

「欧州エネルギー市場の転換における ドイツ・シュタットベルケの戦略」

ラウパツハ・スミヤ ヨーク
立命館大学経営学部教授

シンポジウム
“再生可能エネルギーによる地域の再生”

2016年11月11日

目次

- ドイツ・シュタットベルケの概要
- 欧州エネルギー市場自由化に対する戦略的レスポンス
- まとめ — 日本版シュタットベルケについての考察

STADTWERKE



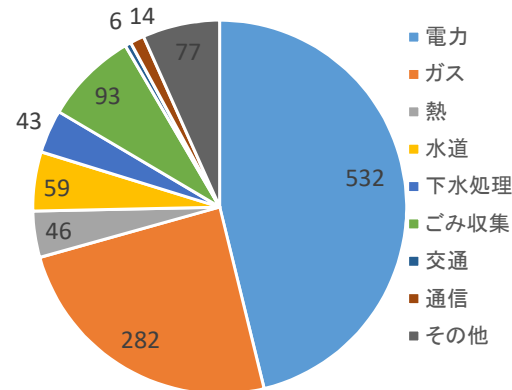
シュタットベルケの概要

- 19世紀中甸から発足
 - 自治体の部署(企業局) → 100%所有の事業
 - 水道・ガス事業から
 - 道路の電氣化
- 公社協会(VKU):
 - 会員数: 1,428社 (シュタットベルケは約1,000社)
 - 売上: €1,151億 (~¥15兆)
 - 従業員数: 245,765人
 - 設備投資額: €91億 (~¥1.2兆)
- 総合力: 電力・ガス・熱・水道・下水処理・ごみ収集・交通・通信などの総合サービス提供で相乗効果やリスク分散



シュタットベルケの概要

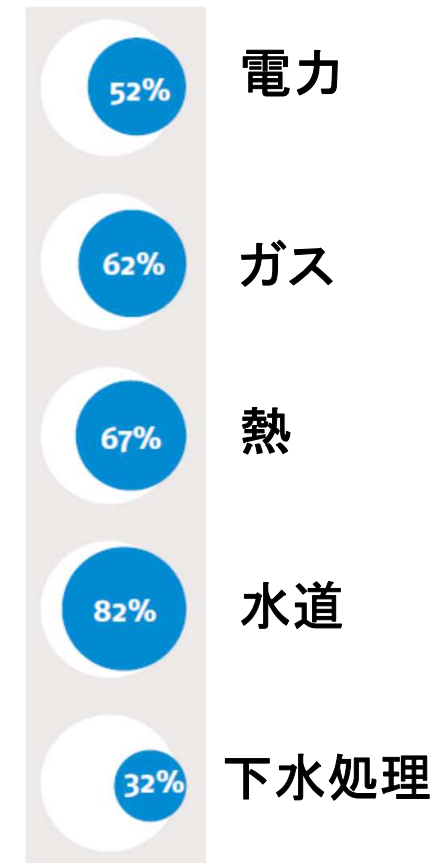
・ 売上構成 (€10億)



・ 地域経済への貢献 / 地域経済付加価値の創出



・ マーケット・シェア



シュタットベルケの定義と法的根拠

総合インフラ・サービスの提供 “Kommunaler Querverbund”

- 自治体の経済的活動
 - 公共事業・公共インフラ・サービス
 - 自治体の所有事業
- 公共インフラ・サービスの統合提供
 - 顧客サービスの相乗効果
 - インフラの管理・経営
 - ファイナンス上の相乗効果
 - 税金上のメリット
- 赤字部門の補てん(“cross-subsidy”)
 - 交通部門
 - 文化的施設(図書館、プール等)

自治の原理 “Kommunale Selbstverwaltung”

- ドイツの基本法 第28条
- 自治体法 (連邦州の法律)
- 自治体の経済的事業を制限する三つの原理
 - ① public purpose (“öffentlicher Zweck”)
 - ② reasonable financial capacity (“Verhältnismäßigkeit zur Leistungsfähigkeit”)
 - ③ subsidiarity to private enterprise (“Subsidiaritätsprinzip”)
- 州によって地理的な制限もある
- 欧州連合の市場の自由競争の原理

“Public Service”の提供義務 “Daseinsfürsorge”

- ドイツの基本法 第20条
 - democratic, social, federal state
 - “Soziale Marktwirtschaft”
 - 公共サービスの使命
 - “basic necessities for life”の提供義務
 - すべての市民にたいして
 - 適切な価格で (affordable prices”)
 - 欧州連合法
 - 公共サービスの基本的権利
“services of general economic interests”
(EU Fundamental Rights 36条)
 - EUの共有価値観
“social and territorial cohesion” / “exemptions”
(Article 14/106.2 of Treaty of the Functioning of the EU)
- 民間企業と公営企業の公平的競争
→ 公営企業の特権と競争原理からの除外

シュタットベルケの定義と法的根拠

公共
インフラ・
サービス
提供の
使命



民間企業
との
自由競争



エネルギー事業の地域独占

1995年のドイツのエネルギー市場

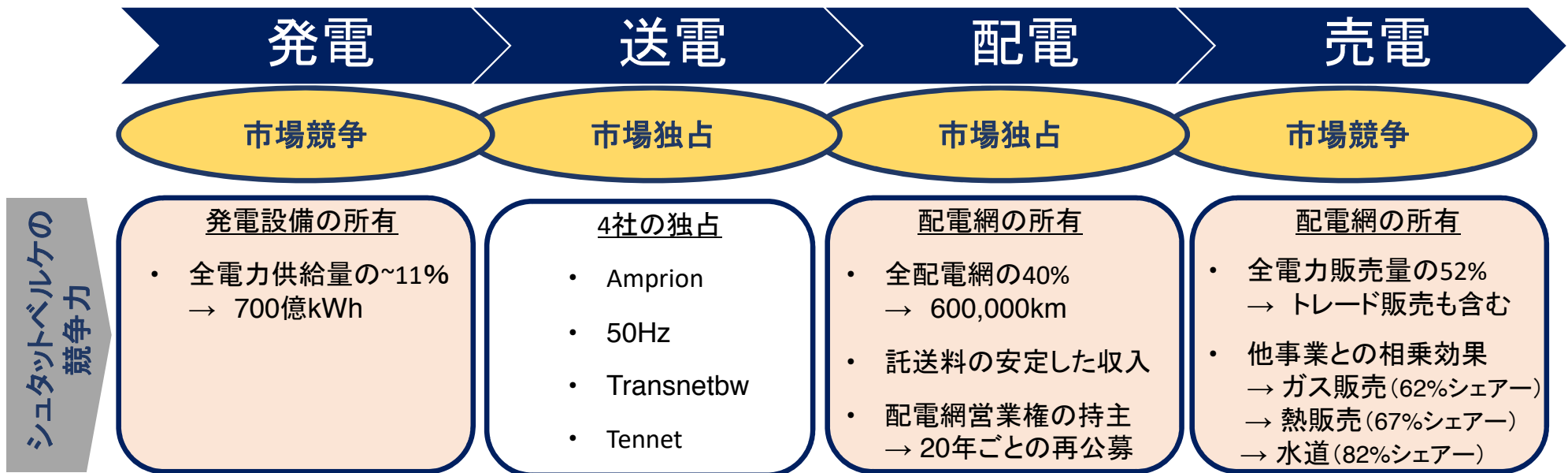
8社の寡占(電力)1社の圧倒的優勢(ガス)と地域独占のシュタットベルケとの共存



ドイツのエネルギー市場におけるシュタットベルケの位置（自由化前）

シュタットベルケの地域独占の法的根拠(1998年まで):

- ① 電力・ガス業界のドイツ独禁法からの除外 (1958年発足、Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen GWB、103・104条)
- ② エネルギー基本法で与えられている排他的な配電網営業権 (“Konzessionrechte”) (1935発足、Energiewirtschaftsgesetz, 46・48条)
 - 地域独占 (“horizontale Demarkationsverträge”)
 - 垂直供給関係 (“vertikale Demarkationsverträge”)



目次

- ドイツ・シュタットベルケの概要
- 欧州エネルギー市場自由化に対する戦略的レスポンス
- まとめ — 日本版シュタットベルケについての考察

欧州エネルギー市場の自由化の経緯



EU Directive
1996/92/EC
電力

EU Directive
1998/30/EC
ガス

EU Directive
2003/54&55/EC
電力・ガス

EU Directive
2009/72&73/EC
電力・ガス



1995

1997

1999

2001

2003

2005

2007

2009

2011

2013



EnWG
1998

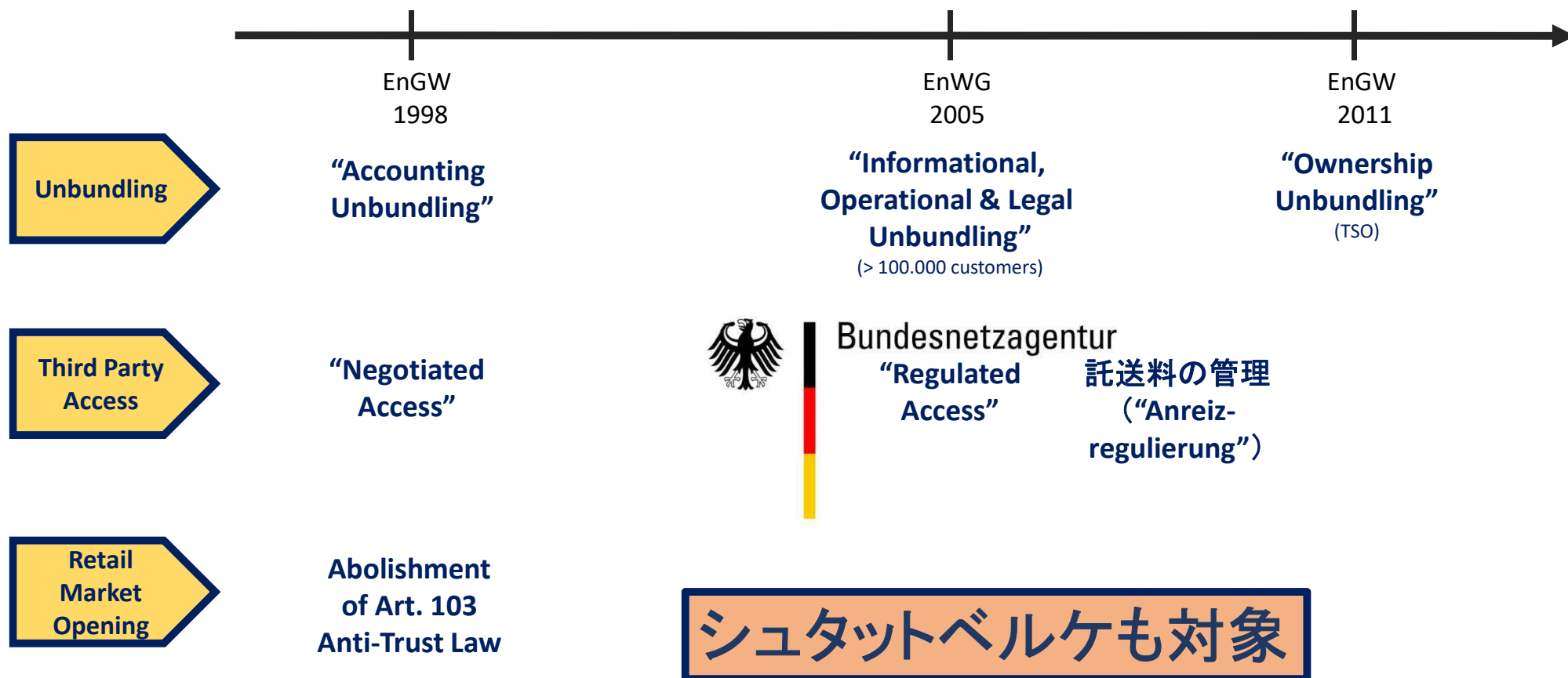
EnWG
2005

EnWG
2011

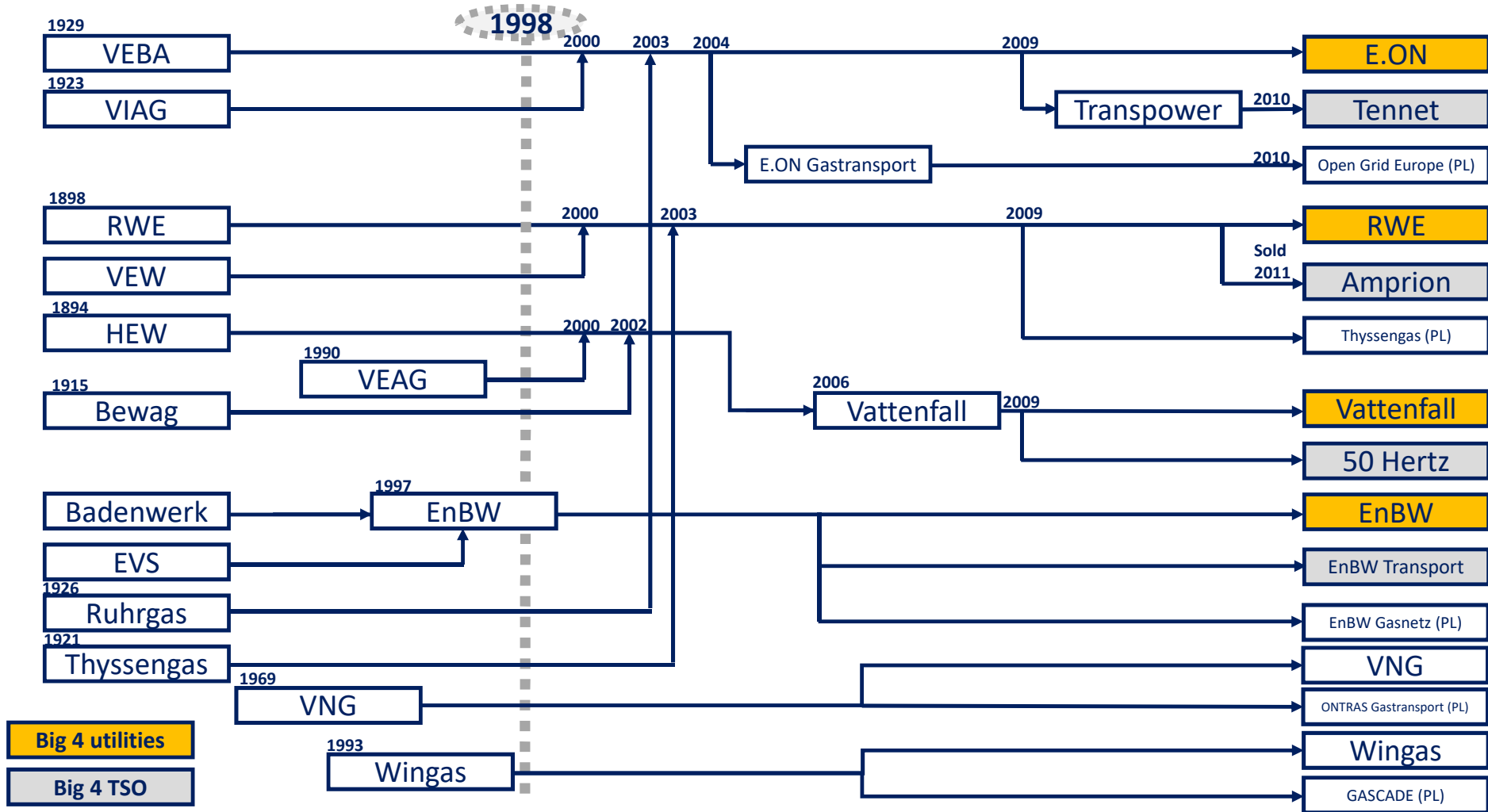
欧州エネルギー市場の自由化の主な点

- 発送電分離 (“unbundling”)
- “third party access”
- strengthening of market transparency and oversight by independent regulator
- opening of electricity and gas retail markets (excluding heating)
- development of a more efficient and integrated, cross-border trading system

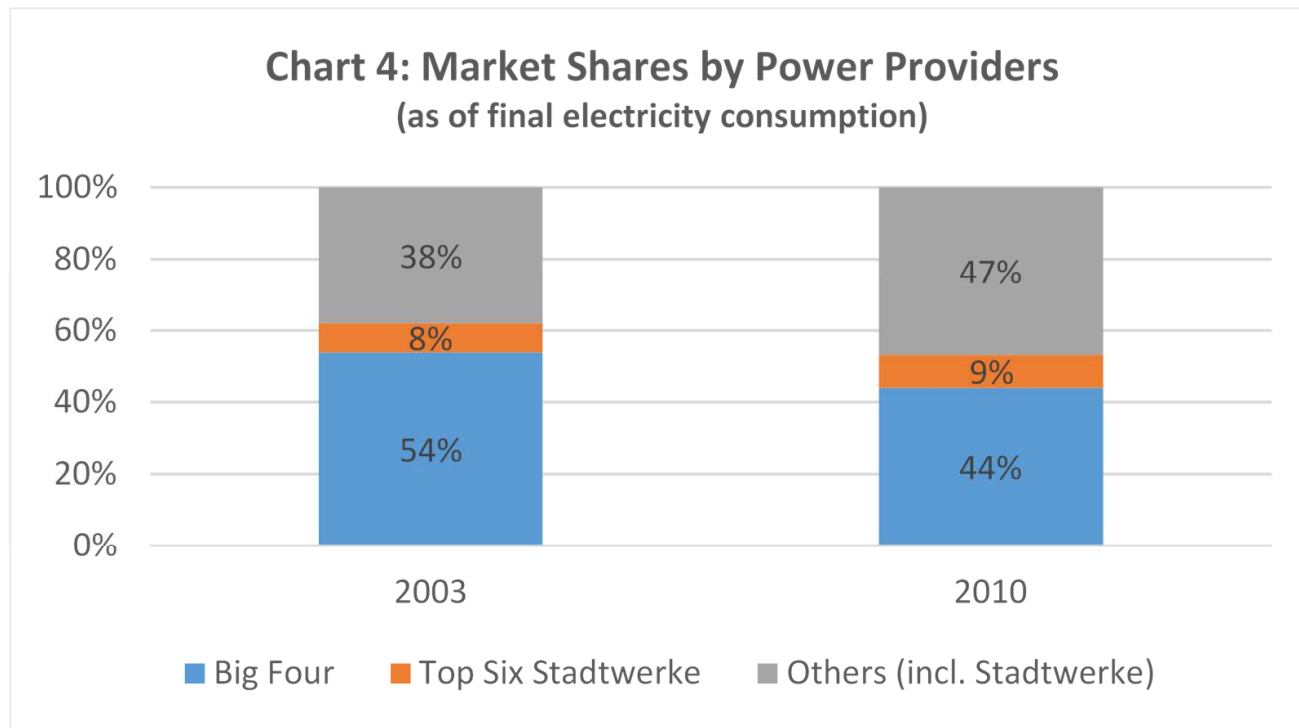
ドイツのエネルギー市場の自由化の経緯



ドイツのエネルギー業界の再編 - 「BIG 4」



シュタットベルケは自由競争の中に位置づけを強化



Source: BDEW (2013)

シュタットベルケの戦略的レスポンス

• 組織力の強化

- 事業の法人化
- 企業統治の強化
- 各セグメントの組織再編
- マネージメント機能の専門化と効率化
- 顧客志向とコスト管理の徹底
- 配電網の分離管理と情報開示の徹底

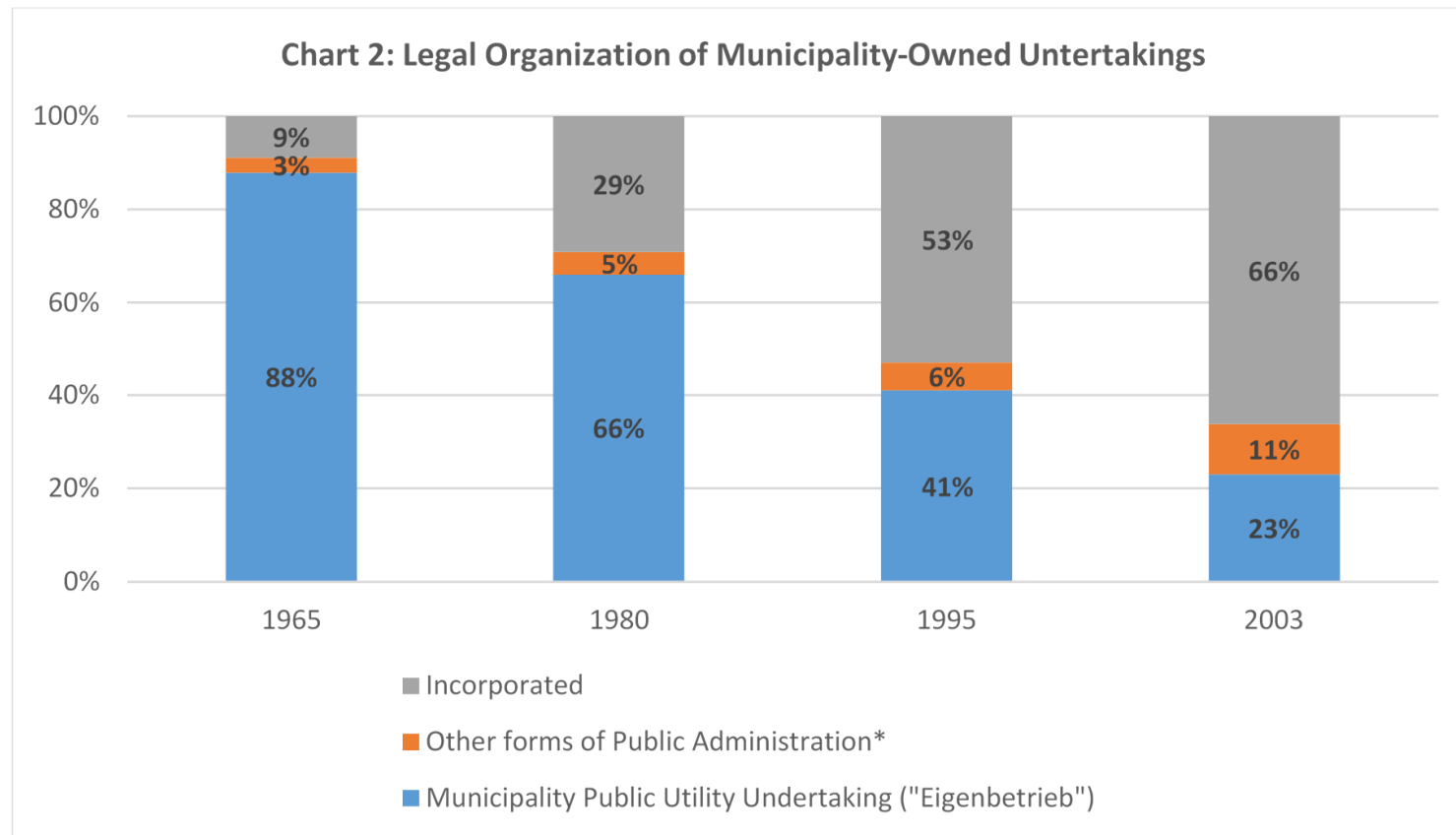
• 戦略提携

- 経営の自立性
- 地域連携の強化
- 経営基盤の強化

• 事業の拡大

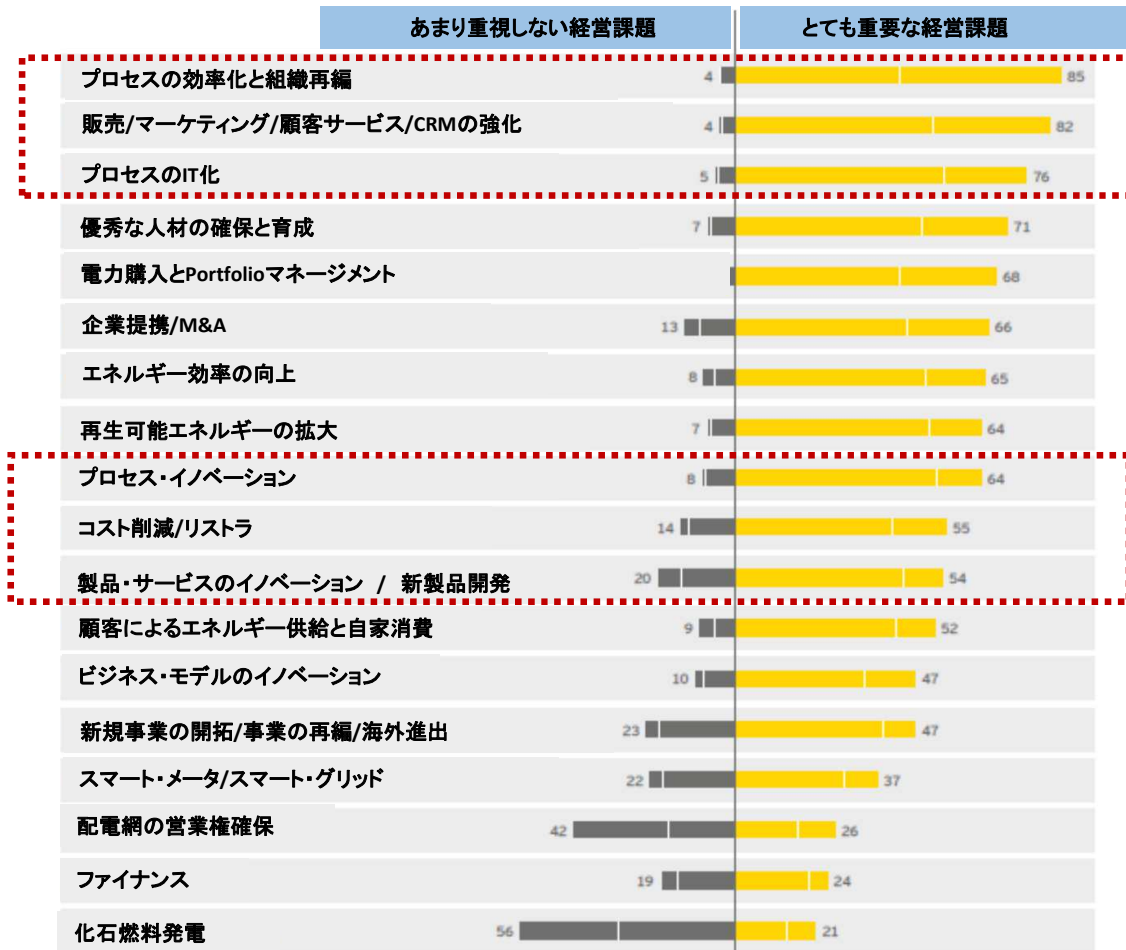
- CRMと顧客サービスの充実
- 新規事業の開拓（再生可能エネルギー、グリッド・マネージメント等）

シュタットベルケの戦略的レスポンス — 組織力の強化



Based on statistics of VKU cited in Gottschalk (2012); *Other forms of Public Administration include Regiebetriebe, Zweckbetriebe, Anstalt or Körperschaft des öffentlichen Rechts (AöR/KöR)

シュタットベルケの主な経営課題

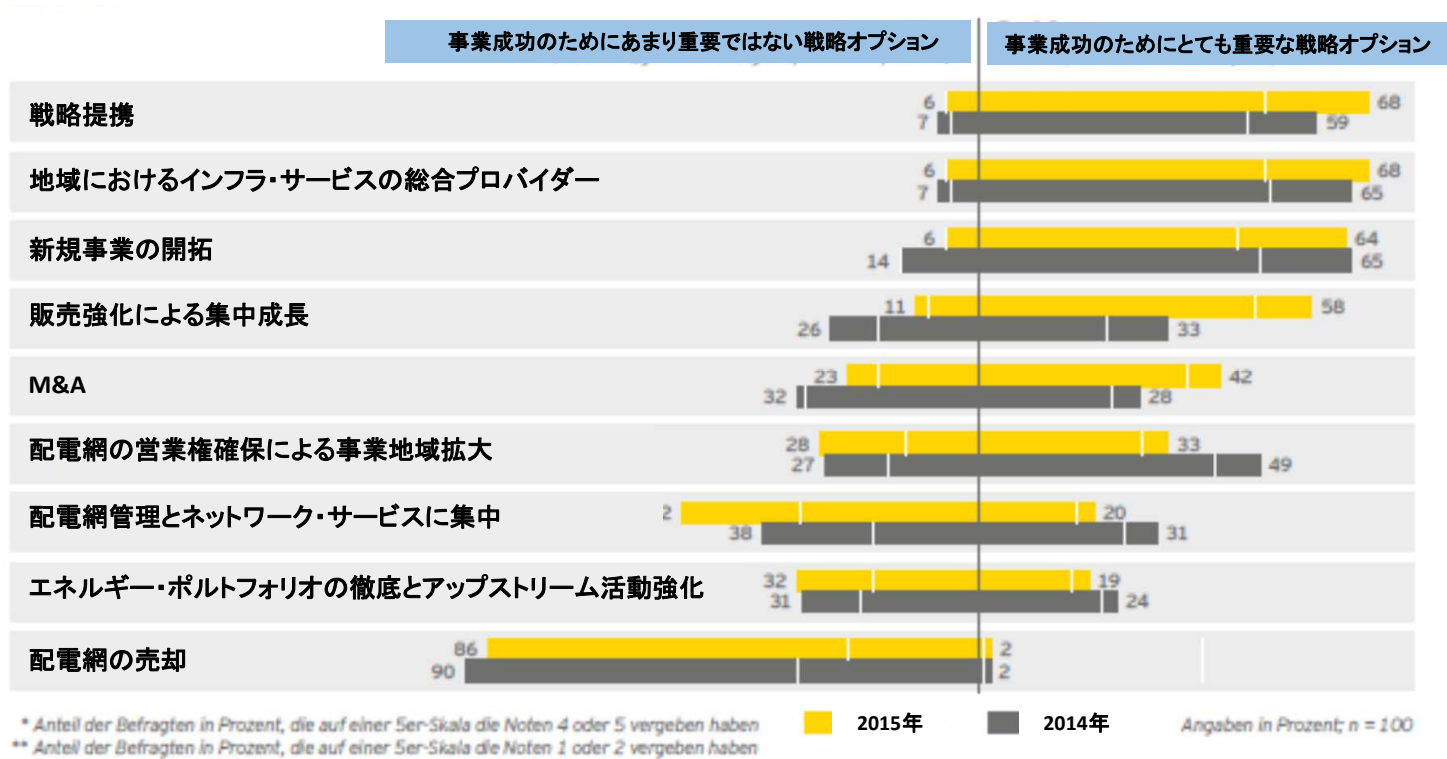


* Anteil der Befragten in Prozent, die auf einer 5er-Skala die Noten 4 oder 5 vergeben haben

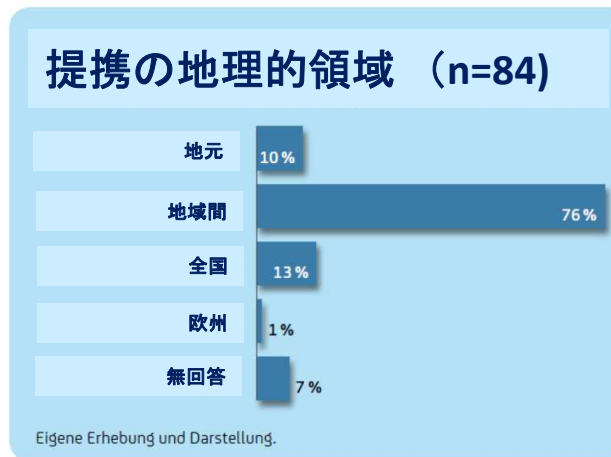
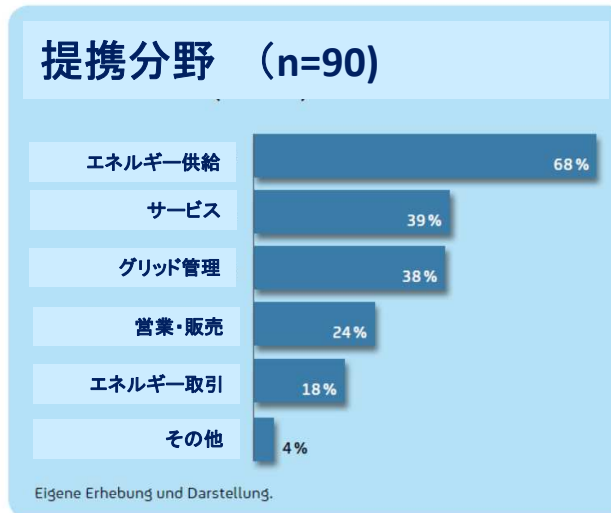
** Anteil der Befragten in Prozent, die auf einer 5er-Skala die Noten 1 oder 2 vergeben haben

Angaben in Prozent; n = 100

シュタットベルケの戦略オプション



シュタットベルケの戦略提携 — その目的と分野

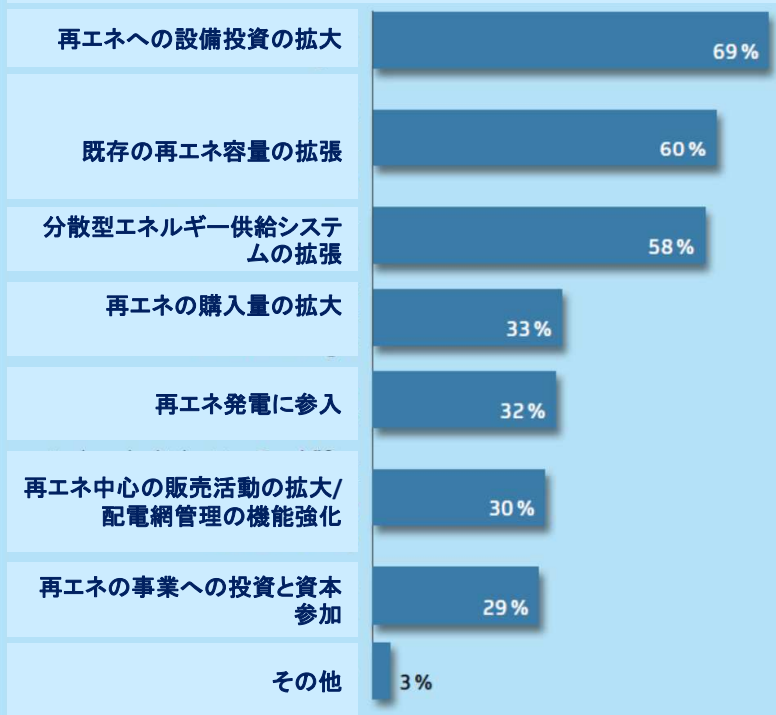


広範囲の戦略提携の事例



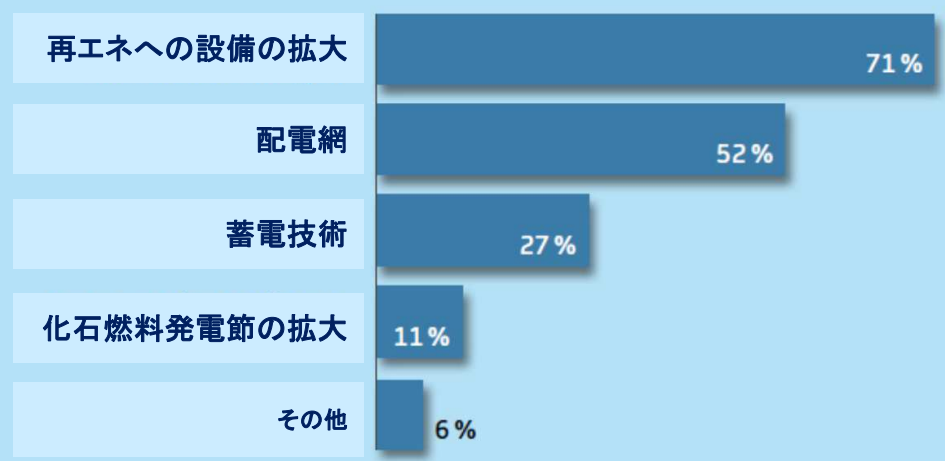
ドイツのエネルギー転換による挑戦

ドイツのエネルギー政策が シュタットベルケに与える影響 (n=90)



Eigene Erhebung und Darstellung.

将来に強化する事業分野 (n=90)



Eigene Erhebung und Darstellung.

シュタットベルケの将来像 — 再エネ中心の分散型エネルギーシステムの中核



目次

- ドイツ・シュタットベルケの概要
- 欧州エネルギー市場自由化に対する戦略的レスポンス
- **まとめ** — **日本版シュタットベルケについての考察**

日本版シュタットベルケについての考察

- 日本の出発点はドイツ・シュタットベルケの正反対
 - 地域独占
 - 配電網の所有 / 配電網営業権の権利
 - 顧客ベースの確立
 - 総合インフラ・サービス提供者の長年の実績
 - 経験豊富な人材
 - 機能しているエネルギー卸市場
- 自治体としてエネルギー事業を取り組む正当性と必要性（“存在価値”，“競争力”）
- 戦略提携の検討
- ガバナンス体制の構築

日本版シュタットベルケについての考察

なぜ？ — 地域エネルギー公社設立の妥当性とその目的

- 1) 社会的責任 → 全市民に対してエネルギーの安定・安心・公平供給
 - 市町村の自治権 (→ドイツの基本法 28.2項, "Selbstverwaltung")
 - 公的サービスの供給義務 (→ドイツの基本法 20.1項, "Sozialstaatsprinzip", "Daseinsfürsorge")

- 2) 環境保護 → 温暖化防止における自治体の役割
 - Local Agenda 21 / COP21
 - 省エネと再生可能エネルギーの促進

- 3) 高齢化社会 → インフラ整備と都市計画
 - コンパクト・シティ
 - 福祉政策
 - 住宅政策 (空き家問題)

- 4) 地域経済再生 → 地域資源の有効活用
 - 省・創エネルギーによる地域経済付加価値の創出
 - 再生可能エネルギー資源の所有権
 - 地域政策のための財源の確保