

## 第10回不動産再生研究会議事概要

三井不動産株式会社 不動産ソリューションサービス本部 公共法人室長 財間 俊治様  
並びに同室 主査 岡本 修様からご説明いただいた内容は以下のとおり。

### はじめに（資料1ページ）

私ども三井不動産株式会社の組織形態は、商品別の事業本部制になっており、オフィスビルはビルディング事業本部、商業施設は商業施設事業本部、新設されたロジスティック事業本部は物流を扱うという形態になっている。

私の所属する不動産ソリューションサービス本部というのは、特定の商品を取扱っていない本部で、不動産を本業としていない事業会社が保有等する不動産に関しての悩み事をソリューション提供、要は一緒に解決策を模索していくという本部である。その中で、公共法人セクターを顧客とさせていただいているのが、私のいる公共法人室である。

本日は、公的不動産に関して、地方公共団体の方や国の方と打ち合わせをした中での経験と、実際のプロジェクトとして経験したことを説明させていただく。

ここ数年、PPP、PFI、あるいはPREというローマ字3文字が、よくマスコミに出ているが、一昨年、安倍政権になったときの成長戦略の1つとして掲げられた「日本再興戦略」の中の1つとして、PPP、PFIを進めていくことが挙げられ、その方針の中で策定されたのが、「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」である。資料1ページは、同プランの中でPPP、PFIが必要となっている背景が記載されているところを抜粋したものである。

ポイントとして、財政状況が厳しくなっている、インフラは老朽化している、大規模災害にも備えなくてはいけない、財政健全化を保った上で社会資本の整備・維持更新をやっていくには、民間の資金やノウハウを最大限に活用していく必要があり、かつ、民間にとっても魅力的な事業を推進していくことが、ひいてはインフラ整備、更新等、地域の活性化、経済成長につながっていくし、つなげていく必要があると書かれている。

本日の資料は、官と民の適切な連携とか、民間にとって魅力的な事業とか、民間にとってどういったところにポジティブ、ネガティブ要因があるかという観点でまとめている。

### I. PFIとは（資料4～8ページ）

PFIあるいはPPPという言葉は聞いたことはあるが、よく知らないという方もいらっしゃるかと思うので、言葉の説明をさせていただく。

資料4ページにPRE戦略と記載しているが、これはPublic Real Estateの略で、CRE(Corporate Real Estate)とよく対比して使われる言葉であるが、PREは地方公共団体あるいは国が抱えている公的不動産をいかにしてうまく有効に活用していくか、経営資源として、

いかに本業に資するように生かしていくかという CRE と同様の観点で、PRE を見ていく必要があるということで、よく PRE という言葉が使われている。

一番右に記載した PPP とは、これは Public Private Partnership と呼ばれており、どちらかというところと一般名詞的に使われていることが多い言葉だが、一言で言うと、民間の知恵や経験値を公的セクターにもうまく活用していこうという、漢字で書くと「官民連携」という広い意味を持つ言葉である。

PFI というのは、公的不動産に係る民間委託の程度を度合いにより並べた場合に、民営化の1つ手前のものが PFI (Private Financial Initiative) である。要は、民間の知恵と資金をうまく使って、公共整備をしていこうという概念であり、狭義では、PFI 法に基づく事業のことを PFI と言う。一番民間開放されているのが民営化で、一番民間に開放されていないのが直営、これが普通の公共事業であり、その中の民間委託、官民連携の中の1つの類型だと考えていただいても結構である。

次に、PFI というのはどういう事業スキームで話が進められているかであるが、5ページのとおり、狭義の PFI では、PFI 法 (民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律) に基づき実施される事業のことが PFI と呼ばれており、この事業は PFI ですという場合、ほとんどがこれである。狭義では PFI 法に基づく事業のことを言うが、PFI 法に基づかない PFI 的な事業手法も世の中には多くあり、それはよく「PFI 的事业」と言っている。または、それを PPP と称している場合もある。

PFI とは、そもそも何だということ、1ポツに記載のあるとおり、PFI あるいは PFI 法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営に民間の資金・ノウハウを活用する事業のことを言い、純粋な民間施設に、PFI 法が適用されるということはない。あくまでも公共施設等のための整備の手法の1つである。

下に「スキームの例」ということで絵が描いてあるが、「PFI 事業契約」の下に「選定事業者 (SPC)」と書かれていて、基本的に PFI 事業は選定事業者と言われる事業主体が行うことになるが、その事業主体は右側に記載があるように、SPC の構成企業で、例えば施設を建てる建設会社、竣工後の維持管理をする管理会社、オペレーションしていく運営会社、こういった複数の企業が構成員としてジョイントした SPC が、PFI の事業者となって事業を進めていくというものである。

PFI 事業の事業費の回収方法は、6ページにあるとおり、大きく分けて、サービス購入型、独立採算型、混合型がある。

サービス購入型というのは、基本的に PFI 事業者、先ほどの施設を整備する若しくは運営する会社に対し、公共がその対価を払うというものである。サービス購入型の中でも、よく事業として多いのは「延べ払い型」と言われるもので、例えば施設を建てたときの建設資金を20年なら20年にわたって払っていくというもので、20年間は事業者がその施設を維持管理するという長期契約に基づく。その間の維持運営管理コストと建設資金の20分の1を、事業者に毎年払うという意味で延べ払い型と言われている。サービス購入型は、延べ払い型だ

けではなく、竣工時に一括して建設資金を払うこともあるので、全てが延べ払い型ではないが、延べ払い型が多いというのが実態である。

独立採算型というのは、利用者がお金を払うというものであり、PFI 事業者に必要な増減のリスクが負わされる形である。サービス購入型と独立採算型の中間が混合型である。

PFI 事業の内訳としては、サービス購入型が 72%、独立採算型が 4%となっている。また、事業件数は平成 11 年から平成 25 年度の 15 年間で、日本国内で 440 件の PFI 事業がなされていて、総事業費で 4.3 兆円という規模になっているようである。

PFI の事業類型は、7 ページのとおりであるが、BTO 方式、BOT 方式の 2 つを見ていただければ結構である。BTO とは Build Transfer Operate で、建てて、移して、運営するということである。建てるのは民間で、transfer、民から官に所有権が移って、民が operate する。BOT とは Build Operate Transfer で、民間が建てて、民間が operation して、オペレーション期間が終わったときに、官に所有権を動かすというものである。

今日本で行われている多くの方式は、BTO 方式になる。1 つの理由としては、官が所有している限りは固定資産税が土地、建物ともかからないので、その分固定費が安くなる。逆に BOT、BOO で民間が所有していると、同じ公共施設でも固定資産税がかかってしまい、その分コストが高くなるのが、BTO 方式が多く採用されている 1 つの理由となっている。

8 ページはコンセッション方式ということで、最近空港等で、コンセッションという言葉がよく使われているが、こちらは 2011 年の PFI 法の改正で導入された新たな事業形態である。公共施設等運営権と呼ばれる方式で、所有権を動かすというのではなくて、その公共施設を運営する権利を動かすという発想なので、先ほど BOT、BTO のところで申し上げた固定資産税の問題は発生しない。運営権を動かすというのは、民間の M&A、事業譲渡などを考えていただくと分かりやすいかと思うが、その事業そのものの権利を動かす、譲渡するというものに近い。そのため、コンセッションを純粋な民間あるいは公認会計士の世界から見ると、M&A の世界に近いという見方をされている方も多い。

本日出席の方で、指定管理者制度というのをご存じの方もいるかと思うが、民間側から見た場合の、指定管理者制度と運営権（コンセッション）との一番大きな違いは、運営権の場合は価格決定権が運営事業者側である民間側に移ることである。

公共事業の場合、利用価格というのは大体議会の承認事項になるが、運営権のスタイルで事業が移った場合には、利用価格の決定権が基本的に運営事業者側に移るので、公共事業なので全くフリーハンドで価格を決定できるわけではないと思うが、相当な自由度で決定権が移る。その分、リスクも移るので、例えばその事業を継続するために必要な投資というのは、運営事業者側の判断で投資を行い、その分の回収リスクも運営事業者側が負うということになる。

運営事業者側が投資等を行うため、今度はファイナンスの問題も出てくるが、1 つの解決策として、物権扱いになっているので、この運営権を担保に資金を借りることができるのが、指定管理者制度とは一番大きな違いになっている。

こういう PFI とか PPP 等をアクションプランに記載されているように進めていこうというのが、安倍政権の目指しているところで、アクションプランでは 10 年で 10 兆円から 12 兆円やっっていこうとなっている。特に、PFI、PPP に関していうと、確か PFI を 3 兆円から 4 兆円、PPP を 2 兆円やっっていこうとアクションプランに明記されている。

## II. 背景 (資料 10~14 ページ)

今、公的不動産の活用に目が向けられている背景は、10 ページのとおり、国民経済計算の資料等からの推計では、日本全体で 2,400 兆の不動産があり、公的不動産が 570 兆、そのうち地方公共団体が所有しているのが 420 兆円あるということで、企業が所有する不動産よりも公的セクターが所有する不動産のほうが資産規模としては大きく、これを活用していこうということであり、一言で総称すると PRE ということになる。

公的不動産が抱える共通課題としては、同業他社が非常にきれいにまとめていただいたので、そのまま 11 ページに使わせていただいたが、①厳しい財政事情と維持管理コストの増大 ②社会情勢の変化等による稼働率の低下 これは人口減少、少子化あるいは高齢化といったところからくるものである。③行政組織のスリム化に伴う人材不足 これは首都圏では、まだそれほど問題になっていないが、地方ではかなり問題が顕在化していて、地方公共団体、町村レベルでは技術職の職員が本当に足りなくなっており、橋梁とか道路といったものの技術的なチェックをする人間が、いないという状況になっているのが現実である。

12 ページは、公的不動産の維持管理コストに関する課題を、マクロ的に把握してもらうための資料である。維持管理・更新費、これは社会資本の維持管理・更新費であるが、道路、港湾、空港、公共賃貸住宅、下水道、都市公園、治水、海岸等の維持更新のためのお金がどう推移していくかを試算しているデータである。データの出典を記載せず申し訳ないが、確か 2008 年ぐらいに試算された数字であったと思う。棒グラフの縦軸の 0 の目盛より下に飛び出ている所があるが、維持管理・更新費に対し投資総額が不足する額の部分である。

不足となる理由は、高度成長期とその直後にかけて、社会移動が大きかった時代に合わせ、橋、道路、公営住宅といったものが、日本の都市圏に多く整備された。つまり 1960 年代の終わりから 1970 代にかけて、一斉にほとんどのインフラができたが、大体 50 年後には更新が必要になってくるためである。今後人口は減少するにもかかわらず、更新費は今後大きなピークがくることが、グラフから分かる。

一方、人口が減少する中で、公共施設も減少しているかという点、例えば、14 ページでは教育文化施設だけを取り上げており、線グラフのうち一番上は体育館数の推移であるが、体育館は増えている。プールは民間のスポーツ施設が普及し始めているので、そんなに増えていない。棒グラフのうち赤色で示した図書館、ブルーの陸上競技場といったものは、まだ増えており、人口はトータルでは減りつつある時代でも、まだ増えている公共施設がある。

### Ⅲ. デベロッパーから見たポジティブ事例（資料 16～24 ページ）

財政状況が厳しく、また、社会インフラにまだまだお金がかかる中では、地方公共団体等は、税収とは別の新たな収入源を得るとか、あるいは必要な公共施設を整備するために、PRE を活用して民間のお金をうまく使って整備をするという手法も考える。その事例として、私どもが関わり受託できたポジティブ事例を何例か説明する。

1 つ目は、資料 16 ページの「神宮前 1 丁目プロジェクト」で、これは、JR の原宿駅近くの東京都が保有する土地に、警察の施設と、余剰地に民間活用施設、収益事業施設をセットで開発するという事業である。この事業のうち、警察施設の整備は PFI 事業である。民間部分は PFI に付帯する事業という形で位置付けられている。事業期間は、警察部分が 15 年プラス建設期間 18 年で、民間施設は 50 年プラス解体期間だったかと思う。

なぜこれをポジティブ事例として紹介したかと言うと、PFI 事業の多くはサービス購入型で、かつ延べ払い型のケースが多いと話したが、そのためリスクは官にとどまっており、何のために PFI 事業をやっているかと言うと、建築コストを抑えるためであり、今までの PFI で多く行われているサービス購入型では、建築コストを含め入札金額が安ければ安いほどよいということである。

本プロジェクトにおいては、17 ページの総合評価点の式において、分母の入札金額が小さければ評価点が高くなるが、一方、分子の部分では、整備・まちづくりとか、管理、設計、建設、事業計画といった定性項目が、加点項目審査として 70 点の配点がなされている。

この定性部分が目的としているのが、このページの一番上の「事業目的」で、「安全・安心なまちづくり」「にぎわいのあるまちづくり」「地域に調和したまちづくり」である。

原宿の駅に近く、また、竹下通りに近く、若い人たちが大勢集まる街のすぐ横に開発するというので、かつ警察施設も入れるので、安全・安心につくってほしい。若者が集まる原宿の横に警察署がポンとできて、いきなり人の流れが止まるというのはよろしくないで、にぎわいのあるまちづくりにしてほしい。この辺りというのは、住まわれている方も結構いらっしゃるので、そういった意味でも、周囲と調和したまちづくりをしてほしいということで、東京都から、その定性ポイントをしっかりと評価し、安くつくるだけではダメであるということ、この総合評価の計算式でしっかりと明示された事業になっている。

結果は 18 ページで、多くの PFI の延べ払い型、若しくはサービス購入型は、コストを安くというのが一番だとすると、私どものグループはこのプロジェクトを落札できていなかったはずであった。入札価格を見ていただいておりますように、一番には安くなかった。ただ、入札価格の左側の X、提案審査得点が 83 点と定性的な部分のところで、私どものプランが評価をいただいて、最終的に総合評価点で 158 点ということで、私どもの案が採用された。

神宮前 1 丁目プロジェクトを紹介したのは、単純にコストを安くするという PFI ではなくて、総合的なまちづくりというものを加味した審査をしていただいて、そこを評価して、事業者を決めていただいたということで、このプロジェクトを持ってきた。

19 ページは「南青山 1 丁目団地建替えプロジェクト」で、こちらは、民間が取得する不動産の流動化を認めた事例である。

PFI 事業の 1 つの特徴として、先ほどの PFI の構造のところを思い出していただくと、事業者が SPC を作り、SPC の構成者は建設会社、管理会社、運営会社であるという場合、例えばこの 3 者で SPC を作って PFI 事業をやるといったときに、先ほどの神宮前のように 50 年、あるいは警察施設でも 18 年である場合、少なくとも、この 18 年間は 3 者とも SPC の構成者でいなくてはならないというのが原則である。それが、今までの PFI であり、そのため PFI 事業としての流動性は非常に低かった。

PFI で流動性を認めていなかった理由の 1 つは、選定事業者を選ぶ際に、事業の履行能力を担保したいという公共側の強い気持ちがあり、その履行能力を担保する 1 つの手段として、当初参加した企業にそのまま居続けてもらうというものである。事業を遂行する 20 年なら 20 年間遂行することを約束してもらい、担保してもらうために、株式の流動性を制限するというのが基本的な考え方であった。

そのため、この南青山プロジェクトは厳密に言うと PFI ではないので、若干意味合いが違うが、あくまでも所有地を使った一部区立図書館とか、区立保育園のような公共施設も入っているので、PFI でなくとも、基本的にはそういう意味で流動性を認めたくないというのが、地方公共団体の考え方であった。

しかし、南青山のプロジェクトに関しては、当初、竣工後 5 年間は基本的には流動性は認めないが、5 年経過し安定稼働になってきたところでは流動化を認める、第三者への譲渡を認めるという形にしていた。これは、東京都がこの事業を作り上げていく最初に、民間ヒアリングをやられたが、私ども民間側から「流動性を認めてくれたほうが手を挙げやすい」と申し上げ、手を挙げやすいということは、もしかしたら土地代の評価を高くすることができるかもしれないとお伝えして、最終的には東京都が、そちらを採用していただいたというものである。20 ページには、募集要綱を抜粋して文言を入れている。

ちなみに、現在 SPC の株式譲渡の制限はどうなっているかというと、ガイドラインが幾つか出ていて、契約に関するガイドラインは平成 25 年に若干見直しされて、先ほど言った履行能力の担保を必ずしも株式譲渡の制限に頼る必要はないとされた。もし株式の譲渡制限を加えるのであれば必要最小限のものにして、それを具体的に明記すべきだというようにガイドラインが変わっている。必要最小限にすべきだということと、具体的に明記すべきだというように書き換えられたということは、換言すると株式の譲渡は原則認めるようにし、制限を加えるなら最小限の要件を決めるという書き方になっている。

平成 25 年の契約に関するガイドラインの改正に伴い、平成 26 年には事業実施プロセスに関するガイドラインも改正されたが、ほぼ同じ文言が入っており、基本的には PFI の流れとしては株式の譲渡制限はなくしていく方向にある。

先ほど話した建設会社、管理会社、オペレーターの 3 者で作る SPC で、例えば保育園の整備を PFI でやるとしたときに、建設会社は竣工したら基本的に役割は終わるので、あと 15

年間は株式をずっと寝かせておく必要はなくなる。竣工して、ある程度落ち着いたところでオペレーションをやっていただける方に、建設会社の株式を譲渡して出ていくということもできる。ガイドラインの改正のときの委員会の議事録には、そういう具体的な事例が明記されている。建設会社は建てるまでが仕事であって、運営のときに株主として責任を取るといふのはちょっと合理的ではないので、オペレーターに株式を売って退出するというのも、1つの選択肢だということが明記されるようになっている。

資料 21 ページの 3 つ目の事例は渋谷区の区役所と公会堂の建替事業である。こちらは昨年あたりから、何回か新聞に取り上げていただいたので、御存じの方もいらっしゃると思う。しぶや区ニュースの文字の部分を読めないと思うが、建替えの事業手法について「今回の庁舎建替えの事業手法」のところだが、オレンジ色の新公会堂と緑色の新庁舎を民間が建て、正確には言葉は違うが、これを区に譲渡する。譲渡に伴い区からお金をもらう代わりに、民間分譲マンションの土地部分に定期借地権を設定させてもらうというものである。絵でいうと、オレンジと緑色の建物と、民間分譲マンションの下にある土地にかかっているブルー部分が交換されるというイメージである。建物を建てる代わりに土地をくださいというような形である。

この建替事業を紹介する理由は 22 ページのとおりで、一番上に書いている「民間のノウハウを最大限に引き出す自由提案」という点である。民間の知恵や資金を使う従来型の PFI ではなく、PPP という形で基本的には官の側でいろいろ細かいことを設定しないで進めた公共事業という点である。私は、実はここが一番画期的だと思っているのが、募集内容が「新総合庁舎及び新公会堂の事業手法等について提案を募集する。また、運営管理にも提案を含めることとする。」また、整備に当たっての考え方が「新総合庁舎等の整備に当たっては、工期が短く、区の財政負担が最小限であること。」という点である。これぐらいしか規定されていない。新総合庁舎は何平米とか、新公会堂は何平米とか、そういった要件はあるが、何階建がどうか、敷地はこれを使いなさいとか、開発手法はこうやりなさいとか、そういったものは基本的に定められていない。

渋谷区が何を期待していたかということ、そもそも区役所と公会堂を建て替える事業全体を構築してほしい、事業そのものを提案してほしいということで、敷地も区役所と公会堂が建っている既存敷地に加えて、隣接している小学校の敷地とか、小学校の敷地に一部加わっている分庁舎の土地も、検討の対象としてよいということになっている。

その結果は 23 ページで、大きく 5 グループの事業者から提案があった。提案者それぞれいろいろなやり方をされていて、まず小学校の容積を移転するというのが A と D と E である。隣接地で同じ区の土地なので、小学校は大きく建て替えないのだから容積を動かして、庁舎あるいは住宅を大きく建てるというのが、A と D と E である。B のグループは、小学校を挟んで飛び地になっていた分庁舎を動かして、現区庁舎の土地とつなげる提案である。これも非常に合理的な提案だと思う。C の提案は何かということ、基本的にはそういったことはやら

ず、現状の敷地で建てるというのが C の提案である。

私どもは C であったが、この提案を選択した理由は何かというところ、「工期が短く、区の財政負担が最小限」という速く安く作ってくださいという点である。

容積を住宅に移転すれば、その分支払える土地代が増え、区の財政負担を最小限に抑えることができるというところに着目すると、容積を移転するという話になる。ただし、容積を移転する話になると、小学校が絡んでくるので教育委員会あるいは小学校の OB の方といった、他の関係者との協議や説明も必要となり、スケジュールに影響が出る可能性があるため、私どもはその影響がないほうがよいだろうということで外し、「速く」に着目したのが、C の私どもである。

私どもの案でも結果的に、何とか土地代と建設費で±0 にはなりそうだということで、この案で提案したところ、選んでいただいた。渋谷区のほうがかなり思い切られたと思うが、スケジュールなどを考えなければ、容積を移転したほうが間違いなく余裕も出て、区によりプラスのお金が入ってくるという点では、よりよいプランになっている可能性も高く、どこに着目し、どこにプライオリティを置くかで、A、B、C、D、E の全事業者、どれが選ばれてもおかしくないぐらい、いろいろな考え方、いろいろな案が出て、いろいろな開発手法が出てきたということで、画期的な入札であったと思う。

#### IV. デベロッパーから見たネガティブ事例

続いて、私どもが手掛けた中で、若干やりにくかったり、残念ながら、私どもでは手が挙げられなかった、若しくは最終的には合意に至らなかったものを何例かお話しする。

1 つ目の事例は定期借地契約の中に「差し押さえ条項」がある場合である。地方公共団体が、雛形として使っている定期借地契約を何例か見たが、この条項を入れている地方公共団体がある。地方公共団体が容易に差し押さえ手続きを出来るよう、「乙は遅滞に係る賃料及び第〇条に定める遅滞金その他この契約に基づく一切の金銭債務につき甲が判決を得ることなく、直ちに強制執行を行うことについて、異議がないことを認諾する」という条文が入っている。

これは気が付かなければ当たり前ではないかと思うかもしれないが、「直ちに強制執行を行うことができる」というところが、私ども民間としては非常に怖い。例えば、この定期借地契約の地代支払いに、私どもが利用している銀行が支払い期日に 1 日システムダウンを起こして、その日に支払えなかったとなると、この文言に基づいて判決を得ることなく、直ちに、地方公共団体側が三井不動産の口座に対して、強制執行つまり差し押さえを行うことができってしまう。そうなると、「銀行取引約定書」というのがあり、三井不動産はいろいろな事業でいろいろな所から、いろいろなお金を借りて事業をやっているが、差押えの通知があると、期限の利益を喪失するということが書かれており、何かのトラブルで 1 日地代が払えなくなったときには、三井不動産の全ての借入金も期限の利益を喪失して、直ちに返せと言われてしまう恐れがある。必ずしも、現実的にはそうはならず、地方公共団体の方も 1 日地代が入



らなかったからといって、差押えに入ることはないとは思いますが、文言上はそう読めてしまい、これは勘弁してほしいと主張している。

ただ勘弁してくださいといっても応じてはいただけないので、地方自治法施行令第 171 条には「期限を指定してこれを督促しなければならない」と規定されているので、直ちに強制執行しないで、まずは督促をしていただくよう申し入れをしている。応じてくれる地方公共団体も今までにあったが、応じてくれないところもあり、その場合は泣く泣く諦めざるを得なくなることがある。

2 つ目は小学校跡地の事例であるが、参画する際の事業の制限としての転売・転貸の禁止項目についてである。必ずしもやめてくださいという話ではないが、制限があればあるほど評価がしづらくなることと、不確定要素があればあるほど、経済条件を高めることができなくなるので事例として挙げている。

例えば、転売・転貸禁止となると、役割分担として、私どもが建物に投資して、地元の医療法人が高齢者向け賃貸住宅をやるというような事業スキームを組もうと思っても、自治体が、土地を民間に出すときはそもそも転売・転貸は駄目ということで、借りた人が自分で建物を建てて、自分で運営することとなる。もしこのやり方をやるとすると、地元の医療法人が自分で土地を借りて、建物を建てて、かつ、運営しなくてはならず、医療法人としてはそこまでの資金負担はできないということが多い。

また、歴史的な配慮もあるため、提案があった事業内容について、近隣に説明し、近隣が了承してくれたら、その事業を選定するというような募集要綱であり、かつ、たまたまそこは小学校の跡地を近隣の方々が現時点で利用されていて、利用されている人たちも、無償で出ていってくれるのか、竣工した後に戻ってきて、また継続利用させてくれという話になるのか、その辺りも全部事業が決まった後に、事業者のほうで調整するという募集要綱であった。この要綱では収入に先立ち、支払う地代額を先行して決定することとなり、地元調整した結果、後から、NPO や地元の人の使用は無償にしなければいけないことになってしまうといったリスクもあり、さすがに経済的な条件を詰めるのは難しいので辞退した事例である。

3 つ目は大学の学生寮の事例で、学生寮の整備費用の一部をお金ではなく、一部工事を民間が負担する負担付き寄付をするかわりに、その後、例えば 15 年間の学生寮の運営は、民間に任せるというものである。先ほどの PFI の延べ払い型とほぼ同じである。

ここまでは分かるが、大学側が考えていたのは、極端な言い方をすると、入寮定員が 100 人の学生寮だとすると、50 人受け入れるか 100 人受け入れるかを全部大学側が決めるという条件であった。そうすると、民間側が、70 人の稼働率でペイするぐらいの運営費を仮に見積もっても、リターンについて全部大学側がコントロールすることになり、民間側はアンコントロールになってしまうので、適正なリスク分担ではないと申し上げたが、大学側は寮への入寮の判断は大学の専決事項で、民間の事項ではないということで物別れになってしまった。それなので、私どもはあくまでも大学側が入居率を決めるのであれば、固定費での支払い、要は延べ払いの要望をしたが、それだと民間はリスクを取っていないことになるので

認められないとして成立しなかったのがこの事例である。私どもと大学側とで考えたリスクという言葉の解釈が違っていたという典型的な事例である。

その他の事例としては、私どもがいろいろとやっていく中で、結構大きなリスクというのが首長選挙や議会日程というものがある。首長が代わると180度方針が変わることもあるし、議会日程を見ながら進めていかなくてはならず、ピタッと進捗が止まることもあり、民間とはちょっと違う、しかも、非常に大きなリスクである。

参画のための資格要件についても、地方公共団体は地元企業に配慮したいというのは理解できるが、東京で蓄積されたノウハウとか、地方ではまだ経験がない開発といったものはあるはずで、こういうものをうまく組み合わせることがなかなか難しいと感じている。

PFIというのは先ほど話したとおり、基本的には事業に関わる人たちが全員参加するのが原則である。非常に長期に亘るような事業の場合、旬の会社、旬の事業形態をうまく組み入れることも難しく、この辺りはPFIの1つの難しい側面かなと思う。PPPというやり方で対応するというのもあるし、最近新たにサービスプロバイダー型PFI事業のような形で、新たなチャレンジをされている地方公共団体もあるので、必ずしもこれがマイナスに働く訳ではないが、普通に考えると若干やりづらいところはあることも説明している。

## V. まとめ

今日用意した資料は以上である。最後に「まとめ」とあるが、PFIの流れの中で、今から大事になってくることというのは、民間の知恵と資金を使うことである。民間の資金を使って、ある程度リスクを官から民に動かすということであれば、その目的、何のためにPPP、PFI、民間の知恵、民間の力を入れるのかという目的を明確にすべきということ、この「まとめ」でお伝えしたい。

要は、マーケットリスクを民間に移行するというのであれば、先ほどの大学の話のように、お金を出す代わりにマーケットリスクを背負うのであれば、民間側がコントロール可能なようにしていただくか、そこを全部官が持つのであれば、民間はリスクを取れないので、民間が出すお金は債権のように回収させていただきたいということである。また、そうではなくてデザインとか、快適性というところに民間を入れるのだというのであれば、今度はマーケットリスクではなくなってくるので、またお金の出し方とか戻し方は変わってくるし、その辺りを具体的に明確にしていれば、恐らくその目的に見合った評価方式とか、目的に見合った事業スキームが作れるので、それに応じたPPP、PFIを構築していけるのではないかとというのが、まとめでお伝えしたかったことである。

## 質疑応答

Q：私は、PFI法というのは、要するに公物管理の体系があつて、民営化という流れがあつて、その間の中間的な措置・活用のことだと思っている。

PFI法ができたときには公物管理権については全く触われていない。将来、これが宝

の山になると思うが手付かずできた。一部、道路でいうと立体道路法とか、虎ノ門ヒルズでは、地上権を区切って民間に上部空間を自由に使ってもらいやり方が行われたが、基本的には触われていない。

公物でも、水道が一部進んでいるというか、民間にある程度移行できるようになってきているが、他には立体道路以外はほとんど手が付いていない。ここが最大の問題であり、ここを触らないでPFIがうまくいくはずがないと私は思っている。

成功事例として話のあった渋谷公会堂の例などの建物建築費用と土地を交換することは、公物である道路とか公園だと不可能で、また、南青山の公営住宅も基本的には所有地のままなので、定期借地権という構成で対応したとのことだが、定期借地権では、道路のうち立体道路以外では地上権とか定期借地権という構成はあり得ず、そのところにもし穴を開けることができれば、この市場は本当に花開くと思う。

民営化とPFIの決定的な違いというのは、やはり底地権を将来的にも公共が留保するか、民間に譲渡するかというところに、1つの特徴があると思う。

道路などでは運営が厳格であり、有料道路については、何十年間で料金を徴収し、その後は無償で開放するという構成を変えない。

そこら辺のいろいろな障害について、イギリスのサッチャー政権ではトンネルとか橋で成功したということがきっかけになって、日本でも導入したらどうかという話になったと思うが、法制度的に不徹底なものが残されたままであると、本当にうまくいくのかと思ってしまう。そこら辺は民間の立場からどのように感じているのか。

A：サッチャー政権が行ったイギリスの民営化の考え方と、日本の民営化の考え方の大きな違いとして個人的に感じるのは、イギリスの場合はまず民営化ありきというか、公共事業を公的セクターがやるのではなく民間がまずやるとして、できない部分を公が行うという見直しだったと思う。もしかしたら、結果論なのかもしれないが、そういうアプローチに見えた。一方 日本の場合にはどちらかというところ公共事業の中でどこを民営化できるかという考え方なので、向いている方向が逆だという印象を個人的には受けている。

Q：日本のアプローチの仕方がそうなったのにも理由があり、韓国では下水道事業をどんどん民間にやらせていたが、具合が悪くなると放置して逃げてしまう。それでは非常に困るわけで、制度上どのように担保するかを考える必要があり、日本では公物管理法を変更しないということで担保している。しかし、事業の継続性担保についてもその他の方法もあり、株式譲渡制限を緩和するとか、建物と敷地の交換を自由にすると言うような色々な知恵が出てくるはずである。その代わりに、事業はきちんと、公共サービスの継続性はきちんと担保することを条件とする。

もう少し事業の成り立ちを、今のような公共側が前面に出るようなやり方ではなくて、ある程度民間が本当にイニシアチブを取れるようなものに組み替えていかないと、このPFIの考えが進展・成長せず、将来像も見えにくい。

A：公共事業に対する民間の活用の仕方としては、提供されている事業に公共性があるのか

とか、公益性が保れているのかというモニタリングがなされて、駄目だったら修正したり、よかったら継続するというのが一番有効だと思うが、実際は、そういうサービス提供者を導入時には審査するが、稼働後の提供されているサービスに公共性が保たれているか、公益性があるかという点は、余り見ていないような気がしている。

Q：大手であったら任せていいのではないかといった感覚なのか。

A：誰が所有しているか、あるいは誰が事業を行っているかという保有主体に着目して、流動性は制限していたというのが、今までの考え方である。

Q：南青山1丁目プロジェクトの話の中で、株式譲渡と言うか、第三者に権利を売却できるという話があったが、一定の制限はあるものの、どういった相手であれば譲渡できるのか、ファンドとかリートみたいなものにも将来的には売却する話もあり得るのかといった点についてお聞かせ願いたい。

A：基本的には、事前の承諾という仕組みとなっているが、原則的には承諾をするというのが都の姿勢だったと思う。換言すると、例えばファンドだから即拒否されるということはない形になっていたかと思う。

Q：2つ質問がある。1つは、コンセッションのところであるが、運営権について物権扱いとされているということであるが、これは先ほど説明があったが、基本的に資金をどのような形で調達するかということによろしいか。

A：そのとおりである。

Q：もう1つの質問は、PPP、または、PFIは、民間にとっても魅力的な事業であるということがポイントだと思うが、いわゆる経済合理性という点で、事業が都市部であるとか人口集中都市に限定されてしまうのではないかと考えるがどうか。

A：質問のと通りの側面はあると思う。私どものように東京を主体にビジネスをやっている会社であると、資金効率を比較するときに東京のマーケットに投資するパフォーマンスと、地方に投資するときのパフォーマンスを比較することになり、そういう比較をしなければならぬ資金の場合は、なかなか地方に投資される可能性は少ないと思う。しかし、求めるリターンに程度に差のある資金というのが世の中にはあって、例えば、生保の資金のうち長期で安定的なリターンを求めるような資金の場合は、短期でリターンを求めるのとは投資行動が違うと思うので、サービス購入型で、安定的に長く、10年、15年でずっと安定的なリターンが得られるのであれば、地方のマーケットに向かう資金もあると思う。

地方での事業の可能性は、開発を中心に見るか、運営を中心に見るか、あるいは短期で見ると長期で見ると、安定的なリターンを求めるか、多少フレキシブルでもハイリターンを求めるか、資金の性格によって違ってくる。

Q：今の話に関連するが、PREを活用して地方創生に役立てることはできないかという話もあり、アメリカではガバメントリートが1例だけあるが、そういったものを作れば、補助金とかの財源の確保が難しい単独事業である地方の庁舎の建替えに、渋谷区方式のような、庁舎として使う部分を定期借地権等の地代相当分で捻出して、財政資金を使わないで庁舎

の建替えができるのではないかと考えている。無論、渋谷区方式のようなものは東京ならではの話だと思うが、地方における庁舎の建替え、それが非常にいい場所だったとしたときに、どのような条件が成り立てば、また、どのような工夫、条件があれば、渋谷区方式に近付けるかといったことをお聞かせ願いたい。

A：日本で渋谷区方式的なものをできる場所は非常に少ないと思う。ある一定の土地代が評価できない限り、建物代が捻出できない。逆に言うと、全部の土地をもらっても建物代は出ないので、建てる場所はないとなってしまう、非常に難しい。

少しでも財政負担を軽減するという意味であれば、十分にあり得る話である。民間がある程度リスクを取って、官にもメリットがあるやり方でとなったときに、官のほうは交付税措置がないにしても、地方債を発行するコストとどっちが安いという見方をすると思う。同じサイズのを建てたら、恐らく民間が期待するリターンと地方債のコストでは地方債のほう明らかに低いので、従来の地方債発行のやり方になってしまう。

個人的には、今後の人口減少が、もしかしたら解決にプラスに働く可能性があるかなと思っている。今、100の庁舎のサイズが必要だとしても、15年後、20年後には70でいいかもしれず、30の部分は要らなくなるはずで、マーケットがあれば、30の部分は民間側のリターンになるし、マーケットにそれだけの需要がないのなら、最初から70しかコストを掛けずにやり、余剰の30の部分は民間に譲渡するとか、人口減少と必要となる庁舎ボリュームや資金の需給時期のずれというものをうまく組み合わせることに、ヒントがあるのではないかと最近考えている。

アメリカでは人口は減少していないが、確かガバメントプロパティファンドの中のリーシングのスタイルの中に、100の床に対して70だけ官が賃料保証するというようなやり方があった。民間からするとリスクを背負うことになるが、官からすると100払わなくて済むという財政的なメリットが働き、民間からすると、官が100使うなら100払ってくれるし、70しか使わないのであったら、リスクをとり、30は外部に貸出しをすることで、両方がうまくリスクを取ったような形で成り立たせているリーシング契約があった。こういう仕組みを、うまく人口減少と時間のずれに組み合わせられないかを考えているが、今一つピンとくるところまでは至っていない。

1つ参考になるかもしれない事例として、ある地方公共団体において、地元企業だけで作るSPCが、包括的にその地方公共団体のアセットマネジメント全般の委託を受けて、そこがデベロッパーに発注し、出来上がったのを買い取るということをやろうとしている。

あくまでもPFI法の建付けの中でやろうとしているので、もしこれが成功したら、事業スキームの在り方としては、地元の金で地元の公共資産を支えるという、もしかしたら一番コストの低いやり方となるかもしれない。地元の企業は何をリターンで得るかという、地元の雇用の確保が一番なので、エクイティに対しての配当よりも、まず安定的に10年、15年間の雇用を確保してもらえんことを求めて、エクイティ出資するというスキームであり、これも1つの在り方という気はする。

Q：神宮前1丁目プロジェクトも南青山のプロジェクトあるいは渋谷のプロジェクトもそうかもしれないが、神宮前なり南青山のプロジェクトというのは、PFI事業のBTOの行政施設と、行政が使わない部分の経済価値を利用した民間事業を組み合わせ、それをPFI事業者が、提案方式でその事業スキーム全体を提案することによって、VFMを高めるというか、経済価値を最大に利用するという体系であると理解してよいのか。

そうすると、単純に、BTOのPFIものしか建たないような場合、あとはどのように建てるかとか、どのようにオペレーションするかというだけでは、余り大きなVFMの改善効果は出てこないということになるのか。

A：一般的にはそのとおりである。ただ、VFMの改善効果については、例えば単発で公民館だけを建てるというときは、恐らく清掃コストや空調コストを下げる程度の工夫しかないという意味でいうと、余りメリットはないかもしれないが、今、国が進めようとしている合築とか複合機能化により、いろいろな公共施設を集めて1つにしましょうというものであれば、いろいろな機能、いろいろな時間帯で利用者が来るので、建物施設を整備・運営する仕方というのは、私どもだと商業施設の考え方に少し近い部分が出てくるので、こう組み合わせると電気の使用料はどうなるのか、清掃等にしても、あるいは導線の問題等に、デベロッパーとしての力を使え、そういう意味で、ランニングコスト的なVFMを落とせるということがある。また、もう1つは、定量化しづらい部分であるが、利用者の快適性を高めるという価値を上げるという役割はあるのかなと思う。

Q：単体の公共施設だけであればともかく、多用途のものを組み合わせるような場合には、正にデベロッパーのノウハウを利用して、PFIがもともと仕様発注ではなくて性能発注というところなので、性能発注でよりよい経済価値あるいは効用を生み出すことができるというのが、PFIのメリットだということになるわけか。

A：そのとおりである。

Q：少し観点は違うが、神宮前や南青山は、スキームとしてはSPCを利用されたということになっているのか。また、渋谷はJV方式か何かで建ててということになるのか。

A：神宮前と南青山はSPCにしている。渋谷は、最終的には恐らく単体でやると思う。

Q：神宮前と南青山でSPCを利用されたというのは、PFIの実施方針なり募集要綱上、コンソーシアムがSPCをすることが条件になっていたということなのか、あるいはSPCを利用したスキームとすることが提案者にとって何かメリットがあってやったのか。

A：神宮前はSPCありきだったと思う。南青山はどちらでもよかったかと思うが、教育施設、医療国際医療福祉大学大学院が入り、自分たちで抱えられるような機能、施設ではないため、こういう機能の部分を担当メンバーを入れる必要があり、自ずとSPC形式になった。

Q：要件を担っている民間施設部分について、特定の機能を入れる必要があって、その特定の機能がデベロッパーだけでは担えない機能だったので、コンソーシアムを組んで、そのコンソーシアムの他のメンバーを入れる形でSPCを作ったということか。

A：そのとおりである。

Q：プロジェクトとして、オフィス事業の可能性はどうか。底地は借地のため、基本はオペレーションで利益を上げていくこととなると思うが、オフィス事業を期間 50 年の借地でやっていると、転売がかなり制約され、ファンドも借地物件などは非常に敬遠しがちであるので、なかなか売先が限られてしまう。また、期間 50 年となると、建物を維持メンテナンスしていくのも大変なので、余り転売には向かないと思うがどうか。

また、各公共団体は、教育施設とか大学とか用途を特定することが多く、これは最初からありきでやってくれという場合で、その比率が 30~40%ぐらいあった場合、いろいろな事業で収益的を補っていくこととなると、50 年といった長いタームだと同じ用途で利用が継続的に続くということはなかなか厳しいと思う。神宮のケースでは、売却は都の承諾を得てという形になっているが、これも字義的に読むと、どういったものが対象で、事前の承諾とはどういうものかということが、解釈により非常に大きなリスクになると思う。

また、各地方公共団体は、こういう事業を手探りでやっているところも見受けられるが、他の地方公共団体との間で、良い事例があるといった意見交換などをされているのか。

A：最初の建物の用途と期間的な話、あるいはマーケットの変動的なところでいくと、借地借家法の定期借地との絡みも出てくるが、地方公共団体のほうが定借を求めたい理由の 1 つに、人口が減っていくので税収が右肩下がりなので、安定収益源として定借にしたいということがあり、そういう中で責任が見える範囲で戻してほしいという意味で、10 年とか 20 年ぐらいの期間を設定されるパターンと、民間にヒアリングすると、住宅事業が一番安定するからと、住宅にするためには最低 50 年なので 50 年以上、あるいは 70 年にするというパターンの大きく 2 つに分かれている。

業務をするなかで実感するのは、オフィスはともかく、例えば商業系とか、ホテルといった景気に大きく影響を受けるような施設の場合というのは、例えば 50 年というと、50 年間ホテル事業をやり続けるリスクを取るホテル会社は少ないので、その時点で、ギョツと料理の方法が狭まってしまう。

住宅の場合でも、高齢者向け住宅を例にとると、サ高住だと住宅扱いなので、50 年以上の定借でないと駄目となるが、介護付きとなると住宅ではないので、10 年でも 20 年でもできてしまう。地方にいくと、50 年後では高齢者はそんなにいないということになるので、50 年の定借事業というのは成り立つのかと言うことになり、10 年、20 年ではないかという実情がある。

借地借家法の期間の定めと人口が減っていくという状況の中で、PRE だからどうのこうのという前に、将来確実に戻ってきてほしい、かつ地代を安定してほしいということで、地方公共団体が定借として貸したい期間と、事業をするうえで効果的な期間とが、うまくかみ合っていない事例が多々あると思う。

事前承諾のところは、当時原宿などをやっている頃は、基本は株式の譲渡が、原則はできない時代であったので、こういう事前承諾という書き方になっている。そのため、私どもも売却したが非常に難しかった。次に買われた方が処分するときも事前承諾なので、自

分が次に売れるかどうか分からないということで、買うのをためらい、非常に難しかった。今後はこういう制限にも 2 種類あって、1 つは保守的に今までと同じで、もう絶対に駄目だというタイプもあると思うが、最近の PFI のガイドラインの作り込みを見ていると、原則譲渡は可能で、駄目なときは駄目な理由を書くという方向に大きく舵を切りつつあるので、恐らくこちらが主流になってくるのではないかと期待している。

最後の質問である意見交換の場については、国土交通省も内閣府もものすごく意識していて、先進的な事例とか成功事例とかを、各地方公共団体の間で情報を共有化してほしいということで、そういう場を積極的に作られている。また、ホームページ上でも PFI 事例だとかを常にアップしていて、一生懸命 PR している。

関心を持ち始めた地方公共団体はものすごく進んでおり、国よりも圧倒的に進んでいる。考え方も柔軟で、民間の使い方もすごくうまくなっている。ただ、保守的な地方公共団体は全く進んでおらず、ものすごく二極化しつつあるという印象を受けている。

Q：情報共有化という点については、今国土交通省では PRE に関して検討会を進めさせていただいており、事例集を皆様の協力を頂いてまとめさせていただいている。現在 100 事例ぐらい集めており、証券化の事例が 24 ぐらい、76 はほかの事例を集めている。

今年度は、事例も課題整理しており、来年度は予算を取って、「PRE 戦略のための手引書」というものを作成し、その中に課題整理した内容等を書き込んでいこうと思っている次第である。

もう 1 点、モデル事業を全国でできればと考えている次第である。モデル事業でやった内容は、手引書にも反映していくという取組もさせていただいているところである。

質問として、ネガティブ事例として差押え条項が入っている場合でも、多くの地方公共団体では、提案をすることで、そういう条項が変わったりするケースもあるが、一方では変えていただけないところもあるという話であったが、変えない地方公共団体というのは、どういう思想というか、何が原因でなかなか変えてもらえないのかをおしえてほしい。

また、資料の中で、我々の課で作っている総額 2,400 兆、570 兆というデータがあったが、この 570 兆には必ずしも不動産だけでなく、橋梁であったり、道路であったり、インフラ施設も含まれて 570 兆なので、全てが証券化の対象になっているものではないし、できるようなものでもないが、最近国の中でも KPI (key performance indicator の略で、企業目標の達成度を評価するための主要業績評価指標のこと) ということで、PFI 実績が 4 兆円であるといった話と同じように、PRE に関しても目標を定めましょうという話がたまに出たりするが、どのように定めていこうかというのが我々としても悩ましいことで、民間の皆さんからしたときに、自分たちは今後はこれぐらいのロットをやっていききたいとか、マーケットとしてどれぐらいのロット感、規模感を持たれていて、今後どのようにそこに対してアクションを起こされて、達成していこうとされているのか。目標の作り方とか、どのような着眼点で目標を作られているのかをお聞きしたい。

A：1 つ目の質問の地方公共団体が契約書の文言をなかなか変えていただけない理由は、変え



たことがないからであると思う。今までこの契約書で契約している相手がいるので、変えると違う契約になってしまい、公的には公平性が保てないというように言われる。

2つ目の目標的な話については、PRE的なイメージというか、何の事業に対しての指標かということによると思う。例えばアクションプランでいっている12兆円というのは、私の解釈では、アクションプランは、あくまでも日本再興戦略とか骨太方針で、結果的に民間を活用して景気をよくしようということにつながっていたかと思うので、官で占めていたマーケットを民間に移していくという、民間に新たな市場ができるという観点なのかなというように見ている。そういう見方をすると、アクションプランでいっているコンセッションの導入の部分だとか、PPP、PFIで2兆円、3兆円行うと言う場合は、あくまでも事業サイズかなと思ひ、事業サイズとは何かというと、一番分かりやすいのは例えば売上げの規模であったりという気がする。

また、資料10ページにあるPREでどのぐらいの規模が活用されたのかということになってくると、これは例えばJリートとか、ああいうマーケットを見るときには、取得した資産総額といった観点で見えていくと思うので、そういう市場を見ていくという意味でいうと、資産規模になってくるのではないかと思う。要は、どこの切り口をどういう目的で見ると、目標ないし目標数値も変わるかなという気はする。

Q：2つ質問がある。1つ目は、5ページにスキーム図があるが、ここで金融機関と融資契約ということになっているが、金融機関からのファイナンスの条件というのは、大体このPFIの事業契約を遂行するために期待したような条件で出ているのか。

もう1つは、先ほどの神宮前と渋谷プロジェクトにおいて、金額だけではなくて工事の期間なども評価の対象になっている。そういう意味では、総合評価だということだが、総合評価をするための仕組みというのは数量化できないものと数量化できるものを合わせて評価を出すというのは、どのような仕組みでされているのか。

A：純粋なPFIのところの金融機関との融資契約については、実はあまり詳しくなくて、何と答えたらいいか分からないが、ある地方公共団体の方から聞いたのは、ここの直接協定を地方公共団体は嫌がっているという話は聞いたことがある。例えばSPCの運営が余りうまくいかなかったときに、金融機関がステップインして、運営会社を替えるというような話まで含まれているが、それはSPCとやればよくて、モニタリングをする管理者は必要だろうけれども、それを金融機関となぜ直接協定を交わすのかという話を、地方公共団体の方と銀行の方が話をしている姿は見たことがあるが、なぜそんなに嫌がっているのかも今1つ分からなかったが、そういうやり取りをされていた。

レートについては、サービス購入型だと、融資条件はほとんど国債並みのリスクフリーレートぐらいで出しているようで、地銀辺りはここら辺の競争が激しくて、全然おいしくないビジネスという話も聞いたことがある。

総合評価については、おっしゃるとおり定量化しづらいものを定量化して評価するところなので、ここは正にいつも議論になるが、先ほどVFMのところでも出たが、利用価値

が上がるとか快適性が上がるというのをどう評価するのかというのと同じようなもので、そこは正に PFI の推進委員会とか、PFI 推進室でも議論がよくされていて、定量化しづらいものをいかに定量的にするかというのは、ずっと長く議論されている。

現実的にはどうしているかという、ものすごく端的に言ってしまうと、そこの地方公共団体の責任者である首長が決めてしまえば、そこで終わりというのが実態である。それを議会で通せるかどうか、議会を通す自信があるかないかというところかと思う。あと、項目による点数のウエイトづけの合理的な説明はしづらい。

Q：民間都市開発推進機構としては、PRE は非常に重要な分野だと思っている。私どもが今取り組んでいるのは、どちらかというところと地方の公有地を使ったオガール（※注）施設とか、公有地上に作る道の駅みたいな所に SPC 的なものを作って、そこに投資するので、そういう比較的単純なパターンのものであるが、今日のお話の PRE は、どちらかというところと PFI のほうから入られたので、重要な視点だなと思った。

※注 オガールの名前の由来。紫波中央駅前（紫波の未来を創造する出発駅とする決意）とフランス語で駅を意味する「Gare」（ガール）＋紫波の方言で【成長】を意味する【おがる】の造語

「はじめに」の所のできるだけ税財源に頼らずに民間にも魅力的な事業を推進することによって、民間の投資を喚起して、必要なインフラ整備更新を行っていくという記載は、誰もがそのとおりだと思うテーマであるが、必要なインフラを税財源でなくて民間のお金でできるかというところ、これはかなり難しいというのが現実である。

そういう中で、最近ではコンセッションとか、あるいは官民ファンドを作ったりして、そちらの方向性で、延べ払い型の PFI からそうではない方向を目指しているが、まず独立採算型の当面の分野というのは実は PFI 法の公共施設というのは幅が広いものですから公共でもできるし、民間でもできる。例えば、サ高住、そういうものを公共サービスと見て PFI でやっていくみたいなのところから始まって、だんだん本体の道路なり上下水道なりの税金と民間資金を置き換えていくというところをだんだん目指していくということが、現実的にできることなのかと思う。

そういう意味で、今日の学生寮のお話で、リスクとリターンのお話があったが、リスクとリターンがセットでなければ、独立採算的に民間が公共投資を代わりにやっていくようにはならないわけで、いかにリスクとリターンをうまく切り分けて、民間が入ってきて、徐々に公共投資みたいなことをやっていただけるようにすることが大事だと思う。

独立採算型、混合型という説明もあったが、混合型といっても、今本当のリスクを取るような混合でないケースがむしろ多いのではないかと思え、うまく民間がリスク、リターンを取りながら、補助みたいなものを組み合わせていたり、官民ファンド的なリスクテイクを官が手伝ったりという、いろいろな工夫がこれから必要だなと思う。そういう意味で、今日のお話は非常に参考になる話が聞けたと思う。

以上