年7月28日(金)】

1. 公営ガス事業者の譲渡価格について  
(譲渡価格影響要因、算出方法、戸当り譲渡価格)
2. 松江市ガス事業の経営見通しについて  
(ガス需要増、現状維持、減の場合の収支見込み)
3. 事業譲渡に伴う影響について  
(各委員より意見)

### 【委員からの主な意見】

#### (松江市ガス事業の経営見通しについて)

- ・ 現状維持でのキャッシュフロー分析から、企業債の負担を抱え、公営で続けたとしても厳しい経営が予想される。また、民営化し法人税などを入れた場合には、さらなる需要を伸ばすことができるという前提がなければ、民営化することが有利とは言えない。
- ・ 譲渡の場合に採算が合わなければ受け手はない。今の状況では厳しいのではないか。譲渡前に経営計画を含めた見直しが必要ではないか。
- ・ さらに財務的な詳細検討が必要と感じる。
- ・ ガス事業を抜本的に利益体質に変えていき、事業としてキャッシュを生む形態の民営化でなければ難しい。
- ・ 損益計算書の営業利益を基準とした、簡易なキャッシュフロー計算書を再度作成する。ただし、前提条件等について検討が必要。
- ・ 様々な課題はあるものの、事業を引き受ける民間事業者はいるのではないか。

#### (事業譲渡に伴う、地元への影響について)

- ・ 地元 LP ガス会社との競合によって、料金の低下やサービス向上が図れるようになれば、利用者にとっては有益となるが、他方で地元 LP ガス会社の経営環境は一層厳しくなる。
- ・ 現在のサービスと、保安と安全計画が民営化後も維持されることが重要である。
- ・ 雇用問題は答申に反映させる必要がある。その上で民間努力に期待したい。
- ・ エネルギー選択時代の中、松江ならではのサービス供給体制ができることが理想。
- ・ 都市ガス料金と LP ガス料金との適正な競争ということも重要な課題。
- ・ 安全性の観点から核となる専門企業が必要ではないか。

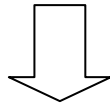
### 【次回以降の検討事項】

1. 松江市ガス事業経営見通しについての整理
2. 民営化についての基本的な方向性の確認 (譲渡タイミングやその際の条件など)

**参 考 2** 答申までの流れ

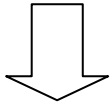
【平成 15 年 2 月】

前 松江市ガス事業経営検討委員会より、  
「松江市ガス事業の民営化を含む今後のあり方」について提言



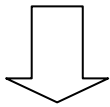
【平成 17 年 12 月～】

本 松江市ガス事業経営検討委員会の設置  
『本市ガス事業の民営化に向けた時期、手法、財務のあり方』について諮問



【～平成 18 年 11 月】

答申に向けた審議  
現在と将来の本市ガス事業を取り巻く状況を踏まえ、  
専門的分野と広い知見から委員による具体的な民営化について検討



【平成 18 年 11 月】

本委員会としての答申

1. 民営化の目的・理念について
2. 民営化の手法について
3. 民営化の時期・財務のあり方について
4. 民営化に伴う要件・留意点について