

那珂市議会 産業建設常任委員会記録

招集日時 令和8年1月20日(火) 午前10時
招集場所 那珂市議会全員協議会室
出席委員 委員長 寺門 勲 副委員長 小宅 清史
委員 大和田和男 委員 笹島 猛
委員 遠藤 実 委員 福田耕四郎
欠席委員 なし

職務のため出席した者の職氏名

議長 木野 広宣 事務局長 会沢 義範
次長 萩野谷智通 次長補佐 三田寺裕臣

会議に付した事件

- (1) 調査事項について 道の駅の運営の調査、検証について
…執行部に提出する要望書の確認

議事の経過(出席者の発言内容は以下のとおり)

開会(午前10時00分)

委員長 皆様、改めまして、おはようございます。

本日は、お寒い中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、開会前にご連絡をいたします。

会議は公開しており、傍聴可能といたします。また、会議の映像を庁舎内のテレビに放送します。会議内での発言は、必ずマイクを使用し、質疑、答弁の際は簡潔かつ明瞭にお願いいたします。携帯電話をお持ちの方は、電源をお切りいただくか、マナーモードにご配慮をお願いいたします。

ただいまの出席委員は6名でございます。欠席委員はございません。定足数に達しておりますので、これより産業建設常任委員会を開会いたします。

職務のため、議長及び議会事務局職員が出席をしております。

ここで、議長よりご挨拶をお願いいたします。

議長 改めまして、おはようございます。

先週から議会運営委員会、また総務生活常任委員会が開催されまして、本日は産業建設常任委員会ということで、議会のほうも1月から活発に活動させていただいております。また、国政のほうも選挙ということになりましたので、議員の皆様も大変お忙しくなると思いますが、体には十分気をつけていただきますようお願い申し上げます。

本日は、会議案件1件ですので、寺門委員長の下、慎重なる審議を賜われますようお願い申し上げます。どうぞよろしくをお願いいたします。

委員長 ありがとうございます。

これより議事に入ります。

調査事項、道の駅運営の調査、検証についてを議題といたします。

執行部に提出する要望書について協議を行いたいと思います。

前回の委員会において委員間討議を行い、要望書の内容を協議し、ラインワークスで確認をしていただきました。追加した内容について、小宅副委員長よりご説明がありますので、お願いを申し上げます。

副委員長 皆さん、おはようございます。

前回というか、これまでに道の駅に関する要望書を提出するということと動いておりました。前回1回目、提出したものに対して、皆様の前回ご意見いただいたものを組み込んだものをまたこちらに提示させていただきました。これ事前配信されておりますので、前回も一読していますので、一読の必要はないかと思いますが、いかがでしょうか。よろしいですか。

ですので、皆さんからいただいた意見をできる限り入れ込んだような形になったかと思うんですけども、これにつきまして、皆様からいろいろご意見をいただければと思います。よろしくをお願いします。

委員長 ありがとうございます。

説明が終わりました。

それでは、意見交換を行いたいと思います。それぞれご意見がございましたらお願いいたします。

遠藤委員 本当ね、正副委員長のほうでいろいろと取りまとめしていただきまして、大本の提案の文面も非常によくできている文面だなと思っておりますが、前回の委員会で、それぞれ委員の意見もあって、私も申し上げた部分なんかかなり取り入れていただいた文面だなと思っております。

ただ、ちょっとやっぱり今改めてこう見ると、もう大きく変わるあれではないんですが、例えば2ページ目の(2)執行部提案の収支計画の整合性ですよね。ここについては、本当は勝山氏に、この収支計画の整合性については執行部提案どおりの集客数とか売上げが確保されるのかどうか。そもそものここをもう少し精査していただきたかったなと思っております。

前回も申し上げたとおり、執行部提案どおりの集客数とか売上げが確保されるのであれば、このそれぞれの細部にわたる収支計画は大きく間違っただけじゃないという結論ではありますけれども、そもそもの前提の、それだけ本当に人が来るか、売上げがあるのかをもう少し本当は精査したかった

ところなんです。

そこがちょっとね、心残りかなというところと、あと、これでいうと(5)ですかね、

4 ページ目なのかな。那珂市の財政状況から見る道の駅の将来に向けた負担についてということで、確かにこれも非常に、市内を歩くといろんな声があって、将来にわたってどうなんですか、大丈夫なんですかというところですよ。ここらに関しての一応今回の我々のまとめは、市の財政負担の状況や補助金の詳細は、現在までのところ明らかになっていないと、状況の報告を今後も執行部に求めていくとともに、委員会として検証を継続していくものとするという、これだけになっているんですが、本当にこれでよかったのかどうか。ここもかなり重要なところでして、もう少し将来負担に向けた詳細な検討は、せつかく調査事項としたのであれば、もう少しできればよかったかなというところなので、もう少し書き込んでもいいのかもしれないかなというふうに思っております。

そこらのところを踏まえて、まとめのところなんですけど、こういう1、2、3、4、5行でまとまっておりますが、そこらのところを踏まえてちょっと少し追加したほうがいいんじゃないかなというふうな思いがありまして、口頭でば一つと言ってもいいんですが、もし差し支えなければ、ちょっと作ってきているものがあるので、これで朗読して、ご説明したいと思いますけど、いいですか。申し訳ありません。それほど大きな修正ではありませんが、まとめなので。今までの文面は結構事細かに精査していただいたと思うものですから、まとめのところだけちょっとこういったものの、我々調査事項としてやってきたのであればということで、入れてはどうかというご提案だけ。

まとめの部分でいうと、最初の1行はほぼこれでいいと思うんですが、「道の駅の運営は、那珂市における地域振興の推進及び観光施策の充実を図る上で極めて重要な役割を担う事業である」と原案はありますが、私としてはちょっと事業と考えられるというようなことで、断定しなくてもいいかなというふうに思っています。そこからちょっと懸念される部分を入れてはどうかと。私の手元の赤い字を見てもらえればと思いますが、「しかしながら、その収支計画の整合性の根拠や将来負担の影響など、いまだ検討不十分な点もあり、さらにこの計画が市民に十分に周知、説明されている状況にもない」と。そういうことを踏まえた上で、「よって」として、あとは最後につなげるのは一緒です。「よって、これまでに指摘された諸点を十分に踏まえ、那珂市の道の駅運営の基本的な方向性を明確に示すとともに、将来にわたり安定的かつ継続的に機能する持続可能な運営モデルを構築されることを強く期待する」というふうにつなげてはどうかというふうに思うんですけれども、どうでしょうか。我々がいろいろこの間、調査事項としていろんなことを思いながら皆さんで考えて検討してきたことだと思うので。両面併せ持ったまとめにしてはどうかという点でございます。

私から取りあえず以上です。

笹島委員 遠藤委員の収支見込みの整合性とか根拠と分かるんですけども、言っていることはね。ただ、これ本当に収支見込みというのは、申し訳ないんですけども、蓋を開けて

みなぎや分からないという。私はずっと見ていて、聞いていて、机上のプランのような気がするのね。実際の売上げはどうかということになれば、周りの市町村の、例えば常陸太田市とか常陸大宮市とか、実際にそれやっているわけで、年度年度によって違うわけですよ。それを参考にしてやらないと、実際、言ったり、見込みを立てるというのは、これ簡単ですよ。子供でもできる仕事だと思うんですよ。ですから、そういう面で、本当の周りの実績を見て、本当にこのくらいじゃないかというのは大体どこの、リサーチする場合、どこでもそういう何かの、スーパーでもなんでもオープンする場合は、周りの近隣のスーパーの要するに消費圏というのを確実に把握しながらやっていきますよね。

ですから、本当にその中身が、この実質的なものをどういうふうにするんだということを書いてほしいんですけども、本来はね。遠藤委員の言いたいことは分かるんですけども、あまりファジーなものでね、もっと具体的に突っ込んでもいいかなと。例えば、思い浮かばないです。今感じたところなんで。遠藤委員に問いかけているところで。

遠藤委員 問いかけありがとうございます。

そういう思いがいろいろとね、この数か月、我々の中でも議論してきたと思うんです。それが今回のまとめということになってくる部分で、ただ、検討する観点は8つの項目に詳細に分けてありますから、それぞれのやつを項目、項目でいろんな、その現状なり、やってきた経緯なり、課題なりを列記はしていますよね。今おっしゃった部分も入っている、一部入っている、この(2)とかに若干入っていると思いますが、今の私のこの最後の4、まとめというのは、この8つの観点の総合のまとめですね、本当にね。総合のまとめなんで、今、笹島委員がおっしゃられた、そういったものも包含して、どういう文章表現すればいいか、それをちょっと多分、最後にまとめとして作っていかなくちゃいけない部分だと思うんですよ。

これって、ちょっと文脈とすると、この1番目の文章は、道の駅は重要ですよということを書いて、2番目の文章は、今後の方向性をちゃんと示して持続可能にやってねと、こういうふうな2つの文章だけなんですけれども、ただ、一応1つ目の事業というのは、もうちょっとただ、全国的には3割は赤字という、道の駅というのはね。そういう状況もあるから、そういう事業だとは考えられますぐらいで、少し抑えた表現がいいかなということと、あと、最後の明確な方向性を示す、もしくは持続可能な運営モデルを構築する、これを期待するんだけど、ただ、こういう部分の不安はあるんだよねということを書いて、2番目の文章に入れて、3番目の文章で、だからこそそういう明確に方向性を示して持続可能にやってねと結びつけたいと思っているので。我々が検討してきた、いろんな話し合ってきた、ちょっと不安な要素であったり、もしくはまだ不明確な要素もあるよねという部分を2番目の文章に表現したいという意味で、一応、ただその表現を僕は今、お手元にお示しのこういう文章を使ってはいかがかな。我々はそういういろ

んな観点から議論をしてきたという意味を含めて、踏まえて、これぐらいの文章にしたほうがいいんだろうというご提案をしたいと思ったので、お示しをしているんですが、いかがでしょうか。

大和田委員 正副委員長、まとめ、大変お疲れさまでした。非常によかったと思います。そして、先ほど遠藤委員のこの追記文なんですけれども、非常にいいと思います、これ入れておいて、やっぱり十分に周知、説明されている状況にもないということで、周知、説明がまだまだ不十分だということだと思わすけれども。実際、我々も1年間、この調査をしてきて、まだまだ検討不十分な点もあるというところで、先ほど、5ページ目ぐらいに、将来に向けた負担についての調査結果ということで、委員会として検証を継続していくというところは非常に重要なのかなと思って、やはり遠藤委員と同じように、そこは厚くもうちょっとしたかったし、検証はしたかったというのが正直なところです。

また、そういった中、我々議会のほうにも説明が足りないというか、ちょっと検討するに当たっても、例えばこの話、三セクの話も多分あったと思うんですけれども、三セクの出資比率も何も我々は知るところでもないですし、また指定管理料がという話があったんですけれども、その指定管理料もいまだ明示されていないというところで、なかなか検討がしづらいところで、その不安が、我々も不安になるし、市民の皆さんも不安になっている。こういったリスクがあるのかというのが不安になっているので、そこら辺をちょっと、文章にするというのもこれまたあれなんですけれども、何か要望して、議会にも説明を、もうちょっと進んだ今の状況等を広く我々にも説明が欲しいなというところす。

あとまた、私としては、この藤森照信氏の建築デザイン整合性とはちょっと別なのかもしれないんですけれども、建築コストというところで、今、物価もそうですし、金利もそうですし、上がっているという状況の中で、市民の皆さんも、やっぱり聞くと、どのぐらい上がっちゃうのというのをちょっと不安がっているというところもあるので、その点、何か追記というか、あってもいいのかなというのは、それを説明というか、今の現状ではこのぐらい、以前は30億円と言っていましたけれども、その30億円がいかに上がるであろうというのをお示しいただきたいと思います。というのもちょっと追記としてお願いというか、あってもいいのかなと思います。

以上です。

笹島委員 今、大和田委員がいいことを言ったんですけれども、その建築費コスト、これ前の見積もった30億円というのは、これ何年前か分からないんですけれども、あれから全然変わっていないんですね。これ年を追うごとに、ごめんなさい、5億円、6億円というふうになって、アップしているわけです。去年と今年、全然違うんですね。ですから、本来だったら毎年毎年我々に知らせるべきなことであって、一般にいう、あれは3

年か4年前かな、視察したのはね。ですから、今言われているのが大体1.5倍と言われて
いますよね。それが本当かどうかということも、我々本当はチェックしなきゃいけない。
一番大事なところの建築コスト。それから、先ほど遠藤委員が言っていた売上げがもし
上がらない、将来的な負担は、これ税金で補填するののかということもしてはいけないこ
とですよ。そういうこともやっぱり明記、この2点は必ず明記してほしいなと思うん
ですよ。要するにくさびを打つというのかな。と思うんですけどもね、いかがでしょ
うか。

副委員長 建築コストは、おそらく3月の議会で実施設計が出て、大体の金額が出てくるん
ではないかなというふうに聞いております。ここまでの調査での要望書というところには、
ちょっとまだ入れる段階にはないかなというふうに思っています。3月、その実施設計
が出て、見積りが出たら、またそういう検討が始まることだと思うんですけども。私
たちが今までやってきた限りでは、その数字は見えていませんので、ちょっと入れづら
いかなというのは正直なところと、もう一つは、先ほどの大和田委員の話で、まだ私
たちも詳細なところが知らされていないというところで行くと、この遠藤委員が作って
くれた「収支計画の整合性の根拠や将来負担の影響など、いまだ検討不十分な点もあり」
というのは、これそうかなと思うんです。それで、「さらにこの計画が市民に十分に周知、
説明されていない」となると、ちょっとこことここが整合性が合わなくなっちゃうかな。
まず私たちが知っていないのに、市民が知っていない、十分に周知されていないとい
うよりは、検討不十分な点があるというところでの要望書に入れるべき言葉かなとい
うふうに思うんですが、いかがでしょうか。

遠藤委員 そうですね、今の話だと、やっぱりまだ情報がね、今まで出ている部分とまだ出
ていない部分とあるわけですよ。我々というのは、この1年ぐらいでしたか、この調査
案件でやってきて、その中での今回まとめということだから、まさしく道の駅事業のト
ータルの最終のまとめの文章をつくる必要はまだなくて、今の段階でのまとめですも
ね。だから、やっぱりまだ情報が出ていない。だからこそ検討不十分なんですよ。そ
ういったところというのを当然入れる必要が、これはこれで現状のまとめとしてある
かなと思っていて、あと、ちょっと再度にはなりますけれども、やっぱり95万人が本当
に来るか、約9.6億円が本当上がるのか。ここの一番基本的な検討が実はこの1年
間でできなかったんですよ。勝山さんにそれをお聞きしたら、それはずばりお聞きした
ところ、明確な答えは返ってこなかったんで、それは別途やっぱりね、何でこの利用
者数が来るか、何で売上げ上がるかと、ここが僕は一番の根本だと思うから、それ
はちょっと正直この1年間では我々では結論は出せなかったと思っています。

なので、そういう部分も本来はね、どういう表現をするか別として、それはそれとして、
現時点でのまとめとして上げる必要があるとも思うし、あと、市民を巻き込んで云々の
ことも、項目入っている観点からすると、巻き込む以前に、市民がよく知っていないか

ら、この計画そのものが知らされていないという現状とかね。それが周知ですよ。あとは、知った上でいろいろな市民の、僕らも地域を回ると、何でもこうなんですか、あぁなんですかと議員は聞かれるじゃないですか、いろいろと。ただ、それについて僕たちというのは、市が議会に説明してきたことしか答えられないですよ。だから、それって十分に市民に、僕ら市民の代表なんで、執行部のやっていることをチェックするのが役割なわけだから。市民が不安に思っていることを、僕らが市民の代表として市民に説明しなきゃいけないんだけど、ただ、分からないということも結構多いと思うんですよ。

だから、それは言ってみれば周知も足りていないし、本当は執行部が市民にちゃんと、こういうふうなやり方で売上げ上げるんですよという説明をしてほしいんだけど、それを要望するかどうかは別として、ただ現状として、なかなか十分に周知されていない。十分に説明はなかなかされていないよねということは、これはこれで入れたほうがいいんじゃないかなと思ってはいて、別の文脈にしても全然問題はないんです。そういったこともまとめとしては、入れたほうが僕たちも多角的な検討してきたんだというふうなことになるんだと思うんですよ。結構まとめというのは大事だと思うので、僕らもいろんな思いを持っていろんな検討してきているので、短絡的な検討なんかはしていないと思いますから。いろんな市民の声を受けて、いろんなこと、議事録を見れば出ていると思うので。そういったことを幅広く、少しまとめはしたほうがいいかなと思っています。

副委員長 そうすると、この「さらに」の後の「この計画が」という、この計画というのが収支計画とかそこに係ってくるのかなと思ったんですが、そうではなく、道の駅計画そのものが市民に十分周知、説明されていないということです。道の駅計画じゃなく、道の駅基本計画ですか。

委員長 ほかにご意見ございませんか。

笹島委員 遠藤委員が提案した、この項目は入れてくれるのかな。

副委員長 それを今皆さんで。

笹島委員 じゃ入れましょうよ。いや、でも肝腎なところなんですよ、これ。抜けていましたんでね。今までの、どんなところと、今言っていた調査研究というのは分かっていますから、市民もやっぱり読むでしょうから、核心に触れたこともちょっと入れておかないと、何やっていたんだというふうになっちゃうんで。

遠藤委員 ちなみに今日って、さらに資料が出ていますよね、三セク云々と。これって今のまとめと少し連動していますか。これって後で多分、説明があるんでしょうけれども。どういう文脈の中でこれあるんでしょう。

副委員長 今年1年間の調査事項の中で、私がちょっとここは心残りというか、調査に手がつけられなかったの、次に引き継ぎたいということで、一番最後のところを見ていただ

くと、今後の産業建設常任委員会において検証を重ねていただくことを引継ぎとしたいという文脈で終わっているんです。今回、私たちは手をつけられなかったけれども、今後、検討してほしいということの引継ぎ的な部分で、それを皆さんにちょっと今日お話をしたいなと思っているところです。

遠藤委員 分かりました。思いは、文面を見れば分かります。

そういった意味では、僕もさっき言った、何でこの集客と売上げがあるかと、僕らのこの1年ではちゃんとした調査がなかなかできなかったと思うので、僕もそれが心残り。そういったものをもし次に引き継げるのであれば、基本計画の中の集客、売上げ、さらに将来負担の検討は、本当は引き継ぎたいなと思ってはいるところなので、そういうことからすると、このまとめの中にも三セクも多分入れてもいいのかもしれないし、そういったことを検討課題だという認識だと、現状のこの委員会としては。ということで、もっとそういったところを明確にさせていただいた上で、我々も今後、この調査研究をするべきだみたいな感じのまとめだと、思いも入るかもしれないかなと思いました。

副委員長 執行部への要望とするものと、委員会として引き継ぎたいというものと2つに分けたほうがいいのかと思っています。それで、なかなか一つのプロジェクトに対して同時に調査事項が走っていくというのは、あまりそんなに例がないことだと思うので、結局、プロジェクトの進捗に合わせてこっちも調査を進めていくという形になってきますので、今の私たちでは調査し切れないことは、当然、次にバトンを渡して、そっちで引き継いで調査してほしいということは、こういう道の駅みたいな調査事項の場合にはあり得るのかな。ふだんはあまり、次の委員会に引継ぎとかってやらないですけども、プロジェクトが走っていますので、引継ぎというのはあるのかなというふうに思っています。

大和田委員 そうなんです。だから、結局、三セクの概要が分からないから、リスクヘッジの話もできないし、結局ここなんですよね。大本の経営をどんなふうにしていくかということ。やっぱりこれは、委員会は引き継いでいただいて、執行部に要望といっても、今まだ決まっているんだか決まっていないんだか、それがよく分からないんですけども、執行部には説明をしっかりとってもらうのと、これは引き続き調査してもらって、引き継いでいただきたいなと私も思います。話が進められないんだよね。

遠藤委員 まず要望ね、執行部への要望だとすると、だって、事業自体は走っているわけだから、三セクの在り方が議会に明快に示されていないこと自体が本当はおかしいよね。おかしいよね。だから、進まない。だって、市民に聞かれるでしょう、我々も、どこがやるの、どういう形でやるの、三セクって何、全部僕らは答えられない、分かりませんなんですよ。説明がないから。早く説明してくださいという要望をしてください。要望しましょう。検討委員会がまだ開かれていないなら別ですが、何回やっているんですか。何回やっているんですか、検討委員会を、三セク準備委員会って、もう何回もやってい

るんじゃないですか。早く決めて、早く説明してくれないとどうしようもないじゃないですか。これはちょっともう、本当は三セクだって一番重要なところなのに、決まっていなくて自分がおかしいから、早く説明してください。決まっていなかったら、早く決めて早く説明してくださいということだし、それについていろんな議論が出てくるので、いろんな議論はそこから出ているんで。だから、示されていないと議論のしようがないから、そこと、あと本当、さっきも言ったような収支計画と将来負担は、これももっと細かく説明してくださいですよ、本当はね。

それであと、市民が不安に思っているから、市民に説明してくださいですよ。本当にそこらまとめの要望はするべきだと思いますよ。

笹島委員 本来だったら、これ第三セクターの話はもっと前にやるべきだったんですけども、同時進行でね。私の聞いたところによると、市役所が50%、JA、商工会、銀行という話まで聞いているんですよ。でも、これ公の話になっていないんじゃないですか、私が個人的に聞いた話でね。同じことを言っているんですけども、全然我々には、この委員会では何の公表もしていないんで。私の個人的な話だけなんですよね。だから、その次が進んでいないんですよ。ですから、ちょっともう遅かりしということかな。

次に引き継ぐのも結構ですけどもね。やっぱりこれでやっていかないと間に合わないと思うんですよ。一番肝腎要の動いてくれるのが第三セクターのところで、運営するのはこの人たちが中心になるわけですよ。我々でもなく、市民でもなく、市役所でもないんですよ。この人たちなんですよね。ですから、ここが一番心臓部なんで、やっぱりちょっと遅いんですけども、もうどすんと仕掛けてくださいよ、それ。

副委員長 そういうわけで、極めてまれな例だと思うんですよ、プロジェクト走りながら調査事項が続いていくというところで。そういったところで、やはり今の時点での要望書と、それから引継ぎ、次の委員会に引き継ぐための、ここを詳しく調査してほしいという引継ぎと別に考えて、今回はこれは要望書ですけども、それとは別にこの引継ぎ希望書みたいなものを作るようにします。

笹島委員 小宅副委員長、我々の委員会としての、今言っていた第三セクターの案というのは、執行部のほうには持っていけないんですか、これは案としては。

副委員長 ごめんなさい、それはどこの、ここの要望書の中の調査事項の(1)第三セクターの在り方についての部分、いや、これはこれで要望書としては……

笹島委員 いや、もっと細かく、こういう感じという。今言っていた、ここに書いてあるでしょう、構成比率とかなんかって細かく……

副委員長 それはごめんなさい、この後にまたお話をさせていただいて、どういう扱いにさせていただくかを皆さんで話し合っていたいただきたいと思います。

笹島委員 そうか、ごめんなさい、先走っちゃった。すみません。

委員長 続きまして、道の駅における第三セクターの株主構成比率について、小宅副委員長の

ほうからご説明をお願いします。

副委員長 すみません、先ほどちらっと申しましたけれども、第三セクターというふうなことは一口に言いますけれども、調べてみると第三セクターにもいろいろな形があり、やはり会社ですので、株主構成比率というのが出てくるわけです。それをどのようにするのがいいのかなということをちょっと私も調査不十分で心残りであったので、これをいわゆるこういうようなものを作ってみました。ちょっと一読してもいいですか、長いですがけれども。

道の駅における第三セクター株主構成比率について。

第三セクターとは、地方自治体等の公的主体（第一セクター）と民間主体（第二セクター）が共同で出資して設立される法人であり、自治体、JA、商工会、金融機関、民間企業などが参画することにより、地域産業の振興、集客力の向上、ひいては地域活性化を担うことを目的とするものである。

多くの設立検討資料においては、自治体が議決権において主導権を確保できる出資割合、すなわち3分の2以上を保有することが望ましい目安とされてきた。これは、意思決定の安定性を確保し、地域振興や財政健全性といった公共目的を優先的に実現するためである。その背景として、道の駅は一般的な民間施設とは異なり、公共機関に準ずる施設としての性格を有していることが挙げられる。地域戦略を迅速かつ確実に実行する必要がある点、また、赤字リスクや追加的な資金支援が生じた場合においても、最終的な責任を地方自治体が担う体制が求められる点から、実務上においても自治体が主導的立場を確保するケースが多数を占めている。

主な株主として想定される第二セクターには、JA、農業団体、金融機関、商工会、民間企業などがあり、それぞれが自らの強みを生かした役割を担うことが期待されている。具体的には、JA、農業団体には地元農産物の安定供給や直売所を核とした集客連携、金融機関は資金面での支援や人的情報ネットワークの提供、商工会は物販やイベントを通じた地域事業者の参画促進、民間企業は施設運営や商品開発におけるノウハウの提供といった役割を果たすことが想定される。

本市においても、設立準備委員会には以上のような団体が名を連ねている。第三セクターにおいて、自治体が3分の2以上の株式を保有する理由については、道の駅が地域の交流、情報発信、休憩機能を併せ持つ公共性の高い施設である以上、自治体の主導性を確保することが不可欠である点、また、長期的な戦略やインフラ投資を一貫した方針の下で推進できる点が挙げられる。

一方で、民間株式比率を過度に高めた場合には、経営効率や収益意識の向上といった利点がある半面、本市の地域性や公共性と乖離した事業展開が先行するおそれがある。さらに、倫理面やガバナンス面で問題が生じた際に、自治体として十分な統制を行いにくくなるリスクも否定できない。また、市民から見た場合、自分たちの道の駅という意識

が希薄化する可能性も懸念される。

そこで、自治体、第二セクターに加えて市民を株主とする出資構成について検討する。市民株主については、市民から1人1株を上限として募集するものとする。この仕組みにより、市民が株主として経営に関与することで、当事者意識が飛躍的に高まり、市民自らが応援団となってSNSや口コミを通じた大きな波及効果を生み出すことが期待される。また、市民が株主として経営に参加している道の駅という位置づけは、議会、監査機関、報道機関に対しても高い説明力と説得力を有し、事業の正当性や透明性を高める効果がある。

一方で、市民株主の導入に当たっては、株主名簿の管理、決算公告、株主総会通知などの事務負担の増加、株主個人の要望や不満が現場運営に影響を及ぼす可能性、さらには配当に対する期待や不満が生じるおそれなど、慎重に検討すべき課題も存在する。しかしながら、議決権の扱いや配当方針、情報公開の方法などについて適切な制度設計を行うことで、これらの課題を制御しつつ、市民参画による話題性や一体感といった効果にとどまらない成果を上げられる可能性は高いと考えられる。

株主比率経営におけるメリット、デメリット、ここに図を提示させていただきました。これで縦軸、横軸ありまして、Aゾーン、Bゾーン、Dゾーン、Cゾーンとありますので、これがこの後、文章で出てきますので、これをご留意ください。

道の駅は商業施設としての側面を有する一方で、市が保有関与する公共財産としての役割を無視しては、その存在意義を見いだすことはできない。特に生活利便施設が乏しく、過疎化が進行する自治体に設置される道の駅とは異なり、一定の商業集積を有する本市において、道の駅が市民から必要とされ続けるためには、市民のための道の駅という明確な位置づけが不可欠になる。地域の意向を十分に反映することなく、運営会社のみが利益を享受する構造となった場合、仮に決算上は黒字であったとしても、市民にとって価値のある道の駅であるとは言い難い。道の駅は、単なる収益施設ではなく、市民生活と地域経済の向上を図るための公共的基盤として機能することが求められる。

自治体が株式の大半を保有する場合、この図でいうとAゾーンになります。公共性やガバナンスは確実に担保され、経営の安定性も高まる一方で、収益事業としての機動力や創意工夫の面では、民間主体に比べて制約を受けやすい側面がある。これに対し、自治体の出資比率を最小限に抑え、民間に株式の大半を委ねた場合、これはCゾーンになります。収益性が過度に優先される結果、公共性が後退し、市民にとって自分たちの道の駅であるという意識が次第に失われていくおそれがあります。市民の理解と支持を欠いた施設は、長期的には利用の低下や評価の悪化を招き、結果として持続的な運営を困難にする。

こうした官主導と民間主導それぞれの課題を踏まえると、自治体、民間、市民、三者が適切な役割分担の下で関与する出資構成はある程度合理的であると考えられる。具体的

には、自治体 51%、第二セクター29%、市民株主 20%という構成である。この構成により、自治体は過半数の株式を有することで公共性とガバナンス、長期的な経営の安定性を確実に担保することができる。一方で、第二セクターが一定割合参画することで、民間の経営感覚や収益意識、運営ノウハウを十分に生かすことが可能となる。さらに、市民が株主として参画することにより、道の駅は単なる行政施設や民間施設ではなく、市民と共に育てる拠点として位置づけられ、市民の当事者意識や応援意識の向上が期待される。

以上の諸点を総合的に踏まえると、第三セクター設立における株主構成については、那珂市民から20%から33%の出資を募る仕組みを導入することは極めて意味深いと考えられる。市民が株主として道の駅運営に参画することは、単なる資金調達手段にとどまらず、道の駅を行政が整備し、民間が運営する施設から、市民、行政、民間が共に支えていく地域の拠点へと質的に転換させるものである。市民出資の導入により、市民一人一人が道の駅を自ら関心事として捉え、利用者であると同時に担い手として関与する環境が生まれる。これは、来訪頻度の向上や口コミ、SNSによる自発的な情報発信といった表面的な効果にとどまらず、日常的な利用や建設的な意見の蓄積を通じて、施設全体の質と価値を継続的に高めていく原動力となるものである。

また、市民が株主として経営に参加している道の駅という運営形態は全国的にも先進性と独自性を備えた取組であり、行政が一方向的に設置運営する施設でもなく、民間事業者の利益追求に偏った施設でもない、市民参画を中核に添えた新たな公共施設モデルとして、内外に強いメッセージを発信することが可能となる。

このような出資構成の下で運営される道の駅は、公共性、経営の安定性、民間の活力、そして市民の当事者意識が高次元で融合したこれまでにない道の駅運営を実現するものと期待される。那珂市ならではの地域性を生かし、市民に真に必要なとされ、誇りを持って語ることで道の駅を創出するためにも、株主構成比率は重要な部分と考える。

しかしながら、実際の株主比率をどのように構成するのが最もよいのか、今結論づけるデータと調査が不足している。今後、産業建設常任委員会において検証を重ねていただくことを引継ぎとしたい。

すみません、ちょっと長かったんですけども。ということで、この第三セクターと一言に言いますが、その株主比率をどうするかというのは非常に重要な部分だと私は考えております。ですので、これを次の委員会のほうに引継ぎとしたいというふうに考えております。

先ほど笹島委員からあった、執行部にこれを出さないのかというところなんですけれども、文末にありますように、ちょっとまだ調査が不足していると思いますので、今の時点では引継ぎという形にしたいなというふうに思っております。

笹島委員 そうですね、この市民株主という、これちょっとネックだと思うんですね。市民

株主、1株でもいいとは言わせないですよ、やっちはいけないことですよ。例えば10株以上、1株5万円かな、あれ。いやいや、例えばの話ね。10株以上ね、50万円以上とかですよ。やっぱり1株運動をやられちゃうと混乱を招くだけです。株主総会のときにね。ですから、それはここだけの話ね、しちやいけないということです。

あともう一つ、これ先ほど言いましたけれども、これJA、取引ないですよ。どういう形で、ただ形だけで出資する、これはあまりよろしくないですよ、1つ。金融団もこれ、お金借りてくれるわけですから、ただ形だけ。商工会、附属機関ですから形だけという。でも、やっぱりそういう形が多いですよ。これ民間企業をもう少し幅を持たせて、もう少し、市民株主は1割くらいでいいと思うんですよ。やはりある程度の株を買ってくれる人じゃないと、責任感がないですから。1株で、私、株主なんて言われると困っちゃいますから。これは先の話ということで、ちょっと小さなコメントを今言っただけで、失礼しました。

大和田委員 とても面白い、面白いというとおかしいですけども。途中の文にもいろいろと慎重に検討すべき課題も存在するというような市民株主ですか。前例がなく、道の駅、非常に何かわくわくするな、楽しそうだなと、これも本当に思うところですが、いろいろと、笹島委員も言うように、出資比率においてはここの委員会でもまとめようとしても多分、まとめ切れないんじゃないかなと。私もやっぱりリスクを考えると、いかに自治体の比率を少なくして、ほかの民間とかそういったところがいかに出資してもらうかというのが重要じゃないかななんて思いますので、最後の、調査が不足していて今後も検証を引き続き議題に上げてほしいし、私が残るのか残らないのか分からないですけども、していきたいと思います。

以上です。

遠藤委員 なかなかね、ここまでご提案するの大変でした。お疲れさまでございました。

これは全く新しい視点ですね。市民株主という。公共的な施設運営のものにこういったものを入れていく是非というのは、これはこれでまた別途あると思いますから、これはもう今日議論する話ではないんでしょうから、今後どうするかということだろうし。株主をどうするかというのは、これは三セクは株式会社と決まっているんですけど、決まったんですけど、そもそもが。株式会社で決定はしているんですね。なるほどね。それはそういう、市民がどうやってこういう公共的な施設に運営、関与できるかという議論ですよ。その一つとして、株主になるというようなことでありましようが、これはちょっと全国的な事例も参考にして、勉強してやる必要があると思うし、リスクも当然あると思います。そういったところは、今後の検討課題だろうと思うし。

ただ、やっぱり三セクに関しては、株主比率というよりは、実際の三セクの運営を本当にどうするんだということなんですよ。そこを、ちょっと笹島委員もおっしゃったような、実際そういうふうな声も聞いていますし、実際に運営は誰がするんだ、責任持

ってどういうふうに行っていくんだという議論は当然必要で、これ議会としてもっとしたいんですよね、本当はね。だから、行政としても原案を提示、もっとしていただければ、本質的な議論ができると思うので、そういうふうな三セクへの在り方についての議論は当然やっていただきたい引継ぎ案件になると思いますよね。

ただ、なかなかちょっとここまで踏み込んだ内容、面白いのは面白いが、踏み込んでいるから、これそのまま引継ぎになると、引継ぎとすること自体もちょっとなかなか冒険的かなとは思っております。

副委員長 確かにちょっと踏み込んでいるんですよ。ですけれども、これをきっかけに次の議論のネタというか、たたき台です、基にしていればいいなというような引継ぎです。議員間討論も活発にやっていただいて、調査もやっていただいて、一体どういうリスクがあって、どういったものが理想なのかというのをぜひ次の委員会でも調査していただきたいなという思いですね、言ってみれば。引継ぎです。

遠藤委員 ただ、そもそも基本的な話として、これから委員会の構成も変わる、メンバーも変わる、正副委員長も新しくなる、そのメンバーの中での後期のこの産業建設常任委員会は何をテーマにするかというのは、その方々だけで当然、まず決められる話でありますから、もしかしたら道の駅がテーマにならないかもしれないわけだよね、そもそもがね。道の駅がテーマになるということを想定して引継ぎはいつているけれども、そもそも、いやいや道路のほうやるよ、水道のほうやるよ、そういうふうに全然違っちゃうことだってあり得るわけなんで、それはもう当然、僕らもベテランが多いから、当然分かっていることとしてはあるけれども、何だろうな、これは常任委員会の引継ぎもあるけれども、那珂市議会としてね、ちょっとやっぱりこういうことも踏まえて検討していきなきゃいけないよねという、この1年間は私たちが少なくとも、所管で責任を持ってやってきたところであるから、そういう思いは、どこか文面で残したい気はしますよね。ただ、願わくば、次回のこの常任委員会でも道の駅テーマでやれば、これがそのまま生きるかなとは思いますが、ただそれはちょっと何とも言えないところではあります。できればそれは期待したい、お願いしたいというぐらいのレベルにはとどまってしまうんですが、一応そういう思いは我々の委員会でありましたよということは、お伝えしておきたいですね。

大和田委員 そうなってくると、調査事項を引き継ぐとなると、特別委員会の設置なんていうのも検討ではないけれども、そういう時期にも来ているのかなと思っておりますが、どう思われますか。

副委員長 確かに遠藤委員、最初におっしゃったように、産業建設常任委員会は道の駅だけじゃないんですよね。ほかにも調査すべき点、調査したいことってあると思うんですね。そういった中で、今、大和田委員が言ったような特別委員会というのは、ある意味ありなのかなと今思いましたね。というのは、さっき言ったようにプロジェクトが走ってい

ての調査なんで、常に並行して走っていく形になるので、常任委員会では確かにカバーし切れないという部分は出てきているんじゃないかなど。さっき遠藤委員もありましたけれども、何も情報が足りていないとかというありましたけれども、そういった意味では、特別委員会はいいいアイデア、いい案だと私は思います。

遠藤委員 関連して、これって逆に言うと、もう既に釈迦に説法ですけども、常任委員会の範疇と特別委員会でできる権限、範疇があると思いますけれども、この道の駅に関していうと、例えば子育て支援センターを設置する機能とかという話が出ていないじゃないですか。あれは全協での話だったから、みんなが聞けるけれども、やっぱり答弁は道の駅整備課と、あと民生部門の部長、あとこども課でしたよね。要は所管がわたると、各常任委員会に分かれる。例えばあと防災機能をあそこに云々という話もあります。それは逆に総務生活常任委員会の範疇ですよ。

だから、道の駅という大きな事業について、市民の代表として議会がチェックをし、議論し、場合によっては提案するとすると、この産業建設という所管だけじゃなくて、総務生活、教育厚生まで含めた所管まで手を広げて、トータルでチェックを議会としてするのであれば、逆に言うと特別委員会でなければならぬではないんですかという感じもしますけれども、そこらってどうなんですかね。

委員長 暫時休憩いたします。再開を11時10分とします。

休憩（午前10時55分）

再開（午前11時04分）

委員長 ただいまの特別委員会につきましては、次回の委員会で引き続き検討してまいりたいと思いますので、今後の課題といたしますので、よろしくお願いいたします。

それでは、意見交換を終わりにいたします。

この内容については、引き続き次回の委員会でまた議論させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

続きまして、水戸農業高校の生徒さんたちとの語ろう会についての意見について、事務局のほうからご説明がありますので、よろしくお願いいたします。

次長補佐 前回、意見交換の中で、水農生の中で、ちょっとない部分があるんじゃないかということで、改めてちょっと聞き直しまして、この16番から18番のほうが抜けていましたので、こちらのほうを新たに追加して、ホームページのほうに掲載していきたいと思いますが、内容の確認をお願いしたいと思います。

委員長 以上、説明でございました。

また、要望書の内容については、小宅副委員長とで再度中身を、最後のまとめも含めて再度作り直しいたしまして、サイドブックス等に掲載させていただきますので、それぞれのまたご確認をよろしくお願いいたします。

本日の案件につきましては、全て終了いたしました。

以上をもちまして、産業建設常任委員会を閉会いたします。ご苦労さまでした。

閉会（午前11時07分）

令和8年3月2日

那珂市議会 産業建設常任委員会委員長 寺門 勲