

ドイツ・シュタットベルケのガバナンス

京都大学大学院経済学研究科
再生可能エネルギー経済学講座

【部門B】 第1回研究会

2019年5月27日(月), 17:00 ~ 20:00

アジェンダ

- | | |
|-------------|--|
| 17:00~17:45 | ドイツと日本の公営企業の債務分析
(坂本祐太) |
| 17:45~19:00 | ドイツ・シュタットベルケのガバナンスとPublic Value
(ラウパッハ・スミヤ ヨーク) |
| 19:00~20:00 | 町村の100%再生可能エネルギーのシナリオ — 西粟倉町の事例研究
(中山涿夫) |

ドイツ・シュタットベルケのガバナンスとPublic Value

ラウパツハ スミヤ ヨーク
立命館大学経営学部教授

2019年5月27日(月)
京都大学大学院経済学研究科
再生可能エネルギー—経済学講座

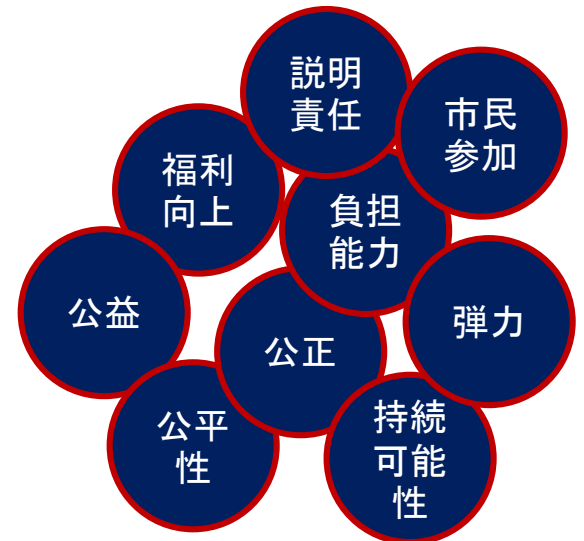
【部門B】 第1回研究会

Agenda

- **学術的な問いとその背景 — 公企業のガバナンス問題と業績管理**
- **独シュタットベルケの概要**
 - 独シュタットベルケのビジネス・モデル
 - 独シュタットベルケの業績
- **独シュタットベルケのガバナンス**
 - ガバナンス体制の二面的構造
 - ガバナンス・ツール
 - ガバナンスの課題
- **独シュタットベルケのPublic Value**
 - Public Value — その理論と手法
 - シュタットベルケの公共価値

学術的な問いとその背景

- 課題： 公共サービスの**法人化**と**代理人化**における公企業のガバナンスとパフォーマンス評価方法の問題
 - 公共体としての**信託義務**、**保証責任**と**遂行責任**
 - 公的サービス委託による**プリンシパル・エージェント問題**
 - 背景： 民間企業と公企業の企業統治の根本的な違い
 - 「**インプット**」の「**経済性**」、「**アウトプット**」の「**効率性**」以外に社会的な「**アウトカム**」の「**有効性**」を重視
 - 公共体の多様な役割と利害関係
- ➔
- **シュタットベルケ**の事例研究
 - **Public Value論**の紹介



独シュタットベルケのビジネス・モデル

- エネルギー、交通、上下水道、廃棄物管理、通信、市民プールなどの社会的なインフラ運営や公益サービスを**総合提供**している、ドイツの自治体によって所有されている公企業
- 全ての住民の**生存配慮**（“Daseinsvorsorge”）のため、手頃な価格で基本的な生活必需品を提供する義務
- 利益が出る事業で赤字事業を**内部相互補助**と**赤字補填**する（Kommunaler Querverbund）

公共インフラ・公益サービスを総合提供するドイツのシュタッドベルケ



電力



ガス



水道



下水処理



ごみ収集



交通



通信

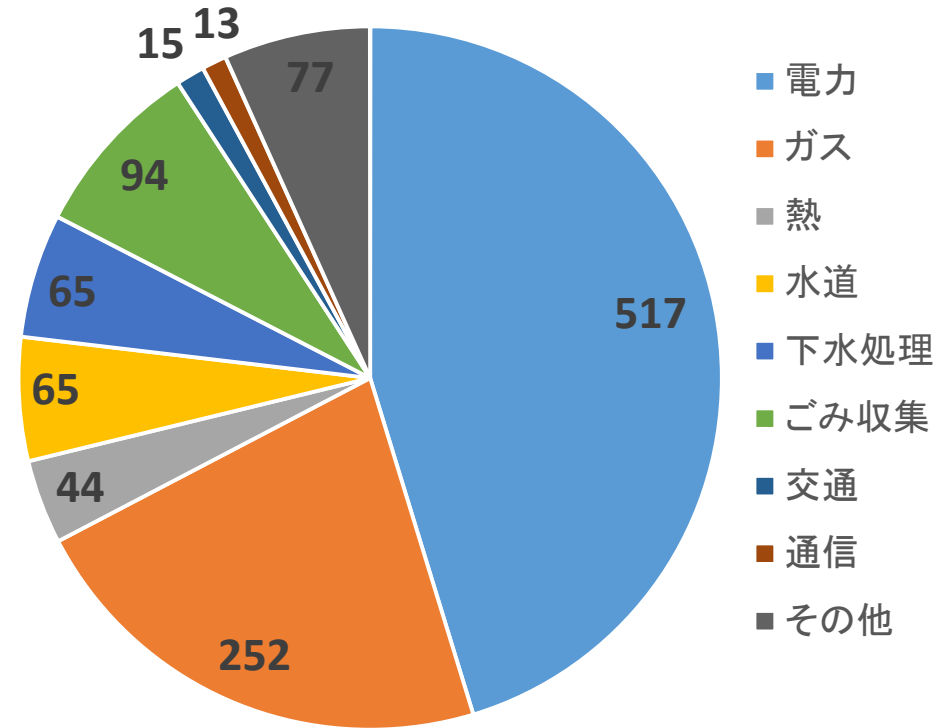


水泳プール

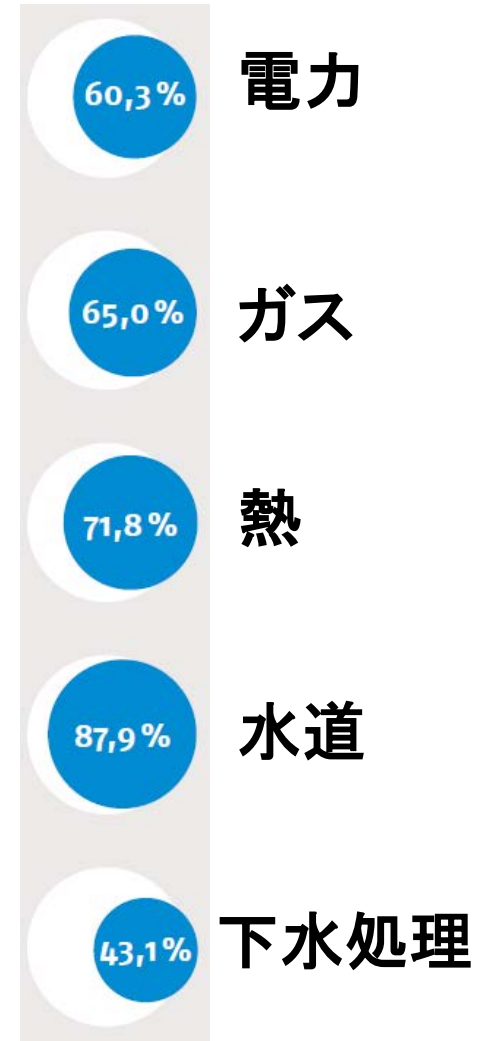
強い信頼を受けているドイツのシュタットベルケ

- 企業数: 1,458社
- 売上: €1,139億
(~¥15兆)
- 従業員数: 260,936人
- 設備投資額: €99億
(~¥1.3兆)

売上構成(€10億)



小売り市場のシェア



公営企業であるドイツのシュタットベルケ → 「公益」の企業使命

民間企業
との
自由競争

自治の原理
“Kommunale Selbstverwaltung”

“Public Service”の提供義務
“Daseinsvorsorge”

公共
インフラ・
公益
サービス
提供の
使命



公共インフラ・公益サービスの総合提供
“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
- 19世紀中旬から発足

• 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)

• 公共インフラ・公益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

ドイツの公企業

シュタットベルケの主な事業領域

表1 ドイツの公企業

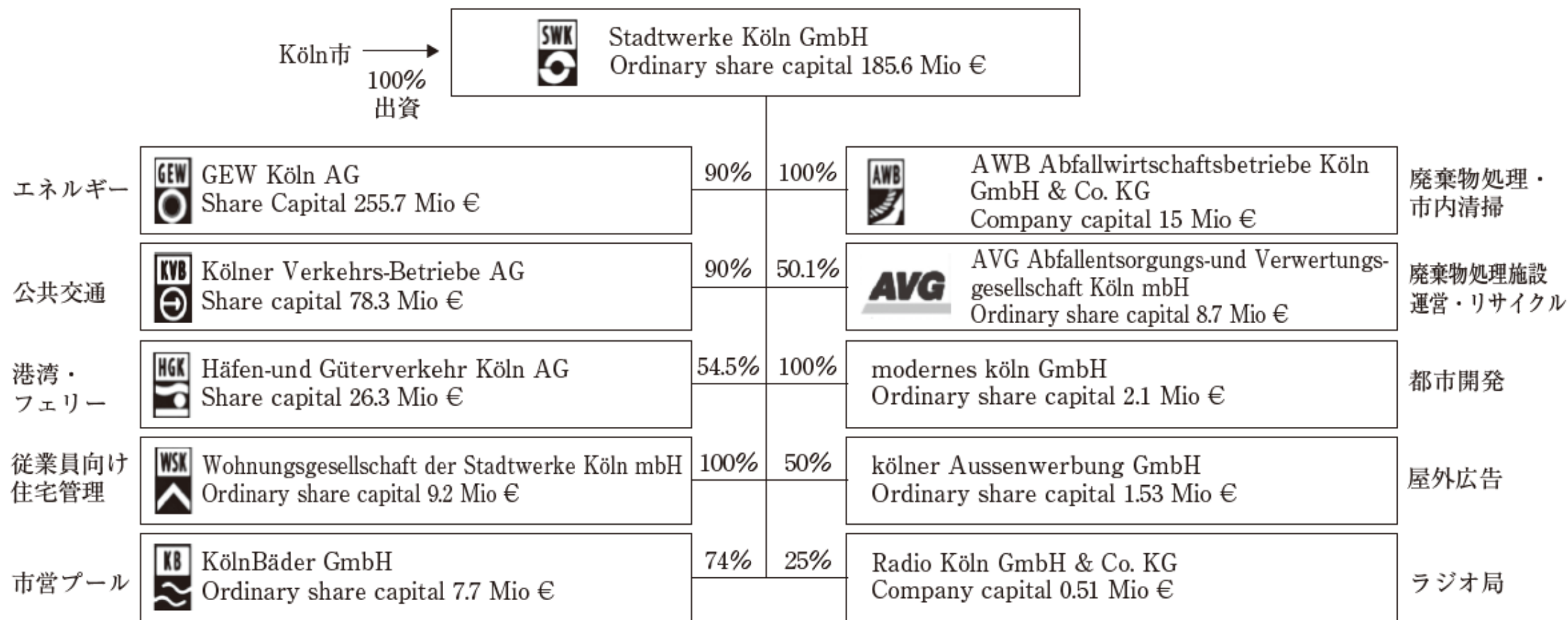
事業分野		企業数	事業形態	
生存配慮関連事業	エネルギー事業（電力、ガス、熱供給）	2,027	会社法に基づく法人格	11,494
	水道	1,709	そのうち GmbH（有限会社）	10,043
	下水処理	1,403	公法上に基づく法人格	5,339
	ごみ・廃棄物の収集と処理	583	そのうち地方公営企業（Eigenbetrieb）	3,604
	文化・スポーツ関連事業	555	そのうち広域連合体（Zweckverband）	1,103
	交通事業	484		
不動産管理と住宅事業		2,035	管轄レベル	
厚生年金、防衛、行政		1,143	中央政府	354
医療事業		902	州政府	1,667
企業や事業の経営・管理事業		1,256	自治体	14,812
その他		4,736		
合計		16,833		

Source: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/_inhalt.html

ドイツの公企業の事業形態

表1 公企業の事業形態						
事業形態	公法上の事業形態				民法上の事業形態	
	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)	Zweckverband	GmbH	AG
	直営企業	公営企業	行政組織法人 (営造物)	広域連合体	有限会社	株式会社
運営組織母体	行政組織	法人格のない特別財政	法人格のある行政組織法人	法人格のある行政組織法人	法人格のある商事会社	法人格のある商事会社
管理組織	自治体行政	事業長 /	執行役員会 /	連合会役員会 /	執行役員会 /	執行役員会 /
		事業監査委員会	管理評議委員会	連合会	監査役会 /	監査役会 /
					社員総会	株主総会
予算 / 財務	自治体の予算	特別会計	独自予算	独自予算 /	商法の管理会計	商法の管理会計
		損失補てん	損失補てん	分担金	破産可	破産可
法的根拠	自治体法	地方公営企業法	公法	公法	有限会社法	株式会法
職員資格	公務員	公務員	使用人	使用人	使用人	使用人
統治	行政法 / 予算法				資本参加	
	国家管理				定款	
	会計監査員				会計監査	

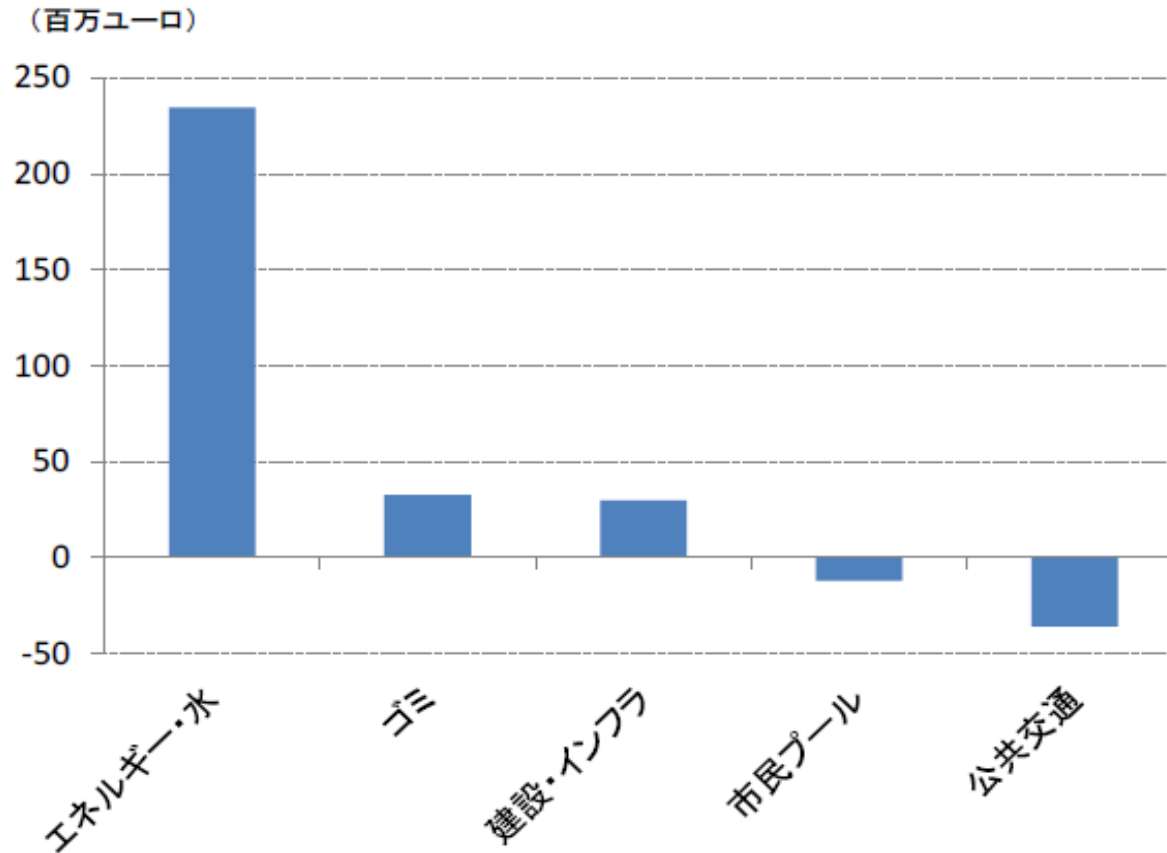
図5 シュタットベルケのグループ企業構成例 (Stadtwerke Kölnの場合)



(資料) Stadtwerke Köln会社案内より日本総合研究所作成 (松井、2013)

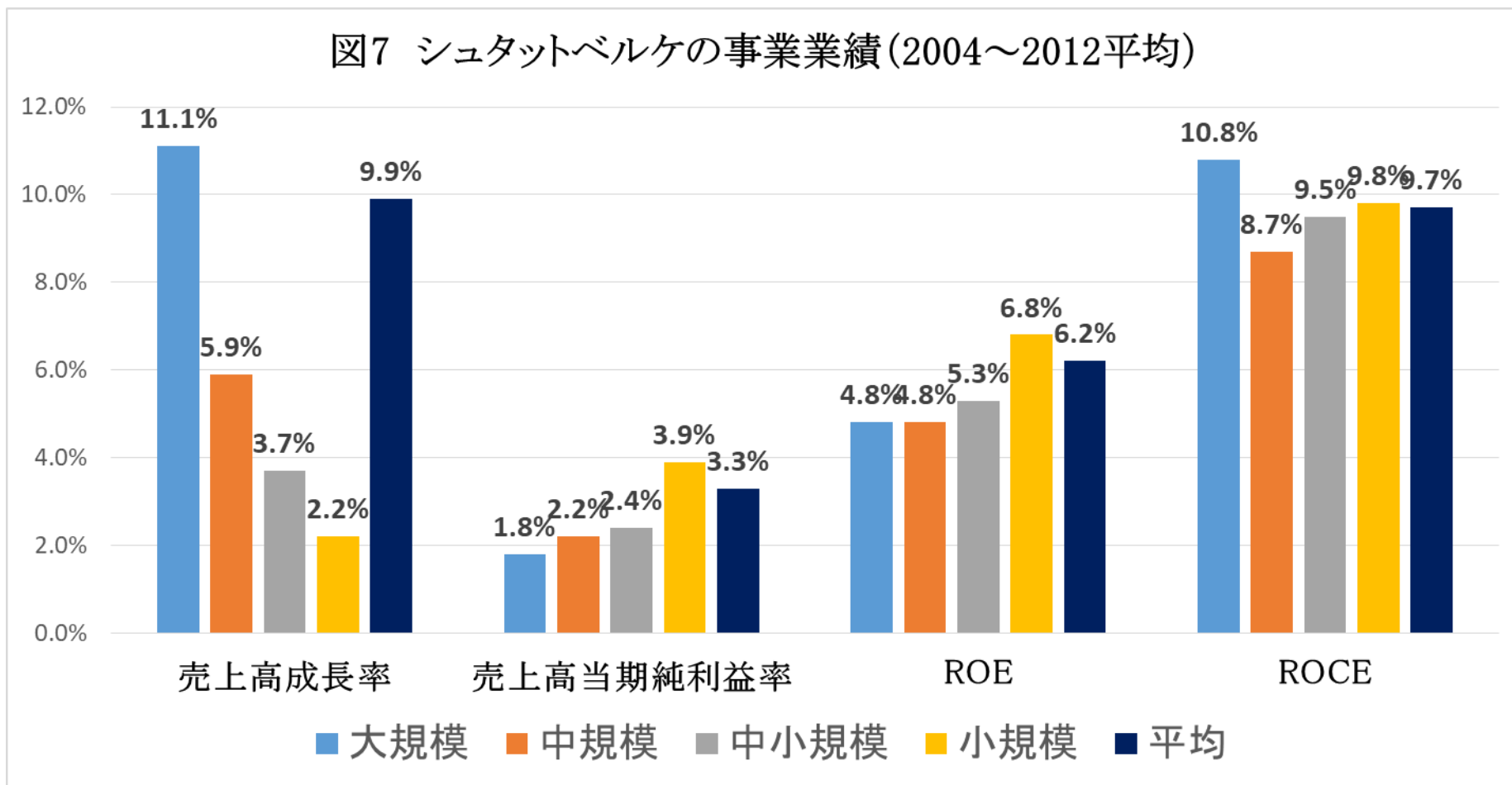
グループ内の内部相互補助と赤字補填 (Querverbund)

図6 シュタットベルケ・ケルンの部門別
EBITDA(2015年)



(出所) Stadtwerke Köln, *Konzernspiegel 2016* よりみずほ銀行
産業調査部作成

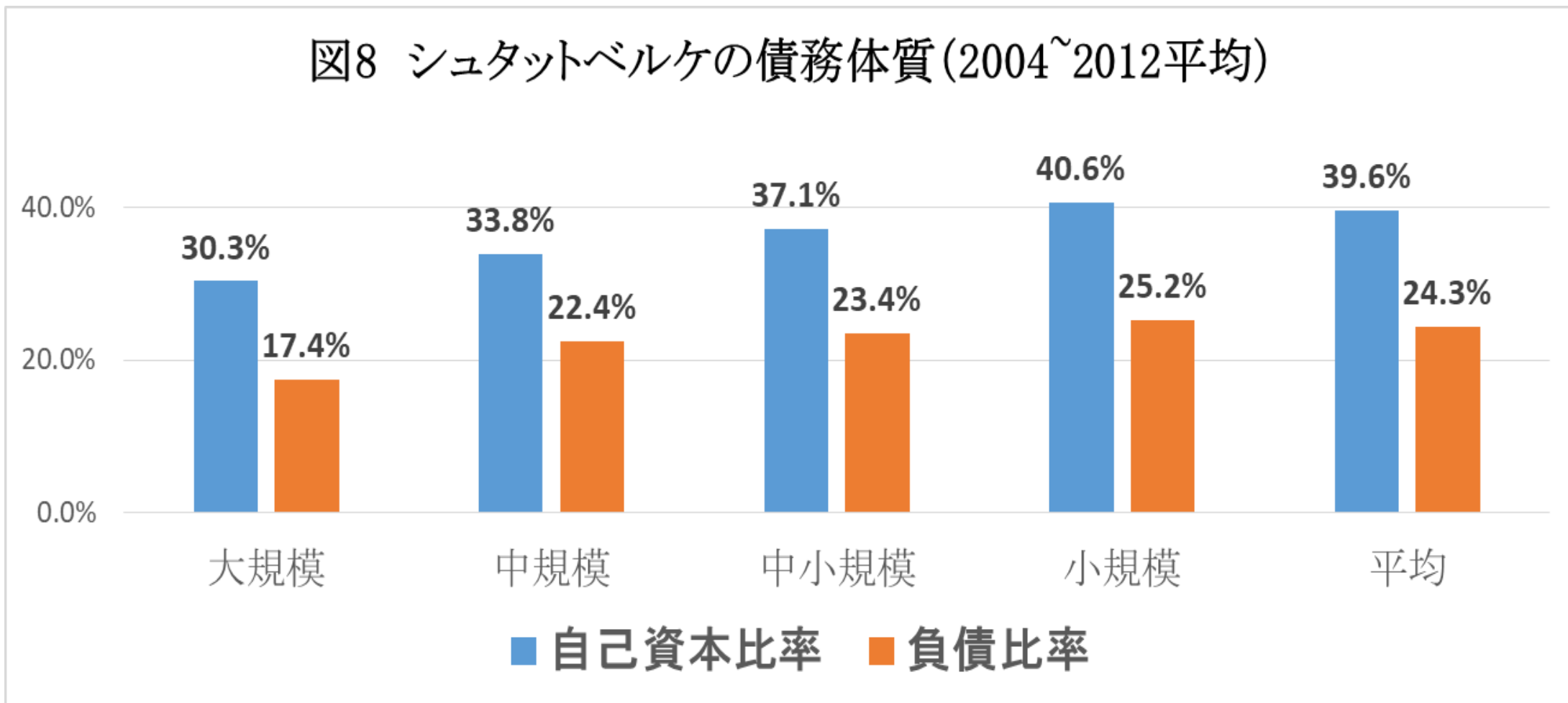
独シュタットベルケの成長性と収益性



出典: Pieper (2016)より作成

健全で、安定的な経営基盤

図8 シュタットベルケの債務体質(2004~2012平均)



出典: Pieper (2016)より作成

2016年	企業数		売上高		当期純利益		補助金前損益	
			(100万€)		(100万€)		(100万€)	
水道	1,706	26%	8,700	4%	481	7%	439	7%
下水道	1,401	21%	11,050	5%	667	9%	576	9%
エネルギー（電気、ガス、熱供給）	1,997	30%	158,915	77%	5,137	72%	5,072	78%
一般ごみ・産業廃棄物処理	579	9%	11,537	6%	418	6%	405	6%
交通	683	10%	12,460	6%	280	4%	-142	-2%
通信	189	3%	4,634	2%	191	3%	178	3%
シュタットベルケ合計	6,555	100%	207,296	100%	7,174	100%	6,528	100%

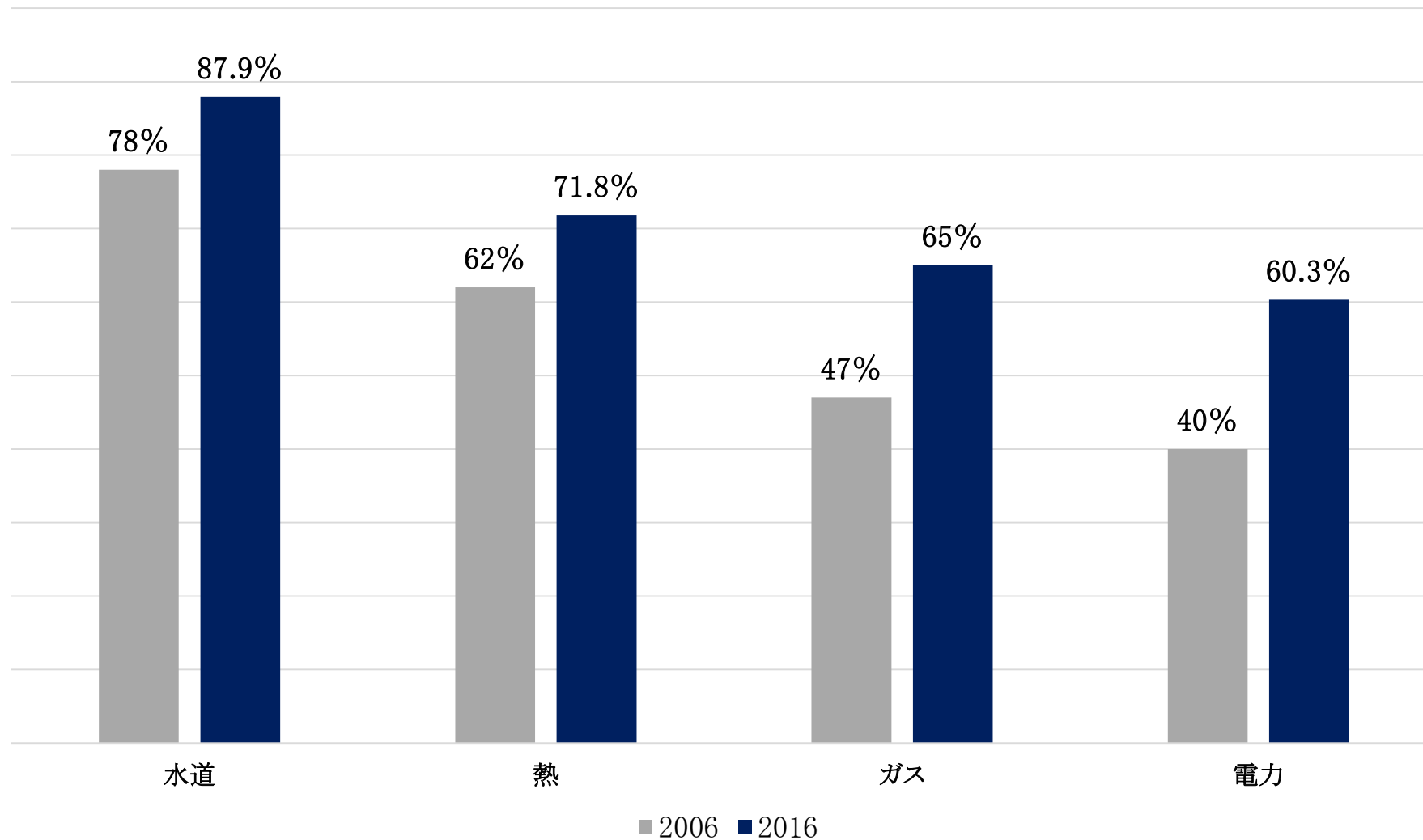
出曲： Statistische Bundesamt (2018)

2016年	収益性			債務体質の安全性		
	ROS	ROE	当期純利益に占める補助金等の割合	自己資本比率	負債比率	利息の支払い能力
水道	5.5%	3.5%	8.7%	35.5%	40.0%	6.1
下水道	6.0%	3.2%	13.6%	28.2%	46.5%	3.1
エネルギー（電気、ガス、熱供給）	3.2%	9.3%	1.3%	33.7%	40.6%	4.7
一般ごみ・産業廃棄物処理	3.6%	8.2%	3.1%	29.5%	30.0%	5.0
交通	2.2%	3.4%	150.7%	33.4%	42.0%	4.8
通信	4.1%	20.3%	6.8%	24.4%	53.0%	14.9
シュタットベルケ合計	3.5%	6.9%	9.0%	32.3%	41.6%	4.6
2016年	資産と費用構造				説明事項	
	固定資産比率	総資産回転率	減価償却費率	人件費比率		
水道	80.7%	0.23	17.5%	17.2%	ROS: 当期純利益/売上	
下水道	89.0%	0.15	13.8%	16.6%	ROE: 当純利益/自己資本	
エネルギー（電気、ガス、熱供給）	39.1%	0.97	3.5%	6.0%	自己資本比率: 自己資本/総資産	
一般ごみ・産業廃棄物処理	49.9%	0.66	7.9%	22.6%	負債比率: 負債/総資産	
交通	61.9%	0.50	10.1%	34.7%	固定資産比率: 固定資産/総資産	
通信	42.3%	1.20	8.7%	27.3%	総資産回転率: 売上/総資産	
シュタットベルケ合計	58.0%	0.64	5.4%	10.2%	利息の支払い能力: EBITDA/支払利息	
EBITDA: 税金・支払利息・減価償却前の利益						

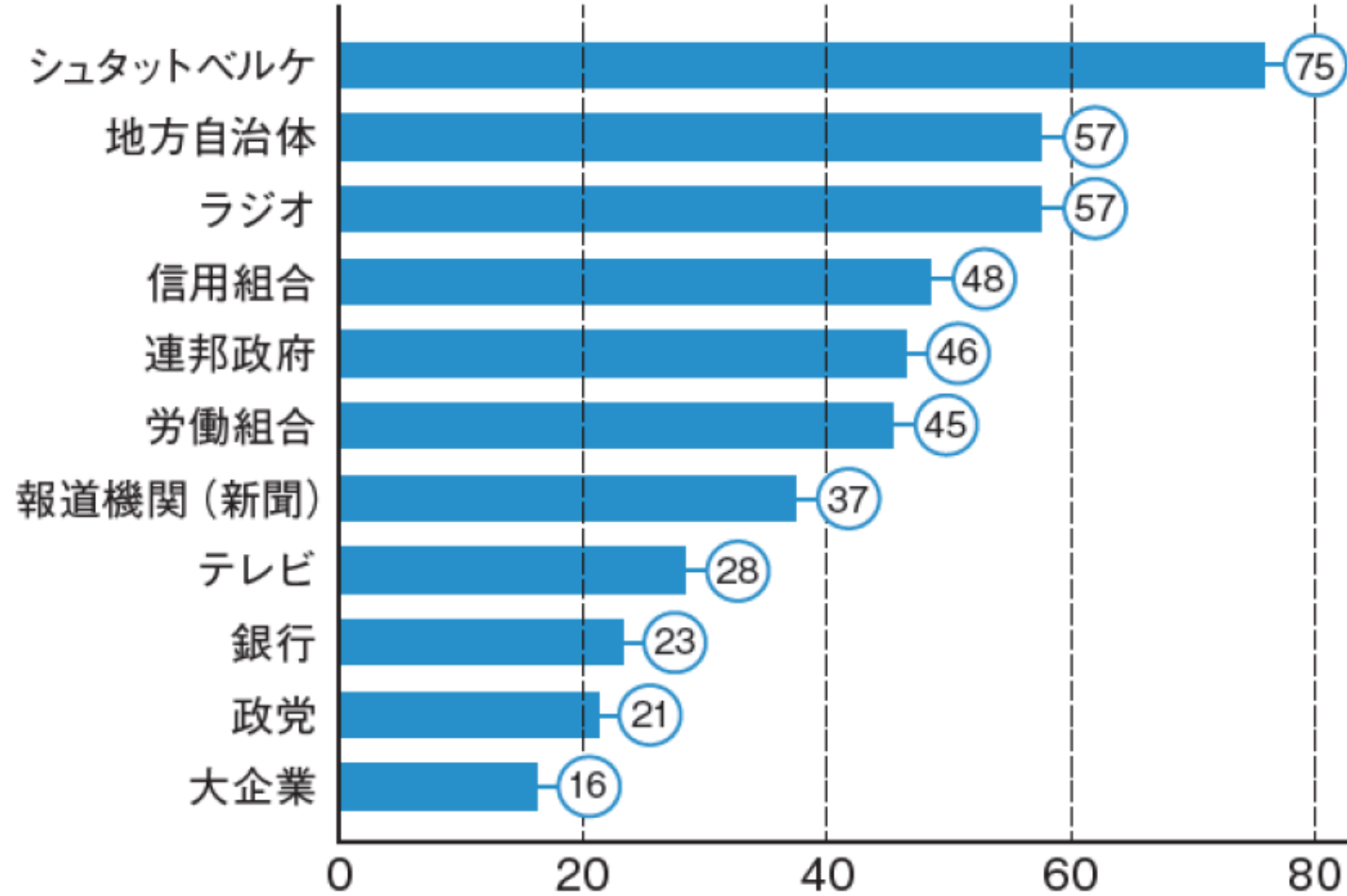
出曲： Statistische Bundesamt (2018)

強い競争力

図9 シュタットベルケのマーケットシェアー



顧客や住民からの高い信頼とブランド力



Agenda

- 学術的な問いとその背景 — 公企業のガバナンス問題と業績管理
- 独シュタットベルケの概要
 - 独シュタットベルケのビジネス・モデル
 - 独シュタットベルケの業績
- **独シュタットベルケのガバナンス**
 - ガバナンス体制の二面的構造
 - ガバナンス・ツール
 - ガバナンスの課題
- 独シュタットベルケのPublic Value
 - Public Value — その理論と手法
 - シュタットベルケの公共価値

独シュタットベルケのガバナンス体制の二面的構造

- 「民」の面 — 民間企業並みの企業統治
 - 目標: 「経営効率」、「持続的価値創造」
 - 法律: 民法、会社法 → **継続企業体**の前提、協会としての**自治権**
 - 統治: 民法上の法人格 → 民間企業の経営機関、**経営の自立性、忠実義務**
- 「公」の面 — 行政法による制約、と行政組織との関わり
 - 目標: 「公益」、「生存配慮」 → **政策目標と財政目標**
 - 法律: 行政法（欧州連合競争法、ドイツ憲法、連邦の予算法、**市町村コード**等）
→ 「**公共目的**」、「**妥当な財政基盤**」、「民間企業への**補完性**」
 - 統治: 公法に基づくガバナンス
 - 国家主権に対する**民意**による監督
 - **影響力駆使の義務**（所有権、人事権）、遂行責任
 - 行政側からの監督（投資管理機能の部署）
 - 治政の**内部監査部署**や州政府の**会計監査院**

Public 公

Governance

Corporate 民

目標

„公益“
„生存配慮“

保障責任

„経営効率“
„持続的価値創造“

政策目標

財政目標

州政府の監督

所有者としての自治体

協会としての自治権

ガバナンス
組織構造

司法

民衆主義

自治体

議会

市長/ 郡長

治政 行政

投資管理

影響力駆使の義務・
遂行責任

有限会社
GmbH

社員総会

取締役会

執行役員会

指示権

株式会社
AG

株主総会

取締役会

役員会

経営自立 / 自己責任

公衆/ 住民

ステークホルダー

顧客

従業員

ビジネス・
パートナー

金融

法的根拠

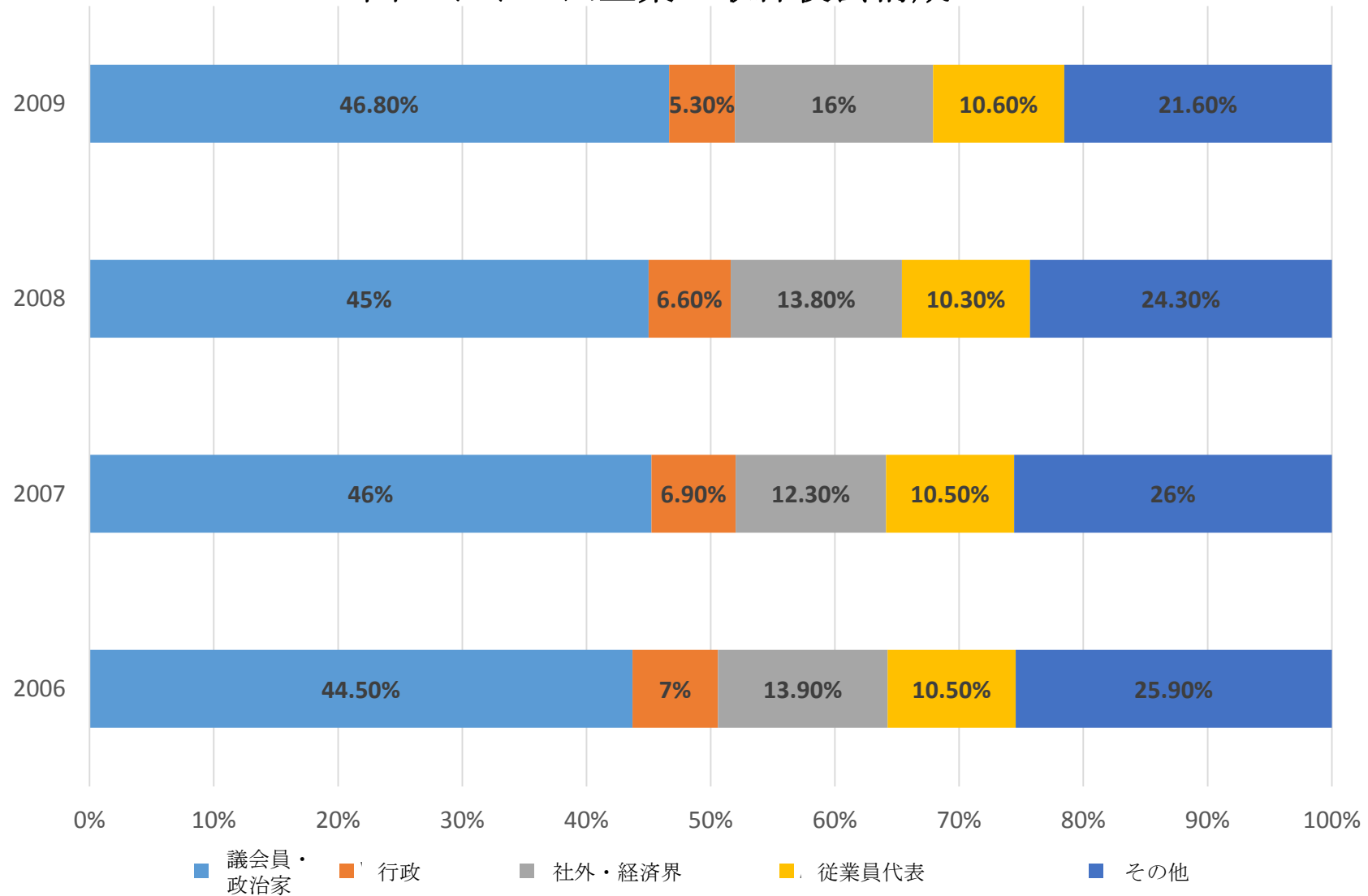
- EU: 助成金法, 委託法
- ドイツ国: 憲法 (Art. 28, 31), 予算法 (BHO, HGrG)
- 州: 市町村コード (GO)、予算 (LHO)

法的原理

- 民法典 (BGB)
- 商法典 (HGB)
- 会社法 (GmbHG, AktG)

ドイツ公企業の取締役会構成

図2: ドイツ公企業の取締役会構成



出典: Papenfuß (2013)、230項、n = 250社

公企業を監督するためのガバナンス・ツール

	設立前	随時の監督業務		情報開示
		戦略策定	事業運営	
企画	<ul style="list-style-type: none"> 設立契約及び定款における規定 <ul style="list-style-type: none"> 公的任務・使命の確定 承認事項 有限責任や損失負担等 取締役会の設置 経営機関の人選 経営機関による情報開示や報告義務 公企業の解体ルール Public Corporate Governance コード <ul style="list-style-type: none"> 自主的なコミットメント 行政機関と経営機関間の整合プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> 5年の予算計画 	<ul style="list-style-type: none"> 年次の事業計画 	
コーディネーション／管理	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営のガイドライン 議会の決議事項の拘束ルール 	<ul style="list-style-type: none"> 役人契約 目標管理制度 事業契約の管理 行政の出資管理委員会や部署 ポートフォリオ・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理 	
業務支援／情報提供		<ul style="list-style-type: none"> 市場調査 	<ul style="list-style-type: none"> 公的任務遂行のチェック カスタマー・サーベイ 	
コントローリング		<ul style="list-style-type: none"> 債務分析 SWOT分析 ポートフォリオ分析 Benchmarking Balanced Scorecard 	<ul style="list-style-type: none"> 月々の報告 業績管理 予実分析・異分分析 資金管理 投資管理 環境負荷管理 	<ul style="list-style-type: none"> 年度決算書の開示義務 自治体の投資報告書 会社法における会計監査 公的な拡張会計監査 州の会計監査員による調査
人事	<ul style="list-style-type: none"> 自治体全般の人事計画や人材育成給与体系／成果報酬 	<ul style="list-style-type: none"> 人事考課 人材教育 		<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の開示

ライプツヒ市のシュタットベルケの社員関契約

- ライプツヒ市のシュタットベルケの25項の箇条に渡る社員関契約は、以下の重要事項が明確に規定されている:
- 事業範囲(電力、ガス、熱の供給／エネルギー・トレーディング／通信サービス／エネルギーや環境関連施設の経営)(第2条)
- 子会社設立及び他企業の買収或いは出資:州の市町村規定に基づくライプツヒ市議会の承諾(第3条)
- 執行役員取締役会に対する報告義務:ドイツの株式会社法(Aktiengesetz)の第90条に言及する上、四半期ごとに事業報告、事業リスク、内部監査の結果、コンプライアンス事項、事業戦略実行の進捗状況、所有者が定めた公的任務や目標の達成度合い、スポンサー・ドリンク活動(第8条)
- 戦略策定義務:事業使命及び所有者が定めた公的目標に基づいている長期戦略コンセプトを策定し、社員総会と取締役会に提示する執行役員会の義務(第9条)
- 取締役会運営に関する諸規定(第10条～第15条)
- 取締役会の責任と権限:執行役員に対する人事権(任命、雇用、解任)、執行役員に対する諮問と監督、長期戦略コンセプト・事業計画・年次予算の審査、年度決算の審査、社員総会に対する勧告、ライプツヒ市の管轄下で定めた公的料金に関する価格戦略、承認事項(例えば、融資・投資・不動産・子会社の関連事項)、公認会計士の指名(第16条)
- ガバナンスに関する報告義務(第19条)
- 事業計画の作成:州の市町村コードや直営企業に関する条例に言及する上、5年間にわたる事業計画の策定義務(予告、収益計画、貸借対照表の計画、資金計画、投資計画、人員計画、設備の保全計画)(第22条)
- 年度決算書:州の市町村コードで定めた年度決算書の策定と、州の予算原則法に基づく拡張会計監査の実施義務や市或いは州行政に対する開示義務(第23条)

独Public Corporate Governance Code(PCGK)の範囲

- 主に公企業の経営機関(総会、取締役会、執行役員会)、会計と監査、情報開示等の原則的な運用ルール
- 公的に任務の遂行責任をどのように担保するか？
 - 公企業の事業目標と長期的な戦略コンセプトの作成プロセスや役割分担
 - 市町村の政治機関(議会、議会委員会)の関わり方
- 取締役或いは執行役員の独立性と忠実義務をどのように両立できるか？
 - PCGKの社員関 契約への取り入れ方法(例えば、Comply and Explainルール of 定款への導入)
 - 議会及び行政の承認事項の定義
- 取締役或いは執行役員の専門性や適任性をどのように確報出来るのか？
 - 利害相反の回避及び開示
 - 独立性に関する規定(例えば、公企業との関係、合間仕事、報酬)
- 取締役会による監督業務の有効性をどのように高めることができるか？
 - 取締役に対する教育
 - 取締役会の中における独立委員会の設置
 - 監督業務に関する監査
- 報告や情報開示の透明性をどのように確報出来るのか？
 - 開示情報に関する規定
 - 内部監査
 - 会計監査の独自性
 - 役員報酬の開示
- 社会契約or社員間契約

投資報告書 (Beteiligungsbericht)

- 自治体の出資活動の方針、規模、分野、成果などの包括的な分析
- 個別の出資企業の損益表、貸借対照表、キャッシュフロー
- 個別の出資企業の重要な経営指数
 - 自己資本率と投資比率、
 - ROSやROEの収益率
 - 債務回収比率と流動性
 - コスト構造（人件費、減価償却など）
 - 業務の達成度合いに関する指数とCSR関連
- 自治体からの補助金や債務保証などの事業支援
- コンセッションなどの契約状況

独シュタットベルケのガバナンス課題（1）

• 自治体の投資管理機能の組織と運用に関する課題

• 投資ポートフォリオの複雑さ

- 自治体の投資活動の**全体図**は把握しにくくなっている
- 個々の公企業の活動を有効に監視できる**専門能力**が欠けている
- 公企業グループの全体的な戦略策定に関する**責任の所在**は不透明である
- ガバナンスの**標準化**や**統一化**が進んでいない

• 不十分な**情報開示**

- 情報開示の遅れ
- 内部監査の部署に情報が入りにくい
- 将来の発展に関連している情報が欠けている

• 不十分な公的な拡張監査

→ 公企業の**非効率的な経営**につながるリスクがある

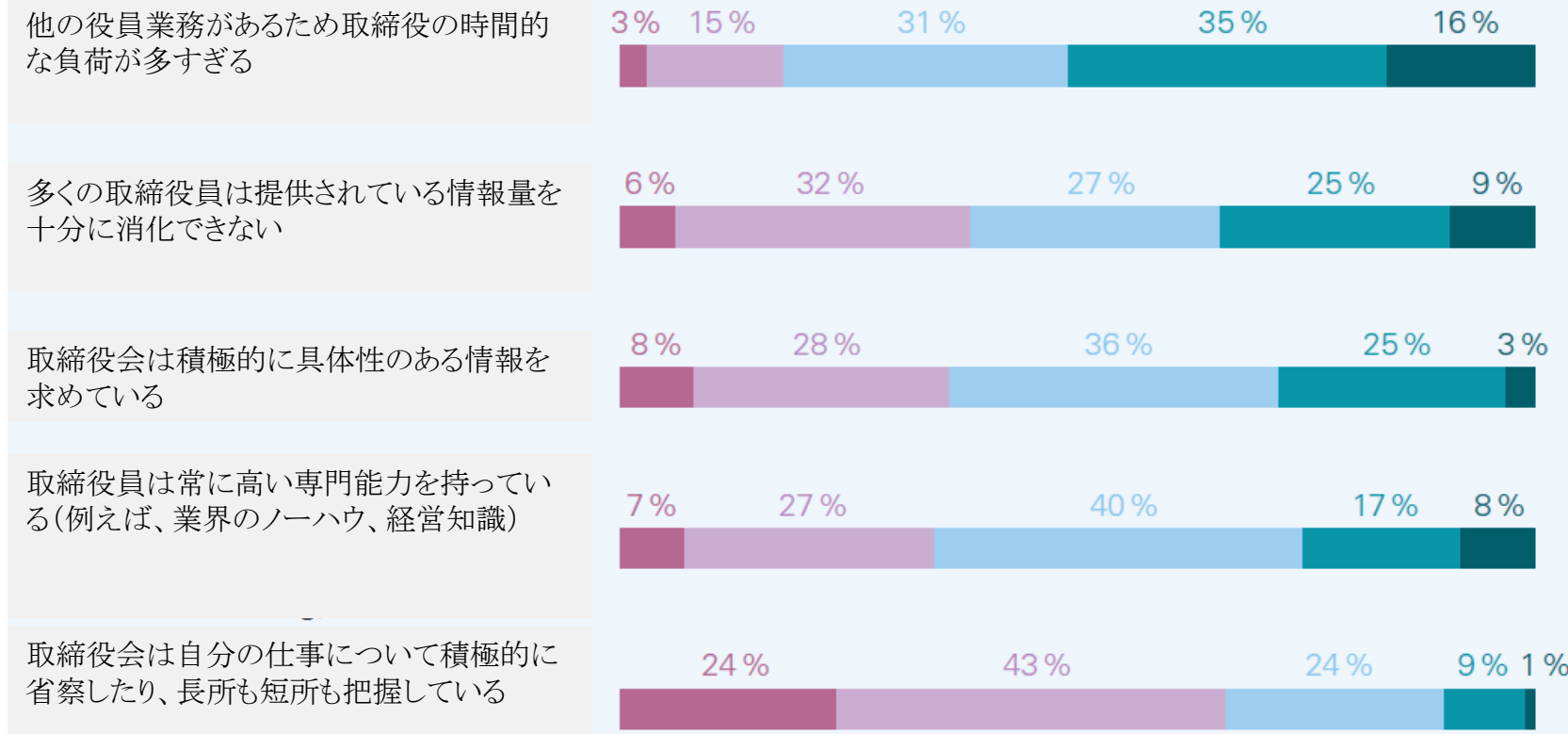
（入札や外注契約の不利な条件や高コスト、必要以上に高い労働組合従業員の待遇、過剰なスポンサーリング、広告活動等のような**無駄な経費**）

独シュタットベルケのガバナンス課題 (2)

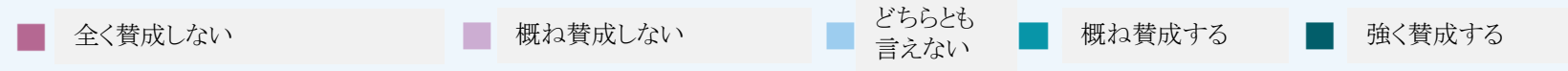
- 公企業における経営機関の運用に関する課題
 - 取締役会の形式的で空洞化された審議プロセス
 - 議会における政党の議席に比例しての取締役会の構成
 - 取締役会に専門知識や適性の欠如
 - 取締役会の人数が多過ぎる
 - 執行役員と取締役会との間の連携と協力が欠けている
 - 取締役会に対して不十分な**情報開示**
 - **独自**の経営判断と決定
- **不十分な監督機能** (Untersteuerung) <-> 経営に対する**過剰な干渉** (Übersteuerung)

執行役員による取締役会に関する評価

n = 157-161



Schwächen



出典: Tobias, 2015b

独シュタットベルケのガバナンス課題 (3)

- 法人化に対する**制度的な批判**
 - 議会が直接にコントロールできない**影の予算**に相当
 - 公共体の財産と**債務状況の雲隠**
 - 市長をはじめ取締役の特定人物に大きな**権限の集中**
 - 公務員の通常の**職業倫理**の空洞化
 - **政策的なコントロール**は弱くなる

- 自治体の**保障責任**や**遂行責任**が有効的に果たされない

独シュタットベルケのガバナンス — まとめ

① 独シュタットベルケの**高度なレベル**にあるガバナンス

- 健全で、安定的な経営基盤
- ガバナンスのさらなる改善と体制強化
- 行政組織(投資管理機能)・政治(市長／議会)・経営組織(経営機関)の複雑な関係(権力のバランス) → **Public Corporate Governance**

② 社会的な**アウトカム**の有効な業績管理の欠如

- シュタットベルケ組織の**巨大化と複雑化** → 「**コンツェルン化**」
- 個々の事業と責任体制の分散化による**組織的な遠心力**の増加
- 包括的な「**都市戦略**」(Stadtstrategie)との**不十分な統合**
- **戦略的な観点**から弱化するガバナンス

 **非債務的な経営目標の設定と業績管理制度**

組織の巨大化と複雑化 → シュタットベルケの「コンツェルン化」

表3 ドイツの重要都市の公企業とシュタットベルケの概要

	人口 (人)	公企業				シュタットベルケの事業分野			
		企業数	総資産 (100万€)	売上 (100万€)	従業員数 (人)	売上 (100万€)	総資産 (100万€)	従業員数 (人)	連結企業数
1 Berlin	3,613,495	56	55,677	8,164	51,937	2,977	13,843	24,103	31
2 Hamburg	1,830,584	102	30,900		63,870	4,675	17,166	21,392	62
3 München	1,456,039	217				7,224	10,709	9,067	72
4 Köln	1,080,394	41	13,197	5,194	21,881	4,959	5,150	12,339	26
5 Frankfurt am Main	746,878	227	9,392	4,055	15,274	2,245	3,693	5,456	105
6 Stuttgart	632,743	58	5,674	1,680	11,959	684	2,834	3,984	19
7 Düsseldorf*	617,280	67				1,994	1,368	1,209	31
8 Dortmund**	586,600	97				942	750	600	18
9 Essen	583,393	71	3,393	1,108	8,018	645	1,110	3,187	
10 Leipzig	581,980	299			14,176	4,496	1,305	4,733	55
11 Bremen***	568,006	61			6,487	1,516	2,000	2,016	59
12 Dresden	551,072	95		4,000	13,055	2,533	3,041	5,623	30
13 Hannover	535,061	26	5,116	3,227	7,843	2,325	2,114	4,468	40
14 Nürnberg	515,201	91				2,383	2,424		44
15 Duisburg	498,110	134				1,171	1,034	4,166	16
16 Wuppertal	353,590	62			5,343	1,101	1,250	3,247	26
17 Bielefeld	332,552	66				587	866	1,165	26
18 Bonn	325,490	40				492	698	2,248	32
19 Münster	313,559	56	1,209		2,541	547	530	900	28
20 Karlsruhe	311,919	44			4,597	717	1,637	2,530	4

注意

*Stadtwerke Düsseldorfの出資比率: EnBW 54.95%, Stadt Düsseldorf 20.05%, GEW Köln 20%

**Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbHの出資比率: Dortmunder Stadtwerke Beteiligungsgesellschaft mbH: 60.1% / Innogy SE: 39.9%

**swb Stadtwerke Bremen GmbHはEWE AGの100%の子会社である

出典: 各自治体の投資報告書および各シュタットベルケの決算書から作成

660社以上

独シュタットベルケの経営的チャレンジ

① 激化する経営環境

- **エネルギー事業**の悪化（発電、配電、小売、エネルギー・トレーディング）
 - 構造的な赤字が続く公共交通などの事業への**困難な内部補助**
- シュタットベルケの**ビジネス・モデル**への脅威

② 新規事業開拓の**妥当性と正当性** → 「公益」との関係性？

- 総合的なエネルギー・マネジメント・サービス
- セクター・カップリング（電力、熱、交通）
- デジタル化（通信事業、VPP, HEMS/BEMS、スマート・シティー）
- 民間企業やベンチャー企業との（資本）提携
- **総合サービス・プロバイダー**に変身する独シュタットベルケ



社会的なアウトカムの評価方法 → Public Valueへの注目

激化するドイツの自治体コンツェルンの経営状況

n = 91

		シュタットベルケの連結決算		
		緑	黄	赤
n		22 (+/- 0)	29 (-5)	40 (+3)
自治体	緑	12 (-7)	2 (-4)	5 (+1)
	黄	34 (+8)	11 (+3)	9 (+1)
	赤	45 (-3)	9 (+1)	15 (-2)

出典: Holler et.al (2018 (全調査との比較))

凡例

緑

自治体: 黒字予算が3年連続継続
シュタットベルケ: すべての指数達成 (EBITDA収益率 > 10%, EBIT/支払利息 > 3, 正味負債/EBITDA < 2.5, 自己資本比率 > 35%)

黄

自治体: 黒字予算が3年連続継続できていない
シュタットベルケ: 一個以上の指数未達成 (EBITDA収益率 > 10%, EBIT/支払利息 > 3, 正味負債/EBITDA < 2.5, 自己資本比率 > 35%)

赤

自治体: 州政府管轄の財政立健全化計画の対象である
シュタットベルケ: EBIT/支払利息 < 1, 正味負債/EBITDA > 3.5, 自己資本比率 < 10%

総合サービス・プロバイダーに変身する独シュタットベルケ

分散型エネルギーシステムにおける中核的な
エネルギー・サービス

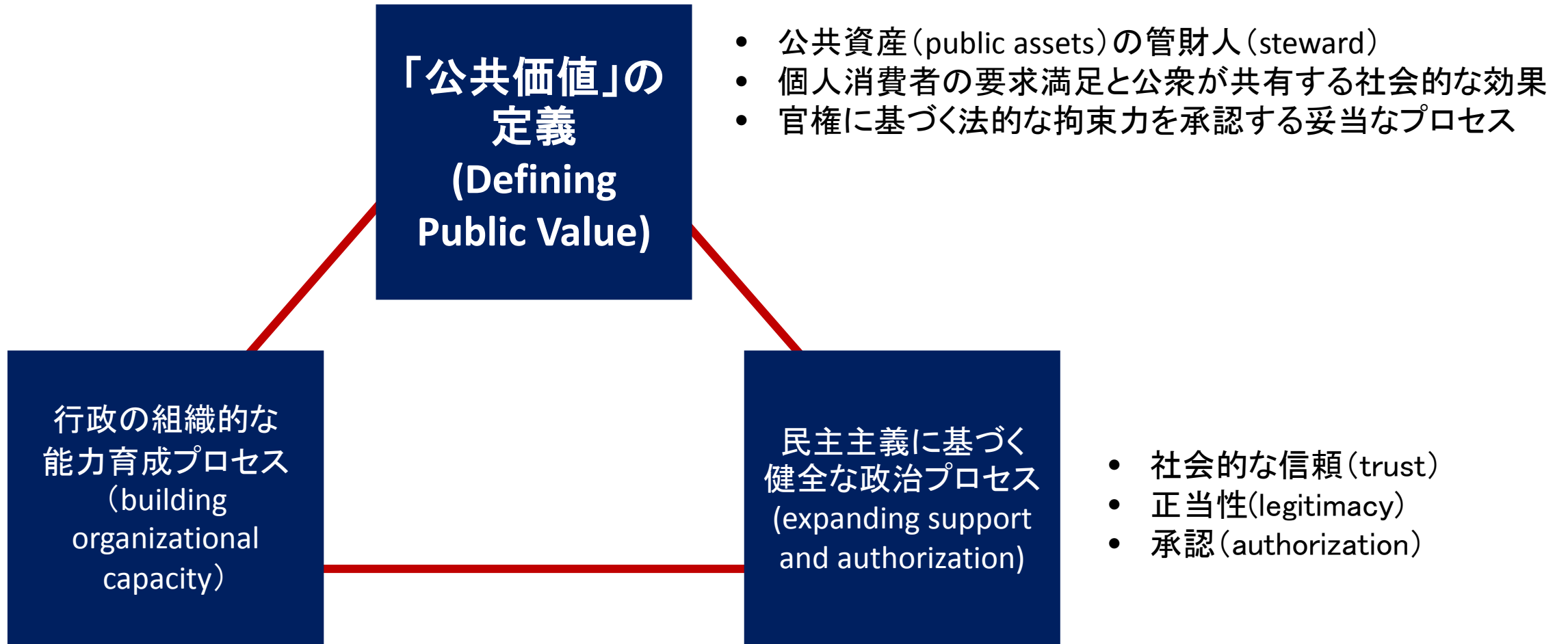
未来の交通システムにおける
中核的な
モビリティ・サービス

スマート・シティー
における
生活関連
サービス

Agenda

- 学術的な問いとその背景 — 公企業のガバナンス問題と業績管理
- 独シュタットベルケの概要
 - 独シュタットベルケのビジネス・モデル
 - 独シュタットベルケの業績
- 独シュタットベルケのガバナンス
 - ガバナンス体制の二面的構造
 - ガバナンス・ツール
 - ガバナンスの課題
- **独シュタットベルケのPublic Value**
 - Public Value — その理論と手法
 - シュタットベルケの公共価値

MooreのStrategic Triangle



Public Valueの定義

プライベート対パブリック・バリュー	
プライベート・バリュー (Private Value)	パブリック・バリュー (Public Value)
価値を審判する個人消費者	価値を審判する個人消費者と 公衆(納税者)
個人消費	個人消費以外に、共同消費と共有
(資本)市場に対する アカウントビリティ	民衆主義に基づく アカウントビリティ
物質的な満足感	物質的な満足感以外に、 「公益」につながる 社会的効果や公共福祉
金銭的・経済的 (効率性、有効性)	経済的な有効性以外に、 「公平性」・「正当性」・ 「官権に基づく拘束力」
利便性 (utilitarian , “value for money”)	利便性と倫理性 utilitarian & ethical (“deontological”)

出典: Alford (2015)より作成

Public Valueの定義や評価方法に関する議論

定義に関する議論

「公共価値」 (Public Value)

評価方法に関する議論

- Moore:
「公共価値連鎖プロセス (public value chain)」
- Bozeman:
「政治社会的な価値観 (public values) や規範」
- Talbot:
「拮抗的な利害や多様な価値観を持っている
利害関係者同士の政治的な争いによる形成」
- Meynhardt:
「人間の認知心理学に基づいているPVの記述的な定義」

- 「INからOUT」の規範的な方法
→ Public Value Account (Moore)
- 「OUTからIN」の記述的な方法
→ Public Value Scorecard (Meynhardt)
→ Gemeinwohlatlas (公益マップ)

Public Value Chain and Public Value Account (Moore)

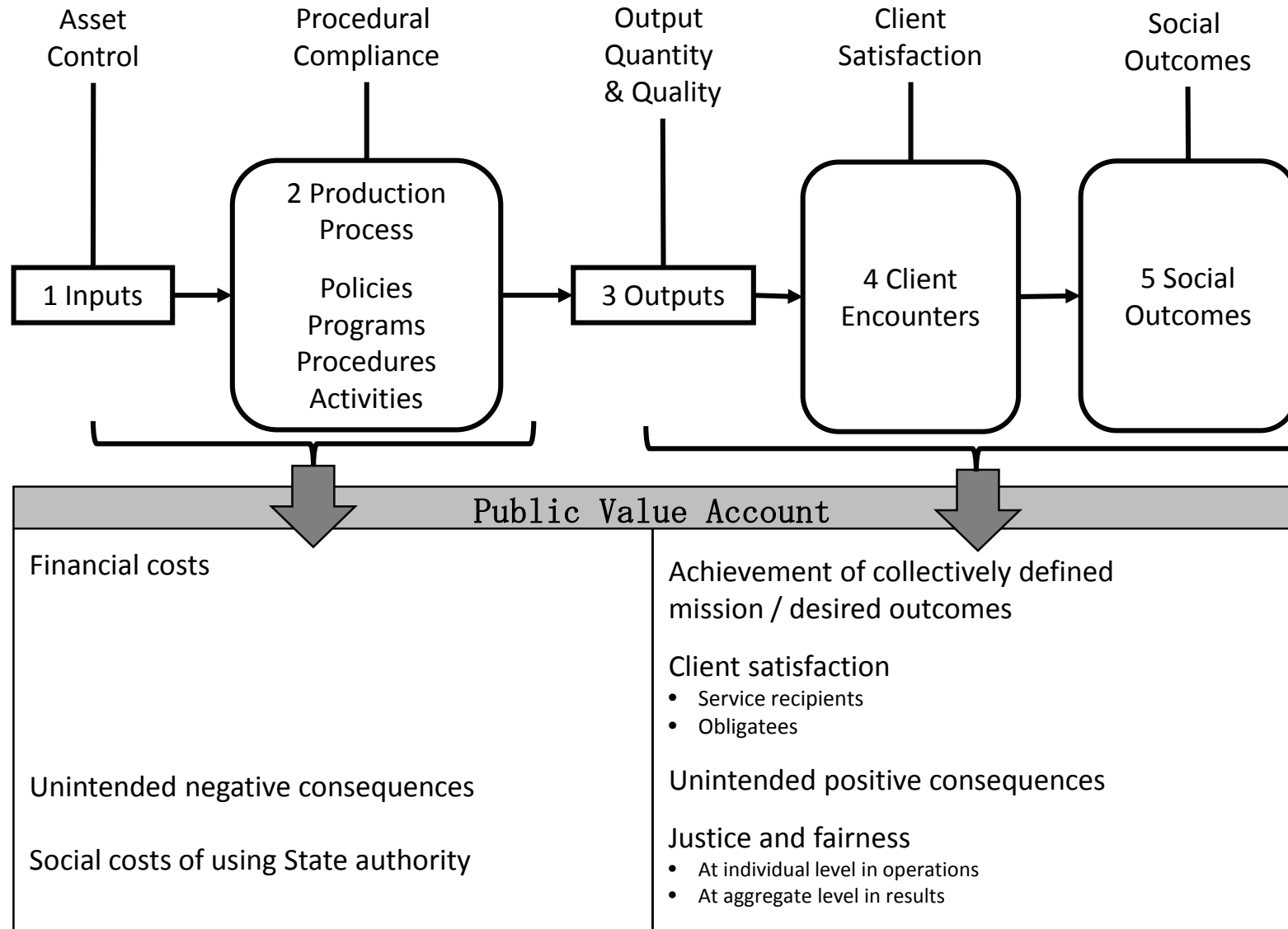


表6 基本的人間ニーズと価値

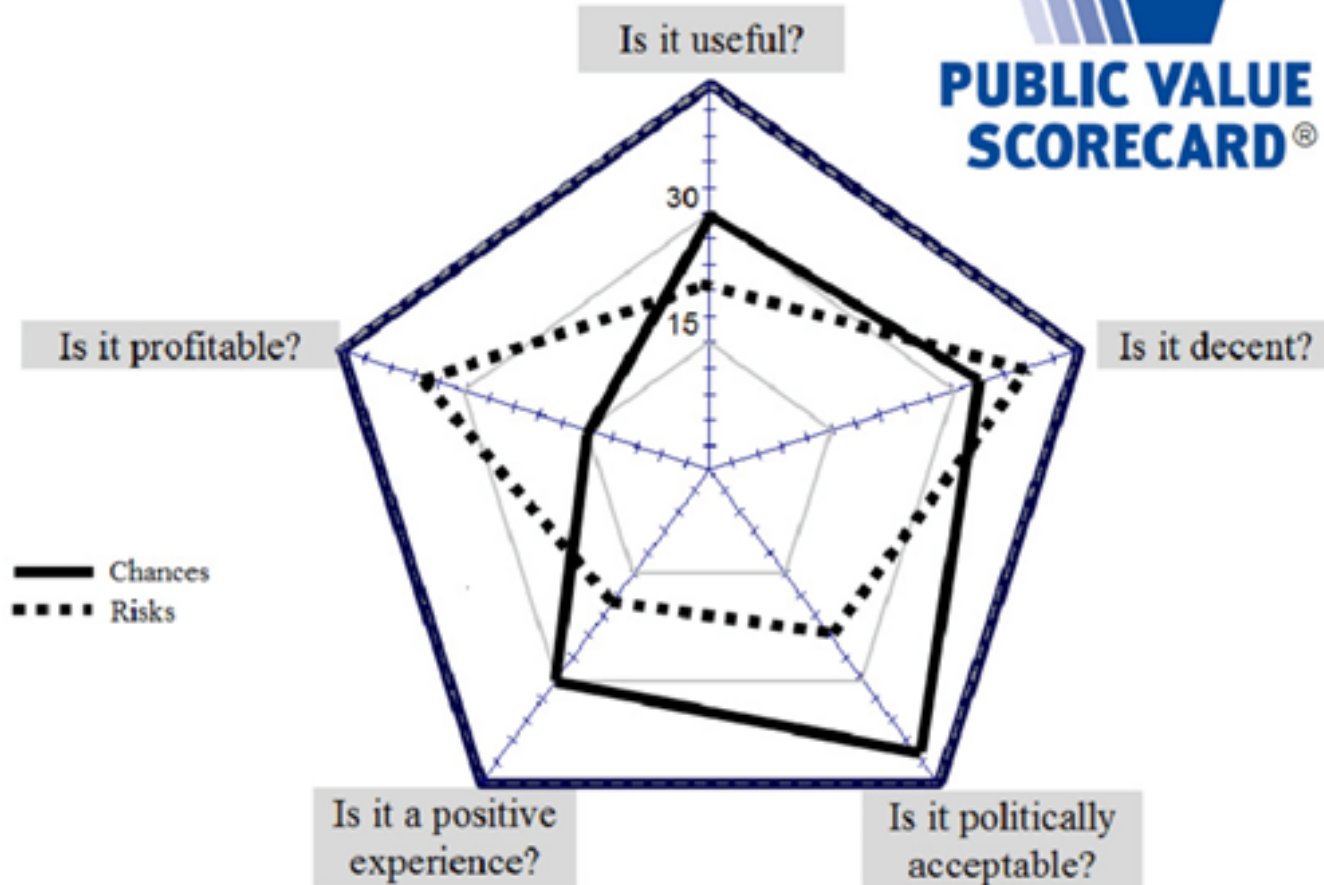
Basic need for...	Translation into a motivation for...	Basic Value dimension
<p>Positive self-evaluation (自尊心)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positive self-concept and self-worth • Consistent relationship between self and environment • Feeling of high self-esteem (in social comparison) 	<p>Moral-ethical (道德・倫理的)</p>
<p>Maximizing pleasure and avoiding pain (歓楽の最大化又は痛苦の回避)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positive emotions and avoidance of negative feelings • Flow experience • Experience of self-efficacy due to action 	<p>Hedonistic-aesthetic (享楽・美的)</p>
<p>Gaining control and coherence over one's conceptual system (自分の環境に対するコントロール観や 互換性の感覚)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding and controlling one's environment • Predictability of cause-and-effect relationships • Ability to control expectations to cause desired outcomes 	<p>Utilitarian-instrumental (功利・実利的)</p>
<p>Positive relationships (円滑な所縁)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatedness and belongingness • Attachment, group identity • Optimal balance between intimacy and distance 	<p>Political-social (社会・政治的)</p>

Public Value Scorecard (Meynhardt)

この組織或いはこのサービスは役に立つか？
(任務の質的な達成度)



この組織或いはこのサービスは経済的であるか？
(任務遂行の経済性)

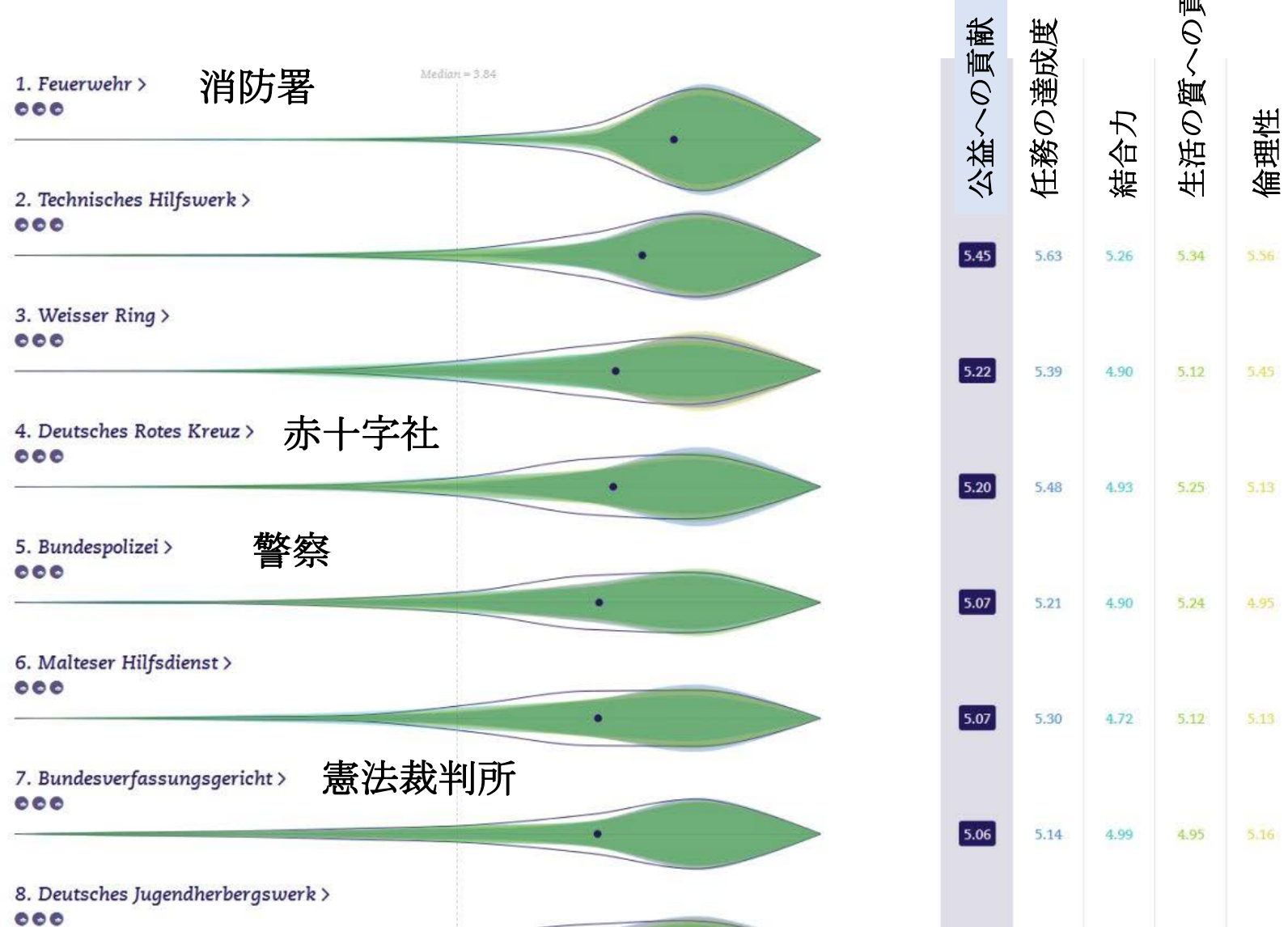


この組織或いはこのサービスは社会的正義に適ったものであるか？
(任務の倫理性)

この組織或いはこのサービスは生活向上に貢献する経験を持たすか？ (任務の生活の質に対する貢献)

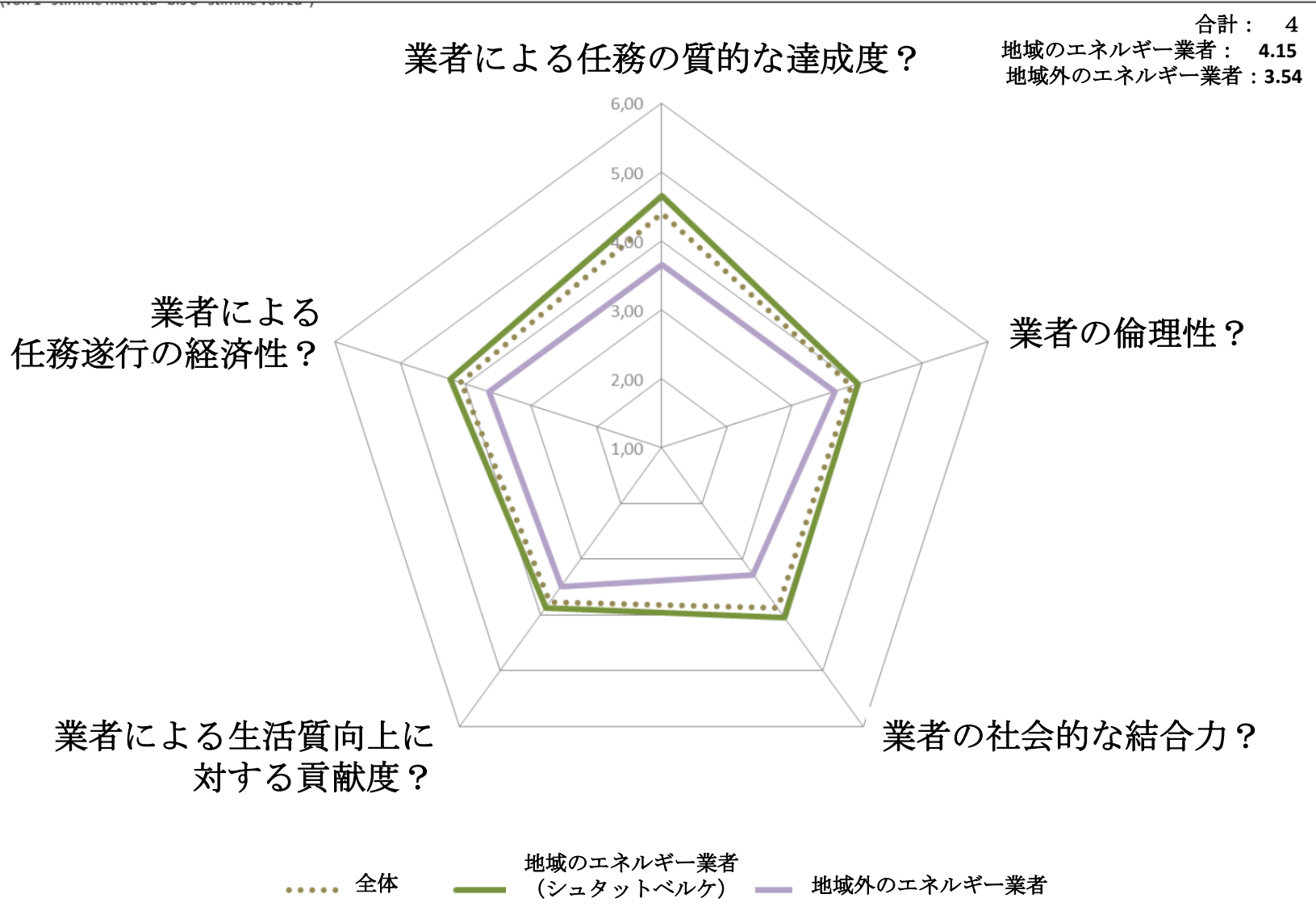
この組織或いはこのサービスは社会政治的に納得がいくものであるか？ (任務の社会的な結合力)

ドイツの公益マップ (Meynhardt)

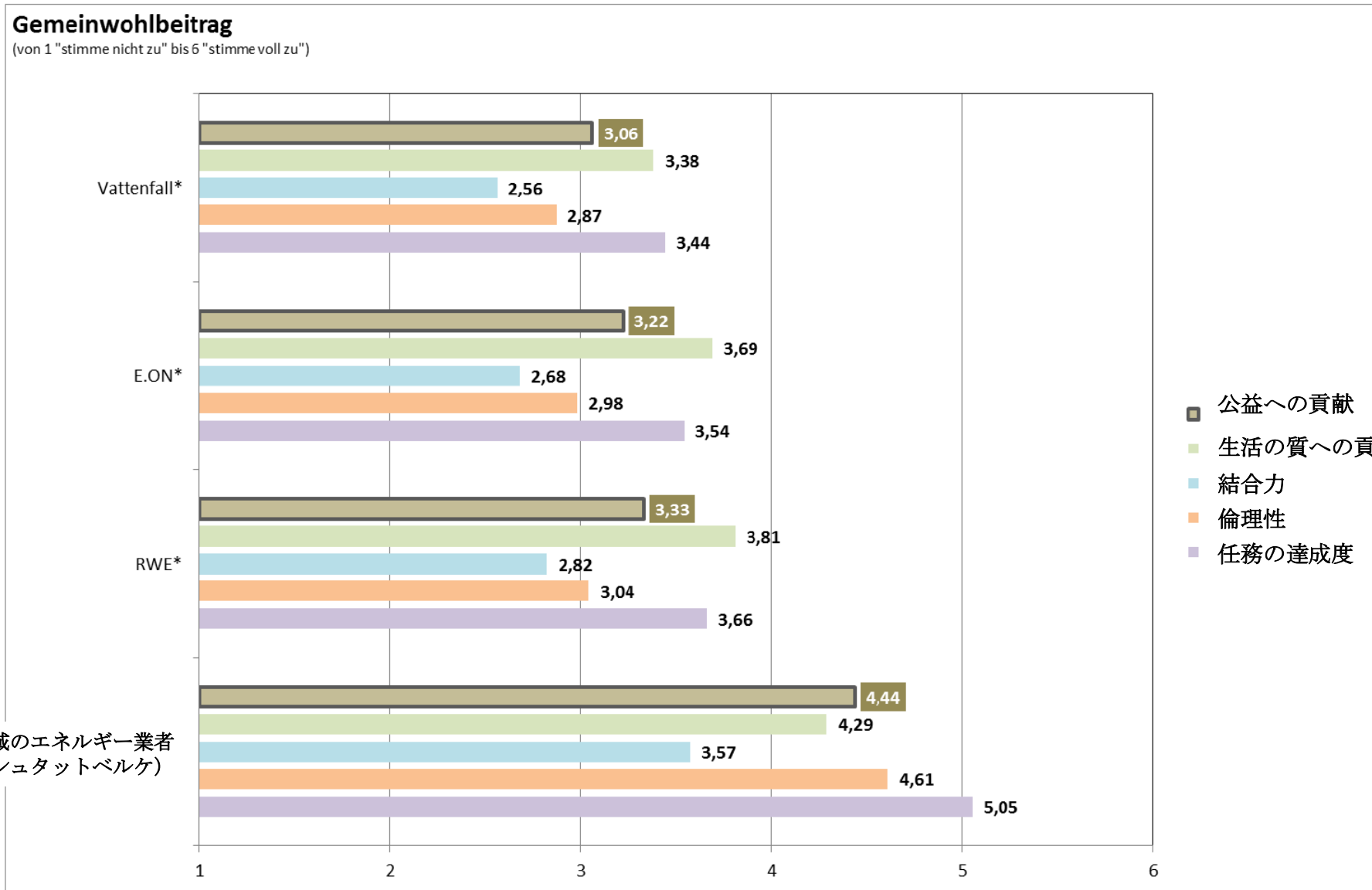


出典 : Deutsche Gemeinwohlatlas <https://www.gemeinwohlatlas.de/en/atlas> (2019年5月1日に参照)

エネルギー業者のPublic Value Scorecard - シュタットベルケ vs 地域外エネルギー業者 -



エネルギー業者の公益マップ

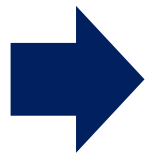


* Quelle: GemeinwohlAtlas 2015

出典：Eckart & Partner (2018)

総括

- 独シュタットベルケの高度なガバナンス、競争優位性の維持と健全な経営基盤
- 債務的指数に偏っている目標設定と業績管理
- 競争差別要因である「公益」 → Public Value注目する独公企業業界
- まだ断片的且つ数少ないPublic Valueに関する事例
 - INからOUTの規範的な方法: Wuppertal InstitutのCitizen Value研究
 - OUTからINの記述的な方法: Public Value Scorecard, 公益マップ
- 課題: 「OutからIN」の評価結果と「InからOUT」の業績管理の
アプローチとの結びつけ方



共通価値創造論(CSV)、ESG或いはSDG投資を重視する
統合報告(Integrated Reporting)の可能性