

自治体財政 改善のヒント 第57回

民営化するガス事業から考える 公営体制の課題

大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

公営ガスの民営化が続く。昨年の大津市、群馬県下仁田市に続き、今年4月は福井市、新潟県見附市、秋田県にかほ市が民営化した（表）。足元では仙台市と金沢市で2022年の事業譲渡を目途に公募が始まり、松江市や新潟県妙高市では民営化の方針が示された。背景には17年のガスシステム改革がある。自由化の波が家庭用ガスに及び、供給エリアを越えた営業攻勢や電力会社の参入で大都市を中心に顧客獲得競争が激化した。

民営化のピークは2000年代前半にもあった。行財政改革と事業用ガスの段階的自由化を背景に各地で民営化が検討され、2000年度に68あった公営ガスは5年でほぼ半減した。その後、民営化は年1件ペースで推移してきたが再び活発化。17年度以降7つ減少し、現在残る公営ガスは20である。

人員面や技術面など課題山積

前の検討で公営継続を選択したものの再検討の末に方針転換したケースが散見される。ガスの全面自由化で公営体制の課題が際立った。公営体制の課題とは何か。第1に組織体制だ。2000年時点の公営ガスは全体の7割が職員数20名未満で何をするにも人が足りない。サービス面で言えばガス料金のクレジット払いや開閉栓作業のインターネット受付などで民間に後れを取る。技術面でもハンディを抱え、例えばガス局内で完結した異動プランを組めないの、技術に精通したベテランの育成が難しい。資格者が少ないことも災害支援の受け入れ態勢の面で問題だった。公営ガスの承継先を見ると地元中堅ないし大手のガス会社が多い。

表 最近10年の民営化事例

年度	承継元	職員数	承継先
2011	藤岡市・高崎市	18	東京ガス
13	福知山市	16	福知山都市ガス ^{*1}
14	宇部市	33	山口合同ガス
14	長岡市（旧川口町）	3	北陸ガス
17	富岡市	11	堀川産業
18	柏崎市	28	北陸ガス
19	大津市	98	びわ湖ブルーエナジー ^{*2}
19	下仁田町	5	東海ガス
20	福井市	37	福井都市ガス ^{*3}
20	見附市	14	北陸ガス
20	にかほ市	7	にかほガス ^{*4}

（注）大津市のみ公共施設等運営権方式（コンセッション）で他はすべて事業譲渡。職員数は承継前年度末。福井市、見附市、にかほ市は18年度末

※1 伊丹産業の100%子会社

※2 大阪ガス、大津市、JFEエンジニアリング、水道機工の合弁

※3 関西電力、北陸電力、敦賀ガスの合弁

※4 東海ガスの100%子会社

出所：各市町公表資料、総務省「地方公営企業決算状況調査」から大和総研作成

組織体制面に余裕ができ、サービスメニューの拡充や保安レベルの向上につながった。

第2は民業補完原則だ。公営ガスでもテレビCMを流したりショールームでガス器具を販売したりする例はある。全面自由化を受け高齢者の見守りサービスを始めたこともあった。とはいえ、元々非営利で民業補完の建前上、サービス合戦に挑む動機が弱い。にわかに競争環境に晒された民間ガス会社は矢継ぎ早に新サービスを打ち出した。オール電化に対抗するガス発電、ガスと電気をまとめて契約したセット割もある。守勢の公営ガスは新築や子育てに紐づいた割引プランを考^{ひも}えるが、政策的な減免制度の発想から抜けきれない。

ガス会社の多角化も活発になった。たとえば水回りやエアコンの修理など住居関連サービス、リフォーム分野での新規事業を目にするようになっ

た。民業補完を旨とする公営体制では電力市場に侵犯するのはいうまでもなく、顧客囲い込みの大義があっても本業に直結しない多角化は難しい。

第3は行政区域の制約である。水道では広域化が目下の課題だが、ガスは民営化に伴って広域化も進んでいる。新潟県中越地方の長岡市、柏崎市、見附市の公営ガスはすべて地元大手の北陸ガスが承継。行政区域を越えて供給エリアが拡大した。他方、政令市クラスでも公営ガスの規模の「不経済」は否めない。LNG（液化天然ガス）基地を持つ仙台市ガス局は専用タンカーで原料を輸入しているが、都市ガス大手に比べ契約量もタンカーも小規模でコスト面が課題だ。民営化して急に変わる話ではないが、広域化による規模の拡大は長期的にはコスト削減になるだろう。

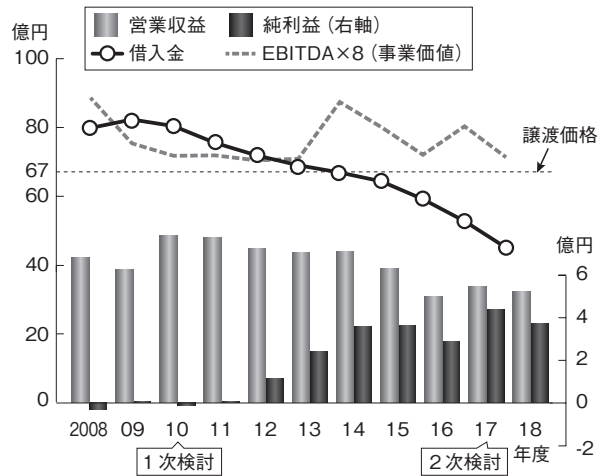
民営化の検討ではときに地元零細業者への発注減が議論になる。地方公営企業の公共工事には雇用対策の側面が多少なりともある。一方、規模や技術レベルに幅がある地元業者にまんべんなく予算を配分する公共発注は効率面に課題を残す。ひるがえってガス事業では地方公営企業も民間企業並みの技術要件を請負事業者に求めている。危険物を取り扱うガス工事ならではの資格制度や業者登録制度があり、元から発注先がある程度制限されている。雇用対策が論点になりにくいこともガス民営化が進む理由のひとつと思われる。

地元優先発注だけが経済活性化ではない。09年に公営ガスを譲り受けた久留米ガスは販促活動や多角化が奏功し民営化後の10年で事業収益を2割伸ばした。職員数は8割増え雇用に貢献。20年6月期は約6,000万円の法人税等を納付した。地方税とあわせ税収面にも寄与している。

福井市、経営改善で民営化実現

民営化は経営状態によって左右される。福井市は10年前に民営化を検討し断念したことがあった。当時、天然ガス転換に伴う投資で借入れがかさみ、償却負担が重荷になっていた。事業譲渡の検討において譲渡価格はEBITDA（利払い前・税引き前・償却前利益）の約8倍といわれる。あくまで

図 福井市ガス事業の業況



出所：総務省「地方公営企業決算状況調」から大和総研作成

目安で老朽化の程度や将来性、候補者の競合等々で上下するが、減価償却前の営業利益をEBITDAとみなし過去10年の事業譲渡ケースで試算したところ半数は8倍前後に収まった。

福井市ガス事業は7.5倍で譲渡価格は67億円だった。借入金を完済して余りある水準である。ここで想定される譲渡価格すなわち事業価値をEBITDAの8倍と仮定し推移を見ると、1次検討の時点では借入金を下回っていた(図)。譲渡しても借入金を完済できなかっただろう。累積赤字を抱えた事業を適正価格で売却できたかさえ定かでない。適正価格で評価されるよう経営改善を進めること、借入金を完済しなお余剰が生じるよう時機をうかがうのが検討のポイントだ。確かにここ10年の動きをみると、借入金残高が減った時期に検討を始め、事業譲渡するケースが多かった。

公営ガスと対照的に上下水道は民営化事例がほとんどない。所有権はそのままに経営のみ民間に移管するコンセッションも然りである。メリットが目に見えにくい、雇用対策に懸念がある、そもそも民間に任せるのは不安という声を聞く。ガスも水道も公共性の程度に変わりはない。パイプラインを主とする点で似通う。ガスは民間とはいえ中堅ないし大手が承継しているが、こうした前提ならガスにできて水道にできない理由はあるまい。ガス民営化の検討を活かし公民の役割分担を再検討するのも一考だ。無論水道に限らない。 G