

ドイツ地方公営企業の企業間関係と内部資金調整 —ハンブルク市港湾事業の事例分析

徐 一睿
佐藤 一光

はじめに

本稿はドイツ・自由ハンザ都市ハンブルク（Freie und Hansestadt Hamburg、FHH）の地方公営企業、特に港湾事業に焦点を当てた内部資金調整の構造を検討することを目的とする。宇野（2018）が指摘した通り、ドイツは長らく公共サービスを「生存配慮（Das Einsvorsorge）」と位置づけ、これを地方公営企業に通じて提供してきた¹。公営企業及び公共企業の主たる財源調達手段である公共料金には多くの研究蓄積がある²。1960 年代から 70 年代にかけて多くの大都市では例えば株式会社や有限会社といった私法形態を採用する動きが増えた。1990 年代からは東西ドイツの統一を契機として公私混合企業（第三セクター）の設立やパブリック・プライベート・パートナーシップの採用がさらに加速した³。

これまでの研究は水道事業関連が主流であり、公営企業の経営構造に注目するシュタットベルケに関して多くの研究が行われている⁴。しかし、これらのアプローチでは個別事業の経営状況は把握できても、都市全体としての公企業運営の全貌を描くことは難しい。特にハンブルク市の場合、2021 年時点で市政府が直接出資する公企業は 115 社にも上り、事業範囲は空港、医療保険、港湾、文化施設、社会福祉、ゴミ処理サービス、公共交通、不動産、経済支援、学術研究など多岐にわたる⁵。

この状況を踏まえ、本稿ではハンブルク市の港湾事業を中心に、公企業間の内部資金調整の構造を概観し、実地調査を基にした議論を通じて、ハンブルク市の公企業運営の実態を明らか

¹ ドイツにおける公営企業については宇野（2016）宇野（2020）も参照のこと。

² Eisenmenger（1921）は電気供給を事例としながら、自由市場によらない公共サービスの提供における料金制度を検討した古典である。寺尾（1974）は公営企業設立の歴史と料金制度による独立採算制の理論的根拠について整理している。公共料金に関しては公営企業改革が盛んに検討されるようになった 1990 年代より多くの検討が行われており、公共料金研究会（1991）、山谷（1992）、経済企画庁（1996）、桑原（2008）といった研究蓄積がある。

³ ドイツにおける公企業の民営化について百済（1993）は旧東ドイツの経済体制を市場経済に組み込むプロジェクトとしての民営化論に詳しく、桜井（1996）は 1980 年代の民営化論からドイツ統一後の 90 年代の民営化論への変化に詳しい。公営企業の民営化については地下他（2017）を参照のこと。

⁴ 例えば諸富（2016）、地方公営企業連絡協議会（2023）を参照のこと。

⁵ ハンブルク市財務局の資料による。

にしたい⁶。

1. ハンブルク市（FHH）の公企業の形態と構造—HGV が果たす内部資金調整の役割

FHH は、経済、環境、そして社会という三つの側面に焦点を当てた持続可能な開発を目指している。ハンブルク市の傘下にある公営企業群はその予算規模と雇用者数はハンブルク市と同規模で、公共の福祉と生活基盤の確保を使命とし、経済的でエコフレンドリーなサービスを提供することを目標としている。彼らは効果的な都市インフラの構築、社会的公正、環境にやさしい都市開発、モビリティの変革、エネルギー変革、経済と革新の推進といった特別な責任を担っている。この中心として機能するのが HGV である。

HGV（Hamburgische Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH）はハンブルク市の資産管理会社であり、市が所有する公企業や資産の管理と監督を行う。HGV は 180 の関連企業を持ち、そのうち 115 社は公企業である⁷。これらの企業は合わせて約 24,400 人を雇用し、総資産は 2110 億ユーロに上る。

HGV はハンブルクの多くの公企業と他の関連企業を統合しており、警察と消防が利用する多くの不動産を所有している。また、2016 年からは財務局の指示で学校の不動産のビジネス管理も担っている。唯一の株主は FHH である。

HGV は FHH の指示に従って公共利益を考慮し、公共任務の遂行を最優先としながらも経済効率と競争力を高める役割を担っている。HGV はいわば調整役として機能し、傘下の企業に対してバランスを保つ役割を果たす。HGV は傘下企業と損益譲渡契約を結んでおり、傘下企業が黒字であればその収益は HGV に上納され、公共性は高い企業、特に公共交通機関などの赤字企業への損失補填に利用される。企業内部における黒字部門と赤字部門との間の資金融通のことを内部補助と呼ぶが、ドイツの公営企業ではしばしばこのような内部補助を通じた公的部門の資金融通が行われている。

HGV は FHH を解さずに企業間の資金融通を行っており、本稿ではこのことを公営企業群における内部調整メカニズムと呼ぶ。ハンブルク市財務局のヒアリングによると、この損益譲渡契約を通じた内部調整メカニズムを利用することで公営企業は最終的に収益を計上することがないため、利潤に課される連邦法人税と営業税を納税することなく、市内の公企業を通じて得

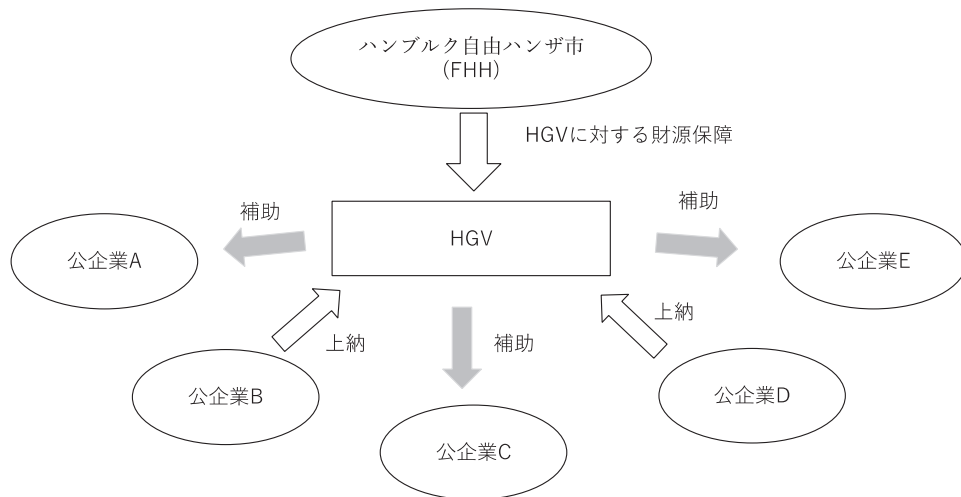
⁶ 今回の研究ノートは、ハンブルク市財務局に対する訪問調査をベースとなるものである。訪問調査に応じてくれたのは、ハンブルク市財務局投資運用部担当の Dr. Jörg Arzt-Mergemeier と参加企業の運営および財務担当の Vito Schultz である。

⁷ 180 社は HGV の 2022 年次報告書によるが、115 社はハンブルク市財務局からいただいた資料から確認したものである。

られた収益を市民のためだけに利用することができているという。

HGV とその傘下の公企業における資金調整のイメージは図 1 の通りである。

図 1 HGV とその傘下の公企業における資金調整のイメージ図



出所：ハンブルク市財政局が提供した資料による筆者作成

ハンブルク市の公企業は公益性を大きく反映した損益調整を行っている。表 1 では、ハンブルク市の公企業の資金調達形態を分類したものである。この表から明らかになるように、HGV グループ傘下の公企業は、利益を産む企業と補助金によって支援されるべき企業とに大別されている。

ハンブルク市清掃局やハンブルク都市排水局などの公企業は、料金規定に従った法律で定められた価格設定を採用しており、目指しているのは 100% のコスト回収である。一方で、ハンブルクエネルギー株式会社、住宅建設株式会社、そして港湾関連の HHLA AG と HPA（商業部門）は市場競争を基に価格設定を行う。

特に注目すべきは、ハンブルク港湾公社（HPA、Hamburg Port Authority）である。HPA は収益を上げることが困難な公共部門（水道の汚泥処理や水道維持など）と、収益を見込める事業部門（港湾地域の不動産、鉄道や道路など）に分かれている。収益を見込める事業部門は市場競争に基づく価格設定を行い、一方の公共部門は赤字補填が求められる企業として政治的な価格設定が行われる。

赤字を補填する必要がある企業群には、タリア劇場 GmbH やハンブルク州立オペラ GmbH、そして支援と住居 AöR といった公益性の高い文化施設が含まれる。これらの企業は HGV と損

益譲渡契約を結び、必要な資金を補助金として受け取る。

このように、ハンブルク市は公企業を通じて公共サービスを提供し、HGV を介した内部調整を行いながら公共サービスの維持を図っている。公企業間のバランスと公益性の維持を目指して、必要な資金の再配分を行っている。もし、HGV 全体が赤字であれば、ハンブルク市による税金の補填が行われる。

表 1 ハンブルク市の公企業における資金調達形態

	資金調達	事例	説明
経済性のある企業	料金収入で運営される企業（Gebührenfinanziertes Unternehmen）	ハンブルク市清掃局 AöR (Stadtreinigung Hamburg AöR) と「ハンブルク都市排水局 AöR (Hamburger Stadtentwässerung AöR)」	価格設定は法律で定められている（料金規定）、目標：100% 費用回収率
	市場において他の企業と競争している企業（Unternehmen im Wettbewerb）	ハンブルクエネルギー作業有限会社 (Hamburger Energiewerke GmbH)、SAGA 住宅建設株式会社 (SAGA Siedlungsaktiengesellschaft)、HHLA AG (Hamburger Hafen und Logistik AG)、HPA (商業部門)	競争の中での価格設定、コスト構造への圧力
赤字補填が必要な企業	補助金を受け取る企業（損益譲渡契約）（Zuschussunternehmen (ggf. u.ber Ergebnisabfuhrungsverträge)）	タリア劇場有限会社 (Thalia Theater GmbH)、ハンブルク州立オペラ有限会社 (Hamburgische Staatsoper GmbH)、HPA (公共部門)、支援と居住公法人 (Fördern und Wohnen AöR)	基本的には政治的な価格設定（特に、社会的、経済的、または文化政策的な目的設定）

出所：ハンブルク市財政局が提供した資料に基づいて作成

表 2 は HGV グループの連結売上高と従業員数を示すものであり、各セクターの公共事業のパフォーマンスとその対社会的影響を描き出している。2022 年における連結売上高の最大の部分を占めているのは、エネルギー、水道、熱供給および廃棄物処理セクターで、全体の 40.2% を占めている。このセクターは表 1 で見られるように、法律によって定められた価格設定が行われており、その目的は基本的に 100% の費用回収を目指している。しかし、このセクターはグループ全体の従業員数の 18.4% しか占めていないことに注目を値する。

逆に、公共交通セクターは売上高全体の 9.4% しか占めていないにも関わらず、従業員数が全体の 38.8% を占めている。このことから、公共交通セクターが市民の移動を支援する公共事業としての役割を果たすだけでなく、大規模な雇用創出も行っていることがわかる。これは公共交通が公益性の高い事業として認識され、損益譲渡契約を通じて補助金を受け取っている重要なセクターである。

そして、ハンブルクはドイツ最大の港湾都市であり、HGV における港湾部門の売上と従業員数も注目に値する。2022 年には、港湾部門の売上が 1564.5 億ユーロに上り、グループ全体の売上の 24% を占めた。さらに、従業員数は 6269 人となり、全体の 25.7% を占めている。これにより港湾部門は、売上においては供給および廃棄物処理部門に次ぐ第二位、そして従業員数

では公共交通部門に次ぐ第二位となっている。これらのデータは港湾部門がハンブルク市にとって非常に重要な公企業であることを示しており、売上と雇用の両面で重要な役割を果たしていることを読み取ることができる。次節からはこの重要な部門であるハンブルク港に焦点を当てた事例研究を進めたい。

表 2 HGV グループにおける連結売上高と従業員数

セクター	売上 (百万ユーロ)	グループ 売上高の割合 (%)	従業員数 (人)	グループ 全体の割合 (%)
供給および廃棄処理	26230	40.2	4477	18.4
輸送と物流	18297	28.0	7795	32.0
港 空港	15645	24.0	6269	25.7
	2652	4.1	1526	6.3
不動産と都市開発	13525	20.7	2344	9.6
公共交通機関	6167	9.4	9467	38.8
その他	1100	1.7	310	1.3
合計	65319	100.0	24383	100.0

出所：HGV 年次報告書 2022 より筆者作成

2. ハンブルク市港湾事業に関する事例研究

ドイツは 16 の州から成り立ち、ベルリンと並ぶ特別市であり、自由ハンザ都市ハンブルクはドイツ第二の都市である。この都市はドイツ北部の経済の中心地として、また欧州屈指の歓楽街として知られている。文化と経済の双方で非常に盛んな地域であり、中世から港湾商業都市として成長してきた。その歴史はエルベ川とアルスター川の交差点で繁栄を築き、自由都市としての地位を現代まで維持している。

ハンブルクの歴史は早くも 6 世紀に港湾都市としての起源を持ち、カール大帝時代の前哨基地として「ハンマブルク」の城塞が築かれた。それから時代は進み、1189 年には神聖ローマ皇帝フリードリヒ 1 世からエルベ川の関税徴収権を授けられ、港は正式に開港した。この港は、ハンザ同盟の最も重要な北海沿岸港として、さまざまな商品の取引地となり、成長を続けた。

16 世紀中頃以降、新たな航路の開通と新大陸の発見により、ハンブルクは欧州で最も重要な貿易港になった。そして、1990 年代に入ると、港湾地域の再開発が始まり、現在はハーフェン・シティという新しい区域が形成されている。

欧州における近代の港湾の経営概念と体制について、山本、沖口（2013）は、英国における

港湾を純粋な企業活動として捉えるアングロサクソン型、欧州大陸北部を中心とする港湾を地域の社会インフラとして捉え、港湾所在の都市が経営するハンザ型、欧州大陸の西部及び南部諸国における港湾をハンザ型と同様に捉えつつも中央政府の責任のもとで経営するラテン型に分けられる⁸。ハンブルグ港は欧州の港湾経営概念の中でロッテルダム港、アントワープ港とともにハンザ型に分類され、市政府の責任のもとで運営されている。2000 年頃には港湾経営体制における複数の部門の管轄が問題となり、この問題を解決するべく、2005 年にはハンブルグ港湾公社（HPA）が設立され、経済的競争力の確保、効率化、そして柔軟性を目指して運営が行われている。この新体制は、外部資金調達迅速化と市場ニーズへの的確な対応を可能にするものとなっている。

HPA の起源は 1555 年に設立された Dupe-Commission にまで遡ることができる。その主な目的は港内の航行可能な水域を監督し、適切な水深を確保することであった⁹。この伝統を継承し、HPA は現在も港湾の運営に不可欠な公共サービス、例えば汚泥処理や水路の確保などを提供している。HPA はハンブルク市が 100% 出資している公社であり、株式の外部出資は受けていない。

山本、沖口（2013）によれば、HPA は料金設定の自由と自由市場からの資金調達能力がハンブルク市によって付与されている。しかしながら、今回のハンブルク市財務局へのインタビューや収集された資料を基にすると、HPA は二つの異なる部門に分かれており、一方は公共の利益を優先した非営利の公共部門であり、もう一方は市場競争が認められる商業部門である。HPA の非営利部門は河川の浚渫等が主要な使命である。営利部門は埠頭の維持管理を行なっている。ヒアリングについて明らかになったのは、HPA の営利部門だけでは非営利部門の資金を賄えず、HGV からの補助金が補填されているということである。

ハンブルク港は広大なコンテナターミナルを抱え、その規模は日本港湾協会港湾制作研究所の 2021 年データによれば、貨物輸送量が 871.5 万 TEU に達し、世界で 20 位の位置を占める一方、ヨーロッパ内ではロッテルダム港（10 位）、アントワープ港（14 位）に続く第 3 位の港となっている。ドイツ国内では最も規模が大きく、2 位のブレーメン港の 501.9TEU を大きく上回っている。

HPA からハンブルク港の埠頭を借り受けて営業を行っている主要なコンテナターミナル運営企業は HHLA（Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft）と Eurogate である。HHLA はハンブルクを拠点としているがハンブルク港以外にもウクライナ・オデッサ港やエストニ

⁸ 山本哲也、沖口尚之（2013）「ハンブルク港、港湾の経営戦略」

<https://www.kokusaikouwan.jp/wp/wp-content/uploads/2019/11/2013report1.pdf>

⁹ ハンブルクの海の博物館内に HPA に関する紹介に基づく。

ア・タリン港においてもコンテナターミナルを経営する国際的な物流企業であるが、ハンブルク港においては Terminal Altenwerder (CTA)、Container Terminal Burchardkai (CTB)、Container Terminal Tollerort (CTT) の3つのターミナルを運営している。ユーロゲートはブレーメンに拠点を置き、イタリア・ラスペツィア港他、ロシア・ウスチルーガ港、モロッコ・タンジェ港、キプロス・リマソール港においてコンテナターミナルを運営しており、ハンブルク港では Eurogate Container Terminal Hamburg (CTH) を運営している (図2)。

HHLA は株式会社の形を取りつつ、その大部分の株式はハンブルク市資産管理運用会社 HGV が保有しており、現在の保有割合は 70.4% である (図3)。これは、かつてはハンブルク市が 100% 保有していたものを、HPA の設備整備費用調達の一環として一部売却した結果である。それでもハンブルク市は最大株主として位置づけられ、運営に対して相当の影響力を持ち続けている。第1節で触れたように、HHLA は公的な目的をもって運営されている企業であるが、他の国際物流企業と国際市場で競争する立場にあり、純粋な営利企業として運営されている。それ故に HPA と異なり、公共部門を持たず、港湾の水路確保や汚泥処理といった公共サービス提供には関与しない。

また、HHLA はドイツ国内にとどまらず、ヨーロッパ圏内の他の港湾や鉄道関連のターミナル運営に進出しており、コンテナターミナル、内陸輸送、ロジスティックスなど様々な事業を、多くの子会社を通じて幅広く運営している。ハンブルク港では、CTA、CTB と CTT の3つのコンテナターミナルは HHLA の傘下にある。そのうち最も規模が小さいターミナルは CTT である。3つのターミナルのうち最も大きなターミナルは、CTB で、その岸壁長さは 2,850 m、面積は 160 ha、バース数は 10 個であるのに対して、CTT の岸壁長さは 995 m、面積は 40 ha、バース数は 4 個しかなく、CTB の半分以下の規模に留まっている。

この規模が最も小さい CTT が最近国際的に大きな物議を及んでいる。その理由は中国の大手船会社である中国遠海運輸有限公司 (China Ocean Shipping Company、以下 COSCO) による投資の受け入れに関するものである。COSCO は中国に本拠地を置く世界第3位のコンテナ船会社であり、世界各地の 61 の港湾ターミナルに投資している。ヨーロッパ最大のオランダ・ロッテルダム港やベルギー・アントワープ港の他にもギリシア・ピレウス港など積極的に欧州の港湾に投資を行っている。2021 年 9 月に、COSCO と HHLA との間に投資合意が得られ、当初、COSCO がハンブルク港の CTT ターミナルに 6500 万ユーロを投資し、CTT の 35% の株式を購入する予定であった。しかし、米中間の経済対立が日に日に増す中で、対中国のデッカブリングの議論が一気に炎上し、米国の同盟国であるドイツにも大きな影響が及んだ。

ビジネス領域において、着々進められてきた投資プロジェクトが 35% の株式取得で COSCO と HHLA との間に決着がついていたが、米中経済対立が進む中、COSCO の投資案がドイツ国

内で注目されるようになり、大きな政治問題に発展した。2011 年から 2018 年までハンブルク市の市長を勤めていたドイツ連邦首相のオラフ・ショルツの斡旋のもとに、ドイツ国内における反対の声が多い中で、2022 年 10 月にドイツ内閣会議で一種の妥協案が認められた。その妥協案では COSCO の株式保有比率は従来の 35%から 24.99%に切り下げられた。

なぜ 24.99%なのか。ドイツの最新の「対外貿易条例」により、外国の会社がドイツの重要インフラに関する株式の 10%以上を取得する際に、連邦政府の許認可が必要となる。もし、この施設が最重要インフラ施設ではなければ、もしくは取得株式が 25%以下であれば、連邦政府による許認可を受ける必要がない。このように、COSCO が 24.99%を設定した理由は、この許認可を受ける必要がないというためであった。

ドイツ連邦のショルツ政権はドイツ社民党 (Sozialdemokratische Partei Deutschlands)、緑の党 (Bündnis 90/Die Grünen) と自由民主党 (Freie Demokratische Partei) の連立政権であるが、ショルツ首相の所属政党であるドイツ社民党とは異なり緑の党と自由民主党には人権問題を抱える中国との経済協力に慎重な意見が多い。特に、外務大臣や経済産業大臣といった主要ポストは緑党が握っているため、35%の投資受け入れを堅持すれば、ハンブルク港の CTT への COSCO の投資が白紙になってしまいかねない。そこで、ショルツ総理が 2022 年 11 月 3 日に中国に電撃訪問し、COSCO の株式保有比率を 24.99%とすることで合意した。COSCO は 24.99%の投資を受け入れたことで、25%以上の株式を所持することで付与される株主総会の否決権を失うことを意味し、コンテナターミナルの今後に向けた経営戦略に対する影響力は弱められた。

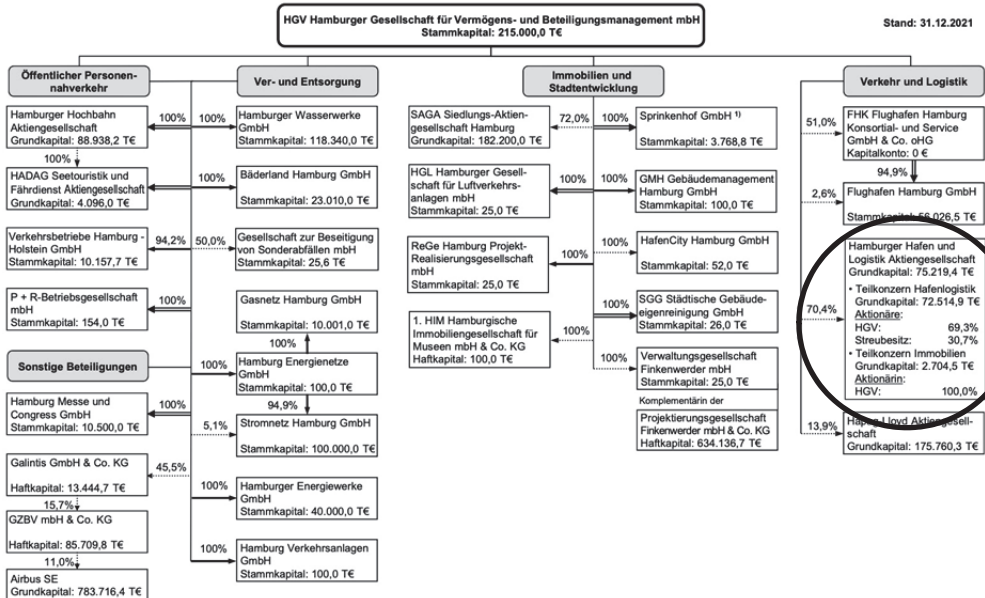
そもそも、COSCO が世間に名を知られたきっかけは、アテネの古い港であるピレウス港を南ヨーロッパの最重要ハブ港として再生させたことであった。2008 年の金融危機、およびその後のヨーロッパ債務危機において窮地に陥ったギリシャに対して、COSCO はピレウスの 2 つのターミナルをコンセッション方式で契約した。その後さらに 3 つ目のターミナルを BOT 方式で建設したことで、ピレウス港は劇的な成長を遂げた。コンテナの量は当初に比べ 7 倍以上増加し、2023 年にはピレウス港はスペイン・バレンシア港を抜き、地中海最大の港、ヨーロッパで 7 番目に大きな港になる見込みである。スエズ運河を経由してピレウスに到着した貨物は、地中海の他の港へと輸送される。ピレウス港からバルカン半島、さらにはドイツが主導する東欧の製造業クラスターへ貨物を送るための鉄道ルートの投資も進んでおり、ピレウス港は海路と陸路をつなぐターミナルともなっている。アジアの輸出企業にとって、ピレウス港は積み替えの重要なハブ港となったのである。

図2 ハンブルク港のコンテナターミナル



出所：PORT of HAMBURG HP

図3 HGVがHHLAに対する投資形態



出所：ハンブルク市財政局が提供した資料に基づいて作成

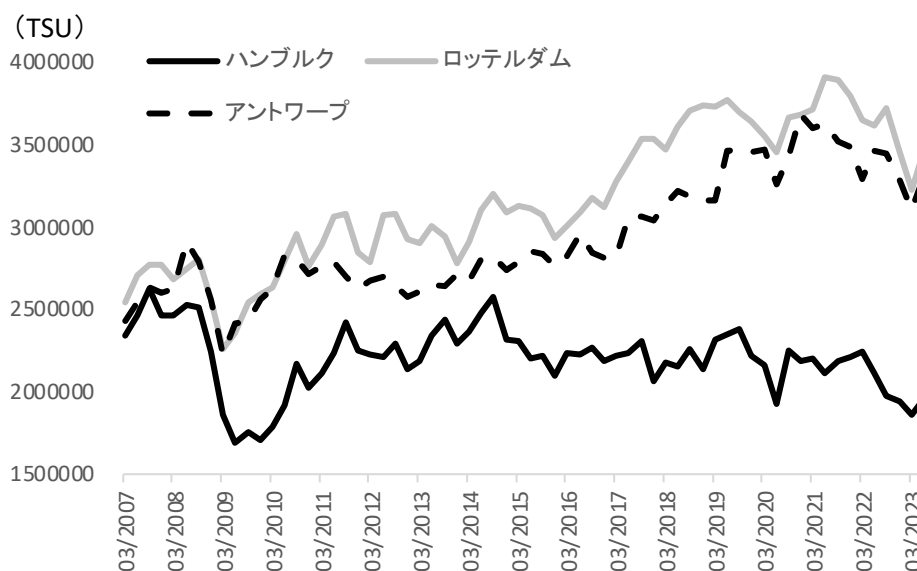
3. 厳しい市場競争に晒されるハンブルク港

ハンブルク港はドイツ国内で最大の港を誇るものの、近年は市場競争が厳しくなっている。前述の通り、ヨーロッパ地域でのランキングではロッテルダム港とアントワープ港に次ぐ第3位となっているが、コンテナ輸送量における差は年々広がっているのが現状である。図4を確認すると、2008年のリーマンショック以前は三港の輸送量に大きな差は見られなかった。しかし、リーマンショックの影響を受け、ハンブルク港の輸送量はロッテルダム港やアントワープ港と比較して大きく減少した。

その後も、三港の輸送量は一時的に回復したが、2014年以降はハンブルク港の輸送量が減少に転じたのに対して、ロッテルダム港やアントワープ港の輸送量が増え続け、ハンブルク港が二つの港に比べて輸送量で大きなギャップを見せている。この傾向は持続しており、ハンブルク港は競合する他の二港との輸送量差を解消するには至っていない。この状況は、競争が一層激化する市場環境の中でハンブルク港が直面する課題を示している。

すなわち、ハンブルク港はアントワープ港やロッテルダム港と比較して、中国資本の導入に遅れをとっている、ということである。この差は、アントワープ港とロッテルダム港が中国との間で早期に経済的パートナーシップを築き上げたことに起因している。具体的には、2004年

図4 欧州主要港のコンテナ輸送量の推移



出所：Institute of Shipping Economics and Logistics により筆者作成

に COSCO Pacific はベルギーのアントワープ港に位置する Antwerp Gateway NV の 25%の株式を取得した。この取引は COSCO Pacific にとって 2003 年のシンガポール港への投資に続く 2 回目の海外投資であり、アントワープ港を中国とヨーロッパ間の主要な貨物集積地として確立した。さらに、2016 年 5 月に COSCO Pacific は ECT Participations B.V.及び Europe Container Terminals B.V.と合意し、ロッテルダム港の Euromax Terminal Rotterdam B.V.の 35%の株式を取得した。これらの動きにより、アントワープ港とロッテルダム港は中国からの貨物輸送における主要なハブとしての位置を強化してきた。これはハンブルク港にとって欧州における港湾同士の国際競争力を失わせる結果となり、中国からのコンテナ輸送が主にこれら二つの港を利用するようになった。そのため、ハンブルク港はこの市場でのシェアを回復するための策を講じなければならなくなったのである。

ハンブルク市における多くの公営企業の維持と成長には、利益を上げる企業の存在が不可欠である。損益譲渡契約を通じた内部調整メカニズムが、公的サービスの重要な財源調達手段となっているからである。その中でも特にハンブルク市はドイツ最大の港湾都市として港湾業界からの収益が公共性の高いプロジェクトや市内の公共交通サービスの財源として期待されるため、港湾の国際競争力強化が最も重要な政策目的の一つとなっている。

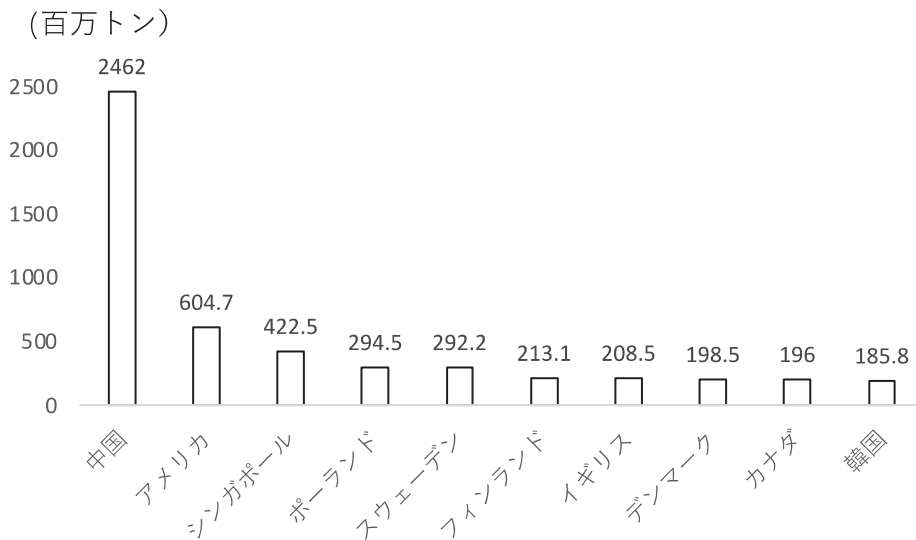
ドイツと中国の間の経済関係は近年特に緊密になっており、2022 年に中国は 6 年連続でドイツの最大の貿易相手国となっている。貿易総額は 2450 億ユーロを超え、2005 年の 5 倍にもなった。ドイツは中国からのソーラーパネル、コンピューターチップといった製品や、レアアース等の重要鉱物を輸入しており、この貿易関係が 100 万人以上のドイツ人の雇用を直接的に創出しているとされている。間接的な効果も考慮すれば数百万人の雇用を産んでいることになる。エコノミスト誌によれば、ドイツの上位 10 の上場企業のうち 9 社は収益の少なくとも 10%を中国から得ているのに対し、アメリカの同様の企業のうちわずか 2 社が中国から収益を得ているという。2021 年には、フォルクスワーゲン・グループが世界で販売した車のうち 2 台のうち 1 台が中国の消費者によって購入された。ドイツ経済と中国経済との関係性は極めて高いといえよう¹⁰。

その中でハンブルク港はドイツと中国間の経済活動と貿易を支える主要な交点の一つとなっている。ハンブルク港のデータによれば、同港で扱われる全コンテナのうち約 30%が中国向けであることが示されている。2022 年のデータを見ると、コロナ禍やウクライナ戦争の影響で世界経済が冷え込む中¹¹ でも、ハンブルク港が中国へのコンテナ輸送を継続しており、その

¹⁰ <https://www.economist.com/business/2022/11/02/olaf-scholz-leads-a-blue-chip-business-delegation-to-china>

¹¹ 2021 年にはハンブルク港の対ロシアコンテナ輸送量が全国で 4 位を記録していたのが、2022 年には大きく後退して 27 位となった。

図 5 海上コンテナ輸送における貿易相手国上位 10 カ国（2022 年）



出所：PORT of HAMBURG より筆者作成

量は前年比 3.8%減少したものの、それでも第 2 位のアメリカへの輸送量の 4 倍に達している（図 5 参照）。このデータからも、中国がハンブルク港にとっても最も重要な貿易パートナーであることが明らかである。

HHLA と COSCO の資本協力について、HHAL はそのウェブサイトにおいて以下のように評価している。「HHLA と COSCO の協力は、一方的な依存関係を生み出すものではない。それどころか、サプライチェーンを強化し、雇用を確保し、ドイツにおける価値創造を促進する。ロジスティクスが円滑に機能することは、グローバルな貿易の流れと繁栄にとって基本的な要件である。進歩と安全は、協力と共通の目標と利益の上にのみ存在しうる。両者の協力はまた、北海・バルト海地域の物流ハブとしての自由ハンザ都市ハンブルクと、輸出立国としてのドイツ連邦共和国の立場を強化するものでもある」¹²。

2023 年 6 月に決定された COSCO の CTT への 24.99%の資本参加について、HHLA は以下のように表現している。「この決定により、CTT は HHLA の長期顧客である COSCO の優先取扱地として拡張されることになる。ここでは、アジアとヨーロッパ間の貨物の流れが集中するだろう。現在、中国はドイツおよびハンブルク港の最大の貿易相手国であり、ハンブルク港で取

¹² <https://hhla.de/en/investment-cosco-fact-check>

り扱われる貨物の約 30%が中国から来るか、または中国へ向かっている。CSPL (COSCO Shipping Ports Limited) の少数株保有は、雇用を確保し、ハンブルクの国内外での物流ハブとしての重要性、ならびにドイツの工業化された国としての地位を高めることができる。ドイツでの雇用は約 135 万件が港に依存している」¹³。

2018 年以降、世界は大きな変化を遂げている。かつての米ソ冷戦時代には、東側と西側との間に強い経済的な結びつきは存在しなかったが、近年では、米国を中心に進められたグローバル化が米中両国の経済を深く結びつけているのが確かであろう。しかしトランプ前大統領の時代に入り、米中間の長年にわたる貿易不均衡問題に解決をもたらすべく、中国に対する一連の経済制裁が開始された。彼は中国に対して関税戦争を宣言し、さらにはカナダでフェルウエイの孟晩舟氏を逮捕させ、中国に対する半導体の供給を制限するなどの強硬な手法を採用した。この政策は、世界的な経済関係の再構築を意味しており、その影響は現在も色濃く残っている。

この期間中に「新冷戦」という言葉が再び頻繁に使われるようになった。米中関係の分断（ディカプリング）が日常的になり、G7 を中心とする米国の同盟国が中国に対する経済戦争を始めた。この動向はドイツも避けることができず、国際関係の変動が連邦政府の政策に影響を与えている。

しかしながら、地方自治体レベル、特にハンブルク市では、非常に冷静な対応が取られている。ハンブルク市財務局の Dr. Jörg Arzt-Mergemeier 氏によれば、中国の COSCO 社はハンブルク港のターミナルへの投資を通じて、その大規模な国際貨物輸送能力を利用してハンブルク港の拡大に大きく寄与する。すでにオランダとベルギーの港との競争が高まっており、この地域競争で勝ち抜くためには COSCO の投資が不可欠であると主張した。

ハンブルク市は長期的な視野を持ってこの問題を捉え、緊迫した国際関係の中でも冷静に利害関係を分析している。COSCO との協力関係は単に経済的利益を追求するだけでなく、地域の経済の安定と発展を保障する戦略的な判断といえるだろう。このような合理的なアプローチは、地域経済の繁栄と国際関係の安定の両方を目指している。

ハンブルク港は、アントワープ港やロッテルダム港との激しい国際競争の中で、相対的に不利な立場に立たされている。このため、HHLA の親会社であり、ハンブルク市の資産管理会社である HGV は、COSCO 社による CTT への資本参加を認め、HHLA に対する資本再編を進めている。それに加え、2023 年 9 月 13 日に公表された情報によれば、ハンブルク自由ハンザ市（FHH）とスイス・ジュネーブに本社を置く海運会社である地中海海運会社（Mediterranean Shipping Company S.A.、MSC）は公開買収提案を発表した。これにより、HHLA 港ターミナル

¹³ <https://hhla.de/en/media/news/detail-view/way-is-clear-finalise-cspl-investment-ctt>

と物流グループ MSC が新たに合弁企業を設立することとなった。この動きはハンブルク連邦州議会（ハンブルク市議会）の承認を得て進められ、拘束力のある覚書が締結された。

MSC はアントワープ、シンガポール、ロッテルダムを含む世界中の 70 のターミナルを運営しており、AGL（Africa Global Logistics）も取得している。世界をリーダーとするコンテナ輸送と物流の会社である。MSC は 760 隻以上の艦隊を持ち、年間 2250 万 TEU（20 フィート相当ユニット）の貨物を運搬し、300 以上の貿易路線を持ち、520 の港に寄港している。この合弁企業の設立により、HGV はその保有株を合弁企業に譲渡し、HHLA は新たな戦略的合弁企業として運営されることになる。株式の保有比率は、ハンブルク市の HGV が 50.1%、MSC が 49.9%となる予定である¹⁴。

合弁企業としての新たなステージに進む後も、ハンブルク市の資産管理会社 HGV は依然として HHLA の半数を超える株式を保有し、CEO と監査役会の議長を指名する権利を持っている。新合弁企業設立の案はハンブルク自由ハンザ市議会の最終的な承認を待つ段階にある。

コロナパンデミック、ウクライナの危機、そして米中の経済対立といった困難な経済状況を

CTT に停泊している COSCO のコンテナ船



出所：筆者撮影、2023 年 9 月 9 日

¹⁴ <https://hhla.de/en/media/news/detail-view/hhla-informs-about-the-announcement-of-the-submission-of-a-voluntary-public-takeover-offer-by-msc-group>

背景に、ハンブルク市は公営企業HHLAに対して積極的な経営改革を推進している。これには、子会社CTTへのCOSCOの資本参加を認める動きだけでなく、HHLA本体の経営体制の見直しも含まれている。このような取り組みは、不利な環境下でも公営企業の競争力を保ち、さらには強化することを目指しているといえよう。

まとめ

ドイツの公的生産の重点は19世紀以降、供給経済（水道、ガス、電気）、交通（近距離交通、鉄道、港湾）、郵便および長距離通信事業、信用経済（銀行、貯蓄金庫）、保険、住宅建設、工業そして衛生事業におかれてきた¹⁵。独立した公法的、私法的組織形態への発展は、継続的に生じているとはいえないとしても、現在に至るまで持続している。

1980年代以降の多くの国々で見られる公共サービスの民営化の流れをドイツの公営企業も受けたものの、その中でもドイツの公営企業は独自の進化を続けている。ドイツの公営企業は国際競争や市場経済への適応が進められているが、基本的な使命は公益の提供であり、公営企業の公的なガバナンスは放棄されていない。特にエネルギー供給、通信、交通事業、技術研究と開発政策の分野においては、ドイツの公営企業が生存配慮とインフラストラクチャ的財貨とサービスの供給の主たる供給者としての役割を果たし続けている。

今回行われたハンブルク市の事例研究（実地調査）を通じて、これらの側面を具体的に確認することができた。特にハンブルク市の下部組織として機能する資産管理企業HGVは、内部調整メカニズムの重要な役割を果たしている。さらに、公企業の料金設定、市場競争に基づく価格設定、そしてHGVによる内部支援の三つの分類を通じて、公企業の役割が明確にした。

そして、HHLAという港湾運営企業の事例を通じて、厳しい市場競争環境下で公営企業がどのように経営改革を進めるかについて深く探究した。この分析を通じて、港湾事業に焦点を当て、市場競争型公営企業の経営方針に関する洞察を得ることができた。

ただし、港湾事業だけを対象にした調査では、ドイツの公営企業の全体像を描き出すことは難しい。今回のハンブルク市財務局のヒアリングの整理を通じて、公営企業経営の一側面を研究ノートとして記録することにより、ドイツの公営企業が直面する課題や可能性をさらに詳しく探求する基盤を築き上げることができるのではないかと考える。

¹⁵ Ambrosius (1984)) P.178-179.

謝辞

- 本研究は地方公共団体金融機構「令和5年度公営企業特定課題研究助成事業」の助成を受けている。
- 本稿は令和5年度 専修大学研究助成・共同研究「グローバルパワーの移行期における中国の対外経済協力—インフラ投資を中心に」の研究成果の一部である。

参考文献

- Ambrosius, Gerold (1984) *Der Staat als Unternehmer*, Göttingen, 小坂直人、関野満夫訳 (1988) 『ドイツ公企業史《企業家としての国家》』 梓出版社。
- Eisenmenger, H. E. (1921) *Central Station Rates in Theory and Practice*, 電気事業研究会発行『電気料金の理論及実際』。
- 宇野二郎 (2016) 「ドイツにおける地方公営企業の経営形態と再公営化」『公営企業』48(7)、4-16 頁。
- 宇野二郎 (2018) 「ドイツにおける地方公営企業の構造」『札幌法学』29(1)、77-96 頁。
- 宇野二郎 (2020) 「ドイツの地方公営企業法の枠組みと適用範囲」『公営企業』52(8)、4-8 頁。
- 桑原秀史 (2008) 『公共料金の経済学：規制改革と競争政策』 有斐閣。
- 経済企画庁物価局 (1996) 『公共料金改革への提言—公共料金の価格設定の在り方について—』 大蔵省印刷局。
- 公共料金研究会編 (1991) 『新しい公共料金政策』 ぎょうせい。
- 桜井徹 (1996) 『ドイツ統一と公企業の民営化』 同文館。
- 地下誠二監修、地方政策投資銀行地域企画部編著 (2017) 『水道事業の経営改革：広域化と官民連携 (PPP/PFI) の進化形』 ダイアモンド社。
- 地方公営企業連絡協議会 (2022) 『公営企業の経営戦略、法適用化、広域連携の取組、経営分析手法等に関する調査報告書』
- 寺尾晃洋 (1974) 『改訂独立採算制批判—公企業研究の基本視角—』 法律文化社。
- 百済勇 (1993) 『ドイツの民営化：統一ドイツと EC の行方』 共同通信社。
- 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」『地方財政』2016.11、4-16 頁。
- 山谷修作編著 (1992) 『現代日本の公共料金』 電力新報社。
- 吉田修 (1994) 『ドイツ企業体制論』 森山書店。