

# 会議録

## 1 附属機関の名称

犬山市道の駅整備検討委員会 官民連携手法検討部会（第1回）

## 2 開催日時

令和元年8月2日（金） 午後3時40分から午後4時30分まで

## 3 開催場所

犬山市役所本庁舎2階 205会議室

## 4 出席者

### (1) 委員（部会員）

嶋田 喜昭 (大同大学工学部)  
峯岸 信哉 (名古屋経済大学経済学部)  
伊庭 良知 (一般社団法人国土政策研究会)  
正木 朗 (犬山商工会議所)

### (2) 執行機関

都市計画課（事務局）	課長	森川 圭二
同	主幹	千賀 敬造
同	課長補佐	高木 誠太
同	統括主査	川村 和哉
同	主査補	服部 典幸

### (3) オブザーバー

経営部	部長	鈴木 良元
経済環境部	部長	永井 恵三
都市整備部	部長	光清 毅

## 5 議題

### 1. 会長あいさつ

### 2. 議題

- (1) 官民連携事業の概要
- (2) 道の駅のPPP／PFI事例
- (3) 先導的官民連携事業としての検討方針
- (4) 検討部会における検討事項

### 3. その他

6 傍聴人の数

4人

7 内容

事務局

大変長らくお待たせいたしました。ただいまより、第1回官民連携手法検討部会を開催させていただきます。進行につきましては、事務局の都市計画課、森川が務めさせていただきますので、よろしく願いいたします。開会に先立ちまして、お手元にお配りしております資料のご確認をお願いいたします。資料としましては、本日の次第、座席表、補足資料として「官民連携にかかる事業方針におけるメリット・デメリット」、先にお配りさせていただいています「官民連携手法検討部会協議資料」、以上です。資料等の不足等がありましたら、挙手にてお知らせください。よろしいでしょうか。

(資料確認)

事務局

それでは、開会にあたりまして、峯岸部会長よりご挨拶をお願いいたします。

峯岸部会長

(あいさつ)

事務局

ありがとうございます。本日が1回目の検討部会であることから、各委員、オブザーバーの皆さんのご紹介をさせていただくのが本意ではございますが、時間の関係もあり、お配りした座席表の配布にてご紹介に代えさせていただきますと思いますので、よろしく願いいたします。

議題に入ります前に、本日の出席についてご報告をさせていただきます。本日は、検討部会の委員全員の出席をいただいています。また、オブザーバーとして、当市の鈴木部長、永井部長、光清部長が出席させていただいています。

それでは、次第に従い、ただいまより議題に入らせていただきたいと思います。なお、犬山市道の駅整備検討委員会規則第5条第5項に基づき、部会長は会議の議長となっておりますので、以後の進行につきましては、峯岸部会長をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

峯岸部会長

それでは、議長を務めさせていただきますので、よろしく願いいたします。先ほど、事務局から報告がありましたように、本日の委員の出席者は4名になります。委員の過半数が出席しておりますので、犬山市道の駅整備検討委員会規則第6条第3項により、会議が成立していることをご報告いたします。会議を始める前に、犬山市附属機関会議の公開に関する要綱第5条

第2項で、会議録を作成し、議長が指名した委員がこれに署名することが定められておりますので、私から署名者を指名させていただきます。本日の部会の署名者として、嶋田委員、伊庭委員に署名をお願いいたします。なお、同要綱第4条第1項により、本委員会は、公開で審議を行います。また、この会議の会議録は、後日、犬山市のホームページ上で公開させていただきます。ただし、今後の審議で、公開すべきでないと思われる内容がある場合は、会議に諮ったうえで、非公開といたします。

本日は4名の方が傍聴することになっています。

それでは、議題に入りたいと思います。本日の議題は4件となっております。関連がありますので、事務局に一括して説明を求めます。

事務局

(資料に沿って説明)

峯岸部会長

ありがとうございます。ただいま、事務局から説明がありましたことについて、皆様からのご意見・ご質問をいただきたいと思います。

伊庭委員

非常に多岐に渡る内容ですね。時間がかかるというお話のところからいくと、時間がかかっているのは、コンセンサスを得るための説得に時間がかかります。職員、首長、議員、あるいは実施する民間事業者もそうですが、これらの人たちの理解が十分であれば、10か月程度でできます。それがうまくいかず、時間がかかっていると思います。どこまで議論が深化しているかというところが、一つ大きな課題であると思います。

それから、PFI事業の選定を、もう少し単純化したほうが良いと思っています。一つは、犬山市さんが資金調達することが可能なかどうかと、いうことです。一般財源からお金を出せるのか、債券を発行できるのか、その二つです。できるのであれば、別に選ばなくても良いという方向に行くと思います。もう一つは、対象となっている施設が行政財産の中にいろいろな施設を入れるということですね。これは地方自治法上、本来は許されていないので、そのことをやりたいのかどうかということです。規制緩和を使わざるを得ないとなると、もうPFIしか選択肢がない。自動的にPFIになります。3つ目は、公共事業としてやらねばならない事業なのかどうか。「道の駅」は、公共が自らやるべき事業ではなく、本来ならば民間に任せてやっていくもの。土地だけ提供するような感じです。そのあたりの分岐点を整理し、流れ図を作っただけだと、自動的に手法が決まるのだろうと思います。

もう一つは、提案制度のところですね。6条提案に関して言うと、実は、行政に判断する権利はなくて、民間が持ってきたものを受け取らねばならない、という規定になっています。民間の提案を認めるかどうかという選択肢は、実は、行政側で選ぶことはできなくなっています。

E C I 方式のお話があり、これは採用される方向でかなり議論は深化しているのですが、非常に先進的で良いなと思っています。基本的には、特に独立採算の場合は、事業者が自分の思うような施設でないと、金が稼げるかどうか分からない。独立採算を押し付けられながら、同時に公共が言うような施設を作るのは不可能です。そのため、独立採算にするのであれば、国の施設以外は、基本的に好きにやらせる。運営会社を選んできたとき、彼ら側に設計・建設の権利を全部渡してしまう事業計画になってないといけません。もし、口を出されたら、そのせいで赤字が出たと言いつつされても仕方なくなります。そうすると、行政がその赤字分を補填しなくてはならないようなことになるので、できるだけそこは民間に自由度を与えたほうがよいと思います。

峯岸部会長

ありがとうございます。他の委員の方々においては、いきなりいろいろな図が出てきて、ハイレベルな内容で、初見で理解するのはなかなか難しいこともあろうかと思っています。特にご質問が無ければ、自分自身の考えの整理という部分もあり、私から専門家である伊庭委員に少し確認したいことがあります。

私の理解としては、1 ページの P F I 事業のスキームが基本になってこようかと思っています。S P C というのが横文字で出てきています。ここまでは私も、金融論の者としては理解できます。「Special Purpose Company」というもので、これが、一応、取りまとめ役となって、サービスを提供するためのいろいろな中心になっています。私が金融論として気になっているのは、金融機関との関係性が少し微妙かなと思っています。プロジェクトファイナンスという言葉、プロジェクトに対して良いか良くないか、お金出せるか出せないか、という判断基準がプロジェクトファイナンスであるとするならば、今回の件に関しては、「道の駅」というものは十分ペイできるものなのか。その取りまとめをしているのが S P C というところで、それが、どう判断すれば金融機関がお金を出す、という認識だと思っています。もちろん、そのために検討委員会というのがこの前の段階にあり、いろいろなバックグラウンドがあり、これだけペイできますよという説得性を持たせているところということではあるのですが、金融の専門家からすると、まだまだ金融機関が P F I に慣れていない。P F I 自体が、まだ比較的新しい手法で、調べたところ、いろいろ出てはいるのですが。基本的に、金融機関というのは、担保があっってお金を出すというスタンスであるのに、今回はプロジェクトという形が無いものに対してお金を出すということは、現実的なのかどうか、というところが、イマイチしっくりきていません。それを、数々見られている伊庭委員に、まず、どんな手応えなのかということをお聞きしたい。

伊庭委員

基本的に、金融機関が融資するときに、何をしなければいけないかという

と、事業評価をしなくてはなりません。完璧に独立採算で、施設整備と運営まで含めて、例えば店舗を展開する企業に金融機関が融資をするかどうかを含めて、この「道の駅」というものが本当に採算を取れているのかどうか、ということです。民間企業が、土地は行政から定期借地で借りて建てるＢＯＯのタイプで、自分が所有して実施するとなると、完璧に民民の活動です。そうすると、金融機関が、６割しか貸せないよとか、当然判断してくると思います。ＢＴＯやＢＯＴの場合は、建物などは、商品として行政が受け取るので、行政がお金を払います。行政の債務負担、債務保証が付いている事業なので、何か失敗したときでも建物は受け取るので、行政は全額払わなければいけないです。ＳＰＣが倒産しても、あるいは経営がうまくいなくて民間が手を引いても、行政が最後に責任を持たなければいけない。よって、ＢＴＯ方式やＢＯＴ方式に関して言うと、金融機関にはまったくリスクがない。

自治体から言うと、この「道の駅」という建物を、行政が自分で持たなければいけないのかどうか、そこの議論が出て、どうしても持たないといけなないのであれば、商品として受け取ることになるので、お金は払わなくてはいけません。銀行は、まったくリスクが無いので、本来であれば、これはプロジェクトファイナンスというものではなくて、行政の債務負担が付いた、ただの融資です。本来は、ＢＯＯタイプがプロジェクトファイナンスとして位置付けられます。しかし、今の日本のＰＦＩ事業は、ほとんどがＢＴＯもしくはＢＯＴ。ＢＯＯは非常に少ない。金融側も、プロジェクトファイナンスの手法を十分に理解しなくてもやれます。あまりリスクは無いです。愛知、岐阜あたりは、地方銀行さんなどもたくさんやっておられるので、能力はあると思いますが、わかってらっしゃらない金融機関は、たくさんあります。

峯岸部会長

「道の駅」に何が入るのかということだけでなく、行政のやる気だけではなく、金融機関の事情というものもきちんと加味して、いろいろと計画を進めていかないと、現実的なプランにはならないということですね。

伊庭委員

「道の駅」は、国が整備する部分に関しては、国からお金が払われるので、ＢＯＯはありえません。市が整備する部分は、ＢＯＯもありえます。民間側が自分達で所有し、自分達でビジネスを勝手にやるから土地だけ貸して、という提案が出てくるかどうか、というのはありますが、観光客が非常に多いエリアは、割とできています。「いぶすき」は、十分黒字で運営されているので、実は行政がお金出す必要は全然ありません。ＰＦＩで失敗した事例は、皆、独立採算型のタイプです。タラソ福岡や名古屋であったイタリア村などは皆、事業評価の失敗です。元々、採算が取れないのに採算が取れるとするから。これは、民間企業が、店舗出してつぶれるのと同じことです。別にそう難しいことではなくて、金融機関がどこまで回収、自信があるかとい

うことかと思っています。

峯岸部会長

「道の駅」のノウハウが無い金融機関が評価できるかという、そもそも、評価しに手を挙げてこない可能性も多いということになるということですね。

伊庭委員

そのため、ほとんどの「道の駅」はBTO、BOT。BOOが無く、行政の持ち物になっています。

峯岸部会長

全てを丸ごと民間に任せるとするのは、なかなか難しいという意見が部会では出たということは、議事録に残していただき、また、それを踏まえて資料を作成していただければと思います。

伊庭委員

お金の返し方では、BTO、BOTの施設整備費、サービス対価Aと言われているものは、民間企業からの定期借地料の範囲で払えば、行政の負担はありません。通常は、定期借地料ですので、一般財源のどこの部門に入るのかという議論もあります。定期借地料が歳入の一環としてどこかに入り、「道の駅」の施設整備費としてお金を出している、となると、毎年毎年の予算編成のときに、一体どこから財源が出てくるのだと、否決されてしまうと、大変困ることになります。そのため、条例を作り、基金作り、「道の駅」で稼いだ金は「道の駅」に使う。入ってきたお金の範囲内で出すよ、という、一般財源から、施設整備費を払うことはない、我々が仮に呼んでいるO系PPPという、一般財源から一銭もお金を出さないで実施する公共事業です。

峯岸部会長

お金の流れというところも含めて、作った後、何十年と計画して残していくという話なのであれば、そこまでも見据えて考えていく必要があると思います。作って終わり、というわけではなく。少し前の箱モノ行政は、もう通用しない時代になっていると思いますので、後のお金の返済の部分も計画に入れての説明というのは、いずれ必要になってくるのではないかと思います。事務局も、そのことを念頭において、資料を適宜、作成していただければと思います。基本的に、ビジネスをやるとなったら、そこまでの事業計画をたてるのはあたりまえの話だと思いますので、そこを少しずつ進めていただければと思います。

他の方、ご意見などありますか。

正木委員

犬山市は、特命随意契約という手法をとりますが、事業者をどう選定してくのか。先程のリスクヘッジなども含めてもそうですが、特命随意契約で、どういう観点から事業者を選定してくのでしょうか。具体的に、選定方法に

ついて案があるのでしょうか。

事務局

我々、行政サイドの人間が評価するという事は、基本的には考えておりません。第三者の有識者委員会を立ち上げて、評価をしていただくということを想定しています。評価の方法につきましては、まだ、論点の中でも整理する必要があると思いますので、今後、検討していきたいと思っております。

伊庭委員

E C I方式は、国交省は、技術提案・交渉方式と呼んでいますが、基本的には技術関係の話なので、簡易な技術提案をしていただいて、最適な業者を選ぶところからスタートします。今回の場合は、運営の事業者です。「道の駅」をどのように運営されて、何を事業としてやっていただけるのか、ということで、行政が、これが良いというのを自分で選ぶべきだと思います。外部の人に委ねてはいけません。行政の責任放棄になってしまうからです。この五郎丸地区の「道の駅」エリアをどのような街にしたいのか、という思いを持って、行政が自ら選ぶべき。その時に、あること無いこと批判も来ますけれど、それを受け止めるべきではないかなと思っています。外部の人が選んできた業者について、実はこんな業者は選びたくなかったと職員の方が言うことが非常に多いです。総合評価一般競争入札の場合、少なくとも2名の専門家を入れることが法律で決まっていますので、2名の外部の方プラス内部職員。公募プロポであれば、職員だけでもやれる。外部の人は、少しは入れても良いですが、主導権は行政がとるべきだと思います。本当に五郎丸地区にふさわしいものを外部の人が選んでくれますか、ということです。

事務局

ありがとうございます。プロポーザル方式になりますと、必ず入れなければならないとか、もちろん内規の関係もありますので、そのあたりのバランスを考えながら、そういうものを立ち上げていきたいと思っております。

正木委員

もう1点、よろしいですか。伊庭先生のお話ですと、事業者に丸投げして、あまり評価などはしないというのが一番良いやり方だということですが、そうは言っても、やはり途中段階で、債務の発生など、そのようなチェックはきちんとやっていくべきだと思います。チェックの方法などはどうやっていくのか、やらないまま終わってしまうのか、やるとしたらどういうやり方、効果的なやり方をしていくのか、ということろは、どうでしょうか。

事務局

基本的にP F Iは、モニタリングと言いまして、事業期間と同じ期間、第三者の監視機関を入れます。金融機関や監査法人、そういったものが入ります。

伊庭委員

モニタリングは、非常に行政の責任の重いところです。住民の代表として

実施しますので、モニタリングにもものすごい力をかけなければいけない。S P Cが必要なのは、実はその点で、例えばトヨタ自動車がこの事業をやりますと来られますと、トヨタの全部を監査しなくてはいけないので、難しいわけです。この事業しかできないS P Cを作るのは、モニタリングをやりやすくすることを目的とします。金融機関も、モニタリングをやります。モニタリングは、厳しくやらないといけません。実は、「いぶすき」は事業期間の15年が終わったのですが、1回もやっていませんでした。そのため、15年間、どのような経営をされたかも実はわかってなくて、黒字幅もよく見えてない。

永井オブザーバー

少し聞いてもよろしいですか。P F Iか従来型か、先程、伊庭委員の発言の中で、「道の駅」は行政がやるべきではないよということがありました。通常であれば、V F Mが出るかどうか、可能性調査を踏まえた中で、V F Mが1円でも出ればP F Iとし、次にB T OかB O Tかという流れになるというところですが、このスケジュールの中では、そういうものがたまたま見えてないだけなのか、どうなのかということと、もう一つ、P F Iではなくて、土地を行政が手当てをして、そこに事業定借を30年程度設定する。行政は土地だけ購入・整備し、民間の独立採算で事業展開する。あと、ダイレクタアグリーメントなど、いろいろなものはP F Iに準じて実施するというような、そういうスキームは想定されるのでしょうか。

伊庭委員

「道の駅」を整備するのは行政か、もしくは行政が入った第三セクターしかできません。株式会社、S P Cではできません。なので、そこは少し違いますが、事業そのものを行政が実施し、民間事業者に全て任せるという委託型のタイプがP F I事業になると思います。国の施設としての駐車場・トイレ・休憩施設・情報発信施設などは行政が管理を行い、残りの部分は、土地は定期借地で借りて、事業者が勝手にやるようなシステムというのがありますが、これは「道の駅」と呼ぶか呼ばないのかという話はあって、「道の駅」の隣に市のゲートウェイが建っているというようなもの。これはもう名前の呼び方だけです。あとは、補助金がどうなるのか。

峯岸部会長

今のパターンだと、補助金は出るのでしょうか。

伊庭委員

今のパターンだと、おそらく出ません。しかし、完璧に黒字になるような施設であれば、補助金なんて微々たるものなので、いらないということも。

峯岸部会長

しかし、「道の駅」の制限が付いている土地柄と考えると、市の場所だから、その土地が使えるというのであれば、黒字だからという理由で民間に任せるわけには中々いかないですね。

伊庭委員	<p>建物だけは公共が所有し、その支払いを十分に賄えるだけの定期借地料を徴収する。定期借地料をいくりに設定するかという議論がありますが、支払う金額以上に定期借地料が入ってくれば問題はないという感じです。赤字経営で、そのうち定期借地料を負けてとか、払えないと言ってきたときに、その業者を取り換えて、新しい、もっと上手な経営をできる業者を選びます。これは、ただ単に不動産業をやっているだけです。行政が不動産業をやる、犬山市不動産運営部、事業部みたいな感じです。</p>
峯岸部会長	<p>体制としてはわかりやすいですね。建築費までは行政が出す、中身については民間が黒字になるようなものを盛り込んでいく。それが、民間活力を最大限に活用しているという形になり、黒字になれば良い。そういう考え方はシンプルと言えばシンプルですね。</p>
伊庭委員	<p>アセットマネジメントをやれと国も言っているので、ひょっとすると行政に不動産業をやれと言っているような感じかもしれないですね。例えば学校や図書館などを使い、そこで金を稼いで来いというわけですね。なんとなく、行政に金儲けしてこいと言っているような、不動産事業部を作れと、僕らにはそう聞こえます。考え方を変えなければいけない部分もあるのかもしれない。</p>
正木委員	<p>もう1点。メリット・デメリットを整理されていますが、柔軟性がPFIと自治体がバツになっています。このあたりのところは、犬山市さんとしては許せるのでしょうか。要は、民間が自由にやって儲けるのは良いのですが、やはり公共施設、公共サービスにそぐわないとなったときは、どうするのでしょうか。</p>
事務局	<p>契約内容によりかなり異なるようですが、一般的に、民間事業者の自由度を高めれば高めるほど、なかなか公共が介入しづらいという契約にならざるを得ないということになることがあります。必ず一線を守って欲しいということを前提に、独立採算をやっていただける事業者が理想です。ただ、一線を引いたことよって、民間事業者から、なんだ、そんなことだったらやめるよということにもなりかねない。そのため、そのあたりのバランスは非常に難しいところだと思います。一般的には、やはり、独立採算でやると、民間に任せるという形にならざるを得ないかと思います。</p>
伊庭委員	<p>地産地消で、例えば農協の物を売ってくれとか、いろいろな要望が出てきて、しかし売れない場合に、犬山の物ではなくて、もっと別の所の物を買ってきて売る。ふるさと納税のようなものと同じになってしまっていますが、売れるものを売らないと儲からない。売れないものを売れという政策は、あるの</p>

かどうか、ということですよ。儲からないことをやれとか、売れないものを売れとか。口を出したいのであれば、PFIでも大丈夫ですが、口を出したら金を出さなければいけない、と言うだけのことです。しかし、自分でやっても、自分でやったら出さなければいけないですよ。だから、たいして変わらないと思っています。

峯岸部会長

線を引くところをまずはきちっと決めないと、企業が決まってこない。企業が決まってこない、どこまで行政がお金を負担するか、金融機関がどこまで出してくれるかが決まってこないというところなので、柔軟性と言いましたけども、線をまず決める必要があります、一回決めてみて、どれくらいお金が必要になるのか、まず算出して、それが行政的には飲めない、もしくは企業的に十分でないというのであれば、そこから線をずらしていく、というのをまずは見極める必要が、お金の観点からいうと必要なと思います。

事務局

この資料は、少し極端なメリット・デメリットで整理をさせていただいています。スタート地点で、公共側、民間事業者側が、どう折り合いをつけるかということが必要になってくるものと思います。

峯岸部会長

土地を確保することもそうですが、線引き、企業選定は、それなりに時間がかかりそうな気はします。1回で決まらない前提であるから、2回、3回と下限を調整しなければいけないのであれば、ちょっと時間はかかるかもしれませんね。

事務局

今年度は、事業者選定の前に、サウンディング調査を実施し、民間事業者からのご意見を聞くことになっています。

伊庭委員

ここは、「道の駅」が単独で建つのではなく、周辺に、これから商業施設を整備していこうとしています。「道の駅」から見ると、自分が売ろうとしているのに、ここにもすごい商業施設ができれば全然ダメですよ。そのため、そのあたりも含めた総合的な発注に持っていかないといけない。商業施設が大きいと、「道の駅」がそのごく一部になってしまって、ついでにやるような感じになる可能性だってあります。そこは、これからの話かなと思います。

峯岸部会長

ありがとうございます。何か他にありますか。

以上で、次第の(1)から(4)までの議題を終了いたしました。事務局は、本日の意見を踏まえて計画の策定を進めてください。長時間に渡りご審議いただき、また、委員会の進行に対してご協力いただき、ありがとうございます。

事務局

峯岸部会長、ありがとうございました。皆様におかれましては、委員会からの部会ということで、長時間に渡り、活発なご審議、ありがとうございます。

最後に、「その他」として、事務局から事務連絡をさせていただきます。本日の会議録は、作成後、郵送させていただきますので、ご確認いただきますよう、よろしくお願いいたします。

内容に疑義があるときは、追ってご案内いたします日時まで、事務局のほうへご連絡をお願いいたします。

また、次回につきましては、10月11日、委員会開催後の開催を予定させていただきます。また、後日、ご案内をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

これをもちまして、第1回官民連携事業検討部会を閉会させていただきます。ありがとうございました。