

インフラ・公共サービスの効率的な 維持・管理のあり方について ～ドイツ・シュタットベルケの事例から～

公益財団法人日本住宅総合センター
主任研究員 小谷 将之
(兼 国土交通政策研究所 客員研究官)

京都大学再生可能エネルギー経済学講座
部門B研究会
2020年5月25日(月)@Zoomオンライン会議

※本資料の内容は日本住宅総合センター及び国土交通政策研究所の公式見解を示すものではありません。また本日時点で未公開の情報もあるため、再配布はご遠慮ください。

自己紹介

小谷将之

海運会社(3年)

→横浜商工会議所(7年)

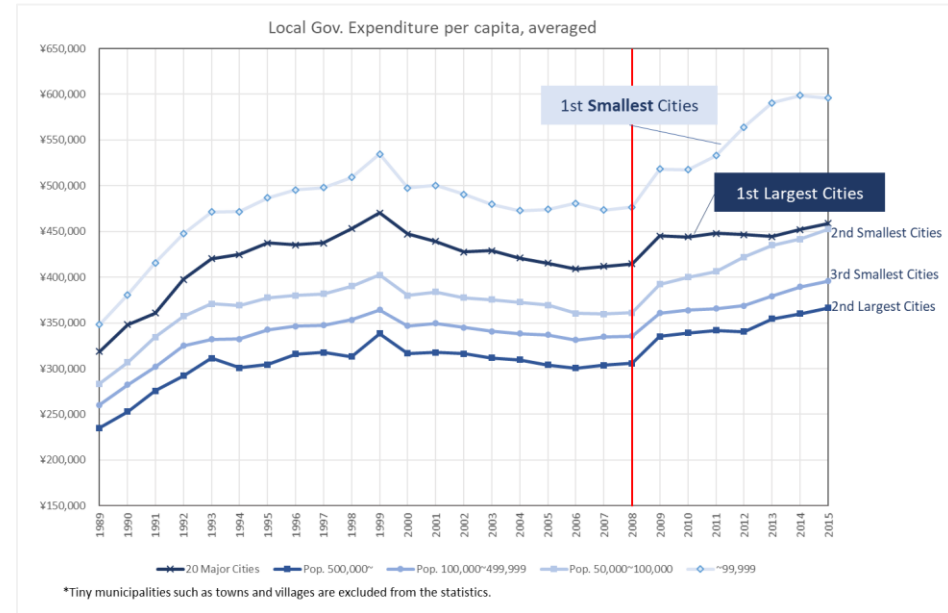
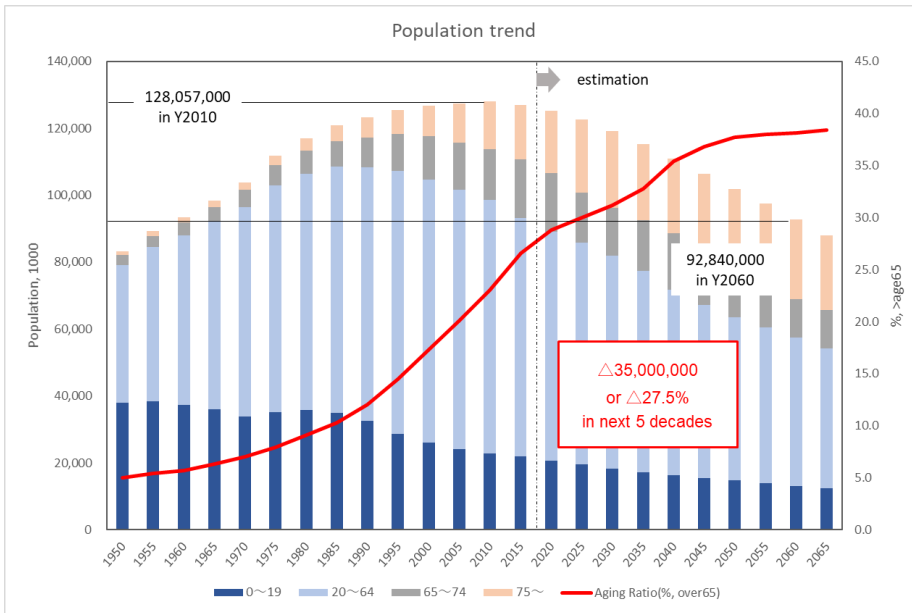
→国土交通省国土交通政策研究所(2017.7～2020.3)

→(公財)日本住宅総合センター(2020.4～)

本資料の内容

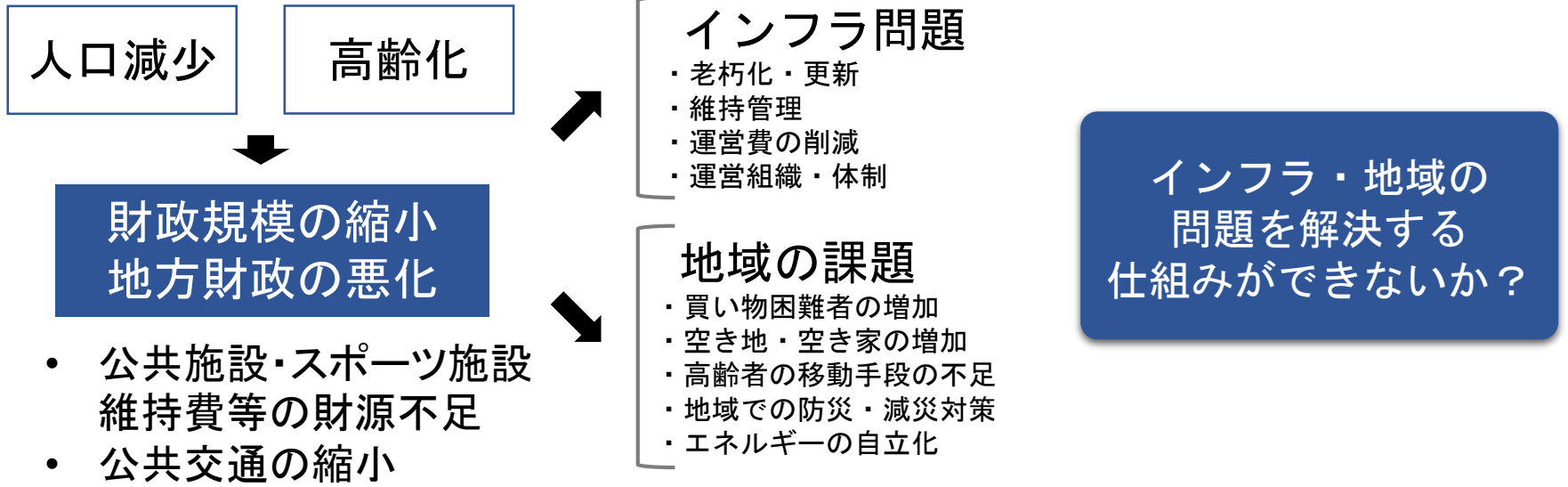
1. 研究の目的、背景、概要
2. シュタットベルケの概要
3. ドイツ現地調査報告
4. 日本への適用に向けた論点整理
5. 日本の自治体におけるケーススタディ

研究の目的、背景、概要



人口減少・高齢化が自治体の運営を難しくしている

研究の目的、背景、概要



① 国土交通省(都市局)

社会資本整備審議会 都市計画・歴史的風土分科会都市計画部会新たな時代の都市マネジメント小委員会
『第4回 資料2 (2014. 12. 15)』 『中間とりまとめ (2015. 8)』

「施設、インフラ間の計画の整合性、相互の連携を高めるために、エリアマネジメントをより活用していくことが必要ではないか。」

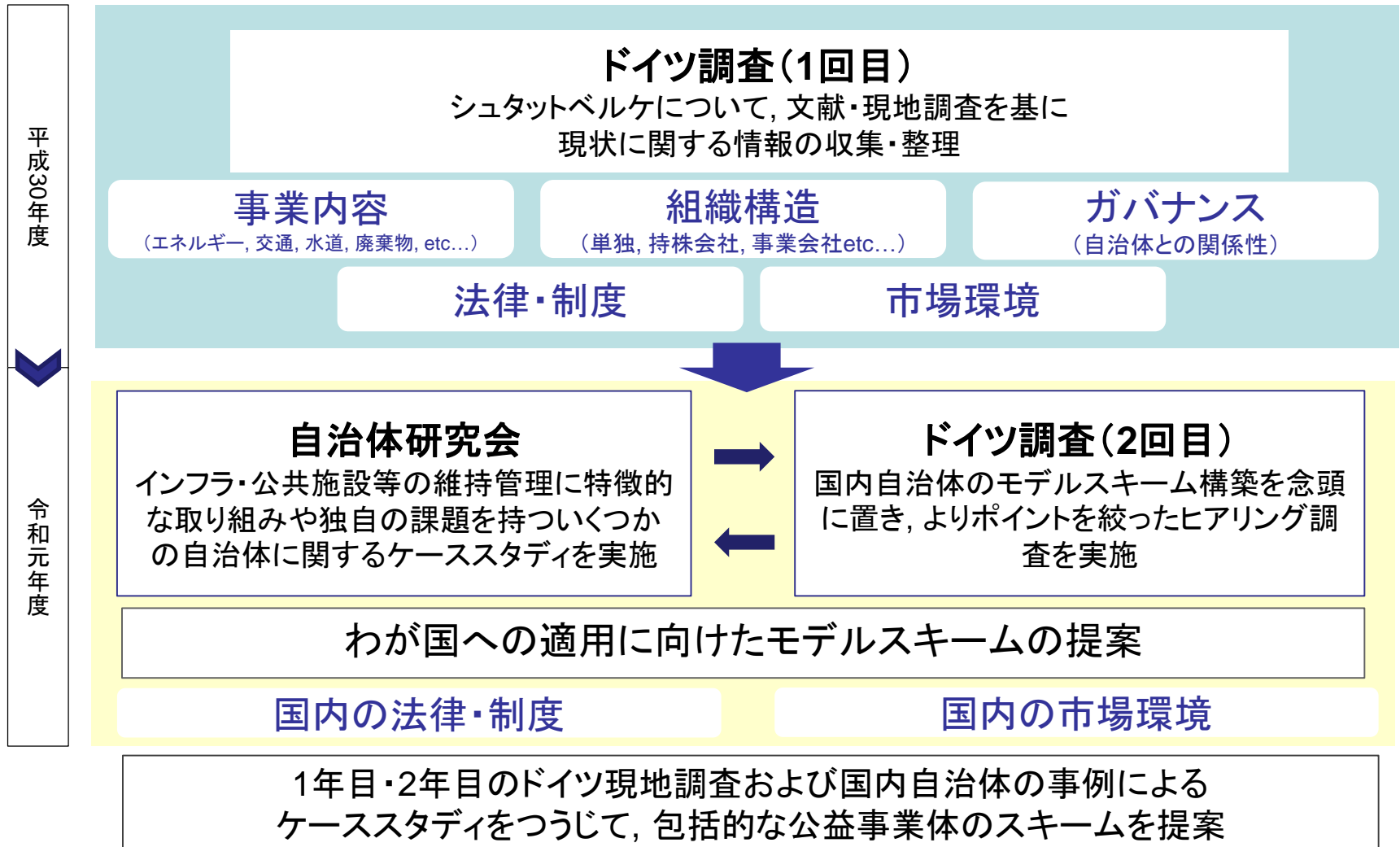
② 国土交通省(都市局)

まちづくり活動の担い手のあり方検討会 『とりまとめ (2017. 10)』

「ドイツで定着している【シュタットベルケ】の日本版と言うべき、事業収益をまちづくりに還元する取組の推進」

→シュタットベルケが有力な解決手段

研究の目的、背景、概要



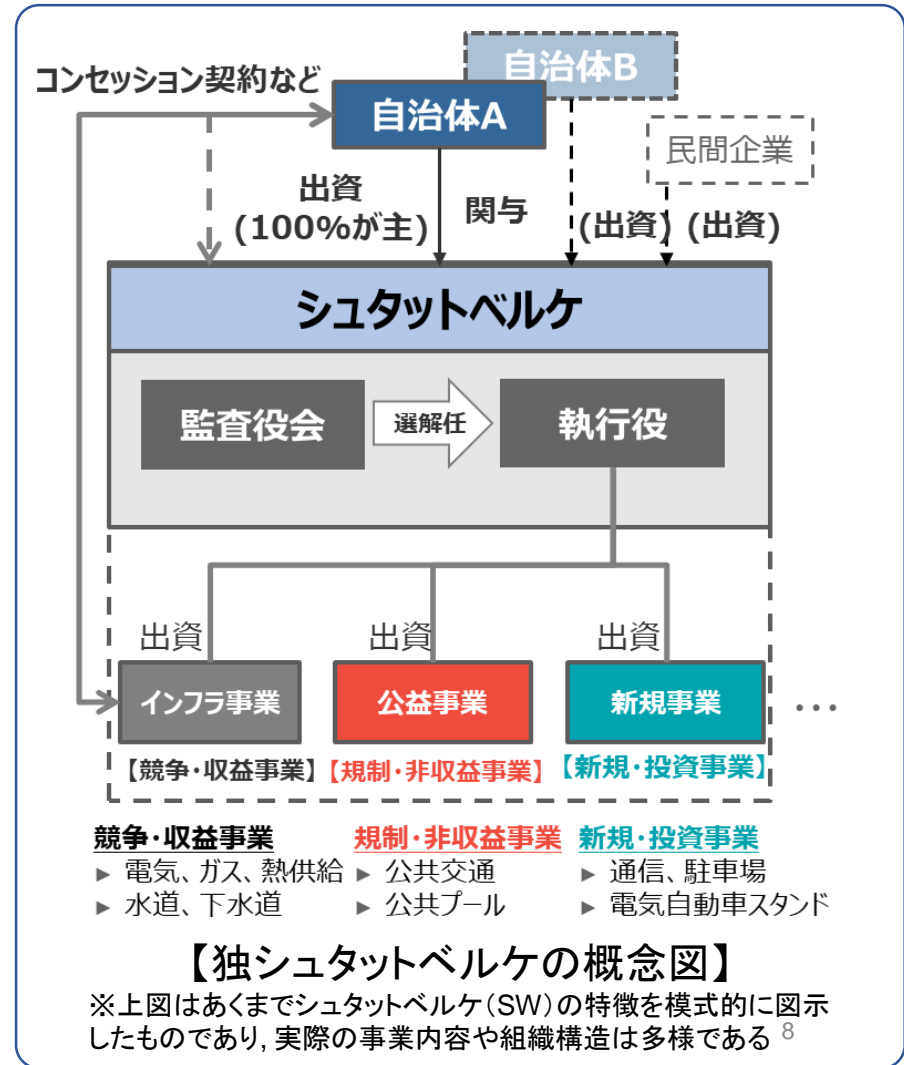
シュタットベルケの概要

シュタットベルケの概要

Stadtwerke (SW, 町の事業・都市公社)

自治体規模の単位で管理されるインフラ・公共サービスを総合的に運営する公益事業体

- 明確な定義・法的根拠はない
- ドイツ国内では強いブランドイメージがある。
- 公共事業を集約して総合運営し、様々な事業ミックスで相乗効果を挙げることで、適当な価格で市民サービスを提供できるほか、エネルギーを主とする事業からの利益を、利益の出にくい事業（公共交通やプールなど）に内部補填する仕組みをとる（ラウパッハ・スミヤ（2017））
- 19世紀頃から地域の電気やガスの供給を行う事業体として普及しはじめる。



シュタットベルケの概要

■ドイツ全体

- 自治体：約12,000市町村（16州）

→基本的なインフラの供給義務が基本法により定められている。

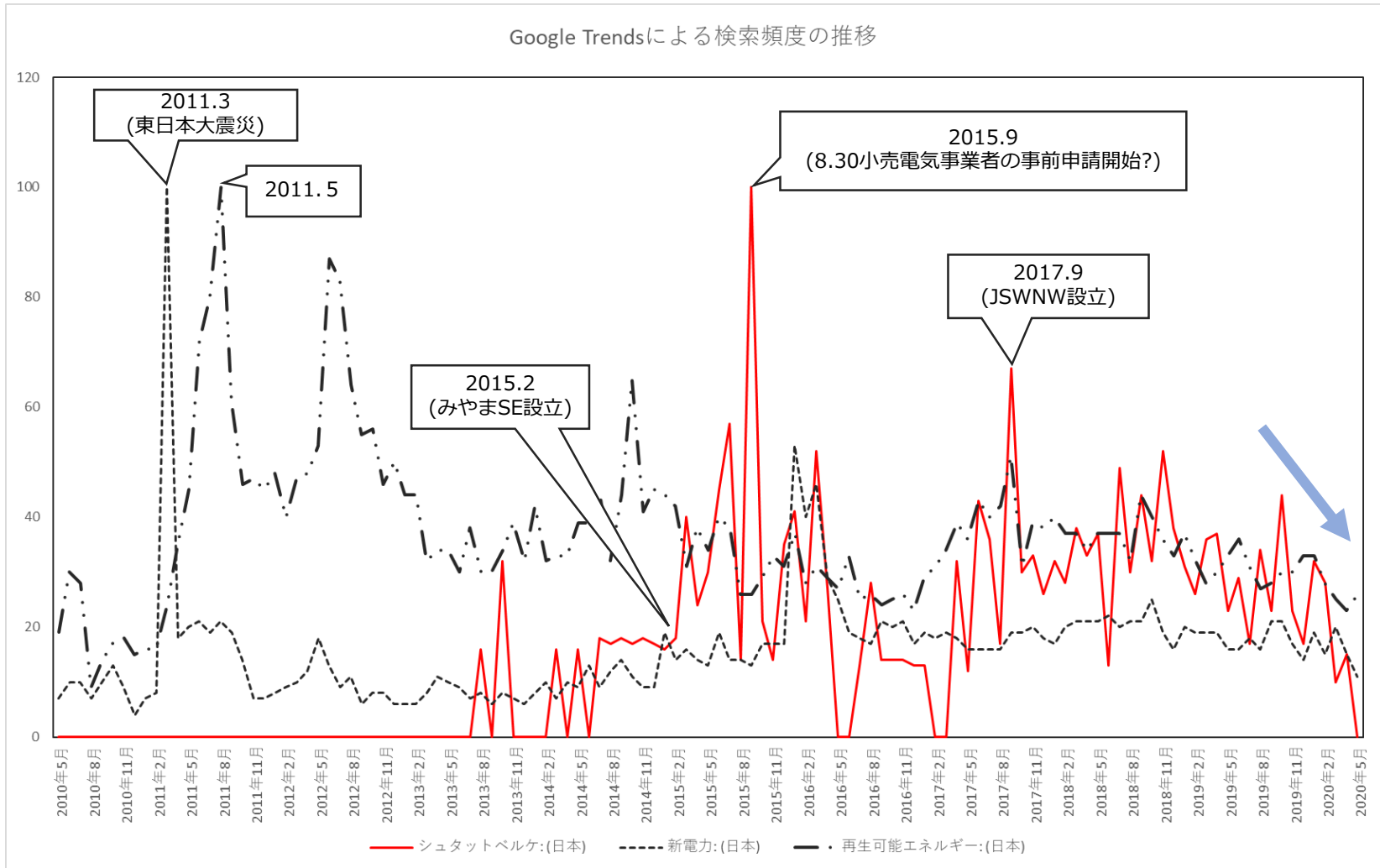
- 国内のユーティリティ供給事業者：約8,400（うち単独で電気・水道・ガス・熱供給をすべて行っている事業者は400ほど）

○地方公共事業組合(VKU)加盟団体

- 企業数：約1,500
- 従業員数：約268,000人（1社平均約180人）
- 年間売上高：1,160億ユーロ（≒13.5兆円，1社平均約90億円）
- 年間投資額：100億ユーロ（≒1.16兆円，1社約平均7.7億円）

※VKU担当者へのヒアリング及び提供資料による

シュタットベルケの概要：日本国内の動き



(出所)2010年5月～2020年5月までのキーワードの検索頻度についてGoogle Trendsによる結果を基に小谷作成。

注1. 検証期間中最も頻度の高い月の検索件数を100としたキーワードごとの相対評価。

注2. 2016/1/1からGoogleのデータ収集システムに変更があったとのこと(詳細不明)

シュタットベルケの概要：日本国内の動き

○2017 資源エネルギー庁『平成28年度エネルギー白書』

「2000年前後のドイツの電力・ガス自由化後も、大手電力・ガスが再編する中、地域密着のサービス提供と一定以上のコスト力により、大手に負けない競争力を維持し、地域顧客を獲得してきた」

→電力小売全面自由化のエネルギー市場の先行事例として

○2018 環境省『平成30年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』

「再生可能エネルギーの導入が進むドイツでは、「シュタットベルケ」による地域資源を有効活用した地域エネルギー供給の取組が進んでいる。」

→地域の再生可能エネルギー資源活用をつうじた地域の活性化の模範例として

○2017.10 国土政策局「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」『とりまとめ』

- ・ 官・ハード主体のまちづくりから、民・ソフト主体のまちづくりへ
- ・ ドイツで定着している【シュタットベルケ】の日本版と言うべき、事業収益をまちづくりに還元する取組の推進

○2019.3 都市局『エネルギー施策と連携した 持続可能なまちづくり事例集』

- ・ 「**日本版シュタットベルケ**」地域資源を活用したエネルギー事業等により一定の収益を確保し、その収益を活用して地域課題の解決に資するまちづくり活動を担う官民で連携した事業者
- ・ みやま市、生駒市などの地域新電力会社の取り組み紹介

→**地域エネルギー事業者がまちづくりの役割を担う先行事例**として

シュタットベルケの概要：日本国内の動き

○2016.11～2017.7国土政策局「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」

→2017.10『とりまとめ』

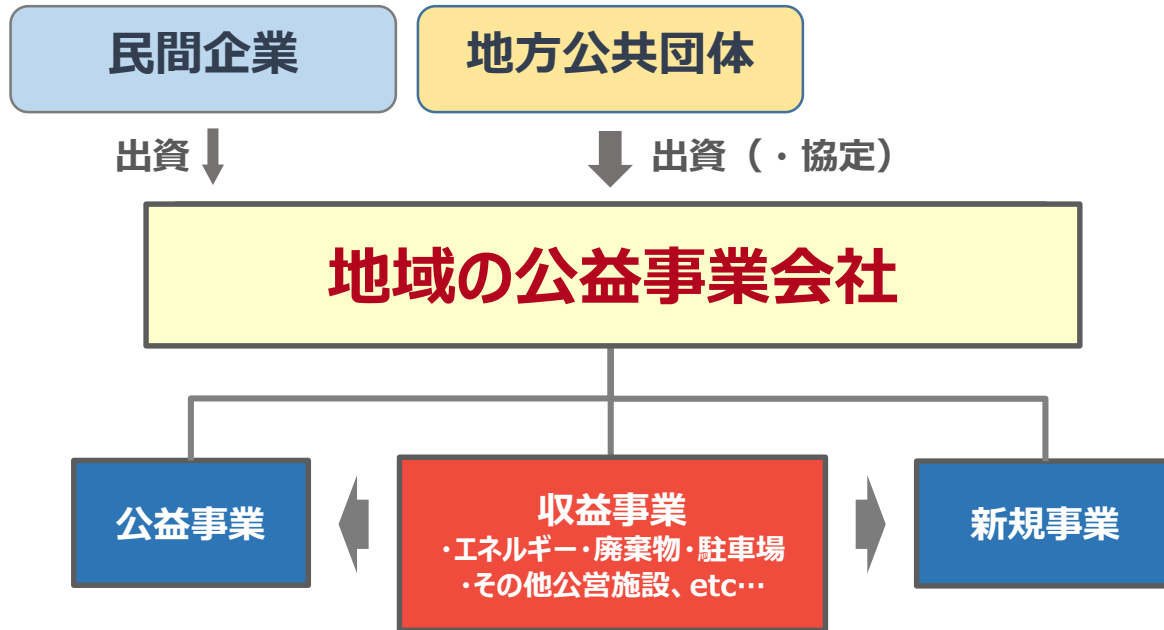
- 官・ハード主体のまちづくりから、民・ソフト主体のまちづくりへ
- ドイツで定着している【シュタットベルケ】の日本版と言うべき、事業収益をまちづくりに還元する取組の推進

○2018年度都市局「エネルギー施策と連携した 持続可能な まちづくりに関する意見交換会」

→2019.3『事例集』

- 「**日本版シュタットベルケ**」地域資源を活用したエネルギー事業等により一定の収益を確保し、その収益を活用して地域課題の解決に資するまちづくり活動を担う官民で連携した事業体
- みやま市、生駒市などの地域新電力会社の取り組み紹介

シュタットベルケの概要：地域経営の担い手として



- 事業会社の目的は公益的事業の供給
- 収益事業を展開しつつ、公共性を維持→**執行と監督の分離**
- あくまで主な出資者は自治体。一方で経営は経営のプロに。

ドイツ現地調査報告

ドイツ現地調査報告：実施概要

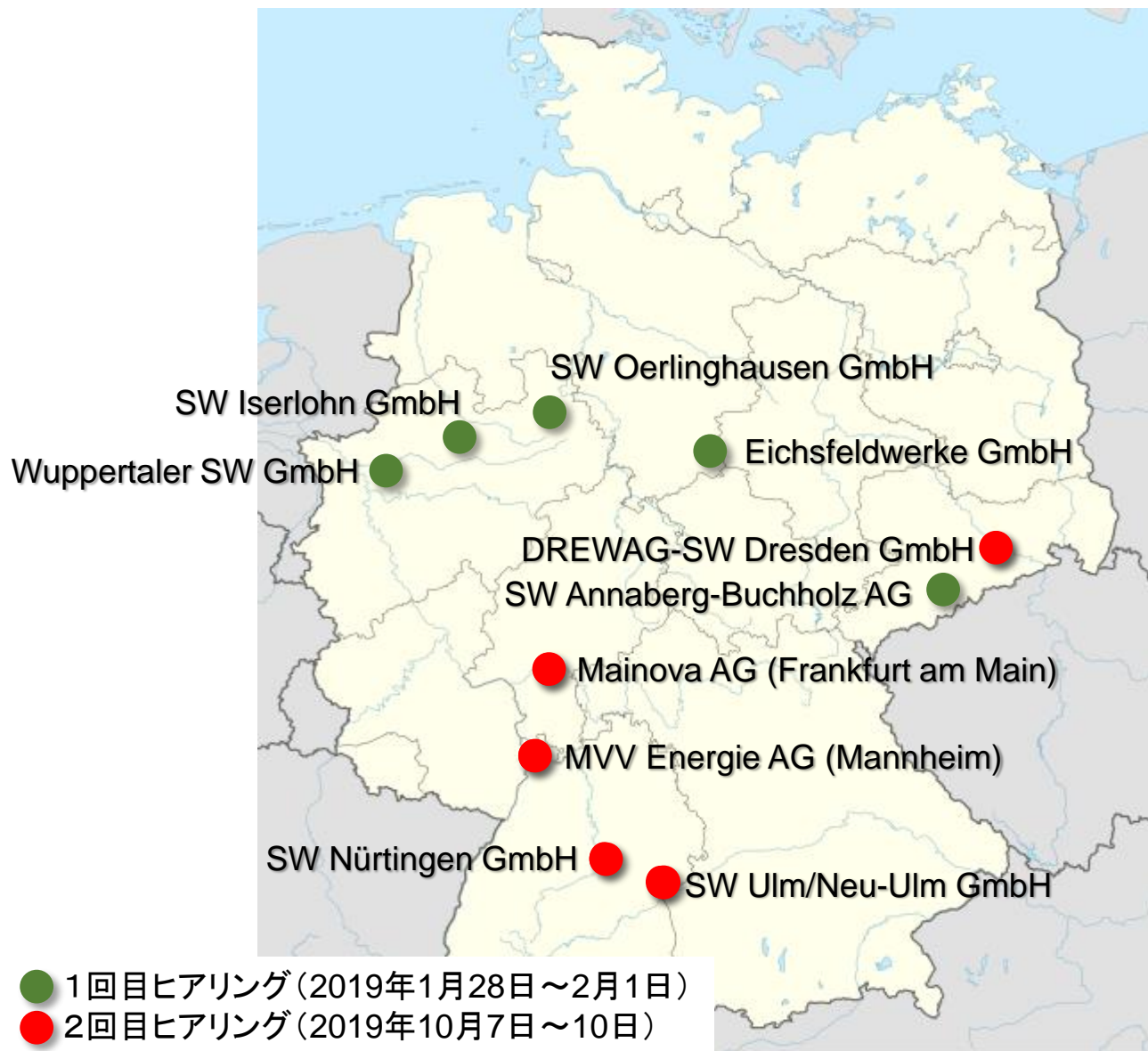
■ 1回目調査(日程:平成31年1月28日～2月1日)国政研『PRI Review』第73号にて紹介

名称	州・都市名	人口	特徴
Wuppertaler Stadtwerke	N=W州 ヴッパータール市	353,590人	都市の規模が大きく、公共交通についてモノレール、バスの双方を直営で運営している。
Stadtwerke Iserlohn	N=W州 イーザーローン市	92,928人	電力と通信を組み合わせたサービス展開を行っている。
Stadtwerke Annaberg-Buchholz	ザクセン州 アンベルク・ブッフホルツ市	20,000人	市が有する他の公営企業との連携を図り、まちの魅力向上策を実施している。
Stadtwerke Oerlinghausen	N=W州 エルリングハウゼン市	17,530人	電力については、市は販売のみならず送電線網の管理まで行っている。他市では赤字になりがちな公共交通について、収益源としている。
Eichsfeldwerke	テューリンゲン州 アイヒスフェルト郡	100,645人	市単位ではなく、郡単位で広域的な展開を行っている。かつ市単位のシュタットベルケへの出資も行っている。

■ 2回目調査(日程:令和元年10月7日～10月10日)

名称	所在都市名	人口	特徴
★ Stadtwerke Nürtingen	B=W州 ニルティンゲン市	41,093人	単独のシュタットベルケとして主要なユーティリティ供給の他、独自の投資で通信やeモビリティ事業等を展開している。
★ Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm	B=W州 ウルム市	126,329人(U) 58,707人(NU)	複数自治体出資により設立され、持株会社の形態をとる。近隣小規模自治体の事業会社にも出資を行う。
DREWAG-Stadtwerke Dresden	ザクセン州 ドレスデン市	554,649人	旧東独でユーティリティ供給を主要事業として展開。グループ全体では交通や廃棄物処理、プールなど幅広く展開している。
★ Mainova	ヘッセン州 フランクフルト・アム・マイン	753,056人	ユーティリティ供給を主要事業としており公開会社(AG)の形態をとる。地域エネルギーとしてはドイツTop10に入る。その他街灯事業なども行う。
★ MVV Energie	B=W州 マンハイム市	309,370人	ドイツで唯一上場しているシュタットベルケ。ユーティリティ供給を主要事業としているがスマートシティ事業なども行う。海外での発電事業への投資も行っている。

ドイツ現地調査報告：実施概要



ドイツ現地調査報告：事例① SW Nürtingen

- 人口4万人の比較的小規模な都市

市名	BW州ニュルティンゲン市
法人形態	GmbH（有限会社）
設立	1972年
監査役会	市長＋市議7人
出資構成	ニュルティンゲン市100%
沿革	85年前に地元のエネルギー供給者として誕生。 1997年に駐車場運営を開始。現在113の駐車場スペース保有
従業員数	109人
事業規模	年間売上高：51.68百万ユーロ 電力：31.58百万ユーロ ガス：8.28百万ユーロ 熱供給：3.12百万ユーロ 上水道：4.54百万ユーロ



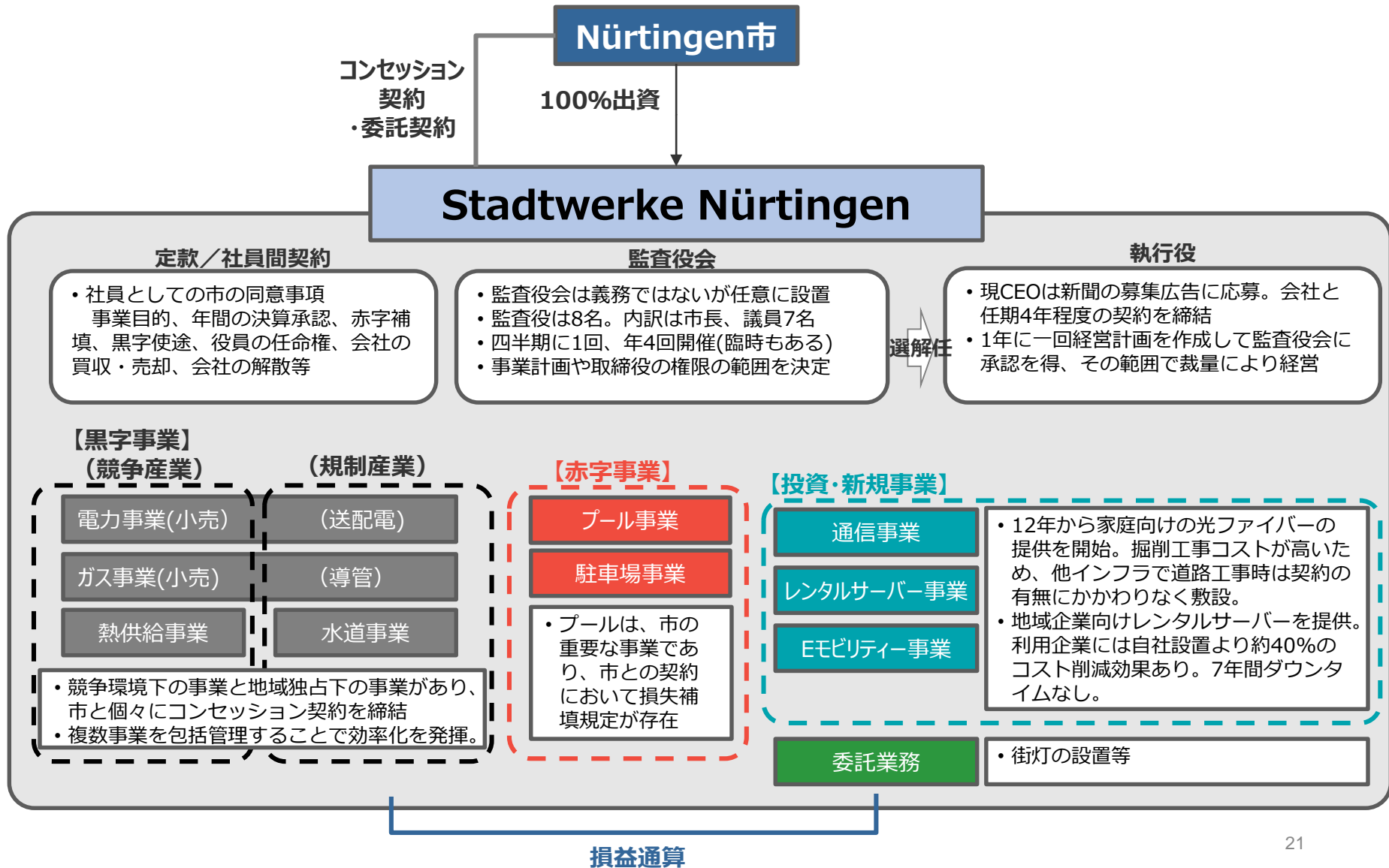
(出典) https://en.wikipedia.org/wiki/File:Germany_adm_location_map.svg (著作権者: NordNordWest, ライセンス: Creative Commons by-sa-3.0 de) を基に筆者作成

ドイツ現地調査報告：事例① SW Nürtingen



- 左上：市内街並み
- 右上：SW社屋
- 左下：水力発電所
- 右下：ニュルティンゲン市庁舎

ドイツ現地調査報告：事例①SW Nürtingen



ドイツ現地調査報告：事例① SW Nürtingen

組織構造の特徴

- 直営ではなくGmbHにしている理由は監査役会マネジメントによる意思決定の迅速化や政治的ではなく経済的な判断に基づく意思決定が可能になることから。
- 下水道事業は会社法法人が行うとVAT(付加価値税)が発生してしまうことから、自治体が運営(SWでは行わない)

ガバナンス

- 監査役会と執行役の明確な分離(兼業は不可)
- 市議会との関係は限定的(定款の修正や執行役の任免、会社の解散など)であり、基本は議会とは独立
- 四半期に1回監査役会が開催され、事業計画や執行役の権限の範囲を決定している(執行役の経営判断は監査役会からは独立)

効率性

- 職員がインフラを横断的に管理している。発電・系統・ガス・水道の維持管理は一つの監視室で管理。
- 税務上の損益通算による法人税節税効果は約7万ユーロ、その分市内還元

その他

- 住民からはサービスの安定供給を求められており、常時30分以内に復旧可能な即応体制を敷いている(供給範囲の決定)

ドイツ現地調査報告：事例②SW Ulm/Neu-Ulm

- 人口13万人と人口5万人の中小規模都市による**共同出資**事業体

市名	BW州ウルム市、バイエルン州ノイウルム市
法人形態	GmbH（有限会社）
設立	1982年(Neu-Ulm統合は1983年)
監査役会	両市長+議員8人+労働代表5人
出資構成	ウルム市96%、ノイウルム市4%
沿革	1853年：ガス事業者として設立。 1897年：最初のトラムが運転開始 1982年：有限会社化 1983年：ノイウルム市出資
従業員数	1,052人
事業概要	SWU Energie GmbH：エネルギー SWU Telenet GmbH：通信 SWU Verkehr GmbH：公共交通
事業規模	年間売上高：443百万ユーロ



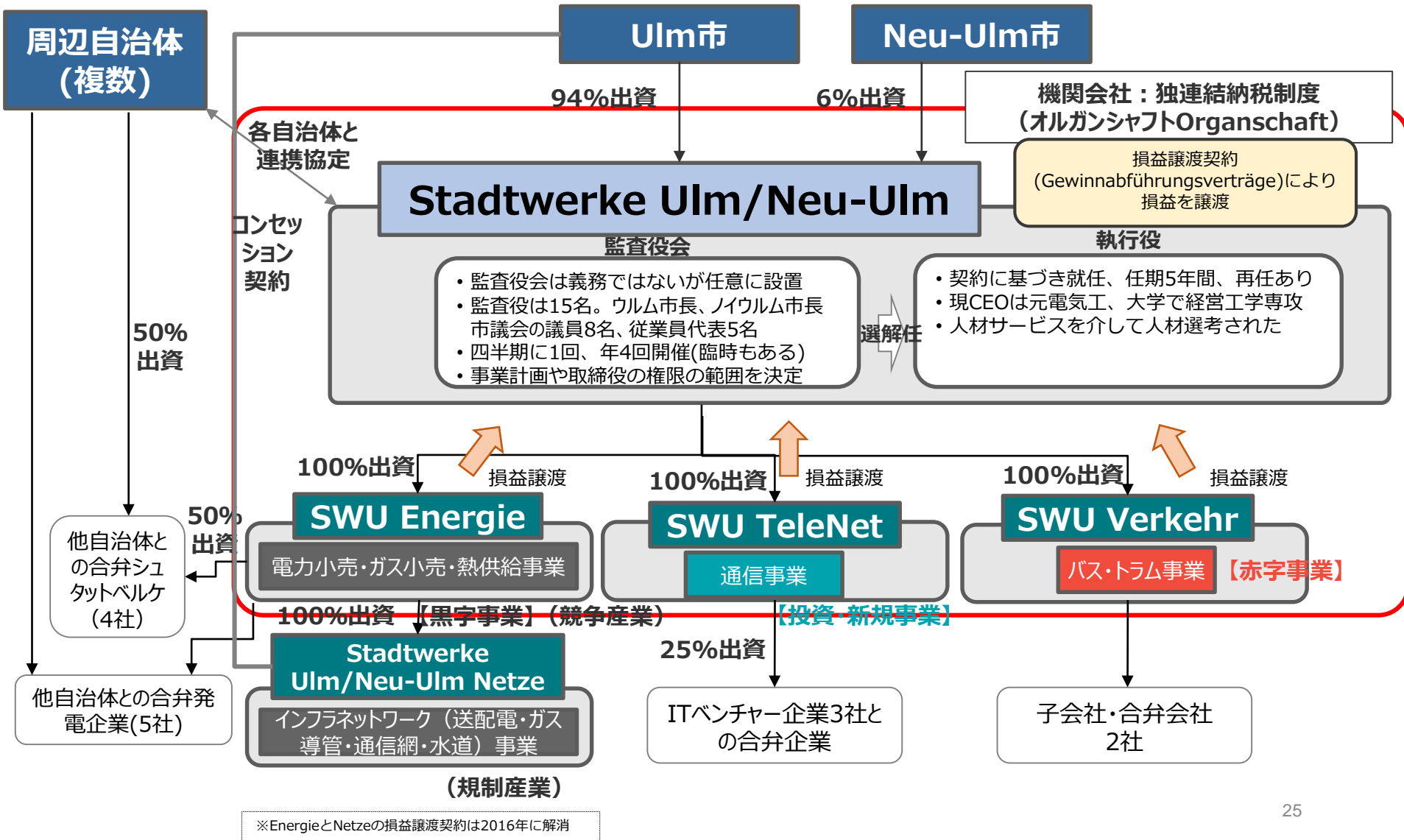
(出典) https://en.wikipedia.org/wiki/File:Germany_admin_location_map.svg (著作権者: NordNordWest, ライセンス: Creative Commons by-sa-3.0 de) を基に筆者作成

ドイツ現地調査報告：事例②SW Ulm/Neu-Ulm



左上：SW運営トラム
右上：SW社屋
左下：配電網機器
右下：充電ステーション

ドイツ現地調査報告：事例② SW Ulm/Neu-Ulm



ドイツ現地調査報告：事例② SW Ulm/Neu-Ulm

組織構造の特徴

- 2市が共同出資し、相互支援の提供を方針としている。
- ホールディング形態で各事業は子会社が運営
- 赤字事業である公共交通などを自治体から引き受けている理由は、SWの所有者が市であり、使命であるから(定款の事業目的にも記載あり)

ガバナンス

- 監査役会と執行役の明確な分離(兼業は不可)
- 市議会との関係は限定的であり、基本は議会とは独立
- 四半期に1回監査役会が開催され、事業計画や執行役の権限の範囲を決定している(執行役の経営判断は監査役会からは独立)
- 2~3年の間隔で監査役会の戦略会議を行い、中期目標を策定している。

効率性

- インフラネットワーク事業(送配電・ガス導管・通信網・水道)をひとまとめにできて、作業の人員配分やリソース管理が非常に柔軟になった。
- SW所有以外にも市の公用車や民間バス会社の車両整備等を行うことで収益化

その他

- 都市計画の関与については、景観や環境に影響を与えることから、市と共同の委員会を組成し、まちづくりにも貢献している。

ドイツ現地調査報告：事例③Mainova(Frankfurt)

- 人口75万人の大都市におけるユーティリティ供給会社

市名	ヘッセン州フランクフルト・アム・マイン
法人形態	AG (株式会社)
設立	1998年
監査役会	20人(株主代表10人、労働代表10人)
出資構成	SWFM: 75.2%, Thuga: 24.5%, 個人: 0.30%
沿革	1828年：MainGas(ガス供給)設立 1894年：SW Frankfurt(電力供給)設立 1998年：両社合併、Mainova AG設立。
従業員数	2,698人 (グループ全体で5,600人)
事業概要	電力：1,160百万€万件 ガス：596百万€ 熱供給：253百万€ 上水道：98百万€ 再エネ発電：78百万€ 投資配当：2.5百万€
事業規模	年間売上高：443百万€



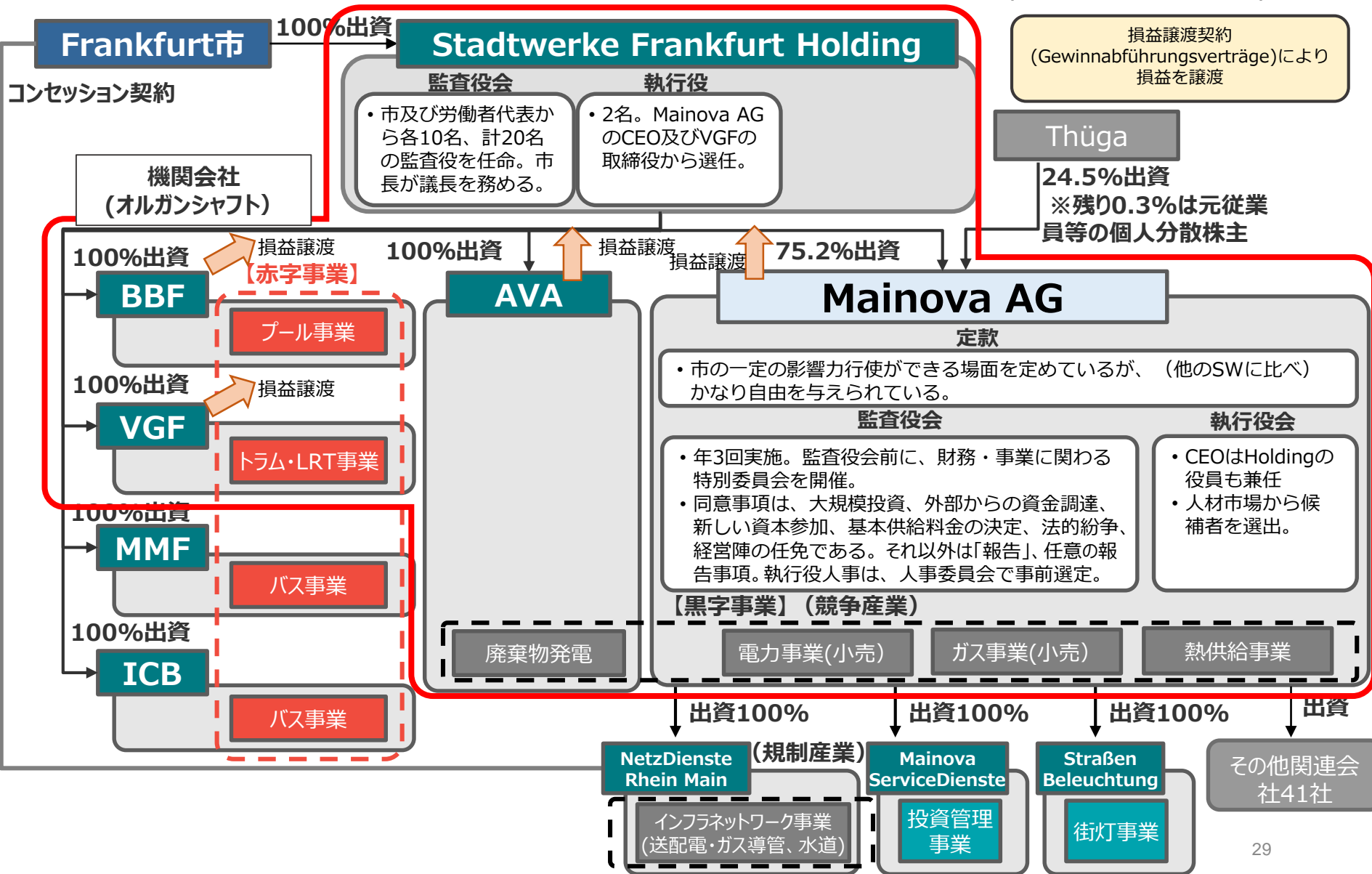
(出典) https://en.wikipedia.org/wiki/File:Germany_admin_location_map.svg (著作権者: NordNordWest, ライセンス: Creative Commons by-sa-3.0 de) を基に筆者作成

ドイツ現地調査報告：事例③Mainova(Frankfurt)



Mainova 社屋外観

ドイツ現地調査報告：事例③Mainova(Frankfurt)



(注)赤字事業を有する各企業に関して、各企業は上記以外の事業も行っており、必ずしも全企業が赤字となっているわけではない。

ドイツ現地調査報告：事例③Mainova(Frankfurt)

組織構造の特徴

- ホールディング形態でMainovaは事業を運営する子会社
- 持株会社のほか、Thüga社(25%未満)、個人株主(元従業員等)によって出資を受けている
- Mainova(及びAVA)が生み出した利益をSWフランクフルトグループ全体で損益通算
- Mainova独自の投資事業(移動式熱供給、広域圏水道供給、不動産開発など)を展開

ガバナンス

- 監査役会と執行役の明確な分離(兼業は不可)
- 監査役会: 市長、Mainova役員、Thüga AG役員、市議会議員、労働代表など20人
- 原則年4回の監査役会の他、監査役会に先立って財務及び事業に関する委員会が開催される(あくまで決議は監査役会)。
- AGはGmbHに比べて、日常的な経営上の裁量をより多く持つことができ、独立性を保って意思決定できる(自治体との関係は定款で規定)。

効率性

- 事業間のシナジーを期待してガスと電気の事業会社を合併。インフラメンテナンスを同時に行えるなどの効率化を実現。
- 水道事業はどちらかという市の公益事業体として供給義務に対応する位置づけ。

その他

- 会社の利益最大化が市の財政にとってもプラスの影響、という考えから、収益性を優先した経営判断が重視される。

ドイツ現地調査報告：事例④MVV Energie(Mannheim)

- ドイツ国内で唯一の上場シュタットベルケ

市名	BW州マンハイム市
法人形態	AG (株式会社)
設立	1873年
監査役会	20人(株主代表10人、労働者代表10人)
出資構成	50.1%: マンハイム市, 16.3%: Rhein Energie, 28.8%: EnBW, 4.80%: 浮動株
沿革	1873年: Stadtwerke Mainheimの誕生 1889年: 電力供給開始 1900年: ガス工場が操業開始 1959年: 市内と地域暖房供給の接続 1998年: MVV Energie AGへと名前変更 1999年: IPOおよび部分民営化 2010年: 風力エネルギー市場への参入
従業員数	5,987人
事業概要	電力: 1,159.8百万€ (9,260百万kWh) ガス: 596.2百万€/熱供給: 253.0百万€ 水道: 98.9百万€/再エネ: 78.9百万€ 海外事業(チェコ、英国等): 72.2百万€
事業規模	年間売上高: 3,903百万ユーロ



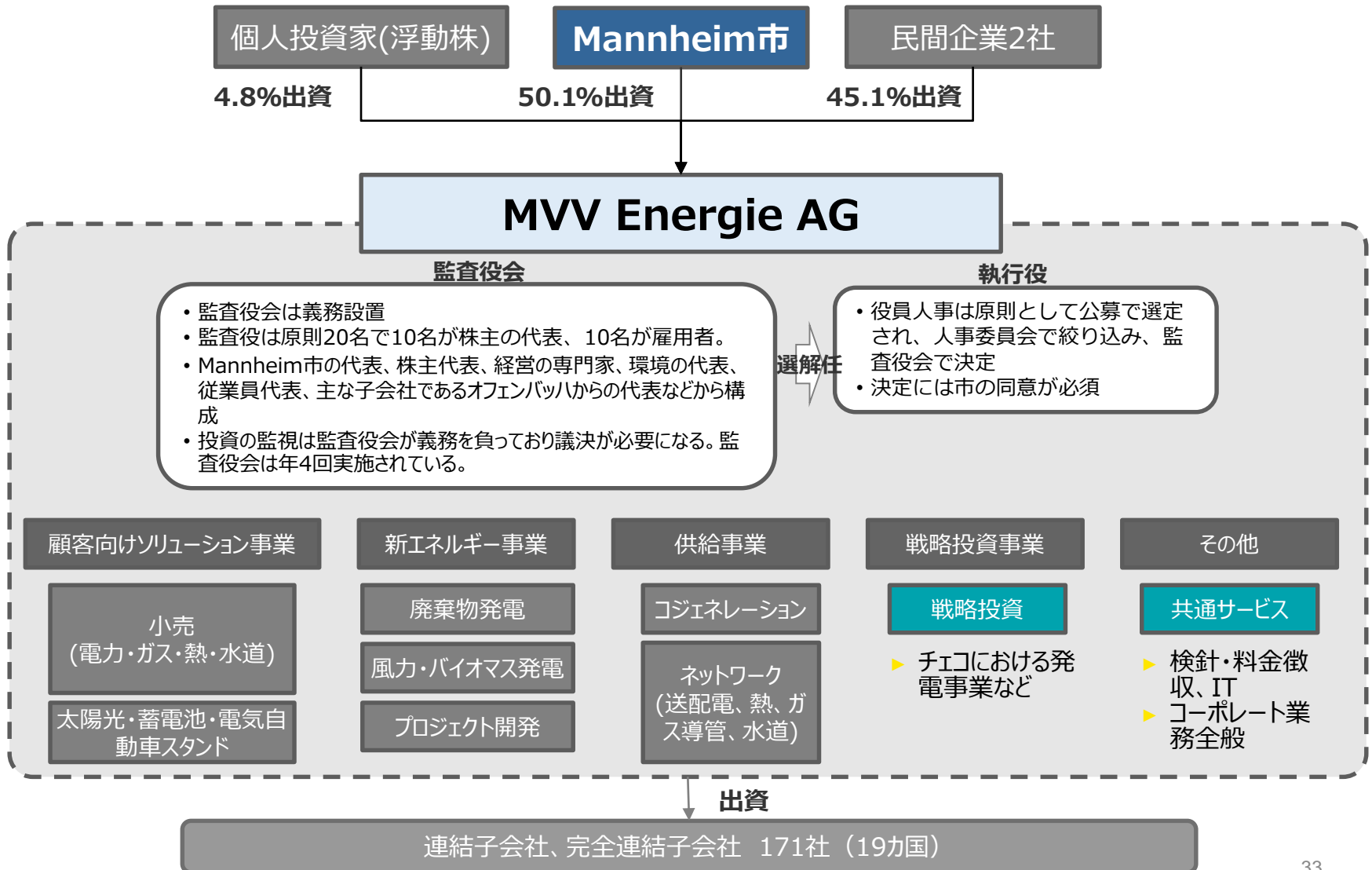
(出典) https://en.wikipedia.org/wiki/File:Germany_adm_location_map.svg (著作権者: NordNordWest, ライセンス: Creative Commons by-sa-3.0 de) を基に筆者作成

ドイツ現地調査報告：事例④MVV Energie(Mannheim)



- 左上：SW運営トラム
- 右上：SW社屋
- 左下：配電網機器
- 右下：充電ステーション

ドイツ現地調査報告：事例④MVV Energie(Mannheim)



ドイツ現地調査報告：事例④MVV Energie(Mannheim)

組織構造の特徴

- ドイツのシュタットベルケでは唯一上場。市の関与は相対的に薄く、そのことで事業会社としての機動性は高まっている
- 赤字になりやすい公益事業(交通やプールなど)は行っていない。
- 今後の成長分野は、「新エネルギー事業」と海外への「戦略投資事業」。

ガバナンス

- 監査役会は20人。10人がマンハイム市長をはじめとする株主代表、10人が労働代表(半々の票数の場合は議長が2票)。
- 監査役会の中に、人事を差配する人事委員会や経営計画等を担う経営委員会などを設置
- 役員は原則公募で募集。人事委員会で絞り込みを行い、監査役会で決定。

効率性

- AG(公開会社)は資金調達を有利に進められることから、オッフェンバッハなど近隣自治体やイギリスなどの海外へも積極的に投資
- 一方で、シュタットベルケとして地域への密着性を活かした事業を展開することも可能になっている(市内のスマートシティ事業の入札では地元密着の優位性を生かした提案)

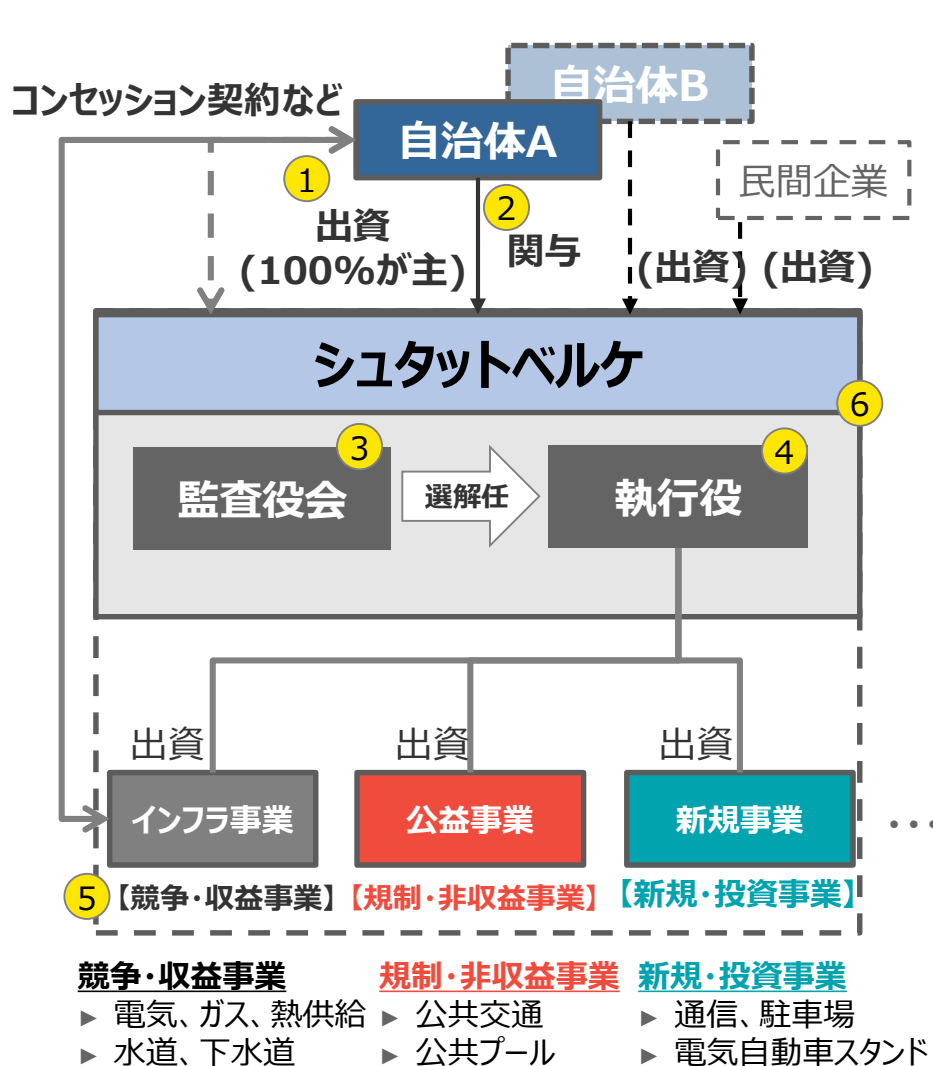
その他

- 上場企業であり自治体以外にも多くのシェアホルダーがあるため、経済性、資金調達、顧客の要望を満たせるかどうかといった経営上のサステナビリティが非常に重要

ドイツ現地調査報告：調査先の要約

都市	Nürtingen	Ulm/Neu-Ulm	Dresden	Frankfurt am Main	Mannheim
人口規模	約4万人	約14万人	約50万人	Frankfurt am Main約70万人	Mannheim約30万人
売上規模	約52百万ユーロ	約443百万ユーロ	約1,170百万ユーロ	約2,000百万ユーロ	約3,900百万ユーロ
SW会社形態	GmbH	GmbH	GmbH	AG	AG(上場)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業 ガス事業 水道事業 熱供給事業 プール事業 emobility事業 デジタル事業 通信事業 	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業 ガス事業 水道事業 熱供給事業 プール事業 地域交通事業 emobility事業 デジタル事業 通信事業 	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業 ガス事業 水道事業 熱供給事業 プール事業 地域交通事業 emobility事業 デジタル事業 通信事業 	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業 ガス事業 水道事業 熱供給事業 プール事業 地域交通事業 emobility事業 デジタル事業 投資管理事業 	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業 ガス事業 水道事業 熱供給事業 プール事業 地域交通事業 emobility事業 デジタル事業 投資管理事業
市の関与	自治体100%出資	自治体100%出資	自治体100%出資 但し、収益事業を担う DREWGIに対しては90%	自治体100%出資 但し、収益事業を担う Mainova AGに対しては 75.2%	自治体50.1%出資

ドイツ現地調査報告：シュタットベルケのポイント



1 出資会社	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 歴史的に市出資の公社が存在し、自治体の義務としての水道供給等を実施していた ▶ 民間経営により従来の行政制度に縛られない機動的な計画・意思決定が可能 ▶ 出資をすることで公的責任を果たす
2 自治体の関与	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 出資に基づく関与※：出資者としての権利が留保されており、監査役として市長・議員等を選任する ▶ 事業契約に基づく関与：憲法上の自治体に課せられた生存権を根拠とする基本供給義務の履行監視（モニタリング）、公共交通・プール等の公益事業の遂行 <p>※ドイツ法では株主であっても会社に不利な判断をすることはできない</p>
3 監査役会の関与	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 監査役会の権限を、決算の承認、執行役の任免等の重大な行為に限定することで、経営の自由度・柔軟性を確保し、競争環境を勝ち抜くことを促す ▶ 事業経営は、執行役に最大限任せる ▶ これにより迅速な意思決定が可能となっている
4 経営陣の専門性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ プロの経営者を置くことでSWに競争力を付与するとともに、民間の創意工夫を活用する ▶ 人材紹介会社を通じて市場から候補者を調達 ▶ 地元貢献に寄与する人材、公共の論理に精通した人材等が候補となる。
5 経済的効果	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 同一の主体が黒字事業と赤字事業を運営することにより、節税が可能となり、域内の資金循環に寄与 ▶ 複数事業を一体運営することで職員の多能工化、リソースの効率配分によりコスト削減 ▶ インフラ専門家を採用・育成し、自治体の都市計画の策定等に地域密着の専門家として助言等を行うことで、地域全体の効率化に寄与
6 情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 法律で決算書等の議会提出が義務づけられている ▶ パブリックバリュー等の充実した情報開示がされている

日本への適用に向けた論点整理

適用に向けた論点整理：論点リスト

競争産業 の不在

➤ ドイツとは異なり、日本の自治体が所有するインフラには、「競争産業」のような経営努力により収益を上昇させることができる収益事業がほとんどない

➤ 競争産業で獲得した収益で不採算事業の損失を補填するという構造がとりにくいため、自治体が管理するインフラ等の事業において、包括管理による効果があることの検証が重要

日本との 税制度の 違い

➤ 日本の税制度はドイツの税制度と異なり、子会社間の利益と損失を相殺して節税することに対する制約が大きい。

➤ 日本において節税効果を得るには100%親子関係を作成しなければならない。
➤ 「(国税による)域外流出」の防止の観点から、別の方法を検討する必要がある。

日本との 会社法ガ バナンス の違い

➤ ドイツの会社法と日本の会社法におけるガバナンスには大きな違いがあり、経営の執行を監督のみをする機関が日本の会社法制では想定されていない

➤ 日本の会社における指名委員会等設置会社等の取扱いを精査し、判例等をふまえてドイツ流の「経営の監督に特化した機関」の設置可否の検証が重要

情報開示 の質の 確保

➤ ドイツでは法律によって地方自治体及びシュタットベルケによる情報開示の内容が定められており、市民に対する情報開示の質が高い

➤ 日本の株式会社の法定の情報開示は極めて乏しく(事業報告・計算書類程度)、日本導入時は情報開示を義務付けられるような仕組み(法改正・ガイドライン策定)が必要

適用に向けた論点整理：制度の比較

- 税制度の違い
- 会社法（ガバナンス）の違い
- 情報開示の違い

適用に向けた論点整理：税制度の違い

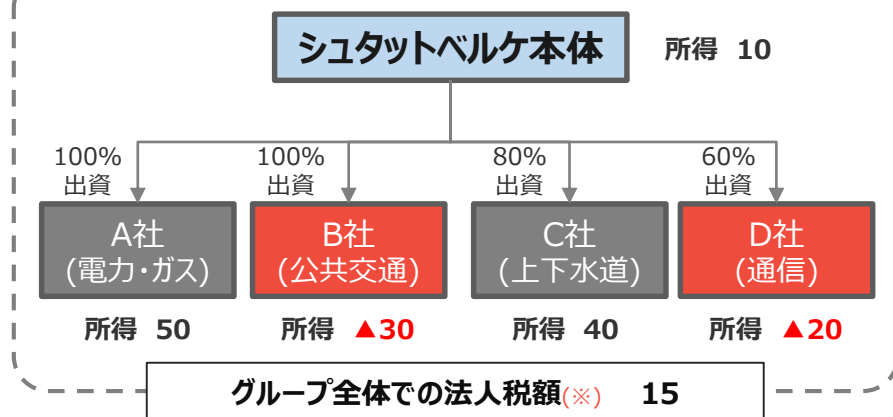
ドイツの自治体出資会社における損益通算の制度

50%超出資子会社との間でも、損益相殺が可能

シュタットベルケ本体と、そのグループ内で50%超の出資子会社で、性質の類似性、技術上・営業上の密接な関係性又は公共目的の範囲内で営利性を有する事業会社との間で、損益相殺が可能。

(出典) Artikel 4 German Corporate Tax Code Absatz (6)

損益相殺が可能な範囲（損益譲渡契約に基づく）



(※) 法人税=所得×30% として計算

- 持株会社方式により、子会社ごとの実情に応じた迅速な意思決定、人事制度の継続、事業リスクの分散等を図りつつ、税務メリットも享受可能。
- シュタットベルケ本体から子会社への出資比率50%超であれば、**他の出資者を募ることも可能。**

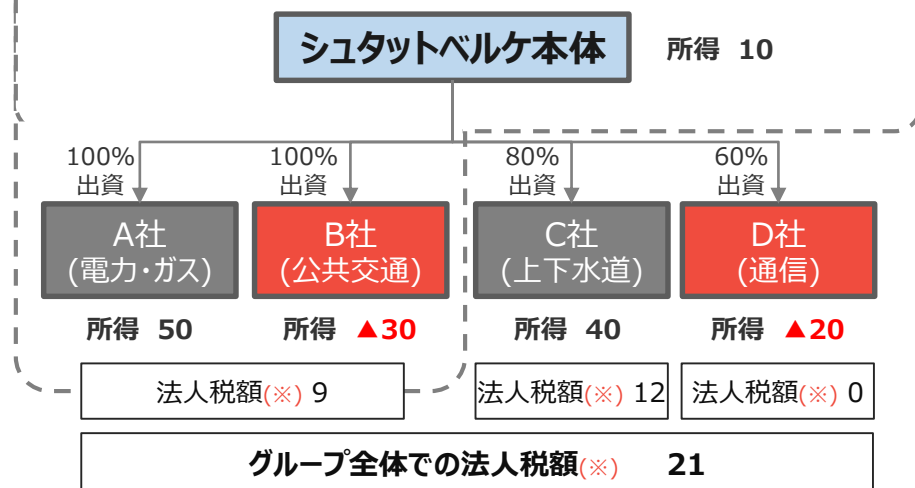
日本の連結納税制度

100%出資子会社との間でのみ、損益相殺が可能

シュタットベルケ本体と、そのグループ内で100%出資子会社である事業会社との間でのみ、損益相殺が可能。

また、連結納税グループから一度離脱した子会社は、以後5年間再加入不可。

損益相殺が可能な範囲

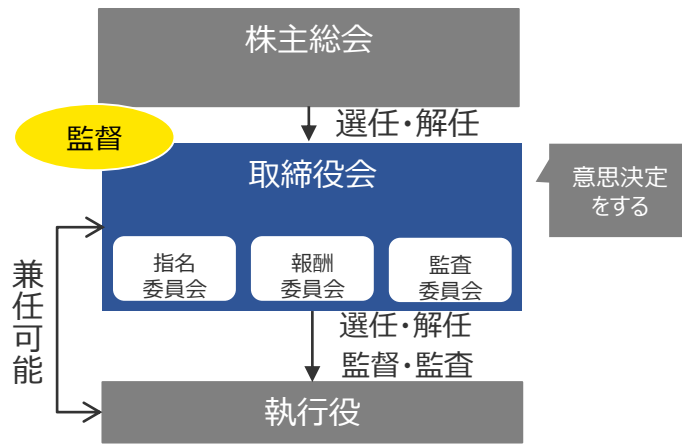
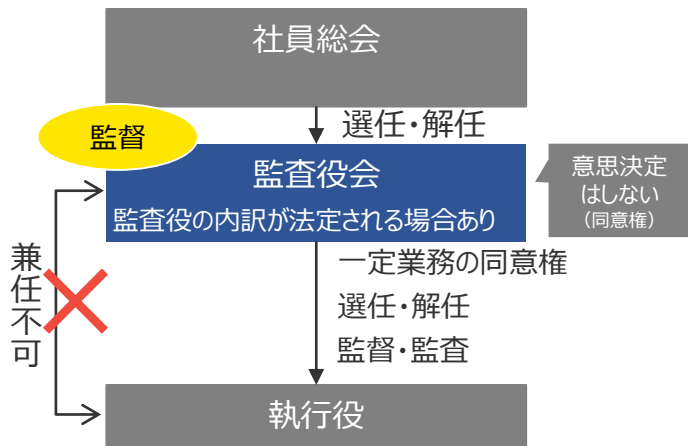


- 持株会社方式において税務メリットを享受するには、シュタットベルケ本体から子会社への出資比率を100%のまま動かさなため、他の出資者を募ることができず、**グループとしての出資戦略が硬直化する。**

適用に向けた論点整理: ガバナンスの違い

GmbH+ 監査役会 (シュタットベルケ) 【2層制】

日本の株式会社 (指名委員会等設置会社) 【1層制】



- 監督機関である監査役会は、自ら会社の意思決定はできない
- 重要な業務執行に対しては「同意権」として一定程度関与できる

- 監査役は取締役を兼任することができない
- 多くのシュタットベルケでは、監査役メンバーは労働者・自治体側で半々にしなければならない

監督機関の権限

役員兼任の構成

- 取締役会は監督機関であるが、重要な意思決定を執行役に委任することはできず、自ら意思決定する
- ドイツのように監督機関に徹しきれていない

- 取締役は執行役を兼任することができる*
- 取締役の構成内訳は法定されておらず、株主総会において自由に決定することができる

* 監査役とすれば取締役を兼任できなくすることができる。しかし監査役は適法性監査に限定されており、経営の妥当性の監査ができない

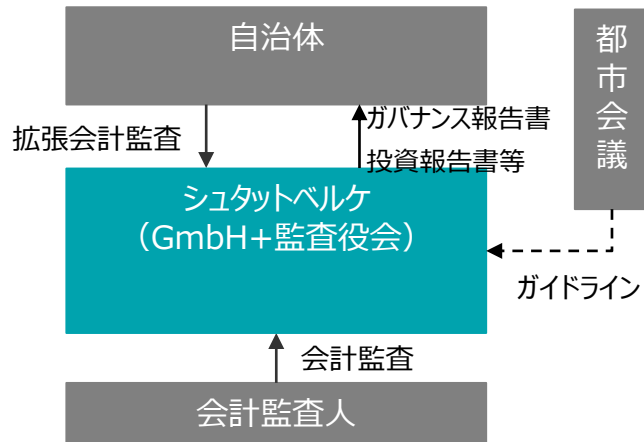
経営の執行と監督が制度的に分離されていることから、プロの経営者を「取締役」として置くことで経営能力を最大限発揮でき、ガバナンスの不全のおそれが制度的に防止されている

経営の執行と監督の分離が制度的に徹底されないため、プロ経営者の扱いが難しい。監督機関の暴走等、ガバナンスの不全の懸念をドイツほど除去することができない

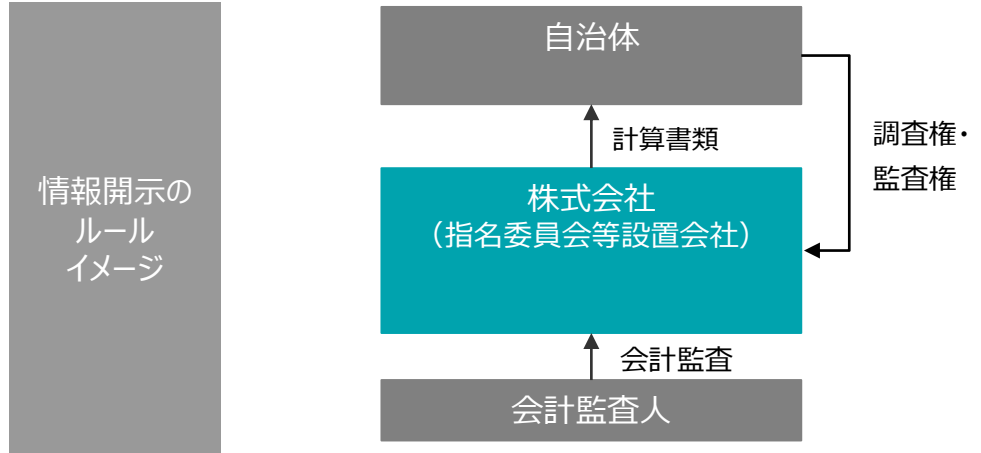
⇒日本では定款、株主間合意等での対応が必要

適用に向けた論点整理：情報開示の違い

ドイツ・シュタットベルケ



日本の株式会社(指名委員会等設置会社)



<①会社法制 シュタットベルケが主体>

- 年度決算書の開示
- 会計監査人による監査

<②定款・社員間契約 シュタットベルケが主体>

- ガバナンスに関する報告義務

<③自治体(市町村ルール)・予算原則法 自治体が主体>

- 年度決算書の策定
- SWに対する拡張会計監査の実施
- (SWを含む投資先に関する) 投資報告書(公表)

<④パブリックコーポレートガバナンスコード(ガイドライン) シュタットベルケが主体>

- 内部監査、会計監査の独自性、役員報酬の開示等

情報開示の
ルール
イメージ

情報開示
の内容

<会社法制 株式会社が主体>

- 計算書類(B/S,P/L等)の開示・公表
 - 会計監査人による監査
- ※上場会社ではないため、金融商品取引法上の有価証券報告書は不要

<地方自治法 自治体が主体>

- 出資法人に対する収入・支出実績等の調査・監査権
- 事業計画、決算関連書類の議会への提出

ドイツに比べると情報開示の制度、調査権等が弱い
有価証券報告書レベルは最低限とした上で、定款・ガイドライン等によって開示情報を充実化させる必要がある

日本の自治体における ケーススタディ

自治体ケーススタディ: 泉大津市

▶ 地域のための新たな施策・取組等

現在の施設管理は低廉に実施できるものの、民間企業からは地域のための新たな施策・取組が生まれてこないことが懸念となっている。

▶ 機動的な事業の実施

あしゆびプロジェクト、AIの活用など弾力的かつ機動的なサービス事業の展開を自治体が自ら実施することについては、定員や予算の縛りがある現行制度では課題がある。

▶ 地域コミュニティの支援

現在は、住民数の減少に伴い、自治会加入世帯数も減少しているが、それ以上に自治会加入率も減少しており、防犯灯や防犯カメラの設置管理などこれまで自治会が担ってきた公的サービスの維持も課題となっている。

▶ 民間経営実践の困難さ

市の三セクには本来民間経営に求められる経済活動が実践されてきたとは考えられていない。これについては、経営層に企業経営のプロを雇用するという事も考えられるが、公共性・公平性も求められる事業については、いかにしてこれら二つの相反する目的を両立するかが課題である。

▶ 施設の老朽化対策費の増加

昭和40年から昭和55年までが公共施設建設のピークとなり、この時期に建設された公共施設は築後30年から40年程度経過しており、今後集中的に更新時期を迎える。

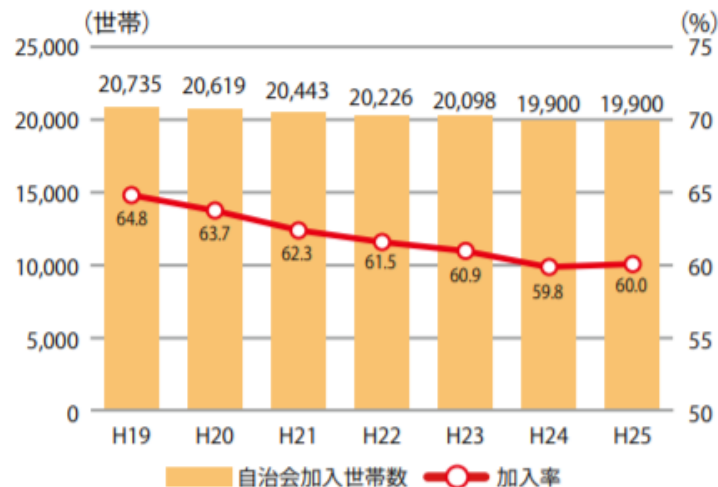
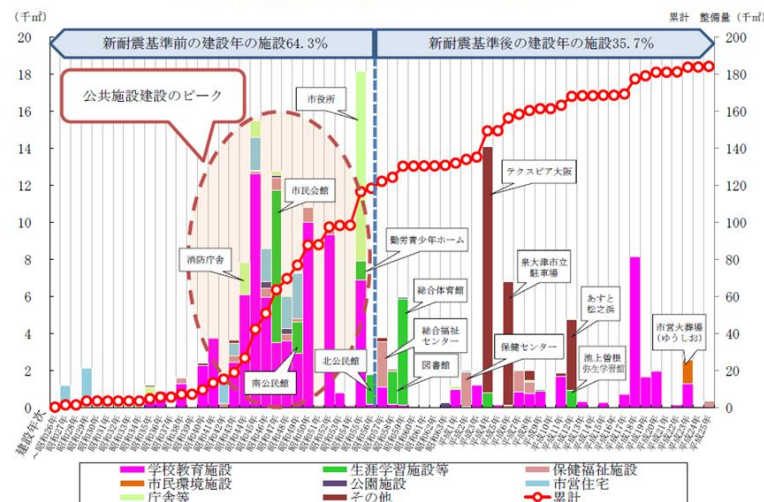


図 自治会加入世帯及び加入率

資料: 泉大津市人権市民協働課 (各年4月1日)

過去の公共施設の建設年次と整備量 (延べ床面積)



出典: 泉大津市公共施設等総合管理計画

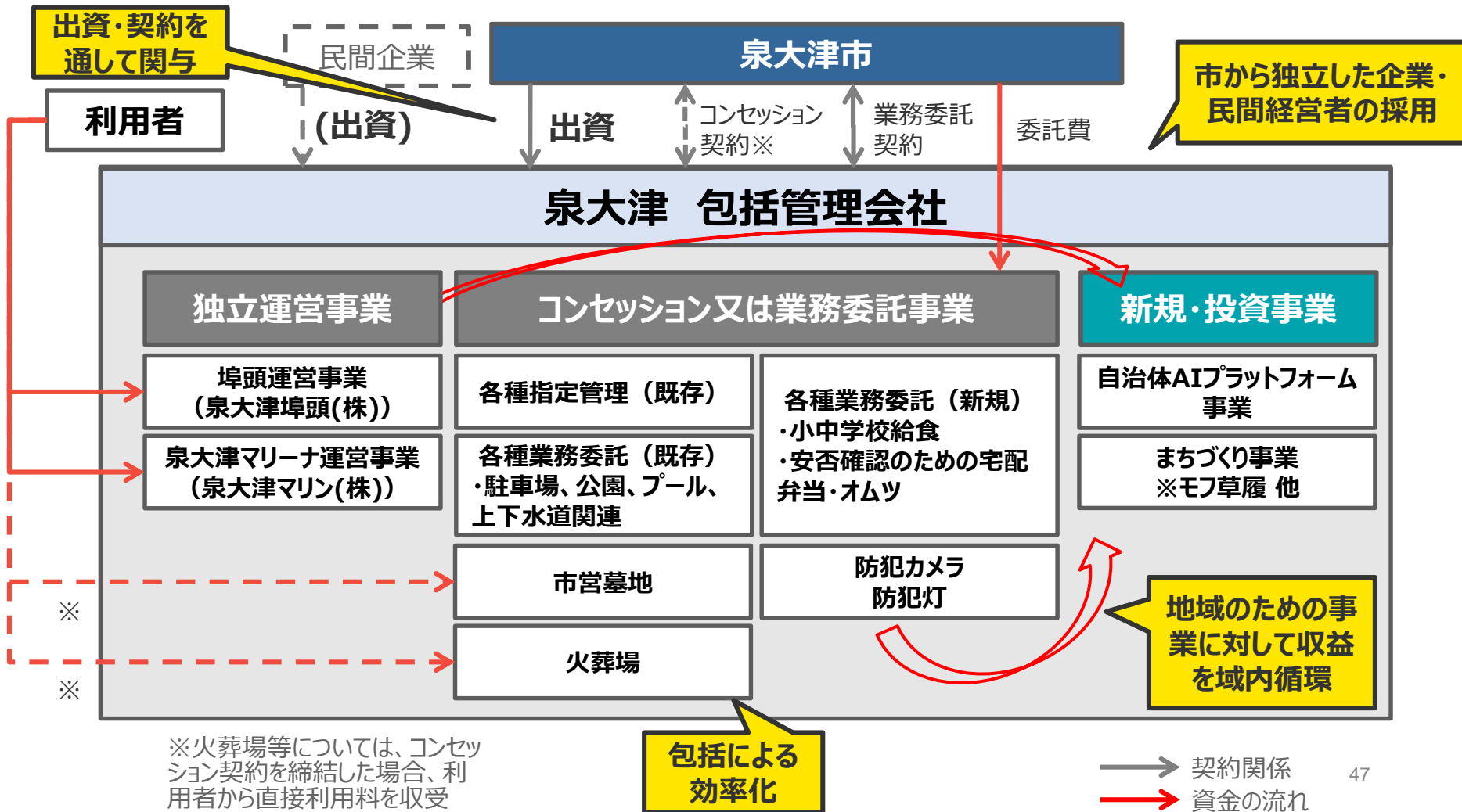
自治体ケーススタディ: 泉大津市

- ▶ 市が出資設立することで、より自由度の高い施策・取組が生まれてくることを期待。
- ▶ 市政方針の実現や地域コミュニティの支援の課題に対して、収益事業から得られた収入を域内還元する仕組みを構築。
- ▶ 民間経営を実践するにあたっては、公募等により民間経営経験を有する人材を採用するといった対応策が必要である。
- ▶ 老朽化施設の更新に向けて、効率化によるさらなる事業費の低減に繋げる。

事業	趣旨	検討課題
埠頭事業、マリーナ運営事業	これまで三セクで運営されてきた収益性の高い事業であったがマリーナ運営事業についてはマリーナ施設の更新の時期を迎えており、経営は苦しくなっている。埠頭事業については得られた収益については、非収益事業や新規・投資事業のための原資となりえる。	三セクの市以外の株主の理解が必要。
市営墓地	料金を収受している収益事業であり、同じく非収益事業等を推進するための原資となりえる。	コンセッション契約とすることで収益を上げることが可能だが、火葬場は現在費用を賄うだけの収益を得られておらず、経営リスクとなり得るため、契約形態について検討が必要。
火葬場	現在は赤字事業であるが、市外からの委託を受けることも可能であり収益事業となりえる。	
各種指定管理及び委託業務（既存）	これまで指定管理等は事業ごとに個別に発注されており、民間企業からは限定された範囲の創意工夫しか生まれてこなかった。包括化し、業務を一体管理することで効率化に繋げる。	施設の維持管理に関する業務については、シナジー効果が発揮される業務を選定する必要がある。
各種業務委託（新規）	既存だけでなく、今後新規に予定されている業務委託（給食サービス）も包括管理会社で受託することで、一体管理・相乗効果の獲得に繋げる。	
防犯カメラ・防犯灯	防犯灯の設置にあたっては現在自治会に対する補助金を交付し、自治会が設置を行っているが、自治会の縮小等に伴い管理が困難となってきており、包括管理会社が担うことが考えられる。	ドイツでも街灯事業をシュタットベルケが担っており、受託の方法としては設置と管理の包括委託（1基当たりの単価を設定）で行うことで、事業の効率化にも繋げている。仮に地域新電力を併用する場合は、安定した需要先の候補ともなると考える。
自治体AIプラットフォーム モブ草履等	市が運営するうえでは定員や予算の制約があり、機動的な対応が困難なこれらの事業については、包括管理会社の活用が期待される。	得られた収益だけで投資が可能かのフィージビリティの検討が必要。

自治体ケーススタディ: 泉大津モデルスキーム例

- 単なるアウトソースでは地域課題の解決に繋がる創意工夫が生まれてこないため、これまで市が指定管理や業務委託を活用してきた事業や、今後同様の可能性のある事業を一手に請け負う企業を設立し、得られた収益を基に地域課題の解決に取り組んでいく。(課題との対応は次頁参照)



※火葬場等については、コンセッション契約を締結した場合、利用者から直接利用料を収受

自治体ケーススタディ：財政への影響

【支出額の試算結果 ※10年として計算】

- ▶ 定量化が可能な削減効果を試算した結果、**10年間の事業では89,200千円(2%※)の削減効果**が示された。
※従来の個別委託における委託金額は約430,000千円/年
- ▶ なお、埠頭及びマリーナ運営事業の収益(年間約50,000千円の経常収益)の域内還元効果や、定期点検業務の範囲以外の「包括発注による業務の効率化」や「事業会社からの配当」については、前述のモデルスキームの検討課題を踏まえた詳細な試算が必要であり、本試算には含まれていない。

影響項目	影響金額(仮) 単位：千円	試算根拠	単年/複数年
①可能性調査	+ 20,000	・可能性調査に係るコンサルタント導入費用(先行事例(※)で示されているコンサル導入費用の最大値1,000万円の2倍程度と試算)	単年
②発注事務	+ 36,000	・コンセッション等発注に係る人件費(想定人工0.1人に平均給与555.3万円/人を乗じて計算)及びコンサルタント導入費用(先行事例(※)で示されているコンサル導入費用の平均値3,500万円程度と試算)	単年
	▲ 8,850	・個別発注していたものを包括化することによって削減される人件費(個別事業ごとに人件費を積み上げ計算(次頁以降参照))	複数年
③新会社への出資	+ 50,000	・設立に係る費用及び当面の運用資金(事業規模をベースに必要な運用資金を計算)	単年
④事業会社のモニタリング	+ 16,000	・コンセッション等における事業会社のモニタリングに係る人件費(想定人工0.1人に平均給与555.3万円/人を乗じて計算)及び第三者委託費(先行事例(※)で示されているコンサル導入費用の最大値700万円の1.5倍程度と試算)	複数年
	▲ 13,560	・個別に発注していたものを包括化することによって削減される人件費(個別事業ごとに人件費を積み上げ計算(次頁以降参照))	複数年
⑤包括発注による業務の効率化	▲ 13,110	・定期点検業務に限定した範囲での包括委託による業務の効率化(次頁以降参照)	複数年
小計	▲ 89,200		

(※)参考文献:「地方公共段階におけるPFI事業導入の手引き」(内閣府民間資金等活用事業推進室)

自治体ケーススタディ:モデルの課題

検討項目		主な論点
出資	新規出資	新規に出資設立（市議会等の理解を得られるか）、又は既存の三セクを活用（他の三セク出資会社からの理解を得られるか）
	民間企業活用	市単独で事業を実施できるかの見極めが重要。委託業務の中には専門的知識や技術力が必要な業務も含まれるため、民間企業からの出資（技術・ノウハウや人員の活用）について検討が必要。
機関	各機関の権限・責任の明確化	監視機能と執行機能の分離のあり方（ドイツと日本の会社法上の違いを踏まえた設計が必要）
	経営の専門家活用	プロの経営者の採用方法 ①公共インフラ経営に精通する経営人材候補の選定 ②報酬額等の設定 ③経営目標（KPI）の設定
効果	効果の算定	類似する事業について同一の法人に包括発注を行うことによる効果の検証が必要

適用に向けた論点整理：導入のポイント

- **自治体から一定の独立性を保ち、機動的な運営・専門家確保を実現**

現行行政制度に縛られない運用、独自採用ルールにより柔軟に人材を採用、十分な数の専門性の高い職員を育成

- **複数インフラの包括的管理による事業の効率性を発揮**

共通経費の削減、リソースの有効利用によるコストの低下

- **収益を他の事業に振り分ける仕組みの構築（資金の域内循環）**

収益を活用して地域のための投資を行う、課税の域外流出を防止し、域内循環の効果を高める

- **経営執行と監督を分離してプロの経営者に経営を任せる**

経営執行の裁量・自由度を高め、経営のプロが能力を最大限に活かす

- **市の関与を通じて安全かつ安定的な公益サービスを確実に守る**

公共インフラサービスの水準を厳しく監視し、水準が悪化しないよう市が適切に関与して公的責任を果たす

- **時機に応じた資金の活用、地元発注を通じた価値還元を実現する**

当初想定できなかった経済環境や外部環境の変動にも柔軟に対応

問い合わせ先

小谷将之

公益財団法人日本住宅総合センター

TEL:03(3264)5901

E-mail: kotani@hrf.or.jp

※本資料の内容は日本住宅総合センター及び国土交通政策研究所の公式見解を示すものではありません。また本日時点で未公開の情報もあるため、再配布はご遠慮ください。