

Ⅱ. 国内における水力の新たな価値創造 シュタットベルケに学ぶ 水力を利用した地域創生

関 隆宏
馬路 智司

EY新日本有限責任監査法人（HDRI団体会員）

1. はじめに

ドイツには約12,000の基礎自治体がある。基礎自治体にはドイツ基本法に基づき住民に対して生活基盤維持のための公共サービスを提供する義務が課せられている。これら公共サービスを自治体に代わって提供するのが「シュタットベルケ」であり、主に19世紀～20世紀前半にかけて作られドイツ全土で8,000社程存在しているとされている。その事業目的は、住民の生活に欠かせない基本的な公的サービスの提供となっている。



図1-SN社の水力発電所（SN社提供）

シュタットベルケは、シュタット（都市、市など）とベルケ（仕事、作業など）が指すとおり、自治体に提供が課せられた公共サービスの担い手として設立された民間企業であり、地域の電気・ガス・熱供給などのエネルギーや上下水道のネットワークインフラに加えて、プール、駐車場、地域交通事業などを含めたインフラ・公共サービスを提供している。

シュタットベルケが担う電力事業には、送配電や小売だけでなく発電事業も手掛ける事例が多い。本稿では、バーデン・ヴュルテンベルク州の地方都市であるニルティンゲン市のシュタットベルケ（Stadtwerke Nürtingen GmbH（以下、「SN」という））を例に水力発電も手掛けるシュタットベルケについて、その実態や地域における価値について考察する。

2. 複数のインフラ・公共サービスを横断的に管理

日本ではインフラが縦割りで管理されているのに対し、ドイツのシュタットベルケは地域のインフラ・公共サービスを

総合的に管理している。特に、人材育成にあたっては、電力、ガス、水道などの複数分野を横断的に管理できるマルチ・ノウハウ人材を育成しているため、1人の職員が複数のインフラの知見を有し、人材の効率的な配置やサービス対応の集約化が可能となっている。また、複数の事業を包括化し、管理部門および関連業務やシステムを共通化することで、ソフト面でのコスト削減につなげている。

SN社では、電力、ガス、熱供給および水道について料金収受を含めた事務を共同化し、また、施設の状態を1か所の集中監視室で原則1人の職員が監視している。このようにマルチ・ノウハウ人材を育成することで、個別インフラごとに夜間の待機職員を配置する必要がなくなり、職員全体の負担軽減にもつながっている。このような効率的な人員配置を行うことで、限られた職員であっても「緊急時に30分以内につけつける」という同社の市民サービスに関するコミットメントの実現にも大きく寄与している。

3. 地域の価値向上に関する取組み

シュタットベルケはインフラ・公共サービスの総合プロバイダーとして、全体最適の観点から管理を効率化するだけに留まらず、近年は自治体のスマートシティの推進などのための技術的な助言やデータの提供を行うなど、都市の分野でも重要な役割を担っている。

SN社では、電気やガスのノウハウを生かし、最近では環境保護の観点から電気自動車や電気スクーターのための電気スタンドを設置したり、街灯の設置・管理運営の委託業務を自治体から受託している。近年のデジタル化にも適応していくため、通信事業やIoTを活用した市民向

けのサービス事業にも積極的に事業展開を行っており、既存事業との親和性を生かした新規事業も幅広く展開している。

4. 資金の域内循環による独自財源の確保

自由化された電気・ガスの小売はもちろん、地域独占の送配電、ガス導管及び水道事業などのネットワークインフラは安定利益を上げることが前提とした事業である。一方で、プール、駐車場および地域交通事業などは、サービス水準に見合った料金設定が公共的な観点から難しい赤字事業となっている。これらの赤字事業は低廉価格でのサービス提供が自治体に義務付けられている場合が多く、シュタットベルケでは黒字事業の利益を赤字事業の損失補填に使っている。これは一種の節税（法人税など）であり、地域で得られた収益の一部を、税として自治体外に流出させることなく、地域のための事業へ直接充当させることで、料金やサービスの対価などの域内循環を可能とすることに繋がっている。

SN社の場合、収入の8割近くを電力・ガス事業で占めており、プールや駐車場事業に係る収入はごくわずかである。SN社においてもプールや駐車場事業は赤字事業であり、電力やガスからの収入をもって補填されている。その他、近年は光ファイバーケーブルの敷設や市内企業のために自らレンタルサーバー事業を展開するなど、大手民間企業のサービスがあまり普及しない地方都市において、その存在感は極めて大きいものとなっている。

このような資金の域内循環の仕組みを構築することは、資金を地域の政策方針に沿った事業に自由に配分できるというメリットにつながると考えられる。

5. 監督と執行を分離し、民間企業としての機動性を発揮

シュタットベルケでは、自治体は経営に直接関与せず、外部から選任した専門家にシュタットベルケの経営全般を委ね、機動的な経営を可能としている。自治体は「監査役会」を通じて経営執行の事後的な監督に専念することを原則とし、自らは経営の意思決定はできず執行権はない。また、経営者は経営成績が悪い場合には解任され、監査役についても株主である自治体からは経営責任を問われるため、互いに緊張感のある関係にある。

SN社では、監査役には市長及び議員が務め、公募によって選定された元経営コンサルタントがCEOを務めている。CEOは経営の専門家として、ベンチャー

企業との協業などを積極的に行っており、先に記載したような様々な事業展開を進める中で、民間企業としての機動性をいかに発揮している。

6. シュタットベルケの適切な理解と地域の実情を踏まえた議論を

ドイツのシュタットベルケがニュルティンゲン市のような地方でも持続的に独立した経営が実現できているかということについては電力やガス事業による収入が大きなウェイトを占めている。安定した収入があるからこそ（もちろんそこには民間企業としての競争力もあるが）、攻めの事業展開を図ることが可能である。これによって地域の新たな雇用創出に繋がっている。

日本の地方の実情を見ると、インフラ

分野では利益を生み出せる事業は大手電力会社・ガス会社などが担っており、自治体を含め地域単独で利益を創出できる事業は必ずしも多くはない。しかし、水力に関しては、HDRIの提言にあるように、小水力の新規開発、既存の水力発電の再開、未発電ダム水力利用などの未利用ポテンシャルがあり、地域で利益を生み出す事業の一つとして活用することが期待される。

水力エネルギーの活用を進めていくには、地域の理解が欠かせず、まさにシュタットベルケのような地域に根差した団体（株式会社、共同体、自治会、NPOなど事業形態は様々あると考えられる）が管理運営を行い、そこで得られた利益を地域の課題解決のために使っていく、そのような好循環を生み出す事業スキームの構築が必要であると考えられる。その範囲は一つの自治体であっても、小さなコミュニティであっても構わない。近年は、和歌山県の有田川町宮二川小水力発電事業¹⁾や宮崎県の大日止昂小水力発電事業²⁾など、地域主体、地域還元をコンセプトとした水力発電事業も生まれている。

今後は、シュタットベルケという名前にとらわれず、自立的・持続的に地域のインフラ・公共サービスを維持し、さらに改善・充実するために、地域の実情を踏まえて、どのような事業モデルにすべきか、どのように地域の合意を図っていくかなど、慎重かつ大胆な議論が必要となるだろう。

- 1) 有田川町が主体となって水力発電事業を行い、売電で得た収益は地域の環境対策の基金に入れて、町民の太陽光・太陽熱利用機器の購入補助などに活用



<河川維持放流を利用した小水力発電>
有賀川町HP : <https://www.town.aridagawa.lg.jp/top/kurashi/kankyo/1/2245.html>

- 2) 地域住民が専門農協を組成し、発電事業の管理運営を行っている。発電の収益は全額地域の用水路の維持管理と伝統芸能の継承活動に活用



<大人地区の伝統芸能>
株式会社リバー・ヴィレッジ提供 : <https://www.ri-vi.com/ohito>

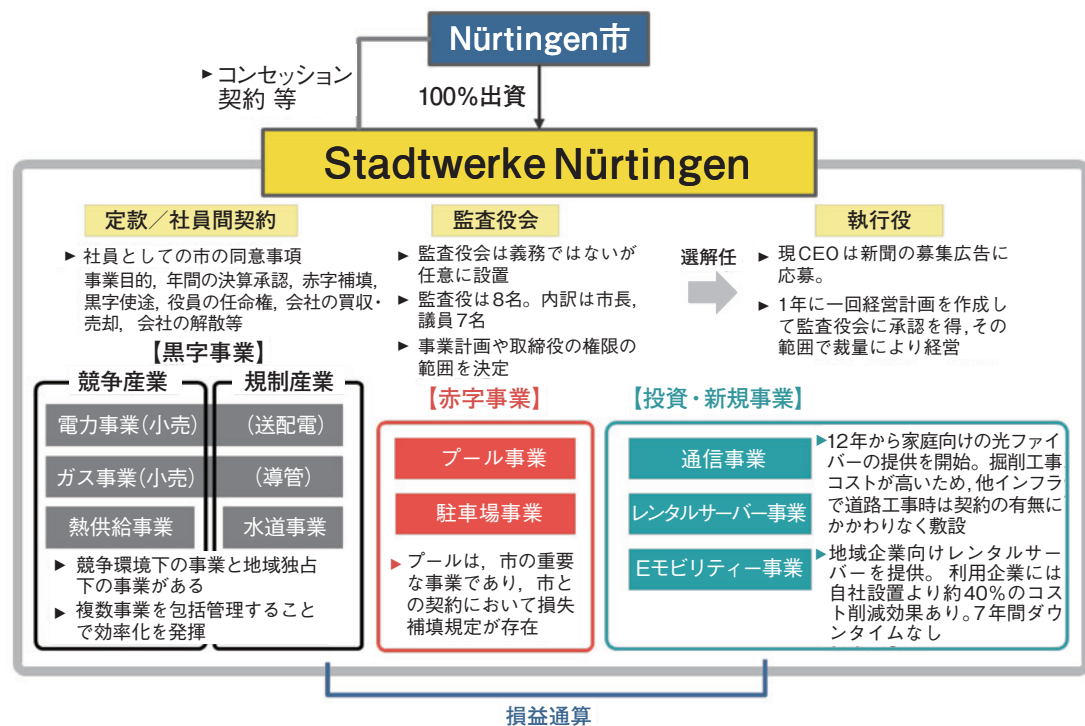


図2-SN社の事業概要