

松江市ガス事業民営化 基本方針

令和5年8月

松 江 市

目 次

1. 民営化検討の経緯	1
2. 民営化の必要性	2
(1) 本市都市ガス事業の現況	
(2) 都市ガス事業を取り巻く環境の変化	
(3) 公営ガス事業の限界	
3. 民営化の目的・理念	4
4. 民営化の基本的な考え方	4
(1) 安全・安心で安定した供給の確保	
(2) お客様へのサービス内容と満足度の向上	
(3) 公益性及び安定した経営基盤の確保	
(4) 人材の確保・育成による技術継承と経営体制の確立	
(5) 地域経済の活性化	
(6) 本市との緊密な連携	
5. 民営化の手法	5
(1) 事業譲渡の手法	
(2) 事業継承者の選定方法	
(3) 事業譲渡の時期	
(4) 事業の引継ぎ期間	
(5) 譲渡価格の考え方	
(6) 譲渡資産	
(7) 契約等における地位の継承	
(8) 本市ガス局職員の処遇	
(9) 事業譲渡における本市の関わり	
(10) お客様・市民等への広報	
6. スケジュール（目途）	7

1. 民営化検討の経緯

松江市では平成 13 年度より本市ガス事業の民営化について議論を始め、平成 14 年 7 月に松江市ガス事業経営検討委員会(外部委員会)を設置して、ガス事業のあり方・方向性について検討を行い、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こと
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

について提言を受けた。

また、市町村合併後の平成 17 年 12 月には、再度、松江市ガス事業経営検討委員会(外部委員会)を設置し、本市ガス事業を民営化する必要性に関して、国のエネルギー政策、都市ガス業界の環境変化、全国的な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受けた。

その後、令和元年に設置した松江市ガス事業経営検討(検証)委員会(外部委員会)により上記答申の検討(検証)を行い、同答申に盛り込まれた 3 つの条件(「(1)「民営化が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ものであること」、(2)「民営化の方式は、施設及び営業権を民間事業者売却する事業譲渡方式の採用が望ましい」、(3)「民営化の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」)についてクリアできる状況にあると確認がなされた。加えて、「松江市ガス事業の将来像」が取りまとめられ、令和元年 11 月に市長及びガス事業管理者へ報告がなされた。

令和 3 年春に、市長及びガス事業管理者が交替して以来、本市ガス事業を取り巻く環境や経営課題について「ゼロベース」で検討を重ね、平成 29 年の都市ガス小売全面自由化以降に民間譲渡を実施した自治体にかかる調査や、本市ガス事業にかかる事業価値の算定などを行ってきたところである。

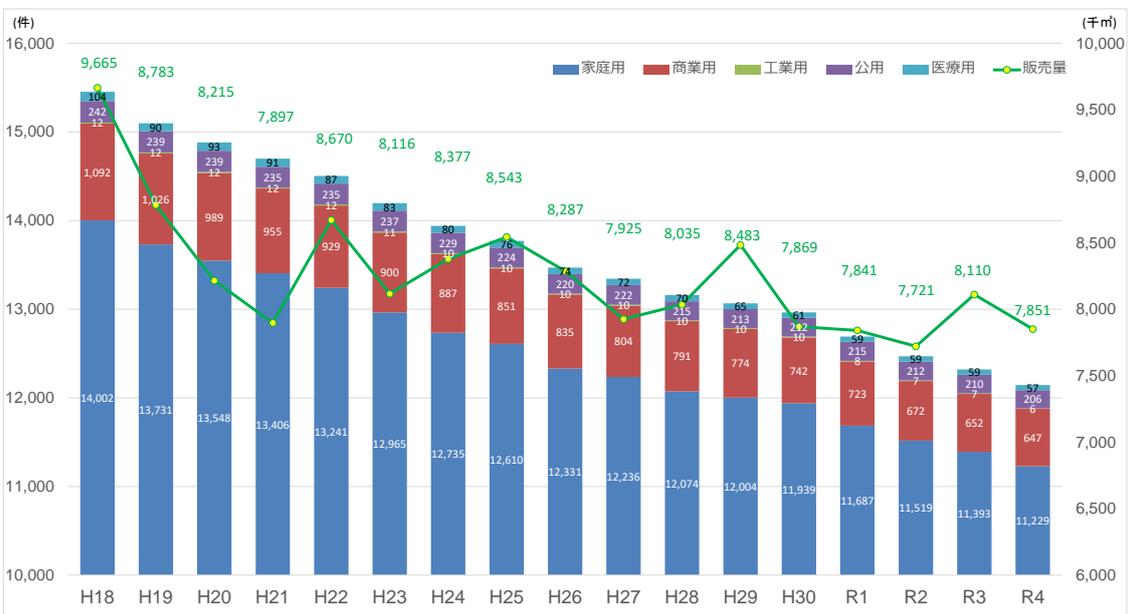
2. 民営化の必要性

(1) 本市都市ガス事業の現況

本市都市ガス事業の現況としては、顧客数は直近 10 年間で 12.9%減少し令和 5 年 3 月末現在 12,145 件、戸数ベースの供給区域内利用率は 3 割を下回り、全国の公営ガス事業者 17 者中、最下位の水準となっている。

また、都市ガス販売量は、10 年前と比較して 6.3%減少し令和 4 年度の実績は約 785 万 m³となった。近年、公用・医療用販売は横ばいであるものの、家庭・商業用販売が大幅に減少し、総販売量の減少傾向に歯止めがかからない状況となっている。

■顧客(都市ガスユーザー)数・販売量の推移



支出面では、従来から中国における需要増などに伴い原料価格が上昇していたところ、令和 4 年 2 月のロシアによるウクライナ侵攻の影響を受けて原材料費がさらに高騰し、製造コストの増嵩を余儀なくされている。

また、顧客の減少などにより減収基調にある中でも、安全・安心なガス供給のために必要となるインフラ整備・維持費は削減できないため、顧客数や販売量の減少を止めることができなければ、料金値上げ等を検討せざるを得ない状況となっている。

これらを踏まえると、本市都市ガス事業の先行きは、非常に厳しいものと捉えられる。

(2) 都市ガス事業を取り巻く環境の変化

全国の都市ガス事業を取り巻く状況としては、平成 28 年 4 月の電力小売全面自由化及び平成 29 年 4 月のガス小売全面自由化の実施により、電力・ガスを合わせた総合エネルギー市場が創出された。

これを契機に、電力・ガスの相互参入だけでなく新規参入等により全国的にエネルギー事業者間の競争が激化する中、民間事業者により、電力、ガス、通信など各インフラ分野を組み合わせたサービス提供が進展し、事業環境が大きく変化している。

また、令和 2 年の菅首相(当時)による「2050 カーボンニュートラル宣言」により、再生可能エネルギーの主力電源化が叫ばれる中、天然ガスの存在感が相対的に低下しており、都市ガス業界では、都市ガスの原料を天然ガスから e-methane(合成メタン)へと転換する方針が立てられた。

一方で、地方都市の中心市街地空洞化による需要家の減少と、低炭素化に向けた省エネルギーと高効率のガス機器導入の進捗により、都市ガスの供給量が大きく減少することが想定されている。

(3) 公営ガス事業の限界

民間都市ガス事業者においては、ガス事業収益の減少を補完すべく事業の多角化を図り、需要家に提供するサービスの改善に繋げるとともに、オール電化に対抗して、ほとんどの都市ガス事業者が電気の小売を行っている。他方、公営都市ガス事業者は、法令等の制約によりこれを行うことができず、都市ガス事業の減収減益を他の事業で補い得ない状況となっている。

このように、本市都市ガス事業を取り巻く環境が急速に変化する中で、時代の流れに迅速かつ柔軟に対応し、安全・安心で安定した都市ガスの供給を将来にわたって持続的に行うには、現在の「公営」の経営形態では難しいものと捉えている。

全国においても、平成 10 年には 70 者の公営事業者を数えたが、天然ガスへの熱量変更、平成 29 年の都市ガス小売全面自由化など

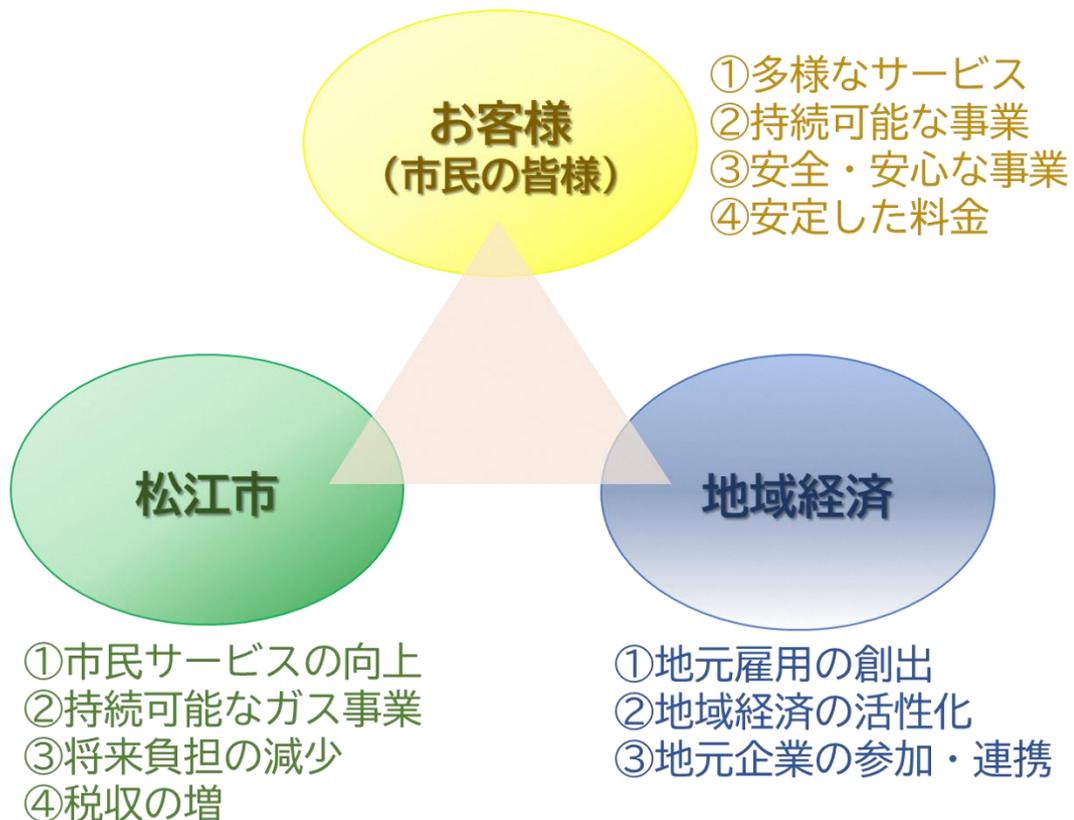
の影響を受けて、現在は 17 者となり、多くの地域において民間事業者が都市ガス供給を担っている。

本市においても、大きな環境変化を乗り越え、都市ガス事業を将来にわたって継続・発展させるためには、時代に即した多様なサービスの提供やその質の充実化を図り、地域活性化への貢献を果たし得る事業形態への移行が必要不可欠と考える。

3. 民営化の目的・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、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。

具体的には、下図に示すとおり、お客様・地域経済・松江市の「三方よし」の持続可能な都市ガス事業の実現を図るものとする。



4. 民営化の基本的な考え方

本市が民営化に際して目指す都市ガス事業の将来像は、次の 6 点とする。

- (1) 安全・安心で安定した供給の確保
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、将来にわたってガス設備の維持・更新・運用を適切に図ること。平常時の災害対策を講じるとともに、災害時の緊急対応及び復旧対策を迅速に実行すること。
- (2) お客様へのサービス内容と満足度の向上
ガス料金の水準が安定的に推移するよう、経営の効率化と透明性の確保を図り、多様なサービスの提供などを通じて、お客様満足度の向上を図ること。
- (3) 公益性及び安定した経営基盤の確保
都市ガス事業に求められる公益性を十分に認識し、法令等に基づく安定供給と安定運営を維持するとともに、経営基盤・経営能力・技術的能力を確保すること。
- (4) 人材の確保・育成による技術継承と経営体制の確立
持続可能な経営に必要な技術・事務系職員の確保・育成・活用により、保安水準の維持・向上のための技術を確実に継承するなど、適切な経営体制を整えること。
- (5) 地域経済の活性化
地元経済界と連携を図り円滑に事業を実施するとともに、地域の発展につながる事業を展開すること。地元雇用の拡大に努めるとともに、ガスの安定供給を通じて地域経済に貢献すること。
- (6) 本市との緊密な連携
本市の政策（松江市総合計画 -MATSUE DREAMS 2030-等）に協調した事業展開を図るとともに、松江市再生可能エネルギービジョンや脱炭素、SDGsの推進などのために連携を図ること。

5. 民営化の手法

民営化の実施に向けた基本的事項は次のとおりとするが、譲渡先（事業継承者）選定（下記(1)～(5)）にかかる詳細については、専門的知識を有する学識経験者等で構成する「松江市ガス事業譲渡先選定委員会（仮称）」（以下「譲渡先選定委員会」という。）を設置のうえ、策定する。

(1) 事業譲渡の手法

「3. 民営化の目的・理念」を達成するためには、民間事業者の柔軟性や機動力を最大限生かした事業運営を行うことが望ましいことから、本市ガス事業の民営化方式は、施設及び営業権のすべてを民間事業者に売却する、完全譲渡を基本とする。

(2) 事業継承者の選定方法

事業継承者の選定に当たっては、譲渡価格のみならず、「4. 民営化の基本的な考え方」のとおり、本市が目指す都市ガス事業の将来像にかかる実現性を評価する必要があることから、公募型プロポーザル方式を採用する。公募条件、評価基準及び応募事業者から提案される事業計画等について、譲渡先選定委員会において調査・審議のうえ優先交渉権者候補者を選定し、本市が優先交渉権者を決定する。

(3) 事業譲渡の時期

直近の公営ガス事業者の民営化事例を勘案すると、公募開始から優先交渉権者の決定までに概ね 7～12 か月程度、民営化前の引継ぎに概ね 1 年程度が見込まれる。

公募手続きのスケジュールやマーケットサウンディングの期間等については譲渡先選定委員会で審議のうえ、また、事業引継ぎ期間や事業譲渡時期等については本市と事業継承者が協議のうえ、決定する。

(4) 事業の引継ぎ期間

上記(3)のとおり、優先交渉権者の決定から事業譲渡までの間に、一定の事業引継ぎ期間を設ける。

(5) 譲渡価格の考え方

適正な事業価値評価に基づき最低譲渡価格を設定する。

事業価値評価は、インカムアプローチ(将来の利益予想やキャッシュ・フロー予想に基づく方法)やマーケットアプローチ(類似企業の財務状況や類似団体の譲渡事例等を参考にする方法)等の適切な方法により行う。

(6) 譲渡資産

事業譲渡時点において本市ガス局が所有し、事業の実施に当たり必要と考えられる資産(現金・預金を除く)については、原則として譲渡する。

(7) 契約等における地位の継承

事業譲渡日以降も履行期間が残る既存の契約・覚書等については、原則として当該契約等にかかる本市ガス局の地位を事業継承者が継承する。

(8) 本市ガス局職員の処遇

事業譲渡時点で本市ガス局に在籍している職員は、本人が事業継承者への転籍を希望する場合を除き、原則として市長部局等へ配置転換する。

(9) 事業譲渡における本市の関わり

事業譲渡後においては、原則として本市は事業継承者の経営への関与は行わない。ただし、譲渡契約書及び事業提案内容の履行確認を行うため、一定期間、事業継承者には本市への報告を求める。

(10) お客様・市民等への広報

本市ガス事業の民営化を円滑に推進するため、市報松江、松江市及び松江市ガス局のホームページ等により、本市ガス局のお客様や市民、関連事業者などへ、民営化の進捗等についてお知らせする。事業継承者の決定後は、事業継承者において事業譲渡に関する周知・広報に努める。

6. スケジュール(目途)

令和5年	松江市ガス事業譲渡先選定委員会(仮称)の設置
令和6年	事業継承者募集要項公表・募集開始 優先交渉権者決定
令和7年	事業譲渡契約締結、事業引継
令和8年	事業譲渡