

地域新電力を地域インフラ会社に育てシュタットベルケ普及

NTTデータ経営研究所 村岡元司氏

自治体が地域新電力を立ち上げる際には、ドイツのシュタットベルケのモデルを志向し発足するケースも相次ぐ。ドイツではエネルギー事業を中核とするシュタットベルケだけでも900ものシュタットベルケが存在するともいわれ、この存在が日本において地域・自治体の抱える課題を解決する手法の1つになると注目を集めている。2017年にはこの普及を目指す一般社団法人の日本シュタットベルケネットワークも発足した。シュタットベルケの研究に注力し、自らもネットワークの理事を務めるNTTデータ経営研究所 社会基盤事業本部長の村岡元司氏に、今後日本でどのようにシュタットベルケを普及させていくべきかなどを伺った。

——シュタットベルケが日本で脚光を浴びているのはなぜか

村岡 電力小売の全面自由化が、直接的な要因となっている。ドイツのシュタットベルケは、収益基盤としている事業が電力などのエネルギー関連というケースが多い。日本も電力自由化を迎えて、電力小売を含めたエネルギー関連事業を手掛けているシュタットベルケが特に注目された。また、少子高齢化などにより、地方自治体がこのままでは自分達の地域インフラを維持管理し続けていくことができなくなると懸念を抱いていることも背景にある。ドイツの経験と、日本の置かれた状況がマッチし、日本での電力小売完全自由化も相まって、シュタットベルケの存在が注目され始めている。

——シュタットベルケ＝地域新電力では必ずしもないのか

村岡 シュタットベルケは、電力などのエネルギー事業のほか、上下水道の運営・維持管理、ごみ処理施設、バスなど公共交通機関の運営なども手掛けている。地域の中で必要なインフラを、一括して管理運営していく公的組織が、ドイツのシュタットベルケである。自治体が100%出資するケースや、自治体と民間が共同出資するケースがある。ドイツでは、シュタットベルケを専門に投資する企業も存在している。

ドイツのシュタットベルケから学ぶべきことは、地域を維持するために必要なインフラを、どうやって持

続可能にさせ維持していくかという仕組みであり、必ずしも個別の一つ一つのビジネスではないと考えている。必ずしも電気の売電事業の実施が不可欠と考えている訳ではない。あくまでドイツのシュタットベルケから学ぶべきことは、ある一定の収益基盤をもった事業を運営しながら、そこで得られた収益を地域のためにもう1度使っていくというそのモデルにある。

もっとも、ドイツのシュタットベルケでは、かなりの割合で電力などエネルギー分野の事業も手掛けている。ただし、実際の収益源の多くは電力小売ではなく、むしろ配電網の運営管理事業となっている。日本では送電網と配電網を大手の電力会社が一体で所有しているが、ドイツでは送電網と配電網とで分離されており、配電網については、その事業権がコンセッションの対象となっている。シュタットベルケは、家庭にたどり着くまでのラストワンマイルとなるこの配電網の事業運営権を獲得し、収益源としている。さらに、配管を通じた熱供給事業も、彼らの主な収益源となっていると理解している。

——日本におけるシュタットベルケの普及はどの段階にあると言えるか

村岡 シュタットベルケがどういうものかとの認識は深まっており、本質も



村岡元司氏

しっかりと伝わっていると考えている。シュタットベルケは、ある収益基盤となる事業を持つとともに、地域に必要なインフラ事業については例えそれが赤字であっても、地域のインフラを維持していくために、収益を確保できているほかの事業・部門から補填・投資を行っている。ROEの最大化という観点での経営は行われておらず、あくまで収益を地域の持続可能性を高めるために活動している。日本の中で生まれている地域エネルギー会社は、基本的には電力小売からスタートするケースが多いが、小売で収益を上げ、その収益をドイツのように、地域の中で使おうとするコンセプトを持つ会社は増えてきている。

——日本版シュタットベルケで電力小売を手掛けていくとしても、電力小売はそもそもが難しい事業。撤退や破産事例もすでに起っている

村岡 ドイツのシュタットベルケにお

いて、電力小売事業の部門は実際には儲かっていない。電力小売が自由化されて既に20年以上が経過している同国では、競争が激化し、既に薄利多売のビジネスとなっており、そのなかで電力小売事業で収益を出していくことは容易ではない。但し、もちろん赤字事業ではない。

日本においてもシュタットベルケの概念を導入した当初は、電力小売の全面自由化も新しいトピックであったため、そこから収益を確保できるのではないかと期待もあった。そして、黒字を確保している事業者もある。2016年4月に制度面で電力小売が全面自由化されたほか、販売先となる需要家を確保し、卸電力取引市場から電力を調達さえすれば事業は行える、また、例えば人口3万5,000人程度の自治体であれば、年間3～4億円程度を公共施設の電気代として支払っているが、同じ電気代の支払い先を地域に本社のある地域新電力に変更するだけで、地域の雇用を創出し、地域で資金が循環を生むことができる。地方自治体にとっても、電力小売事業は非常に手の付けやすいハードルの低い事業であった。

ただ、地域新電力事業へいち早く参入してビジネスモデルをつくったケースでは順調な事例もあるが、ここにきて多くの事業者が地域新電力の存在に相次いで気づきはじめる参入が激化し、価格などの面でも以前にも増して競争が激しくなり、収益を確保するのが難しくなっている例も出始めている。熱エネルギー供給事業も、北海道などの暖房需要が大きい地域では可能性があるかもしれないが、日本全国で見ると、ドイツほど熱供給事業で高い利益率を実現できるかは不透明だ。

—その中でもシュタットベルケが育つために必要な取り組みは

村岡 日本の地域新電力では、ドイツのシュタットベルケの姿に近づいていく必要があるとの考えが出てきている。単なる電力小売・供給だけではなく、例えば再生可能エネルギーによる発電事業や省エネサービス、さらには

上下水道の運営への関与などにも事業を広げていくことで収益力を確保できないか、ということだ。人口が減少し、電力需要の減少が見込まれるなか、地域新電力が電力小売事業だけで収益をあげることは次第に難しくなってくる。こうしたなか、電力や水道、ガスといったユーティリティは、請求業務の一括化による省コスト化の効果も期待できるため、地域新電力会社から地域のインフラ運営・維持を一括で担う「地域インフラ会社」へと今後はなっていくべきである。さらに、地域のインフラを守る担い手としての認知度を高め、「地域のためにも、地域新電力・シュタットベルケから電力を買おう」との論理・動機につながるような、ブランディングも必要になってくるだろう。もちろん、電力小売事業で採算を確保できる場合もあるので、小売事業から離れるべきという訳ではない。但し、小売事業そのものはそれ程、収益性の高い事業ではないということを認識すべきである。

—日本版シュタットベルケネットワークに寄せられる相談や活動内容は

村岡 いざ地域新電力を立ち上げたが、価格競争なども含めて、色々な課題に直面しているとの意見を聞くことが増えている。ネットワークとしては、ドイツの事例や知恵を一生懸命日本にもお伝えすることが、現状では最も大切な取り組みの1つである。また、できれば、地域新電力やシュタットベルケ普及に向けて、まとまった意見・要請を話し合う十分な場が現状はないため、ネットワークが政策提言を行っていくことも検討したい。

—シュタットベルケの普及へ求められる制度などは

村岡 現段階では、地域新電力により配慮し、彼らを育て競争力をつけるための制度設計がなされてもいいのかもしれない。ただし、そこでは地域新電力やシュタットベルケが補助金頼みの経営にならないように気をつける必要がある。シュタットベルケはROEの最大化を目的とした存在ではないが、

ドイツではシュタットベルケがホールディングス化され、例えば交通部門など地域に必要なインフラではあるが赤字となっている部門があれば、他の収益を確保できている事業・部門から補填・投資が行われ、ホールディングス全体で黒字となっている。自治体出資会社であっても民間経営を貫くことが重要であり、補助金依存は望ましい姿ではないと考える。

—ドイツと異なった日本でのシュタットベルケの姿は

村岡 ドイツと日本では、置かれている環境面などが異なる。例えば地域内でどの分野を再投資先とし資金を使っていくかは異なる。日本の場合、特に少子高齢化も進むなかで、ヘルスケアへの投資や独居老人を支えるための投資に振り分けることが考えられる。また、電力使用データを活用した見守りサービスなどがある日本に比べて、ドイツでは個人情報の取り扱いをより慎重に行う観点から、電力使用データが日本ほど利用されていないという印象がある。

なお、海外では地域の公共施設やインフラの運営について、これまでの民営化推進の動きに加えて、「再公益化」を志向する事例も目立つようになってきた。公共施設の運営を民間の資金・ノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行い効率的なサービス提供を目指すPFI(Private Finance Initiative)の取り組みでは、公共施設などのライフサイクルコストをいかに最適化するかがその命題となっている。そこでは、ライフサイクルコストを下げても、サービスの質が落ちていなければ良いと判断されるが、一方で、地域にどれだけ付加価値を残しているかという点については、これまで必ずしも十分な配慮がなされてこなかった面もある。そこで、コストの削減を実現しながらも、地域の中に雇用を生み、これまで地域から出て行っていたお金を、地域内で循環させるべきという考えが芽生えてきているものと理解している。