

第3回金沢市ガス事業・発電事業譲渡先選定委員会 次第

日時：令和2年8月26日（水）9時30分～

場所：金沢市企業局3階 301会議室

1. 開会

2. 議事

【報告事項】

- (1) マーケットサウンディング結果の最終報告

【審議事項】

- (1) 事業承継者選定基準の骨子及び論点

(提案要領の説明・報告も含む)

- (2) 新会社に対する市の関与

(出資及び契約に基づく権利の組み合わせ)

- (3) 参加資格基準の論点

- (4) 募集要項に関する事項

(基本条件、要請事項の設定)

- (5) 事業価値算定の検討

3. その他

4. 閉会

第3回金沢市ガス事業・発電事業譲渡先選定委員会 出席者名簿

(順不同・敬称略)

氏 名	所 属 等
草 薙 真 一	兵庫県立大学国際商経学部 教授
内 田 清 隆	弁護士
坂 下 清 司	公認会計士
青 海 万里子	NPO法人消費者支援ネットワークいしかわ 事務局長
福 光 松太郎	金沢経済同友会 代表幹事
北 村 哲 志	金沢商工会議所 副会頭
平 嶋 正 実	金沢市公営企業管理者

マーケットサウンディング 結果の最終報告

目次

- 1.マーケットサウンディングにおける事業者の意見(要約)・・・2P～
- 2.マーケットサウンディングにおける事業者の意見(詳細)・・・6P～

1. マーケットサウンディングにおける 事業者の意見(要約)

マーケットサウンディング（MS）の実施 要旨

現実性のある公募条件を設定する必要上、民間の希望する公募条件やスキームのあり方等に関する意見・要望を聴取するため、公募に関心のある社に対し、マーケットサウンディングを以下の方法にて実施した。

1. 公募に関心のある社に対し、事前に質問項目（22問）に対し書面で事前回答をいただいた。（回答締切 7月30日）

書面回答に応じた社…合計16社

2. 書面回答社16社のうち、事業会社を中心に実際の声を聴くべく、ヒアリングを実施した。

✓ヒアリング実施対象社……12社

✓ヒアリング日時……8月3日（月）～8月12日（水）で各社1時間程度

✓ヒアリング形式……コロナ禍の環境も考慮し、WebEX等を使ったテレビ会議

各質問項目に対する事業者の回答要旨(1/2)

	質問項目	回答要旨
1-1	出資比率	出資比率については10%以下、期間については職員派遣と同期間以上との意見が多く見られた。議決権有無を含め事業者の自由な経営が阻害されないことを希望している事業者が多い。
1-2	経営状況の確認	決算書の提出、年次報告書の提出等についての対応は可能とする企業が多い一方で、民間の負担増には懸念を示す意見が挙がった。
2-1	料金水準維持	料金水準維持には賛同する一方で、不可抗力・法制変更などの場合は協議させてほしいとの意見が見られた。
2-2	電力地産地消	過半数の事業者が電力小売り事業に意欲を示したことに加え、ガス・電力のセット販売以外にも電力小売りの新たなサービスを検討している事業者も見られ、総じて意欲は高いとみられる。しかしながら、公募の公平性、収入が確保できないリスクによる事業価値低下を懸念する意見や、グループ会社・提携会社による提供の許容を求める意見も見られた。
	サービス向上化	約半数の事業者が表記載のサービスを概ねすべて検討可能であるとしているが、サービス提供の方法は外部サービスとの連携等を望む意見もあった。
	社会的実験の試み	意欲的な意見が見られる一方で、具体的な回答を避ける事業者も多く、実験的な試みの実施に関する検討は進んでいないとみられる。また、関係者との調整の必要性から、提案時点で評価対象となることへの懸念を示す意見も見られた。
	ガス導管延伸可能性	意欲を示す事業者も複数見られたが、事業性や需要を検討の上判断したいとする意見も多く見られ、条件化を可能とするには相当な水準の情報の開示が求められると思料。また、現状のエリアの需要開発を優先するべきであるとの意見も複数挙がった。
2-3	地元関係事業者との連携	地元関係業者との連携については理解を示す事業者がほとんどであり、条件化は可能と思われる一方で、地元関係業者との関係が構築されていない事業者が不利になることへの懸念等を示す事業者も見られた。
2-4	BCP計画立案や災害時支援協定締結について	✓ BCP計画の立案を条件化することは妥当だと考えられる。提案時にはBCP計画の方針提示を求める方向で検討する ✓ 災害時支援協定の締結の条件化は妥当だと考えられる。

各質問項目に対する事業者の回答要旨(2/2)

	質問項目	回答要旨
2-4	街づくり等地域への貢献	地域への貢献には賛同を示す事業者がほとんどだが、具体の提案は少なく、条件化には懸念が見られた。
2-5	市内事業者の活用	技術力を有する市内事業者の活用の重要性を認識している事業者が多く、条件化は可能と思われる一方で、経営の柔軟性が損なわれることへの懸念や配慮を求める意見も見られた。
2-6	転売禁止条項の設定	一定期間の転売禁止には賛同する事業者が多い一方で、自由な経営への阻害を懸念する声が見られた。
3-1と 2	新サービスに伴う雇用創出	条件化受け入れは可能とする事業者も複数見られた一方、新サービスのみに着目した場合、雇用が不要のケース・雇用がコストアップにつながるケース等もありうることから、条件化や努力義務を課すことは適切でないとする意見も見られた。
4	参加資格条件	✓ 価格だけでなく実績の評価を希望する事業者が多く、またコンソーシアムの構成に関しては自由を担保するよう希望する事業者も見られた。 ✓ 応募資格要件を設けず審査の中の評価としてほしいとする事業者と、実績要件をつけてほしいとする事業者で分かれた。
5	譲渡価格水準	ほとんどの企業が検討中と回答し、現段階では具体的に譲渡価格を想定している事業者はいなかった。資本金額規模、ファイナンスの建て付け（銀行借入れまたは自社内で調達）も同様に検討はこれからとの回答が大半
その他	1. システム譲渡	現行システムが譲渡対象となるならば、仕様等を確認の上、市のシステムの利用を検討したいとの意見が大半であった。
	2. 北陸電力との長期契約の解消について	場合により途中解約を求めるとの意見も含めると、過半数の事業者が長期契約の解除を求めており、公平性の欠如や公募条件への影響を懸念する事業者も複数見られた。
	3. 職員派遣について	✓ 専門性としては、電力主任技術者等の有資格者や現場の中核を担う人物等を求める事業者が多く、人数は7~8割以上、派遣期間は3年以上を要望する事業者が多く見られた。 ✓ 派遣された職員の希望を踏まえつつの採用を含め、地元雇用を中心に採用を進めるとの回答も見られるが、過半数の事業者が3年での完全な入れ替えは難しいとし、再派遣やOBの採用の検討等を求める意見も見られた

2. マーケットサウンディングにおける 事業者の意見(詳細)

1-1. 市の出資

質問		本市「基本方針」に記載のとおり、事業譲渡に際し市も譲受新会社の柔軟な企業活動を阻害しない範囲での出資を予定しています。「柔軟な企業活動を阻害しない範囲」の文言から、一般的な民間会社の受けとめとして想定する市の出資比率、出資期間、議決権の有無等につき、要望も含め各水準感につき、貴社のご意見を回答ください。			
出資比率		出資期間		議決権	
10%以下	6社	職員派遣と同期間	4社	議決権なし	3社
20%以下	3社	20年	1社	出資比率に応じた権利	2社
3分の1	2社	無期限	1社		
4分の1	1社				
会社名	回答				
会社B	出資比率:数%程度 出資期間:職員派遣期間以上であれば特段要望はない。ただし、払い戻し等を想定する場合、条件をあらかじめ決めておく必要がある 議決権:出資比率に応じた条件を想定				
会社K	出資比率:5~10%程度(可能な限り出資比率を低くすることが望ましい) 出資期間:市職員の派遣期間 議決権:不要 その他、のれん償却により出資期間に市が配当が受け取れない可能性を危惧				

出資比率については10%以下、期間については職員派遣と同期間以上との意見が多く見られた。議決権有無を含め事業者の自由な経営が阻害されないことを希望している事業者が多い。

1-2. 契約条件による関与

質問	当市では、出資以外の方法により一定期間譲受会社の経営状況の確認を条件化することを検討しています。(決算書の提出、年次報告書、クレームの有無、議会での説明等)貴社として対応可能な方法について、ご回答ください。	
主な回答		
上記いずれの対応も問題ない		6社
コストへの影響過度な関与を懸念		5社
会社名	回答	
会社C	・いずれの対応も問題ない	
会社H	・決算書提出等のモニタリングの必要性については理解をするが、経営の自由度確保・効率性の観点も踏まえて過度にならない条件としてほしい	
会社E	・民間会社である事業会社の主体性・経営の健全性の毀損、コスト増とならぬよう配慮してほしい	
会社K	・経営状況の確認は、自発的で任意な報告としてほしいが、必須ということであれば、新会社に対する過度な関与、負担とならないようにしてほしい ・議会、議員への説明等を条件化する場合、対応の知見がある市職員の派遣を検討してほしい	

上記質問内容記載の項目(決算書の提出、年次報告書、クレームの有無、議会での説明等)についての対応は可能とする企業が多い一方で、民間の負担増には懸念を示す意見が挙がった。

2-1. 料金水準維持

質問	譲受後3～5年程度は現行の料金水準を維持することを応募条件とすることを検討していますが、想定される課題や要望等ありましたら、意見を回答ください。	
主な回答		
民間事業者がコントロール不能な場合（原料価格の変動、消費税増税、災害時等）は条件から外してほしい		5社
民間事業者が担うことにより発生する各種税金や占用料を考慮してほしい		3社
会社名	回答要旨	
会社C	・異論なし ・過去事例として、他市でのガス事業譲渡時も料金維持の経験がある	
会社A	・原料費調整制度による価格変動分は考慮してほしい ・大規模災害等があった場合は市と協議のうえ決定するようにしてほしい	
会社B	・民間事業者が担うことで追加的に各種税金（固定資産税、事業税等）や占用料が発生するため、一定期間・一定程度各種税負担等の減免措置を検討してほしい ・外生的な要因（原材料費の変動や石油石炭税、消費税の改定等）は料金への反映を認めてほしい	

料金水準維持には賛同する一方で、不可抗力・法制変更などの場合は協議させてほしいとの意見が見られた。

2-2-1. 電力地産地消に関して(1/2)

質問	水力電源の活用について、どのようなビジネスモデルを考えていますか。(例、卸供給を継続、小売りを実施等)	
主な回答		
電力小売り事業を実施する(グループ会社、提携事業者含む)		13社
ガスと電力のセット販売を実施する		4社
会社名	回答要旨	
会社F	・新会社にて金沢市内で小売(家庭向け・事業向け)を実施 ・「地産地消電力メニュー」をさらに発展させたビジネスモデル: 観光路線のバスをEV化、観光地の電気ガスをすべてCO2フリーにすれば、CO2フリーな観光プランが可能など	
会社C	・電気の小売事業(実績あり) ・電気とガスのセット販売によるエネルギーのベストミックス提案、オール電化対策 ・安価なエネルギー提供、エネルギーの地産地消	
会社N	・新会社を通じ、金沢市を中心とする地域の需要家を対象とした電力・ガスの小売に乗り出したい ・電力小売については、低環境負荷の電気の調達を志向する地元企業に水力発電の電気を供給する。 (需要家に非化石証書とセットで電力を販売する際、5つの水力発電所を特定することにより、地元需要家が「RE100」の要件を満たすよう支援する等)	

過半数の事業者が電力小売り事業に意欲を示したことに加え、ガス・電力のセット販売以外にも電力小売りの新たなサービスを検討している事業者も見られ、総じて意欲は高いとみられる。

2-2-1. 電力地産地消に関して(2/2)

質問	公募条件として、現在の発電・卸売事業に加え、電力小売りを条件化した場合に、公募検討に与える影響・懸念等がありますか（民間事業者の経営自由度が阻害される、公募可能な社が限定され、公平性に欠ける懸念がある等）。現時点における貴社の「電力小売り」に対するご意見があれば合わせてご回答ください。	
主な回答		
懸念なし（対応可能）		8社
応募者数が減少する可能性がある		3社
会社名	回答要旨	
会社E	・事業会社本体に限らず、グループ会社、提携会社による小売メニューの提供を条件として許容してほしい ・小売のみならず、卸供給も可能であるような条件としてほしい	
会社B	・エリアを始め需給等の制約が少ないため、応募事業者の立場により提案内容のバラつきが想定以上に大きくなり、適正な評価が困難となる可能性を懸念 等	
会社K	・安定した電力収入を確保できないリスクがあるため事業価値は低下する ・卸供給を継続するか、小売を実施するかは、譲受会社の裁量に委ねるべき ・電気の小売り事業は完全に自由化されており、譲受会社を通じなければ電力小売りが実施できない状況ではない。譲受会社を通じず、外部で小売りを行う方が、事業者の利益に適う場合がある	

電力小売を条件化することについては、応募者数の減少を懸念する意見が複数出た一方で、懸念はないとした事業者は約半数であった。
 しかしながら、公募の公平性、収入が確保できないリスクによる事業価値低下を懸念する意見や、グループ会社・提携会社による提供の許容を求める意見も見られた。

2-2-2.料金自由化に伴うサービス向上を促すための条件化(1/3)

質問	当市では、民間事業者に譲渡することで公営企業の制約下でできなかった様々な新サービスが提供されることを期待しています。下表を参考に貴社ではどのようなサービスの導入が検討可能ですか。	市民サービス向上	家庭用サービス	期待するサービス・内容の抽出（例）	
				新たな料金メニュー	セット割引（ガスを電気、通信サービスなどとセットで割引）
					ポイントサービス
					駆けつけサービス（水まわりや鍵、窓ガラスのトラブル対応）
					住まいサービス（小修繕・リフォーム、安全対策、家事代行等）
					ガス機器の販売・リース・メンテナンス
					見える化サービス（WEBでガス・電気の使用量や料金を確認）
				業務用サービス	設備運営・運営サポート
					機器の販売・リース・レンタルサービス
					機器導入・メンテナンスサービス
					省エネ法令・補助金等対応サービス
					LNG・LPG販売
					環境への取組支援（都市ガス化提案・環境新技術開発）

主な回答

表記載のサービスはおおむね検討可能である

7社

会社名	回答要旨
会社F	・ZEHを太陽光発電と組み合わせた提案、卒FIT向け提案、グリーン・熱証書を活用したCO2フリー提案
会社J	・ソーラーパネル・ヒートポンプ・蓄電池を保有する顧客の個別割、再エネ促進、節電を促すメニュー
会社K	・新サービスは検討可能だが、サービスの内容や提供の形態（譲受会社で提供するか、外部サービスとの連携でバンドルするか）は譲受会社に委ねてほしい
会社N	・第三者所有モデルによるエネファームの普及拡大 ・当日注文で当日配送の市民・地元企業向け通販事業

約半数の事業者が表記載のサービスを概ねすべて検討可能であるとしているが、サービス提供の方法は外部サービスとの連携等を望む意見もあった。

2-2-2.料金自由化に伴うサービス向上を促すための条件化(2/3)

質問	譲渡後に貴社として実験的な試み(社会実験も含む)を行うお考えはありますか。(スマートメーターからのデータの活用を多分野において試験的に導入すること等)	
主な回答		
スマートメーターを活用した技術・サービスをベースとした事業を検討		2社
会社名	回答要旨	
会社A	・宅配水、インターネット(ISP)、ホームセキュリティ(見守りサービス)、介護・福祉用具レンタル	
会社F	・モバイルバッテリーレンタルサービスの設置、引っ越しワンストップサービス	
会社H	・スマートメーターを活用した技術・サービス等をベースにサービスを検討 (実績)スマートメーター用通信システムを活用した電気・ガス・水道の共同検針実現に向けた実証試験、バーチャルパワープラント(VPP)構築実証事業、人感センサー等を活用した安心見守りサービス	
会社J	・ダム湖へのソーラーパネル設置による再エネと水力の共存、水系運用の最適化・最大化、ガス調達先の多様化	
会社L	・スマートメーターからのデータを活用した新たな市民サービス、LINEのAPIを用いたCIS	
会社N	・スマートシティ構想(通信会社の庁舎にBCP対策用の蓄電池を導入、及びEV車の導入・蓄電池としての活用 →病院などの施設と自営線を敷設することにより災害時に早期に復旧が可能)	
意欲的な意見が見られる一方で、具体的な回答を避ける事業者も多く、実験的な試みの実施に関する検討は進んでいないとみられる。また、関係者との調整の必要性から、提案時点で評価対象となることへの懸念を示す意見も見られた。		

2-2-2.料金自由化に伴うサービス向上を促すための条件化(3/3)

質問	民間事業者に譲渡することで市外へのガス導管の延伸が柔軟に行えます。市境をこえて大口消費が開拓できれば、さらなるガス料金の低廉化が期待されますが、貴社としてガス導管を延伸するお考えはありますか。	
主な回答		
ガス導管の延伸を行う意欲がある		5社
需要が見込めるのであれば検討可能		2社
会社名	回答要旨	
会社A	・実績あり。同様に、譲受後にガス増販に向けた取り組みを行う ・一般住宅需要もあると考えており、都市ガス導管延伸による新規開拓にも取り組む	
会社B	・質問票では需要があれば可能と回答したが、現時点では積極的に市外へのガス導管延伸・周辺の需要獲得推進による料金面での還元等の可能性を検討したいと考えている。 ・検討のため、開示希望情報の早期公開を希望。特に追加投資の要否や規模、現行の導管の余力で対応可能な最大時量や、能力超過時に必要な投資規模も明示してほしい	
会社D	・需要があれば(経済性の成り立つ限り)導管延伸を行い需要開発することが可能 ・「ガス料金の低廉化」に直接的に結びつくかは不明であり、低廉化を期待した条件化等を行うべきではない ・市のガス化率には改善の余地があり、まずは既存導管網における需要開発に積極的に取り組み導管効率を向上させることが、市民への利益還元につながると考えている	

意欲を示す事業者も複数見られたが、事業性や需要を検討の上判断したいとする意見も多く見られ、条件化を可能とするには相当な水準の情報の開示が求められると思料。また、現状のエリアの需要開発を優先するべきであるとの意見も複数挙がった。

2-3. 地域経済の活性化

質問	地元関係業者(土木業者、管工事業者、ガス営業の協力会社等)との連携を条件化することにつき、ご意見をご回答ください。	
主な回答		
受け入れ可能である		11社
評価対象となることは理解できるが、条件化することの受け入れはできない		4社
会社名	回答要旨	
会社E	・特殊な条件のものを除き、基本的には地元関係業者活用を重視している ・条件化される場合には、努力義務とすることに特段の問題はないが、それ以外で何らかの義務付けを行う場合は、義務の内容を可能な限り具体的に設定してほしい ・当該条件を事後検証する場合には、開示内容・開示範囲には経営の支障とならないよう配慮してほしい	
会社D	・地元関係事業者との連携は必須 ・ただし既に地元関係業者と関係を構築している企業が参加する場合、条件化は他の参加企業との公平性を損なう(前者の企業を優遇していると捉えられる)可能性があるため、行うべきではない	
会社J	・市民のメリットを考えると地元によらない入札が好ましい ・ただし、設備トラブル発生時など、地元関係者との連携は不可欠と考えられるので、除外はしない ・条件化する場合は、市民が本来受ける恩恵を阻害しないようにしてほしい	

地元関係業者との連携については理解を示す事業者がほとんどであり、条件化は可能と思われる一方で、地元関係業者との関係が構築されていない事業者が不利になることへの懸念等を示す事業者も見られた。

2-4. 市民・市・地域との連携

質問	ここ数年の異常気象を起因とした災害時対応に備え事業継続性のBCP対応の重要性が高まっています。譲受新会社に対しBCP計画の立案を条件化することについての貴社のお考えをご回答ください。(民間としてのBCP計画は必須であり、条件化につき問題はない等)	
主な回答		
条件化して問題ない		14社
BCP計画の重要性は理解するが公募時に計画を作成することは現実的でない		2社
会社名	回答要旨	
会社B	・公益事業者として、しかるべきタイミングでBCP計画は準備しておくべきだ考える	
会社H	・BCP計画の立案は必須項目であり、条件化は妥当と考える ・本要素の配点比重を高めてほしい	
会社C	・民間事業としてのBCP計画は必須と考えているため、条件化について異論はない	
会社I	・条件化することの必要性については理解するが、入札時点で完全に計画立案することは困難である ・入札時点では方向性や検討項目の提示に留め、事業譲渡までに具体化するスケジュール感が望ましい	

BCP計画の立案を条件化することは妥当だと考えられる。提案時にはBCP計画の方針提示を求める方向で検討する。

2-4. 市民・市・地域との連携

質問	市との連携策として、災害時支援協定(平常時に行う備え・連携・訓練を含む)の締結の条件化についても合わせてご意見をご回答ください。また、実際現事業で貴社が既に行っている災害対応に関する地域や業者間の連携策等ございましたら、併せてご回答ください。
主な回答	
条件化して問題ない	10社
会社名	回答要旨
会社A	・条件化につき問題ない ・災害時、防災訓練、市の行う防災講習会等への講師派遣にて防災関係機関との連携強化を行っている ・地域防災無線の設置・訓練を行っている ・災害時支援としては帰宅困難者受入訓練への支援や飲料水の提供を行っている
会社B	・条件化につき問題ない ・他地方自治体上下水道局、自衛隊、高速道路会社等と災害時支援協定を締結した経験あり
会社J	・人身事故、大規模火災、爆発といった災害の発生は考えられ、日ごろの備え、市民の避難誘導など、市との連携は不可欠と考える
会社F	・条件化は問題ない

災害時支援協定の締結の条件化は妥当だと考えられる。

2-4. 市民・市・地域との連携

質問	金沢市では金沢版SDGs(金沢ミライシナリオ)を策定し、本事業譲渡の目的を「市民のための地域総合エネルギー事業の創出・継続」と捉え、公募条件の設定にあたり、地域企業として地域産業の育成への貢献、地域への責任(まちづくりへの貢献)を果していただけるような条件化を検討しています。このような視点での条件化につき、現時点での貴社のご意見を回答ください。(「地域総合エネルギー会社として、地元雇用をはじめ、ビジネスを地域で完結することにより地域産業の育成に貢献できる案もあるので、受け入れ可能」「まちづくりまでの連携までは範囲が広すぎ、条件化は厳しい。容認規定程度なら受け入れ可能」等)	
主な回答		
地域への貢献には賛同する		14社
条件化されるのであれば内容の精査が必要		5社
会社名	回答要旨	
会社N	・受け入れ可能 ・エネルギーの地産地消、スマートシティー・まちづくりに貢献したい	
会社K	・防災・防犯の取り組みや、地域活動に積極的に参加、協力したい ・子供たちの教育・人材育成に資する取り組みに関しては条件化は厳しいと考える	
会社D	・賛同するが、本業に取り組むことで地域への貢献に繋げることが新会社の最優先のミッションと考えており、「まちづくり」単体に焦点を当てた条件化は好ましくない	
会社E	・地元との共生を重視するが、条件化される場合は努力義務として設定してほしい	

地域への貢献には賛同を示す事業者がほとんどだが、具体の提案は少なく、条件化には懸念が見られた。

2-5. 技術力を有する市内事業者の活用

質問	地元関係業者(土木業者、管工事業者、ガス営業の協力会社等)との連携を条件化することにつき、ご意見をご回答ください。	
主な回答		
受け入れ可能である		11社
経営の柔軟性や競争環境の創出を阻害しない配慮が必要		4社
会社名	回答要旨	
会社A	・当社でも地元企業と安全協力会を組織し、委託によって運営している。本件についても、市の指定事業者については引き続き、ガス配管工事やガス機器設置工事をしてほしい	
会社I	・地域活性化等の観点からも重要と考える。ただし、工事・保守委託等を継続的に発注することを条件化することは、費用の高止まりの原因にもなりかねないため、経営の柔軟性を阻害しないような配慮が必要	
会社K	・ガス事業の運営に関して、地元関係業者の協力は、業務量的にも技術的にも不可欠。市と協力関係にある地元事業者との関係は可能な限り維持し、万全な保守・保安体制の構築に努めたいが、あくまで事業者の裁量で連携事業者および連携内容の取り決めが可能となる形としてほしい ・現状と同形態での連携を条件化された場合、最適な事業者選択が出来ず、コストダウンの余地が限定され、事業価値評価や、譲渡後の効率的な事業運営に影響する可能性を懸念	

技術力を有する市内事業者の活用の重要性を認識している事業者が多く、条件化は可能と思われる一方で、経営の柔軟性が損なわれることへの懸念や配慮を求める意見も見られた。

2-6. 権利の譲渡制限等

質問	一定期間(少なくとも本市職員派遣中)、譲受会社から他者への事業譲渡を制限する転売禁止条項を入れることを検討しています。また、一定期間後の他者への事業譲渡においても、民間が転売する前に市民説明を行う等市民の理解に努めることを考えております。想定される課題、意見等ありましたらご回答ください。	
主な回答		
転売禁止条項の設定は問題ない		5社
譲渡に関して制限を設けることは賛同するが内容は検討すべきである		4社
会社名	回答要旨	
会社A	・転売禁止条項の設定は問題ない	
会社H	・条項を入れることは妥当である	
会社I	・出資者の倒産など特別な場合を除き条件化すべき	
会社D	・事業を永続する覚悟だが、不慮の事態により経営継続が困難になることや、再譲渡先の経営環境が好条件となることも否定できないため、条件化は行うべきでない	
会社E	・転売を想定しているわけではないが、事業価値向上に向けて新サービスとの連携等一部譲渡が必要になる場合がある	

一定期間の転売禁止には賛同する事業者が多い一方で、自由な経営への阻害を懸念する声が見られた。

3-2. 新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮

質問	民間事業者に譲渡されることで、公営企業の制約下でできなかった様々な新サービスの提供に付随して雇用創出効果も見込まれます。新業務で関係事業者の取引拡大や地元雇用の創出への配慮等既存関係事業との連携を条件化することにつき、ご意見をご回答ください(契約条件化は厳しいが努力義務なら受け入れ可能等)
----	---

主な回答

条件化の受け入れが可能

6社

評価対象となることは理解できるが条件化することの受け入れはできない

2社

会社名	回答要旨
会社B	・事業運営にあたっては、地元関係業者との連携を前提に、また、新会社の従業員は、基本的に地元で雇用することを考えている ・地域の事業者では担えないケースや、お客さまの利便性が損なわれたりコストアップとなるケースも考えられるので、そのようなケースの対応について事前に決めてほしい
会社D	・地元企業の活用が必ずしも市民サービスの向上に繋がらない場合も想定されるため、契約条件化や努力義務を課すことは適切でない ・既に地元関係業者と関係を構築している企業が参加する場合、条件化は他の参加企業との公平性を損なう可能性があるため、行うべきではない
会社K	・地元企業を積極的に活用した事業運営を行い、また、安価でかつ安定的なガスの提供により、貴市の地域経済の発展に貢献したい ・地元雇用の創出についても、地域の雇用維持、拡大に努めていきたいが、新サービス提供に特化した雇用創出の条件化ではなく、あくまで事業全体で雇用維持、拡大を行うべき

条件化受け入れは可能とする事業者も複数見られた一方、新サービスのみに着目した場合、雇用が不要のケース・雇用がコストアップにつながるケース等もありうることから、条件化や努力義務を課すことは適切でないとする意見も見られた。

4. 参加資格要件(1/2)

質問	令和2年3月に公表した基本方針を踏まえ、現時点で貴社として希望する公募の条件、スキームの在り方等につき、ご質問・ご意見・ご要望等ありましたらご回答ください。	
主な回答		
価格の配点は小さくしてほしい		3社
運営実績や事業経験を重視してほしい		3社
コンソーシアム構成員の新会社への出資内容については評価対象としないほしい		3社
会社名	回答要旨	
会社E	・審査基準として価格だけではなく事業経験等も考慮してほしい	
会社B	・ガス・発電事業の運営実績を評価してほしい ・ガス事業の売上高を考慮し、ガス事業の評価比重を大きくしてほしい ・新会社の財政安定を考慮し価格については配点を小さくしてほしい	
会社I	・業務提携でコンソーシアムを組成するなど、必ずしも新会社への出資を伴わない事業体制についても受容、評価されるようにしてほしい	

価格だけでなく実績の評価を希望する事業者が多く、またコンソーシアムの構成に関しては自由を担保するよう希望する事業者も見られた。

4. 参加資格要件(2/2)

質問	応募資格要件について、ご意見がありますか。(例、実績要件をつけてほしい、会社としては実績がないが実績を有する社員を雇用している等)	
主な回答		
応募資格要件は特に設けず審査の中で評価してほしい		4社
実績要件をつけてほしい		3社
実績については協力会社を含み評価してほしい		3社
会社名	回答要旨	
会社B	・応募資格要件については、各種の条件化により制限を行うというより譲受事業者の実績が評価される基準を導入してほしい	
会社N	・応募資格要件は設けない方がよい	
会社C	・一定の実績が必要と考えるが、実績ある企業が限定的となる場合は事業実施が可能な体制を備えているかという点で評価してほしい	
会社K	・応募資格要件については、応札する企業の事業運営/継続能力を十分に考慮し、応札者を増やすことないよう資格要件を設定してほしい	
会社D	・必要最低限の要件に留め、後は提案に対する評価としてほしい ・実績を有する企業と業務提携関係を結んでいる場合も評価される等、コンソーシアム組成による参加も考慮してほしい	

応募資格要件を設けず審査の中の評価としてほしいとする事業者と、実績要件をつけてほしいとする事業者で分かれた。

5. 譲渡価格の設定

質問	ガス事業・発電事業譲渡につき本市公表「基本方針」のなかでも譲渡対象資産につき、記載をしています。今回開示した情報と公開情報(財務諸表等)等から、現時点で貴社として想定する事業価値＝譲渡価額のレンジ(●億円から●億円程度)として想定されるものがありましたらご回答ください。	
主な回答		
検討中	12社	
会社名	MS回答要旨	
会社J	・検討中だが感覚的に5-10億円を想定	
会社A	・ガス事業については100億前後と想定	
会社M	・変更の余地あるが、200-250億と想定	

ほとんどの企業が検討中と回答し、具体的に譲渡価格を想定している事業者は少ないと考えられる。

その他質問事項

1. ガス料金システム

質問	市が保有する料金管理システム(富士通製・オリジナル仕様)を譲渡対象としないこととした場合、どのような対応を想定されますか(ガス関係データは引き渡すことを想定しています)。	
主な回答		
新たにシステムを導入する		7社
自社システムを活用する		4社
会社名	回答要旨	
会社A	・自社基幹システムを利用する予定だが、可能であれば現行システムを利用したい	
会社B	・引継期間の中で必要となるシステムを特定・導入 懸念事項として、以下が挙げられる ・現行システムを譲渡対象とする場合と比べ、市企業局側の協力・負荷は、相当程度高まることと共に、期間的にも極めて厳しい状況となり、円滑な引き継ぎの面でリスクが高まる ・現時点での業務フローの把握には限界があり、最適なシステム導入(コスト面含む)とならない可能性があり、中長期にわたり市民へのサービス・料金への悪影響も想定される	
会社C	・自社本体のシステムで対応可(公営のガス事業譲渡にて実績あり)	
会社D	・自社のシステムの改修あるいは新たな料金システム構築が必要。改修あるいは新規構築には一定の期間が必要なため、システムの仕様等を早期公開し、その上で譲渡対象とするかどうかは参加者の判断に委ねる、という形が望ましい	

新たにシステムを導入する、自社システムを活用するとの回答が多かったものの、業務引き継ぎや料金への悪影響を懸念する意見も見られた。なお、仮に現行システムが譲渡対象となるならば、仕様等を確認の上利用を検討したいとの意見が大半であった。

2. 北陸電力との長期契約

質問	北陸電力株式会社との長期契約が令和7年度末までとなっておりますが、公募検討に与える影響・懸念等がありますか。(例、公平性に欠ける懸念がある、事業譲渡日までに長期契約を途中解約して欲しい等)	
主な回答		
事業譲渡日までに長期契約を解約してほしい		5社
公募条件への影響を懸念する		2社
会社名	回答要旨	
会社E	・電力小売事業を行えないため、公募条件において電力小売事業の実施を義務付ける場合は、事業譲渡日までに長期契約は途中解約してほしい。それができなければ、北陸電力との契約期間満了までは、公募条件において、電力小売事業を義務化しないでほしい	
会社B	・電源を持たない事業者からすると、状況によっては公平性に欠ける懸念がある一方、卸共有を継続できれば、全量、長期間での買上が確定していることで、新会社の収支見通しが立てやすくなるという側面もあるため、小売事業開始時には利点となる可能性もある	
会社I	・北陸電力が入札する場合は契約が解除されることが公平性の観点から望ましい。また、契約を途中解約する場合は違約金等の負担について考えを伺いたい	
会社N	・新会社が環境価値の高いエネルギーの地産地消を早期に実現することを妨げる点、北陸電力が市事業を譲受した場合、同社が売手と買手の両方の立場に同時に立つこととなり、利益相反の恐れがある点から、公募検討に影響・懸念があり、譲渡前の早い時点で解約を希望する	

場合により途中解約を求めるとの意見も含めると、過半数の事業者が長期契約の解除を求めており、公平性の欠如や公募条件への影響を懸念する事業者も複数見られた。

3. 職員派遣(1/2)

質問	円滑な事業承継を目的として、事業譲渡に際して、本市職員の派遣を予定しています。(法令上1回の派遣期間は3年間の上限あり。再派遣可能。ただし、具体的な派遣期間は未定。)現時点で貴社として最低限派遣して欲しい専門性(運用上必要な有資格者)と人数、派遣期間につき要望等がありましたらご意見を回答ください。併せて、貴社が想定している派遣人数についても、ご回答ください。
----	--

主な回答

3年以上の派遣を要望したい	5社
相当数(7割以上)の派遣が必要	7社

会社名	回答要旨
会社A	・期間:引継ぎ期間にもよるが5年間ほど ・専門性:現資産固有の特性を知る技術者や料金システムに精通した人材
会社H	・人数:開始時点では、円滑な技術継承やBCPの観点等から、市からの派遣職員が一定数(例えば8割程度)必要。採用、人材育成という観点を踏まえつつ漸減を目指す ・専門性:ガス事業では、現場で中核を担う職員や市のシステム(料金請求や需要家管理)に精通する人員 ・発電事業では事業開始時点で電気主任技術者およびダム水路主任技術者について、現行どおりの人員派遣を希望
会社L	・人数:現状の職員の7~8割ほど ・期間:再派遣含め最低で5年

専門性としては、電力主任技術者等の有資格者や現場の中核を担う人物等を求める事業者が多く、人数は7~8割以上、派遣期間は3年以上を要望する事業者が多く見られた。

職員派遣(2/2)

質問	一方で、本市職員の派遣期間終了を想定し、徐々に譲受新会社での採用人数を増やしていくと想定されますが、現時点での採用計画のイメージ等ございましたらご意見を回答ください。（当初の派遣期間である3年間の入れ替えを想定した採用計画になると思われる、3年間ですべての派遣職員からの入れ替えは厳しく、もう少し長期的な視点での採用計画になると思われる、等）	
主な回答		
3年での入れ替えは難しいと考える		10社
会社名	MS回答要旨	
会社A	・有資格者や十分な実務経験を持つ職員を譲受会社に派遣し、本人の希望があれば採用 ・2年目以降は地元での採用を行い、充実した教育制度のもと、専門的人材の育成を行う	
会社C	・出向者は毎年漸減させる想定で、その減少との兼ね合いから、必要人数を地元より採用 ・3年間の間に、企業局との調整や希望状況等を踏まえ、4年目以降の要員計画を検討	
会社D	・段階的な派遣終了を希望 ・要員確保面で地元とつながりがある特定企業が有利にならないよう、公平感のある設定をしてほしい	
会社K	・自社からの出向社員を派遣し、派遣されている職員からの技術伝承を行いつつ、プロパー社員の採用を進めて同様に技術伝承を実施していく ・3年間で派遣職員がすべて入れ替わる形では対応が困難。定年退職者の継続雇用やOBの採用も含め3年よりも長いスパンで検討してほしい	
派遣された職員の希望を踏まえつつの採用を含め、地元雇用を中心に採用を進めるとの回答も見られるが、過半数の事業者が3年での完全な入れ替えは難しいとし、再派遣やOBの採用の検討等を求める意見も見られた。		

論点一覧表

第1回選定委員会で挙げた各論点につき、改めて第2回、第3回委員会を通じて審議を行い、結論を出していく。

本日の第3回選定委員会では、下記全ての論点につき、最終結論を出していく予定です。

	論点項目	具体的な論点項目	検討内容	回
1	市の関与に 関連する 論点	1-1. 市の出資	・出資額（出資割合）、出資期間等の決定 ・出資に伴う経営監視のあり方	2・3
		1-2. 契約条件による関与	契約に基づく一定期間の経営状況確認等	2・3
2	基本条件 の設定又 は要請事 項の設定 に関する論 点	2-1. 料金水準維持	ガス料金の現行料金維持期間の決定	3
		2-2. サービス向上	サービス向上を促す条件化の検討	3
		2-3. 地域経済の活性化	地域雇用促進の条件化の検討	3
		2-4. 市民・市・地域との連携	災害等での市との連携（まちづくりも視野）	3
		2-5. 市内事業者の活用	現委託業者の利用等、地元への配慮	3
		2-6. 権利の譲渡制限等	2事業の再譲渡禁止期間の設定	3
3	要請事項 の設定に 関する 論点	3-1. 将来転売時の需要家への配慮	再譲渡期間以降の転売時の配慮	3
		3-2. 新サービス導入等に伴う雇用創出への 配慮	雇用創出への配慮	3
4	参加資格基準		公募参加資格基準・実績要件の設定	2・3

事業承継者選定基準の骨子及び論点

目次

1. 事業承継者選定基準の骨子について…………… 2 P～
2. 事業承継者選定基準における論点及び対処方針案について………… 4 P～
3. 提案要領の説明…………… 12 P～

1. 事業承継者選定基準の骨子について

事業承継者選定基準の骨子

- 「金沢市ガス事業・発電事業譲渡に関する事業承継者選定基準」は、最優秀提案者の選定にあたって実施する審査の方法、提案項目及び各提案項目の配点基準等の基準を定めるもの。
- 事業承継者選定基準の記載項目及び記載事項概要は以下のとおり。
- 赤字部分【1】～【4】の5項目について、本日の委員会でご議論いただきたい。

【事業者選定基準の記載項目及び記載事項の概要】

	記載項目	記載事項の概要
1	位置づけ	公募型プロポーザル方式により最優秀提案者を選定するための方法、審査手順及び審査項目等を示す
2	最優秀提案者選定の方法	- 提案金額に加えて、提案内容等について妥当性及び確実性を総合的に評価する公募型プロポーザル方式を用いる - 第一次審査では参加資格基準の充足を審査し、第二次審査では具体的な提案内容等を審査する - 選定委員会において、最優秀提案者の選定のための審査を行う
3	審査の手順	第一次審査から優先交渉権者決定までのフロー
4	第一次審査	- 第一次審査で必要となる書類 - 第一次審査は事務局において実施し、選定委員会に結果を通知する
5	第二次審査	- 提案審査の実施方法（プレゼンテーションの実施等） - 提案審査における審査基準（具体的な審査の視点等は6に記載） 【1】得点の計算方法 ～提案価格の得点化方法～ 【2】各委員による採点方法
6	提案項目と審査の視点及び配点	【3】提案項目 - 審査の視点 - 対応様式 【4】配点（①価格審査点と加点審査点のバランス、②加点審査点の配点）

2. 事業承継者選定基準における論点 及び対処方針案について

～議論いただく項目は5項目～

【3】 提案項目

1. 論点及び検討

- 大きく、提案価格に関する「価格審査点」と価格以外の提案内容に関する「加点審査点」に分類
- 基本方針に掲げる基本条件や選定要件を基に、以下の構成で検討
- 各提案項目における審査の視点や記載様式は別途検討

【提案項目（案）】

提案項目		基本方針における記載との対応	
1.全体計画	1 経営理念、ビジョン、経営戦略		
	2 事業環境の変化に対する考え方		
	3 組織体制・協力会社		
	4 市との基本的な連携方針	6(2)⑥ 本市からの出資等	
	5 人員構成・採用計画・人材育成	6(2)⑤ 本市職員の派遣	
	6 業務引き継ぎに対する考え方	4(1) 安定供給・保安の確保	
	7 地元関係事業者の活用	4(3) 本市内事業者の活用 6(2)③ 地域経済の活性化	
	8 地域連携及びパートナーシップ	6(2)④ まちづくりに関する市との連携	
2.保安体制・維持管理計画の評価	(1) ガス事業関係		
	1 安定供給確保（原料調達）の基本的な考え方	4(1) 安定供給・保安の確保 6(2)④ 安定供給・保安の確保	
	2 供給保安管理体制		
	3 需要家保安管理体制		
	4 緊急保安体制		
	5 災害時の保安体制		
	6 経年管更新計画等		
	7 工事実施体制		
	8 関係者との調整		
	(2) 発電事業関係		
2.保安体制・維持管理計画の評価	1 緊急保安体制	4(1) 安定供給・保安の確保 6(2)① 安定供給・保安の確保	
	2 災害時の保安体制		
	3 発電設備の更新計画等		
	4 工事実施体制		
	5 関係者との調整		
3.顧客サービスの評価	1 料金計画	4(2) サービス向上・料金水準維持 6(2)② サービス向上・料金水準維持	
	2 営業計画		
	3 顧客向けサービスの充実	4(2) サービス向上・料金水準維持 6(2)② サービス向上・料金水準維持	
	4 苦情対応		
4.経営計画の評価	1 資金調達計画		
	2 利益計画書		
	3 予定貸借対照表		
	4 資金計画書		
	5 設備投資計画		
5.譲受希望価格		5(4) 譲渡価格の考え方	

【4】 配点(① 価格審査点と加点審査点のバランス)

1. 論点及び検討

- ・ 論点＝提案金額（価格審査点）と提案内容（加点審査点）の配点バランス
- ・ 配点バランスの型＝価格審査点の配分が少ない順に、
「提案重視型」、「バランス重視型」、「費用対効果重視型」があり
- ・ 基本方針を踏まえると、提案内容を重視することが適当
「本市ガス事業及び発電事業を譲渡する目的は（中略）市民サービスの向上を図るとともに、
（中略）事業の持続性確保を図る」

【配点バランスの型】

型	価格審査点/ 総合評価点	特徴及び期待される結果	参考 (先行事例（一部）)
提案重視型	20～30%	・ 本事業譲渡の基本条件や要請事項といった価格以外の論点に対する提案内容の充実が期待できる。 ・ 最低譲渡価格を設定することで、譲渡価格のボトムラインの維持は可能。	・ 鳥取発電コンセッション(25%) ・ 見附市ガス事業譲渡(30%) ・ 福井市ガス事業譲渡(30%) ・ 柏崎市ガス事業譲渡(30%) ※大津ガスコンセッションは15%
バランス重視型	40～60%	・ 一定程度価格を重視することで、提案重視型と比べて譲渡価格の上昇が期待できる。 ・ 提案重視型と比べて、本事業譲渡の要請事項に対する提案内容が希薄になる可能性がある。	
費用対効果重視型	70～80%	・ 価格を重視することで、最も高額な譲渡価格が期待できる。 ・ 本事業譲渡の基本条件は担保されるが、バランス重視型以上に要請事項に対する提案は期待できない。	

2. 対処方針案

提案重視型とし、総得点に占める価格審査点の割合は25%程度として検討を進めることが望ましい

【4】 配点(② 加点審査点の配点)

1. 論点及び検討

- 基本方針に掲げる選定要件等を基に、大項目の配点を検討（個別提案項目ごとの配点は今後検討）
- 2.保安関係の提案項目は、ガス事業と発電事業で項目を分割
- 市民の安全・安心確保という視点からガス事業の方が提案項目数が多くなる
各事業の配点 ガス事業：発電事業＝2：1程度で検討

2. 対処方針案 大項目の配点案は以下のとおり

提案項目	配点案
1.全体計画	200点
1 経営理念、ビジョン、経営戦略	
2 事業環境の変化に対する考え方	
3 組織体制・協力会社	
4 市との基本的な連携方針	
5 人員構成・採用計画・人材育成	
6 業務引き継ぎに対する考え方	
7 地元関係事業者の活用	
8 地域連携及びパートナーシップ	
2.保安体制・維持管理計画の評価	200点
(1) ガス事業関係	
1 安定供給確保（原料調達）の基本的な考え方	
2 供給保安管理体制	
3 需要家保安管理体制	
4 緊急保安体制	
5 災害時の保安体制	
6 経年管更新計画等	
7 工事実施体制	
8 関係者との調整	

提案項目	配点案
2.保安体制・維持管理計画の評価	(2) 発電事業関係
1 緊急保安体制	100点
2 災害時の保安体制	
3 発電設備の更新計画等	
4 工事実施体制	
5 関係者との調整	
3.顧客サービスの評価	150点
1 料金計画	
2 営業計画	
3 顧客向けサービスの充実	
4 苦情対応	
4.経営計画の評価	100点
1 資金調達計画	
2 利益計画書	
3 予定貸借対照表	
4 資金計画書	
5 設備投資計画	
5.譲受希望価格	250点
合計	1,000点満点

【2】 各委員による採点方法

1. 論点及び検討

- 「自然数方式」＝配点の範囲内で自然数により採点する方式
応募者間の僅かな差も得点に反映可能
反面、委員間で極端な評価差が生じる可能性あり
- 「段階方式」＝予め設定した評定基準に基づき、段階評価により採点する方式
6段階程度の評定を設定することが一般的
- 総得点の算定方法＝各委員が提案項目ごとに採点した結果を基に、項目ごとに平均点を算出し、その合計を総得点とすることが一般的

【各委員による採点方法の選択肢と特徴等】

論点	選択肢	説明	参考 (先行事例(一部))
各委員による採点方法	自然数方式	- 各委員が提案項目ごとに、配点の範囲内で自然数を付与し、採点を行う方式。 - 応募者間の僅かな差も得点に反映が可能。 - 本方式を採用する場合、委員間で極端な評価差が生じる可能性があることから、得点決定方法（前頁）と併せて検討が必要。	国管理空港コンセッション
	段階方式 ※例示は次頁をご参照ください。	- 各委員が提案項目ごとに、6段階評価（A～F）による評定を付与し、A～Fの評定に従って、配点に一定の割合を乗じて得点を算出する。（例：A 配点×1.0、B 配点×0.8、C 配点×0.6等） - 評定の段階が細かすぎると、各評定に該当する例示の明確化が困難となる。	- 大津ガスコンセッション - 鳥取発電コンセッション

2. 対処方針案

6段階の段階方式を採用（総得点の採点方法＝項目ごとの平均点の合計とする）

【2】 参考 段階方式の採点基準（例）

評価	評価内容	採点基準
A	提案内容が非常に優れており、その効果が大きいと期待できる	配点×1.0
B	提案内容が優れており、その効果が期待できる	配点×0.8
C	提案内容がやや優れており、その効果が期待できる	配点×0.6
D	提案内容が募集要項に定める基本条件を満たしており、その効果がある程度期待できる	配点×0.4
E	提案内容が基本条件を満たしている程度	配点×0.2
F	提案内容が十分とはいえない	配点×0.0

例) ある加点審査項目が「30点の配点」のケースで、委員が3名のケース

甲委員・・・Bと評価	$30\text{点} \times 0.8 = 24\text{点}$
乙委員・・・Dと評価	$30\text{点} \times 0.4 = 12\text{点}$
丙委員・・・Eと評価	$30\text{点} \times 0.2 = 6\text{点}$
合計	42点

※よって、最終的なこの加点審査項目の評価は $42\text{点} \div 3\text{名} = 14\text{点}$ と判定。

【1】得点の計算方法 ～提案価格の得点化方法～

1. 論点及び検討

- ・ 相対評価・絶対評価の別により、主に以下の3つの選択肢あり
- ・ 先行事例＝比率法①の採用事例が多い

【提案価格の得点化方法の選択肢と特徴等】

論点	選択肢	説明	参考 (先行事例（一部）)
提案価格の 得点化方法 ※具体的な 計算事例は 次頁をご参照 ください。	比率法①	・ (配点)×(提案価格/最高提案価格)で計算。 ・ 相対評価。最高提案価格に対する乖離度合いで配点。入札段階で自己採点は不可。	・ 鳥取発電コンセッション ・ 大津ガスコンセッション
	比率法②	・ (配点)×(1-最低譲渡価格/提案価格)で計算。 ・ 絶対評価。最低譲渡価格に対する乖離度合いで配点。 ・ 入札段階で自己採点が可能。 ・ 高得点獲得のためには、最低譲渡価格の数倍の価格の提案が必要となり、逆に最低譲渡価格近辺の提案はほぼ零点となる。	
	比例 配分法	・ (配点)×{(提案価格-最低譲渡価格)/(最高提案価格-最低譲渡価格)}で計算。 ・ 相対評価であるため、入札段階で自己採点は不可。 ・ 最低譲渡価格近辺の提案はほぼ零点になる可能性があり、実態上の提案価格の差以上の大きな得点差が出る傾向があり、比率法①、②と比べて得点差が大きくなる。	

2. 対処方針案

比率法①を採用することが望ましいと考えられる。

【1】得点の計算方法 ～具体例～

価格審査配点： 250 点の場合
 公募条件～最低譲渡価格： 80 億円

提案価格：億円		比率法①	比率法②	比例配分法
応募者①	80	153.8	0.0	0.0
応募者②	100	192.3	50.0	100.0
応募者③	130	250.0	96.2	250.0
①と③の得点差		96.2点	96.2点	250点

比率法① 相対評価
 最高価格提案者は満点の250点となる

比率法② 絶対評価
 最低譲渡価格からかなり高額な価格提案をしないと、点数は高まらない

比例配分法 相対評価
 最高価格提案者は満点の250点となるものの、
 最高得点者と最低得点者の差が大きくなる

比率法①：(配点)×(提案価格/最高提案価格)

応募者① 250点×(①の提案価格 80億円 / 最高提案価格③ 130億円) = 153.8点

応募者② 250点×(②の提案価格 100億円 / 最高提案価格③ 130億円) = 192.3点

応募者③ 250点×(③の提案価格130億円 / 最高提案価格③ 130億円) = 250点

比率法②：(配点)×(1-最低譲渡価格/提案価格)

応募者① 250点×(1-80億円/①の提案価格 80億円) = 0点

応募者② 250点×(1-80億円/②の提案価格 100億円) = 50点

応募者③ 250点×(1-80億円/③の提案価格 130億円) = 96.2点

比例配分法 (配点)×{(提案価格-最低譲渡価格)/(最高提案価格-最低譲渡価格)}

応募者① 250点×(①の提案価格 80億円-80億円) / (最高提案価格③ 130億円-80億円) = 0点

応募者② 250点×(②の提案価格 100億円-80億円) / (最高提案価格③ 130億円-80億円) = 100点

応募者③ 250点×(③の提案価格 130億円-80億円) / (最高提案価格③ 130億円-80億円) = 250点

3. 提案要領の説明

提案要領の概要

定義：提案要領とは、応募者が提出する書類等について定めるものであり、募集要項と一体のものとなっている。

提出書類等の具体的な様式及び記載事項は、別途「様式集及び記載要領」にて定める。

➡ 選定委員会で判断・審議いただく事項はないため、報告事項としている。

提案要領「目次」イメージ

目次	
第 1. 提案要領の構成及び留意点.....	3
1. 提案要領の構成と用語の定義.....	3
2. 提出書類の位置づけ	3
3. 記載内容	3
4. 書式等	3
5. 編集方法	3
6. 提出方法	4
第 2. 提出書類及び各様式の記載要領.....	4
1. 募集要項等に関する質問における提出書類.....	4
2. 守秘義務対象資料の開示に関する提出書類.....	4
3. 第一次審査書類の受付時における提出書類.....	4
4. 参加辞退等に関する提出書類.....	6
5. 第二次審査受付時における提出書類.....	6

新会社に対する市の関与(市民の利益保護のための出資及び契約条件の組み合わせ)

審議事項 資料2

【論点①】契約条件 基本条件+応募者提案

基本条件
(事前確認) ・経営計画の徴収 (事後確認) ・決算書の徴収 ・アニュアルレポート(年次報告書) 徴収 ・クレーム対応状況の報告徴収 (自主的情報開示) ・ホームページ等での公開
+
応募者提案

【論点②】出資比率・出資上限額 柔軟な企業活動を阻害しない範囲内かつ「市民の利益保護」に必要な範囲 = 3案あり

	比率の下限	比率の上限	長所(○)・短所(×)	出資上限額
【案1】 3%以上25%未満	決算情報確認や 取締役の不正行為 抑止の観点から 会計帳簿閲覧謄写 請求権を確保 (3%以上必要)	国の監視体制を踏まえ 監査委員の監査まで不要 (25%未満で可)	×市出資額が多額になるおそれがあり、かつ、 新会社への経済的な支援とも捉えられるおそれ ×応募者側が、市の出資に過大な期待を抱くおそれ	18.8億円
【案2】 3%以上10%未満		会社体という非常手段による 「株主救済制度」である 解散請求権まで不要 (10%未満で可)	○柔軟な企業活動を阻害しない範囲や民間意向も踏まえ、 比率の水準、幅とも、他の案に比べ適切 ○市の出資額を、大きな負担とならない範囲に抑制可能 ×市の出資比率が小さいとの指摘を受けるおそれ	7.5億円
【案3】 3%		—	○市出資額を最も抑制可能 ×比率が固定のため、応募者の資本政策の幅を狭めるおそれ ×市の出資比率が小さ過ぎるとの指摘を受けるおそれあり	2.3億円

出資に基づく権利(主なもの)

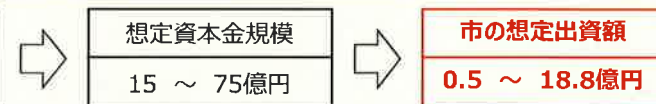
50%以上	株主総会の単独での普通決議 経営状況の議会への報告義務※
25%以上	監査委員の監査※
1/3超	株主総会特別決議阻止権
10%以上	解散請求権
3%以上	会計帳簿の閲覧謄写請求権
1株以上	取締役会議事録の閲覧謄写請求権

※地方自治法関係

- ・民間意向(マーケットサウンディング結果)
出資比率10%以下とした社=全体の32%
- ・公営ガス事業民営化先行事例
長野県:10%未満(3億円以下)
久留米市:5%未満(0.5億円以下)

先行事例からの想定資本金額(億円) ※資本金の設定は応募者提案事項

- ・マーケットサウンディングでは、資本金規模まで検討している企業なし
- ・先行事例からの想定資本金額=15億円~75億円
- ・類似民間企業の平均資本金額を試算=35.3億円



先行事例からの想定資本金額(億円)

自治体名	先行事例		新会社想定額	
	固定資産	資本金	固定資産	想定資本金
長野県	92.7	38.0	184.5	75.6
久留米市	44.1	15.0	184.5	62.8
福井市	58.8	5.0	184.5	15.5

※長野県:第2期、久留米市・福井市:第1期

類似民間企業の資本金額(億円)

企業名	資本金	企業名	資本金
福井都市ガス	5.0	長野都市ガス	38.0
北陸ガス	24.0	黒部川電力	30.0
広島ガス	51.8	平均	35.3
静岡ガス	62.8		

市の想定出資額(億円)

想定資本金		15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
市 出資額	25%	3.8	5.0	6.3	7.5	8.8	10.0	11.3	12.5	13.8	15.0	16.3	17.5	18.8
	20%	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	15.0
	15%	2.3	3.0	3.8	4.5	5.3	6.0	6.8	7.5	8.3	9.0	9.8	10.5	11.3
	10%	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5
	5%	0.8	1.0	1.3	1.5	1.8	2.0	2.3	2.5	2.8	3.0	3.3	3.5	3.8
	3%	0.5	0.6	0.8	0.9	1.1	1.2	1.4	1.5	1.7	1.8	2.0	2.1	2.3

【論点③】出資及び経営状況確認を行う期間

期限を定めない(事業譲渡日から5年後を目処に、
事業承継や経営安定化の状況等を確認し、継続の必要性を市で判断)

- ・少なくとも市職員の派遣期間は出資を継続する必要あり(派遣期間は事業承継者と協議のうえ決定)
- ・経営状況確認は、契約条件と出資を組み合わせるため、出資期間に連動

参加資格基準

審議事項 資料3

【論点①】事業実績の要求水準

- ・LNG設備運用実績、水力発電設備運用実績は、それぞれ50社程度
- ・水力発電に出力要件を課すことで、35社程度に減少

ガス事業 優先度（高→低）	要求パターン				実績保有者
	①	②	③	④	
一般ガス導管事業	↓	↓	↓	↓	・民営都市ガス会社 約170社
LNG設備運用		↓	↓	↓	・民営都市ガス会社 約50社 ・電力会社 9社 ・石油系グループ会社等
ガス小売事業			↓	↓	・民営都市ガス会社 約170社 ・LPG会社、電力会社、新電力、石油会社等 約1,200社
簡易ガス事業				↓	・民営都市ガス会社、LPG会社 約1,300社

発電事業 優先度（高→低）	要求パターン					実績保有者
	①	②	③	④	⑤	
発電事業	↓	↓	↓	↓	↓	・電力会社 11社 ・都市ガス会社 2社 ・新電力、発電専業等 約660社
水力発電設備運用		↓	↓	↓	↓	・電力会社 10社 ・新電力、発電専業等 約40社
出力1000kW以上 水力発電設備運用			↓	↓	↓	・電力会社 10社 ・新電力、発電専業等 約25社
ダム運用				↓	↓	・電力会社 10社 ・新電力、発電専業等 約15社
多目的ダム運用					↓	・電力会社 数社 ・発電専業、産業用自家発 数社

【論点②】実績要件の保有者の範囲

〔要件案①〕構成員のみで、両事業の実績あり

- ・事業譲受に対する高い意欲と責任を求める一般的な設定方法
- ・先行事例において、主力事業に対し、協力会社での参画を容認した事例なし

〔要件案②〕一方の事業＝実績ある構成員企業が担当

他方の事業＝構成員企業の子会社かつ実績ある企業が協力会社として担当

- ・一般ガス導管事業と発電事業を1社で行っている事例は2社のみと極めて少ない状況
- ・譲渡目的の一つに経営の柔軟性向上があることも踏まえ、容認する余地があるか否か
- ・容認する場合、協力会社も市との基本協定の当事者とする等、何らかの義務付けの必要あり（何らかの義務付けがあれば、100%子会社ではなく、会社法上の子会社で可）
- ・協力会社の定義付けも必要（例：主力事業に対し人的・技術的支援等を行う会社）
- ・評価において、要件①該当よりも評価を下げる必要があるか否か

〔要件案③〕一方の事業＝実績ある構成員企業が担当

他方の事業＝構成員企業の提携先かつ実績ある企業が協力会社として担当

- ・応募者のさらなる競争を促進するため、要件案②よりも緩和するか否か
- ・義務付けを前提とすれば、協力会社が構成員企業の子会社であるか提携先であるかに違いがない

〔要件案④〕構成員企業と資本関係のない企業が協力会社として主力事業を担任

- ・両事業のいずれも構成員ではなく協力企業が担うケースは容認しがたい

	コンソーシアム	協力会社	要件案① 2事業とも 構成員実績	要件案② 構成員実績 + 協力会社 【子】実績	要件案③ 構成員実績 + 協力会社 【提携】実績	要件案④ 2事業とも 協力会社 実績
	代表企業 構成員					
A	ガス実績あり 発電実績あり	金融機関等 (実績なし)	○	-	-	-
B	ガス実績あり 協力会社【親】 (発電実績なし)	協力会社【子】 (発電実績あり) 金融機関等	×	○	-	-
C	ガス実績あり 金融機関等 (実績なし)	構成員企業の 提携会社 (発電実績あり)	×	×	○	-
D	金融機関等 (実績なし)	ガス実績あり 発電実績あり	×	×	×	○

※各ケースにおいて、ガス実績企業と発電実績企業を入れ替えた場合も同様

募集要項に関する事項について

基本条件、要請事項の設定

目次

- 1.基本条件、要請事項の設定 まとめ…………… 2 P～
- 2.基本条件 補足説明資料 …………… 6 P～
- 3.要請事項 補足説明資料 ……………15P～
- 4.参考資料……………19P～

1. 基本条件、要請事項の設定 まとめ

1-1 基本条件、要請事項の設定

● 目的

募集要項には、事業承継会社の実現を求める事項を具体的に記載する必要がある。

- ・基本条件＝事業承継会社に必ず遵守してほしい事項
- ・要請事項＝可能な限り実施を求める事項（努力義務）

● 譲渡基本方針における選定要件

① 安定供給・保安の確保

- ・老朽化対策、災害時対応の体制確保など事業経営上の十分な能力
- ・ガス事業法、電気事業法等の関係法令の確実な遵守
- ・原料確保、施設適正管理によるガス・電力の安定供給

② サービス向上・料金水準維持

- ・ガス・電力の一体経営による新たなサービスの創出……………次頁2-2に該当
- ・ガス料金は、一定期間、現行料金を上限に設定……………次頁2-1に該当

③ 地域経済の活性化

- ・本社の市内設立による地域経済への寄与
- ・積極的な地元雇用の創出、技術力を有する市内事業者との連携……………次頁2-5に該当

④ まちづくりに関する市との連携

- ・SDGs の推進等に向けた連携関係の構築（包括協定の締結）……………次頁2-4に該当

● マーケットサウンディングでの民間事業者の声及び先行事例

- ・マーケットサウンディングでは、上記②～④の各項目に対し、概ね賛成の意見が多く、条件化することに特段大きな問題は生じないとの結論を得ている。
- ・先行事例でも、同様の条件化を行っていることが多い。

● 審議事項

具体的な基本条件として、次頁の文言にて条件化することにつき、審議

1-2. 基本条件とすべき事項

具体的な論点項目	検討内容	(案)
2-1. 料金水準維持	ガス料金の現行料金維持期間の決定	✓ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や事業承継会社の責に帰することができない事由による場合を除き、事業譲渡後 5年間 、事業譲渡日前日の料金水準を上回らないものとする。
2-2. サービス向上	サービス向上を促す条件化の検討	①電力の地産地消プラン（電力小売等の手法は問わない）を導入すること。【2. 補足説明資料にて詳細説明 P7~】 ②ガス事業及び電力事業を一体的に経営することで生まれる公営企業ではできなかった多様なサービスを提供すること。
2-4. 市民・市・地域との連携	災害等での市との連携（まちづくりも視野）	①事業継続計画（BCP計画）を立案し、HP等で市民に公開すること ②災害時、緊急時の市との連携やSDG s 推進等に向けた「包括連携協定」を市と締結すること。
2-5. 市内事業者の活用	市内事業者の利用等、地元への配慮	①お客さまの利便性及び地域経済の発展という面から、市ガス指定工事店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店として認定すること。 ②技術力を有する本市内の事業者との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大を行うこと。
2-6. 権利の譲渡制限等	2事業の再譲渡禁止期間の設定	✓事業承継会社は、事業譲渡後 5年間 、原則として以下を行ってはならない。【2. 補足説明資料にて詳細説明 P9~】 1) 第三者との合併、会社分割、事業譲渡 2) 株主構成等の変更 3) 継承した事業用資産のうち重要なものの第三者への譲渡

1-3. 要請事項とすべき事項

●マーケットサウンディングでの民間事業者の声

一方、下記3項目に関しては、2-3、3-2につき、新会社で創出される新規雇用者につき、市内限定の採用とすることまで言及することは、法的観点から問題がある。

また、3-1については、先行事例でも転売禁止条項期間につき3年間としている事例が多いものの、それ以降の事業の一部または全部譲渡に関する禁止規定を置いている事例は皆無である。

→ ゆえに、基本条件とできないものの、「要請事項」として敢えて募集要項で記載することで、市の意向等に沿った施策を行うよう促す効果はある

●審議事項

具体的な要請事項として、下記の文言にて要請事項とすることにつき、審議

具体的な論点項目	検討内容	(案)
2-3. 地域経済の活性化	地域雇用促進の条件化 の検討	✓事業活動を通じて、地域雇用の促進・地域産業の活性化に努めること。
3-1. 将来転売時の需要家 への配慮	再譲渡禁止期間以降の 転売時の配慮	✓事業承継会社は、事業譲渡後の転売禁止条項の期間以後において、譲受事業の一部または全部を第三者に譲渡する場合には、需要家への不利益が発生しないよう配慮に努めること。
3-2. 新サービス導入等に伴う 雇用創出への配慮	雇用創出への配慮	✓ガス事業・発電事業の一体的経営で創出される本業に派生した新サービスの導入やサービスの多様化に積極的に努めるとともに、雇用機会の創出に努めること

2. 基本条件 補足説明資料

2-1. 料金水準維持(ガス料金の現行料金水準維持期間の設定)

●譲渡基本方針

ガス料金は、一定期間、現行料金を上限に設定

●先行事例整理

募集要項	自治体名	民間提案結果
5年間	仙台市	今後公募予定
最低3年間	柏崎市、見附市	5年間（2市とも）
当分の間	福井市	10年間
努力	にかほ市	5年間

※その他、原料費調整制度による価格変動や、民間の責に帰することができない事由による場合を除くとする事例が多い。

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 原料費調整制度に基づく料金単価の調整を除いて、一定期間（3年程度）、現行料金水準を上回らないようにすることについては、受け入れ可能とする意見が多かった。
- ✓ 法令変更・不可抗力等のリスクも存在することから、法令変更・不可抗力等による著しい情勢変化を例外規定を望む声もあった。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や事業承継会社の責に帰することができない事由による場合を除き、事業譲渡後 **5年間**、事業譲渡日前日の料金水準を上回らないものとする。

2-2-1. サービス向上(電力の地産地消に関する検討)(1/2)

●現状整理

- 公営水力発電事業は、「現在のところ電力会社などへの売電（卸売）を行う事業であり、必ずしも住民生活に直接的な影響を及ぼす事業ではない」※「電気事業における抜本的な改革の方向性」（総務省）
- 電力小売は全面自由化されているが、公営で、電力小売り実施している事例はない。

●発電事業譲渡理由の一つ

- 発電の卸供給のみでは地産地消が困難

【本市が電力小売を実施する上での課題】

- ✓行政区域全体を対象とした小売の実施
- ✓電力小売自由化により競争が激化している中での採算性の確保
- ✓ガスの供給区域外では、電力・ガスのセット販売が提供できず、住民サービスの格差を生じること等

●事業譲渡により期待する事項

- 地方公営企業では行えなかった地産地消の実現
- 発電だけでなく、市民生活に直結する電力小売も行うことによるサービス向上

●募集要項における条件化の課題

- 現在、市では電力小売を行っていないため、本市地域での電力小売の需要や将来性等につき把握が困難
- 電力の地産地消を条件化した場合における、応募者の対応可能性

●論点

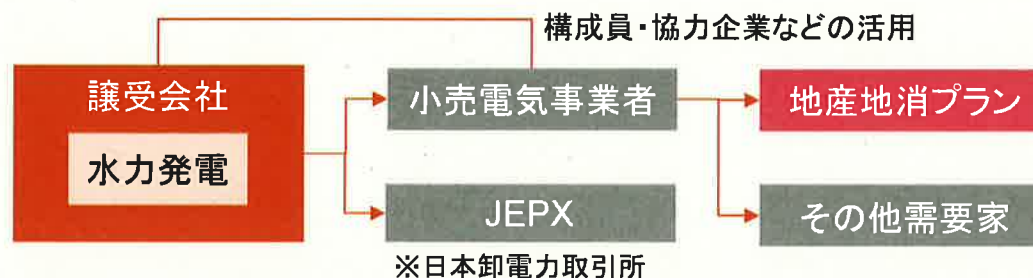
- ① 応募者が電力の地産地消の実施を提案時点でコミットできるかどうか
電力小売事業を本市内で初めて実施する応募者の場合、事業当初は全発電量を小売で捌けないおそれ
- ② 応募者数を制限する条件にならないかどうか
条件化することで、電力小売事業に対応できない応募者が応募を断念するおそれ

2-2-1. サービス向上(電力の地産地消に関する検討)(2/2)

●電力小売手法の類型

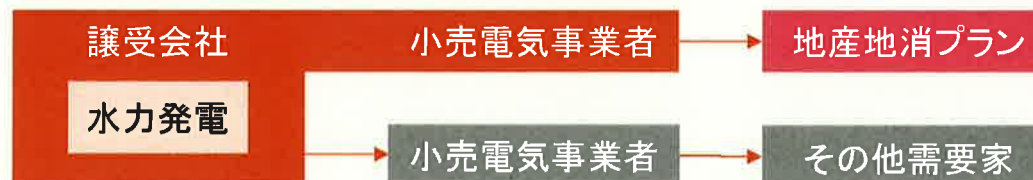
〔類型①〕卸供給実施(小売電気事業者又はJEPXへ卸売)

→譲受会社は小売電気事業のリスクを切り離すことができるメリットあり



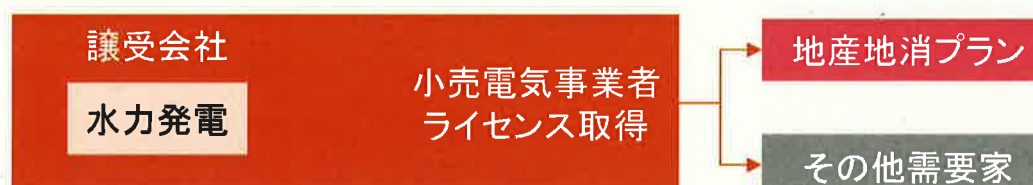
〔類型②〕小売電気事業者となるが一部電力は別会社へ卸売

→小売電気事業のリスクを譲受会社も負うこととなる



〔類型③〕小売電気事業者となりすべての電力を小売

→新会社が、初年度から全量を自ら小売りをすることは現実的ではない



●マーケットサウンディング結果

- ✓ 大半の事業者が電力小売事業の実施は問題ないという姿勢
- ✓ 小売の手法としては、初年度から「全量を譲受会社にて小売」〔類型③〕はハードルが高く、「関係会社・提携先での小売」〔類型①〕や「部分的な供給」〔類型②〕によるリスク低減の意向が多い。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】 電力の地産地消プラン（電力小売等の手法は問わない）を導入すること

2-2-2. サービス向上(サービス向上を促す条件化の検討)

●譲渡基本方針

ガス・電力の一体経営による新たなサービスの創出

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言（抜粋）
柏崎市	・一般ガス導管事業とガス小売事業が一体となって、 公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客さまの満足度の向上を図ること 等
福井市	・公営事業者では提供が難しいサービスの新規提供等、ガス小売全面自由化による多様なサービスを提供することにより、お客様の満足度の向上に努めること 等
にかほ市	・ 需要家の利便性向上 を図ること ・ガスの新しい利用形態の普及に取り組み、需要の増加を目指すこと 等
見附市	・ガス小売事業及び一般ガス導管事業が連携・協力し、 公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客様の利便性向上を目指すこと
仙台市	・事業継承会社は、仙台圏域のガスユーザーが小売り全面自由化の恩恵を享受し、暮らしの質の向上が図られるよう、 サービスの多様化や質の維持向上に積極的に努める【要望事項】

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 大半の事業者がサービス向上策を企図していた（グループ会社・協力会社活用の可能性もあり）
- ✓ 具体のサービスを条件化することで民間としての自由度が失われ、むしろサービスの硬直化を招く可能性もあり
- ✓ 事業者のサービス向上策を最大限引き出すために、先行事例と同様に、大枠で多様なサービス導入による利用者の利便性向上施策を求めることが適当と思料

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【基本条件】 ガス事業及び電力事業を一体的に経営することで生まれる公営企業ではできなかった多様なサービスを提供すること。

2-4-1. 市民・市・地域との連携（災害等での市との連携）

●背景

- ・ 近年の大規模災害の多発をうけ、市民と企業、市と企業、地域と企業の連携がますます重要
- ・ 事業譲受会社との間でも様々な連携が必要不可欠

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言
柏崎市	災害発生時においては、市上下水道事業と連携して復旧活動をする事 等
福井市	災害時には市の上下水道事業と連携して復旧活動を行う事 等
にかほ市	平常時から行政と市民生活の安定のため、密接に連携、協力を図ること 災害時に備え市との災害協定を結び、指定された施設へのガス供給に努めること 等（要請事項）
見附市	災害発生時においては、市上下水道事業と連携して復旧活動すること 等

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 災害時、緊急時の事業持続性確保のための連携は、全社問題なしとの回答
- ✓ 災害復旧に備えたBCP計画の立案についても同様に問題なし

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【基本条件】 事業継続計画（BCP計画）を立案し、HP等で市民に公開すること

2-4-2. 市民・市・地域との連携(まちづくり関連)

●譲渡基本方針

SDGsの推進等に向けた連携関係の構築（包括協定の締結）

●先行事例（包括連携協定項目）

- ・防災・防犯に関すること（災害拠点施設に対する電源確保、子供見守り活動等）
- ・健康・暮らしに関すること（子供の貧困対策、青少年の健全育成にむけた意識醸成）
- ・観光等に関すること（市内観光施設の情報発信、クルーズ船寄港対応への協力等）
- ・エネルギー・産業振興等に関すること（新エネルギーの普及啓発、森づくり活動への参加等）

●マーケットサウンディング結果

- ✓ SDGs推進等に向けた連携関係の構築について、具体的な内容は今後検討とするものの、大枠では全社前向きな意見であった。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

SDGs推進等に向けた「包括連携協定」を市と締結すること。

2-5. 市内事業者の活用(市内事業者の利用等、地元への配慮)

●譲渡基本方針

技術力を有する市内事業者との連携

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言
柏崎市	市ガス公認工事店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店として認定すること 本支管等の工事の発注についても、市の入札参加資格のある地元事業者に優先的に発注するよう配慮に努めること 等
福井市	市ガス本管工事業者を指定業者として認定するとともに、ガス供給施設工事公認業者、簡易内管施工登録店についても、指定工事店として認定し、優先的に発注するよう努めること等
見附市	市ガス公認工事店及び簡易内管施工登録店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店等として認定すること 等
にかほ市	事業者及び指定業者が結成し管理者が承認した協会について、導管工事等の発注に際し契約対象として誠意をもって対応すること 等
仙台市	地元の関係事業者等との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大に努めること

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 地元関係者との連携は不可欠との回答・・・100%
- ✓ 工事・保守委託等を現行と同条件での条件化は、費用が高止まりする懸念あり
- ✓ 事業者の裁量で連携事業者及び連携内容の取り決めが可能となる形として欲しい

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【基本条件】 ・お客さまの利便性及び地域経済の発展という面から、市ガス指定工事店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店として認定すること。 ・技術力を有する本市内の事業者との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大を行うこと

2-6. 権利の譲渡制限等(2事業の再譲渡禁止期間の設定)

●譲渡基本方針

事業譲渡後の両事業のさらなる転売等には触れていない

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言
柏崎市	・本事業譲渡後3年間は、第三者への事業譲渡は行わないこと ・事業主体として新会社を設立する場合には、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株式の譲渡を行わないこと ・本事業譲渡後3年間は当該新会社の株主の構成を変更しないこと
福井市	同上
にかほ市	・指定する期間、第三者への事業譲渡又は株式の譲渡は行わないこと
見附市	柏崎市、福井市に同じ
仙台市	・事業継承会社は、事業譲渡後5年間、原則として、①第三者との合併、会社分割、事業譲渡、②株主構成等の変更、 ③継承した事業用資産のうち重要なものの第三者への譲渡等、を行ってはならないこととする【必須要件】

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 転売禁止条項を入れることは理解するとした社が多い
- ✓ 一定期間経過後の他者への事業譲渡については、事業者の判断により譲渡可能として欲しい

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【基本条件】 事業承継会社は、事業譲渡後 5年間 、原則として以下を行ってはならない。 ① 第三者との合併、会社分割、事業譲渡 ② 株主構成等の変更 ③ 継承した事業用資産のうち重要なものの第三者への譲渡

3. 要請事項 補足説明資料

2-3. 地域経済の活性化(地域雇用促進の条件化)

●譲渡基本方針

積極的な地元雇用の創出

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言
柏崎市	・地元のガス関係事業者と連携を図り、円滑に事業を実施するとともに、地域の発展を促す事業の展開を図ること ・地域雇用の拡大に努めるとともに、地域産業に対する貢献を行うこと
福井市	・地域雇用へ配慮することとし、地域の発展を促す事業の展開に努めること
にかほ市	・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること
見附市	・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること
仙台市	・若者も含めた人材を地元から継続的に雇用するなど、新たな雇用の創出に努める【要請事項】

●マーケットサウンディング結果

✓ 各社とも地域雇用拡大の意向はあるものの、定量的な効果の測定・報告については抵抗感のある企業もあり

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【要請事項】 事業活動を通じて、地域雇用の促進・地域産業の活性化に努めること。

3-1. 将来転売時の需要家への配慮(再譲渡禁止期間以降の転売時の配慮)

●趣旨

- ・2-6の論点 = 一定期間の両事業の再譲渡禁止の条件化
- ・本項目は、再譲渡禁止期間経過後、ガス事業又は発電事業の一部を譲渡する場合の条件付け

●先行事例

- ・事業譲渡後3～5年間の転売禁止条項を規定している
- ・転売禁止期間経過後の譲渡については、民間の自由とし、制限するような規定は一切置いていない

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 将来転売時の需要家への配慮につき言及した社は、2社のみ
- ✓ 事業譲渡の際に需要家の配慮に努めることは問題ないが、金沢市の協力関与もお願いしたい
- ✓ 民間事業者の裁量を制限する条項となるため「需要家の配慮に努める」の内容を具体化してほしい

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【要請事項】

事業承継会社は、事業譲渡後の転売禁止条項の期間以後において、譲受事業の一部または全部を第三者に譲渡する場合には、需要家への不利益が発生しないよう配慮に努めること。

3-2. 新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮(雇用創出への配慮)

●譲渡基本方針

ガス・電力の一体経営による新たなサービスの創出
積極的な地元雇用の創出

●先行事例整理

都市名	募集要項等の記載文言
柏崎市	・公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客さまの満足度の向上を図ること ・地域雇用の拡大に努めるとともに、地域産業に対する貢献を行うこと
福井市	・公営事業者では提供が難しいサービスの新規提供等、ガス小売全面自由化による多様なサービスを提供すること ・地域雇用へ配慮することとし、地域の発展を促す事業の展開に努めること
にかほ市	・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること
見附市	・小売事業及び一般ガス導管事業が連携・協力し、公営企業ではできなかった多様なサービスを提供すること ・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること
仙台市	・地元の関係事業者等との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大に努める ・地域に根差した企業活動を行い、地域社会の持続的な発展に貢献 等

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 何らかの条件化に前向きな社は全体の2/3
⇒地元の関係事業者の取引拡大や地元雇用の創出への配慮は重要な視点として認識
- ✓ 新サービスの導入の具体的な検討が現段階では進んでいなく、抽象的な表現にとどまっている社が多い
⇒ 取引拡大や地元雇用は望ましい

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言
【要請事項】 ガス事業・発電事業の一体的経営で創出される本業に派生した新サービスの導入やサービスの多様化に積極的に努めるとともに、雇用機会の創出に努めること

4. 參考資料

2-1-1. ガス料金 現行料金水準維持の論点(1/2)

●譲渡基本方針

基本方針において、①ガス料金については、原料費調整制度に基づく料金単価の調整を除き、現行の料金水準が維持されるよう、事業承継者に対し求め、②一定期間、現行料金を上限に設定するとされている。

●先行事例整理

調査した範囲においては、現行料金維持につき、以下の事例がある。

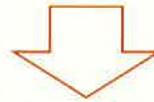
	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	・原料ガス卸価格の上昇による影響を除いて、少なくとも3 年間は、ガス料金が現行の水準を上回らないようにすること。
②	福井市	・ガス料金は、原料費調整制度による価格変動分を除き、当分の間、現行の料金水準を上回らないようにすること（簡易ガス料金を含む。）。
③	にかほ市	・ガス料金は、原料である海外からのL N G需要拡大により 卸価格の変動が懸念される状況下、経営努力により料金の安定性、廉価性、公平性の確保に努めること。
④	見附市	・ガス料金は、原料ガス卸価格（事業者間精算料金を含む。ただし、現行のガス事業法関係法令の改正等がない場合に限る。）の上昇による影響を除いて、少なくとも3 年間は、ガス料金が現行の水準を上回らないようにすること。ただし、経済情勢が著しく変化した場合にはこの限りでない。
⑤	仙台市※	・ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や事業継承会社の責に帰することができない事由による場合を除き、事業譲渡後5 年間、事業譲渡日前日の料金水準を上回らないものとする【必須要件】
	上記まとめ	類似事例整理の結果、3年-5年が妥当な水準と考えられる。

※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

2-1-1. ガス料金 現行料金水準維持の論点(2/2)

●マーケットサウンディング結果

- ✓ 基本方針通り、原料費調整制度に基づく料金単価の調整を除いて、一定期間（3年程度）現行料金水準を上回らないようにすることについては受け入れ可能とする意見が多かった。
- ✓ 法令変更・不可抗力等のリスクも存在することから、法令変更・不可抗力等による著しい情勢変化を例外規定を望む声もあった。



●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や事業承継会社の責に帰することができない事由による場合を除き、事業譲渡後 **5年間**、事業譲渡日前日の料金水準を上回らないものとする。

2-2-2. 料金自由化に伴うサービス向上を促すための条件化(1/2)

●譲渡基本方針

基本方針において基本条件（２）で「ガスと電力の一体経営により、地方公営企業では実施できない新たなサービスを創出」との記載や、同選定要件②においても「ガス・電力の一体経営による新たなサービスの創出」の記載もあるように、民間にこのようなサービスに向けた実現インセンティブを与えるための条件設定が重要であり、検討をするもの

●先行事例整理

調査した範囲においては、新たなサービスの提供に関する事例として以下の記載がある。

	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	（ア）一般ガス導管事業とガス小売事業が一体となって、公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客さまの満足度の向上を図ること。 （イ）積極的な営業活動により、ガスの新しい利用形態の普及に取り組み、需要の増加を目指すこと
②	福井市	② 公営事業者では提供が難しいサービスの新規提供等、ガス小売全面自由化による多様なサービスを提供することにより、お客様の満足度の向上に努めること。 ③ 積極的できめ細かな地域密着の営業展開を図り、都市ガス普及率の向上や機器販売促進に努めること。 ④ 現在、市で開催しているガス展やガス器具特別販売セール等のイベントを継続すること。 ⑥ ガス器具の販売・リース・修繕・保守・点検等のサービスの維持とそれに係るお客様負担の維持及び低廉化を図ること。 ⑦ 都市ガス用警報器の貸出しサービスを継続すること
③	にかほ市	・需要家の利便性向上を図ること。 ・ガスの新しい利用形態の普及に取り組み、需要の増加を目指すこと。 ・器具の販売や修理等のサービス展開が可能であること。
④	見附市	・ガス小売事業及び一般ガス導管事業が連携・協力し、公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客様の利便性向上を目指すこと。
⑤	仙台市 ※	・事業継承会社は、仙台圏域のガスユーザーが小売り全面自由化の恩恵を享受し、暮らしの質の向上が図られるよう、サービスの多様化や質の維持向上に積極的に努める【要望事項】

※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

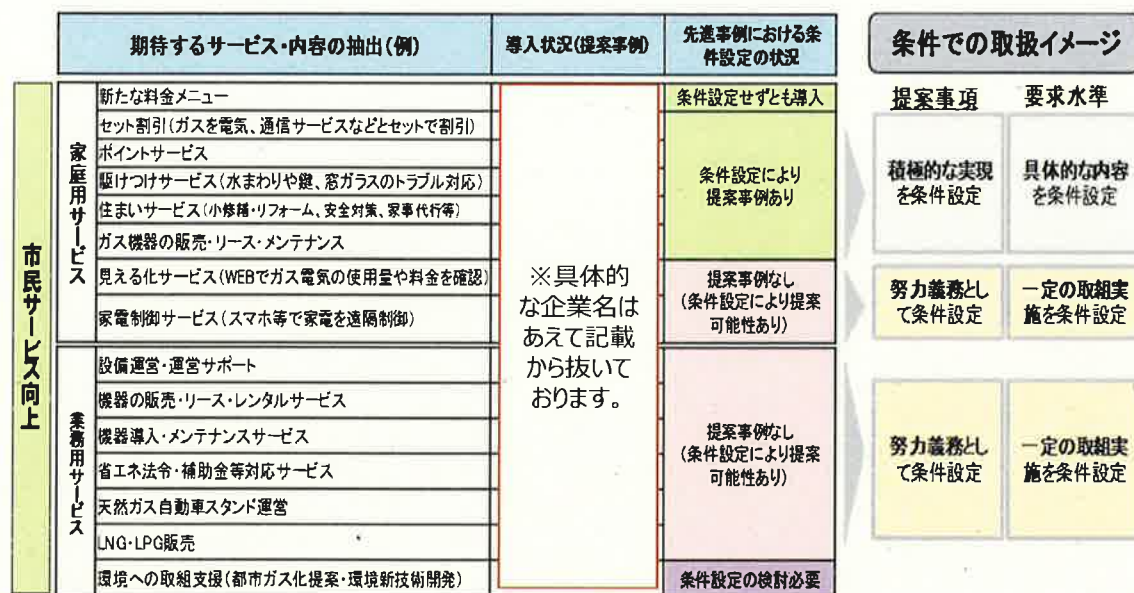
2-2-2 . 料金自由化に伴うサービス向上を促すための条件化(2/2)

●マーケットサウンディング結果

大半の応募者がサービス向上策を企図していたが、グループ会社・協力会社活用の可能性もあり、具体のサービスを条件化することで民間としての自由度が失われ、むしろサービスの硬直化を招く可能性も考えらえる。

応募者のサービス向上策を最大限引き出すために、先行事例と同様に大枠で多様なサービス導入による利用者利便性向上施策を求めることとする。

【図2-2-2】 期待するサービス内容と条件化等のイメージ図



※左記イメージ図では、家庭用サービスの向上に関しては、「先進事例における条件設定の状況」欄のうち、緑色部分にある通り、実際に募集要項等でサービス向上を促す「条件化」または「要請事項」を入れた際に、実際に提案書に民間が提案してきたサービス向上策となっている。

よって、本案件で家庭用サービスはもちろん、業務用サービスでも一定の条件化や要請事項化することで、提案を引き出せる可能性のイメージ図としている。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】 ガス事業及び電力事業を一体的に経営することで生まれる公営企業ではできなかった多様なサービスを提供すること。

2-3. 地域雇用促進の条件化

●背景

地域雇用の拡大は行政としても事業持続可能性の観点からも重要な要素であり、また、事業譲受会社による新サービスの展開で企業業績が伸び、雇用の創出も期待されるところ。基本方針の選定要件③地域経済の活性化において「積極的な地元雇用の創出」との記載もあり、どのような条件付けが行えるのかにつき検討を行うもの

●先行事例整理

調査した範囲においては、以下の事例で規定されている。

	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	・I 地域の活性化 (ア) 地元のガス関係事業者と連携を図り、円滑に事業を実施するとともに、地域の発展を促す事業の展開を図ること。 (イ) 地域雇用の拡大に努めるとともに、地域産業に対する貢献を行うこと
②	福井市	・地域雇用へ配慮することとし、地域の発展を促す事業の展開に努めること。
③	にかほ市	・ 事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること。
④	見附市	・ 事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること。
⑤	仙台市※	・ 若者も含めた人材を地元から継続的に雇用するなど、新たな雇用の創出に努める 【要請事項】 ※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

●マーケットサウンディング結果

各社とも地域雇用拡大の意向はあるものの、定量的な効果の測定・報告については抵抗感のある企業も見られた。

●対処方針案



募集要項等の記載想定文言
【要請事項】 事業活動を通じて、地域雇用の促進・地域産業の活性化に努めること。

2-4-1. 災害時、緊急時の事業持続性確保のための条件化(1/2)

●背景

近年の大規模災害の多発を受け、市民と企業、市と企業、地域と企業の連携がますます重要になってきているため、事業譲受会社との間でも様々な連携が必要不可欠である。

よって、災害時、緊急時にガス・発電事業の持続性確保のためにどのような条件化が必要か検討するもの

●先行事例整理

調査した範囲においては、以下の事例で規定されている。

	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	・カ 市上下水道事業との連携 (ア) 本事業譲渡後も、市上下水道事業と適切な連携を図ること。 (イ) 災害発生時においては、市上下水道事業と連携して復旧活動を行うこと。 (ウ) 市水道事業用地に敷設しているガス設備の維持管理においては、市との協定等により行うこと
②	福井市	・市との連携等について ② 工事施工時等、譲渡後も市の上下水道事業と適切な連携を図ることとし、災害時には市の上下水道事業と連携して復旧活動を行うこと。 ③ 市上下水道事業用地に敷設しているガス設備については、市との協定等により適切に維持管理を行うこと。 ④ 本市ガス事業の歴史的資産であるガス燈について、市関係部局と連携し、知恵を出し合い、まちづくりの資産として存続・活用を図ること。 ⑤ 市と連携し、効率的かつ効果的な方法で確実に業務引継ぎを行うこと。
③	にかほ市	【にかほ市のみ要請事項としての記載】 ⑥ 平常 時及び有事における市行政との連携について 平常時から行政と市民生活の安定のため、密接に連携、協力を図ること。また、災害時に備え市との災害協定を結び、指定された施設へのガス供給に努めること。 ⑦ 東北及び秋田県のガス協会について 一般社団法人 日本ガス協会東北部会及び秋田県都市ガス協会における地位を継承し、管内事業者との連携を維持すること。
④	見附市	・ 本事業譲渡後も市上下水道事業と適切な連携を図ること。 ・ 災害発生時においては、市上下水道事業と連携して復旧活動すること

2-4-1. 災害時、緊急時の事業持続性確保のための条件化(2/2)

●災害時、緊急時の事業継続性確保のための対応方針

市としても企業局総合防災計画の中に組み込まれていた発電・ガス部分が譲受会社に切り離されるため、譲受会社とどのような連携のあり方があるのか等を検討をすすめるうえでも、MSでのアイデア等を踏まえた上で、条件化または、要請事項等につき整理した上で、審議・最終判断を行う。

●金沢市都市計画マスタープラン2019の内容

第3章 都市づくりの方針

- ・安定供給に加え、地震発生時の二次災害を防止するため、耐震管への更新を計画的に進めます。
- ・「金沢市ガス事業アセットマネジメント計画」に基づき、予防保全型の維持管理を行うことで、ライフサイクルコストの低減を図ります。

第6章 地域別のまちづくり方針

- ・上下水道、ガスは、定期的な点検などのほか、地域住民・町会・事業者などからの通報などの様々な協働により、不良箇所の早期発見と迅速な対応に努めます。

●マーケットサウンディング結果

災害時、緊急時の事業持続性確保のための連携、また、災害復旧に備えたBCP計画の立案は全社問題ないとの回答であった。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

事業継続計画（BCP計画）を立案し、HP等で市民に公開すること

2-4-2. まちづくりに関する条件化(1／5)

●まちづくりに関する市との連携に関する対応方針

災害時、緊急時の事業持続性確保の取り組みだけでなく、市の基本方針においては、事業者との連携をさらに推し進め、「まちづくりに関する市との連携」も期待しているところ。

具体的には、**SDGsの推進等に向けた連携関係の構築**を検討しているところでもあり、MSを通じて、このような連携関係の構築に関する民間の反応も確認し、例えば提案要領の中に盛り込む等の最終判断を行う。

●金沢市構想・計画のうちガス・再生可能エネルギー関連の記載（抜粋）（1／2）

①金沢市公共施設等総合管理計画

第5章 施設類型ごとの管理に関する基本的な方針

(2) インフラ施設

⑧その他施設

【施設の適正管理】

・ガス事業は、「金沢市ガス工作物保安規程」に基づき、巡視、点検及び検査を実施します。また、導管（ポリエチレン管を除く）については、経済産業省令に基づき、3年毎に漏洩検査を実施するほか、特に敷設から年数が経過した導管については、毎年検査を実施するなど、計画的な漏洩調査や、市民、町会及び事業所等からの通報など市民等との協働により、不良箇所の早期発見と早期対応に努めます。

【安全安心の確保】

・ガス事業は、ライフラインの強靱化を図るため、経年化に伴い腐食するおそれのある白ガス管を中心に更新を進めます。

【長寿命化計画の策定と実践】

・ガス事業は、「金沢市ガス事業アセットマネジメント計画」を新たに策定し、予防保全型の維持管理を実施することにより、ライフサイクルコストの低減を図ります。

2-4-2. まちづくりに関する条件化(2／5)

●金沢市構想・計画のうちガス・再生可能エネルギー関連の記載（抜粋）（2／2）

②金沢市国民保護計画（危機管理課）

第1編 総論

第3章 関係機関の事務・業務の大綱と連携

【指定地方公共機関】

ガス事業者 **ガスの安定的な供給**

第4編 復旧等

第1章 応急の復旧

2 公共的施設の応急復旧

(1) ライフライン施設の応急復旧

市は、武力攻撃災害が発生した場合には、**市が管理するライフライン施設（上下水道、電気、ガス）について、速やかに被害の状況を把握するとともに、被害の状況に応じて、応急の復旧のための措置を講ずる。**

③世界の「交流拠点都市金沢」（企画調整課）

環境づくり ～自然と共に生きる～

環境への負荷が少ないまち

エネルギーの自立

- ・ エネルギーの自給意識の向上を図り、生活の知恵を生かした工夫や**コージェネレーションシステム**など省エネルギー設備を導入することにより、エネルギーの省力化に積極的に取り組みます。
- ・ **既存の水力発電能力の増強**を図るとともに、用水等を利用したマイクロ水力発電設備等の設置など、**金沢らしさを生かしたエネルギーを創出し、自給率の向上**を図ります。
- ・ 新製品・新技術等の開発支援を強化するなど、**再生可能エネルギーを導入しやすい環境を整備**するとともに、**公共施設における再生可能エネルギーの導入を促進**します。
- ・ 電力使用量の見える化や節電のための機器制御など、エネルギーの管理システム導入を促進するとともに、ICTの活用による電力需給の調整や**エネルギーの地産地消**に取り組み、スマートシティをめざします。

2-4-2. まちづくりに関する条件化(3/5)

●包括連携協定の事例①



新潟県と 株式会社との 包括連携協定 連携協議事項(案)

1 防災・防犯に関すること

- ・災害時に復旧や医療の拠点となる施設に対する最適な電源の確保に関する相互の検討と訓練の実施
- ・停電情報の共有
- ・災害対策への協力
- ・大規模火災発生時の消防水利確保に関する取組
- ・児童生徒が安全に安心して学べる学校づくり
- ・子ども110番活動への参加
- ・子供見守り活動
- ・不法投棄未然防止の啓発、情報提供

2 健康・暮らしに関すること

- ・新潟県健康づくり4計画の社内業務実施計画への反映と活動への協力
- ・社会全体で子育てを応援する体制づくりに向けたイベント開催や情報発信
- ・児童虐待防止や里親に関する県民の意識醸成
- ・子どもの貧困対策に関する県民の意識醸成
- ・青少年の健全育成に関する県民の意識醸成
- ・新潟県における地域の見守り活動に関する協定
- ・障害者の社会参加推進に向けた取組

3 観光・拠点化に関すること

- ・佐渡金銀山の世界遺産登録に向けた各種支援活動協力
- ・本県観光情報の発信、本県への誘客促進
- ・東経連と連携した県産品輸出への取組
- ・クルーズ船寄港対応への協力

4 エネルギー・産業振興・人口増に関すること

- ・水素エネルギーの普及啓発の共同実施
- ・離島における再エネの導入促進に向けた取組
- ・IPを活用した新潟県営産業団地の情報提供支援
- ・地場産品(工業製品)の認知度向上・販売機会の創出への協力
- ・企業による森づくり活動への参加
- ・「まちづくり元気塾」「活性化応援プログラム」による地域づくりの取組
- ・U・Iターン情報発信への協力
- ・U・Iターン者の中途採用雇用への協力

5 学び・次世代に関すること

- ・県立自然科学館におけるエネルギー出前講座の実施
- ・電力関係貴重図書の寄贈
- ・新潟県で開催される第34回国民文化祭・にいがた2019、第19回全国障害者芸術・文化祭にいがた大会との連携
- ・企業における健康づくりやスポーツ活動の促進と次世代を対象としたスポーツ大会の開催
- ・ハッピー・パートナー企業登録制度の周知協力



佐渡を世界遺産に



文化ふつつ新潟!



第34回 国民文化祭・にいがた 2019

第19回 全国障害者芸術・文化祭にいがた大会

2019.9.15(日)~11.30(土)

※本記載項目は、協議が十分に整っていない内容もあり、今後十分に検討実施していくこととしています。

2-4-2. まちづくりに関する条件化(4/5)

●包括連携協定の事例②



「SDGsの推進に関する高山市と株式会社との包括連携協定」における連携協力事項

別紙

2019年7月1日
高山市

高山市と株式会社は「SDGsの推進に関する包括連携協定」を締結し、今後、以下の6つの連携協力事項に基づき、両者で地域社会の持続的な発展を目指してまいります。それぞれの連携協力事項における具体的な取組みについては、相互連携を図りながら検討・推進してまいります。

※下記の■はそれぞれの連携協力事項の具体例

1. 環境に優しいエネルギーの利活用に関すること

■地域の再生可能エネルギーの活用



高山太陽光発電所
(太陽光パネル)

■最新エネルギー・マネジメント技術の展開



エネルギー有効利用やBCPに
関するシステムの展開

■は、経済産業省の補助事業である 2019年度「産業革新エネルギー・リソース
を活用したバーチャル・パワープラント (VPP) 構築促進事業」に参画。

4. 産業振興・賑わいづくりに関すること

■地域おこしや賑わいづくりへの協力



高山まつり

■高山型農村低炭素化モデル事業への支援



高山市農業サポートセンター
ソーラーシェアリングによる野菜の栽培

2. 持続可能な交通に関すること

■人口減少・超高齢化に対応するEV活用拡大の検討



高山市・■両方が
保有するEVの利活用



コンパクトなまちづくり
～お団子と車の都市構造～

5. 持続可能な未来に向けた多世代の学びの場づくりに関すること

■環境美化活動、森林保全活動、海洋プラスチックごみの発生抑制対策での連携



森に感謝活動

■SDGsの普及啓発、エネルギー教育の共同実施



エコキッズ
「LED明かり工作教室」

3. 安全・安心で住みやすいまちづくりに関すること

■災害時に復旧等の拠点となる施設に対する最適な電源の確保に関する対応



災害時の停電復旧作業

■地域見守り活動の実施



こども110番の車

6. その他、地域社会の持続的な発展を実現するための施策に関すること

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2-4-2. まちづくりに関する条件化(5／5)

●マーケットサウンディング結果

SDGs推進等に向けた連携関係の構築についても、具体的な内容は今後検討とするものの、大枠では全社前向きな意見であった。

●対処方針案

募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

SDG s 推進等に向けた「包括連携協定」を市と締結すること。

2-5. 市内事業者の活用(1/3)

●基本方針

- ・ 基本条件(3) 本市内事業者の活用にて、「これまでガス事業及び発電事業を支えてきた技術力を有する本市内の事業者との連携を引き続き図るよう、事業承継者に対し求めていく」としている。
- ・ 選定要件③地域経済の活性化において、「技術力を有する市内事業者との連携」が記載されているところ。

●先行事例整理

調査した範囲においては、現行事業者の活用につき、「要請事項」として以下の事例がある。

	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	ア 市ガス公認工事店等の処遇について お客さまの利便性及び地域経済の発展という面から、市ガス公認工事店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店として認定すること。加えて、講習等を実施し、常に技術力向上のために誠意をもって対応すること。 また、本支管等の工事の発注についても、市の入札参加資格のある地元事業者に優先的に発注するよう配慮に努めること。加えて、講習等を実施し、常に技術力向上のために誠意をもって対応すること。 イ 地域貢献、地元雇用について 市ガス事業がその事業遂行において行ってきた地元事業者の活用や、委託業務等を通じた地元雇用を維持・拡大するように努めること。
②	福井市	①地元のガス関係企業等の処遇について お客様の利便性及び地域経済の発展という面から、市の入札参加資格のある市ガス本管工事業者を指定業者として認定するとともに、ガス供給施設工事公認業者、簡易内管施工登録店についても、指定工事店として認定し、優先的に発注するよう努めること。加えて、講習等を実施し、常に技術力向上のために誠意をもって対応すること。また、市ガスサービスショップについては、ガス消費機器等の販売に係るガス消費機器等の卸売を行うこと。加えて、お客様サービスの向上のため、連携を図るよう努めること。 ② 地域貢献、地元雇用について 保安の確保の面から、市ガス事業がその事業遂行において行ってきた地元事業者の活用や地元雇用を維持・拡大するように努めること。 ③ 市が委託している検針業務に従事している検針員について 現在、市が検針業務を委託している事業者において、業務に従事している検針員の希望に基づき、転籍やその他契約形態による雇用を継続するよう努力すること

2-5. 市内事業者の活用(2/3)

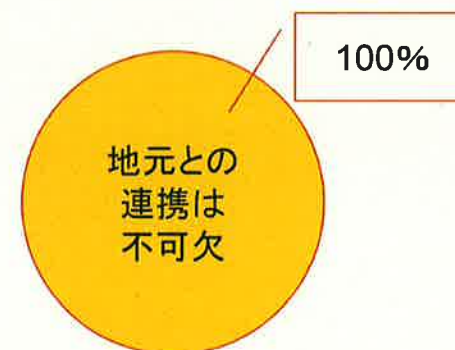
● 先行事例整理 (つづき)

	都市名	募集要項等の記載文言
③	見附市	① 市ガス公認工事店等の処遇について 市民及びお客様の利便性及び地域経済の発展という面から、市ガス公認工事店及び簡易内管施工登録店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店等として認定すること。また、現市ガス事業の供給区域内での本支管工事等を市ガス公認工事店へ優先的に発注するように努めること。 これまでの市ガス工事実績等を事業主体での実績と認め、講習等を実施し、常に技術向上のために誠意をもって対応すること。 ② 地域貢献、地元雇用について 地元事業者の活用や、委託業務等を通じた地元雇用に維持・拡大すること。
④	にかほ市	① 市ガス供給施設工事指定業者等の処遇について 市が工事業者として指定している事業者及び指定業者が結成し管理者が承認した協会について、導管工事等の発注に際し契約対象として誠意をもって対応すること。また、技術力向上のための指導対象として、誠意をもって対応すること。 ② 市が検針業務を委託している検針員の処遇について市が検針業務を委託している検針員の処遇について、本人の希望があるときは、契約の継続について対応すること。
⑤	仙台市※	・ 地元の関係事業者等との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大に努める【要請事項】

※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

● マーケットサウンディング結果

1. 地元関係者との連携は不可欠との回答・・・100% (12/12社)
2. 懸念点
 - ・ 工事・保守委託等を継続的に現行と同条件で発注することを条件化することは、費用の高止まりの原因にもなりかねない
 - ・ あくまで事業者の裁量で連携事業者および連携内容の取り決めが可能となる形としてほしい



2-5. 市内事業者の活用(3/3)

●対処方針案

① MSでは、今回の案件に際し、地元関係者との連携は不可欠との認識では100%一致

② 基本方針でも「技術力を有する本市内の事業者との連携」と明記

以上を総合的に踏まえた市内事業者の活用に関しては、以下とすることが適当と考えられる



募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

お客さまの利便性及び地域経済の発展という面から、市ガス指定工事店が引き続き事業を行えるよう、指定工事店として認定すること。

技術力を有する本市内の事業者との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大を行うこと

2-6. 権利の譲渡制限等(1/2)

●譲渡基本方針

ガス事業・発電事業の両事業を経営することを目的とした新設株式会社を設立し、そこに両事業を譲渡することは明記しているが、譲渡後の両事業のさらなる転売等の規定には触れていない。

<安定経営に関する基本方針も検討の前提>

●先行事例整理

調査した範囲においては、事業譲渡の禁止に加え、株式譲渡の禁止、株主の資本構成の変更まで制限を加える規定を置いている。

	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	・本事業譲渡後3年間は、第三者への事業譲渡は行わないこと。 また、事業主体として新会社を設立する場合には、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株式の譲渡を行わないこと。 加えて、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株主の構成を変更しないこと。 ただし、やむを得ない事由があり、市と協議し、承諾を得た場合は、この限りではありません。
②	福井市	・本事業譲渡後3年間は、第三者への事業譲渡は行わないこと。 また、事業主体として新会社を設立する場合には、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株式の譲渡を行わないこと。 加えて、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株主の構成を変更しないこと。 ただし、やむを得ない事由があり、市と協議し、承諾を得た場合は、この限りではありません。
③	にかほ市	・指定する期間、第三者への事業譲渡又は株式の譲渡は行わないこと。 ただし、やむを得ない事由があり、市と協議し承諾を得た場合はこの限りでない。
④	見附市	・本事業譲渡後、3年間は第三者への事業譲渡を行わないこと。 また、事業主体として、新会社を設立する場合は、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株式の譲渡を行わないこと。 加えて、本事業譲渡後3年間は当該新会社の株主の構成を変更しないこと。 ただし、やむを得ない事由があり、市と協議し、承諾を得た場合はこの限りでない。
⑤	仙台市※	・事業継承会社は、事業譲渡後5年間、原則として、①第三者との合併、会社分割、事業譲渡、②株主構成等の変更、③継承した事業用資産のうち重要なものの第三者への譲渡等、を行ってはならないこととする【必須要件】
	まとめ	譲渡転売禁止期間はほぼ3年間、直近の仙台市のみ5年間

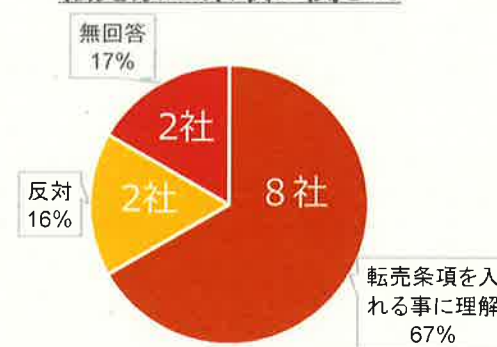
※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

2-6. 権利の譲渡制限等(2/2)

●マーケットサウンディング結果

1. 転売禁止条項を入れることは理解するとした社が多い。
 2. 一定期間経過後の他者への事業譲渡においては、事業者の判断により譲渡可能としてほしい

転売禁止条項に関して

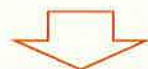


■ 転売条項を入れる事に理解 ■ 反対 ■ 無回答

●対処方針案

- ① MSでは、転売禁止条項を入れることに理解。また、他事例でも必須要件として条件化している。
- ② 市としても総合エネルギー事業として両事業の一体経営をすることでの効果を期待。

以上を総合的に踏まえ、転売禁止条項の条件化に関しては、以下とすることが適当と考えられる



募集要項等の記載想定文言

【基本条件】

事業承継会社は、事業譲渡後 **5年間**、原則として以下を行ってはならない。

- ① 第三者との合併、会社分割、事業譲渡
- ② 株主構成等の変更
- ③ 継承した事業用資産のうち重要なものの第三者への譲渡

3-1. 将来転売時の需要家への配慮

●本項目の趣旨

2-6の論点で、一定期間は、両事業の転売禁止の条件化につき、議論している。
本項目では、一定期間後に事業承継会社がガスまたは発電事業の一部を譲渡する場合に、需要家への説明等を条件化する必要性の有無について議論をすることを目的としている。

●先行事例

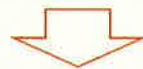
先行事例では、事業譲渡後3-5年間の転売禁止条項を規定しているものの、転売禁止期間後の譲渡に際しては、民間事業者の自由とし、これを制限するような規定は一切置いていない。

●マーケットサウンディング結果

- ・将来転売時の需要家への配慮につき言及した社は2社に留まる。
- ・事業譲渡の際に需要家の配慮に努めることは問題ないが、金沢市の協力関与もお願いしたい
- ・民間事業者の裁量を制限する条項となるため「需要家の配慮に努める」の内容を具体化してほしい

●対処方針案

- ① 先行事例でも規定の例がなく、ヒアリングでも民間事業者の反応が薄いことから、①要請事項（努力義務規定）または②一切規定しないことが適当と考えられる。



募集要項等の記載想定文言

【要請事項】

事業承継会社は、事業譲渡後の転売禁止条項の期間以後において、譲受事業の一部または全部を第三者に譲渡する場合には、需要家への不利益が発生しないよう配慮に努めること。

3-2. 新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮（1／2）

●譲渡基本方針

基本方針でも（２）選定要件 ②サービス向上・料金水準維持の項目で「ガス・電力の一体経営による新たなサービスの創出が掲げられており、また、③地域経済の活性化の項目で「積極的な地元雇用の創出」の記載があり、新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮が求められている。

●先行事例整理

調査した範囲においては、現行事業者の活用につき、「要請事項（努力義務）」として以下の事例がある。

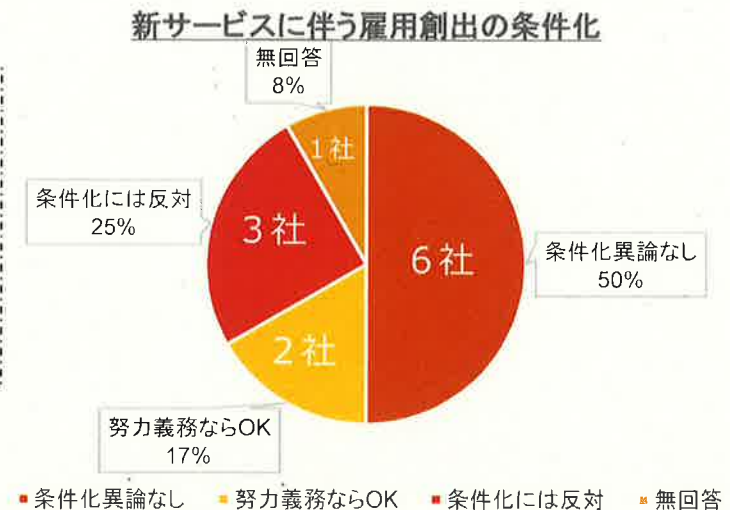
	都市名	募集要項等の記載文言
①	柏崎市	・一般ガス導管事業とガス小売事業が一体となって、公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客さまの満足度の向上を図ること。 ・地域雇用の拡大に努めるとともに、地域産業に対する貢献を行うこと。
②	福井市	・公営事業者では提供が難しいサービスの新規提供等、ガス小売全面自由化による多様なサービスを提供することにより、お客様の満足度の向上に努めること。 ・地域雇用へ配慮することとし、地域の発展を促す事業の展開に努めること
③	にかほ市	・需要家の利便性向上を図ること。 ・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること。
④	見附市	・ガス小売事業及び一般ガス導管事業が連携・協力し、公営企業ではできなかった多様なサービスを提供することにより、お客様の利便性向上を目指すこと ・事業活動を通じて、地域産業の活性化、雇用の創出等が図られること。
⑤	仙台市※	・事業継承会社は、仙台圏域のガスユーザーが小売り全面自由化の恩恵を享受し、暮らしの質の向上が図られるよう、サービスの多様化や質の維持向上に積極的に努める ・地元の関係事業者等との連携を引き続き図るとともに、サービスの多様化にあたって取引機会の拡大に努める ・地域に根差した企業活動を行い、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、仙台圏域ひいては東北の経済発展や活性化を牽引する

※仙台市は令和2年8月4日公表した「仙台市ガス事業民営化 議論の論点整理」による。

3-2. 新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮（2／2）

●マーケットサウンディング結果

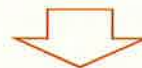
1. 何らかの条件化に前向きな社は8社と全体の2/3を占めた⇒
地元の関係事業者の取引拡大や地元雇用の創出への配慮は重要な視点として認識
2. 一方、新サービスの導入の具体的な検討が現段階では進んで
いなく、抽象的な表現にとどまっている社が多い
⇒ 取引拡大や地元雇用は望ましい



●対処方針案

- ① MSでは、新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮の条件化に対し、理解を示す社が多い。
- ② 市としても「新サービス導入等に伴う雇用創出への配慮」を何らかの形で示しておきたい意向
他先行事例でも要請事項（努力義務）で規定している自治体がほとんど

以上を総合的に踏まえ、以下のような要請事項（努力義務）とすることが適当と考えられる



募集要項等の記載想定文言

【要請事項】

ガス事業・発電事業の一体的経営で創出される本業に派生した新サービスの導入やサービスの多様化に積極的に努めるとともに、雇用機会の創出に努めること

事業価値算定の検討

目次

- 1.事業価値算定の種類…………… 2 P～
- 2.DCF法の検討要素…………… 7 P～
- 3.最終決定…………… 9 P～

1. 事業価値算定の種類

1-1 事業価値の算定の種類(1/2)

●目的

最低譲渡価格を決定するにあたっては、市の条件、民間の条件、経済的条件の各種条件を踏まえ、総合的に判断、決定することが必要。

●民間の条件

マーケットサウンディングで最低譲渡価格のレンジをヒアリングするも、ほとんどの会社が検討が進んでいなく、未回答の企業がほとんどであった。

1社のみ約200億～250億円程度と回答

本案件は、複数の応札者が想定されるため、多少の金額が上がる環境下にある。

経済的條件

- ・事業価値の算定
 - DCF法
 - マルチプル法、
 - 修正簿価純資産法
- ・過去のカス、水力発電の取引事例

市の条件

- ・市民サービスや地域経済活性化等に係る条件
- ・資産譲渡、職員の処遇等に係る条件
- ・譲渡後の経営への関与に係る条件
- ・企業債、その他の償還の必要性

民間の条件

- ・競争環境(応札者数)
- ・買収後の経営戦略やビジネスモデル

売却予定価格の設定は各種条件を踏まえ総合的判断が必要

●市の条件 1)

市としては、ガス事業の市債の譲渡時一括返済ができることが最低条件。令和3年度末時点の想定残債金額(※1)は**77億円程度**。

●市の条件 2) コストアプローチ

先行事例では最低譲渡価格を「譲渡対象資産－補助金相当額」と設定している事例がほとんどである。当該事例を金沢市に当てはめて計算した結果(※2)では、**170.2億円程度**となる。

※1 ※2 計算根拠は次頁参照のこと

※2 の計算方法 → (H30年度末譲渡対象資産BS価額+R元年度末譲渡対象資産BS価額)/2で算出した平均資産残高にR2,R3の2年間の減価償却、繰延収益を加味して計算をしている。



市としては、約170億円が一つの最低譲渡価格の目安となると思料

1-1 事業価値の算定の種類(2/2)

●経済的条件

3Pの **コストアプローチ** に加えて、2つの手法が存在

1) **マーケットアプローチ**

市場において成立する価格をもとに企業価値を算定する手法。代表的なものとして、「類似会社比較法（マルチプル法）」がある。

マルチプル法～ 評価対象企業の類似会社にあたる上場会社の市場株価と、利益や純資産といった財務指標から算出された倍率（マルチプル）によって企業価値を算定する手法

①PER（株価収益率）＝ 株式時価総額 / 当期純利益
∴ 金沢企業価値＝PER×当期純利益

②PBR（株価簿価倍率）＝ 株式時価総額 / 純資産
∴ 金沢企業価値＝PBR×純資産

●民間の条件

左記のPER及びPBRで金沢市の企業価値を算定したところ、以下の結果となっている。

PERの場合… 176.6億円

PBRの場合… 61.5億円

2) **インカムアプローチ**

将来期待される収益やキャッシュフローを、その実現に見込まれるリスク等を考慮した割引率で割引くことにより企業価値を算定する手法。

代表的なものに、将来のフリーキャッシュフローを算定して評価する「DCF法（割引キャッシュフロー法）」がある。

DCF法～ 企業価値はその企業が生み出す将来のフリーキャッシュフロー（FCF）に基づいて決まるというファイナンス理論の基本的な考え方に最も整合する評価方法

参考)計算根拠 ①

コストアプローチ

SD:金沢市決算データ							
【ガス事業】		H30年度末BS			R元年度末BS		
科目	取得価額	Dep,引当金	簿価 A	取得価額	Dep,引当金	簿価 B	平均残高簿価残高 (A+B) / 2
製造設備	5,602,783,708	-4,515,661,641	1,087,122,067	5,602,783,708	-4,574,732,491	1,028,051,217	1,057,586,642
供給設備	50,733,525,399	-40,848,344,428	9,885,180,971	50,787,115,931	-40,769,029,588	10,018,086,343	9,951,633,657
業務設備	1,645,639,555	-755,428,113	890,211,442	1,672,793,042	-797,122,847	875,670,195	882,940,819
簡易ガス設備	934,139,666	-763,807,599	170,332,067	934,828,885	-774,480,611	160,348,274	165,340,171
建設仮勘定	188,402,378		188,402,378	202,822,773		202,822,773	195,612,576
リース資産	1,016,025		1,016,025	374,325		374,325	695,175
その他無形固定資産	38,965,878		38,965,878	29,665,155		29,665,155	34,315,517
未収金	580,082,070	-27,621,694	552,460,376	427,122,215	-21,518,077	405,604,138	479,032,257
製品			3,763,598			3,376,900	3,570,249
原料			61,312,582			45,075,133	53,193,858
貯蔵品			1,426,340			1,986,300	1,706,320
前払金			294,567,000			279,304,000	286,935,500
その他流動資産			296,151			204,707	250,429
繰延収益	5,110,758,051	-4,455,506,188	-655,251,863	5,035,903,821	-4,446,426,384	-589,477,437	-622,364,650
							① 12,490,448,518 円

SD:金沢市決算データ							
【発電事業】		H30年度末BS			R元年度末BS		
科目	取得価額	Dep,引当金	簿価 A	取得価額	Dep,引当金	簿価 B	平均残高簿価残高 (A+B) / 2
水力発電設備	15,603,526,144	-10,151,542,304	5,451,983,840	15,611,181,844	-10,392,071,550	5,219,110,294	5,335,547,067
業務設備	146,541,353	-96,591,477	49,949,876	149,671,064	-98,414,111	51,256,953	50,603,415
建設仮勘定	17,587,157		17,587,157	98,248,750		98,248,750	57,917,954
無形 水力発電設備	41,637,009		41,637,009	39,202,791		39,202,791	40,419,900
無形 業務設備	615,314		615,314	413,644		413,644	514,479
未収金	106,075,065	0	106,075,065	112,548,265		112,548,265	109,311,665
前払金	0		0	122,100,000		122,100,000	61,050,000
繰延収益	1,649,267,946	-973,708,511	-675,559,435	1,648,301,194	-995,189,282	-653,111,912	-664,335,674
							② 4,991,028,806 円

市債返済

SD:金沢市作成： 【企業債償還残高表】 設備投資長期計画反映

	H12決算	H13決算	H14決算	R3見込
借入額		3,966,100	2,025,900	252,660
償還額		-776,412	-893,425	-1,444,924
残 高	23,188,181	26,377,869	27,510,344	7,703,419
利 息	599,819	639,720	682,534	80,569

7,703 百万円

=①+②	17,481,477,323 円 C
繰延収益償却見込み (令和2, 3年度2年間概算)	88,221,949 円 D
dep償却見込み (令和2, 3年度2年間概算)	548,951,272 円 E
=C + D - E	17,020,748,000
	17,021 百万円

参考)計算根拠 ②

マルチプル法

SD:金沢市決算データ									
電力			当期純利益	ガス	当期純利益			企業価値 (合計)	
PER	7.94 倍		2.99	23.74894	PER	14.70 倍	10.4	152.8383	176.6 億
PBR	0.43 倍		77.82	33.23321	PBR	0.71 倍	39.6	28.31324	61.5 億
			純資産					純資産	

SD : ① Bloomberg 200821取得 ②③各社決算短信等 (連結)

電源開発

① 時価総額	3,743 億	
③ 純資産	8,573.87 億	
② 当期純利益	422.77 億	20/3決算
①÷②= PER	8.854 倍	
①÷③= PBR	0.437 倍	

北陸電力

① 時価総額	1,436 億	
③ 純資産	3,364.56 億	
② 当期純利益	134.33 億	20/3決算
①÷②= PER	10.690 倍	
①÷③= PBR	0.427 倍	

四国電力

① 時価総額	1,636 億	
③ 純資産	3,266.48 億	
② 当期純利益	180.92 億	20/3決算
①÷②= PER	9.043 倍	
①÷③= PBR	0.501 倍	

北海道電力

① 時価総額	851 億	
③ 純資産	2,473.81 億	
② 当期純利益	267.2 億	20/3決算
①÷②= PER	3.185 倍	
①÷③= PBR	0.344 倍	

北陸ガス

① 時価総額	149 億	
③ 純資産	483.2 億	
② 当期純利益	11.51 億	20/3決算
①÷②= PER	12.945 倍	
①÷③= PBR	0.308 倍	

広島ガス

① 時価総額	245 億	
③ 純資産	521.36 億	
② 当期純利益	21.53 億	20/3決算
①÷②= PER	11.379 倍	
①÷③= PBR	0.470 倍	

西部ガス

① 時価総額	996 億	
③ 純資産	806.04 億	
② 当期純利益	46.95 億	20/3決算
①÷②= PER	21.214 倍	
①÷③= PBR	1.236 倍	

静岡ガス

① 時価総額	731 億	
③ 純資産	864.1 億	
② 当期純利益	55.19 億	19/12決算
①÷②= PER	13.245 倍	
①÷③= PBR	0.846 倍	

2. DCF法の検討要素

2-1. DCF法の計算要素

1. フリーキャッシュフロー（FCF）の予測

各年度のフリーキャッシュフロー（FCF）の算定が必要。

算定式： $FCF = \text{営業利益} \times (1 - \text{法人税率}) + \text{減価償却費} - \text{設備投資等} \pm \text{運転資本等の増減}$

2. 残存価値の算定

残存価値とは、**計画期間終了時点**における評価対象会社の事業価値をいう。

残存価値 = $\frac{\text{継続可能FCF}}{\text{割引率}}$

● 論点 ●

計算期間終了時点を何年に置かで、大きく継続可能FCFが変わってくるため、慎重な検討が必要

3. 割引率の算定

DCF法で使用する割引率には、この株主資本コストと負債コストの2つのコストから導き出される加重平均資本コスト（Weighted Average Cost of Capital : WACC）が広く使われている。

● 論点 ●

- ① 割引率を何%に設定するかで、大きくキャッシュフローの現在価値が変わってくるため、慎重な検討が必要
- ② 公営企業と民間上場企業とでは、資金調達コストが異なるため、一定のリスクプレミアムを加算した割引率を設定する必要があるが、リスクプレミアムをどの程度加算するかで、キャッシュフローの現在価値が変わってくるため慎重な検討が必要

➡ 各要素の適切な組み合わせにつき、現在検討中

加重平均資本コスト（WACC）

電力	平均	2.01 %	ガス	平均	3.42 %
----	----	--------	----	----	--------

SD : Bloomberg 200821取得

電源開発

株式	0.183	12.2 %	2.2326
負債	0.817	0.3 %	0.2451
調達比率	1.000	調達コスト	2.4777

北陸電力

株式	0.131	11.4 %	1.4934
負債	0.869	0 %	0
調達比率	1.000	調達コスト	1.4934

四国電力

株式	0.177	10.7 %	1.8939
負債	0.823	0.2 %	0.1646
調達比率	1.000	調達コスト	2.0585

北陸ガス

株式	0.799	4.8 %	3.8352
負債	0.201	0 %	0
調達比率	1.000	調達コスト	3.8352

広島ガス

株式	0.383	9.1 %	3.4853
負債	0.617	0 %	0
調達比率	1.000	調達コスト	3.4853

西部ガス

株式	0.281	10.5 %	2.9505
負債	0.719	0 %	0
調達比率	1.000	調達コスト	2.9505

3. 最終決定

最低譲渡価格の決定

3条件	手法	試算結果のレンジ		
民間の条件	ヒアリング結果	200億円	～	250億円
市の条件	市債返済	77億円	～	
	コストアプローチ (先行事例)	170億円	～	
経済的条件	マーケットアプローチ (マルチプル法)	61.5億円	～	176.6億円
	インカムアプローチ (DCF法)	検討中		
最終結論		最低譲渡価格 ●●億円		

※ ただし、当該数値は8月時点で、具体的な検討が進んでいないことから、あくまでも概算数字として、提示された数字であることに留意