

松江市ガス事業経営検討（検証）委員会

報告書

令和元年9月30日

松江市ガス事業経営検討（検証）委員会

目次

1. はじめに	1
2. 検討（検証）について	4
検証項目1 民営化する場合の目的・理念	4
検証項目2 民営化する場合の手法	12
検証項目3 民営化する場合の時期と財務のあり方	14
3. 松江市ガス事業の今後の課題について	16
4. 松江市ガス事業の将来像について	18
5. おわりに（会長・副会長見解）	20
松江市ガス事業経営検討（検証）委員会設置要綱	23
松江市ガス事業経営検討（検証）委員会委員名簿	24
松江市ガス事業経営検討（検証）委員会開催経緯	25

1. はじめに

本委員会は平成18年11月に松江市ガス事業経営検討委員会が行った答申を基本とし、民営化に係る目的・理念及び諸条件について答申から13年が経過したことから、現在の社会的状況および経営状況の下で検証を行うため、設置されたものである。

委員は先の委員会の委員構成を参考に、本委員会では新たに市民代表・労働者代表を加えた構成となっている。

松江市では平成13年度よりガス事業の民営化について議論をはじめ、平成14年7月に松江市ガス事業経営検討委員会を設置し、ガス事業のあり方・方向性について、①民営化の是非、②民営化の手法、③地元企業への影響、④熱量変更※1 共同事業への影響、⑤職員への処遇、⑥民営化した場合の問題点と課題、併せて経営の健全化について議論を行い、平成15年2月に「1. 本市ガス事業を将来にわたって公営企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。そこで制度改革や、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。」、「2. 当面継続する公営ガス事業では一層の合理化・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こと。」とされたところである。

その後、市町村合併後の平成17年2月に外部有識者による委員会を設置し、本市のガス事業を民営化する必要性に関し、エネルギー政策、都市ガス業界における環境変化、全国的に見た公営ガス事業の状況などを調査・分析したうえで1. 民営化する場合の目的・理念、2. 民営化

する場合の手法、３．民営化する場合の時期と財務のあり方の３項目について答申をいただいた。

その後、答申に則り市民サービスの向上も図りながら経営改善を進め、負債（企業債残高）の縮減と黒字の定着化を図った。結果、負債を７０億円から２４億円に縮減し、経営基盤の改善を行うことができたところである。

松江市のガス事業を取り巻く環境は、人口減少やユーザーのライフスタイルの変化による電力等との競合により都市ガス供給区域内における普及率が平成１８年度の４０％から平成２９年度には３０％へと低下、平成１３年度に２０億円あった売上が平成２９年度には１６億円へと２０％減収し、将来に渡る経営環境に大きな懸念が生じているところである。

当面は、都市ガス供給に支障をきたすような経営環境の悪化は考えにくいですが、今後、エネルギー業界の競争激化が予想され、公営でのガス事業の持続可能性の限界等、経営環境はますます厳しくなっていくものと思われることから、松江市ガス事業の見直しが急務となっている。

そのため松江市におけるガス事業は、多目的かつ自由度の高い経営形態への転換や事業展開など、ガスエネルギー供給をベースとしながらも市民生活全般を支援するサービス産業への拡充や、近年頻発する大規模災害に対応可能で住民に安心感を与える体制づくりを目指す必要がある。

さらに将来的には宍道湖・中海圏域など県境をまたいだ地域経済の活性化も視野に入れることで、ヒト・モノ・カネの地域内循環にも貢献できるものと考えられる。

こうした視点と平成３１年３月に策定された「松江市ガス事業経営戦略プラン」における今後の課題を踏まえ、平成１８年１１月の答申を検

討（検証）した結果、7項目にわたる「松江市ガス事業の将来像」をまとめた。

この将来像はこれまで本市ガス事業が長年にわたり築いてきた技術力・ノウハウ等を一層発展させ、安全安心で安定したガスの供給はもとより、低廉な料金のもと、多種多様なサービス提供により松江市民及び松江市全体にメリットを生み出すガス事業として本地域の経済活性化に寄与することを期待するものである。

2. 検討（検証）について

検証項目 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

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

- (1) 民営化により既存の顧客が不利益を被ってはならない。
- (2) 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である。
- (3) 民営化が地域経済に貢献するものでなければならない。
(平成 18 年 松江市ガス事業経営検討委員会 答申書より一部抜粋)

〔検証項目 1 の検討結果〕

① ガス事業の在り方検討の主要な視点は、事業環境が変化する中で、安定的なガス事業の継続を基本とし、顧客に不利益を及ぼさず、松江市民及び松江市全体に最大限メリットを生み出す事業展開並びに経営形態を目指す必要があると考える。

② 平成 18 年の答申以降、松江市ガス事業はインフラ整備を担いつつ、負債の縮減など経営健全化に努めてきた。しかしながら、人口減少や他エネルギーとの競争激化により、実質的に事業規模が縮小してきたことも事実である。

当面都市ガス供給に支障をきたすことはないと考えられるが、今後ますます人口の減少が加速し、かつ電化をはじめとする他エネルギーとの競争が激化し、経営環境はさらなる悪化が予想される。

そのため、事業展開に制約のある公営企業から転換し、激しさを増すであろう競争環境の中でも機動的に対応していけるよう、多角的かつ自由度の高い経営形態に転換することで既存顧客に不利益を及ぼさず、都市ガスを利用していない市民への負担を避けることができると考える。

③ 譲渡先となる事業者が地域の経済・社会への貢献に資するためには、事業によって得られた資金が地域内に循環するような事業展開と経営形態を目指す必要がある。

そのためには民営化された場合、地元を中心とする企業との協力のもと受け皿企業を作ること等で、租税面や雇用面等において地域貢献することも選択肢の一つである。

地元での経済循環効果がより確かなものとなれば、地域経済の活性化や雇用確保につながるものと考ええる。

- ④ ガス事業を行う上で保安の確保は大前提であるため、保安技術者の確保、ガス事業実施における資格取得の必要性、平常時はもとより災害時の緊急対応など市民の心理的な安心を確保する必要がある。

そのため、譲渡先となる事業者には保安に関する要件をしっかりと確保することに加えて、行政、市民、電力会社、LPガス事業者等との緊密な連携も求められる。

(検証項目 1 に関する委員意見)

○ 平成 18 年委員会の背景について

- ・ 13 年前の委員会の背景は、地方財政健全化法の成立が議論されている時期で、一般会計と特別会計を含めた地方自治体の財政が、健全に機能しているかどうかをチェックしようとしていた時期です。その時に大きな問題となったのが全国各自治体の公営企業であり、公営企業の民営化という動きが急速に拡大しました。この公営企業改革について、松江市の場合は都市ガスの利用者を使ってない住民の両者にとってプラスとなる方向性は何かということが課題で、都市ガスを使ってない住民にとって、松江市ガス局が抱える 75 億円の負債を将来どう返すかが財政負担として大きな課題でした。この課題に対し、松江市民にとって一番メリットがある方向として、民間譲渡、それも完全譲渡が、一番負担が少ないであろうということをまず主張したわけです。(第 1 回・飯野会長 関連：検証項目 1-①)

○ 事業環境が変化する中での安定的なガス事業の継続について

- ・ 平成 18 年の答申を読み返した時、「1. 民営化する場合の目的・理念」に関して、民営化の目的として前回の委員の方々が提示しようとしたのは、「都市ガス事業が将来にわたって健全に継続されること」だと思います。そうすると、都市ガス事業を継続することが何故必要なのかを我々も再度理解する必要があるように思いますが、多様化するエネルギーの中で、天然ガスの優位性を理解しきれていない部分があります。

(第 2 回・錦織委員 関連：検証項目 1-①)

- 都市ガスを利用した発電等、様々なエネルギーの発生方法が可能であり、そうした手法を取り込むことで環境負荷も縮減できるところに優位性があると思っています。また、災害により電気が遮断された時も都市ガスを利用できる等、エネルギーを分散することによる利点もあると思います。(事務局)
- 天然ガスの埋蔵量は石油に比べ長期的な確保の見通しがあると考えてよろしいでしょうか。(第 2 回・錦織委員)
- ご認識の通りです。(事務局)
- ・ 10 年前の答申時と大幅にガス事業の事情が変わっております。公営から民間になると、提供できるメニューの幅が出ます。料金メニューの工夫やポイントカード等、様々な付加価値がなければ、エネルギー間の競争の中で生き残っていけない時代に入っているように思います。(第 2 回・奥田委員 関連：検証項目 1-②)
- ・ 人口減少が進む中で、顧客が減少し、事業が個別に成り立つということが段々難しくなってきました。その中で、他事業との連携や合併等、色々なやり方で雇用や地域経済を維持することが恐らく必要になってくるだろうと思います。このことは、ガス事業にも当てはまり、LP ガスも、都市ガスも、維持にコストが掛かる一方、収入は少なくなっています。将来想定されるこのような状況に、どれだけ適応能力がある形態に変化出来るかが重要になると思っています。(第 2 回・飯野会長 関連：検証項目 1-①、1-②、1-③)
- ・ 借入金、負債が大幅に縮減された一方で、普及率が 10% 近く減少していること、売上が 20 億円から 16 億円と 25% 減少している事実を客観的に捉えれば、警鐘を鳴らさなくてはならないような環境にあると感じており、今回の委員会が設置された経緯を改めて理解、認識をしたところです。(第 2 回・田村委員 関連：検証項目 1-①)

- ・ 10年後に1億円の収益が上がる状況が本当に厳しいといえるのでしょうか。
(第2回・木下委員 関連：検証項目1-①)
 - 特に都市ガスは設備計画によって収支が大きく変わるため将来が大事となります。配管を換えるような場合には大きな費用が掛かり、そのためにそれまでの黒字がないと配管を換えることはできません。つまり、黒字だから良いということではなく、10年後まで見通した場合にこの黒字の程度では厳しい、ということではないかと思います。(第2回・錦織委員)
 - この問題は水道も全く一緒に、社会資本整備審議会等でも議論されるように、将来的な負担がはっきりしている中で、今想定される収支状況ではそれが賄えない可能性があるため、黒字だから良いということではなく、この程度の黒字では厳しいということなのかと思います。(第2回・飯野会長)
 - 今回策定した中期財政見通しは、公営企業としての営業活動(付加サービス)や、多角化、事業展開の制約、他エネルギーとの競争など主観的要素は見込まず現行制度が10年後も変わらず続くとの見通しのもと策定しているものです。(事務局)

- ・ 人口減少等、環境が厳しさを増すことが見込まれる中で、民営・公営に依らず、ガス事業を守っていくためにどうすべきかを考えると、柔軟な対応が求められているように思います。そういう意味で、自律的な活動の継続のためには、民間の知恵を借りながら創意工夫をし、効率的に事業をやっていくこと、ガス以外の事業も組み合わせながら、ガス事業本体を守っていくことが、将来的に大事になるのではないかと思います。
(第2回・飯野会長 関連：検証項目1-①、1-②)

- ・ 今後の公営ガスの経営見通しは設備投資や人口減少の影響を見込んでも税金投入無く、独立採算制を維持し安定経営ができる環境にあります。地域を問わず多発する自然災害や市街地空洞化対策などの課題において行政が対策を講じる待たなしの現状であり、安心・安全な暮らしを実現していくためには、公営ガス局が果たす役割は大きい時期であると考えます。(第3回・木下委員)

○ 公営企業の限界について

- ・ 前回(平成18年)の答申も読みましたが、なぜ民営化というのがいま一つ掴めず、公営企業の限界というのは、公営企業としての営業活動の制限によるものという理解で良いのでしょうか。整理してポイントを教えてもらえますか。(第1回・錦織委員 関連：検証項目1-②)
 - 突き詰めると、公営企業としての営業活動に制限があるということが、民営化の議論となっていると思います。もし公営のまま自由な事業展開ができるならば、もしかすると民営化しなくてもいいという議論があったかもしれません。エネルギー分野の自由化が進み、競争が激しくなり、その結果として安い料金体系になり、社会全体としては利益を得ることになります。事業利益が減る中で、公営であり続けることに限界が来ているのではないのでしょうか。(第1回・飯野会長)

- ・ 公営と民営のメリット・デメリットの比較を資料として出していただきたいと思います。(第1回・木下委員 関連：検証項目1-②)
 - 民間企業は利潤・利益を追求することが目的で、公営企業は公共の福祉の増進と言う事になります。公営企業は受益者負担の原則が求められ、提供されるサービスが限定的となりますが民間企業はその限りではないと言う違いがあります。料金設定について、公営企業は議会の承認が必要になり、一方、民間企業では自身で決められるため機動的な料金設

定が出来るとともに外的要因への変化への対応やガス以外のサービスとの組み合わせを含めた柔軟な料金設定が可能です。柔軟性について、公営企業は地方公営企業法を含め法律の制約を受けるため提供できるサービスの範囲が限定的である一方、民間企業はそこまでの制約は受けないことから他のサービスとのセット販売など複合的なサービスの提供が可能です。最も重要である保安については、法令による基準・検査制度等があり、公民問わず適切に保安監督されるものであり、更に民間企業の中には法令による基準よりもさらに厳しい保安基準を課しているところもあります。(事務局)

- ・ 負債を減らすために経営改善を行う場合、人件費が対象として一番に挙がってきます。本当は市民サービスのためにたくさんの方の配置が必要な中、負債を70億円から24億円まで減らしてきたものの、経営改善を図ることに限界があることを感じ、また、震災以降、電気、水道、ガス、などの分野で民間の方と行政の方の連携がどんどん進んでいる背景等があって、今回の委員会が開催されたと考えています。(第1回・伊藤委員 関連：検証項目1-①)

○ ガス料金について

- ・ 料金、サービスでいうと、公営から民間に移って、実際に料金が本当に安くなっているという実態調査はあるのですか。(第1回・木下委員 関連：検証項目1-②)
 - ガス事業というのは公益事業であり、もし譲渡をしたから価格が上がったとすると、利用者は納得できないだろうし、そこ(価格設定)の管理はしっかりできると思います。(第1回・奥田委員)
 - 2017年からガスの自由化がされ、基本的にはガス料金やその他の料金を下げるため、競争を促して自由化を促進していきましょうということで進めておりますので、局長がおっしゃられるように(料金が)下がることはあっても上がることは考えられません。(第1回・田原委員)

○ 地域経済の活性化について

- ・ 鳥取県では、PPPとかPFIが最近非常に盛んになっている中で、地元企業に担っていただきたいという思いを、1つの指針として県内企業への配慮方針を定め、積極的に地元企業の参画を応援するような形です。留意事項として、地域経済に貢献するものでなければならないと、いったような枠組みを今後どのように示していくのか、議論が必要になってくると思っています。(第1回・田村委員 関連：検証項目1-③)
- ・ 平成18年の答申にも書いてありますが、都会の大手ではなく、地元の企業を前提に、経済がきちんと回るように民営化の話が進むといいと思っています。(第1回・伊藤委員 関連：検証項目1-③)
- ・ 民営化がもちろん地域経済に役立つことを願う一方、だからといって地元を優先するというのはいかがなものかと思っています。広い範囲で入札を受け、それに負けないように地元業者が提案することが大事だと思います。(第1回・錦織委員 関連：検証項目1-③)
 - 地元が有利になるような入札はできないと思います。(第1回・奥田委員)
 - 本委員会を松江市が設けた理由に、地域社会の持続可能性に対してどういう貢献ができるか、どのようなガス事業のあり方を提案できるかを検討することがあると思います。入札する事業者がどれだけ考えた提案をしてくれるかで、違ってくるように思います。地域の企業でなくてはならないというのは、入札条件に付すことは難しいが、そういったところはきちんと考える必要があると思います。(第1回・飯野会長)

- ・ 保安面も含めて、安心・安全・長期安定的にガスを届けることが松江地域におけるガス事業の持続可能性の第一前提になると思います。継続のためには地域経済が循環する必要があり、有事の際にも機動的に、緊急的に駆けることも踏まえると、他地域の事例でもあるように地元企業への配慮は何がしかの形で必要なのではないかと思います。地元の企業であればこそ、地元で大きくなって成長してきた誇りですとか、地元で育てていただいたという感謝の気持ちといったようなものを責任に変えて携わっていただけるのではないかと私も感じております。(第2回・田村委員 関連：検証項目 1-③)
- ・ エネルギーの地産地消、地方でのエネルギーの自給圏構想が、これから先の地域経済にとって地域を下支えする大きなチャンスになるだろうと言われているため、松江市においてエネルギーの地産地消や地方でのエネルギーの自給圏構想を確かなものにしていくという考えがとても大事かと思います。(第2回・飯野会長 関連：検証項目 1-③)
- ・ 地域経済活性化に関して、ガス事業をどのように利用するかが読み取れないところがあります。例えば雇用の創出であれば、公的な職員から民の職員に変わるだけで、人数が増えるわけではないように思います。どこか他地域から仕事を取り、パイを拡大していかないといけないように思います。(第2回・木下委員)
- ・ エネルギー産業は、基本的には外からエネルギーを持ってくるために、地域の購買力が外に流れていくという側面が大きい松江市は、玉湯町での地熱発電により地域の中に多様なエネルギー源を見出すということができ、少なくともそれによって外へ流れていく購買力を押しとどめることができるように思います。エネルギー源を地域で新たに作り出していくことができれば、そこで新たな雇用が生まれるということもあります。例えば、雲南市が取り組む木質バイオマス発電等、地域資源を使ったエネルギーの供給を始めると、森林の管理もでき、新たな雇用が生まれます。地域内循環をつくり出すベースになるのはエネルギーです。そういう方向に、松江市としても大きくかじを切ろうとしている中で、地域経済の将来にとってはすごく明るい展望だと思っています。(第2回・飯野会長 関連：検証項目 1-③)
- ・ 公営ガス局は、現状では松江市内で最も安くガスを供給できる事業者であり、利益を求めず市民サービスに徹することが出来る点から、市民の可処分所得アップと企業のコストダウンといった現行の地域内経済への貢献を継続するべきです。(第3回・木下委員)
- ・ ガス事業法の改正で、小売自由化となり大都市圏では民間競争が激化し、その影響がみられるところだが、松江市のような地方の小都市で大きな変化は当分起きることはありません。現時点では、公営2割・地元のLP会社8割がこれまで同様連携し、役割分担することが松江市民にとっては最大限の利益を得ることが出来ると思います。(第3回・木下委員)
- ・ 行政と議会の関与の元で、公営ガス局を中心にエネルギーの地産地消をめざし、地熱・太陽光・バイオマス・燃料電池などのエネルギー集約化を進めることによる新たな雇用を生み出すことも必要なことです。(第3回・木下委員)

○ 技術の継承・人手不足について

- ・ 松江市ガス局の職員30名のうち、21名は15年以上働いているのが事実です。また、ガス事

業の国家資格を持っているのが 24 名以上いるという状況です。私のように事務職は 3 年～5 年で異動するのが一般的ですが、松江市ガス局職員は、ガス事業の職人、プロとしてしっかりと技術を持っています。(第 2 回・木下委員 関連：検証項目 1-④)

- ガス事業を行う上で保安の確保は大前提です。各種法律や規制によりガス事業の保安事項が定められており、公共と民間に違いはありません。さらに保安技術者の確保や関連事業者との連携により保安の確保を図っていくことが出来ます。(事務局)

検証項目 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

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。

② 地域特性を考慮した譲渡方式

(1) 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。

(2) 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。

(3) 保安なくしてガス事業なし。

(平成 18 年 松江市ガス事業経営検討委員会 答申書より一部抜粋)

〔検証項目 2 の検証結果〕

① 事業者の責任の所在が明確となることから完全事業譲渡方式が望ましい。諸事情により完全事業譲渡方式が採用できない場合はコンセッション方式※²も可能であると考ええる。

② 民営化の効果を高めるためにも、松江市がすすめるまちづくりとの連携は不可欠である。

③ 民営化にあたっての留意点は、「市民の理解（不安の払拭）」及び「民間事業者の意欲」である。市民の理解を得るためには、安全安心の確保並びに技術の継承はもとより市民の不安の払拭のため丁寧な説明が必要である。そして、民間事業者には、顧客並びに市民に最大限メリットがある事業展開及び経営形態となるよう期待する。

(検証項目 2に関する委員意見)

- ・ (民営化の方式は) どちらが良いかわからないが、コンセッション方式の場合は公的な関与が残り、事業譲渡は公的な関与が損なわれるという見方もできるように思います。大津市の判断は、ガス事業のように生活の根幹にあるインフラは(もちろん民間がたくさんもうやり始めているので大丈夫だという安心感はあるものの) 市民感情として「本当に民間に任せて大丈夫？」という前提があるように思います。(民営化方式の) メリット・デメリットを市民にわかる形にして、議論した方が良くと思います。(第1回・上定委員 関連：検証項目 2-①、2-②、2-③)
- ・ ガス事業に関与する人たちは、たとえ民営であろうと、ガス事業をやっている限りは、地域になくってはならないエネルギーを供給している、地域貢献しているという矜持を持って事業に取り組んでおりますので、利益の追求だけではないことをご理解いただければと思います。(第2回・崎本委員 関連：検証項目 2-③)
- ・ 完全譲渡方式が望ましいと載っておりますが、私の解釈では、完全譲渡ができない場合の次の選択肢としてコンセッション方式があるという位置づけと想着ていますので、完全譲渡で手を挙げる人がいれば、当然それが最優先で検討されるべきであると思っております。(第2回・錦織委員 関連：検証項目 2-①)

検証項目 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、事業価値が企業債残高に資産価値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。

①民営化の時期について

②財務のあり方について

(平成 18 年 松江市ガス事業経営検討委員会 答申書より一部抜粋)

〔検証項目 3 の検証結果〕

- ① 一般的な事業価値の算出法であるディスカントキャッシュフロー法※₃などを用いて算出した価値が負債を上回る時期が来ている状況から、ガス事業の民営化を実現する時期を迎えたと考える。
- ② ガス料金の低廉化や長期的な安定供給といった視点を踏まえ、適正な価格で譲渡することが市民にとって重要となる。

(検証項目3に関する委員意見)

- ・ 再度民営化に向けて、しっかり考えるべき時期が来たと認識しています。(第2回・錦織委員 関連：検証項目3-①)
- ・ M&Aにおける、企業価値の算出法としてディスカウントキャッシュフロー法や類似団体比較法はきわめて一般的なやり方で、公募するにあたって企業価値の値付けを入札価格と比較するのに広く採用される算出方法だと思います。(第2回・上定委員 関連：検証項目3-①)
- ・ 譲渡価格が高ければ、当然後から料金の値上げ等の形で回収することが考えられます。ヨーロッパで水道料金が値上がりしている等、そういったことが大きな理由になっています。適正な価格で譲渡することが市民にとって非常に大事になると思います。(第1回・飯野会長 関連：検証項目3-②)
- ・ 譲渡価格が高ければ良いということではなく、それにより地域経済の減退につながることは、市民にとって損失になってしまいます。(第1回・奥田委員 関連：検証項目3-②)

3. 松江市ガス事業の今後の課題について

本委員会では検討（検証）に併せて、平成31年3月に策定した経営戦略プランにおける松江市ガス事業の今後の課題についても検討を行った。

松江市のガス事業は、人口減少社会の中にあっても、収益面では営業活動による増収、費用面では固定費を中心とした効率化により収支の確保に努めてきた。しかしながら、市民のライフスタイルの変化等に伴い普及率が低下してきた事も事実である。加えて、電力・ガスの小売全面自由化により競争が激化するなど、今後、厳しい経営環境が予想される。

本市における現在のエネルギーシェアをみると、都市ガスの供給区域内普及率は約30%であり、LPガスを含むその他のエネルギーが約70%を占めている。また、松江市全体では都市ガスが17%、LPガスを含むその他のエネルギーが83%を占めている。

そういう中にあっても、本市は都市ガス事業を安定・継続的に運営することが責務だと思っている。従って現在の公営企業という経営形態を前提とした経営改革だけでは、責務を果たすことは厳しいと思われる。このような内外の環境変化の中、ガス事業に求められる利便性の向上や環境変化に適応できる事業形態の形成に向けて、次の課題を検討していく必要があると考える。

(1) ガス事業の事業展開と経営形態の転換

全国的には、総合エネルギー企業が創出されるなど利用者サービスの向上をめぐるエネルギー分野での競争が激化している。そのため、松江市においてもそうしたサービスの向上につながる体制づくりが求められると思われる。そこで、松江市においては多角的事業展開かつ自由度の高い経営形態への転換が選択肢の一つであると考えられる。

(2) 地域内経済の活性化

松江市のガスエネルギーは、市が推進している宍道湖・中海圏域のまちづくりとの連動、廃熱・地熱など再生可能エネルギーとの連携により、雇用の創出などに繋がる可能性を有している。さらには、エネルギー供給をベースとしながらも市民生活全般を支援する総合サービス産業への拡充が実現できれば、地域内経済循環が生まれ、地域の持続可能性が高まると期待できる。

(3) 安全安心の確保と連携

松江市では、都市ガスの原料である液化天然ガスを地域外から輸送し、工場において天然ガス製造を行っている。このため、ガスの供給面のみならず製造面においても安定的な操業や保安の確保が求められている。

また、近年の大規模災害が頻発する中で、地震・災害対策の強化、経年管更新の促進や導管の耐震化の推進など、都市ガスにおける安全安心の確保はますます重要になっている。加えて、関連するLPガスや電気とも連携し、市全体での安定したエネルギー供給体制に貢献することを通じて、住民に安心感を与えることも必要であると考えられる。

4. 松江市ガス事業の将来像について

これまで松江市のガス事業が長年にわたり築いてきた技術力・ノウハウ等を一層発展させ、顧客に不利益を及ぼさず松江市民及び松江市全体にメリットを生み出すガス事業として本地域の活性化に寄与することを期待し、本委員会として民営化に向かつての松江市ガス事業全体の将来像（期待するもの）を示すこととした。

①安全安心で安定した供給の確保等

現在の保安水準を維持・向上し安定的かつ、継続的なガス供給（原料調達を含む）を行うこと。経年管の更新をはじめとして、災害対策を踏まえ将来にわたって適切なガス設備の維持・更新・運用・災害時の緊急対策及び復旧対策が図れること。

また、譲渡に際しては、円滑な事業承継を行うために、引継ぎ期間において、譲渡先企業が市へ職員を派遣するなど万全を期すこと。

②お客さまサービスの向上

ガス料金の水準が上がらないよう経営の効率化と透明化を図り、多様なサービスの提供など、お客様の満足度の向上を図れること。

③公益性及び安定した経営基盤等

都市ガス事業に求められる公益性を十分に認識し、法令に基づく安定供給と安定運営に加え事業実績があり、経営基盤・経営能力・技術的能力を有していること。

④技術継承・人材育成

長期間を見据えた高度な技術職員の育成・活用により保安水準の維持向上等、保安体制の確保が図れること。

⑤地域経済の活性化

地元のガス事業者と連携を図るなど、円滑に事業を実施するとともに、地域の発展を促す事業の展開を行うこと。地域雇用の拡大に努めるとともに、ガスの安定供給とガス料金の低廉化等を通じ地域経済に対して貢献できること。

⑥本市との緊密な連携

都市計画等と連携した、エネルギー供給や防災対策を行えること。

⑦将来にわたる検証

①から⑥の持続的検証を行うこと。

5. おわりに（会長・副会長見解）

平成18年に「松江市ガス事業経営検討委員会」が設置された背景は、一般会計と特別会計を連結させ、地方自治体の財政を健全に機能させるための方策を検討する時期であった。

当時、問題となったのが各自治体の公営企業の在り方であり、全国的に公営企業の民営化の動きが急速に拡大する契機となった。

松江市においては、都市ガスの供給エリアが狭小で、かつ利用者は相対的に少数であった。にもかかわらず公営企業であることから負債のリスクは市（市民全体）が負うこととなり、そのような運営形態で事業を継続することが果たして市民的合意を得られるかという観点から議論を行った。

この結果、最終的に本市のガス事業を民営化すべきとの平成15年答申の提言を再確認した。ただし、平成18年当時の負債の規模が膨大であったために次の3点を条件として付すこととなった。「1. 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」、「2. 民営化の方式は完全譲渡方式とすること」、「3. 民営化の時期は事業価値が企業債残高を上回る時期とすること」、という3項目を付記し、答申を提出した。

その後、答申から13年が経過する過程で電力・ガス産業分野では自由化が進展し、都市ガス産業を取り巻く競争環境は大きく変化した。さらに人口減少に拍車がかかり、市内の都市ガス供給エリアの顧客も減少するなど都市ガス事業の継続に不透明感が増してきた。

都市ガス事業は、インフラの維持にコストが掛かる一方、将来的には更なる人口減少、顧客減少が懸念される中であって、利用者の利便性を高め環境の変化に適応でき、さらにインフラの維持も十分行える事業形態に変化することが既存利用者の不安を払拭する観点からも求められている。

ところで公営企業の目的は公共の福祉の増進であり、これまで市は都市ガス事業に係るインフラの整備や、天然ガスへの転換等を実施してきたが、そのために負債も増加した。その後、平成18年答申を受けて、民営化に向け継続的な経営改善に努めた結果、当面は都市ガス供給に支障をきたすといった経営環境の悪化を心配する必要がない水準にまで負債を圧縮することができた。そのため、このまま公営での事業継続を求める声の一部にあることも事実である。

しかし今後、都市ガス事業に求められる利便性向上や事業環境の変化に適応していくためには、松江市におけるガス事業の在り方を改めて見直す時期が来ているものと考えている。

今回の検証の結果、平成18年答申で示された諸条件はクリアできる状況となったと、委員の意見の一致を見たところである。

一方で、民営化する際の留意点としては、地域社会の持続可能性に対し、いかにガス事業が貢献できるか併せて検討する必要がある。とりわけ地方でのエネルギーの自給圏構想※⁴が、これから先の地域経済を下支えするための重要な要素の一つと言われているからである。

加えて、民営化を機に、利用料金が大きく高騰するようなことは避けなければならない、適正な譲渡価格を見極めることが非常に大切なポイントとなる。

以上の点を踏まえ、健全な運営と地域貢献が可能なプランを広く募り、様々な観点から公平かつ客観的に事業者を選定されることが望ましい。

報告した将来像は、保安の確保を大前提に、民間事業者ならではのサービスの向上や質の充実、創意工夫を通じ、市民生活を支える総合サービス産業への転換を求めている。そうした方向の先に、地域がより活性化していくことを期待し、本委員会の報告とする。

用語説明

※1 熱量変更

主原料を石油系ガスから天然ガスに転換し、熱量を 4,500kcal/m³から 11,000kcal/m³に変更。

※2 コンセッション方式

公共施設等の管理者等が所有権を有する公共施設等（利用料金を徴収するものに限る。）について、運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する権利を民間事業者に設定する方式。

※3 ディスカウントキャッシュフロー法

企業の合併や買収の評価に最もよく使われる方式で、事業の金銭的価値を事業が将来生み出すキャッシュフローの現在価値として求める方法。

※4 エネルギーの自給圏構想

地域内の様々な需要家が参加し、地域内の再生可能エネルギーやコジェネレーション等の分散型エネルギーを用いつつ、IT や蓄電池等の技術を活用したエネルギーマネジメントシステムを通じ、エネルギー需給を総合的に管理し、地域内でのエネルギー利活用を最適化し、分散型エネルギーの地域内完結を行う取組。

松江市ガス事業経営検討（検証）委員会設置要綱

（設置）

第1条 平成18年11月24日に松江市ガス事業経営検討委員会が行った答申を基本とし、その内容等を検証するため、松江市ガス事業経営検討（検証）委員会を設置する。

（構成）

第2条 委員会は、ガス局長が委嘱する委員をもって構成する。

2 委員は、10名以内とする。

（任期）

第3条 委員の任期は、令和元年5月24日から松江市ガス事業設置者である松江市長に報告するまでとする。

（役員）

第4条 委員会に次の役員を置く。

（1）会長 1名

（2）副会長 1名

（役員を選出方法）

第5条 会長及び副会長は、委員の互選とする。

（役員職務）

第6条 会長は、会務を総理し、委員会を代表する。

2 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときは、その職務を代理する。

（会議の開催等）

第7条 委員会は、会長が招集し議長となる。

2 委員会は、民営化の目的、手法、時期のあり方などの達成状況の検証を行う。

3 委員会は、助言を求めるためにオブザーバーを置くことができる。

（事務局）

第8条 事務局は、松江市ガス局営業総務課に置く。

（委任）

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、会長が委員会に諮って定める。

附則

1 この要綱は、令和元年5月24日から施行する。

松江市ガス事業経営検討（検証）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 松 浦 俊 彦

〔 委 員 〕

松江市公民館長会 伊 藤 京 子

株式会社日本政策投資銀行松江事務所 廣 田 晃 良

(株式会社日本政策投資銀行松江事務所 上 定 昭 仁)

一般社団法人島根県L P ガス協会松江支部 奥 田 薫

連合島根松江隠岐地域協議会 木 下 幹 也

日本ガス協会中国・四国部会 崎 本 泰 雄

松江市町内会・自治会連合会 竹 内 保 雄

山陰合同銀行地域振興部 田 村 剛

日本公認会計士協会中国会山陰部会 錦 織 澄

〔 オブザーバー 〕

中国経済産業局資源エネルギー環境部 田 原 誠 一 郎

() 内は前任者であり、所属は当時のものを示す。

松江市ガス事業経営検討（検証）委員会開催経緯

開催回	日時	主な議事等
第 1 回	令和元年 5月24日(金)13:30 から	<ul style="list-style-type: none"> ・松江市ガス事業経営検討(検証)委員会要綱説明 ・報告 松江市ガス事業経営戦略プランについて ・議事 松江市ガス事業経営検討委員会答申の検証について
第 2 回	令和元年 6月28日(金)14:00 から	<ul style="list-style-type: none"> ・報告 1)松江市ガス事業経営検討(検証)委員会の目的 2)松江市ガス事業の今後の課題 ・議事 松江市ガス事業の将来像について
第 3 回	令和元年 7月26日(金)14:00 から	<ul style="list-style-type: none"> ・報告 委員意見を踏まえた検証整理(案)について ・議事 委員意見を踏まえた松江市ガス事業の将来像について
第 4 回	令和元年 8月9日(金)14:00 から	<ul style="list-style-type: none"> ・議事 松江市ガス事業経営検討(検証)委員会報告書(案)について

