事例No.	507
公表年度	H29
団体の属性	一般市
団体名	新潟県上越市

事例区分	公営企業

タグ	・ガス事業

事例種類	その他

事例内容・タイトル

経営戦略の策定とガスシステム改革への対応～お客さまに選ばれる公営企業を目指して～

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成29年７月号）

先進事例紹介



経営戦略の策定とガスシステム改革への対応
～お客さまに選ばれる公営企業を目指して～

新潟県上越市ガス水道事業管理者

市村輝幸

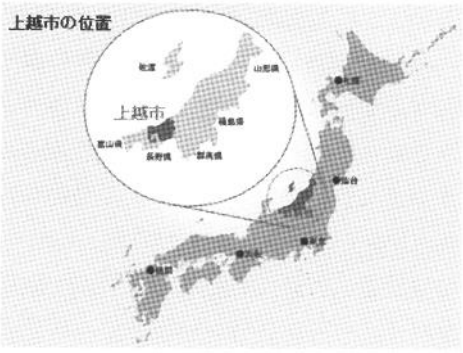
1．はじめに

上越市は、新潟県の南西部に位置し、市域の中央を流れる関川沿いに開けた高田平野を関田山脈などの山々が囲み、日本海に面する四季折々の美しい自然が豊かな地域です。

古くから交通の要衝として栄え、重要港湾である直江津港をはじめ、北陸自動車道、上信越自動車道が走り、平成 27 年 3 月には北陸新幹線が開業するなど、三大都市圏とほぼ等距離に位置する陸、海の交通ネットワークが整った地方都市です。

行政区域内人口及び世帯数は、平成 28 年度末現在 195,880 人、74,588 世帯で、そのうち約 7 割が都市ガス供給区域です。また、供給区域内における普及率は 98.4%に達しており、ガス事業は水道事業とともに市民生活及び都市基盤にとって重要な役割を担っています。

観光資源では、戦国時代の名将として知られる上杉謙信公ゆかりの地として、また、日本三大夜桜の一つに数えられている高田公園の桜は、その規模で全国的に知名度が高く、毎年開催される「高田城百万人観桜会」は、春を待ちわびた市民はもとより全国各地から訪れる人たちで賑わいます。





『日本三大夜桜』　高田公園の桜と高田城

2. 上越市ガス事業の概要

・ガス事業の沿革

上越市のガス事業は､大正 2 年 4 月に設立された高田瓦斯株式会社を大正 7 年 10 月に買収したのが始まりで、当初は 409 戸へ主に燈火用としてガスを供給しました。その後、昭和 46 年 4 月 29 日、高田、直江津両市が合併して上越市が誕生し、供給戸数 22,808 戸と県内第 2 位の需要家戸数を有するガス事業となりました。

さらに、平成 17 年 1 月 1 日、上越地域 13 町村（このうち 3 町村がガス事業を運営）と合併し、平成 28 年度末現在、46,486 世帯にガスを供給しており、平成 30 年 10 月には公営ガス事業として 100 周年を迎えます。

また、新潟県には国内最大級の南長岡ガス田があるほか、重要港湾である直江津港には LNG（液化天然ガス）の受入基地が稼働するなど、関東甲信越地方のガス供給ネットワークの要衝にもなっています。

3. 第 2 次中期経営計画の策定

・策定の背景

当市では、平成 20 年度に中期経営計画を策定し、ガス事業の最上位計画と位置付けて計画に基づいた事業運営を行ってきました。

平成 26 年度に第 1 次計画期間が終了することから、第 2 次中期経営計画の策定を平成 25 年度から着手し、平成 26 年 9 月に公表しました。

計画期間は市総合計画との整合を図り、平成 27 年度から平成 34 年度までの 8 年間としましたが、将来にわたって安全に安定的にガスを供給するため、今後 40 年間のガス販売量、建設改良費、経営収支等の中長期的な見通しを併せて作成し、結果的に国が求める経営戦略としても位置付けが可能な構成としました。

中長期的な見通しの策定に際しては、併せて経営している水道事業において先行していたアセットマネジメント手法をガス事業にも取り入れるなど、水道事業との共同経営のメリットも最大限に活かしながら進めました。

・策定の流れ

計画策定作業は、概ね以下のとおりの流れで行いました。

Ⅰ　現行計画の評価・検証

第 1 次計画の目標達成の指標として設定した 13 の業務指標について、達成見込みにより評価及び検証を実施。6 指標が達成見込みと評価。

Ⅱ　事業環境の変化を把握

第 1 次計画で反映していない環境変化である「人口減少」や「ガスシステム改革などの国等の動向」を把握。

Ⅲ　第 2 次計画の課題を抽出

Ⅰ、Ⅱを踏まえ、第 2 次計画で取り組むべき課題として「ガス管路の耐震化率向上」「新規ガス需要の獲得」「耐用年数超過施設更新の適正化と将来に向けた『価値ある投資』」「事業環境の変化に機動的に対応する組織への見直し」の 4 つを抽出。

Ⅳ　第 2 次計画の基本方針を設定

基本的な経営方針の「安全で安定した供給」「ガス販売の促進」「持続可能で機動的な事業経営」に加え、新たな方針として「施設の長寿命化」「企業債の新規借入抑制」「下水道事業の公営企業化に向けた支援」「公営企業管理者の設置及び組織改革」を設定。

これらの方針に基づき事業運営をしていくことにより、計画期間最終年度である平成 34 年度の姿として「安全、安心な都市ガスの安定供給を維持している」「健全な経営を維持している」「施設・管路更新に必要な資金

を確保している」ことを目指しています。

Ⅴ　基本方針に基づく事業計画を策定

基本方針に基づき、「経年管更新事業」「低圧導管耐震化事業」「中圧導管網整備事業」「供給所統廃合事業」などの事業計画を策定しました。

・経営収支見通しの概要

先に触れたとおり、計画策定に当たって、今後 40 年間の販売量、建設改良費等を基に経営収支見通しを作成しました。

主な概要は、以下のとおりです。

Ⅰ　ガス販売量

人口減少等の影響により、家庭用を中心に、計画期間中は 4.4%、今後 40 年間では 14.5%減少する見通し。

Ⅱ　損益

施設の長寿命化による減価償却費の減少、企業債新規借入抑制による支払利息の減少により、計画期間中は継続して純利益を計上する見通し。また、長期的には平成 45 年度をピークに徐々に減益していくものの、純利益は確保できる見通し。

Ⅲ　企業債残高

内部留保資金の活用により企業債の新規借入れを行わないことから、計画期間中に 56.5%減少し、平成 50 年度には残高はゼロとなる見通し。

・計画の実施状況

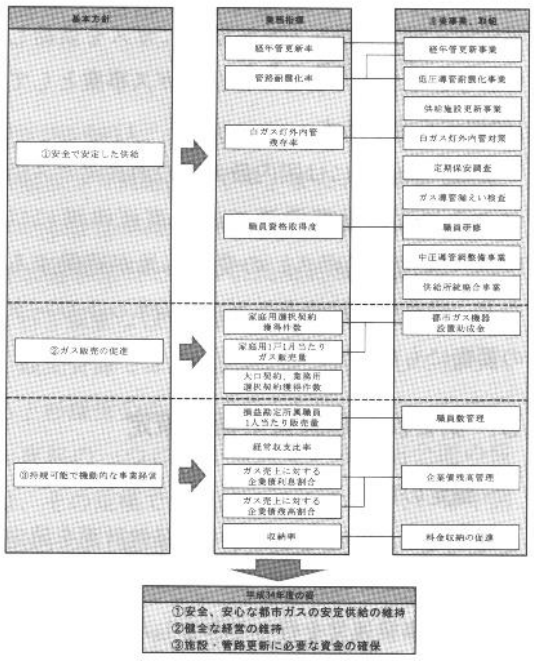
第 2 次中期経営計画は、本年度で実施 3 年目に入っています。

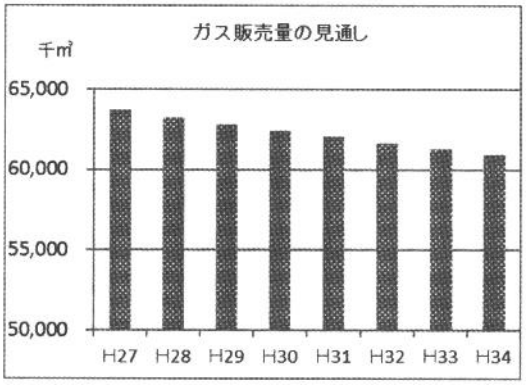
この間、事業計画に基づく予算編成とその執行を組織全体に意識付けてきました。

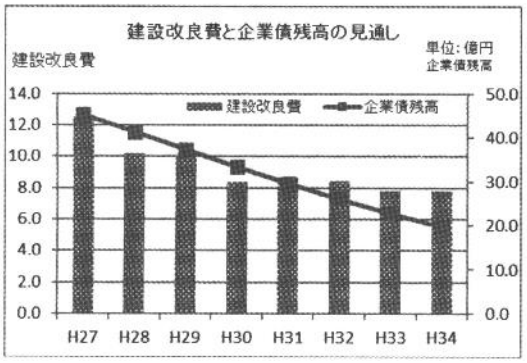
予算及び決算の議会提案時には、業務指標の計画対比を資料に記載し、変動要因の理由も併せて説明しています。

また、毎月の進捗管理（販売量、損益、工事発注状況、重点項目取組状況等）は、管理職員による会議での報告のほか、全職員が電子データで確認できる状態とし、「仕事の見える化」も図っています。

第２次中期経営計画の体系図







4. ガスシステム改革に対応した取組

・都市ガス小売全面自由化

天然ガス利用の拡大を図り、新たなサービスやビジネスの創出、競争の活性化による料金抑制、ガス供給のインフラ整備、消費者利益の保護と安全確保を目的としたガス小売全面自由化を柱とするガスシステム改革が本年4月から実施され、様々な業種からの小売新規参入が可能となったことから、これまでにも増して危機感を強めています。

当市においては、平成27年度から局内に「ガスシステム改革プロジェクトチーム」を組織し、新しい制度に円滑に移行できるよう準備を進めてきました。

また、時を同じくして、原料ガス購入価格の改定が予定されていたことから、新規参入事業者に加え、これまでも競合関係にあったオール電化を始めとした他燃料事業者への対応策について検討しました。

・まちなかショールームの開設

ガス販売促進のため、これまではガス展や料理教室などの各種イベントを開催し、最新ガス機器の紹介等を通じてガスの利便性や安全性についてPRを行ってきました。

新たな視点で効果的なPR方法について検討した結果、中心市街地の商店街の空き店舗にガス機器の展示場を開設する『まちなかショールーム』の取組を平成28年度に始めました。常設のショールーム設置は維持費等の面において困難なことから、まずは1か月の期間限定での開設としました。

最新ガス機器の展示をはじめ、ショールームの近くで開催される朝市の食材や小学生が栽培した食材をプロの料理人がガス機器で調理し、参加者が調理方法を学びながら試食する『朝市レストラン』の開催や、福祉施設による製作品の出張販売等を実施しました。さらに、市内外の方々に好評を博している地酒イベント『えちご謙信SAKEまつり』などとの連携により、1,000人以上のお客さまから来場していただき、都市ガスのPRはもとより、中心市街地の賑わい創出の一助になったのではないかと思います。

本年度においても開設を予定しており、前年度の反省点を活かし、より多くのお客さまからガスの良さを体感



朝市レストランの様子

していただけるような取組を行っていきたいと思っています。

・料金割引制度の導入

イベント方法の工夫に加え、今回のガスシステム改革への対応にあたり、最大の目玉としたのが料金割引制度の導入です。

本年 4 月の料金改定に当たり、原価計算を行う中で値下げが可能な状況となったことから、既存の料金の引下げに加え、お客さまにとって魅力的な料金メニューの検討を行いました。現在低迷している新築市場での都市ガス採用を回復することが、ガス販売量の維持・拡大に最も効果的であることから、検討したアイデアの中から採用したのが「新築お祝い 3 年割」と「子育てプラス割」です。

「新築お祝い 3 年割」は、新築や増改築によってはじめてガスを採用していただいたお客さまについて、契約開始から 3 年間、従量料金を 5%割り引くというものです。以前、一般契約よりも割安な契約を締結している新築物件のお客さまを回ったところ、これまでの住まいよりも使用するガスの絶対量が多くなることから、かえって割高感を感じているお客さまが多いという調査結果があり、何とかその割高感を払拭することが出来ないかという想いから浮かび上がってきたアイデアです。

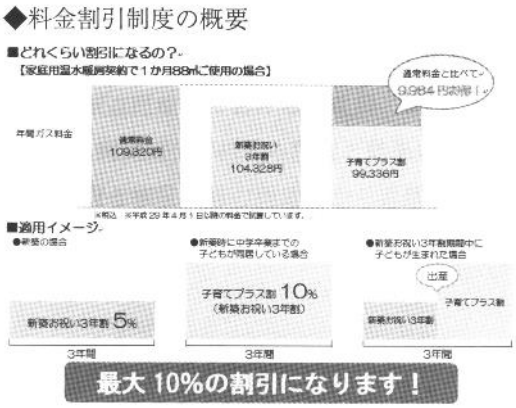
この割引制度により、新築物件はもちろんのこと、いったんオール電化等の他燃料に流れてしまった既存物件についてもリフォーム時に都市ガスに戻っていただくことを期待しています。また、「新築お祝い 3 年割」は、戸建住宅だけではなく、販売量の増量効果が大きい工場等の業務用建物も適用対象とし、ガス販売量の維持・拡大に貢献できる料金制度としました。

さらに、「新築お祝い 3 年割」が対象となる家庭用契約のお客さまのうち、中学校卒業までのお子さまが同居されている場合に適用となるのが「子育てプラス割」です。「新築お祝い 3 年割」の 5%に加え、さらに 5%、あわせて 10%を割引するものです。これは、これまでの都市ガス営業活動で蓄積されたノウハウや外部団体への調査結果から、家の新築を検討されるのが結婚や出産が契機となっていることに着目したものです。

制度を開始してまだ間もない中で、地元紙や業界紙に取り上げていただくなど、想定以上の反響がありますが、効果として現れてくるのはしばらく経過してからだと考えています。住宅販売会社などのいわゆるサブユーザーへの巡回営業や広告などの PR を強化することにより、まずはこの制度を多くの方から知っていただくことが重要であると思っています。



料金割引制度の PR チラシ



・営業力の強化に向けた組織改正

これまで記してきた取組の効果を最大限発現するためには、事業体としての営業力の強化は欠かせません。

当市では、平成 12 年にガス営業の専門部署を設置し、これまで営業活動を行ってきましたが、今後はさらに戦略的な営業活動が重要となってくることから、本年 4 月より企画及び経理担当と営業担当を統合し、新たに総務課内に「経営企画室」を新設しました。これにより、中期的な経営戦略と営業活動を一体的に行い、営業力の強化につなげたいと考えています。

5. おわりに

・組織的な技術力の向上

これまで経営計画やガスの営業活動についてご紹介しましたが、安全で安定したガスの供給を行うためには、職員の知識や技術力の維持・向上が不可欠です。

これまでも現場での実地研修や、ガス主任技術者試験の受験者に対する局内講習会の実施など、技術の継承に努めてきました。

しかし近年、ベテラン職員の大量退職に伴う技術力の低下が懸念されることから、本年 4 月に研修指導係を新設し、研修、指導体制を強化しています。また、職員の技術習熟度を把握するため、全職員に対し「保安スキルアンケート」を実施し、習熟レベルが低い業務を中心に研修を行うなど、組織全体の技術力向上にも取り組んでいるところです。

・お客さまに選ばれる公営企業として

急速に進む人口減少社会、電気をはじめとする他燃料との競合、さらにはガスシステム改革など、ガス事業を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増しています。

厳しい経営環境を乗り越えていくために、これからの公営企業は、今まで以上にお客さまとの距離を縮めていく努力をしなければならないと考えています。そのためには積極的に事業そのものの PR を行いながら、お客さまの事業への理解を深めていただくことが大切であると考えています。当市では年 4 回、ガス水道局独自の広報紙を発行していますが、これまでガスの営業が中心だった内容に加え、事業そのものの PR 記事も掲載するようにしています。

大切なライフラインであるガスを将来にわたって安全で安定的に供給することを目的とする中期経営計画に基づいた事業運営を着実に実施していくとともに、現在行っている事業をしっかりと伝えていくことにより、お客さまに選ばれる公営企業であり続けたいと考えています。



定期的に発行している『ガス水道だより』