

(一社)栃木県LPガス協会 中期経営計画(5ヶ年計画)



計 画 期 間:2025(令和7)年度～
2029(令和11)年度

I.はじめに

一般社団法人栃木県L Pガス協会は、昭和31年に設立された任意団体の栃木県プロパンガス協会を主体として昭和43年2月に関連4団体を統合して法人化を図り、社団法人栃木県高圧ガス保安協会としてスタートして以来令和6年度に第57期を迎えました。

この間、公益法人改革等の制度改正の中、平成25年度に一般社団法人に移行し、保安に関する調査研究、技術指導、防災活動等の事業を行うとともに取引の適正化に努めつつ、業界の安定かつ健全な発展に寄与し、公共の安全と福祉の増進に貢献して参りました。

しかしながら、少子高齢化や人口減少等によるL Pガス需要の減少や事業を担う人材確保の難しさ、更に後継者不足等により販売事業者が減少し当協会の会員数も年々減少しております。また、電力・都市ガスの自由化等による競争環境の激化、加えて2050年のカーボンニュートラルに向けた取組の必要性など課題が山積しております。

このような諸課題に適切に対応し、今後も災害時の対応力や地域密着型エネルギーとしてのL Pガスの強みを生かして、お客様のニーズにもお応えした快適な暮らしを支えるエネルギー供給体制を維持・強化していくことが重要です。

当協会がこのような業界の発展の旗振り役としての役割を果たすためには、当協会を取り巻く環境や今までの経営状況、財務状況を分析した上で、課題や対応策を明確化し、今後の経営の基盤となる収支計画を作成するとともに、それを実現する人材の育成も図っていくことが重要です。

そこで、2025（令和7）年度から2029（令和11）年度まで5カ年間の経営計画を作成し、この計画に基づき取り組んでいきたいと考えております。計画の成果を上げるためには、会員の皆様をはじめ関係各位のご協力が不可欠でありますので、何卒ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

一般社団法人栃木県L Pガス協会 会長 伊藤 彰紀

Ⅱ. 協会の理念

当協会の理念を次のとおり定めます。

1. 法令を遵守した保安体制の確立と保安技術の向上による事故根絶
2. 消費者へのきめ細やかなサービス提供とエネルギーの安定供給
3. 会員の協調と団結による業界発展と地域貢献

Ⅲ. 5 ヶ年の経営方針

当協会の 2025（令和 7）年度から 2029（令和 11）年度まで 5 カ年間の経営方針を次の 8 項目といたします。

1. 協会活動の活性化と経営改革の推進を図ります。
2. 消費者が安心してLPガスを利用できるよう支援を行います。
3. 取引適正化と料金の透明化を一層推進いたします。
4. 保安技術の向上ための人材育成と資格取得の支援を行います。
5. 防災対策と災害対応力の強化を図ります。
6. 2050 年カーボンニュートラル(CN)を目指して取り組みます。
7. 災害時の優位性や CN を見据えて需要開発を推進いたします。
8. 社会貢献の着実な推進を図ります。

IV. 現状分析

1. 外部環境(LPガス業界、当協会を取り巻く外部環境)

(1)LPガス業界の動向

①LPガス業界における取引の適正化・料金の透明化へ向けた動き

LPガス業界では、LPガス販売事業者間の過当競争を背景に貸付設備・配管の商慣習が横行し、消費者が不利益を被る状況が指摘されており、国は2024年4月2日に「液化石油ガスの保安の確保及び取引の適正化に関する法律施行規則」を改正し、取引の適正化・料金の透明化の徹底を図ることとしております。

このため、今後LPガス販売事業者は、(i) 過大な営業行為の制限(2024.7.2施行)(ii) 三部料金制の徹底(2025.4.2施行)(iii) LPガス料金等の情報提供(2024.7.2施行)に取り組み不透明な商慣習の是正と消費者利益の確保に努めることが重要です。

②エネルギー分野(電力・都市ガス)の自由化の影響

エネルギー分野では、規制緩和による自由化が進んでおり、電力や都市ガスの自由化の影響により、LPガスについては業界内での競争に加え、他の燃料との競争環境が激化しています。

このため、消費者のエネルギー選択意識の向上とエネルギー選択の多様化が進んでおり、LPガスが消費者に選ばれるためには、LPガスの特性やメリットを消費者に的確に訴求していくことが重要です。

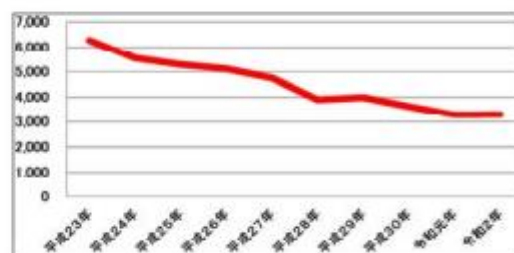
(LPガス相談の状況《全国》)

2019年3月の経済産業省 資源エネルギー庁 説明会資料抜粋

令和2年度 相談件数割合



平成23年～令和2年度の相談件数推移



③カーボンニュートラル(CN)対応の影響

2050 年度までに化石燃料の脱炭素化（カーボンニュートラル：CN）に向けて、販売事業者サイドではトランジション期間において LP ガス消費機器の省エネ化の推進を図りつつ、LP ガスサプライチェーンの効率化によりその機能の維持を図っていくことが重要です。

また、元売サイドでは、LP ガス自体の脱炭素化の研究開発を加速化していくことが重要です。



(2)顧客意識の変化と需要の減少

①料金透明化への顧客意識の高まり

取引の適正化・料金の透明化に向けた制度改正などにより消費者のLPガス料金に関する意識が高まっています。

消費者からLPガス選ばれるためには、今後も不透明な料金設定、不適切な商慣習など消費者の利益を損なう行為は徹底的に排除し、料金の透明化を図っていくことが重要です。

②CNに向けた省エネ意識の向上

2025 年CNに向けて、消費者の省エネ意識が一層高まるとともに、需要の減少も予想されます。

このため、LPガス販売事業者は、消費者の省エネ意識に応じて高効率な省エネ機器の導入促進などの需要開拓に注力しつつ、需要減少を最小限にとどめて消費者への供給体制の維持を図っていくことが重要です。



③少子高齢化、地方の空洞化による需要の減少

少子高齢化による人口減少と地方から東京圏を中心とする都心部への人口流出が続く中、栃木県の人口は年々減少しており今後もこの傾向が進行していくと予想されます。

このため、栃木県内のLPガス需要も減少していくと考えられますが、地方の空洞化の中でも地域内の消費者が安定した生活を営めるよう地域の隅々まで安定してエネルギーを供給できる体制を維持していくことが重要です。

(3)生産年齢人口減少や労働環境の変化

①経営者の高齢化、人手不足による廃業等の増加

LPガス販売事業経営者の高齢化の進行と後継者不足に加え、生産年齢人口の減少等による人手不足などから廃業に至る事業者が年々増加しています。

経営の多角化や労働環境の改善を図りつつ、地域消費者のニーズにきめ細やかに対応するなど地域に根差した企業として経営基盤を強化することが重要である。また、適切に事業承継にも取り組み、地域消費者へのLPガスの供給体制を維持・継続していくことも必要です。

②デジタル化、効率化推進の必要性

IoTなどの情報通信技術、AI（人工知能）、ドローン等の新たな技術を活用したデジタル化の進展や感染症対策などの時代背景も相まってweb上でサービスを享受できるライフスタイルが定着し、また、女性の社会進出や働き方の多様化等を背景に業務の効率化・リモート化が推進されております。

このような消費者の生活様式の変化、労働環境の変化に柔軟に対応するためには、デジタル技術を活用したサービスの提供や業務効率化を推進によりビジネスモデルを変革し、企業として競争優位性を確保していくことが重要です。



(4)安全・安心ニーズ、災害へのレジリンス意識の高まり

①供給体制の維持、保安体制の確保の必要性

少子高齢化、人口減少を背景に今後も地域では高齢者や独居世帯の増加が予想されますが、これら社会的弱者と言える消費者が安全・安心してLPガスを利用できる環境を整備し、そのニーズに対応していくことが求められます。

このため、地域における自立・分散型エネルギーとしての安定的な供給ができるようLPガス充填所等を強化し供給体制を維持しつつ、万全な保安体制を整備していくことが重要です。

②災害時のエネルギーの最後の砦としての重要性

近年多発する自然災害へのレジリエンス機能への意識が高まる中で、災害時のエネルギーの最後の砦としてLPガスが注目されております。また、災害時に避難所となる小中学校の体育館にLPガスGHPを導入し冷暖房化を図るべきことが、国の国土強靱化基本計画にも位置付けられております。

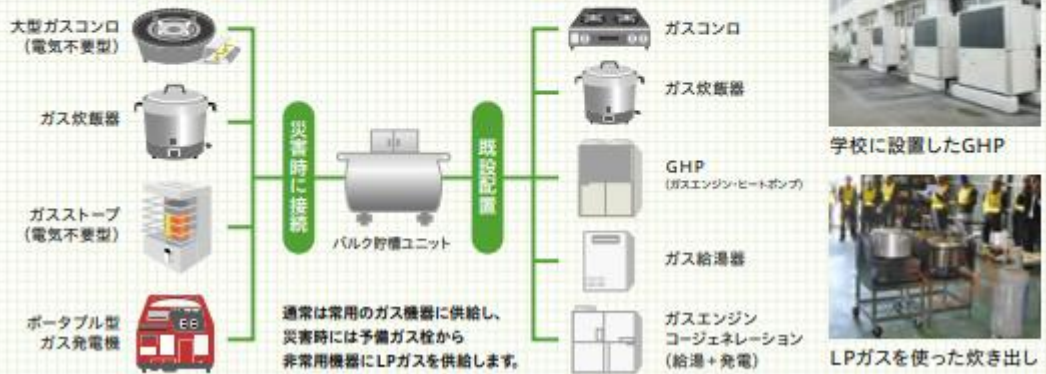
このため、行政や中核充填所等との連携強化や災害バルクの導入促進等により災害時に避難所や被害住宅等にいち早くLPガスを供給できる体制を整備することが重要です。また、分散型エネルギーの特性を生かして、避難所となる公共施設への災害バルクやGHPの導入を積極的に働きかけていくことが重要です。

更に、首都直下地震の危険性が指摘される中で、東京圏の全国組織のバックアップ機能の必要性が求められ、当協会は東京圏との近接性等からその機能を担えるよう検討する必要があります。

LPガスが被災者・避難者の命をつなげます

復旧が早いLPガスが被災者・避難者の命をつなげます。系統電源を使うことなく、非常用発電機や炊き出し設備、仮設風呂（シャワー）、冷暖房などの様々なLPガス機器を利用でき、避難生活を支えます。

●避難所でのLPガス災害バルク導入イメージ



2. 内部環境(財務、物的資源、情報資源、人的資源)

(1)財務状況及び事業実施状況

①収支決算の推移状況等（別添の推移表参照）

一般社団化後平成 25 年度 10 年間の収支決算の状況は別添の推移表のとおりとなっています。

平成 26 年度の GHP 導入（補助金等は未活用）の際の修繕積立金の大幅な取崩し、更に平成 29 年度～令和元年度間の収支の赤字化等により財務状況は悪化しましたが、令和 3 年度以降は経営改革による支出の適正化（管理費の約 1 千万円の削減）や収入の確保対策、LP ガス料金激変緩和対策事業の実施などにより、財務状況は改善しつつあります。

【経常収支差額】

なお、経常収入と経常支出の差額の「経常収支差額」について、顧問税理士の分析結果（令和 4 年まで）は以下のとおりであり、令和 2 年度以降は安定してきているとの評価です。

○経常収支差額

単位：千円

	H29 年度	H30 年度	R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
経常収支差額	△900	1,165	△4,143	688	3,140	12,226

「経常収支差額」は、令和元年度に△4,143 千円と大きく赤字となった。これは、一時的に人件費が増加したことが主な要因と言える。令和 2 年度以降、役職員数は 4 名に維持され、収支は安定している。

令和 4 年度は、人件費の一部（3,376 千円）を LP ガス料金激変緩和対策事業に係る補助金収入（13,821 千円）で補ったこと、会費収入の増加（会費割合の見直し前年比+1,479 千円）、受講料・検定料等収入の増加（前年比+1,754 千円）、貸会議室賃貸収入（1,628 千円）により、12,226 千円の黒字となった。

②特定資産の状況

(a)財政調整基金積立金及び諸払資金(調整基金＋次期繰越金)

財政調整基金積立金は、平成 29 年～令和元年度間の収支の赤字化等により令和元～2 年度には 6,500 千円まで減少しました。その後、令和 3 年度以降の経営改革の成果により令和 6 年度には 30,000 千円と増加しましたが、今後、会員減少や講習オンライン化等で収入減少が想定されるため、十分とは言えない状況です。

【諸払資金】

なお、財政調整基金積立金と次期繰越金の合計額の「諸払資金」について、顧問税理士の分析結果（令和４年まで）は以下のとおりで、増強が必要との評価です。

○次期繰越金・財政調整基金積立金推移

単位：千円

	H29 年度	H30 年度	R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
次期繰越金	2,953	4,296	3,216	3,785	1,623	2,532
財政調整基金	9,500	9,500	6,500	6,500	11,000	20,000
合計	12,453	13,796	9,716	10,285	12,623	22,532

会費等の入金時期により、一時的に財政調整基金を取り崩し、支払資金に充ており、諸払に対応する資金は、繰越金と財政調整基金の合計額と言える。この額（諸払対応資金）は、令和元年度に 10,000 千円を下回ったが、令和４年度末には 22,532 千円にまで増加した。

公益認定基準の一つである「遊休財産の保有制限」では、公益目的事業の事業費の１年分が保有できる財産の上限であり、当協会是一般社団法人であるが、公益目的事業＝実施事業と考えた場合、財産（諸払資金）は、実施事業費 26,262 千円（令和４年度）程度が妥当である。

会費が入金になる６月までは収入が少ないため、財政調整基金を取り崩し（5,000 千円程度）、諸払いの財源としているが、諸払いのために財政調整基金以外を取り崩したことはないため問題なく運用できていると思われる。

令和４年度に 9,000 千円を積み立て財政調整基金積立資産は 20,000 千円にまで増加したが、今後、会員減、講習オンライン化に伴う収入減を考慮すると、十分な額とは言えない。

(b)修繕積立金

修繕積立金は、平成 27 年度の GHP 導入（補助金等は未活用）の際の大幅な取崩しにより 440 千円まで減少し、その後は多少積立を行いました。令和３年度以降の経営改革に伴い積立を増額し令和６年度には 8,700 千円まで回復しましたが、今後、建物・設備等の修繕・再取得方針を作成し、計画的な積立と増強を行っていくことが求められます。

【修繕積立金】

「修繕積立金」について、顧問税理士の分析結果（令和４年まで）は以下のとおりで、計画的積立と増強が必要との評価です。

○残高推移

単位：千円

平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
2,362	2,178	2,178	2,678	4,700

平成 27 年 3 月の GHP の設置の際に 21,171 千円あった積立金を取り崩し平成 29 年度以降 2,500 千円前後で推移してきたが、令和 4 年度に 2,021 千円を積立て、4,700 千円に増加した。

現在も会館に雨漏りが発生し老朽化が進んでいる箇所もあると想定される。また、GHP の耐用年数を仮に 20 年とすると、令和 17 年（12 年後）に交換時期が到来するため、資金確保が必要である。

修繕積立資産に関する基準もないため、建物、設備の点検等によって現状を把握した上、修繕や資金に関する方針を作成し、修繕積立金基準を制定することが望ましいと考える。

(C)諸積立金(退職給付積立金、車両購入積立金、災害支援積立金)

退職給付積立金は、年度末の退職金要支給額（令和 6 年度 4,521 千円）を積み立てており、適正な額です。車両購入積立金は、車両購入資金額が確保され（令和 6 年度 1,260 千円）適正な額です。災害支援積立金は、現在の額（令和 6 年度 1,000 千円）が支援に十分な額か検討していくことが求められています。

【諸積立金】

顧問税理士の分析結果（令和 4 年まで）は以下のとおりで、適正との評価ですが、災害支援積立金の検討が指摘されました。

(退職給付引当資産)

退職金規程に基づき、年度末の退職金要支給額を積み立てており、適正な額と考える。

(車両購入積立資産)

○残高推移

単位：千円

平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
2,500	1,260	1,260	1,260	1,260

令和元年度の車両購額は 1,240 千円であり、次回の車両購入も同程度の車両購入資金は確保されており、適正な額と考える。

(災害支援積立資産)

○残高推移

単位：千円

平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

令和 4 年度には地域自治会からの要望を受け、炊き出しステーションを整備し、地域住民との連携を図る取組みを行ったが、同様の取組みを増やすことは貴会にとって、大きな意義があると言える。

災害支援事業は、具体的な支援策等に照らし、現在の 1,000 千円が十分な額であるかどうかの検討が必要であり、不足している場合は、十分な額までの積立てが必要となる。

③各事業区分における事業実施状況

(a)法人会計事業(会員、管理費、人件費等の状況、)

一般社団化した平成 25 年度の 819 の会員数は令和 6 年度には 646 まで 21%超減少し、今後は更に減少傾向が強まり年 3 %程度の減少が予想されております。本計画期間においては、会員の減少を最小限にとどめ、会費の見直し等に頼ることなく収入の確保と支出の適正化を行っていくことが求められます。

また、各支部の円滑な業務執行への支援が求められており、支部業務の受託促進を進める必要があります。

管理費支出は、平成 25 年度以降 20, 000 千円前後での推移でしたが、令和 3 年度以降適正化に努め 11, 000～12, 000 千円程度まで削減しました。今後も、この水準を維持することが重要です。

人件費については、最少人数の役職員による効率的な運営に努めておりますが、近年の社会情勢も踏まえつつも総人件費を一定基準に抑制することが求められます。今後も人材育成により各職員の職務能力を高めて、最少人数で最大限の成果が挙げられるよう労働生産性の向上を図ります。

(b)講習会・国家試験事業

公益目的事業である講習会・国家試験事業については、講習会事業は令和 3 年以降の段階的オンライン化により当協会が対面で実施する講習会が相当減少し、事業収入は 15, 000 千円超から令和 5 年度には 11, 000 千円、6 年度には 9, 000 千円程度に減少する見込みとなっています。令和 8 年度以降は講習会サポート収入の廃止が見込まれ、更なる収入の減少が予想されます。

また、国家試験事業は、平成 25～30 年度は受験者が 800 人前後で推移、令和元年以降は毎年 5 % 程度減少し、令和 5 年には 660 人となりました。一方、受託収入は、単価引上げ効果もあり 3,800 千円前後で推移しております。今後は、受験者の減少による受託収入の減少も危惧されます。

このため、講習会・国家試験事業全体では、最大期の 21,000 千円程度から今後 10,000 千円程度に半減する危惧があります。したがって、今後は、講習会等の運営ノウハウを生かして、国家試験サポート講習の充実や資格取得講習の筆記試験を支援する補習講座の開設し、会員の資格取得の支援と自主財源の確保に努めていくことが重要です。

(c)社会貢献事業

公益目的事業である社会貢献事業は、収入の有無に関わらず一般社団法人として公益目的財産を活用して実施すべき事業と位置付けられています。

このため、令和 4 年度から社会貢献事業として防災機器として L P ガス仕様デリバリーステーションを自治会に寄贈するなど地域貢献に積極的に取り組み、地域との連携強化を図っています。

今後も防災対策として中核充填所の訓練や県と連携した総合防災訓練などの各種防災訓練への参画に加えて、L P ガス仕様デリバリーステーションの市町等への寄贈、避難所となる公共施設への災害バルクや G H P の導入の働きかけなどに積極的に取り組んでいくことが重要です。

(D)消費者啓発事業

公益目的事業である消費者啓発事業は、収入の有無に関わらず一般社団法人として公益目的財産を活用して実施すべき事業と位置付けられています。

このため、今後取引の適正化・料金の透明化に向けた制度改正などにより消費者のLPガス料金に関する意識の高まりを踏まえ、消費者相談所委員会の適切な運営により消費者相談の強化を図ることはもとより、出前講座の充実や関係団体との意見交換の実施などに積極的に取り組んでいくことが重要です。

(E)その他の会計事業(収益事業以外)

(賠償責任保険事業)

賠償責任保険事業の事務受託収入については、会員数に影響されるため会員減少に伴い減少傾向にあります。平成25年度は4,181千円でしたが、令和元年には3,807千円、令和6年度には3,345千円まで減少しました。

今後の会員数は年3%程度の減少が予想される中で、令和7年度から損害責任保険の申込のオンライン化が事業主体である事業団から提示されており、効率的なオンライン化の実施と電子申請に苦慮する会員のフォローのため各支部を巡回し説明会を行い、事務の効率・効果的な実施を図っていくことが重要です。

(物品販売事業)

物品販売事業収入についても会員数に影響されるため会員減少に伴い減少傾向で令和6年度には4,112千円となっています。

今後も周知文書等の販売促進に努めていく必要があります。

(LPガス料金激変緩和対策事業(期間限定的な補助事業))

令和4年度～6年度には、国の物価高対策に伴うエネルギー負担軽減策の一環として、県が地方創生臨時交付金を活用しLPガス料金激変緩和対策事業を予算化しました。当協会が補助金交付主体となり、5次にわたり県内LPガス消費者等の負担軽減を図っています。補助事業を実施主体することで、人件費や管理経費の一部が補助事業で賄われたため収支状況が改善され、財政調整基金等の積立額を増加することに貢献いたしました。

今後は、補助事業は終息すると考えられ、補助事業実施による効果に期待せずに収支のバランスを図ることが重要です。また、県等に対して政策的な補助事業や委託事業の予算化を積極的に働きかけていくことも重要です。

(F)その他の会計事業(収益事業)

(LPライフ共済事業)

LPライフ共済事業の事務受託収入についても会員数に影響されるため会員減少に伴い減少傾向で令和6年度には3,186千円となっています。今後は賠償責任保険事業とも歩調を合わせて事務の効率化を図っていくことが重要です。

(貸会議室事業)

貸会議室事業は、講習会のオンライン化により当協会2階大会議室の稼働率が相当程度低下することから、令和4年度後期から業務委託による貸会議室事業を展開しています。

令和6年度は、LPガス料金激変緩和対策事業実施により補助金センターからの賃料も加わり賃料収入は大きく増加しましたが、貸会議室事業による収入は774千円となっています。

今後は、貸会議室として効果的な運用が可能となるよう大小の会議室などに区分する等の設備投資を行い、段階的に収入を2,000千円程度まで拡大するとともに、併せて、駐車場のコインパーキング化も検討し一定の収入を確保することで、事業収入として2,800千円程度を確保していく必要があります。

<栃木県ガス会館会議室> 光Wi-Fi プロジェクター マイク セミナー/講演会/説明会



	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
収 入	60,485,242	61,550,470	62,018,658	58,323,589	56,631,504	60,341,879
会費収入	24,840,200	24,249,800	25,646,190	24,738,000	24,145,260	25,674,870
(会員数)	(819)	(812)	(795)	(758)	(748)	(736)
教育事務所 事業収入	18,060,300	14,809,570	13,535,640	12,987,260	15,841,430	18,828,590
事務受託料収入 (共済事業等)	11,785,751	11,419,068	12,285,503	11,544,812	11,143,089	11,178,491
その他の収入	5,798,991	11,072,032	10,551,325	9,053,517	5,501,725	4,659,928
支 出	60,263,186	60,387,405	58,184,863	55,514,353	57,531,195	59,175,929
人件費	17,210,500	20,240,760	19,338,754	20,276,960	21,807,550	21,990,815
(職員人数)	(4.3人)	(5人)	(4.1人)	(4人)	(4.3人)	(4人)
事業費支出	22,815,997	20,562,159	19,333,708	18,006,872	16,718,190	19,477,517
管理費支出	20,236,689	19,584,486	19,512,401	17,230,521	19,005,455	17,707,597
特定資産取得支出 (各資産積立金)	200,000	522,129	2,237,851	3,012,184	▲ 523,839	▲ 177,188
次期繰越金	1,295,097	1,936,033	3,531,977	3,329,029	2,953,177	4,296,315
会費等の変更点	消費者戸数別 会費に変更		会費割合協会55% 支部45%に変更			販売店会費 年間6,000円値上げ
その他特記事項		GHP等 設備投資			建物修繕 →	

	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
財政基金積立金	7,462,493	7,462,493	8,500,000	9,500,000	9,500,000	9,500,000
退職金積立金	954,599	514,716	512,143	524,327	475,488	459,616
車両購入積立金	2,300,000	2,300,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
災害支援積立金	900,000	900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
修繕積立金	21,171,507	439,883	1,000,000	3,000,000	2,524,000	2,362,684
積立金合計	32,788,599	11,617,092	13,512,143	16,524,327	15,999,488	15,822,300
特 記 事 項		修繕取崩、 GHP設備投資			修繕取崩 →	

※その他LP割補助金収入・支出を含む

	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度(仮決算)
収 入	57,381,985	50,855,558	57,949,229	76,595,132	1,370,591,307	1,258,515,712
会費収入	25,268,880	25,498,880	29,010,600	30,490,000	29,845,200	32,118,650
(会員数)	(717)	(702)	(683)	(663)	(646)	(630)
教育事務所 事業収入	15,200,620	9,494,190	12,896,340	14,651,310	11,003,030	9,140,440
事務受託料収入 (共済事業等)	10,728,640	10,583,138	10,591,871	10,907,000	10,767,648	10,304,253
その他の収入	6,183,845	5,279,350	5,450,418	20,546,822	1,318,975,429	1,206,952,369
支 出	61,525,579	50,167,363	54,808,500	64,368,845	1,357,475,487	1,251,332,569
人件費	25,510,097	22,400,490	22,685,036	24,265,687	25,262,042	28,708,928
(職員人数)	(5人)	(4.1人)	(4人)	(4人)	(4人)	(4.5人)
事業費支出	20,502,195	15,212,546	18,006,281	29,155,203	1,320,384,899	1,209,993,515
管理費支出	15,513,287	12,554,327	14,117,183	10,947,955	11,828,546	12,630,126
特定資産取得支出 (各資産積立金)	▲ 3,063,569	119,070	5,302,559	11,317,232	10,974,540	6,848,000
次期繰越金	3,216,290	3,785,415	1,623,585	2,532,640	4,673,920	5,009,063
会費等の変更点			販売店会費 年間12,000円値上げ	会費割合協会60% 支部40%に変更		会費割合協会65% 支部35%に変更等
その他特記事項	財政基金取崩等 で支出穴埋め	新型コロナでの 事業縮小		講習会段階的オ ンライン化移行開 始、LP割事業実 施	講習会段階的オ ンライン化、LP割 事業実施	講習会段階的オ ンライン化完了、 LP割事業実施

	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
財政基金積立金	6,500,000	6,500,000	11,000,000	20,000,000	25,000,000	30,000,000
退職金積立金	589,823	574,693	877,252	1,173,392	5,173,392	4,521,392
車両購入積立金	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000
災害支援積立金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
修繕積立金	2,178,908	2,178,908	2,678,908	4,700,000	6,200,000	8,700,000
積立金合計	11,528,731	11,513,601	16,816,160	28,133,392	38,633,392	45,481,392
特 記 事 項	財政基金取崩、 車両取崩					

(2)物的資源の状況

当協会の物的資源は、平成6年3月に取得した1,713 m²の土地と鉄筋造2階建748 m²の建物（ガス会館）であり、建物の評価額は簿価と同程度ですが、土地の評価額は地価の下落により簿価を大幅に下回っています。しかしながら、LRT開通による効果で周辺地区の地価は上昇しており、評価額が回復することを想定しています。

建物の活用状況は、講習のオンライン化の影響で2階会議室の稼働率は相当程度低下しており、貸会議室事業の強化による効率的な活用を図ることが重要です。土地の大部分を占める駐車場についても、LRT開通の効果による利便性やLRT乗換え需要を鑑みて駐車場の一部をコインパーキング化し、一定の収入を確保していく必要があります。

【固定資産評価】

なお、「固定資産」について、顧問税理士の分析結果（令和4年まで）は以下のとおりです。

① 土地

所在：宇都宮市東今泉2丁目2616-166、面積：1,712.84 m²、平成6年3月取得
簿価：322,067,341 円（188,031 円/m²）

固定資産評価額：104,303,391 円（60,894 円/m²）

地価公示価額：161,520,812 円（94,300 円/m² 地価公示：泉が丘2-9-5）

路線価評価：128,463,000 円（75,000 円/m²）

正味財産額（令和5年3月末）471,500 千円のは大半は、土地（322,067 千円）であり、約70%。取得した平成6年当時から地価は下落しており、固定資産評価額、地価公示価額、路線価はいずれも簿価（取得価額）を大幅に下回っている。

② 建物

鉄骨造2階建747.54 m²、平成6年3月取得、取得価額188,734,833 円、償却65年
簿価：109,919,184 円（令和5年3月末）

固定資産評価額：71,087,998 円 ÷ 0.6 = 118,479,996 円

簿価は、評価額とほぼ同額であり概ね適正と考える。

③ 活用状況

建物の1階は、事務室、会議室及び実技室、2階は会議室。2階会議室や実技室は、会議や講習会が開催されない場合、遊休状態となる。これを解消するため、2階会議室を貸会議室として一般に貸し出すこととした。このような取組みは、資産を有効に活用する点において、非常に有効である。

土地は、建物の敷地及び駐車場として利用。講習会等の実施時に多数の来訪者が利用出来る十分な駐車スペースを確保しているが、平常時には、空きスペースが多くなる。

建物同様、駐車場も一般に賃貸する等すれば、有効活用することは出来る。一方で公益性と災害時LPガによる炊き出しを実施する等、地域への貢献を第一に考え、敢えて、「空き状態」を確保することもひとつの活用方法と言える。

(3)情報資源の状況

当協会の情報資源は、平成24年度に開設したホームページによる情報発信が主なリソースとなっています。当協会のホームページは、様々な情報をタイムリーに発信する役割を担っていますが、実際の運用においては講習会情報等の発信にとどまっている状況にあります。また、コンテンツも更新がなされず一部陳腐化しており、機能性が低いという指摘もされております。

今後は、協会の各種情報をタイムリーかつ効果的に発信できる魅力あるホームページとなるようホームページのリニューアルなどを行っていくことが重要です。

(4)人的資源の状況

当協会の人的資源は、一般社団の社員である会長・副会長・理事などの役員のほか一般会員のLPガス販売事業者に加えて、協会業務を実質的に担う業務執行理事（専務理事）及び3名の職員です。専務理事会以下の役職員は少人数で当協会業務執行を担っており、協会収入に対する人件費率は妥当な状況と評価されていますが、社会貢献事業、消費者啓発事業や需要開発への取り組みなど十分に実施できていない事業があるとの指摘があります。

今後は、これらの取り組みが不十分な事業を実施し、会員にとっても魅力ある協会となるためには、協会実務に精通した中核的な人材の育成、女性活躍の推進、外部専門人材の活用などにより組織体制の強化を図ることが重要です。

3. SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	S（強み） ・地域密着型企業の団体 ・地域との良好な関係 ・県行政の信頼関係 ・利便性の良い会館の存在	W（弱み） ・収入内部留保の少なさ ・小規模な組織、人材不足 ・事業実施が十分でない ・発信力の弱さ
外部環境	O（機会） ・災害レジリエンス意識 ・安全安定供給へのニーズ ・CN に向け省エネ意識 ・料金透明化ニーズ	T（脅威） ・人口減少、少子高齢化 ・廃業の増加 ・デジタル化の推進 ・エネルギー分野の自由化



【重点戦略課題の抽出】

（課題①）

取引適正化の徹底とCNを見据えた需要開発などにより
地域密着型企业である販売事業者の競争力の強化を図っていく
 (0×S 機会に強みを生かす成長戦略)

（課題②）

・地域防災に対する貢献や保安教育の推進、行政との連携強化により
信頼される協会の確立
 (0×S 機会に強みを生かす成長戦略)

（課題③）

・迅速な災害対応や地域の隅々までの安定供給体制の維持により
販売事業者の減少をとどめ協会の発展と発信力の強化を図る
 (0×S 脅威に強みで対抗する防御戦略)

（課題④）

・利便性の良い会館立地を活用した貸会議室の強化により
収入減少の補填と内部留保の確保を図る
 (0×S 脅威に強みで対抗する防御戦略)

V. 戦略課題への対応策(評価指標及びアクションプラン)

1. 戦略課題①

(課題①)

取引適正化の徹底とCNを見据えた需要開発などにより
地域密着型企业である販売事業者の競争力の強化を図っていく

評価指標Ⅰ【自主取組宣言を行った会員】 2024(R6) 末現在 67 者

2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)
100	125	150	175	200

対応策-1：取引適正化セミナー、不動産団体との意見交換

(R7 新規)

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・セミナー ・意見交換会 (担当) 業務統括				

評価指標Ⅱ【キャンペーン参加事業者】 2024(R6) 末現在 0 者

2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)
20	25	30	35	40

対応策-2：CNを見据え需要開拓セミナー、機器メーカー展示会開催
省エネガス機器キャンペーン事業の実施 (R7 新規)

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・セミナー& 展示会 ・キャンペー ン事業 (担当) 助成事業担当				

2. 戦略課題②

(課題②)

地域防災に対する貢献や保安教育の推進、行政との連携強化により
信頼される協会の確立

評価指標Ⅲ【防災機器等の贈呈数（累計）】 2024（R6）末 3

2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）	2029（R11）
5	6	7	8	9

対応策1：社会貢献事業による防災機器の贈呈の着実な推進

対応策2：未来創造員会と地域の協働事業（地域防災力強化）の展開

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・ 防災機器 贈呈事業 ・ 未来創造委 協働事業 （担当） 社会貢献 事業担当				

評価指標Ⅳ【補習講座、サポート講習の受講者】 2024（R6） 10 人

2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）	2029（R11）
65 人	75 人	80 人	80 人	80 人

対応策-1：資格取得講習の筆記試験の補習講座の開設（R7 新規）

対応策-2：国家試験受験者を対象としたサポート講習の充実

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・ サポート 講習 ・ 補習講座 （担当） 教育事業担当				

3. 戦略課題③

(課題③)

迅速な災害対応や地域の隅々までの安定供給体制の維持により
販売事業者の減少をとどめ協会の発展と発信力の強化を図る

評価指標Ⅴ【災害バルク、GHP等導入に関する

県・市町への働きかけ数（累計）】2024（R6）現在 4

2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）	2029（R11）
6	8	10	11	12

対応策-1：中核充てん所訓練の実施や県防災訓練への参加継続

対応策-2：市町等へ災害バルク、GHP等導入働きかけの強化

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・訓練の実施 ・市町等への 要望活動				
（担当） 専務理事 業務統括				

評価指標Ⅵ【会員数】 2024（R6）現在 646

2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）	2029（R11）
627	608	590	572	555

対応策-3：ホームページリニューアルによる発信力強化（R8 新規）

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・企画立案	・HP リニュー アル化	・タイムリー な情報発信		
（担当） 専務理事		（担当） 広報担当者		

対応策-4：70周年記念事業による魅力発信（R8 新規）

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・企画立案 （担当） 業務統括	・70周年記念 事業の実施			

対応策-5：支部業務の受託促進の強化

2025（R7） 年度	2026（R8） 年度	2027（R9） 年度	2028（R10） 年度	2029（R11） 年度
（取組内容） ・支部業務の 受託増加 （担当） 専務理事	《目標数2》 ・受託実施 （担当） 会員管理 担当者	《目標数3》	《目標数4》	《目標数4》

4. 戦略課題④

（課題④）

利便性の良い会館の立地環境を活用した貸会議室事業等の強化により
収入減少の補填と内部留保の確保を図る

評価指標Ⅶ【修繕積立金】 2024（R6）現在 8,700 千円

2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）	2029（R11）
10,500	13,500	15,500	16,500	16,500 千円

【修繕積立金の方針】

※雨漏り対策として会館全体の補修工事見積（江田特殊防水工業㈱からの見積金額）3,500 千円及び会館の GHP 更新費用【導入時の経費 21,222 千円×1.2（物価上昇分）×1/2（補助事業活用する場合の補助率）÷13,000 千円】の合計を目標値として積み立てる方針とする。

$$3,500 + 13,000 \div 16,500 \text{ 千円}$$

対応策-3：貸会議室事業の強化、貸駐車場事業化（新規）

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・企画調整 ・改修工事 (前期) ・貸会議室 強化（後期） (担当) 専務理事	・貸駐車場 事業化			

5. その他の課題

・損害責任保険の申込の電子化への対応、LP ライフ事務の効率化

対応策：賠償責任保険電子化説明会の各支部での実施（R7 新規）

LP ライフ事務の効率化の検討

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・各地域での 電子化説明 会実施 (担当) 保険担当者			・電子化完了	

・県等への政策的な補助事業や委託事業の予算化の働きかけ

対応策：補助事業・委託事業の予算化要望活動

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・予算化要望 (担当) 専務理事				

・全国組織のバックアップ機能の誘致

対応策：全国組織のバックアップ機能の誘致

2025 (R7) 年度	2026 (R8) 年度	2027 (R9) 年度	2028 (R10) 年度	2029 (R11) 年度
(取組内容) ・全国組織 BCP への記 載働きかけ (担当) 専務理事 業務統括		・当協会への バックアッ プ機能誘致	・バックアッ プ業務の習得 (担当) 業務統括	

・固定費である管理費水準の維持、人件費の上昇抑制

事業費における経費率(変動比率)の低減

対応策-1：管理費については、令和3年からの経営改革により諸経費の適正化により相当程度抑制を行いましたが、物価高騰等の社会経済情勢も考慮しつつ現水準を維持します。

対応策-2：人件費については、令和3年からの経営改革により人件費の適正化を行いましたが、昨今の賃金の引上げ状況や各種手当の支給状況も考慮しながら総人件費の上昇を抑制します。

対応策-3：事業収入については会員の減少等により年々減少傾向が続くため、事業費における経費率（変動比率）を低減させない限り収益の減少幅が大きくなります。そのため、各事業における経費率の低減（技術指導員の設置数の見直し、昼食単価の見直し、発送経費の見直し等）を図っていきます。

VI.5 ヱ年の経営・収支計画（2025(R7)年度はLP割実施予算）

	2025(R7) 年度	2026(R8) 年度	2027(R9) 年度	2028(R10) 年度	2029(R11) 年度
会費収入	31,856,000	30,900,000	29,973,000	29,073,000	28,201,000
教育事務所 事業収入	7,274,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000
受託収入	10,119,000	9,815,000	9,520,000	9,234,000	8,957,000
その他収入	363,084,000	5,500,000	5,800,000	6,400,000	6,800,000
(うち賃料)	(2,800,000)	(1,500,000)	(1,800,000)	(2,400,000)	(2,800,000)
収 入 計	412,413,000	52,715,000	51,793,000	51,207,000	50,458,000
人件費	23,381,000	20,783,000	21,199,000	21,623,000	22,056,000
(役職定数)	(4.5)	(4)	(4)	(4)	(4)
事業費支出	374,452,000	16,181,000	15,974,000	15,774,000	15,580,000
管理費支出	12,400,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
特定資産取得	2,180,000	3,251,000	2,120,000	1,310,000	322,000
支 出 計	412,413,000	52,715,000	51,793,000	51,207,000	50,458,000

【収支計画作成の条件】

1. 収入の前提条件

- (1) 会費収入及び受託収入（賠償責任保険事業、LPライフ共済事業）は、毎年会員が3%減少することを前提としました。
- (2) 教育事務所事業収入は、2026（R8）年度からは、オンライン化による KHK からのサポート受託収入がなくなるため、独自事業展開による収入で6,500千円を確保する前提としました。
- (3) 受託収入のうち国家試験受託は、毎年3,500千円を継続することを前提としました。
- (4) その他収入は、2025（R7）年度はLPガス料金激変緩和対策事業の継続を前提に補助金センター+貸会議室事業賃料の確保を前提としました。2026（R8）年度からは、貸会議室事業強化で年間1,500～2,000千円へ拡大し、更に貸駐車場事業を加え2029（R11）年度には2,800千円を確保すること、また、物販事業により4,000千円を確保することを前提としました。

2. 支出の前提条件

- (1) 人件費は、2025（R7）年度は補助金執行等に伴い特任参与の設置と職員の引継ぎ等を考慮した上で人件費を抑制しました。その後は役職員4人で補助金事業執行に係る特職手当等を廃止し、R8の人件費は横ばい、その後は2%の伸びにとどめることを前提としました。
- (2) 事業費支出は、過去の実績をふまえて2026（R8）年度以降は、教育事務所収入+受託収入+その他収入の70%（変動比率70%）とすることを前提としました。
- (3) 管理費支出は、2026（R8）年度以降は過去実績もふまえて12,500千円とすることを前提としました。

Ⅷ. 人材育成プラン

(課題①)

**協会が業界の維持・発展の旗振り役として持続的に機能するため、
協会実務に精通した中核的な人材の育成が必要**

育成方策-1：組織全体、職員全体へのコンプライアンス意識やガバナンス機能の重要性の徹底

狙い&取組：一般社団化以降、法令意識の希薄化や適切なガバナンスがなされなかったことによる無秩序な協会運営に戻ることがないようにコンプライアンス研修なども活用し、意識の醸成を図ります。

育成方針-2：中核的人材候補者のリーダーとしての能力向上

狙い&取組：理念や経営方針を理解・浸透し、経営計画実践のための企画・立案能力や実行力、スタッフの指導・育成能力を高め、今後の協会運営を担う人材を育成します。
そのため、企画立案・実践研修などへの派遣、目標管理制度による目標達成状況や業績や成果について役員が評価を行うなどの取組を実施します。

(課題②)

**全ての職員が能力を最大限に発揮し、能力と生産性を高めて協会を
効果的に運営するため、
女性職員の活躍と外部専門人材の活用が必要**

育成方策-1：女性職員の総務・経理分野のみならず事業執行、企画調整分野での活躍推進

狙い&取組：組織としての能力の向上や生産性の向上を図り、少人数組織で新規事業展開なども含めて効率的・効果的な協会運営を図るため女性職員の活躍を促進します。
女性職員を保険、需要開拓、社会貢献などで中心的な役割を担うなど女性活躍を推進します。

育成方策-2：業務マニュアル・手順書の整備

狙い&取組：職員が新たな業務に円滑に取り組むため、個々の職員が暗黙知として蓄積してきたノウハウを形式知として見える化し、円滑に業務が引継げることが重要です。そのため、各職員が有する業務処理ノウハウをマニュアル化し、業務マニュアル・手順書を整備します。

育成方策-3：外部専門人材の活用

狙い&取組：外部環境の変化や限定的な取組への対応には、外部専門人材の知見やノウハウを活用していく必要があります。そのため、引く続き行政経験者の業務執行役員への登用や協会の経営等について助言を行う専門家の活用、業務委託活用により円滑な協会運営を図っていきます。

(課題③)

**中核的人材の育成や女性活躍を後押しするため、
目標管理制度・業績評価や成果に基づいた賃金体系の導入も必要**

育成方策-1：目標管理制度・業績評価制度の導入の検討

狙い&取組：職員の能力とモラル（士気）向上、組織の業務執行力を高める意味から職員自らが業務目標を数値も含め管理シートに記載した上で目標管理を行う必要があります。そのため、目標管理シートの様式化を行い各職員が各年度の前期と後期の目標を記載しその達成状況の自己申告と面接を通じて監督者の業績評価を行っていきます。

育成方針-2：業績評価に基づく成果に基づく期末手当等の支給検討

狙い&取組：目標管理制度による自己評価と監督者の業績評価を踏まえて、成果に基づいた期末手当の成績率による支給を行います。また、期末手当の総額を定めて成果に基づく配分を行うことなどを検討します。

IX. 経営計画の実効性の評価・監査方針

1. 理事会における目標達成状況の報告と承認

毎年度の上半期の収支状況報告と年度末の決算報告に合わせて数値目標の進捗状況を報告するとともに、年度末の決算報告時には評価案を作成し、理事会での承認を得ることにより経営計画の実効性を確保していきます。

2. 監事による監査の実施

毎年度終了後の決算監査と合わせて数値目標や財務状況の評価状況を監事に報告し、監査報告書にも監査結果を掲載し、経営計画の実効性を確保していきます。

X. 結びに

本経営計画は、当協会が一般社団法人化した平成 25 年度以降の財務・会計状況については、顧問税理士法人が分析・評価し、経営課題の抽出、今後 5 ヶ年の経営分析及びアクションプラン・人材育成プランに関しては中小企業診断士・社会保険労務士から分析・助言をいただいております。それぞれ専門的な知見や経験を踏まえて分析・助言をいただいたものであり、更には協会の役員の皆様から理事会等で貴重なご意見いただきながら作成されたものです。

L P ガス業界を取り巻く環境は、本計画でも記載のとおり大変厳しい状況ですが、当協会が会員販売事業者の維持・発展の旗振り役としての役割を果たしていくためにも、本計画を着実に推進していくことが求められます。

関係者の皆様におかれましては、本計画の達成のため惜しみないご協力・ご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

一般社団法人栃木県 L P ガス協会 会長 伊藤 彰紀