

目 次

にかほ市ガス事業の課題

1. 公営ガス事業の課題	1
(1)公営ガス事業の意義	1
(2)事業環境の変化	1
(3)ガス事業を評価するうえでの視点	1
(4)公営ガス事業の課題	2
2. にかほ市ガス事業の背景と課題(これまでの議論の確認・整理)	3
(1)にかほ市ガス事業における3つの大きな環境の変化	3
(2)にかほ市ガス事業の課題	3

にかほ市ガス水道局

1. 公営ガス事業の課題

(1) 公営ガス事業の意義

公営ガス事業は、次のような目的によって

- ・ 地域経済の発展
- ・ 地域資源の有効活用
- ・ 地域全体の価値向上
- ・ 住民サービス（生活水準）の向上等

各地に設立されてきた。設立以来、公営ガス事業は、法人税や道路占用料が課されない等のメリットを活かした安定・低廉なガスの供給や地域に根ざしたサービスを通じて、地域住民の生活に大きく寄与してきた。

(3) 競争基盤

【技術力】技術革新に対応できるか

【営業力】機動的な営業力を持っているか・効率的な販売促進活動ができるか

【サービス】多様なサービスが提供できるか

【商品】顧客ニーズに合った料金メニュー等が提供できるか

【自由化への対応力】自由化範囲の拡大に対応できるか

【エネルギー間競争への対応力】異なるエネルギー間の競争に勝ち残っていけるか

(4) 公営ガス事業の課題

(2) 事業環境の変化

これまで概観してきたようにガス事業を取り巻く環境は大きく変化してきており、公営ガス事業者も次のような大きな変化への対応を求められてきている。

- ①行政改革・公営企業のあり方の見直しの流れ
- ②規制緩和の進展とエネルギー間競争の激化
- ③高カロリー化への対応

(3) ガス事業を評価する上での視点

ガス事業環境の変化に対応するためには、民間・公営ガス事業者にかかわらず、現在の事業状況を客観的に評価し、課題を把握することが必要であると考えられる。

ガス事業を評価する上で、重要な視点として、経営、保安・安定供給、競争基盤の3つが挙げられる。

① 経営

- 【事業の継続性】事業を継続できるだけの十分な収益をあげることができるか
- 【資金調達力】急に事業資金が必要となったとき、十分な資金量を調達できるか
- 【財政負担】将来の財政負担が軽減できる展望が開けているか

② 保安・安定供給

- 【保安体制・安全性の確保】責任を持って事故防止のための安全性を確保できるか
- 【供給安定性の確保】災害等による供給停止時に迅速に対応できる体制を維持できるか

① 経営

公営ガス事業者の熱量変更実施に伴い、設備投資により多額の負債を抱えるという事例が少なくない。

② 保安・安定供給

小規模な公営ガス事業者は、災害時の復旧に必要な人員の確保および資金調達に制約がある。

③ 競争基盤

技術力や営業力の強化を目指しても、一般部局との異動が定期的に存在するためにガスの専門職員の育成がしづらく、また継続的な営業活動が困難である。

顧客のニーズに対応したサービスの提供の見直しを行うためには、議会での説明責任があるため、運営上の手続きや調達に時間がかかる。

2. にかほ市ガス事業の背景と課題(これまでの議論の確認・整理)

(1)にかほ市ガス事業における3つの大きな環境の変化

①行政改革・公営企業のあり方の見直しの流れ

- ～民間にできることは民間へ～
- ・総合規制改革会議答申
- ・政府骨太の方針
- ・規制改革・民間開放推進3か年計画
- ・にかほ市行政改革プラン・集中改革大綱
- ・全国的な公営企業(ガス事業含む)民営化の流れ

(参考：「公営ガス事業の経営環境」)

②エネルギー間競争の激化

- ～規制緩和と電力攻勢・求められるガス事業の競争力～
- ・電気事業制度改革(規制緩和の推進)と電力攻勢
- ・ガス事業における10万m³以上までの自由化拡大(H19年度)
- ・H19年度以降の10万m³未満の家庭用・小規模業務用需要の自由化
- ・にかほ市ガス事業の公営企業としての性格と競争力不足

(参考：「エネルギー政策の動向・都市ガス事業の概況」、「都市ガスの市場分析」とよび)

③将来的な経営環境と市民の理解

- ～厳しい経営状況と事業継続に関する市民の理解～
- ・熱量変更に取り組んだことによる投資負担
- ・累積欠損の増加
- ・エネルギー間競争の激化による経営収支悪化の懸念
- ・災害発生時等の財政負担増加リスク

(2)にかほ市ガス事業の課題

上記のような環境変化においては、次のことについて客観的に考える必要性がある。

- ・公営事業としてのにかほ市ガス事業の意義
- ・市民に対する安定的かつ安全・安心なサービス提供の継続
- ・事業の継続について市民の理解・支持を得る方策

ガス事業を評価する視点から、にかほ市ガス事業の課題を整理し、次のような表にとりまとめた。

◆にかほ市ガス事業の課題等整理表

立 場	項 目	視 点【ポイント】	にかほ市ガス事業の現状・課題	民営ガス事業のメリット・デメリット等
			内 容	
市	経 営 面	A 【事業の継続性】 ・ 事業を継続できるだけの収益をあげることができるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 热量変更実施に伴う設備投資により負債額が増加したが、100%回収できる料金改定ができなかったため、将来的に定期的な料金改定が必要となる。 ② 営業力を強化し十分な収益性の確保を図るという対応策が考えられるが、一般事務職員であるため、専門的営業マンの育成ができない。 ③ 料金改定等の手続きに時間がかかり、迅速・柔軟・機動的な対応ができる。 ④ 民間に比べ未収料金の回収が進まない。 ⑤ 公営事業であるため、比較的採算の悪い導管投資をせざるを得ない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 収益が悪化した場合には、不良資産の売却、低利資金への借り換えなど、公営のガス事業に比べてより弾力的な経営判断が可能である。 ② 経営改善を図ろうとすれば、条件によっては、大幅な人件費削減、業務委託費などの削減が可能である。 ③ 経営改善のために迅速・柔軟・機動的な意思決定・営業ができる。 ④ 公営に比べ専門的で多様な料金回収ノウハウを有している。 ⑤ 民営の場合、収益最大化、リスク最小化の観点からの設備投資が行われる。
		B 【資金調達力】 ・ 急に事業資金が必要となったとき、十分な資金量を調達できるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 事故・災害等について、一定の設備等については保険によってカバーできる。 ② 公営事業であるため内部留保(建設改良積立金等)の用途・金額に制約がある。 ③ 内部留保により対処できない場合は、料金値上げするか、企業債に依存するか、市の財政支援を受ける可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 民営の場合も必要な保険を付保しているので、公営共と同等のリスク対応力がある。 ② 内部留保を保持し、必要に応じて経営判断により迅速に資金投入できる。 ③ 社債発行、コーポレートファイナンスなど多様な資金調達手段がある。 ④ ただし、場合によっては民営の場合も料金値上げは想定される。
		C 【財政負担】 ・ 将来の財政負担が軽減できる展望が開けているか	<ul style="list-style-type: none"> ① 公営での事業性(市場の拡大)にはリスクが伴うため、将来的に厳しい状況が予想される。 ② 将来にも採算性が確保できるか確証はない。 ③ 収益が悪化した場合に、市からの財政支援が発生する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 株主から収益性に対する厳しい要求があるので収益管理が徹底して行われる。 ② 従業員の給与体系を業績・成果等に応じたものとすれば、経営効率化・販売活動促進の誘引となるため、公営企業に比べると自律的に収益改善・向上が図られる傾向がある。
市	保安・安定供給	D 【保安体制・安全性の確保】 ・ 責任をもって事故防止のための安全性を確保できるか	<ul style="list-style-type: none"> ① ガス設備の保安点検体制の構築により、過去に大きな事故は一度もおきていない。十分に安全性の確保に努めている。 ② 保安に関わる機器の普及率を高めることが望ましい。にかほ市の平成17年度のマイコンメータの設置率は、99.97%である。 ④ 今後も保安体制の確立、維持していく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 一般的に、民営でも公営共と同等の保安体制・安全性が求められている。
		E 【供給安定性の確保】 ・ 災害等による供給停止時に迅速に対応できる体制を維持できるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 日本ガス協会による応援体制はあるものの、小規模事業者であるため優先度が低くなる可能性がある。 ② 復旧に必要な人員を確保するための体制づくりが必要となる可能性がある。 ③ 破損した設備復旧に必要な資金調達に時間がかかる可能性がある。 ④ 内部留保により対処できない場合は、企業債に依存するか、市の財源に依存する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 復旧に必要な人員を確保するための体制づくりが必要となる可能性があるが、規模の大きい事業者の場合は、より多くの人員を機動的に対応に当たらせることができる。
競争基盤	F 【技術力】 ・ 技術革新に対応できるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 技術革新や競争に対応できる人材育成をするために独自の研修制度を導入することが難しいため、民間ガス会社の協力を得て、研修の一部を受講している。 ② 企業内で十分な技術力を確保できないため、ガス協会等の講習会等で情報収集に努めている。 ③ 事業規模が小さいため、研修の費用効率が低い。 ④ 一般行政部局との定期的な人事異動の影響もあり専門官の育成が難しく、育ちにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 民営ガスにおいては研修制度を導入し、専門家を育成することができる。 ② 一般的に人員が豊富なため、教育・研修も費用効果的に行うことができる。 ③ 技術革新などに対応するため、他企業との連携を図ることができる。 ④ 人事異動や離職はあるものの、一般的に公営よりその頻度は低く、経験やノウハウが定着しやすい。 	
	G 【営業力】 ・ 機動的な営業力をもっているか ・ 効果的な販売促進活動ができるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 積極的な営業展開を図ることや、専門的な営業活動を行いにくい。 ② 一般行政部局との人事異動の影響により、営業ノウハウの蓄積が難しい。 ③ 事業規模が小さく職員数に限りがあるため、専任者の育成が難しい。 ④ ガス機器販売には、ガス機器ショールームの設置等が有効であるが、経営面などから大規模ショールームなどの設置には制約がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 民営の場合収益最大化のために積極的な営業活動を行う。 ② 民営においては研修制度を導入し、営業専用の人材を育成することができる。 ③ 事業規模が大きな事業者は、業種別の担当者を専門家として育成することができる。 ④ 営業ノウハウを蓄積し、機動的な営業が可能である。 ⑤ 従業員の給与体系を、業績・成果等に応じたものとすれば、販売活動促進の誘因として活用することができる。 	

◆にかほ市ガス事業の課題等整理表

立場	項目	視点【ポイント】	にかほ市ガス事業の現状・課題	民営ガス事業のメリット・デメリット等
			内容	
市	競争基盤	H 【サービス】 ・ 多様なサービス提供できるか -顧客に対する対応時間帯	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客のニーズにあったサービスの提供の見直し検討を行うためには、手続き等が必要であるため対応が遅れがちである。 ② 窓口対応等は基本的に市役所の営業時間内でのみでのサービス提供となる。24時間対応はしにくい。 ③ 民間で行われているような対人サービス向上のための研修に多くの時間をさくこと等が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客のニーズに合わせて24時間体制をとることが可能である。(実際、大手企業の場合は24時間対応をとっているところもある。) ② 顧客対応面で問題があれば、民営は公営に比べ経営意思決定の自由度が高くなり、迅速な体制変更・見直しが可能である。 ③ 研修については上記のとおり、より効率的・効果的に実施することができる。
		I 【商品】 ・ 顧客のニーズに合った料金メニュー等の提供ができるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客のニーズに合わせた料金改定にあたっては、議会の議決が必要なため、手続きや調整に時間を要し、対応が遅れがちである。 ② 需要家間の公平性の観点から、事業用需要家等の特定需要家層をターゲットにした安価な料金を提示することが難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客のニーズに合わせて迅速に多様な料金メニューを用意することが可能である。(内部手続きに時間を要しないため、料金引き下げに関しては、経済産業局に対する届出のみで改定が可能である。) ② ただし、民営化された事例においては、料金の種類や水準が据え置きになっているところも多い。 ③ 市民から行政(自治体)にガス料金の改定について要望があった場合、民営ガス事業の料金設定に関する行政(自治体)の関与はできなくなるが、料金改定等については経済産業局の認可が必要となる。
		J 【自由化への対応力】 ・ 自由化範囲の拡大に対応できるか ・ 他ガス事業者や新規参入者との需要家獲得競争に勝てるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 自由化範囲の拡大に対応するため、営業力の強化及び料金メニューの改定について検討する必要性が出てくる可能性がある。 ② 料金改定にあたっては、議会の議決が必要なため、手続きや調整に時間を要する。 ④ 自由化範囲が拡大しても、様々な要因等により大規模需要家の獲得は難しく、むしろ需要家離れをいかに防止するかという受身の対応とならざるを得ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客属性別、ガス利用用途、需要用途別といった観点から、ガス市場環境の変化に合わせた営業体制構築が可能である。 ② 制度改革の行方によっては、導管ネットワーク部門と販売部門との間で組織分離が課せられる可能性がある。その結果、中小事業者ほど業務効率性が損なわれる可能性がある。
		K 【エネルギー間競争への対応力】 ・ 異エネルギー間の競争に勝ち残り続けるか	<ul style="list-style-type: none"> ① 他エネルギーに対する料金面での優位性を確保するためには、料金メニューの改定について検討する必要性が出てくる可能性がある。 ② 料金改定にあたっては、議会の議決が必要なため、手続きや調整に時間を要する。 ③ ガス事業の単年度収支の赤字が改善しない現状を鑑みると、料金の値下げは難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 都市ガス供給に限定することなく、電気やLPGなどの他のエネルギーを組み合わせて供給したり、省エネルギー・コンサルティングも提供することなどにより、総合的エネルギー・サービス事業者としての展開が考えられる。 ② ただし、民営も都市ガス事業者がLPGや電力とのエネルギー間競争にさらされて
	責任	L 【義務】 ・ 市にガス事業を継続する法的責任はあるのか	<ul style="list-style-type: none"> ① 都市ガス事業を市で継続する必要性がある。 ② 市がガス事業を継続する法的義務はない。 	—
市民	都市ガス利用者	M 【廉価性】 ・ 利用者は現在の料金水準に満足しているか	<ul style="list-style-type: none"> ① 供給区域が隣接するガス事業者との料金水準を比較するとにかほ市のガス料金は17%程安い。 ② 顧客のニーズに合った料金サービスメニューの提供を図る必要がある。 ③ 平成24年度で料金改定の予定だが、現在の試算では、値上がりの見込みである。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 全国で見ると民営・公営問わず料金水準のばらつきが大きく、必ずしも経営形態により料金水準が決まるものではない。 ② 上述のように、料金設定に関する行政(自治体)の関与はなくなる。
		N 【満足度】 ・ 利用者は現在のガス事業サービスに満足しているか	<ul style="list-style-type: none"> ① サービス向上のため、お客様様の設置・包括的業務委託・コンビニ納付を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 満足度調査の結果を踏まえ、販売活動・顧客サービスの改善等に迅速に反映させることができる。
	都市ガス非利用者	O ・ 都市ガス提供サービスが一部の市民対象になっていること	<ul style="list-style-type: none"> ① にかほ市における都市ガス利用世帯の割合は、約62%である。 ② ガス事業への税金投入等が実施される場合には、税負担の公平性の観点から都市ガス非利用者から不満の声が出る可能性がある。 	—

◆にかほ市ガス事業の課題等整理表

立 場	項 目	視 点【ポイント】	にかほ市ガス事業の現状・課題		民営ガス事業のメリット・デメリット等
			内 容		
関 係 事 業 者	地域経済	P	地元の工事事業者およびガス器具販売店は、マーケットの確保ができているのか	<p>① 市から地元企業の育成のため、配慮した各種発注が可能であるか。</p> <p>② お客様の選択肢としては安価で良いかもしれないが、全国チェーンの量販店でのガス器具販売により、阻害されている。</p>	<p>① 地元企業に限定することなく、工事価格、施工品質、災害時の協力体制など総合的に勘案し、自由な工事発注が可能である。</p> <p>② 分野別の積極的な営業戦略が可能である。</p> <p>③ 経済合理性に基づく発注先選定により、工事業者の経営効率化の誘引となる可能性がある。</p> <p>④ 一方で、効率化のための地元工事業者への発注が減少し、地域経済にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。</p>