

答 申 書 (案)

平成 18 年 11 月 日

松江市ガス事業経営検討委員会

松江市ガス事業経営検討委員会 委員名簿

〈 会 長 〉

国立大学法人島根大学法文学部

飯 野 公 央

〈 副会長 〉

松江商工会議所

和 田 敏 文

〈 委 員 〉

(株)山陰合同銀行地域振興部

安 喰 哲 哉

(株)島根銀行人事財務グループ

小 田 博 之

(社)日本ガス協会中国部会

佐 伯 正 夫

日本政策投資銀行松江事務所

鈴 木 眞 人

(日本政策投資銀行松江事務所

佐 川 昌 司)

公認会計士島根部会

利 弘 健

(株)山陰経済経営研究所

古 津 由加子

中国経済産業局資源エネルギー環境部

森 安 二九三

(中国経済産業局資源エネルギー環境部

山 重 雅 春)

(社)島根県エルピーガス協会松江支部

山 本 陽一郎

() 内は前任者であり、所属は当時のものを示す。

答申にあたって

松江市ガス事業経営検討委員会（以下「本委員会」と略す。）は、平成 17 年 12 月 2 日、松江市ガス事業管理者から、「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」（諮問骨子）との諮問を受けた。

委員は、経済専門家、ガス業界関係者、地元経済界から構成され、主に経済・経営の観点での検討を主眼にしているものとなっている。

（委員名簿参照）

委員会の議論の経過と基本認識

本委員会では、まず「本市のガス事業を民営化する必要性」に関する議論から検討を始めた。

・都市ガス事業を取り巻く環境変化と民営化

国のエネルギー政策、都市ガス業界における環境変化を見ると、国策として進められている天然ガス転換は、石油代替エネルギーの長期的かつ安定的確保のために実施されるものであり、また、

都市ガス業界に対し市場原理を活用した、料金の低廉化、選択の拡大を求めるなど、規制緩和が進められている。都市ガス事業者、特に中小の事業者にとっては、本来装置産業であることも含め、厳しい競争環境にさらされ、今後もそれが続くものと考えられる。

また、全国的にみた公営ガス事業の状況は、平成の大合併に伴う事業者統合、天然ガス転換への多大な負担、行政改革推進による官製事業の民間への開放の動きが活発化し、往年の半分以上の事業者数に減少している。

本市のガス事業においても、平成 14 年度に設置されていた「松江市ガス事業経営検討委員会」（以下「前回委員会」と略す。）において、松江市総世帯数に対する顧客件数割合が低いこと、今後、更に大口供給の自由化が進み、価格競争が激化することなどを理由に民営化の方向が示されたが、この状況は今日においても全く変化なく、一層厳しさを増している。また、本市ガス事業の経営状況は、平成 16 年度をもって終えた天然ガス転換に伴う多大な設備投資等が影響し、しばらく収支において単年度欠損金が発生するという厳しい経営環境が続いている。

（以上の状況の詳細は資料編参照）

・委員会の認識

本委員会では以上の状況を調査、分析することに加え、「民営化が松江市民および松江市全体にメリットを及ぼすものであること」を理念・目的に、本市でガス事業を民営化することが顧客、市民、松江市、ガス事業者および関連企業に対し、どのようなメリット・デメリットをもたらすかを総合的に検討した。その結果、本市のガス事業を民営化すべきとの前回委員会の提言を再確認し、具体的な民営化の方法、その時期と財務のあり方などについて議論を行った。なお、本市の都市ガス事業は、既に**すばらしいエネルギー**である「**天然ガス**」への転換を終えており、本市からガス事業を絶やさず、「**市民のエネルギー選択肢として都市ガスを残すこと**」との認識でも一致しており、将来の事業経営についても小委員会を設置し、検討を行った。

本委員会としては、本市ガス事業の民営化が地域全体にメリットをもたらす方法で行われることを期待する。

答 申 内 容

1. 民営化する場合の目的・理念

本市における都市ガス事業が将来にわたり健全に継続されることを基本に、民営化が顧客に不利益を及ぼさず、民営化が松江市民および松江市全体にメリットを生み出すものであること。

① ガス事業の継続性と民営化

本市の都市ガス事業は、平成 16 年度をもって天然ガス転換を終えている。一般に天然ガスは、パワー、環境性、安全性、将来性において優れていると考えられている。なかでも将来性という点では、可採年数が石油に比較し相当長いこと、大規模施設の自家発電に向いていること、将来自動車や一般家庭に普及するであろう燃料電池のエネルギー源として多大な可能性を持っていることなど、多くの優位性をあげることができる。

それゆえ、現状の都市ガス供給エリアは市域の一部区域ではあるが、松江市民にとって複数のエネルギー選択肢を持ち続けることは大変意味のあることである。したがって、民営化後も安定的

かつ継続的な経営がなされることが必須要件であり、場合によっては、民営化後も公租公課の減免措置や一部出資などを含め、松江市行政の関わりを保つことが必要となることも考えられる。

② 民営化にあたっての留意点

いうまでもなく **民営化は手段であり、目的ではない。重要なことは、ガス事業の民営化によって何を実現するか**であり、このことについて松江市は市民、及び顧客への説明責任を負っている。そこで、民営化にあたっては以下の諸点に留意する必要がある。

第一に、民営化により既存の顧客が不利益を被ってはならない。むしろ民営化によって、料金水準の維持・低廉化や計画的な施設改良などが施され、ガスの安定供給と保安確保が向上することによって、事業拡大によるサービスエリア拡張など総合的なサービス水準の向上が図られなければならない。

第二に、本市のガス事業を民営化したとしても、ガス事業は、水道や電気事業と同様に日常生活に欠くことのできない公益事業であり、とりわけ都市ガス事業は、社会インフラを整備、運営することから、高度の公益性を有している。このことから、民営化後も公益性に対する信頼性、地域独占性に対する透明性を保持さ

せることが必要となる。

第三に、民営化が地域経済に貢献するものでなければならない。本市のガス事業は、全国的に見れば中小となるが、地域にあっては中核企業である。よってその運営方法が地域経済に与える影響は決して小さくはない。したがって、できる限り地域企業との連携や地元雇用に配慮することで、地域経済の活性化に資することが望まれる。

以上の留意点を十分に踏まえ、民営化を契機、要因として、松江市にとって有益となる目的・目標を掲げ、それが実行できる民営化を実現されたい。

2. 民営化する場合の手法

本市ガス事業の民営化方式は、施設及び営業権を民間事業者へ売却する、事業譲渡方式の採用が望ましい。

① 譲渡方式について

ガス事業の民営化手法は、平成13年度に総務省から出された「公営ガス民営化手法研究会報告書」で示されているように、施設・営業権を売却する事業譲渡、組織の民営化を図る株式会社化、事業を民間委託する包括的業務委託などがある。公営ガス事業の民営化先例をみると、全ての事業者において事業譲渡方式が採用されており、本市においても敢えて新方式を採用するのではなく、先例を参考とできる事業譲渡方式の採用が現実的と考える。

ところで、松江地域には、エネルギー関連の大手資本が存在しないこと、ガス輸送などの面で高コスト体質になりやすいなどの地域特性がある。そこで、譲渡にあたっては、前述の民営化する場合の留意点などを参考としながら、地域特性を考慮した**譲渡方式を構築**していただきたい。

② 地域特性を考慮した譲渡方式

事業譲渡方式を大別すると、まず事業の完全譲渡か分離譲渡かに分かれる。そしてそれぞれについて、一括譲渡か段階的譲渡かに分けることができる。更に譲渡先に関しても、大手資本及び地元資本という構図が考えられる。議論の中では LP 部門の一部分離譲渡などの案も出されたが、本委員会においては一致した意見として、**「どのような経過であれ、最終的には完全譲渡とすべきである。」** また、**「民営化行為を契機とした地元経済活性化への貢献に資するような譲渡方式とすべきである。」** との結論に至った。

なお、現状では、本市のガス事業を一括して引き受けられる地元資本が少ないことも事実であり、地元資本を考慮に入れた検討にあたっては、地元資本による連合体の形成や、事業分割譲渡、営業権譲与といった段階的譲渡方式など、譲渡方式の柔軟な検討をお願いする。

ところで、先例において、ガス事業を熟知していない事業者に譲渡したため、譲渡後に多くの問題発生を来したケースがあった。**「保安なくしてガス事業なし」**といわれるように、事業を継続していくためには、事業経験が不可欠である。そのため、長年に

わたり本市ガス事業に携わっている保安技術を有する技術者、関連事業者に対して十分な配慮がなされるべきである。

3. 民営化する場合の時期と財務のあり方

本市ガス事業の民営化時期は、事業価値^{注)}が企業債残高に資産価値^(※1)を加えた額を上回る時期が望ましい。

なお、事業価値の多寡が事業譲渡条件を大きく左右することから、当面は経営改善に邁進し、事業価値を高める努力をされたい。

注) 本答申では、事業価値とは事業活動に使用されている資産（営業資産）から将来にわたって生み出される価値（現金収支）と定義する。

① 民営化の時期について

昨今の企業買収において、事業価値が買収価格となっている事例が数多く見受けられることから、本市のガス事業譲渡においても、この事業価値がほぼ譲渡価格となることが想定される^(※2)。

ところが、現在本市のガス事業は、長期の有利子負債＝企業債を約 70 億円抱えており、事業譲渡することで公営企業から経営形態を変えれば、その時点で企業債残高を一括して繰上げ償還することが求められる。繰上げ償還にあたり、松江市一般会計等から繰り入れを行うことは、松江市また市民に負担を強いることとなり、事業譲渡金を持って有利子負債を償還することは当然である。

それゆえ、事業価値が、**有利子負債にガス設備などの資産価値^(※1)**を加えたものを上回った時期以降に民営化が実現できれば、顧客や市民、松江市などにとってメリットが生まれることから、その時期を民営化の時期と考える。

② 財務のあり方について

前述したとおり、ガス事業譲渡時点の事業価値の高低が譲渡価格に与える影響は大きい。すなわち、事業価値を少しでも高めることが、譲渡対価として松江市にもたらすキャッシュ・インを高めることに繋がる。このため、将来の事業価値算定の基礎となる今後の財務のあり方は、非常に重要になってくる。

「今後の財務のあり方」とは、将来のガス事業での営業キャッシュ・フローを可能な限り最大化する「目標」であるため、当該目標を達成するための様々な努力が必要となってくる。

この点において、現在、松江市ガス事業管理者は、長期計画「第2次ガス事業経営戦略プラン」を策定し、より健全なガス事業経営を実現すべく努力されている。このように実行可能性が高く、合理的に数値化可能な施策の影響も加味して財務の目標とすることは、譲渡価格を高めることを通じて松江市民にメリットが還元

されるものと考えられるため、民営化の理念にも資するものである。

したがって、本委員会においては、「第2次ガス事業経営戦略プラン」で想定する財務状況を「本市ガス事業の財務の**あるべき姿**」と考え、同プランを少しでも上回る経営改善に努められることを要請する。

なお、このような経営改善努力も含め、仮にガス事業の譲渡の際に譲渡益が発生した場合には、本答申の趣旨に鑑み、ガス事業の健全な継続を通じた松江市への還元を期待する。

- (※1) ガス事業を行うための設備などの価値で、評価に当たっては、デューデリジェンス（資産の適正評価手続き）に基づく評価が必要。
- (※2) 事業価値の評価方法としては、収入方式（インカムアプローチ）、市場方式（マーケットアプローチ）、原価方式（コストアプローチ）の三つに大別できるが、将来のキャッシュフロー予測やリスク予測について客観性確保に問題があるものの、継続事業を評価する場合、理論的に優れた方法である収入方式の代表的方法である「DCF（Discounted Cash Flow）法」で算出されることを推奨する。