

ドイツ流公益サービスの萌芽 地域資源・資産活用し成功例も

地域で失われつつある「公益的サービス」を維持するための解決策として、第1回では、地域における収益事業と公益的事業をバンドリングし内部補助をすることによって両事業を持続的に提供する事業体を紹介した。ドイツで始まった「シュタットベルケ」というこの公益的サービスの供給ビークル。本稿では、わが国におけるその萌芽と呼べる事例について紹介したい。

高収益・公益的サービスの包括化

日本版シュタットベルケの事業を構造的に支える「収益事業」の事業領域が満たすべき条件は、次の三つに整理できる。一つ目は、特定の層に限定されない多くの顧客が必要とする財・サービスを扱うことである。二つ目は、住民・事業者等の需要家がい続ける限り、需要が長期的・持続的に存在することである。さらに、三つ目として挙げたいのは、特定地域に根差す資源・資産を扱うことに

より、大手事業者と差別化されたポジションを確立できる可能性があることである。

地域の収益事業の候補として、第1回において電力や熱供給などの「地域エネルギー事業」および「地域開発事業」であると述べた。こうした収益事業を柱として、公益的サービスの包括化を目指している日本版シュタットベルケの萌芽とも呼べる国内の取り組み事業について、地域エネルギー事業、地域開発事業のそれぞれにおいて紹介する。

(1) エネルギー事業を収益に

①みやまスマートエネルギー(株)
みやまスマートエネルギーは、2016年度に始まる電力小売りの全面自由化を見据え、福岡県みやま市において15年2月に設立された地域エネルギー会社である。みやま市が出資するメガソーラー(5000キロワット)と、市民が設置した太陽光発電の余剰電力を買い取り、市民や市内事業者向けに電力小売りをを行うなど電力の「地産地消」を目指してい

日本総合研究所総合研究部門マネジャー
青山光彦
あおやま・みつひこ 02年京大
院エネルギー科学研究科修了後、
日本総合研究所入社。専門は、ス
マートコミュニティ、分散型
エネルギー。

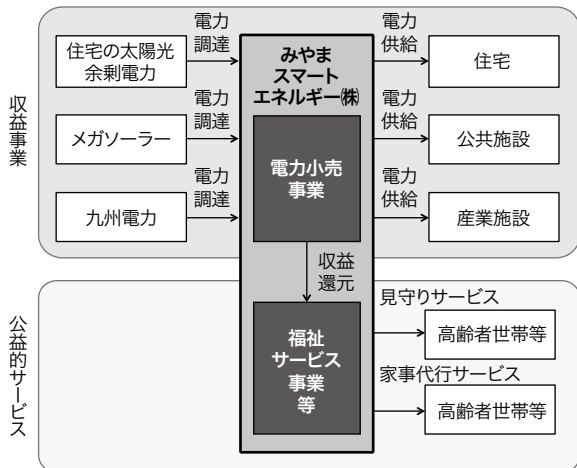
る。

地域資源である太陽エネルギーを活用して地域の住民・事業者等の需要家にエネルギー供給を行う「地域エネルギー事業」のモデル的取り組みとして位置付けられる。

資本金2000万円のうち、みやま市が55%を出資し、地元の筑邦銀行などが残りを出資している。15年度は市役所や小中学校など市内32の公共施設に電力供給を開始して、その後、住宅等に供給先を拡大し、事業開始4年目の18年には売上高で14億円、従業員数で25〜30人の規模を目指している。

また、14年度にエプロとともに採択された経済産業省の大規模HEMS(家庭向けエネルギー管理システム)情報基盤整備事業で、市内の一般家庭2000世帯に

〔図表1〕みやまスマートエネルギー(株)



福岡県みやま市:人口39357人(平成27年3月末時点)で、福岡県の南部に位置し、2007年に旧山門郡瀬高町・山川町と旧三池郡高田町が合併して発足。

(出所)日本総合研究所

このように、みやまスマートエネルギーは、太陽光発電を活用した電力小売り事業を中心とした収益事業と、高齢者見守りサービス、家事代行サービスといった公益的かつ非収益事業をバンドリング。収益事業の利益を非収益事業へと還元して事業継続の担保とすると同時に、自治体が抱える課題解決へとつなげている、とみる事ができる。

続いて、古くから地

HEMSの設置を進めており、これによって得られる電力データを利用して、福祉サービスなど様々な生活サポートサービスの実証を行い、地域課題をサポートするサービス展開も目指している。

みやまスマートエネルギーが取り組むこれらの事業領域を俯瞰すると、太陽光発電による電力小売り事業が収益事業であるとみることができ。つまり、固定価格買い取り制度による交付金収入、および回避可能原価による安価な電力調達を基本として、今後、電力小売り全面自由化によ

て、売電単価の高い一般家庭への小売りを実施することで、収益事業として位置付けることができる。

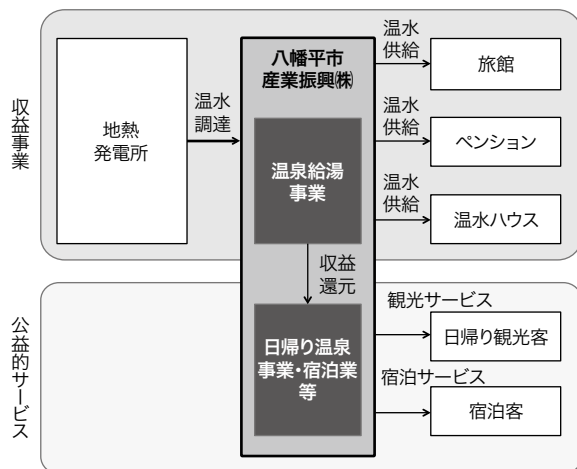
一方で、HEMSのデータを活用した高齢者の見守りサービス、掃除や買い物代行する家事代行サービスといった付加サービスも併せて提供していく計画である。これらは、みやま市が抱える地域課題への対応策であり、採算性としては期待できないものの、今後ニーズが顕在化すると見込まれる公益的な事業であるといえる。

「地域エネルギー事業」の先駆的存在といえる。

資本金8000万円のうち、約9割を八幡平市が出資し、その他、地元の農協や地銀・信金等地域の事業者が出資している。従業員数104人、代表取締役が八幡平市長であり、事業全体で、毎年約7億円の売り上げとなる。

八幡平市産業振興は、温泉給湯事業の他にも、

〔図表2〕八幡平市産業振興(株)



岩手県八幡平市:人口27253人(平成27年10月末時点)で、岩手県の北西部に位置し、2005年に岩手郡西根町、同郡松尾村、同郡安代町が合併して発足。

(出所)日本総合研究所

域資源である地熱を活用しエネルギー供給を行っている岩手県八幡平市の事例を紹介する。

②八幡平市産業振興(株)

八幡平市産業振興は、岩手県八幡平市にある松川地熱発電所の地熱エネルギーを活用して、温泉給湯事業などを担う事業組織であり、1970年に設立されて以後、2008年の合併を経て第三セクターとなつている。八幡平市産業振興は、八幡平温泉郷に立地する旅館・ペンション等の700以上の需要家に対して温泉給湯を実施しており

物販事業や、民宿・ペンション等と連携した日帰り温泉事業なども行っている。その中で収益事業として位置付けられるのは、温泉給湯事業と生産物直売等の物販事業であり、温泉給湯事業は総売上高のうち、約1割強を占めており、物販事業も一定の収益を上げている。

温泉給湯事業は、八幡平温泉郷に立地する旅館等の地域に根付いた需要家に対して安定的に温水を供給しており、同時に安定的な収益確保につながっている。これは、温泉給湯事業の開始当初から、八幡平温泉郷

を中心とする需要家が温泉を供給する配湯管で接続され、継続的に熱供給サービスを受けていることに起因すると考えられる。つまり、こうした事業は、別途、熱供給のために他のガス購入へ乗り換えることが容易ではないため、結果的に長期安定的な売り上げ確保につながっている、と考えられる。

一方、民宿・ペンションと連携した日帰り温泉事業、宿泊業等については、市内への観光入込客数に大きく依存する事業であるため、安定的な収益事業とはなりにくい。しかし、八幡平市では、八幡平、安比高原をはじめとした豊富な自然・観光資源を活用した観光業自体がまちを支える基幹事業であるため、今後も引き続き下支えが求められるものである。このように、八幡平市産業振興では、温泉給湯事業を収益事業として位置付け、その利益を地域経済を支える他の事業へ補填することで、全体的な事業経営のバランスを取っている、とみることで、日本版シユタツトベルケの構造に近いものといえる。

(2) 開発事業を収益に

① ㈱飯田まちづくりカンパニー
飯田まちづくりカンパニーは、中心市街地の定住人口増加に向けて、長野県飯田市において1998年8月に設立されたまちづくり会社である。

主な事業として、デベロッパー事業（不動産販売・賃貸、不動産管理等）に取り組んでおり、再開発ビルの床の購入・テナント誘致やマンション分譲を行い、現在では再開発ビル全体の管理運営も行っている。また、商店街空き店舗を買い取り、改築後、入居店舗を募りテナント管理も行っており、これは「地域開発事業」の先駆的取り組みと考えられる。飯田まちづくりカンパニーは設立当初、資本金1000万円であり、99年に、飯田市が3000万円を出資し、第三セクターのまちづくり会社となった。その後も日本政策投資銀行、市中金融機関や商工会議所等からの出資を得て、現在では資本金が2億1200万円となっている。経営状況については、事業全体で最初の2期は赤字であったが、その後は黒字に転換し、13期まで黒字経営を続けてきており、2011年度の売り上げは約2億円である。

飯田まちづくりカンパニーの収益事業は、賃貸収入、ビル管理運営収入、駐車場管理運営収入である。民間主導で不動産開発に係る事業リスクを自ら取ること、積極的な販促活動を実施した上で収益の確保に成功しており、これらが、取り組み事業全体の収益を支えている。

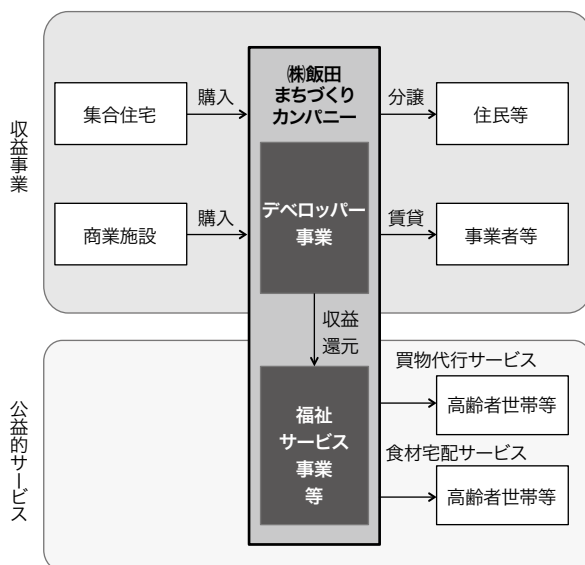
これらの不動産事業は、飯田市の中心市街地で一定規模の経済活動が存在する限り需要が継続する、という収益事業の条件を満たすものである。また、不動産事業であるため、事業投資規模は他事業と比べて大きい。

例えば、飯田まちづくりカンパニーが手掛けた橋南第一地区市街地再開発事業では、住宅・店舗・市役所一部機能を持つ公営施設・市営駐車場から成るビルを整備し、総事業費が約33億円、施設建築物の敷地面積が約

3070平方メートル、延床面積が約1万4010平方メートルという規模となっている。

一方で、その他にも数多く事業を手掛けている。例えば、市街地ミニ開発事業（土地の入れ替え・集約化、テナントミックス、駐車場整備等）、物販・飲食事業、イベント・文化事業（商店街集客イベント、フリーマーケット企画運営等）、福祉サービス事業（買い物代行・食材宅配等高齢者支援サービス）といった、まちづくり・地域活性化、地域福祉を主軸とした事業などが挙げられる。こ

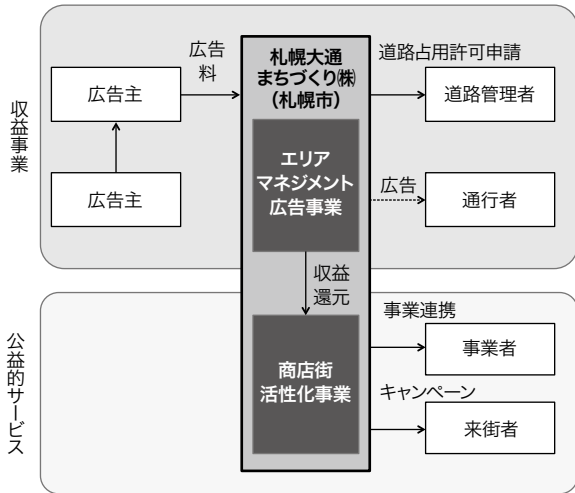
〈図表3〉㈱飯田まちづくりカンパニー



長野県飯田市：人口104232人（平成27年10月末時点）で、長野県の最南部に位置し、長野県内に存在する人口10万人超の都市の一つ。

（出所）日本総合研究所

〈図表4〉札幌大通まちづくり株



北海道札幌市：人口1948,262人（平成27年9月末時点）であり、北海道にある政令指定都市。道庁所在地および石狩振興局所在地となっている。

（出所）日本総合研究所

シリテーターマネジメント事業に取り組んでおり、公共施設・公共空間を活用した「地域開発事業」といえる。資本金は904万円であり、札幌市と商工会議所が3・3%、商店街が38・7%、金融機関が8・8%、その他（百貨店・専門店等）が45・9%で計31団体から出資を得ており、年間売り上げが約7800万円である。

れらはあくまで、収入面では採算性がよいものではないと思われるものの、地域貢献、地域福祉の向上という観点から、広く事業展開を進めている。その意味では、公益的サービスと呼べるものであろう。

このように、飯田まちづくりカンパニーでは、不動産事業の利益やテナント収入の一部をまちづくり・地域活性化事業をはじめ、福祉事業等の非収益事業に還元する構造となっている。

なお、同社が手掛ける非収益事業は結果として当該地域での経済活動

を活性化させ、収益事業である地域開発事業の長期的収益につながるという側面もあり、企業活動としての合理性もあるものといえる。

続いて、公共施設・公共空間などの既存の施設等を活用している札幌大通り地区での事例を紹介する。

②札幌大通まちづくり株

札幌大通まちづくりは、札幌大通地区の価値の維持・向上に向けて、北海道札幌市において09年9月に設立されたまちづくり会社である。主な事業としてエリアマネジメント広告事業、都心共通駐車券事業、ファ

一方、駅商業施設と大通商業施設の連携事業や大通スマイルキャンペーンまちづくり活動など、公益的なまちづくり活動も手掛けている。

札幌大通まちづくりは、公的な資産（空間等）を活用してのエリアマネジメント広告事業などの収益事業から得られる利益の一部を、公益的なまちづくり活動に還元することで事業を成り立たせている。飯田まちづくりカンパニーのような、不動産開発リスクを扱うのは難しいとしても、このような取り組みからスタートできれば、多くの自治体で取り組み余地（可能性）があるのではない

事業実施においては、公共施設・公共空間という「地域に存在する資産」を十分に活用している。例えば、エリアマネジメント広告事業やオープンカフェ恒常化事業などは、地域資産である公共空間、および道路を活用した事業である。

これらは公共性が求められるため、札幌市と連携を深め、道路管理者（北海道開発局）への道路占用許可申請に当たっても市と札幌大通まちづくりとで連名で申請するなど、行政との連携・ネットワークの活用を重視している。

求められる仕組みの汎用化

前記のように、日本でも日本版シユタツベルケの萌芽的な取り組みが見られることが分かる。四つの事例は、歴史的経緯や事業規模、資産の保有等に違いがあるものの、収益事業に地域エネルギー事業として電力小売り・熱供給事業、地域開発事業として不動産・テナント事業・広告事業を挙げている。

これらは地域の資源・資産を活用しながら、多くの顧客が必要とするエネルギーや不動産に係る財・サービスを、地域に根付いた顧客へ継続的に提供することで収益事業を確立させ、地域に即した公益的サービスも束ねて実施し、成功している典型的な事例である。

こうした取り組みを構造化して整理し、一般化することで日本版シユタツベルケの仕組みが汎用化され、国内の他自治体においても、同様の事業展開が可能になると期待される。

第3回では、ここで紹介した事例やドイツの成功事例を参考に、日本版シユタツベルケの立ち上げ方におけるポイントについて整理する。