

大津市ガス事業の在り方検討について

～基本方針～

平成29年6月

企業局 企業総務部 経営戦略課
官民連携推進室

目次

- ① 大津市公営インフラ事業の現状----- P.3
- ② 大津市ガス事業の課題----- P.6
- ③ 大津市ガス事業の課題のまとめ----- P.14
- ④ 大津市ガス事業の目指すべき姿----- P.15
- ⑤ 外部有識者委員会による方向性の提言----- P.26
- ⑥ 検討の方向性----- P.28
- ⑦ 資料----- P.30

①. 大津市公営インフラ事業の現状

事業概要

- 本市は、ガス、水道及び下水道の3事業を企業局(公営企業)において実施している
- ガス事業は全国の公営ガス事業者のうち、仙台市に次いで2番目の売上規模である
- 長年に渡り、インフラ事業者として市民生活を支えている

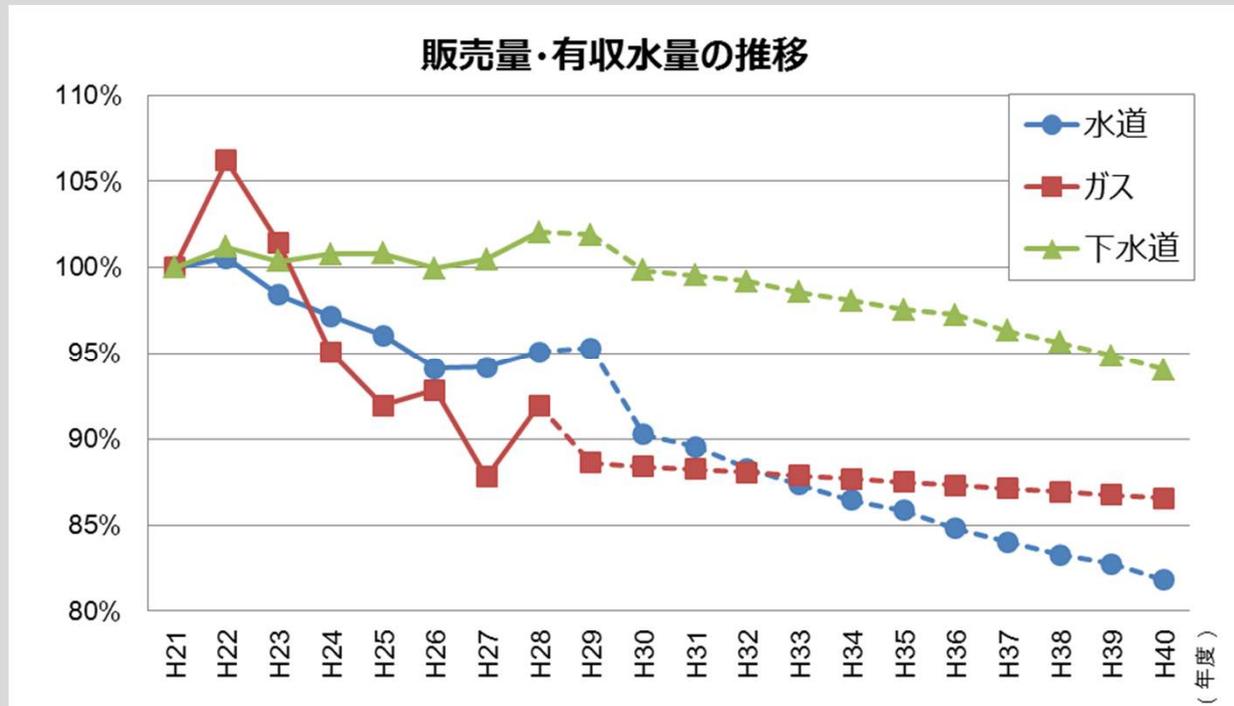
ガス事業	水道事業	下水道事業
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 昭和12年供給開始 ✓ 普及率70.3% 約9万6千戸に供給 ✓ ガス売上約110億円* ✓ 正規職員数100名 ✓ 全国の公営ガス事業者の中で2番目の規模 ✓ 製造設備は持たず、全量卸供給を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 昭和5年給水開始 ✓ 普及率99.9% 約15万2千戸に給水 ✓ 給水収益約53億円* ✓ 正規職員数104名 ✓ 琵琶湖を水源とし、6箇所浄水施設より水道水を給水している 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 昭和44年供用開始 ✓ 普及率98.3% 約13万2千戸を処理 ✓ 下水道使用料約69億円* ✓ 正規職員数66名 ✓ 4つの処理区に分かれ、うち、2つは県が運営する琵琶湖流域下水道に、1つは京都市で処理 ✓ 本市が管理する水再生センターは包括的民間委託を既に実施中

H28年度末時点、*印:速報値

①. 大津市公営インフラ事業の現状

ガスの販売量と水道・下水道の有収水量

- 3事業ともに、整備拡張の時代から維持管理の時代へ移行している
- ガスの販売量（平成22年ピーク）や水道・下水道の有収水量は減少傾向となっている



※平成21年を100としたときの各年度の水準

※平成29年度以降については、平成28年度に実施した長期収支見通しの需要想定

①. 大津市公営インフラ事業の現状

これまでのガス事業の在り方検討

・昭和55年4～8月

昭和53年5月に発生した藤尾学区のガス事故を契機に「ガス事業検討委員会（庁内委員）」が設置され、「ガス事業は速やかに民間へ移管されることが望ましい」と報告

・昭和56年9月～昭和57年1月

「大津市ガス事業懇話会（庁外委員）」に在り方について諮問

・昭和57年1月

同懇話会より「民間へ移管することが望ましいと思慮される」と答申

答申を受け、民営化へ向け鋭意、協議を重ねたが複数の課題により不合意

・昭和59年9月

市議会定例会にて「ガス経営を持続できる見通しが立ち、状況を見極めながらこのまま継続してまいりたい」と答弁（市長）

⇒ガス事業の在り方検討は一時終息

・平成23年1月～平成24年1月

大津市ガス事業のあり方庁内検討委員会により「公営で継続することが望ましい」と市長へ報告

・平成24年9月～平成25年3月

大津市ガス事業のあり方検討業務委託にて上記の庁内検討結果の検証を実施

・平成25年9月

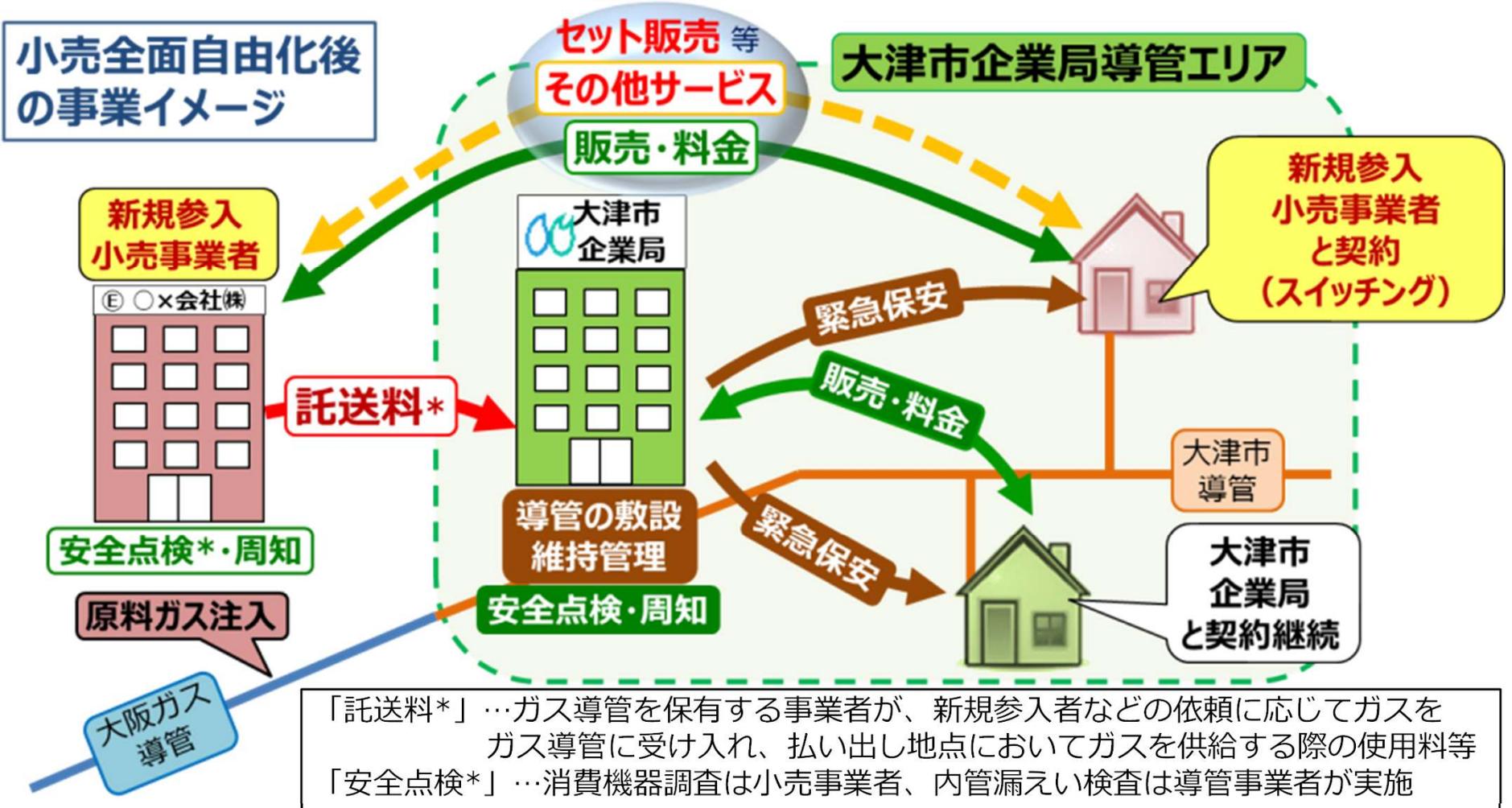
上記の検討結果を踏まえ「ガス事業を直ちに民営化すべき状況ではなく、現時点においては公営を継続すべきと判断した。しかしながら、ガス事業を取り巻く経営環境の変化を注視してまいる」と答弁（市長）

その後、当時の判断材料として無かったガスの小売全面自由化が決定され、社会情勢の変化により、当局の経営環境が大きく変わろうとしている

②. 大津市ガス事業の課題

ガスの小売全面自由化の概要図

- 平成29年4月にガスの小売全面自由化が開始され、新規参入小売事業者（以下、新規参入者とする）による本市エリアでの販売が進む可能性がある
- 新規参入者は、ガス以外の商品とのセット販売や低廉な料金等を掲げ顧客獲得していく可能性がある



②. 大津市ガス事業の課題

小売全面自由化の動向

- 電力とガスの小売全面自由化により、各エネルギー企業等の動きが活発化している
- 国は新規参入者の競争性確保策を検討しており、顧客喪失の可能性がある

エネルギー関連企業等の動向

- 新規参入に向けて、平成29年3月末時点で45事業者が経済産業省に小売事業登録を行った
- その内、家庭向けに販売を予定しているのが16社である

国の最新の動向

- 有識者委員会で、ガス事業者へのLNG基地の開放を義務付けた
- 自由化を控え「適正なガスの取引についての指針」の改定が平成29年2月6日に行われた

先行する電気小売自由化の動向

- 平成29年2月末時点、全国で約311万件（10%）、関西では約64万件的契約手続きが行われている（※自社内切替含む）
（電力広域的運営推進機関スイッチングシステム利用状況より）

- **ガス小売自由化を契機にエネルギー業界の競争が激化**
- **本市においても新規事業者参入が発生**

②. 大津市ガス事業の課題

ガスの小売全面自由化による在り方検討経過

時 期	内 容
平成25年11月	国で電力・ガスの全面自由化（ガスシステム改革小委員会設置）の検討が開始される
平成26年2月	日本ガス協会により公営ガス事業者の自由化への対応を図るべくワーキンググループが設置される（公営企業特有の課題について調査・研究）
平成26年4月 ～平成27年3月	プロジェクト会議にて、ガスの自由化への対応策の検討をした（ポイント制、他業種とのセット割等の検討） ⇒最終報告にて、各対応策の導入は不可と判断した
平成26年11月	全国公営事業者会議の場で公営企業特有の課題を総務省及び経済産業省に対して説明（地方自治法に定める議会承認の必要性、附帯事業の制限等）
平成27年4月	公営企業特有の課題を解決すべく、新たなアイデアの検討を開始
平成27年9月	様々な事業運営形態を検討する中、公営企業特有の課題を解決する手法は公共施設等運営権制度が最適であると判断した
平成27年10月 ～平成28年3月	内閣府、総務省、経済産業省にガス事業での同制度の適用可否について見解を伺うため訪問（平成28年3月：同制度に適合することについて見解を得る）
平成28年1月	総合資源エネルギー調査会 基本政策分科会 ガスシステム改革小委員会（第27回）でガスの小売全面自由化を平成29年4月1日を施行日とすることが決定された
平成28年4月～	委託業務により、新たな事業スキームの検討及び実施スケジュールの作成等を実施する
平成28年11月	検討を進めるにあたり、議会への説明及び事業スキームの公表を実施する
平成28年11月 ～平成29年1月	本構想の実現可能性の判断材料として、マーケットサウンディング調査を実施する
平成29年3月	市議会に対し、本構想における様々な事業運営形態の検討及び収支予測について、説明を行う
平成29年4月	大津市ガス事業の在り方検討における、基本方針（案）をとりまとめる
平成29年4月～	外部有識者による「大津市ガス事業の在り方検討委員会」を開催（第1回:4月19日、第2回:5月9日） 第2回委員会にて、検討の方向性の提言を受ける
平成29年5月	有識者委員会の提言を大津市議会施設常任委員会（5月12日）にて報告 委員長より、「今後のスイッチングの状況など、経営環境の変化に注視するとともに、十分な経営分析等を行いながら、本件に関する実施方針（案）の策定に向けた取り組みを進めていただきたい」との言葉を受ける

②. 大津市ガス事業の課題

本市ガス事業の業務区分

・ ガス事業法に基づく、ガス小売事業と一般ガス導管事業の業務区分

ガス小売事業

- ・都市ガスの調達
- ・都市ガスの販売
- ・小売料金設定
- ・小売営業
- ・小売契約
- ・料金収納
- ・需要家保安業務
(消費機器調査)
(安全使用周知)

一般ガス導管事業

- ・供給設備の維持管理
(点検、修繕)
- ・供給圧力の監視
- ・託送管理 (契約、検針、精算等)
- ・託送料金の設定
- ・緊急保安対応
- ・需要家保安業務
(内管漏洩検査)
- ・ガス供給設備の整備
(導管等の整備更新工事)
- ・内管工事

②. 大津市ガス事業の課題

公営継続で想定される課題

- 一般ガス導管事業では託送料金は国の認可が必要であるものの、事業報酬の算入が認められており、安定経営が可能と考えられる
- 一方、ガス小売事業は新規参入者（民間事業者）と競合することとなる。そのため、公営事業者特有の課題として、事業展開や料金に関する課題があり、新規参入者のサービス・料金面に十分に対抗できない
- その結果、ガス小売事業では顧客喪失を招き、販売量や収益の減少が想定される

論点	想定される課題
事業展開・サービス拡充の制約	<ul style="list-style-type: none"> • 地方自治法、地方公営企業法の制約から、附帯事業が制限される • 地方公営企業は積極的、弾力的な営業展開が難しい
ガス料金の弾力的な設定への制約	<ul style="list-style-type: none"> • 電力や通信事業者との提携やセット販売等が行えず、新規参入者への対抗策が十分に打てない • 料金を見直す場合、市議会の議決を得る必要があることから、会期時期を見据える必要があるなど、柔軟な料金設定が困難である • 附帯事業に制約があり、ガス料金での原価回収が求められるため、他商品の価格設定を勘案した柔軟な価格設定が困難である

②. 大津市ガス事業の課題

経営シミュレーションの実施

- 公営継続時の一般ガス導管事業とガス小売事業の各経営シミュレーションの実施
- 前提条件を下記のとおり

【前提条件】

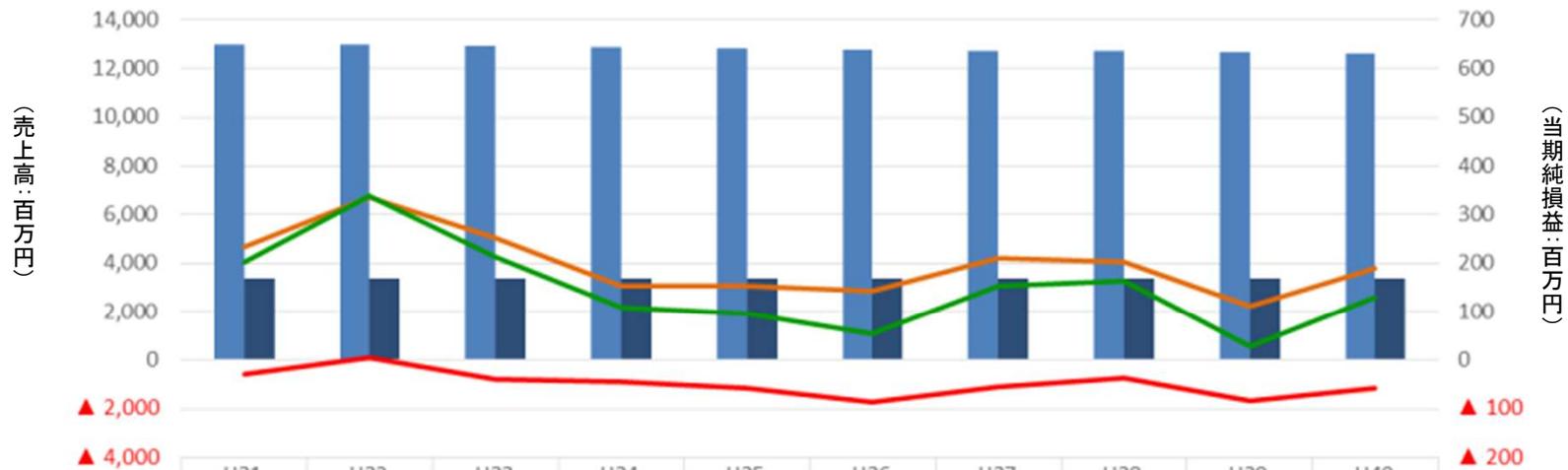
基礎条件	<ul style="list-style-type: none"> • 平成28年度作成の本市ガス事業の長期収支計画を基に導管事業と小売事業にコストを配分する • 主なコスト配分の考え方 <ul style="list-style-type: none"> - 減価償却費・修繕費・除却費・租税課金 …すべて導管事業に帰属する - 需要開発費 …すべて小売事業に帰属する - 人件費 …託送料金申請の計算に用いた人件費が長期収支の人件費に占める割合を算出し、当該割合に基づき導管事業と小売事業に配分する - 上記以外の経費（委託費等） …業務ごとに過去の実績等を勘案した比率によって導管事業と小売事業に配分する
スイッチング率	<ul style="list-style-type: none"> • 100万m^3以上の大口需要家：スイッチングなし • 100万m^3未満の小口需要家：ガスの小売全面自由化後、12年間で10%

②. 大津市ガス事業の課題

公営継続の経営シミュレーション（小口スイッチング10%）

- 本市作成の長期収支計画をベースに小売事業と導管事業の損益をそれぞれ算出すると、ガス事業全体では黒字が維持されるが、**小売事業としては10年間累計で▲492百万円の赤字**となる
- 小口でのスイッチングを考慮しているが、大口等も含め今後想定以上に進んでいくと、ガス事業全体への経営に影響が発生する

ガス事業公営継続時の経営シミュレーション(小売事業(小口10%SW)+導管事業)



	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40
■ 小売売上(左軸)	13,009	12,965	12,921	12,878	12,834	12,790	12,746	12,702	12,658	12,614
■ 導管売上(左軸)	3,380	3,380	3,379	3,379	3,378	3,377	3,376	3,374	3,373	3,372
▲ 小売純損益(右軸)	▲29	3	▲39	▲45	▲57	▲88	▲56	▲38	▲84	▲59
▲ 導管純損益(右軸)	233	336	253	154	152	142	210	203	113	190
▲ ガス事業純損益(右軸)	204	339	214	109	95	54	154	164	29	131
ガス販売量(百万m3)	162.33	161.99	161.65	161.31	160.97	160.63	160.29	159.96	159.62	159.28

純損益累計
▲492百万円

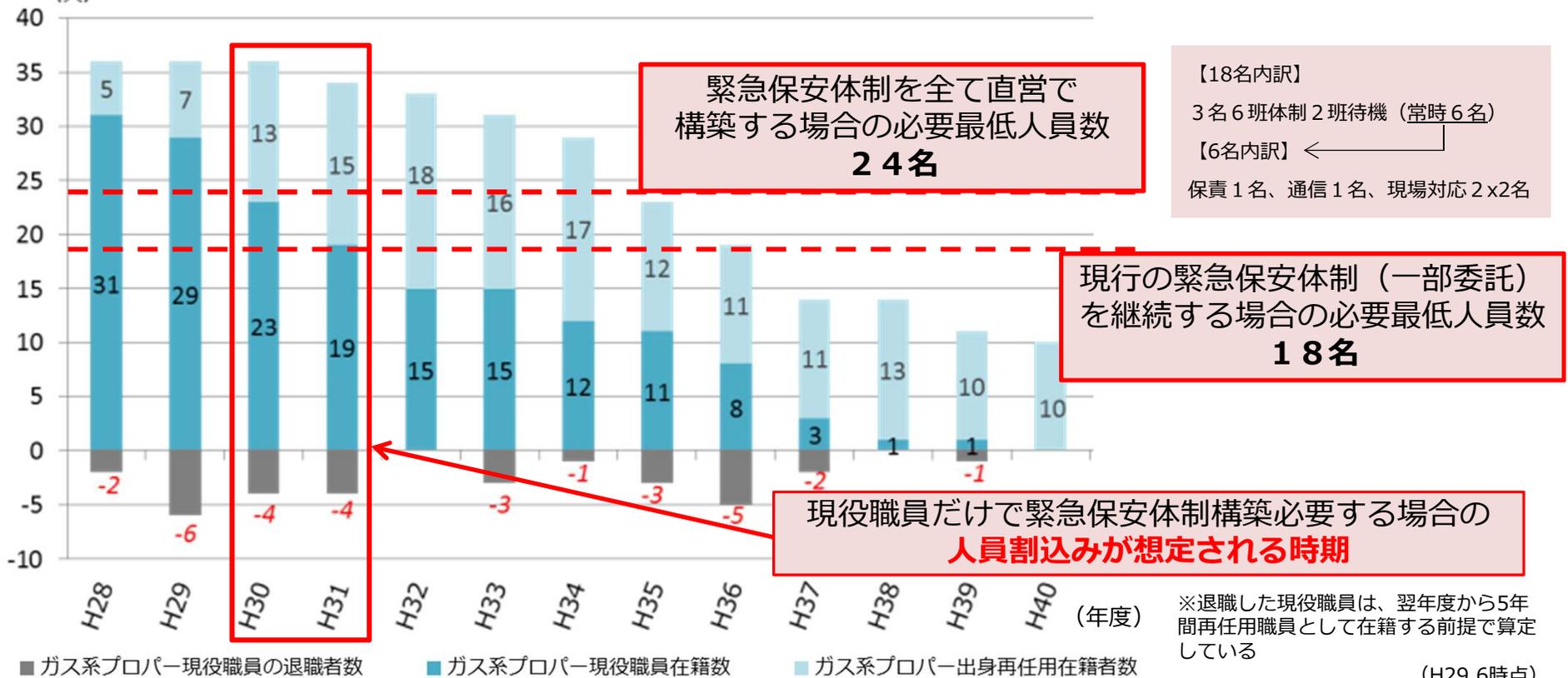
(H29.3作成)

②. 大津市ガス事業の課題

ガス緊急保安体制（現状と課題）

- 体制をガス系プロパー職員のみで構築する場合、平成31年度以降、人員不足により運営に支障をきたす ※現行は水道プロパーも含め構築
- 他の業務も含め、退職者の急増によりノウハウの継承が困難になる
※プロパー職員の採用は昭和63年採用が最後

(人) 図 ガス系プロパー職員数の推移と緊急保安体制維持に必要な人員数



③. 大津市ガス事業の課題のまとめ

課題の整理

① ガスの小売全面自由化による大きな社会情勢の変化

- ガスの小売全面自由化に伴い、自由競争環境を確立するため国が新規参入を促進させる施策を次々に公表しており、新規参入者が他業種とのセット販売や低料金等を掲げ大津エリアで事業展開する可能性がある。
- このため、**今後は市民へ付加価値の高い新たなサービスや料金メニューの提供**が求められる。
- しかし、事業展開や料金に関して、**公営事業者特有の課題を抱えており、新たなサービスの拡充や料金設定の自由度においても民間企業に比べ制約を抱える**ことになる。
- また、平成29年4月以降、**契約切り替えの影響を受けるなどし、経営状況が厳しくなり、これまでお客様に提供してきた低廉なガス料金の維持が出来ない**可能性がある。
- 現状、家庭用では新規参入がないものの、10万m³/年以上の大口のお客様でスイッチングや価格対抗が発生している。

② 人材・組織面の脆弱化

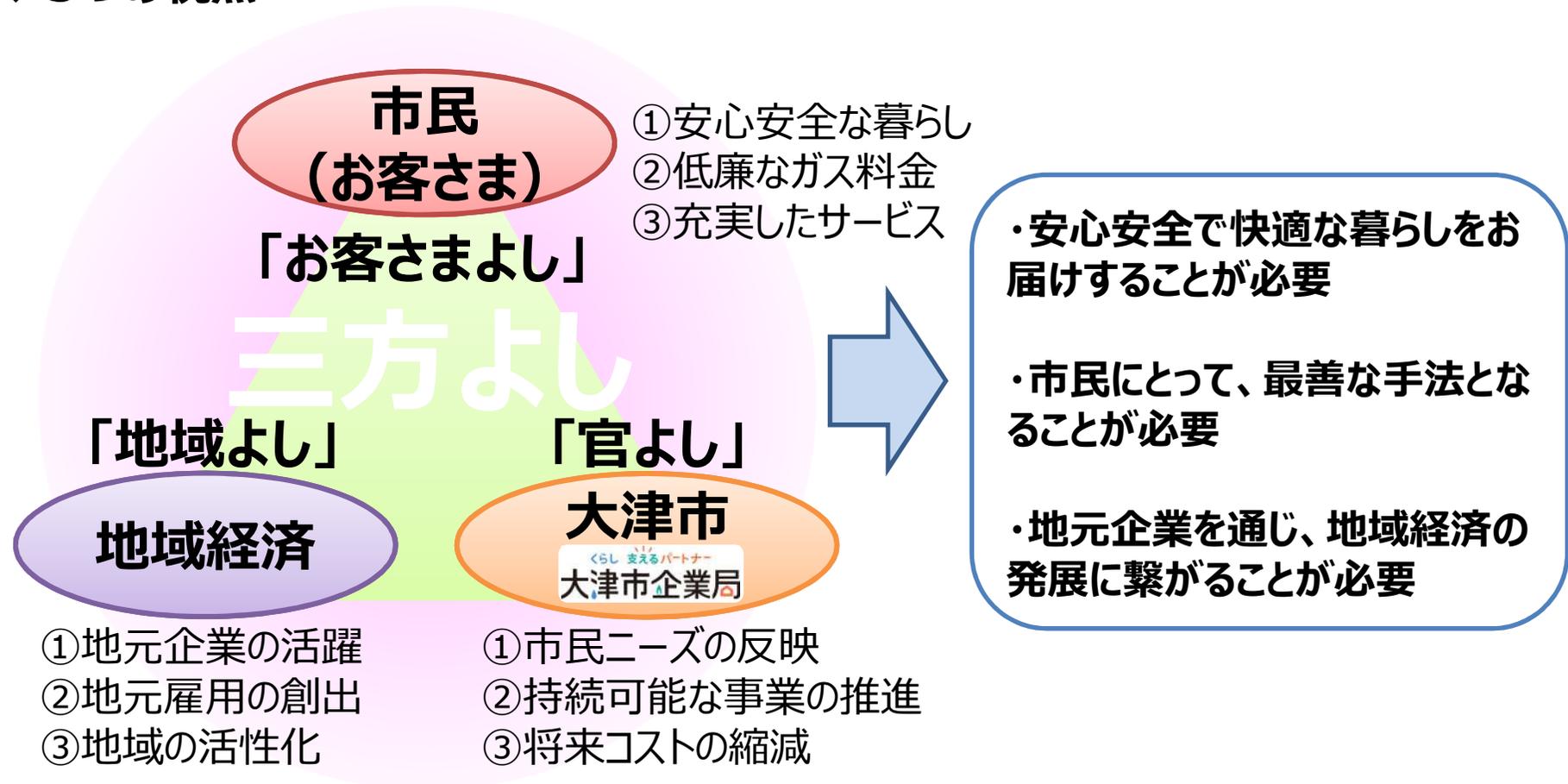
- 企業局独自採用職員の高年齢化により専門技術職で構成している組織体系の維持が困難な状態にある。
- **ガス事業の根幹である緊急保安体制が平成31年度以降、「直営体制」の確保ができない。**

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

目指すべき姿

・ ガスの小売全面自由化を踏まえた3つの視点

◆ 3つの視点



④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討 (手法の概要)

・ ガス事業の運営を持続的に行うことができる形態の検討

	公設公営方式		公設民営方式
	個別委託 (委託拡大)	包括業務委託	指定管理者制度
概要	<ul style="list-style-type: none"> 公共性に配慮した事業運営が可能 可能な限り、業務を民間事業者へ委託する 個別業務毎に委託契約を締結する 市は業務を監督し委託料を支払う 資産等すべて市が継続して保有する 業務管理に専門知識を有する職員の育成が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の委託業務を包括し、長期的に委託する 個別委託より、コスト削減効果がある 資産等すべて市が継続して保有する 業務管理に専門知識を有する職員の育成が必要 <p>※個別委託の発展型</p>	<ul style="list-style-type: none"> 小売業務や施設更新業務について民間企業等を指定管理者として設定する 資産等すべて市が継続して保有する 業務管理に専門知識を有する職員の育成が必要 指定期間は3～5年が一般的であり、人員採用・育成や新規事業への投資などを行いにくい 料金を市が承認する必要がある、市場動向に応じた料金戦略に課題がある
形態イメージ			

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討 (手法の概要)

- ガス事業の運営を持続的に行うことができる形態の検討

公共施設等運営権（コンセッション）方式

	市100%の出資会社	官民共同の出資会社	民間会社（既存もしくは新設）
概要	<ul style="list-style-type: none"> 市100%の出資会社を設立し、長期の運営権設定を行う 市の意向を反映できる 資産等すべて市が継続して保有する 税負担が生じる（法人税等） 新たなサービスの導入に関する知識や経験が乏しい 	<ul style="list-style-type: none"> 市と民間で出資会社を設立し、長期の運営権設定を行う 出資比率により、市の意向の反映度合いが変わる 資産等すべて市が継続して保有する これまでの市のノウハウなどが継承できる 税負担が生じる（法人税等） 長期契約に基づき民間のサービスや技術の導入が可能 条例の範囲内での料金改定は市へ届出すれば良いため機動的な対応が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 既存会社もしくは新設の民間出資会社へ、長期の運営権設定を行う 税負担が生じる（法人税等） 長期契約に基づき民間のサービスや技術の導入が可能
形態イメージ			

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討 (手法の概要)

- ガス事業の運営を持続的に行うことができる形態の検討

		民営化方式		
		市100%の出資会社	官民共同の出資会社	民間会社（既存もしくは新設）
概要		<ul style="list-style-type: none"> 市100%の出資会社を設立し、事業譲渡を行う ガス事業のすべてを出資会社にて行う 市の意向を反映できる 税負担が生じる（法人税等） 新たなサービスの導入に関する経験や知識が乏しい 	<ul style="list-style-type: none"> 市と民間で出資会社を設立し、事業譲渡を行う ガス事業のすべてを出資会社にて行う 出資比率により、市の意向の反映度合いが変わる 税負担が生じる（法人税等） 民間のサービスや技術の導入が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 既存会社もしくは新設の民間出資会社へ、事業譲渡を行う ガス事業のすべてを民間会社にて行う 税負担が生じる（法人税等） 民間のサービスや技術の導入が可能 市に経営リスクは無い 市は施策や料金設定へ関与できない
形態イメージ				

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討（課題対応）

- 公営継続の手法として、民間企業への「個別委託」や「包括業務委託」等があるが、課題への対応は難しい

		公設公営方式		公設民営方式
		個別委託（委託拡大）	包括業務委託	指定管理者制度
① ガスの小売自由化への対応	機動的な料金設定	× 小売事業における機動的な料金施策が困難	× 小売事業における機動的な料金施策が困難	× 料金の基本的事項（算定方法）は条例で定められ自由度がない
	柔軟な営業施策	× 電力とガスのセット販売など、柔軟な営業施策が地方公営企業法などの制約によりできない	× 電力とガスのセット販売など、柔軟な営業施策が地方公営企業法などの制約によりできない	○ 他サービスの提供は可能
	低廉料金の維持	○ 市の施策として低廉な料金の維持が可能	○ 市の施策として低廉な料金の維持が可能	○ 市の施策として低廉な料金の維持が可能
② 人材と組織面	組織体制	× 他部局、他事業課との人事異動があり確固たる組織形成は難しい	○ 専門・専属組織の形成が可能	× 専門・専属組織の形成が可能であるが、一般的に契約期間が5年程度と短く、継続性に欠ける
	人材確保	× 新規採用による人員不足解消は今後も望めない	○ 人員不足は民間企業が実施することにより解消できる × 管理的人材育成が必要	○ 人員不足は民間企業が実施することにより解消できる × 短期的雇用での人材確保は難しい
③ 経営面と資金面	経営面	○ 公営企業は租税課金が免除される × 予算制度や地方公営企業法などの制約により経営自由度が低い	○ 公営企業は租税課金が免除される × 予算制度や地方公営企業法などの制約により経営自由度が低い	× 契約期間が短く、長期的な人材採用・育成、新規事業投資等が困難
	資金面	○ 公的資金の長期・低利での調達ができる × 経営悪化の場合、一般会計へ負担が発生する	○ 公的資金の長期・低利での調達ができる × 経営悪化の場合、一般会計へ負担が発生する	× 期間が短く、また、指定は行政処分であり、行政による取消し等のリスクもあるため、安定した資金調達が困難

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討（課題対応）

- 公共施設等運営権方式としては、小売全面自由化への対応、人材・組織面の脆弱化への対応が可能である
- 官民共同出資による会社は市の施策反映の面では有効である

		公共施設等運営権（コンセッション）方式		
		市100%の出資会社	官民共同の出資会社	民間会社（既存もしくは新設）
① ガスの小売自由化への対応	機動的な料金設定	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能 × 株主が市のみであるためマーケット分析等のノウハウ、意思決定の迅速さに欠ける	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能
	柔軟な営業施策	× 民間出資者がいないため、民間的経営ノウハウが乏しく、新規事業の展開などは限定的	○ 電力とガスのセット販売など、民間のノウハウを取り入れた柔軟な営業が可能	○ 電力とガスのセット販売など、民間のノウハウを取り入れた柔軟な営業が可能
	低廉料金の維持	○ 条例により、料金上限の設定が可能	○ 市の出資比率に関わらず、条例により料金上限の設定が可能	○ 条例により料金上限の設定が可能
② 人材と組織面	組織体制	○ 長期にわたる組織形成が可能	○ 長期にわたる組織形成が可能 ○ 初期段階から有力な組織形成が可能	○ 長期にわたる組織形成が可能 ○ 初期段階から有力な組織形成が可能
	人材確保	○ 市からの派遣、新会社での採用により解消が可能 × 初期段階の技術力確保は厳しい	○ 市、民間からの派遣や新規採用により人材の確保が可能 ○ 職員派遣により市職員のノウハウ・技術力の継承が可能	○ 人員不足は民間として解消が可能 × PFI法による派遣制度を活用可能だが、初期の引継ぎのみの活用となる
③ 経営面と資金面	経営面	○ 市の要求事項を契約時に設定できる × 民間的経営ノウハウに乏しく、戦略的な営業展開ができない	○ 市の要求事項を契約時に設定できる ○ 民間の営業展開が可能 ○ 市は株主として施策の反映が可能	○ 市の要求事項を契約時に設定できる ○ 民間の営業展開が可能 × 市の施策反映はできない
	資金面	× 経営悪化の場合、市に損失が発生する可能性がある	○ 運営権対価の設定が可能（市収入） × 経営悪化の場合、市に損失が発生する可能性がある	○ 運営権対価の設定が可能（市収入）

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討（課題対応）

- ・ 民営化方式では、市の小売全面自由化への対応、人材・組織面の脆弱化への対応の必要はない
- ・ 市が出資することで経営関与することが可能であるが、出資比率を高くすることで関与度合いが強くなり施策反映が可能となるが、民間ノウハウの取り入れは乏しい

		民営化方式		
		市100%の出資会社	官民共同の出資会社	民間会社（既存もしくは新設）
① 小売自由化への対応	機動的な料金設定	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能 × 株主が市のみであるためマーケット分析等のノウハウ、意思決定の迅速さに欠ける	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能	○ 機動的なガス小売料金の設定が可能
	柔軟な営業施策	× 民間的経営ノウハウが乏しく、新規事業の展開などは限定的	○ 電力とガスのセット販売など、民間のノウハウを取り入れた柔軟な営業が可能	○ 電力とガスのセット販売など、民間のノウハウを取り入れた柔軟な営業が可能
	低廉料金の維持	○ 市の意向反映が可能	○ 市の意向反映が可能 × 出資比率により一定期間を超える料金上限の拘束は困難	× 一定期間を超える料金上限の拘束は困難
② 人材と組織面	組織体制	○ 長期にわたる組織形成が可能	○ 長期にわたる組織形成が可能 ○ 初期段階から有力な組織形成が可能	○ 長期にわたる組織形成が可能 ○ 初期段階から有力な組織形成が可能
	人材確保	○ 市からの派遣、新会社での採用により人材を確保 × 初期段階の技術力確保は厳しい	○ 市、民間企業からの派遣や新会社での採用により人材を確保	○ 民間企業により人材を確保 × 派遣は原則不可。市に余剰人員が発生
③ 経営面と資金面	経営面	× 初期段階では民間的経営ノウハウに乏しく、戦略的な営業展開ができない	○ 民間の営業展開が可能 ○ 市は株主として市施策の実施が可能	○ 民間の営業展開が可能 × 市の施策反映はできない
	資金面	○ 市は譲渡時、売却収入を得ることが可能 × 経営悪化の場合、市に損失が発生する可能性がある	○ 市は譲渡時、売却収入を得ることが可能 × 経営悪化の場合、市に損失が発生する可能性がある	○ 市は譲渡時、売却収入を得ることが可能

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

事業運営形態の検討（課題対応）

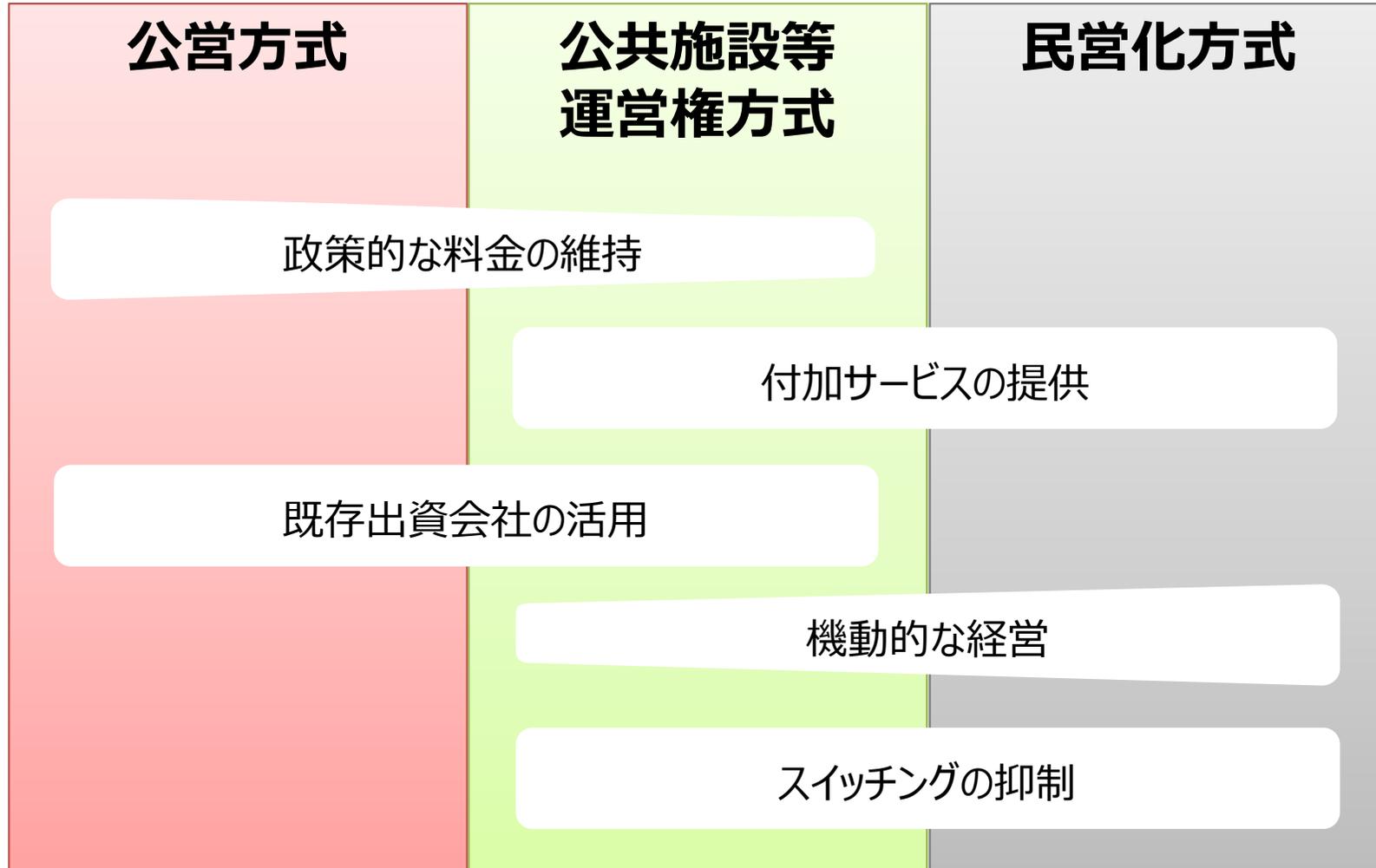
- 各課題に対し、個々の事業運営形態の比較では、公設公営方式や公設民営方式では課題への対応に欠ける
- より良い形として検討を進めるべき形態としては公共施設等運営権方式もしくは民営化方式と考える

		公設公営方式		公設民営方式	公共施設等運営権方式			民営化方式		
		個別委託	包括委託	指定管理	市100%	官民共同	民間会社	市100%	官民共同	民間会社
① ガスの小売自由化への対応	機動的な料金設定	×	×	×	▲	○	○	▲	○	○
	柔軟な営業施策	×	×	○	×	○	○	×	○	○
	低廉料金の維持	○	○	○	○	○	○	○	▲	×
② 人材と組織面	組織体制	×	○	×	○	○	○	○	○	○
	人材確保	×	▲	▲	▲	○	▲	▲	○	▲
③ 経営面と資金面	経営面	▲	▲	×	▲	○	▲	×	○	▲
	資金面	▲	▲	×	×	▲	○	▲	▲	○

④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

方式別のガス小売事業における課題対応

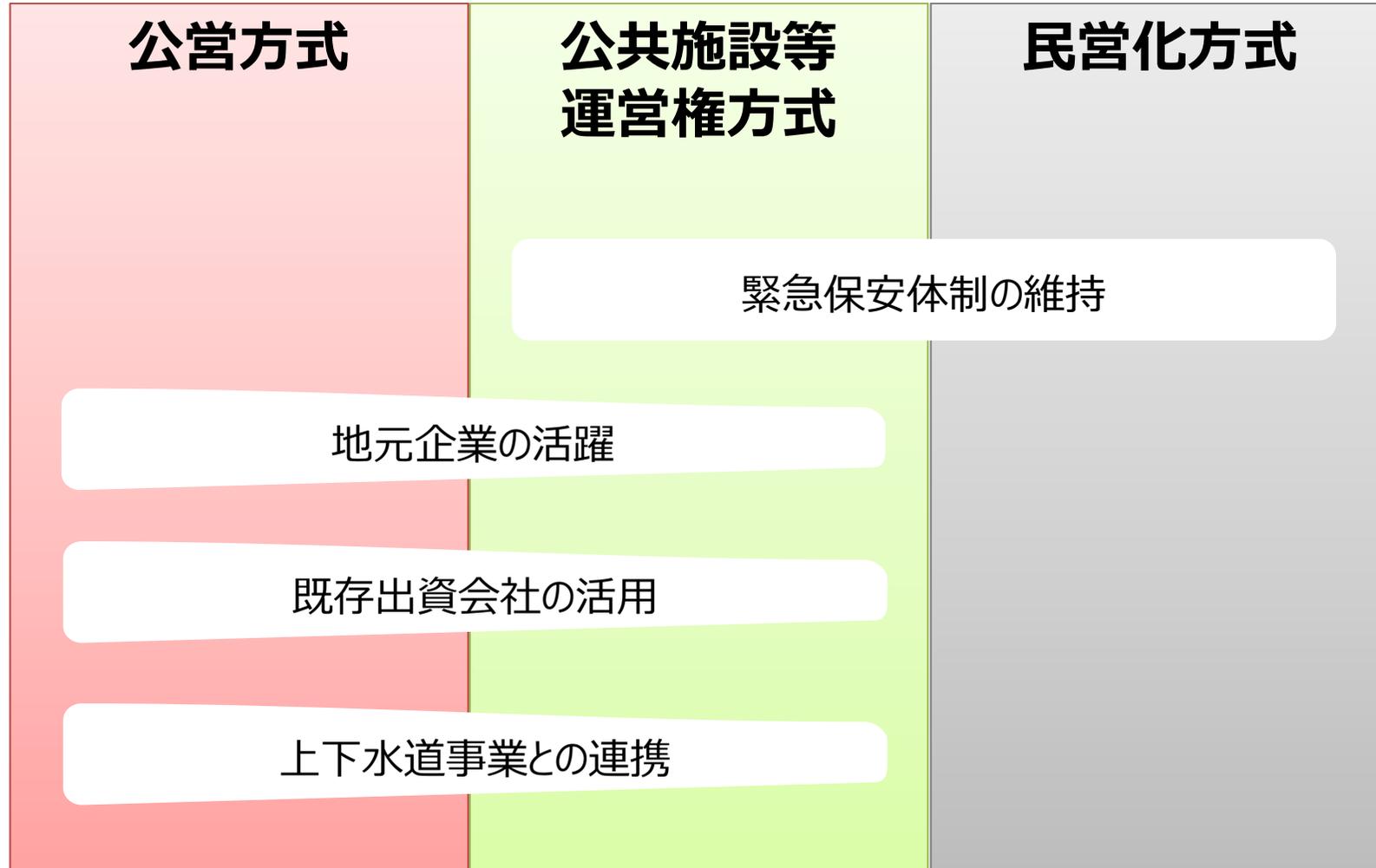
- 公営方式、公共施設等運営権方式、民営化方式における課題対応



④. 大津市ガス事業の目指すべき姿

方式別の一般ガス導管事業における課題対応

- 公営方式、公共施設等運営権方式、民営化方式における課題対応



④. 大津市ガス事業の目指すべき姿 事業範囲の検討

- 民間企業のノウハウを活用するため、**小売事業はすべて民間会社**で行う
- 人材・組織面の課題が顕著に現れている**緊急保安、一次対応等の保安関係業務を民間会社**で行い、安心、安全なガス事業運営を継続する
- ガス導管の計画的な整備更新**に関しては、地域独占が継続することから、市の施策を適切に反映するため**継続して市が資産の保有、事業実施**を行う

	小売事業のみ	小売事業と 導管事業の一部業務	小売事業と 導管事業のすべての業務
民間会社	小売	小売	小売
大津市企業局	導管	導管	導管
体制構築	<p>緊急保安</p> <ul style="list-style-type: none"> × 緊急保安・一次対応は、市が人員確保する必要があるが、市の新規採用は困難 × 外部委託に依存すると、市にノウハウが蓄積しない 	<p>緊急保安</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 緊急保安・一次対応は、新会社で採用する人員に、市のノウハウを継承しながら行うことで、体制を構築 ○ 民で新規採用を行うことで、新会社にノウハウが蓄積する 	<p>緊急保安</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 緊急保安・一次対応は、新会社で採用する人員に、市のノウハウを継承しながら行うことで、体制を構築 ○ 民で新規採用を行うことで、新会社にノウハウが蓄積する
整備更新	<p>計画的な</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 市の施策を反映した計画的な導管整備更新が可能 	<p>計画的な</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 市の施策を反映した計画的な導管整備更新が可能 	<p>計画的な</p> <ul style="list-style-type: none"> × 計画的な導管整備更新に関して市の施策の反映が困難
の活用	<p>運営権</p> <ul style="list-style-type: none"> × 制度上の公共施設等における運営及び維持管理を設定することが必要であるが、設定する公の施設がないため不適である 	<p>運営権</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 制度上の公共施設等における運営及び維持管理を設定することが可能である 	<p>運営権</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 制度上の要件を満たし、可能である

⑤. 外部有識者委員会による方向性の提言

大津市ガス事業の在り方検討委員会

- ガス事業の今後の在り方に関し、検討を進める上で外部有識者の方に調査審議いただくため設置した
- 基本方針（案）について、平成29年4月19日と5月9日の2回に渡り審議頂き、第2回委員会にて、委員会より本市ガス事業の在り方の方向性について提言をいただいた

【提言内容】

- ガス小売事業、一般ガス導管事業の全てを今までどおり官のみ（＝公営）で行うことは困難であり、民の力を一部分でも取り入れていく方が良い
- ガス小売事業については、新規事業などを機動的に開始することができ、その結果、市民サービスの向上が期待できることから、民に任せる方が良い
- 料金設定については、市民に安心感をもっていただく観点から完全に民に任せるべきか、引き続き議論が必要である
- 一般ガス導管事業については、市民に安心感をもっていただく観点から、これまでどおり官にて実施することが望ましい
- 緊急保安対応については、現体制を維持し続けることが困難であるという課題があるため、これを民に任せることで課題を解決することができる

⑤. 外部有識者委員会による方向性の提言

大津市ガス事業の在り方検討委員会

・ 今後の検討事項

● ガス小売事業について

・市民サービスの向上が期待できることから、民に任せることが良いが、料金設定を完全に民に任せるかは議論が必要

● 一般ガス導管事業について

・どの業務を民に任せるのか議論が必要

・導管の敷設（新設・改良）については引続き、市が担うが、緊急保安対応については、完全に民に任せることが法的に許容されるのか、また完全に民に任せるべきかについては、関係省庁と調整しながら引き続き議論が必要

● 運営会社について

・市が出資等の関与を行うかは今後議論が必要

● 既存出資会社について

・今後、どのように議論していくべきか議論が必要

⑥. 検討の方向性

事業運営形態及び事業範囲のまとめ

- 先述の外部有識者委員会からの提言を踏まえ、事業運営形態については、**公共施設等運営権方式**によることで課題解決を目指すことが出来る^{と考える}
 - 事業範囲については、市の施策動向と人材・組織面の課題解決の両立が可能な**小売事業及び導管事業の一部業務**とすることが**最適**である
- ※導管事業の一部業務の内容については検討が必要

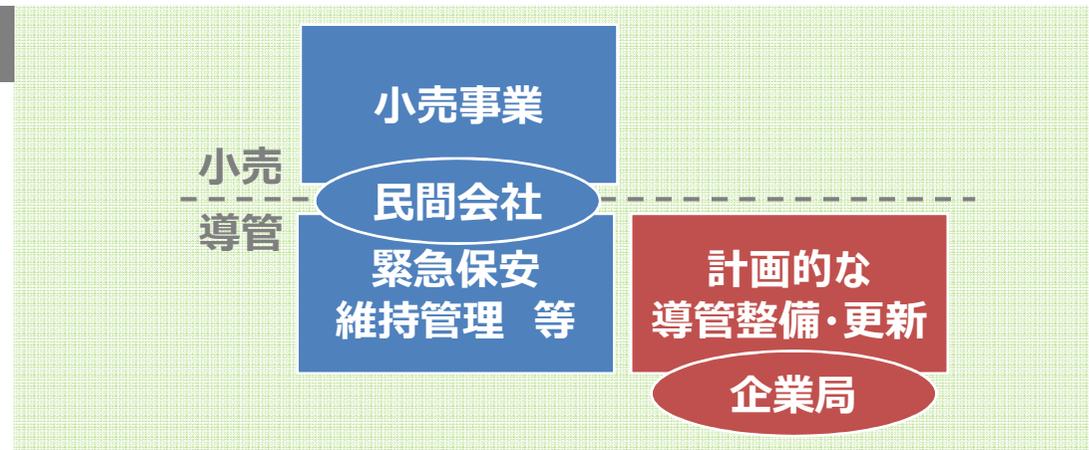
事業運営形態

公共施設等運営権方式

事業範囲

安心、安全で効率的なガス事業継続のため、小売事業と導管事業の一部業務を実施

＜事業範囲のイメージ＞



⑥. 検討の方向性

事業運営主体への本市の関与

- 公共施設等運営権設定を行う上で、その主体となる会社に市が出資関与するかの検討が必要（株式会社の場合）

市が強い

市100%
出資会社

官民共同
出資会社

民100%
出資会社

民が強い

【市が出資を行うことで】

- ・料金設定を含め、市の施策反映ができる
- ・出資割合が高い場合、経営への関与が大きくなり、民間的経営手法の導入や民間ノウハウの活用が乏しくなる
- ・市職員の技術継承や市側の技術習得のため、職員の派遣が可能となる

市の出資比率	市が可能なこと	民間事業者への影響
①2/3以上	<ul style="list-style-type: none"> ● ほとんどの決議事項を単独採決可能。市が会社を支配している状態。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営への影響力が無い状態であり、民間事業者には望まれないと考えられる。（少数株主権、単独株主権は行使できる）
②2/3未満 過半数以上	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員等の選解任、役員等の競業取引の承認・利益相反取引の承認、役員報酬決定が可能であるため、<u>経営者人事を通じて会社経営に対し自らの意思に沿った形とすることが可能</u> ● 計算書類の承認、剰余金の配当、自己株式の取得、法定準備金の減少等、<u>自らの意思に沿った会社財産の処分が可能</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間事業者が会社経営への影響力を発揮できない。
③50%以下1/3超	<ul style="list-style-type: none"> ● 特別決議を防止可能 ● 定款の変更を防止可能 ● <u>自らの意思に反する重要な組織再編行為（事業譲渡・譲受、解散、合併等）や監査役解任などを防止可能</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の長期的な遂行に対するコミットメントが引き出しやすくなる（事業参画意欲の向上） ● 組織再編行為（特別決議事項）を行うには市の調整が必要である
④1/3以下	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>配当を得られる以外には、会計帳簿閲覧請求権（会433条）や計算書類等の閲覧謄写請求権（会442条）等の少数株主としての権利があるのみ。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● ほとんどの決議事項を単独採決可能。民間が会社を支配している状態であり、民間事業者が望む形式と考えられる。

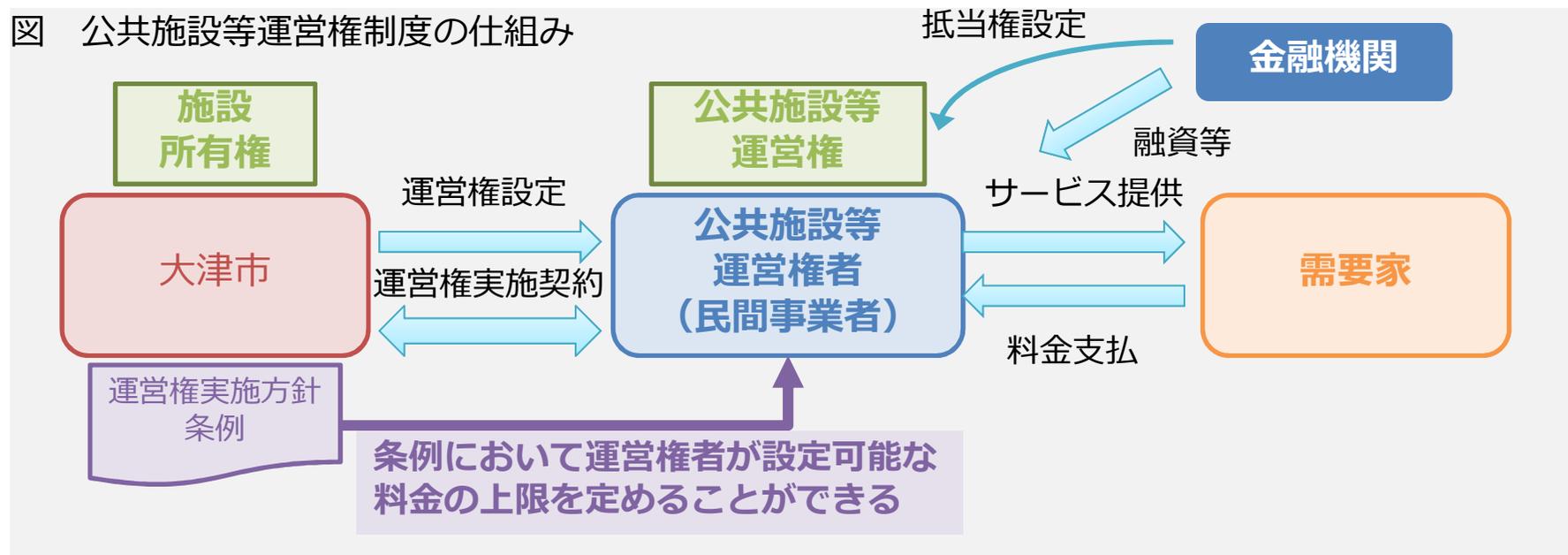
⑦. 資料

公共施設等運営権制度の概要

公共施設等運営権制度（PFI法に基づく制度）とは

- 公共施設の所有権を公共が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定
- 公共と民間で有期の契約を締結して事業実施
- 公共主体が施設を所有するため、民間事業者（運営会社）に固定資産税がかからない
- PFI法に基づき、公共主体（大津市）が条例で料金上限等を設定することができることから、現在の低廉な料金水準を念頭に置いた上限を設定することも可能

図 公共施設等運営権制度の仕組み



※PFI法第30条において、公共事由による契約解除の場合、民間に補償をする旨の規定がある

⑦. 資料

既存の出資会社との連携について

- 新しい運営会社と既存2社の連携方法を要求水準書等に規定する等の方法で、既存2社の営業力、技術力、顧客基盤を最大限生かす

新たな運営形態へ移行後の既存2社との関係図

形態	説明	概要	
最適な手法を要求水準書等に規定	<p>① 競合型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新会社と既存2社それぞれが機器販売や保安業務を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存2社の技術・人員が活用不能 ● 同一エリアでの競合状態は経営に影響が及ぶ ● 出資会社同士の競合は不可である
	<p>② 受委託型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新会社から既存2社に機器販売や保安業務を委託 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受委託であり相乗効果は得にくい ● 3社目の出資会社となり効率性に欠ける
	<p>③ 業務統合型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存2社の業務の一部を新会社に事業譲渡等により統合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小売・機器・保安の相乗効果が発揮され、サービス向上と売上が向上する ● 3社目の出資会社となり効率性に欠ける ● 現株主の同意を得る必要がある
	<p>④ 統合会社型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存会社へ市や民間事業者が出資（増資）し、新会社とする 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小売・機器・保安の相乗効果が発揮され、サービス向上と売上が向上する ● 出資法人が1又は2社となり経費等の効率も改善する ● 現株主の同意を得る必要がある

OGSC = (株) 大津ガスサービスセンター、PIO = (株) パイプラインサービスおつ

⑦. 資料

他ガス小売事業者との競合の状況

・ H29.6.1時点の状況

お客様A	<ul style="list-style-type: none"> ・用途：公用 ・年間使用量：約15万m³ 	H29.4より他社へスイッチング
お客様B	<ul style="list-style-type: none"> ・用途：工業用 ・年間使用量：約100万m³ 	H29.4より他社へスイッチング
お客様C	<ul style="list-style-type: none"> ・用途：公用 ・年間使用量：約300万m³ 	他社と価格対抗 H29.4より新料金で契約維持
お客様D	<ul style="list-style-type: none"> ・用途：工業用 ・年間使用量：約45万m³ 	他社と価格対抗 H29.6より新料金で契約維持
~~~~~		
お客様E	<ul style="list-style-type: none"> <li>・用途：商業用</li> <li>・年間使用量：約60万m³</li> </ul>	H29.8より他社へスイッチング
お客様F	<ul style="list-style-type: none"> <li>・用途：商業用</li> <li>・年間使用量：約40万m³</li> </ul>	H29.8より他社へスイッチング
⋮	⋮	⋮

➡現状、本市の総販売量の約7割を占める年間使用量10万m³以上のお客様に対し、販売攻勢が行われ、競争が盛んになりつつある

⑦. 資料

## 全体スケジュール（案）

- ・ ガスの小売全面自由化が始まり、本市では競争環境に立たされている。そのため、可能な限り迅速な対応が求められる
- ・ 新たな事業運営形態の開始は平成31年4月を予定している

平成29年度	✓ 4月～	: 外部有識者会議での調査・審議 実施方針(案)の作成に向けた検討
	✓ 11月	: 実施方針に関する議案の上程
	<b>以下、条例が可決された場合のスケジュール</b>	
	✓ 12月	: 実施方針の公表
平成30年度	✓ 2月	: パートナー事業者選定委員会の設置に関する議案の上程
	✓ 4月	: 公募によるパートナー事業者選定開始
	✓ 10月	: パートナー事業者決定
	✓ 10月	: 新会社の設立
	✓ 11月	: 運営権設定に関する議案の上程
	✓ 12月	: 市からパートナー事業者へ株式（一部）譲渡
	✓ 1月～3月	: 市から新会社への業務引き継ぎ
平成31年度	✓ 4月	: 事業の開始（新たな事業運営形態への移行）