

第1章

総合都市経営のコンセプトと その多様性

京都大学大学院経済学研究科・経済学部教授 諸富 徹
公益財団法人日本都市センター主任研究員 清水 浩和

1 はじめに

(1) わが国における都市経営の源流と現況—本書のねらい—

わが国では、歴史的に見て、自治体が公営企業や第三セクター等を積極的に活用して地域の実情に合わせて地方自治や地域経済を活性化していくとする政策の方向性ととともに、自治体が公営企業や第三セクター等を含めて財政規律を重視する政策の方向性という2つの政策の方向性が併存してきた（宇野（2023）、2頁）。例えば、都市が地域経営に乗り出す都市経営論の源流は古くはドイツにおける都市経営の展開や英国の田園都市にあると言われているが、わが国でも戦前は後藤新平による東京市政、関一の都市経営論とその大阪市政への実践がよく知られている¹。

戦後においても、宮崎神戸市政がいわば戦前の関一大阪市政を受け継ぐ形で「神戸都市経営」と呼ばれる都市経営を実践していた^{2,3,4}。その後、歴史的に見ると、バブル経済崩壊の過程で生じた

- 1 わが国においても戦前の多くの都市では、都市自治体が公益事業（今日も都市自治体によって営まれている上下水道、鉄道、市場、港湾といった事業等々）を公営化していた。なかでも、電気事業は最も収益性の高い事業であり、そこからあがる豊かな収益は、自治体の（一般財源にも繰り入れられて）社会資本や市民福祉を支える財源ともなっていた。すなわち、わが国の都市経営の歴史の中においても、すでに自治体によるエネルギー事業の伝統があったのである（諸富（2018）、177頁）。
- 2 宮崎辰雄（1971）「Ⅲ 3 都市の実際の運営—神戸市の例（3）都市経営の戦略」柴田徳衛・石原舜介編『都市の経営』（NHK市民大学叢書16）。
- 3 かつて宮本憲一は、神戸市の都市経営の特徴として市とその外郭団体を一種のコングロマリットとして官僚的な市政を生みだす危険性などを指摘すると同時に、その「公共デベロッパー」（ハードな神戸方式）としての役割や「人間環境都市づくり」（ソフトな神戸方式：独自の条例行政や住民参画による街づくりなど）など、宮崎辰雄の神戸市政を事実即して評価して一定の業績もまた残したとしていた（宮本憲一（1990）「都市経営の総括」財団法人神戸都市問題研究所『都市政策』第59号、pp.9-10,13）。
- 4 神戸市は税収が決して豊かではなかった中で、市自らが開発事業を推進し、多額の税外収入をあげることに成功していた。その収益は、もちろん開発事業にも再投資されたが、他方で市民福祉の為に用いられていた。こうした財源調

第三セクター等の破綻等に直面して以降は、それらの経営健全化を図り、その経営リスクに対してはむしろ保守的に対応がなされるようになったといえる⁵。しかし、こうした改革を経て地方公営企業と第三セクター等の財政の健全化はその後も着実に進んでおり、今日では地方公営企業の約9割が黒字事業、第三セクター等の約6割が黒字法人となっている⁶。また、わが国では現在でも7,300を超える地方公社や第三セクター等が存在し、分野によっては毎年度新設もされ、その事業範囲も農林水産、地域・都市開発、観光・レジャーをはじめ、教育・文化、運輸・道路など多岐に渡っているほか⁷、自治体新電力などの新分野での創設も見られるようになっている。こうした公企業（地方公営企業や第三セクター等）は、都市や地域に一定のリスクをもたらす可能性も確かにあるものの、地域や都市の維持や発展のための可能性もまた秘めていると言えるだろう。

さらに言えば、自治体はこうした公企業（公）ばかりでなく私企業（私）などとの連携もまた多様な形態（＝出資・補助・委託・契約等）でしている。その際、そうした自治体の連携にとって重要となるのは、いかにそれらを管理しつつ戦略的に活用することで多様な政策課題への対応を進めていくか、いかにそうした連携の公共性

違法は当然ながら、地価上昇が継続していたバブル期までは適用可能であった点に留意が必要ではあるが、自治体が公益事業で収益をあげ、それを市民福祉にも還元するという都市経営の思想が、すでに宮崎神戸市政を通じて実践されていたことは高く評価することができる（諸富（2018）、178頁）。

5 宇野（2023）、2頁。

6 この点についての詳細は、例えば、総務省「令和3年度地方公営企業等決算の概要（令和4年9月30日公表、令和3年度決算）」の6頁、総務省「第三セクター等の状況に関する調査結果の概要（令和3年3月31日時点）」の2頁などを参照されたい。

7 これらに加えて、温泉施設、都市再開発ビルの取得・管理運営、商店街支援事業、牧場管理・畜産物販売、道の駅運営などの地域での生活支援や地域活性化のための事業も多数含まれている。

を地域の議会や住民の協力(共)を得ることで担保していくかといった点であろう。したがって、都市や地域の維持・発展のために今後必要となるのは、多様な政策課題に対応するに際して、それぞれの地域の実情に応じて自治体と公企業や私企業などとの連携を有効に機能させることではないだろうか。

こうした問いを考えるために本書が特に着目するのは、ドイツ、フランス、デンマークや米国をはじめとする諸外国の自治体の経験である。というのも、これまでNPMの流行によって民営化に向けた一過程として国とともに自治体の行政組織の法人化・企業化が世界的に進展し、1990年代から2000年代にかけて、欧州諸国と米国では地方公有企業の数が大幅に増加してきたためである。その結果、いまや国や自治体の法人化・企業化は民営化に向けた単なる一過程ではなく、それ自体が行政の効率的な運営の手段とみなされるようになってきている。自治体によるこうした公企業への出資や補助は多様な形態をとるようになってきている。他方、自治体と私企業との連携（＝事業の委託や契約の形態など）もまた国ごとに多様な形で展開されるようになってきている。

本書で見るように、諸外国の自治体やその広域行政組織と公企業や私企業は実に多様な形態で連携をしている。例えば、第2章の石川論文や第3章の清水・諸富論文で見えていくように、ドイツでは歴史的に都市自治体により公企業が活用されてきたが、とりわけ1990年代以降は、NPMに影響を受けた改革が行われる中でさらなる都市自治体の行政機構の外部化と同時に制御の理論構築が進められてきた。そして、そうしてできた公企業や私企業等を都市自治体が統括する「コンツェルン都市」の構想が掲げられ、これらが全体としてまちづくりをはじめとする幅広い分野で公共サービスを提供するようになってきている。また、デンマークにおいても自治体と公企業や私企業との多様な形態の連携、フランスでは自治体（または広域行

政組織）による民間企業への公役務の委託、米国ニューヨーク州では自治体（州や市）による公共企業体への事務委託などが多様な政策分野で行われている。これらの国々でもドイツと同様に広範な政策分野での自治体と公企業や私企業などとの連携による総合的な都市経営が実践されていると言えよう。

（2）新たな政策課題への対応

－脱炭素化に向けたエネルギーを基軸にした交通・デジタル化との連携、交通を基軸にした環境・福祉・都市開発との連携－

本書では、こうしたわが国における都市経営の歴史的な経緯と現況を意識しつつも、わが国と同様に諸外国の自治体もまた新たな政策課題への対応を迫られている点に焦点を当てる。すなわち、多くの国において人口の少子高齢化が急激に進展しており、また気候変動（脱炭素化）やデジタル化などの急速な変化に伴って社会のあり方が一変しつつある。そうした急速な社会変化に伴って地域や都市においては多様な住民ニーズが生じることから、それらに対応していくことが自治体には求められるようになっていく。加えて、地域間競争や都市間競争も国際的に激しさを増していることから、地域や都市の競争力を高めていくこともまた、自治体の重要な任務となりつつある。もっとも、諸外国の自治体はこれらの多様な政策にかかる事業を相互に連携させながら総合的に実施しているという点に本書は着目したい。以下、そうした観点から自治体がなぜエネルギー政策や交通政策を総合的に実施するのかという点を論じたい。

まず、エネルギー政策に関しては、気候変動対策として脱炭素化に向けた諸外国の取組が急速に進んでおり、2021年4月時点で125カ国・1地域が2050年までにカーボンニュートラル（脱炭素などにより温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること）を実現することを表明している。こうした国際的な潮流があるなかで、自治体

が地域でエネルギー事業を担うことで、従来までは石油や石炭の購入といった形で地域外へ流出していた付加価値を、地域内で生産された再生可能エネルギーなどで代替することで、それらの流出していた付加価値を地域内に取り戻す経済効果があることが世界的に知られるようになってきている。実際、ドイツ、スイス、オーストリアといったドイツ語圏の国々、デンマークをはじめとする北欧諸国、イタリア北部等において、そうした政策効果を意識したエネルギー自立の取組が数多く行われている（村上（2012）、53頁ほか）⁸。

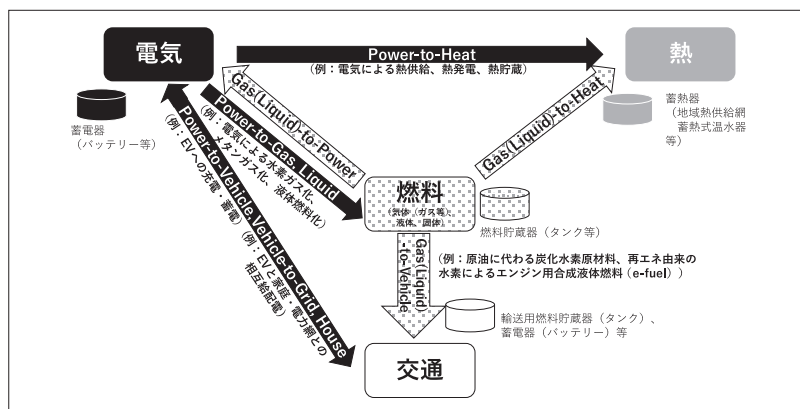
しかしながら、ドイツやデンマークといった国々では、脱炭素に向けた再生可能エネルギー（以下、再エネと略す）の導入を今後さらに推し進めていくにはデジタル化（DX化：電子政府化）の推進もまた必須と考えられており、実際にこれらに関連する投資が活発に行われるようになってきている⁹。すでに欧州諸国は電力システム改革

8 わが国でも、福島第一原発事故を経て、地域のエネルギー事業は再び自治体にとっての政策課題となりつつある。自治体がエネルギー事業に着手することは、戦前の日本の自治体の伝統を引き継ぐ側面を持つことを想起する必要がある、日本版シュタットベルケの試みはその意味では現代版の都市経営思想の実践であり、戦前の都市経営思想の正統な継承と位置付けることができる（諸富（2018）、178頁）。

9 例えば、ドイツではエネルギーの再生可能エネルギーへの転換には3つのDが必須とされている。すなわち、目標としての「脱炭素化」(Decarbonization)、主力となる再エネの特徴である「分散化」(Decentralization)、そして最重要な方法論としての「デジタル化」(Digitization)である。脱炭素化の鍵を握るのは、「電力」だけでなく最終エネルギーの4分の3を占める「熱」や「交通」の再エネ化であるという。例えば、交通においてはEV（電動自動車）の拡大が大きな解決策であり、また熱についても化石燃料から電力への切り替えが進んでいる。つまり、これらの電化が重要とみなされているのである。例えば、熱や交通を電化しても、そこで使われる電力が再生エネ由来でなければあまり意味がないため、大量の再エネ電力を生み出したうえで、それらを無駄なく地域間で効率的に融通し、交通や熱エネルギーにも変換していくことが重要と考えられている。逆に、こうした再エネ電力の効率的な融通や変換ができなければ、脱炭素化に十分な再エネ電力を生産することができない。したがって、再エネによる電力の効率的な融通や変換を実現するために必須なのがDX（デジタル化）と捉えられているのである。以上の記述は、北村（2021）などを参考にした。

(=石炭火力などから再生可能エネルギーへのエネルギー転換を目的とした電力市場と系統運用の制度改革)を終えてからは¹⁰、再生可能エネルギーに対する制度上の制約はほぼなくなっており、その結果としてドイツやスペイン、デンマークなどのように再生可能エネルギー電力の導入率が30%を超える国も出てきている¹¹。

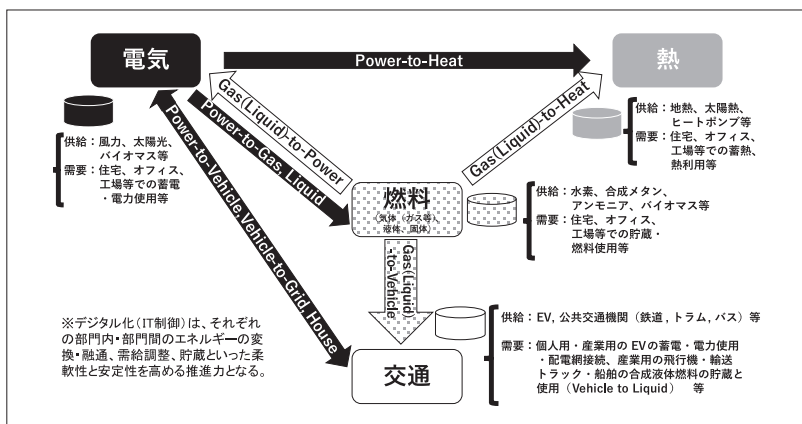
図1-2-1 デジタル化とセクターカップリングの進展（概要図）（＝エネルギー部門（電気、熱、燃料）と交通（部門）の連携の進展）



出典：AGORA ENERGIEWENDE (2019) *“European Energy Transition 2030: The Big Picture”*、p.16、Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE：スイス電力会社協会) HP “Sektorkopplung” (<https://www.strom.ch/de/energiewissen/sektorkopplung#:~:text=Energiewissen%20%20Sektorkopplung,Sektorkopplung,-96%20Staaten%20der> (<https://www.strom.ch/de/energiewissen/sektorkopplung.2022.10.18>最終閲覧)などを基に作成

- 10 欧州諸国はすでに電力システム改革(石炭火力などから再生可能エネルギーへのエネルギー転換を目的とした電力市場と系統運用の制度改革)を終えているのに対して、日本は長年に渡り送配電事業の法的分離をしていなかったことから(日本でも2020年度から制度化)、それが再生可能エネルギーの低い導入率の一因となってきたという。以上の記述は高橋(2019)などを参考にした。
- 11 高橋(2019)、1頁。なお、電源構成に占める自然エネルギー(水力、バイオエネルギー、地熱、風力、太陽光を含む)の割合(2021年)はデンマークが78%、スウェーデンが67%、スペインが48%、ドイツが42%となっている。以上の数値は、自然エネルギー財団HP「統計 | 国際エネルギー」(<https://www.renewable-ej.org/statistics/international/>、2022年12月26日最終閲覧)を参考にした。

図1-2-2 デジタル化とセクターカップリングの進展（概要図）（＝エネルギー部門（電気、熱、燃料）と交通（部門）の需給調整）



出典：図1-2-1と同じ

さらに、こうした電力システム改革を終えた国々が将来に向けて現在取り組んでいるのがセクターカップリング（Sektorkopplung）である。セクターカップリングとは、再生可能エネルギーの割合が高まる電気部門を交通部門や熱部門などと連携させることで、社会全体の脱炭素化を進めるとともに、再エネの余剰電力を有効活用していく社会インフラ改革の将来構想である¹²。この点はより具体的に、図1-2-1、図1-2-2のセクターカップリングに関する図で説明しよう。

まず、図1-2-1が意味するところは、エネルギー部門（電気、熱、燃料）と交通部門（公共交通機関、電気自動車等）において、デジタル化（IT制御）がそれぞれの部門内・部門間（さらに将来的には地域間）のエネルギーの変換・融通・貯蔵といった柔軟性と安定性

12 セクターカップリングの定義については、高橋洋（2019）「電力システム改革の発展形態としてのセクターカップリング」『環境経済・政策学会2019年大会』、1頁を参考に作成した。

を高める推進力となるのではないかということである。また、図1-2-2が意味するところは、それぞれの部門の需要と供給のコントロールにあたるデジタル化（IT制御）の重要性であり、ドイツやデンマークなどの欧州諸国ではエネルギーシフト（Energiewende）のさらなる実現にはデジタル化は必須の政策と認知されているということである。

現在、電気、熱、交通を自給するために2021年時点で年間約360億トンのCO₂相当が世界で排出されているが、CO₂排出量の増加傾向はますます強まっている。従来の省エネ、エネルギー利用の高効率化、再生可能エネルギーによるCO₂排出量の削減は重要な役割を担ってはいるが、将来的にはそれでは十分ではなく、もう一歩踏み込んで電気、熱、交通をデジタル技術でインテリジェントにリンク（連携）させていく必要がある¹³。こうしたセクターカップリングを通じて初めて、再生可能エネルギーを最適に利用しつつ、それをより総合的なエネルギーシステムの中に組み込むことができ、CO₂排出量をより一層削減することができる。ガス、石炭、ガソリンなどの化石燃料をすべて置き換えていくためには、再生可能エネルギーによる余剰電力を交通や熱や燃料にも利用する必要がある。セク

13 セクターカップリングの説明については、先のVerband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen（VSE：スイス電力会社協会）HP“Sektorkopplung”を主に参考にした。セクターカップリングの原理は単純だが、高度で多様な技術を要する。とりわけ、エネルギーグリッドをインテリジェントに接続し、グリッドベースのエネルギー源間の相乗効果を利用できるようにすることが肝要である。グリッドを連携させて成長させる技術はすでに存在し、現在でもさまざまなものが利用可能である。例えば、熱電併給（CHP）、Power-to-Gas、Power-to-Heat、Power-to-Liquidなどである。また、ガスと交通の電化もセクターカップリングを可能にする技術の1つである。セクターカップリングは今後の新しいエネルギーによる社会と産業（雇用）と技術のありかたに関するコンセプトでいまだ発展途上であり、これに対応する適切なフレームワーク条件も必要とされているが、エネルギーシステム間の連携の可能性を示す優れた事例がすでに存在する。

ターカップリングは、このようにエネルギー分野の産業と雇用の革新をもたらし、エネルギーの生産と消費を脱炭素化する（すなわち炭素生産性を向上させる）ための有望な解決策と考えられているのである。しかも、本書の後段で見ていくようにドイツの自治体と都市公社の取組においてそれは顕著に見られるが、こうした認識に基づく総合的な取組や政策はドイツばかりでなくデンマークなど北欧諸国においても自治体によって急速に進められている¹⁴。

次に、自治体が交通政策（主に近距離旅客交通）を総合的に実施する意義や政策効果について簡潔に述べたい。わが国をはじめ先進諸国では今後数十年で急速な人口の少子高齢化が急速に進み、自家用車を運転できなくなる多くの高齢者の移動性（モビリティ）の確保が各自治体にとって喫緊の政策課題となるとされている。加えて、地域や都市における交通政策は大量の有害物質を排出する従来のガソリン車を代替するという意味においては環境政策でもある。

14 すでに2020年にデンマークでは消費された電力の50%が太陽光や風力等の変動性再生可能エネルギー（Variable Renewable Energy：VRE）由来となっているが、こうしたVRE比率が高く柔軟な電力システムを運用するためにはデンマークにおいても様々な施策が必要であった。なかでもデンマークで大きな存在感を発揮しているのが、電気と熱のセクターカップリングであるという。デンマークでは、電気部門・熱部門ともに熱電併給プラントやシステム運用改善による柔軟性の確保、化石燃料からバイオマスへの転換、様々なエネルギー市場への参画を通じた便益の最適化など、様々な方策に投資が続けている。現在は熱部門の電化、風力や太陽光由来電力・余剰熱のさらなる活用によるエネルギー効率化を目指してヒートポンプへの大規模な投資が進んでいるという。これらはすべて、2030年に1990年比で70%のCO₂削減とともに、2050年の完全な脱炭素化という国家目標を達成するうえで必要な方策として位置付けられているとのことである（出典：State of Green HP「セクターカップリングによる電力システムの柔軟性の向上－熱部門の重要性 Enhance flexibility in the electricity grid through sector coupling – potential of heat」(<https://stateofgreen.com/jp/news/%E3%82%BB%E3%82%AF%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%82%AB%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%AA%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%81%AB%E3%82%88%E3%82%8B%E9%9B%BB%E5%8A%9B%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%E3%81%AE%E6%9F%94%E8%BB%9F/>) (2022年6月15日最終閲覧))。

また、交通政策は老若男女を問わずあらゆる属性の住民の移動による地域や都市の活性化を通じてそれらの競争力を高めるという意味では産業政策でもある。本書では、自治体による交通政策を基軸にした都市開発との戦略的連携もまたその高い政策的有効性が確認されて実践に移されている点を強調しておきたい。こうした総合的な交通政策は、本書の後段で見ていくように、フランスやドイツの諸都市、わが国では神戸市、米国ではニューヨーク州などで実践に移されている。

そこで、以下ではそうした国や地域ごと（ドイツ、デンマーク、フランス、米国ニューヨーク州）の自治体やその広域行政組織と（公法上および私法上の多様な法形態を持つ）公企業、私企業等との連携の多様性をエネルギー政策と交通政策に絞って概観する。言い換えると、自治体が公企業（公）や私企業（私）などどのように連携（出資・補助・委託・契約等）をしているのかを具体的に見ていく。その際、そうした自治体の連携にとって重要となるのは、いかにそれらを管理・活用しながら多様な政策課題への対応を進めていくか、いかにそうした連携の公共性を地域の議会や住民の協力（共）を得ることで担保していくかといった点であろう。

（3）総合都市経営とはなにかーその定義を考えるー

次節以降では諸外国の自治体による地域主体との連携の多様性を具体的に見ていく。それに先立って、本節では「総合都市経営」を次のように定義する。すなわち、総合都市経営とは「都市自治体が様々な資源や組織などを戦略的に組み合わせることで、人口減少、気候変動、デジタル化など多様な政策ニーズに対応しつつその競争力を高めていくことを目的に、生活基盤に関わる諸事業を含めて持続可能な形で運営をすること」とする。これをより具体的に説明すると、今後は人口減少、気候変動、デジタル化などの社会変化に伴

う多様な政策ニーズに対応していくには、自治体は生活基盤（社会インフラ）をただ単に維持管理するのみならず、エネルギーや交通や都市開発（特に沿線都市開発や不動産）などの多様な事業を複合的に（総合的に）組み合わせるなかでそれらを戦略的に活用し、都市の価値創造につなげることが今後の都市経営のカギになるのではないかということになるだろう。本節ではまずこれを仮説として提示し、こうした総合都市経営という観点から本書の各章のレビューを次節で簡潔に行うことにしたい（第2章のレビューは本章の最後で行う）。

2 総合都市経営（自治体による多様な事業の連携） の多様性 （ドイツ、デンマーク、日本、フランス、米国NY州）

（1）ドイツの総合都市経営

（都市自治体と都市公社によるエネルギーと交通を基軸にした戦略的連携）

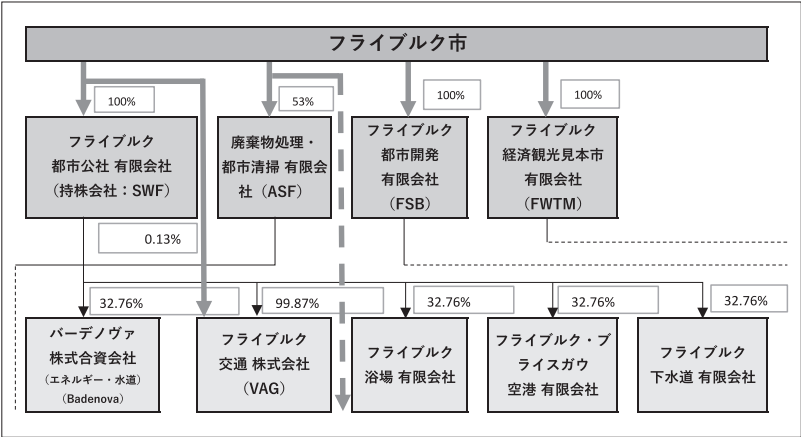
第3章の清水・諸富論文で見ていくように、ドイツでは2050年までのカーボンニュートラル（脱炭素などにより温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること）に向けて、いわゆる「エネルギー転換」（Energiewende：再生可能エネルギーの導入をはじめとするエネルギーの脱炭素化）の担い手として、都市自治体と都市公社（いわゆるシュタットベルケ）との戦略的連携が大きな注目を集めている。とりわけ、都市自治体が出資する都市公社グループの各企業を通じて、電気、ガス、熱供給、交通、通信といった複数の生活インフラ事業を総合的に管理しつつ、また活用することによって、いまや再生可能エネルギーの導入推進とエネルギー自治の大きな担い手と目されるようになっている（図2-1-1のフライブルク市における都

市公社とそのグループ企業の出資関係を参照されたい)。

すでに述べたように、今後は欧州諸国をはじめ国際的な潮流として、電気や熱などのエネルギー事業と交通（例：公共交通機関の再エネ電源化による電動化）やDX（例：デジタル技術による電気部門や熱部門における需給調整）などの他の政策分野の事業との戦略的な連携が多様な形で求められてくることが予測される。それはドイツの自治体においても例外ではない。

まず、一口にエネルギー事業といっても、ドイツの都市公社はそのグループ企業を通じて多様なエネルギー事業（＝電気（発電・小売）、ガス（小売）、熱供給（熱導管の管理を含む）、送配電）を管理しながら戦略的に活用している（図2-1-2、なお、図中のホールディングスは持株会社を意味する）。これによってエネルギー事業間の相乗効果がもたらされている。例えば、現在の熱電併給から将来のセクターカップリングのより一層の推進（＝電気と熱と交通のセクター間のエネルギー相互融通システム、地域公共交通機関の電動化（再エネ化））が目指されているほか、熱供給と電力とガスの複数契約による料金のセット割、これら事業の料金請求や販売窓口の一本化等々がその一例である。加えて、ドイツでは公道は自治体所有が多いことから、公道の地下部分での共同溝への配電網やガス管、通信網等の共同設置も広範に行われるようになってきている。また、地域公共交通（近距離旅客交通）や浴場（ドイツでは市民向け温水プールを意味する）などの非営利ではあるが公益的な事業を運営することでも、こうした地域住民の福祉に貢献する公共サービスの提供により、都市公社や自治体公社はその存在意義を示すのにも大きな成功を収めているように思われる。

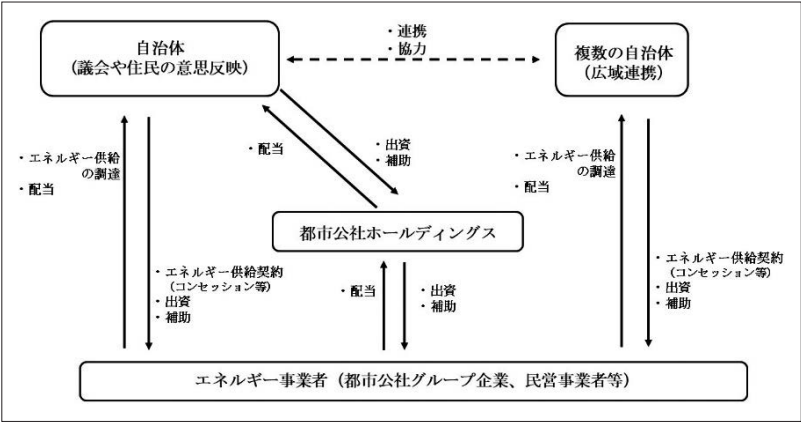
図2-1-1 フライブルク市における都市公社（シュタットベルケ）とそのグループ企業の出資関係



出典：フライブルク市HPおよび諸富（2016）を基に加筆修正

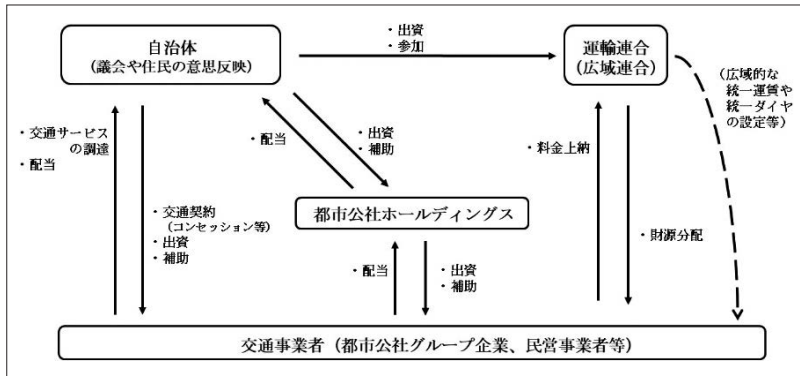
筆者注：図中の矢印は出資、%は出資比率を示している。

図2-1-2 ドイツのエネルギーを基軸にした総合都市経営（自治体と都市公社グループとの戦略的連携）



出典：筆者作成

図2-1-3 ドイツにおける交通を基軸にした総合都市経営（自治体と都市公社グループとの戦略的連携）



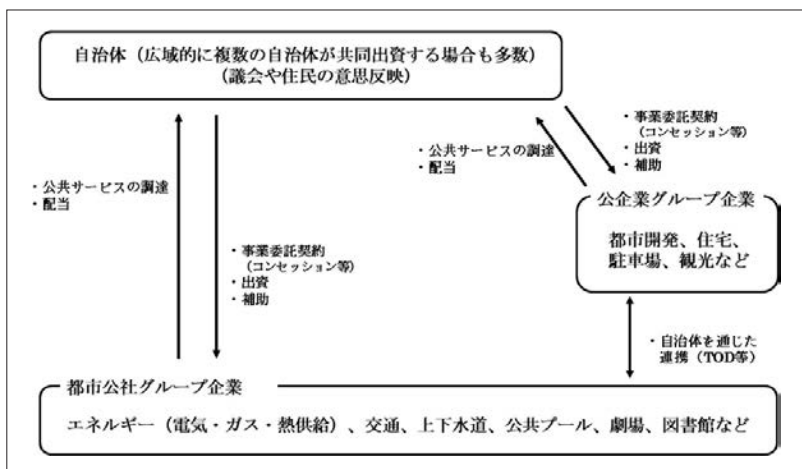
出典：筆者作成

その際、ドイツでは自治体が都市公社のグループ企業と連携することで、住民の生活基盤に関わる収益事業（採算事業：電気、ガス、熱供給、上下水道、送配電等）を基盤として、それらで得た収益の一部を多様な公益事業（非採算事業：地域公共交通、温水プール等）にも還元する形での資金調達もしている（図2-1-1参照）。

自治体はこうした多様な形態をとる出資（所有）によって、一定の配当を得て出資団体の運営費等への補助を最小化するとともに、都市公社グループの持株会社（ホールディングス）への増資を通じて交通事業のような公益的な赤字事業の財源手当てを必要に応じて行っている。加えて、市の政策目的のために出資団体とそのグループ企業へ多様な形態での補助（横断連結による補助、一部の赤字企業への補助等）もまた行っている。

すでに述べたように、ドイツの公企業である都市公社においても、自治体から公企業や私企業などへの出資、補助、委託契約などはその地域の議会や住民の協力（意思反映等）によって公共性が担保される。

図2-1-4 ドイツにおけるエネルギーと交通を基軸とした総合都市経営（都市自治体と各グループ企業との連携）



出典：筆者作成

また、自治体による都市公社への出資比率も多様であり、100%から過半数まで自治体出資によるもの、自治体と地域の住民・企業の共同出資によるものもある¹⁵。大手電力会社が不特定多数の出資者（株主）を持つのに対し、都市公社は自治体・住民・企業など地域の人々が出資者であり利用者でもあることから、その再エネ事業はその地域の利益にもつながる電力事業と位置づけられる。こうしたドイツの自治体と都市公社は本書における「総合都市経営」と言うべき多様な取組を実践していると言えるだろう。こうしたドイツにおける都市自治体が出資する都市公社をはじめとする企業グループ（コンツェルン）との連携は、「コンツェルン都市（Konzern Stadt）」もしくは、「都市コンツェルン（Stadtkonzern）」などとも呼ばれている。

15 こうした点については、平沼（2017）を参考にした。

他方、こうしたエネルギーを基軸にした総合都市経営とともに、ドイツにおいても近年重要視されてきているのは、交通を基軸にした総合都市経営への取組である（図2-1-3）。具体的には、ドイツにおいても、自治体（または複数の自治体）や民間交通事業者などが出資して構成する広域行政組織（運輸連合）が数多く設立されており、それが同国における地域公共交通の発達を大きく促している（詳細は第6章の高野論文（188-189頁）を参照）。

加えて、フランスの諸都市と同様に、すでにドイツの一部の都市（例えばフライブルク市など）においても交通事業（とりわけLRTの導入）と都市開発事業（とりわけ沿線都市開発）とを連携させ、これらの事業を複合的に行うTOD（公共交通指向型開発）による相乗効果（経済効果や雇用創出効果）が観察されるようになっている（図2-1-4）。例えば、第3章でも触れるフライブルク市では新たな住宅地開発や団地開発はそうした地域へのLRTの延伸が条件とされていることから、それによる新駅や新路線の整備が1980年代半ばから今日まで一貫して続いている。こうした取組は、本書の第Ⅲ部で議論されているように、わが国の都市（神戸市）やフランスの都市（グルノーブル市、ストラスブール市）における交通を基軸にした総合都市経営の取組と比較すると興味深い。

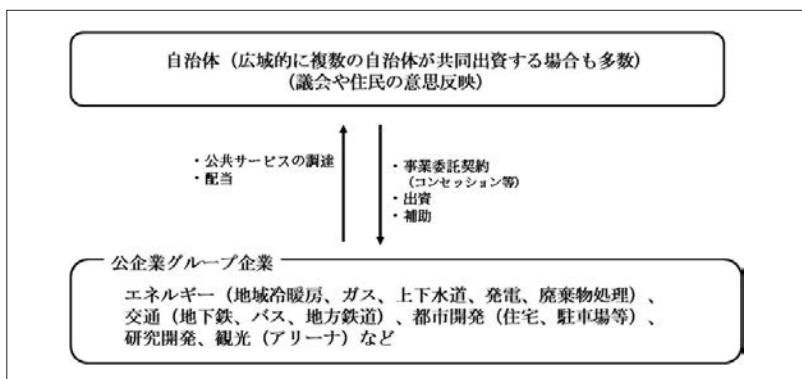
（2）デンマーク（コペンハーゲン市）の総合都市経営

（エネルギー、交通、デジタル化（電子政府化）の連携）

デンマークにおいても、第4章の倉地論文が明らかにしているように、エネルギーや交通やデジタル化（電子政府化）といった政策分野における自治体と公企業（公営企業等）の多様な連携が観察される。例えば、図2-2-1にあるように、デンマークにおいても自治体から公企業や私企業などへの出資や補助、委託契約などはその地域の議会や住民の協力（意思反映等）によって公共性が担保される。

さて、そうしたデンマークの自治体において特徴的なのは、2050年のカーボンニュートラル（脱炭素などにより温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること）の達成に向けた、エネルギーと交通と（それらの諸政策を束ねる）デジタル化との戦略的な連携が自治体と公企業の総合的な取組として見られる点である¹⁶。

図2-2-1 デンマーク（コペンハーゲン市）における総合都市経営（自治体によるエネルギー、交通、都市開発の戦略的連携）



出典：筆者作成

例えば、エネルギー政策については、デンマーク政府が2011年に掲げた「エネルギー戦略2050」によると、2020年までにエネルギー産業の化石燃料利用を2009年比で33%削減し、2050年には化石燃料からの完全な脱却を目指しているという¹⁷。これは、エネルギー供

16 デンマークでは、電気・ガス・スチーム供給、上下水道、公共交通、金融仲介・ビジネス活動、建設、廃棄物処理、情報知識サービス、公的行政、防衛、情報・コミュニケーション、製造関係などの分野で公営企業があり、交通・情報・エネルギー資源・インフラに関する雇用者が殆どを占めている（詳細は第4章の倉地論文を参照）。

17 EMIRAホームページ「カーボンニュートラル先進国・デンマークに学ぶ『私たちにできること』世界初のカーボンニュートラルな首都を目指すコペンハーゲンはどう炭素と向き合っているのか（2019年10月22日付）」(<https://emira-t.jp/>)

給の100%を再生可能エネルギー（以下、再エネ）でまかなうという世界に類を見ない高い目標でもある¹⁸。

とりわけ、その首都であるコペンハーゲン市は2025年までに「世界初のカーボンニュートラルな首都」を目指すとの目標を掲げ、具体的な目標も立てて総合的に脱炭素化に取り組んでいる。具体的には、地域熱暖房の整備、公共交通機関の充実とグリーン化、自転車車利用率向上、省エネ建築の推進などとともに、再生可能エネルギーによって化石燃料利用を減らし、カーボンニュートラルの達成と緑豊かな都市づくりを進めている¹⁹。

例えば、エネルギー政策については、コペンハーゲン市は市が出資するARC社（地域熱暖房施設の会社）と連携することで、同施設でのバイオマスによる熱電併給、廃棄物処理とともに、CO₂プラント（2025年稼働予定）によってCO₂排出量の削減・回収を行い、カーボンニュートラルの達成に大きく貢献することが期待されている²⁰。加えて、こうした地域熱暖房施設は従来まで石油輸入として域外へ流出していたエネルギーの生産や消費を域内に取り戻し、そ

special/12498/、2021年12月19日最終閲覧）。

18 この点については、倉地（2022）もあわせて参照されたい。さらに同書によると、2019年12月には2030年までにCO₂排出量を実質ゼロにする（カーボンニュートラルの達成）が法的拘束力のある目標としてデンマーク議会では合意されたとのことである（同、30頁）。

19 例えば、こうしたコペンハーゲン市（都市圏）の公共交通に関連した行動計画である「Action Plan for Green Mobility」を見ると、グリーンモビリティパッケージは相互に依拠する以下の5つのテーマに基づくとされている。

- 1 都市開発（都市はグリーンな交通手段を最初の選択とするように開発され、デザインされる）
- 2 グリーンな交通手段（グリーンな交通システムが拡張される）
- 3 交通システム（道路ネットワークはスムーズな交通の流れに適応させる）
- 4 イニシアティブ（交通のグリーンな諸手段はそれらを選択するためのより良い情報とインセンティブによってより魅力的にされる）
- 5 イノベーション（交通技術と新しいコンセプトの発展がグリーンな成長を可能にする）

20 倉地（2022）、30頁。

れに関連する産業と雇用が創出される効果も期待することができる。

また、交通政策についても、コペンハーゲン市は（コペンハーゲン駅周辺とその都市圏について）Movia社（市も出資するバス会社）と連携することでバス路線を再編していくとともに、Metro社（市も出資する地下鉄会社）と連携することで新たな鉄道路線と新駅の開発を継続的に進めている²¹。ここで重要な点は、こうした交通政策もまたカーボンニュートラルに資するものとして位置づけられるとともに、コペンハーゲン都市圏での人口集中や移民が多く居住する地域（社会住宅地区）への対応（＝フィンガープランに基づく都市再開発）として総合的な都市経営（＝総合都市経営）という観点からも進められているという点であろう。

しかも、デンマークにおいても、デジタル化（DX化、電子政府化）やデジタル技術は、人々の生活基盤インフラとしても、こうしたカーボンニュートラルに向けたセクター間（エネルギーや交通など）の連携にとっても不可欠なものとして認識されているという。そして、そうした観点から自治体とKOMBIT（地方政府のITシステム導入促進のために設立された連携基盤組織）との連携が具体的に描かれている。

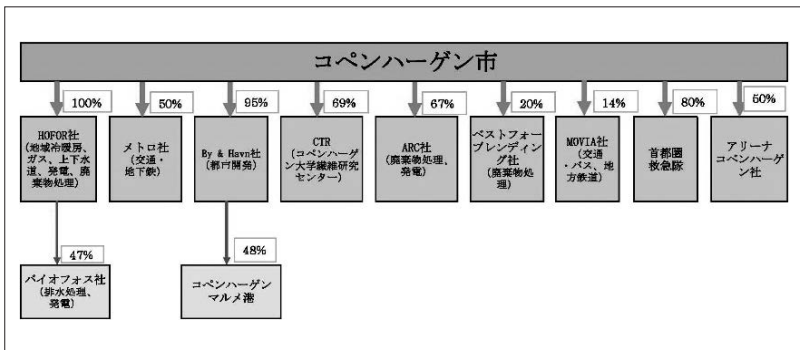
最後に、ドイツと同様に、デンマークにおいても自治体が公企業

21 なお、コペンハーゲン市の交通政策、エネルギー政策などの総合的な連携については、2025年にカーボンニュートラルを達成する都市政策の目標とそのための方針を示した「コペンハーゲン2025年気候計画(CPH2025 Climate Plan)」(2012年)が重要であろう。同計画は、「エネルギー消費」、「エネルギー生産」、「モビリティ」及び「市行政の取り組み」という4つの柱を軸に2025年までにカーボンニュートラルな都市となることを目指すという総合的な都市政策を示したものである。

コペンハーゲン市は、この計画で示されたグリーン（環境に優しい）都市のあり方を踏まえて、公共交通に関連した行動計画「Action Plan for Green Mobility」も2013年に策定し、同計画は過去に提供してきたグリーンで持続可能なモビリティをさらに拡大するために都市計画と交通計画を融合させたものであると位置づけられている。

(公営企業など) とそのグループ企業などと連携することで、電気、ガス、熱供給、送配電、上下水道、廃棄物処理等の生活基盤となる事業とともに、公共交通や都市開発などを担っている点を指摘しておきたい。さらに、自治体が出資する企業がさらにその子会社に出資することで企業グループを形成している。例えば、図2-2-2はコペンハーゲン市におけるそうした公企業への出資関係を示した図であるが、自治体と公企業が出資を通じて連携することで交通、エネルギー、都市開発等の多様なサービスが提供されていることが看取される。

図2-2-2 デンマーク・コペンハーゲン市における公企業への出資関係（自治体と交通、エネルギー、都市開発などの公社との連携：Koncernoversigt Københavns Kommune（コペンハーゲンコミュン グループ概要）



出典：Københavns Kommunes (2021) “Regnskab 2021 Årsrapport” (コペンハーゲン市2021年度決算年次報告)、p.3を基に筆者作成

筆者注：図中の矢印は出資、%は出資比率を示している。

今後の研究課題ではあるが、こうしたデンマークにおける自治体とそれらが出資する公企業グループとの多様な連携は、先述したドイツの「コンツェルン都市（自治体）」と共通点が多いように思われる。というのも、デンマークをはじめとする北欧諸国においても、

こうした自治体の出資する企業グループを「コンサーン」(concern)とし、両者の連携のあり方を「コミュニンコンサーン」(Kommunconcern)などとしているためである²²。このように、デンマークそしてコペンハーゲン市においても、自治体が公企業等の企業グループと連携をすることで総合都市経営の取組が実践されていると言えるだろう^{23, 24}。

(3) 日本とドイツにおける公企業の連携（管理と活用）の手法 （自治体と公企業の管理と活用を通じた連携の日独比較）

すでに述べたように、自治体は公企業（公）や私企業（私）などと多様な形態で連携（＝出資・補助・委託・契約等）をしている。その際、そうした自治体の連携にとって重要となるのは、いかにそれらを管理・活用し多様な政策課題への対応を進めていくか、いかにそうした連携の公共性を地域の議会や住民の協力（共）を得ることとで担保するかといった点であろう。

わが国において自治体による地方公営企業や第三セクターの管理

22 この点については、スウェーデンにおける「コミュニンコンサーン」(Kommunconcern)を紹介したわが国における先駆的な研究として、伊集・木村（2007）を挙げておきたい（特に38頁以降を参照）。筆者が調べた限りでは、デンマークやフィンランドにおいても「コミュニンコンサーン」(Kommunconcern)とそれに類する概念と組織が存在する。なお、ドイツのコンツェルン都市（自治体）との比較は今後の研究課題である。

23 コペンハーゲン市（都市圏）の近距離旅客交通については、地下鉄に関しては、国、コペンハーゲン市などの複数の自治体が出資するコペンハーゲンメトロ公社 (Metroselskabet I/S; Copenhagen Metro) が管理責任者となり、運行はメトロサービス (Metro Service) 株式会社に運行委託をしている。他方、バス及びハーバーバスに関しては、複数の自治体が出資するモビア (Movia) 社が管理責任者であるが、運行はMoviaが選定し契約を締結した民間企業に委託をしている。これらは複数の自治体が出資する企業によって担われている。

24 コペンハーゲン市（都市圏）のデジタル政策については、基礎自治体の全国代表組織であるKL（わが国の全国市長会に相当）が出資したKOMBITという公営企業がその推進役として重要である。こうした点についての詳細は第4章の倉地論文を参照されたい。

と活用が重要な政策課題となっているように、諸外国においても、自治体による行政組織のアウトソーシングの進展とともに、公企業、私企業、そして民間組織等の「管理」（＝コントロール、制御）と「活用」（＝地域の発展に向けた戦略的活用）が重要な政策課題として認識されるようになってきている。その際に今後重要となるのは、国ごとに自治体と公企業や私企業などとの連携を具体的に規定する法制度を国際比較の観点から検討していくことであろう。

第5章の宇野論文では、自治体と公企業（わが国では公営企業や第三セクターに相当）との関係を規定するドイツ各州の自治体関係法を比較検討し、横浜市における市と外郭団体との関係を概観した上で、総合都市経営を進めるためにわが国がドイツの経験から学ぶべき点として、以下の三点を導き出している。すなわち、ドイツでは、①エネルギー部門や条件不利地域の地域経済強化における公企業の活用を促す制度整備が進んでいること、②公企業に関する情報が充実していること、③公企業に派遣される「人」を支える仕組みの整備が進んでいることなどである。わが国においても、こうした自治体による公企業の管理と活用に向けたより適切な制度整備が今後一層進んでいくことが期待される。

（4）総合都市経営における公共交通

（総合都市経営における交通政策の意義、神戸市における交通と都市開発の連携など）

つづく第6章（高野論文）、第7章（南論文）、第8章（関口論文）では、交通政策の意義がその総合性（＝総合都市経営）という観点から具体的に論じられている。とりわけ、都市・地域にとって交通政策は自動車依存による環境汚染、渋滞、スプロール化や人々の移動制約といった負の影響を除去するとともに、都市開発と連携させることで産業や雇用の創出に結びつけ、都市・地域をより魅力的で

競争力のあるものとしていく上で極めて重要な政策的意義を有する。

第6章の高野論文では、総合都市経営における公共交通の位置づけを論じた上で、都市・地域の持続可能な発展のために公共交通を維持・充実を図り、交通政策を都市開発と連携させるTOD（公共交通指向型開発）がいかに重要であるかという点を明らかにしている。その上で、公共交通の維持・充実のための具体的な方策やガバナンスの論点を整理し、その維持・活性化を図るためには多額の費用が必要であるが、それを都市・地域の持続可能な発展に必要なものとして位置づけることが総合都市経営の要点としている。

さらに、交通政策を都市開発と連携させるTOD（公共交通指向型開発）を含めた公共交通を通じた総合都市経営の事例として、神戸市における北神線の市営化の事例を取り上げ、公共交通の運営に対する自治体の関わり方について考察している。加えて、ドイツ・フランスにおける公共交通政策から得られるわが国への示唆（＝安定財源（例えば、ドイツの公共交通への一般交付金、フランスの交通負担金など）の必要性、広域連携（例えば、ドイツの運輸連合やフランスの広域行政組織など）の有効性）についても、日本都市センターの既往研究成果を参照しながら考察をしている。

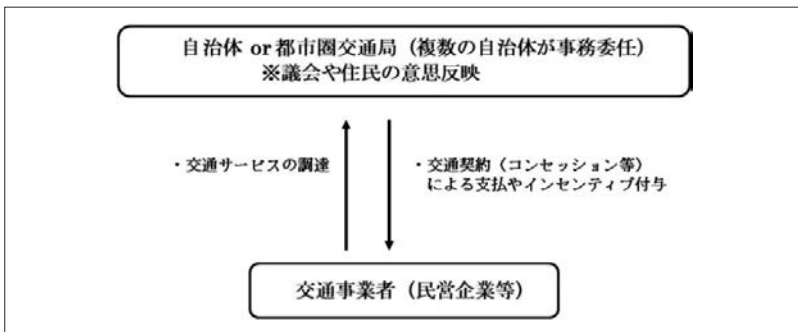
(5) フランスの総合都市経営

（主に交通と都市開発や環境政策等との連携）

フランスにおいても、自治体や広域行政組織（都市圏共同体など）による直営管理や公営企業への事務委託とともに、これらによる民間事業者への公役務の委託管理が古くから行われてきた。こうした公役務の委託管理が適用されている主な分野としては、上下水道、公共交通（トラム・バス）、廃棄物（収集、処理など）、エネルギー関係（地域冷暖房、コジェネレーション）、給食、駐車場（建設、運営）、高速道路などがある（自治体国際化協会（2005）、37頁）。

公共交通についても、図2-5-1にあるように、フランスでは自治体または複数の自治体による広域行政組織が交通事業者（多くは民間事業者）と委託契約（コンセッション契約をはじめ多様な法的な契約形態がある）を締結することで、公共交通サービスを調達している。フランスの自治体においても、こうした公役務の委託契約はその自治体の議会や住民の協力（意思反映等）により公共性が担保される。加えて、フランスでは自治体の交通計画の策定や土地収用を伴う交通インフラ投資プロジェクトの実施にあたっては住民参画制度が国レベルで法定化されている。

図2-5-1 フランスにおける交通を基軸にした総合都市経営（自治体による交通契約の締結を通じた交通事業者との連携）



出典：筆者作成

しかしながら、そうしたフランスにおいて近年特に注目を集めているのは、自治体もしくは複数の自治体による広域行政組織による総合的な交通政策である。フランスでは多くの都市でLRTの導入に伴う交通まちづくりが急速に進んでおり、交通を基軸に多様な事業を総合的に行うことによる相乗効果が観察されているということは、本書が扱う総合都市経営という観点から見て特筆すべき動きである。

第7章の南論文では、都市（地域）を黒字にするという観点から、フランスの都市における総合的な交通政策のあり方が論じられている。具体的には、自動車依存による環境汚染、渋滞、スプロール化や人々の移動制約といった都市にとって負の影響を除去する交通政策の事例としてグルノーブル市の取組が紹介され、交通政策と都市開発を連携させてアメニティ向上を実現し、知識産業を中心とした雇用の創出に結びつけて都市をより魅力的で競争力のあるものとする事例としてストラスブール市の取組が紹介されている。こうした総合的な交通政策は環境政策や福祉政策として一定の政策効果が期待できるのみならず、都市開発（とりわけ沿線都市開発事業）との連携（とりわけ、先に触れた公共交通指向型開発（TOD））を通じて産業政策や雇用政策としても大きな政策効果を今後期待することができるであろう。

また、こうしたフランスの自治体の取組で注目すべきは、ドイツの自治体や米国ニューヨーク州と同様に、交通事業（単体）の収支に関しては独立採算制を放棄しているという点である。確かに狭義の交通事業の財政収支均衡や収益性も重要ではあるものの、「都市（地域）を黒字にする」というより総合的な都市経営の戦略的視点こそがより重要なのである。なお、フランスではたとえ人口の少ない都市（圏）であっても、LRTやBRTの導入によってこうした総合的な交通政策の効果を追求する都市自治体の増加が広範に観察されているという点は実に興味深い。

（6）米国ニューヨーク州の総合都市経営

（NY州と交通公社（MTA）、エネルギー公社などとの連携）

米国でも、時に公益法人とも称される公共企業体（Public Authority）は、連邦、州、地方自治体のすべてのレベルの政府が利用しており、広域行政組織として公共サービスの提供において重要な役割を

果たしている。

第8章の関口論文が取り扱っているニューヨーク州においても多様な公共企業体があるが、2019年時点で324の公共企業体が設立されており、表2-6-1にあるように、公共交通、電力供給、橋梁や道路の建設と管理、住宅建設と管理、経済開発、高等教育の財源確保、医療サービス等、多様かつ重要な公共サービスを提供している。

なかでも、公共交通を担当するニューヨーク都市圏交通公社 (Metropolitan Transportation Authority: 以下、MTA) が、表2-6-1のグレーの部分で示されているように、州の公共企業体の支出 (事業規模) としては最も大きく、次いで電力、住宅 (ドミトリ)、エネルギー研究開発、有料道路などが大きなウェイトを占めている。加えて、従業員数を見ても、MTAの従業員数がやはり最も多く、次いで有料道路、電力、住宅 (ドミトリ)、エネルギー研究開発などの事業の順で従業員数が多いことがわかる²⁵。このように表2-6-1に見られるように、交通、エネルギー (電力公社、エネルギー研究開発等)、都市開発、環境等の多様なサービスが州と公共企業体が連携することで提供している点をここでは指摘しておきたい。

25 なお、州内の市町村の地方企業体の事業 (支出) 規模としては、上水道、地域開発、廃棄物処理、下水道、都市再生、産業開発、駐車場などが大きなウェイトを占めている一方、事業数としては、地域開発、産業開発、都市再生、上水道、廃棄物処理、駐車場、下水道などの順に事業数が多い。

表2-6-1 ニューヨーク州の公共企業体 (Public Authorities) の支出、負債、従業員数 (2019年会計年度)*²⁶

	支出** (金額、 単位: 百万ドル)	負債総額** (金額、 単位: 百万ドル)	従業員数 (人数、 単位: 名)
ニューヨーク州憲管理局	2,611	54,955	607
ニューヨーク州都市交通局 (MTA)	19,481	45,305	80,663
ニューヨーク州住宅金融公社	812	18,044	275
ニューヨーク州都市開発公社	1,924	13,453	374
ニューヨーク州雇用開発局	4	11,321	4
ニューヨーク州スルーウェイ公社 (有料道路管理)	1,009	7,935	3,558
環境施設株式会社	560	6,101	107
ロングアイランド電力公社	3,602	4,338	63
公共料金債務証券化機構***	327	4,009	4
ニューヨーク州住宅ローン公社	147	2,806	279
ニューヨーク州エネルギー研究開発局	1,105	1,646	351
ニューヨーク州電力公社	2,393	1,230	2,445
ニューヨーク州地方政府支援公社	40	1,195	27
バッテリーパークシティ局	297	929	242
ニューヨーク州地方旅行代理店	18	291	274
ナイアガラ・フロンティア交通局	291	186	1,774
その他すべての公共企業体	12,515	1,927	20,718
州合計	47,135	175,671	111,765
市町村合計	28,000	121,139	51,117
合計	75,135	296,810	162,882

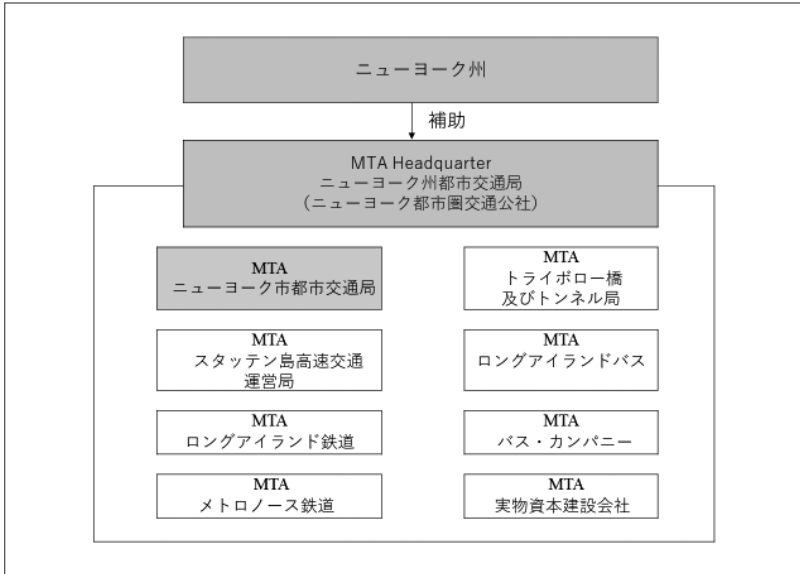
出典：HP of office of the NEW YORK STATE COMPTROLLER, NYS Comptroller Thomas P. DiNapoli (2020) “Public Authorities” from 2020 Financial Condition Report For Fiscal Year Ended March 31, 2020 (ニューヨーク州監査官トーマス・P・ディナポリ事務所ホームページ「公共企業体」(『2020年財務状況レポート(2020年3月期)』より)) (<https://www.osc.state.ny.us/reports/finance/2020-fcr/public-authorities>, 2022年10月26日最終閲覧)

26 * ここで報告されたデータは、Public Authorities Reporting Information System (PARIS) を通じて公的機関から提出されたもの。PARISに含まれ、レポートのこのセクションで使用されているデータは当局によって自己報告されたものであり、州会計検査院によって検証されていない。公共企業体法で義務付けられているように、提出された特定のデータは、取締役会によって承認されるか、その正確性と完全性が当局の最高経営責任者および最高財務責任者によって書面で証明される必要がある。COVID-19パンデミックの結果、延長された大統領令202.11および202.48に従って、当局は、当局予算局による報告要件を遵守するための追加の時間を与えられた。すべての当局が2019年の報告要件を遵守しているわけではない。

** 端数処理のため、数値が足りない場合がある。

*** 特定のロングアイランド電力公社 (LIPA) の職員は、公益事業債務証券化公社 (UDSA) の従業員としても報告されている。

図2-6-1 ニューヨーク州都市交通局（MTA）の組織構造（MTAグループは4つの局、5つの会社で構成、2005年時点）



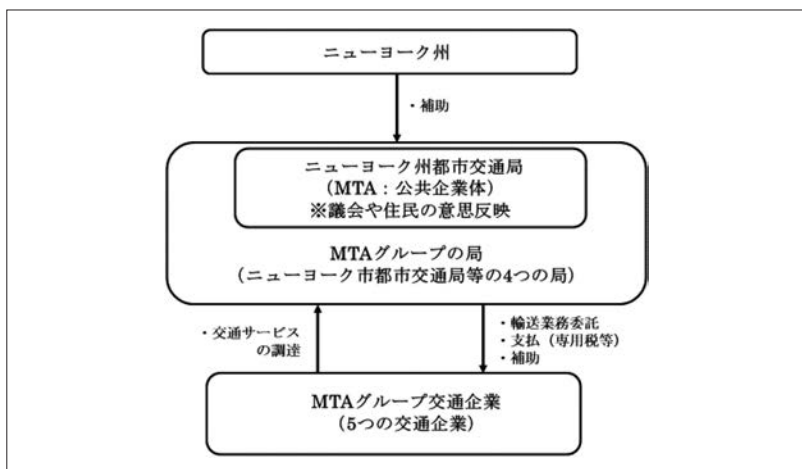
出典：関口・木村・伊集（2010）、79頁を基に加筆修正

筆者注：MTAの連結財務諸表ではその関連グループ（局と会社）を連結している。
また、MTAグループは州の構成単位と位置づけられることから、その連結財務諸表はニューヨーク州政府の連結財務諸表の構成単位の項目に掲載される。

米国は一般に市場が重視される連邦制国家とされながらも、ニューヨーク州では州レベルと市町村レベルで多様な形態で公共企業体（および地方企業体）が発達していることが窺える。

第8章の関口論文によると、ニューヨーク州は全米で最も公共交通機関が発達しているエリアであり、その交通機関は全米の交通機関利用者の約3分の1を輸送し、全米の交通機関サービスの約4分の1を提供しているという。

図2-6-2 米国ニューヨーク州の交通を基軸にした総合都市経営
(自治体とMTAグループの交通分野における戦略的連携)



出典：関口・木村・伊集（2010）、79頁を基に筆者作成

とりわけ、MTA（ニューヨーク都市圏交通公社）が運営する地下鉄、バス及び通勤鉄道は、これらの数値の大部分を占めている。MTAは、ニューヨーク公共企業体法に基づいて設立された広域的な公益法人であり、州の一部局でもある。MTAグループは、4つの局（authority）と5つの会社（company）から構成されており、本書の諸外国の自治体と同様に、州が公企業のグループを形成している（図2-6-1、図2-6-2）。

だが、こうした米国ニューヨーク州の交通政策の取組で特に注目すべきは、ドイツやフランスの自治体と同様に、交通事業の営業収支に関しては独立採算制が想定されていないという点であろう。すなわち、米国ニューヨーク州でさえも交通事業（MTA）の収支は赤字であること、また、その営業費用は営業収入だけで賄うのではなく補助金収入（交通専用税など）とあわせて収支の均衡がはかられているという点は実に興味深い。

しかも、MTAは、各種の交通専用税や補助金を得ることを通じて州や市といった自治体（政治）のガバナンスに服するのみならず、それらの税収を担保とした金融市場での企業債（レバニユー債）の発行を通じて市場（経済）によるガバナンス（規律）にも服しており、さらに地域のNPOや労働者や住民などの（MTA理事会などへの）経営参加を通じて地域社会（社会）のガバナンスにも服しているのである。ドイツやフランスの自治体と同様、米国ニューヨーク州においても、MTAが自治体から補助金や専用税といった補助を受けるに際しては、その地域の議会や住民の協力（意思反映等）によってその公共性が担保されることになる。

これまで見てきたように、ドイツやデンマークにおいても自治体が公企業や私企業などと連携することで多様な事業を担い、さらに自治体の出資企業のそれぞれがさらにその子会社に出資することで企業グループを形成していた。フランスや米国ニューヨーク州においても、自治体は公企業や私企業と多様な形態で連携をしていた。しかも、自治体はこうした連携を通じて、交通、エネルギー、環境、都市開発等の多様なサービスを総合的に提供している様子も看取された。

3 わが国への示唆と総合都市経営への回帰 －わが国と諸外国の自治体による 多様な事業の戦略的連携－

こうした諸外国の自治体の取組は多くの示唆をわが国の自治体にも与えてくれるだろう。本書の第3章以降は、国ごとの自治体やその広域行政組織と（公法上および私法上の多様な法形態を持つ）公企業、私企業等との連携（出資・補助・委託・契約等）の多様性（つまり本書で言う「総合都市経営」の具体的な事例）を概観する。そ

の際、自治体やその広域行政組織とこれらによる公企業や私企業の管理と活用という視点とともに、そうした連携の公共性を地域の議会や住民の協力（共）を得ることで担保するという視点もまた重要となる。

こうした国々の中でも、ドイツは都市自治体による公企業とそのコンツェルン（企業グループ）との連携が最も発達してきた国と位置づけることができる。これまでドイツでは絶え間なく新しい都市経営のあり方が模索され、またそれらが実践されていくことで、都市経営に関する様々な新しいコンセプトやビジョンが生みだされてきた。例えば、NPMは国ごとに異なる影響を与え続けてきたが、例えば英国型NPMと北欧型NPMがよく知られている一方で、ドイツではNPMはNSMへと変貌を遂げ、そしてKSMとして進化を続け、現在も自治体と公企業や私企業等との連携を支えるビジョンとしてその運営に寄与しているのである。

そこで、第2章の石川論文ではまず、こうしたドイツと日本における様々な都市経営に関するコンセプトを整理して考察することで、わが国の総合都市経営の今後のあり方を考える上での示唆を得ることとしたい。

【参考文献】

- 石川 義憲 (2007) 「KGStのNSMからコンツェルン都市、市民自治体まで」自治体国際化協会『平成18年度比較地方自治研究会調査研究報告書 第1編5 ドイツ地方自治体における行政改革と市民参加・協働』、pp.129-159
- 伊集 守直・木村 佳弘 (2007) 「スウェーデンの地方政府所有企業（上）」地方財務協会『公営企業』（4月号）第39巻1号、31-43頁。
- 宇野 二郎 (2023) 「都市自治体における公企業の活用と管理」日本

都市センター『総合都市経営を考える－自治体主導による
新たな戦略的連携－』、第5章所収

北村 和也 (2021)「日本の脱炭素化に欠けているもの——DXの重要
性を問う」サステナブル・ブランド ジャパンHP (https://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1204650_1534.html、)
(2022年12月2日最終閲覧)

倉地 真太郎 (2022)「北欧諸国におけるグリーンニューディールの
現在地－デンマーク・コペンハーゲンのエネルギー政策－」
後藤・安田記念東京都市研究所『都市問題』2022年1月号、
第112巻、第1号、pp.27-32

自治体国際化協会 (2005)『自治体業務のアウトソーシング：平成16
年度海外比較調査』（第3章 フランス）、36-46頁

関口 智・木村 佳弘・伊集 守直 (2010)「地方公会計制度と予算・決
算－アメリカとスウェーデンの比較－」『立教経済学研究』
第64巻第2号、73-108頁

高橋 洋 (2019)「電力システム改革の発展形態としてのセクターカッ
プリング」環境経済・政策学会2019年大会要旨 (chrome-
extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.
seeps.org/meeting/2019/submit/abst/1015_ksC5LN6B.pdf)
(2022年12月2日最終閲覧)

平沼 光 (2017)「地域エネルギーの持続的活用に向けて（中）－地域
が主役のドイツの再生可能エネルギー事業：経済循環を促
す市民エネルギー協同組合とシュタットバルケ」東京財団
政策研究所ホームページ (March 15, 2017) (<https://www.tkfd.or.jp/research/detail.php?id=2035>、2022年12月22日
最終閲覧)

村上 敦 (2012)「欧州のエネルギー自立地域」三菱UFJリサーチ&
コンサルティング『季刊 政策・経営研究』（2012年3月

号、通巻第23号)、51-71頁

諸富 徹 (2016)「エネルギー自治・シュタットベルケ・地域経済循環」地方財務協会『地方財政』2016年11月号、4-16頁

諸富 徹 (2018)『人口減少時代の都市経営－成熟型のまちづくりへー』中公新書