事例No.	2291
公表年度	R4
団体の属性	一般市
団体名	秋田県にかほ市

事例区分	公営企業

タグ	・ガス事業

事例種類	民営化等

事例内容・タイトル

都市ガス事業の民営化（譲渡）について

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（令和４年４月号）

先進事例紹介



都市ガス事業の民営化（譲渡）について

にかほ市建設部上下水道課水道班
副主幹　佐々木　仁

1．はじめに

にかほ市のガス事業は、３町合併前、それぞれ旧象潟町で昭和29年、旧金浦町で昭和32年、旧仁賀保町で昭和36年より都市ガス供給を開始し、約60年余りの長きに亘り、市民の豊かな暮らしの実現と産業の発展に大きな役割を果たしてきました。

2．これまでの経緯

都市ガス事業民営化についてのこれまでの経緯についてですが、平成21年７月３日、市長から諮問を受け、第１回目の「にかほ市公営企業運営審議会」を皮切りに、以後７回ほどの審議会を開催し、平成22年９月28日に「ガス事業を市から分離して民営化すべき」との結論に達し、答申書を市長に提出しました。

にかほ市公営企業運営審議会　答申の要旨

Ⅰ．都市ガス事業経営の望ましい在り方について

○地方行政を取り巻く情勢と審議会設置の目的

「中央から地方へ」「官から民へ」を基本とした構造改革が進む中、地方行財政運営は大きな見直し、転換を余儀なくされている。このような状況を踏まえ、本市の将来の都市経営に影響を与えるガス事業について、経営形態の検討を行なった。

○都市ガス業界・公営ガス事業の環境変化

都市ガス業界
　規制緩和による大口供給の自由化、異業種からの参入等により競争が激化。技術革新の進展に対応し得る技術力・営業力・提案力を持つことが必要不可欠。
公営ガス事業
　厳しい環境の中、民間へ事業譲渡する事例が増加

○本市ガス事業の現状について

・柔軟で迅速な意思決定など機動的な経営が難しい。
・積極的・弾力的・複合的な経営・営業展開が難しい。
・専門家の育成が困難。

○本市ガス事業の将来について

公営継続の場合
　「技術面への対応力」「自由化への対応力」に限界があり、事業を継続するための「競争力」維持が難しく、将来の採算性も厳しい状況が予想される。
公営非継続の場合
　「技術面への対応力」「自由化への対応力」に関して、技術革新に対応した専門家の育成等が可能であり、事業性・競争力・営業力の強化を図ることで、経営面での不安は少ない。

○本市ガス事業の望ましい在り方について

環境変化への対応機会を逃さず、可及的速やかに本市ガス事業を市から分離して民営化すべきである。

Ⅱ．民営化するにあたっての基本的視点

○民営化の理念・目的

・他エネルギーとの競合に耐え得る強固な経営基盤の確立。
・地域社会の発展に資すること。
・行政のスリム化・効率化を果たせること。

○民営化の際の条件

・確固とした経営基盤・技術力、技術革新への対応を有すること。
・料金の安定・低廉化や多様なサービスを提供できる能力を有すること。
・地域経済・社会の活性化に資するという企業理念を有すること。

○民営化手法の視点

・民営化手法については、様々な手法があるので、にかほ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。
・事業譲渡先は、確固たる経営基盤や理念等を有する「にかほ市ガス事業と同等以上の事業の継続性・執行能力を有し、市内においても責任の取れる体制を構築していただく新会社への譲渡」若しくは「既存都市ガス会社への譲渡」が適当と思われる。
・選定に当っては「説明責任」を果たすことが重要。また「透明性」や「競争性」を確保するため第三者機関を設置することが望ましい。
・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出来る事業主体である必要がある。

○需要家・市民等への対応、関係団体への配慮について

・「ガス事業の安全性・継続性の確保」「需要家益の確保」「市民益の確保」「民営化の際の混乱防止」の各点について対策を講じると共に、需要家などに対し丁寧に説明すべき。
・関係団体や地域経済に著しい悪影響が出ないように配慮し、円滑な移行が出来るよう、必要があれば譲渡先に対して、取引関係について適当な経過措置を与えることなどを要請することも考慮すべき。

○市の関与について

ガス事業者及び関連事業者のみならず、市民・需要家を含めた利害関係者の全体益にも考慮し、円滑な移行が図れるように指導・助言することが必要。

それを受けて、平成23年10月13日に有識者５名による「にかほ市ガス事業譲渡先選定委員会」を設置し、第１回目の選定委員会を開催しました。

そして、平成25年４月１日からの民営化を目指すこととなりました。

平成23年11月10日に業界新聞や市のホームページに掲載し、募集を行なった結果、平成24年１月11日に１事業者から応募があり、１月16日には議会に経過説明を行い、１月30日に第１次審査の合格通知と第２次審査用資料（提案要領等）を応募者に配布しました。

しかし、平成24年３月21日から事業提案書等の受付を行いましたが、提出期限の４月20日まで提出が無かったことから、事業譲渡による民営化は白紙状態となりました。

その後も、「第３次行財政改革大綱（平成27～31年度）」や「第２次にかほ市総合発展計画」にも掲げ、引き続き受け皿となる譲受事業者を探ってきました。

３．ガス事業会計の収益費用について

３町合併前の平成15年から都市ガスの熱量変更事業の準備に入り、にかほ市では平成18年度に本格的な作業を行いました。それに要した需要開発費等の償却を平成19年度から平成23年度までの５年間で行なっております。そのようなことから、赤字が続き、欠損金も増えていきました。

これまで、平成19年１月に16.72％の料金改定を行いましたが赤字解消とはなりませんでした。その５年後の平成24年４月に14.03％の料金改定を行い、黒字に転じましたが、平成26年度にはまた赤字となり、平成29年７月に8.50％の料金改正を実施してようやく決算で黒字となりました（資料１）。

また、同年４月から施行された「ガス事業法の改正」により都市ガスの小売り自由化により全国的に民営化への移行が加速しました。

これを契機に、当市のガス事業についても、再び民営化を推進することとし、「にかほ市ガス事業譲渡先選定委員会」を設置し、平成32年４月１日からの民営化を目指すことになりました。

４．民営化（譲渡）への経過

平成30年６月25日に第１回にかほ市ガス事業譲渡先選定委員会を開催し、募集要項等について審議を行いました。

７月３日には東北経済産業局と協議を行い、それを受け７月５日付で第２回選定委員会として各委員に書面による報告確認を行いました。

７月16日には業界新聞の「ガス・エネルギー新聞」に、翌17日には市のホームページでガス事業譲渡に関する募集要項等を掲載し、１回目の質問の受付及び回答を経て、８月20日から９月19日まで募集を行なった結果、２事業者からの応募がありました。

10月２日に開催した第３回選定委員会での資格審査を経て、双方とも第１次審査合格とし、10月10日付で審査結果の通知と併せて、第２次審査用資料（提案要領等）を配布し、同時に２回目の質問を受け付けました。

10月24日と25日は、１事業者ずつ事業譲渡資産などの現場説明会を行い、その後に２回目の質問の回答を行いました。

平成31年１月10日から18日にかけ、事業提案書等の受付を行い、２月７日に第４回選定委員会において提案内容の書面審査を行い、同月15日に第５回選定委員会を開催し、午前と午後に

資料１　ガス事業会計収益費用年度別一覧

（単位：千円）

項目	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
収益合計	211,755	349,017	365,364	411,974	392,265
費用合計	217,469	473,727	581,689	606,269	591,986
純利益	▲ 5,714	▲ 124,710	▲ 216,325	▲ 194,295	▲ 199,721
未処分利益剰余金	▲ 5,714	▲ 130,424	▲ 346,749	▲ 541,044	▲ 740,765
			料金改定 16.72%(1/1～)		

項目	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
収益合計	406,039	437,938	508,048	501,765	545,839
費用合計	569,030	573,580	503,644	500,183	552,741
純利益	▲ 162,991	▲ 135,642	4,404	1,582	▲ 6,902
未処分利益剰余金	▲ 903,756	▲ 1,039,398	▲ 1,034,994	▲ 1,033,412	▲ 1,040,314
			料金改定 14.03%(4/1～)		

項目	27年度	28年度	29年度	30年度
収益合計	467,263	419,260	499,833	464,982
費用合計	511,305	448,587	436,870	419,750
純利益	▲ 44,042	▲ 29,327	62,963	45,232
未処分利益剰余金	▲ 1,084,356	▲ 1,113,683	▲ 1,050,720	▲ 1,005,488
			料金改定 8.50%(7/1～)	

分けてそれぞれの事業者から直接ヒアリングを行いました。

その結果、東海ガス株式会社を最優秀提案者として選定しました。

２月19日に第６回選定委員会を開催し、審査結果報告書を確認後、市長に報告し、市長はそれを受け、翌20日付で最優秀交渉権者として決定。同日付で通知を行い、３月８日に市議会への説明会を開催しました。

３月28日に最優秀交渉権者の東海ガス株式会社と事業譲渡に関する仮契約を締結しました。

その後、令和元年５月16日に市議会の承認を受け、仮契約から本契約へ移行され、５月24日に「にかほ市ガス事業譲渡に関する確認書」の

資料２　調印式



調印式（資料２）を開催しました。

９月17日には、東北経済産業局へ「事業譲渡譲受認可申請書」を提出し、10月25日に認可されました。

令和元年７月には市内３ヶ所の会場で民営化に関する住民説明会を開催しました。参加された方からは、料金の支払い方法や請求に関することや、施設の設備投資に関すること、新会社の戸別訪問予定についてなどの質問がありました。

また、譲渡先である東海ガス株式会社は、令和元年８月に新会社「にかほガス株式会社」を設立し、10月からはにかほ市ガス水道局内に事務所を設け、事務の引き継ぎ等を行い、12月からはガスを使用しているお客様へ戸別訪問し、挨拶および今後の方針等を直接説明するなど民営化に向けての準備を進めて参りました。

そして、令和２年４月１日午前０時に大きなトラブルもなく無事に事業譲渡となり、民営化がスタート致しました。

５．民営化（譲渡）についての考え

●公営都市ガス事業者としての課題等の顕在化（デメリット）

近年、他のエネルギーとの競合環境の中、顧客のニーズに応じて質の高い製品やサービスを低価格で速やかに提供していくことが求められているが、公営事業者としての制約があり、このままではエネルギー間の厳しい競争を勝ち抜き、永続的な事業発展は困難になってきています。

１）サービス提供が限定的

①　当市においては、地方公営企業法の規定により提供サービスが限定されてきた経緯から、サービス範囲が都市ガス事業のほか、一部ガス器具販売などの関連範囲が限定される。

２）相対的にコスト等が割高

①　住民を対象とした公共の福祉増進という地方公営企業経営の基本原則から供給エリ

アが限定的なため、民間大手事業者等に比べ原料調達単位が小さく相対的に原料の調達コストが高い。

② 公営ガス事業では公平性や透明性確保のため、資材調達などは原則として入札により調達することから、長期にわたる相対取引等の調達手法を柔軟に選択できる民間事業者に比べた場合、相対的に割高になる傾向にある。

3）経営の弾力性が小さい

① 常に公共性が求められるため、顧客の様々な要請等に対し、事業機会を逸することなく柔軟な判断、決定対応が困難な場合は多い。

② 料金改定など、経営の重要事項について議会をはじめとする利害関係者との調整等プロセスが民間と異なり、経営判断等に相対的に時間を要し、弾力的な経営が行い辛い環境にある。

4）保安・安定供給面での不安

① 高度な専門性を有する保安担当者や国家資格者が必要であるが、ガス事業以外の部署との人事異動が避けられず、技術の継承・人材育成などは大きな課題であり、ガスの保安水準の維持、安定供給、災害時の対応など公営では限界がある。

●民営化で期待されるメリット

当市の都市ガス事業が民営化された場合でも料金や保安の水準は確保されることが見込まれる一方、顧客サービスの更なる向上や充実が期待される。

1）サービスの向上

① 民間の優れた経営により事業領域の拡大が図られる。

② 総合的なエネルギーサービス事業者として、多様なサービスを速やかに提供できる。

2）経営の効率化によるコストの削減

① 民間の優れた経営ノウハウを活かした資源等の有効活用や広域的なガス供給体制の構築により、原料コストの削減も可能となる。

② 国際的な原油価格の動向による影響を除き、経営の合理化等により将来的には安価なガス料金の提供が期待される。

3）地域経済の活性化

① 民間の領域における雇用創出が図られる。

② 新たな事業展開による地元企業との取引機会の拡大が期待できる。

4）市の行財政改革への寄与

① 当市の公益事業を担う民間事業者との新たなパートナーシップを構築することにより、行政が本来担うべきサービス向上が図られる。

② 民営化により公共の領域においても職員定数の削減が図られる。

③ 資産譲渡収入や市税収入なども見込まれ、市の財政健全化に寄与する。

5）保安水準・安定供給の維持

① 法律により安全で安定したガス供給が行われるよう規律されている。

② 民営化後も公営と同水準の保安基準により安定供給が維持される。

6．おわりに

当市の行財政改革の視点に立った場合、「民間で出来ることは民間に」という行政改革の流れと、公営企業としての必然性と意義を考慮すると、全国的な流れがあるこの時期こそ、民営化を含めた選択肢の中で将来的な都市ガス事業

の経営形態について再度抜本的な検討を行う好機と考え、再度、民営化を目指しました。

こうしたことから、民営化により公営での制約と課題から解放され、民間の創意ある経営を導入し、事業領域の拡大やサービスの向上、地域経済の活性化、経営合理化効果による料金体系などのメリットが期待できる。

更には、ガス事業者自らの責任において高度な専門性と多彩なサービスにより一層の多様化や高度化、保安体制の強化により災害等、有事の際の迅速な対応が可能となり、都市ガス供給の安定性や環境性を背景に都市ガス供給の拡大と併せて、都市ガス事業以外にも様々な事業展開が期待されます。

そして、当市ガス事業の需要家は年々減少している状況でしたが、民間の活力をもって、市民にとってより良いガス事業の運営がなされることを期待しています。

