

地方都市ガス事業の持続可能性維持に向けた検討の視点について

2025年12月19日

エネルギー事業コンサルタント・中小企業診断士

角田 憲司

プロフィール

- ・ 1978年東京ガスに入社し、2011年千葉ガス社長、2016年日本ガス協会地方支援担当理事を経て、2020年4月 よりフリーコンサルタントとなり、都市ガス・LPガス業界に向けた各種情報の発信やセミナー講師、個社コンサルティング等を行っている。
- ・ 地方都市ガス事業には、地方都市ガス経営との日本ガス協会勤務を通じて深く関わってきた。
- ・ 愛知県出身・千葉県柏市在住、71歳。
- ・ 連絡先 : ktsunoda7817@outlook.jp

■ 業界内の伝統的な区分

大手、(準大手)、中堅、中小

「地方」の概念に明確な定義はない

■ 事業規模格差が大きい

● 需要家件数(ガス導管事業；メータ取付数)

約16,700倍(12,422,974件～740件)

● 従業員数(旧一般ガス事業者ベース)

約1,160倍(6,963名～6名)

(出所) ガスエネルギー新聞 市ガス事業者一覧(2026年版)
2024年度時点

■ ガスシステム改革時の区分

(出所) 平成27年1月「ガスシステム改革小委員会報告書」

グループ	調達・供給設備の状況	事業者
①	多数のLNG基地と導管網	東京ガス、大阪ガス、東邦ガス
②	LNG基地1, 2箇所、一定規模の導管網	北海道ガス、仙台市ガス、静岡ガス、広島ガス、西部ガス、日本ガス
③	導管による卸で調達	117事業者(うち公営20)
④	タンクローリー・鉄道貨車による調達	81事業者(うち公営5)

地方ガス事業者
の存在範囲

■ 経営形態

● 私営

企業系、オーナー系

● 公営

ガス・水道系、ガス系

● 事業構成

都市ガス(+付帯事業)

LPガス・コミュニティガス

電力小売

非エネルギー事業

■ 立地制約が強い

地方中枢都市

地方中核都市

地方一般市町村

地方ガスが立地する自治体の都市規模や少子高齢化・過疎化の進行度等が、地方ガス事業の持続可能性に大きく影響する

「ダブル・トランジション期」

脱炭素・カーボンニュートラル社会実現のための移行期

本格的な人口減少社会到来への移行期

2つの「不可抗力」が同時進行

脱炭素化

不可抗力的にエネルギー需要が減少する

ガスが減る

人口減少・過疎化

不可抗力的に地域の経済力が低下し、エネルギー需要も減少する

地域が縮退する

2つのトレンドの進行速度の変化

脱炭素化

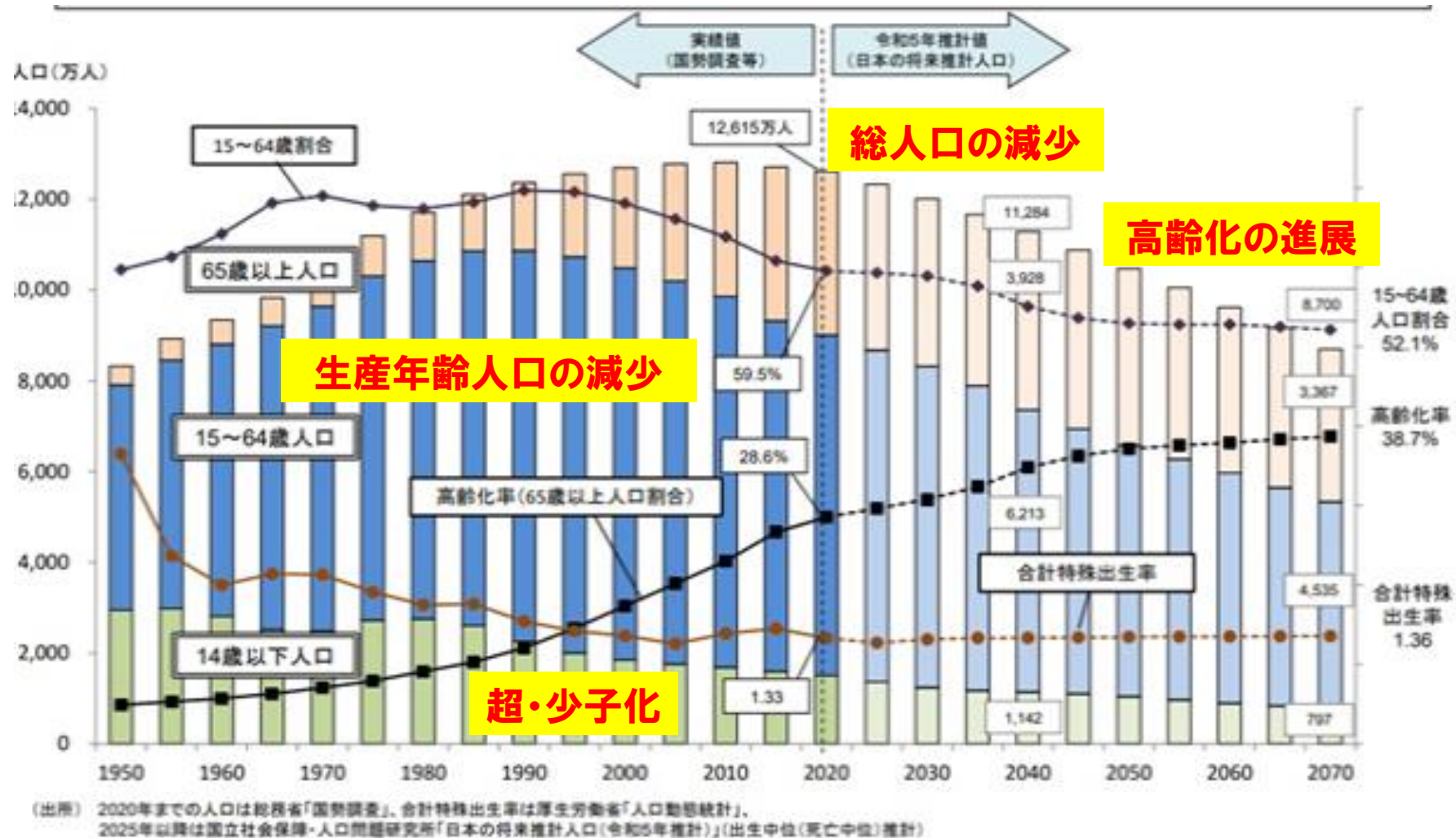
跛行性、速度ダウン、2050年CN不透明

人口減少・過疎化

政府予想より速い進行、影響の深刻化

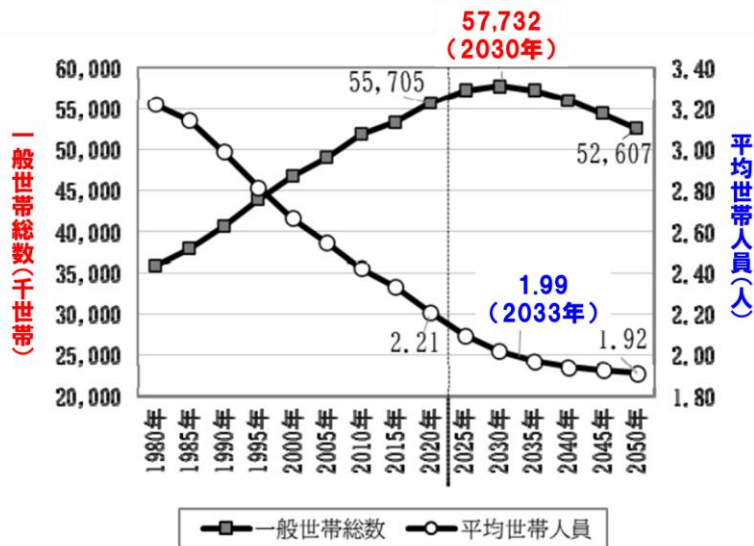
ガスのCN化を待たずして人口減少・過疎化による持続可能性の危機に直面する可能性が高まりつつある

日本の人口の推移(政府推計)

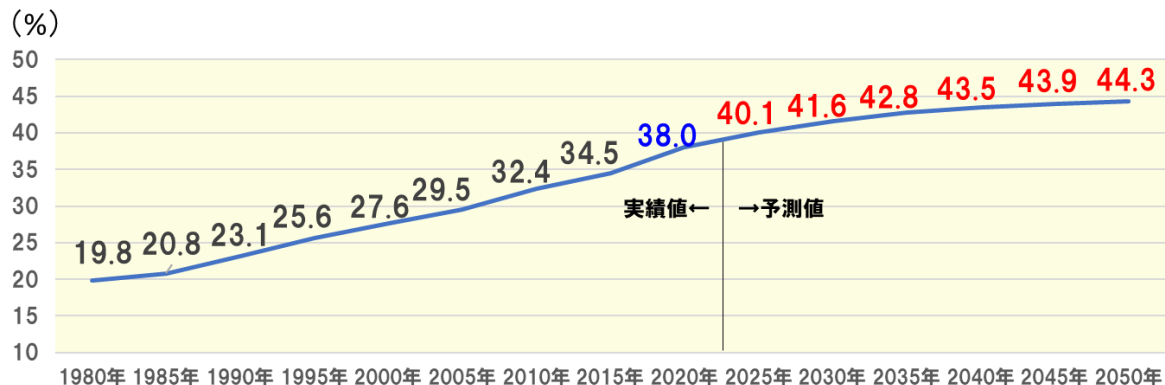


(出所) 日本の世帯数の将来推計(令和6年推計)を加工

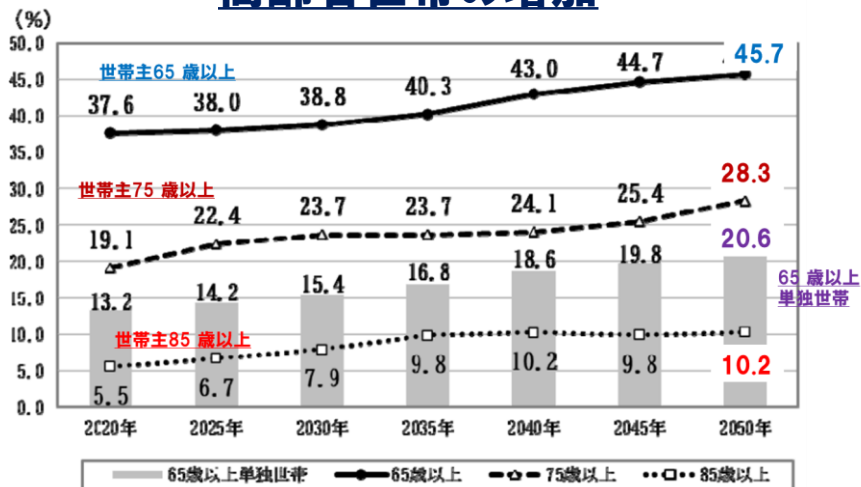
平均世帯人員の減少



単独世帯の増加



高齢者世帯の増加



家庭用1件当たりガス使用量(パーメータ)の(不可抗力的な)減少要因となる

ガス減量に伴う損益分岐点上昇リスクとしてガス事業経営に織り込む必要がある
 一層のコストダウン、ガス料金(基本・従量)のリバランス等

ファミリー世帯が需要家の標準ではなくなる

逆に、ファミリー世帯がガス需要開発上、貴重な需要家となる

ファミリー世帯ニーズにマッチするガス機器販売力強化や
 ファミリー世帯の維持・伸長に向けた地方創生施策への関与が求められる

■「市場」に由来する構造的なリスク

自由化競争

他エネルギーに奪われる
同業他社に奪われる

- 従来型のエネルギー間競争(LPガス、オール電化)
- 自由化後の都市ガス小売競争

脱炭素社会化

ガス使用量を減らす

- 省エネの一層の進展
- 企業・自治体や家庭での脱炭素化の進展
- 電力陣営による「カーボンニュートラル電化」攻勢

人口減少社会化

ガスを使う人が減る

- 地域の過疎化に伴う世帯数やパーメータの減少
- 地域の過疎化に伴うエネルギー供給システム効率低下

■「外部要因」に由来する突発的なリスク

気候危機

ガス供給量が減る

- 温暖化影響による気温上昇(高気温化、酷暑・暖冬)
- 温暖化影響による災害の多発化・激甚化(供給停止)

地震災害

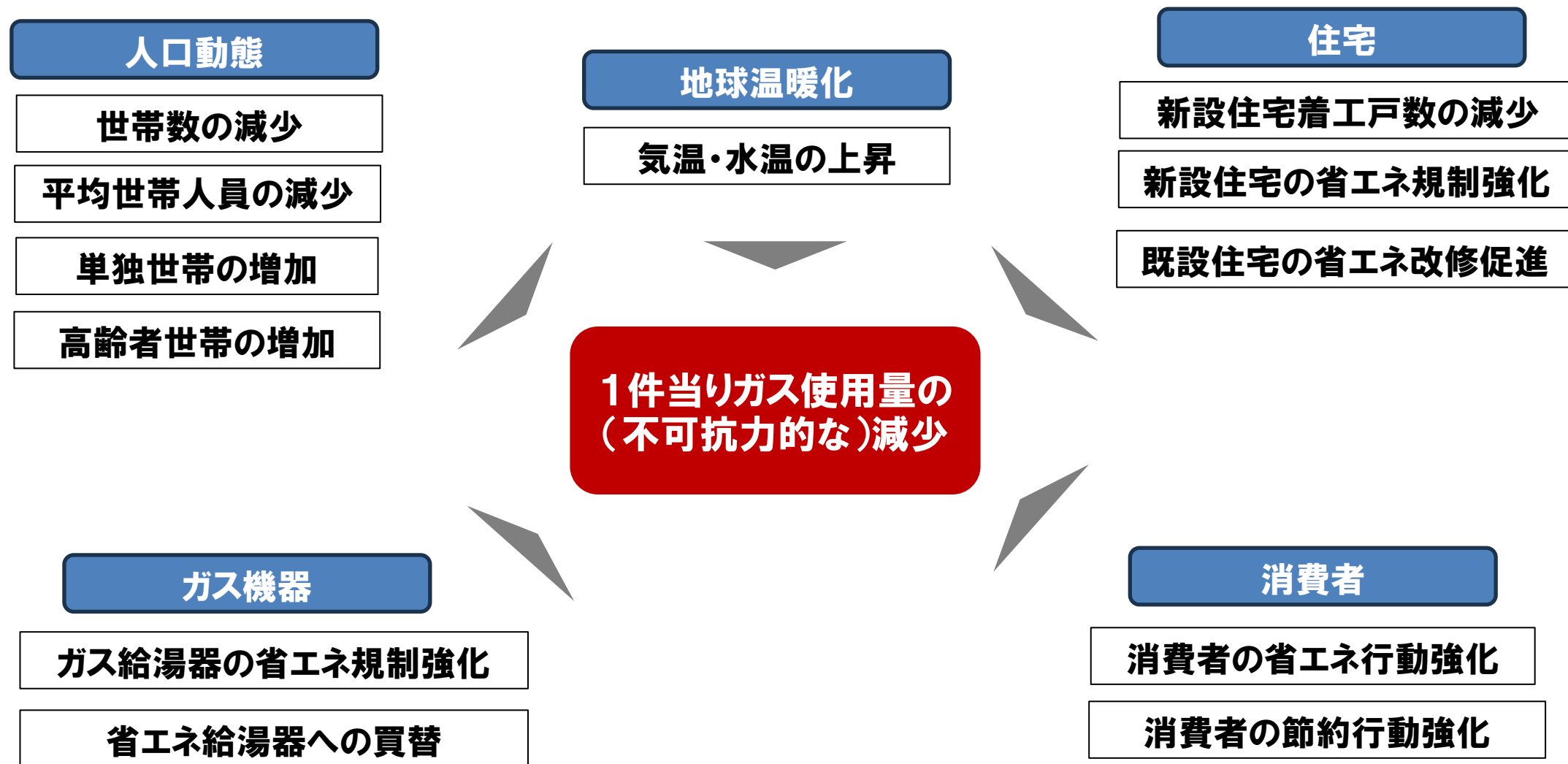
ガス供給量が減る

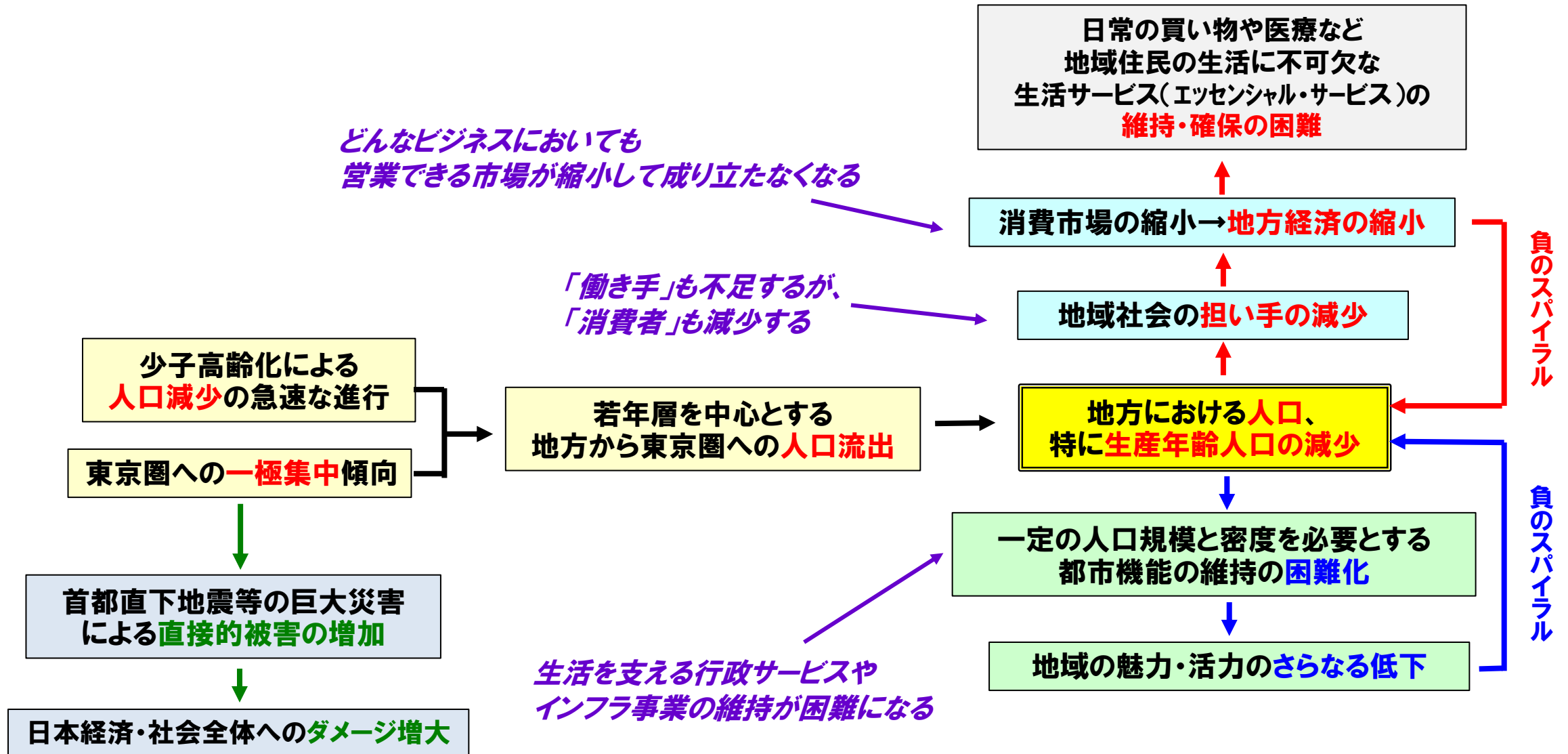
- 復旧・復興の長期化

社会的危機
(金融危機、パンデミック)

ガス供給量が減る

- 経済社会活動の停滞
- 経済社会フレームの転換





「継持困難問題」に直面する地域インフラ事業の状況

上水道	<ul style="list-style-type: none"> ・「施設の老朽化と更新遅延」、「給水人口減少と需要減退」、「職員数の減少と技術継承の困難」、「財政負担の増大」といった課題を抱えるなかで、「広域化・共同化の推進」、「DX(デジタル変革)による効率化」、「財政支援制度の見直し」等の対策を講じているが、根本的な解決策は見えていない。 ・運営が苦しくなれば「議会承認の上、値上げ」や「自治体の一般会計からの補填」も可能だが、限界もある。
下水道	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には上水道と似た課題を抱えている。 ・これまでどんどん普及させていったものの、過疎化に伴い採算がとれなくなり、その結果、下水道を廃止し、敢えて浄化槽に戻している自治体も多く存在する。 ・2025年1月の下水道に起因する大規模道路陥没事故(八潮市)を受け、高リスク管路の点検調査などハード対策が喫緊の課題として浮上した。
給油所 (SS)	<ul style="list-style-type: none"> ・廃業により自治体内にSSが減少・消滅する「SS過疎」が進展し、やむなく自治体が運営する地域もある。 <ul style="list-style-type: none"> ☞ 2024年度末で、SS数が0箇所:11町村、SS数が1箇所:97町村、SS数が2箇所:129市町、SS数が3箇所:144市町村、計381市町村で、基礎自治体の約2割)。 ・過疎地のSSが維持できるよう、移動式・コンテナ式給油設備の導入、セルフSSにおける給油許可要件緩和などの保安規制緩和も行われている。
公共交通 (鉄道・バス)	<ul style="list-style-type: none"> ・路線バス(高速バス除く)はすでに独禁法の適用除外(2020年)となり、路線や便数を事業者同士で協議して調整できるようになっている。 ・苦境に立つ地方バス会社をグループ化し、ベストプラクティスの横展開やスケールメリットの追求により、単独では成しえない改善効果を生み出す事業運営会社「みちのりHD」も地方バス業界には存在している。 ・所管する国交省主導で、「官民共創」「交通事業者間共創」「他分野共創」というの「3つの共創」を軸にした「地域公共交通のリ・デザイン(再構築)」が進められている。

最近では、これらの対策とは別に、担い手不足による維持困難リスクが高まっている

1. エネルギー事業の視点

- 「S+3E」のエネルギー原則に基づき、公益的使命を帯びる事業者として都市ガス事業の健全性を維持する
- 天然ガスの利活用と並行しつつ、e-メタン等のCNなガスへのソフトランディングを図る

地域生活基盤事業の視点

2. ネットワーク型インフラの視点

- 上下水道事業と同様、事業基盤となるアセットの健全性を維持する

3. エssenシャル・サービスの視点

- 地域密着型企业として、地域課題解決や地域活性化に貢献する
- 人口減少・過疎化が進むなかにあって、地域性活維持に不可欠なサービスとして、事業の持続可能性を維持する

■「地域生活基盤」としての地方ガス事業の位置づけ

- ・ 電力事業と同様、エネルギー供給事業として長らく公益事業規制下に置かれてきた都市ガス事業は、これまで**地域生活基盤としてのインフラ事業やエッセンシャル・サービス(ES)事業**として議論されることが少なかった。
- ・ 地方自治体をはじめとする地域のステークホルダーからは、「**維持されていて当たり前**の事業」、「**地域活性化の有力な担い手**」といった評価がされてきた。
- ・ 一方、人口減少・過疎化が進展する中であって、類似するネットワーク型インフラ事業である**上下水道事業**や、類似する燃料供給事業である**給油所(SS)**が**持続困難問題に直面し、国を挙げての対策検討がされている**こと等に鑑みると、地方の都市ガス事業も「**地域生活基盤**」というフレームにおいて価値評価を行う必要があるのではないか。

■ ネットワーク型インフラ事業としての地方ガス事業の評価

- ・ 同じネットワーク型インフラ事業である**上下水道事業におけるインフラ脆弱化(老朽化、更新遅延)**が**社会問題化**する中であって、都市ガスにおけるネットワークインフラ(導管、施設)については、かねてより安全高度化対策や地震災害対策の一環として、国の支援も得つつ、**個々の都市ガス事業者が計画的な整備**を図ってきており、地方ガス事業者においても、**さらなる整備を通じて健全性を維持できる水準**に達している。
- ・ 都市ガスのネットワークが整備されているのは**中心市街地など人口や各種施設の集積度が比較的高い地域**であり、**国の立地適正化計画(コンパクト・プラス・ネットワーク)**における「**必要な機能が確保された地域生活拠点**」に該当する可能性が高いことから、都市ガスのネットワークを長期にわたって健全に維持することは、**人口減少を踏まえた都市の持続性の確保という地方創生施策に貢献するものである**と言えるのではないか。

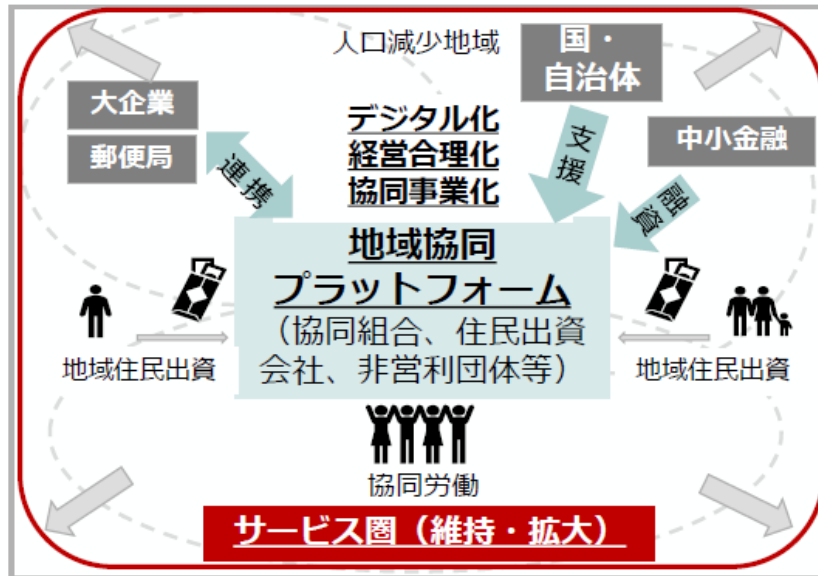
■ エッセンシャル・サービス(ES)事業としての地方ガス事業の評価

※ エッセンシャル・サービス(ES)事業については、次頁参照。

- ・ 都市ガス事業は大半が民間企業による営利事業として営まれており、この点において他のES事業同様、立地する地域における需要減少や担い手不足等による事業維持困難リスクを有している。
- ・ 一方、都市ガスの供給ができなくなった場合、一義的に不利益を被るのは現在供給を受けている「特定された需要家」であり、この点において、利用者が不特定多数となる他のES事業とは異なる。
- ・ 都市ガス供給ができなくなった場合、当該の需要家はLPガスやオール電化など他のエネルギーに切り替えることもできるが、切り替えるために相応のコストを負担する必要があることから、容易とは言い難い。
- ・ この点を加味すると、とりわけ地方の都市ガス事業は、当該需要家はもとより自治体等地域のステークホルダーからもES事業の一つとみなされ、かつ、地方ガス事業者自身がESであるとの自覚を持ってガス事業の持続可能性維持に向けた努力をする必要がある。
- ・ 地方ガス事業者はこれまでも地域に根ざす企業として、企業としての力量に応じて地域活性化やゼロカーボンシティ化、地方創生支援等の分野で地域貢献してきた。 今後はこれに加えて、「立地する地域の他のESが健全であることはガス事業者の持続可能性維持の暗黙の前提である」との認識に立ち、地域ESの維持に係る取組み(新規事業・サービス創出、協同事業への参画等)も志向すべきである。
- ・ また、ガスのカーボンニュートラル技術の進展や地元自治体や企業等との地域脱炭素に向けた連携の進展を背景に、地域において、地元産バイオガスの都市ガス利用や地産地消型メタネーションによるe-メタンの都市ガス利用が可能な環境ができつつある。 むろん、地方ガス事業者がこれにチャレンジするためには地域要件(資源の賦存、自治体の理解・協力等)や事業者要件(事業者体力、導管網状況等)等が整い、一定の経済性が確保できることが前提ではあるが、自らの力で地域に供給するエネルギー(ガス)の脱炭素化を図ることは、エッセンシャル・サービスとしての地方ガスの「矜持を示す」ことにもなるではないか。

エッセンシャル・サービス(ES)とは

- ・ **地域での生活環境の維持に不可欠なサービスで、営利事業**として営まれていることが多い。
☞ 卸小売(生活必需品)、地域交通、物流、給油所、介護、ヘルスケア、教育・保育・学童、家事支援サービス、葬祭業 等
- ・ ESの多くは労働集約的であるため、少子高齢化がもたらす人手不足による打撃がとりわけ地域において 深刻になっており、**ESの維持が「地方創生2.0基本構想」**でも課題とされている。
- ・ 国では、10月に 産業構造審議会地域経済産業分科会の下に「**地域生活維持政策小委員会**」を設けて、ESを持続可能にするための方策を検討中。
☞ その目玉施策として、下記のような「**地域協同プラットフォーム**」が構想されている。



デジタル化、協働事業化、協同労働等により形成された新たな共助型事業体「地域協同プラットフォーム」によって、基盤的サービスの供給圏を維持・拡大

- ・ ただし、都市ガス事業は事業特性からみて、「地域協同プラットフォーム」のような形の共助型事業体での事業運営は**なじみにくい**。
- ・ もし地域において共助型事業体を構想するならば、業務上、都市ガス事業との親和性が高く、担い手の共通性も高い、
 - * ガス体エネルギー事業として**LPガス事業・コミュニティガス事業**
 - * 管工事を必要とする**上下水道事業**
 - * 地産地消型の**再エネ発電事業、電力小売事業**や**分散型リソース事業**の方が**適格**と思われる。

1. 過去に都市ガス事業が事業破綻もしくは事業破綻の危機に陥った事例は昭和40～50年代にいくつかあるが、いずれも**都市ガス原料(石油系)の高騰による事業採算性悪化**が主要因。
2. 直近では、平成30年に自主廃業をした小規模事業者が1件あったが、長期にわたる原料事情の特殊性の影響も含めた「**複合的要因**」によるもの。
3. 他のエネルギー業界では個社ベースでの経営破綻や事業破綻が当たり前に存在する中であって、都市ガス事業者ではほとんど起きなかったのは、**2種類の「セーフティネット」**が存在していたから。
 - (1) **民-民救済**（日本ガス協会の地方部会長事業者や近隣事業者等による事業支援）
出資・役員派遣、(資格者などの)人材供給、関係会社化、吸収合併・・・

(2) **公営ガス事業の民間譲渡(民営化)**

	2005/4	2010/4	2015/4	2020/4	2025/4
公営事業者数	41	30	26	20	17

【主な民営化理由】

<従来>

<近年>

- ・ 民でできることは民で
- ・ 頻繁なローテーションが人材育成の妨げになる
- ・ 職員定数問題＝事業が拡大しても、相応の要員がもらえない恐れ
- ・ 市町村合併に伴う部分的ガス事業の解消

- ・ **地域のファンダメンタルズの低下**によるガス事業継続困難の不安
- ・ **電力・ガスの小売全面自由化をフックにした新たな競争**下でのガス事業継続困難の不安
- ・ **技能や資格を持った職員の退職や高齢化**等に伴うガス事業継続困難の不安

4. 都市ガス事業の継続困難につながる可能性のあるリスク

リスク側面	リスク
需要家件数、販売量	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般に小規模事業者ほど、地域の地盤沈下による需要家件数やガス販売量の減少により採算割れを起こすリスクが高い。 ・ 需要家件数やガス販売量の減少傾向が大きい事業者はリスクが高い。
事業形態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去に民営化を模索しても成立しなかった公営ガス事業者はリスクが高い。 ・ 特定の大口需要への依存度が高い事業者は、その需要の動向に経営の継続性が左右されるリスクが高い。
資本関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大手・中堅都市ガス会社や大手LPガス会社の傘下にある事業者は、親会社によるセーフティネットが働くが、そうでない事業者はリスクが高い。 ・ JGA部会長会社や近隣事業者等からの資本や役員・事業要員の支援が受けられそうにない事業者はリスクが高い。
収支、財務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 慢性的にガス事業収支がよくない事業者はリスクが高い。 ・ 慢性的に負債が大きい事業者はリスクが高い。 ・ 同業他社に比べて、保安投資などガス事業運営に必要な投資が遅れている事業者はリスクが高い。
料金水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同業他社ならびに地域のLPガス会社と比べて、相対的に料金水準が高い場合は、値上げが許容される限度に近いという意味でリスクが高い。
人的資源	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数が少ない事業者は、緊急保安対応や宿日直対応が厳しく、欠員が出た場合の事業運営リスクが高い。 ・ 事業運営(法的対応)に必要な有資格者が少ない事業者はリスクが高い。
多角化状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支や要員を支えてくれる都市ガス以外の事業がない(乏しい)事業者はリスクが高い。

直近では、担い手不足の深刻化に伴う「人のボトルネック問題」が顕在化している

5. 都市ガス事業の再編の難しさ

- 地方の上下水道と同様、**スタンドアローンのネットワーク事業**であり、事業再編されたとしても、**飛躍的に事業効率が高まるわけではない。**
- 都市ガス事業として破綻すれば**LPガスボンベ事業に置き換える**しかないが、その場合、当該の需要家に相応のスイッチングコストが発生する(**オール電化への転換はなおさら**)。
- 基本的に商圈フリーのLPガスの小規模事業者に比べて、立地制約を受ける都市ガスの小規模事業者が**M & Aで救済される可能性は低い**と言わざるを得ない。

6. 都市ガス事業の持続可能性に関する認識問題

- **同じ地域インフラ事業**であっても、上下水道事業やSS(給油所)、地方交通(鉄道、バス)等と比べると、**事業継続に関する行政(中央官庁、地方自治体)や住民の危機認識は低い。**
- **同じ現場型事業**であっても、隣接する業界(※1)に比べて、管工事や土木工事をはじめとする**現場型エッセンシャルワーカー(※2)の担い手不足に対する業界大での取り組みが十分でない。**
また、自社単独で対策が打てる大手・中堅事業者に比べて、**中小規模の事業者は苦しい。**

(※1) 隣接する業界： 電力業界(電力供給、電設工事)、水道業界(水供給、給水工事)、運送業界(運送業務)、建設業界(建設・土木業務)

(※2) 現場型エッセンシャルワーカー

エッセンシャルワーカーとは、その事業の運営に欠かせない業務に従事している人のこと。

現場型エッセンシャルワーカーとは、たんなる作業者や工事人ということではなく、その事業の遂行に必要な資格や技能を保持する「技術者、技能者」。

1. ガス需要が縮小傾向にある中で「企業」として健全でなければ、都市ガス事業の持続可能性も担保できない。
その観点からも、**都市ガス事業以外の収益事業が必要不可欠**。
2. 都市ガス企業における事業と企業の考え方は時代環境の変化とともに**変わってきており**、今後は「**祖業**」と「**本業**」を切り分ける**発想**も必要になる。

時代のキーワード	ガス市場	事業と企業の考え方
公益事業規制	伸長	<ul style="list-style-type: none"> ●「本業の専門化」：圧倒的な本業収益 都市ガス事業(本業)＋付帯事業(機器、LPガス等)＋その他事業
自由化	停滞	<ul style="list-style-type: none"> ●「総合企業化」：本業以外での成長シーズを求める多角化 ●「脱・本業依存」：本業の収益力低下を補うための多角化
サステナビリティ (持続可能性)	減少	多角化志向に加えて、 <ul style="list-style-type: none"> ●「本業転換」：「祖業」たる都市ガス事業を持続可能にするために、 場合によっては、「本業(コアビジネス)」を入れ替える

祖業

創業時から今日まで受け継いできた事業(祖業)としての都市ガス事業は公益事業であり、
必要とする人々がいるかぎり継続しなければならない事業。

本業
(コアビジネス)

大半の都市ガス事業者は祖業たる都市ガス事業を本業としているが、**都市ガス事業を持続可能なものにして地域での供給責任を果たすために、敢えて本業(コアビジネス)を入れ替えるという選択肢もあり得るのではないか**。

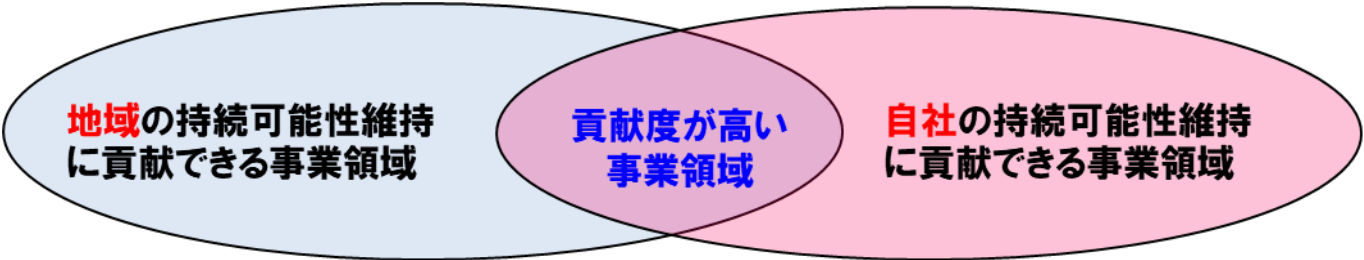
3. 自社の企業タイプにより、志向するガス外収益事業が変わる

A	「どこで、何をするか」 狩猟民族型	特定の地域に限定されず、 都市ガス以外の事業を展開できる企業
B	「ここで、何ができるか」 農耕民族型(土着型)	主に祖業の地で、 都市ガス以外の事業も展開しなければならない企業

大
▼
事業規模
小

4. ガス外収益事業に求められる要件

(1) 収益・利益の補填	<ul style="list-style-type: none">都市ガス事業の収益力低下をカバー。ただし、どんな事業であっても、立地するエリアの市場規模(の小ささ)の制約を受けることを覚悟して臨む必要がある。
(2) リソース(資源)の補填	<ul style="list-style-type: none">都市ガス以外の事業を手がけて要員拡充することにより、都市ガス業務のローテーション上、必要な要員を確保するという考え方もある。
(3) 地域課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none">地域課題解決や地方創生への貢献ができる事業を、自社地域の特性に合わせて実施することが合理的。



「人のボトルネック問題」とは

労働集約的なガス事業の持続可能性の一番のネックは、**事業を支える人的資源の安定的な確保が困難になること**

● これまでのような従業員の雇用ができない

- ☞ 高齢化したベテラン従業員のリタイアが続く
- ☞ 補充すべく求人しても、これまでのような採用ができない
- ☞ 採用しても、すぐ離職してしまう

● これまでのような従業員のキャリア形成ができない

- ☞ 一人前のガス屋になるための労働集約的な職種経験をさせられない
 - ⇒ つまらなければやめる
 - ⇒ 3K的な現場仕事を敬遠する(魅力ある仕事と思わない)

「今はまだ大丈夫」と思っている、**5年後、10年後には、その保証はない**

人材市場が小さい**地方圏**のガス事業者、**小規模**なガス事業者はとりわけ厳しい

このボトルネックを各社の経営努力や業界大での支援等でどれだけカバーできるか

最も深刻なのは、現場型エッセンシャルワーカーの担い手不足問題

現場型エッセンシャルワーカーの確保に立ちはだかる壁

現場業務に残る
3K(きつい、汚い、危険)**イメージ**

温暖化影響による
現場作業環境の**劣悪化**

現場業務を抱える
他業界との従事者の取り合い

(ガス工事などの)より脆弱な
協力企業での人材確保力の問題

デジタル技術代替の限界＝デジタル技術である程度カバーできるとしても コア業務は人でしかできない
(AIの進化にロボット工学の進化がまだ追い付いていない)

「ひとのボトルネック問題」の解決に資するデジタル化が求められる

「現在」と「将来」のために、「ひとへの目配り」に重点を置くデジタル化が必要

デジタル化(デジタル技術の導入)は、何のため？

＜経営発想・しごと発想＞

業務を効率化する
業務を革新する

往々にして、こちらだけで考えがち

事業者規模の大小にかかわらず、同じガス事業法で「仕事の仕方」が決められているので、「仕事の部分」だけ同業他社をベンチマークする

＜従業員発想・ひと発想＞

ひとがする仕事を、ラクにする、
やりがいのあるものにする、誰でもできるようにする

絶対的な「担い手不足時代」ではこちらが重要になるのではないか

(本来なら)小規模事業者ほど、デジタル技術による「ひとへの目配り」が必要

将来(たとえば10年後、15年後)を見据えて、
今からどうデジタル化を計画するかという視点が必要

「ひとへの目配り経営」と「徹底したデジタル活用」の融合が必要

ひとへの目配り経営

人と仕事のあり方の根本的な刷新

独特のキャリア形成が必要なガス事業では、
「ひと」の長期定着が非常に重要



ひとの視点での「ウェルビーイング」を目指す
働き方改革、労働条件や職場環境整備

融合

徹底したデジタル活用

デジタル技術の徹底かつ斬新な活用

デジタル化はガス事業の大事な担い手であり、デジタル化で
ひとがする仕事をラクにする、やりがいのあるものにする、誰でもできるようにする



ガス事業固有の業務ハードルをデジタル化で下げて、
自社で働いてくれる人材の要件の幅を広げる

デジタル化による「労働力の開放効果」に基づいた業務の再設計が必要

アナログ的業務

- ・ 年功で技能や経験を積み上げた人材が重用される傾向
- ・ 男性中心の業務設計、組織設計

デジタル技術の導入

デジタル活用された業務

- ・ 伝統的な職務制度やキャリア制度からの解放
- ・ 職務の担い手の飛躍的拡充
 - ☞ 女性、高齢者、外国人、副業・兼業人材
 - ☞ AIなどデジタル技術

目指すべきは「ガスマン」だった

- ・ ガス事業者としてやるべき仕事や必要な技能はほとんどガス事業法で規定されていた
- ・ 各事業者は、ガス事業法に基づく業務運営や緊急対応や宿日直対応ができる「ガスマン」を育成・確保することが、人材育成上の最大課題だった

都市ガス事業の「リ・デザイン(再構築)」

AI(エージェント)が業務代替することも視野に入れた新たな「ガス業務像」と新たな「ガスパーソン像」の確立が必要

<参考>

インフラ事業における「リ・デザイン」例

地域公共交通における「リ・デザイン(再構築)」

- ・ 人口減少や高齢化、交通事業者の経営悪化などで**危機に直面する地域交通**を、官民連携や新技術導入を通じて再構築し、持続可能で利便性の高い移動手段を確保する取り組み(国交省所管)。
- ・ 単なる路線再編ではなく、**官民協働・新技術導入・制度改革**を組み合わせ**総合的な再構築を図ることにより**、交通弱者を支えつつ地域社会全体の持続可能性を高めることが狙い。
- ・ 国も積極的に前に出て連携・協働を促進する仕組みを**法律上で位置付けている**。
 - ☞ 地域の関係者の連携と協働の促進
 - ☞ ローカル鉄道の再構築に関する仕組みの創設・拡充
 - ☞ バス・タクシー等地域交通の再構築に関する仕組みの拡充
 - ☞ 鉄道・タクシーにおける協議運賃制度の創設

事業規模格差に由来する「デジタル格差」をどう解消するか

- ・ 大手ガス事業者や先端技術を持つ他企業からの高度なデジタル技術は、移転が可能なら中小ガス事業者の**事業効率化・高度化に大いに役立つ**。
- ・ 将来的に「技術を持った従業員のリタイア→要員不足」や「育成の難しさ」に直面する時、「**スマート保安**」を中心にした高度なデジタル技術は、**むしろ中小ガス事業者こそが必要**。
- ・ ただし、経営体力に劣る中小ガス事業者が**自社単独**で技術移転を受けることは、かなり**ハードルが高い**。

中小ガス事業者が自社単独ではハードルが高い 高度なデジタル技術の移転をどう進めるか

中小ガス事業者における現場型の技術導入における2つの壁

- ① コスパの壁：コスパに見合う業務量があるか
- ② 人材の壁：高度な技術を使いこなす人材がいるか

長年にわたって業界内で培ってきた事業者保安・供給技術に関するボトムアップや連携の仕組みをベースに、さらに踏み込んだ形で**高度なデジタル技術の移転の加速化を可能にする仕組みの構築**が必要ではないか。

デジタル技術の普及を前提にした 供給・保安規制の緩和をどう進めるか

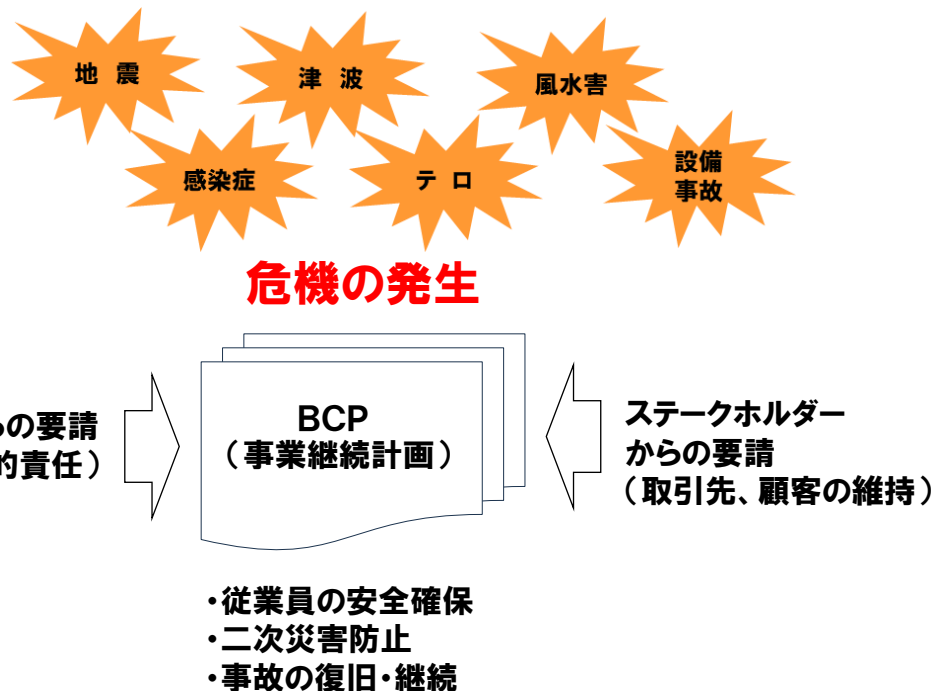
基本的には事業者規模の大小に関わらず、ガス事業法等の規制を受ける都市ガス事業にあつては、**供給・保安に関する中小ガス事業者のデジタルリテラシーの底上げを図らないと、デジタル技術の恩恵に基づく事業規制/保安規制の緩和の障害となる可能性があるのではないか。**

現在のトップランナー型供給・保安規制緩和に加えて、**事業者全体のボトムアップとセットとなった供給・保安規制緩和も志向すべきではないか。**

2つの「事業継続リスク」への備え

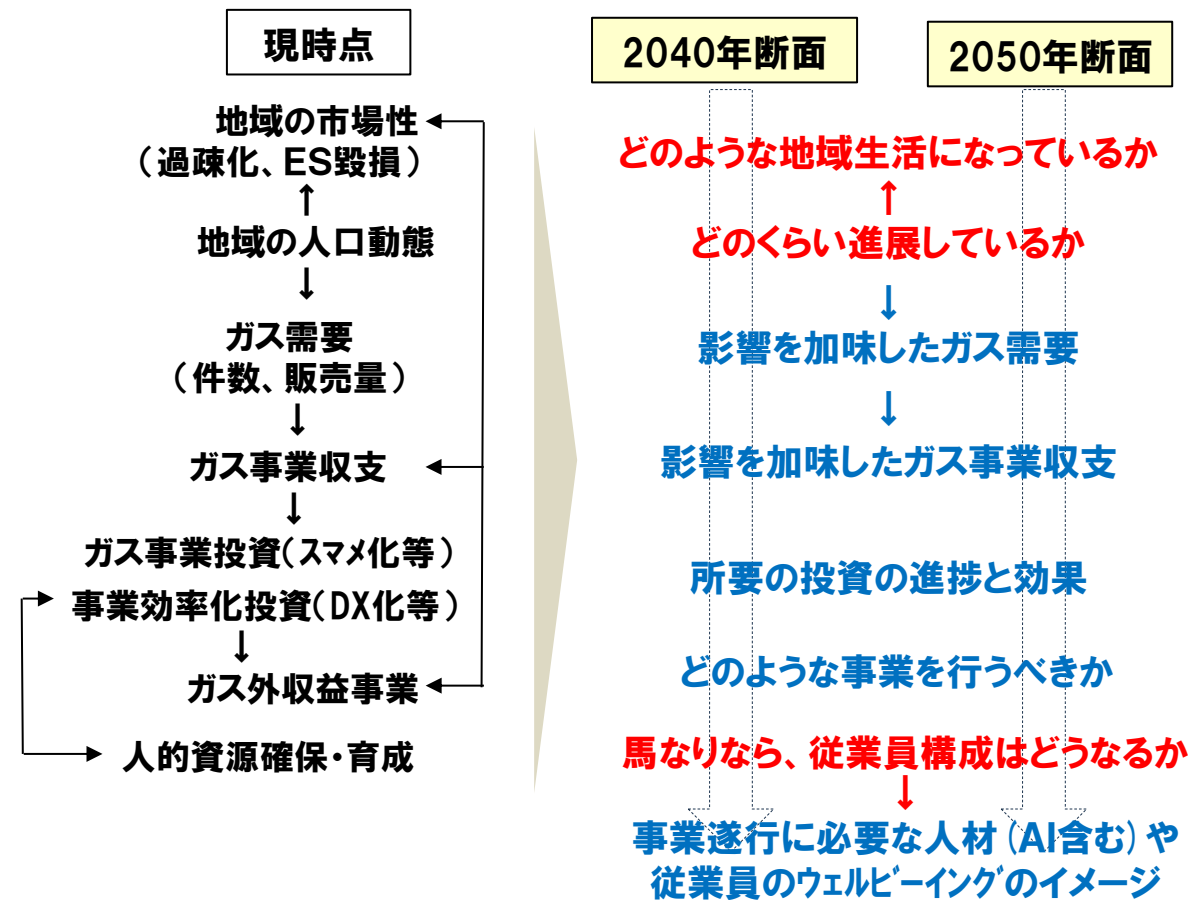
1. BCP (Business Continuity Plan:事業継続計画)

短期的に事業継続困難リスクが発生した際でも
コア事業を停止させない計画を立てる



2. BCV (Business Continuity Vision:事業継続ビジョン)

中長期的に高まっていく事業継続リスクを見越して、
将来時点での事業維持が可能な自社像をバックキャストを交えて描く



以 上