平成 22 年 9 月 28 日

にかほ市長　横　山　忠　長　様

にかほ市公営企業運営審議会

委員長　菅　原　拓　男

ガス事業の望ましい経営のあり方について（答申）

平成 21 年 7 月 3 日に当審議会に諮問されました「本市のガス事業の望ましい経営のあり方」について、慎重に審議を重ねた結果、別紙のとおり答申いたします。

# 答　申　書

平成 22 年 9 月 28 日

にかほ市公営企業運営審議会

［　目　次　］

Ⅰ．はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

Ⅱ．一般ガス事業をめぐるわが国の概況　・・・・・・・・・・・・・・２
　１．天然ガス供給の拡大　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
　２．ガス事業制度の規制改革の進展　・・・・・・・・・・・・・・・２
　３．都市ガス事業の二極化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
　４．地方公営事業に対する国の方針　・・・・・・・・・・・・・・・３

Ⅲ．にかほ市ガス事業の概況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
　１．沿　革　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
　２．供給施設・設備等　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５
　３．財務状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
　４．経営の特徴　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９

Ⅳ．にかほ市ガス事業の経営形態に係る課題と論点　・・・・・・・・９
　１．経営形態検討に当って考慮すべき事項　・・・・・・・・・・・９
　２．望ましい経営のあり方　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

Ⅴ．結論及び附帯条件　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
　１．民営化の推進　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
　２．民営化を進める上での附帯条件　・・・・・・・・・・・・・・・13

Ⅵ．おわりに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15

# Ⅰ．はじめに

にかほ市は、平成 17 年 10 月 1 日に旧仁賀保町・金浦町・象潟町の３町合併により誕生した市である。日本海に面し、鳥海山に抱かれた秋田県の南の玄関口として県南西部に位置し、面積は 240.6 ㎢とかなりコンパクトだが、農業と電子部品製造業が集積する工業を基幹産業に、日本海の恵みを生かした漁業、豊かな自然と貴重な歴史・文化遺産に支えられた観光など、豊富な資源に恵まれ、環境に優しい町づくりを宣言し、順調な発展を遂げてきた。

ところで、本市では、平成 18 年３月に「にかほ市行財政改革大綱」「にかほ市集中改革プラン」を策定し、行政が地域の住民団体や企業等の多元的な仕組みを整えつつ、地域のさまざまな力を結集し、これまでの旧町で実施されてきた行政改革を継承しながら、年度と重点事項を絞り、行政運営から行政経営への転換をめざした、行政改革全体の方向性を示した。

その中で、地方公営企業として運営しているガス事業については、「官から民へ」の観点から、より良い公共サービスが効率的・効果的に提供できるものは民間に任せることを基本とし、民間譲渡の検討を進めるものとした。

この方針を受け、にかほ市企業管理者は、規制改革の推進、行財政改革の進展及び公的役割の見直しなど地方公営ガス事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、にかほ市ガス事業の今後のあり方について検討するため、「にかほ市公営企業運営審議会条例」に基づき、平成 21 年７月３日に「にかほ市公営企業運営審議会」を設置した。

当条例に基づき設置された本審議会は、同日、市長より、本市ガス事業を公営で行うことの必要性等を見直し、将来の方向性を明確にする時期に来ているものとの認識のもと、にかほ市ガス事業の経営形態の検討と今後のガス事業のあり方についての諮問を受けた。

本審議会は、にかほ市ガス事業の経営形態の検討と今後のガス事業のあり方について提言するため、７回の審議会を開催し、様々な課題等の現状分析を行った。その結果をここに答申する。

## Ⅱ．一般ガス事業をめぐるわが国の概況

### １．天然ガス供給の拡大

世界の一次エネルギー供給は経済成長とともに増加を続けており、2002 年には約 103 億 TOE(石油換算トン)と 1970 年代初頭の約 1.9 倍に拡大したが、2030 年にはさらに 2002 年の約 1.6 倍の消費が見込まれている。また、1970 年代の二度の石油危機を経て、エネルギー供給の多様化(原子力、石炭、天然ガス、新エネルギー等)が進められてきた。

わが国において 1970 年代の石油危機の影響は大きく、供給面では技術進歩を背景に原子力や天然ガスの導入を進め、石油に大きく依存する構造からの転換を促進してきた。そして今後、人口の減少やものづくり産業構造の変化、また省エネルギーのより一層の進展等を背景に、エネルギー需要の伸びは構造的に鈍化し、2021 年には世界の趨勢に反して頭打ちになるとされている。一方、原油価格等の高騰はあるものの、天然ガスは、供給の安定性や環境性を背景に引き続き需要が拡大していくと見込まれている。

### ２．ガス事業制度の規制改革の進展

わが国では、エネルギー供給の多様化を背景とした天然ガス導入の進展に伴い、工業用の天然ガスの需要が高まっていることを踏まえ、1995 年から、大口需要家を対象としたガスの小売自由化をはじめ、託送供給制度の整備･拡充、ガス導管事業の創設などガス事業制度の規制改革を進めてきた。

2007 年４月には、ガスの小売自由化の範囲は小規模工場やビジネスホテルなど 10 万㎥以上の需要家にまで拡大した。今後も、これまでの段階的な自由化の成果を確認しつつ、また問題点を検証しながら、更なる自由化範囲の拡大の是非を検討するものとしている。このような自由化領域の拡大は、電気事業等を初めとした他産業のガス事業への新規参入を促している。

### ３．都市ガス事業の二極化

都市ガスの主な原料は液化天然ガス(LNG)である。その割合は近年大きく上昇し、2005 年度には約９割に達した。 LNG は、都市部の公害対策として導入されてきて以来、その環境優位性が評価されるとともに、エネルギー供給の多様化や都市ガスの高カロリー化の流れが加わり、工業用を中心に大きく需要を伸ばしている。

しかし、ガス事業の自由化の拡大に伴う競争の激化を背景に、人件費や諸経費等の削減など都市ガス事業者の経営効率化が進み、都市ガスの平均販売単価は低下する傾向にあるが、一方で主な原料である天然ガスの輸入価格が上昇しており、事業者の経営環境は厳しさを増している。

その結果、一方で、工業用需要を中心とする大口・薄利の販売量が拡大し、他方で、家庭用需要についてはオール電化等との競争の結果、販売量は縮小傾向にあり、事業の二極化が進展している。

## ４．地方公営事業に対する国の方針

平成 16 年６月、政府は「経済財政運営と構造改革に関する基本方針（骨太の方針）」のなかで、「地方公営企業の民営化・民間譲渡・民間委託」の推進を掲げ、同年３月に閣議決定された「規制改革・民間開放推進３ヵ年計画」では、公営ガス事業のさらなる民営化、民間への事業譲渡、民間委託を推進する旨明記されている。

こうした流れを受け市町村合併も進んだことから、平成 15 年末時点で 54 あった公営ガス事業者は 33 へと大幅に減少、残る既存公営ガス事業者でも民営化を検討している事業者が多い。現在、東北経済産業局管内の公営ガス事業者は、にかほ市のほか、仙台市、気仙沼市、由利本荘市、男鹿市、庄内町の５市１町の６事業者である。

# Ⅲ．にかほ市ガス事業の概況

## １．沿　革

### （１）旧象潟町

象潟地域は古くから多くの水田や沼地より水溶性天然ガスが噴出していた。昭和 10 年旭石油の坑井（深度 300m）よりガスが噴出したが、当時は石油の利用を目的としていたため開発は行われなかった。

その後、昭和 25 年に秋田県が天然ガスの鉱床の開発を企画し、昭和 25 年から昭和 27 年まで象潟ガス田の試掘を実施し、昭和 25 年 12 月に象潟ＲＡ号井（深度 300m）の採掘に成功、次いで昭和 27 年３月に象潟ＲＢ号井（深度 360m）の採掘に成功した。

象潟町は、ＲＢ号井産のガスをすべて秋田県より購入し、昭和 29 年５月８日にガス供給事業の認可を受け、昭和 29 年７月 20 日から需要家に供給を開始した。

### （２）旧金浦町

金浦地域においても古くから各所にガス露頭が知られており、昭和９年頃から試掘が行われて水溶性天然ガスの腑存が確認されていたが、当時は石油が目的であり天然ガスは需要もなかったため開発は行われなかった。昭和 29 年には金浦町が掘削したＲ１号井(深度 507m)が笹岡層及び天徳寺層で成功した。

金浦町は、このＲ１号井産出（日産約 600 ㎥）の天然ガスを原料として、住民

の生活向上と公共福祉の増進を図ると共に産業の進展に寄与すべく、昭和 29 年９月 12 日にガス事業の認可を受け、昭和 32 年５月６日より供給を開始した。

（３）旧仁賀保町

昭和 30 年代中頃まで、仁賀保町の家庭燃料は主に薪炭であり、価格高騰により入手が困難となってきたことから、町民に安定した燃料供給が可能な都市ガス事業開始の要望が高まってきていた。こうした声を受け、町当局では原料となる天然ガス井の掘削調査を数年にわたり行ったが、良好なガス坑井の発見には至らなかった。その様な折、帝国石油株式会社と原料ガス売買についての折衝が成立し、同社から供給を受けることが可能となった。

こうして仁賀保町は、昭和 36 年１月 27 日に公営ガス事業の認可を受け、同年４月８日より都市ガスの供給を開始した。

（４）市町村合併以降

平成 17 年 10 月 1 日に市町村合併し、にかほ市としても旧町の３地区のガス事業をそのまま継承している。なお、平成９年以来東北熱量変更共同体として旧３町が取組んでいた熱量変更事業で、平成 18 年 11 月、LNG を主原料とした供給ガスの高カロリー化 13A を実現した。

その後、平成 19 年度に２件の大口需要家を獲得、更に、平成 21 年度に１件の大口需要家を開拓、21 年度で総販売量 2,153 千㎥、調定件数 5,875 戸に供給するに至っている。

さて、熱量変更事業に伴い旧象潟町では、象潟公会堂の海側にあった象潟地区の旧ガス（5AN）製造所の 13A（天然ガスへの転換）設備改造を検討したが、敷地が都市計画法上の用途指定で宅地なため、改造の内容が法適合の範囲内ではできなく、止む無く現在の場所（琴和喜）に新設することとした。そして、後の無人化を見据えた設備設計を行い、黒川製造所（平森）と同時期の平成 18 年５月末に竣工した。本格運用は平成 18 年 10 月からである。平成 19 年３月を以って旧ガスの製造所及び砂子島工場は全て廃止し、平成 20 年３月には遠隔操作・監視の工事が完成し、都市ガス製造所から操作・監視ができるようになり、同年４月から象潟供給所を無人化した。

また、旧金浦町では、金浦事業所（十二林）構内の空いている建物に制御盤１式と供給用のブロワー２基、ガバナー２基を新たに設置し 13A ガスに対応している。竣工は平成 18 年５月、本格運用は同年 10 月からである。既存の 2,000 ㎥ガスホルダー自体の圧力、いわゆるホルダー圧では供給圧がやや不足するため、一旦ブロワーで昇圧し、ガバナーで 2.3ｋPa 前後の設定で金浦地区に供給している。平成 19 年３月末に 1,500 ㎥球形ガスホルダーとＬＰＧ関連設備を、平成 20 年３

月末に旧ガス供給用の 600 ㎥有水式ガスホルダーを、それぞれ廃止している。

さらに、旧仁賀保町では、ガス水道局（舟橋）構内の空いている建物に制御盤１式と供給用のブロワー２基、ガバナー２基を新たに設置し 13A ガスに対応している。竣工は平成 18 年５月、本格運用は９月からである。既存の 2,000 ㎥ガスホルダーのホルダー圧では夜間の供給圧がやや高くなってしまうため、ブロワーにより昇圧したガスを供給し、所内のガバナーのほか、７箇所ある地区ガバナーで 2.3ｋPa 前後になる設定をしている。平成 19 年３月末に旧ガス供給用の 1,000 ㎥有水式ガスホルダーを休止扱いとした。

## ２．供給施設・設備等

### 13A 製造供給設備の建設について、都市ガス製造所の必要性と建設までの経緯（熱量変更事業と町村合併と高規格道路）

#### （１）熱量変更事業による必要性

旧３町は、平成９年３月の東北熱量変更共同体設立当初から参画し、東京ガス、仙台市ガス局等大手で熱変経験事業者の指導を仰ぎ、調査検討と準備を進め、その１つに 13A ガスの製造・供給設備の建設が含まれていた。

東北全体のスケジュールの中で、３町の熱量変更作業は平成 18 年に実施することが決定した。各町とも半月から１ヶ月半の作業期間が必要で、その間は新旧両方のガスを製造供給する必要があるため、13A ガスの製造及び供給設備の建設または既存設備の改造は必須事項として検討されていた。

#### （２）町村合併の過程での方針の流動性

当時は町村合併が未だ流動的な時期であり、ガス事業者としては３町各々で建設するか、共同で１箇所に建設するか、１箇所に建設する場合は何処に建設するかについて結論が出ず、方針が定まらないまま合併の成否両方の場合を想定しながら検討を続けた。

#### （３）高規格道路建設によるガス調達の危機

そのような状況下で、当時、高規格道路建設（日沿道）により現在の国道７号が付替えになるため、由利原高原で石油・天然ガスの開発を行っていた石油資源開発㈱との間で、由利原からの原ガス輸送ラインを廃止するか自費で新しく移設するかの協議を行い、それに伴う原ガス供給継続のための対策案について検討を行った。

最終的には、パイプラインを自費で移設する場合は工事費が原料ガスの購入価格にはね返り、ガス料金の値上げにつながるため、新しく LNG サテライト基地を建設する案を選択し、原料の調達継続と 13A ガス製造所の建設という問題が同時

に解決した。

場所については当時の金浦町長の決断もあり、旧金浦町の黒川地区に決定し製造所（黒川製造所）が建設され、平成 18 年６月に竣工した。平成 18 年５月末から試運転を行ない、旧ガス製造の原料として各供給所に 13A ガス供給を開始した段階で、ほぼ同時に由利原からの原ガスの供給が停止された。

### （４）パイプラインの譲渡

パイプラインは旧西目町出戸周辺で分断され、その南側は不要管となるため、譲渡の可否について協議したところ、旧仁賀保町の大沢川から象潟までの区間について平成 18 年４月１日付けで無償譲渡を受けることができ、現在も製造所と各供給所を繋ぐ輸送導管として使用している。

## ３．財務状況

### （１）財務状況の推移

#### ①旧象潟町

旧象潟町は、天然ガス井戸を所有していたこともあり、購入原料の 1/4 を自家生産することができたため、東北一の低廉なガス料金を堅持することができた。このため、まだ石油製品の暖房機器の普及が低かった頃は、新築の家の各部屋にガス栓を設け、暖房需要はすべてガスストーブという状況だった。

これらにより、ガス事業としては潤沢な経営状況にあったが、灯油製品の普及に伴うエネルギー競争の激化と飽和状態の需要、公共料金としての値上げの難しさにより、「東北一の安い料金」のキャッチフレーズだけでは、次第に衰退していくこととなった。

#### ②旧金浦町

旧金浦町も、天然ガス井戸を所有していたが、供給戸数が行政区域内に幅広く点在していたため、ガス需要が伸びると共にガス導管などの設備投資が増え、１戸当りの設備投資額が増え続けていった。

さらに、昭和 55 年頃の国産天然ガス不足により、LPG 発生設備を固有で所有しなければならず、これらの設備投資が経営を圧迫していくこととなった。

#### ③旧仁賀保町

旧仁賀保町は、原料はすべて購入ガスに頼っていたが、町内に秋田石油㈱などがあり原料用天然ガスを購入していた時期もあった。しかし、金浦町同様、昭和 55 年頃の国産天然ガス不足により､LPG 発生設備を固有で所有しなければならず、これらの設備投資が経営を圧迫していくことになった。

さらに特異なことは、都市ガス供給を当時の地区内の特定の需要家に照準を合わせたため、全国で唯一つのガス種の供給となり、一般家庭で使用するガス器具もすべて改造を余儀なくされ、需要家の器具選択が狭められていた。

その後、当該需要家が敷地内に自前のプラントを建設し都市ガスを使わなくなったため、販売量の激減と市販の器具を使えない器具改造を伴うガス供給となった。

④市町村合併以降

事業の開始以来56年間、有力な民間企業が少なかった時代には、地方公共団体が地域の経済・産業界をリードする手段として活用することによって、地域活性化の一翼を担ってきた。先人たちの努力と市民の協力により、初期の目的を達成するに止まらず関連する基盤整備を促進し、本市都市機能の充実に大きく貢献してきたところである。

近年の状況については、にかほ市ガス事業の供給戸数（年度末調定件数）は、平成16年度以降毎年100戸前後の減少をみている。これらは少子高齢化による人口減少、オール電化等の競争環境の変化が背景となっており、ガス売上高も減少傾向にある。

平成18年度以降、天然ガス転換のための設備投資にかかる長期債務の償還及び減価償却、転換に要した経費の延べ払い費用（5年間）が嵩み、経常利益は赤字に転じることとなった。

その後、19年度に合併協議事項での旧町料金の統一並びに熱変事業終了に伴い、主な原料種を国産天然ガスからLNG（液化天然ガス）に変更したことによる総原価の見直しによる料金改定を行ったが、地域間格差の関係で改定率を低く抑えたものとなった。また、19年度の料金改定の際、熱変事業に伴う延べ払い費用の支払いが完了する平成24年度に再度総原価の見直しを行うよう東北経済産業局から指示されているため、24年度に再度料金改定し、24年度以降の経常利益、当期利益の単年度黒字化を目指している。

また、19年度からの大口需要に対する規制緩和により、同年４月に１件、６月に１件、21年度の12月に１件の大口需要家を開拓したが、ガス販売量は再び増加しているものの、現状では薄利で必ずしも増収に繋がっていない。今後とも厳しい経営環境が続くものと想定される。

（２）利益率の現状とその要因

①利益率の状況

にかほ市ガス事業の場合、平成19年度に料金改定を行ったが、市民の負担を考慮し、熱変費用を全額回収する改定率には至っていない。そのため、事業経営が

硬直化しているという危機的状況にある。仮に１回当りの改定率を 14%とすると、19 年度の総原価の見直し水準までにはさらに４回の料金改定が必要とされている。

また、開拓した大口需要家においては、当時の基準価格がかなり割安となっているため、大口部門の収支は薄利の状態で、大口販売量の伸びが必ずしも利益率の向上に繋がっていないのが現状である。しかし、この状況は見方をかえれば、20 年秋口からの 100 年に 1 度の未曾有の経済不況が企業を襲っているときは、公営企業として側面から民間企業を支援していたものともいえる。

今後、地球温暖化対策としての天然ガス利用促進という国策や、原料高騰に伴う石油、LPG から天然ガスへの燃料転換という有利な条件はあるものの、人口減少、電化攻勢等の他エネルギーとの競争、及び省エネルギー機器普及による販売量の減少など、今後の経営環境は厳しさを増すものと思われる。

②事業資産の活用状況

大きな固定資産を抱えるに至った背景には、地方公営企業として安定供給を重視した設備投資（導管のループ化等）を行ってきたこと、公営というメリットでもある採算性をあまり考慮しない路線拡大など、設備の効率的利用のための顧客獲得の推進も十分でなかったことを挙げることができる。

また、供給区域内に大口需要家の開拓が進まず、一般需要家が販売先の９割近くを占める経営環境も、売り上げに対して固定資産が大きくなった要因の一つであった。

にかほ市ガス事業の場合、主に業務活動率を示す営業収支比率が平成 19 年度 62.1%で、公営平均の 106.3%と比較しても低いレベルにあるため、改善の余地がある。また、総売上高を総資産で除した総資本回転率は平成 17 年度、0.18 であり、全国平均の 0.79、公営平均の 0.33 と比較しても低いレベルにある。これは、主として、１件当たりのガス販売量が低いことによるものである。

今後は、家庭用の分野で、最新鋭のガス機器の普及に努めると共に、商業用需要等に対しても、より積極的に営業活動を展開し、ガス販売量の増加に努めることが望まれる。

③地方公営企業としての制約

地方公営企業としては、企業経営を行うに当りガス事業法と地方公営企業法の２つの法の適用を受けている。料金改定など監督官庁の認可と地方議会の議決をクリアしなければならず、どちらが欠けても実施には至らない。事業を行う上での迅速性という観点では、かなりの制約を受けているのが現状である。

## ４．経営の特徴

### （１）営業及び保安

にかほ市ガス事業は、これまで公平・透明性が求められることや民業圧迫の懸念から、積極的な営業活動は行ってこなかった。営業担当職員は３名配置しているものの、専任ではない。

また、にかほ市ガス事業では、需要家からガス漏れ等の緊急対応の要請を受けた場合は、第１次対応を市で行っている。ガス漏れ以外の緊急対応（器具修繕など）や軽微な修繕も含めて法定基準に基づく定期保安巡回は、原則的に全て民間に委託している。

### （２）組織と人事

にかほ市ガス事業は、事務職 4 名、技術職 5 名の合計 9 名で運営している。全員が市長部局からの出向者で、年齢別にみると、概ね 20 代後半から 50 代後半までバランスよく配置されている。

勤続年数別では、１～４年目までが６名と半数を占めているが、技術職に５年目以上の勤続年数の長い職員が多い。職員には一般行政事務職と同様の人事ローテーションが適用されるため、ガス事業の専門家の育成が大きな課題となっている。

また、前年度にたてる事業計画に基づく年度予算に従って予算を執行するため、年度途中の柔軟で戦略的な事業展開が行いにくい。迅速な意思決定を可能とする環境整備や、経営者、戦略、組織・人事等が有機的に機能する総合経営の展開が求められる。

# Ⅳ．にかほ市ガス事業の経営形態に係る課題と論点

## １．経営形態検討に当たって考慮すべき事項

### （１）財務状況改善

平成 24 年度に小口需要部門の料金改定があるため、そこで値上げを実施し、早期の増収を確保する。また、大口需要部門においては、実際に購入している新潟マレーシア CIF 価格と、現在、大口に適用している全日本 CIF 価格との間で価格差が生じているため、それらの解消に努めると共に、割安の基準価格の見直しも考えていく必要がある。ただし、その際は、大口需要家である各企業と良く協議して進めていく必要がある。

今後、市内の大口需要開拓の可能性に関しては、潜在需要として現状の５～６倍が見込まれるため、需要開拓と料金見直しが順調に実施できれば、財務状況はかなり改善できるものと考える。

ただし、ここには、需要開発と設備投資という課題があり、現在の黒川製造所の能力は主として一般家庭用を考え建設されたもので、今後の５～６倍の需要に対しては新たな製造所の建設と、それに伴う新たな LNG の原料確保の問題が発生する。原料確保について、現時点では概ね良い感触を得ているが、新たな設備投資をこのまま行政として続けるのかが検討課題である。

導管等の設備投資については、平成 26 年度頃までの公共下水道事業に伴うガス管の入替、平成 32 年度までの経年管入替により、工事費及び減価償却費の負担が大きく、一時的に収益は厳しくなるものの、その後、減価償却費の軽減に加え企業債の償還に伴う支払利息が軽減されることから、収益は改善していく見込みである。

### （２）組織構造の転換

収益環境は徐々に改善されることが見込まれるが、今後、累積損失を解消していくにあたり料金水準の引き上げなど需要家負担を求める必要がある。また、原料費の変動や、規制改革によりガス事業を取り巻く競争環境が益々厳しくなっていくなかで、需要家利益をより一層高めていくためには、料金水準のみならず、より多様なサービスの提供やより高度な保安を確保・維持していくことが求められる。

全国的な民営化の流れの中で、現在、にかほ市ガス事業は赤字体質を問われるところではあるが、今後の収益力の回復が見込まれ、大口需要家が多数存在するこの時期こそ、経営形態の抜本的検討を行う好機である。

### （３）都市ガス利用者の立場に立った視点

今回の審議会では、主として利用者の立場に立った視点で物事を考え、様々な検討をしてきたところである。「料金水準」や「経営の効率化」また一方で「安全性の確保」と「事故・災害時の対応」などの安全・安心に関するサービスの向上、またこれら一連の事柄の需要家への周知活動等の、より一層の充実を求める声が強かった。

これまで以上に、安全・安心を求める市民の声に応えつつ、積極的かつ柔軟に経営の改善を進めていくことが求められている。

## ２．望ましい経営のあり方

### （１）今後強化されるべき経営機能

にかほ市ガス水道局は、これまでガスの安定供給（安全、安心、安定と安価で良質な供給）とサービスの向上に努めてきた。引き続き、これらを堅持するため不断の努力が求められるが、さらに以下の機能の強化が必要である。

①地域に密着した積極的な営業の展開

今後、供給エリア内における普及率を上げ、また一戸あたりガス販売量の増加を推し進めていく、営業力の強化が必要である。そのためには、顧客情報に基づいて徹底した需要家ニーズの把握に努め、積極的な販売促進活動を展開していくことが求められる。

例えば、これまで積極的な営業展開を図ってこなかった住宅産業や不動産業との連携による新築家屋等におけるガス機器の設置促進、各企業との連携による大口需要家の獲得、ガス点検等の顧客接点業務を活用したガス器具等の販売・利用促進等が必要である。

②保安機能の一層の強化

ある民間のガス事業者は、法定基準よりも厳しい社内基準で定期点検を行っている。例えば、公営事業を引き継いだ民間業者が、その直後の保安点検において、自社基準でガス漏洩と判断される事例が多数見られたことを受け、法定３年間で１度の保安点検を最初の１年で全ての需要家に実施したという事例がある。また、緊急対応機能を許容される範囲内で１つの拠点に集約化し、効率化を図った事例では、集約化当初、需要家から緊急対応に時間がかかるのではないかとの懸念もあったが、現在は、当該事業者が１つの窓口（ワンストップサービス）での総合的で丁寧な対応に満足を得ているとのことである。

これらの事例も参考にして、にかほ市が置かれた社会的・地理的条件に合致した、当市にふさわしい保安体制・基準を確立し、市民にいまよりも安心してもらえるよう不断に努力していくことが求められる。

③人材の育成

以上のような経営機能の強化を図るためには、何よりも人材育成が肝要である。しかし、にかほ市ガス事業は市行政の営む事業であるため、携わる職員は一般行政部門との人事交流が必至であり、定期的な人事異動が避けられない。そのため、需要家ニーズが多様化し、また施設の適切なメンテナンスや事故等への素早い対応など技術的な課題が高度化するなかで、ガス事業に精通した専門職員が育たず、需要家の求めるサービスの向上や保安力の強化など、きめ細かい対応が難しくなってきている。

積極的・弾力的な営業を推し進めるとともに高度な保安力を維持・向上していくため、それに応じた専門家を継続的に育成していくことのできる環境を早期に確立することが求められる。

## （２）経営形態の検討

### ①経営形態の類別と特質

経営機能の強化を進める見地からは、幾つかの採りうる経営形態のメニューがある。具体的には、現在の公営方式以外にも、運営部分を包括的に民間委託する公設民営方式や、市と民間企業が共同出資して新たに株式会社を設立する第３セクター方式、また事業を既存の民間企業に譲渡し、民間会社が事業を継承して運営する民間会社方式（事業譲渡）がある。

公営方式では、事業の透明性や公平性・公正性が確保されるとともに、住民への利益還元等、住民福祉に即した事業運営が行われる反面、民間企業に対する配慮等から、積極的・弾力的な営業展開が図りにくいなどのデメリットを持つ。

これに対し、第三セクター方式や民間会社方式では、公営方式のように民間企業への配慮等の制約は受けないため、積極的・弾力的な営業展開やそのための人材投資・育成が図りやすいといったメリットを持つ。また、事業の失敗・過失などが会社の存亡に直接結びつくことが責任ある経営への誘因になるため、技術力やノウハウの高度化とその元となる人材の確保・養成の進展に期待が持てる。

ただし、第三セクター方式の場合には、これまで行政と民間出資会社の間で責任が曖昧になるケースが多く見られた。公設民営方式でも、民間の創意工夫は期待されるが、インフラ整備等を伴う新たなサービス展開については、第三セクター方式や民間企業方式ほどの自由度は与えられない。

### ②選択の視点

ガス事業の経営方式には、上記のように幾つかの形態がある。それぞれの形態にはメリット・デメリットがあり、必ずしも絶対的にどの形態が良いとは言えないが、当市の実情に一番ふさわしいあり方を選択する必要がある。

これまでにかほ市ガス事業は地方公営企業として経営を行ってきたが、先に述べたように、市長部局との人事ローテーションによる人員配置の中では、営業や保安の強化など、職員の専門性の養成には自ら限界があった。

しかしこれからは、規制改革等によるガス事業の競争環境整備の利益を、広く享受できる形態を選択しなければならない。厳しさをます一方の事業環境を背景に、ガス事業者が自らの責任において高度な専門性とガス供給サービスのより一層の多様化・高度化を図り、また保安体制の強化を図っていくことのできる経営形態であることが求められる。

## Ⅴ．結論及び附帯条件

### １．民営化の推進

今後、原料費の変動が見込まれるなかで、規制改革等によるガス事業の競争環境整備の利益を、等しく、広く市民が享受できるガス供給体制を構築するため、ガス事業者の積極的・弾力的な営業展開を可能とする人材育成投資や、高度な技術力・保安力を確保・維持する専門家の養成を推し進めることのできる形態への移行を図るべきである。

以上の観点から、本審議会は、にかほ市が自ら事業を保有することは止め、事業譲渡を含めガス事業の民営化を図るべきであるとの結論に至った。

### ２．民営化を進める上での附帯条件

#### （１）需要家等市民に対する十分な説明

にかほ市ガス事業は、昭和 29 年の創設当初からこれまで主として地域における核的な企業として事業を行ってきた。有力な民間企業が少なかった時代には、地方公共団体が地域の経済・産業界をリードする手段として活用することによって、地域活性化の一翼を担ってきた面もある。また、上下水道などの事業との連携により、市民生活に欠くことのできないライフラインとして、低廉で、安定的な行政サービスを提供してきているところである。ガス事業の民営化はにかほ市政の大きな転換であり、需要家や市民に与える影響は大きい。

民営化に当たっては、手法も様々な方式があるため、経営形態変更のメリット・デメリットについて十分比較検討すると共に、先行事例の良い点、より配慮すべき点を分析し、企業や需要家、関連事業者など、利害関係者への十分な説明と市議会での議論を尽くした上で合意形成に配慮し、需要家等の関係者に対して、適時適切に情報公開を行っていく必要がある。また、需要家や市民に不安感を抱かせないよう、十分な説明を行い、理解と協力を得る必要がある。

将来的な経営見通し、固有の沿革、地域の実情等を踏まえて、総合的かつ主体的に判断する必要があるが、市民にとっての利益を損なわないような民営化となるよう最善を尽くしていただきたい。

#### （２）料金水準の維持

経営形態の移行は、需要家・市民利益の拡大を図ることを目的とするものである。従って経営形態の移行により、サービス・保安水準のより一層の向上を図るとともに、そのための料金水準引き上げはあってはならない。料金は、最低限、あくまで現行水準で維持されるべきである。

### （３）保安水準の確保

先進地事例にみられるように、安全性の確保や事故・災害時の対応など、ガス事業に対して安全・安心を求める市民の声は高い。ガス漏れの点検、災害時の通報システムや災害時の緊急出動体制のより一層の充実を図るなど、これまで以上に安心のできる保安体制が求められており、民営化後も保安水準の向上が必要である。

### （４）地域に密着した経営

にかほ市ガス事業は、これまで地方公営事業として市民に密着したサービスの展開を図ってきた。先に述べたように、経営形態の移行は、市民へのサービス・保安水準のより一層の向上を図ることを目的としている。事業主体が変わったとしても、これまでと同様に、責任の取れる体制を構築していただき、市域のエネルギー安定供給を担うという責任のもと、市民のニーズにきめ細かく対応しつつ、社会的・経済的発展を支えていくことのできる事業主体である必要がある。

### （５）関連業者への配慮

にかほ市ガス水道局から業務を受託している事業者並びに関連業者は、民営化に伴う事業主体変更の影響を受ける可能性がある。これら関連業者のより一層の経営努力を促しつつも、民営化後の都市ガス事業者に対して関連業者への適正な配慮を行うよう求めていく必要がある。また、その他のガス事業者との共存共栄を図り、ともに市民生活の向上と経済的発展に努めるよう配慮する必要がある。

### （６）にかほ市との連携による防災対応の強化

地震や洪水などの災害時には、緊急措置や早期復旧に向けた適切な取り組みが求められる。民営化後の都市ガス事業者はにかほ市との災害協定を結び、防災対応・エネルギー供給という視点からの連携を強化する必要がある。

## Ⅵ．おわりに

にかほ市ガス事業は、昭和29年に通商産業大臣の認可を受け、同年に事業を開始するに至った公営事業であり、これまでに56年の歴史を持つ需要家・市民のいわば共有財産である。

本審議会は今回、規制改革等によるガス事業の競争環境整備の利益を等しく、広く需要家・市民が享受できるガス供給体制の構築を図るため、民営化を推し進めるべきとした。しかし民営化したとしても、にかほ市のガス事業は変わることなく需要家・市民の利益を図るための事業であり、市民の大切な財産であることはいささかも変わらない。

ガス事業の経営形態見直しが、にかほ市の社会・産業インフラのより一層の充実を促し、かつ市民生活の向上と産業の活性化に資するものとなるよう強く期待する。そのためにも、今後のにかほ市の将来像・グランドデザインの中で、今回のガス事業の経営形態の見直しが適切に位置づけられることを切望する。

最後に、今回のこの答申が有効に活用され、にかほ市の市民と圏域経済にとって意義ある提言となり、大きな利益をもたらすものとなるよう強く期待する。

# 【 参 考 資 料 】

【参考資料１】　にかほ市公営企業運営審議会運営規程

【参考資料２】　にかほ市公営企業運営審議会委員名簿

【参考資料３】　諮　問　書

【参考資料４】　にかほ市公営企業運営審議会の活動

【参考資料１】

# にかほ市公営企業運営審議会運営規程

（趣旨）

第１条　この告示は、にかほ市公営企業運営審議会条例（平成 17 年にかほ市条例第 182 号。以下「条例」という。）第７条の規定に基づき、にかほ市公営企業運営審議会（以下「審議会」という。）の運営に関し必要な事項を定めるものとする。

（招集）

第２条　委員長を選挙する最初の審議会は、市長がこれを招集する。

２　審議会の招集通知は、委員に対し、開催日の 14 日前までに議案を付した文書で行うものとする。ただし、急を要するときは期日を短縮することができる。

（参集）

第３条　委員は、招集の日時に指定された場所に参集しなければならない。

２　出席することができない委員は、あらかじめその旨を委員長に届け出なければならない。

（議席の決定）

第４条　委員の議席は、委員長が定めるものとする。

（会議の開閉）

第５条　会議の開会及び閉会は、議長が宣言する。

（発言）

第６条　委員は、議長の許可を得た後でなければ発言することができない。

（会議録）

第７条　議長は、次に掲げる事項を記載した会議録を作成し、保存するものとする。

（１）会議の日時及び場所

（２）出席した委員等の氏名

（３）会議に付した案件

（４）議事の内容

（５）その他必要事項

（会議の公開）

第８条　会議は、特に非公開とする相当の理由がある場合を除き、原則として公開するものとする。

（会議公開の周知方法及び時期）

第９条　前条の規定における会議の公開は、にかほ市公告式条例第２条別表に規定する掲示場での告示は、開催日 14 日前までに告示するものとする。

２　前項の告示については、開催日時、開催場所、付議案件等とする。

３　第１項のほか、にかほ市広報発行規則第１条で発行する広報等に掲載し、できる限り周知を図るものとする。

（傍聴人の定員）

第１０条　傍聴人の定員は、会議の会場（以下「会場」という。）の規模等を考慮して、その都度議長が定める。

（傍聴の手続等）

第１１条　会議を傍聴しようとする者は、会議の開会予定時刻までに、会場の受付

で氏名及び住所を、にかほ市公営企業運営審議会傍聴人受付簿（様式）に記入し、事務局の指示に従って会場に入室するものとする。

２　傍聴の受付は先着順で行い、定員になり次第終了するものとする。

（傍聴することができない者）

第１２条　次のいずれかに該当する者は、会議を傍聴することができない。

（１）銃器その他危険な物を携帯している者

（２）酒気を帯びていると認められる者

（３）異様な服装をしている者

（４）張り紙、ビラ、掲示板、プラカード、旗又はのぼり類を携帯している者

（５）笛、ラッパ、太鼓その他楽器類をもっている者

（６）前各号に定めるもののほか、会議を妨害し、又は人に迷惑を及ぼすと認められる者

２　児童及び乳幼児は、傍聴することができない。ただし、議長の許可を得た場合は、この限りでない。

（傍聴人の遵守事項）

第１３条　傍聴人は、傍聴席において次に掲げる事項を守らなければならない。

（１）会議における言論に対して拍手その他の方法により公然と可否を表明しないこと

（２）談論し、放歌し、高笑しその他騒ぎ立てないこと

（３）鉢巻き又は腕章の類をする等示威的行為をしないこと

（４）飲食又は喫煙をしないこと

（５）みだりに席を離れ、又は不体裁な行為をしないこと

（６）携帯電話の電源を入れないこと

（７）許可を得ないで傍聴席において写真又はビデオカメラ等の撮影、録音等をしないこと

（８）庶務を担当する職員の指示に従うこと

（９）前各号に定めるもののほか、会場の秩序を乱し、又は会議の妨害となるような行為をしないこと

（違反に対する措置）

第１４条　傍聴人がこの告示に違反するときは、議長はこれを制止し、その命令に従わないときは、これを退場させることができる。

（その他）

第１５条　この告示に定めるもののほか、会議の運営に関し必要な事項は、委員長が審議会に諮って別に定める。

附　則

この告示は、平成21年７月３日から施行する。

【参考資料２】

# にかほ市公営企業運営審議会委員名簿

| 番号 | 氏　　名 | 備　　考 |
|---|---|---|
| 1 | 菅　原　拓　男 | （委員長）<br>秋田大学名誉教授　工学博士 |
| 2 | 嶋　崎　善　章 | （副委員長）<br>秋田県立大学システム科学技術学部<br>経営システム工学科　准教授　経済学博士 |
| 3 | 矢　田　国　之 | ＴＤＫ(株)秋田総務部　環境施設課長 |
| 4 | 佐　藤　作　内 | にかほ市商工会会長 |
| 5 | 鈴　木　正　男 | 税理士 |
| 6 | 湊　谷　与志一 | 北都銀行　仁賀保支店長 |
| 7 | 佐　藤　郁　子 | 友愛ヘルパー協議会会長 |
| 8 | 竹　内　鈴　枝 | にかほ市消費者の会 |
| 9 | 細　田　武　子 | にかほ市地域婦人団体連絡協議会会長 |
| 10 | 六　平　キヨ子 | 都市ガス需要家 |

【参考資料３】

# 諮　問　書

本市のガス事業は、平成 17 年 10 月 1 日の旧仁賀保町、金浦町、象潟町の３町が合併し、にかほ市となったことに伴い、旧３町のガス事業も合併し、にかほ市ガス事業となりました。

昭和 29 年創業以来、今日まで約 55 年間、市民生活に身近なライフラインとして、また必要不可欠なエネルギー源として、市民生活の利便性向上や産業活動の発展に一定の役割を果たし、国が進める天然ガス等への高カロリー化計画（ＩＧＦ21 計画）に沿い、平成 18 年には熱量変更事業も完了したところであります。

しかしながら、今日の都市ガス業界は、近年のエネルギー供給分野における急速な規制緩和による大口供給の自由化範囲の拡大や、これに伴う電力を始めとした他エネルギー業界からの参入により、今まで以上に企業間競争が激しさを増してきております。このことは消費者側からみると、多様なニーズに対応するエネルギー源の選択も可能となってきた反面、都市ガス事業者から見れば、料金の低廉化やサービス水準のより一層の向上を図ることが必要となり、今後ますます効率的な経営が求められるものと思われます。

一方、地方公共団体を取り巻く環境は、三位一体改革などに見られる地方分権改革をはじめとした行財政運営の大きな変革の時期を迎えております。行政が担うべき仕事の整理をした上で「民間にできることは民間に委ねる」ことを基本として、今後の市政運営を考えていく必要があるものと理解しております。本市が策定した行財政改革大綱の集中改革プランでは、ガス事業について将来にわたり、より良いサービスと徹底した保安体制によりガスの安定供給を行うため、「ガス事業を民間事業者へ譲渡することについて検討する」こととしています。

このような状況から、現在“公営”で実施しております都市ガス事業につきまして、様々な視点からの検討を行い、今後の方向性を明確にしたいものと考えております。本審議会での皆様方の専門的立場あるいは消費者、市民としての立場で、総合的な観点からのご意見をいただき、その結果を十分に尊重しながら、今後のガス事業のあるべき姿を適切に判断いたしたいと考えております。

つきましては、本市のガス事業の望ましい経営のあり方について諮問いたしますので、審議していただきますようお願いいたします。

平成 21 年７月３日

にかほ市公営企業運営審議会　様

にかほ市長　横　山　忠　長

【参考資料４】

# にかほ市公営企業運営審議会の活動

〔第１回審議会〕
（日時）平成 21 年 7 月 3 日午後 1 時 30 分～
（場所）にかほ市象潟庁舎大会議室

委嘱状の交付
市長あいさつ
委員長の選出
諮　問

（議事）
（１）委員長代理委員の指名について
（２）にかほ市公営企業運営審議会運営規程（案）について
（３）にかほ市公営企業運営審議会条例について
（４）にかほ市ガス事業の概要について
（５）本市ガス事業民営化の必要性について
（６）ガス事業の民営化先行事例とその手法について
（７）意見交換
　現地施設視察
（８）次回開催日
（９）その他

〔第２回審議会〕
（日時）平成 21 年 10 月 2 日午後 1 時 30 分～
（場所）にかほ市ガス水道局会議室
（議事）
１．前回の質問等
（１）電気・ＬＰガス等との各種比較
（２）先行事例の平成 19 年度の経常利益について
２．今回の案件
（１）にかほ市ガス事業の課題
・行財政からの視点
・都市ガス業界からの視点
（２）にかほ市ガス事業の経営診断
（３）先行事例を参考にしたアンケート調査について
（４）次回開催日
（５）その他

〔第３回審議会〕
(日時)平成 21 年 12 月 17 日午後 1 時 30 分～
(場所)にかほ市ガス水道局会議室
（議事）
（１）にかほ市ガス事業の課題について
（２）熱量変更事業について
（３）企業努力の検証について
（４）次回開催日
（５）その他

〔第４回審議会〕
(日時)平成 22 年２月 19 日午後１時 30 分～
(場所)にかほ市ガス水道局会議室
（議事）
（１）これまでの審議の整理
（２）民営化の形態、手法及び時期
（３）次回開催日
（４）その他

〔第５回審議会〕
(日時)平成 22 年 5 月 14 日午後１時 30 分～
(場所)にかほ市ガス水道局会議室
（議事）
（１）これまでの審議の整理（継続）
（２）次回開催日
（３）その他

〔第６回審議会〕
(日時)平成 22 年 7 月 16 日午後１時 30 分～
(場所)にかほ市ガス水道局会議室
（議事）
（１）にかほ市公営企業運営審議会答申（素案）の審議
（２）次回開催日
（３）その他

〔第７回審議会〕
(日時)平成 22 年 9 月 28 日午後１時 30 分～
(場所）にかほ市象潟構造改善センター１Ｆ研修室
（議事）
（１）答　申
（２）その他