

令和4年度三股町交流拠点施設整備事業に  
関する官民連携支援業務

報 告 書

令和5年3月

三股町

Amame Associate Japan 株式会社

## 目次

1. 本調査の概要 .....	2
1-1 調査の目的 .....	2
1-2 調査の内容 .....	2
1-3 本事業の概要.....	4
1-4 調査の先導性及び汎用性 .....	5
1-5 調査フロー .....	6
2. 前提条件の整理 .....	8
2-1 本調査対象地域の概要.....	8
2-2 「三股町交流拠点整備事業」のこれまでの検討内容 .....	15
2-3 町の課題.....	24
2-4 町民のニーズ.....	26
2-5 関係者の機運醸成 .....	27
3. 官民共同事業体を実施する事業内容・事業範囲の検討 .....	29
3-1 三股町交流拠点施設整備事業 .....	30
3-2 公共施設の包括委託事業 .....	33
3-3 行政向け地域エネルギー事業 .....	45
4. 事業スキームの検討 .....	59
4-1 官民連携事業スキームの整理 .....	59
4-2 「三股版地域密着型 LABV(/的)事業」スキームの構築.....	104
4-3 VFM の算定 .....	122
4-4 定性的評価 .....	124
4-5 リスク分担の検討 .....	127
4-6 モニタリングの検討.....	130
5. 本調査の検討結果.....	131
5-1 本調査の結果得られた示唆.....	131
5-2 今後の課題 .....	138
6. 事業の方向性 .....	140
6-1 新法人をパートナーとした持続可能な行政サービスの将来像 .....	140
6-2 行政課題解決の可能性 .....	140
6-3 事業プロセス.....	141
APPENDIX 1 「地域密着型官民連携」事業検討フロー .....	143

## 1. 本調査の概要

### 1-1 調査の目的

「三股町地域密着型<sup>1</sup>LABVによる包括管理等官民連携可能性調査（以下、「本調査」と称する）」は、「地域密着型」を掲げた官民共同事業体、即ちLABV(/的)<sup>2</sup>合同会社が核となり交流拠点整備事業を推進するスキーム、及び交流拠点整備事業を契機として地域密着型の新法人による実施が想定可能な、公共施設包括管理のほか行政向けエネルギー等の業務を検討することにより、町民とともに三股のまちづくりを推進し、町内経済を循環させ活性化する仕組みを構築することを目的とする。

### 1-2 調査の内容

三股町(以下、「町」と称する)においては、町の課題を解決しつつ、自分たちのまちを自分たちで創り、やりたいことができる「場づくり」「関係づくり」に向けて、町民とともにまちづくりを推進する仕組みを模索してきた。その結果、団地跡地(2.2ha)に町の暮らしの魅力を高める新たな交流拠点を創るに際して、まちづくりに資する官民共同事業体を設立することが必要であるとの認識のもと、町民との対話を通じて、官である町と民である商工会の2者が、50対50の意思決定割合でLABV(/的)合同会社を設立し、交流拠点整備事業を実施することが検討されてきた。

そのような背景を踏まえ、本調査においては、行政の新たなパートナーとして官民の特性を併せ持つ共同事業体の可能性を捉え、町の規模、資源、民間のノウハウ、町のポテンシャルを十分に考慮し、町民との対話を重ねつつ、町民とともに実施する地域密着型官民連携事業(以下、「本事業」と称する)が、自分たちのまちを自分たちで創るというまちづくりにつながる事業スキームを検討する。

本調査では、交流拠点整備の目的に留まらず、設立が予定されるLABV(/的)合同会社がまちづくりに資する仕組みを検討する。公共施設の包括管理やエネルギー事業のほ

---

<sup>1</sup> 三股町は「地域密着」で取り組む官民連携事業を、「町内における経済循環を生み、町内経済を活性化する取り組みによって、町民の暮らしをより良くすることを目指し、商工会に所属する事業者を中心に、この考え方に共感する町内外の事業者の参画を得て、行政と民間が連携してまちづくりを行うこと」と定義する。

<sup>2</sup> LABV(Local Asset Backed Vehicles)方式は、官民連携手法の一つであり、地方自治体などが保有する土地や公共施設などの資産と民間部門のパートナーが有する資金・ノウハウを組み合わせ、地域の事情に即した再生・開発・更新・資産の包括的な管理等の目的を達成するために組織される事業体官民が双方より出資を行い設立した事業体で事業を実施する方式である。三股町においては、LABV方式を踏まえ、町の実情に合わせた出資形態等事業スキームを検討しており、必ずしもLABV方式の主な事例として参照される英国の実践に則らず、適用される国内法が異なることから、本報告書においては本調査で検討する事業スキームを「LABV(/的)」と称することとする。

か、多様な行政課題と幅広い地域活性化事業に対し、町のパートナーとして柔軟に対応できる官民共同事業体のあり方を模索する。行政サービスやコストの効率化を図る仕組み、町外へ流出している行政コストを町内で循環させる仕組みを検討し、町内経済の活性化を促すシステムをデザインし、ひとつの持続可能な自治体経営のあり方を導き出す。

町の公共施設については、公共施設を行政サービス提供のプラットフォームとして捉え、保有にこだわらず「場」を確保するという考え方を取り入れることで、柔軟な公共施設マネジメントを検討する。本調査においては、新法人である官民共同事業体への公共施設の包括管理委託を検討する。町と新法人の契約一本で維持管理業務を包括的に実施することで、維持管理コストの抑制及び職員の業務負担軽減を図るとともに、官民共同事業体の安定的収入確保、行政の補完的機能としての役割について検討する。

町の電力事業については、町の資源に着目し、官民共同事業体による行政向けエネルギー事業の可能性を検討する。行政コストの町外流出を抑える手法の検討として、年間約9千万円の町負担電気料金（公営企業会計を除く）を地産電力で賄うことについて調査研究する。

以上のように本調査においては、町の新たな交流拠点整備を官民連携で実施する事業の検討を契機に、公共施設包括管理、エネルギー事業等を実施する公共サービスの担い手としての地域密着型LABVのあり方を模索し、まちづくり、地域経済の観点を含めた定量的かつ定性的効果の検討を実施する。

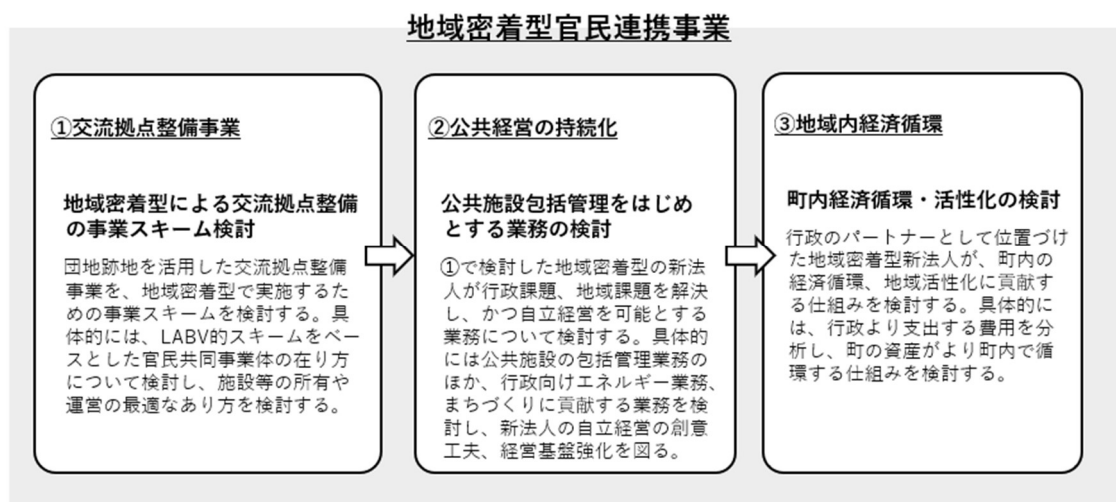


図 1 本調査内容

## 1-3 本事業の概要

### (1) 地域密着型官民連携事業について

「地域密着型官民連携事業」は、三股町交流拠点施設整備事業を契機として町と商工会が共同出資により設立した LABV(/的)合同会社が、交流拠点整備の目的に留まらず、町民の暮らしをより良くすることを目指し、町内における経済循環の創出、町内経済の活性化の観点を含め実施することが検討される官民連携のまちづくり事業である。具体的な事業として、交流拠点整備事業、公共施設包括管理事業、エネルギー事業の3つを検討している。

### (2) 三股町交流拠点整備事業

本町は豊かな自然環境や生活利便性の高さ、子育て支援等が評価され、人口増加を続け発展を遂げてきたが、少子高齢化の進展や人口分布の変化により、町の人口構造に大きな変化が生じている。

三股町交流拠点施設整備事業は、そのような町の現状を背景に、2.2haの五本松団地跡地を活用して、人口規模を維持できる魅力あるまちの実現を目指し、三股の暮らしの魅力を高める新しい拠点を創るという方針を立て、「学び」「子ども子育て」「健康づくり」「買い物と食」の4つの機能導入を柱に検討を進めている事業である。

### (3) LABV(/的)合同会社設立検討

三股町交流拠点施設整備事業に関して町と商工会が協議を重ねた結果、「地域密着型官民連携」の実現を目指し、町と商工会が共同出資する「官民共同事業体」を設立することが合意され、令和3年12月に協定を締結した<sup>3</sup>。以後、令和4年度中に LABV(/的)合同会社を設立することを目指し、交流拠点整備事業を含むまちづくりに関する協議が実施されてきた。令和5年2月2日、LABV(/的)合同会社「まちづくり合同会社みまた」が官民双方の出資により設立した。

---

<sup>3</sup> 三股町HP：官民共同事業体の設立に関する協定調印式

<https://www.town.mimata.lg.jp/contents/1344.html>

#### (4) 町の課題と方向性

本事業の検討は、特に以下2つの課題と方向性を認識し実施されるものである。

##### ア 中心地ゾーンにおける生活基盤の確立と地域内経済の循環

車を前提とした近隣生活圏域における利便性は高く、相対的に町内の商業機能は衰退傾向にある。交流拠点整備事業においては、商業機能の再配置と公共交通との連携により、歩いて暮らせる生活基盤の確立を目指す。加えて、町外への購買流出や電気料金等による外部流出という課題に対し、経済循環が生まれる活性化施策を検討する。

##### イ 行政サービスの効率化

複雑多様化する行政事務と深刻な人員不足により、役場機能は厳しい状況に置かれている。新法人を行政補完機能として町との連携体制を構築し、民間の柔軟性、機動力を活かした行政サービス全体の効率化、質の向上について検討する。

#### 1-4 調査の先導性及び汎用性

##### (1) 先導性

本調査結果が有する先導性として、主に以下6点が挙げられる。

##### ①地域密着型 LABV スキーム

公共資産活用をレバレッジに地元事業者の出資を得て、出資比率に関わらず「官50:50民」の民主的意思決定機構を組み込んで法人化する手法を「三股版地域密着型 LABV」としている。

##### ②公共サービスの効率化

拠点整備に加え、既存の公共施設及び公共サービス全体の効率化についても検討し、新法人(LABV(/的)合同会社)による総合的且つ包括的な公共施設の維持管理運営の仕組みを構築する。

##### ③交流拠点整備の PFI 事業スキーム

交流拠点については、施設整備を伴うコンセッション的な手法を想定し、官民における資産の所有と利用(運営)の区分を最適化し新法人に自由度を与えることにより民間の創意工夫を引き出す。本調査においては、全事業期間にわたり、設計から維持管理・運営までを PFI 事業にて実施することを検討し、VFM を算定した。

##### ④まちづくりに寄与する運営・維持管理の仕組み

既存施設については、現在の維持管理コストを上限としたアベイラビリティペイメントによりコスト抑制を図りつつ、コンセッション方式の運営権対価の部分

にレベニューシェア方式を組み込んで、成果連動で官民の利益分配を行い、官への配当はまちづくりに再投下する。

#### ⑤民間主導の公共施設マネジメント

公共資産を保有し続けることに縛られず、公共サービスを効率よく提供するプラットフォームとしての「場」のアベイラビリティ確保を検討し、民間主導による持続可能な公共施設マネジメント（床削減）の推進を可能とする。

#### ⑥地元資源を活用した町内循環型エネルギーモデル

水資源や籾殻等の町内資源を活用し、エネルギーを町内に循環させることで、強靱且つ持続可能な町の発展を可能とする。

### (2) 汎用性

本調査結果が有する汎用性として、主に以下3点が挙げられる。

#### ①LABV方式の検討

LABV方式の官民共同事業体は、本町において実現した際は国内3事例目となり、全国での実施数は未だ少ないが、地域内循環実現を考えるうえで、特に小規模の自治体において採用が前向きに検討される事業手法である。

#### ②官民共同事業体による公共施設マネジメント

公共施設の在り方を見直し、官民共同事業体により一般的な公共施設における維持管理運営の効率化を図ることは、どの自治体においても検討可能である。

#### ③行政コスト削減を含む自治体経営モデル

現在の行政負担を上限とし、行政から出ていくお金の支払の仕組みや流れの構造を変えることでコストパフォーマンスを高め、コスト増に歯止めをかけつつ地域経済の活性化を目指すものであり、デザインする自治体経営モデルは、特に小規模の自治体において汎用性が高い。

### 1-5 調査フロー

本調査は、図2に示す協議スケジュールに沿って実施した。

先導的官民連携支援事業協議スケジュール

調査フロー	説明	調査フロー	説明	
令和4年5月	<b>① 既存施設の前提条件の整理</b> i 総合管理計画、個別計画の進捗状況把握 ii 関連計画の整理、関連事業の把握 iii 施設改修、維持管理コストの把握 iv 稼働状況、利用実態の把握 v 包括管理対象施設、対象事業の絞り込み	各種データを収集整理し、既存施設や既存事業の総合的な包括委託の前提条件を整理する	調査フロー	
6月	<b>② 交流拠点のスキーム設計</b> i 事業実施体制の検討 ii 整備財源、運営コスト、収益事業の検討 iii 施設の所有と運営の在り方に関する検討 iv 事業スキームのパターン化	字び、子ども子育て、健康づくり、買い物と食の4つの機能に基づくコンテンツ及び実施体制を検討し、必要な施設、活用可能な財源、新法人に持たせざるべき権限等を整理し、事業スキームのパターンを設計する	10月 11月	
7月	<b>③ 行政向け電力事業の検討</b> i 地産電力の実証と創電のポテンシャル把握 ii 新電力に切り替え可能な公共施設の検討 iii 電力事業のスキームと実現可能性の検討	行政の電力需要の実態や町内の発電施設に関する情報を収集整理するほか、小水力や木質バイオマス等の発電事業のポテンシャルについて調査を行い、地域新電力の事業スキームを検討する	⑥ 事業内容と事業範囲及びスキームの検討 i 事業採算性、長所短所、行政内部及び住民との合意形成の難易度の整理 ii 対象施設、対象事業の評価 iii 事業スキームの創設工夫 iv 地域経済への影響等を踏まえた町全体での事業効果の検証 中間報告	⑥で想定した事業スキームにより、行政サービス効率化や質の向上に加えて、公共施設の総量削減、地域経済の活性化、自立した地域エネルギーの実現など、全体として町にどのような効果をもたらすことが可能か検証する
8月	<b>④ 仮設（ストーリー）の設定</b> i 行政と新法人との役割分担の仮設 ii 施設管理のほか行政サービスの提供を総合的に実施するための体制の想定 iii 地域経済循環のイメージ	①-③の調査を踏まえて、行政と新法人による行政サービス提供体制の仮設を立てる	12月 1月	⑦ 事業全体の効果検証 i 新法人をパートナーとした持続可能な行政サービスの将来像 ii 公共施設マネジメント等、行政課題解決の可能性の検討 iii 実現に向けたプロセスの整理 最終報告
9月	<b>⑤ 関係者及び事業者等へのヒアリングの実施</b> i 仮説を踏まえヒアリング実施 ii 課題と協力のキヤッチを掴む iii クリアすべき課題の整理	関係機関、民間事業者、町民等とのヒアリング調査や関係法令の確認を行い、現実的な課題を整理する	令和5年2月	⑧ とりまとめ i 成果品の取りまとめ ii 完了実績報告書の作成

図 2 本調査協議スケジュール



## 2. 前提条件の整理

### 2-1 本調査対象地域の概要

#### (1) 三股町の概要

##### ア. 位置と地勢

三股町は、宮崎県の南西部、都城盆地の東部に位置し、東は日南市に、西から北にかけては本県第二の都市である都城市に、また、北東は県都宮崎市に接している。

面積は 110.02 km<sup>2</sup>であり、東西 18.0 km、南北 12.7 kmの東西に細長い地形で、町の約 70%の鰐塚山系に囲まれた平均標高 250m の台地から形成されている。

町の西部は、都城盆地の平野部が広がり、農地や町街地が形成されている。また東部は、「わにつか県立自然公園」をはじめとする豊かな自然の残る地域であり、鰐塚山に源を発生する大淀川水系の沖水川が本町の中央を西流し、その流域には扇状地が形成され田畑が広がっている。



出典：三股町公共施設等総合管理計画

図 3 町の位置と地勢

#### イ. 沿革

町の歴史は古く、新石器時代より各所に人が住んでいたことがうかがえる。町名の起源は明確になっていないが、古書等には「水俣」、「三股」と記されており、「古くから川三条、股になりて流れたりという」とあるため、その名が用いられたといわれている。

江戸時代は薩摩藩に属し、明治初年に五戸長をあわせ、戸長役場と改称した。当時の地頭三島通庸は、荒涼な原野を開拓し、産業や教育の振興を図って村づくりを進め、三股の基礎を築いた。

明治 22 年、町村制実施により三股村となり、昭和 23 年 5 月 3 日に町制を施行して名実ともに三股町として発足した。以来自治の発展に努め、文化農村建設に努め、更に今や数多くの企業誘致により町民の所得向上をはかりながら住みよい・豊かな田園工業都町をめざして躍進している。

#### ウ. 交通

町の交通網は、町内を横断する道路として、主要地方道都城北郷線があり、都城市と日南市を結んでいる。

また、町北西部を国道 269 号、南西部を国道 222 号バイパスが通っており、それらを結ぶ形で県道、町道が巡らされている。

鉄道は、町北西部から西部にかけて JR 日豊本線が通っており、三股駅、餅原駅の 2 駅が存在している。

#### エ. 人口推移と将来人口の見通し

表 1 に示される通り、町の総人口は、2015 年時点で約 2.5 万人と 1980 年時点の約 1.8 万人から増加傾向にある。しかし、年齢別に人口構成内容をみると、団塊世代（65 歳～69 歳）が男女ともに最も多く、高齢人口比が 25.8%であるのに対して年少人口比は 16.9%となっている。さらに、生産年齢人口比は 1980 年時点の 64.8%から 57.3%と 7.5%減少しており、総人口に対する高齢人口が占める割合が高く、一方で生産年齢人口は低い割合となっている。

このように、町の総人口は増加傾向にあるものの少子高齢化が進行している。

表 1 三股町 3階層別人口の推移 (1980年～2015年)

	人口 (人)				構成比率 (%)		
	総人口	年少人口	生産年齢人口	高齢人口	年少人口比	生産年齢人口比	高齢人口比
1980年	17,713	4,283	11,476	1,954	24.2	64.8	11.0
1985年	18,832	4,482	11,965	2,385	23.8	63.5	12.7
1990年	21,011	4,766	13,210	3,035	22.7	62.9	14.4
1995年	22,941	4,708	14,512	3,721	20.5	63.3	16.2
2000年	24,056	4,565	15,065	4,426	19.0	62.6	18.4
2005年	24,545	4,173	15,296	5,076	17.0	62.3	20.7
2010年	24,800	4,017	15,121	5,662	16.2	61.0	22.8
2015年	25,404	4,306	14,566	6,542	16.9	57.3	25.8

出典：三股町まち・ひと・しごと創生総合戦略「人口ビジョン」

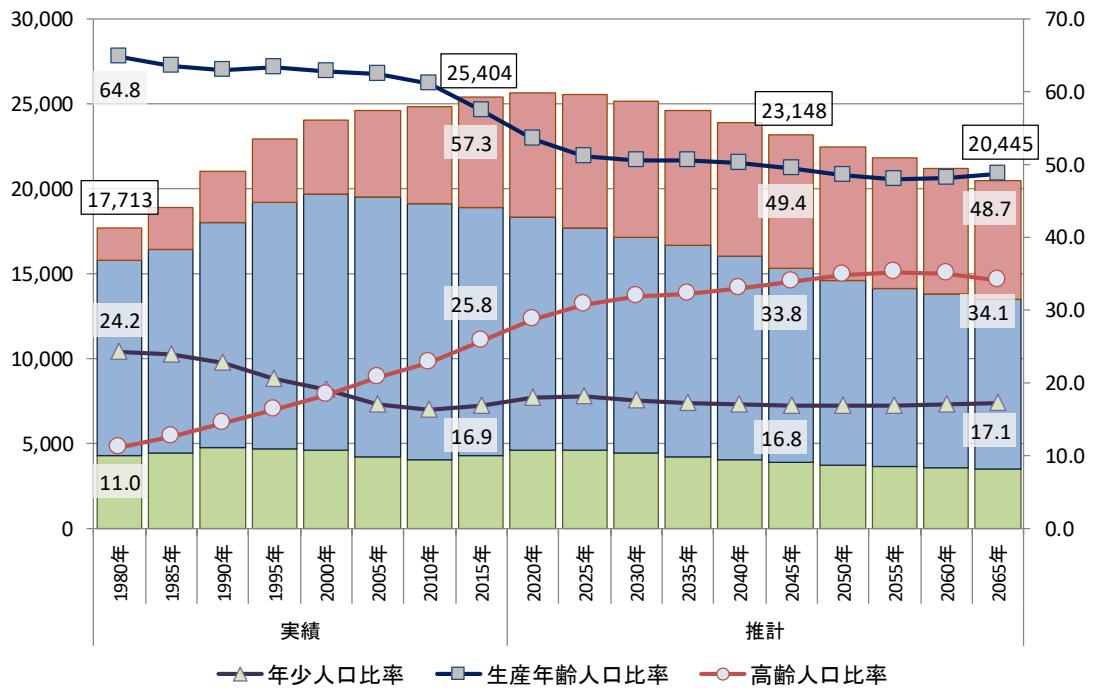
図4は、将来の人口推計を示したものであり、棒グラフはそれぞれ三股町の年少人口（赤色）、生産年齢人口（青色）、老年人口（緑色）の推計を示す。図4によると、町の総人口は2020年の約2.5万人をピークに減少に転じ、2045年には約2.3万人に減少することが予想される。同時に高齢人口比率の上昇と生産年齢人口比率の減少も見受けられ、2020年までは町の総人口は増加傾向にあるが、それ以降は減少に転じると同時に少子高齢化もより進行していくと予想される。

将来的な地区別の総人口増減率をまとめた表2によると、2015年時点で最も多い人口を抱える第7地区は人口増減率が-1.9%に抑えられる見込みであるのに対して、2015年時点で最も人口が少ない第5地区は増減率-21.7%と、地区によって人口差がさらに広がることが予想される。

表 2 2015年から2040年までの地区別総人口増減率

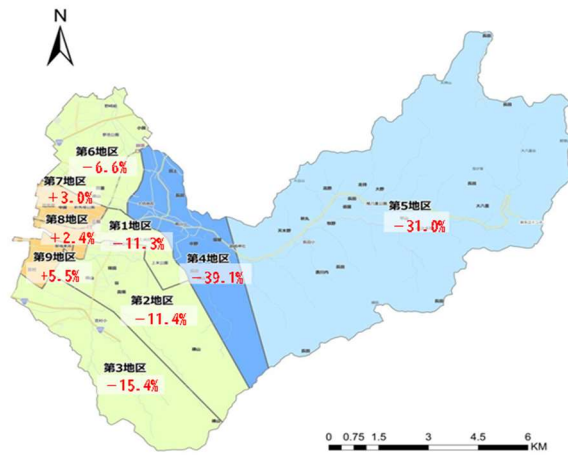
地区名	2015年	2040年	増減率
第1地区	2,501人	2,111人	-15.5%
第2地区	2,322人	2,240人	-3.5%
第3地区	1,437人	1,097人	-23.6%
第4地区	1,366人	952人	-30.3%
第5地区	583人	456人	-21.7%
第6地区	4,719人	4,133人	-12.4%
第7地区	5,186人	5,086人	-1.9%
第8地区	2,873人	2,852人	-0.7%
第9地区	4,183人	4,453人	6.45%
合計	25,170人	23,379人	-7.1%

出典：三股町まち・ひと・しごと創生総合戦略「人口ビジョン」



出典：三股町まち・ひと・しごと創生総合戦略「人口ビジョン」

図 4 将来人口推計



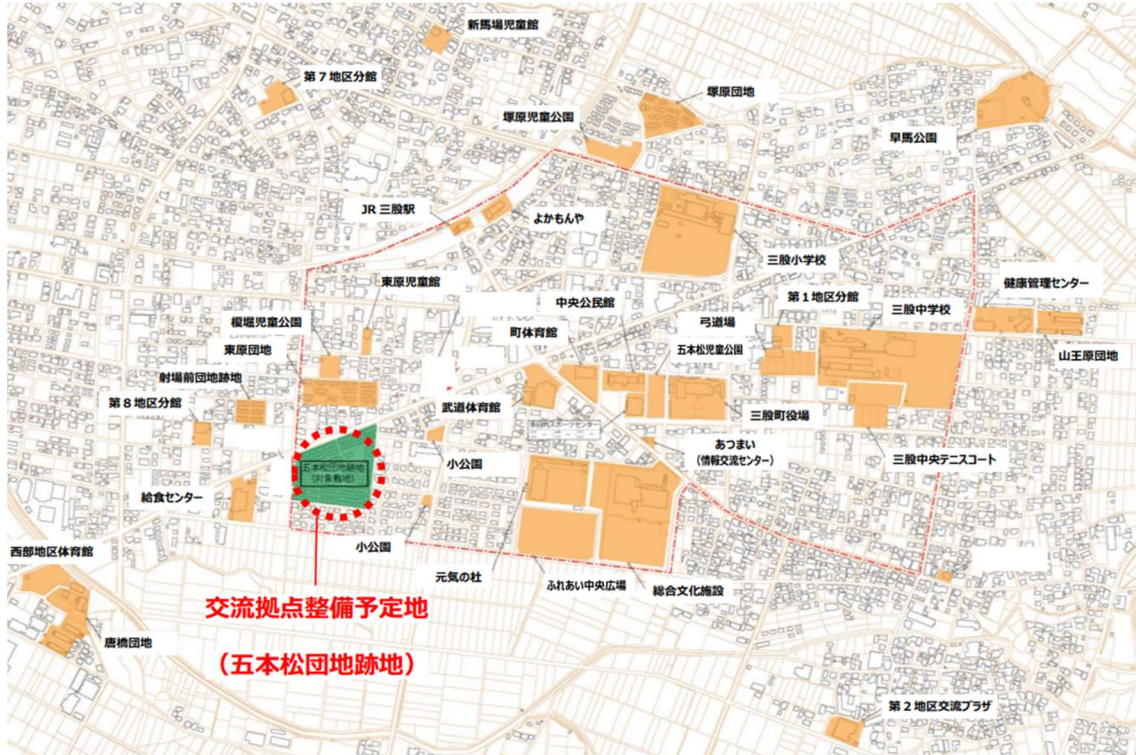
出典：三股町公共施設等総合管理計画

図 5 2010年から2040年までの地区別総人口増減率

## (2) 五本松団地跡地の概要

### ア. 五本松団地跡地周辺の施設配置

交流拠点整備予定地周辺の公共施設等の状況は以下に示すとおりである。



出典：令和3年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画

図 6 五本松団地跡地及び公共施設等の立地状況

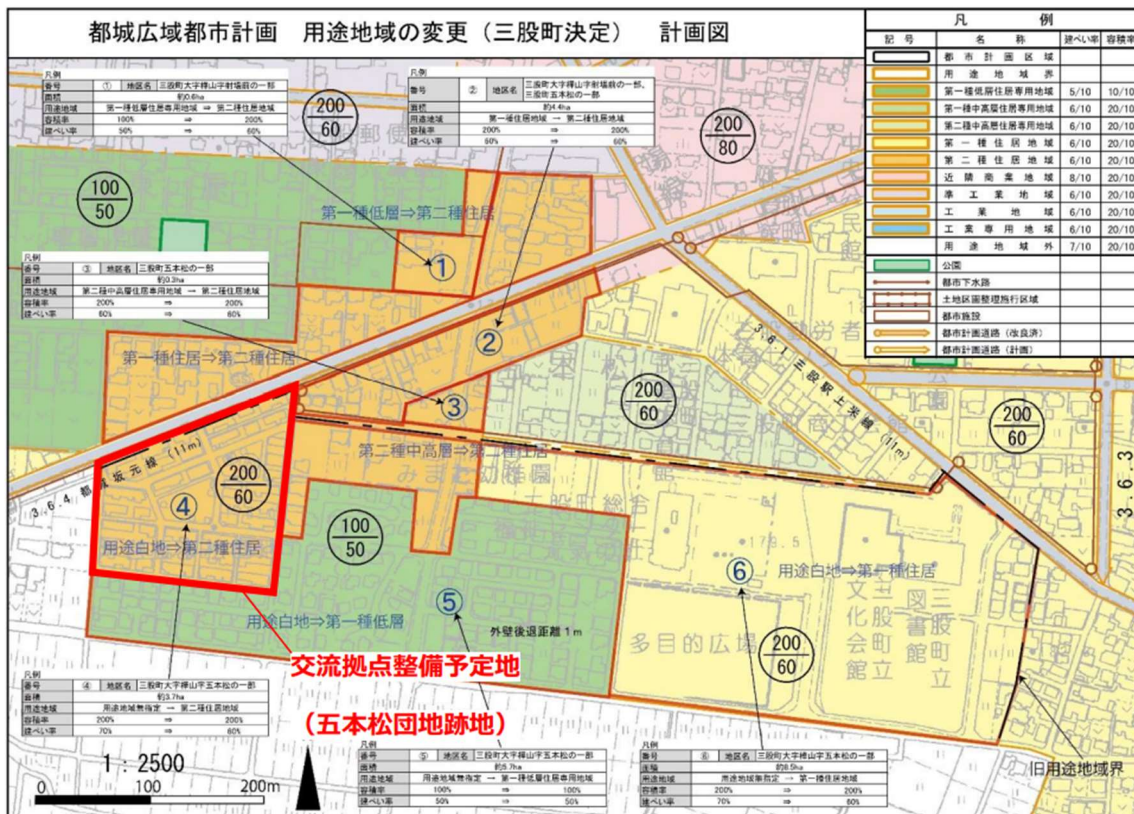
### イ. 五本松団地跡地の状況

町では、平成30年3月に「三股町都市計画マスタープラン」を策定し、行政拠点や交通拠点等の各種拠点機能が集積するエリアを「核となる三股の中心地ゾーン」と位置づけ、バランスの取れた質の高いエリアへの発展を目指している。中心地ゾーン内に必要な都市機能を誘導し目指すべき中心地ゾーンの将来像を実現するため、令和3年4月に用途地域の指定及び一部見直しを行った。なお、整備予定地は立地適正化計画の都市機能誘導区域内に位置する。

表 3 五本松団地跡地

地区名	三股町大字樺山字五本松の一部
用途地域	第二種住居地域(変更前：用途地域無指定)
容積率	200%(変更前：200%)
建ぺい率	60%(変更前：70%)

出典：令和3年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画



出典：令和3年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画

図 7 五本松団地跡地の計画図

### ウ. 五本松団地跡地における配慮点

交流拠点整備予定地である五本松団地跡地周辺には、拠点整備を進めていく上で配慮すべき点がある。下記①は、変則五差路による交通処理の課題、②は、住宅地に近接しているため住民等への配慮の課題、③から⑤は旧五本松団地時代の土地の記憶として残している旧住宅や 4 本の既存樹木、ゾウさん滑り台をどのように活用するか、⑥は県道の歩道部分の一体的整備などに配慮しながら、施設等整備を進めていく必要がある。



①変則五差路



②住宅地との近接



③旧住宅（長屋）



④既存樹木（全 4 本）



⑤既存遊具（ゾウさん滑り台）



⑥県道の歩道



出典：令和 3 年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画

図 8 五本松団地跡地における配慮点





## イ 導入機能

基本構想では、「健康」「交流」「賑わい」の3つのキーワードと「生涯学習」「放課後子ども」「親子ふれあい」「健康づくり」「地域活性化」の5つの課題を土台にして、町民ワークショップの内容を分析し、公共公益的視点を持ちながら導入機能のイメージを整理した。様々なワークショップにおける町民の意見を踏まえ、令和3年11月に「基本計画」<sup>5</sup>が策定され、新たに整備する交流拠点に、「学び」「子ども子育て」「健康づくり」「買い物と食」の4つの機能を導入することが決定された。

### ■機能に関する検討の経緯

(基本構想) 機能イメージ		⇨ 具体化に向けて行った検討	⇨ (基本計画) 導入機能の基本的な考え方		
生涯学習	多用途空間提供機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生涯学習、文化活動の場</li> <li>● 子どもの居場所、親子の触れ合い</li> <li>● 広場、屋根付きスペース、ステージ等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育課との協議</li> <li>● 生涯学習講師へのヒアリング調査</li> <li>● 文化協会との意見交換</li> <li>● 類似の文化施設の視察</li> <li>● 運営に関する民間事業者との意見交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学び機能</li> <li>● これまでの生涯学習事業を通じた学びに加えて、幅広い世代が学びに触れることができる機能を導入する。</li> <li>● 知的欲求が満たされ、自己実現の達成感が味わえることにより「心の健康」の保持増進に寄与する。</li> </ul>	
放課後子ども		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福祉課、教育課、健康管理センターとの協議</li> <li>● 子どもに関する行政集約の検討（関係課協議）</li> <li>● ファミリーサポートセンター事務局との意見交換</li> <li>● 運営に関する民間事業者との意見交換</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 子ども子育て機能</li> <li>● 「支援」というよりは、子どもや子育てする親自身が楽しめる機能を導入する。</li> <li>● 子育ての楽しさを日常的に感じられることにより「心の健康」の保持増進に寄与する。</li> </ul>
親子ふれあい		<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィットネス、屋内プール</li> <li>● 気軽に運動やスポーツに親しむことができる場</li> <li>● 広場、ウォーキングコース、健康遊具等</li> </ul>			
健康づくり	特定目的達成機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食店</li> <li>● 特産品等の販売</li> <li>● チャレンジショップ</li> <li>● テナント誘致</li> <li>● 食品加工販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商工会、みまたんよかもん協同組合との意見交換</li> <li>● 物産販売所、加工施設の検討</li> <li>● 施設見学及び視察研修</li> <li>● 民間事業者との意見交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 買い物と食の機能</li> <li>● 暮らしに欠かせない生活利便施設として、買い物、飲食機能を導入する。</li> <li>● 拠点周辺だけでなく、町全体の暮らしをターゲットとして、公共交通との連携や移動販売等による交通弱者の買い物支援体制を構築する。</li> </ul>	

出典：令和3年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画

図 10 機能に関する検討の経緯

<sup>5</sup> 三股町 HP：交流拠点整備事業「基本計画」

<https://www.town.mimata.lg.jp/contents/1328.html>

## ① 学び機能

基本構想では、本機能には、施設の老朽化による不具合が生じている生涯学習施設について、ニーズに合った生涯学習、地域活動の振興が十分に図られるような機能、及び放課後の子どもを取り巻く環境整備として居場所づくりや、学習支援機能が求められた。

これらを「多用途空間提供機能」と位置づけ、交流や、子ども・子育てに関するニーズを、特別な機能を有する施設を整備するのではなく「やりたいこと」ができる空間を提供することで応えるとしている。

基本計画においては、本機能を導入することで「学ぶ人が増える 仲間ができる 成長できる」という3つの暮らしの魅力が創出されると示されている。

### (i) 「学ぶ人が増える」=多様な「学び方」

- ・個人の知的欲求に応える学びの提供や、オンラインで学べる環境づくりなど、より多くの方が暮らしの中に「学び」の時間を持つことに繋がる取り組みを実施。
- ・学びの視点で、様々な人にとっての第三の居場所をつくり、個人も含めた多様な人が「学び」を通じて交流拠点に集まるようになり、ちょっとしたきっかけや偶然の出会いから、新たな交流が生まれることを目指す。
- ・地域コミュニティでの学習会など、地域活動の場としても利用しやすい環境を整える。

### (ii) 「仲間ができる」=交流を目的とした「学び」

- ・学びを通じて同じ趣味を持つ人や多世代の人のつながりが生まれるよう、交流が活発になることを目的とした「学び」の場を作る。文化活動や体を動かす時間を仲間と楽しく過ごすことで、共通の生きがいを持つ仲間を増やすことに繋がり、教える人と教わる人、教わる人同士の交流が深まる。
- ・講師及び参加者ともに高齢者が主となる傾向があるため、年齢層や男女の参加比率など偏らないよう、参加者の層を広げる工夫が必要。参加者を拡大するため、教えることができる人を増やし、教室の種類を増やすことにも取り組む。
- ・日頃の練習の成果を発表する場、創作したものを展示する場を設け、学びの目標となる自己表現の機会を作る。

### (iii) 「成長できる」=成長を目的とした「学び」

- ・「スキルを高めたい」「教える側になりたい」という声や、資格取得やインストラクター、講師の養成などの学びに対するニーズもあるため、向上心や自己実現欲求に応える「学び」を提供し、町民の目標の達成や夢の実現を支援する。
- ・自己研鑽の為に、日々の暮らしの中に学びの時間を確保して取り組む人を主なターゲットとする。
- ・専門性が求められる「学び」を提供するため、ノウハウを持つ民間事業者と連携する。

## ② 子ども子育て機能

基本構想では、本機能には、子育て世代を取り巻く環境整備として、親の負担軽減を目的とした天候に関わらず遊べる場所の確保や、ゆったりと過ごせる親子ふれあいの空間を創出する機能が求められた。

これらを、前述の①学び機能と同様に「多用途空間提供機能」と位置づけ、交流や、子ども・子育てに関するニーズを、特別な機能を有する施設を整備するのではなく「やりたいこと」ができる空間を提供することで応えるとしている。

基本計画においては、本機能を導入することで「子育ての喜びを共有できる」という暮らしの魅力が創出されると示されている。

- ・特定の対象に対する「支援」ではなく、親自身が子育てを楽しめる環境づくり、子ども自身が遊びや学びを通じて生き生きと成長できる環境づくりを進める。
- ・子育て世代の人たちが日頃の不安や悩みを打ち明けたり、子育てに役立つ情報を共有したりすることが日常的にできる交流の場を設ける。日頃から不安やストレスを解消できることで、相談や支援が必要な状態になることを未然に防ぐ。
- ・親子のふれあいや子どもの遊び場については、天候に左右されない広々とした屋内空間や屋根付きスペースに対するニーズが強いため、そのニーズに応える施設を整備し、親子や子ども同士でのびのびと過ごせる場を創出する。
- ・子育ての取り組みを幅広く進める上では、新しいアイデアや柔軟な発想が求められるため、民間との連携を検討する。

## ③ 健康づくり機能

基本構想では、本機能には、健康づくりや健康寿命を延ばす環境整備として、健康増進、及び身近なスポーツの振興機能が求められた。

これらを「特定目的達成機能」と位置づけ、特に健康増進に関する強いニーズに対して、施設や設備、器具の整備を行う。ただし、ニーズの変化が生じた際に、多額のコストが発生する恐れがあることや、コスト試算も慎重に行うことが必要となるため、専門業者の支援が必要であるとしている。

基本計画においては、本機能を導入することで「仲間とともに健康づくりができる」という暮らしの魅力が創出されると示されている。

- ・健康意識を高め健康づくりに励む人たちを増やすため、軽いトレーニングやウォーキングなど、日常のなかで仲間たちと楽しく健康づくりができる環境を整備。
- ・子どもの健康という視点では、スポーツ等を通じた体力づくりに加えて、専門的な知識を有するインストラクターによるトレーニングや栄養指導など、丈夫でケガしにくい体づくりができる環境を整備し、高齢者だけでなく幅広い世代の健康づくりに資する施設として整備する。
- ・新しいアイデアや柔軟な発想が求められるため、民間発案を取り入れた官民連携を検討する。

#### ④ 買い物と食の機能

基本構想では、本機能には、立ち寄りたくなる三股の顔づくりを目的として、時間やお金の消費を喚起する仕掛けにより、地域活性化施設としての機能が求められた。

これらを「稼ぐ機能」と位置づけ、前述の「多用途空間提供機能」「特定目的達成機能」に付加することで、事業の実現性や継続性を高めるとしている。商工会をはじめ、町内事業所と連携し、コスト削減効果を優先するのではなく、サービスの質の向上に主眼を置いて地場産業の発展・振興に寄与するとしている。

基本計画においては、本機能を導入することで「車に頼らず暮らしやすくなる」という暮らしの魅力が創出されると示されている。

- ・車を運転できる人たちの目線だけでなく、車を運転できない人たちの目線で生活利便性を考え、日々の生活に欠かせない買い物と食の機能を導入する。
- ・歩いて暮らせる生活利便性の高さを実現するには、コミュニティバスのネットワークにより拠点と各地域を結ぶほか、交通弱者を対象とした買い物支援を行う。
- ・商業機能導入のもう一つの目的としては、商工会を中心に地元事業者と連携し地場産業を活性化させる狙いがある。地場産品の魅力を分かりやすく発信し、地域内経済を循環させる役割を担いながら、三股の自然の恵みである農産物が手に入る場、暮らしに欠かせない買い物の場として、暮らしを支える商業基盤をつくる。

## ウ 整備施設

「基本計画」においては「学び」「子ども子育て」「健康づくり」「買い物と食」4つの機能を、主に「町民交流施設」「屋外施設」「商業交流施設」の3つの施設を整備し、導入することが示された。

### ① 町民交流施設

本施設は、生涯学習機能・子ども子育て機能を有した文化交流施設と、健康増進機能を有した健康交流施設で構成される。

文化交流施設においては、生涯学習活動、文化芸術活動、地域活動など、様々な活動を行いやすくする空間や、子ども同士や親子、多世代間の交流が生まれやすくする空間など、特別な機能を持たせない「利用しやすい空間」として整備する。町民の文化的な交流の場として、学びだけでなく、学びの成果を発表したり、展示するなど、活動の目標となる自己表現の機会創出や、自己実現の達成感や子育ての楽しさを日常的に感じられることにより「心の健康」の保持増進に寄与することを目的とする。

健康交流施設については、運動や健康増進など、特定のニーズや目的に合わせて整備する。幅広い世代の運動や健康づくりの場を創出し、交流しながら楽しく体力づくりに励むことで「体の健康」の保持増進に寄与することを目的とする。

### ② 屋外施設

本施設は、パブリック空間機能を有した広場・屋根付きスペースと、駐車場・駐輪場で構成される。

パブリック空間については、町民参加型で芝生広場をつくるなど手作り感を大事にし、協働のまちづくりを象徴する場所とする。広場での各種イベントやマルシェなどの活用を想定し、人や物の動線の工夫、電源や水場の適切な配置など、使う側の利便性を考慮することや、三股の豊かな自然を表現するため、樹木や花壇、水辺など自然の要素を十分に取り入れ、四季の移ろいを感じられるような広場として整備する。また、屋内と屋外を屋根付きスペースで繋ぐことで、利用目的や感染症等の社会状況、天候にフレキシブルに対応できる空間とする。

駐車場・駐輪場については、面積が広く空間デザインへの影響も大きいため、樹木等の緑を適切に配置し、拠点全体の雰囲気を損なわないよう配慮する。また、各施設への人やモノの動線に配慮し、雨天時の利便性等も考慮して屋根付き駐車場も整備する。

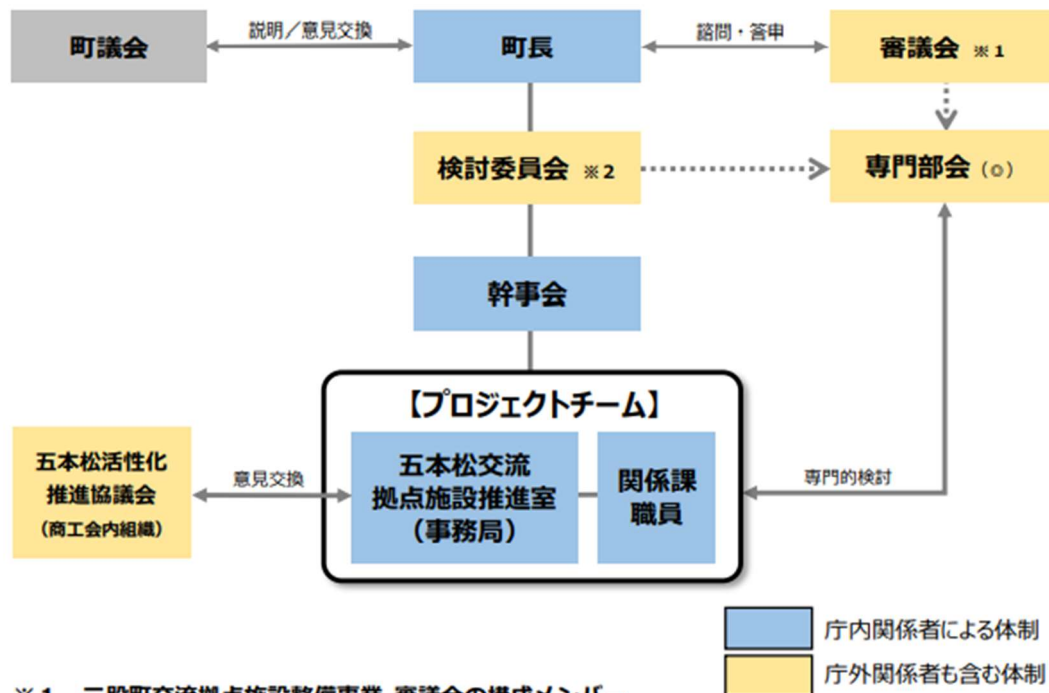


## (2) 交流拠点整備の官民協議

### ア 検討体制

交流拠点整備に導入する「学び機能」「子ども子育て機能」「健康づくり機能」「買い物と食の機能」の4つの機能すべてにおいて、行政だけで魅力あるコンテンツを作り上げることは困難であり、実績やノウハウを持った専門的な事業者との連携が必要となる。「地域密着型官民連携」という考え方のもと、地場産業の振興に資する事業となることを目指し、地元事業者を中心に、専門的なノウハウを持つ事業者の協力を受けながら、施設の運営体制を見据えた交流拠点整備事業の検討体制を構築することとなった。

そのため、検討体制についても、行政が考える「行政運営」的発想から、町民・事業者・行政で考える「自治体経営」的発想に切り替え、まちづくりの体制を構築するため、「基本計画」策定の段階から、図12の通り、庁内の五本松交流拠点施設推進室と、商工会内に組織される五本松活性化推進協議会(以下、「協議会」とする)が中心に官民で協議を実施し、LABV(的)合同会社の設立及び交流拠点整備事業の準備を実施した。



#### ※1 三股町交流拠点施設整備事業 審議会の構成メンバー

三股町役場 OB、三股町自治公民館連協会、南九州大学（○）、三股町商工会、女性団体連絡協議会、都城土木事務所、都城工業高等専門学校（○）、宮崎県建築士会（○）、NPO 法人宮崎県ノルディックウォーキング協会、宮崎銀行三股支店

（○）専門部会メンバー

#### ※2 三股町交流拠点施設整備事業 検討委員会の構成メンバー

副町長、教育長、住民代表、三股町体育協会、三股町保育会、三股町社会教育委員、三股町老人クラブ連合会、三股町文化協会、三股町商工会女性部、三股町商工会青年部、町内女性経営者（○）

出典：令和3年度三股町交流拠点施設整備事業基本計画

図12 交流拠点整備事業検討体制図

## イ 官民共同事業体の設立検討

町は交流拠点施設整備事業において検討する「地域密着型官民連携」について、官民共同設立に向け、商工会及び協議会と協議を重ねてきた。

(→協議内容及び協議フローについての詳細は APPENDIX 1 を参照。)

### ① 「地域密着型官民連携」を目指す合同会社設立の経緯

三股町は、「町民とともに考え、町民とともに進めるまちづくり」という理念を掲げ、五本松団地跡地の利活用についても、町民である商工会と共に検討を重ねてきた。商工会は、「わが町のことは、我がどんでやっど」という理念を掲げており、共に住民自治の考えが定着している。町と商工会は、「地域密着型官民連携」を掲げ、まちづくりの主体である町民、地域コミュニティ、町民活動団体、事業者及び町役場と連携し、町民の暮らしを豊かにすることに全ての能力を注ぐ官民共同事業体の設立を検討してきた。

町と商工会は、令和3年12月に協定を締結し、「地域密着型官民連携」の実現を目指し、町と商工会が共同出資する「官民共同事業体」を設立することを合意した。また、令和4年には、五本松団地跡地を交流拠点施設整備事業用地として活用することを前提に、土地活用については、町民の貴重な財産を保有管理する町の責務を重視すること、また、交流拠点施設整備事業を推進するにあたっては、商工会が有する様々なノウハウを引き出し、発展させ活用することで、地場産業の成長を目指す旨を合意した。

交流拠点施設整備事業の事業計画においては、基本計画に位置付けられた4つの機能である「学び」「子ども子育て」「健康づくり」「買い物と食」を踏まえて下記事項を実施することとした。

- i) 業態企画案の決定
- ii) 企画業務の推進
- iii) 設計業務・施設整備業務の実施

### ② 合同会社の設立

町が商工会とのまちづくりに関する協議を重ねた結果、令和5年2月2日に合同会社「まちづくり合同会社みまた」が設立し、「地域密着型官民連携」として、町と商工会が「緊密に連携し、行政民間一体となってまちづくりを進めること」が合意された。

当初、LABV方式の合同会社を設立するため、町は土地を出資することが検討されていたが、土地ではなく資金を出資することによって、LABV的な体制を取ることとなった。出資については従来のLABV方式とは異なるが、官民が50対50の意思決定構造を持つ合同会社であることは相違ない。検討の結果、LABV的な合同会社を設立した。

町は、経済及びエネルギー等の地域内循環を含めたまちづくりの観点を十分に踏まえ、合同会社を核とした交流拠点施設整備事業を推進していくための検討を実施した。

設立に要した手続きは、主に以下5事項である。



- i) 会社の基本事項<sup>6</sup>の決定
- ii) 定款の作成
- iii) 出資金の支払い
- iv) 登記申請
- v) 税務署・官公署への届け出

概要については、本報告書(「4-2「三股版地域密着型 LABV(/的)事業」スキームの構築」にて後述する。

### ③ 設立時に苦勞した点

官民共同体である LABV 的な合同会社を設立するにあたり、町は内部調整、外部調整、及び官民連携事業における「共同」(理想と現実のギャップ)の3つの課題に直面した。このような困難に対して、専門部署の設置と継続性の確保や、プロフェッショナルなアドバイザーの招聘、揺るぎないまちづくりの姿勢を貫くことによって、困難を乗り越え、LABV(/的)合同会社を設立するに至った。詳細については、本報告書(「5-1 本調査の結果得られた示唆」)にて後述する。

## 2-3 町の課題

町の課題として、主に以下の3つが挙げられる。詳しくは次章で検討する。

### ア 公共施設・行政サービスの課題

町の公共施設の課題として、老朽化した建物の更新、業務効率の向上、IT 技術の活用等による利用率の向上が挙げられる。昭和 40 年代、50 年代に建てられた公共施設が多く、耐震の面からも建替えや大規模改修の必要に迫られている。公共施設マネジメントの観点から、町の予算規模及び町民のニーズを踏まえつつ、一機能一施設という従来の公共施設の在り方から脱却し、公共サービスをどのように提供していくかが問われている。また、庁舎から離れた場所に位置している公共施設には、施設間の連携やアクセス面に課題があるため、新たに整備する交流拠点施設への機能移転や官民連携による民間のノウハウを活用した公共施設利用が期待される。さらに、施設の運営面においては、時代に沿った技術、デジタル技術等を活用し、町民のニーズに応える必要がある。例えばスポーツ施設等の利用予約をインターネット上で実施可能なシステムの導入が求められる。

### イ エネルギー循環の課題

令和 4 年 10 月 13 日に、町は 2050 年までに二酸化炭素の排出量を実質ゼロとする「ゼロ

---

<sup>6</sup> 基本事項とは、社員・商号・事業目的・本店住所・公告の方法・決算月・資本金の7つを指す。資本金について、合同会社は一円から設立が可能であるが、実際事業を1円で開始することは不可能である。よって、本事業における最低出資金額の設定が必要となる。

カーボンシティ「みまた」を目指し、行政・町民・事業者が適切に役割を分担しつつ、地域の視点から地球温暖化を防止する取組を積極的に行う旨を宣言した<sup>7</sup>。町内資源を活用し再生可能エネルギーを利用することが、カーボンニュートラルの実現の観点からも求められる。

また同月、町が一事業者として、地球温暖化防止のために自ら率先し、事務・事業に伴い排出する温室効果ガスを抑制することを目的とし、再生可能エネルギーの利用や省エネ対策を実行するため、「第2次三股町地球温暖化対策実行計画」を改訂した<sup>8</sup>。総務課長を地球温暖化対策等実行責任者とし、対策委員会を設置した本格的な体制で、地球温暖化防止に向けた取り組みを、役場職員から意識を高め、PDCA サイクルを回し推進している。

自然に囲まれた三股町は豊かな資源を有し、太陽光のみならず、木材をはじめとするバイオマス、水力の活用が期待される。創電・蓄電の技術を取り入れ、十分に分析を重ねることにより町でエネルギーを生み、そのエネルギーを利用する循環の仕組みが構築可能である。

## ウ 町内経済循環の課題

町の資源をいかに循環させ、経済を活性化するかは大きな行政課題である。経済産業省と内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局の地域経済分析システム RESAS が作成した地域経済循環図<sup>9</sup>によれば、三股町の2018年の地域経済循環率は53.6%である。

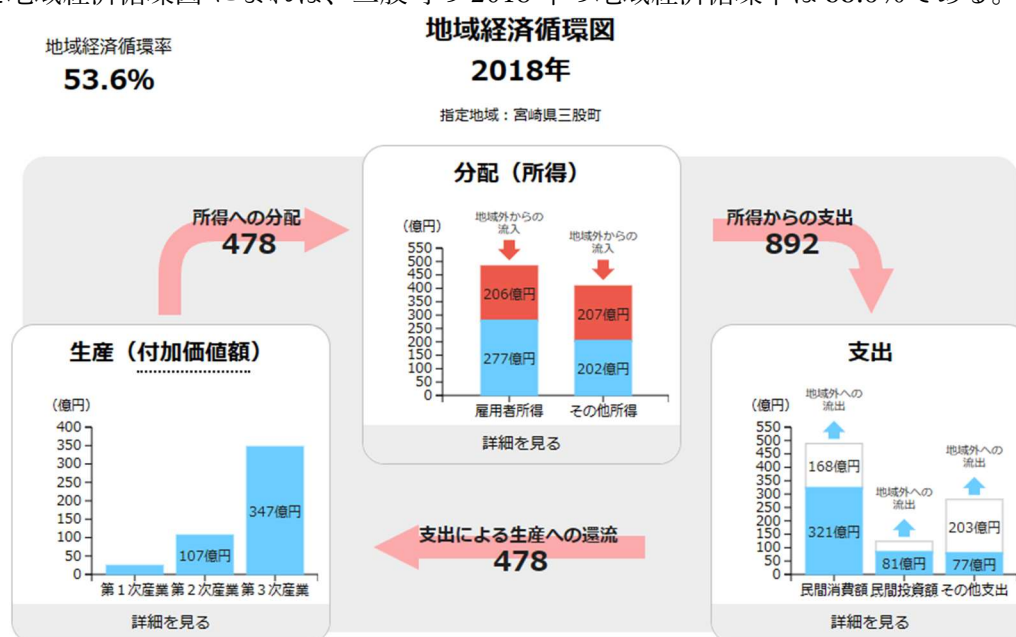


図 13 地域経済循環図

<sup>7</sup> 三股町 HP「三股町ゼロカーボンシティ宣言」：

<https://www.town.mimata.lg.jp/contents/1550.html>

<sup>8</sup> 三股町 HP「三股町地球温暖化対策実行計画（事務事業編）」：

<https://www.town.mimata.lg.jp/contents/828.html>

<sup>9</sup> <https://resas.go.jp/regioncycle/#/map/45/45341/2/2018>

町外へ流れている費用や資源に着目し、行政としては町内事業者に発注可能なものは発注することによって、より地域経済を循環させることが可能である。また、町内にノウハウの無い業務についても、町外事業者が町民を雇用し、独自のノウハウによって町内事業者を育てることで、将来的に町内で当該業務を実施することが可能となる。

## 2-4 町民のニーズ

### (1) 基本構想・基本計画

ヒアリング調査や町民アンケート、町民ワークショップの結果を踏まえ、町民の拠点に対するニーズを把握した。この把握・分析した「ニーズ」を、「求められている機能」に変換し、基本構想に反映した。

基本計画では、基本構想で整理した 3 つの機能について検討を進め、町民のニーズが十分反映されるよう留意した。

拠点に対するニーズの把握	基本構想に反映
<b>① 空間に対するニーズ</b> 生涯学習等文化活動的交流、人の集まりやすい空間演出による緩やかな交流、子どもの遊び場・学習の場、屋根付きスペース	<b>① 多用途空間提供機能</b> 交流に対するニーズや、子ども・子育てに関するニーズは、特別な機能を有する施設が必要ではなく「やりたいこと」ができる空間を提供することで応えることができる。
<b>② 特定の目的を持ったニーズ</b> 利用しやすく気軽に運動できる場、研修施設	<b>② 特定目的達成機能</b> 特に健康増進に関するニーズが強く、施設や設備、器具の整備を要する。
<b>③ 稼ぐ要素</b> 飲食・買い物等購買行動を伴う交流、テナント誘致、貸床等	<b>③ 稼ぐ機能</b> 上記①②の機能に「稼ぐ」機能を付加することで、事業の実現性や継続性を高める。

図 14 町民のニーズと基本構想記載の導入機能

### (2) 第 6 次総合計画

第 6 次総合計画策定時に実施した町民アンケートによると、中心市街地に強化すべき機能や新たに取り入れるべき機能として上位を占めたのは、食品・日用品・衣料品などの「商業機能」、屋根付き広場などイベント等を開催しやすくする「にぎわい創出機能」、気軽に運動できる環境整備や健康相談ができる「健康増進機能」であった。

### (3) 町民の企画

基本計画の方向性を踏まえ、ハードやソフトの両面から事業を具体化するため、令和4年6月に町民や町内事業者の参加を得てワークショップを実施した。さらに、商工会会員を対象として事業計画のプレゼン及びヒアリングを実施し、事業に対する関心を高めつつ、アイデアを引き出す取り組みを行った。

これらの取り組みで出てきた意見やアイデアを取り入れながら、町担当者と商工会の活性化協議会、有志の地元若者主体で組織された Social Good Fellows（以下「SGF」という。）が中心となって、企画シートとして整理した。町民の「やってみたい」潜在的な企画を整理することで、五本松跡地に整備する各施設の種類や規模感が明らかになることが期待されている。

また、SGF の活発な動きによって、本事業に関する新たなネットワークが広がりを見せている。その一つとして、三股中学校との連携があげられる。SGF のメンバーと三股中学校の校長先生との接点をきっかけに、「まちが教科書課外授業～五本松が変える三股の未来～」と題して授業を実施した。1、2年生およそ600名を対象に三股町商工会の活性化協議会のメンバーが本事業に関するプレゼンを行い、その後、アンケートを実施して、中学生の意見を吸い上げた。この取り組みをきっかけに、子どもたちが継続的に本事業に関われる仕組みを構築していくことを検討している。

## 2-5 関係者の機運醸成

### (1) 五本松活性化推進協議会

商工会内に組織される五本松活性化推進協議会が中心となり、庁内に設置された五本松交流拠点施設推進室及び地元の有志により定例の意見交換会を実施し、LABV(/ 的)合同会社の設立準備及び交流拠点整備事業の準備を実施した。

「地域密着型官民連携」を目標に掲げた本事業では、五本松団地跡地の利活用についても、町民でありプレイヤーとなる商工会（地元事業者）と共に検討を重ねた。

協議会は、2021年9月に正式に町に承認され、事業について町と協議を重ねつつ、町民の事業への機運醸成、及び巻き込みに寄与してきた。協議会メンバー間では、100回を超える協議を重ね、拠点施設についてのイメージ図を作成し、町と共有することで、より具体的にどのような機能をどう実現するのかについての議論を深めた。また、協議会メンバーを始めとする町民の意見や実施してみたい企画を広く集め、設計図を一案作成する等、事業の在り方についての検討を主体的に進めてきた。

事業推進方法については、官民連携アドバイザーを招聘した官民連携勉強会を重ねることで、地域密着型でどのように事業を実施可能であるか、官民連携事業の理解を深めつつ、具体的な地元事業者を想定し、協議してきた。

合同会社設立を含む事業推進の機運が高まったことにより、商工会への登録者数が

増加した。また協議会メンバー自身が共に作成した具体的な構想及び想定される事業への参画形態を協議することで、事業参画の動機を得ていった。また、町が主催するワークショップ等において、町民と事業の具体的なイメージを共有し検討することによって、町民の事業への理解を徐々に得ることに貢献している。

## (2)みまたん♡ミライカイギ

エリアプラットフォーム「みまたん♡ミライカイギ」は、町、企業、地域団体等で組織された官民連携組織である。令和4年度、中心地ゾーンの「未来ビジョン」を策定し、令和5年度以降、ビジョンの実現に向けて活動する。

「歩きたくなるまちづくり」を町民自らが考え、実践するため、将来の町の未来について想いやアイデアを紡いでいく場として、町民ワークショップを実施し、参加した住民らが「描いた未来」を実現するための取組を実施するプレイヤーとなり、町民の主体的なまちづくりを目指す。

### 3. 官民共同事業体が実施する事業内容・事業範囲の検討

三股町においては、商工会とともに官民共同事業体を創り、交流拠点施設整備事業を推進することが検討されてきた。設立した官民共同事業体である合同会社は、交流拠点施設整備に限らず、まちづくりを実施する主体としての役割が期待されている。

そこで町は、まちづくりをする合同会社が、どのような事業を実施可能であるかについての検討を実施した。交流拠点施設整備事業に加え、官民共同事業体として、公共施設の包括管理委託事業、行政向け地域エネルギー事業が実施可能であるという検討がされている。さらに、地域課題解決を含むまちづくり事業の実施が検討されている。

なお、本調査では、本事業の事業スキームとして、PFI 事業による官民連携事業についても検討している。よって、事業実施主体となる官民共同事業体は、合同会社を含む SPC(特別目的会社)である場合がある。町と検討した結果、本調査においては、主な本事業実施主体となる官民共同事業体の種別を問わず、同様の事業内容の実施を検討することとなった。そこで本章においては、官民共同事業体が実施可能である事業内容について記述する。

なお、同様の業務を PFI 事業で実施する際、事業は特定事業、附帯事業、自主事業の3つに区分される。町は特定事業を選定し、PFI 事業を実施することになる。「公共事業」は法律上、特定事業のみを指すが、事実上、附帯事業を含む。附帯事業は、町により実施が強制されるものではなく、SPC が自らの責任で事業対象である公共施設等を利用し、独自の創意工夫により利用者へサービスを提供し、料金等を徴収するものである。附帯事業は特定事業同様、町のモニタリングの対象となる。

表4 PFI 事業の事業区分

区分	事業概要
特定事業	公共施設等の整備等(建設・製造・改修・維持管理・運営・企画)に関する事業のうち、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、効率的かつ効果的に実施されるもの (PFI 法第 2 条 2 項)。対価支払いの対象となる。
附帯事業	本来公共部門が必要としない事業ではあるが、提供される公共サービスの質的向上、民間事業者の収益性の向上等の理由を背景に、公共施設等の管理者により SPC による実施が認められた事業 <sup>10</sup> 。
自主事業	事業(交流拠点施設整備事業)目的に沿って、主に独立採算により SPC が実施する収益性ある事業。

<sup>10</sup> 附帯事業について、PFI 法上に明確な定義はないが、『PFI の法務と実務』(2012 年)30 頁にて定義され、内閣府等のガイドラインにおいても認識されている事業である。

表5 官民共同事業体による実施が検討される事業内容

官民共同事業体 事業内容	LABV(/的)合同会社	SPC*
交流拠点施設整備事業 (3-1)	①施設整備(設計・建設)業務 ②維持管理業務 ③企画・運営業務 ④上記に附帯関連する一切の業務	特定事業 (商業施設については、 自主事業)
公共施設の包括委託事業 (3-2)	①公共施設のハード業務 (改修・法定点検等維持管理) ②公共施設のソフト業務 (企画・維持管理・運営)	附帯事業
行政向け電力事業(3-3)	①再生可能エネルギー業務 ②行政向け電力供給業務 ③町内エネルギーマネジメント業務	附帯事業・自主事業
まちづくり事業(3-4)	①地域活性化業務 ②地域課題解決業務	附帯事業・自主事業

\*左記の業務を実施する際の事業区分

### 3-1 三股町交流拠点施設整備事業

#### (1) 交流拠点施設整備事業内容の検討

交流拠点施設整備事業は、五本松団地跡地を有効に活用し、三股の暮らしの魅力を高める新しい拠点として「学び」「子ども子育て」「健康づくり」「買い物と食」の4つの機能を導入する交流施設の整備を実施し、整備施設の一体的な維持管理及び運営を実施する。

#### ア. 導入機能

五本松団地跡地に導入する機能は、基本計画に定める以下4つである。

表6 交流拠点施設に導入する機能

導入機能	機能概要
学び機能	これまでの生涯学習事業を通じた学びに加えて、幅広い世代が学びに触れることができる機能を導入する。また、知的欲求が満たされ、自己実現の達成感が味わえることにより「心の健康」の保持増進に寄与する。本機能導入によって「学ぶ人が増える 仲間ができる 成長できる」という暮らしの魅力が創出される。
子ども子育て機能	「支援」というよりは、子どもや子育てする親自身が楽しめる機能を導入し、子育ての楽しさを日常的に感じられることにより「心の健康」の保持増進に寄与する。本機能導入によって「子育ての喜び

	を共有できる」という暮らしの魅力が創出される。
健康づくり機能	幅広い世代が交流しながら運動や健康づくりができる場をつくり、交流しながら楽しく体力づくりに励むことで「体の健康」の保持増進に寄与する。本機能導入によって「仲間とともに健康づくりができる」という暮らしの魅力が創出される。
買い物と食の機能	暮らしに欠かせない生活利便施設として、買い物、飲食機能を導入する。拠点周辺だけでなく、町全体の暮らしをターゲットとして、公共交通との連携や移動販売等による交通弱者の買い物支援体制を構築する。本機能導入によって車に頼らず暮らしやすくなる」という暮らしの魅力が創出される。

## イ. 対象施設

五本松団地跡地に整備する事業対象施設は基本計画に定める以下3つである。さらに交流拠点施設の周辺に点在する公共施設を活用し、他業務と連携しつつ、町が一体となって事業を展開することが期待される。

表7 交流拠点施設整備事業の対象施設

施設名	施設概要
町民交流施設	生涯学習機能・子ども子育て機能を有した文化交流施設と、健康増進機能を有した健康交流施設で構成される。 文化交流施設においては、様々な活動を行いやすくする空間や、多世代間の交流が生まれやすくする空間など、特別な機能を持たせない「利用しやすい空間」として整備する。 健康交流施設については、運動や健康増進など、特定のニーズや目的に合わせて整備する。
屋外施設	パブリック空間機能を有した広場・屋根付きスペースと、駐車場・駐輪場で構成される。 パブリック空間については、町民参加型で芝生広場をつくるなど手作り感を大事にし、協働のまちづくりを象徴する場所とする。駐車場・駐輪場については、面積が広く空間デザインへの影響も大きいため、樹木等の緑を適切に配置し、拠点全体の雰囲気損なわないよう配慮する。
商業交流施設	買い物、飲食機能を有した商業交流施設である。 町民の暮らしを支える生活利便性施設としての役割と、地域内経済を循環させる役割を担うため、商工会をはじめ、町内事業所との連携により「稼ぐ」ことで、地場産業の発展・振興に寄与することを目的としている。



## ウ. 業務範囲

交流拠点施設整備事業の主な関係者は、町・SPC・合同会社の3者である。町はSPCの契約先となるほか、合同会社の社員でもある。さらに、合同会社がSPCの構成企業となる場合において、町はSPCの一員でもある。

交流拠点施設整備について、合同会社とSPCの検討される業務範囲は次の通りである。

### ①合同会社

PFI事業で実施していく場合、合同会社はその設立目的に照らし、代表企業を務めることが検討される。なお、町が要求する各業務は、パススルーの原則に基づき、構成企業または協力企業として各事業者が担う。

表 8 PFI 事業における SPC の体制

企業	概要/業務
代表企業	SPC へ出資した構成企業のなかで、最大の出資者として、SPC の契約期間中の維持業務を実施する。また、事業期間中に町が実施する関連業務に対する支援を行う。
構成企業	SPC へ出資した事業者。PFI 法上のみならず会社法上の SPC に定義づけられる。各業務を担う。構成企業全体の出資金の合計額は出資金全体の 50%を超えるものとする。
協力企業	SPC への出資義務を持たない事業者。PFI 法上では SPC に定義づけられるが、会社法上は SPC ではない。

### ②SPC

SPC の位置づけは、事業を実際に実施していくことにあり、各業務は SPC の構成企業や協力企業、もしくは SPC を通じて発注先の第三者企業が担っていく。SPC は全事業期間に渡る設計から運営までのすべての業務を実施する必要がある。

表 9 交流拠点施設整備事業に関する SPC の業務

業務	業務内容
プロジェクトマネジメント	上記の交流拠点施設に関する業務を実施するに際し、行政と民間、官民共同事業体内の調整を実施し、全業務をマネジメントする。
企画	町民の意見を反映させつつ、交流拠点施設に導入する機能を検討し、実施する企画を検討する。
設計	交流拠点施設を設計し、工事監理を実施する。
建設	交流拠点施設の整備、施工管理を実施する。
維持管理	交流拠点施設を維持管理する。
運営	様々な企画を実施し、交流拠点施設を運営する。

## 3-2 公共施設の包括委託事業

### (1) 行政サービス提供体制の在り方検討

#### ア. 町と官民共同事業体による行政サービス協働提供体制の検討

##### 行政サービス提供体制の再考

本事業において、町は行政サービスを提供するにあたり、設立する官民共同事業体である合同会社を、行政サービス提供を共に担うパートナーと位置付け、一部の行政サービス業務を官民共同事業体に委託することを検討している。

時代の変化により顕在化する問題に対処するため、町役場においては行政サービス提供改革及び財政構造改革に取り組む必要性が高まっている。職員の減少、業務負担の増加により行政機能が逼迫しており、行政サービス提供体制の改革が望まれる。地方自治体の財政状況は、現状の財政難、及び老朽化する公共施設の大規模改修、DX(デジタルトランスフォーメーション)、GX(グリーントランスフォーメーション)への適応等、将来発生する費用の増加により、ますます厳しくなることが予想され、多くの地方自治体において財政構造を改革することの必要性が高まっている。そこで本事業では、行政サービスの提供において発生する費用が地域内に循環し、域内経済を活性化する仕組みを構築することを検討することとした。

##### 「場」のアベイラビリティ確保

上記の課題を解決する方法として、町は公共資産を保有し続けることを前提とせず、公共サービスを効率よく提供するプラットフォームを「場」と定義し、行政サービスを提供する「場」を利用可能な状態に保つこと、すなわち「場」のアベイラビリティ確保を検討することとした。

##### 「場」—町民と行政、町民と町民が繋がるプラットフォーム

公共サービスを提供するプラットフォームである「場」では、町民と行政サービス、町民同士が出会う。町は、「場」のアベイラビリティを確保すること、すなわち町民と行政サービスを繋ぐ、町民同士を繋ぐ「場」を適切に維持する役割を官民共同事業体の役割とすることを検討している。

##### 「ハコモノ」観点からの脱却

行政サービス提供は従来、行政機関が公共施設において町民に対して実施するものであり、公共施設である建物や敷地は、専ら官が所有し運営することが一般的であり、「ハコモノ」としての公共施設を整備・運営・維持管理するということが主流であった。しかし、行政サービスを提供する場所は「ハコモノ」としての公共施設に限定されない。近年、公共施設に複数の機能が複合化していることから理解されるように、公共施設を整備・運営・維持管理するということにお

いては、一つの施設に一つの機能を単に整備するのではなく、その施設をいかに町のために利活用し、町民が利用しやすい施設とするかが問われているのである。

そこで、本検討においては、公共施設を「ハコモノ」として捉える従来の観点を脱却し、公共施設を「場」と捉えることとする。その「場」をいかに町民が利用可能なように整備し、また町民が利用できるのか、を問うていくこととする。

### 「場」の検討方法

本調査においては、「場」の整理を実施し、官民共同事業体の「場」のアクセシビリティ確保により、税を含む資金の流れを検討する。また、官民共同事業体が主体的に「場」の適切な維持を検討することにより、公共施設の機能の複合化、延床面積の削減を検討する。「場」の検討においては、まず、既存の行政事務より、官民共同事業体が担うことが可能な「場」を切り出し、役場や学校、健康管理センター等の行政サービス提供の場、地域活動や町民の交流などの活動の場、そして町営住宅の住み場の3つに整理する。次に、稼働率等利用状況のデータを分析することにより、「場」の必要性を検証し、加えて費用面、現状維持の検討を実施する。さらに、集約化や廃止を含む「場」の効率化、合理化を検討し、「場」に紐づく行政サービス実施の可能性を検証する。

上記の検討を踏まえ、官民共同事業体による「場」のアクセシビリティ確保業務を実施し、町外へ流れていた資金の地域内循環を図るとともに、民間主導による持続可能な公共施設マネジメントの推進を目指す。

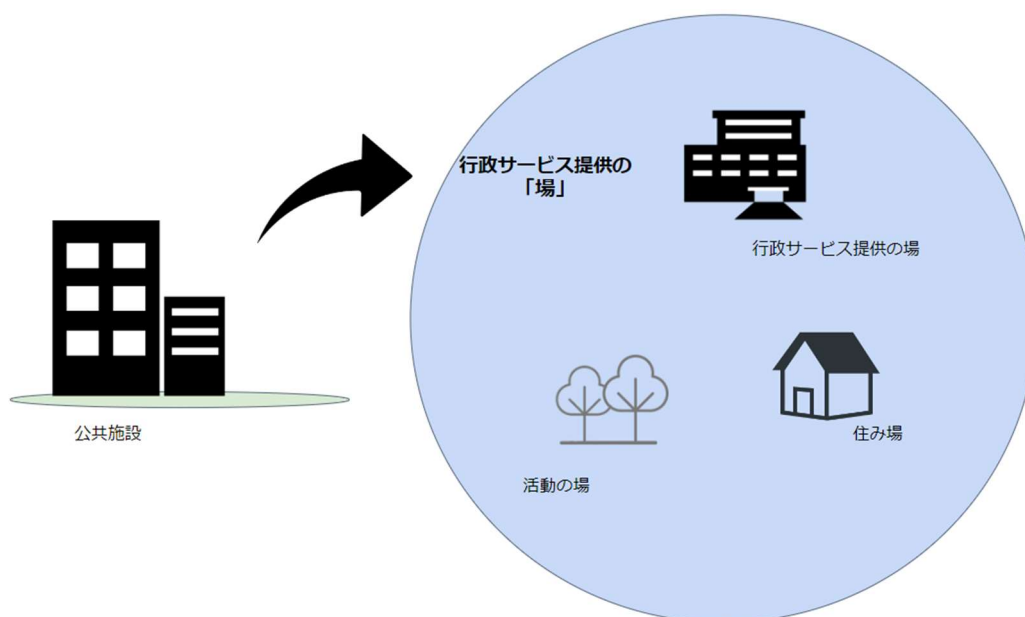


図 15 「場」のイメージ

## 「場」のアベイラビリティ確保が目指す地域経済活性化

「場」のアベイラビリティ確保によって、町は地域内循環を図り、地域経済を活性化することを目指している。経済の地域内循環においては、町外へ流出している資金及び資源を、可能な範囲で町内に循環させる仕組みの検討が重要である。

三股町においては、平成29年度から令和3年度のデータによれば、一般会計において年間約100億円の支払いを行っているが、その支払先を見ると決して少なくない額が町外事業者への支払いとなっている。「場」のアベイラビリティ確保の本検討においては、町が使っているお金のうち、町外へ流出しているお金を可能な範囲で官民共同事業体に委託することによって、町内に循環する金額を増大させることを目指す。

主な予算科目のうち町内事業者に落ちている割合は、修繕費で約70%、消耗品費で約10%、委託料で約40%、工事請負費で約70%となっている。委託費のうち施設運営管理等を含む業務委託分は、約1億円から2億円程度と年度によって幅があるが、金額が大きくなるにつれて町内事業者へ流れる割合は低下する。

この他、エネルギーコストについてはそのほとんどが町外に流出するが、地域内循環の観点から、合同会社によるエネルギー事業を実施することで、経済の地域内循環及びエネルギーの地域内循環を同時に図ることが期待できる。

### イ. 「場」の整理

町は、「場」を検討するにあたり、「場」を行政サービス提供の場、交流の場、町営住宅の住み場の3つに分類し、各々の「場」を分析した。

#### (i) 行政サービス提供の場 — 役場や学校、健康管理センター等

##### ① 分析

児童館や庁舎を始め、老朽化が進行する公共施設が多く、耐震基準を下回り、大規模修繕の実施や建替えが検討されているものがある。(→詳細は(2)ハード整備に係る委託可能な業務の検討参照)。

そもそも行政サービスには、行政が提供する必要性が低下しているものがある。例えば福祉に関するサービスについて、民間事業者によるデイケアサービスを始めとするサービス提供により、以前と比べて行政で実施する必要性が低下している。

##### ② 「場」のアベイラビリティ確保からの考察

「場」のアベイラビリティ確保の観点から、一つの行政機能を一つの施設で実施するのではなく、既存の施設及び整備予定の施設に複数の行政機能を集約させることが重要である。集約場所のひとつとして、整備予定の交流拠点施設が検討される。公共施設マネジメントの観点を導入し、今後も庁内で公共施設に関する現状を共有し、持続可能な行政経営を実施する必要がある。

## (ii) 活動の場 — 地域活動や町民の交流等

### ① 分析

活動の場に分類される公共施設の利用<sup>11</sup>について、体育館等スポーツリクリエーション施設の利用率は高いものの、文化会館や町立図書館等の利用率は比較的低い。体育館が最も多く年間を通して124,579人となっており、地区分館・公民館が2番目に多く86,944人の利用があった。図書館について、近隣自治体に現代的な図書館が新設されたことにより、若者を始めとする町民は、自町の図書館ではなく、近隣自治体の図書館を利用しているものと推察される。

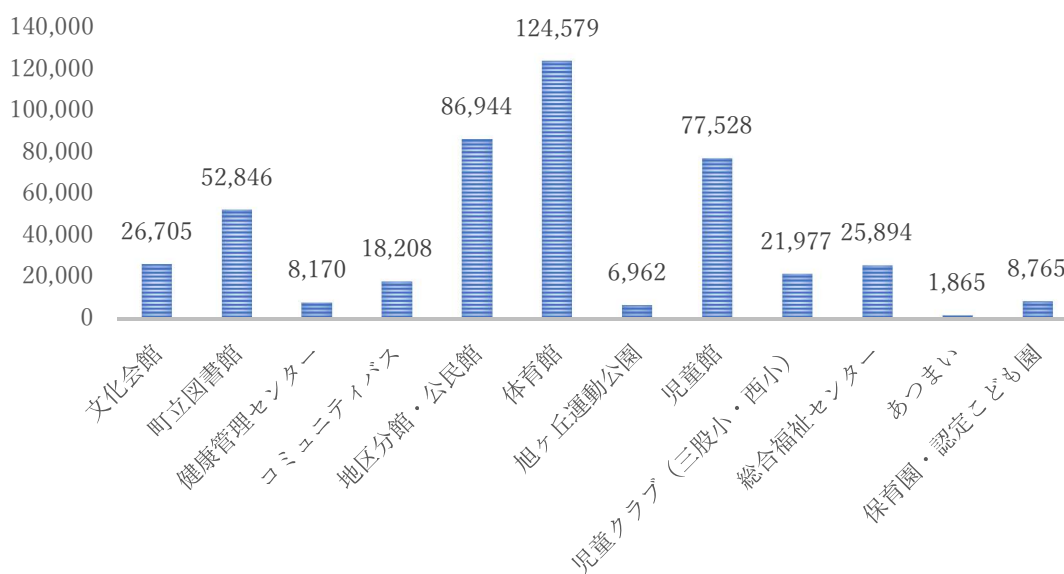


図 16 各施設の年間利用者数

### ② 「場」のアクセシビリティ確保からの考察

町民の利用が促進されていない理由として公共施設の使いづらさに着目し、町民にヒアリングを実施して必要な機能やサービスを明らかにし、民間のノウハウによって改善することが求められるといえる。町民より前向きな企画を集め、それが実現可能な施設の整備を検討することが考えられる。

また、IT 等科学技術が発展していることを活かし、時代に合った施設を実現することが重要である。例えば、公共施設利用の予約をデジタル化し、携帯端末より即時に予約可能なシステムの構築によって、公共施設を町民が利用するハードルを下げることが可能となる。

活動の場としての公共施設は子供から大人まで幅広い町民が利用するため、利用

<sup>11</sup> 保育園・認定こども園のみ平成 30 年度データに基づく。その他の施設については平成 30 年度データに基づく。

する人財を育成する観点からも、機能やあり方を検討する必要があるといえる。

### (iii) 住み場 — 公営住宅等

#### ① 分析

町営住宅は老朽化が進んでおり、入居者数は定員の半数になる等減少し、町の大きな課題となっている。水回りを始めとして既存の町営住宅は住みにくさが課題である。

表 10 町営住宅の空家率の状況

団地名	建設年度	棟数	戸数	空家数		空家率
				政策	実質	
蓼池第3	昭和42年	4	18	3	0	75%
宮下	昭和43年	13	47	2	0	50%
天神原	昭和43年	6	20	0	5	25%
今市	昭和48年-50年	12	40	7	3	25%
計		57	192	12	8	29.4%
稗田	昭和51、52年	5	60	0	25	41.7%
唐橋	昭和53年	2	24	0	8	33.3%
山王原	昭和54、55年	3	42	0	12	28.6%
南原	昭和56、57年	2	24	0	7	29.2%
唐橋第2	昭和58-60年	3	48	11	18	60.4%
中原	平成17、18、20年	5	117	0	8	6.8%
塚原	平成23、24年	2	79	0	6	7.6%
東原	平成29、30年	2	70	0	4	5.7%
計		24	464	11	88	21.3%
長田	昭和61年、平成1年	6	12	0	3	25%
宮村第2	昭和63年、平成2年	8	12	0	2	16.7%
計		14	24	0	5	20.8%

#### ② 「場」のアベイラビリティ確保からの考察

「場」のアベイラビリティ確保の観点から、町営住宅サービスについては、必ずしも全てを行政が管理する必要はないと考えられる。住宅機能を民間と協働し提供する等、PFI事業を始めとする国内の事例を参照に、行政の負担を軽減しつつ、よりよい住宅環境を提供する仕組みの検討が可能である。

現在、町は空き家及び空き店舗を調査しており、これらと併せて、民間のノウハウを活用した宿泊施設等新たな利活用方法を検討することも可能である。特に五本松

団地に近い町営住宅については、交流拠点整備事業との連携が期待される。

### ウ. 「場」のアベイラビリティ確保の検討

上記3つの「場」の検討結果、官民共同事業体が実施可能な公共施設の包括委託事業には、大きく2つの事業が存在することが理解された。

一つは、公共施設のハード整備に係る事業であり、いわゆる「ハコモノ」に関する業務である。具体的には、公共施設の改修や法定点検の実施が業務として挙げられる。特に、老朽化の進む公共施設は、利活用に関する検討の必要性が高まっており、民間のノウハウを活用することによって、業務の効率化が図られ、かつ様々な利活用方法が実現することが期待される。

もう一つは、行政サービスの「場」を利用するソフト事業である。具体的には、公共施設を利用し、創業支援や料理教室、教育等に関する企画の実施業務、健康増進に関する業務等、様々な業務が検討される。これらは従来、公民館等公共施設において実施されてきたが、官が主体となり実施されてきた行政サービスである。しかし、より町のニーズに沿った柔軟な業務を実施することを鑑みれば、民間事業者と連携して行政サービスを吟味し、提供することの検討の重要性が認識される。

また、一施設一機能でなく、機能を複合化させた公共施設を整備することを踏まえ、整備する新たな公共施設の利活用についての検討のほか、行政サービスを提供する既存の公共施設の利活用についても並行して検討を実施する必要がある。町の財政が限られている一方、公共施設の老朽化が進むなか、果たして同様の施設が今後も必要であるのか、それとも当該公共施設で提供していた行政サービスは、他の「場」より提供可能であるのか、を十分に検討する必要がある、公共施設の利活用に関する検討業務についても官民共同事業体の業務として検討可能である。

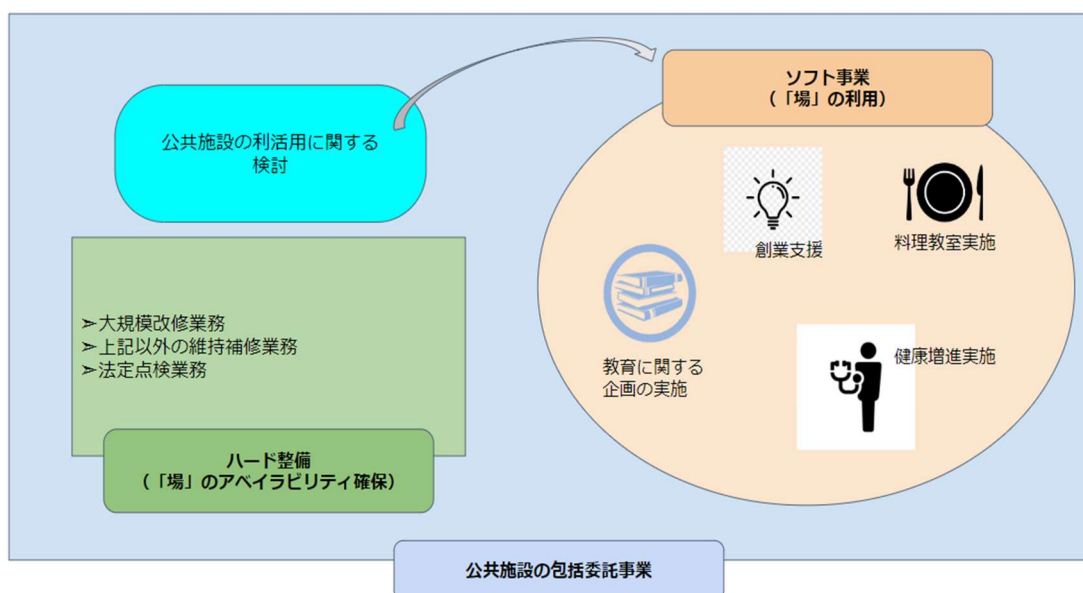


図 17 「場」のアベイラビリティ確保のイメージ

## (2)ハード整備に係る委託可能な業務の検討

### ア 公共施設の現状

町の公共施設のうち、今後5か年度にて大規模改修・長寿命化修繕・解体が必要な直営施設は下記表の通りである<sup>12</sup>。各改修予定年度に想定される改修金額は2023年度が3億2693万2千円、2024年度が3億7112万6千円、2025年度が3億6596万4千円、2026年度が4億1171万7千円、2027年度が4億3866万9千円であり、5か年度の改修金額の合計は19億1440万8千円に上る。町の規模及び財政状況を鑑み、従来の公共施設をそのまま再現するために巨額を投じることは困難と検討される。

よって、老朽化する公共施設のなかで次世代に残すべき機能に着目し、限られたリソースでいかに実現するかを検討する必要がある。その際には、公共施設マネジメントの観点から、一施設に多機能を導入し、効率化したことでの余剰資金と民間のノウハウ、民間の資金によって、これまでの町に存在しなかった新たな機能を導入することも十分検討される。

表 11 直近5か年に改修が予定される公共施設

改修種別の表記 長寿命化修繕：(長)、大規模改修：(大)、解体：(解)

種別	施設名	延床面積(m <sup>2</sup> )	築年分類	主体構造	耐震基準	改修実施時期(想定)
<b>行政サービス提供の場</b>						
<b>行政施設</b>						
大	三股町コミュニティ拠点施設(三股町駅舎)	129	築15年未満	RC	新	2026年度
<b>学校教育施設</b>						
長	三股町市立三股中学校体育館	1440	築30年以上50年未満	RC	旧	2026年～2027年度
長	三股町立長田小学校校舎	1303	築30年以上50年未満	RC	新	2023年～2024年度
大	三股町立長田小学校体育館	890	築15年以上30年未満	RC	新	2023年度
長	三股町立三股西小学校校舎	2991	築30年以上50年未満	RC	新	2025年度
<b>子育て支援施設</b>						
大	三股町第2地区交流プラザ	1227	築15年以上30年未満	RC	新	2025年度
<b>保健・福祉施設</b>						
大	三股町シルバーワークプラザ	1041	築15年以上30年未満	木	新	2026年度

<sup>12</sup> 表は公共施設総合管理計画、個別計画をもとに作成した。



種別	施設名	延床面積(m <sup>2</sup> )	築年分類	主体構造	耐震基準	改修実施時期(想定)
長	三股町在宅老人デイ・サービスセンター	360	築30年以上50年未満	RC	新	2025年～2026年度
<b>供給処理施設</b>						
解	三股町衛生センター管理棟	450	築30年以上50年未満	RC	新	2025年度
解	三股町衛生センター処理等	1508	築30年以上50年未満	RC	新	2025年度
<b>下水道施設</b>						
大	三股中央浄化センター汚泥処理棟	106	築15年以上30年未満	RC	新	2025年度
大	三股中央浄化センター管理棟	272	築15年以上30年未満	RC	新	2024年度
大	三股中央浄化センター水処理棟	1382	築15年以上30年未満	RC	新	2026年度
<b>その他施設</b>						
大	三股町殿岡生活改善センター	283	築30年以上50年未満	木	新	2025年度
<b>活動の場</b>						
<b>町民文化施設</b>						
大	三股町中央公民館	1401	築30年以上50年未満	RC	旧	2023年～2024年度
長	三股町第1地区分館公民館	563.69	築30年以上50年未満	RC	新	2025年～2026年度
長	三股町第8地区分館公民館	453.83	築30年以上50年未満	RC	新	2023年～2024年度
長	三股町第9地区分館公民館	461.91	築30年以上50年未満	RC	新	2024年～2025年度
大	三股町中央公民館	1401	築30年以上50年未満	RC	旧	2023年～2024年度
長	三股町第1地区分館公民館	563.69	築30年以上50年未満	RC	新	2025年～2026年度
<b>スポーツ・レクリエーション施設</b>						
大	三股町体育館	838	築50年以上	S	旧	2024年～2025年度

## イ 業務の検討

町は合同会社が検討可能な行政サービスに関する業務のうち、ハード整備に関する業務として検討されるものは、下記表の通りである。

公共施設の機能のうち、必ずしも公共が実施する必要のないものを導入した施設については、在り方の見直しが必要と検討される。見直しにおいては、民間事業者と協働して維持・運営していくことも選択肢とすることで、時代に合った公共サービスを提供し、また提供するサービスの質向上や、効率化を図ることを可能とする整備を実施することを見据えることが可能となる。また、ハード整備の包括管理委託にあたっては、複数公共が実施する法定点検を事業に含めることにより、町としては人工削減による事業費の削減を期待することが可能となる。

表 12 官民共同事業体で実施が検討されるハード整備に関する業務

検討業務	検討業務内容	備考
共通		
法定点検等維持管理に関する業務	電気工作物、消防用設備、空調設備、浄化槽、害虫駆除、樹木選定、建物警備、清掃、非常用発電、遊具点検、建築物等定期点検、プール循環装置、エレベーター、自動ドア、ガス、ボイラー点検等、舞台装置関係	法定点検等費用は約 2,675 万円（平成 27 年度）となっており、そのうち町内事業者が実施した案件はわずか 265 万円（9.91%）であった。
行政サービス提供の場		
学校の維持管理業務	大規模改修以外の維持補修を実施する。	令和 3 年度の学校管理費は約 2 億 470 万円（町内実施：32.48%、都城市実施：55.18%）であった。
武道体育館の床改修業務	国体の実施可能な体育館に改修・改築する。	令和 9 年宮崎県にて開催される国体に銃剣道が含まれることに伴い、武道体育館の床の改修を 2023～2024 年度に実施予定である。
健康管理センター等の利用に関する業務	健康及び福祉に関する施設の利用方針及び今後の健康管理センター等の在り方を検討する。	民間事業の拡大を受けて、公共サービス提供の意義や施設のあり方の見直しを行う必要がある。
活動の場		
児童館の利用に関する業務	老朽化が著しい建物の利用方針及び今後の在り方を検討する。	児童館全てが昭和 40～50 年代に建設されている。学童保育と児童館、地域の公民館の 3 つの機能が複合し、施設の改廃に関する合意形成が困難である。

住み場		
町営住宅に関する業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休日、夜間の緊急対応等を実施する。</li> <li>・民間の住宅機能と公共のセーフティーネットの機能を複合する。</li> <li>・周辺施設とも連携しつつ、立地を活かした空家の利活用をする。</li> <li>・町営住宅の運営においては、GXの観点から、創エネの仕組みとの連携を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・餅原団地は、駅機能と連携した機能導入、五本松交流拠点施設に近い唐橋団地は、子育てに特化した施設とすることが検討可能である。</li> <li>・長田地区住宅は現在空家であり、自然を活かして創エネの仕組みを導入することも検討できる。</li> <li>・民間の空き店舗・家を調査中であり、解体費は町が一部補助する予定である。</li> <li>・令和5年度に予定されている関連費用は、公営住宅管理・修繕費(約2千万円)、定期点検結果による(修繕費約520万円)、長寿命化計画による定期点検業務(約194万円)、屋根・外壁等改修(約2,693万円)。</li> </ul>

### (3) ソフト事業包括委託の可能性

#### ア 公共施設の運営状況

公共施設の運営事業を含む包括委託において重要となるのは、民間事業者にとっては収益性であり、町にとっては一定の対価により、より高い質のサービス提供を可能とすることといえる。そこで、町の公共施設使用料等による歳入状況について分析した。

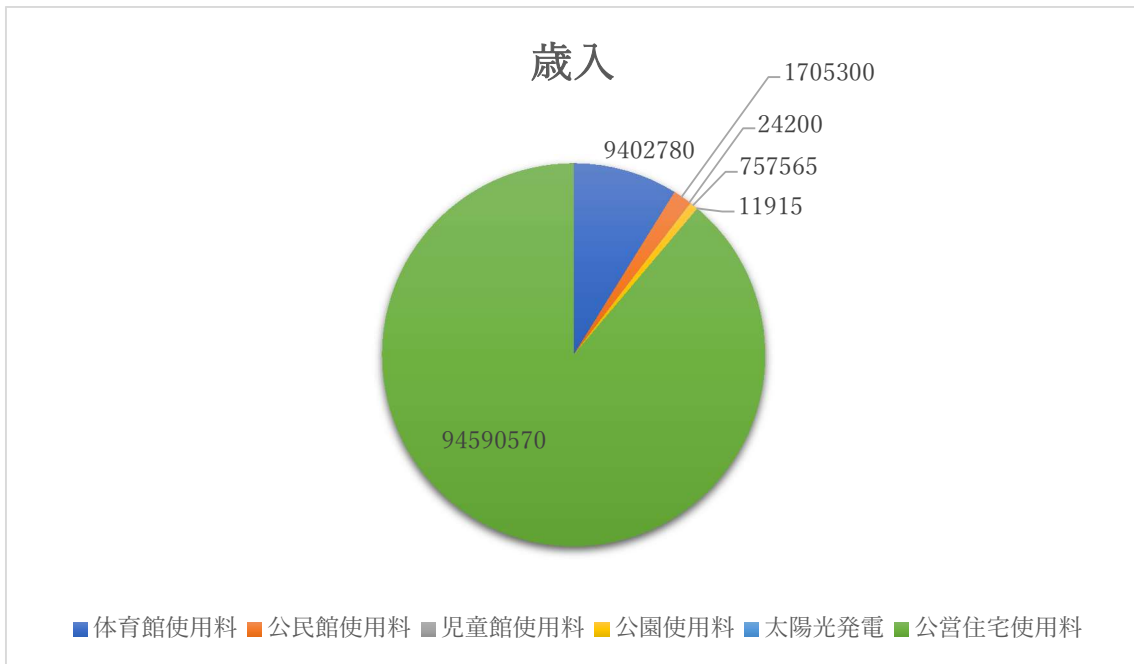


図 18 歳入の内訳(令和3年度)

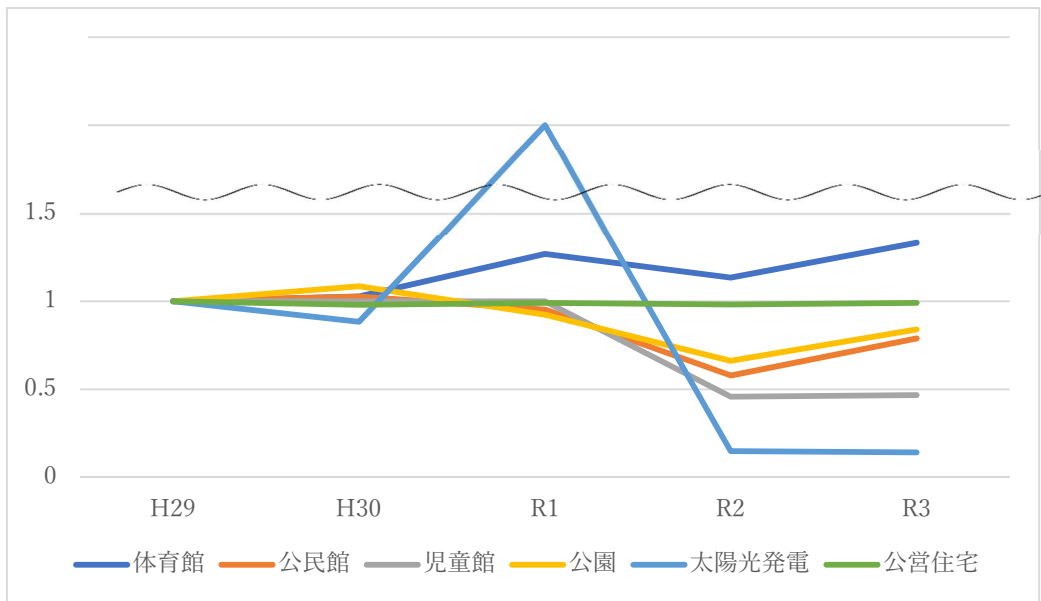


図 19 歳入の過去五年間の推移(平成 29 年度~令和 3 年度)

歳入の大半を占めるのは公営住宅利用料で、入居者数の減少も伴い過去 5 年間で約 100 万円分減少しているが、比較的安定的に推移している。

次に歳入の多くを占めるのは学校体育館を含む体育館等使用料であり、使用料の半分はテニスコートの歳入が占めている。テニスコートの増設も伴い、過去 5 年間で使用料は約 200 万円の増加となった。なお、学校の体育館について、夜間は民間開放がされ、スポーツ等の目的で使用されている。

公民館、児童館、公園の利用料は令和 1 年度より著しく減少しており、コロナ感染拡大防止による利用者減少は一因であると考えられる。加え、特に児童館の利用料は令和 3 年度にも改善が見られないことから、運営上の問題が関係している可能性が高い。児童プールを含む児童館の施設は老朽化が著しく、更新する必要があるが、複数のステークホルダーの意見を合意形成の困難から、議論が進んでいない。一方、町の人口は増加することが期待されているため、民間委託によって、サービスの質を向上させつつ、受け入れ数を増やしていくことが必要と検討される。民間委託のメリットとして、児童は施設外で活動可能となるほか、例えば現在施設規模の関係で小学 3 年生までしか入ることはできないが、小学 6 年生まで利用する児童館とすることも検討可能となる。児童の健康、受け入れの観点からも民間との連携が検討される。

太陽光発電については、本報告書 3-3 行政向け地域エネルギー事業で検討する。

## イ 業務の検討

ソフト事業を検討するにあたっては、五本松団地に整備予定の交流拠点施設の運営と連携することも想定される。町の稼ぐ力をつける効果や地域内循環を含む様々な定性的効果を期待し、各業務の実施可能性等について、各課及び地元事業者と検討していくことが必要である。特に、DX 化と GX 化の双方の観点を踏まえ、時代に合った施設運営を実施するこ

とが必要となる。そのような企画運営は、町民の育成のほか、より多くの定住者を生むことに繋がる。

町は合同会社が実施可能な行政サービスに関する業務について、ソフト事業に関する業務として検討しているものは、下記表の通りである。

**表 13 官民共同事業体で実施が検討されるソフト事業に関する業務**

検討可能業務	検討業務内容	備考
<b>共通</b>		
施設予約システムのDX化業務	デジタル化した施設予約システムで申請を可能な仕組みを構築する。	現在ウェブ上で予約状況確認は可能であるが、申請はできない。
行政向けエネルギー事業の実施業務	町内のエネルギーマネジメントを実施し、町内のエネルギー循環を図る。創エネとして穀殻等のバイオマス、水力、太陽光等再生可能エネルギーを検討する。	創エネについては廃止予定の公共施設等の有効活用や、上下水道を利活用した水力発電、木材等の利用を検討する。
<b>行政サービス提供の場</b>		
健康に関する業務	健康マイレージ、エクササイズクラブ、リズムウォーキング等、民間のノウハウを活用し、町民の健康増進を図る。	商工会員や事業者と協働し、地域通貨へ換算する仕組みや保険情報等医療システムとの連携も検討される。
ふるさと納税・観光に関する業務	町へのふるさと納税額を増加させるとともに、まちづくり及び観光に寄与する仕組みを構築・実施する。	返礼品について、町民・地元事業者と検討し、創造することも検討される。
<b>活動の場</b>		
料理教室事業の実施	整備予定の交流拠点施設も活用し、料理教室を開催する。	中央公民館及び健康管理センターで実施してきた。
スポーツ施設の収益化	テニスコート等にカフェや店舗設置する等、収益化を図る。	テニスコートは7面あり、利用料収入は町営スポーツ施設利用料の半数以上を占める。
スクールバスの管理運営業務	コミュニティバスとの共同運営や貨物の共同運搬を含めた収益性のある事業を実施する。	スクールバス2台(町がリース)は、1日に朝夕の送迎計2回のみ稼働し、稼働率が低い。
わくわく教室等の企画・運営の実施	民間のノウハウや企画力を生かし、わくわく教室等を実施する。	「わくわく教室」は生涯学習の一環として実施している。
<b>住み場</b>		
創業支援に関する業務	町営住宅の空き室等を活用し、創業支援を実施する。	立地場所を勘案し、公営住宅の利活用を共に検討する。

### 3-3 行政向け地域エネルギー事業

パリ協定に基づく世界的な地球温暖化対策や近年の大規模災害の多発など、エネルギーを取り巻く状況の変化により、従来の大型火力や水力、原子力などの大規模集中型エネルギーシステムに加え、地域に存在するエネルギー資源を地域内で安定的かつ効率的に活用する分散型エネルギーシステムの構築が求められている。地域におけるエネルギー事業は、まちづくりと一体的に進めることにより、地域活性化や脱炭素化、災害時のレジリエンス強化など、経済・環境・社会面における多様な価値の向上に加え、地域ブランド力の向上にも寄与する可能性がある。



出典：関東経済局「広域関東圏における地域主体の価値ある分散型エネルギー導入促進に関する新たな広報等事業」<sup>13</sup>

図 20 地域エネルギーに取り組む意義のマッピング

町は合同会社が実施可能な行政向けエネルギー事業の可能性を検討した。年間約 9000 万円の町負担電気料金（公営企業会計を除く）を地産電力で賄うことにより、エネルギーの地産地消及び経済の地域内循環を目指す。町が有する資源を活用したエネルギー事業を実施するにあたり、特に WtE(Waste-to-Energy)の観点を踏まえ、これまで廃棄せざるを得なかった資源、例えば穀類や食品残渣(フードロス)に着目することで、循環すべきものを循環することができる。

本節では、電力を含む町のエネルギーに関する事業の実施可能性を検討するにあたり、町内資源である穀類と木材を含むバイオマス、庁舎で既に発電しているエネルギー源である太陽光、長田地区上水道施設の水圧差を活用した小水力に関し分析した。

<sup>13</sup> 関東経済産業局資料 [chiiki\\_energy\\_igi.pdf \(meti.go.jp\)](https://www.meti.go.jp/chiiki_energy_igi.pdf)

## (1) 籾殻の活用

### ア 籾殻燃料とは

籾殻をすり潰し、圧縮成形をすることで固形化し環境にやさしい燃料として再利用することができる籾殻燃料が新たなバイオマス<sup>14</sup>燃料として注目されている。本来廃棄物として処理される籾殻を再利用するため、ゴミ廃棄量の削減や薪を生産するための森林伐採抑止、さらには石油代替エネルギーとしても活用を期待される。

製造過程だけではなく、燃料として使用する際にも環境への影響が小さく、籾殻を固形化する際に接着剤を一切使用しないため、燃焼する際の環境への影響を最小限に抑えることが可能となる。籾殻燃料の性質上、湿気に強く、直接雨に当たらない限りは、約10年程度その形状を保つことができ、燃料としての品質を保つことができることから、非常用備蓄品としても活用することが可能である。

全国で20以上の企業と個人によって籾殻燃料「モミガライト」が生産され、その多くで広島県尾道市の株式会社トロムソ製の籾殻固形燃料製造装置「グラインドミル」が導入されている<sup>15</sup>。

### イ. 三股町における籾殻燃料活用の可能性

三股町においては稲作が盛んに行われており、年間の米収穫量は1,700トンを超える。籾殻の年間発生量は、25%にあたる約430トンと試算される。「グラインドミル」の利用を想定した場合、町で一台を稼働し、年間最大約350トンの「モミガライト」が製造可能である。また、近隣自治体である都城市から籾殻を回収することも検討可能である。合同会社によるエネルギー事業実施においては、製造拠点やストックヤード等の確保について、公共施設を有効活用することが想定される。

---

<sup>14</sup> バイオマスとは、生物資源 (bio) の量 (mass) を表す概念で、「再生可能な、生物由来の有機性資源で化石資源を除いたもの」。太陽エネルギーを使って水と二酸化炭素から生物が光合成によって生成した有機物であり、生命と太陽エネルギーがある限り持続的に再生可能な資源である。石油等化石資源は、地下から採掘すれば枯渇するが、植物は太陽と水と二酸化炭素があれば、持続的にバイオマスを生み出すことができる。

このようなバイオマスを燃焼させた際に放出される二酸化炭素は、化石資源を燃焼させて出る二酸化炭素と異なり生物の成長過程で光合成により大気中から吸収した二酸化炭素であるため、バイオマスは、大気中で新たに二酸化炭素を増加させない「カーボンニュートラル」な資源といわれている。(出典：九州農政局「九州におけるバイオマス利活用の推進」)

<sup>15</sup>全国モミガライト普及協議会：[全国モミガライト普及協議会 \(momigalite.com\)](http://momigalite.com)

株式会社トロムソ HP：[トロムソ - \(tromso.co.jp\)](http://tromso.co.jp)

地域資源を活かした再生可能エネルギー事業  
 ー 籾殻を用いた燃料(「モミガライト」)の活用ー

町内及び周辺地域の農家より  
 籾殻を回収。  
 (各農家からの持ち寄り型を想定)



図 21 籾殻事業のイメージ図

**【籾殻の回収】** → 約25%で算出

R2	年間米収穫量(t)	籾殻発生量(t)
三股町	1,730	432.5
都城市	15,600	3,900

図 22 町の籾殻発生量

籾殻を利用した事業の収益化の実現可能性を探るため、モミガライトとグラインドミル(モミガライトの製造機械)について、開発事業者とこれらを実際に利用している佐賀県有田町の事業者に対してヒアリングを実施した。ヒアリング内容は以下表 10 の通りである。

表 14 佐賀県有田町籾殻事業視察内容

ヒアリング項目	見学・ヒアリング内容
<b>グラインドミル(モミガライト製造機)</b>	
動力電源	・別企業製品を使用。
加工に要する熱量	・250度～300度。 ・都度温度調整が必要。 ・すり潰すだけでも殺菌作用はある。
加工に要する籾殻	・湿り気のない乾燥している籾殻。
籾殻投入部	・籾殻の投入量に応じて自動停止するセンサーがついていない



	ため、投入量の調整が常に必要。
部品交換	・定期的には行っていない。
モミガライトの長さ	・自由に変更可能。
資材（籾殻）保管場所	・湿り気のない場所。
機械稼働に必要な人手	・年中稼働はしておらず、稲作後に一気に籾殻の加工(すり潰し、モミガライト化)を実施している。その際には、常に一人は機械のそばで作業している。
機械稼働中の煙	・煙が発生するため、大型扇風機を回している。
<b>モミガライト</b>	
着火	・着火温度が薪よりも高温で、着火までに煙が発生する。 ・対策として灯油につけてから着火している。
販路	・紙媒体で広告を作成し町に配布したが、販売先が増えず販路開拓に失敗した。
成分	・NOx、SOx は不検出である。但しシリカが発生する。
長さ重量	・デフォルトの長さ1本を生産するために、約1kgの籾殻を使用。加工時に多少の圧縮がかかり微量であるが軽くなるが、基本的に加工前後の重さはほぼ同じ1kgである。
<b>その他の籾殻の活用方法</b>	
食用油吸収処理	・籾殻をすり潰し吸収力を高めたものをダイオキシンの発生しないポリ袋に入れ、1000ml以上の油を吸収可能なエコ処理バックとして一袋120円で販売している連携企業がある。
「土」化	・連携企業が余剰のモミガライトを家庭菜園等の「土」化して活かした製品を開発中である。 ・籾殻に混入している雑草の種なども合わせて焼却されるため、雑草が生えにくい培養土の養成が可能。植物性のものが混在することに関しては、焼却されるが鉄破片などの混入物は残る。

籾殻を活用した事業を実施するにあたっては、籾殻を燃料とするのみならず、食用油を処理するツールとしたり、土として活用する等、様々な利活用方法が検討されてきている。地域の特性および民間のノウハウにより、籾殻をはじめとする廃棄物をエネルギーへ変える仕組みを検討し、事業化する必要がある。

## (2) 太陽光・小水力・木質等バイオマスの活用

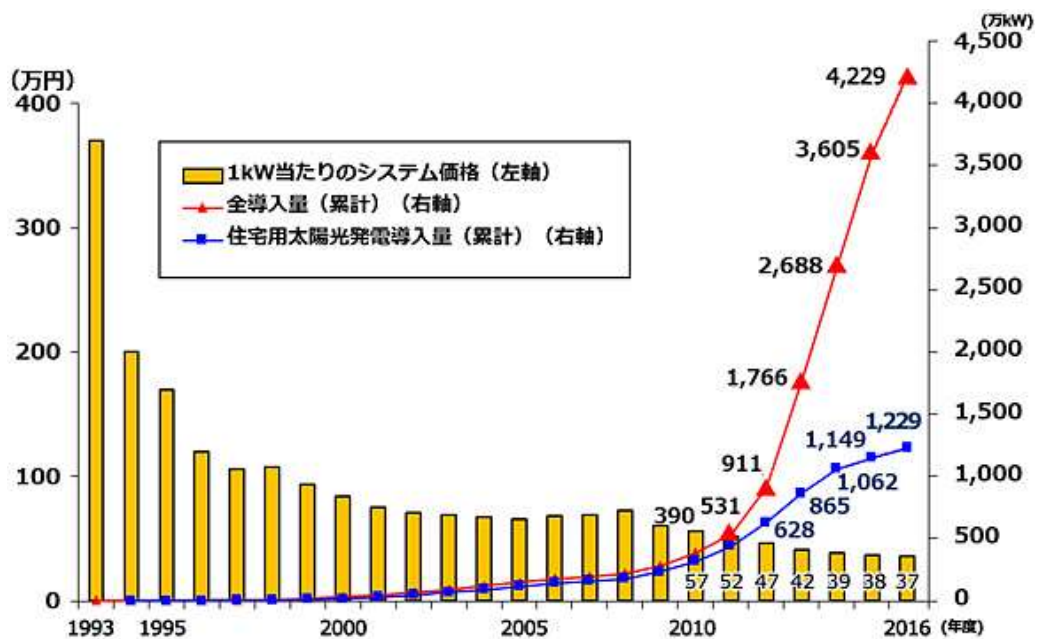
### ア. 太陽光

#### (i) 太陽光発電とは

太陽光発電は、シリコン半導体などに光が当たると電気が発生する現象を利用し、太陽の光エネルギーを太陽電池（半導体素子）により直接電気に変換する発電方法である。日本における導入量は近年着実に伸びており、平成 28 年度末累積で 3,910 万 kw に達し、日本の太陽光発電導入実績は、中国、ドイツとともに世界をリードしている。

太陽光発電の特徴としては、エネルギー源が太陽光であるため基本的には設置する地域に制限がなく比較的導入しやすいシステムとなっていること、屋根や壁などの未利用スペースに設置することができるため、新たな用地を占有することがないことがある。加えて、送電設備のない遠隔地の電源として利用することや、災害時などの非常用電源として活用することもできる。

一方で、気候条件によって発電出力が左右されることが課題として懸念される。また、導入コストは次第に下がってはいるものの、今後の更なる導入拡大のためより低コストに向けた技術開発が求められている。



出典：エネルギー白書 2018

図 23 太陽光発電の国内導入量とシステム価格の推移<sup>16</sup>

<sup>16</sup> 経済産業省資源エネルギー庁：[太陽光発電 | 再エネとは | なっとく！再生可能エネルギー \(meti.go.jp\)](http://www.meti.go.jp/energy/)

## (ii) 太陽光発電の導入効果と課題

太陽光発電を導入することで得られる効果と予想される課題は、下記表の通りである。

表 15 太陽光発電の導入効果

効果	詳細
設置場所の制約が少ない	日の当たる場所であれば、おおよそどこでも設置することが可能。 山間部や離島など送電設備設置が困難な場所でも発電をすることを可能にする。
FIT 制度 <sup>17</sup> 、FIP 制度 <sup>18</sup> を活用した余剰電力の売電	太陽光発電によって生じた余剰電力を売り、新たな収入源を創り出すことができる。

表 16 太陽光発電導入の課題

課題	詳細	検討される解決策
発電量が天候に左右される	雨天や曇天などの場合、天候により発電量が減少してしまう。	曇天時の発電パフォーマンスの高い設備に投資する。 (例：ソーラーフロンティア社の CIS 太陽電池 <sup>19</sup> )
初期費用とメンテナンス	導入コストがかかるほか、メンテナンスにも都度費用がかかり、最終的な費用対効果が少ない。	ZEB 化や ESCO 事業をによる導入の検討を行う。

## (iii) 三股町における太陽光活用の可能性

三股町においては、庁舎の屋上を活用した太陽光発電が実施されている。設備は平成 26 年 3 月に設置され、令和元年 9 月より庁舎電力削減システムが導入されている。

しかし、蓄電機能を兼備していないため、庁舎で利用する電力は、夜間や悪天候時には、電力企業より買電する必要がある。発電可能な時間帯において、庁舎で使用しない余剰電力は売電することが可能であるが、その時に売電されない分を蓄電することができないため、発電したものの利用されない電力が生じている。また、空調設備の導入によ

<sup>17</sup> 「固定価格買取制度 (FIT 制度)」は、再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する制度。電力会社が買い取る費用の一部を電気利用者から賦課金という形で集め、導入コストの高い再生可能エネルギーの導入促進を支えるもの。(出典：経済産業省資源エネルギー庁再生可能エネルギーFIT・FIP 制度ガイドブック 2022 年度版)

<sup>18</sup> 再 FIP (Feed-in Premium) 制度は、制度認定を受けた者が、発電した再生可能エネルギー電気を、卸電力取引市場や相対取引により自ら市場で売電することを可能にする。売電価格は市場価格を反映したインセンティブを含む。

(出典：経済産業省資源エネルギー庁再生可能エネルギーFIT・FIP 制度ガイドブック 2022 年度版)

<sup>19</sup> CIS/CIGS で世界シェア 1 位であるに加えて、発電量比較実験においてシリコン系に比べて、年間発電量が 5～10%多く日陰の多い天候に強いとされている。

り、電気利用量はパネル設置当初の想定より増加している。

結果、庁舎における電気料金は、令和2年度において335,680kwhを使用しているが、そのうち37,205kwhを太陽光による発電で賄い、太陽光パネル未設置の場合と比較し、約78万円の節約がされたと分析される。しかし、庁舎の使用量の約11%しか発電することができていない。売電に回せたのは年間を通じわずか8kwhである。1kwhを39.6円で売電した場合、約315円分のみが行政に入ることとなり、町にエネルギーを供給し、行政財政に寄与するには至らない。

よって、創エネ機能に蓄電機能を兼ね備えることは町の課題であるといえる。蓄電機能は、余剰電力をその都度蓄電することを可能とし、発電量を一定とした場合の使用可能な電力が格段に増える。よって、公共施設での利用量を増加させることができるほか、町へエネルギーを循環させ、収益を生むことが可能となる。また災害時等の非常時に蓄電した分を利用することができ、防災機能を有した庁舎とすることが可能となる。

太陽光発電は、再生可能エネルギーを活用している点、SDGs(持続可能な開発目標)の実現に寄与するといえるが、パネル等の維持管理に関して費用がかかり、大量の廃棄が予定されている点、維持管理に課題があるといえる。町内の太陽光パネル設置者と連携し、そのような課題への対処も重要である。

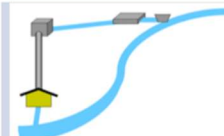
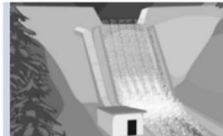
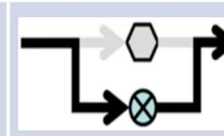
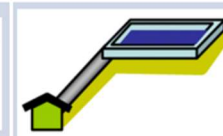
また、庁舎への電力供給を検討する場合、太陽光のみならず他の再生可能エネルギーと組合わせた創エネの仕組みの構築、また省エネの仕組みを導入することが不可欠である。

## イ. 小水力

### (i) 小水力とは

一般的な水力発電は、発電所から比較的遠方にダムを建設し、その間の水位差による水圧と流速で水車(タービン)を回転して発電する。小水力発電も水の流れて水車を回して発電する原理は同じであるが、ダムのような大規模構造物は必要ないという点が異なる。

ダムを用いずに落差を確保する必要があるため、小水力発電開発においては、以下のような構造が用いられる。

	水路式	直接設置式	減圧設備代替式	現有施設利用
概要	落差を確保するための水路・水圧管路を川などをバイパスして設置する方法。	用水路の落差工や既存の堰などに水車と発電機を直接設置する方法。	水道の給水設備などで利用されている減圧バルブによる水圧を利用する方法。	ため池やプールなどの施設の水を利用する方法。
☒				

出典：環境省小水力発電情報サイト<sup>20</sup>

図24 小水力の仕組み

<sup>20</sup> 環境省小水力発電情報サイト：[小水力発電情報サイト](http://env.go.jp) 小水力発電のしくみ・意義 (env.go.jp)

(ii) 小水力発電の効果と課題

小水力発電の効果と課題は、下記表の通りである。

表 17 小水力発電事業の効果

効果	詳細
環境への影響	河川をせき止めることなく、河川全体の自然環境に大きな影響を与えない。
クリーンエネルギーとしてカーボンニュートラルに貢献	発電時に二酸化炭素を排出しない。
燃料費用が不要	水流を利用して発電するため、燃料費用が不要。
高い設備利用率	太陽光発電の設備利用率が、高く見積もった場合でも約 21% であるのに対して、小水力発電の場合は 60% と高い設備利用率となっている。
新たな利益創出	小水力によって発電された電力を売電することで、新たな利益獲得の手段となる。

表 18 小水力発電事業の課題

課題	詳細	検討される解決策
水利権	「河川法」により、河川の大きさに関わらず、流水を利用するための「水利権」を国や自治体から所得する必要がある。	自治体が運営する浄水場や下水処理場などには、「水利権」が発生しないため、自治体自らが小水力発電を実施する場合は、この手続きの簡素化を図ることが可能。
設備費用	流況に合わせたオーダーメイド品（水車効率は高い）の導入が一般的となっており、初期導入費用並びに故障時の修理費用が高額となっている。	水車効率のある程度の低下を許容し、オーダーメイド品 1 機よりも低廉な価格で既製品を複数機設置する。
維持管理	ゴミの除去や発電機の稼働確認を 1 日 2 回実施するほか、季節ごとのメンテナンスが必要となる。（長野県馬曲川の実例より）	近隣の施設（長野県馬曲川の場合は近隣の温泉施設の監視員）が兼務で左記の維持管理業務を実施することで、維持管理に係る要員を

		確保。
持続性	設備の平均稼働年数は40年となっており、今後40年間の水量の変化を設置時に正確に予測することが難しい。水量が著しく減少した際に、小水力による発電ができず安定的な利用が困難となる。	導入検討時の調査によって水量減少のリスクを避ける必要がある。

### (iii) 三股町における小水力活用の可能性

三股町においては、長田地区上水道施設の水压差を利用した小水力発電の実施が検討可能である。長田地区簡易水道は平成18年度に整備され、一日最大給水量は230 m<sup>3</sup>である。長田地区は10kmに及ぶ峡谷「長田峡」を有し、高低差が大きいため、減圧施設が3か所設置され、いずれもφ150mmの減圧弁を有する。

水道に関する経営の健全化が課題となっているなか<sup>21</sup>、発電事業により改善を図ることが検討される。隣市である都城市に市営の駒発電所<sup>22</sup>がある。平成29年8月から再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)に基づく九州電力との接続契約のもと九州電力への売電及び市内の電力供給を実施している。三股町の小水力エネルギー実施にあたっては、近隣自治体の取組の利点を生かしつつ、同時に発生している問題を課題と捉え、解決した事業を検討する必要がある。

## ウ. 木質等バイオマス

### (i) 木質等バイオマスとは

「バイオマス」とは、生物資源(bio)の量(mass)を表す言葉であり、「再生可能な生物由来の有機性資源(化石燃料は除く)」のことを指す。その中で、木材からなるバイオマスのことを「木質等バイオマス」と呼ぶ。

木質等バイオマスには、主に樹木の伐採や造材の際に発生した枝、葉などの林地残材、製材工場などから発生する樹皮やのこ屑などのほか、住宅の解体材や街路樹の剪定枝などの種類がある。発生する場所(森林、市街地など)や状態(水分の量や異物の有無など)が異なるので、それぞれの特徴にあった利用を進めることが重要となる。

木質等バイオマスは発生の原因で分類でき、代表的な3つは未利用間伐材等・製材工場等残材・建設発生木材である。このうち、発生量が最も多いが、ほとんどが利用されていない未利用間伐材を活用することが重要な課題である。

<sup>21</sup> 『三股町水道ビジョン』(2009年12月)参照。

<sup>22</sup> 駒発電所は旧山田町が無電気地区への電力供給と余剰電力の売電による旧町運営の財源確保を目的として昭和31年1月から操業が始まった事業である。(参照：都城HP<https://www.city.miyakonojo.miyazaki.jp/soshiki/63/3865.html>)

表 19 代表的な木質バイオマス

発生する木質等バイオマス	詳細
未利用間伐材等	間伐や主伐により伐採された木材のうち、未利用のまま林地に残置されている間伐材や枝条等が年間約 2,000 万 m <sup>3</sup> 発生している。今後これらを利用していくためには、施業の集約化や路網の整備等により安定的かつ効率的な供給体制を構築するとともに、新たな需要の開拓などを一体的に図っていく必要がある。製材工場等残材や建設発生木材は、ほとんどが利用されているため、更なる木質等バイオマスの利用拡大には、未利用間伐材等の活用が重要な課題となる。
製材工場等残材	製材工場等から発生する樹皮や背板、のこ屑などの残材。年間約 850 万 m <sup>3</sup> 発生しているが、そのほとんど(約 95%)が製紙原料、燃料用、家畜敷料等として利用されている。
建設発生木材	土木工事の建設現場や住宅などを解体する時に発生する木材。年間約 1,000 万 m <sup>3</sup> 発生しているが、そのうち約 90%が燃料用や製紙原料、木質ボード原料等として利用されている。

表 20 木質等バイオマスの発生量と利用状況

発生する木質等バイオマス	発生量	利用状況
未利用間伐材等	約 2,000 万 m <sup>3</sup>	ほとんど未利用
製材工場等残材	約 850 万 m <sup>3</sup>	約 95%利用
建設発生木材	約 1,000 万 m <sup>3</sup>	約 90%利用

出典：林野庁「木質バイオマスとは」<sup>23</sup>

## (ii) 木質等バイオマス活用の効果と課題

木質等バイオマスを活用したエネルギー事業の主な効果は、既存の資源を有効活用すること及び、エネルギーを生み出す資源それ自体が二酸化炭素を吸収してきたことで、石炭や石油に比べ、過剰な温室効果ガスを排出しないことにあるといえる。また、適切な伐採により森林や人里が守られ、さらには将来にわたり持続的なエネルギー供給を可能とする。

一方、取り組むべき課題は、主に木材を安定的に供給すること及び、バイオマスであっても、発電する技術や費用が見合わない場合があることである。国内においては、山林の形状や少子高齢化、労務に対する対価の少なさ等を背景として、本来伐採するべきであるが伐採されていない木が多く存在する。また、バイオマス発電を可能とする機械は小型であっても

<sup>23</sup> 出典：林野庁 [https://www.rinya.maff.go.jp/j/riyou/biomass/con\\_1.html](https://www.rinya.maff.go.jp/j/riyou/biomass/con_1.html)

比較的大きく、巨額な費用を要するものがあり、大小様々な自治体が導入するにあたっては、技術的な進歩を待つべき側面がある。

**表 21 木質等バイオマス発電事業の効果**

効果	詳細
資源の再利用	資材（廃材）を有効活用することが可能。
カーボンニュートラルに貢献	エネルギー化により排出する温暖効果ガスを、木等の育成期における吸収量で相殺可能。

**表 22 木質等バイオマス発電事業の課題**

課題	詳細	検討される解決策
原料となる木材の安定供給	林業の衰退や生活用域の変化から、里山の管理が十分に行われておらず荒廃している現状がある。必要とされる規模の木材を収集、供給できるかが課題となる。	事業に先行して、里山の整備や林業振興が必要となる。
木質等バイオマスのタイプ選定	木質等バイオマスのタイプによっては、活用が困難なものもある。例えばペレットの場合は、設備更新時にボイラー導入を推進していくため、急激な導入施設の増加ができず、ペレットの使用量も増えない状況がある。	事前に燃料タイプの需要を調査し、燃料としての汎用性が高くなるべく高いものを選定することで、より高い発電効果を得ることが期待される。

### (iii) 三股町における木質等バイオマス発電事業の可能性

三股町は総面積 11,002ha のうち 7,929ha が森林であり、林野率 72% を誇る、林資源が豊富な町であるといえる。町内の森林を多く所有しているのは県外の企業であるが、木質バイオマス発電などのエネルギー事業は未着手である。今後は、町民や地元事業者が木材等の活用により関心を持ち、県外事業者のノウハウを活用しながら、森林の所有者や周辺居住者、エネルギー事業者と議論し、よりエネルギーや収益等の資産を町に還元していく仕組みを創ることが求められているといえる。

町の主な課題は資材の持続的な供給及び、発電の仕組みである。

まず、林業の担い手、国産木材の価値が減少している。木材需要が低迷し、林業経営費が上昇していることに起因し、林業を推進することが困難な状態に陥っている。また林業労働者の高齢化と減少により、間伐や保育、伐採後の造林等が未実施である等、森林の適



切な管理が課題である<sup>24</sup>。このような課題を前に、J-クレジットの導入等により森林資源の価値を高め、地域一帯で活かす仕組みを創ることで、地域経済を活性化し、地域エネルギーを創出し、ひいては森林由来の土砂災害を減災し、インフラの維持に貢献することが検討される。

次に、大規模な発電施設は巨額な費用を要し、その分資材の供給に関する負担が大きい。様々な実績を持つ事業者のノウハウを取り入れ、より広いエリアのバイオマス資源に目を向けた発電事業を実施することが検討される。また、バイオマス産業都市<sup>25</sup>として、地域に存在するバイオマスを活用した一貫したシステムを構築し国の補助金を得る等、様々なファンドや融資を募ることも検討される。

### (3) 地域内循環のイメージ

様々な町内資源を活用し、既存の太陽光発電に加え、長田地区における小水力発電、さらには籾殻や木材を含むバイオマス発電によって創電し、また蓄電の仕組みを導入し、需要に合わせて電力を供給することによって、エネルギーの地域内循環を図ることが検討される。現在、行政が実施するエネルギー事業は太陽光による電力事業のみであるが、民間事業者のノウハウを最大限に活用することによって、年間約9,000万円の町負担電気料金を地産電力で賄うことの可能性は十分にある。今後、地域資源に着目した研究によって、地域資源を活用した電力事業化に向けた動きが期待される。また、燃焼により生じた水蒸気でタービンを回し発電する一方で、燃焼物も再利用する等、より地域資源を循環させる工夫が求められる。

森林の管理において生じた木質等バイオマスや、稲作の過程で発生する籾殻、日常的に家庭で発生する生ごみ等、これまで単に廃棄されてきたものを、資源としてより再利用することも、技術の進歩によって、より効率的に実現することが可能となってきた。下記の図25においては、地域内資源を還元する仕組みとして、バイオ炭製造<sup>26</sup>、亜臨界水処理施設<sup>27</sup>を導入している。籾殻等をバイオ炭とし、農地に撒くことが検討される。また亜臨界水処理技術によって、食品等のリサイクルにおいて飼料や肥料の高付加価値化やプラスチックの減容化、高効率で安価なメタン発酵を実施することが可能とな

---

<sup>24</sup> 参考：「三股町森林計画書(平成30年4月1日～平成40年3月31日)」

<https://www.town.mimata.lg.jp/contents/304.html>

<sup>25</sup> 参考：農林水産省HP「バイオマス産業都市の取組」

[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/biomass/b\\_sangyo\\_toshi/b\\_sangyo\\_toshi.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/biomass/b_sangyo_toshi/b_sangyo_toshi.html)

<sup>26</sup> バイオ炭は、バイオマスを熱分解処理することで生成製造される。

<sup>27</sup> 亜臨界水処理技術は、有機物を高温・高圧領域で加水分解反応することで効率的に分解し、資源利用する技術である。(参考：農林水産省食料産業局「食品等のリサイクルの新たな展開を目指す亜臨界水処理技術の導入検討」

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/biomass/arinkai.html>)

る。なお、亜臨界水処理施設はゴミ焼却施設としても利用することが可能である。

さらに、資源を循環させるインセンティブを町内で設計することが必要である。例えば町内リサイクル・リユースに貢献した町民へ地域ポイントを付与し、ポイントを地域通貨として物やサービスの購買に使用できるような仕組みが検討される。また、排出量取引等によって環境価値の購入が可能なクレジット制度を導入することも検討される。町のエネルギー循環に貢献する者へより大きな利益を還元しつつ、町内における地球温暖化への関心、環境への意識を高めるため、クレジットをどのように組成するかについて町の資源に応じて検討する必要がある。

なお、様々な資源よりエネルギーを創り、様々な主体が消費するなか、地域内のエネルギーをマネジメントすることで、より効率的なエネルギー事業の実施が可能である。例えばエネルギー需給のバランスを保つために、VPP(仮想発電所)<sup>28</sup>や DR(需要家設備)を活用することが検討される。

また、2022年4月より国内ではFIP制度(Feed-in Premium)が導入されている。FIP制度においては、FIT制度のように固定価格で買い取るのではなく、再エネ発電事業者が卸市場などで売電したとき、その売電価格に対して一定のプレミアム(補助額)を上乗せする<sup>29</sup>。このような新しい制度も活用し、再生可能エネルギーの導入を促進することが求められる。

さらに、文教施設を含む公共施設においてもZEB化を進める等の取組によって、町民が当たり前にエネルギー循環型まちづくりの一端に触れる機会を設けることも必要と考えられる。公共施設がサービスを提供するのみならず、エネルギーやエネルギーに関する教育機会を提供する場として機能することに関する検討も今後必要である。

---

28 VPP(Virtual Power Plant)とは、需要家側エネルギーリソース、電力系統に直接接続されている発電設備、蓄電設備の所有者もしくは第三者が、そのエネルギーリソースを制御(需要家側エネルギーリソースからの逆潮流(※)も含む)することで、発電所と同等の機能を提供することである。

※ 逆潮流:

自家発電事業者等が、消費電気よりも発電電力が多くなった場合に、余った電力を電力会社線側に戻るように流すこと。また、需要家とエネルギーリソースが同じ場所がない場合は、直接電力を電力会社線側に流すこともある。

参考：環境省 HP「VPP・DRとは」

[https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving\\_and\\_new/advanced\\_systems/vpp\\_dr/about.html](https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/advanced_systems/vpp_dr/about.html)

<sup>29</sup> 参考：資源エネルギー庁 HP

<https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyo/fip.html>

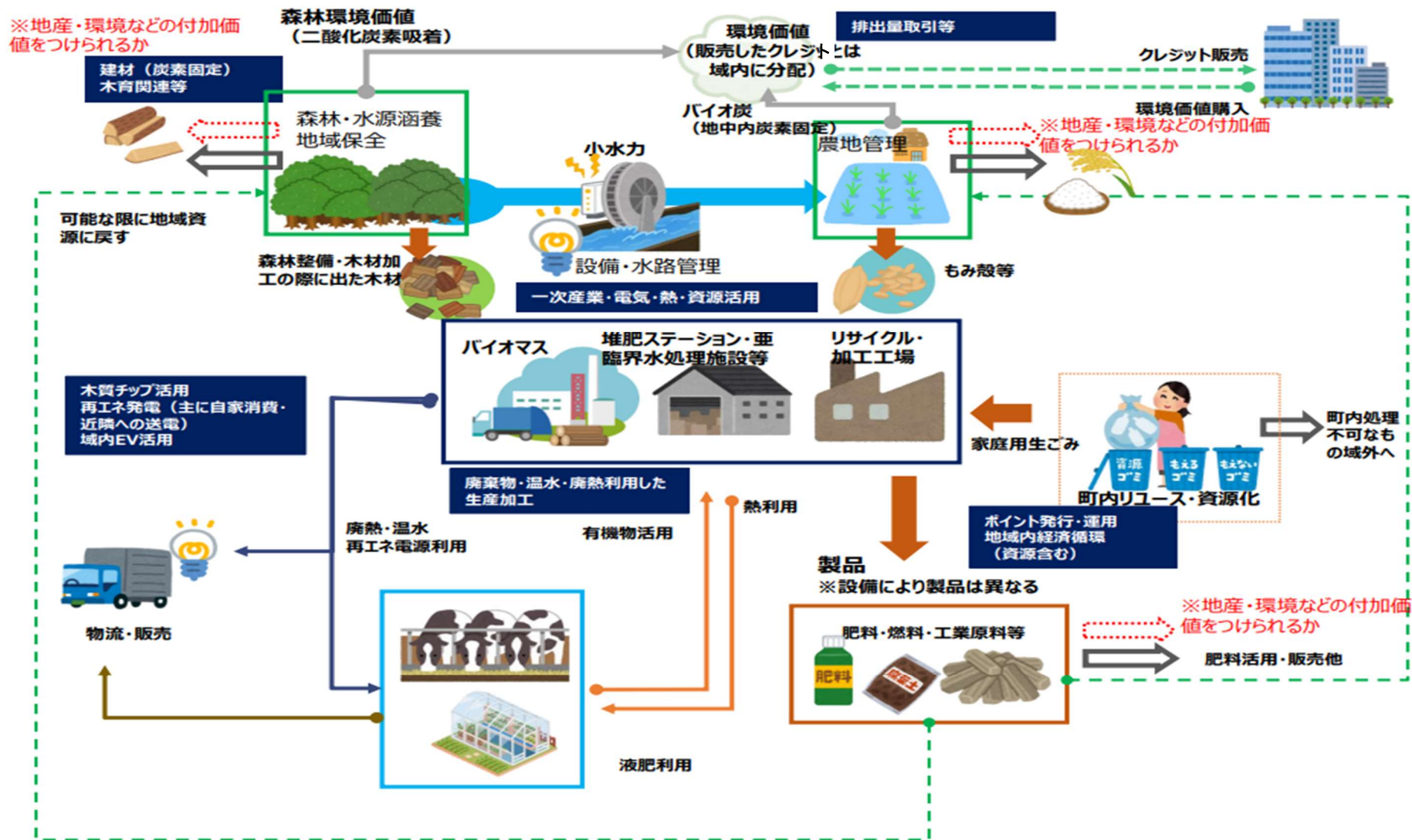


図 25 三股町地域内エネルギー循環のイメージ図

#### 4. 事業スキームの検討

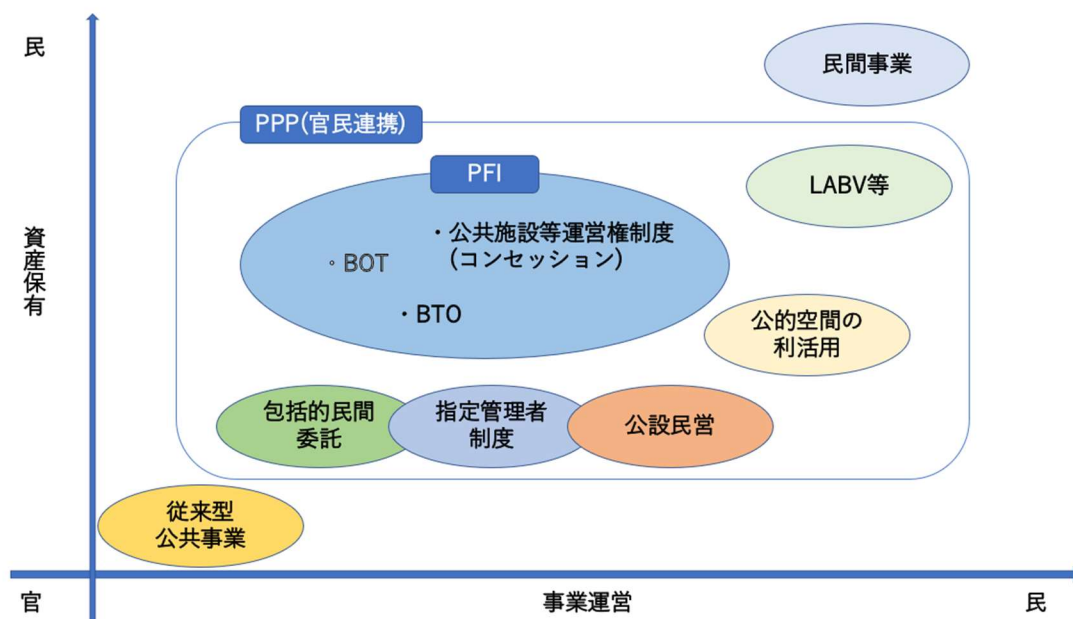
##### 4-1 官民連携事業スキームの整理

###### (1)官民連携(PPP)事業

公共施設の整備・運営手法は、大きく「従来型の公共事業」と「PPP (Public Private Partnership)」の2つに分類することができる。PPPとは、従来、国や地方公共団体等が自ら行ってきた社会資本整備や公共サービスの提供について、公共と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るものである。その中で、「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（以下「PFI法」と称する。平成13年（2001年）12月施行）」で規定された手法をPFI(Private Finance Initiative)と言い、これら手法の選定については、整備する施設の目的、財源、活用方法等を総合的に勘案して検討する必要がある。

各種事業は、資産保有（整備）・事業運営（運営主体）の観点から以下の通り整理することができる。公共が整備から運営までを自ら行う事業を一般的な公共事業といい、その対極として民間が自らのために設置・運営を行う事業が通常の民間事業である。

PPPについては、施設整備において民間のノウハウや資金を活用するPFIなどが中心に語られることが多いが、運営を民間に委託する指定管理者制度等、民間事業者のノウハウを生かす従来型とは異なる様々な手法がPPPの領域に該当する。施設の実情に合わせ、運営面、コスト面など多面的な検証により最適な手法を検討することが望まれる。



出典：市有地利活用及びエリアマネジメント等に係る官民連携事業可能性調査報告書

図 26 官民連携の各事業方式

## (2) PFI 事業

PFI 事業とは、PFI 法に則り実施する事業を指し、これまで公共が対応してきた公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等の事業を、官民連携によって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し、良質でかつ低廉な公共サービスの提供を実現する手法である

PFI 事業実施にあたり、公共は事業に求めるサービスを要求水準書により公表し、民間事業者はコンソーシアムを組成し、当該サービスを実現する事業を提案する。優先交渉権者として選出されたコンソーシアムは当該事業を推進するための特別目的会社(SPC)を設立し、公共は SPC と PFI 事業契約を締結する。PFI 事業では、事業それ自体の推進のために設立されている SPC が公共との契約の相手方となるため、既存の会社の倒産リスクを回避し事業の安定性を確保することができる。このように事業の安定性が確保されることは、PFI 事業の一つの大きな利点であるといえる。

PFI 事業の事業方式は、各事業段階(設計・建設・維持管理・運営・改修)における主体が官民のいずれであるかにより主に分類される。PFI 事業は、その目的や実態を鑑み、全事業段階を通じたプロジェクトマネジメントを実施可能な事業方式となることが望ましい。ここでは PFI 事業の代表的な手法として BTO 方式、BOT 方式、また民に運営権を移転するコンセッション方式について整理する。

### ア. PFI 事業の事業方式の特徴

#### (i) BTO 方式(Build Transfer Operate)

BTO 方式とは、民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を整備した後、直ちに当該施設の所有権を発注者である公共に移転し、その後、公共が有する施設を民間事業者が維持管理・運営する方式である。

BTO 方式の特徴
<事業全体のマネジメント> ・施設的设计・建設から維持管理・運営までを包括的に実施する事業であることから、効率性や経営視点から事業全体のマネジメントが可能となり、コスト削減が期待できる。
<施設の公共所有> ・施設所有に伴うリスクは、基本的に公共が負担することとなる。 ・施設を公共所有とすることで、民間事業者が固定資産税や都市計画税を負担する必要がなく、特に VFM (Value for Money) 面で有利となる。
<施設の民間運営> ・運営主体は民間事業者であるが、施設の所有権は公共側にあるため、運営事業者が望む施設機能や用途へ変更する等の柔軟性が乏しい。

#### (ii) BOT 方式(Build Operate Transfer)

BOT 方式とは、民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を整備した後、一定の事業期間に亘って施設の維持管理・運営を行い、事業期間終了後に、発注者である公共へ当該施設の

所有権を移転する方式である。

BOT方式の特徴
<p>&lt;事業全体のマネジメント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・施設の設計・建設から維持管理・運営までを包括的に実施する事業であることから、効率性や経営視点から事業全体のマネジメントが可能となり、コスト削減が期待できる。</li></ul> <p>&lt;施設の民間所有・運営&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・民間施設であることから、設計や運営の自由度が高くなり、民間事業者の創意工夫の発揮余地が大きくなることで、サービスの向上やコスト削減等が期待できる。</li><li>・民間事業者が施設を所有することとなり、公共側の施設所有に伴うリスクが減少する。</li><li>・施設の故障等が発生した場合に、民間の判断により迅速に対応が可能となる。</li><li>・施設の運用主体がPFI事業者である場合には、民間事業者のアイデアやノウハウ等に応じた柔軟な施設機能・用途等の変更が可能となる。</li><li>・施設建設時に不動産取得税、施設保有時に固定資産税等が生じ、公共側が支払うサービス対価に事業運営費として上乗せされる。</li></ul>

### (iii)BOO方式(Build Own Operate)

BOO方式とは、民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を整備した後、一定の事業期間に亘って施設の維持管理・運営を行い、事業期間終了後も当該施設の所有権を維持する、あるいは施設を解体・撤去して事業を終了させる方式である。

BOO方式の特徴
<p>&lt;事業全体のマネジメント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・施設の設計・建設から維持管理・運営・解体・撤去までを包括的に実施する事業であることから、効率性や経営視点から事業全体のマネジメントが可能となり、コスト削減が期待できる。</li></ul> <p>&lt;施設の民間所有・運営&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・民間施設であることから、設計や運営の自由度が高くなり、民間事業者の創意工夫の発揮余地が大きくなることで、サービスの向上やコスト削減等が期待できる。</li><li>・事業期間中及び終了後も民間事業者が施設を所有する、あるいは事業終了時に施設を解体・撤去することとなり、公共側の施設所有及び解体・撤去に伴うリスクが減少する。</li><li>・施設の故障等が発生した場合に、民間の判断により迅速に対応が可能となる。</li><li>・施設の運用主体がPFI事業者である場合には、民間事業者のアイデアやノウハウ等に 応じた柔軟な施設機能・用途等の変更が可能となる。</li><li>・施設建設時に不動産取得税、施設保有時に固定資産税等が生じ、公共側が支払うサービス対価に事業運営費として上乗せされる。</li></ul>

#### (iv) コンセッション方式

コンセッションは、平成 23 年（2011 年）の PFI 法改正により導入された概念で、一般的に、民間事業者が運営権実施契約に基づいて、公共から施設等の運営権を取得し、自ら資金調達を行い、公共サービス提供に一定期間従事するもの（もしくはその運営権自体を指す）とされるものである。

コンセッション方式の特徴
<p>&lt;施設の民間運営&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用料金の徴収等を行う公共施設について、公共が施設の所有権を有したまま、施設運営権を民間に設定する方式である。</li> <li>・民間による自由度の高い運営を可能とすることで、利用者ニーズ等を反映した質の高いサービスの提供が可能となる。</li> </ul>

#### イ. PFI 事業のメリット・デメリット

PFI 事業においては、大きく、「①性能発注」、「②一括発注」、「③長期契約」といった特徴をあげることができる。これら特徴を踏まえ、下記では従来型の公共工事と比較した場合における、「財政負担面」と「事務負担面」について公共側のメリット・デメリットは以下の通りである。

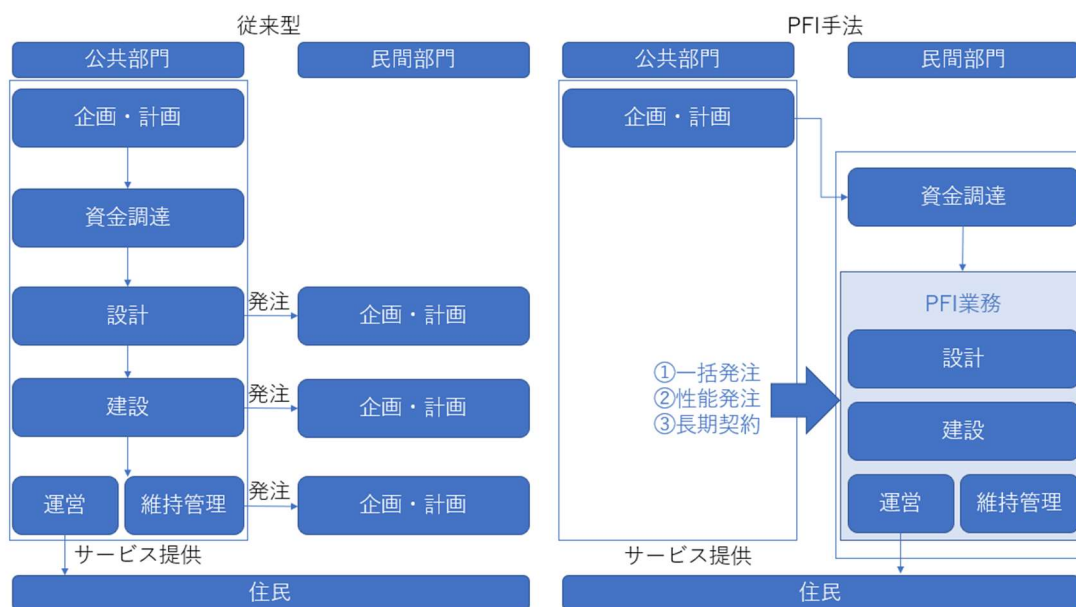


図 27 従来型公共事業と PFI 手法の違い

## (i) PFI 事業の公共側のメリット

### <財政負担面>

- ・維持管理、運営等に関する資金について、基本的には民間が資金調達を行うため、行政の財政負担軽減に繋がる。
- ・サービス水準に応じた対価の支払いになること、また民間のノウハウや技術による業務効率化が図られ、コスト削減が見込める点において、行政支出の削減に繋がる。

### <事務負担面>

- ・施設の維持管理、運営等に関する事務手続きについて、中長期的な契約行為のもと実施されるため、単年度で発生していた事務負担の軽減に繋がる。

## (ii) PFI 事業の公共側のデメリット

### <財政負担面>

- ・金利コストはリスクの負担度合いによって変動し、SPC 組成に関する手数料等が発生することから、一般的に公共が調達するよりも高コストとなる。

### <事務負担面>

- ・内外の合意形成に時間と労力を要する。
- ・長期契約のため、債務負担行為の議決を得る必要がある。

## ウ. PFI 事業の関連法令

PFI 事業は主に PFI 法(平成 13 年)に則り推進するが、同時に「地方自治法」(昭和 22 年法律第 67 号。 )、「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の一部を改正する法律」(PFI 法は 2 度改正されており、以下、平成 30 年法律第 60 号を「PFI 法改正(平成 30 年)」、令和 4 年 12 月法律第 100 号を「PFI 法改正(令和 4 年)」という。 )、さらには「公共工事の品質確保の促進に関する法律」(平成 17 年法律第 18 号。以下、「品確法」という。 )を踏まえる必要がある。

2 度の PFI 法改正内容は、本報告書「(5)運営に関する最近の動向 ウ. コンセッションを巡る法改正」に記載している通り、コンセッション制度のより柔軟な適用について定め、同制度の推進に寄与している。PFI 法改正(令和 4 年)では、コンセッション事業者による施設の規模や配置の変更を可能とした。

品確法は公共工事に関して、品質確保に関する基本理念及び発注者の責務、発注者を支援する仕組みの明確化を求めているが、特に価格競争ではなく価格と品質で総合的に優れた調達をするよう要求している点は重要である。同法によれば、高度な技術または優れた工夫を含む技術提案を求めたときは、その審査の結果を踏まえ予定価格を定めることができる。



### (3) LABV 方式

#### ア. LABV 方式の概要

LABV(Local Asset Backed Vehicle)は、地方自治体などが保有する土地や公共施設などの資産と民間部門のパートナーが有する資金・ノウハウを組み合わせ、地域の事情に即した再生・開発・更新・資産の包括的な管理等の目的を達成するために組織される事業体である。この事業体は公共部門と民間部門のパートナーシップにおいて官民 50:50 の議決権、利益、責任を共有するジョイントベンチャーの形態をとるという特徴を有する。LABV の官民共同事業体が事業を実施する方式を LABV 方式と呼ぶ。

LABV 方式では、LABV で実施した事業から得た利益を次の事業(プロジェクト)に再投資することが可能であるため、自立した持続的な開発が実施可能である。

最初に LABV 方式を導入した英国では、まず、自治体が公的不動産を現物出資し、民間事業者が土地価格に相当する資金を現金出資することで LABV の事業組織体が設立される。次に、それぞれのプロジェクトごとに有限責任組合(LLP: Limited Liability Partnership)を立ち上げ、出資された不動産を活用し、開発・運営を行う。そして、LLP から発生した収益が、パス・スルー課税を適用され出資者に対して還元される。なお、事業期間は 10~20 年が一般的である。

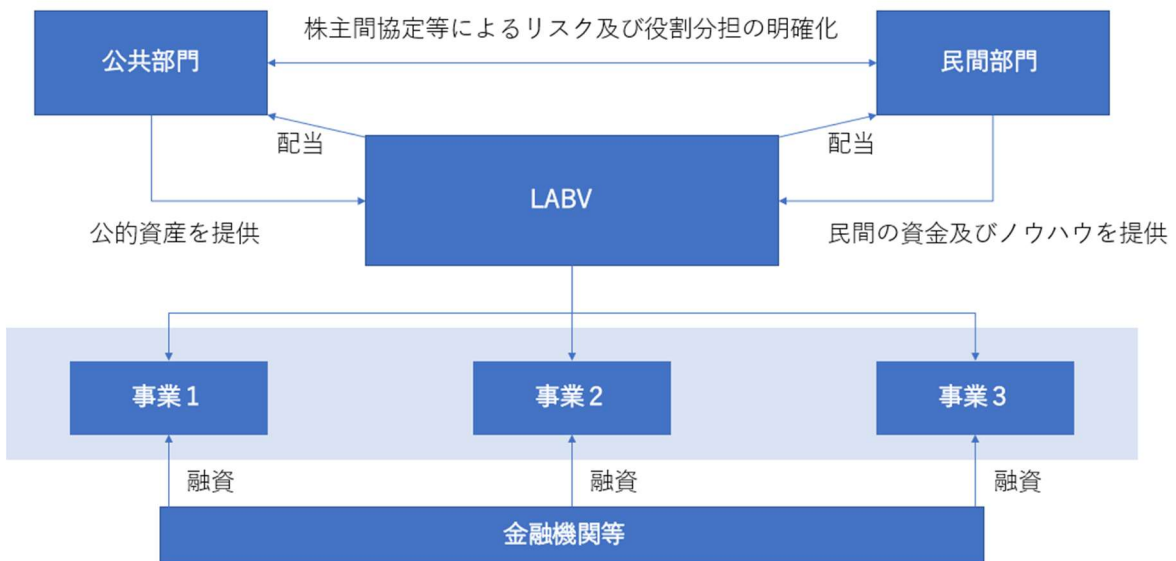


図 28 英国の LABV スキーム

## イ. 従来の第三セクターと LABV 方式との比較

官民が共同出資するという形式上、LABV 方式で採用する事業組織体は日本のいわゆる第三セクターである。

第三セクター運営における問題点は、主に、契約時に責任とリスクの分担が明確でなかったことから起きる「馴れ合い体質」と、確たる政策目標や現実的な需給予測を反映した事業採算性に基づいた経営計画の欠如、それらを監視するために必要な情報公開制度の不備であった。

これに対して、LABV 方式の事業組織体は、官民間での適切な責任及びリスクの分担を契約によって事前に明確化すること、政治的圧力を排除し必要な事業にのみ取り組むこと、さらに住民ニーズを取り込みながら各予防策が機能しているかのチェックに活用するために情報公開を積極的に行うことで、官民共同事業体である LABV 自体のリスクを大幅に軽減できる。加えて、LABV 方式においては、それぞれの開発に対し LLP 等を用いてプロジェクトを立ち上げるため、一般的な第三セクター事業よりもさらに失敗のリスクを軽減することができる。

留意点としては、民間活力を十分に活用しながら自治体が望む都市開発を行うにあたって、どの程度の関与が適切かの判断が難しいことと、万が一事業組織体が損失を出した場合に、実際問題として自治体が出資した土地以外の債務について拒否し得るかということが挙げられる。政治的配慮等によって債務を引き受ける等すれば、これまでの第三セクターと同様の失敗を辿りかねない。また、LABV 方式で開発を進めていくなかで新たな開発案やエリアが出てくる可能性がある。契約段階では予期していなかった事象が多数発生し得るため、ある程度自由が利くよう契約時の内容を考慮する必要がある。さらに、当初限定されていた事業範囲から不必要に逸脱しないよう注意しなければならない。

## ウ. LABV 方式検討事例

LABV 方式導入が検討された事例を国内外から取り上げる。そのうち、国内において LABV 方式が採用された例は 2 事例であり、三股町において採用されれば、国内で 3 事例目となる。海外と日本では LABV 方式に関して出資等の実態が異なるため、日本における LABV 方式は日本版 LABV 方式と呼ばれることがある。

<海外の事例>

(i)英国ロンドン市クロイドンカウンシル

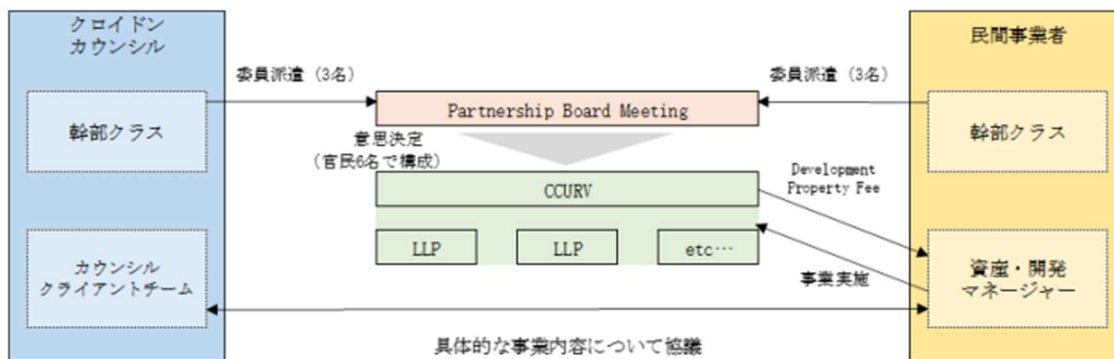
① 事業概要

英国ロンドン市クロイドン区は、イングランド南東部、大ロンドン南部に位置する特別区である。周辺地域の開発により経済的地位の低下に喘いでいたクロイドン区は、中心部の活性化、自らが保有する遊休公有地の有効活用及び老朽化する区庁舎の建て替えといった目的達成のための手法として、LABV の事業スキームを採用した。パートナーとなる民間側の出資者は、大手ゼネコンの John Laing 社が担い、クロイドンカウンシルが土地を、John Laing 社が現金を 50:50 の割合になるように出資し、2008 年に最大 28 年の事業期間を設定して、LLP を設立した。ここで設立された事業体は「クロイドン URV (Urban Reperation Vehicle)」、略して「CCURV」と呼ばれる。CCURV で当初から計画されていた主要なプロジェクトは、新庁舎や社会住宅の建設、レジャー施設等併せて 4 件であり、事業規模は 4 億 5,000 万ポンドと想定された。

② 事業スキーム

民間パートナーと LLP を設立し、CCURV の意思決定は、「検討事項の性質により、官民両者、パートナーシップ委員会(官民の委員(各 3 人の計 6 名で構成)、CCURV の試算・開発マネージャーと 3 段階で決定すること)」と定められている。また、CCURV をプロジェクトごとに分割しそれぞれにおいても LLP を採用することで、あるプロジェクトが失敗した場合でも、CCURV そのものへの影響を最小限に抑えるリスクヘッジが可能となる。プロジェクトが成功し収益が発生した場合には、他のプロジェクトへの再投資も可能である。

CCURV では、事業期間最大 28 年間の長期契約を民間事業者と締結することによって、中長期的な地域活性化事業に取り組むことができる。また、事業の進捗状況や成果に応じて、開発地域を柔軟に拡大させることを想定するとともに、当該土地の優先開発権を CCURV に付与することで、新規開発への自由度とインセンティブを確保している。



(出典：国土交通省総合政策局「公的不動産の有効活用等による官民連携事業事例集」)

(出典)クロイドン・カウンシル資料

図 29 CCURV の事業スキーム図

### ③ 事業の現状と課題

平成 27 年 7 月、カウンスルは Taberner House について CCURV を用いず、独自の開発会社による住宅提供を決定した。この理由として、公共は、CCURV との合意以降の市場の大きな変化やクロイドンへの民間事業者の関心の高まり等の要因を挙げている。但し、LABV 自体はプロジェクトを続行するとしている。

長期の事業期間である本事業では、市場や需要の変化が想定され、このような変化に柔軟に対応できる点が LABV 事業スキームの特徴といえる。

#### <国内の検討事例>

##### (ii)福岡県築上郡築上町<sup>30</sup>

###### ① 事業概要

福岡県築上郡の築上町では、人口減少とともに、公共施設や農業協同組合(JA)及び九州旅客鉄道株式会社(JR 九州)所有の民間施設の老朽化への対応や、さらには県道の拡幅等の必要性から、公共・民間施設の再配置等におけるエリアマネジメントが求められた。

築上町は、官民及び地域が一体となって駅周辺のエリアマネジメントを行うために、地域に最適な官民連携手法の選択及び仕組み構築を目指し、行政側が現物出資を行う官民共同出資の仕組みである LABV の手法を検討した。

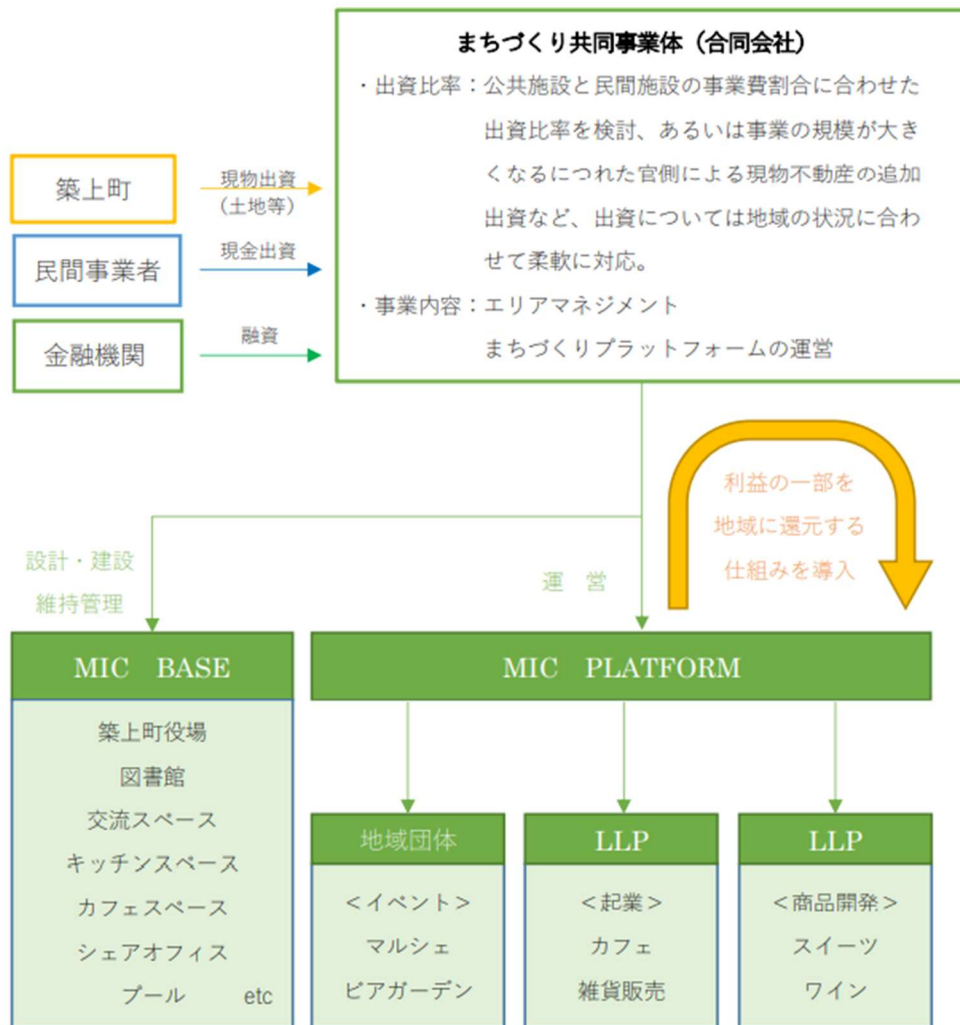
###### ② 事業スキーム

築上町が土地等の現物出資を行い、民間事業者が現金出資を行う共同出資により、「まちづくり共同事業体」が設立された。「まちづくり共同事業体」へは、金融機関による融資も行われた。

「まちづくり共同事業体」に LLC を採用することで、配当財産の価格に相当する金銭を支払う義務がなく、資本金に関する自由度及び税制面での有利を確保できる。また、LLC では議決権が出資費に関わりなく原則一社員一票であるため、官民双方の意見を対等に反映したバランスの良いまちづくりが可能となる。

---

<sup>30</sup> 「椎田駅周辺の日本版 LABV によるエリアマネジメント事業調査報告書」平成 29 年 2 月



(出典) 椎田駅周辺の日本版LABVによる エリアマネジメント事業調査報告書

図 30 まちづくり共同事業体の事業スキーム図

### ③ 事業の現状と課題

国内初の本格的な日本版 LABV 検討事例であるが、関係者等を含めた行政内部の合意形成などがハードルとなり、事業化には至らなかった。なお、地元事業者の感度は、従来型整備と比較すると、比較的にまちづくり共同事業体への参画意欲が高く感じ取れたため、日本版 LABV の事業推進過程における行政内部の合意形成の進め方が重要な成功要因となるといえる。

### (iii)佐賀県上峰町<sup>31</sup>

#### ① 事業概要

佐賀県上峰町では、中心市街地の活性化を図るため、これまで町の顔として存在してきた大型商業施設の敷地を含めた整備対象地跡地に、新しい時代のニーズに合致した公共施設群と民間施設が融合した複合施設等を整備する開発事業が検討された。事業を通じて、町民の健康増進とスポーツの振興を図り、また町内及び町周辺エリアからの滞在人口を増やし「地域のシンボルとなる空間」を創出することによって、町民の生活の質の向上とシビックプライドを醸成することが目指された。事業実施においては、LABV方式の合同会社を設立し、上峰町を含む広い視点でのエリアマネジメントの実行と複合的な機能を兼ね備えた持続可能かつ魅力的な空間形成の実現を図ることが検討された。

#### ② 事業スキーム

事業スキームとしては、上峰町が公的不動産を現物出資し、民間事業パートナーが不動産価格に相当する資金を現金出資することで LABV 方式の合同会社を設立することが検討された。町は、施設整備予定地となる民間企業所有の 63,700 m<sup>2</sup>を LABV の事業パートナーが決定した時点において取得し、LABV 方式により設置する事業体へ不動産を出資することになった。

意思決定は町と事業パートナーとの割合を 50 対 50 としている。町と事業パートナーの意思決定が整わない場合は、第三者機関の検討委員会を設置して協議を実施し、その上で意思決定に至らない場合は、検討事業を実施できない仕組みとした。

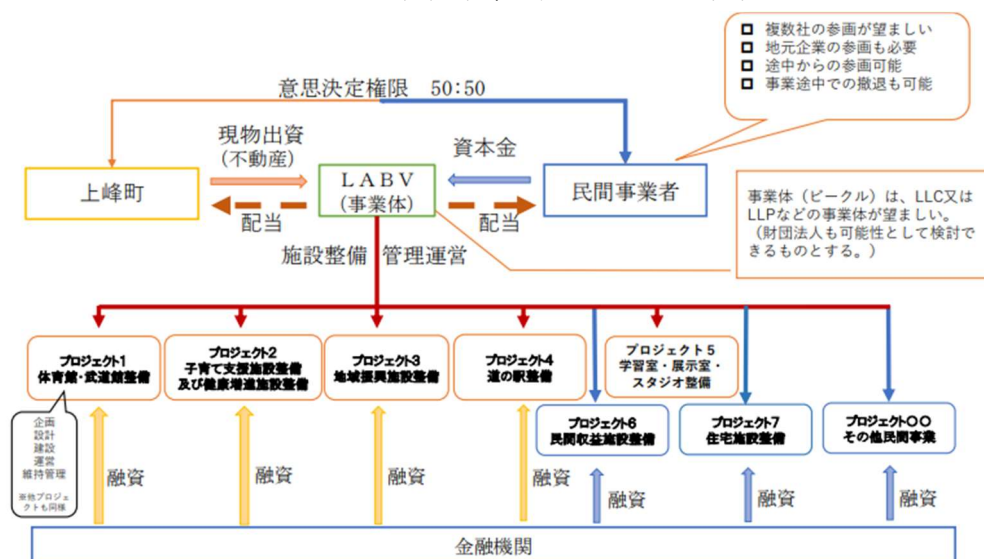


図 31 上峰町事業スキーム図

<sup>31</sup> 上峰町 HP：中心市街地活性化事業について

<https://www.town.kamimine.lg.jp/kiji003317/index.html>

事業期間は原則 20 年間であるが、合同会社が借地借家法に基づく定期借地権等を設定した場合は、その期間に合わせることにした。

### ③ 事業の現状と課題

現在、上峰町においては、LABV 方式を採用して中心市街地活性化事業を実施することが適切であるとの判断のもと、実施方針が公表されている<sup>32</sup>。本事業を担う合同会社「合同会社つばきまちづくりプロジェクト」が令和 3 年に設立されている。合同会社へ出資し、意思決定権限を有する民間事業パートナーのほか、合同会社の技術面や運営面の支援を実施する登録制の共同事業パートナーを設け、事業が推進されている。

#### (iv) 山口県山陽小野田市<sup>33</sup>

##### ① 事業概要

山口県山陽小野田市では、少子高齢化や人口減少の進行に伴う税収の減少や社会保障費の増加による財政状況の悪化に鑑み、多様化・複雑化する公共サービスの需要に対して、PPP/PFI 手法など「民間活力の導入」の検討を行うことを公共施設の維持管理における基本方針の一つとして掲げている。

山陽小野田市は、築 40 年で老朽化が激しく旧耐震の商工センターの維持管理の検討に際して、商工センターを中心として概ね半径 2 km 圏内の市街地エリアの活用可能性を引き出す面的な活性化を目指し、民間活力導入手法などの可能性調査・検討を行った。

##### ② 事業スキーム

山陽小野田市の現物出資した整備計画地と、民間の出資する資金等で、「LABV 共同事業体」を組成する。また、エリアで必要な事業を連携して実施する事業パートナーや事業者グループを公募する業務等については、「LABV 共同事業体」が山陽小野田市の代理として実施する。LABV 共同事業体がリーディング施設(本事業の核となる施設)の整備等に関して、事業パートナー(民間事業者)を公募などにより選定し、必要な施設を整備するとともに民間事業者による実施が求められる公共サービスと民間サービスを提供する。「LABV 共同事業体」は、自らも地元企業等と連携して、必要なサービスなどを提供することも考えられる。

他の候補地(銀行跡地、他の市有地等を想定)における開発事業においても、リーディング施設と同様に LABV 共同事業体を中心となり、エリアのまちづくり全体を見据えた整備(事業計画の立案、事業化の検討等を含む)を段階的に行うことが想定され、他の候補地における開発案として、具体的には、住宅(社宅、寮)やホテル、サテライトキャンパス等が

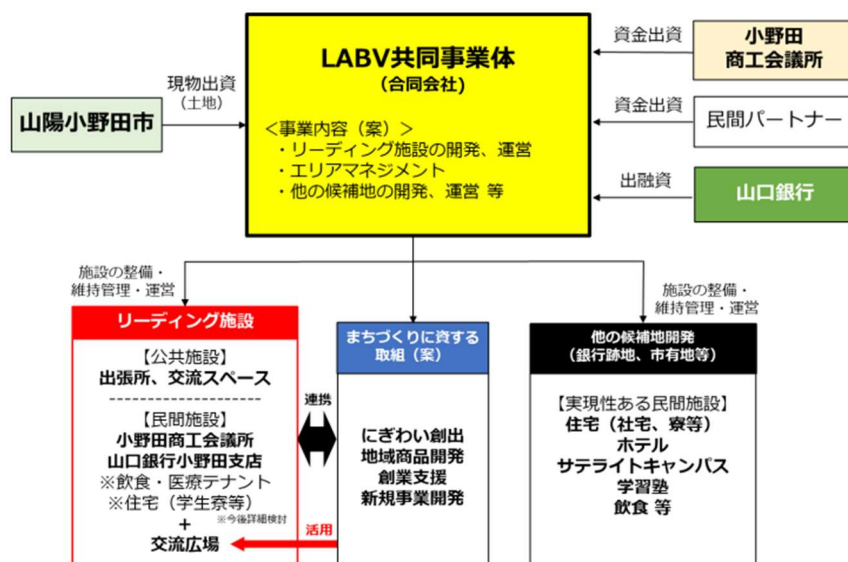
---

<sup>32</sup> 上峰町 HP：上峰町中心市街地活性化事業に関する実施方針の公表について

(<https://www.town.kamimine.lg.jp/kiji003317/index.html>)

<sup>33</sup> 「市有地利活用及びエリアマネジメント等に係る官民連携事業可能性調査」令和 2 年 3 月

考えられる。また、連鎖的な事業開発に向けたスキームとしては、複数の候補地の案件を一つのビークルにまとめるケースと、候補地ごとにビークルを分ける 2 つのパターンが考えられる。



(出典) 市有地利活用及びエリアマネジメント等に係る官民連携事業可能性調査報告書

図 32 LABV 共同事業体の事業スキーム図

## ② 事業の現状と課題

山陽小野田市は、官民連携事業可能性調査によって実現可能性が見込まれた本 LABV 事業の事業化を目指し、令和 3 年には事業構想及び実施方針を公表して公募型プロポーザルによる事業パートナーの募集を行った。そして、令和 4 年には、事業パートナーの優先交渉権者を決定した。

スケジュールとしては、令和 4 年 6 月の LABV 事業体の設立を経て、令和 6 年のリーディング施設供用開始を目指して整備事業が開始される<sup>34</sup>。

<sup>34</sup> 山陽小野田市 HP：山陽小野田市 LABV プロジェクト (<https://www.city.sanyo-onoda.lg.jp/soshiki/6/ppppfi-labvpro.html>)



## エ. 三股町による LABV 方式の事業推進の留意点

上記ウの国内事例を考察し、三股町が官民連携事業、とりわけ LABV 方式の事業を実施する際の課題として、以下5つが挙げられる。

### 合意形成

#### ① 議会対策を含めた自治体組織内の内部合意形成

三股町役場は官民連携事業推進の経験がないため、今回の官民共同事業体の設立や設立に向けた出資、さらには官民共同事業体が事業を実施することの合意形成、つまりは行政としての意思決定に課題が発生する可能性がある。そのため町内部の検討段階から勉強会や民間事業者との対話を十分に重ねながら、合意形成を確実に図る必要がある。

#### ② 地域密着型となる地元事業者との共同事業体の設立や、設立後に実施する事業の資金調達計画・事業計画等の策定段階における官民双方の合意形成

官民共同事業体の設立には、法人の意思決定体制や事業範囲などを定める定款の作成や設立した法人として必要になる資金調達と具体的な事業計画の策定が必要になる。これらの段階において必要資料の作成が官主導になれば、対等な官民連携体制を構築することは困難であり、事業推進にも大きな影響を及ぼすことになる。そのため定款作成や資金調達、事業計画などの検討は、官民双方が合意できるプロセスを踏む必要がある。

### LABV 方式の採用

#### ③ 町の出資

LABV 方式は、官民の意思決定が対等（50 対 50）であることと、公的不動産の出資の2つの要件が整うことが条件である。今回、町は官民共同事業体の設立段階では、公的不動産ではなく資本金の出資を予定していることから完全な LABV 方式といえない。一方、LABV 方式の採用が目的ではないが、町が不動産を出資することが事業推進上において必要と判断した場合は、官民共同事業体を設立した後、官民共同事業体設立後に出資することも想定される。

### 官民双方による事業内容検討

#### ④ 整備計画の具体的策定

一般的な公共施設等の官民連携手法による整備は、官側において具体的な整備計画を策定した上で官民連携事業を進めることになるが、町の事業は、LABV 方式的な官民共同事業体を地域密着型として推進することから、官側のみでの整備計画の策定ではなく、官民共同事業体としての整備計画の策定が必要になる。

## 「地域密着型」事業の実現

### ⑤ 民間事業者の選定

三股町は、LABV(/的)に地元商工会と官民共同事業体を設立し、地域密着型の事業推進を図っている。この官民共同事業体は、本事業の実施や今後顕在化する地域の課題や町の行政課題などを持続的に解決することを目的としているが、本事業についての具体的な事業の枠組みや事業規模を想定すると、LABV(/的)な官民共同事業体だからこそ、官民のリスク分担が官民共同事業体の意思決定に委ねられてしまうことになる。そこで、本事業については、地域密着型のPFI事業とすることで、リスク分担を法的観点からも明確に定める手法の採用を検討した。PFI事業としての契約は、特別目的会社を組成するコンソーシアムの代表企業を官民共同事業体とし、随意契約でPFI事業契約を締結する方法を検討した。この場合は、随意契約とするための説明責任を果たせる理由の設定が課題になる。

## オ. LABV 方式の関係法令の整理

LABV 方式等を採用した事業スキームを実施するにあたっては、主に以下の法律が関係すると考えられている。自治体側に関係する法律は「地方自治法」と「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（以下、「財政健全化法」と称する）、設立される官民共同出資の事業体に関係する法律は「会社法」と、「有限責任事業組合契約に関する法律」（以下、「LLP 法」と称する）である。

以下では、LABV 方式の採用を検討する際に考慮すべき関係法令について整理する。

### (i) 地方自治法と財政健全化法

LABV 方式を採用した事業スキーム導入にあたっては、初めに官民共同出資の事業体（以下、「官民共同事業体」と称する。）を設立する。自治体が出資を行っているその官民共同事業体は、いわゆる第三セクターであり、自治体側に関係する法律は、従来の第三セクターを設立、運営するなかでの適用と同様とする必要がある。但し、本来、自治体側として本業務に最も必要なことは、国内法で規定されていない部分（「官民のリスク分担の項目や割合をどうするか」「責任の所在の明確化」「行政側の意思を反映させながらも事業に対する柔軟性を確保するための仕組みづくり」など）であることには留意が必要である。

地方自治法上で LABV 方式を採用する際にとりわけ留意すべき事項は、公有財産出資にかかる議決と事業開始後に自治体側がもつ監査や調査の権限である。LABV 方式では自治体が出資する PRE（Public Real Estate：公的不動産）を出資することが前提とされているが、公的不動産の出資については地方自治法第 96 条第 1 項第 6 号の規定（PRE の信託を行う場合には同項第 7 号が該当）に則って議会の議決が必要となる。また、自治体が出資している法人（本件では官民共同事業体）について、自治体の長や議会、監査人は、同法 221 条第 3 項及び第 243 条の 3 などの規定により監査や調査を行うことができる。

## ア. 地方自治法

LABV 方式の官民共同事業体で事業を推進するにあたっては、第三セクターへ従来適用されてきた地方自治法上の規定を都度確認する必要がある。

自治体所有の PRE(土地等)を出資又は信託する場合、議会での議決が必要となり、LABV 方式の官民共同事業体への出資の際においても議会の議決を要する。出資や信託等の行為については一定の制約がある(行政財産の出資に関する関連条項については表 23 を参考)。

加えて、一定以上の割合で自治体が出資を行っている場合は、自治体の長や監査委員等による監査(調査)権が認められている(監査権に関する関連条項については表 24 を参考)。施行令では地方公共団体の長の調査対象に該当する法人等の範囲を規定しており、併せて確認をする必要がある(長の調査等の対象となる法人に関する施行令の関連条項については表 25 を参考)。出資者である自治体の議会は、監査請求権、議会調査権等を有する。自治体が出資した LABV 方式の官民共同事業体について、自治体の長は議会に財務状況を提出しなければならない(第三セクターに対する議会の権利等に関する関連条項については表 26

を参考)。

出資者である当該自治体の長や職員が第三セクター(LABV 方式の官民共同事業体を含む)の役員等に就任する場合には、地方自治法の第 142 条及び第 166 条に則る必要があり、第 142 条の適用は施行令において地方自治体の出資額が 1/2 を占める場合と規定されている(地方公共団体の長及び職員が役員等に就任する場合の関連条項については表 27、表 28 を参考)。

表 23 地方自治法①行政財産の出資に関する条項

条	項	号	内容
96			<b>普通地方公共団体の議会は、次に掲げる事件を議決しなければならない。</b>
	1	6	条例で定める場合を除くほか、財産を交換し、出資の目的とし、若しくは支払手段として使用し、又は適正な対価なくしてこれを譲渡し、若しくは貸し付けること。
		7	不動産を信託すること。
		8	前 2 号に定めるものを除くほか、その種類及び金額について政令で定める基準に従い条例で定める財産の取得又は処分をすること。
237			<b>(財産の管理及び処分) この法律において「財産」とは、公有財産、物品及び債権並びに基金をいう。</b>
	2		第 238 条の 4 第 1 項の規定の適用がある場合を除き、普通地方公共団体の財産は、条例又は議会の議決による場合でなければ、これを交換し、出資の目的とし、若しくは支払手段として使用し、又は適正な対価なくしてこれを譲渡し、若しくは貸し付けてはならない。
238 の 4			<b>行政財産は、次項から第 4 項までに定めるものを除くほか、これを貸し付け、交換し、売り払い、譲与し、出資の目的とし、若しくは信託し、又はこれに私権を設定することができない。</b>
	2		行政財産は、次に掲げる場合には、その用途又は目的を妨げない限度において、貸し付け、又は私権を設定することができる。
		1	当該普通地方公共団体以外の者が行政財産である土地の上に政令で定める堅固な建物その他の土地に定着する工作物であって当該行政財産である土地の供用の目的を効果的に達成することに資すると認められるものを所有し、又は所有しようとする場合(当該普通地方公共団体と 1 棟の建物を区分して所有する場合を除く。)において、その者(当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。)に当該土地を貸し付けるとき。
		2	普通地方公共団体が国、他の地方公共団体又は政令で定める法人と行政財産である土地の上に 1 棟の建物を区分して所有するためその者に当該土地を貸し付ける場合。

	3	普通地方公共団体が行政財産である土地及びその隣接地の上に当該普通地方公共団体以外の者と1棟の建物を区分して所有するためその者(当該建物のうち行政財産である部分を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。)に当該土地を貸し付ける場合。
	4	行政財産のうち庁舎その他の建物及びその附帯施設並びにこれらの敷地(以下この号において「庁舎等」と称する。)についてその床面積又は敷地に余裕がある場合として政令で定める場合において、当該普通地方公共団体以外の者(当該庁舎等を管理する普通地方公共団体が当該庁舎等の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。)に当該余裕がある部分を貸し付けるとき(前3号に掲げる場合に該当する場合を除く。)
	5	行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の経営する鉄道、道路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地上権を設定するとき
	6	行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の使用する電線路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地役権を設定するとき。
	3	前項第2号に掲げる場合において、当該行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該土地の上に所有する1棟の建物の一部(以下この項及び次項において「特定施設」と称する。)を当該普通地方公共団体以外の者に譲渡しようとするときは、当該特定施設を譲り受けようとする者(当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。)に当該土地を貸し付けることができる。
	4	前項の規定は、同項(この項において準用する場合を含む。)の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該特定施設を譲渡しようとする場合について準用する。
	5	前3項の場合においては、次条第4項及び第5項の規定を準用する。
	6	第1項の規定に違反する行為は、これを無効とする。
	7	行政財産は、その用途又は目的を妨げない限度においてその使用を許可することができる。
	8	前項の規定による許可を受けてする行政財産の使用については、借地借家法(平成3年法律第90号)の規定は、これを適用しない。
	9	第7項の規定により行政財産の使用を許可した場合において、公用若しくは公共用に供するため必要を生じたとき、又は許可の条件に違反する行為があると認めるときは、普通地方公共団体の長又は委員会は、その許可を取り消すことができる。

表 24 地方自治法②監査権に関する条項

条	項	内容
199		<b>監査委員は、普通地方公共団体の財務に関する事務の執行及び普通地方公共団体の経営に係る事業の管理を監査する。</b>
	7	監査委員は、必要があると認めるとき、又は普通地方公共団体の長の要求があるときは、当該普通地方公共団体が補助金、交付金、負担金、貸付金、損失補償、利子補給その他の財政的援助を与えているものの出納その他の事務の執行で当該財政的援助に係るものを監査することができる。当該普通地方公共団体が出資しているもので政令で定めるもの、当該普通地方公共団体が借入金の元金又は利子の支払を保証しているもの、当該普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものの受託者及び当該普通地方公共団体が第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づき公の施設の管理を行わせているものについても、また、同様とする。
221		<b>(予算の執行に関する長の調査権等)地方公共団体の長は、予算の執行の適正を期するため、委員会若しくは委員又はこれらの管理に属する機関で権限を有するものに対して、収入及び支出の実績若しくは見込みについて報告を徴し、予算の執行状況を実地について調査し、又はその結果に基づいて必要な措置を講ずべきことを求めることができる。</b>
	2	普通地方公共団体の長は、予算の執行の適正を期するため、工事の請負契約者、物品の納入者、補助金、交付金、貸付金等の交付若しくは貸付けを受けた者(補助金、交付金、貸付金等の終局の受領者を含む。)又は調査、試験、研究等の委託を受けた者に対して、その状況を調査し、又は報告を徴することができる。
	3	前 2 項の規定は、普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの、普通地方公共団体が借入金の元金若しくは利子の支払を保証し、又は損失補償を行う等その者のために債務を負担している法人で政令で定めるもの及び普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものの受託者にこれを準用する。
252 の 37		<b>(包括外部監査人の監査)包括外部監査人は、包括外部監査対象団体の財務に関する事務の執行及び包括外部監査対象団体の経営に係る事業の管理のうち、第 2 条第 14 項及び第 15 項の規定の趣旨を達成するため必要と認める特定の事件について監査するものとする。</b>
	4	包括外部監査対象団体は、当該包括外部監査対象団体が第 199 条第 7 項に規定する財政的援助を与えているものの出納その他の事務の執行で当該財政的援助に係るもの、当該包括外部監査対象団体が出資しているもので同項の政令で定めるものの出納その他の事務の執行で当該出資に係るもの、当該包括外部監査対象団体が借入金の元金若しくは利子の支払を保証しているものの出納その他の事務の執行で当該保証に係るもの、当該包括外部監査対象団体が受

		益権を有する信託で同項の政令で定めるものの受託者の出納その他の事務の執行で当該信託に係るもの又は当該包括外部監査対象団体が第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づき公の施設の管理を行わせているものの出納その他の事務の執行で当該管理の業務に係るものについて、包括外部監査人が必要であると認めるときは監査することができることを条例により定めることができる。
252 の 42		(第 199 条第 7 項の規定による監査の特例) 普通地方公共団体が第 199 条第 7 項に規定する財政的援助を与えているものの出納その他の事務の執行で当該財政的援助に係るもの、普通地方公共団体が出資しているもので同項の政令で定めるものの出納その他の事務の執行で当該出資に係るもの、普通地方公共団体が借入金の元金若しくは利子の支払を保証しているものの出納その他の事務の執行で当該保証に係るもの、普通地方公共団体が受益権を有する信託で同項の政令で定めるものの受託者の出納その他の事務の執行で当該信託に係るもの又は普通地方公共団体が第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づき公の施設の管理を行わせているものの出納その他の事務の執行で当該管理の業務に係るものについての第 199 条第 7 項の要求に係る監査について、監査委員の監査に代えて契約に基づく監査によることができることを条例により定める普通地方公共団体の長は、同項の要求をする場合において、特に必要があると認めるときは、その理由を付して、併せて監査委員の監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることを求めることができる。
	2	前項の規定により個別外部監査契約に基づく監査によることが求められた第 199 条第 7 項の要求（以下本条において「財政的援助を与えているもの等に係る個別外部監査の要求」と称する。）については、同項の規定にかかわらず、監査委員は、当該財政的援助を与えているもの等に係る個別外部監査の要求に係る事項についての監査は行わない。
	3	財政的援助を与えているもの等に係る個別外部監査の要求があつたときは、監査委員は、直ちに、監査委員の監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることについての意見を当該普通地方公共団体の長に通知しなければならない。

表 25 地方自治法施行令①地方公共団体の長の調査等の対象となる法人に関する条項

条 項 号	内 容
140 の 7	地方自治法第 199 条第 7 項後段に規定する当該普通地方公共団体が出資しているもので政令で定めるものは、当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上を出資している法人とする。
	2 当該普通地方公共団体及び 1 又は 2 以上の第 152 条第 1 項第 2 号に掲げる法人（同条第 2 項の規定により同号に掲げる法人とみなされる

		法人を含む。)が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上を出資している法人は、前項に規定する法人とみなす。
	3	地方自治法第 199 条第 7 項後段に規定する当該普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものは、当該普通地方公共団体が受益権を有する不動産の信託とする。
152		<b>(普通地方公共団体の長の調査等の対象となる法人等の範囲) 地方自治法第 221 条第 3 項に規定する普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものは、次に掲げる法人とする。</b>
	1	1 当該普通地方公共団体が設立した地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社及び地方独立行政法人。
		2 当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社。
		3 当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上 2 分の 1 未満を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社のうち条例で定めるもの。
	2	当該普通地方公共団体及び 1 又は 2 以上の前項第 2 号に掲げる法人(この項の規定により同号に掲げる法人とみなされる法人を含む。)が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社は、同号に掲げる法人とみなす。
	3	当該普通地方公共団体及び 1 又は 2 以上の第 1 項第 2 号に掲げる法人(前項の規定により同号に掲げる法人とみなされる法人を含む。)が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上 2 分の 1 未満を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社は、第 1 項第 3 号に規定する一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社とみなす。
	4	地方自治法第 221 条第 3 項に規定する普通地方公共団体がその者のために債務を負担している法人で政令で定めるものは、次に掲げる法人とする。
		1 当該普通地方公共団体がその者のためにその資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 に相当する額以上の額の債務を負担している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社。
		2 当該普通地方公共団体がその者のためにその資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 に相当する額以上 2 分の 1 に相当する額未満の額の債務を負担している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社のうち条例で定めるもの。



5	地方自治法第 221 条第 3 項に規定する普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものは、当該普通地方公共団体が受益権を有する不動産の信託とする。
---	---

表 26 地方自治法③第三セクターに対する議会の権利に関する条項

条	項	内容
98		普通地方公共団体の議会は、当該普通地方公共団体の事務（自治事務にあつては労働委員会及び収用委員会の権限に属する事務で政令で定めるものを除き、法定受託事務にあつては国の安全を害するおそれがあることその他の事由により議会の検査の対象とすることが適当でないものとして政令で定めるものを除く。）に関する書類及び計算書を検閲し、当該普通地方公共団体の長、教育委員会、選挙管理委員会、人事委員会若しくは公平委員会、公安委員会、労働委員会、農業委員会又は監査委員その他法律に基づく委員会又は委員の報告を請求して、当該事務の管理、議決の執行及び出納を検査することができる。
	2	議会は、監査委員に対し、当該普通地方公共団体の事務（自治事務にあつては労働委員会及び収用委員会の権限に属する事務で政令で定めるものを除き、法定受託事務にあつては国の安全を害するおそれがあることその他の事由により本項の監査の対象とすることが適当でないものとして政令で定めるものを除く。）に関する監査を求め、監査の結果に関する報告を請求することができる。この場合における監査の実施については、第 199 条第 2 項後段の規定を準用する。
100		普通地方公共団体の議会は、当該普通地方公共団体の事務（自治事務にあつては労働委員会及び収用委員会の権限に属する事務で政令で定めるものを除き、法定受託事務にあつては国の安全を害するおそれがあることその他の事由により議会の調査の対象とすることが適当でないものとして政令で定めるものを除く。次項において同じ。）に関する調査を行うことができる。この場合において、当該調査を行うため特に必要があると認めるときは、選挙人その他の関係人の出頭及び証言並びに記録の提出を請求することができる。
	10	議会が第 1 項の規定による調査を行うため当該普通地方公共団体の区域内の団体等に対し照会をし又は記録の送付を求めたときは、当該団体等は、その求めに応じなければならない。
243 の 3		（財政状況の公表等）普通地方公共団体の長は、条例の定めるところにより、毎年 2 回以上歳入歳出予算の執行状況並びに財産、地方債及び一時借入金の高その他財政に関する事項を住民に公表しなければならない。
	2	普通地方公共団体の長は、第 221 条第 3 項の法人について、毎事業年度、政令で定めるその経営状況を説明する書類を作成し、これを次の議会に提出しなければならない。

3	普通地方公共団体の長は、第 221 条第 3 項の信託について、信託契約に定める計算期ごとに、当該信託に係る事務の処理状況を説明する政令で定める書類を作成し、これを次の議会に提出しなければならない。
---	---

表 27 地方自治法④地方公共団体の長及び職員が役員等に就任する場合の関連条項

条 項	内容
142	普通地方公共団体の長は、当該普通地方公共団体に対し請負をする者及びその支配人又は主として同一の行為をする法人（当該普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものを除く。）の無限責任社員、取締役、執行役若しくは監査役若しくはこれらに準ずべき者、支配人及び清算人たることができない。
166	副知事及び副市町村長は、検察官、警察官若しくは収税官吏又は普通地方公共団体における公安委員会の委員と兼ねることができない。
2	第 141 条、第 142 条及び第 159 条の規定は、副知事及び副市町村長にこれを準用する。
3	普通地方公共団体の長は、副知事又は副市町村長が前項において準用する第 142 条の規定に該当するときは、これを解職しなければならない。

表 28 地方自治法施行令②地方自治法第 142 条の適用に際する条項

条	内容
122	地方自治法第 142 条に規定する当該普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものは、当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している法人とする。

#### イ. 地方公共団体の財政の健全化に関する法律(財政健全化法)

LABV 方式の官民共同事業体は、公共と民間がそれぞれ出資するため、第三セクターに分類されたため、財政健全化法が適用される。財政健全化法は、「フローだけでなくストックにも着目し、公営企業や第三セクターの会計も対象とする新たな指標を導入するなど、地方公共団体の財政の全体像を明らかにする制度」として平成 19 年（2007 年）に施行されたものである。

LABV 方式の官民共同事業体のファイナンスにおいて、第 2 条第 1 項第 4 号にある「将来負担比率」が「第 4 号へ」に規定されている(将来負担率を含む健全化判断比率に関する条項は表 29 を参考。)

また、第 3 条に基づき、財政状況が関係する「将来負担比率」を含む「健全化判断比率」について、地方公共団体の長は、毎年度議会に対して報告する義務を負う。

健全化判断比率のいずれかが早期健全化基準以上である場合には、財政健全化計画を定めなければならない。また、計画の実施状況について、議会への報告及び公表が義務付けられている(財政健全化計画に関する条項については表 30 を参考)。

表 29 財政健全化法①将来負担率を含む健全化判断比率に関する条項

条	項	号	内容
2			(定義) この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。
	1	4	将来負担比率 地方公共団体のイからチまでに掲げる額の合算額がリからルまでに掲げる額の合算額を超える場合における当該超える額を当該年度の前年度の標準財政規模の額から算入公債費等の額を控除した額で除して得た数値。
		へ	当該年度の前年度末における当該地方公共団体が単独で又は他の地方公共団体と共同して設立した法人で政令で定めるもの(以下この号において「設立法人」と称する。)の負債の額及び当該地方公共団体が設立法人以外の者のために債務を負担している場合における当該債務の額のうち、これらの者の財務内容その他の経営の状況を勘案して当該地方公共団体の一般会計等において実質的に負担することが見込まれるものとして総務省令で定めるところにより算定した額。
3			(健全化判断比率の公表等) 地方公共団体の長は、毎年度、前年度の決算の提出を受けた後、速やかに、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率(以下「健全化判断比率」と称する。)並びにその算定の基礎となる事項を記載した書類を監査委員の審査に付し、その意見を付けて当該健全化判断比率を議会に報告し、かつ、当該健全化判断比率を公表しなければならない。
	6		地方公共団体は、健全化判断比率の算定の基礎となる事項を記載した書類をその事務所に備えて置かなければならない。
	7		包括外部監査対象団体(地方自治法第 252 条の 36 第 1 項に規定する包括外部監査対象団体をいう。以下同じ。)においては、包括外部監査人(同法第 252 条の 29 に規定する包括外部監査人をいう。以下同じ。)は、同法第 252 条の 37 第 1 項の規定による監査のため必要があると認めるときは、第 1 項の規定により公表された健全化判断比率及びその算定の基礎となる事項を記載した書類について調査することができる。

表 30 財政健全化法②財政健全化計画に関する条項

条	項	号	内容
4			(財政健全化計画)地方公共団体は、健全化判断比率のいずれかが早期健全化基準以上である場合(当該健全化判断比率のいずれかが財政再生基準以上である場合を除く。)には、当該健全化判断比率を公表した年度の末日までに、

		当該年度を初年度とする財政の早期健全化のための計画（以下「財政健全化計画」と称する。）を定めなければならない。ただし、この項の規定により既に財政健全化計画を定めている場合、第8条第1項の規定により同項の財政再生計画を定めている場合その他政令で定める場合は、この限りでない。
	2	財政健全化計画は、財政の状況が悪化した要因の分析の結果を踏まえ、財政の早期健全化を図るため必要な最小限度の期間内に、実質赤字額がある場合にあつては一般会計等における歳入と歳出との均衡を実質的に回復することを、連結実質赤字比率、実質公債費比率又は将来負担比率が早期健全化基準以上である場合にあつてはそれぞれの比率を早期健全化基準未満とすることを目標として、次に掲げる事項について定めるものとする。
	1	健全化判断比率が早期健全化基準以上となった要因の分析。
	2	計画期間。
	3	財政の早期健全化の基本方針。
	4	実質赤字額がある場合にあつては、一般会計等における歳入と歳出との均衡を実質的に回復するための方策。
	5	連結実質赤字比率、実質公債費比率又は将来負担比率が早期健全化基準以上である場合にあつては、それぞれの比率を早期健全化基準未満とするための方策。
	6	各年度ごとの前2号の方策に係る歳入及び歳出に関する計画。
	7	各年度ごとの健全化判断比率の見通し。
	8	前各号に掲げるもののほか、財政の早期健全化に必要な事項。
	3	財政健全化計画は、その達成に必要な各会計ごとの取組が明らかになるよう定めなければならない。
6		（財政健全化計画の実施状況の報告等）財政健全化計画を定めている地方公共団体（以下「財政健全化団体」と称する。）の長は、毎年9月30日までに、前年度における決算との関係を明らかにした財政健全化計画の実施状況を議会に報告し、かつ、これを公表するとともに、都道府県及び指定都市の長にあつては総務大臣に、市町村及び特別区の長にあつては都道府県知事に当該財政健全化計画の実施状況を報告しなければならない。この場合において、当該報告を受けた都道府県知事は、速やかに、その要旨を総務大臣に報告しなければならない。

## (ii)会社法と LLP 法

LABV 方式の官民共同事業体を株式会社や LLC で設立する場合は、会社法の規定が適用され、LLP で設立する場合には LLP 法が適用される。会社法に則る場合に留意すべき点は、会社法第 2 条第 6 号の規定（資本金 5 億円以上、負債 200 億円以上を貸借対照表に計上した株式会社を「大会社」と定義する）である。今後、土地鑑定評価等により出資額・出資比率等を検討していく必要があるが、仮に官民共同体の資本金が 5 億円を超え、大会社に該当する場合、同法第 328 条（監査役会及び会計監査人の設置義務。公開会社でなければ会計監査人）、同法第 440 条第 1 項（損益計算書の公告義務）等の規定が適用され、各種制約が発生する。

LLP 法に則る場合は、民法上の組合とは異なる有限責任制（LLP 法第 15 条）と構成員課税（租税特別措置法第 27 条の 2 及び法人税基本通達 14-1-1）がポイントとなる。また、LLC と LLP に共通する特徴である出資比率に応じない自由な損益配分については、それぞれ会社法第 621 条及び同法第 622 条並びに LLP 法第 33 条に規定されている。

## ア. 会社法

LABV 方式の官民共同事業体が株式会社又は合同会社(LLC)である場合、会社法の規定が適用される。

資本金の計上額が 5 億円以上又は負債の計上額が合計 200 億円以上の場合、当該株式会社は大会社として定義され、会計監査人の設置義務や清算中の監査役設置義務等が課されることとなる(大会社に関する条項については表 31 を参考)。

定款に 500 万円を超える現物出資が記録、記載されている場合、検査役を選任しなければならない(検査役選任に関する条項については表 32 を参考)。会社設立時取締役は、500 万円を超えない現物出資財産等を調査しなければならない(取締役の現物出資財産等の調査に関する条項については表 33 を参考)。なお、出資した財産価格額が定款に記載された価額に対して不足する場合、不足額を支払わなければならない場合がある(出資価額不足時に関する条項については表 34 を参考)。

持分会社である LLC は、損益分配の割合を定款で定めることにより出資比率に応じない分配割合にすることができる(利益の配当に関する条項については表 35 を参考)。

表 31 会社法①大会社に関する条項

条	項	号	内容
2			(定義)この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。
		6	大会社 次に掲げる要件のいずれかに該当する株式会社をいう。
		イ	最終事業年度に係る貸借対照表（第 439 条前段に規定する場合にあっては、同条の規定により定時株主総会に報告された貸借対照表をい

			い、株式会社の成立後最初の定時株主総会までの間においては、第435条第1項の貸借対照表をいう。ロにおいて同じ。)に資本金として計上した額が5億円以上であること。
		ロ	最終事業年度に係る貸借対照表の負債の部に計上した額の合計額が200億円以上であること。
327			(取締役会等の設置義務等)次に掲げる株式会社は、取締役会を置かなければならない。
	1	1	公開会社。
		2	監査役会設置会社。
		3	監査等委員会設置会社。
		4	指名委員会等設置会社。
	2		取締役会設置会社(監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く。)は、監査役を置かなければならない。ただし、公開会社でない会計参与設置会社については、この限りでない。
	3		会計監査人設置会社(監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く。)は、監査役を置かなければならない。
	4		監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社は、監査役を置いてはならない。
	5		監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社は、会計監査人を置かなければならない。
	6		指名委員会等設置会社は、監査等委員会を置いてはならない。
328			(大会社における監査役会等の設置義務)大会社(公開会社でないもの、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く。)は、監査役会及び会計監査人を置かなければならない。
	2		公開会社でない大会社は、会計監査人を置かなければならない。
348			(業務の執行)取締役は、定款に別段の定めがある場合を除き、株式会社(取締役会設置会社を除く。以下この条において同じ。)の業務を執行する。
	2		取締役が2人以上ある場合には、株式会社の業務は、定款に別段の定めがある場合を除き、取締役の過半数をもって決定する。
	3		前項の場合には、取締役は、次に掲げる事項についての決定を各取締役に委任することができない。
		4	取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備。

	4		大会社においては、取締役は、前項第 4 号に掲げる事項を決定しなければならない。
362			<b>(取締役会の権限等)取締役会は、すべての取締役で組織する。</b>
	4		取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。
		6	取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備。
	5		大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第 6 号に掲げる事項を決定しなければならない。
440			(計算書類の公告)株式会社は、法務省令で定めるところにより、定時株主総会の終結後遅滞なく、貸借対照表（大会社にあっては、貸借対照表及び損益計算書）を公告しなければならない。
	2		前項の規定にかかわらず、その公告方法が第 939 条第 1 項第 1 号又は第 2 号に掲げる方法である株式会社は、前項に規定する貸借対照表の要旨を公告することで足りる。
	3		前項の株式会社は、法務省令で定めるところにより、定時株主総会の終結後遅滞なく、第 1 項に規定する貸借対照表の内容である情報を、定時株主総会の終結の日後 5 年を経過する日までの間、継続して電磁的方法により不特定多数の者が提供を受けることができる状態に置く措置をとることができる。この場合においては、前 2 項の規定は、適用しない。
	4		金融商品取引法第 24 条第 1 項の規定により有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならない株式会社については、前 3 項の規定は、適用しない。
444			会計監査人設置会社は、法務省令で定めるところにより、各事業年度に係る連結計算書類（当該会計監査人設置会社及びその子会社から成る企業集団の財産及び損益の状況を示すために必要かつ適当なものとして法務省令で定めるものをいう。以下同じ。）を作成することができる。
	3		事業年度の末日において大会社であって金融商品取引法第 24 条第 1 項の規定により有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものは、当該事業年度に係る連結計算書類を作成しなければならない。
	4		連結計算書類は、法務省令で定めるところにより、監査役（監査等委員会設置会社 67 にあっては監査等委員会、指名委員会等設置会社に

			あつては監査委員会)及び会計監査人の監査を受けなければならない。
	5		会計監査人設置会社が取締役会設置会社である場合には、前項の監査を受けた連結計算書類は、取締役会の承認を受けなければならない。
	6		会計監査人設置会社が取締役会設置会社である場合には、取締役は、定時株主総会の招集の通知に際して、法務省令で定めるところにより、株主に対し、前項の承認を受けた連結計算書類を提供しなければならない。
	7		次の各号に掲げる会計監査人設置会社においては、取締役は、当該各号に定める連結計算書類を定時株主総会に提出し、又は提供しなければならない。この場合においては、当該各号に定める連結計算書類の内容及び第4項の監査の結果を定時株主総会に報告しなければならない。
		1	取締役会設置会社である会計監査人設置会社 第5項の承認を受けた連結計算書類。
		2	前号に掲げるもの以外の会計監査人設置会社 第4項の監査を受けた連結計算書類。
477			清算株式会社には、1人又は2人以上の清算人を置かなければならない。
	4		第475条各号に掲げる場合に該当することとなった時において公開会社又は大会社であった清算株式会社は、監査役を置かなければならない。

表 32 会社法②検査役選任に関する条項

条	項	号	内容
33	1		(定款の記載又は記録事項に関する検査役の選任) 発起人は、定款に第28条各号に掲げる事項についての記載又は記録があるときは、第30条第1項の公証人の認証の後遅滞なく、当該事項を調査させるため、裁判所に対し、検査役の選任の申立てをしなければならない。
	2		前項の申立てがあつた場合には、裁判所は、これを不適法として却下する場合を除き、検査役を選任しなければならない。
	3		裁判所は、前項の検査役を選任した場合には、成立後の株式会社が当該検査役に対して支払う報酬の額を定めることができる。
	4		第2項の検査役は、必要な調査を行い、当該調査の結果を記載し、又は記録した書面又は電磁的記録(法務省令で定めるものに限る。)を裁判所に提供して報告をしなければならない。



5		裁判所は、前項の報告について、その内容を明瞭にし、又はその根拠を確認するため必要があると認めるときは、第2項の検査役に対し、更に前項の報告を求めることができる。
6		第2項の検査役は、第4項の報告をしたときは、発起人に対し、同項の書面の写しを交付し、又は同項の電磁的記録に記録された事項を法務省令で定める方法により提供しなければならない。
7		裁判所は、第4項の報告を受けた場合において、第28条各号に掲げる事項（第2項の検査役の調査を経ていないものを除く。）を不当と認めるときは、これを変更する決定をしなければならない。
8		発起人は、前項の決定により第28条各号に掲げる事項の全部又は一部が変更された場合には、当該決定の確定後一週間以内に限り、その設立時発行株式の引受けに係る意思表示を取り消すことができる。
9		前項に規定する場合には、発起人は、その全員の同意によって、第7項の決定の確定後1週間以内に限り、当該決定により変更された事項についての定めを廃止する定款の変更をすることができる。
10		前各項の規定は、次の各号に掲げる場合には、当該各号に定める事項については、適用しない。
	1	第28条第1号及び第2号の財産（以下この章において「現物出資財産等」と称する。）について定款に記載され、又は記録された価額の総額が500万円を超えない場合 同条第1号及び第2号に掲げる事項。
	2	現物出資財産等のうち、市場価格のある有価証券（金融商品取引法（昭和23年法律第25号）第2条第1項に規定する有価証券をいい、同条第2項の規定により有価証券とみなされる権利を含む。以下同じ。）について定款に記載され、又は記録された価額が当該有価証券の市場価格として法務省令で定める方法により算定されるものを超えない場合 当該有価証券についての第28条第1号又は第2号に掲げる事項。
	3	現物出資財産等について定款に記載され、又は記録された価額が相当であることについて弁護士、弁護士法人、公認会計士（外国公認会計士（公認会計士法（昭和23年法律第103号）第16条の2第5項に規定する外国公認会計士をいう。）を含む。以下同じ。）、監査法人、税理士又は税理士法人の証明（現物出資財産等が不動産である場合にあっては、当該証明及び不動産鑑定士の鑑定評価。以下この号において同じ。）を受けた場合 第28条第1号又は第2号に掲げる事項（当該証明を受けた現物出資財産等に係るものに限る。）
11		次に掲げる者は、前項第3号に規定する証明をすることができない。
	1	発起人。
	2	第28条第2号の財産の譲渡人。

	3	設立時取締役（第 38 条第 1 項に規定する設立時取締役をいう。）又は設立時監査役（同条第 3 項第 2 号に規定する設立時監査役をいう。）
	4	業務の停止の処分を受け、その停止の期間を経過しない者。
	5	弁護士法人、監査法人又は税理士法人であって、その社員の半数以上が第 1 号から第 3 号までに掲げる者のいずれかに該当するもの。

表 33 会社法③取締役の現物出資財産等の調査に関する条項

条	項	号	内容
46			設立時取締役（設立しようとする株式会社が監査役設置会社である場合にあっては、設立時取締役及び設立時監査役。以下この条において同じ。）は、その選任後遅滞なく、次に掲げる事項を調査しなければならない。
	1	1	第 33 条第 10 項第 1 号又は第 2 号に掲げる場合における現物出資財産等（同号に掲げる場合にあつては、同号の有価証券に限る。）について定款に記載され、又は記録された価額が相当であること。
		2	第 33 条第 10 項第 3 号に規定する証明が相当であること。
		3	出資の履行が完了していること。
		4	前 3 号に掲げる事項のほか、株式会社の設立の手續が法令又は定款に違反していないこと。
	2		設立時取締役は、前項の規定による調査により、同項各号に掲げる事項について法令若しくは定款に違反し、又は不当な事項があると認めるときは、発起人にその旨を通知しなければならない。
	3		設立しようとする株式会社が委員会設置会社である場合には、設立時取締役は、第 1 項の規定による調査を終了したときはその旨を、前項の規定による通知をしたときはその旨及びその内容を、設立時代表執行役（第 48 条第 1 項第 3 号に規定する設立時代表執行役をいう。）に通知しなければならない。

表 34 会社法④出資価額不足時に関する条項

条	項	号	内容
52	1		（出資された財産等の価額が不足する場合の責任）株式会社の成立の時ににおける現物出資財産等の価額が当該現物出資財産等について定款に記載され、又は記録された価額（定款の変更があつた場合にあっては、変更後の価額）に著しく不足するときは、発起人及び設立時取締役は、当該株式会社に対し、連帯して、当該不足額を支払う義務を負う。
	2		前項の規定にかかわらず、次に掲げる場合には、発起人（第 28 条第 1 号の財産を給付した者又は同条第 2 号の財産の譲渡人を除く。第 2 号にお

		いて同じ。)及び設立時取締役は、現物出資財産等について同項の義務を負わない。
	1	第 28 条第 1 号又は第 2 号に掲げる事項について第 33 条第 2 項の検査役の調査を経た場合。
	2	当該発起人又は設立時取締役がその職務を行うについて注意を怠らなかつたことを証明した場合。
	3	第 1 項に規定する場合には、第 33 条第 10 項第 3 号に規定する証明をした者(以下この項において「証明者」と称する。)は、第 1 項の義務を負う者と連帯して、同項の不足額を支払う義務を負う。ただし、当該証明者が当該証明をするについて注意を怠らなかつたことを証明した場合は、この限りでない。
103	1	第 57 条第 1 項の募集をした場合における第 52 条第 2 項の規定の適用については、同項中「次に」とあるのは、「第 1 号に」とする。
	2	第 57 条第 1 項の募集をした場合において、当該募集の広告その他当該募集に関する書面又は電磁的記録に自己の氏名又は名称及び株式会社の設立を賛助する旨を記載し、又は記録することを承諾した者(発起人を除く。)は、発起人とみなして、前節及び前項の規定を適用する。

表 35 会社法⑤利益の配当に関する条項

条	項	内容
621		<b>(利益の配当) 社員は、持分会社に対し、利益の配当を請求することができる。</b>
	2	持分会社は、利益の配当を請求する方法その他の利益の配当に関する事項を定款で定めることができる。
	3	社員の持分の差押えは、利益の配当を請求する権利に対しても、その効力を有する。
622		<b>(社員の損益分配の割合) 損益分配の割合について定款の定めがないときは、その割合は、各社員の出資の価額に応じて定める。</b>
	2	利益又は損失の一方についてのみ分配の割合についての定めを定款で定めたときは、その割合は、利益及び損失の分配に共通であるものと推定する

#### イ. 有限責任事業組合契約に関する法律(LLP 法)

LLP 法は、海外で大きな効果を上げている LLP や LLC といった事業体制度を整備するために平成 17 年(2005 年)に成立した。本法で整備された事業体の特徴としては、①有限責任制、②内部自治原則、③構成員課税の 3 点が挙げられる。

本法によって設立される組合は、自身が出資した価額を限度として弁済義務を負う有限責任制であり、万一事業で損失が発生した場合でもリスク軽減が図られる(有限責任に関する条項については表 36 を参考)。

LLP は、現金の他にも不動産をはじめとする貸借対照表に計上可能な現物資産（動産や有価証券等）での出資も可能である（出資に関する条項については表 37・表 38 を参考）。損益分配の割合については、別に定めることによって出資比率によらず損益を分配することが可能である（損益分配に関する条項については表 39・表 40 を参考）。

出資した現物資産及び後に取得して組合財産となった資産については、自由に分割や持ち分を処分できない組合員全員の共有財産となるため、一組合員の債権者に差し押さえられるリスクがない。ただし、組合自体が不動産の名義人となることはできず、共有物分割禁止の登記を行う必要がある（組合財産に関する条項については表 41 を参考）。

LLP 法に基づく事業組合に出資する個人や法人には構成員課税が適用される。（租税特別措置法第 27 条の 2 及び法人税基本通達第 14 条— 1— 1 については表 42・43 を参考）。

表 36 LLP 法①有限責任に関する条項

条	項	内容
15		（組合員の責任）組合員は、その出資の価値を限度として、組合の債務を弁済する責任を負う。
17		（組合の業務に関する損害賠償責任）組合の業務に関して第三者に損害が生じたときは、組合員は、組合財産をもって当該損害を賠償する責任を負う。
18	1	組合員又は次条第 1 項の規定により選任された組合員の職務を行うべき者（以下この条において「組合員等」と称する。）が自己の職務を行うについて悪意又は重大な過失があったときは、当該組合員等は、これによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う。
	2	前項の場合において、他の組合員等も当該損害を賠償する責任を負うときは、これらの者は、連帯債務者とする。

表 37 LLP 法②出資に関する条項

条	内容
11	（組合員の出資）組合員は、金銭その他の財産のみをもって出資の目的とすることができる。
16	（組合員の出資に係る責任）組合員が債権を出資の目的とした場合において、当該債権の債務者が弁済期に弁済をしなかったときは、当該組合員は、その弁済をする責任を負う。この場合においては、当該組合員は、その利息を支払うほか、損害の賠償をしなければならない。

表 38 LLP 法施行規則①出資に関する条項

条	項	内容
8	1	（金銭以外の財産による出資の評価）金銭以外の財産を出資の目的とするときは、出資の価額として、当該財産の市場価格（市場価格がない場合には、一般に

		合理的と認められる評価慣行により算定された価額。次条第1項において同じ。)を付さなければならない。
	2	前項の規定にかかわらず、市場価格がない場合であって、一般に合理的と認められる評価慣行が確立されていない財産については、出資の価額として、当該財産を出資する者の当該出資の直前における当該財産の適正な帳簿価額又は会計帳簿上当該財産が存在することを示す備忘価格を付すものとする。

表 39 LLP 法③損益分配に関する条項

条	項	内容
33		(組合員の損益分配の割合) 組合員の損益分配の割合は、総組合員の同意により、経済産業省令で定めるところにより別段の定めをした場合を除き、会計帳簿に記載された各組合員が履行した出資の価額に応じて定める。
34	1	(財産分配の制限) 組合財産は、その分配の日における分配可能額(組合員に分配することができる額として純資産額の範囲内で経済産業省令で定める方法により算定される額をいう。次条において同じ。)を超えて、これを分配することができない。
	2	分配の日における組合の剰余金に相当する額として経済産業省令で定める方法により算定される額を超えて組合財産を分配するには、総組合員の同意によらなければならない。
	3	前項の場合において、組合員は、分配する組合財産の帳簿価額から同項の額を控除して得た額を、経済産業省令で定めるところにより組合契約書に記載しなければならない。

表 40 LLP 法施行規則②

条	項	号	内容
36	1		(組合員の損益分配の割合) 法第 33 条の規定により組合員の損益分配の割合に関する別段の定めをする場合には、様式第 1 により書面を作成し、組合員の全員がこれに署名し、又は記名押印しなければならない。
	2		前項の書面は、電磁的記録をもって作成することができる。この場合において、当該電磁的記録に記録された情報については、第 3 条に規定する署名又は記名押印に代わる措置をとらなければならない。
	3		組合契約書において組合員の損益分配の割合に関する別段の定めをする場合には、第 1 項の規定にかかわらず、組合契約書に次に掲げる事項を記載し、又は記録すれば足りる。この場合において、当該組合契約書には、組合員の全員が署名し、又は記名押印しなければならない。
		1	組合員の出資の割合。

	2	組合員の損益分配の割合及びその理由。
	3	前号の損益分配の割合の適用開始の年月日が組合契約の効力が発生する年月日と異なる場合には、当該適用開始の年月日。
	4	前項第 2 号の組合員の損益分配の割合の理由は、同項第 1 号の組合員の出資の割合と異なる損益分配の割合を定める理由及び当該損益分配の割合の合理性を明らかにする事由を含むものでなければならない。
37		(分配可能額の算定方法) 法第 34 条第 1 項に規定する経済産業省令で定める方法は、分配日における純資産額から 300 万円 (組合員による出資の総額が 300 万円に満たない場合には、組合員による出資の総額) を控除する方法とする。
38		(組合の余剰金に相当する額の算定方法) 法第 34 条第 2 項に規定する経済産業省令で定める方法は、分配日における純資産額から組合員による出資の総額 (分配日までに法第 34 条第 2 項の規定による組合財産の分配があったときは、組合員による出資の総額から同条第 3 項の規定により組合契約書に記載された額の合計額を控除して得た額) を控除する方法とする。
39		(剰余金に相当する額を超えて組合財産を分配する場合の組合契約書への記載) 法第 34 条第 3 項の規定による組合契約書への記載は、分配する組合財産の帳簿価額から同条第 2 項の額を控除して得た額のほか、次に掲げる事項を記載することにより行わなければならない。
	1	1 分配日。
		2 分配日までに同項の規定による組合財産の分配があったときは、当該組合財産の帳簿価額から同項の額を控除して得た額に同条第 3 項の規定により組合契約書に記載された額の合計額を加えた額。
	2	法第 34 条第 3 項の規定による組合契約書への記載は、分配日から二週間以内に行わなければならない。

表 41 LLP 法④組合財産に関する条項

条	項	内容
20		(組合財産の分割管理義務) 組合員は、組合財産を自己の固有財産及び他の組合の組合財産と分別して管理しなければならない。
22	1	(組合財産に対する強制執行等の禁止) 組合財産となる前の原因により生じた権利及び組合の業務に関して生じた権利に基づく場合を除き、組合財産に対して強制執行、仮差押え若しくは仮処分をし、又は組合財産を競売することはできない。 ない。
	2	前項の規定に違反してなされた強制執行、仮差押え、仮処分又は競売に対して

	は、組合員は異議を主張することができる。
74	組合財産が不動産に関する権利（不動産登記法（平成 16 年法律第 123 号）第 3 条各号に掲げる権利をいう。次項において同じ。）であるときは、第 56 条において準用する民法第 676 条第 2 項の規定にかかわらず、次項の規定により読み替えて適用される不動産登記法第 59 条第 6 号に規定する共有物分割禁止の定めを登記をしなければ、清算前に当該組合財産について分割を求めることができないことを第三者に対抗することができない。

表 42 租税特別措置法

条	内容
27 の 2	（有限責任事業組合の事業に係る組合員の事業所得等の所得計算の特例）有限責任事業組合契約に関する法律（平成 17 年法律第 40 号）第 3 条第 1 項に規定する有限責任事業組合契約（以下この条において「組合契約」と称する。）を締結している組合員である個人が、各年において、当該組合契約に基づいて営まれる事業（以下この条において「組合事業」と称する。）から生ずる不動産所得、事業所得又は山林所得を有する場合において当該組合事業によるこれらの所得の損失の金額として政令で定める金額があるときは、当該損失の金額のうち当該組合事業に係る当該個人の出資の価額を基礎として政令で定めるところにより計算した金額を超える部分の金額に相当する金額は、その年分の不動産所得の金額、事業所得の金額又は山林所得の金額の計算上、必要経費に算入しない。

表 43 法人税基本通達

条	内容
14 -1 -1	（任意組合等の組合事業から生ずる利益等の帰属）任意組合等において営まれる事業（以下 14-1-2 までにおいて「組合事業」と称する。）から生ずる利益金額又は損失金額については、各組合員に直接帰属することに留意する。（平 17 年課法 2-14 「15」により追加）

#### (4)従来型手法・PFI手法・LABV方式の整理

官民連携事業スキームは地域の背景や課題、事業の形態を十分に踏まえたうえで設計する必要がある。ここではPFI手法及びLABV方式、さらにリース方式、民設民営方式について、従来型の仕様発注方式と比較して整理する。PFI手法に関しては基本的な類型であるBTO、BOT、BOO方式及び、リースの仕組みを取り入れたBLT方式を取り上げる。これらの方式では、設計、建設、運営、維持管理の全ての事業段階全体を踏まえた事業実施が可能となる(各手法の整理については表36・表37を参考)。

なお、運営に関わる官民連携手法は別表に整理した(運営に関する手法の整理については表38を参考)。指定管理制度は行政法上の行政処分であるのに対し、コンセッション方式はPFI法に基づき民間事業者へ運営権を移転することにより民間が運営する契約形態である。運営に関する最近の動向に関しては後述する。

表 44 各手法の整理①従来型・PFI(BTO・BOT・BOO方式)の比較

	従来型	PFI		
		BTO	BOT	BOO
経営自由度	町			
事業期間		10～30年		10～30年
資金調達	町	民	民	民
料金徴収	町	民	民	民
運営リスク	町	町・民	町・民	民
リスク分担	・原則、すべて町が負担する。	・事業期間、事業方式(BTO)、事業形態(サービス購入型、独立採算型、混合型)の中で、何を選択するかによって変わる。町が施設を所有し、町から対価が支払われる事業となるため、町のリスクが他のPFI方式に比べて高い。	・事業期間、事業方式(BOT)、事業形態(サービス購入型、独立採算型、混合型)の中で、何を選択するかによって変わる。この手法の場合、施設の所有リスクが民間に移転される。	・事業期間、事業方式(BOO)、事業形態(サービス購入型、独立採算型、混合型)の中で、何を選択するかによって変わる。この手法の場合は、施設所有と運営のリスクが民間事業者となり、リスク分担が明確になる。
契約関係	—	対等契約		
管理運営権限	町	(民)事業権 ※事業の権利を民間事業者に譲渡すること。		
費用対効果(VFM)	・原則、発生しない。	・性能発注が原則のため、性能評価を導入すれば、適正なVFMが顕在化する。		



	従来型	PFI		
		BTO	BOT	BOO
町のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政側の意図で実行できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計、建設を一括で発注する方式ではあるが、性能発注を採用することで、既存施設の機能や環境面により質を高めることが可能になる。</li> <li>包括発注となるが、事務手続きが既存の手続きを踏襲したものであるため、導入を検討しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たに整備する場合は、性能発注の採用により、地理的要件や周辺環境に適したサービスを既存サービスと合わせて構築できる可能性が最も高い。</li> <li>町の財政負担は、「対価」という性質で民間が実施するサービスを購入するため、効率化が高まる。</li> <li>長期契約や対等契約によるリスク移転により、LCCの削減効果が見込める。</li> <li>長期契約により、毎年の契約事務負担が軽減できる。</li> <li>民間の資金調達により、町のイニシャルコストの負担が大幅に削減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の整備を性能発注にて行うことから、町が要求する機能を含めて、民間のノウハウや技術力を得られ、より質の高い事業化が可能となる。</li> <li>将来の修繕や施設維持管理について民間が施設を所有するため、適切なタイミングでの修繕等につながり、LCCの削減効果が得られる。</li> <li>維持管理運営については、長期契約を採用することにより、毎年の町の契約事務負担が軽減できる。</li> <li>民間の資金調達により、整備に要するイニシャルコストを負担するため、町の負担が平準化される。</li> </ul>
町のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が全てのリスクを負う。本来、負えないリスクまで負うことになる。</li> <li>民間の創意工夫による公共サービスの向上は見込めない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の整備事業の資金調達の殆どが税金となり、大きな財政負担の軽減にはならない。</li> <li>設計施工を一括で発注するため、性能水準や仕様の作成が難しい。</li> <li>事業者の選定は、設計と建設とを合わせて行うため、両方とも質の高い選定が難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備に関する性能発注に対する性能評価の仕組みの構築が難しく、仕組みの構築と運用について町の負担が増える。</li> <li>長期契約のため、町の内部の知識や情報の引継ぎなどの負担が増える。</li> <li>公募プロセスが従来型に比べて煩雑である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備に関する性能発注となるため、性能評価の仕組みの構築が難しく、仕組みの構築と運用について町の負担が増える。</li> <li>長期契約のため、町の内部の知識や情報の引継ぎなどの負担が増える。</li> <li>公募プロセスが従来型に比べて煩雑である。</li> </ul>

	従来型	PFI		
		BTO	BOT	BOO
事業者のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託の場合、行政側の仕様書どおりに事業を実施すればよいため、取り組みやすい。また、事業者側のリスクが低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性能発注であるため、企業の持つノウハウや技術力を発揮しやすい。</li> <li>・包括的な契約が確保できる。</li> <li>・施設の所有リスクや資金調達リスクを負わなくてよい等、民間事業者へのリスクが少ないため、参画しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政との対等な立場の契約行為となるため、企業の持つノウハウや技術力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> <li>・コンソーシアムの組成が必要となり、他業種の企業との連携により、事業効果を発揮しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政との対等な立場の契約行為となるため、企業の持つノウハウや技術力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> <li>・施設の所有リスクを負うため、柔軟に社会変化に対応する施設変更が可能となる</li> </ul>
事業者のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業への参画機会が得られない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単年度ごとの契約となり、期間が短期間であるため、投資的経済効果を得られない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募プロセスに時間を要するほか、コンソーシアム同士の連携が必要になる等、事業参画に負担が大きい。</li> <li>・長期契約のため市場の変動の影響を受けやすい。</li> <li>・事業の基本方針が明確でなければ、町と民間のリスクが不明確になるため、リスクが大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募プロセスに時間を要するほか、コンソーシアム同士の連携が必要になる等、事業参画に負担が大きい。</li> <li>・魅力的な建物でなければ、市場の変動の影響を受けやすい。</li> <li>・施設の所有をすることから、負担が増える</li> </ul>


表 45 各手法の整理②PFI 事業(BLT)・リース方式・民設民営方式・LABV 方式の比較

	PFI	リース方式	民設民営	LABV
	BLT			
経営自由度			民	町50：民50
事業期間	10～15年	15～20年	プロジェクトによる。	10～25年
資金調達	民	民	民	事業体
料金徴収	民	民	民	民
運営リスク	民	町・民	民	民
リスク分担	・事業期間、事業方式	・施設を所有するのは、	・施設を所有するのは、	・町が土地等の現物出資
契約関係	対等契約	リース契約 (賃貸借契約)	定期借地契約	対等契約
管理運営権限	(民) 事業権 ※事業の権利を民間事業者に譲渡すること。	民	民	民

費用対効果(VFM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性能発注が原則のため、性能評価を導入すれば、適正なVFMが顕在化する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則、リース料として町がリース施設の公益部分の費用を支払うため、適正なVFMの検証が困難となるが、借地料や固定資産税等の財源確保をリース料の原子にすることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則、民間事業者から定期借地料、固定資産税が支払われるため、財政負担の軽減になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業体から民間事業者へは性能発注が原則のため、適正なVFMが顕在化する。</li> </ul>
町のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本施設の整備を性能発注にて行うことから、町が要求する機能を含めて、民間のノウハウや技術力を得られ、より質の高い事業化が可能となる。</li> <li>・将来の修繕や施設維持管理について、民間が施設を所有し続けるため、適切なタイミングでの修繕等につながり、LCCの削減効果が得られ、町が施設の所有することがない。</li> <li>・維持管理運営については、長期契約を採用することにより、毎年の町の契約事務負担が軽減できる。</li> <li>・民間の資金調達により、整備に要するインシヤルコストを負担するため、町の負担が平準化される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の整備を性能発注にて行うことから、町が要求する機能を含めて、民間のノウハウや技術力を得られ、より質の高い事業化が可能となる。</li> <li>・将来の修繕や施設維持管理についてリース会社が施設を所有するため、適切なタイミングでの修繕等につながり、LCCの削減効果が得られる。</li> <li>・維持管理運営については、長期契約を採用することにより、毎年の町の契約事務負担が軽減できる。</li> <li>・民間の資金調達により、整備に要するインシヤルコストを負担するため、町の負担が平準化される。</li> <li>・単なるリースと異なり、維持管理、運営を含めた長期契約が可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本施設をリースする場合は、民間事業者が施設を所有するため、町の所有リスクや所有コストの負担が無くなる。</li> <li>・ある一定期間（リース期間）を民間事業者が施設を所有することになり、より民間のノウハウが発揮できる可能性が高まり、質の高いサービス提供に繋がる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備・運営にかかる財政支出が基本的に不要で、借地権を設定すれば、歳入が期待できる。</li> <li>・町に集客変動リスクが無い。</li> <li>・土地を所有しながら、運用できる。</li> <li>・町は、所有する土地を資産として活用でき、民間のサービスにより、既存機能やその他の機能が提供される。</li> <li>・町が施設のコントロールが出来ないため、防災拠点などの機能面が弱くなる。</li> </ul>

	PFI	リース方式	民設民営	LABV
	BLT			
町のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備に関する性能発注となるため、性能評価の仕組みの構築が難しく、仕組みの構築と運用について町の負担が増える。</li> <li>・長期契約のため、町の内部の知識や情報の引継ぎなどの負担が増える。</li> <li>・公募プロセスが従来型に比べて煩雑である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備に関する性能発注となるため、性能評価の仕組みの構築が難しく、仕組みの構築と運用について町の負担が増える。</li> <li>・長期契約のため、町の内部の知識や情報の引継ぎなどの負担が増える。</li> <li>・公募プロセスが従来型に比べて煩雑である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者の経営自由度が高く、行政主導で経営や建物等について検討しにくい。</li> <li>・リースやリースバックを担う民間企業が限られているため、競争原理によるコスト効果が得られない。</li> <li>・維持管理、運営がリース契約とは別に設定されるため、町の負担が発生する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者の経営のため、町の関与の度合いが低くなり、施設維持やサービスについて町のコントロールが効かないため、防災拠点などの機能面が弱くなる。</li> <li>・土地の借地権設定を活用するため、契約途中での取りやめができにくく、長期間、土地の他の利活用が出来なくなる。</li> </ul>
事業者のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政との対等な立場の契約行為となるため、企業の持つノウハウや技術力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> <li>・施設の所有リスクを負うため、柔軟に社会変化に対応する施設変更が可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政との対等な立場の契約行為となるため、企業の持つノウハウや技術力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> <li>・リース対象物件が公共施設となるため、リース終了後の他者への利活用ができない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値のある不動産であれば、民間事業者の自由度が高く、契約期間が長期であるため、投資回収が可能である。</li> <li>・企業の持つノウハウ、経営力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値のある不動産であれば、民間事業者の自由度が高く、契約期間が長期であるため、投資回収が可能である。</li> <li>・企業の持つノウハウ、経営力を発揮できる。</li> <li>・長期的な契約が確保できる。</li> </ul>
事業者のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募プロセスに時間を要するほか、コンソーシアム同士の連携が必要になる等、事業参画に負担が大きい。</li> <li>・魅力的な建物でなければ、市場の変動の影響を受けやすい。</li> <li>・施設の所有をすることから、負担が増える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募プロセスに時間を要するほか、コンソーシアム同士の連携が必要になる等、事業参画に負担が大きい。</li> <li>・魅力的な建物でなければ、市場の変動の影響を受けやすい。</li> <li>・SPCとしての施設所有ではなくなるため、施設の所有による負担は少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の経営や運営について、責任を負うため、リスクが大きい。参画意欲が低くなる可能性がある。</li> <li>・公共事業で導入するケースが少ないため、内部合意の形成が困難である。</li> <li>・施設のリースだけではなく、維持管理、運営が加わると、事業者のチーム編成に負担が大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の経営や運営について、責任を負うため、リスクが大きい。参画意欲が低くなる可能性がある。</li> <li>・商圈に左右されるため、参画への意思決定に苦慮する。</li> </ul>

表 46 各手法の整理③運営について

	指定管理者制度	PFI
		コンセッション
経営自由度	官 	民
事業期間	1～5年	15～30年
資金調達	町	民
料金徴収	町	民
運営リスク	町	民
リスク分担	・原則、すべて町が負担する（しかし、行政処分でリスクが不明確となり、民間事業者が負担する場合もある）。	・運営権を所有するのは、民間であるため、運営に関するリスクの多くは、民間事業者が負担する。
契約関係	行政処分	運営権実施契約
管理運営権限	委任 ※ある物事の処理を民間事業者に委託すること。	民
費用対効果(VFM)	・事業者への指定管理料とサービスレベルの評価が困難なため、数値としての効果を表すことが困難。	・運営権を獲得することにより民間の裁量は大きく、適正なVFMが顕在化する。
町のメリット	・民間事業者のノウハウを得られ、行政が要求するサービスレベルを維持しやすい。 ・事務手続きが既存の手続きを踏襲したものであるため、導入を検討しやすい。	・一般に資金調達リスクが発生しない。 ・民間への運営権設定による対価収入が得られる。 ・民間事業者のノウハウが得られ、行政が要求するサービスレベルを維持しやすい。 ・緊急時に公共からのサポートがしやすい。

	指定管理者制度	PFI
		コンセッション
町のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の資金調達の殆どが税金となる。</li> <li>・民間の技術力やノウハウを得にくい。</li> <li>・指定する事業者の力量に左右される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期契約に拘束される。</li> </ul>
事業者のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営に関して、指定管理料が定まっているため、一定の安定した事業費が確保でき、ある程度、民間事業者側に自由度がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税コストを低く抑えることができる。</li> <li>・運営権の獲得により、広範囲の裁量を獲得できる。</li> </ul>
事業者のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕様であるため、民間事業者の自由度が少ない。</li> <li>・委任の期間が短期間のため、投資的経済効果を得られない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期契約に拘束される。</li> </ul>

## (5)運営に関する最近の動向

### ア. 指定管理者制度とコンセッションの併用

公共施設の運営における官民連携の手法のうち、地方自治法を根拠法とする指定管理者制度と PFI 法を根拠法とするコンセッション方式を併用することが可能である。指定管理者制度は、公共にとって導入が容易であるものの、運営リスクのほとんどを負担しなければならない。一方、コンセッション方式は民間事業者にとって運営での自由度が高く、創意工夫を発揮し易いが、運営のリスクのほとんどを負担しなければならない。そこで近年、指定管理者制度とコンセッションを併用することで、これら 2 手法の短所を補うことが検討されている。

### イ. 指定管理者制度とコンセッションの併用例(岐阜県富加町)

富加町においては指定管理者制度のもと運営されていた道の駅の収支の黒字化が求められていた。そこで、公共の「財政負担の軽減」及び民間事業者の「持続可能な経済活動の補助」の観点から、指定管理者制度とコンセッション方式を組み合わせた手法が検討された。

道の駅を利用する客層について、平日は町内客が主であるのに対し、休日は町内客に比べて県外からの来訪客もいることが指定管理者へのヒアリングから確認された。そこで、利用客が比較的少ない平日は指定管理者制度で民間事業者へ町から資金面の補助を行いつつ、利用客が比較的多く見込まれる休日にコンセッション方式を導入することで、民間事業者の創意工夫やノウハウをより良く引き出すことが目指された。

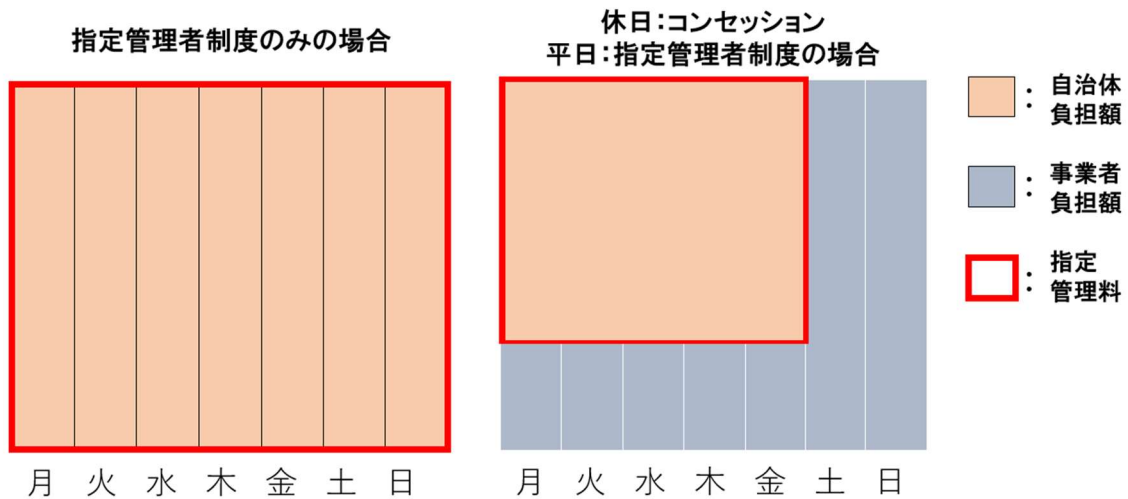


図 33 休日にコンセッション方式を導入した場合の指定管理料イメージ

#### ウ. コンセッションを巡る法改正

近年のコンセッション導入活性化の背景には、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（PFI法）の数次の改正が挙げられる。

PFI法改正(平成30年)は、政府の掲げる「PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年改訂版)」の目標達成のため、国による支援機能を強化するとともに、公共施設等の運営におけるコンセッション実施の円滑化及び促進のためのインセンティブ措置を講ずるものである。特に、公共施設等運営権者が公の施設の指定管理者を兼ねる場合に地方自治法の特例を設け、特定の条件を満たせば利用料金設定の手続きに地方公共団体の承認を不要とし、又条例で特別の定めがある場合に運営権移転の許可及び指定管理者の指定に関する議会への報告を事後でも可能とした。

PFI法改正(令和4年)は、政府が新たに打ち出した「新しい資本主義」の実現に向け、PFI事業の対象となる公共施設等を拡大するとともに、コンセッションでの民間事業者による施設の改修や増設を容易にするものである。

特に、公共施設等運営事業に関する実施方針の変更手続きを新たに創設し、コンセッション事業期間中の事情変更等を踏まえた施設の改修工事を柔軟に実施できるよう、実施方針で定めた公共施設等運営事業に係る施設の規模や配置の変更を可能とした。



## 4-2 「三股版地域密着型 LABV(/的)事業」スキームの構築

三股町においては、地元企業が参画しまちづくりに貢献することで、よりよい地域内循環を可能とする官民連携の事業スキームを検討してきた。その結果、官民が双方に出資し、50対50の意思決定権限を有する LABV 方式の合同会社が核となり事業を実施することが望ましいという結論が得られた。実際には、英国における LABV 方式で実施する事業形態とは異なり、出資額及びタイミングについては必ずしも官民双方で同じである必要はないと検討されたため、LABV 的な合同会社(以下、「LABV(/的)合同会社」)が設立され、事業を実施することになる。

LABV(/的)合同会社による事業を検討していたが、PFI 事業により実施した方が各事業者による事業実施が容易となり、かつ資金調達の幅が広がることが判明した。「三股版地域密着型 LABV(/的)事業」を PFI 事業として実施することを検討した結果、地元企業が中心となる SPC が事業を実施することが町の目指す事業推進の在り方に合致することが結論された。加えて、LABV(/的)合同会社がプロジェクトマネジメントを実施する代表企業として SPC に参画する可能性について検討した。SPC の意思決定は株式総会が担う。

### (1) LABV 方式の合同会社による PFI 事業実施の検討

#### ア LABV(/的)合同会社の設立

三股町においては、三股町交流拠点施設整備事業を地域密着型で推進するに際し、官民共同事業体として合同会社「まちづくり合同会社みまた」を設立する。合同会社は、町と商工会が双方に出資し、意思決定が半官半民である LABV(/的)な方式をとることが検討された。LABV(/的)合同会社の特性を活かし、町及び町民が提示する地域課題を、民間のノウハウを生かして解決しつつ、長期的にまちづくりを実施することが期待されている。

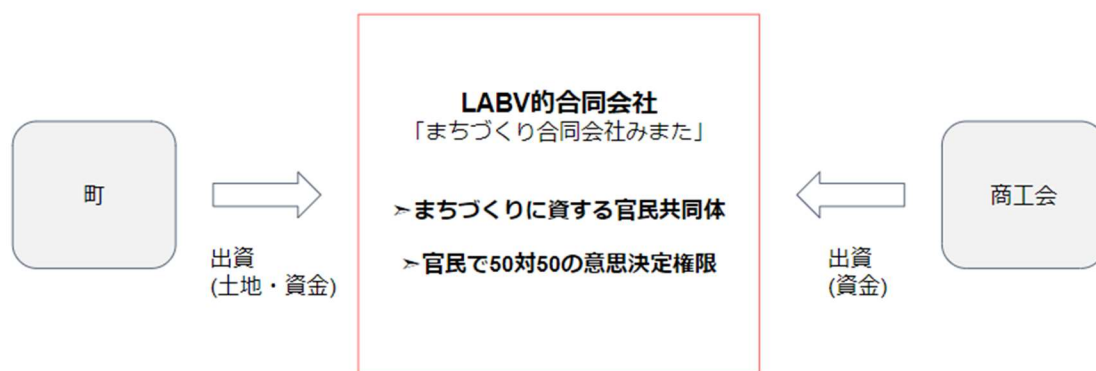


図 34 LABV(/的)合同会社

#### (i) 意思決定構造

「まちづくり合同会社みまた」においては、町及び商工会が共同代表を務め、会社役員は町及び商工会の職務執行者が務める。特別社員総会(以下、「総会」)開催時に召集する

代議員は、官民より5人ずつとし、官民が半々の議決権を持つ仕組みとした。官の代議員については三股町交流拠点種瀬悦整備事業庁内検討会議で推薦された職員、民の代議員については商工会理事会で推薦された商工会員により構成する。

総会において可否同数の場合は、緊急を要しない場合は再度総会に付託し、緊急を要する場合は議長が決議することがまず検討された。しかし、交流拠点施設は公共サービスを提供する一方で民間事業者による収益を重視した事業も展開するため、事項によっては明らかに専ら公共サービスに関するもの、専ら民間サービスに関するものである。このような事項に関し、公共サービスは町、民間サービスは商工会の意見が反映された決定がなされることが望ましい。よって、最終的な意思決定権者は、事項の性質により定めることも検討される。

事務局には事務局長のほか、経営方針の策定に関すること等を行う総務経営係、事業の企画立案や事業計画策定に関すること等を行う事業推進係を置く。さらに、会社の経営方針や方針に基づく事業実施について社内横断的に検討することを目的として、事務局長以下全社員により構成する経営戦略会議を置くことが検討されている。また、事業推進係の実施する事業の企画立案は町及び商工会の関係者より幅広く意見を聴取することを目的とし、企画会議を置くことが検討されている。

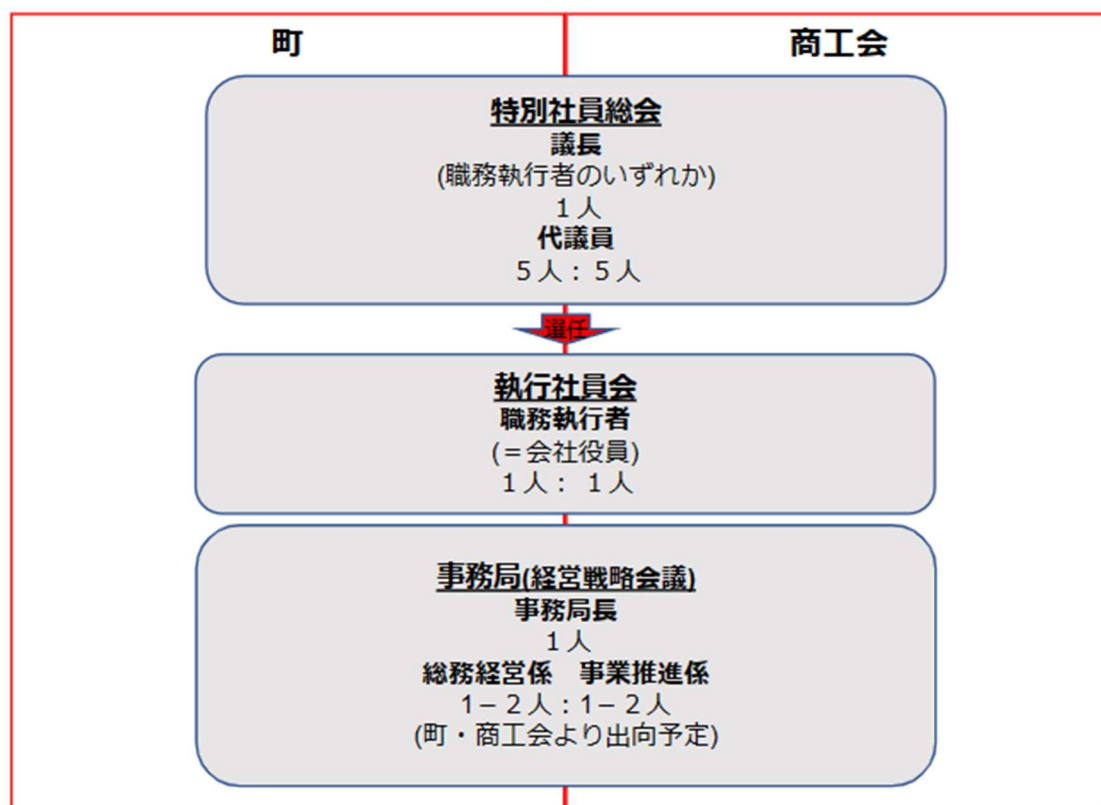


図 35 社内の意思決定構造

## (ii)出資

合同会社への出資は、官民双方より 50 対 50 を原則として実施することとし、出資タイミングは任意とした。町は出資について、現物出資のみならず、出資金によって民間の出資額とのバランスをとることを検討した。

出資額については、合同会社の資本金を必ずしも多く積む必要がないことを踏まえ、官民の協議により決定される予定である。

## イ LABV 方式を踏まえた PFI 事業実施の可能性

本調査においては、官民連携の手法として、PFI 事業と LABV 方式を組合せた事業スキームを検討した。PFI 事業により実施することで、資金調達幅が広がるほか、地元事業者が実際に事業へ参加しやすいという利点がある。PFI 事業で実施する最大の利点は、倒産隔離である。各業務を担う事業者の経営が好ましくない場合等において、その事業者を交代させることが可能である。町にとっての契約者は依然として SPC であるが、SPC 内の業務体制や事業者のチーム編成は、時代や経営状況、運営方針等に応じて変更することが可能となる。

## (i) 合同会社による PFI 事業実施

LABV 方式を踏まえた PFI 事業実施の可能性を検討するにあたり、まず合同会社が代表企業となる SPC が町と PFI 法上の事業契約を締結し、SPC へ交流拠点施設整備に関する事業権を移転することにより事業を実施可能であるかについて分析した。



図 36 合同会社による PFI 事業スキーム

PFI 法第 14 条第 2 項に、地方公共団体の出資又は拠出に係る法人が選定事業者となる場合が規定されており、LABV(/的)な合同会社が PFI 事業の構成企業となることは可能である。

表 47 PFI 法①選定事業の実施

条	項	内容
14	2	選定事業者が国又は地方公共団体の出資又は拠出に係る法人（当該法人の出資又は拠出に係る法人を含む。）である場合には、当該選定事業者の責任が不明確とならないよう特に留意して、事業契約において公共施設等の管理者等との責任分担が明記されなければならない。

### ① 合同会社による設計・建設・維持管理・運営の仕組み

まず、LABV方式の合同会社が設計・建設・維持管理・運営を実施する場合、下記図のような実施体制が検討可能である。事業方式としては、BTO方式のほか、BOT方式、BOO方式が検討可能である。PFI事業においては、競争性及び公平性が重視されることから、設計事業者等の選定にあたり、町が設計コンペティション等を実施することによって、事業全体の競争性及び公平性を担保することが検討された。

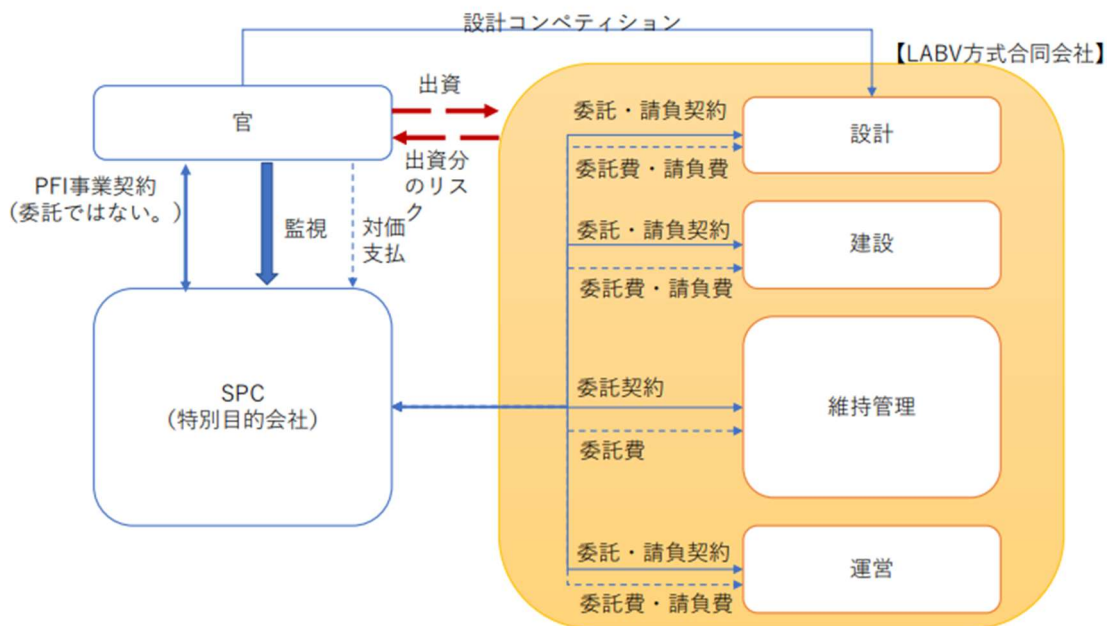


図 37 合同会社による PFI 事業スキーム(案 1)

### ② リース会社と連携した事業スキーム

次に、町の資金調達を増やすことを鑑み、下記図のようにリース会社を合同会社の事業者に参加させ、リース契約により事業を実施することを検討した。リース会社が施設を所有する BLT 方式の実施が検討可能であり、民間の資金調達により整備に要するイニシャルコストを賄うことが可能であり、町の負担が平準化されることになる。長期的な契約実施により町の事務負担等が軽減されるほか、民間事業者は適切なタイミングで修繕等を実施可能となる。

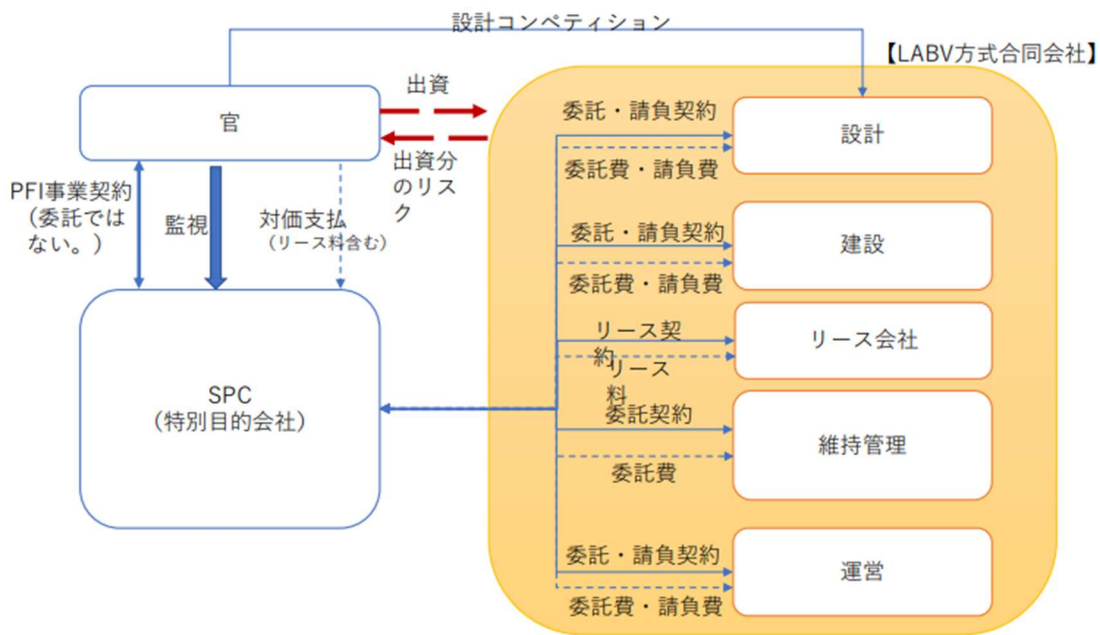


図 38 合同会社による PFI 事業スキーム(案 2)

(ii) 地元事業者による PFI 事業実施

地元事業者が事業に参画することで地域内循環及びまちづくりに繋がることを鑑み、本調査においては、地元事業者が SPC に参画する仕組みを検討した。町は SPC と契約を締結し、業務のうち SPC を構成する地元事業者が実施可能な範囲を担当し、実施ができない業務範囲を地元外の事業者へ発注する仕組みを検討した。このような仕組みによって経済の地域内循環が図れ、町にとっては税収入の増大、及び雇用の増大による人口流入が望めることとなる。

① 地元事業者が協力企業となる場合

まず、本調査においては、図 39 のように地元事業者が協力企業として参画する場合について検討した。SPC の代表企業を LABV(/的)合同会社が務め、LABV(/的)合同会社が SPC への出資義務を負う。代表企業として LABV(/的)合同会社が事業のプロジェクトマネジメントを実施し、協力企業として参画する地元事業者が、設計・建設・維持管理・運営を実施し、各事業段階において協力企業にて実施が困難であると判断された業務を、商工会員を含む町内事業者及び町外の第三者企業へ発注する。

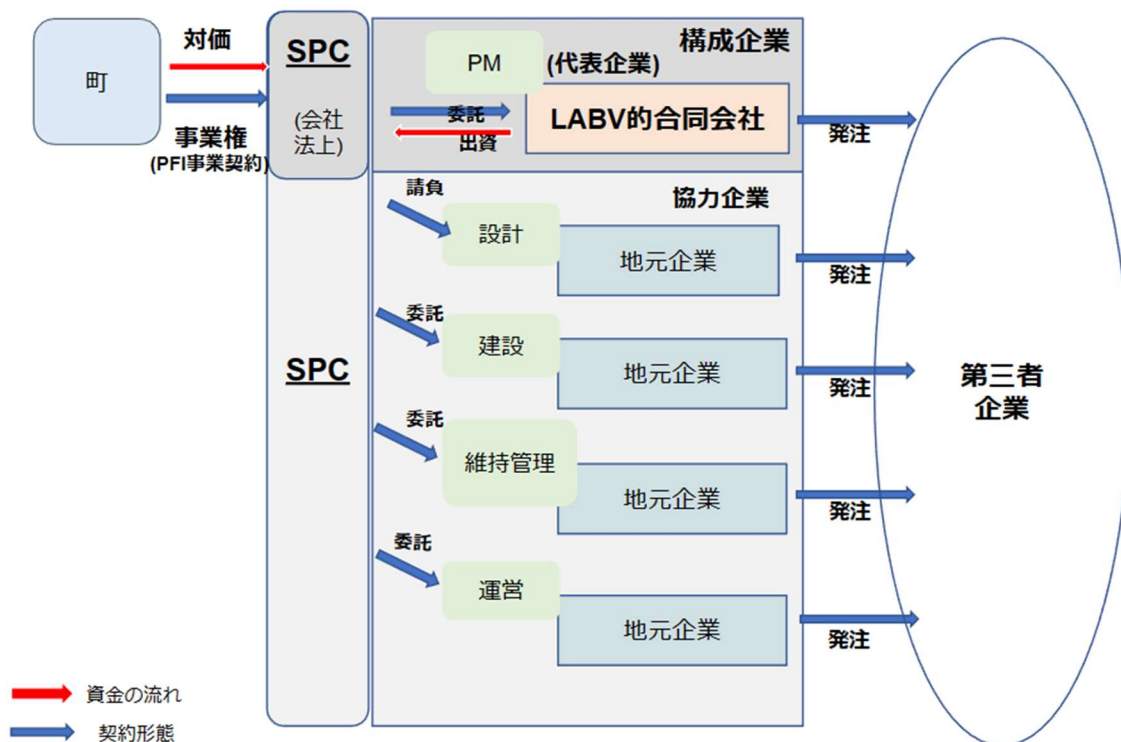


図 39 地元事業者による PFI 事業スキーム(案 1)

## ② 地元事業者が構成企業となる場合

次に、下記図 40 のように地元事業者が構成企業として参画する場合について検討した。SPC の代表企業を LABV(/的)合同会社が務めることは図 39 と同様であるが、構成企業である地元事業者も出資義務を負うことになる。商工会へのヒアリングの結果、構成企業に参画する地元事業者は、出資の意思があり、かつ町としても SPC への信用が高まることが認識された。このことは、例えば町が随意契約を実施する場合に有利になる。この場合も同様に、代表企業として LABV(/的)合同会社が事業のプロジェクトマネジメントを実施し、協力企業として参画する地元事業者が、設計・建設・維持管理・運営を実施し、各事業段階において協力企業にて実施が困難であると判断された業務を、商工会員を含む町内事業者及び町外の第三者企業へ発注する。

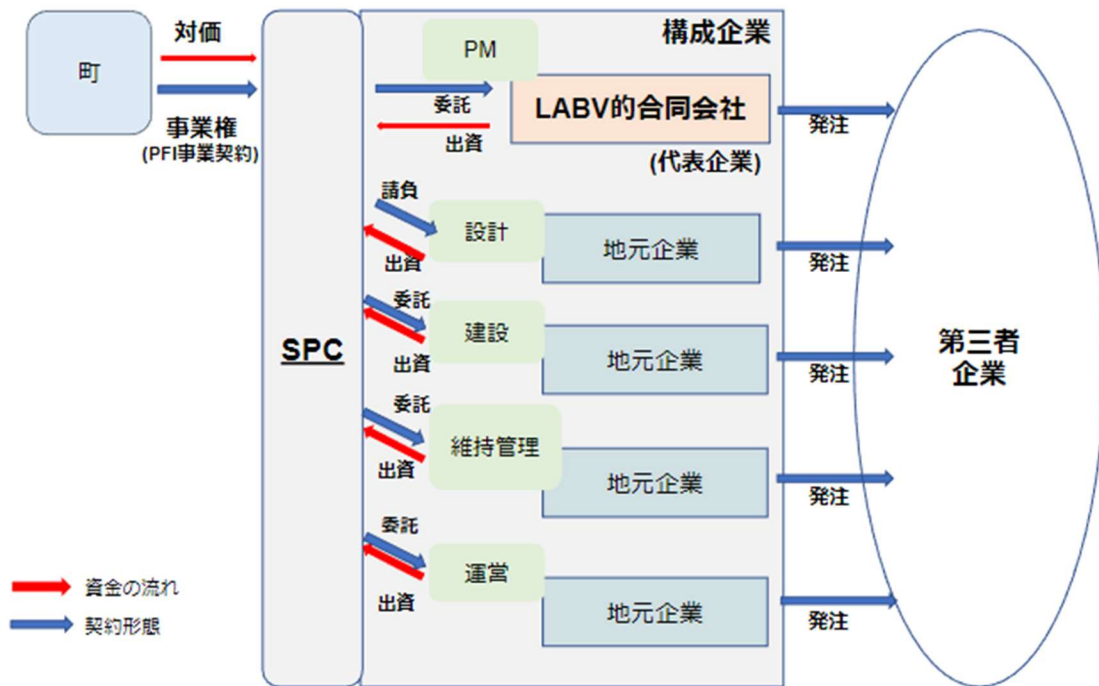


図 40 地元事業者による PFI 事業スキーム(案 2)

## (2) ファイナンスの検討

PFI 事業の原則はプロジェクトファイナンス<sup>35</sup>であり、事業（プロジェクト）から生じる多くのリスクを、行政、SPC、金融機関等で適切に分担し、事業の継続維持を図りつつ、事業によるキャッシュフローによって借入金等の返済を行うことが可能である。企業の信用力により銀行の融資を受けるコーポレートファイナンスとは異なる。本調査においては、以下 4 つの資金調達方法について検討した。資金調達方法はいずれかを選択するのではなく、事業内容によって組合せることが可能である。

### ア 銀行による融資

事業に必要な資金を銀行より融資する資金調達について検討する。本事業において銀行による融資が検討される主な理由は以下 2 つである。

<sup>35</sup> プロジェクトファイナンスとは、「プロジェクトを実施する中央政府、地方政府、政府機関あるいは民間プロジェクト・スポンサーのいずれもが原則として債務の返済義務を負わず、レンダー(貸し手)も含むプロジェクト関係者がプロジェクトのリスクをコントロール及びシェアする形で、主としてプロジェクトのキャッシュフローを返済原資とし、その資産を担保に資金調達を行うものである」。(加賀隆一『プロジェクトファイナンスの実務』、2011 年。)

一つ目は、融資の確実性である。PFI 事業において、銀行は SPC を組成するコンソーシアムの提案をもとに融資を検討し、主に事業への与信により融資を決定する。本事業は、SPC に LABV(/的)合同会社、すなわち行政が参画する事業体制であるため、通常のすべての構成員が民間企業である SPC と比較し、資金の融資額の回収がより確実である点、銀行にとって融資しやすいといえる。

二つ目は、銀行による事業のモニタリング機能である。銀行は SPC へ融資するにあたり、町と直接協定(DA)<sup>36</sup>を締結する。DA には、銀行による選定事業への一定の介入(ステップイン)を可能とする事項が規定される。この介入権は、債務不履行が発生する等、SPC による選定事業の実施が困難となった場合に、貸手である銀行が事業へ介入できる権利である。ステップインによって、SPC 等の経営が逼迫した場合においても、事業を早期に正常な状況へ回復することが可能となる。介入権行使のために、銀行等金融機関は、SPC のキャッシュフローを口座管理規定等により厳格に管理することが必要となる。よって、DA の締結により、SPC の資金用途を含むファイナンスは銀行が監視する仕組みが構築される。このことは、行政にとって PFI 事業の継続が第三者により保障される利点がある。

一方で、銀行による融資にあたり SPC から銀行へ支払う費用が事業そのものに要する費用に追加して生じるため、SPC はそのような追加費用と他の資金調達による費用を比較することが求められる。追加費用が大きい場合、SPC は資金調達先として銀行を選択することが困難である。

---

<sup>36</sup> 直接協定とは、「選定事業者による選定事業の実施が困難となった場合などに、管理者等による PFI 事業契約の解除権行使を融資金融銀行等が一定期間留保することを求め、資金供給している融資金融機関等による選定事業に対する一定の介入(step-in)を可能とするための必要事項を規定した管理者等と融資金融機関等との間で直接結ばれる協定」とされる。(直接協定典型例報告書)



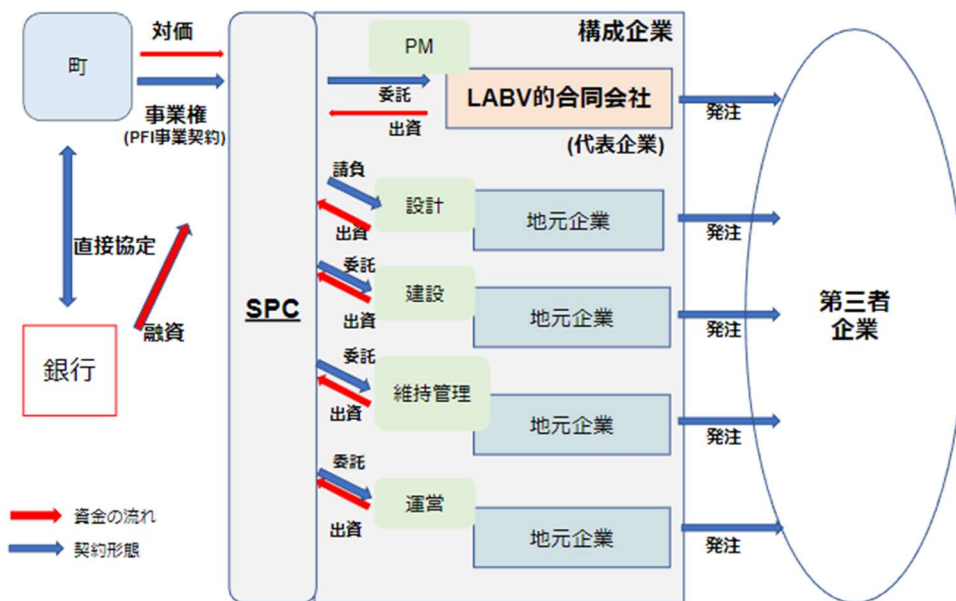


図 41 資金調達方法①銀行による融資

なお、地元企業が主に参画する PFI 事業の実施においては、従来の SPC を組成する企業の体力や資本力を重視するコーポレートファイナンスに近いプロジェクトファイナンス的な融資を受けることが困難であるといえる。よって、銀行等金融機関より融資を受ける際にも、地元企業の参画が可能となるよう、構成企業の与信を必要としないノンリコース型のプロジェクトファイナンスを実施することが検討される。

#### イ クレジットギャランティーファイナンス(CGF)

行政が SPC へ直接融資するクレジットギャランティーファイナンス(Credit Guarantee Finance: CGF)は、英国発祥の PFI 事業における民間資金調達の手段のひとつである。自治体が SPC へ融資を行い、金融機関や保険会社が自治体に対して債務保証を実施する代わりに、債務保証料を受け取る仕組みとして機能してきた。

CGF をとる利点は、従来型の公共事業と比較して金利コストが高いという PFI 事業の課題に対処可能なことである。CGF は民間機関からの借り入れと比較し、SPC の資金調達コストが低下するため、PFI 事業の費用総額を節減することが可能である。

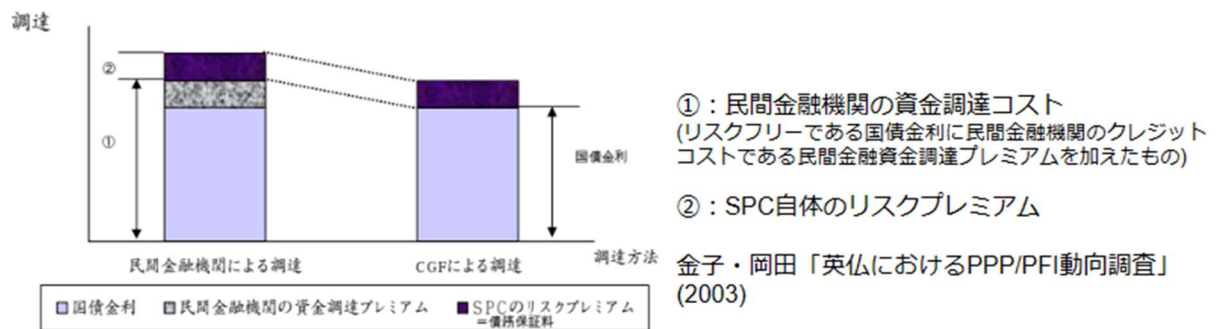


図 42 資金調達コストの比較

国内においても、CGF 導入を検討した事例があり、PFI 事業において CGF 導入は法的に問題がないことが確認されている。埼玉県入間市<sup>37</sup>は庁舎等整備の官民連携調査において、市が SPC と貸借契約を締結し、SPC へ融資する仕組みが検討された。金融機関・保険会社とは、債務保証契約を締結し、債務保険料を支払い、債務保証を受ける。

国内において CGF を実施する特徴として、CGF の実施に法令上の制限がないため、各自治体が条例や要綱等で貸付の際の条件や内容について定める必要があることがある。よって、自治体は地域課題解決や地域経済活性化等も踏まえて返済条件等の検討をすることが可能である。

CGF の利点として、SPC の資金調達費用が削減されることに加え、銀行による融資時の与信確保が不要になるため、地元企業の参画が促進されることが挙げられる。また、ファンド等による原資調達が容易になり、資金流入の可能性が拡大する点も利点である。

一方、CGF の留意点として、PFI 事業の負担を公共が直接負うことになる点が挙げられる。また、金融機関のモニタリング機能がないため、SPC の収支状況や資金用途に関する町のモニタリングの仕組みを新たに構築する等、工夫することが望ましい。SPC に対しての CGF の活用事例が国内にないため、条例等の内容や対象事業の必要性等を審査する有識者等が参加する審査機関を設置することも検討される。なお、行政は PFI 事業への債権者であり、かつ契約委託者にもなるため、利益相反のリスクについては留意する必要がある。また、地方自治法第 211 条にいう予算執行に関する長の調査対象となる可能性があり、貸付時に調査内容等を予め取り決める必要がある。

三股町の交流拠点整備事業においては、整備費を町が貸し付けることが検討される。地元事業者による資金調達の手数が省け、かつ銀行より融資する場合と比べ事業費総額を抑えることが可能である。

しかし、銀行によるモニタリング機能が働かず、DA を締結しない分、SPC のファイナンス状況について監視し、SPC が存続するための仕組みを新たに構築する必要がある。銀行

より融資を受けない場合においても、SPC が口座を置く銀行と町がその仕組み構築についての契約を締結することが検討される。

本事業の特徴である、SPC の代表企業として LABV(/的)合同会社が参画することを活かし、代表企業側より町がファイナンスを監視することも検討される。

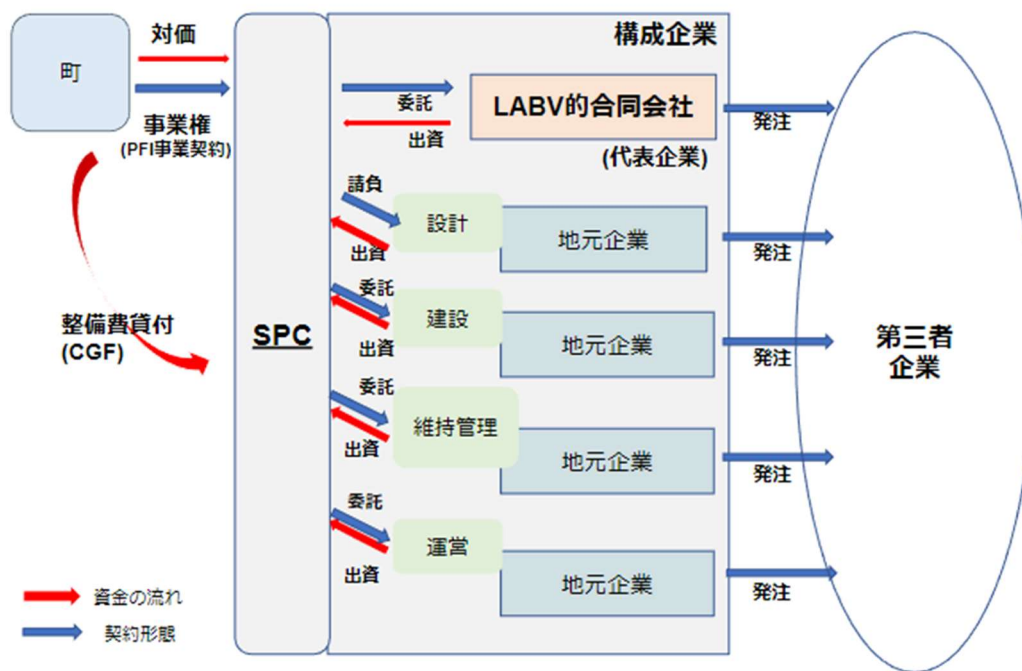


図 43 資金調達方法②CGF

#### ウ その他

その他の資金調達の方法として、ファンドを活用することも前向きに検討される。地域課題の解決や、SDGs をはじめ地球規模課題の解決に寄与する等、意義ある取組であれば、それを効果的に発信することによって、共感した町外の事業者からファンドを集めることが可能である。

資金調達の対象とする事業は、特定事業に限らず、まちづくり事業とすることによって、返済義務なしに、事業成果を達成した際に費用を支払うソーシャルインパクトボンド (SIB) の活用や、投資者よりファンド会社(第 2 種金融商品取引業者)を介して元本保証を外し、匿名組合預り金として資金を集めるインパクト投資の仕組みを活用することが検討される。さらに、平成 25 年 10 月に政府と民間の出資によって公的負担の軽減と民間投資の喚起を図る目的で設立された PFI 事業に活用できる民間資金等活用推進機構や民間都市開発の推進に関する特別措置法に基づき設立された MINTO 機構の「まち再生出資業務及び住民参加型まちづくりファンド支援業務」の活用も検討することが本事業には必要と考える。

### (3)事業手法の検討

4-1 で検討した通り、維持管理・運営を見据えた整備を実施することを鑑みれば、BTO方式、BOT若しくはBOO方式を採用することが検討される。

交流拠点整備事業の整備対象である各施設について、行政機能の移転、つまり3-2で検討した「場」の Availability 確保の観点を踏まえれば、行政サービス提供の場、交流の場として機能する施設は、町民交流施設である。よって、とりわけ町民交流施設の整備は特定事業とすることが検討される。

表 48 基本構想を踏まえた各施設の特徴

施設名	導入機能	特徴・運営収益の見込み
町民交流施設	①生涯学習機能・子供子育て機能 (文化交流施設) ②健康増進機能(健康交流施設)	<b>行政機能の移転</b> (行政サービス提供の場・交流の場) ➤施設利用料の徴収が可能。 ➤企画を通じたイベント収入料取得が可能。
屋外施設	③パブリック空間機能(広場・屋根付きスペース・駐車場・駐輪場)	➤駐車場代等の徴収が検討可能。 ➤カフェ等の設置による収益事業を展開可能。 ➤イベント実施により参加費の徴収が可能。
商業交流施設	④買い物、飲食機能	<b>稼ぐ機能の創出</b> ➤飲食・物販等によるビジネスが可能。

交流拠点施設整備事業における検討において、下記図の通り、BTO方式、BOT若しくはBOO方式を採用することを条件とし、また整備につき対価を支払う対象施設は、行政機能が確実に移転することが検討されている町民交流施設のみとすることを想定した。事業期間については、民間事業者が収益を十分に上げることが可能と期待される20年間の運営期間を仮定した。

## 交流拠点施設の整備(特定事業：BTO方式 or BOT, BOO)

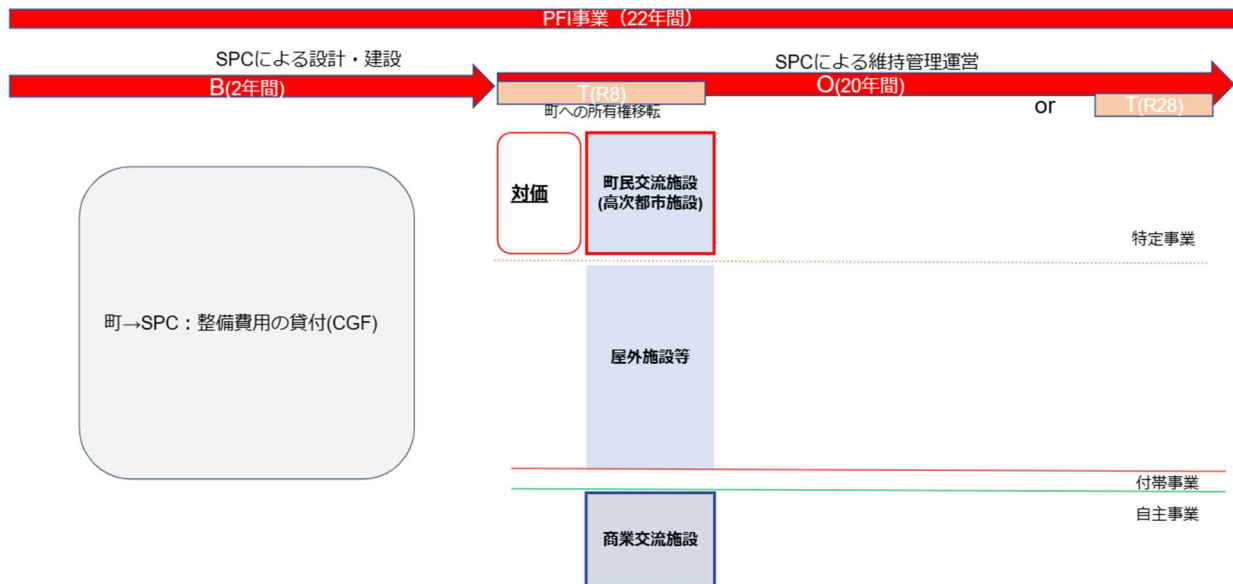


図 44 交流拠点施設整備にあたる仮定

以下においては、運営体制について検討するため、交流拠点施設の所有・利用の在り方、及び運営権対価支払いの仕組みについて検討する。

### ア. 施設の所有・利用の検討

整備予定の3つの施設について、所有者として検討されるのは、町、SPC、合同会社、民間事業者の4者であると考えられる。4者のいずれが所有し、利用することが最適であるかの検討においては、各施設の特徴を踏まえつつ、土地及び施設の所有・利用にあたる資金の流れを整理する必要がある。

施設の運営にあたり SPC にとって重要となるのは、付帯事業及び自主事業の採算性である。よって、ここでは商業施設について、施設の所有・利用に関する検討を実施する。

まず土地に関して、所有者は町か合同会社に限定される。事業用地である五本松団地跡地は町が所有しているが、町が土地を出資し合同会社が完全なる LABV 方式を採用する場合、合同会社が土地の所有者となり、町は合同会社より固定資産税を徴収する。なお定期借地とする場合、定借料を徴収する。

次に施設について、施設の所有者は、土地の所有者と異なる場合に定借料を支払う一方で、施設利用者より利用料や賃料を徴収する。

以上の資金の流れを商業施設について町・合同会社・SPC についてまとめたものが以下の図である。

商業施設について (※運営主体は「企業N」)						+	-
<b>LABV的(土地は町が所有)</b>							
<b>PFI事業</b>							
町(BTO)	 施設：町【賃料】 土地：町		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町				+	
SPC (BOO/BOT)	 施設：SPC【賃料】 土地：町【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町		+	+		
		SPC		-	-	+	
<b>PFI事業以外</b>							
合同会社	 施設：合同会社【賃料】 土地：町【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町		+	+		
		合同会社		-	-	+	
企業N	 施設：企業N 土地：町【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町		+	+		
<b>LABV(土地は町が出資した合同会社が所有)</b>							
<b>PFI事業</b>							
町(BTO)	 施設：町【賃料】 土地：合同会社【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町	+			+	
		合同会社		-	+		
SPC (BOO/BOT)	 施設：SPC【賃料】 土地：合同会社【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町	+	+			
		SPC		-	-	+	
		合同会社		-	+		
<b>PFI事業以外</b>							
合同会社	 施設：合同会社 土地：合同会社		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町	+	+			
		合同会社		-	-	+	
企業N	 施設：企業N 土地：合同会社【定借】		固定資産税(土地)	(施設)	定借料	賃料	
		町	+	+			
		合同会社		-			

施設所有者

図 45 商業施設の所有・利用に関する資金の流れ

施設所有者が町、SPC、合同会社のいずれであるかにより、採用が検討される事業方式が異なる。

### ①施設所有者が町である場合

町が施設を所有する場合、町民交流施設など公共サービスが提供される施設についてはBT+コンセッション方式が検討される。町は、SPCが整備した施設を購入し、SPCと運営権実施契約を締結のうえ、運営権をSPCに設定する。

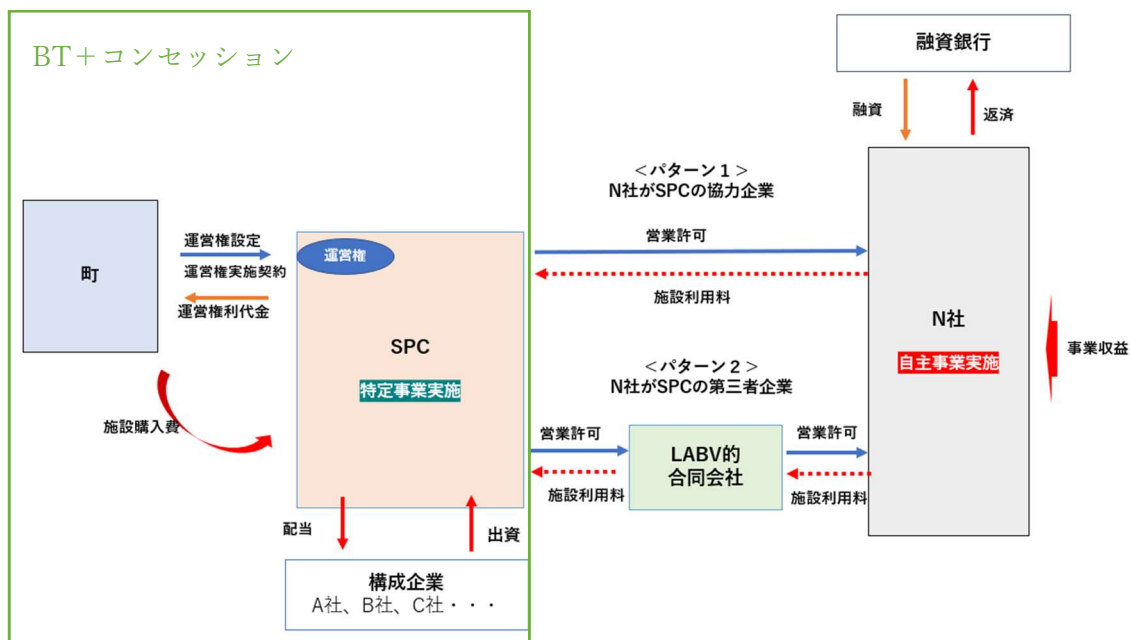


図46 BT+コンセッション方式

SPCは、実際に施設を運営する事業者である民間事業者N社に営業許可を出し、施設利用料を徴収する。このとき、N社がSPCの協力企業である場合、SPCから直接N社へ営業許可を出すことが検討されるが、N社がSPCの第三者企業である場合、SPCを構成する運営を担当する事業者等より営業許可を出すことが検討される。SPCとN社の間に入る事業者を合同会社とすれば、合同会社のファイナンスや意思決定において有利な体制を構築することが可能である。

### ②施設所有者がSPCである場合

SPCが施設を所有する場合、BOT方式若しくはBOO方式が検討される。SPCは整備した施設の運営状況について、町に報告する。(1)の場合同様、N社に直接若しくは間接的に営業許可を出すことになる。なおBOT方式の場合、町は事業後にSPCが整備した施設を購入する。

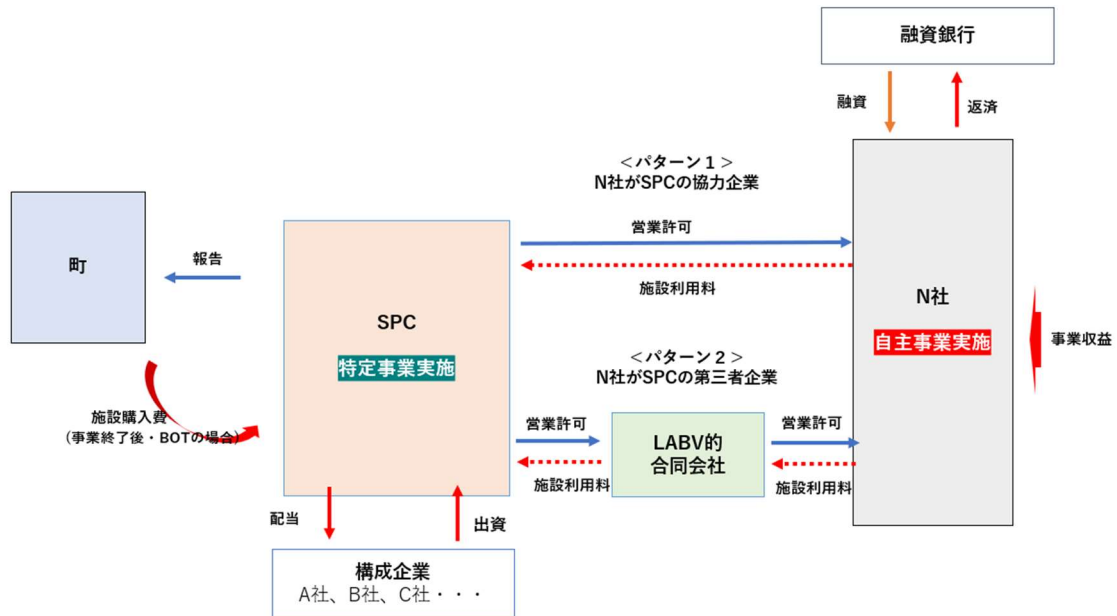


図 47 BOT/BOO 方式

③ 施設所有者が合同会社である場合

合同会社が施設を所有する場合、合同会社は N 社に営業許可を出し、施設利用料を徴収し、町へ運営状況について報告する。

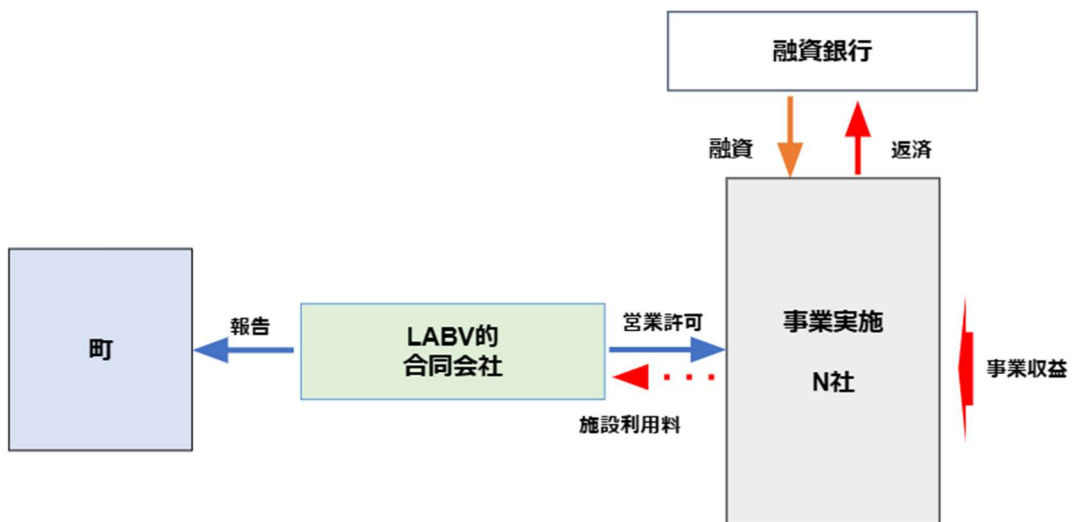


図 48 合同会社による運営

なお、施設利用料については、受注者と発注者のレベニューシェアとすることが検討される。レベニューシェア方式を組み込んだ運営権対価支払い構成が可能かについては次項で検討する。



## イ. 運営に関する支払い形態の検討

運営に関する支払い額は毎年一定とするのではなく、本来の運営の目的や実情に合わせて変動させることが検討される。交流拠点施設事業に関しては、アベイラビリティペイメント方式とレベニューシェア型契約の2つの仕組みを支払い形態に組み込むことが検討される。各方式については後述する。

PFI事業としてBOT方式やBOO方式として運営を実施する場合、町がサービス水準を確保し、運営事業者のパフォーマンス発揮を促すためには、運営対価の仕組みにアベイラビリティペイメント(指標連動)方式を組み込むことが検討される。一方、附帯事業や自主事業など、収益が期待される事業に関しては、収益のみならずリスクの適切な配分を意図して、契約方式にレベニューシェア型を採用し、収益を発注者と受託者である運営事業者が配分することが検討される。

このアベイラビリティペイメント方式、レベニューシェア型契約の2つの仕組みを組み合わせた維持管理・運営に係る支払い形態は、施設等の運営方針に沿った民間事業者への動機づけ及び、リスク分担を可能とするため、ファイナンス力の強化に繋がる。例えば施設内で料理教室を実施する場合、町が必ず確保したい週一回分に対してはアベイラビリティペイメント方式で変動する対価を支払い、一方で実際にはSPCが収益のために週三回実施する方針を打ち立てた際には、SPCと運営事業者がレベニューシェア型の契約を締結し、週三回分の収益や費用をSPCと運営事業者とで分配し、適切に運営することが検討される。合同会社と運営事業者が契約する場合も同様である。

### ①アベイラビリティペイメント方式

アベイラビリティ・ペイメント方式とは、対価を指標目標値の達成状況に応じて変動的に支払う方式である。

例えば、利用者の数を指標として、利用者の増加に応じて支払う対価を増やすことが可能である。このことは、維持管理費が利用者数増加に応じて増加する実情に即するとともに、運営においてはより多くの企画や人員の確保を促すことに繋がる。

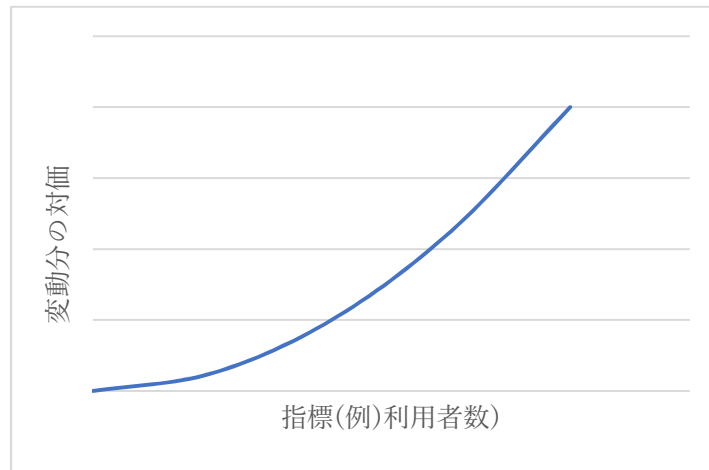


図 49 指標連動方式により変動する対価

アベイラビリティペイメント方式は、全ての対価を対象として変動させる必要はない。よって、上記の例においては、維持管理費・運営費の上限を設定しつつ、維持管理・運営の対価について、利用者数に応じて変動させることが検討可能である。

アベイラビリティペイメント方式の導入にあたっては、対価の上限を設定し、町が重視する要素を踏まえ、どのような指標によって、対価をどのように変動させるかの検討が必要である。

## ②レベニューシェア型契約

レベニューシェア型契約とは、収益を発注者と受注者の間で、一定の配分率により分配する契約である。受注者は初期費用を負担しつつ、事業全体の収益の分配を受けることが可能となる。よって発注者は費用を抑えて附帯事業や自主事業を開始可能である一方で、収益減のリスクを分担して負う。受託者は、長期的な収益を期待しつつ、事業不振の場合のリスクを自らで全て負う必要がない。

例えば商業施設の運営にあたり、賃料設定の契約にレベニューシェア方式を採用し、収益に応じて運営事業者 N 社が負担する仕組みを構築することが可能である。SPC が運営事業者 N 社とレベニューシェア型の契約を締結した場合、N 社の売り上げの 10%~15%を SPC 自らの収入としつつ、創業期の初期費用は負担するような収益配分が可能である。

#### 4-3 VFM の算定

##### (1) 各種設定条件

本調査の対象である交流拠点整備事業について、下記を設定条件として VFM(Value for Money)を算定した。

表 49 VFM 算定にあたる設定条件

条件項目	条件内容	備考
事業手法	BTO 方式	
整備期間	2 年と仮定	
維持管理・運営期間	20 年と仮定	
整備費	直営の場合の 4 %減	
維持管理・運営費	直営の場合の 15.1%減	
現在価値への割引率	1.0%	
起債金利	0.1%	
起債償還期間	20 年間と仮定	事業期間と同様
起債償還方法	元利均等	
資本金額	20,000,000 円と仮定	
民間借入金利	0.4%	
民間事業者の EIRR(Equity Internal Rate of Return)	4.0%と仮定	投資家が検討する内部収益率。資本金に対する配当等の利回りを示す指標。

##### (2) 公共負担額の整理

PFI 事業の財政負担は、事業契約時点から契約期間（20 年間）における貨幣価値を考慮することから、本事業における現在価値への換算を行った。その結果、町が対価として SPC に支払う負担額は、約 1 億 6 千万程度から 1 億 9 千万程度の財政負担額となる見込みである。この負担は、町の一般会計予算規模（約 120 億）かつ自主財源構成率約 34%の状況から無理の無い範囲と推測する。

また、地方公共団体の健全化判断比率である実質公債費比率は、本事業の整備を加味した数値が約 5.3%と極めて健全であると判断できる。実質公債費比率は、分子に地方債の元利償還金、分母に標準財政規模を置いて求めることになり、PFI 事業に要する交際費類似経費を参入することで連結決算の考え方が適用されている。判断基準としては、約 18%を超えると地方債許可団体に移行されるとされているため、本事業への財政負担は、問題ないと判断する。また、町が現在抱えている財政負担の大きさを財政規模に対する割合で表す将来負担比率は、マイナス 32.3%であり、これは町の将来負担額

に充当可能な財源の合計額が、将来負担額を上回ったことと判断できることから、PFI 事業への投資規模が適正であると判断する。

### (3) VFM 算定結果

交流拠点整備事業の VFM を算定した結果、財政削減率は、3.1%程度と見込まれた。財政負担削減額は約 1 億 1,378 万円である。民間事業者側の事業可能性については、PIRR、DSCR、EIRR の全ての数値が基準値を満たし、金融機関の観点となる LLCR も同様に基準値を満たしているため、本事業が PFI 手法を用いて実施可能と判断する。

#### 4-4 定性的評価

##### (1) 「地域密着型」事業の条件

本調査において三股町の事業スキームを構築するうえで最も重要な観点となったのは、町が掲げた「地域密着型」の事業コンセプトである。

行政と民間が連携してまちづくりを行うことは、住民自治の実現に繋がる。町では、住民自治への深い理解がある町の企画商工課と商工会が設立した協議会とが、交流拠点施設整備事業の推進について検討を重ねてきており、商工会長を始めとする協議会の中心メンバーが、まちづくりへの熱い想いとともにより事業を描いてきていた。町民がまちづくりに積極的に参加し、在りたい町を描き、それを実現するために協働していく試みとして、町では五本松団地跡地を活用し交流拠点施設を整備し運営するという一つの事業が、調査段階で既に始まっていたといえる。LABV(/的)合同会社の設立は、行政と町民が協働して事業を推進する機運が町に醸成されたことを実を示している。官民連携事業として検討を進めるプロセスそのものによって、商工会員の数が増加する等、事業への期待とまちづくりへの参画意欲は高まってきている。

##### —地域密着型—

町内における経済循環を生み、町内経済を活性化する取り組みによって、  
町民の暮らしをより良くすることを目指し、  
商工会に所属する事業者を中心に、  
この考え方に共感する町内外の事業者の参画を得て、  
行政と民間が連携してまちづくりを行う。

「地域密着型」をコンセプトとした官民連携事業を検討するにあたり、三股町は既に実現に必要な条件を兼ね備えていた。

一つ目は、先に述べた商工会と町が双方に町民が主体となり進めるまちづくりに意欲的であったことであり、地元をよく知る事業者を事業の核に据える体制について協議する体制が整っていた。

二つ目は、町が整備対象地を所有し、単なるハード整備ではなく、不動産利活用の視点から交流拠点施設整備を検討していたことであり、今後活用可能な町内の公的不動産とともにまちづくりの事業を展開する可能性を有する。また、官民連携について研究している役場内部の人材が存在していたことによって、三股町に合った適切な事業スキームを構築するに至った。

三つ目は多様な地元の人材の存在であり、事業の取りまとめ役となるオーガナイザーや、より町民をまちづくりに参画させ企画していく若手人材が既にまちづくりに資する運営内容を検討していた。さらに、三股町はコンパクトシティであり、居住エリアと他のエリアが整理されており、そのことが県内でも高く評価されている住みやすさに寄与してきたといえる。

## (2) 「地域密着型」事業の実現

本調査では、上記の三股町特有の事業推進状況を背景に、「地域密着型」をいかに実現可能なスキームとして構築するかを検討した。その結果、LABV(/的)合同会社が事業の舵を取りつつ、事業全体をPFI事業とすることで、地元企業が主体となるSPCにLABV(/的)合同会社が代表企業として参画するという官民連携事業スキームが、最も適しているという結論が得られた。

まず、「地域密着型」の「商工会に所属する事業者を中心に」については、町と商工会が50対50の意思決定権限をもつ合同会社を設立し、事業期間にわたり、交流拠点施設整備事業推進の意思決定に係る主な役割を担うことで実現される。また交流拠点施設整備に留まらず、まちづくりに関する他の事業も、合同会社の意思決定により担うことが可能となる。

次に、「この考え方に共感する町内外の事業者の参画を得て」については、町内事業者が事業実施の主体となりつつも、一方で町内事業者が担えない業務や技術面のサポートを町外に発注する仕組みを、合同会社による事業推進を軸にいかに構築するかが重要となった。そこで、交流拠点施設整備事業全体をPFI事業とすることによって、倒産隔離の仕組みを取り入れつつ、設計から維持管理運営にわたるすべての事業段階を優先的に地元事業者が担うことを可能とした。

本調査により構築したLABV方式とPFI事業を掛け合わせた上記の事業スキームは、町と商工会が事業推進の舵をとりつつ、業務は町内事業者へまず委託し、そのうち町内で担えない業務や技術面のサポートを町外事業者へ発注する体制である。

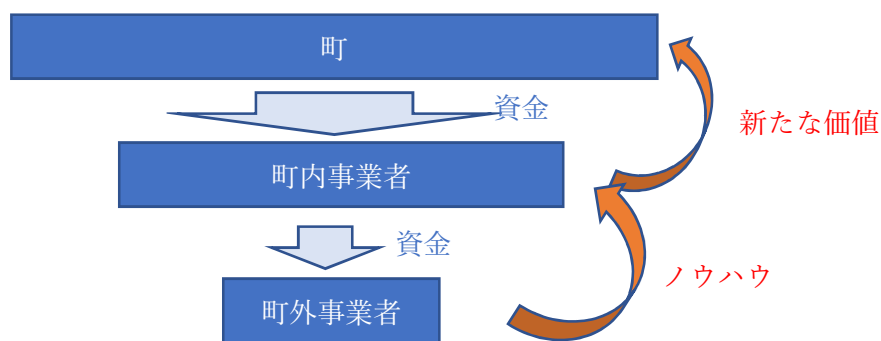


図50 経営がもたらす効果（イメージ図）

その結果、より地域に行政からの資金が循環することとなり、町外からのノウハウや移住人口の流入も得ることによって、町内経済が活性化する。ファンドを始めとする資金調達の幅は広く、交流拠点施設整備事業を端緒として、多様な事業に挑戦可能である。また、より質の高い公共サービスの提供と、官民共同での地域課題の解決によって、町民の暮らしを豊かにすることが可能である。

### (3) 「地域密着型」事業の効果

このような「地域密着型」コンセプトの実現により、行政と町民が協働する三股特有のまちづくりが未来にわたり発展・継承され、町に新たな価値が創造されることが期待される。「地域密着型」コンセプトの実現は、自治体経営の新たな可能性を提示している。

「地域密着型」をコンセプトに据えた官民連携の試みは、町と商工会を始めとする町民との信頼関係を醸成することが肝となった。そのため、交流拠点施設整備事業の協議、ワークショップを重ねていくプロセスが今後のまちづくりにもたらした影響は大きい。町民は町との協議プロセスによって、公共事業への期待と参画意欲、さらにはまちづくりを主体的かつ行政と共に行うことが可能であるという感覚が徐々に生じてきたといえる。町は行政経営の視点をもって町内資産の価値を捉え直しつつ、町民とまちづくりを考える姿勢や地元事業者の可能性への理解を得ていくことになったといえる。

本事業は、交流拠点施設整備事業を官民連携で推進することを契機として、まちづくりを展開していくことを意図している。その一つは公共資産を保有し続けることに縛られず、公共施設を、公共サービスを効率よく提供するプラットフォームとしての「場」として捉え、ハード事業とソフト事業を、民間事業者の目線で進めることである。「場」の概念を共有し、官民連携で公共事業を進めていくことは、町の人口と財政、様々なニーズに合わせて、既存の公共サービスのイメージに捉われず、新たな発想と民間活力によって公共サービスを提供しつつ、まちづくりを推進することに繋がる。また、町内資源を活用したエネルギー事業も官民連携で実施することが検討される。「地域密着型」官民連携事業が対応するニーズは時代の変化に応じて今後も新たに生じるが、本調査で構築した事業スキームは、経済に留まらず、エネルギー、更には活力も町内に循環し、持続可能に発展させるまちづくりに向け、町と商工会を始め町民が主体となり、事業内容を吟味し、実現可能な仕組みとしたといえる。

### (4) 「第6セクター」の誕生

本調査において町が提示したのは、官民が協働しまちづくりを進める「第6セクター」の誕生と、その可能性である。

三股町が提唱する「第6セクター」とは、役場と商工会の共同出資により設立した官民対等な意思決定システムを持つ合同会社（(民主主義的第三セクター、Democratic 3<sup>rd</sup> sector (これを「D3」という。))が、地域に根差す民間セクター（(地域密着第二セクター、Local 2<sup>nd</sup> sector (これを「L2」という。))とパートナーシップを構築し、PFI法に基づき立ち上げる特別目的会社(SPC)のことをいう。

つまり、「民主主義的まちづくりの理念を貫く精神」の役割を担うD3と、「我がまちのまちづくりを実現する手足」の役割を担うL2の二つのセクターが融合し、一つの事業体となったものを「第6セクター」と定義づける。(D3×L2=6<sup>th</sup> sector)

#### 4-5 リスク分担の検討

##### (1) リスク分担の考え方

PFI 事業においては、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という原則に基づき、リスクの所在を明確にし、官民でのリスク分担を実施する。

PFI 事業において、「リスク」とは、選定事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性<sup>38</sup>を指す。協定等の締結の時点では、選定事業の事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等、一切の事由を正確には予測し得ない。しかし、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出、または事業から得られる収入が影響を受けることがある。その場合、選定事業の適正かつ確実な実施を確保するうえで、リスクが顕在化した場合、当初想定していた支出以外の追加的な支出が現実が必要となると見込まれることがある。このため、公共施設等の管理者等と選定事業者は、協定等において、リスクが顕在化した場合の追加的支出の分担を含む措置について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に規定することに留意する必要がある。

本事業についても、実施を検討するにあたり、官民のリスク分担について予め十分に検討する必要がある。

---

<sup>38</sup> 内閣府「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」



### その原因の把握

当該選定事業の実施に係る リスクとその原因 をできる限り把握する。

### ■リスクの評価

- (イ) 抽出したリスクが顕在化した場合の 必要と見込まれる追加的支出のおおよその定量化 が望ましい。
- (ロ) 定量化が困難な場合には 定性的に選定事業への影響の大きさの評価 を行うことが望ましい。
- (ハ) また、経済的に合理的な手段 で軽減又は除去できるリスクの有無の確認、当該軽減又は除去に係る 費用を見積もる ことが望ましい。

### ■リスクを分担する者

公共施設等の管理者等と選定事業者のいずれが、

- (イ) リスクの顕在化を より小さな費用で防ぎ得る 対応能力
- (ロ) リスクが顕在化するおそれが高い場合に 追加的支出を極力小さくし得る 対応能力を有しているかを検討し、

かつリスクが顕在化する場合のその 責めに帰すべき事由の有無 に応じて、リスクを分担する者を検討する。

### ■リスクの分担方法

リスクの分担方法としては、

- (イ) 公共施設等の管理者等あるいは選定事業者のいずれかが 全てを負担
  - (ロ) 双方が 一定の分担割合 で負担（段階的に分担割合を変えることがあり得る）
  - (ハ) 一定額まで一方が負担し、当該一定額を超えた場合(イ)又は(ロ)の方法で分担
  - (ニ) 一定額まで双方が一定の分担割合 で負担し、当該一定額を超えた場合(イ)の方法で分担
- といった方法が考えられる。

リスクが顕在化した場合の必要となる追加的支出の分担の方法を、当該者がリスクが顕在化した場合に 負担し得る追加的支出の負担能力 はどの程度かも勘案しつつリスクごとに検討する。

参考：内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」

## (2)本事業のリスク分担

本事業のリスク分担の特徴は、LABV方式とPFI手法を掛け合わせた事業形態であることから、PFI事業として民間へ分担したリスクが、行政にも分担されることにある。

地方公共団体が出資する法人と自治体とのリスク分担を実施する際には、「公共施設等の管理者等は、具体的かつ明確な業務の責任分担及びリスク分担の内容を、選定事業者その他の利害関係者に対し明らかにし、透明性を保持するよう特段の配慮をすることが必要である。」<sup>39</sup>

### ア. リスクの洗い出し

本事業で予見されるリスクについて、事業全体を通じて生じうるリスクのほか、事業の各段階において生じうるリスクについて、官民双方が十分に想定し、洗い出す必要がある。事業期間を鑑み、通常のPFI事業において予見されるリスクのうち、技術革新によるリスクについても検討される必要がある。

<sup>39</sup> 内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」

また、民間施設との複合化を視野に入れたリスクについても検討する必要がある。そのリスクには、例えば災害リスク、テナントリーシングリスク、キャッシュフローリスク、販売リスク等が挙げられる。

## イ. リスク分担の流れ

本事業においては、リスク分担の流れは2段階に分けることが可能である。まず、通常のPFI事業のリスク分担と同様、町とSPCとのリスク分担を実施する。次に、SPCのリスクについて、LABV(/的)合同会社が代表企業であることから、代表企業のリスクであるかについて分担する。代表企業のリスクは、出資比率に応じて、商工会及び町に分担されることになる。

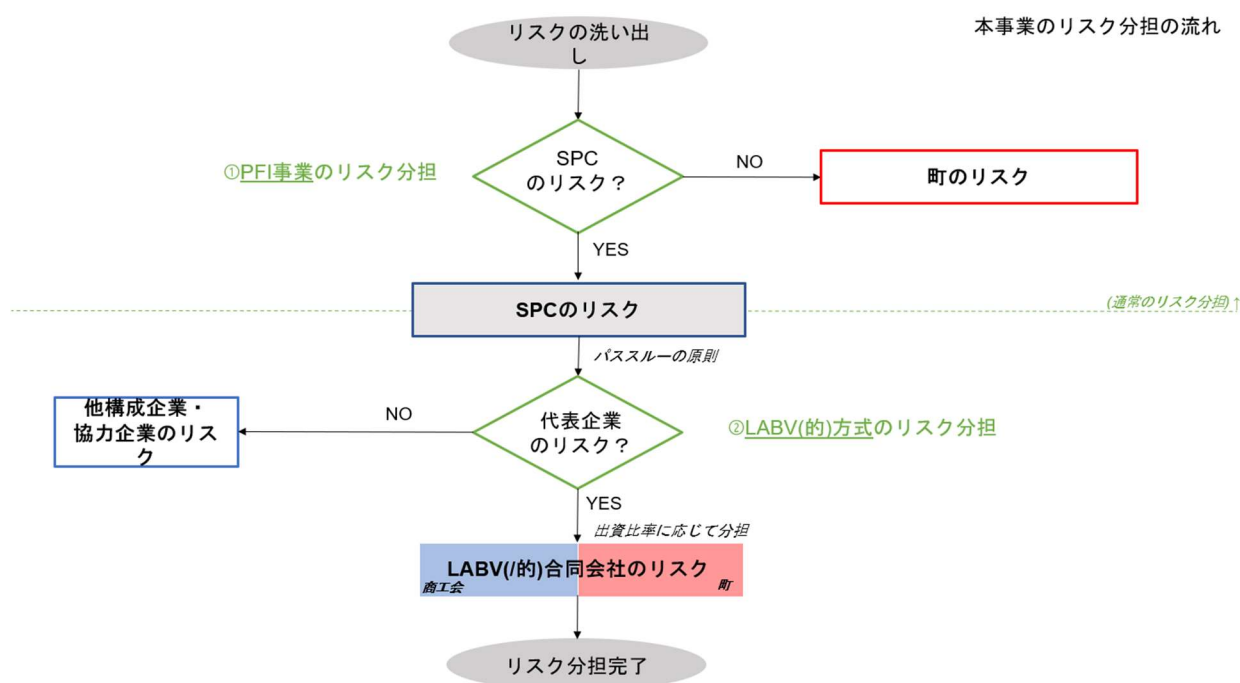


図 51 本事業のリスク分担の流れ

## ウ. 本事業におけるリスク分担の検討

本事業のリスク分担は今後、合同会社及びSPC内で十分に検討される必要があるが、町が出資している法人がSPCを構成する企業となっているため、PFI事業の契約上のリスクを完全に移転できるものではない。そのためSPCにおけるパス・スルーの原則や構成企業の株主間協定などを考慮に入れ、本事業に適するよう検討する必要がある。

LABV方式、また地域密着型を採用していることにより、三股町の本事業特有のリスクが生じる可能性がある。今後、事業推進を実際に検討するなかで、そのようなリスクを認識し、官民で協議を重ね、適切に分担する必要がある。

#### 4-6 モニタリングの検討

本事業におけるモニタリングの仕組みは、本事業内容に適する仕組みを設計・構築する必要がある。仕組みの設計・構築には、大きく2つの重要な視点があると考えられる。1つは、PFI事業としての町とSPC間のモニタリングの仕組みとなり、もう1つは、町と地元商工会による官民共同事業体とする合同会社のモニタリングの仕組みである。SPCと合同会社は、別法人ではあるものの、本事業には密接な関係性が構築され、長期間の関係維持が予定されている。そのためSPCには町が定めた業務要求水準を満たし、適切な法人経営と事業運営を維持することが求められる。この観点からのモニタリングは、関係者による合意のもと、数値的評価基準や評価のタイミングなどを決める必要がある。一方、合同会社は、町が出資し、意思決定権限の半分を有している法人のため、法人設立の目的を果たすとともに、SPCの構成企業としての役割を適切に担っているか、さらには資金使途が適切に使われているかの観点のモニタリングが必要となる。このモニタリングについても、具体的な方法を構築し、合同会社内での合意形成を図っておく必要がある。

そこで町は、PFI事業におけるSPCとPFI事業契約に関連したサービス基準合意書（以下、「SLA」とする。）を別途締結する際に、SPCへのモニタリング内容に加え、合同会社へのモニタリング内容も包含したサービス基準合意書の策定をする必要があると考える。（下図参照）

また、具体的な設計、建設、維持管理、運営等の業務に関するモニタリングの仕組みは、SLAにて定めることになるが、設計、建設段階のモニタリングには、コミッションングプロセスの考え方をを用いることが重要となる。

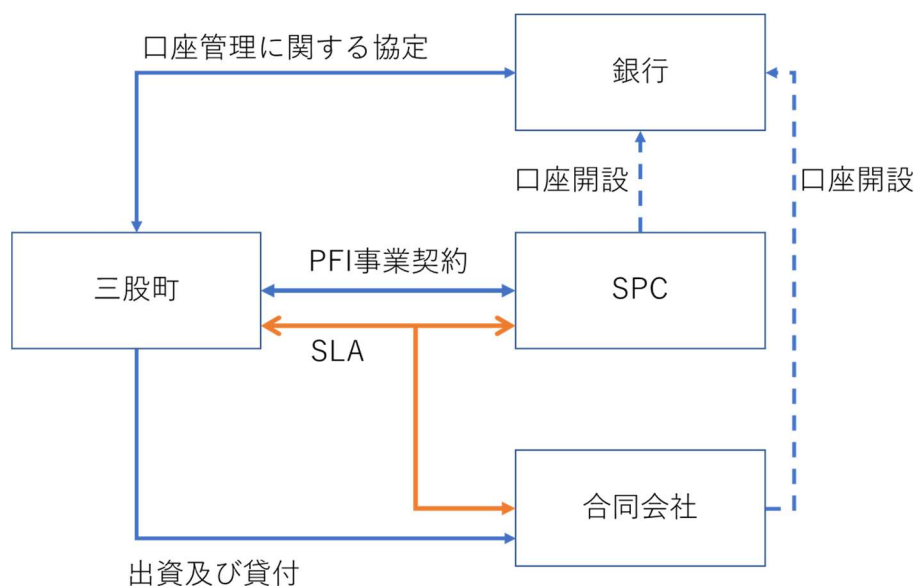


図 52 三股町におけるモニタリングの仕組み

## 5. 本調査の検討結果

### 5-1 本調査の結果得られた示唆

#### (1) 第6セクターの誕生と可能性

本調査で明らかになったのは、第6セクター<sup>40</sup>の可能性である。

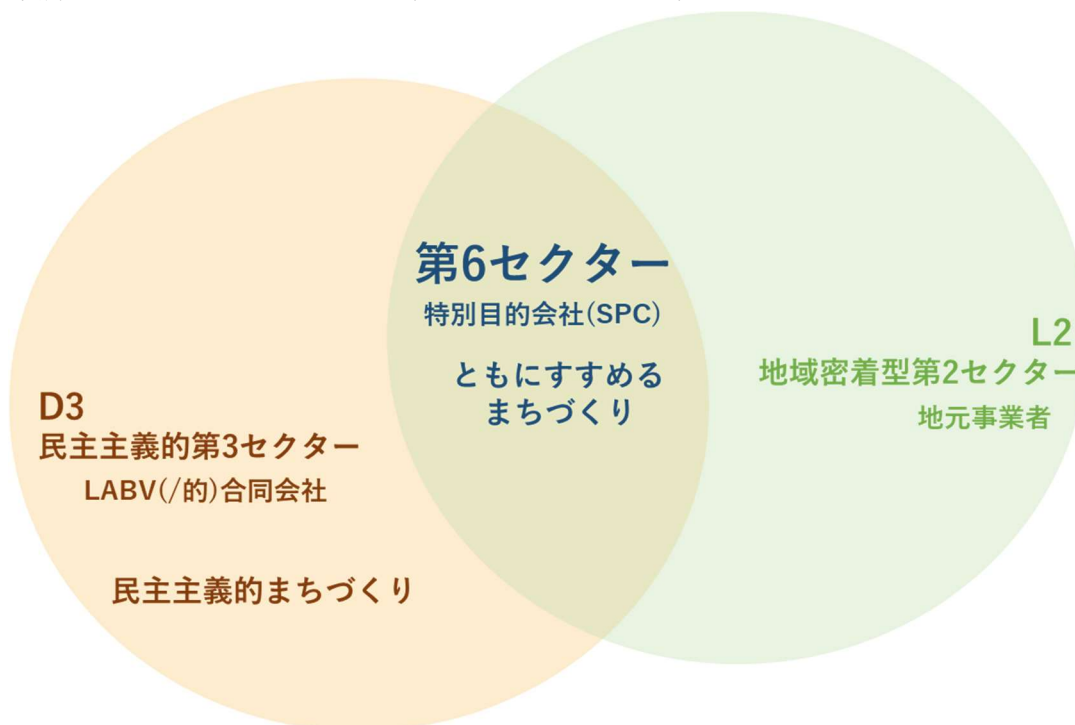


図 53 第6セクター

第6セクターは、官民共同事業体を中心に PFI 事業を進めていく事業体であり、三股町においては、官民が半々の意思決定権限を持つ LABV(/的)合同会社が代表企業として参画する SPC である株式会社のことを指す。第6セクターは、民主主義の理念に則りつつも、住民自治という自主的な地元住民の企画・取組によってまちが未来に向かって発展していくことを可能とする。官民が真の意味で「共同」した、新たなまちづくりの担い手であるといえる。

<sup>40</sup> 三股町が提唱する「第6セクター」とは、役場と商工会の共同出資により設立した官民対等な意思決定システムを持つ合同会社（(民主主義的第三セクター、Democratic 3<sup>rd</sup> sector (これを「D3」という。)) が、地域に根差す民間セクター（(地域密着第二セクター、Local 2<sup>nd</sup> sector (これを「L2」という。)) とパートナーシップを構築し、PFI 法に基づき立ち上げる特別目的会社(SPC)のことをいう。つまり、「民主主義的まちづくりの理念を貫く精神」の役割を担う D3 と、「我がまちのまちづくりを実現する手足」の役割を担う L2 の二つのセクターが融合し、一つの事業体となったものを「第6セクター」と定義づける。(D3×L2 = 6<sup>th</sup> sector)

しかし第 6 セクターを立ち上げ実際に事業を推進することは容易ではない。町は、内部調整、外部調整、及び官民連携事業における「共同」を実践できるレベルにするまでに理解を広げることの 3 つの課題に直面した。その課題に取り組むにあたり、町は専門部署の設置と継続性の確保、プロフェッショナルなアドバイザーの招聘、まちづくりの文化を支える基盤づくりの 3 つを重視することで官民共同体を設立するに至り、第 6 セクターの誕生を企図することが可能となったと考察している。以下では第 6 セクター設立の課題と解決の糸口について町へのヒアリングを基に詳細を記載する。

## (2) 第 6 セクター設立の課題

### 第 6 セクター設立の 3 つの課題

- ①内部調整(専門知識・調整の場・議会対応)
- ②外部調整(信頼関係・民側のリーダー・プロセスの透明化)
- ③「共同」の実践(理想と現実のギャップへの対応)

#### ア. 課題①：内部調整

官民連携事業で町が最初に直面するのは、内部調整の課題である。内部調整の難しさには、PFI 事業において取り扱う法律や制度が専門的であること、調整するためのリソースに限界があること、議会の同意を得ることの 3 つの要因が背景にあると分析される。

##### ①-1：取り扱う法律や制度の難易度の問題

PFI 法はじめ、官民連携に取り組む上で理解すべき法律や制度について、役場組織内で議論ができる詳しい職員は存在しない。専任の担当者は時間をかけて知識を習得していくが、計画の検討段階において実践経験を積むことはできないため、本当の意味で理解することは不可能といえる。

担当者には役場組織内において内部合意に向けた調整の役割が課せられるが、「理解が浅い者」が「知らない者」に説明し、理解を求めながら合意形成を図るには相当の困難が伴う。

##### ① -2：調整の場（機会、時間）の限界

町は役場組織内の内部調整の場として、副町長、教育長、全課長で組織する庁内検討会議（令和 3 年度までは「幹事会」）を設置している。進捗状況に応じ、次の検討段階に進める前に会議を開き、合意を取りながら進めてきた。

しかしながら、①-1 のことから推し量られるように、納得した上での合意というよりは、よく理解できないまま形式的に進んでいると言わざるを得ない状況である。一方で、丁寧に説明して協議する場を設けるために開催回数を増加するまでの業務多忙のため時間的余裕があるとはいえない。このような状況から、役場組織内において十分

な議論を行うことには限界がある。

### ① - 3 : 議会対応

役場組織内における内部調整以上に議会の同意を得ることはハードルが高い。町は平成30年度から令和4年度上半期までは議会全員協議会において説明の機会を得ていたが、令和4年10月に調査特別委員会が設置されたため、以降は委員会において説明している。

議会に対する説明の機会、時間は限られる上に、専門知識がないと理解が困難であるため、「理解」よりも「共感」に着目したアプローチが大事ではないかと考えるに至った。枝葉の部分の理解を得ることよりも、本事業で目指そうとしているまちづくりの根幹の部分への共感を得るまで、丁寧に根気強く取り組む必要がある。

## イ. 課題② : 外部調整

官民連携事業においては、特に地域密着型のまちづくりを実現するにあたっては、外部調整が大きな課題となる。町民や町内事業者との信頼関係の構築に留まらず、民側を代表して町と交渉する主体の存在が欠かせない。また、町民間でまちづくりに関する温度差や情報格差といった分断が生まれないよう配慮する努力も求められるといえる。

### ②- 1 : 信頼関係の構築

町民や町内事業者は、役場が行う事業に対して所謂行政主導型で進められる公共事業というイメージを強く有する。町が「協働のまちづくり」を掲げていることへの認識は共有している一方で、町民や町内事業者にとっては、役場組織は形式的な「共に」の演出をするに留まり、真の意味での連携はあり得ないという印象が根強くあると見受けられる。町が意見を聞く場を設けた際に、事業のコアな部分に直接関わることが可能であるという旨が町民や町内事業者に浸透しづらい。

民側との信頼関係を構築するには、このような行政に対する不信感や行政体質の固定イメージを払拭することから始める必要がある。多くの町民や地元事業者とフラットな立ち位置で対話し、聴取した意見を検討内容に反映させることで、共有した時間の分だけ徐々に信頼関係が構築される。町は行政的効率性を求めることを優先させては、共有時間の積み上げがなくなってしまう、信頼関係の構築は成し得ない。いかに時間をかけて町民や町内事業者とともに真摯に協議し、信頼関係を構築しつつ事業の検討を進めていけるかが重要な視点である。

### ②- 2 : 民側のリーダーの必要性

本事業では、②-1 の取組が実を結び、商工会長が旗振り役となり、地元事業者の有志による「五本松活性化推進協議会」が発足した。この組織を民側の核となる存在と想定し、「官民共同」の実現に向けたパートナーシップの構築を目指して関係者間で実務

的対話を重ねた。

この協議会の立ち位置をオフィシャルなものにするため、町長副町長との顔合わせ会や役場内の会議に招き意見交換会を行うなど、一つ一つ段階を上るようにプロセスを進め、町と協議会による「官民共同」の検討体制を立ち上げるに至った。この時期に策定中であった基本計画にも協議会の役割を明記し、その後、商工会理事会において承認された協議会と「官民共同事業体設立に向けた協定書」を締結した。この協定により三股町と三股町商工会は、ともに力を合わせて共同事業体を立ち上げ、地域密着型官民連携を目指すという意思を公に示した。

「地元事業者」は対象範囲を規定し難いといえるが、本事業推進においては商工会長がこの集合体の牽引の役目を引き受けたため、町は三股町商工会という明確な組織を本事業の民側の基本主体として位置付けることが可能となった。民側のリーダーの特定は、振り返れば本事業スキームの実現へ最も大きく近づいた事象であったといえる。

### ② -3：分断リスクを想定したプロセス構築

地域密着で事業を進める際に懸念されるのは、地域密着であるが故の柵や既存の関係性の難しさが、事業に関わる人と関わらない人の分断を招く可能性である。本事業は、従来型の公共事業の場合であれば役場側がルール作りをする範疇についても、部分的に官民共同事業体がルールを作り実施していくことを想定した。このルール策定の部分に関わる人と関わらない人の間で情報の格差が生じた場合、地元事業者からの批判を呼び、事業全体に不透明感が強まる等、地元事業者の分断リスクを高めてしまう。

上記の分断リスクを回避するために、本事業では、可能な限りプロセスを開示し、事業の関与度が低い人であっても意見が言える場を積極的に設けることで、知らないうちにルールが作られたといった疎外感を持たれないような工夫をしている。プロセスを開示することで、事業に関わるためには高い企画力や実行力が求められること、相当の時間や労力を要することも等も理解されると考えられ、参画意向を持つ事業者を自ずと絞り込む効果も期待される。

## ウ．課題③：官民連携事業における「共同」（理想と現実のギャップへの対応）

内部、外部それぞれのステークホルダーとの調整が取れたとしても、実際に「共同」していくことは官民双方にとって初めての経験であり、協議するなかで様々な調整や理解の促進が求められる。「共同」を理想論で終わらせることなく目の前の事業において実現していくには、都度の状況への客観的な分析に加え、多くの創意工夫を要した。

### ③-1：理想としての「共同」が思考を停止させる

本事業において「町」と「町の産業」が共に学び成長することを目指す「地域密着型官民連携」の方針そのものに賛同を得ることは困難ではなかった。しかし、具体的な議論になった途端、「現実的には難しい」という意見が上がり、事業推進の妨げとなった。

本事業にも顕在化したこの行政心理に絡みつく「難しさ」は、職員個人レベルの実務上の「うまくいかなかった経験」が根拠となっている側面と、そもそも「共同・協働」や「連携」が未経験であるため、消極的な印象が先行するという側面があると考察される。

行政が行う事業のほとんどは契約に基づき行われる。行政が定めた選定基準で評価し、競争を勝ち抜いた事業者から成果物を調達する。つまり、現に基準を満たす能力や価値を有するものを選別し、金銭によって購入する、という仕方である。これに対し「共に」の発想は、二つ以上の意思表示が同一の目的に向かって進むことを合意し、お互いの能力や価値を組み合わせることによって新たな価値を創造しようとする行為である。この「共同」の行為には、民間だけでなく行政にも創造性が求められるが、このような仕事は行政職員にとってほとんど未経験のため、理念を理解できた職員も、実現する術を知識として有していない。

さらに「地域密着型官民連携」においては「共に」の相手方の中心は地元事業者であるにも関わらず、行政自身に創造性が欠如しているという自覚に加えて、地元事業者にそのような能力のある企業はいないであろうという先入観がある。このことは行政の思考を停止させ、身動きを取れなくする。

### ③-2：「共同」の仕組みの構築

「官民共同」の実現を目指すとき、地方における官民の力関係は、人的資源や資金力、政策実現能力の面からして、結局のところ官が上になる。しかし、これは一般的に分かりやすい側面で捉えると官が上になるということであり、少し見方を変えると、民側に備わる潜在性について、隠れているためにあまり認識されていない、といえる。つまり、民側の地元事業者のことをよりよく知ること、官には無い優れた点が見えてくるはずであり、むしろ民だからこそできる公益的サービスは多数あるものと考察される。

この点を考えてみても、どのような視点で評価するかによって上下関係は変化するものであり、上でも下でもない対等な立場で議論し、合意する仕組み作りが求められる。

本事業で設立した官民共同事業体「まちづくり合同会社みまた」は、このような官民対等な意思決定の仕組みを定款によって定め、民主主義的な意思決定システムを組み込んだ第3セクターとして設立した法人である。

### ③-3：「共同」と「責任」

③-2に示すように「共同」の仕組みを構築できたとしても、官民連携においてこの仕組みが現実的に機能するためには、もう一つ整理しなければならない難しさがある。それは「誰が責任を取るか」という責任論にどのように答えるか、ということである。新たな価値の創造には挑戦が必要であり、必ずリスクが伴う。まちづくりにおけるリスクは、最終的には「お金で責任が取れるのは誰か」という論点に至り、地方においては行政が責任を取るしかない、という結論となる。行政にはまちの財政を預かる主体とし



て強い責任意識があることを前提に、官民共同における官側の財政の行きつく先はどうあるべきか、整理しなければならない。

事業の破綻という最悪の結末を避けなければならないのは自明であるが、町財政の金銭的負担増をどこまで許容するのか、という点については歳出効果の捉え方を変える必要があると考えられる。「使ったお金（歳出）」をそのまま「コスト」と捉えてしまうと歳出削減が正義となるが、コストカットを意識しすぎると、費やしたお金がどうなったか、ということを見落としてしまう。お金は使い方の工夫次第で新たな価値、お金を生み出すことができ、投資的な使い方をする事で、まちに経済循環を起こすことが可能となる。よって、三股町では中長期の財政計画の中に財政運営を圧迫しない程度の投資的経費を盛り込み、その財源を官民共同でまちづくりに活用し、町民や町内事業者が持続的に活性化する取り組みを今後実施していく。

まちのお金を預かる行政には、そのお金の一部をまちづくりに投資し町民や町内事業者を元気にする、投資家としての「責任」もあるという自覚を持つ必要がある。

### (3) 第6セクター設立にあたる要点

上記3つの課題に取り組むことにより三股町においては第6セクターによる事業推進への検討を進めていった。その際に重要となったのは、専門部署の設置と継続性の確保、プロフェッショナルなアドバイザーの招聘、まちづくりの文化を支える基盤づくりである。

#### ア. 専門部署の設置と継続性の確保

中長期にわたる公共事業では、職員の異動等によって事業の理念や目的の一貫性が損なわれることがあるが、本事業では、役場内に専任の担当部署（係）が設置され、これまで同一の担当職員が継続的に携わっている。

継続性や一貫性が保たれることの効果は、事業がある程度の年数を経過したときに現れる。現時点での説明内容と数年前の計画や資料に記載している内容と比較したとき、理念や目的が引き継がれていること、段階的な検討を経て今に至っていることが明確になり、行政に対する信頼度も高まるものと考えられる。内部調整、外部調整どちらの面においても非常に重要な点であった。

本事業・本調査の開始に先立ち、担当職員は、地元事業者が活躍する地域密着型を掲げた事業推進、行政主導の従来型整備ではまちづくりに繋がらないという認識を持ち合わせていたことは、本事業の方針が一貫し、推進されてきた背景にある大きな事実であるといえる。このことは、従来の官民の概念に捉われることなく実現されてきている本事業から始まるまちづくりへ、商工会員を始めとして、より多くの町民や町内事業者、また役場内職員、議員までも巻き込んでいくことに繋がっている。

#### イ. プロフェッショナルなアドバイザーの招聘

本事業がここまでの検討段階に至るには、アドバイザーの存在が不可欠であったこと

が断言可能である。長い期間に渡り特定の担当職員が官民連携事業に携わり経歴を積みあげたとしても、職員だけで事業を推進することは知識の面でも経験の面でも、また信頼の面でも不可能である。職員の考えたアイデアが有効な案であったとしても、法的に問題ないか、制度に適しているか、など詳細な検討を加える作業は大変な時間を要し、事業がなかなか推進されない状況に陥ってしまう。

また、アドバイザー本人が極めて高い専門性を有する、プロフェッショナルな人物である点も大きい。大手のコンサルタント会社に属するアドバイザーの場合、会社全体の集合知が優れていたとしても、アドバイザー個人から即時的に出される情報や意見には限界がある。一方で、プロフェッショナルなアドバイザーの場合、担当者の悩んでいることや判断を付けたいことへ直接的なアドバイスが与えられるため、ドラフト版を正式版にするまでの速度が格段に上がる。

プロフェッショナルなアドバイザーとはアドバイスに徹するプロでもある。アドバイザーの中には、自分の慣れたやり方、自分が分かるやり方をクライアントに提案するタイプも多く見受けられるが、プロフェッショナルなアドバイザーはクライアントの考えを尊重しつつ、不足する部分に対して専門的に支援を加える。また、この基本スタンスが「地域密着型官民連携」においても大変大切で、地元事業者の中には外部の人を警戒する意識があるが、聞く姿勢を持ち支援に徹する姿が感じられることで、地域にもスムーズに溶け込んでいく。このようなプロフェッショナルなアドバイザーが、地方における官民連携の推進には欠かせない存在である。

## ウ. まちづくりの文化を支える基盤づくり

本事業は、平成25年6月に施行された「まちづくり基本条例」の実践である。検討を始めた平成30年度、まちづくり基本条例の理念を踏まえ「町民とともに考え、町民とともに進める」をスローガンとして掲げ、町民との対話の場を持ちながら事業を進めてきた。さらに、このスローガンを踏まえて地元事業者との官民連携を実現すべく「地域密着型官民連携」という方針を示した。検討開始からおよそ5年が経過するが、この理念に基づき、町民ワークショップを開催したり、商工会の理事会に赴いて説明したり、活性化協議会のメンバーと議論を重ねたりしながら、町の姿勢を行動で示すことを心掛けてきた。

その取り組みの中で、現在検討している事業スキームが組成されてきた。これは「スキームづくり」が目的ではない。大切にしたいことを、まちづくりの文化として根付かせることが目的である。

「共に」が仕組みとして地域社会に組み込まれ、まちづくりが進んで行くようにスキームをカタチにした。その意味では、このスキームは単なる事業手法ではなく、社会の仕組みそのものである。この手法が機能的に事業を推進し始めたとき、三股町が理想とするまちづくりが動き始めたといえる。

「ともにすすめるまちづくり」が将来にわたって持続するために、我われ世代は総力を

結集し、まちの文化を支える丈夫な基盤をつくる役割を果たそうとしている。

## 5-2 今後の課題

本事業の今後の推進にあたる課題は、合同会社としての課題及び第 6 セクターとしての課題の 2 つに分類される。まず「まちづくり合同会社みまた」は今後、人事異動等も見据えた意思決定のタイミング及び不動産価値の向上をはじめとする課題について検討を要するといえる。次に本事業は、合同会社を中心にした PFI 事業として事業を進める予定であり、PFI 事業推進の手続きに則り、かつ時代がもたらす価値変化に対応し持続的に事業を推進していくことが、第 6 セクターの課題となる。

### (1) LABV(/的)合同会社の課題

#### ①意思決定のタイミング

町は、官民共同事業体としての合同会社の設立後、合同会社の意思決定に携わることになり、この意思決定の内容を行政内部の合意形成と合わせて推進する必要がある。そのため合同会社の意思決定は、商工会側の意思決定のタイミングと町の意思決定のタイミングとが合わなくなることも想定される。また、町も商工会も人事異動があり、業務に携わる人材の変更がお互いに想定されることから、50 対 50 の対等としている意思決定権限の行使に影響が及ばないよう人材育成の仕組みの構築と双方の意思決定のタイミングを同一にする仕組みの検討が必要となる。

#### ②「LABV」合同会社への移行

現状の合同会社は、第 3 セクターとして取り扱われるが、今後、事業の進捗や事業範囲の変更等により、町が未利用不動産を出資することで、本来の LABV 方式となり、より不動産価値を活かした事業展開に結び付けることも視野に入れておくことが必要となる。

### (2) 第 6 セクターの課題

#### ①手続きに則った事業推進

PFI 法第 7 条では、公共施設の管理者が同法第 5 条により実施方針を公表したときに、事業を実施することが適切であると認める特定事業を選定できるとされている。今後、町はこの特定事業の選定を行うに際し、実施することが適切であると認めるための根拠、つまり一般的には VFM という定量的な評価を行った上で、庁内の合意形成を得る必要がある。更に、同法 8 条では特定事業の選定を行ったときに、事業者を公募の方法等により選定できるとされている。これは、地域密着型として合同会社を中心にした SPC を組成する計画上、公募での実施が適切とは言えないため、公募等に類する方法を検討する必要がある。また、公共工事に関しては、平成 17 年に施行された公共工事の品質確保の促進に関する法律も注視する必要があり、事業者の技術的能力の審査を PFI 事業の事

業者選定段階において適切に行う仕組みを合わせて検討する必要がある。

## ②持続可能な事業推進

本事業の PFI 事業は、特定事業と附帯事業と自主事業とに区別される予定であり、これらの事業の対価を含むキャッシュフローとリスクに関する分担と管理は、事業を取り巻く環境変化が絶え間なく起こることを前提に官民連携の仕組みを構築しておくことが、地域密着型である意義を確保しつつ、持続可能な事業を推進可能とすると判断する。

## 6. 事業の方向性

### 6-1 新法人をパートナーとした持続可能な行政サービスの将来像

本調査で対象とした事業は、五本松団地跡地を活用した交流拠点施設整備事業を契機として町の資産を活かし実施が検討される、三股町において官と民がともにすすめるまちづくりであるともいえる。

町は交流拠点施設に関わる PFI 事業を独立採算型の事業も含めながら展開する第 6 セクター<sup>41</sup>とともに、中長期的に五本松団地跡地から新たな形で行政サービスを提供していく。地元事業者だからこそ分かる潜在的な需要をも捉え、町外事業者のノウハウや視点を取り入れていく第 6 セクターと、新たな価値を交流拠点に創造しつつ三股町の未来を示していく。

町が商工会と同等の意思決定構造をとる LABV 方式に則った「まちづくり合同会社みまた」は、官民連携とまちづくりの理念の双方を融合させ実現する仕組みとして、「官民共同」を謳いデザインされたものである。本事業において「まちづくり合同会社みまた」には二つの顔がある。一つは SPC の代表企業として交流拠点施設に関する PFI 事業を地域連携で進めていく顔であり、もう一つは官民の枠を超えて、町の課題解決に向けて様々な視点から協議を重ね、まちづくりを推進する顔である。

町の課題には、既存の行政サービスに関する課題のほかに、町民とともに検討し顕在化した取り組むべき課題が含まれる。公共サービスの在り方は多様化しており、公共施設整備・維持管理等のハード事業、公共サービス提供等のソフト事業についても、本報告書で検討した「場」の観点、まちづくりの観点から検討を重ねることが期待される。

### 6-2 行政課題解決の可能性

本調査では、「場」のアベイラビリティ確保という独自の観点から所謂公共施設マネジメントを検討したほか、町の電力を賄うための地域資源を活用したエネルギー事業の可能性について考察した。第 6 セクター、半官半民の意思決定構造を持つ合同会社であるからこそ解決の糸口を掴める行政課題があり、引き続き民間事業者、地元住民とともに協議し、時代変化や三股独自のまちづくりの方針を踏まえつつ、よりよい公共サービスの提供を行っていくことが求められる。

「まちづくり合同会社みまた」、第 6 セクターを活用し、地元事業者とともに検討し、事業を実施可能であるからこそ、様々な行政課題が、速度、質、実現可能性をもって検討され、解決される未来があるといえる。

---

<sup>41</sup> 「第 6 セクター」についての詳細は、本報告書「5 本調査の検討結果」を参考されたい。

### 6-3 事業プロセス

事業実現に向けた事業実施までのプロセスとしては、以下のような流れが想定される。

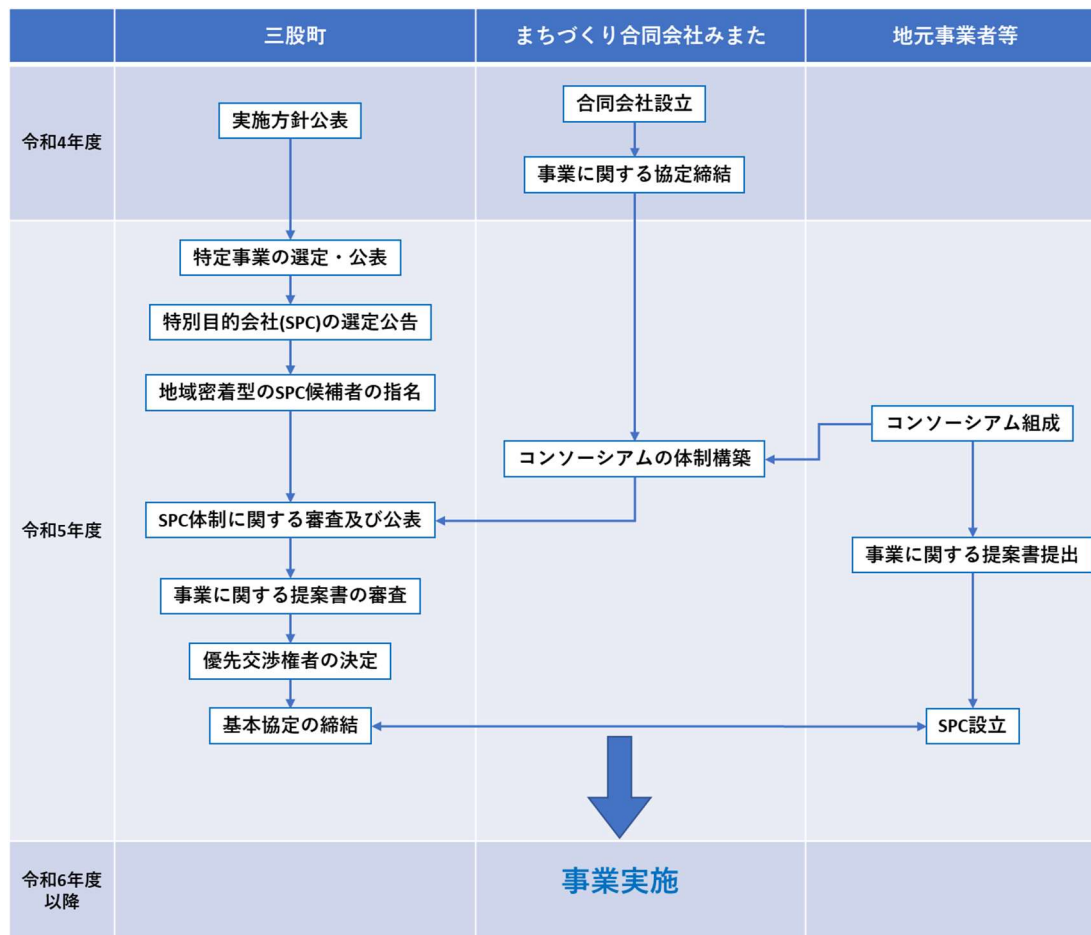


図 53 事業プロセスの流れ

各事業プロセスについて、表 50 にまとめた。

表 50 想定事業プロセス

プロセス項目	内 容
三股町	
実施方針公表	事業者の募集や選定に関する事項や官民双方の責任の明確化、その他事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項等、事業実施に関する方針を定め、公表する。
特定事業の選定・公表	これまでの検討結果を勘案し、定量的及び定性的に本事業への PFI 導入が適切と判断された場合、特定事業の選定として公表する。
特別目的会社(SPC)の選定公告	特別目的会社(SPC)を組成するにあたり、事業者を公募する。
地域密着型の SPC 候補者の指名	合同会社が組成する連合体を SPC 候補者としてあらかじめ指名し、指名したことを公表する。
SPC の体制に関する審査及び公表	SPC の体制が参加要件及び資格要件等を満たしているか、三股町交流拠点施設整備事業有識者会議において審査し、その結果を公表する。
事業に関する提案書の審査	入札説明書等の募集資料に基づき提出された提案書について、審査項目に従って審査を行う。
優先交渉権者の決定	SPC 候補者による提案内容を、総合的かつ客観的に審査し、優先交渉権者を決定する。
基本協定の締結	優先交渉権者の決定直後に、優先交渉権者を構成する企業と速やかに基本協定を締結する。
まちづくり合同会社みまた	
合同会社設立・事業推進	町と商工会が共同出資する LABV(/的)合同会社を設立し、開発にむけた協議を合同会社として進める。
コンソーシアムの体制構築	本事業に係る全ての業務を事業契約期間に渡り安定的に実施可能な複数の法人とともに連合体を組成したのち、その体制を特別目的会社体制として町に提出する。
地元事業者等	
コンソーシアム組成	設計から運営までの業務、及びプロジェクトマネジメントを実施する企業でコンソーシアムを組成する。
事業に関する提案書提出	事業契約書及び要求水準書に基づき、事業に関する提案書を作成・提出する。
SPC 設立	コンソーシアムに属する民間事業者が SPC を設立し、町との契約締結等を行う。

## APPENDIX 1 「地域密着型官民連携」事業検討フロー

### ◆本調査実施以前の経緯（令和3年度末まで）

- フェーズ1 方向性の検討【一緒に考える関係性を構築する】
  - ・平成30年度「基本構想策定方針」
  - ・令和元年度 「基本構想」策定
  - ・令和2年度 「基本計画」検討段階
  
- フェーズ2 連携主体の立ち上げ【五本松活性化推進協議会の役割を確立する】
  - ・令和2年度～
  - ・令和3年度 「基本計画」検討段階
  
- フェーズ3 連携体制の構築【官民共同事業体設立に向けた協定書を締結する】
  - ・令和3年度 「基本計画」策定
  - ・令和3年度 「官民共同事業体設立に向けた協定」
  
- フェーズ4 共同事業体の設立 【協定に基づき官民共同事業体を設立する】
  - ・令和3年度 「官民共同事業体設立に向けた協定」

～令和4年度法人設立登記完了

- フェーズ5 法人による事業実施体制の構築  
令和4年度 会社組織の構築～事業実施
  
- フェーズ6 法人による整備事業の実施  
令和5年度 都市再生整備計画事業の着手～令和7年度 整備事業完了
  
- フェーズ7 法人による施設運営の開始  
令和7年度 供用開始～



○フェーズ1 方向性の検討 【一緒に考える関係性を構築する】

「町＝説明する側 ⇄ 商工会＝説明を聞く側」から「町＋商工会＝一緒に考える」へ、関係性の構築を目指して、対話を重ね土台作りを行った段階。

時期	対象	内容
令和元年	商工会長	交流拠点整備事業審議会の委員に委嘱 立地適正化計画策定員会の委員（会長）に委嘱
令和元年 12月2日	商工会理事会	・事業の概要説明と進捗状況の報告 ・町民と対話しながら整備事業の内容を考えていくことを説明
令和2年 3月27日	物産館協同組合	・（基本構想に特産品販売について記載したことを踏まえ）町にとって物産館の役割をともに考えることを確認 ・来店者調査結果を踏まえて意見交換
令和2年3月	基本構想策定	
6月10日	協同組合	特産品販売所、加工施設の整備に関する意見交換
6月12日	商工会長	理事会に向けた打合せ
6月16日	商工会理事会	・特産品販売所の検討の考え方について説明 ・まちづくり会社設立の検討に関して、今後、意見交換をお願いしたいことについて説明
8月20日	協同組合	・食品加工施設の視察やニーズ調査の結果を報告 ・物産館移転に関する意見交換
9月15日	理事会	・物産館移転及び食品加工施設の検討状況について報告 ・「稼ぐ機能」は、テナントリーシング的な考え方で独立採算を基本に、町の特産品PRつながる事業として検討する考えを説明
12月10日	商工会長	商工会ワークショップに向けた打合せ
12月17日	理事会	・事業の進捗状況の報告 ・機運を高める狙いでワークショップを実施

○フェーズ2 連携主体の立ち上げ 【五本松活性化推進協議会の役割を確立する】

官民連携に対する町の考え方を「地域密着型官民連携」と表現している。その実現に向けて、有志により発足した「五本松活性化推進協議会」を中心に検討を進めるため、協議会の存在とその役割を確立していった段階。

時期	対象	内容
令和3年 3月15日	五本松活性化 推進協議会	・事業概要、進捗状況の説明 ・助成金事業の情報提供
3月22日		商工会長との打合せ

3月25日	商工会長との打合せ
3月29日	助成金申請にあたり、町長の推薦が必要となるため、商工会長から町長、副町長に協議会の活動目的や助成金事業の内容を説明
4月6日	・町の計画策定の流れと、協議会の検討のスケジュールのすり合わせについて ・商工会からの提案は「稼ぐ機能」のみの提案とするのか、カルチャーセンター部分も含めた全体的な提案とするのか
4月7日	商工会長との打合せ
4月12日	官民連携まちづくりの勉強（事例紹介）
4月16日	商工会長との打合せ
4月23日	商工会長との打合せ
4月27日	コンセプトの検討、年間スケジュールの検討
4月30日	ワークショップ①（協議会としてのコンセプトづくり） 三股への思い、できること、どんなまちを目指すのか
5月10日	コンセプトの検討
5月13日	ワークショップ② 三股の価値、まちの変化、新しい挑戦
5月17日	ワークショップの振り返り
5月21日	ワークショップ③ コンセプトのまとめ、できること、やってみたいこと
5月25日	ワークショップのまとめ
5月28日	コンセプトをもとに事業を考える
6月2日	商工会長との打合せ（プロジェクトチーム会議に向けて）
6月7日	プロジェクトチーム会議の説明内容について
6月9日	第3回PT会議にて意見交換 交流拠点における官民連携については、活性化推進協議会を中心に地元事業者と連携して実現を目指すという意味を確認
6月11日	商工会長との打合せ
6月16日	商工会長との打合せ
6月17日	事業スキームの検討
6月18日	まちづくり会社を設立する事業スキームについて意見交換
6月23日	商工会長との打合せ
6月24日	実現へのプロセスの検討、施設計画の検討
7月5日	基本計画の概要について
7月8日	基本計画の概要説明

		コンサルタントとの意見交換
7月12日		商工会長との打合せ
7月13日		・物産館の移転について ・健康づくり機能の施設計画について
7月16日		商工会長との打合せ
7月20日		県内先進地の視察報告
7月26日		商工会会員向けプレゼン打合せ
7月27日		各会議等の状況説明（検討委員会、審議会）
7月30日		各会議における基本計画の検討状況を報告
8月12日		商工会長との打合せ
8月19日		・物産館の移転について ・専門部会でのゾーニング案の説明 ・理事会に向けて打合せ
8月27日		・理事会での説明に関する協議 ・物産館組合員へのアンケート調査の結果
9月6日		理事会に向けた打合せ
9月7日	理事会	・基本計画の概要説明、進捗状況の説明 ・「五本松活性化推進協議会」を商工会内の組織として承認

○フェーズ3 連携体制の構築 【官民共同事業体設立に向けた協定書を締結する】

「地域密着型官民連携」の実現を目指し、専門家の支援を受け、町と商工会で正式に検討を進めるため協定書の締結に向けて進めた段階。

時期	対象	内容
9月10日		国交省 PPP サポーター 顔合わせ（会長、事務局長）
9月14日		国交省 PPP サポーターのアドバイスを受けての協議
9月21日		国交省 PPP サポーターのアドバイスを受けての協議
10月1日		官民連携勉強会でのプレゼンの打合せ
10月6日		第1回 官民連携勉強会 ・協議会のプレゼン
10月12日		勉強会を終えての協議
10月19日		町幹部、議会との合同勉強会でのプレゼンの協議
10月25日		第2回 官民連携勉強会 町幹部、議会に向けてプレゼン
11月2日		勉強会の振り返り ・議員との意見交換会に向けて
11月4日		第3回 官民連携勉強会 ・協定書の内容協議
11月16日		勉強会の振り返り ・議員との意見交換会に向けて

		協定書について ・ 理事会に向けて
11月19日		議員との意見交換会
11月25日		議員との意見交換の振り返り ・ 協定書について
11月25日	基本計画策定	
11月26日		第4回 官民連携勉強会 法人形態ごとの特徴 ・ 協定締結までの流れ
11月26日	理事会	協定締結に向けて進めることの説明
11月30日		協定書の内容について ・ 協定締結後のながれについて
12月1日		商工会プレゼンター打合せ
12月7日		協定書の内容について
12月9日		第5回 官民連携勉強会 整備パターンの検討（定期借地等） ・ 電力事業について
12月10日		商工会長との打合せ（協定締結に向けて）
12月13日		協定書に関する町長、商工会長の打ち合わせ
12月14日		勉強会の振り返り ・ 理事会に向けて
12月16日	理事会	協定締結の承認
12月17日		議会全員協議会にて協定締結に関する説明
12月21日		協定締結について
12月22日		協定書調印式

○フェーズ4 共同事業体の設立 【協定に基づき官民共同事業体を設立する】

「三股町交流拠点施設整備事業における官民共同事業体の設立に関する協定書」に基づき、法人設立に向けて具体的な検討を進める段階。

時期	対象	内容
12月23日		第6回 官民連携勉強会 事業スキーム、コンテンツの検討
12月28日		商工会長、商工会プレゼンター打合せ
令和4年 1月4日		商工会ワークショップについて
1月6日		第7回 官民連携勉強会 ・ 定款について ・ 商工会ワークショップについて
1月11日		町長、商工会長意見交換①（進捗状況の報告）
1月12日		商業部会 意見交換（ワークショップの事前説明）
1月14日		工業部会 意見交換（ワークショップの事前説明）
1月17日		青年部、女性部会 意見交換（ワークショップの事前説明）

1月18日		準備委員会について ・各部会との意見交換の報告
1月19日		サービス業部会 意見交換（ワークショップの事前説明）
1月20日		商工会長との打合せ
1月21日		第8回 官民連携勉強会 定款、事業スキーム、事業計画について
1月25日		勉強会の振り返り ・会社の組織体制について
1月26日		事業計画について（収支見込）
2月1日		「地域密着型官民連携」の定義 ・組織体制、定款、事業計画
2月7日		事業計画について（収支見込）
2月8日		第9回 官民連携勉強会 会社組織、意思決定の仕組み、定款、事業計画について 先導的官民連携支援事業について
2月15日		組織体制、定款、事業計画、よかもんやの現状について
2月18日		ミント機構リモート相談（融資について） ※町実施
2月19日		事業計画の検討
2月21日		都市再生整備計画に関する国への相談 ※町実施
2月24日		組織体制、定款、事業実施体制について ・スケジュール
2月25日		町長、商工会長意見交換②（進捗状況の報告）
2月28日		第10回 官民連携勉強会 会社組織、意思決定の仕組み、定款、事業計画について
3月1日		商工会プレゼンター打合せ（子ども子育て、健康づくり事業について）
3月4日		地元事業者意見交換
3月8日		会社組織、定款の検討 ・設立後のながれ
3月15日		第11回 官民連携勉強会 会社組織、意思決定の仕組み、定款、事業計画について
3月18日		中間レポートに向けたヒアリング（商工会長）
3月22日		会社組織、定款の検討、整備事業の手法の検討
3月24日	理事会	検討状況の説明
3月24日		中間レポートに向けたヒアリング（商工副会長）
3月25日		商工会長との打合せ（PFI法について）
3月28日		第12回 官民連携勉強会 会社組織、意思決定の仕組み、定款、事業計画について