

事例から学ぶ LABV の活用に向けた解説書

令和7年6月

内閣府民間資金等活用事業推進室

目次

まえがき	1
第1章 LABV の概要.....	2
1. LABV の基本的な考え方.....	2
(1) LABV を活用した基本的なスキーム.....	2
(2) LABV の類型.....	3
(3) LABV 方式の類型.....	4
(4) LABV と従来型の第三セクターの比較.....	5
(5) LABV のガバナンス構築における留意点.....	6
2. 従来型の公共事業と主な PPP 手法の比較.....	9
(1) 主な PPP 手法の概念整理.....	9
(2) 従来型の公共事業と主な PPP 手法の実施手順.....	9
(3) 従来型の公共事業と主な PPP 手法の比較.....	12
3. 主な公有資産活用方法の比較.....	14
4. LABV の優位性.....	15
第2章 山口県山陽小野田市「山陽小野田市 LABV プロジェクト」の事例紹介.....	16
1. 山陽小野田市の概要	17
(1) 山陽小野田市の位置と地勢.....	17
(2) 山陽小野田市の人口.....	18
(3) 山陽小野田市の各種計画.....	19
(4) 山陽小野田市の財政状況等.....	20
2. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの概要.....	23
3. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの変遷.....	26
4. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの特徴.....	27
(1) STEP 1 事業発案段階.....	27
(2) STEP 2 事業検討段階.....	29
(3) STEP 3 公募段階.....	33
(4) STEP 4 議会对応.....	36
(5) STEP 5 LABV 設立段階.....	38
(6) STEP 6 事業実施段階.....	42
第3章 事例を踏まえた LABV の活用に向けたポイントや留意点.....	45
第4章 その他参考事例（佐賀県三養基郡上峰町「上峰町中心市街地活性化事業」）.....	56
第5章 英国における LABV について.....	60
まとめ.....	62
参考資料.....	63

まえがき

人口減少社会に本格的に突入した地方公共団体の使命は、「地域課題を解決し、まちの持続可能性を高める」ことに収束される。一方で、地方公共団体の抱える課題は多様化、複雑化の一途をたどり、多くの地方公共団体において、地方公共団体職員のみで専門性を担保しつつ運営することは限界を迎えていることから、民間と連携する PPP（Public Private Partnership：官民連携）の活用が求められている。特に、地方部においては人材・財源などの資源制約下において公共施設の更新や再編に向き合わねばならず、また機能集約後の跡地や活用策が決まっていない遊休地を複数所有しているケースが多く見られる。

こうした要求に対応する PPP の一手法として、バンドリング機能を有し、持続可能な地域やまちづくりに効果的と考えられる LABV（Local Asset Backed Vehicle：官民共同事業体）の活用が挙げられる。LABV とは、地方公共団体等が土地等の公有資産の現物出資、民間事業者が資金出資を行って設立する官民共同事業体を指し、LABV を活用して複数の開発プロジェクトを連鎖的に実施する PPP 手法を LABV 方式と言う。また、LABV は必要に応じて地域事情に精通したステークホルダー等も巻き込むことで、その有効性は更に高まるものと考えられる。

国においても、PPP/PFI 推進アクションプランにおいて、LABV の活用を積極的に検討すべきと示してきたが、その活用に向けた検討状況は限定的である。そのような中、山口県山陽小野田市において LABV を活用したプロジェクトが事業発案から検討、官民共同事業体の設立等を経て進捗している。

本書は、同プロジェクトをモデル事業と位置付け、その他参考事例とあわせて、事業に関与する実務者へのヒアリング等を通じて、LABV の活用におけるポイントや留意点等を整理したものである。本書を通じて LABV の理解が一層深まることを期待している。

第1章 LABVの概要

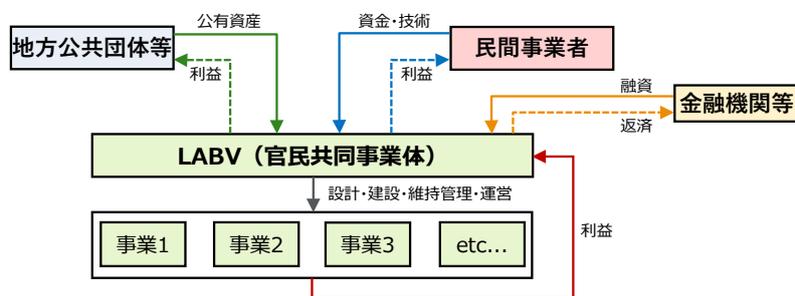
LABVは、2015年3月に総務省が公表した「地方公共団体における公的不動産と民間活力の有効活用についての調査研究報告」において、①余剰資産と民間資金の活用、②まちづくりに長期的な視点での関与、③ファイナンスを通じた事業性の評価という観点から、PPPにおける有効な手法とされている。また、PPP/PFI推進アクションプラン（令和7年改定版）では、低未利用の公的不動産を有効活用することで、地域の「価値」や住民満足度をより高めるとともに、新たな投資やビジネス機会を創出することが重要であり、国・地方公共団体側もまちづくりのビジョンを示すなど、官民対話も有効に活用しつつ、LABV等の多様なPPP/PFI手法から地域の実情や課題に応じた適切な手法を選択した公的不動産における官民連携の推進を図ることとしている。

本章では、LABVの基本的な考え方や、その特徴等を整理する。

1. LABVの基本的な考え方

(1) LABVを活用した基本的なスキーム

LABVとは、地方公共団体等が公有資産（主に土地）の現物出資、民間事業者が資金出資や技術・ノウハウの提供を行い設立する官民共同事業体を指し、LABVが事業主体となり、複数の開発プロジェクトを連鎖的に実施するPPP手法をLABV方式という。



図表 1 LABV方式の基本的なスキーム（イメージ）

(2) LABV の類型

LABV へ出資する民間事業者（以下「事業パートナー」という。）に着目し、想定される事業パートナーの特性と選定単位を分類して、主な特徴を以下に整理する。

図表 2 LABV の類型整理

事業パートナーの 特性類型	事業パートナーの 選定単位類型	主な特徴（メリットや留意点）
プレイヤー 兼エージェント型	コンソーシアム選定型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募型プロポーザル方式等により、事業内容や役割のほか、LABV の運営に関する提案を求める。 ・ 事業方針等は公募段階（LABV 組成前）で一部示される。 ・ プレイヤー兼エージェントを担うコンソーシアムで意見を統一することで、事業パートナーの意見が集約されやすく、事業パートナーの意思決定や事業実施がスムーズに行われる。 ・ 当初コンソーシアムメンバーによる事業実施を基本としつつも、情勢を踏まえた事業運営や個別事業ごとに必要に応じて最適なプレイヤーを追加招集できるなど、柔軟性と効率性を併せ持っている。 ・ エージェントの立場で発注する事業において利益相反となる可能性がある。
	個別選定型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募型オーディション方式等により、主に LABV の運営に関する提案を求める。 ・ 組成された LABV は、事業の計画を通して最適なプレイヤーを選定し、開発事業を行う。 ・ 情勢を踏まえた事業運営や個別事業ごとに最適なプレイヤーを選定できるなど、柔軟性が高い。 ・ 多様な技術や能力を取り入れやすくエージェント選定に柔軟性がある。 ・ コンソーシアム組成が難しい場合に有効である。 ・ 事業（経営）に関与せず、出資のみを行う事業パートナーも併せて選定することで、資金調達の幅を広げることが可能となる。 ・ プレイヤー兼エージェント型と比較して、事業内容は LABV 組成後に詳細な計画策定を行うことから、検討期間を要する。
エージェント型	コンソーシアム選定型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募型プロポーザル方式等により、主に LABV の運営に関する提案を求める。 ・ 組成された LABV は、事業の計画を通して最適なプレイヤーを選定し、開発事業を行う。 ・ 情勢を踏まえた事業運営や個別事業ごとに最適なプレイヤーを選定できるなど、柔軟性が高い。 ・ エージェントとなるコンソーシアムで意見を統一することで事業パートナーの意見が集約されやすく、事業パートナーの意思決定が比較的スムーズに行われる。 ・ プレイヤー兼エージェント型と比較して、事業内容は LABV 組成後に詳細な計画策定を行うことから、検討期間を要する。
	個別選定型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募型オーディション方式等により、主に LABV の運営に関する提案を求める。 ・ 組成された LABV は、事業の計画を通して最適なプレイヤーを選定し、開発事業を行う。 ・ 情勢を踏まえた事業運営や個別事業ごとに最適なプレイヤーを選定できるなど、柔軟性が高い。 ・ 多様な技術や能力を取り入れやすくエージェント選定に柔軟性がある。 ・ コンソーシアム組成が難しい場合に有効である。 ・ 事業（経営）に関与せず、出資のみを行う事業パートナーも併せて選定することで、資金調達の幅を広げることが可能となる。 ・ プレイヤー兼エージェント型と比較して、事業内容は LABV 組成後に詳細な計画策定を行うことから、検討期間を要する。

（出所：渡部玲大「第三セクターの経営分析をととした LABV のガバナンス構築に係る考察」を基に作成）

(3) LABV 方式の類型

次に LABV 方式の投資回収に着目し、投資回収方法ごとに分類して、主な特徴を以下に整理する。

図表 3 LABV 方式の類型整理

事業対象類型		
大規模開発型		
まとまった比較的大規模な土地を対象。		
資産管理型		
異なる用途の公有資産を複数まとめて対象。		
運用型		
地理的に分散した同種の複数の資産を対象。		
中心市街地再開発型		
地方公共団体等のまちづくりの計画を反映したプランに基づき、長期間にわたって事業実施。		

投資回収元類型	投資回収方法類型	主な特徴
直接利益還元型 投資した資金を LABV から回収。	事業利益還元型 LABV が実施する事業により生じた利益が分配されることで投資した資金を回収。	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体等は事業により達成される公共目的や開発利益の還元を考慮して事業効果を判断。 土地信託のスキームや考え方に近い。 市場性や不動産価値が高い場合に適している。 民間側のパートナーは、不動産デベロッパーなどが適している。
	受注機会創出型 LABV が実施する事業において、出資者は LABV から業務を受注し、その利益で投資した資金を回収。	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体等は事業により達成される公共目的を考慮して事業効果を判断。 PFI における SPC のスキームや考え方に近い。 市場性や不動産価値が低い場所においても検討可能。 利益相反となる可能性がある。 事業パートナーは、設計・建設・維持管理・運営会社などが考えられる。
間接利益還元型 投資した資金を LABV 以外から回収。	事業環境創出型 LABV を実施する事業によって出資者が（本業などの）事業を実施しやすい環境を創出し、そこで事業機会を得て実施する事業の利益によって投資した資金を間接的に回収。	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体等は事業により達成される公共目的を考慮して事業効果を判断。 市場性や不動産価値が低い場所においても検討可能。 投資を回収するまでに比較的長期間を要する。 民間側のパートナーは、地域で事業を展開する事業者などが考えられる。

(出所：渡部玲大「第三セクターの経営分析をととした LABV のガバナンス構築に係る考察」を基に作成)

(4) LABV と従来型の第三セクターの比較

LABV は、地方公共団体等が公有資産である土地等の現物出資、民間事業者が資金出資や技術・ノウハウの提供を行い設立する官民共同事業体を指すことから、同じく官民が出資して共同事業体を組成し、事業を実施する第三セクターの一類型と位置付けられる。

第三セクターは、1986 年の「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」などに基づき、官民双方の長所を発揮することを想定して考案された手法であり、地域・都市開発や住宅、観光、農林水産、商工、福祉、医療、衛生、運輸、道路、教育、文化、環境保全、情報、国際関係など、その対象事業は多岐にわたる。行政に不足しているスピード感や柔軟性、民間事業者のノウハウの活用等や効率化などのメリットがあるとされ、バブル期には多くの第三セクターが設立されたが、バブル経済の崩壊に伴い景気が悪化するとその課題が顕在化した。客観的なリスク分析の欠如やあいまいな官民の役割分担、透明性の欠如などが主な課題として考えられ、多くの事業破綻を生み出した経緯がある（第三セクターの失敗）。

LABV と従来型の第三セクターを比較するに当たり、最初に官民の出資割合と出資方法について注目する。従来型の第三セクターにおける地方公共団体等の出資割合は 0%超 100%以下の範囲と様々であり、この点は LABV も同様である。また、出資方法について、従来型の第三セクターの多くが官民ともに資金を出資していることに対して、LABV は地方公共団体等が公有資産（主に土地）を現物出資することが大きな違いとなる。この地方公共団体等による公有資産の現物出資は、LABV の最大の特徴でもあり、地方公共団体等は土地を現物出資することで、開発における資金負担を抑制でき、民間事業者は開発に際して土地を調達するコストを低減させることができるといったメリットが挙げられる。

次にガバナンスの構造について注目する。LABV、従来型の第三セクターともに、出資に応じた権利を保持することや、監査、財務報告が行われていることは同様であり、その権利や権限をどのように実行するかでガバナンスが適切に行われているかが変化する。従来型の第三セクターは官民双方が運営に参画するという特性上、構造が複雑であり、影響を与える要素が多岐にわたることから、官民の関係性については多角的、複合的に検討する必要がある。この点は LABV においても同様と言え、長期間にわたる事業の中では、共同事業体を設立する前の段階で、適切な官民の関係性を明確に規定されているかどうかのポイントとなる。



図表 4 LABV と第三セクターの関係（概念図）

図表 5 LABV と従来型の第三セクターの比較

共同事業体	LABV	従来型の第三セクター
出資割合	官民の出資割合は特に決められていない	官民の出資割合はさまざま
出資方法	地方公共団体等は公有資産の現物出資、民間事業者は資金出資	出資または出捐（主に資金出資）
意思決定	官民の意思決定（事業関与等）はさまざま	官民の意思決定（事業関与等）はさまざま
責任分担	官民による適切な責任・リスク分担 地方公共団体等は基本的に現物出資した公有資産の有限責任とし、債務保証などの追加責任は負わないことが望ましい	地方公共団体等による債務保証などで最終的な責任・リスクが官側に存在するケースもある
ガバナンス	財務報告、監査による統制 合同会社形態による役割分担	出資割合に応じた権利はあるが、役割分担が不明確となっているケースや独立性が高いためガバナンスやモニタリングは期待しにくいケースもある
事業目的	開発事業（特定目的）	多様な目的
設立目的	持続可能な地域やまちづくり 民間事業者の技術やノウハウの活用 ファイナンスリスクの移転	民間事業者の技術やノウハウの活用

（出所：関下弘樹「わが国地方自治体における財務管理内部統制の構築 -必要性と課題およびその解決策-」を基に作成）

（5）LABV のガバナンス構築における留意点

〈留意点 1〉 地方公共団体等による支出が原則として公有資産の現物出資に限られること

従来型の第三セクターでは官民ともに資金を出資していることに対して、LABV は地方公共団体等が公有資産（主に土地）を現物出資、民間事業者が資金出資して LABV を設立する点は、LABV の最大の特徴である。そのため、地方公共団体等の金銭的負担は原則として発生しないとされている。

地方公共団体等のメリットは、金銭的なイニシャルコストを直接投じることなく都市開発や施設整備を実施でき、財政面に大きな負担を与えることなく地方公共団体等の事業目的を達成することができることや、公有資産を有効活用して、地方公共団体等の新たな財源とすることができることなどが挙げられる。これに対して、民間事業者のメリットは、事業実施に際して土地の調達コストが低減できる点などが考えられる。

また、LABV では地方公共団体等が公有資産を現物出資するため、公有資産の種類を考慮する必要がある。具体的には「行政財産」の出資等は地方自治法で制限が設けられていることから、「普通財産」を現物出資する必要がある。

図表 6 地方自治法（公有資産の現物出資の制限に関連する主な条文を抜粋）

<p>第238条（公有財産の範囲及び分類）</p> <p>3 公有財産は、これを行政財産と普通財産とに分類する。</p> <p>4 行政財産とは、普通地方公共団体において公用又は公共用に供し、又は供することと決定した財産をいい、普通財産とは、行政財産以外の一切の公有財産をいう。</p>
<p>第238条の4（行政財産の管理及び処分）</p> <p>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、譲渡し、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。</p> <p>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。</p> <p>一 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つ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一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。</p> <p>二 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一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</p> <p>三 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一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</p> <p>四 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」という。）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（前三号に掲げる場合に該当する場合を除く。）。</p> <p>五 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。</p> <p>六 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。</p> <p>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一棟の建物の一部（以下この項及び次項において「特定施設」という。）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。</p> <p>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。</p>
<p>第238条の5（普通財産の管理及び処分）</p> <p>普通財産は、これを貸し付け、交換し、売り払い、譲渡し、若しくは出資の目的とし、又はこれに私権を設定することができる。</p>

〈留意点2〉官民の出資割合とデッドロック

2000年代にLABVの活用が進んでいた英国では、官民の出資割合50:50を基本として、官民の議決権割合も50:50としていたため、意思決定ができなくなる「デッドロック（複数のプロセス等が互いにリソースを待ち合った状態に陥り、処理が進まなくなる現象）」状態が生じるように設定されている事例があり、デッドロックの際には官民両者が事業の目的のために相互に合意や譲歩、妥協を得ようとするインセンティブとなるため、このデッドロックがLABVにおけるガバナンス構造の中心であるとされている（第5章参照）。

日本でのLABVの出資割合はさまざまであると考えられ、デッドロックを解消する考え方としては、出資割合によらない議決権の設定（LABVの組織体を定款による自治が認められる合同会社等とすること）などがあり、それぞれの事業によって柔軟に制度設計が可能と考えられるため、LABV組織内でのルールを明確にしておくことが重要である。

〈留意点3〉 LABVの組織体

LABVを組成するに当たり、どのような組織体で組成するかによっても、ガバナンス構造が異なってくる。LABVを設立する場合の組織体は、株式会社、合同会社(LLC: Limited Liability Company)、有限責任事業組合(LLP: Limited Liability Partnership)の3つが考えられる。LABVを株式会社で組成する場合、株主総会における議決権は1株1票となるため、LABV内の議決権は出資割合に準じることとなる。合同会社及び有限責任事業組合の議決権は、基本的に1者1票であるが、定款による自治が認められていることから、議決権の割合や利益分配の割合を自由に決めることが可能である。また、有限責任事業組合は基本的に全ての組合員が事業に関する意思決定と業務執行の権利と義務を負うが、合同会社は業務執行社員を選任することで、一部の社員に業務執行権を持たせることが可能なため、意思決定に要する時間や手間を短縮できるといったメリットがある。各組織体の特徴を考慮すると、合同会社によるLABV組成が柔軟性も高く、ガバナンスの構築を比較的自由に設計することが可能と考えられる。

図表 7 LABVで想定される主な組織体

組織体	株式会社	合同会社	有限責任事業組合
準拠法	会社法	会社法	有限責任事業組合契約法
最低資本金	制限なし	制限なし	制限なし
法人格	あり	あり	なし
出資者	1者以上(株主)	1者以上(社員)	2者以上(組合員)
出資者の責任	有限責任	有限責任	有限責任
内部自治	強行規定	定款自治	定款自治
内部規律	定款	定款	有限責任事業組合契約
最高意思決定機関	株主総会	社員総会	組合員の総意
議決権	株主(1株1票)	社員(1者1票)	組合員(1者1票)
代表者	代表取締役	代表社員	なし
業務執行者	社員	社員	組合員
監査役の設定	会社の種類によって必要	任意	不要
監査役の可能性	会社の種類によって必要	任意	不要
法人課税	あり(二重課税)	あり(二重課税)	なし(パス・スルー課税)
内部留保	可能	可能	実質的に不可能
特徴	社会的信用が高い 株式譲渡が自由	定款による内部自治	定款による内部自治 パス・スルー課税
主な留意点	二重課税 資本金による制約	二重課税 持分譲渡は全会一致が必要	内部留保が実質的に困難 財産所有が困難

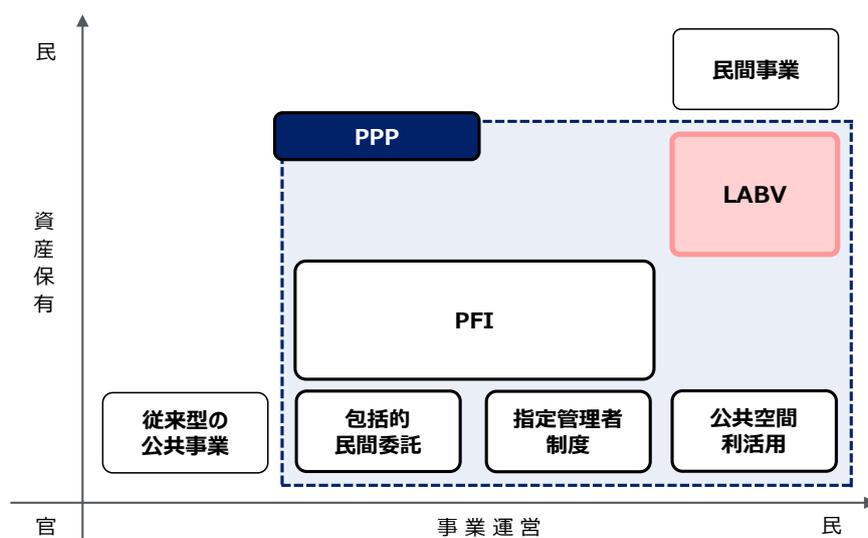
2. 従来型の公共事業と主な PPP 手法の比較

(1) 主な PPP 手法の概念整理

PPP は、公共施設の整備等において民間のノウハウや資金を活用する PFI (Private Finance Initiative) が中心に語られることが多いが、維持管理や運営を民間事業者に委ねる指定管理者制度等も PPP の一つである。設置する施設や事業の特性等を踏まえ、運営面、コスト面等の多面的な検討により最適な事業手法を選択することが必要となる。

図表 8 は、LABV 方式と主な PPP 手法について資産保有と事業運営の観点からその概念を整理したイメージである。地方公共団体等が自ら整備から維持管理・運営までを行う事業を従来型の公共事業、その対極に位置するものが、民間事業者が自らのために整備から維持管理・運営までを行う民間事業であり、その中間に位置する多くの手法が PPP となる。

LABV 方式は、資産保有は事業実施時の所有権が LABV に移転していること(ただし、もともとの所有は地方公共団体等であり、公共空間を活用した事業であることを考慮)、事業運営は民間事業者による技術・ノウハウの活用により実施されていることを前提に位置付けている。



図表 8 PPP の概念図 (イメージ)

(2) 従来型の公共事業と主な PPP 手法の実施手順

各手法の実施手順は、整備主体や運営主体の違いにより異なる。提供する機能、その提供機能に対してノウハウを有し、事業への参画が可能な民間事業者の有無、官民双方における経済合理性等の各種判断により、最適な手法の検討が必要となる。以下に従来の公共事業と主な PPP の特徴や実施手順について整理する。

①従来型の公共事業

従来型の公共事業は、公共施設の設計、建設、維持管理、運営の各段階において、地方公共団体等が入札等の手続を経て、民間事業者へ仕様発注する手法である。

事業内容	設計	建設	維持管理	運営
実施方法	公設		公営	
	設計会社に委託	建設会社に発注	直営又は 維持管理会社に委託	直営又は 運営会社に委託

図表 9 従来型の公共事業の実施手順（イメージ）

②指定管理者制度

指定管理者制度は、地方自治法に基づき、公共施設の維持管理、運営について、民間事業者を指定して実施させる手法である。

事業内容		維持管理	運営
実施方法		公営	
		指定管理者（民間事業者等）を指定	

図表 10 指定管理者制度の実施手順（イメージ）

③PFI

PFI は、民間事業者が地方公共団体等との PFI 事業契約に基づいて、公共施設等の設計、建設、維持管理、運営を一括発注、性能発注、長期契約により行う手法である。

また、PFI は施設整備後の施設所有の在り方によって、BTO (Build Transfer Operate) 方式と BOT (Build Operate Transfer) 方式に大別できる。BTO 方式とは、民間事業者が施設を整備した後、直ちに当該施設の所有権を発注者（地方公共団体等）に移転し、その後、民間事業者が施設の維持管理、運営を行う方式である。対して BOT 方式とは、民間事業者が施設を整備した後、施設の所有権を有したまま事業期間にわたって維持管理・運営を行い、事業期間終了後に当該施設の所有権を発注者（地方公共団体等）に移転する方式である。

事業内容	設計	建設	維持管理	運営
実施方法	民設		民営	
	PFI事業者が事業契約に基づき包括的に実施			

図表 11 PFI の実施手順（イメージ）

④PFI（コンセッション方式）

コンセッション方式は、民間事業者が地方公共団体等とのPFI事業契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、公共施設等の維持管理、運営の事業を長期的・包括的に
行う手法である。

事業内容	維持管理	運営
実施方法	民営 <small>PFI事業者が公共施設等運営権実施契約に基づき包括的に実施</small>	

図表 12 コンセッション方式の実施手順（イメージ）

⑤LABV方式

LABV方式は、地方公共団体等が土地等の公有資産を現物出資、民間事業者が資金出資して設立した官民共同事業体が資金調達を行い、自ら又は設計、建設、維持管理、運営を事業パートナー等へ発注して行う手法である。

事業内容	設計	建設	維持管理	運営
実施方法	民設		民営	
	<small>官民で設立した共同事業体が自ら又は事業パートナー等へ発注して実施</small>			

図表 13 LABV方式の実施手順（イメージ）

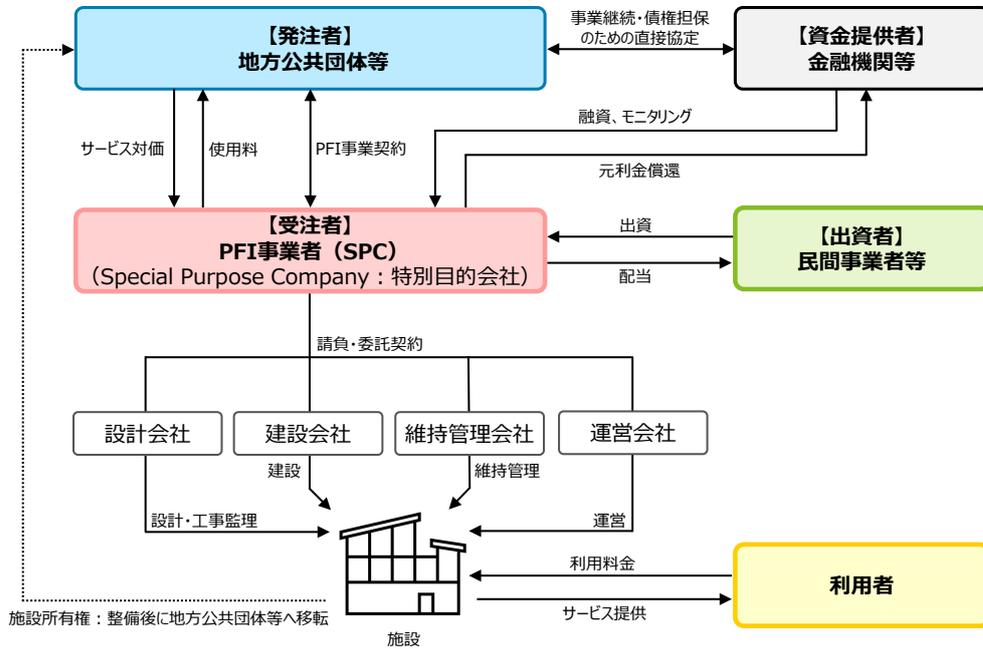
(3) 従来型の公共事業と主な PPP 手法の比較

従来型の公共事業と主な PPP 手法について、その特徴やコスト削減効果、主なメリット・デメリット（留意点）等を以下に整理する。

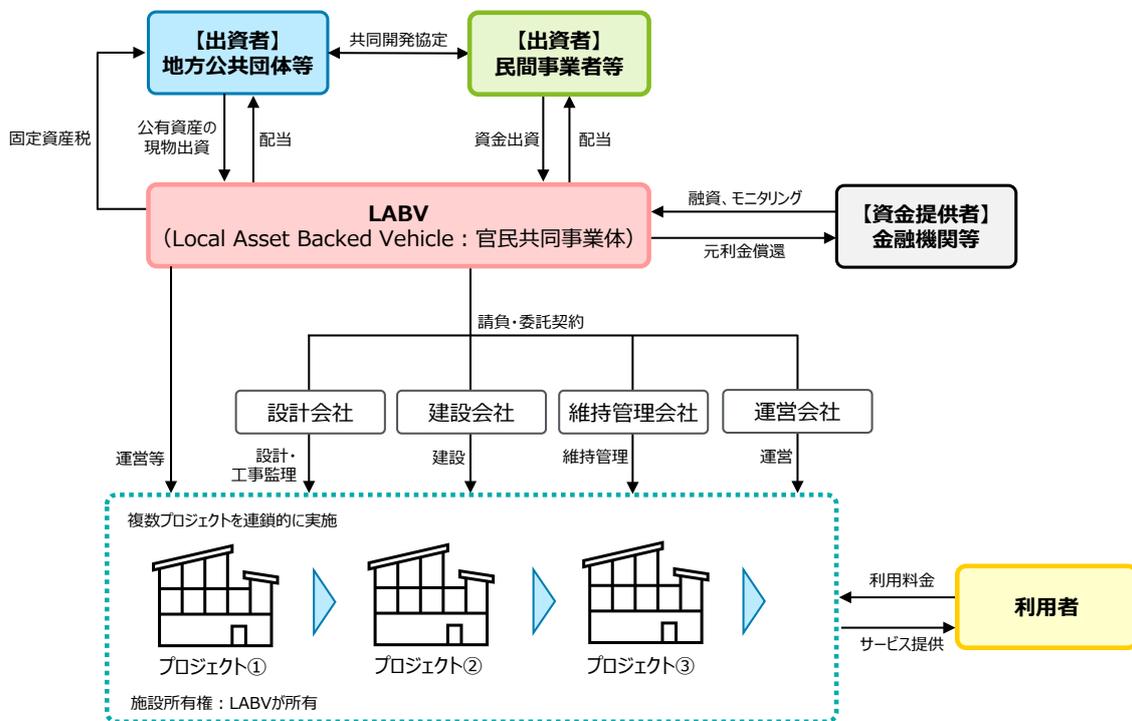
図表 14 従来型の公共事業と主な PPP 手法の比較

従来型の公共事業 と主な PPP 手法	従来型の 公共事業	指定管理者 制度	PFI			LABV 方式	
			BTO 方式	BOT 方式	コンセッショ ン方式		
概要	公共施設の設計・建設・維持管理・運営の各段階において、民間事業者へ委託等により実施。	地方自治法に基づき、公共施設の維持管理・運営を、民間事業者を指定して実施。	PFI 法に基づき、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営を、民間事業者の資金や経営・技術的な能力を活用して、良質で低廉な公共サービスの提供を実現するために、官民連携の構築を前提として実施。	民間事業者が施設を整備した後、直ちに当該施設の所有権を発注者（地方公共団体等）に移転し、民間事業者が施設の維持管理・運営を行う方式。	民間事業者が施設を整備した後、当該施設を所有したまま事業期間にわたって施設の維持管理・運営を行い、事業期間終了後に当該施設の所有権を発注者（地方公共団体等）に移転する方式。	民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、公共施設等の維持管理・運営を長期的・包括的に行う方式。	地方公共団体が公有資産（主に土地）を現物出資、民間事業者が資金出資して設立する官民共同事業体が複数事業地を対象として連鎖的に事業を実施。
役割 分担	設計・建設	公共	－	民間	民間	－	LABV、民間
	維持管理・運営	公共	民間	民間	民間	民間	LABV、民間
	資金調達	公共	－	民間	民間	民間	LABV
	施設所有	公共	公共	公共	民間	公共	LABV
事業期間 (契約期間)	単年度	10 年以内	長期 (15～30 年程度)	長期 (15～30 年程度)	長期 (15～30 年程度)	長期 (20～30 年程度)	
コスト削減 効果	設計・建設	コスト削減効果は低い。	－	性能発注・一括発注・長期契約により一定の削減効果が見込まれる。	民間が施設を所有するため柔軟な管理が可能になるなどの効果が見込まれる。	－	一般的には PFI と同様の効果が見込まれる。
	維持管理・運営		民間へのインセンティブ次第であるが削減効果は高くない。			民間裁量は大きく、効率化によるコスト削減効果が見込まれる。	
	資金調達	一般的には民間調達金利よりも金利が低い。	－	一般的には公共調達金利よりも金利が高い。	BTO 方式と比較して金利・資金調達コストが高くなる可能性がある。	一般的には公共の資金調達リスクは発生せず、運営権設定による対価収入が見込まれる。	一般的には公共調達金利よりも金利が高いが、定款の定めにより出資に見合った配当が得られる。
民間ノウハウ	×	△	○	◎	◎	◎	
主なメリット	<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスの安定提供。 公共主体の柔軟な運営。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスの一定の安定提供。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウの活用。 コスト削減。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウの活用。 コスト削減。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウの活用。 コスト削減。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウの活用。 コスト削減。 PRE 戦略への貢献。 	
主なデメリット (留意点)	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウが活用できない（仕様発注）。 財政負担の軽減効果が低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者への（最適な）リスク移転が見込まれない。 財政負担の軽減効果が低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共が施設を所有するため、民間事業者への（最適な）リスク移転が限定的。 長期契約の場合、大規模修繕等を見込む必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者による当初資金調達時のコストが増加する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の民間事業者に継続的に委託するため、競争によるサービス品質の向上が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事例が少ないため、公共内部での合意形成に時間や労力を要することが見込まれる。 	

PFI (BTO 方式) と LABV 方式の一般的なスキーム (イメージ) を以下に整理する。



図表 15 PFI (BTO 方式) の基本的なスキーム (イメージ)



図表 16 LABV 方式の基本的なスキーム (イメージ)

3. 主な公有資産活用方法の比較

LABV 方式は官民共同事業体が資金調達を行い、自ら又は発注者の立場として公有資産を活用する手法である。次に、公有資産の活用方法に着目し、主な活用方法についてその特性等を整理する。

図表 17 主な公有資産活用方法の比較

活用方法	売却	土地貸付	土地信託	PFI 方式
活用方法の概要 (いずれも必要な 手続を経ていること を前提とする)	所有する公有地(遊 休地等)を民間に売 却し、民間が自ら資 金調達を行い開発す る方法	所有する公有地(遊 休地等)について定 期借地権を民間に設 定し、民間が自ら資 金調達を行い開発す る方法	所有する公有地(有 休地等)を信託会社 等に預けて活用して もらい、収益の一部 を配当として受け取 る方法	所有する公有地につ いて民間資金やノウ ハウ等を活用し、公 共施設等の設計・建 設・維持管理運営を 行う手法
地方公共団体等による事業者への公有地処分	所有権の移転	貸付	信託	なし
土地の所有権	民間	公共	公共	公共
地方公共団体等の事業者に対する関係	売主	公有地の所有者	信託委託者	発注者
事業者が公有地取得に係る資金調達	必要	必要な場合もある (賃借料)	不要	不要
公有資産活用に係る資金調達方法	アセットファイナンス	アセットファイナンス	アセットファイナンス	プロジェクトファイナンス
事業資金の回収先	事業収入	事業収入	事業収入	公的資金、事業収入
地方公共団体等への配当	なし(固定資産税)	なし(賃借料)	あり	なし(コンセッションの場合は運営権対価)

活用方法	等価交換	市街地再開発事業	LABV 方式
活用方法の概要 (いずれも必要な 手続を経ていること を前提とする)	所有する公有地を民間に現物出資する代わりに、事業資金負担なしで建物を取得する方法(提供する公有地価値=取得する建物価値)	土地の合理的かつ健全な高度利用や公共施設の整備等を行い、居住環境の整備や都市機能の更新を図る事業	所有する公有地の現物出資と民間の資金出資により設立するLABVが、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営を連鎖的に行う手法
地方公共団体等による事業者への公有地処分	所有権の移転	権利変換(開発前の所有権を原則等価で新再開発ビルの床に関する権利に置き換える)	所有権の移転
土地の所有権	民間	民間	共同事業体
地方公共団体等の事業者に対する関係	出資者	区分所有者	出資者
事業者が公有地取得に係る資金調達	不要	不要	不要
公有資産活用に係る資金調達方法	アセットファイナンス	アセットファイナンス	プロジェクトファイナンス
事業資金の回収先	事業収入	公的資金、事業収入	事業収入
地方公共団体等への配当	あり	あり	あり

4. LABV の優位性

主な PPP 手法や公有資産活用方法との比較等を通じて、LABV の優位性は主に以下の 4 点が挙げられる。

〈優位性 1〉 公有資産の現物出資

公有資産（主に土地）が地方公共団体等から現物出資されるため、民間事業者は事業用地の取得を行う必要がなく、資金調達に要するコストを抑制できる。また、資金調達に際しては現物出資された公有資産を担保とすることも可能であり、金融機関による投融資審査のプラス材料となる。

〈優位性 2〉 公共による事業への継続的な関与

地方公共団体等が LABV に出資者として参画することから、事業計画の具体化や重要事項決定等の局面での関与が可能となり、事業における公共性が担保されやすい。また、事業期間は中長期間にわたることから、地方公共団体等における各種計画（総合計画や都市マスタープラン計画等）の変更が生じた際も、LABV の運営に反映させることが比較的容易であることが想定される。

〈優位性 3〉 包括的な事業範囲の設定

個別の土地における収益性のみに着目するのではなく、事業全体の価値に着目できることで、まちづくりなどによる社会的便益の最大化を図ることが可能となる。また、収益性の低い事業（主に公共機能）と収益性の高い事業（主に民間収益機能）のバンドリングや開発利益の内部留保、次の事業への再投資などにより、多様な公共施設の整備に活用できる可能性があることから、公共施設の再編時に有効である。

〈優位性 4〉 柔軟な事業運営

LABV が実施する事業計画はあらかじめ全てが定められたものではなく、LABV の構成員を中心にその時々的情勢等を踏まえて策定、実行されることから、柔軟な事業運営や計画の見直しが比較的容易に行うことが可能である。

第2章 山口県山陽小野田市「山陽小野田市 LABV プロジェクト」の事例紹介

LABVを活用した事業実施に向けては、首長のリーダーシップや各種構想・計画等における当該事業の位置付け、ステークホルダーとの関わり方等、地域特有の事情はあるものの、人口減少・少子高齢化、人材・財源などの資源制約下における持続可能なまちづくり（公共施設の更新、再編やにぎわい創出に資する事業等）の実施は、多くの地方公共団体や地域にとって共通の課題である。

本章では、LABVの活用イメージを持つとともに、事業検討・実施時におけるポイントや留意点について具体的に把握することを目的に、山口県山陽小野田市が実施する「山陽小野田市 LABV プロジェクト」をモデル事業として取り扱い、実務担当者へのヒアリング等を通じて可能な限り詳細に整理した。

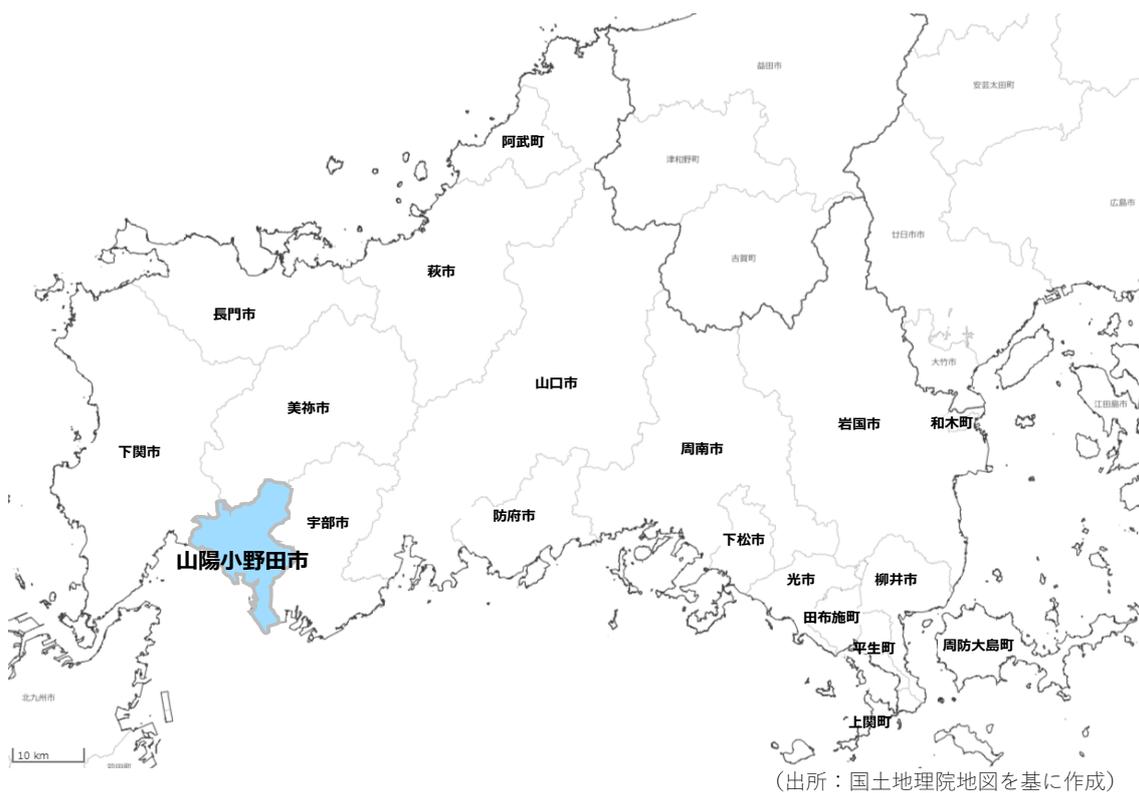
なお、LABV方式には基本的な考え方はあるものの、確立されたスキームはなく、その制度設計の自由度は高い。そのため、山陽小野田市 LABV プロジェクトのスキームや考え方がLABVの全てではなく、実際の事業検討時には各検討団体の目指す方向性や情勢等を勘案しながらカスタマイズをする必要性がある点は十分に留意されたい。

1. 山陽小野田市の概要

(1) 山陽小野田市の位置と地勢

山陽小野田市は、山口県の南西部に位置し、下関市、宇部市及び美祢市と接している。南北が約 20 km、東西が約 15 km、総面積は 133.09 km²である。市の北部（市境一帯）は、標高 200～300m 程度の中国山系からなる尾根が東西に走り、森林地帯となっている。中央部から南部にかけては、丘陵性の台地から平地で、海岸線一帯はほとんどが干拓地となっている。市内中央部には厚狭川、有帆川が流れ、平地部を通過して瀬戸内海に注いでいる。市街地は、これら丘陵部から平地部を中心に発達した。

この市街地を取り囲むように丘陵部の里山、河川、干拓地に広がる田園地帯、海などの豊かな自然のほか、森と湖に恵まれた公園、海や緑に囲まれたレクリエーション施設があり、優れた自然環境に包まれている。気候は、年間を通じて温暖で、降水量の少ない典型的な瀬戸内海式気候を示し、住みやすい生活環境となっている。また、市内には山陽自動車道（小野田 I.C.、埴生 I.C.）、山陽新幹線（JR 厚狭駅）があり、隣接する宇部市には山口宇部空港があるなど、高速交通の利便性が高い交通の要衝となっており、産業立地も好条件を揃えている。

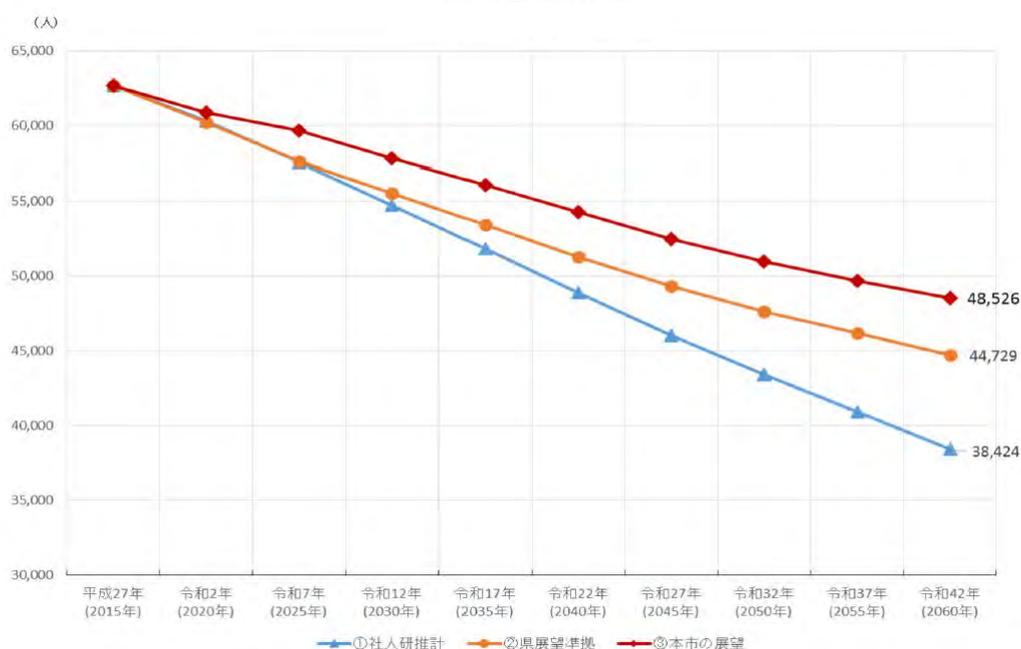


図表 18 山陽小野田市の位置図

(2) 山陽小野田市の人口

山陽小野田市は、2005年に旧小野田市と旧山陽町が合併して誕生した市である。2025年5月末現在の人口は58,445人であるが、2005年合併時が68,286人であったので、20年間で約1万人が減少している。

山陽小野田市人口ビジョン（2020年改訂版）では、「2060年までの人口の将来展望」について、国立社会保障・人口問題研究所の推計で、人口減少を抑制する施策を講じない場合は、2060年（令和42年）に約3.8万人まで人口が減少すると試算されている。山陽小野田市では、山陽小野田市立山口東京理科大学の学生及び教職員の増加等、市独自の施策による積上げを設定し、約5万人の人口を目指すとしているが、いずれにせよ急激な人口減少は避けられない状況である。山陽小野田市では、人口減少対策に取り組みつつも、一定の人口減少を受け入れた上で関係人口に着目し、人材・財源などの資源制約下でのまちづくりを進める必要があるとしている。



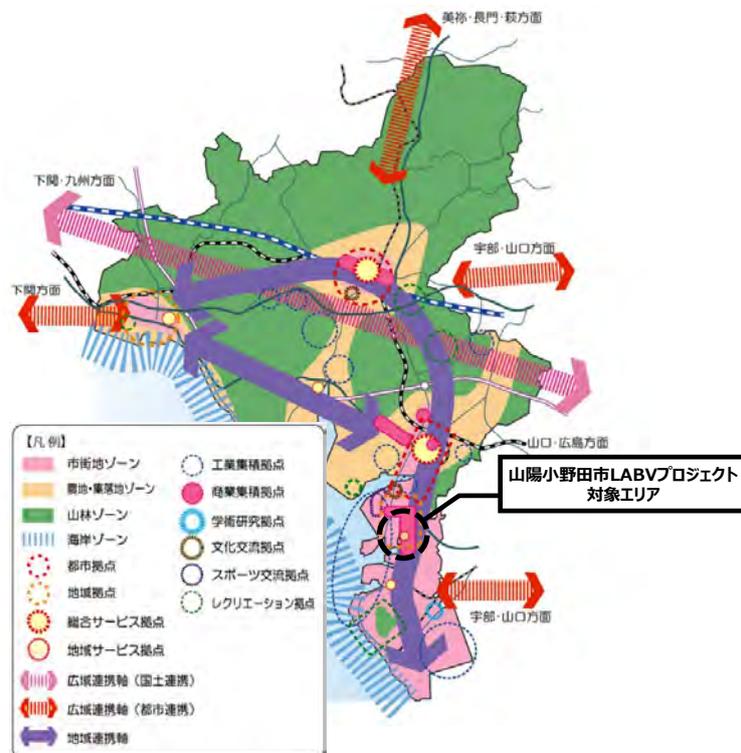
(出所：山陽小野田市人口ビジョン（2020年改訂版）)

図表 19 山陽小野田市の人口の長期見通し

(3) 山陽小野田市の各種計画

山陽小野田市総合計画（2018年～第2次計画開始）では、「住みよい暮らしの創造」をまちづくりの基本理念とし、将来都市像「活力ある笑顔あふれるまち」とキャッチフレーズ「スマイルシティ山陽小野田」を設定している。2022年からの4年間は中期計画に当たり、「地域を創る」「人を創る」「まちの価値を創る」の3つを重点施策とし、「デジタル化の推進」「山口東京理科大学との連携」「スマイルエイジング（健康寿命）の推進」の3つの横断的施策を掲げている。山陽小野田市 LABV プロジェクトは、「まちの価値を創る」の中で「LABV の手法を活用した中心市街地のにぎわいを創出する事業に代表される官民連携（PPP）に取り組む、まちの魅力向上を図る」と明記されている。

山陽小野田市都市計画マスタープラン（2019年12月策定）によると、LABV の実施を計画するエリアは、ほぼ全域が市街地となっており、市内で最も人口密度が高く、人口集中地区が広い範囲で設定されている。地域の課題として、「大規模商業施設、公共施設がもつ集客力の活用」「交流、レクリエーション拠点の整備充実と拠点間の連携」「空き家の流通・管理や計画的な住宅の建て替えの促進」を挙げている。また、事業対象エリアの北側に文化施設、スポーツ施設、商業施設が集積する拠点、南側にレクリエーション拠点、学術研究拠点（山陽小野田市立山口東京理科大学）を配置し、LABV の対象エリアである南北の拠点間に挟まれる中心部分においては、利便性の高い市街地の創出を目指し、地域全体として回遊性のある空間形成を目指すこととしている。



（出所：山陽小野田市都市計画マスタープランを基に作成）

図表 20 山陽小野田市の将来都市構造

(4) 山陽小野田市の財政状況等

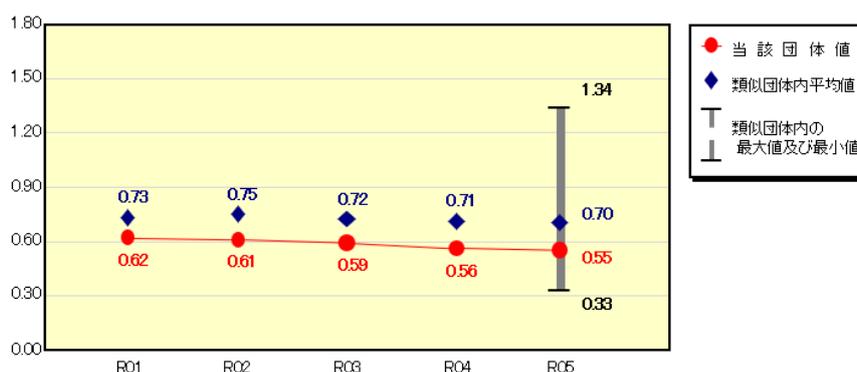
山陽小野田市の 2023（令和 5）年度財政状況等について、主な指数を以下に示す。

図表 21 山陽小野田市の基本情報

人口	58,445 人（2025 年 5 月末現在）
面積	133.09 km ²
歳入総額	33,219,714 千円
歳出総額	32,612,391 千円
実質収支	444,246 千円
標準財政規模	19,462,428 千円
地方債現在高	35,902,525 千円

〈財政力指数¹：0.55〉（全国平均 0.48、山口県平均 0.49）

2023（令和 5）年度財政力指数（単年度）が、前年度から 0.008 ポイント低下したことに伴い、2023（令和 5）年度の財政力指数（3 か年平均）は、前年度から 0.019 ポイント低下し、0.55 となった。これは、市民税法人税割や地方消費税交付金の増などにより基準財政収入額が増加したものの、臨時財政対策債償還基金費や山陽小野田市立山口東京理科大学の学生数の増などにより基準財政需要額が増加した結果によるものである。類似団体より低い数値となっているのは、地方税が類似団体より低い水準となっていることに加え、山陽小野田市立山口東京理科大学に係る基準財政需要額の規模が拡大していることが主な要因となっている。このため、定住人口の増加を図る施策に取り組むことで更なる税収の確保や地方税以外の歳入確保にも効果が高い事業を積極的に実施していくとともに、予算編成において、事業の「選択と集中」の観点から歳出の重点化を図り、財政運営の効率化に努める方針である。



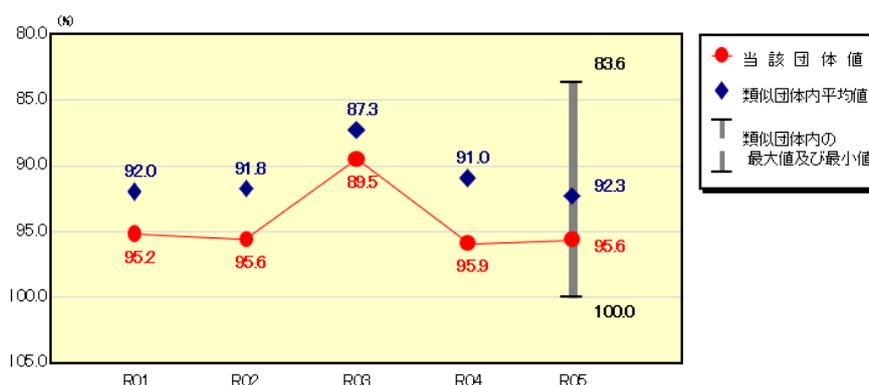
（出所：山陽小野田市令和 5 年度財政状況資料集）

図表 22 山陽小野田市の財政力指数

¹ 地方公共団体の財政力を示す数値で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去 3 年間の平均値。財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きいことになり、財源に余裕があるといえる。

〈経常収支比率²：95.6%〉（全国平均 93.1%、山口県平均 94.6%）

2023（令和5）年度の経常収支比率は95.6%で、前年度から0.3ポイント低下した。歳入における経常一般財源等は、対前年度で地方交付税が492百万円の増となったことなどにより、合計で486百万円の増となった。一方で、経常経費充当一般財源等は、対前年度で補助費等が217百万円の増、公債費が88百万円の増などにより、合計で230百万円の増となった。市町合併以降、人件費の抑制等を行ってきたが、今後、公共施設等の老朽化に伴う物件費の増加や高齢化に伴う扶助費の増加が見込まれるほか、近年の大型建設事業の実施により公債費の増加も予測されている。このため、第一次行政改革プランに基づき、経営的視点に立った行財政運営を行うため、行政評価・予算編成手法の見直しや公共施設の統廃合などにより将来的な財政負担の軽減と平準化に取り組む方針である。



（出所：山陽小野田市令和5年度財政状況資料集）

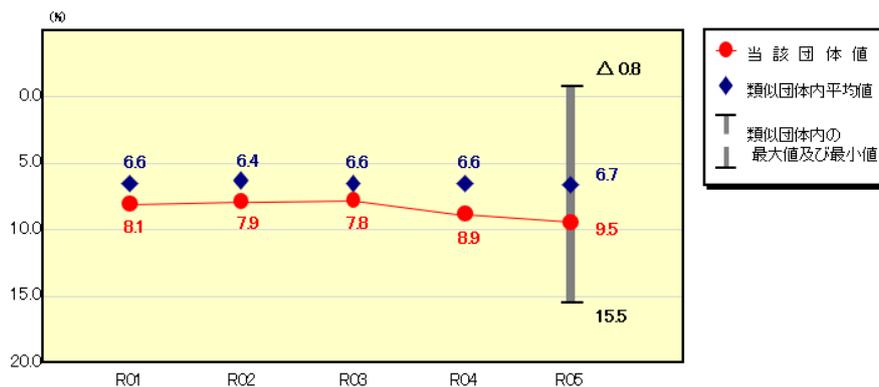
図表 23 山陽小野田市の経常収支比率

〈実質公債費比率³：9.5%〉（全国平均 5.6%、山口県平均 6.8%）

2023（令和5）年度の実質公債費比率は、前年度から0.6ポイント上昇し9.5%となった。県内他市との比較においては、依然として高い水準となっている。これは、元利金償還、公営企業に要する経費の財源とする地方債の償還の財源に充てたことが主な要因である。近年の普通建設事業の実施状況から、将来的な公債費の増加に伴う実質公債費比率の悪化が見込まれている。このため、今後の地方債発行については、交付税算入率を勘案するとともに、一般会計だけでなく、特別会計を含めた地方債発行の抑制など公債費負担の適正化に努める方針である。

² 地方税、普通交付税のように用途が特定されておらず、毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）のうち、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に充当されたものが占める割合。
 〈算出式〉経常収支比率=(人件費、扶助費、公債費等に充当した一般財源等)/(経常一般財源等(地方税+普通交付税等)+減収補填債特例分+臨時財政対策債)×100

³ 当該地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模に対する比率の過去3年間の平均値で、借入金（地方債）の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を表す指標のこと。
 〈算出式〉実質公債費比率=((地方債の元利償還金+準元利償還金)-(特定財源+元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額参入額))/(標準財政規模-元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額参入額)

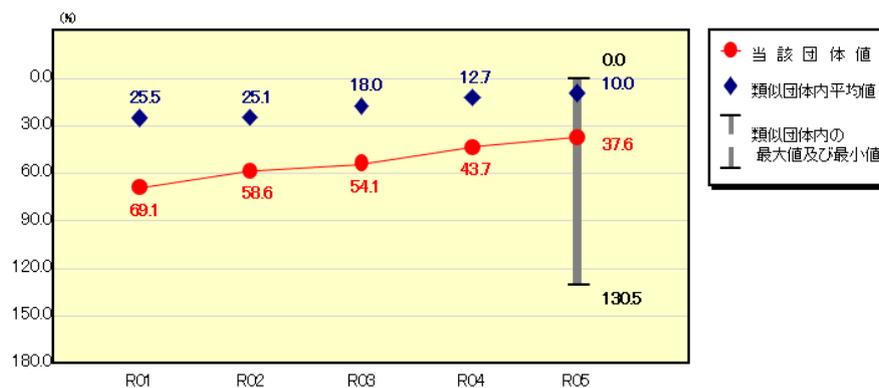


(出所：山陽小野田市令和5年度財政状況資料集)

図表 24 山陽小野田市の実質公債費比率

〈将来負担比率⁴：37.6%〉(全国平均 6.3%、山口県平均 27.7%)

2023(令和5)年度の将来負担比率は、前年度から6.1ポイント低下し、37.6%となった。将来負担額については、地方債現在残高が2,186百万円の減、公営企業債棟繰入見込額が532百万円の減となったことなどにより、前年度と比較して2,492百万円の減となった。一方、充当可能財源等については、退職手当基金や庁舎建設整備基金の積立てなどにより充当可能基金が341百万円の増となったものの、基準財政需要参入見込額が1,951百万円の減となったことなどにより、前年度と比較して1,728百万円の減となった。合併特例債や大型普通建設事業債などの償還が進み、地方債残高の減少が見込まれる一方、今後の普通建設事業などの状況によっては、地方債借入額の大幅増や充当可能基金である財政調整基金の取崩しが見込まれるため、当面、将来負担比率は近年の水準で推移していくものと予測される。



(出所：山陽小野田市令和5年度財政状況資料集)

図表 25 山陽小野田市の将来負担比率

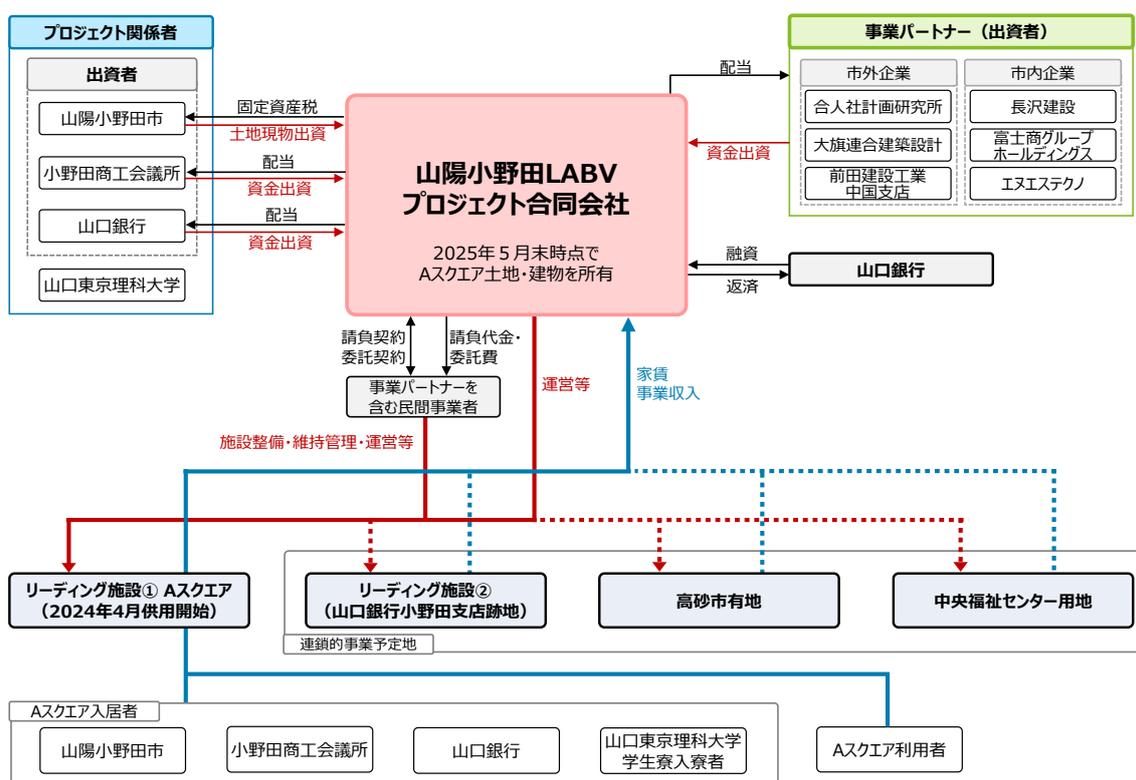
⁴ 地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率のこと。地方公共団体の一般会計等の借入金(地方債)や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標。

〈算出式〉将来負担比率=(将来負担額-(充当可能基金額+特定財源見込額+地方債現在残高等に係る基準財政需要額参入見込額))/(標準財政規模-元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額参入額)

2. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの概要

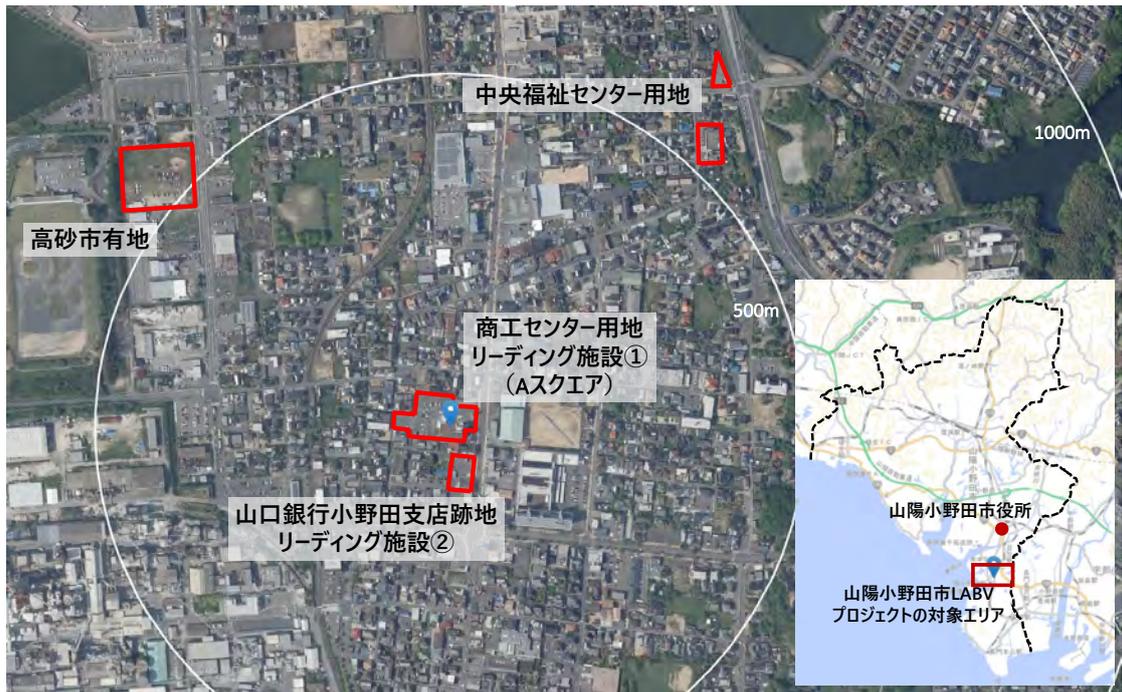
山陽小野田市では、商工センターを中心とした半径1km圏内、4か所の事業対象地を含むエリアの「にぎわい創出」を目指し、2018年からLABVプロジェクトに着手した。市が商工センター用地（市有地）を現物出資、民間8者（関係者2者（小野田商工会議所、山口銀行）、公募型プロポーザルで選定された事業パートナー6者）が資金出資して設立した官民共同事業体「山陽小野田LABVプロジェクト合同会社」が事業主体となり、2024年4月にリーディングプロジェクトと位置付ける官民複合施設（施設名称：Aスクエア）を供用開始した。なお、共同事業体への出資は行っていないが、山陽小野田市立山口東京理科大学も事業検討段階から関係者として関与している。

Aスクエアは、関係者である山陽小野田市（市民活動センター、福祉センター、出張所、地域職業相談室、会議室）、小野田商工会議所、山口銀行小野田支店、山口東京理科大学学生寮（66室）に加え、チャレンジショップや芝生広場の機能を有する官民複合施設である。なお、2025年5月末時点で残り3か所（山口銀行小野田支店跡地（民有地）、高砂市有地（市有地）、中央福祉センター用地（市有地））における連鎖的事業については計画策定中である。



（出所：山陽小野田市へのヒアリング等を基に作成）

図表 26 山陽小野田市 LABV プロジェクトの事業スキーム



(出所：国土地理院地図を基に作成)

図表 27 山陽小野田市 LABV プロジェクトの事業対象地



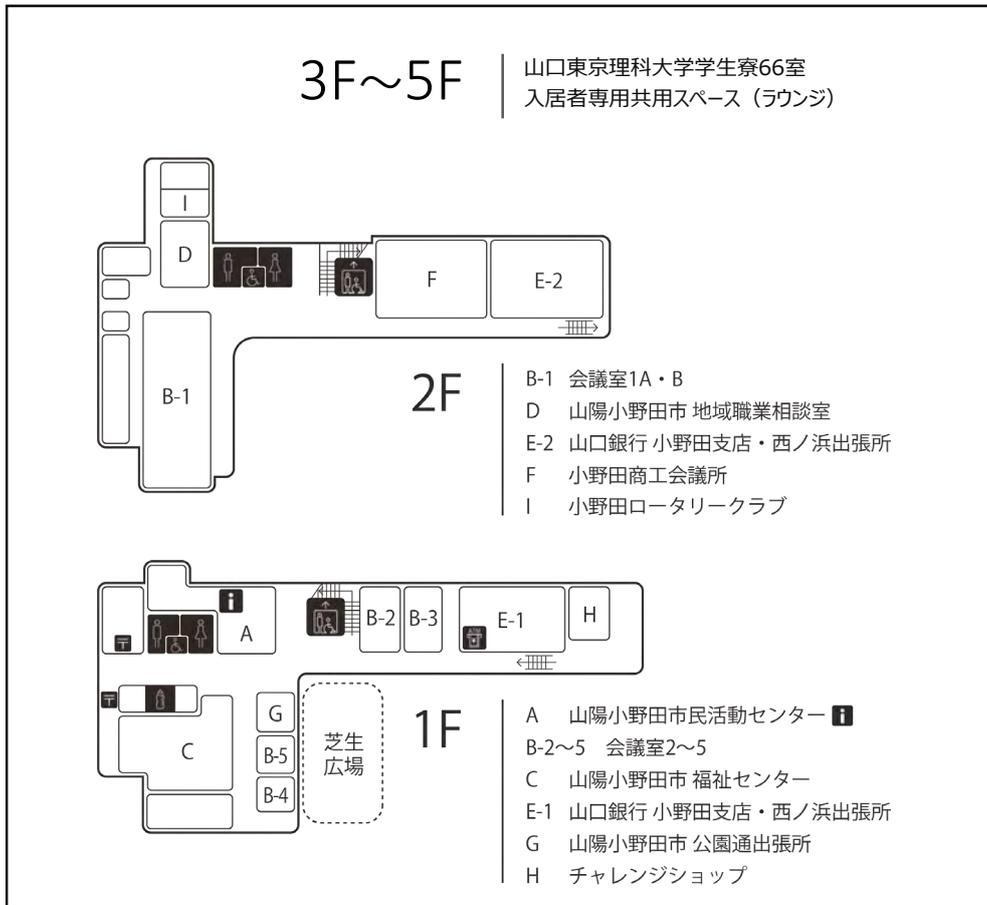
(出所：山陽小野田市 LABV プロジェクト要求水準書(付属資料))

図表 28 山陽小野田市 LABV プロジェクトの事業対象地の外観



(出所：山陽小野田市提供データを基に作成)

図表 29 A スクエアの外観と主な機能



(出所：山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社ホームページを基に作成)

図表 30 A スクエアのフロアガイド

3. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの変遷

図表 31 山陽小野田市 LABV プロジェクトの変遷

STEP	時期	内容
STEP 1 事業発案	2018年7月	山陽小野田市長と山口銀行小野田支店長との意見交換の中で、老朽化した公共施設（商工センター）と民間施設（山口銀行小野田支店）の更新が話題となり、商工センター用地で LABV を活用した官民複合施設の拠点整備を核としたまちづくり事業として検討を開始
	2019年3月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」の申請に関する議会説明
STEP 2 事業検討	2019年6月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」に関する補正予算議案審議
	2019年7月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」の補助採択を受けた調査業務開始
	2020年3月	PPP 導入可能性調査を通じて LABV 手法の優位性を確認
	2020年3月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」報告書の議会説明
STEP 3 公募	2020年7月	山陽小野田市、小野田商工会議所、山口銀行の関係者3者による LABV の本格的な事業化ステージへ移行することを報告する記者会見を実施
	2020年8月	LABV 事業体設立に関するアドバイザー業務委託に関する補正予算議案審議
	2020年8月	内閣府地方創生推進交付金を活用して事業パートナー公募に向けたアドバイザーによる伴走支援開始
	2021年4月	山陽小野田市 LABV プロジェクト事業構想の議会説明
	2021年4月	山陽小野田市 LABV プロジェクト事業構想の公表
	2021年6月	山陽小野田市 LABV プロジェクト募集要項等の公表
	2021年7月	募集要項等に係る第1回説明会及び現地見学会の開催
	2021年8月	募集要項等に係る第2回説明会の開催
	2021年11月	事業パートナーによる企画提案書の提出期限
	2022年1月	事業パートナー選定に係る審査会の開催 (プレゼンテーション及びヒアリング)
2022年2月	事業パートナー優先交渉権者の決定	
STEP 4 議会対応	2022年3月	市議会に公有資産（商工センター用地）に係る出資議案を上程し可決
STEP 5 LABV 設立	2022年6月	LABV に関する共同開発協定の締結
	2022年7月	商工センターの解体・撤去工事開始
	2022年8月	山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社設立に係る記者会見を実施
	2023年1月	内閣府地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム「地方創生 SDGs 官民連携優良事例」における「内閣府地方創生推進事務局長賞」を受賞
STEP 6 事業実施	2023年1月	A スクエア（リーディング施設①）の建設工事開始
	2024年1月	東洋大学との PPP（公民連携）推進に関する協定締結
	2024年4月	A スクエアの供用開始

4. 山陽小野田市 LABV プロジェクトの特徴

山陽小野田市 LABV プロジェクトの特徴（ポイントや留意点等）を事業段階ごとに整理する。



(1) STEP 1 事業発案段階

山陽小野田市 LABV プロジェクトは、2018年7月に山陽小野田市長と地域金融機関の山口銀行小野田支店長が定期的な実施する意見交換の中で、市が所有する商工センター（築40年超経過）と山口銀行が所有する山口銀行小野田支店（築60年超経過）の老朽化に伴う施設更新の話題をきっかけに事業化検討に向けて動き始めた。

山口銀行がグループ会社の地方創生コンサルティング会社（YMFG ZONE プラニング）に施設更新について相談。YMFG ZONE プラニングより山陽小野田市に対して、施設の複合化とあわせて機能集約後の跡地やその他遊休地を連鎖的に開発するまちづくり事業と捉え、当時国内では前例のない LABV を活用した提案が行われた。その後、山陽小野田市長の発意により、商工センターの入居者である小野田商工会議所も加えた3者によるプロジェクト推進に向けた座組が構築され、LABV 活用の可能性を確認するための事業検討が進んだ。



（出所：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、山陽小野田市 LABV プロジェクト要求水準書(付属資料)）

図表 32 商工センターと山口銀行小野田支店の位置図と外観

事業発案段階のポイントや留意点

①座組の構築

首長の事業に対する理解や事業推進力に加えて、事業発案段階から地域のステークホルダー（商工会議所、地域金融機関等）を巻き込んだ体制構築は重要である。本事業では、官民双方へのネットワークを有する地域金融グループがコーディネーターとしての役割を果たしたほか、ファイナンスを通じた事業性評価等の視点から各種アドバイスを行いながら案件形成を進めた点がポイントである。

②国の支援メニュー活用

検討の進め方や調査に要する予算の確保等、様々なハードルが想定される。本事業では国の支援を得ながら検討を進める方針とし、事業検討段階では国土交通省「先導的官民連携支援事業」の補助メニューを活用した。

③議会とのコミュニケーション

国の支援メニュー活用（申請手続）に先立ち、山陽小野田市では市議会に対して事業やLABVの概要、調査検討の進め方等に係る説明を実施した。LABVの特徴である公有資産の現物出資は、将来的に議会で公有資産出資議案の審議が必要となる点を見据えた対応であり、事業発案段階から議会とのコミュニケーションを図り始めたことは、その後の事業を円滑に進捗させる上でも極めて重要なポイントである。



(2) STEP 2 事業検討段階

本事業は、国土交通省「先導的官民連携支援事業」の補助採択を受けて調査検討が進んだ。検討に際しては、商工センター単体の施設更新ではなく、エリアの賑わい創出と交流人口の増加等も目指した官民連携事業と捉え、多様な PPP 手法の中でも特に面的再生につながる手法と期待される LABV の活用による可能性を優先的に調査することとした。

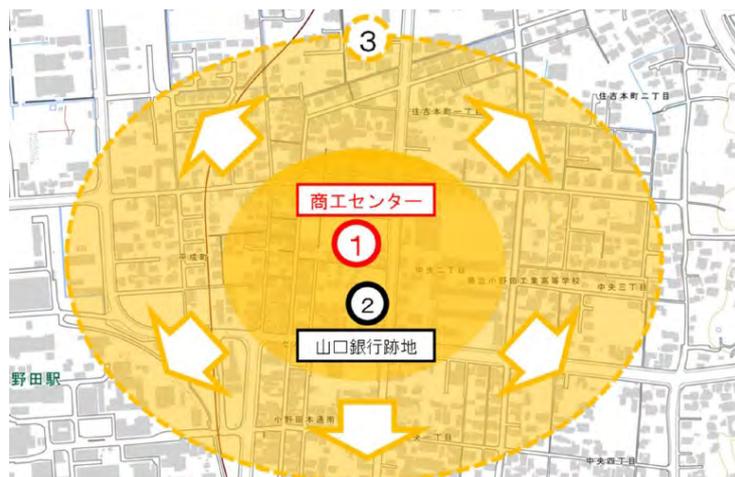
主な調査内容としては、周辺住民を対象としたワークショップや民間事業者へのアンケート、ヒアリングやサウンディング等が行われた。また、並行して関係者 3 者（山陽小野田市、小野田商工会議所、山口銀行）による協議も重ねながら進め、同調査において「LABV 方式に優位性有り」と結論付けた。

事業検討段階のポイントや留意点

①複数用地における連鎖的事業の検討

LABV の連鎖的開発といった特徴を踏まえ、事業及び事業対象とする公有資産の選定や開発着手の順番は慎重に検討する必要がある。行政視点の公共性のみを考えた場合、民間事業者の事業への理解や参画が見込まれにくくなる。行政として、民間視点の収益性についても理解し、公共性と収益性のバランスがとれる事業及び事業地の組み合わせが不可欠である。

本調査においては、リーディングプロジェクトとして商工センター用地と山口銀行跡地利活用を具体的な事業候補地として示し、その他の連鎖的事業地については継続して検討することとした。



(出所：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)

図表 33 事業検討段階における連鎖的事業開発のイメージ

②サウンディングの継続実施

各段階において、民間事業者との対話（サウンディング）は重要である。事業発案段階では、市の考え等を幅広く発信するオープン型、検討が進んだ段階ではより詳細に民間事業者の意向等を把握することに適したクローズ型と、求める目的や得られる効果等を考慮して実施方法を工夫することが、より効果的なサウンディングにつながる。サウンディングのポイントや地方公共団体として譲れない論点を事前に整理した上で情報発信を行い、民間事業者の意向等を踏まえて、事業参画の確度を高めるための仕組みやインセンティブ、事業内容等を検討する必要がある。その際、民間事業者の「関心＝事業参画」ではないことには留意する。

また、本事業では事業検討段階から、山口県や地域金融グループが主催する「山口地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォーム」(PPP/PFI 地域プラットフォーム) が実施する「官民対話」を活用しながら検討を進めた。官民対話の実施にあたっては、民間事業者へ情報を届け、事業に対する興味や関心を高めることで、実際に官民対話に参加してもらう必要がある。この点については、単純に公募を行い、自然体で参加者を募るだけではなく、主催者である地域金融グループのネットワーク等を最大限に活用することで地域内・外ともに複数の民間事業者との対話に繋げることができた。また、当時は対面開催でもあったことから、参加した民間事業者同士のマッチングの場としての効果もあったと考えられる。



(出所：YMFG ZONE プラニング提供)

図表 34 山口地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォームでの官民対話の様子

③住民の意向やニーズ等の把握

住民に対しては事後報告ではなく、可能な限り早期の段階からプロジェクトの方向性等を共有する場を設け、理解と協力を得ていくことが不可欠である。山陽小野田市 LABV プロジェクトは、地域住民を主要なターゲットとしたコンセプトで事業を実施するため、地域住民を対象としたワークショップの開催を通じて、様々なアイデアを把握するとともに、プロジェクトに対する理解醸成を促した。一方で、ワークショップへの参加人数や開催回数ともに少なかったことが反省点として挙げられ、A スクエア供用開始以降も事業への関心を持続させるための継続的な意見聴取は必要であると考えられる。

図表 35 事業検討段階における事業内容（機能）の候補

No	機能	事業可能性	ポイント
1	飲食	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリア内に飲食店が少なく、ニーズも高い ・ 他施設と連携して魅力あるサービス提供が期待できる
2	医療・福祉	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市中心部かつ他施設もあり、利便性が高い ・ テナントとして事業の安定性がある
3	住宅（学生寮・社宅等）	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生寮は定員増の影響で今後不足することが確実に見込まれており、大学側からも市街地での整備ニーズが高い ・ 社宅の老朽化に伴う建替えニーズがある ・ 借上げ等により賃貸住宅事業は安定性がある
4	交流拠点（広場等）	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広場として開放するだけではなく、日常的なイベント活用等により集客装置とするとともに、施設内機能と連携し、お金を落とす仕組みを構築、稼ぐ空間と位置付けて収益性も求める ・ 幅広い層から交流拠点に対するニーズがある ・ 市内大学のサテライトキャンパスについても大学側から検討可能といった意見がある
5	宿泊	○	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリア内では不足気味、出張者をターゲットとしたビジネスホテルは需要が見込まれる ・ 一定の駐車場確保が必要である
6	創業支援	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市、商工会議所、銀行があり連携した支援体制の構築が可能 ・ トライアルの場として広場等の活用が可能 ・ 事業化が見込まれたら、空き家・空き店舗を賃貸して出店という流れも期待できる
7	物販	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ おのだサンパークとの競合となれば難しい
8	ホール	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 300 名程度を収容できる大規模な施設になれば稼働率に懸念がある

（出所：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）

④市職員や市議会議員等の LABV に対する理解促進

従来手法とは異なる考え方や検討方法、手続等が必要となる PPP 手法に対しては、市職員や市議会議員、市内事業者等の理解を深めるとともに、プロジェクトに関する内容だけでなく、幅広く PPP 全般に対する理解を深めることが不可欠である。山陽小野田市では、調査検討と並行して連続的なセミナーを実施し、参加者の PPP/PFI のノウハウとスキルアップや意欲醸成を促した。

図表 36 事業検討段階で山陽小野田市が主催したセミナー開催概要

実施回	主な実施内容		
第 1 回	PPP の基本事項	第 1 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP の言葉の定義 ・ PPP 推進の背景、目的、現状 ・ PPP 手法の事業形態の分類 ・ 従来型手法との比較 ・ 国の PPP 分野の取組（内閣府・国土交通省）
		第 2 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ LABV についての概要
第 2 回	PPP 検討の詳細プロセス	第 1 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業発案及び導入可能性の検討 ・ 実施方針の策定及び公表 ・ 特定事業の選定及び公表 ・ 民間事業者の募集及び選定 ・ 事業契約等の締結等 ・ 事業の実施及びモニタリング ・ 民間事業者の提案のポイント
		第 2 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 山陽小野田市にあった LABV の検討 ・ 類似事例の紹介
第 3 回	PPP の事例紹介①	第 1 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間収益施設の併設/活用事例の紹介
		第 2 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ LABV における組織体の分類
第 4 回	PPP の事例紹介②	第 1 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的不動産の利活用における地元企業の多様な取組方策
		第 2 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来期以降の LABV 取組に向けた総括

（出所：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）

⑤庁内体制の強化

本プロジェクトが本格化することをきっかけとして、山陽小野田市では 2020 年 4 月に PPP/PFI 推進室を新設し、官民連携に前向きに取り組むという市の方針を組織として示した。これにより、LABV についての庁内の意識が確実に高まったほか、中長期にわたる事業が多い官民連携事業に携わる人材を育成していく土壌を整えた。



(3) STEP 3 公募段階

2020年3月に山陽小野田市がまとめた「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」において、LABV手法による商工センター用地利活用及びエリアの複数の事業候補地で連鎖的の事業の可能性について検討を行い、定性・定量面から評価を行った結果、LABVの活用の優位性が確認できた。特にサウンディング等により、民間事業者の事業参画に対する意見が確認できた点は成果であり、LABVプロジェクトの実現に向けて一歩前進した。同年7月に関係者3者（山陽小野田市、小野田商工会議所、山口銀行）が調査結果の報告及び事業化に向けたステージへの移行を発表する記者会見を行った。



(出所：山陽小野田市提供データを基に作成)

図表 37 関係者3者による記者会見の様子

その後、上記3者に加えて、山陽小野田市立山口東京理科大学も関係者として事業参画することが決定し、大学として課題であった学生寮の不足を解消するため、リーディングプロジェクト①の機能として学生寮を付加した複合施設の整備・運営の検討に向けて話が具体化した。

2021年4月にLABV設立に向けた事業パートナーの公募・選定に向けて、事業の方向性等をより詳細かつ幅広く周知するため「山陽小野田市 LABV プロジェクト事業構想」が策定、公表された。事業構想では、調査段階では継続検討と位置付けていた「連鎖的の事業候補地の特定」「基本コンセプトの設定」のほか、「事業対象地の活用方針や機能」「LABVを活用した整備手法」等がより具体的に示された。

事業構想の公表から2か月後の同年6月、募集要項等（実施方針、要求水準書等）を公表し、事業パートナーの公募手続を開始した。その際、LABVの会社形態は合同会社を前提とした共同開発協定書（案）や定款（案）もあわせて公表することで、市は業務執行社員とならないこと、議決権は限定的に有すること、配当を受け取らないことを明示した。この市の表明は、事業参画に関心を持つ事業パートナーの事業に対する心理的ハードルの抑制につながったと考えられる。

山陽小野田市 LABV プロジェクトの公募は、事業パートナーをコンソーシアム単位で選定し、選定されたコンソーシアムと市、関係者（小野田商工会議所、山口銀行）が LABV を組成した。また、事業内容は LABV を組成する前に一部決まっておri（主にリーディングプロジェクト①）、組成された LABV はコンソーシアムからの提案内容に基づき実施することを基本とした。公募では最終的に1つのコンソーシアム（6者から構成）から参加意向表明書及び企画提案書の提出がなされ、選定委員会による審査を経て、2022年2月に同コンソーシアムを優先交渉権者として選定し、審査講評を公表した。

公募募段階のポイントや留意点

①事業構想の策定・公表

公募資料の公表に先立ち、「山陽小野田市 LABV プロジェクト事業構想」を公表した。同事業構想では、民間事業者等の意見を踏まえて決定した事業の方向性を対外的に幅広く周知することを目的としており、公募に向けての事前準備を促すきっかけとなった。

②連鎖的事業の取扱い（公共性と収益性の両立）

当初検討段階では、全ての連鎖的事業に対する具体的な民間事業者からの提案と履行を求める想定であったが、サウンディング結果等より、将来の決まっていない事業まで詳細・具体的な提案を求めることは、民間事業者の事業参画において大きなハードルとなることがわかった。

連鎖的事業に求める機能として、公共性と収益性をバランスよく組み込むことは不可欠である。その観点から、比較的公共性の高いリーディングプロジェクト①に続き、全ての連鎖的事業において公共性のみを求めてしまうと、民間事業者の視点では収益性が見いだせず、その結果、プロジェクトそのものへの関心が低くなることが考えられる。そのため収益性のある候補地を含むことで、民間事業者にとってプロジェクトに参加することは将来のビジネスチャンスと捉えてもらう動機づけが必要となる。山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、サウンディング等を通じて事業候補地の一つである高砂市有地が事業収益性のある対象地に該当することが把握できた。加えて、提案段階で全ての連鎖的事業に対して詳細・具体的な提案を求めることは事業パートナーの心理的ハードルを高めることから、一定の事業方針等は求めるものの、仮に提案内容を将来履行しない場合においてもペナルティは付さない対応とした。行政として事業内容を全て確定させずに公募を行うことについては、議会を含めた庁内の理解が不可欠である。

図表 38 山陽小野田市 LABV プロジェクト要求水準書（連鎖的事業の取扱い関連項目を抜粋）

<p>7. 連鎖的事業</p> <p>事業構想で示しているとおり、令和2年3月の「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」では、民間事業者等へのアンケートやヒアリングを通じて民間収益事業及び連鎖的事業について、実現可能性のある機能がある。</p> <p>これらも踏まえて、連鎖的事業については事業パートナーからの提案により LABV 共同事業体において具体的な検討を行い各事業対象地の特徴等を考慮し、事業化を目指していく。整備対象施設ではないが、今後連鎖的事業として整備が見込まれる事業用地を以下に示す。要求水準書等については第6章で示す通りとする。</p> <p>(1)リーディング施設②</p> <p>山口銀行小野田支店がリーディング施設①内への移転が完了した後、市及び小野田商工会議所、山口東京理科大学、山口銀行等と連携し DX を活用したコワーキングスペースや起業家支援を行うインキュベーション施設、山口東京理科大学の大学連携施設など、リーディングプロジェクトに付随する連携施設としての活用を優先的に検討する。</p> <p>(2)高砂用地</p> <p>今後、事業パートナーからの提案を踏まえて検討する。</p> <p>(3)中央福祉センター</p> <p>今後、事業パートナーからの提案を踏まえて検討する。</p>

③事業パートナーの応募要件

山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、民間事業者によるコンソーシアム単位での応募を要件とした。コンソーシアム単位で公募を実施したため、当初から事業パートナー間でのビジョンの共有や適切な役割分担がなされており、選定後、すぐに詳細な事業化検討に注力することができたことはメリットである。一方で、事業に関心がある民間事業者がいてもコンソーシアムが形成できずに提案がなされないケースも想定されることには留意を要する。本事業では最終的に1つのコンソーシアム（市外企業3者、市内企業3者から構成）から応募があった。

④審査基準の重みづけ

山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、募集要項とともに「山陽小野田市 LABV プロジェクト優先交渉権者決定基準」を公表し、選考基準を事前に示した。配点の内訳として、1,000点満点中、提案価格に関する評価を100点（10%）、提案内容に関する評価を900点（90%）とした。また、提案内容についても LABV を活用した「にぎわい創出」を目指すため、面的活性化に資する提案を期待する配点割合とした。市として当該プロジェクトに対する思いや事業パートナーに期待する点をしっかりと表明する上でも、審査基準の審査項目・内容や配点割合に濃淡をつけることは重要である。

図表 39 審査項目（大項目）の内訳

審査項目（大項目）		配点
1	事業計画全般に関する事項	180
2	施設の整備業務に関する事項	180
3	施設の維持管理業務に関する事項	180
4	施設の運営及び LABV による付加価値のある事業、連鎖的事業に関する事項	360
合計		900



(4) STEP 4 議会対応

議会が LABV プロジェクトそのものの是非について直接関与するのは、一般的には公有資産の出資に関する議案審議の時のみとなるが、30 年超の長期にわたるまちづくりプロジェクトを円滑に推進していく上で、議会の支援や協力は不可欠である。そのため、市では 2018 年の事業発案当初から、事業の区切りごとに議会に対して丁寧な説明や報告を行うことで、議会の LABV やプロジェクトに対する理解が深まるように努めた。

図表 40 過去の議会対応及び公有資産の出資議案

時期	内容															
2019 年 3 月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」申請に関する事業説明															
2019 年 6 月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」に関する補正予算議案審議															
2020 年 3 月	国土交通省「先導的官民連携支援事業」報告書の概要説明															
2020 年 8 月	LABV 事業体設立に関するアドバイザー業務委託に関する補正予算議案審議															
2021 年 4 月	事業構想概要の説明															
2022 年 3 月	<p>商工センター用地に係る現物出資議案審議</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>議案第 34 号</p> <p>市有財産の出資について</p> <p>山陽小野田市 LABV プロジェクトを実施する会社法に基づく法人を設立するため、地方自治法第 96 条第 1 項第 6 号の規定により、次のとおり市有財産を出資することについて、議会の議決を求める。</p> <p>令和 4 年 2 月 21 日提出</p> <p style="text-align: right;">山陽小野田市長 藤田 剛二</p> <p>1 出資する市有財産（土地）の内訳</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>所在及び地番</th> <th>地目</th> <th>面積</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>山陽小野田市中央二丁目 6160番12</td> <td>宅地</td> <td>4,213.64㎡</td> </tr> <tr> <td>山陽小野田市中央二丁目 6160番14</td> <td>雑種地 (現況：宅地)</td> <td>684㎡</td> </tr> <tr> <td>山陽小野田市セメント町 6160番16</td> <td>雑種地 (現況：宅地)</td> <td>587㎡</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">計</td> <td></td> <td>5,484.64㎡</td> </tr> </tbody> </table> <p>2 出資する市有財産（土地）の評価額 112,000,000円</p> <p>3 出資する条件 1に規定する市有財産を普通財産に移管した場合に出資する。</p> <p style="text-align: right;">(出所：山陽小野田市ホームページ)</p> </div>	所在及び地番	地目	面積	山陽小野田市中央二丁目 6160番12	宅地	4,213.64㎡	山陽小野田市中央二丁目 6160番14	雑種地 (現況：宅地)	684㎡	山陽小野田市セメント町 6160番16	雑種地 (現況：宅地)	587㎡	計		5,484.64㎡
所在及び地番	地目	面積														
山陽小野田市中央二丁目 6160番12	宅地	4,213.64㎡														
山陽小野田市中央二丁目 6160番14	雑種地 (現況：宅地)	684㎡														
山陽小野田市セメント町 6160番16	雑種地 (現況：宅地)	587㎡														
計		5,484.64㎡														

議会对応段階のポイントや留意点

○その時点で決まっていないうこと（未来のこと）の説明

一般的な公共事業等においては、審議時点でスケジュールや仕様等が確定しており、その内容に基づいて答弁を行う。対して、LABV を活用したプロジェクトでは、その時点で決まっていないうことも多く、その結果、「たぶん、未来はこうなるだろう」といったニュアンスでの答弁に終始せざるを得ない。また、事業の決定権は LABV が有していることから、答弁で用いる主語は LABV となるが、LABV はこの時点で設立されておらず、参考となる資料は、事業構想や実施方針、公募時に事業パートナーから提出を受けた企画提案書等となる。

こうした、その時点で決まっていないうこと（未来のこと）を議会で答弁する必要があるため、説明者の LABV や事業に対する理解と強い意志はもちろんのこと、議会側がしっかりと LABV の仕組み等について理解し、決まっていないうことに対して公有資産を現物出資することを是とするに足る説明は不可欠である。

図表 41 商工センター用地に係る現物出資議案審議時の答弁内容（一部抜粋）

議員からの質問	執行部回答
PPP の中で LABV を選択した理由。	PFI は目的が決まってい、点での開発になる。柔軟な発想が生まれにくい。LABV は、民間の柔軟な発想をもらい、面的な広がりにつなげることができる。
なぜ商工センター用地のエリアで LABV を行うのか。	旧小野田市の中心地にぎわいを再創出するためのエリア設定。民間の方々とエリアの開発について、一緒に思いを共有することができ、収益性が担保できた。融資先も必要。条件がそろえば市内の他の地域でもできる。
経営に関与しないとは、市はどこまで発言権があるのか。	連鎖的事業の計画については、市は議決権を持つことで公共性は担保する。その他の通常の経営に市が入り込みすぎて、柔軟な経営を阻害するようなことはしてはいけない。
経営に関与しないことのメリットは。	第三セクターの失敗の教訓から経営には関与しないこととした。行政の理念が強過ぎて、理念先行で収益性が担保されなかったという事例が多々ある。LABV は土地の出資のみで、収益性が担保されれば、民間の自由度が高いしくみである。
有限責任とは。	市にとっては出資した土地のみの有限責任になる。
連帯債務は、市には発生しないのか。	有限責任なので、連帯保証は発生しない。
解散した場合、出資した土地が戻ってくるのか。	定款案には、解散時には財産の分配の割合は各社員の出資の価格に応じるとある。市には出資した土地が戻ってくることになる。
事業終了の 35 年後について。	色々なケースが想定される。体制の継続、あるいは解散。解散した場合は、市に土地が戻ってくる。建物の譲渡を受け、定期借地で運営していくことも想定される。
連鎖的用地の開発をしなかった場合、ペナルティはあるのか。	提案を受けるにあたり連鎖的用地の提案をもらい、財政的裏付けも踏まえたうえでの提案を市は求めようとした。しかし、日本初の LABV であり、ハードルを上げると参画がないのではないか、という話が民間の意見聴取であったので提案には確度を求めなかった。高砂市有地ではホテル、中央福祉センターでは子育て支援関係の住居と提案されたが、実施できなくてもペナルティが生じるものではないと事前に提案者には伝えている。
4 か所の開発だけでなく、エリアマネジメント、空き家対策などにも LABV 事業体は取り組むのか。	直接的に事業者が関与することと、波及効果が生まることがある。居住人口の増加は LABV プロジェクトの波及効果であり、LABV の付加価値創出と言える。空き家や空き店舗の利活用、エリアの付加価値創出、にぎわいづくりについては市も関係部署が連携を取りながら進めていく必要がある。

（出所：和西禎行「LABV 方式の普及に向けた制度理解と再現性向上のための考察」を基に作成）



(5) STEP 5 LABV 設立段階

2022年3月の山陽小野田市議会での公有資産（商工センター用地）に係る出資議案可決を受け、山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社の設立に向けた準備が本格的に始まった。LABV 設立に向けて、同年6月に出資者9者で共同開発協定書を締結し、4つの事業候補地におけるプロジェクトを連鎖的に開発する合同会社を設立し、事業を開始することを相互確認した。その後、山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社は諸手続を経て、設立された。

同年6月に合人社計画研究所1者で合同会社を設立後、同年10月に山陽小野田市、同年12月に残り7者が順次追加出資する形で合同会社に加わり、現在の山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社の形態となった。なお、LABV 設立に伴い、同年8月に出資者9者に山陽小野田市立山口東京理科大学を加えたプロジェクト関係者による記者会見が開催され、事業方針やリーディング施設①のイメージパース等が対外的に公表された。



(出所：山陽小野田市提供データを基に作成)

図表 42 プロジェクト関係者による記者会見の様子



(出所：山陽小野田市ホームページ)

図表 43 合同記者会見時に公表されたリーディング施設①のイメージパース

LABV 設立段階のポイントや留意点

①市のプロジェクトへの関与方針

公募段階前から市のプロジェクトへの関与方針(リスク・リターンを含む。)を示した。市の役割分担やリスク分担等を事業検討時から民間事業者との対話等を通じて、実現性の高い内容であらかじめ整理することで、官民双方が共通認識を持ち、LABV 設立までの意思決定等をスムーズに進めることができた。

具体的な市の関与方針として、「経営に関与しない(業務執行社員にならない)」「配当は受け取らない」ことを明示し、市は限定的な議決権を持つのみとした。このような方針を表明した背景には、時を同じくして市が出資した第三セクターが倒産したという理由があった。行政の理念が強すぎて、理念先行で収益性が担保されず、事業が成立しないことに加え、補助金など行政側の費用負担頼みで将来的に自走の見込みがないような事業の組立てを避けるため、経営に関する行政の関与を可能な限り小さくし、事業パートナーの事業に対する自由度を高めることに配慮した結果である。

図表 44 山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社の定款
(市の事業関与に関わる条文を一部抜粋)

第20条(議決権)

山陽小野田市を除く社員は、社員総会においてそれぞれ出資割合に応じて配分された議決権を有する。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。

- 一 第27条の社員総会の承認
- 二 第33条の社員総会の承認
- 三 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項

2 社員のうち、山陽小野田市は、社員総会において議決権を有しない。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。

<ul style="list-style-type: none"> 一 定款の変更（第8条に定める場合を除く） 二 第27条の社員総会の承認 三 第33条の社員総会の承認 四 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項 <p>3 社員のうち、株式会社山口銀行は、社員総会の決議事項のうち業務の決定に該当しないものにつき、議決権を有する。ただし、第1項各号の事項については、社員総会において議決権を有しない。</p>
<p>第21条（決議方法）</p> <p>社員総会の決議は、議決権を有し、かつ議決に加わることができる総社員の議決権数の過半数に当たる多数をもって行う。</p> <p>2 社員総会の決議事項について特別の利害関係を有する社員は、議決に加わることができない。</p>
<p>第34条（損益分配）</p> <p>各事業年度の利益の分配は、各社員の出資の価額の割合において行う。ただし、山陽小野田市は利益の分配を受けないものとする。</p>

②共同開発協定書の締結

PFI等の官民連携事業は、一般的に官と民が受発注の関係となることから、官と民で事業契約等を締結する。他方で、LABVは官民により設立される共同事業体がその後の事業を展開していくスキームとなることから、LABVと民間事業者が請負契約や委託契約を締結することとなる。そのため、官民の基本的な取決め（事業に対する方針等）は、共同開発協定書をもって行われる。協定書は将来の事業に対する確約を持たせるものでないが、官民間や事業パートナー同士の事業に対する基本的な方向性を示すものとなることから、あらかじめ案を公表の上、事業パートナー選定後に詳細を詰めることが望ましい。

図表 45 山陽小野田市 LABV プロジェクトの共同開発協定書の構成

第1条 目的	第7条 解除
第2条 商工センター跡地の開発	第8条 反社会的勢力の排除
第3条 共同事業体の設立	第9条 譲渡禁止
第4条 連鎖的事业	第10条 誠実協議
第5条 最終契約の締結	第11条 裁判管轄
第6条 秘密保持	

③連鎖的事业の取扱い（開発に係る優先交渉権）

山陽小野田市 LABV プロジェクトの連鎖的事业については、公募段階で事業対象地のみが示され（一部、事業に期待する方向性を含む。）、実際の実施内容は事業パートナーからの提案を踏まえ、設立された LABV が計画策定後に、事業実施といった流れになる。事業パートナーの視点では、プロジェクトに参画することで事業候補地に含まれる魅力ある事業（山陽小野田市 LABV プロジェクトの場合は高砂市有地）の開発に係る優先交渉権を得ることができ、この点が事業参画に係る動機づけの一つとなることが想定された。一方、地方公共団体の視点においては、高砂市有地の開発に着手するまでは事業パートナーが当該プロジェクトに対してしっかりとコミットしてくれると考えられたことから、その他公共性のある事業も安心して LABV に任せることができるといった利点があった。この点、山陽小野田市 LABV プロジェクトでは共同開発協定書に連鎖的事业に係る条文で、その取扱いの方針を相互確認する内容を示した。

図表 46 山陽小野田市 LABV プロジェクトの共同開発協定書
(連鎖的事業に関わる条文を抜粋)

第4条 (連鎖的事業)	
1	各当事者は、本プロジェクトの一環として、リーディングプロジェクトのほか、山口銀行小野田支店の所在地、山陽小野田市高栄にある市有地（高砂用地）、及び中央福祉センターの所在地についても、本プロジェクトの連鎖的事業として再開発等を行うことが想定されていることを相互に確認するものとする。
2	前項に規定する事業（以下、「連鎖的事業」という。）の具体的な内容、進行方法等については、リーディングプロジェクトの開始後、各当事者間で別途協議の上定めるものとする。
3	連鎖的事業を実行するために必要な諸条件については、当事者間で別途締結する各種契約（以下、「連鎖的事業契約」という。）において定めるものとする。

④LABV の組織体

山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、前述した「市のプロジェクトへの関与方針」を実現するため、共同事業体の組織体については、定款自治による経営の柔軟性等の特徴を有する合同会社とした。また、合同会社を選択して「市が業務執行社員にならない」ことにより、英国事例のように出資割合 50:50 に拘ることなく、議決権割合についても柔軟に定めることができた。

図表 47 LABV で想定される主な組織体（再掲）

組織体	株式会社	合同会社	有限責任事業組合
準拠法	会社法	会社法	有限責任事業組合契約法
最低資本金	制限なし	制限なし	制限なし
法人格	あり	あり	なし
出資者	1 者以上（株主）	1 者以上（社員）	2 者以上（組員）
出資者の責任	有限責任	有限責任	有限責任
内部自治	強行規定	定款自治	定款自治
内部規律	定款	定款	有限責任事業組合契約
最高意思決定機関	株主総会	社員総会	組員の総意
議決権	株主（1 株 1 票）	社員（1 者 1 票）	組員（1 者 1 票）
代表者	代表取締役	代表社員	なし
業務執行者	社員	社員	組員
監査役の設置	会社の種類によって必要	任意	不要
監査役の可能性	会社の種類によって必要	任意	不要
法人課税	あり（二重課税）	あり（二重課税）	なし（パス・スルー課税）
内部留保	可能	可能	実質的に不可能
特徴	社会的信用が高い 株式譲渡が自由	定款による内部自治	定款による内部自治 パス・スルー課税
主な留意点	二重課税 資本金による制約	二重課税 持分譲渡は全会一致が必要	内部留保が実質的に困難 財産所有が困難



(6) STEP 6 事業実施段階

2022年7月に商工センター建物及び底地が普通財産化され、同月より建物の解体工事が着手された。なお、解体工事は山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社が請け負うことで、通常の公共の発注スケジュールと比較しても、各段にスピード感ある対応が可能となった。

リーディング施設①の建設中は建築資材価格が高騰を続けたため、事業パートナーからの提案内容(テナントの家賃坪単価)では事業費回収が難しいことが判明した。そこで、施設整備と並行して各テナントと賃貸借条件に係る家賃交渉が行われ、2024年4月にリーディング施設①(Aスクエア)が供用を開始した。

リーディング施設②に位置付けられている山口銀行小野田支店跡地や連鎖的事業地(高砂市有地、中央福祉センター用地)に係る開発内容等は LABV 内で検討中である。



(出所：山陽小野田市提供データを基に作成)

図表 48 Aスクエアオープニングセレモニーの様子

事業実施段階のポイントや留意点

①物価（建築資材）上昇時の対応

リーディング施設①は官民複合施設であり、主な収入源はテナントからの家賃収入となる。これらのテナントからの家賃収入から逆算して総事業費を算出、身の丈にあった事業規模とした。施設整備費は全額を金融機関からの借入（期間 35 年間）で対応。公募時から物価が上昇したため、テナントとの家賃交渉を行うことで、収支のバランスを図った。

②LABV 内での意思決定方法（部会設置）

LABV として重要な意思決定を行う場合は、全社員による社員総会を開催する。一方で、業務執行の大半は事業パートナーに委ねるスキームとしている。また、円滑に事業を推進するため、建設部会、維持管理・運営部会、付加価値業務部会を設置し、基本的な業務執行については、各部会の判断で進めることでスピード感を落とさずに事業を進めた。各部会の状況を把握するため、リーディング施設①がオープンするまでは、月に 2 回の頻度で全体会議を行い、全社員が事業の進捗状況等を把握することができる体制を整えた。

③モニタリング方法

市は、「経営に関与しない」としながらも、「連鎖的事业」（事業内容や追加での公有資産の現物出資）、「事業への付加価値創出」など行政として事業内容を全て確定させないプロジェクトの進行を「柔軟性・良きあいまいさ」としてのリスクとして認めている。山陽小野田市 LABV プロジェクトはセルフモニタリングを基本としているが、こうした行政としてのリスクを許容していることをより補完するためには、公共性の実現について進捗を確認する第三者評価機関などの設置についても検討する必要がある。

④付加価値創出に向けた取組

人口減少や少子高齢化の影響から、多くの地方公共団体においてコミュニティの担い手不足や地域活動の活性化は課題であるが、本プロジェクトに関しては地元と良好な関係が続いている。これは可能性調査の段階から地域住民等と意見交換を行うなどを通じて、一定の理解が進んだことも大きい。加えて A スクエアに山口東京理科大学の学生寮（66 室）が機能として加わったことにより、地域における交流促進や学生（大学）と連携した地域の活性化など、今後のまちの変容への期待の表れとなっていることが考えられる。



(出所：山陽小野田市提供)

図表 49 Aスクエアでの「コミュニティ・ミートアップ（市民団体等の交流会）」の様子

⑤プロジェクトを後押しする施策の展開

A スクエアの供用開始後、周辺には新しく飲食店が進出するなど徐々にまちの変化が見られている。市としても、本プロジェクトに関連付けた周辺環境の変化を後押しする施策を進め、事業効果の最大化に取り組んでいる。具体的には、A スクエアに近接する旧商店街エリアを中心とした補助上限額を上乗せした空き店舗の利活用支援や、空き家等活用促進区域設定による空き家等を活用した地域における経済社会的活動を促進する取組などを進めている。

第3章 事例を踏まえた LABV の活用に向けたポイントや留意点

LABVの活用に向けた検討項目は、官民連携事業全般と大きな違いはないものの、LABV特有の視点がいくつかある。本章では、LABVの活用に向けて特に重要と考えられるポイントや留意点について、山陽小野田市実務者のコメントとあわせて整理する。なお、繰返しとなるが LABV は確立されたスキームがないことから、各検討団体が置かれている環境や情勢、民間事業者等とのサウンディングなどを通じて、適した制度設計にカスタマイズしていくことが重要である。

①LABV の組織体

英国での LABV 事例では「公的不動産を現物出資し、民間事業者がその価値に相当する金額を現金出資する」とし、官民の出資割合は 50:50 を基本としているが、この官民の出資割合について、日本における LABV の官民の出資割合は特に決められたものはない。行政が現物出資する公有資産（主に土地）は地方部においても特に中心市街地となれば一定の資産価値が認められるものも多く、その資産評価額と同等の資金出資を民間事業者に求めることは LABV の活用に向けてハードルが高くなることが懸念される。

ここで注目する点が LABV の組織体である。組織体によっては出資割合に関わらず議決権等を柔軟に設定することが可能なものもあり、その組織体が合同会社である。合同会社の議決権は、基本的には 1 社員 1 議決権とされているが、定款による自治が認められていることから、事業に対する官民双方の関与方法や関与割合等、柔軟な設計が可能である。それぞれの地方公共団体等が置かれている立場や地域事情は千差万別であるため、日本において LABV を活用する際の組織体について、まずは合同会社を検討することが望ましいと考えられる。一方で、定款による自治は柔軟な制度設計を可能とする反面、株式会社と比較して数の少ない合同会社の設立に際しては、何をどこまで決めればよいのか判断に迷うことが想定される。この点については、事業検討の過程において民間事業者との対話などを通じて、しっかりと内容を検討していく必要がある。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市の場合、共同事業体への出資割合は官民 85:15 となったため、市が最大出資者となりました。市は検討当初から経営に関与しない（リスクを負わないがリターンも受け取らない）方針を掲げていたため、この点をクリアするために、定款による自治が認められる合同会社での LABV 組成を選択しました。しかしながら、連鎖的事業地の計画や追加での現物出資等、完全に経営に関与しないことは不可能であることから、定款において限定的に議決権を有する条項を設定しました。その際、あわせてリターン（配当）を放棄することで、事業パートナーのモチベーション維持等に資する工夫を行っています。また、市がリターンを放棄することは、連鎖的にプロジェクトを進めていく際の持続性や事業の安定性を下支えする効果もあると考えています。

(前ページからのつづき)

一方で、合同会社は定款による自治が認められているが故にその内容をどこまで決めればよいのか、また株式会社と比較して参考となる事例も少ないと思われまますので、山陽小野田市 LABV プロジェクトで実際に使用している共同開発協定書、定款を参考資料として本解説書に掲載します。実際の事業検討時には、各検討団体の実情等に応じてカスタマイズする必要がありますが、参考資料の位置付けでご活用ください。

②官民の役割・リスク分担

LABV は、地方公共団体等が公有資産の現物出資、民間事業者が資金出資をして設立する共同事業体を指すことから第三セクターに該当する。第三セクターは、これまでの活用実績から負のイメージが強く、行政による債務保証や事業が悪化した際の追加資金・人員投入等が行われてきたが、それでも経営破綻に陥る事業もあった。LABV では、従来型の第三セクターの課題等を踏まえ、新たな第三セクター像として、官と民の経営責任や法的責任、財務負担などの範囲を予め適切に定めることが必要である。これらは地方公共団体等の事業への関わり方や方針等により一概に同一ルールとすることは難しいが、その基本的な考え方としては PFI 事業と同様、「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」という基本的な考え方に基づき検討することが望ましい。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市の事業関与方針として、「経営に関与しない（業務執行社員にならない）」「配当は受け取らない」ことを明示し、市は限定的な議決権を持つ関わり方をとっています。このような方針を表明した背景には、時を同じくして市が出資した第三セクターが倒産したという理由があり、行政の理念が強すぎて、理念先行で収益性が担保されず、事業が成立しないことに加え、補助金など行政側の費用負担頼みで将来的に自走の見込みがないような事業の組立てにより倒産したという理由があります。行政の経営関与を可能な限り小さくし、事業パートナーの事業に対する自由度を高めることで、こうした事態をクリアしたいと考えています。

山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、実施方針において市が負うリスク・責任等をあらかじめ明示するとともに、共同開発協定書において市の事業への関わり方を定めて事業を進めています。これから LABV を検討される皆様ごとに、事業における官民の役割・リスク分担等は異なってくると思いますが、これまでの山陽小野田市の経験より、行政の過度な経営関与は避けることが望ましいと考えています。

(前ページからのつづき)

図表 50 実施方針（事業実施に係るリスク・責任等の分担箇所を抜粋）

段階	リスクの種類	リスクの内容
共通	許認可リスク	事業パートナーの責によらない市が取得すべき許認可の遅延
	用地の瑕疵リスク	市が提示した資料等により通常は予測できない用地の瑕疵
	環境リスク	市が行う業務による周辺環境の悪化
	事業中止・延期・遅延リスク	市の事由による事業の中止・延期・遅延
	第三者賠償リスク	市の事由による事故によるもの
	契約リスク	市の事由により契約締結の中止
調査・設計	測量・調査リスク	市が提示した測量・調査の不備
建設工事	工事の遅延・工事費の増大リスク	市の指示による提示条件等の不備・変更等に起因するもの

■想定される市が負うリスク（リーディング施設①が完成し、維持管理・運営が開始されるまで）

図表 51 山陽小野田市 LABV プロジェクトの共同開発協定書（関連条文を一部抜粋）

第10条（誠実協議）

各当事者は、本協定に定めなき事項に関して、民法その他の法令の規定及び取引慣行に従い、誠意をもって協議の上解決するものとする。

図表 52 山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社の定款（関連条文を一部抜粋）

第9条（業務の執行）

当社の業務執行社員は、山陽小野田市及び株式会社山口銀行を除く全ての社員とする。

2 当社の業務は、社員総会の決議により決定する。

3 当社の常務は、前項の定めにかかわらず、業務執行社員が単独で行うことができる。

第20条（議決権）

山陽小野田市を除く社員は、社員総会においてそれぞれ出資割合に応じて配分された議決権を有する。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。

一 第27条の社員総会の承認

二 第33条の社員総会の承認

三 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項

2 社員のうち、山陽小野田市は、社員総会において議決権を有しない。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。

一 定款の変更（第8条に定める場合を除く）

二 第27条の社員総会の承認

三 第33条の社員総会の承認

四 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項

3 社員のうち、株式会社山口銀行は、社員総会の決議事項のうち業務の決定に該当しないものにつき、議決権を有する。ただし、第1項各号の事項については、社員総会において議決権を有しない。

第21条（決議方法）

社員総会の決議は、議決権を有し、かつ議決に加わることができる総社員の議決権数の過半数に当たる多数をもって行う。

2 社員総会の決議事項について特別の利害関係を有する社員は、議決に加わることができない。

③その時点で決まっていなことを可とすることへの理解と許容

行政の基本的な考え方として、事業の予算化や議会への説明責任等から、事業内容等が決まっていなことに對して判断しな（できない）ことがある中、LABV を活用した事業を成立させるためには、単なる事業の是非にとどまらず、「その時点で決まっていなこと（状況等を勘案しながら判断して決めていくこと）を可」とする従来思考からの転換が求められる。

LABV における「あいまいさ」の具体例としては「連鎖的事业」が挙げられる。官民連携事業では事業対象地、またその対象で実施する事業内容や機能等について要求水準書等で定められることが一般的であるが、LABV 事業においては、連鎖的事业の内容等について要求水準書等でコンセプトや活用方針等について一定程度は示しつつも、具体的な内容は LABV 組成後に決定していく流れとなる。つまり、公募段階において地方公共団体等は「将来、民間事業者と共同で公共性を定義するパートナーを選ぶ」こと、民間事業者は「将来、地方公共団体等と共同で公共性を定義するパートナーに選ばれる」ことを目指すことから、双方とも「あいまいさ」を受け入れていることとなる。この「その時点で決まっていなことを可とすることへの理解と許容」に基づく行政運営は、限られた財源の有効活用面からリスクと考えられる側面がある一方、事業の「柔軟性」と「迅速性」を獲得するためには必要な視点である。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市では、検討当初は4つの全事業候補地に対して事業パートナーから提案及びその履行を求める予定でしたが、サウンディング等を通じて、市が考える方針は民間事業者にとってハードルが高く、事業参画意欲を低減させてしまうことに繋がること分かったため、最終的にリーディングプロジェクト①（Aスクエア）のみ具体的な提案を求めることとしました。また、一般的な公共事業では官民の契約に基づき事業が実施されますが、LABV では共同開発協定書はあるものの、官民間での事業契約は存在しません。そのため、市職員、議会を含む全ての関係者が、このLABV の特性を十分に理解・許容することが、LABV の活用、またその効果を最大限享受する上で必要かつ重要なプロセスであると思います。

④連鎖的事业の開発に係る優先交渉権

LABV を活用した事業にどういった事業をいくつ組み合わせるかは、その後の事業全体の持続性を左右すると考えられる。LABV では複数事業を連鎖的に実施していくためバンドリングの要素があるが、このバンドリングも公共視点だけでなく、民間視点、つまり収益性のある事業を組み合わせることが事業を成立させる上で重要なポイントの一つである。収益性のある事業が組み込まれば、その開発に係る優先交渉権を得ようと、事業参画を検討する民間事業者へのインセンティブとなる。

収益性のある事業を組み合わせることや開発の順番をどうするか、このような点については事前のサウンディングや事業パートナーからの提案内容等を踏まえ、LABV 設立後

に官民双方が納得のいく計画を策定するとともに、連鎖的事業の開発に係る LABV としての意思決定方法や公平性、透明性を担保するための行政としての関与方法（連鎖的事業の開発に係る行政が有する議決権割合や議会による公有資産の追加現物出資に関する議案審議等）について、定款等で定めておくことが望ましい。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市 LABV プロジェクトの A スクエアは、テナントからの家賃収入が主な収益源です。また、山口銀行小野田支店跡地や中央福祉センター用地についても市場性等から大きな収益が生まれる可能性は高くないと思います。そうした中、事前のサウンディング結果等から、高砂市有地は立地のポテンシャル（周辺に商業施設があり、マンション新設が進んでいるエリア）から、収益性のある事業展開が可能と考えています。公共性と収益性の組み合わせ、またその開発の順番は、事業パートナーにプロジェクトへ主体的に取り組んでもらうためのポイントの一つとして重要です。

⑤議会対応

LABV は公有資産（主に公有地）を現物出資して設立するため、議会による公有資産の出資に関する議案審議が必要となる。円滑に審議を進めるためには、議会の LABV や事業に対する理解は不可欠であることから、事業の区切りごとに丁寧な報告や説明を行うことが望ましい。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市では、これまでに議会に対して計 6 回の説明や審議を行い、その都度、議員の理解を得ながら事業を進捗させてきました。実際の議会対応のタイミングは、以下のとおりです。

- ①2019 年 3 月 国土交通省「先導的官民連携支援事業」申請に関する事業説明
- ②2019 年 6 月 国土交通省「先導的官民連携支援事業」に関する補正予算議案審議
- ③2020 年 3 月 国土交通省「先導的官民連携支援事業」報告書の概要説明
- ④2020 年 8 月 アドバイザリー業務委託に関する補正予算議案審議
- ⑤2021 年 4 月 事業構想概要の説明
- ⑥2022 年 3 月 商工センター用地に係る現物出資議案審議

⑥事業推進体制の持続性

官民連携事業における官と民の一般的な関係性は、発注者（官）と受注者（民）である。対して、LABV は官と民が対等な立場で共同事業体を組成するため、契約関係ではなく、エンゲージメント（自発的に自らの力を発揮する貢献意欲）で成立していると言われことから、地方公共団体等が事業パートナーに要求する内容やその度合いが当初想定した以上に高いレベルであることや、事業パートナーが出資者としての既得権益を強く主張することなどにより、事業の硬直や住民ニーズと乖離した状況となることは避けなければならない。こうした状況を回避するためのガバナンス体制の構築は不可欠である。具体的な対

策としては、官民双方の意向を踏まえた共同開発協定書の締結や定款への必要事項の明記、組織運営上のルール作りによる措置が考えられる。

こうしたガバナンス体制の構築により、長期にわたりエンゲージメントの関係性を持続していくことが安定した事業継続に不可欠となるが、地方公共団体等の首長が代わり、事業が政策転換される事例は全国でも起きていることから「政治リスク」が存在する点は否定できず、この政治リスクを完全に回避する策は不可能である。一方で、事前に対応を考えておかねばならない点は「人事リスク」である。担当者が代わり、業務が引き継がれていくうちに、当初、関係者間が持っていた熱量が失われていくことが想定される。この熱量は徐々に冷めていくことを前提として、熱量がある担当者が残っている事業開始時に、属人的な業務についてはルール化・書面化しておくことが重要となる。また、この考えは共同事業体の関係者間だけでなく、各組織内での引継ぎも同様に留意する必要がある。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市では、これまでに本格的な PPP/PFI 事業の実績がなかったため、まずは職員の PPP に対する理解醸成が必要と考え、国が主催するセミナー等へ積極的に参加して、徐々に職員の PPP に対する理解を深めていきました。その後、企画課内に PPP/PFI 推進室を設置し、複数名で対応することで「人事リスク」を極力抑える体制を構築しています。

共同事業体における官民のガバナンス体制について、山陽小野田市では事業検討段階から可能な限り民間の創意工夫が発揮できる事業推進体制の構築を目指してきました。一方で、何らかの理由により事業の継続が困難となる場合もあり得ます。山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、実施方針等を通じて、市として山陽小野田市 LABV プロジェクトにおける官民連携のあり方に対する考え方を示しました。そうした市の方針に賛同いただいた事業パートナーに、事業参画いただくことができたと考えています。

図表 53 実施方針（事業が継続困難となった場合における措置に関連する章を抜粋）

第8章 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項

1. 事業パートナーの責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合

市及び小野田商工会議所と山口銀行は、(仮称)共同開発協定に定めるところにより、事業パートナーの責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合やそのおそれが生じた場合に、事業パートナーと協議の上、改善を図ることを求める。その後、改善が認められない場合に、市及び小野田商工会議所と山口銀行は LABV 共同事業体を解散することができる。

この場合において、事業パートナーは、市及び小野田商工会議所と山口銀行に直接的に生じた損害を賠償するものとし、市側にも一部過失があった場合には、その過失について相殺し、損害額を賠償するものとする。

2. 市及び小野田商工会議所と山口銀行の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合

事業パートナーは、(仮称)共同開発協定書に定めるところにより、市及び小野田商工会議所と山口銀行の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合に、市及び小野田商工会議所と山口銀行と協議の上、LABV 共同事業体を解散することができる。この場合において、市及び小野田商工会議所と山口銀行は、事業パートナーに直接的に生じた損害を賠償するものとし、事業パートナーにも一部過失があった場合には、その過失について相殺し、損害額を賠償するものとする。

3. その他の事由により事業の継続が困難となった場合

市及び小野田商工会議所と山口銀行、事業パートナーは、不可抗力、その他双方の責めに帰することができない事由により事業の継続が困難となった場合に、市及び小野田商工会議所と山口銀行、事業パートナーが、解決策や事業継続の可否について協議を行うものとする。

(前ページからのつづき)

事業実施後は複数の部会を設け、日常の業務執行については基本的に事業パートナーに裁量を委ね、定期的な全体会議も開催することで、全社員が事業進捗等を把握できる体制としています。また、共同事業体として重要事項等を決定する際は、社員総会（定時、臨時）を開催して対応しています。

当面は、現在の共同事業体構成メンバーで事業を遂行していく予定ですが、今後具体的に連鎖的・事業内容の検討を進めていく上で、新たに必要となる技術やノウハウが出てくるかもしれません。その場合は、新たな事業パートナーの加入や協力企業を募ることで対応していく方針です。そうした山陽小野田市 LABV プロジェクトに関心を持ち、事業関与したいと考える民間事業者に対しては、共同事業体として受け皿となる仕組み（民間提案制度をイメージ）について、今後構築する必要があると考えています。

⑦ファイナンスの重要性

一般的な公共事業は公的資金で実現されるが、LABV が実施する事業は基本的には民間資金が必要となる。つまり事業の実施、継続に向けては金融面でのバックアップ体制が不可欠といえる。金融機関が事業に関与することは金融支援だけでなく、事業全般に対するモニタリング機能も期待できることから、その役割は非常に重要である。

また、LABV の資金調達方法として金融機関からの出融資のほか、交付金やクラウドファンディング、企業版ふるさと納税や不動産証券化等の多様な手法が考えられるため、運用面やコスト面などを考慮し、適した資金調達方法の検討が求められる。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市 LABV プロジェクトは、事業発案時から地域金融機関の山口銀行が関係者として事業参画していた点が大きなアドバンテージであったと思います。銀行との連携は、金融支援だけでなく民間事業者との幅広いネットワークや情報等にも期待できます。A スクエアで必要となる資金は、資本金を除いて、全額を共同事業体が山口銀行からの借入で対応していますが、検討段階では、地域企業や住民からの資金提供（出資）を募ることで、地元の開発案件に対して自分ごととして参画してもらい、地域の協力者やファンを増やすことにより、事業の安定性や計測性を高めることを企図して、不動産証券化の活用（図表 54 参照）についても検討を行いました。今後も、地域企業や住民が参画できる手法を検討していければと考えています。また、山陽小野田市 LABV プロジェクトでは、プロジェクトに賛同いただいた民間事業者からの企業版ふるさと納税も財源の一部として活用させていただいています。

(前ページからのつづき)

図表 54 事業構想 (不動産証券化の検討に関する箇所を抜粋)

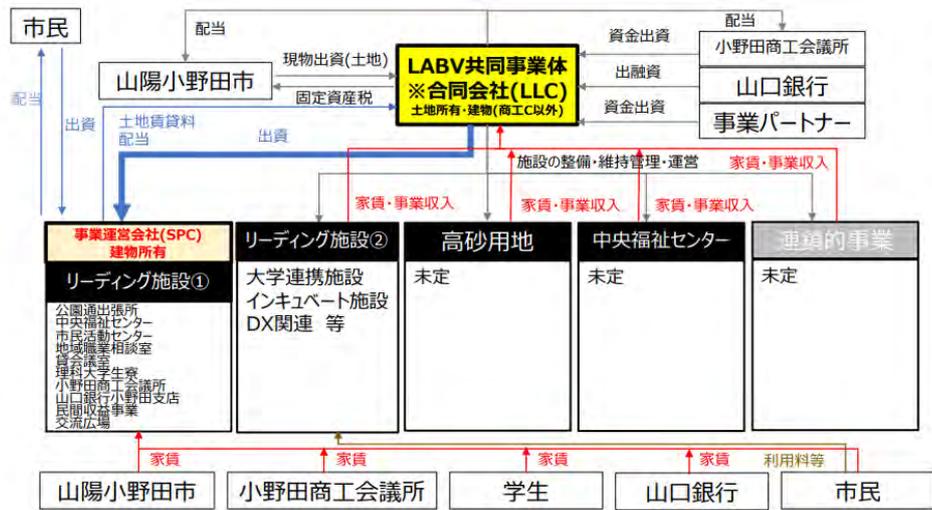
第6章 不動産証券化

1. 不動産証券化手法の活用による事業スキームの検討や背景

本スキームでは不動産証券化手法を活用し、地元企業や市民からの資金提供(出資)を募って、地元の開発案件に対して自分ごととして参画及び関わる仕組みが検討できる。地域の協力者やファンを増やすことにより、事業の安定性や継続性がさらに高まることが期待される。

また、LABV プロジェクトは地元資本による地域のための不動産活用を目指しており、不動産証券化手法は投資家保護のために様々な制約はあるが、不動産特定共同事業等を活用すれば SPC へ課税される法人税(二重課税)の回避や不動産流通税の軽減も可能である。メリットも多いことから、今後の事業化に向けた具体的な検討を行っている。

なお、不動産証券化を活用した場合の事業スキームは下記が想定される。



※ 法人形態は提案により調整するものとする

⑧モニタリング対応

事業を円滑に進捗させるためには適切なモニタリングが不可欠である。上記⑦ファイナンスの重要性で述べた財務モニタリングはファイナンスの観点からカバーできる。一方で、事業進捗についてはセルフモニタリングである程度カバーができると考えられるが、長期的に事業実施を行っていく中で、共同事業体の構成メンバーだけでは評価が難しいことも出てくるのが想定される。

LABV は、一般的な PFI 事業と比較すると民間の裁量が大きくなるケースが想定されることから、その事業実施については透明性や公平性を担保し、客観的な評価や説明責任を果たす観点より、事業規模や実施期間、コスト面等も勘案しつつ、有識者による第三者評価機関などの設置について検討することが望ましい。

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市 LABV プロジェクトのモニタリング体制として、事業構想や実施方針ではセルフモニタリングに加えて、客観的視点から金融機関による財務モニタリングや有識者等による第三者評価機関などの設置や運用を検討することとしましたが、事業パートナーからの提案を受け、実際の運用としてはセルフモニタリングと金融機関による財務モニタリングのみを採用しています。リーディング施設①（A スクエア）についてはこれらのモニタリング機能のみでも問題はないかと思っておりますが、今後、連鎖的事业での取組や付加価値創出に向けた取組によっては専門性も求められ、既存の関係者だけでは客観性が担保できない可能性もあることから、有識者等による第三者評価機関の設置について検討していく必要があると考えています。

図表 55 実施方針（モニタリングの実施方法に関する箇所を一部抜粋）

(2)モニタリングの実施方法

市は経営に関与しないため、LABV 共同事業体の公募から選定、LABV 共同事業体設立までの間のみ進捗状況をモニタリングする。

LABV 共同事業体は事業期間中における達成目標とその期限を設定し、業務が確実に遂行され、かつ LABV 共同事業体の財務状況等が適切であるかについてセルフモニタリングを実施する。なお、セルフモニタリングに加えて、客観的視点により、LABV 共同事業体が策定する事業計画に対する事業進捗等の確認や評価を行う必要があり、金融機関による財務モニタリングや有識者による第三者評価機関などの設置や運用を検討する。

2024 年 4 月に供用開始した A スクエアに関しては、プロジェクト関係者全員が LABV という前例のない手法での事業実現に向けて手探りの状況であったことから KPI 等の設定までは至っていませんでした。しかしながら、連鎖的事业や付加価値創出に向けた事業を今後も検討、実施していく上で、目指すべき方向性や KPI 等を設定することは、事業の質や規律を高めるためにも不可欠であると考えています。この点については今後の課題と捉えており、モニタリング体制と並行して検討していければと思います。

⑨相談窓口

LABV を含む PPP の検討に向けて「まず誰に相談すればよいか」、特に PPP 事業の実績がない地方公共団体等にとって最初に直面する課題の一つとなる。その場合、内閣府等や専門家、民間コンサルタントへの相談が考えられるが、その他の身近な相談窓口として、PPP/PFI 地域プラットフォームへの相談も考えられる。PPP/PFI 地域プラットフォームは、全国各地に設置され、地方公共団体や金融機関・金融グループ等が代表者（運営主体）を担うプラットフォームが多く、各地域における PPP/PFI の普及啓発やその推進に向けた様々な取組が実施されている。特に PPP/PFI 地域プラットフォームに参加している金融機関・金融グループは有効な相談窓口であると考えられる。前述した⑦ファイナンスの重要性で述べた点に加え、金融機関・金融グループが官民双方に有するネットワークや調整役としての機能等へは期待ができるため、相談窓口の一つとして参考にしてほしい。

図表 56 PPP/PFI 地域プラットフォーム協定制度協定先（令和7年度）（第7次までの協定順）

PPP/PFI 地域プラットフォーム名称	代表者の構成（※下線は金融機関や金融グループ会社）
川崎市 PPP プラットフォーム	川崎市
横須賀 PPP/PFI 地域プラットフォーム	横須賀市
とやま地域プラットフォーム	富山県、富山市、財務省北陸財務局、 <u>株式会社日本政策投資銀行</u> 、 <u>株式会社北陸銀行</u> 、 <u>株式会社富山第一銀行</u>
いしかわ PPP/PFI 地域プラットフォーム	<u>株式会社北國銀行</u> 、石川県、 <u>株式会社日本政策投資銀行</u> 、財務省北陸財務局
ふくい地域プラットフォーム	<u>株式会社福井銀行</u> 、福井県、福井市、 <u>株式会社日本政策投資銀行</u> 、財務省北陸財務局、 <u>株式会社福邦銀行</u>
ぎふ PPP/PFI 推進フォーラム	国立大学法人 岐阜大学、岐阜県、岐阜市
静岡市 PPP/PFI 地域プラットフォーム	静岡市
みえ公民連携共創プラットフォーム	三重県、 <u>株式会社百五銀行</u>
淡海公民連携研究フォーラム	国立大学法人 滋賀大学、滋賀県、 <u>株式会社滋賀銀行</u> 、 <u>株式会社しがぎん経済文化センター</u>
京都府公民連携プラットフォーム	京都府
和歌山県官民連携プラットフォーム	和歌山県
鳥取県 PPP/PFI 推進地域プラットフォーム	鳥取県
広島県 PPP/PFI 地域連携プラットフォーム	広島県、 <u>株式会社広島銀行</u> 、 <u>株式会社もみじ銀行</u> 、 <u>ひろぎんエリアデザイン株式会社</u> 、 <u>株式会社 YMFG ZONE プラニング</u>
山口地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォーム	山口県、下関市、 <u>株式会社山口フィナンシャルグループ</u> 、 <u>株式会社山口銀行</u> 、 <u>株式会社 YMFG ZONE プラニング</u> 、 <u>株式会社日本政策投資銀行</u> 、 <u>株式会社民間資金等活用事業推進機構</u>
徳島県 PPP/PFI プラットフォーム	徳島県
高知県 PPP/PFI 県域連携プラットフォーム	高知県
北九州地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォーム	北九州市、 <u>株式会社山口フィナンシャルグループ</u> 、 <u>株式会社北九州銀行</u>
長崎県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	長崎県
熊本市公民連携プラットフォーム	熊本市
宮崎県・地域 PPP プラットフォーム	宮崎県、宮崎市、都城市、延岡市、日向市、 <u>株式会社宮崎銀行</u> 、 <u>株式会社宮崎太陽銀行</u>
沖縄地域 PPP/PFI プラットフォーム	<u>沖縄振興開発金融公庫</u> 、沖縄県、沖縄電力株式会社
やまなし PPP/PFI 地域プラットフォーム	山梨県、 <u>株式会社山梨中央銀行</u>
ふじのくに官民連携実践塾	静岡県
おおいた PPP/PFI 地域プラットフォーム	大分県
佐世保 PPP プラットフォーム	佐世保市
あおり公民連携事業研究会	青森県、むつ市
かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム	<u>株式会社百十四銀行</u> 、香川県、高松市、 <u>株式会社日本政策投資銀行</u>
あきた公民連携地域プラットフォーム	秋田県、 <u>株式会社秋田銀行</u>
群馬県 PPP/PFI プラットフォーム	群馬県
横浜 PPP プラットフォーム	横浜市
福山市公民連携事業推進プラットフォーム	福山市、 <u>株式会社広島銀行</u> 、 <u>株式会社中国銀行</u> 、 <u>株式会社もみじ銀行</u>
愛媛 PPP/PFI 地域プラットフォーム	<u>株式会社愛媛銀行</u> 、 <u>株式会社伊予銀行</u> 、愛媛県
宇都宮 PPP/PFI 地域プラットフォーム	宇都宮市
にいがた PPP/PFI 研究フォーラム	新潟県、 <u>株式会社第四北越銀行</u>
岡崎市 SDG s 公民連携プラットフォーム	岡崎市
鹿児島県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	鹿児島県
ふくしま PPP/PFI 地域プラットフォーム	福島県
埼玉県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	埼玉県
千葉県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	千葉県、 <u>株式会社千葉銀行</u>
長野県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	長野県
奈良県 PPP/PFI 地域プラットフォーム	奈良県
島根県 PPP/PFI 地域連携プラットフォーム	島根県

山陽小野田市実務者からのコメント

山陽小野田市は、山口県や山口フィナンシャルグループ等が主催する「山口地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォーム」設立時からの構成メンバーとして、同プラットフォームに参加しています。LABV 検討に際しては、事業検討段階から地域金融機関の山口銀行やそのグループ会社の YMFG ZONE プラニングに相談を行いながら検討を進捗させ、実際に山口地域 PPP/PFI 官民連携プラットフォームが実施する官民対話（サウンディング）を複数回活用しました。官民対話も検討段階において開催方法を選択することができ、検討初期段階ではオープン型を活用することで、市の考えや思いを幅広く周知することができ、事業へ関心のある民間事業者同士の顔も見えることから、後のチームビルディングの一助になったのではないかと思います。また、検討が進んだ段階ではクローズ型を活用することで、対話に参加いただいた民間事業者のノウハウやアイデアをより詳細に把握することができました。いずれのケースにおいても、金融機関に協力いただいたおかげで幅広い業種や地域内・外の民間事業者と有効な対話につながったと考えています。金融機関への相談や PPP/PFI 地域プラットフォームの活用は事業の検討を一步前へ進める有効な手段であることから、これから PPP を検討される地方公共団体のみなさまの参考になれば幸いです。

第4章 その他参考事例（佐賀県三養基郡上峰町「上峰町中心市街地活性化事業」）

①上峰町の基礎情報

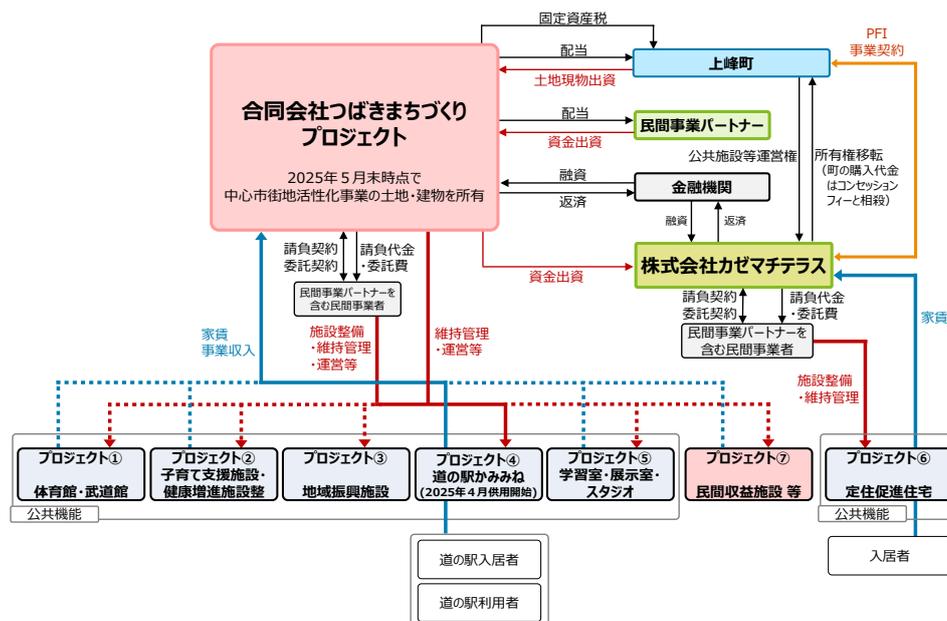
図表 57 上峰町の基礎情報

項目	内容
人口	9,922人（2025年5月末現在）
財政状況	歳入総額 23,341百万円、歳出総額 22,847百万円（2022年度）
PPPの推進体制	政策課がPPP取り纏め部署として対応
PPP/PFIの実績	PPP事業は本事業が初の取り組み

②上峰町中心市街地活性化事業の概要

上峰町では、イオン九州株式会社から無償譲渡を受けたイオン上峰店跡地を活用した中心市街地再開発について、老朽化した町立体育館や武道館の再整備にあわせて、「地域のシンボルとなる空間（カゼマチ）」の創出を目指すため、2018年度より官民連携手法を活用した検討を開始した。イオン上峰店の跡地を含む整備対象地を活用し、新たに設立したLABVが事業敷地内に公共施設（運動施設、子育て施設、道の駅、定住促進住宅等）と民間施設（商業施設等）及びその他共用施設として芝生広場や駐車場・駐輪場の複数機能、施設を連鎖的に整備していき、公共施設については、当該施設を上峰町がLABVから賃借又はリースすることとしている。事業パートナーは、町内事業者を含む9者を選定し、2021年4月に合同会社つばきまちづくりプロジェクトを設立した。

公共施設の一つである定住促進住宅についてはPFI（BT+コンセッション方式）で実施することとし、2022年12月に合同会社つばきまちづくりプロジェクトが100%出資する株式会社カゼマチテラスが設立され、同社がPFI事業を受託している。2025年4月には、LABVとして最初のプロジェクトとなる「道の駅かみみね」が開駅した。



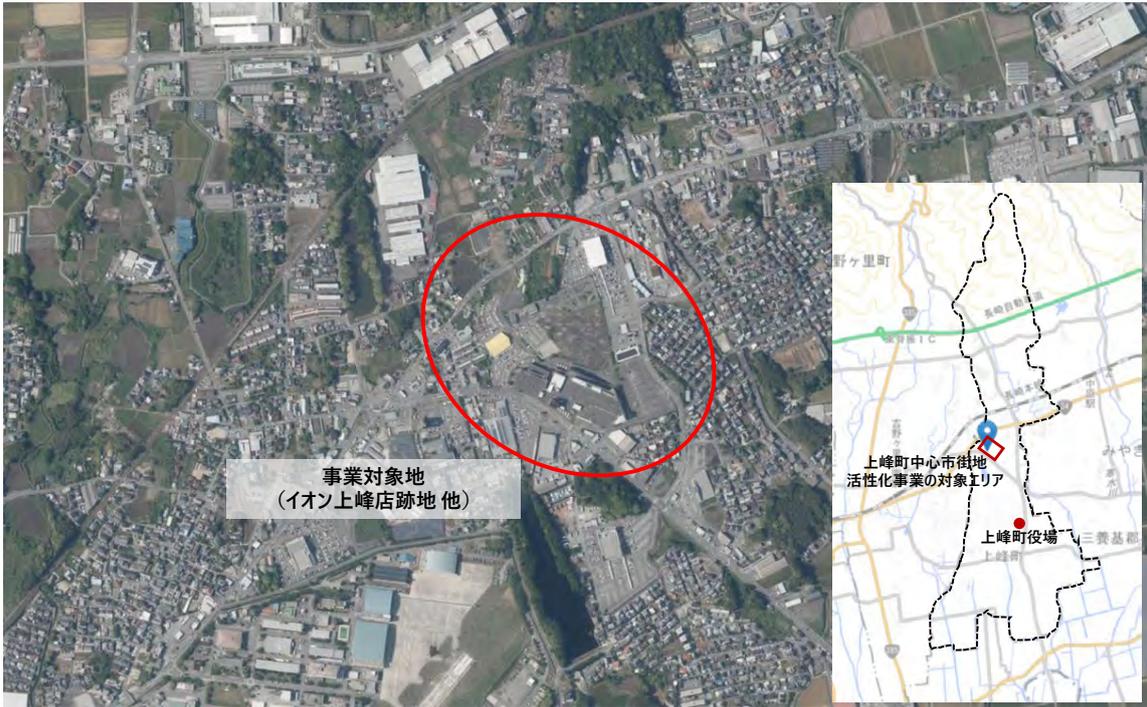
（出所：上峰町へのヒアリング等を基に作成）

図表 58 上峰町中心市街地活性化事業の事業スキーム

③上峰町中心市街地活性化事業の変遷

図表 59 上峰町中心市街地活性化事業の変遷

時期	内容
2018年5月	本会議においてイオン上峰店閉店後に跡地の取得について検討する方針を表明
2018年8～10月	住民団体等との意見交換によるニーズ把握
2018年11月	議会議員全員協議会において方向性を説明
2019年1月	イオン九州株式会社と財産譲渡に関する基本合意締結 イオン上峰店の跡地取得は民間からの負担付寄付によるものであるため、議会での議決が必要である。上峰町では、以降も節目ごとに議会へ丁寧な説明や報告を行いながら事業を進捗させている。
2019年9月	議会提案等を踏まえ LABV 方式についての検討開始
2020年2月	議会議員全員協議会において官民連携手法について説明
2020年3月	町民アンケート調査結果の取りまとめ イオン上峰店は、開店以来、周辺エリアも含めて利用客が多かったこともあり、当該対象地に求められる機能等については、町民へのアンケート調査を通じて意向把握を行った。
2020年3月	議会議員全員協議会において LABV 方式導入に関して説明
2020年3月	PFI と LABV の 2 つの実施方針を同時公表
2020年4～5月	公民連携事業地元事業者勉強会
2020年6月	LABV 方式での実施が優位と判断し、開発事業水準を取りまとめ 開発水準書では、この時点で町として達成したいことや付加する機能等について記載。その際、町民ニーズをあわせて示すことで、各機能に対する重要性等が把握できる工夫を行った。
2020年6月	LABV 方式における民間事業パートナー募集要項公表 募集要項公表時に共同事業者の定款（案）を公表した。上峰町中心市街地活性化事業の事業パートナーの多くは町内企業で構成されており、LABV 組成後も町が一定の関与を示すことが事業パートナーに対する安心感にも繋がると考えたことから、官民の議決権割合は 50:50 としている。
2020年6月	事業者説明会
2020年7月	参加表明書受付締切
2020年10月	企画提案書受付締切
2020年10月	第1回選考委員会
2020年11月	第2回選考委員会（事業者オーディション実施）
2020年11月	事業者オーディション選考結果通知 事業パートナーの選定は、公募型オーディション方式で実施され、最終的に 12 者が事業関与している。
2020年11月	民間事業パートナーによる LABV 設立準備会開催
2020年12月	共同開発協定書調印式
2020年12月	イオン九州株式会社からのイオン上峰店跡地を負担付寄附で受納する議案の議決
2021年1月	寄付を受けた用地を LABV へ現物出資する議案の議決
2021年4月	LABV 設立準備会
2021年4月	上峰町と公募により選定された民間事業パートナーから構成される合同会社つばきまちづくりプロジェクトを設立 上峰町中心市街地活性化事業は、町は 50%の議決権を有することで事業パートナーと対等かつ継続的に事業に関与する方針としている。一方で、官民の出資割合は 95:5 と大きく乖離があることから、定款自治による経営の柔軟性等を享受するため、LABV の組織体は合同会社を選択している。
2021年5月	合同会社つばきまちづくりプロジェクト設立総会
2022年12月	公共機能の一つである定住促進住宅は PFI 方式で実施することを公表。合同会社つばきまちづくりプロジェクトの 100%出資子会社「株式会社カゼマチテラス」が上峰町と PFI 事業契約を締結 定住促進住宅においては、LABV スキームの中で PFI (BT+コンセッション方式) 手法を取り入れて実施中（図表 58 を参照）。
2025年4月	道の駅「かみみね」が供用開始 道の駅の整備については、内閣府「デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生拠点整備タイプ）（現新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）拠点整備事業）」、ふるさと納税、金融機関からの融資等を活用している。



(出所：国土地理院地図を基に作成)

図表 60 上峰町中心市街地活性化事業の事業対象地



(出所：上峰町提供)

図表 61 上峰町中心市街地活性化事業（カゼマチ）のイメージパース

交流人口・定住人口への促進 関係人口から交流人口・定住人口となるきっかけをつくる様々な施設を整備	町の公的負担を大幅に低減した施設整備 ふるさと納税等を活用し民間事業者が整備することにより町の公的負担ゼロで各施設を整備
公共施設の集約による持続可能なまちづくり 点在する老朽化した公共施設をコンパクトに集約し、持続可能性を考慮し公共サービスを維持	都市機能の充実 生活支援機能と生活充実機能を導入し、都市機能の充実により生活の充実と利便性向上を実現

(出所：上峰町提供資料を基に作成)

図表 62 カゼマチの4つの方針

地域内交流	
子育て（子育て世帯の交流）	道の駅 文教施設 <ul style="list-style-type: none"> 道の駅に認定こども園、文教施設に子育て支援施設、子ども図書館を設置 町内外の児童・保護者の方の子育て交流拠点として、上峰町の子育て世帯を支援
町民活動支援（多世代の町民の交流）	文教施設 <ul style="list-style-type: none"> 町民のサークル活動や趣味団体などの様々な活動に利用できるエリアを設置 「第三の居場所」として、町民や来訪者がひと息つける空間を提供
教育（高校生・専門学校生と地域交流）	文教施設 <ul style="list-style-type: none"> 単位制・通信制高校と専修学校（日本語学校）を設置する 町外からの学生が上峰町で学びながら地域活動を支援することや、上峰町で新事業を始めるなど学生と地域の交流を促進
文化（多世代の町民の交流）	文教施設 <ul style="list-style-type: none"> 文教施設には図書館を中心とした各種文化施設を設置する 図書館には研修室を設け、各種文化活動や講座など幅広い活動ができ、文化的交流拠点として活用可能
地域外との交流	
休憩・憩いの場（町民×来訪者×ドライバーの交流）	道の駅 公園 調整池 <ul style="list-style-type: none"> 広場、遊具、バーベキュー施設を設置 調整池、公園等を巡ることで、歴史的史跡に触れながらウォーキングが可能
健康増進・スポーツ（町民×域外在住×来訪者の交流）	多目的交流施設 <ul style="list-style-type: none"> 体育館・武道館・プールでは、町民利用による日常的な健康増進をはじめ、大会・イベント利用、B1リーグの公式試合など、スポーツを通じたさまざまな交流が可能 カゼマチではスポーツを核としたまちづくりを通じた地域交流を推進
地域振興（ドライバー×観光・域外型の買い物客×町民の交流）	道の駅 <ul style="list-style-type: none"> 道の駅に産直・加工施設を設置 産直では来訪者による町の特産品の購買を通じた地域との交流ができ、加工施設では移住者や地域の方々による新商品の開発や新たなビジネスを通じた地域活性化が期待される
交流から定住	
定住促進（定住者と地域内外の交流）	定住促進住宅 <ul style="list-style-type: none"> 交流拠点がカゼマチでの交流・体験をきっかけに定住人口となるための橋渡しとして、定住促進住宅を設置する 上峰町への定住をきっかけに新たな交流やビジネスを始めるための生活拠点を提供

(出所：上峰町提供資料を基に作成)

図表 63 カゼマチのさまざまな交流イメージ

第5章 英国における LABV について

①英国における LABV について

英国では 1997 年の労働党政権発足以降、PFI 等 PPP 手法が積極的に活用されるようになった。労働党政権は、中学校等の学校やプライマリーケアを行う医療施設⁵を整備していくのに、PFI より効率的に整備できる官民 JV モデルを活用した。2010 年には、財務省がジョイント・ベンチャーガイダンスを公表している。LABV については、このような流れの中、政府の政策的なインセンティブに基づくものではなく、いわば自然発生的に導入されていった官民 JV モデルとされている。

英国での地方公共団体に対する PPP の支援組織である Local Partnership がまとめた調査報告書によると、英国において LABV を活用した事例は、2012 年現在で 14 事業存在するとされている。このうちの一つとして CCURV (Croydon Council Urban Regeneration Vehicle) が挙げられる。当該事業は、ロンドンの 32 の特別区の一つであるクロイドン区において、クロイドン区等が中心市街地に保有する複数の公有地を対象に、クロイドン区と民間パートナー（大手デベロッパー：John Laing）の官民の出資割合が 50:50 の JV パートナシップである LLP を設立し、LABV による市庁舎の建替え、オフィスビルの建設、住宅供給、レジャー施設の建設等を行うことを当初目的とした不動産開発事業である。2008 年に事業が開始され（事業期間 28 年間）、2013 年までに新区庁舎やレジャーセンターは完成したが、その後、2014 年に選挙の結果、区長の出身政党が変わったことにより、事実上事業は頓挫し、2016 年に CCURV の解散手続きが開始され、2018 年に解散手続きは完了した。

なお、Local Partnership がまとめた調査報告書には、同様の中心市街地再開発型としてクロイドンを含め 4 事業が掲げられているが、このうちクロイドン区の事業を含む 3 事業は、事業目的を達成することなく頓挫している。

⁵ 英国における医療は、プライマリーケアとセカンダリーケアに分かれている。プライマリーケアとは、まず市民、国民が病気になった際最初に訪ねる家庭医によるケアである。保守党政権の際には、このような施設が老朽化していたものの改修は進んでいなかった。

②英国事例における LABV 方式の特徴

英国における事例より、LABV 方式の特徴は主に以下 3 点が挙げられる。

〈特徴 1〉 官民共同事業体による中長期的な事業展開

公共と民間がそれぞれ出資した LABV が事業を担うため、公共が中長期的に事業に参画できる。

〈特徴 2〉 公共は公有資産を現物出資、民間は資金や技術・ノウハウ等を提供

公共が提供するものは公有資産（主に土地）のみであり、資金負担をすることなく公共施設等の更新や複合化、公有地等の開発を行うことができる。

〈特徴 3〉 公共と民間の出資割合（いわゆるデッドロックメカニズム）

設立される LABV は公共と民間の出資割合が 50:50 であることから、公共は LABV の行う地域開発や事業に対していわば拒否権を有することになる。これは、公共の意向を事業に反映させる方向に機能するものの、民間にとっては、提案をしても、妥協案も出されずいたずらにコストのみがかかっていく不合理な意思決定メカニズムとして機能しうるとの批判もある。このような 50:50 の LABV の意思決定メカニズムについては、デッドロックメカニズムと呼ばれている。

まとめ

LABV の活用は、公共施設の更新や再編、また機能集約後の跡地や活用策が決まっていな
い遊休地を所有する地方公共団体にとって有効な PPP 手法であると考えられる。本書では、
こうした状況に直面する地方公共団体が、LABV の活用検討に向けて理解を深め、その仕組
みや活用場面について具体イメージを持ち、LABV の活用に向けた動機付けとなるよう、国
内における先行事例のポイントや留意点等を中心に整理した。

LABV は確立されたスキームがないことから、活用を検討するあらゆる地方公共団体の
ニーズに応じて柔軟な制度設計が可能である。一方で、柔軟な制度設計が可能であること
による課題、例えば事業関係者（職員、議会、住民をはじめとするステークホルダー）の LABV
への正しい理解（従前の公共事業と比較した際の違い等）等が不可欠であり、事業実施に至
るまでのハードルは決して低くないことも事実である。

本書は国内で LABV を活用している山口県山陽小野田市の事例をモデルケースとして、
実務者へのヒアリング等を通じて可能な限り詳細にポイントや留意点等を整理した。繰返
しとなるが、LABV は柔軟な制度設計が可能であることから、山陽小野田市モデルが LABV
の全てではなく、あくまで一つの事例である点には留意されたい。

今後、更に事例が蓄積されていくことに応じて民間事業者や金融機関の視点に立ったポ
イントや留意点等も加筆することとしたい。

参考資料

山陽小野田市 LABV プロジェクトで実際に使用した共同開発協定書及び定款を参考資料として掲載する。これらを参考とする場合は、各検討団体における事業内容や官民の役割・リスク分担等の実情を踏まえた内容にカスタマイズの上、必要に応じた手続き（リーガルチェック等）を要する点には十分に留意されたい。

資料① 山陽小野田市 LABV プロジェクトの共同開発協定書

<p>山陽小野田市（以下、「市」という。）、小野田商工会議所（以下、「商工会議所」という。）、株式会社山口銀行（以下、「銀行」という。）、及び株式会社合人社計画研究所を代表企業とするグループを構成する末尾当事者欄に記名押印せる各社（以下、「事業パートナー」という。）は、市が所有する山陽小野田市商工センターが所在する土地（以下、「商工センター跡地」という。）及び山口銀行小野田支店が商工センター跡地に建設される新施設（以下、「リーディング施設」という。）に移転した後の跡地、その他の市が所有する土地の再開発プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と総称する。）に関し、以下のとおり協定（以下、「本協定」という。）を締結した。</p>
<p>第1条（目的）</p> <p>本協定は、本プロジェクトに関し、現時点において当事者間でなされている合意内容を明確化することを目的とする。</p>
<p>第2条（商工センター跡地の開発）</p> <p>1 各当事者は、本プロジェクトの最初の事業となる商工センター跡地の再開発事業（以下、「リーディングプロジェクト」という。）に関し、以下の通り合意していることを相互に確認する。</p> <p>(1)リーディングプロジェクトにおいては、PPP手法の一つである「LABV（Local Asset Backed Vehicle）」の手法を用いて、リーディング施設を建設し、その施設の供用開始後 35 年間に亘り、運営、維持管理を行うものとする。</p> <p>(2)リーディングプロジェクトを行う主体として、LABV 共同事業体（以下、「共同事業体」という。）を設立し、市は共同事業体に対して商工センター跡地を現物出資し、他の当事者は金銭で出資する。ただし、出資にあたっては各自の組織内で必要な手続きを経ることとし、出資を履行するものとする。</p> <p>(3)リーディング施設は、①出張所及び市民活動センター（会議室を含む。）、②中央福祉センター、③地域職業相談室、④交流広場、⑤小野田商工会議所、⑥山口東京理科大学学生寮、⑦山口銀行小野田支店、⑧民間テナントの機能を有するものとする。</p> <p>(4)商工センター跡地に既存する建物の解体及びリーディング施設の建設並びにリーディング施設の管理運営については、共同事業体の名義により、その委託を受けた事業パートナーが自ら又は第三者をして行うものとする。</p> <p>2 前項に定めるリーディングプロジェクトを実行するために必要な諸条件については、当事者間で別途締結する各種契約（以下、「リーディングプロジェクト契約」という。）において定めるものとする。</p>
<p>第3条（共同事業体の設立）</p> <p>1 各当事者は、本協定締結後、令和●年●月を日途に、共同事業体を設立することに合意する。</p> <p>2 共同事業体の会社形態は合同会社とし、出資比率、出資の方法、議決権の行使に関する事項その他共同事業体の設立及び運営に必要な事項については、各当事者間で別途協議の上定めるものとする。</p>
<p>第4条（連鎖的事業）</p> <p>1 各当事者は、本プロジェクトの一環として、リーディングプロジェクトのほか、山口銀行小野田支店の所在地、山陽小野田市高栄にある市有地（高砂用地）、及び中央福祉センターの所在地についても、本プロジェクトの連鎖的事業として再開発等を行うことが想定されていることを相互に確認するものとする。</p> <p>2 前項に規定する事業（以下、「連鎖的事業」という。）の具体的な内容、進行方法等については、リーディングプロジェクトの開始後、各当事者間で別途協議の上定めるものとする。</p> <p>3 連鎖的事業を実行するために必要な諸条件については、当事者間で別途締結する各種契約（以下、「連鎖的事業契約」という。）において定めるものとする。</p>
<p>第5条（最終契約の締結）</p> <p>各当事者は、前3条に規定される本プロジェクトの諸条件については、現時点での各当事者間の合意事項であり、リーディングプロジェクト契約及び連鎖的事業契約（以下、「最終契約」と総称する。）の締結に際し将来的に変更される可能性があることを相互に承認するものとする。</p>
<p>第6条（秘密保持）</p>

- 1 本協定に関連して他の当事者（以下、「開示者」という。）の技術、営業、事業戦略、人事、財務及び個人情報を含む相手方から秘密情報として受領した情報（以下、「秘密情報」という。）の開示を受けた当事者（以下、「受領者」という。）は、開示者の書面による事前の承諾なくかかる秘密情報の第三者への開示を行わないものとし、また、本プロジェクトの遂行以外の目的で使用してはならないものとする。但し、以下の各号に該当する情報についてはこの限りではない。
 - (1)開示者の開示時点で、既に公知又は一般に入手可能であった情報
 - (2)開示者の開示時点で、既に自己が所有していた情報
 - (3)開示者の開示後に、自己の責めによらない事由により公知又は一般に入手可能になった情報
 - (4)第三者から秘密保持義務を課されることなく正当に入手した情報
 - (5)秘密情報を用いずに自己が独自に開発したことを証明し得る情報
- 2 前項の規定にかかわらず、受領者は、弁護士、公認会計士、税理士等、本プロジェクトに関する自己のアドバイザーで法律上当然に守秘義務を負う者、及び本プロジェクトの遂行のために秘密情報を知る必要がある自己または自己の関係会社の役員（但し、本協定に定めるのと同様以上の守秘義務を課している者に限る。）に対し、必要最小限の範囲で秘密情報を開示することができるものとする。
- 3 本条の規定は、本協定が解除その他の理由により終了した場合においてもなお3年間は有効とする。

第7条（解除）

- 1 各当事者は、最終契約の全部又は一部について協議が整わない場合その他本プロジェクトの遂行が困難と合理的に判断する場合には、他の当事者全員に書面により通知することにより、本協定を解除することができるものとする。
- 2 本協定が解除された場合において、共同事業体がすでに設立済みの場合、共同事業体の設立に際して締結された最終契約の内容に従い、共同事業体の解散その他必要な措置を講じるものとし、各当事者はこれに協力するものとする。
- 3 事業パートナーの責めに帰すべき事由により、市、商工会議所又は銀行が第1項の規定に基づき本協定を解除した場合、事業パートナーは、かかる解除により市、商工会議所及び銀行に直接生じた損害を賠償するものとする。
- 4 市、商工会議所又は銀行の責めに帰すべき事由により、事業パートナーが第1項の規定に基づき本協定を解除した場合、市、商工会議所又は銀行は各自で、かかる解除により事業パートナーに直接生じた損害を賠償するものとする。

第8条（反社会的勢力の排除）

- 1 各当事者は、自己またはその代表者、責任者、実質的に経営権を有する者が現在、暴力団、暴力団員、暴力団員でなくなった時から5年を経過しない者、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋等、社会運動等標ぼうゴロまたは特殊知能暴力集団等、その他これらに準ずる者（以下これらを「暴力団員等」という。）に該当しないこと、および次の各号のいずれにも該当しないことを表明し、かつ将来にわたっても該当しないことを確約する。
 - (1)暴力団員等が経営を支配していると認められる関係を有すること
 - (2)暴力団員等が経営に実質的に関与していると認められる関係を有すること
 - (3)自己、自社もしくは第三者の不正の利益を図る目的または第三者に損害を加える目的をもってするなど、不当に暴力団員等を利用していると認められる関係を有すること
 - (4)暴力団員等に対して資金等を提供し、または便宜を供与するなどの関与をしていると認められる関係を有すること
 - (5)役員または経営に実質的に関与している者が暴力団員等と社会的に非難されるべき関係を有すること
- 2 各当事者は、自己またはその代表者、責任者、実質的に経営権を有する者が次の各号の一にでも該当する行為を行わないこと、第三者を利用して次の各号の一にでも該当する行為を行わないことを確約する。
 - (1)暴力的な要求行為
 - (2)取引に関して、脅迫的な言動をし、または暴力を用いる行為
 - (3)風説を流布し、偽計を用いまたは威力を用いて相手方の信用を毀損し、または相手方の業務を妨害する行為
 - (4)法的な責任を超えた不当な要求行為
 - (5)その他前各号に準ずる行為
- 3 各当事者が前二項の確約のいずれかに反した場合、もしくは各当事者が第1項の表明に関して虚偽の申告をしたことが判明した場合、その他の当事者は通知その他の手続を要しないで、直ちにこの契約の全部または一部を解除することができるものとする。
- 4 前項の適用により、契約を解除された側に損害が生じたとしても、確約に反した当事者以外の当事者は損害賠償の責を負わない。また、契約を解除した側に損害が生じたときは、確約に反した当事者は損害賠償の責を負うものとする。

第9条（譲渡禁止）

各当事者は、他の当事者全員の書面による同意なく、本協定における当事者としての地位又はこれに基づく権利若

しくは義務の全部若しくは一部につき、第三者に、譲渡若しくは移転し、承継させ、又は担保設定その他の処分をすることはできないものとする。

第10条（誠実協議）

各当事者は、本協定に定めなき事項に関して、民法その他の法令の規定及び取引慣行に従い、誠意をもって協議の上解決するものとする。

第11条（裁判管轄）

各当事者は、本協定に関する一切の紛争について、山口地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とすることに合意する。

本協定の証として、本書9通を作成し、各当事者が記名押印のうえ、それぞれ原本を保有するものとする。

令和●年●月●日

(市)

印

(商工会議所)

印

(銀行)

印

(事業パートナー)

(代表企業／構成企業)

印

(構成企業)

印

(構成企業)

印

(構成企業)

印

(構成企業)

印

(構成企業)

印

(出所：山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社提供)

資料② 山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社の定款

第1章 総則	
第1条 (商号)	当社は、山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社と称する。
第2条 (目的)	<p>当社は、山陽小野田市 LABV プロジェクト事業構想で掲げる「多世代が集う交流・にぎわい拠点」、「産官学金連携によるイノベーションが実現する拠点」、「地域の産業振興支援や新たな雇用促進を通じて、地域経済活性化を目指す拠点」、「市有地利活用による利便性の高い生活空間の形成」のコンセプトのもと、山陽小野田市及び小野田商工会議所、山口銀行と事業パートナーが共に協力しあい、単なる施設の整備や運営に留まらず、地域のニーズを踏まえ民間の技術やノウハウを活かしたソフト事業なども組み合わせることでエリアの価値向上を目指すことを目的とし、その目的に資するため、次の事業を営むことを目的とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 リーディング施設（山陽小野田市が所有する山陽小野田市商工センター跡地に整備される新施設）の企画・開発及び監修 二 リーディング施設の維持・管理及び運営に関する事業の実施 三 連鎖的事業候補地（山口銀行小野田支店の所在地、山陽小野田市高栄にある市有地（高砂用地）及び中央福祉センターの所在地）の企画・開発及び監修 四 連鎖的事業候補地の維持・管理及び運営に関する事業の実施 五 解体・設計・施工及び監理とその調査企画及び運営 六 リーディング施設を中心としたエリア全体のにぎわい創出の取組 七 付加価値事業の企画・運営に係る取組 八 新たな事業創出（創業等）の取組 九 リーディング施設を中心としたエリア内の空き店舗、空き家の活用 十 前各号に付帯関連する一切の業務
第3条 (本店の所在地)	当社は、本店を山口県山陽小野田市に置く。
第4条 (公告方法)	当社の公告方法は、電子公告によって行う。ただし、事故その他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、官報に掲載して行う。
第5条 (定款の備置き)	当社は、定款を当社の本店に備置き、社員から請求があったときは、当社の営業時間内に限り、閲覧に応じるものとする。
第2章 社員及び出資	
第6条 (社員の資格)	<p>当社の社員となるものは、次の各号のいずれにも該当しない者であること。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第167条の4第1項各号に該当する者又は同条の4第2項各号に該当する行為を過去にしたことがある者 二 国又は山口県、山陽小野田市による指名停止措置を受けている者 三 山陽小野田市暴力団排除条例（平成23年9月12日山陽小野田市条例第18号）第2条に規定する暴力団、暴力団員及び暴力団員等に該当する者又は当事者が所属している者 四 社員として加入することを申し出た時点において、直近事業年度の法人税、法人事業税、法人住民税、消費税及び地方消費税を滞納している者 五 手形交換所において取引停止処分、主要取引先からの取引停止などの事実があり、経営状況が著しく不健全であると認められる者 六 会社法第511条の規定による特別清算開始の申立てがなされている者 七 会社更生法第17条の規定による更生手続開始の申立て（同法附則第2条の規定によりなお従前の例によることとされる更生事件に係る同法による改正前の会社更生法（昭和27年法律第172号）第30条の規定による更生手続開始の申立てを含む。）がなされている者 八 民事再生法（平成11年法律第225号）第21条の規定による再生手続開始の申立てがなされている者 九 破産法（平成16年法律第75号）第18条又は第19条による破産の申立て（同法附則第3条の規定によりなお従前の例によることとされる破産事件に係る同法による廃止前の破産法（大正11年法律第71号）第132条又は第133条による破産の申立てを含む。）がなされている者
第7条 (社員及び出資)	

当会社の社員は、全て有限責任社員とし、その氏名又は名称及び住所並びに出資の目的及びその価額は、次のとおりとする。

なお、当会社の社員はその出資の価額（既に持分会社に対し履行した出資の価額を除く。）を限度として、持分会社の債務を弁済する責任を負う。

(代表社員／事業パートナー) 住所
名称
金銭 金●万円

(市) 住所
名称
現物出資の公有資産情報（地番、面積）
現物出資の価格 金●万円

(商工会議所) 住所
名称
金銭 金●万円

(事業パートナー) 住所
名称
金銭 金●万円

(銀行) 住所
名称
金銭 金●万円

2 前号の社員のうち山陽小野田市を除く社員の出資は、現金とし、金10万円を最低単位とする。

第8条（持分の譲渡等）

社員は、その持分の全部又は一部を他人に譲渡しようとするときは、当会社所定の様式による承諾の請求を行い、第4章で定める社員総会（以下「社員総会」という。）の決議による承認を得るものとする。これに伴う定款の変更

は、第26条の定めにかかわらず代表社員が単独で行う。
2 前項の規定にかかわらず、当会社の持分に係る担保権の実行（法定の手続きによるもののほか、法定の手続きによらない任意売却又は代物弁済による実行を含む。）に伴う、担保権者若しくはその子会社・関連会社又は担保権者の指定する第三者に対する譲渡による持分の取得については、当会社の社員総会の承認があったものとみなす。これに伴って当該持分が他人に帰属した場合の定款の変更は、第26条の定めにかかわらず、代表社員が単独で行う。

第3章 業務執行権及び代表権

第9条（業務の執行）

当会社の業務執行社員は、山陽小野田市及び株式会社山口銀行を除く全ての社員とする。

- 2 当会社の業務は、社員総会の決議により決定する。
- 3 当会社の常務は、前項の定めにかかわらず、業務執行社員が単独で行うことができる。

第10条（社員の報告義務）

業務執行社員は、当会社又は他の社員の請求があるときは、いつでもその職務の執行の状況を報告し、その職務が終了した後は、遅延なくその経過及び結果を報告しなければならない。

第11条（競業の禁止）

業務執行社員及びその職務執行者は、社員総会による承認を受けなければ、次に掲げる競業行為をしてはならない。

- 一 自己又は第三者のために当会社の事業の部類に属する取引をすること。但し、業務執行社員又はその職務執行者が、当該社員のためにする場合を除く。
- 二 当会社の事業と同種類の事業を目的とする会社（但し、山陽小野田市において当該事業を営む会社に限り、当該社員を除く。）の取締役、執行役又は業務を執行する社員となること。

第12条（利益相反取引の制限）

業務執行社員及びその職務執行者は、次に掲げる場合には、当該取引について、社員総会による承認を受けなければならない。

- 一 自己又は第三者のために当会社と取引をしようとするとき。
- 二 当会社が業務執行社員又は職務執行者の債務を保証することその他業務執行社員でない者との間において当会社と当該業務執行社員又は職務執行者との利益が相反する取引をしようとするとき。

第13条（職務執行者の選任）

法人である業務執行社員は、その職務を行うべき者（以下「職務執行者」という。）として、それぞれ以下の資格・経験を有する者を選定する。

- (1)設計・工事監理業務を担う業務執行社員の職務執行者
 - 一 建築士法（昭和25年法律第202号）第23条の規定に基づく一級建築士事務所の登録を行っていること。
 - 二 過去5年以内に類似施設の基本設計・実施設計の元請実績（新築又は改築に限る。）を有する者であること。
なお、本実績は、職務執行者が複数の場合、そのうち1者が有すればよいものとする。
 - (2)建設業務を担う業務執行社員の職務執行者
 - 一 建設業法（昭和24年法律第100号）第3条第1項の規定により、建築一式工事につき特定建設業の許可を受けた者であること。
 - 二 過去5年以内に類似施設の建築工事の施工実績（新築又は改築に限る。）を有する者であること。なお、本実績は、職務執行者が複数の場合、そのうちの1者が有すればよいものとする。
 - (3)維持管理・運営業務を担う業務執行社員の職務執行者
 - 一 過去5年以内に、2年以上の商業テナントビルや学生寮及び類似の施設や複合施設での建物の維持管理及び運営実績を有していること。
- 2 職務執行者を選任しようとする業務執行社員は、職務執行者を選任した場合には、その旨を他の社員に通知する。
 - 3 法人である業務執行社員は、職務執行者を選任した場合には、その旨を他の社員に通知する。
 - 4 前3項の規定は、職務執行者を変更する場合に準用する。

第14条（職務執行者の報酬等）

職務執行者の報酬は無償とする。

第15条（損害賠償責任）

社員及びその職務執行者の任務懈怠による、会社に対する損害賠償責任は、故意又は重過失による場合を除き、その責任を負わないものとする。

第16条（代表社員）

当会社には、会社を代表する社員（以下「代表社員」という。）1名を置く。

- 2 代表社員は、業務執行社員の中から、社員総会の決議により選定する。

第4章 社員総会

第17条（社員総会の設置と権限）

当会社は、議決権を行使することができる社員で組織する社員総会を置く。

<p>2 社員総会は、定款の規定に基づいて社員総会の決議、同意、承諾又は承認を要するとされる事項、その他業務執行社員が必要と認める事項について決議する。</p> <p>3 社員総会は、原則として、当社の本店所在地にて開催する。</p>
<p>第18条（招集）</p> <p>社員総会は、定時社員総会及び臨時社員総会とし、定時社員総会は毎事業年度終了後3か月以内にこれを招集し、臨時社員総会は必要があるときに随時これを招集する。</p> <p>2 社員総会を招集するには、会日の1週間前までに、議決権を行使することができる社員に対してその通知を発しなければならない。ただし、議決権を行使することができる社員全員の書面又は磁氣的記録による同意があるときは、招集の手続きを経ることなく開催することができる。</p>
<p>第19条（招集権者及び議長）</p> <p>社員総会は、代表社員がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2 代表社員に事故若しくは支障があるときには、他の社員がこれを招集し、社員総会において議長を選任する。</p>
<p>第20条（議決権）</p> <p>山陽小野田市を除く社員は、社員総会においてそれぞれ出資割合に応じて配分された議決権を有する。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 第27条の社員総会の承認 二 第33条の社員総会の承認 三 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項 <p>2 社員のうち、山陽小野田市は、社員総会において議決権を有しない。ただし、次の各号についてのみ、社員総会において1個の議決権を有するものとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 定款の変更（第8条に定める場合を除く） 二 第27条の社員総会の承認 三 第33条の社員総会の承認 四 銀行店舗、高砂用地、中央福祉センターの活用に係る計画等に係る事項 <p>3 社員のうち、株式会社山口銀行は、社員総会の決議事項のうち業務の決定に該当しないものにつき、議決権を有する。ただし、第1項各号の事項については、社員総会において議決権を有しない。</p>
<p>第21条（決議方法）</p> <p>社員総会の決議は、議決権を有し、かつ議決に加わることができる総社員の議決権数の過半数に当たる多数をもって行う。</p> <p>2 社員総会の決議事項について特別の利害関係を有する社員は、議決に加わることができない。</p>
<p>第22条（議決権代理行使）</p> <p>社員は、社員総会において、他の社員1名を代理人として議決権を行使することができる。ただし、この場合には、社員総会ごとに代理権を証する書面を提出しなければならない。</p>
<p>第23条（書面による議決権の行使）</p> <p>社員総会に出席しない社員は、議決権行使書面によって議決権を行使することができる。</p> <p>2 前項に基づき書面による議決権の行使を行う場合、社員は招集通知とともに交付された議決権行使書面に必要な事項を記載し、社員総会の日の直前の営業時間の終了時まで、当該記載をした議決権行使書面を当会社に提出しなければならない。</p>
<p>第24条（社員総会議事録）</p> <p>社員総会の議事については、議長が、次に掲げる事項を記載した社員総会議事録を作成し、出席社員が記名押印又は電子署名する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 開催された日時、場所 二 出席した社員の氏名（法人社員については、その名称と職務執行者の氏名） 三 議長の氏名 四 議事の経過の要領及びその結果 <p>2 前項の議事録は、決議の日から10年間、本店に備え置くものとする。</p> <p>3 社員は、当社の営業時間内であればいつでも同条第1項の議事録の閲覧又は謄写を請求することができる。</p>
<p>第25条（社員総会の決議の省略）</p> <p>社員が社員総会の目的である事項について書面により提案した場合において、当該提案につき議決に加わることができる社員全員が書面により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の社員総会の決議があったものとみなす。</p> <p>2 前項の提案書及び同意書は、決議があったものとみなされた日から10年間、これを本店に備え置くものとする。</p> <p>3 社員は、当社の営業時間内であればいつでも同条第1項の提案書及び同意書の閲覧又は謄写を請求することができる。</p>

第5章 定款の変更等並びに入社及び退社

第26条 (定款の変更)

定款の変更は、定款に別段の定めがある場合を除き、社員総会の決議をもって行う。

第27条 (加入)

新たに社員を加入させる場合には、社員総会の承認を受けなければならない。社員の加入に伴う定款の変更は、前条の定めにかかわらず、代表社員が単独で行う。

第28条 (退社)

社員は、事業年度の終了の時に退社をすることができる。この場合においては、当該社員は、3か月前までに当会社に退社の予告をしなければならない。

2 前項の定めにかかわらず、社員は、当会社設立時又は入社時に前提としていた状況が著しく変更され、当初の合意どおりに社員を続けることができない等のやむを得ない事由があるときは、3か月前までに当会社に退社の意向とその理由を付した書面により申し出ることによって退社することができる。

3 前項の社員からの申し出について、当会社は当該社員に説明を求めることができるものとする。

第29条 (同上)

社員は、前条(退社)、会社法第609条第1項(持分の差押債権者による退社)、同法642条第2項(持分会社の継続に同意しなかった社員の退社)、同法第845条(持分会社の設立無効又は取消しの原因がある社員の退社)の場合のほか、次に掲げる事由によって退社する。

- 一 社員全員の書面による同意
 - 二 合併(合併により当該社員が消滅する場合に限る。)
 - 三 破産手続開始の決定
 - 四 解散(前2号に掲げる事由によるものを除く。)
 - 五 除名
 - 六 第6条第1号及び第3号に該当するに至ったとき
 - 七 第6条第2号に該当し、かつ当該社員が脱退しないことにつき他の社員の全員が異議を述べないとき
- 2 社員は、会社成立後、第6条第4号乃至第9号の社員の資格要件を欠くに至ったとしても退社しない。

第30条 (退社に伴う持分の払戻し)

脱退した社員は、その出資の種類を問わず、その持分の払戻しを受けることができる。

2 退社した社員と当会社との計算は、当該社員の出資の価額の限度で、退社のときにおける当会社の財産の状況に従って行われるものとする。

3 退社した社員の持分は、当該社員による出資財産の種類が金銭以外である場合には、出資財産の返還又は同一種類の財産の交付によって払い戻すものとする。

4 退社の時にまだ完了していない事項については、その完了後に計算することができる。

第31条 (出資の払い戻し)

社員は、定款を変更してその出資の価額を減少する場合を除き、出資の払戻しを請求することができない。

第6章 計算

第32条 (事業年度)

当会社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの年1期とする。

第33条 (計算書類の承認)

代表社員は、各事業年度の末日の翌日から起算して3カ月以内に、当該事業年度に係る計算書類(貸借対照表、損益計算書、社員資本等変動計算書及び個別注記表をいう。)を作成し、定時社員総会に提出して、当該社員総会の決議による承認を受けなければならない。

2 前項の計算書類は、作成した時から10年間、これを本店に保存しなければならない。

3 社員は、当会社の営業時間内であれば、いつでも、計算書類の閲覧又は謄写を請求することができる。

第34条 (損益分配)

各事業年度の利益の分配は、各社員の出資の価額の割合において行う。ただし、山陽小野田市は利益の分配を受けないものとする。

第35条 (利益配当)

当会社が利益の配当をしようとするときは、その都度、社員総会の決議によって、次に掲げる事項を定めなければならない。

- 一 配当財産の種類及び帳簿価額の総額
- 二 社員に対する配当財産の割当てに関する事項
- 三 当該利益の配当が効力を生ずる日

2 社員は、前項の決定後でなければ当会社に対して利益配当の請求をすることができない。

第7章 解散

<p>第36条（解散の事由）</p> <p>当社は、次の事由によって解散する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 社員の責めに帰すべき事由若しくはその他の事由により事業の継続が困難となった場合 二 社員全員の書面による同意 三 社員が欠けたこと 四 合併（合併により当社が消滅する場合に限る。） 五 破産手続開始の決定 六 会社法第824条第1項又は第833条第2項の規定による解散を命ずる裁判
<p>第37条（残余財産の分配）</p> <p>残余財産の分配の割合は、山陽小野田市を除く各社員の出資の価額の割合において行う。</p>
<p>第8章 附則</p>
<p>第38条（地方公共団体への報告義務）</p> <p>代表社員は、各事業年度の末日の翌日から起算して4か月以内又は山陽小野田市長からの監査請求があるときは、山陽小野田市長に対して、その職務の執行の状況及び財務状況を報告しなければならない。</p>
<p>第39条（最初の事業年度）</p> <p>当社の最初の事業年度は、設立の日から令和5年3月31日までとする。</p>
<p>第40条（設立時の資本金の額）</p> <p>当社の設立に際して出資される財産の全額を資本金とし、その額金●万円とする。</p>
<p>第41条（準拠法）</p> <p>この定款に定めがない事項については、会社法その他の法令の定めるところによるものとする。</p>

（出所：山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社提供）

