

男鹿市ガス事業

経営戦略

— 2021 —

令和3年11月

男鹿市 企業局

目次

第1章 策定の趣旨	1
1-1 策定の経緯	1
1-2 位置づけ	1
1-3 計画期間	1
第2章 事業概要	2
2-1 事業の現況	2
2-1-1 施設及び設備の状況	2
2-1-2 ガス事業のあゆみ	2
2-1-3 現在の事業状況	3
2-2 事業形態等	3
2-3 料金形態	4
2-4 現状の経営状況	4
第3章 将来の事業環境	5
3-1 供給区域内の人口(戸数)の予測	5
3-1-1 人口動態の実績	5
3-1-2 供給戸数、供給量の推移	6
3-1-3 将来の人口、供給区域内戸数、供給戸数、供給率と供給量の推計	7
3-1-4 将来の供給区域内戸数、供給戸数、供給率と供給量の推計	8
3-2 料金収入の予測	9
3-3 老朽化対策の見通し	9
第4章 経営の基本方針	10
4-1 経営基本方針	10
4-2 取組施策	11
4-3 数値目標	15
第5章 投資計画・財政計画	16
5-1 投資計画	16
5-1-1 収益的支出	16
5-1-2 資本的支出	18
5-2 財源計画	19
5-2-1 収益的収入	19
5-2-2 資本的収入	21
5-3 経営状況の見通し	22
第6章 今後の考え方・検討状況	25
6-1 投資	25

6-2	財源	25
6-3	投資以外の経費	26
第7章 進行管理		27
7-1	推進体制と進捗管理	27
7-2	施策の取組による効果の検証	27
第8章 用語説明		28

第1章 策定の趣旨

1-1 策定の経緯

本市のガス事業は、昭和39年に事業認可を受け、昭和40年より供給を開始しました。当初の3地区(船川、脇本、船越地区)供給戸数2,200戸に始まり、昭和41年の第一次拡張工事竣工、昭和46年の第二次拡張工事竣工、昭和47年の簡易ガス事業工事竣工、さらに平成17年の市町村合併を経て、現在は10地区(男鹿市9地区、大潟村)供給戸数9,460戸の事業規模に至っています。

これまで事業規模を拡大しながら、安全、安心で低廉なガスの供給を継続してきましたが、今後の人口減少や少子高齢化の進行により、将来のガス需要の減少が予想されます。

さらに、近年は他エネルギーとのし烈なシェア争いやカーボンニュートラルへの対応など、ガス事業を取り巻く環境やニーズが年々変化しています。このような中、ガス事業者の使命である安全で安定したガスの供給と更なるお客様サービスの向上が図れるよう、ガス事業経営の効率化・健全化に取り組んでいく必要があります。

国(総務省)では、公営企業が将来にわたって市民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、令和2年度までに各地方公共団体において「経営戦略」を策定することを要請しています。

なお、経営戦略の策定にあたっては、「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」(平成31年3月29日付け総財公第45号、総財営第34号、総財準第52号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、準公営企業室長通知)において、経営戦略策定・改定ガイドライン、経営戦略策定・改定マニュアル及び、経営戦略ひな形様式が公表されており、検討する項目や掲載される内容についてはこれらに基づき作成しています。

本市では平成28年度に経営戦略を策定しました。策定から5年経過したことから、今回経営戦略の見直しを行いました。

1-2 位置づけ

本経営戦略は、ガス事業の経営の根幹となるものとして位置づけ、中長期的な事業運営の指針とします。

1-3 計画期間

計画期間は10年間(令和4年度から令和13年度)とします。

なお、中長期的な視点を考慮して、令和22年度までの財政収支見通しを検討したうえで、10年間の計画としてとりまとめています。

第2章 事業概要

2-1 事業の現況

2-1-1 施設及び設備の状況

本市ガス事業では、男鹿ガス製造所並びに場外施設において、各種の製造・供給設備を保有しています。以下に主な設備を示します。

球形ガスホルダーはそれぞれ昭和46年、51年に設置され、補強や定期的なメンテナンスをしながら稼働しています。その他の設備も定期的なメンテナンス、更新をしながら、安全で安定したガス供給を続けています。

表 2-1 主な設備

球形ガスホルダー:2基	LPGストレージタンク:2基
LPG気化器:2基	非常用自家発電機:1台
地区整圧器:82箇所	導管:中圧管127.8km/低圧管309.9km

2-1-2 ガス事業のあゆみ

本市ガス事業について、ガス事業認可から最近のできごとまで、そのあゆみを以下に示します。

表 2-2 ガス事業年表一覧

1964	ガス事業認可
1965	供給開始 供給戸数:2,200 戸
1966	水道事業、ガス事業統合
1967	第1次拡張工事竣工 供給戸数:4,000 戸
1972	第2次拡張工事竣工 供給戸数:7,500 戸
1973	簡易ガス事業工事竣工 全行政区域供給達成
1976	供給改善事業
1980	秋田県ガス製造株式会社男鹿工場 ガスの製造開始
1991	秋田県ガス製造株式会社を解散、男鹿市が製造施設を購入
2002	LNG サテライト基地を石油資源開発株式会社が男鹿ガス製造所敷地内に建設
2005	市町村合併 供給戸数:12,030 戸(旧男鹿市:9,312 戸 旧若美町:2,718 戸)
2017	4月1日より、ガス小売全面自由化スタート。

2-1-3 現在の事業状況

営業収益

463,488,979 円（うちガス売上 409,043,510 円）

純損益

△27,250,884 円

ガス販売量

2,526,504m³

供給エリア

本市企業局の都市ガス供給区域は 1 市 1 村（男鹿市、大潟村）です。供給区域における都市ガス普及率は 69.9%で、9,460 戸のお客さまに都市ガスを供給しています。

都市ガスの製造・供給

男鹿市の都市ガスの主原料は、石油資源開発株式会社の申川油田から産出される地元産天然ガスと、LNG サテライトから供給される LNG 気化ガスで、これらを男鹿製造所でプロパンガスと空気により熱量調整した 13A ガスを各需要家の元へ供給しています。

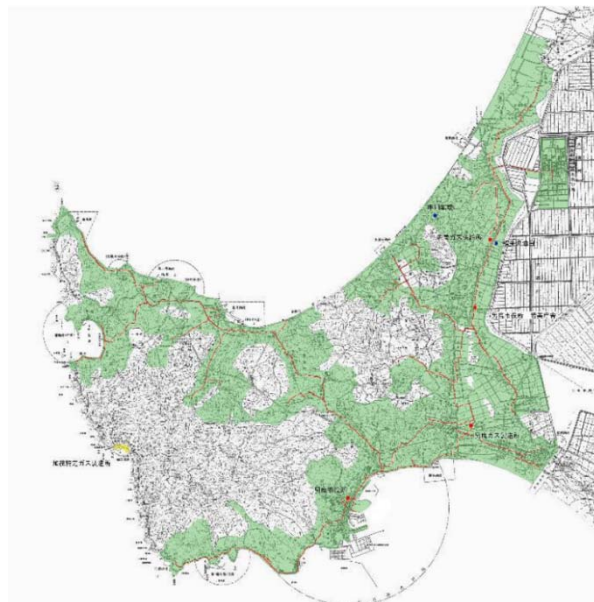


図 2-1 供給エリア図

企業局は約 439km の本支管および 2 基のガスホルダーを所有し、男鹿ガス製造所内のガス供給監視システムにより、24 時間体制で集中監視しています。

※令和 2 年度決算書より

2-2 事業形態等

令和 3 年 3 月末時点の担当職員数、供給戸数、年間ガス供給量など事業形態等を以下に示します。

本支管延長は 439km を有し、公営ガス 24 事業(令和元年度末時点)の中で 8 位にあたりますが、職員 1 人あたりの本支管延長は 33.8km にのぼり、公営ガス 24 事業(令和元年度末時点)の中で 3 位にあたり、他都市に比べて少ない職員で多くの施設を管理・運営している状況です。

表 2-3 事業形態等

職員数	13 人	導管(延長)	460,644m
行政区域内戸数	12,734 戸	※ 年間ガス送出量	2,475,917m ³
供給区域内戸数	13,537 戸	※ 年間ガス供給量	2,526,504m ³
供給戸数	9,460 戸	※ 勘定外ガス量	△52,686m ³
普及率	69.9%	本支管延長	439km
年間ガス購入量	87,050 千 MJ	有形固定資産減価償却率	79.4%
※ 年間ガス製造量	2,471,534m ³	※ 供給能力	22,757m ³

※41.8605MJ(10,000kcal)換算

2-3 料金形態

本市ガス事業のガス料金 単価表を以下に示します。

料金は、基本料金(1 か月及びガスメーター1個あたり)＋従量料金(基準単位料金×ガス使用量)の構成になっており、基本料金並びに基準単位料金はガス使用量によって3区分で設定されています。

また、料金メニューを選択可能で、一般契約、スマート発電契約、家庭温水暖房契約、小型空調契約、空調夏季契約、業務用季節別契約の6つの契約種別がラインアップされています。

さらに、家庭用サポート割引、子育てサポート割引、ビジネスサポート割引といった各種割引制度を充実させることでお客様を支援しています。

表 2-4 ガス料金 単価表 (税抜)

実施年月日	現行制度及び料金形態			
		適用区分 (1カ月の使用量)	基本料金(税抜) (円/件・月)	基準単位料金
2019年10月1日	A群	0㎡から15㎡まで	600	234.54
	B群	15㎡を超え100㎡まで	918	213.34
	C群	100㎡を超える時	3,036	192.16

2-4 現状の経営状況

現在の経営状況は、表 2-5 に示すとおりです。

年間ガス販売収入は令和 2 年度においては 409,044 千円で、前々年度、前年度から年々減少しています。これは人口減少の影響及びオール電化世帯の増加に伴う供給世帯の減少によるところと考えられます。経常収支比率については、令和 2 年度においては 94.7%で、前々年度から大きく悪化した前年度よりさらに悪化しており、純損益についても、－27,251 千円で、同様に悪化しています。これらはガス販売量が大幅に減少したことと、それに対して製造費、供給販売費といった営業費用の減少幅が比較的小さかったことが要因となっています。資金不足比率については 0%で、経常収支比率と純損益が前々年度、前年度と年々悪化しており、収支ギャップが発生しているため、経営状況の改善が急務となります。

表 2-5 経営状況に係る主な指標

	2020年度(R2)	2019年度(R1)	2018年度(H30)
年 間 ガ ス 販 売 収 入	409,044千円	440,663千円	466,127千円
経 常 収 支 比 率	94.7%	95.0%	98.5%
純 損 益	△27,251千円	△27,169千円	△8,475千円
資 金 不 足 比 率 *	0%	0%	0%

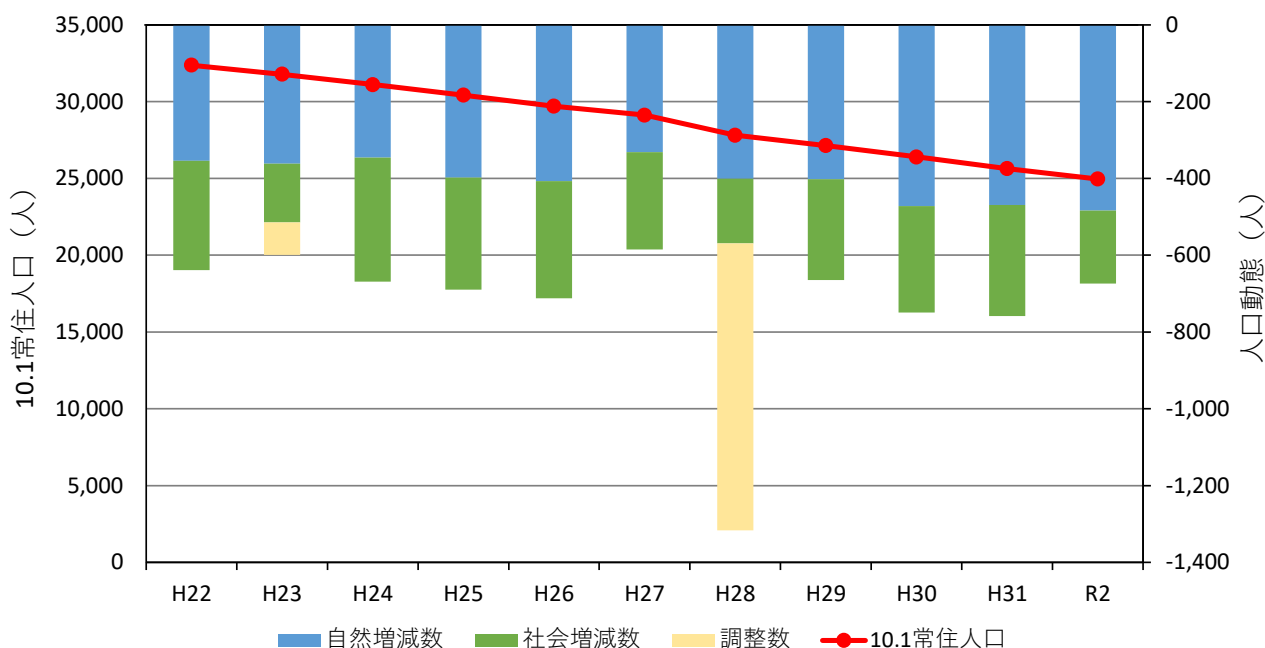
* ここでいう資金不足比率とは、地方財政法による資金不足比率を指し、以下の算式により算出するものとする。

資金不足比率 = (地方財政法第 15 条第1項により算定した資金の不足額) / ((営業収益) - (受託工事収益)) × 100

3-1 供給区域内の人口(戸数)の予測

3-1-1 人口動態の実績

平成 22 年 10 月 1 日から令和 2 年 10 月 1 日の人口動態は、常住人口は 32,378 人から 24,960 人と、10 年間で 7,418 人(23%)減少しています。また、人口動態は自然減(出生数<死亡者数)で、かつ社会減(転入者数<転出者数)となっており、長期的な人口減少傾向にあります。



注. 調整数とは、国勢調査における住民基本台帳による人口動態実績との差です。

図 3-1 人口動態の実績(H22.10.1~R2.10.1)

3-1-2 供給戸数、供給量の推移

本市ガス事業の基本的なサービス状況を把握するため、供給戸数・供給量の経年推移を分析しました。

- 2005 年度(H17)～2019 年度(R 元)の供給量と供給戸数の推移をみると、供給量、供給戸数ともに減少傾向にある。(供給量で 30%減少、供給戸数で 19%減少)
- 用途別の供給量としては、家庭用が営業用に比べて減少傾向が著しい傾向です。
- 2014 年度(H26)～2019 年度(R 元)の供給率(現在供給戸数÷供給区域内戸数)は連続的な減少傾向にあり、年平均減少率は-0.61%/年となっています。なお、2019 年度の供給率は 70.4%です。

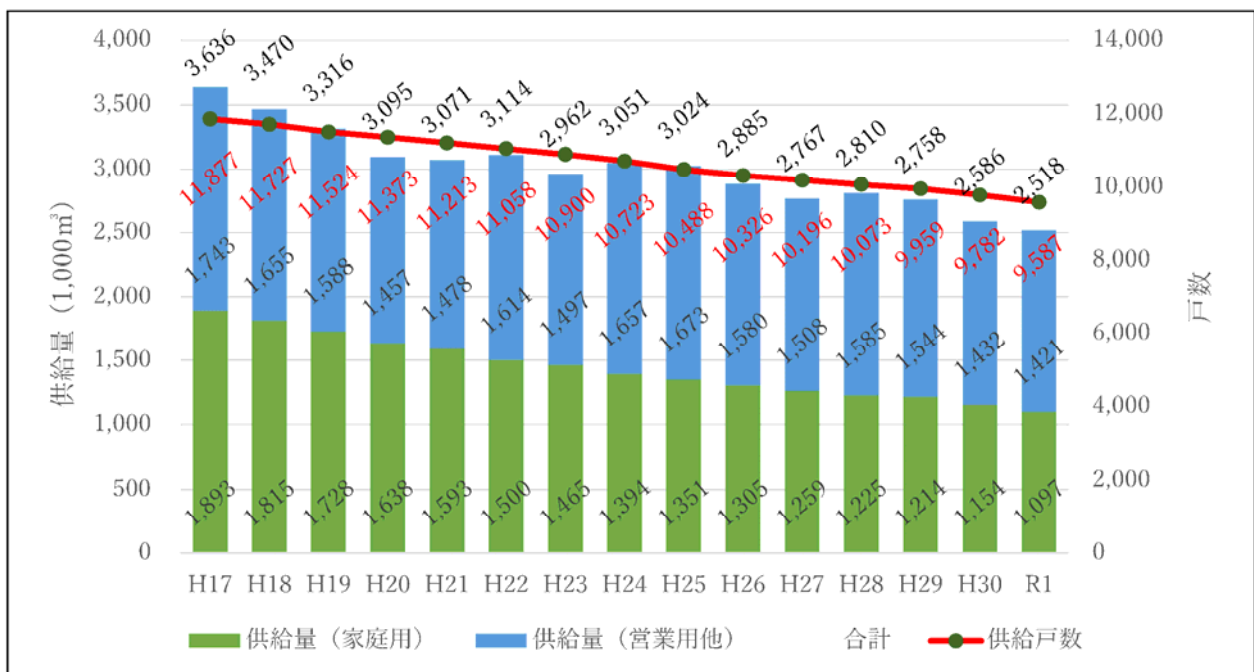


図 3-2 本市ガス事業の供給量と供給戸数の推移

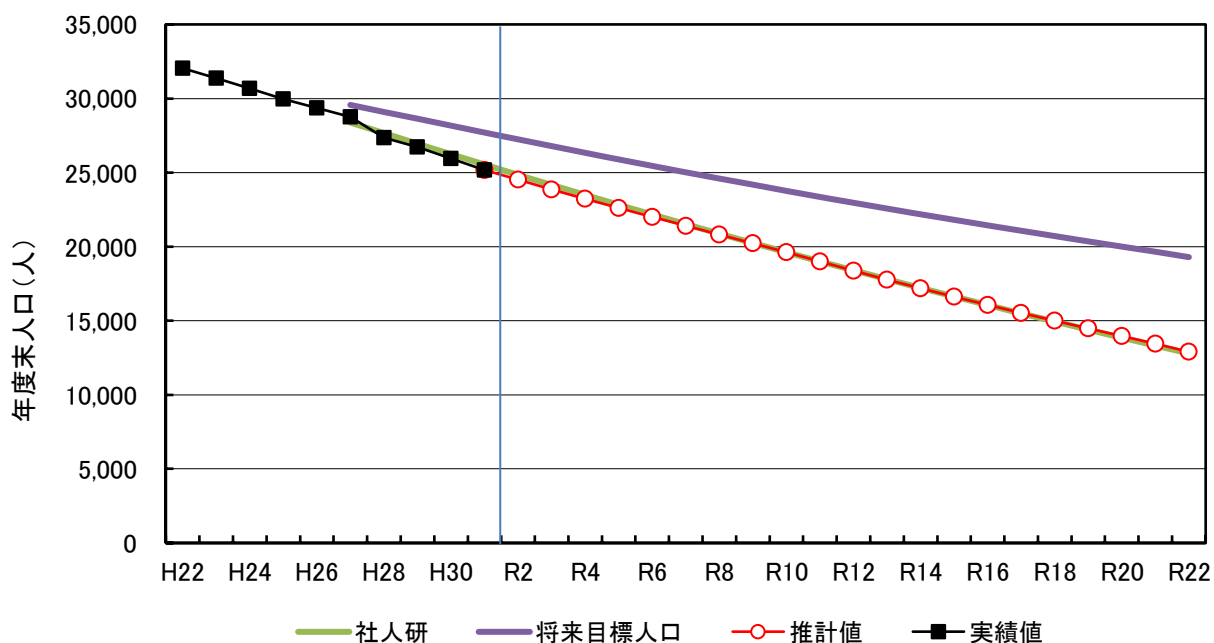
3-1-3 将来の人口、供給区域内戸数、供給戸数、供給率と供給量の推計

将来人口の見通し(人口推計)は、以下の方法で推計します。

推計方法

- 令和 2 年 10 月 1 日の常住人口を基準人口として、コーホート要因法により推計します。
- 自然増減と出生に関する仮定(生残率、出生率)は、国立社会保障・人口問題研究所(社人研)の推計「日本の地域別将来推計人口(平成 30(2018)年推計)」を参考とします。
 - ・生残率 男鹿市における生残率の仮定
 - ・出生率 実績 1.076 から、30 年かけて 1.6 程度(全国の推定値)まで回復すると仮定
- 移動に関する仮定(移動率)は、平成 27 年 10 月 1 日から令和 2 年 10 月 1 日の実績で一定とします。

令和 22 年度末人口は 12,917 人と、令和 1 年度末人口 25,182 人から 12,265 人減と半減すると見込まれます。なお、市の人口ビジョンの将来目標人口は、平成 27 年～令和 2 年実績においても乖離しており、達成は厳しいと考えられます。また、今回の推計結果は、社人研による推計人口(H27 国勢調査ベース)の推計結果と近似しており、現実的な数値と考えています。



注. 年度末人口に、令和 1 年度の年度末人口と令和 1 年 10 月 1 日の人口の比(0.982)を用いて補正しています。
出典: 将来目標人口は「男鹿市人口ビジョン」、社人研の推計値は「日本の地域別将来推計人口(平成 30(2018)年推計)」

図 3-3 総人口の推計

3-1-4 将来の供給区域内戸数、供給戸数、供給率と供給量の推計

本市ガス事業における将来の供給区域内戸数、供給戸数、供給率と供給量について、現在の事業状況がそのまま将来も推移するものと仮定し、以下の条件で推計しました。

- ・ 供給区域内戸数は、社人研の本市推計値
- ・ 供給率は、H27～R1の実績を基に将来値を推計
- ・ 供給区域内戸数に供給率を乗じて、現在供給戸数を算出
- ・ 現在供給戸数に1戸当たり供給量(過去5ヵ年平均)を乗じて家庭用供給量を算出
- ・ 営業用供給量は過去5ヵ年平均を据置で設定。

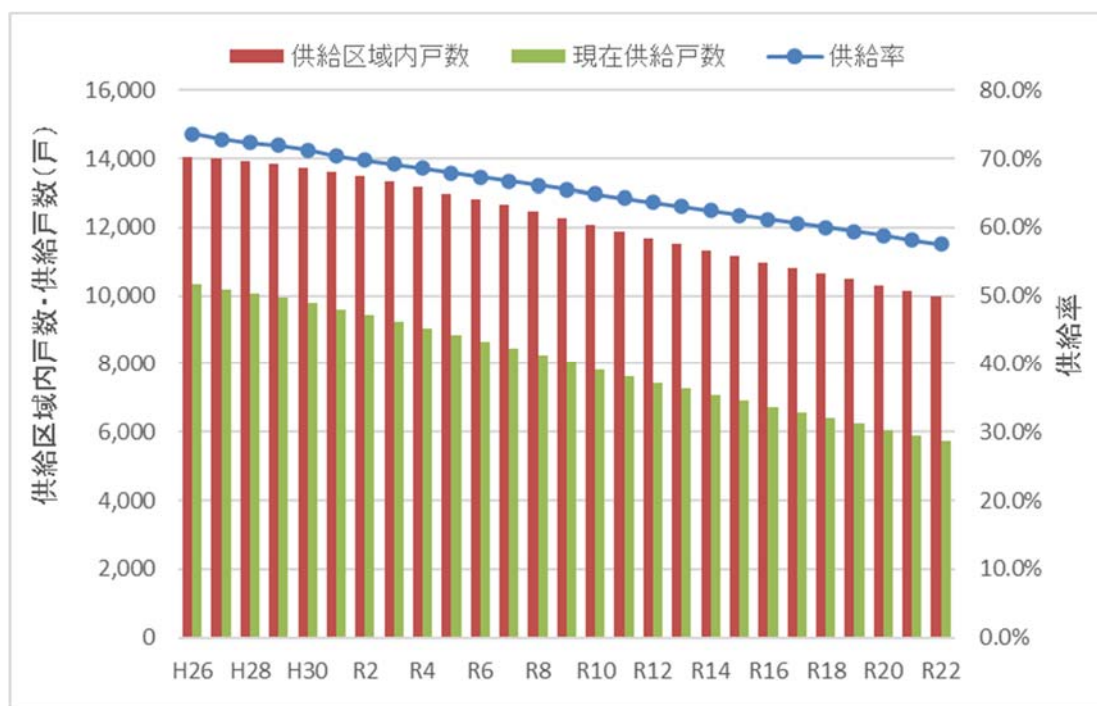


図 3-4 本市ガス事業の供給区域内戸数、供給戸数、供給率の推計

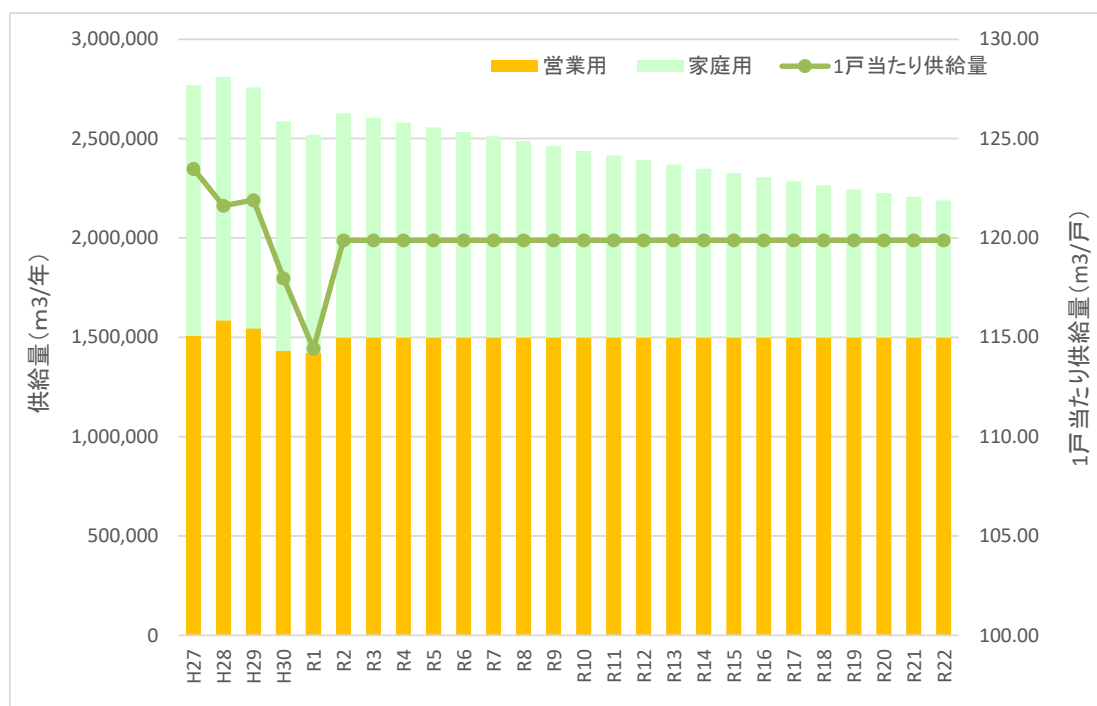


図 3-5 本市ガス事業の供給量の推計

3-2 料金収入の予測

本市ガス事業における将来の料金収入について推計しました。人口減少と供給率の低下に伴い、料金収入も減少傾向となる見込みです。

なお、推計にあたっては以下の条件を設定しました。

- ・ 供給量の推計値に売り上げ単価(過去 5 カ年平均)を乗じて料金収入を算出

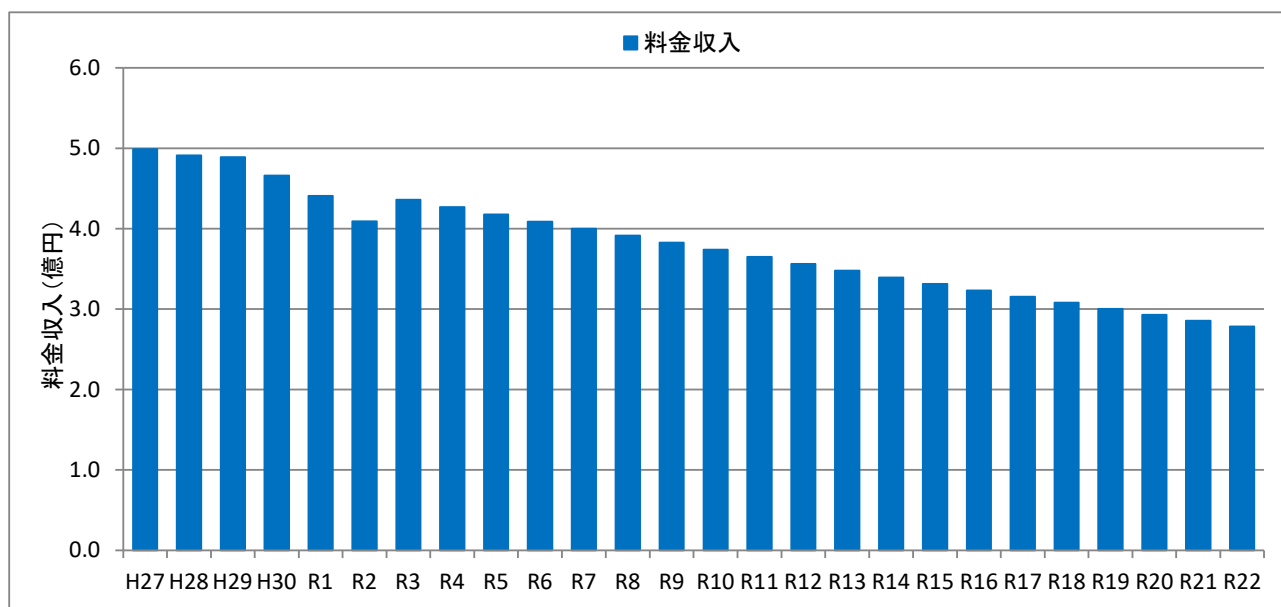


図 3-6 本市ガス事業の料金収入の推計

3-3 老朽化対策の見通し

経年管(老朽管)更新は令和 2 年度末に完了し、整圧器など施設の更新についても計画的な対応が実施できている状況です。なお、耐震化については、他の事業との共同発注等により経費削減を図りつつ、適切な時期の事業実施を検討することとします。

しかしながら、近年各地で発生している地震の影響もあるため、ガス導管漏洩検査など維持管理を行う中で、お客様への安全な安定供給を担保すべく適切な対応を講じていく必要があります。

第4章 経営の基本方針

4-1 経営基本方針

男鹿市総合計画では、市のまちづくり基本理念及び都市像を下図のとおり定めています。

また、実現するため、9つの基本目標を定めており、企業局が所管する上水道事業、ガス事業、下水道事業については、基本目標の「3 生活環境の整備」に位置付けられています。

基本目標では、各事業の安定したサービスの提供を実施するための基本施策があります。

基本施策の実現には、事業の経営基盤の安定化が欠かせないため、本経営戦略において中長期的な財政収支見通しの裏付けによる基本方針を「財政の健全化と投資の効率化」とします。

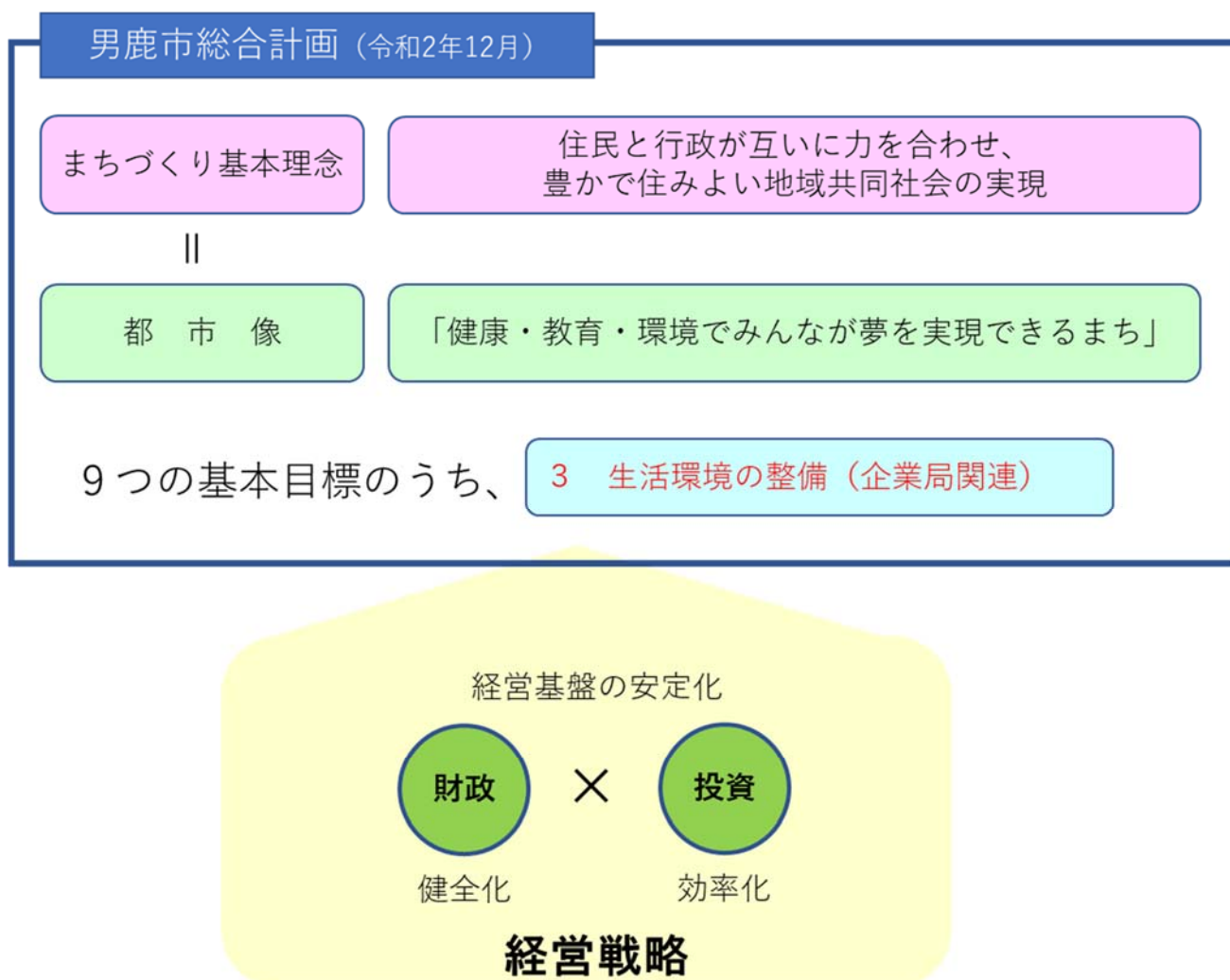


図 4-1 男鹿市総合計画と経営戦略基本方針

4-2 取組施策

計画期間中に取組施策としては、下表に示すとおりガス事業単独で実施する施策が6施策、企業局の3事業が一体となり取組施策が5施策となります。

表 4-1 施策とその内容

施策メニュー		概要
ガ－①	競争に関する顧客動向の定期的・精微的な把握、マーケティングの実施	定期的なマーケティングによる顧客動向、他事業者の営業活動の把握
		外部業者を活用したマーケティング体制の強化
ガ－②	具体的な供給率向上策の検討(営業戦略の検討)	地元企業との連携、インセンティブ契約による営業力強化
		既存契約維持、新規契約獲得に向けた戦略的プライシング(価格設定・料金プラン等)
ガ－③	可能投資額を踏まえた工事コストの削減	発注規模の拡大、施工時期の平準化
		効率化取組事例集を活用
ガ－④	職員の多能工化を目的とした技術継承・教育研鑽	3事業一体的な工事・維持管理を行うための職員の多能工化
		長期的な人員・資格者の確保のための技術継承、3事業一体化
ガ－④'	持続的な保安体制の確保、長期的な資格保有者の確保(ガス事業の他、LP関連事業も視野)	地元関連事業者との連携で保安部門等を強化
ガ－⑤	カーボンニュートラルに向けた施策の拡充	電源調達・原料調達の脱炭素化
		新技術の開発・導入による脱炭素化
全－①	事業実施体制の見直し及び民間活用へ向けたロードマップ作成	業務棚卸を実施して、3事業連携及び官民連携を踏まえ効率的な実施体制と体制づくりに向けたロードマップ作成
全－①'	3事業連携した民間活用の実施	ガス事業の小売部門を主として、水道及び下水道のサービス部分を合わせた民間活用の実施
全－②	新たな電力契約	新たな電力契約によるコスト削減(令和2年度から実施済)
全－③	HPの充実	企業局のHPの充実を図るため、段階的に更新を実施する
全－④	地元企業との持続的育成、市場の創出展開	地元企業と連携を深めて持続的育成や水とエネルギーを活用した市場の創出等について展開する

本市ガス事業の経営をより良くし、市民に安定したサービスを提供するための施策の取り組みについて、施策の実行を4段階に区分して取り組み方針を以下のように考えます。

- ① 早期コスト削減策の実行、事業の広報戦略の推進
 - ・費用科目を精査して早期に削減できる施策を実行
 - ・市民に安心して使用できるよう企業局の広報推進(ガス事業を切り口に、続けて水道・下水道)
- ② 維持管理、事務業務の体制強化、ICT/IoT(AI・DX)活用
 - ・将来を見据えて、現状の業務体制の強化と、支えるためのICT/IoT(AI・DX)活用
- ③ 3事業総合サービスによる経営強化
 - ・各事業の取り組みを連携(施設管理の包括委託、市民サービス・広報戦略の連携)
- ④ ダウンサイジング、低コスト技術での改築更新
 - ・本格的な改築更新は、将来の施設規模で徹底した投資抑制、削減

表 4-2 施策の実行段階のイメージ

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
1段階	早期コスト削減策の実行 事業の広報戦略の推進			継 続						
2段階	維持管理・事務業務の体制強化、 ICT/IoT（AI・DX）活用						継 続			
3段階				3 事業総合サービスによる経営力強化					継 続	
4段階						ダウンサイジング、低コスト技術での改築更新				

表 4-3 施策の前期スケジュール

施策メニュー	概要	1年目 R4	2年目 R5	3年目 R6	4年目 R7	5年目 R8	中間目標
全-① 事業実施体制の見直し及び民間活用へ向けたロードマップ作成	業務棚卸を実施して、3事業連携及び官民連携を踏まえ効率的な実施体制と体制づくりに向けたロードマップ作成	基本検討	詳細検討	詳細検討			青字：行動目標 赤字：数値目標 R6迄に民間活用の詳細検討 R8迄に業務範囲拡大検討
全-①' 3事業連携した民間活用の実施	ガス事業の小売部門を主として、水道及び下水道のサービス部分を合わせた民間活用の実施						民間活用スキームの着手
全-② 新たな電力契約	新たな電力契約によるコスト削減（令和2年度から実施済）						約6.5百万円/年削減 （対現状の削減額）
全-③ HPの充実	企業局のHPの充実を図るため、段階的に更新を実施する	HP更新①-1	HP更新①-2	（チェック）	HP更新②	（チェック）	HPの更新検討 2回/5年
全-④ 地元企業との持続的育成、市場の創出展開	地元企業と連携を深めて持続的育成や水とエネルギーを活用した市場の創出等について展開する						
ガ-① 競合に関する顧客動向の定期的・精微的な把握、マーケティングの実施	定期的なマーケティングによる顧客動向、他事業者の営業活動の把握 外部業者を活用したマーケティング体制の強化	実施			検討	実施	年1回以上実施 R7迄に検討を1回以上 R8迄に体制構築 R6迄に詳細検討 全-①'と一体取組
ガ-② 具体的な供給率向上策の検討（営業戦略の検討）	地元企業との連携、インセンティブ契約による営業力強化 既存契約維持、新規契約獲得に向けた戦略的プライシング（価格設定・料金プラン等）	基本検討 計画	詳細検討 実施				R5より実施 供給率70.4%以上
ガ-③ 可能投資額を踏まえた工事コストの削減	発注規模の拡大、施工時期の平準化 効率化取組事例集を活用	検討 計画	実施 実施				R5より実施 耐震化率59.7% R4に計画策定 R5より毎年導入検討 R4に計画策定 R5より毎年研鑽活動
ガ-④ 職員の多能工化を目的とした技術継承・教育研鑽	3事業一体的な工事・維持管理を行うための職員の多能工化 長期的な人員・資格者の確保のための技術継承、3事業一体化	計画	実施			計画	R8迄に計画策定
ガ-④' 持続的な保安体制の確保、長期的な資格保有者の確保	地元関連事業者との連携で保安部門等を強化	基本検討 計画	詳細検討 実施				R6迄に詳細検討 全-①'と一体取組 R4迄に計画策定 R5より毎年実施 R6迄に基本検討 R8迄に詳細検討
ガ-⑤ カーボンニュートラルに向けた施策の拡充	電源調達・原料調達の脱炭素化 新技術の開発・導入による脱炭素化	計画 調査	実施 基本検討		詳細検討		

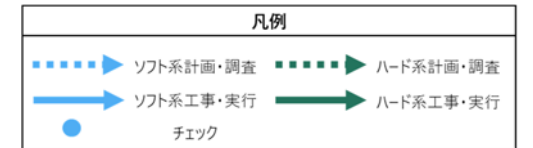


表 4-4 施策の後期スケジュール

施策メニュー	概要	6年目 R9	7年目 R10	8年目 R11	9年目 R12	10年目 R13	最終目標
全-① 事業実施体制の見直し及び民間活用へ向けたロードマップ作成	業務棚卸を実施して、3事業連携及び官民連携を踏まえ効率的な実施体制と体制づくりに向けたロードマップ作成						(全-①'と一体取組)
全-①' 3事業連携した民間活用の実施	ガス事業の小売部門を主として、水道及び下水道のサービス部分を合わせた民間活用の実施	業務範囲拡大					民間活用スキーム継続・拡大
全-② 新たな電力契約	新たな電力契約によるコスト削減（令和2年度から実施済）						約6.5百万円/年削減 (対現状の削減額)
全-③ HPの充実	企業局のHPの充実を図るため、段階的に更新を実施する	(チェック)	HP更新③	(チェック)	(チェック)	HP更新④	HPの更新検討 2回/5年
全-④ 地元企業との持続的育成、市場の創出展開	地元企業と連携を深めて持続的育成や水とエネルギーを活用した市場の創出等について展開する						地元企業との勉強会等を 年1回以上実施
ガ-① 競合に関する顧客動向の定期的・精微的な把握、マーケティングの実施	定期的なマーケティングによる顧客動向、他事業者の営業活動の把握 外部業者を活用したマーケティング体制の強化	継続・評価	(同左)	(同左)	検討	実施	年1回以上実施 R12迄に見直し検討を1回以上 R13迄に体制強化
ガ-② 具体的な供給率向上策の検討（営業戦略の検討）	地元企業との連携、インセンティブ契約による営業力強化 既存契約維持、新規契約獲得に向けた戦略的プライシング（価格設定・料金プラン等）	実施					(全-①'と一体取組) (必要に応じて全-①'と連携) 供給率70.4%以上
ガ-③ 可能投資額を踏まえた工事コストの削減	発注規模の拡大、施工時期の平準化 効率化取組事例集を活用	計画	実施				継続実施 耐震化率62.0% R9に計画見直し R10より毎年導入検討
ガ-④ 職員の多能工化を目的とした技術継承・教育研鑽	3事業一体的な工事・維持管理を行うための職員の多能工化 長期的な人員・資格者の確保のための技術継承、3事業一体化	計画	実施				R9に計画見直し R10より毎年研鑽活動
ガ-④' 持続的な保安体制の確保、長期的な資格保有者の確保	地元関連事業者との連携で保安部門等を強化						実施 (必要に応じて全-①'と連携)
ガ-⑤ カーボンニュートラルに向けた施策の拡充	電源調達・原料調達の脱炭素化 新技術の開発・導入による脱炭素化	計画	実施				(全-①'と一体取組) R9に計画見直し R10より毎年実施 R9より実施 年1回以上モニタリングを実施

(連携して実施)



4-3 数値目標

本戦略期間中での数値目標は、次のとおり設定しています。

表 4-5 数値目標

項目	目標	概要
コスト目標	資金確保:0.70 億円/年削減	計画最終年度において、0.7億円/年の費用削減 ・3事業一体による業務効率化や動力費等の最適化で経費削減 0.1 億円/年 ・建設投資の削減(0.4億円/年)、これによる減価償却費の削減 ・企業債発行額の抑制による元利償還の削減
品質目標	耐震化率:62% 供給率:70.4%	・他事業との共同発注など、事業規模の確保や施工期間の平準化などの工夫により、計画最終年度において耐震化率を62.0%に向上させる。(中間目標は59.7%) ・定期的なマーケティングの実施や営業体制の強化により、供給率70.4%を確保する。

5-1 投資計画

前述の取り組みを踏まえた投資計画を以下に示します。なお、ここで示す金額は、指定のない限り、収益的支出は税抜き金額、資本的支出は税込み金額です。

5-1-1 収益的支出

(1) 営業費用(減価償却費除く)

減価償却費を除く営業費用は、実績を踏まえて計上します。4-2 取組施策を基に必要な委託経費を見込んでいます。

- 職員給与費;令和 2 年度実績
- 動力費;令和 2 年度実績
- 修繕費;過去 5 カ年平均値
- 材料費;供給量×供給単価(5 カ年平均)
- その他;令和 2 年実績+取組施策委託費

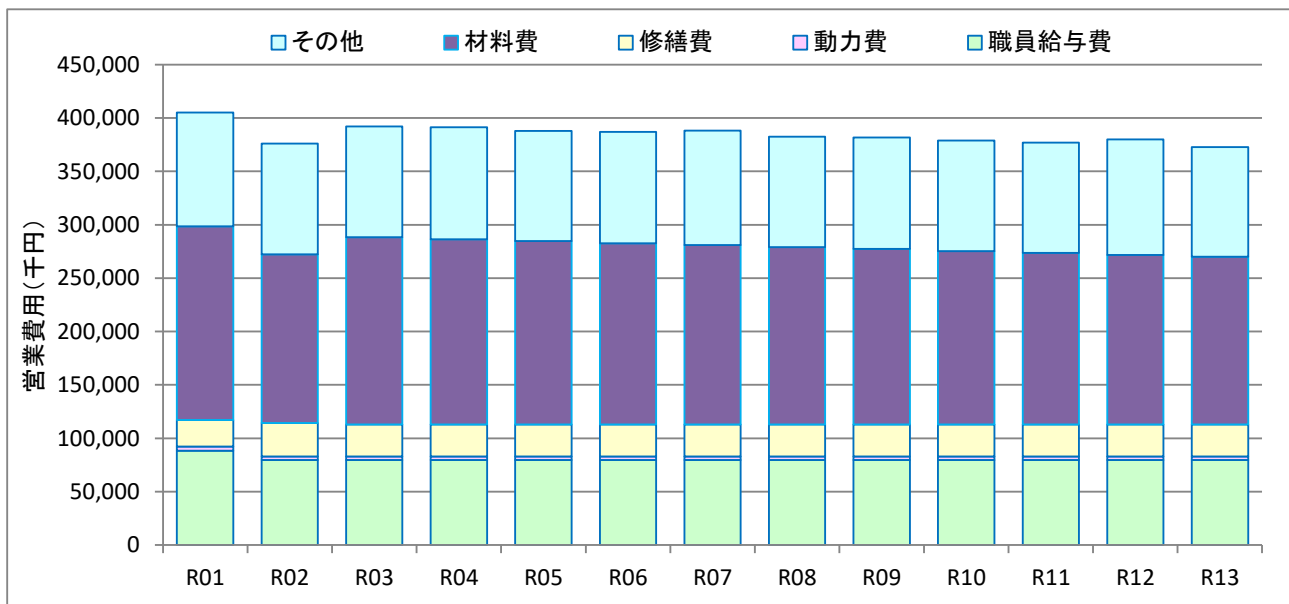


図 5-1 営業費用の推計

(2) 減価償却費

減価償却費は、既存の施設の償却額に加えて、新規工事で取得する資産について定額法による償却計算を実施して見込んでいます。年間投資額の上限を設定したことで、減価償却額は減少傾向を示します。

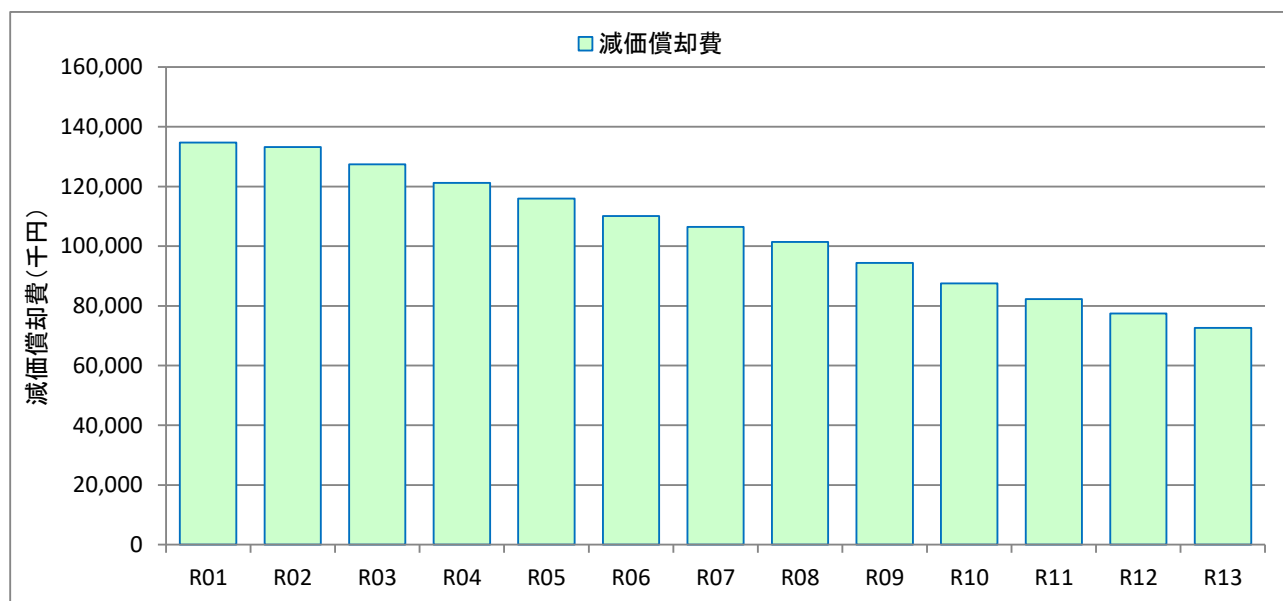


図 5-2 減価償却費の推計

(3) 企業債利息

既往企業債及び新たに借入する企業債に対する企業債利息を計上します。新たに借入する企業債は、償還期間 10 年、利率 2.0%、据置期間 3 年として算定します。

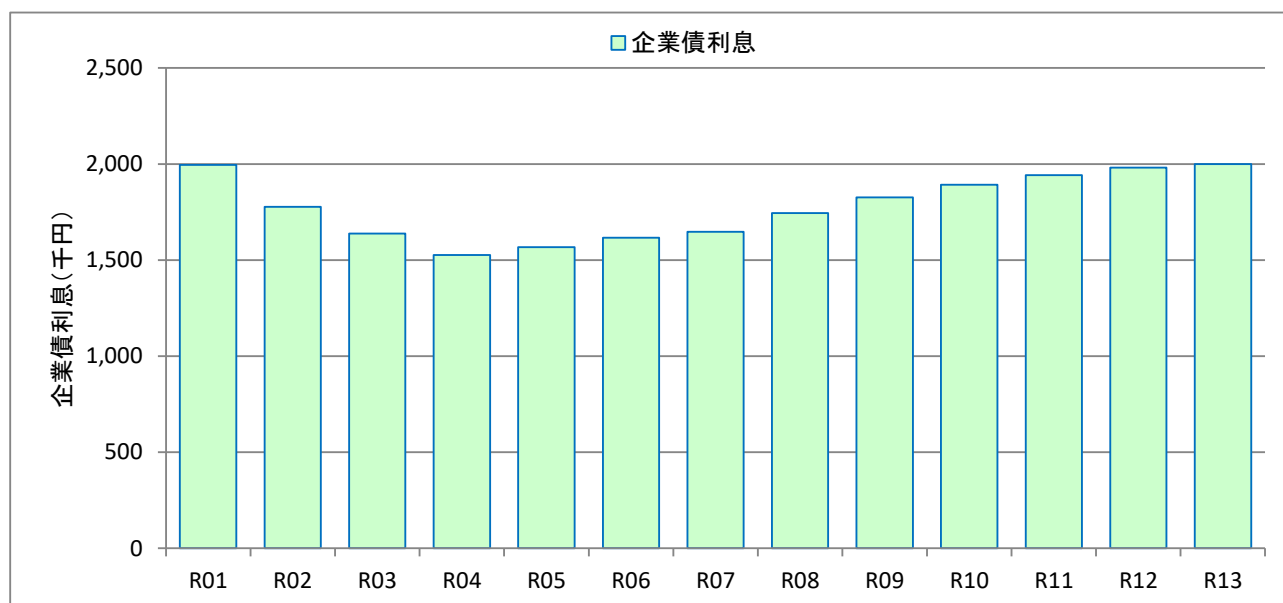


図 5-3 企業債利息の推計

5-1-2 資本的支出

(1) 建設改良費

建設改良費は、令和 3 年度(予算)から令和 13 年度までの将来推計を示す。

本経営戦略では、投資額を抑制し、将来の経費削減(減価償却費や企業債償還額)するために年間投資額を上限 1 億円で設定しました。

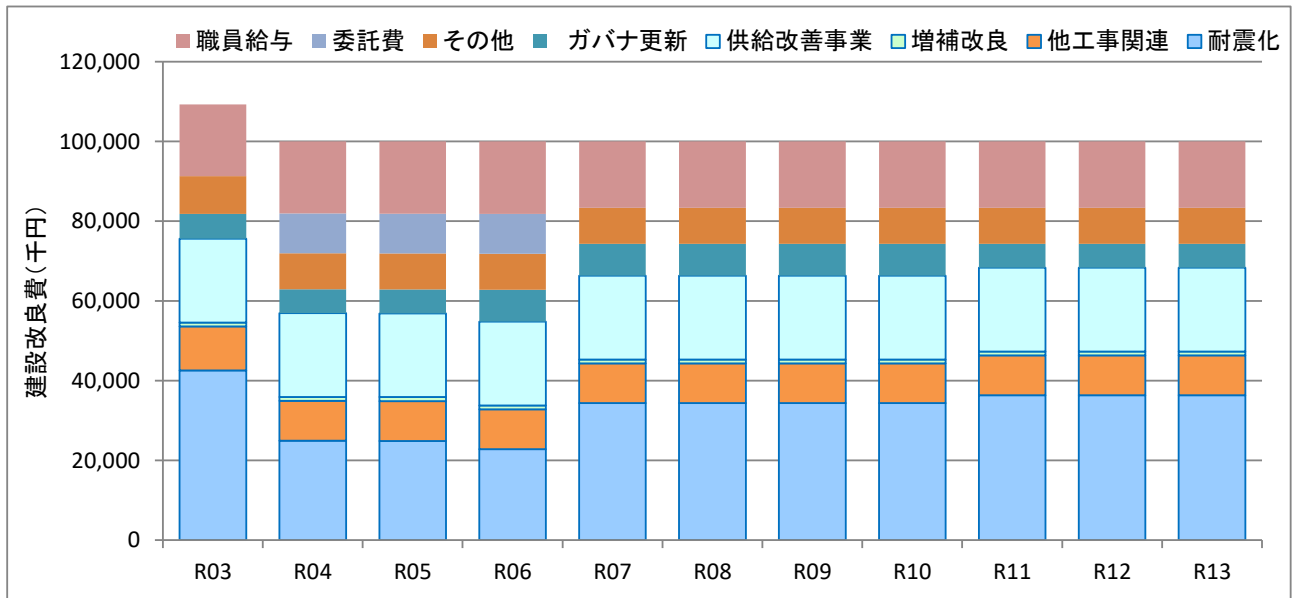


図 5-4 建設改良費の推計

(2) 企業債元金償還額

既往企業債及び新たに借入する企業債に対する企業債元金償還額を計上します。新たに借入する企業債は、施設の耐用年数を考慮して償還期間 10 年、利率 2.0%、据置期間 3 年として算定します。

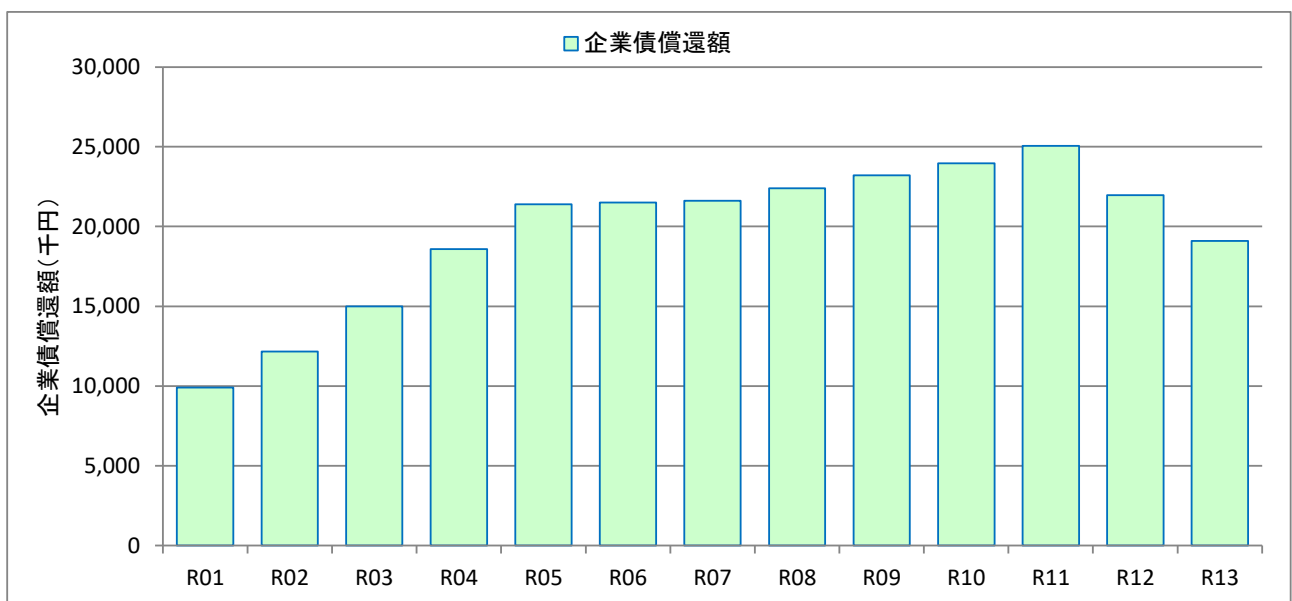


図 5-5 企業債元金償還額の推計

5-2 財源計画

前述の取り組みを踏まえた投資計画に対する財源計画を以下に示します。なお、ここで示す金額は、指定のない限り、収益的収入は税抜き金額、資本的収入は税込み金額です。

5-2-1 収益的収入

(1) 料金収入

用途別供給件数・基本料金・従量分の料金、供給量予測に基づく年間供給量及び供給件数の推計値を踏まえて、現行のガス料金における将来の料金収入を推計します。

- 基本料金; 供給戸数×基本料金単価(過去 5 カ年平均)
- 超過料金; 家庭用超過供給量×超過料金単価(過去 5 カ年平均)
- 営業料金; 営業用供給量×料金単価(過去 5 カ年平均)

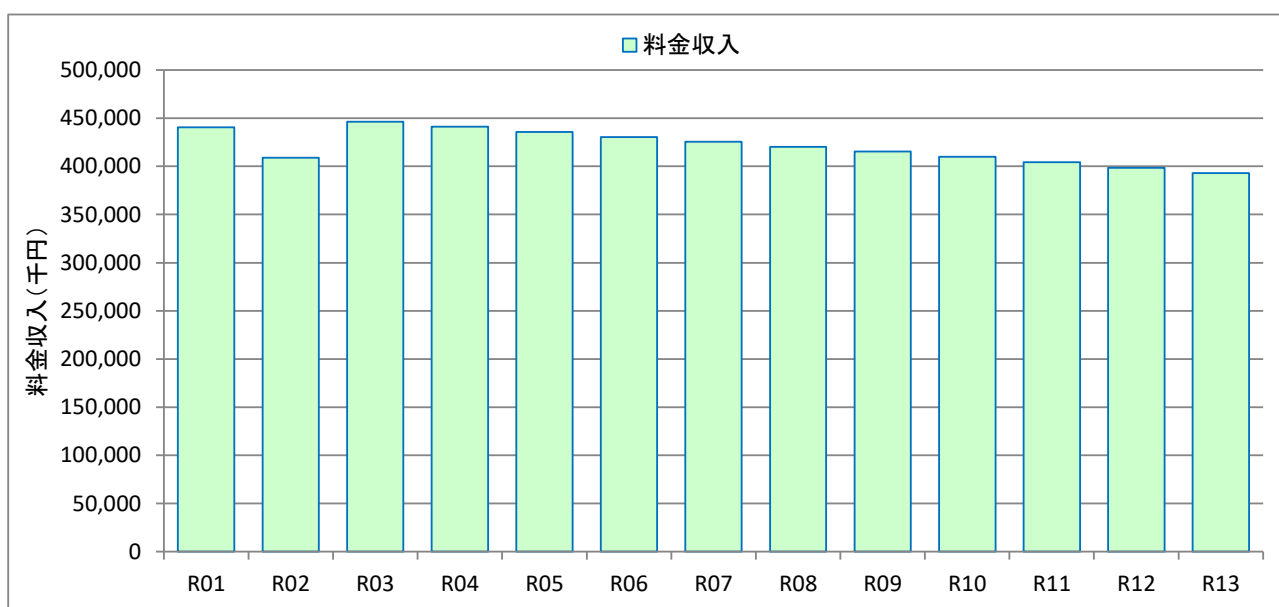


図 5-6 料金収入の推計

(2) 営業雑益

営業雑益として、受注工事収益、器具販売収益、材料販売収益、その他営業収益を令和 2 年度実績より見込みます。

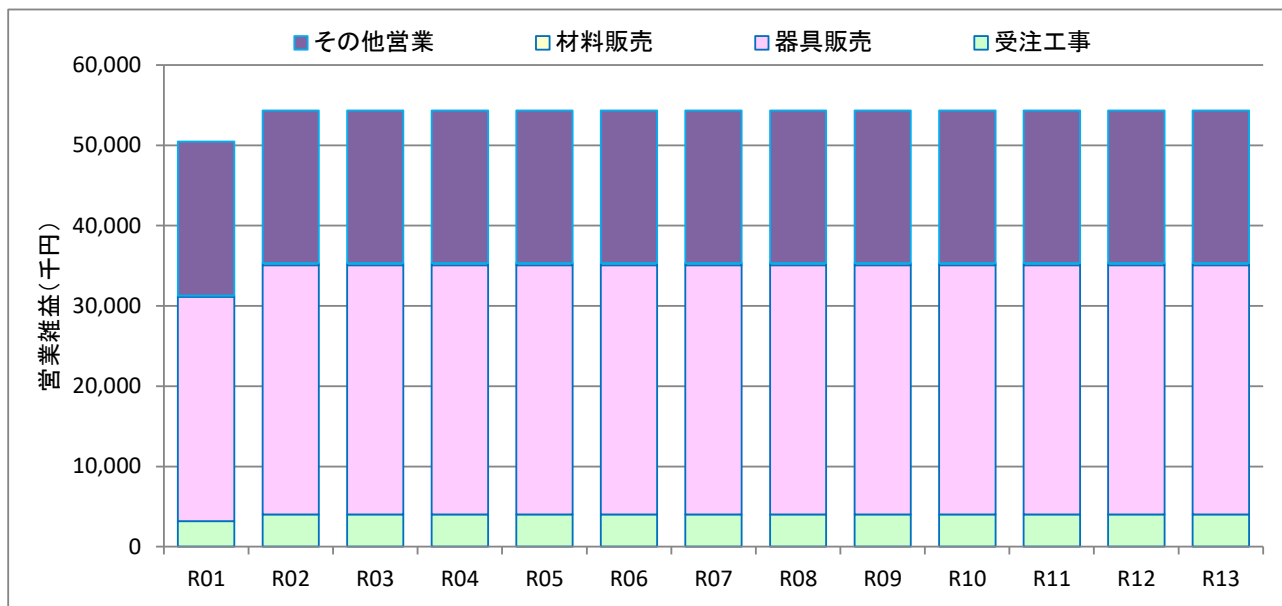


図 5-7 営業雑益の推計

(3) 長期前受金戻入額

既往資産及び新たに整備する資産に対する長期前受金戻入額を計上します。

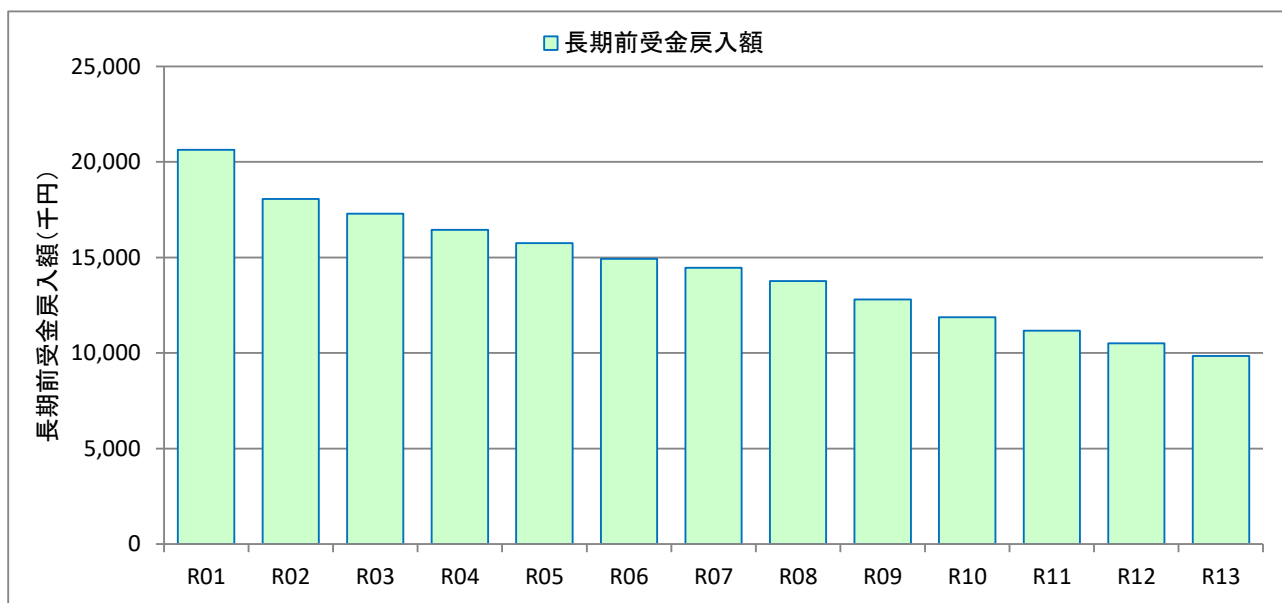


図 5-8 長期前受金戻入の推計

5-2-2 資本的収入

(1) 企業債

企業債は、建設改良費の財源として充当するために借入を行います。将来の企業債借入額は耐震化に係る工事費の30%について企業債を充当するものとして算定します。

投資額の上限を設定することで借入額を抑えて経営改善を図ります。

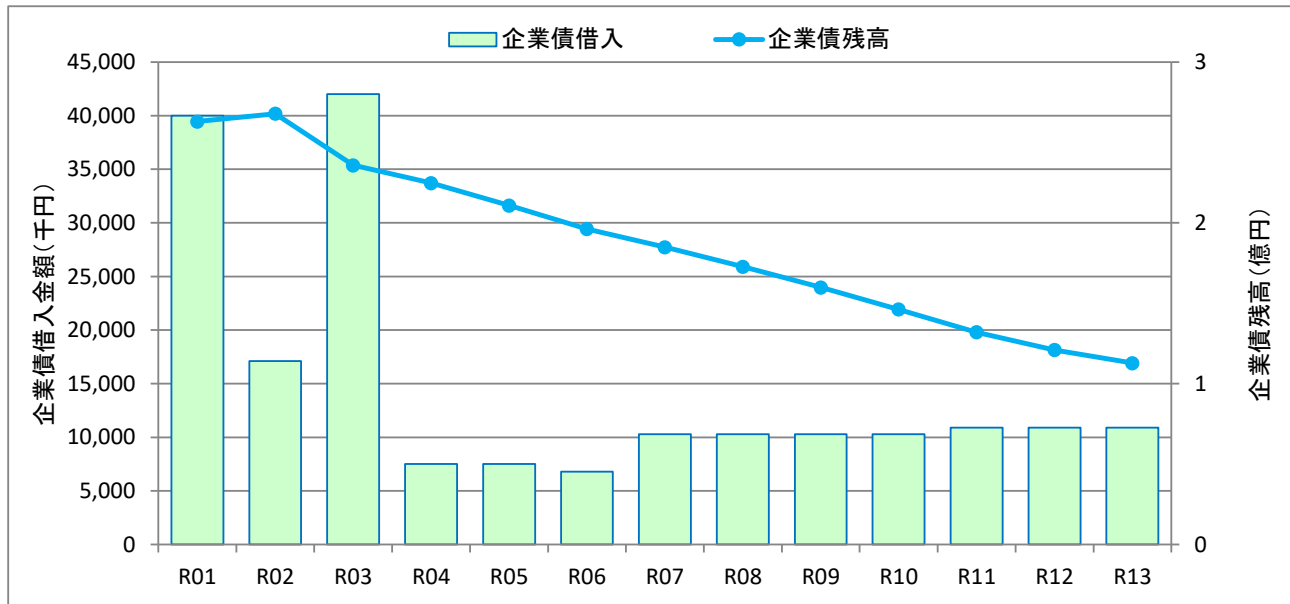


図 5-9 企業債借入額・企業債残高の推計

5-3 経営状況の見通し

これまでの検討結果を踏まえて、経営状況の見通し(収益的収支、資本的収支)を表 5-1 及び表 5-2 に示します。

令和 4 年度以降の収支見通しは、経費の削減に加えて供給率 70.4%を維持することで収入を確保し、収益的収支で損失が発生しないこととなります。また、投資額の上限を設定したため、資本的収支において資金は概ね同程度で推移することとなります。

上記より、経営戦略期間中に施策を確実に実行することができれば、安定した経営が可能となります。

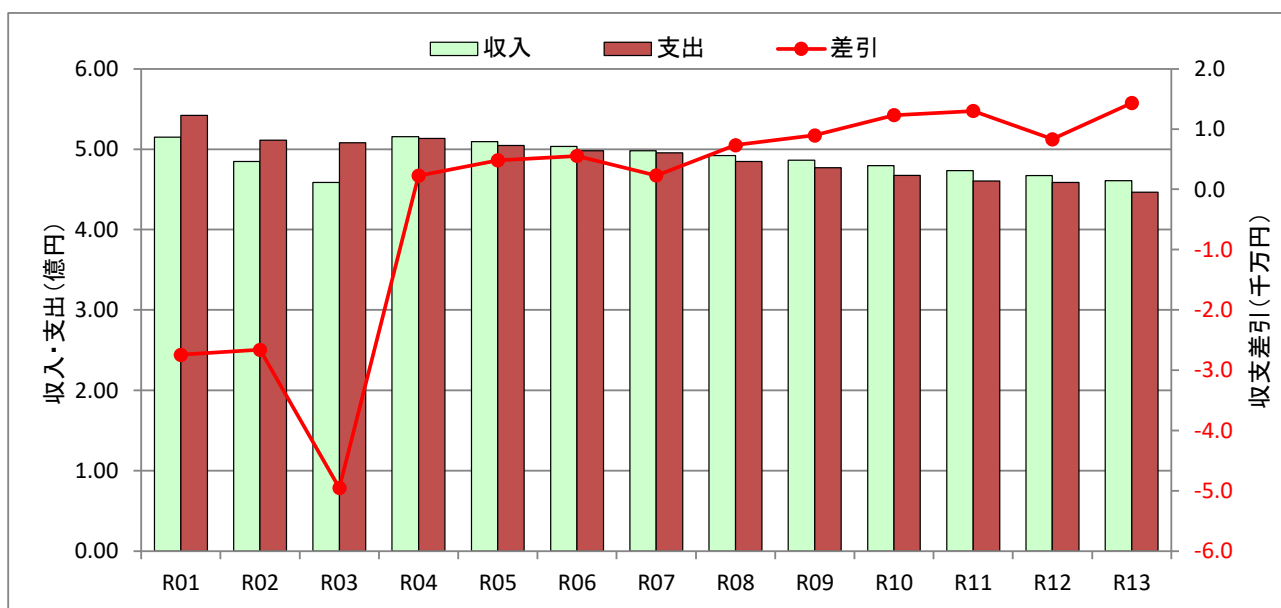


図 5-10 収益的収支の推計

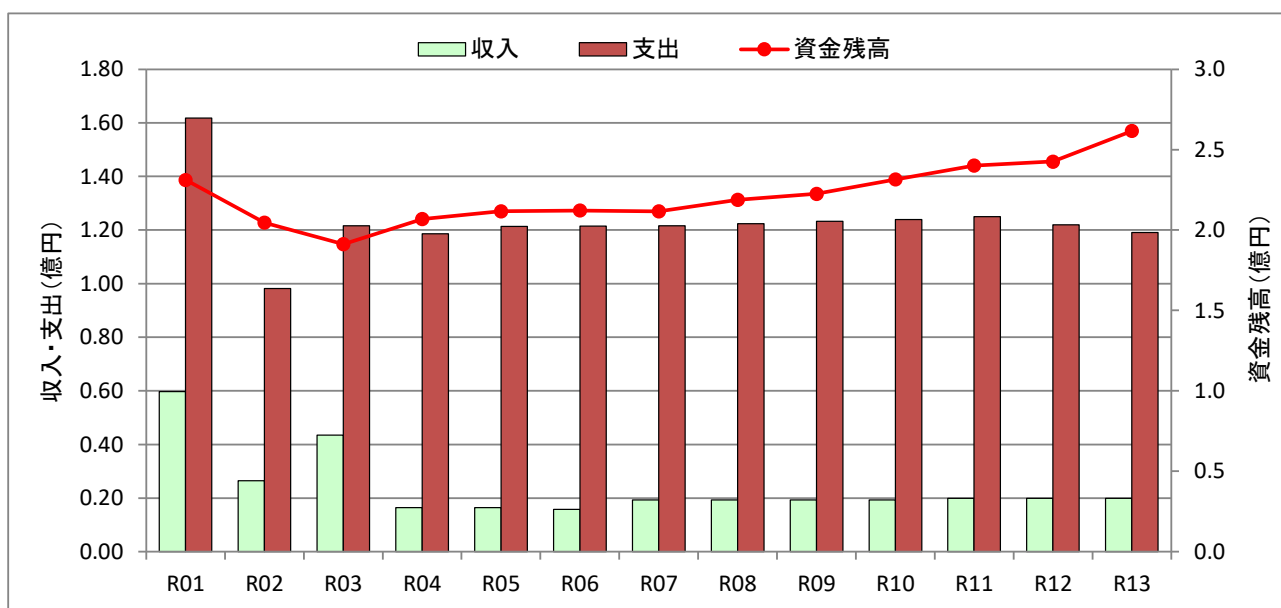


図 5-11 資本的収支の推計

表 5-1 収益的収支の見通し

(単位:千円・税抜)

区 分 \ 年 度		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
		(決 算)	(決 算)	(予 算)										
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	491,220	463,489	439,990	495,509	490,189	484,973	479,854	474,874	469,690	464,307	458,705	452,913	447,499
	(1) 料 金 収 入	440,663	409,044	380,053	441,064	435,744	430,528	425,408	420,429	415,245	409,862	404,259	398,468	393,054
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	3,170	4,012	7,200	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012	4,012
	(3) そ の 他	47,387	50,433	52,737	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433	50,433
	2. 営 業 外 収 益	23,559	20,419	18,520	20,039	19,332	18,527	18,041	17,357	16,400	15,463	14,760	14,092	13,436
	(1) 補 助 金	920	165	120	696	696	696	696	696	696	696	696	696	696
	他 会 計 補 助 金	920	165	120	696	696	696	696	696	696	696	696	696	696
	そ の 他 補 助 金													
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	20,636	18,073	16,272	16,454	15,747	14,942	14,456	13,772	12,815	11,878	11,175	10,507	9,851
	(3) そ の 他	2,003	2,181	2,128	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889	2,889
	収 入 計 (C)	514,779	483,908	458,510	515,549	509,521	503,501	497,894	492,231	486,091	479,770	473,465	467,005	460,936
	1. 営 業 費 用	539,853	509,335	506,332	511,716	503,086	496,293	493,889	483,094	475,252	465,523	458,479	456,662	444,561
	(1) 職 員 給 与 費	88,485	79,703	73,869	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703	79,703
	基 本 給	40,258	39,216	35,084	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216	39,216
	退 職 給 付 費	4,924	4,697	4,653	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697	4,697
	そ の 他	43,303	35,790	34,132	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790	35,790
	(2) 経 費	316,689	296,507	302,056	310,817	307,396	306,528	307,708	301,949	301,155	298,328	296,463	299,568	292,297
	動 力 費	3,776	3,278	3,665	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278	3,278
	修 繕 費	24,869	31,422	35,411	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830	29,830
	材 料 費	181,392	157,724	147,027	173,654	171,733	169,865	168,045	166,286	164,492	162,665	160,799	158,905	157,134
	そ の 他	106,652	104,083	115,953	104,055	102,555	103,555	106,555	102,555	103,555	102,555	102,555	107,555	102,055
	(3) 減 価 償 却 費	134,679	133,125	130,407	121,197	115,988	110,063	106,478	101,443	94,395	87,493	82,314	77,391	72,561
支 出	2. 営 業 外 費 用	2,095	1,824	1,689	1,573	1,613	1,661	1,694	1,791	1,872	1,938	1,987	2,027	2,045
	(1) 支 払 利 息	1,995	1,778	1,643	1,527	1,567	1,615	1,648	1,745	1,826	1,892	1,941	1,981	1,999
	う ち 資 本 費 平 準 化 債 分													
	(2) そ の 他	100	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	支 出 計 (D)	541,948	511,159	508,021	513,290	504,699	497,954	495,582	484,885	477,125	467,461	460,467	458,689	446,606
	経 常 損 益 (C)-(D) (E)	△ 27,169	△ 27,251	△ 49,511	2,259	4,822	5,547	2,312	7,346	8,966	12,309	12,998	8,316	14,330
	特 別 利 益 (F)													
	特 別 損 失 (G)													
	特 別 損 益 (F)-(G) (H)													
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		△ 27,169	△ 27,251	△ 49,511	2,259	4,822	5,547	2,312	7,346	8,966	12,309	12,998	8,316	14,330
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		231,872	204,621	204,621	206,880	211,702	217,249	219,561	226,907	235,873	248,182	261,181	269,497	283,826

表 5-2 資本的収支の見通し

(単位:千円・税込)

年 度		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
区 分		(決 算)	(決 算)	(予 算)										
資本的収入	1. 企業債	40,000	17,100	42,000	7,500	7,500	6,800	10,300	10,300	10,300	10,300	10,900	10,900	10,900
	うち資本費平準化債													
	2. 他会計出資金													
	3. 他会計補助金													
	4. 他会計負担金	19,739	9,386	1,500	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
	5. 他会計借入金													
	6. 国(都道府県)補助金													
	7. 固定資産売却代金													
	8. 工事負担金													
	9. その他													
	計 (A)	59,739	26,486	43,500	16,500	16,500	15,800	19,300	19,300	19,300	19,300	19,900	19,900	19,900
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)													
	純計 (A)-(B) (C)	59,739	26,486	43,500	16,500	16,500	15,800	19,300	19,300	19,300	19,300	19,900	19,900	19,900
	1. 建設改良費	151,811	86,067	106,566	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	うち職員給与費	16,254	16,071	16,702	18,051	18,108	18,191	16,641	16,641	16,641	16,641	16,641	16,641	16,641
資本的支出	2. 企業債償還金	9,907	12,158	14,992	18,582	21,401	21,502	21,606	22,396	23,202	23,959	25,052	21,963	19,095
	うち資本費平準化債償還金													
	3. 他会計長期借入返還金													
	4. 他会計への支出金													
	5. その他													
	計 (D)	161,718	98,225	121,558	118,582	121,401	121,502	121,606	122,396	123,202	123,959	125,052	121,963	119,095
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	101,979	71,739	78,058	102,082	104,901	105,702	102,306	103,096	103,902	104,659	105,152	102,063	99,195
	1. 損益勘定留保資金	86,621	71,739	64,624	102,082	104,901	100,667	94,334	95,017	90,545	87,924	84,137	75,200	77,040
	2. 利益剰余金処分別	15,358		13,434			5,035	7,972	8,079	13,357	16,735	21,015	26,863	22,155
	3. 繰越工事資金													
	4. その他													
	計 (F)	101,979	71,739	78,058	102,082	104,901	105,702	102,306	103,096	103,902	104,659	105,152	102,063	99,195
	補填財源不足額 (E)-(F)													
	他会計借入金残高 (G)													
	企業債残高 (H)	262,969	267,911	235,819	224,738	210,837	196,135	184,829	172,733	159,831	146,172	132,020	120,957	112,762

6-1 投資

市民への安心なガスサービスの提供を図るため、以下に示す施策により、適切な投資による事業を推進します。

(1) 新技術導入の積極的検討

投資・財源計画での経営状況の見通しに鑑み、財政可能投資額の達成を果たすための新技術の導入について積極的に検討します。具体には、効率的取組事例に関する継続的な情報共有を行う体制を構築しつつ、新技術の導入可能性を含めた路線別の実施計画を策定し、計画的な耐震化・更新を推進します。

(2) 発注規模の拡大・施工時期の平準化、アセットマネジメントの実施

(1)に策定する実施計画を踏まえ、数年先の工事スケジュールの調整や測量・設計などの工事準備を実施することで、発注規模の拡大による諸経費等の削減に努めます。あわせて、設計施工一括発注や複数年発注等に取り組むことで、施工時期・投資の平準化による管路の耐震化・更新に努めます。

(3) アセットマネジメントの実践

上述の施策を柱とし、長寿命化の観点からの更新投資の抑制と平準化を計画的に図ります。

6-2 財源

(1) 供給率の向上

近年の減収傾向に歯止めをかけるため、地元企業、ガス機器メーカーとの連携やインセンティブ契約により営業力(プロモーション、機器販売)を向上させるとともに戦略的プライシングにより新規顧客の獲得を推進します。

(2) 企業債

現状の令和2年度末から将来年次の令和13年度において、企業債残高・2.5億円程度、企業債残高対事業規模比率(収益に対する企業債残高の割合)は50%程度の水準ですが、令和8年度をピークとし、それぞれの負担がここ数年で増大する予測となっています。

施策の実施により、将来に負担を先送りしないため、今後の借入については、事業計画と財政状況を精査し計画的な活用に努めます。

6-3 投資以外の経費

(1) 職員給与費

本市のガス事業は、少ない職員で多くの施設を管理・運営していることから、本戦略では、現状の組織体制における将来の職員給与費を見込みました。

今後、3 事業連携及び官民連携を踏まえ効率的な実施体制と体制づくりを検討し、3 事業連携した民間活用の実施に向けて取組めます。

(2) その他の経費

本戦略では、経費の科目を一つ一つ点検しました。そのうえで、早期に削減が可能なものについては、適切な対応を図り削減に取り組むこととしました。

具体的には、その他経費は固定的経費に支配されていることに鑑み、変動費科目にあたる電力費の削減を着実に実行します。収入増を図るため、既存契約維持・新規契約獲得に向けた戦略的プライシング(価格設定・料金プラン等)、顧客動向の定期的・精微的な把握・マーケティングの実施を推進します。

7-1 推進体制と進捗管理

経営戦略を着実に実施し、最大限の効果を発揮するためには、市民ニーズの変化はもとより、財政状況や社会情勢の変化に柔軟に対応していく必要があります。

そのため、計画の推進にあたっては、PDCA サイクルの考え方に基づいて、各年度ごとに施策の進捗状況、財政状況を把握し、その結果を踏まえて、5 年後に施策の進捗評価を行います。

そして、必要に応じて経営戦略の見直し・修正を図ることで、その時々的情勢に応じた持続可能なガス事業を推進していきます。

7-2 施策の取組による効果の検証

施策の取組による効果は、取組方針で定めた目標値との整合確認を通じて確認します。

第8章 用語説明

ガス事業の経営戦略に係わる用語の説明は、以下のとおりです。

一般会計負担金(いっぱんかいけいふたんきん)
一般会計から特別会計に対して支出される経費のうち、繰出基準に基づいて算出される、公費として賄うべき経費。
一般会計補助金(いっぱんかいけいほじょきん)
一般会計から特別会計に対して支出される経費のうち、繰出基準に基づかない、特別会計の経営を安定させるための経費。
営業外収益(えいぎょうがいしゅうえき)
預貯金、貸付金から生じる受取利息、有価証券の配当、損失補てん的な意味をもつ補助金等で、主たる営業活動以外の原因から生じる収益。
営業収益(えいぎょうしゅうえき)
主たる営業活動から生じる収益。
企業債(きぎょうさい)
地方公共団体が、地方公営企業の建設、改良等に要する資金に充てるために発行する地方債のこと。地方公営企業法の適用事業において用いられる用語で、非適用事業の場合には地方債が用いられる。
企業債元金償還金(きぎょうさいがんきんしょうかんきん)
企業債等の借入金に係る返済金のうち元金分。
企業債利息(きぎょうさいりそく)
企業債等の借入金に係る返済金のうち利息分。
繰入金(くりいれきん)
一般会計から特別会計に対して支出される経費。一般会計の視点では「繰出金(くりだしきん)」という。
繰出基準(くりだしきじゅん)
一般会計が負担すべき経費の算定基準であり、その基本的な考え方は「地方公営企業繰出金について」(昭和49年2月22日付自治企一第27号自治省財政局長通知)によって示された。公費と私費の経費負担区分における公費負担経費の基準を表したものである。繰出基準は毎年度国から通知が出されるので、運用に当たっては常に最新版を参照するよう留意する必要がある。
経常利益(けいじょうりえき)
企業の通常の経営活動により、每期経常的・反復的に生じる利益。損益計算書では、営業利益に営業外収益を加え、営業外費用を差し引いて表示する。
減価償却(げんかしょうきやく)
使用や時の経過とともに生じる資産の価値減少を費用として計上する方法。資産を取得して使用するために支出した金額を、使用する各年度にわたって、一定の方法で費用として配分する会計処理。一般的な減価償却方法には、定額法と定率法がある。

減価償却費(げんかしょうきゃくひ)
使用等による固定資産の経済的価値の減少額を、当該固定資産の耐用年数期間中にわたり各事業年度の費用として配分する手続きを減価償却といい、減価償却によって各事業年度に配分される費用を減価償却費という。経常的減価を考えられない土地や立木等は減価償却の対象資産とならない。減価償却費の計算方法には定額法と定率法があるが、ガス事業においては主に定額法が用いられている。地方公営企業法の適用事業に関連する用語。
建設総係費(けんせつそうけいひ)
建設事業活動全般にかかる一般管理費。人件費、物件費の総称。
公営企業(こうえいきぎょう)
地方公共団体が経営する企業のこと。ガス事業、公共下水道事業、水道事業、病院事業等がある。
公営企業会計(こうえいきぎょうかいけい)
特別会計のうち、地方公営企業法の適用を受ける会計。
公債費(こうさいひ)
地方債の元金償還及び利息の支払い時に要する経費の総額。
国庫補助金(こっこほじょきん)
自治体を実施する特定の事業に対し、国(都道府県)が奨励支援することを目的とした補助金。
固定資産(こていしさん)
1年以上にわたって所有または使用する資産。有形固定資産、無形固定資産、投資、その他資産に分類される。
財務指標(ざいむしひょう)
経営成績や財政状態を財務諸表の数字から数値化したもの。安全性、収益性、成長性、効率性、生産性等に分類され、財務分析時に利用される。
資産(しさん)
一会計年度を越えて用いられる経営資源。貨幣を尺度とする評価が可能で、かつ将来収益をもたらすことが期待される経済的価値。簿記における勘定科目の区分の一つ。
資本的支出(しほんてきしゅつ)
効果が次期以降におよび将来の収益に対応する支出。費用とは関係のない支出で現金支出を必要とするもの。建設改良費、企業債償還金(元金)等。
資本的収支(しほんてきしゅうし)
営業活動以外における資本の増減。
資本的収入(しほんてきしゅうにゅう)
資本的支出の財源となる収入。収益に関係のない収入で現金を予定されるもの。企業債、他会計からの出資金、長期借入金、建設改良事業の補助金、負担金、寄付金等。
資本費(しほんひ)
①減価償却費(地方債元利償還費)等 地方公営企業法(昭和27年8月1日、法律第292号)を適用するガス事業にあっては、減価償却費、企業債等支払利息(一時借入金利息を除く。)及び企業債取扱諸費、資産減耗費(固定資産除却費に限る。)、固定資産売却損、繰延勘定償却(退職給与金償却は除く。)並びに用地費に係る元金償還金等。

②資産維持費
資産維持費は、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化(耐震化等)等により増大することが見込まれる場合、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用(増大分に係るもの)として、適正かつ効率的、効果的な中長期計画に基づいて算定したものをいう。
収益的支出(しゅうえきてきししゅつ)
収益的収入に対応する費用。維持管理費、支払利息、減価償却費等。
収益的収支(しゅうえきてきしゅうし)
営業に関わる活動の損益取引。
収益的収入(しゅうえきてきしゅうにゅう)
1 事業年度の営業活動に伴う収益。使用料、一般会計繰入金等。
耐用年数(たいようねんすう)
償却資産の見積もり使用可能年数。
地方公営企業(ちほうこうえいきぎょう)
地方公共団体が経営する企業のこと。水道事業、下水道事業、病院事業など主として事業運営のための経費を事業運営に伴う収入をもって賄っている事業(独立採算を原則とする事業)がこれに属する。
地方公営企業法(ちほうこうえいきぎょうほう)
組織・財務・経営の根本基準等を定め、地方自治の発達に資することを目的とした法律。
長期前受金(ちょうきまえうけきん)
償却資産の取得又は改良に伴い交付される補助金、一般会計負担金等のこと。
長期前受金戻入(ちょうきまえうけきんれいにゅう)
償却資産の取得又は改良に伴い交付される補助金、一般会計負担金等については、「長期前受金」として負債(繰延収益)に計上した上で、減価償却見合い分を、順次収益化する。この収益化された部分を長期前受金戻入と呼ぶ。
特別利益(とくべつりえき)
当該年度の経常利益に計上することが不適当である収益。固定資産売却益など。
費用(ひよう)
収益を生み出すために費やされた資本の減少を貨幣額によって表したもの。
包括的民間委託(ほうかつてきみんかんいたく)
サービスの質を確保しつつ、民間の創意工夫を活かして効率的にガス製造施設等の維持管理を行う新たな維持管理方式であり、①性能発注方式であること、②複数年契約であることが基本的要素である。主要な維持管理業務であるガス製造施設の運転、保守点検に加え、清掃、建物管理等、ユーティリティーの調達、あるいは補修などの業務を含める事が一般的である。
法適用(ほうてきよう)
地方公営企業法を適用すること。適用が義務付けられている事業を法適用事業といい、水道事業、鉄道事業、ガス事業等が該当する。下水道事業は適用が任意であり、地方公営企業法を適用する場合は、適用範囲によって全部適用と一部適用のいずれかとなる。