

ドイツのシュタットベルケが 地域公共交通を担う意義（前編）

ひじかた
土方 まりこ
交通経済研究所主任研究員

1 はじめに

地域公共交通の持続可能性が全国的に問われている昨今のわが国においては、不採算な事業の運営を他の事業が獲得した収益によって支えるという公共サービスのあり方を具現化した、ドイツの「シュタットベルケ (Stadtwerke)」に注目が寄せられている。

例えば、2023年6月30日に公表された交通政策審議会交通体系分科会地域公共交通部会による最終とりまとめは、シュタットベルケを実例として挙げた上で、地域の公共サービスとの一体的な運営を通じた経営の効率化により、地域公共交通の持続性の向上を図ることを中長期的な視点から取り組むべき課題のひとつに位置づけた。

また、2023年7月28日に閣議決定された第三次国土形成計画も、地域内の経済循環を構築することで持続可能なサービスを提供している主体として、シュタットベルケに言及した。

本稿では、このような動きを踏まえて、ドイツのシュタットベルケについて概説する。まずはこの前編において、シュタットベルケとはどのような組織であるのかにつき述べる。続く後編では、シュタットベルケが地域公共交通を担っている意義について検討する。なお、Stadtwerke には日本語の定訳が既存しないた

め、以下においても「シュタットベルケ」と表記する。

2 シュタットベルケとは

ドイツの法令には、シュタットベルケに関する一義的な定義は見られないが、その実態に鑑みれば、「地域公共交通のほか、電気、ガス、熱、水道、廃棄物処理などの市民生活に不可欠な公共サービスを広範に提供する公益事業体であり、また、その少なからずが自治体による直営ではなく、自治体が出資する株式会社や有限会社といった私法上の法人として運営されている組織」のように説明することが可能である。

そもそもシュタットベルケは、都市住民の需要を充たすという目的の下、19世紀半ばより各地の自治体によって創設されてきた事業体である。当初はおおむねガスと水道の両事業に従事していたが、1890年代頃からは発電事業にも着手した。さらに20世紀に突入して以降は、昼間に発生する余剰電力を有効に活用すべく、都市内の移動需要を担う路面電車の運行を開始するというケースも散見されるようになった。

戦後においては、基本法（憲法）で保障されている自治行政権に基づき、多くの自治体がシュタットベルケに公共サービスの提供を委託してきた。今日では、ドイツ全土でおよそ1,000

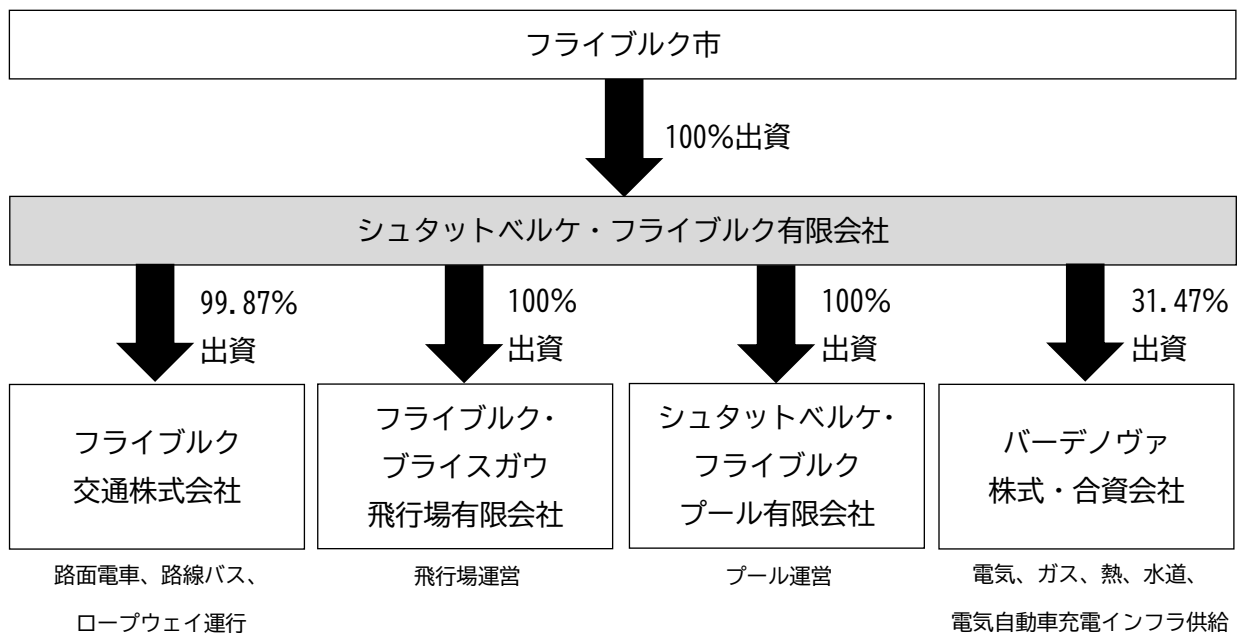
にのぼるシュタットベルケが活動している
と見られている。

なお、「シュタットベルケ」と称されるための
要件が規定されているわけではないことから、
組織規模や事業内容などはシュタットベルケ
によって千差万別である。地域公共交通の運営
には携わっていないシュタットベルケも散見
される。ただし、電気やガスなどのエネルギー
事業から自治体の関与を切り離してきたわが
国とは異なり、ドイツのシュタットベルケは総

じて同事業を中核に据えている。

図には、路面電車が行き交うトランジットモ
ールの整備で知られる、南部バーデン・ヴュル
テンベルク州フライブルク市のシュタットベル
ケにおける組織構造を例示した。同シュタッ
トベルケは、市が100%出資する有限会社とし
て運営されている。また、地域公共交通をはじ
めとする各事業には、傘下の子会社が従事して
おり、シュタットベルケ自身はこれらを統括す
るというホールディング経営が行われている。

図 フライブルク市におけるシュタットベルケの組織構造



出所：フライブルク市ウェブサイトをもとに作成

3 事業経営の効率化を実現する ガバナンス

ところで、地域公共交通部会の最終とりまとめ、第三次国土形成計画のいずれも、シュタットベルケを効率性に優れた官民連携の事業モデルであると評した。こうした評価は、シュタットベルケにおけるガバナンスのあり方こそがもたらしたものといえる。

すなわち、ドイツの株式会社においては、執行役会が経営責任を担うとともに、監査役会が執行役会による業務を監督する。株式会社として運営されているシュタットベルケも、同様の体制を採用している。なお、小規模な有限会社などには監査役会の設置義務は課されていないものの、有限会社形態を採っているシュタットベルケの多くが任意で監査役会を設置している。

監査役は株主総会によって選任される。シュタットベルケの出資者である自治体は、首長や議員を監査役に選任し、執行役会を監督することを通じて自らの影響力を及ぼしている。

一方の執行役は監査役会によって選任されるが、シュタットベルケの場合、執行役のトップには民間人が就任していることが多い。このような人選は、完全自由化された電力小売事業において、大手電力会社との競争に直面しているなど、シュタットベルケの運営には、民間企業と同質の経営手腕の発揮が求められるという側面を反映している。

そして、執行役会は自らの責任においてシュタットベルケの経営にあたる。むろん、シュタットベルケが従事している公共サービスの提供という任務は、自治体による政策と密接不可分な関連を有するため、行政の方針との基本的な整合性の確保は要請される。しかし、株式会社や有限会社であるシュタットベルケは、私法上の法人という位置づけにあるため、たとえ自治体からの要請であったとしても、投資の回収が困難な事業の実施といった会社の利益を損なう懸念が伴うような事項については、受け入れる義務を負っていない。

わが国の第三セクターのなかには、経営陣が自治体の首長や職員によって占められた帰結として、会社経営のノウハウが不足していることに加え、行政からの独立性も乏しいといった状況も散見されるが、シュタットベルケにおけるガバナンスは、これとは様相を大きく異にしている。すなわち、シュタットベルケの運営は、自治体による規律の対象となっていると同時に、シュタットベルケ自身による自律に拠っている部分も大きい。そして、この双方のバランスが保たれていてこそ、官民連携という特長も有効に機能し、効率的な事業経営が実現されているものと推察される。