

山陽小野田市LABVプロジェクト ～産官学金で推進するまちづくりプロジェクト～

2023年6月2日

株式会社YMFG ZONEプランニング

代表取締役 藏重 嘉伸

イントロダクション



自己紹介

藏重 嘉伸 (くらしげ よしのぶ)

■ 現職

株式会社YMFG ZONEプランニング 代表取締役

■ 職歴

平成14年 山口銀行入社 八幡支店、北九州本部
平成20年 三菱東京UFJ銀行 ストラクチャードファイナンス部 出向
平成21年 山口銀行 営業推進部
平成23年 北九州銀行 八幡南支店
平成25年 山口銀行 東京支店
平成26年 山口銀行 地域振興部
平成27年 YMFG ZONEプランニング (令和3年1月 代表取締役社長に就任)

■ 委員

浜松市 新清掃工場及び新破碎処理センター施設整備事業 PFI専門委員会 (平成28年～29年度)
美祢市 美祢市新総合支所庁舎等整備有識者会議 (令和元年～2年度)
呉市 呉市海事歴史科学館 (大和ミュージアム) リニューアル外部検討委員会 (令和2年度)
上峰町 中心市街地活性化事業LABV方式民間事業パートナー選考のための審査委員会 (令和2年度)
伊賀市 伊賀市にぎわい忍者回廊整備事業 事業者選定委員会における有識者会議メンバー (令和4年度)
内閣府 民間資金等活用事業推進委員会 専門委員 (令和4年度～)

■ その他

国土交通省PPPサポーター (令和2年度～)
内閣府民間資金等活用事業推進委員会専門委員 (令和4年度～)



藏重 嘉伸 Yoshinobu Kurashige

株式会社 YMFG ZONEプランニング
代表取締役社長

分野

PPP/PFI全般、地域プラットフォーム
エリアマネジメント、ファイナンス

訪問可能地域

全国

相談手法

電話・メール・WEB

経歴

- 2002 山口銀行入行
営業店、本部にてプロジェクト
ファイナンス等に携わる
- 2015 YMFG ZONEプランニングに出向
PPP/PFI、まちづくりを担当
- 2020 国土交通省PPPサポーターに任命
- 2021 YMFG ZONEプランニング代表に就任

PPP/PFI事業導入を検討されている方へのメッセージ

官民連携は地方創生における地域課題解決の一つの取組です。単なる手法の推進や導入に留まらず、担い手となる民間との対話を丁寧に行いながらノウハウや投資等を引き出し、持続可能な社会を作っていきましょう！

共有できる知識・経験

地域金融機関及びコンサルティング会社におけるPPP/PFIの推進実績を活かし、主に以下の取組が可能です。

- 「**PPP/PFIの普及啓発**」 (プラットフォームの企画・運営、セミナー講師 等)
- 「**地域経済活性化に資するPPP/PFIの案件形成**」 (地域企業が参画するPPP/PFI事業に向けたアドバイス 等)
- プロジェクトファイナンス組成の実績・ノウハウを活かした「**ファイナンスの視点によるPPP/PFIの事業形成・目利き**」

活動実績【中心的な役割を担ったPPP/PFI事業等】

- **地域プラットフォーム**
「山口地域PPP/PFI官民連携プラットフォーム」のほか、北九州地域・広島県の3地域における官民連携プラットフォームの立ち上げ及び企画運営
- **PPP/PFI (LABV含む) 事業化**
山陽小野田市「先導的官民連携支援事業 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」及び同事業のアドバイザー 等
- **公有地・公共空間活用**
下関市「あるかぽーと地区にぎわい創出社会実験事業」 等

連絡先

TEL : 083-223-4202

E-mail : ppppfi@ymfg.ym-zop.co.jp

YMFGの概要

YMFGの概要

YMFGは、中核となる3銀行をはじめ、多様なグループ会社为一体となり、地域やお客さまの幅広いニーズに対応する体制を整えています。



山口フィナンシャルグループ

本社所在地 下関市竹崎町四丁目2番36号
設立年月日 2006年10月2日
資本金 500億円

(2022年7月1日現在)

銀行業務



保険代理・銀行代理業務



各種コンサルティング業務

ワイエムコンサルティング株式会社

債権管理回収業務



証券業務



クレジットカード業務



投資ファンド運営業務



シップファイナンス業務高度化支援



投資助言・代理業務



投資運用業務

ワイエムアセットマネジメント株式会社

リース業務

ワイエムリース株式会社

不動産賃貸業務

三友株式会社
もみじ地所株式会社

地域に関する課題研究・コンサルティング業務



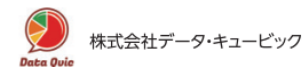
福利厚生代行業務



クラウドファンディング業務



DXコンサルティング業務



有料職業紹介事業



地域製品の卸売・小売業務



農業経営に関する業務



YMFG ZONEプランニング (YMZOP) の概要

事業コンセプト

地域とともに、未来をデザインする

理想の未来を描き、課題から目をそらさずに誠実に向き合う。
当事者として、地域を巻き込み、理想の未来をつくります。

当社が考える地方創生の5つの柱

「点（個人・個社）」ではなく「面（地域・経済レイアウト、事業環境提供等）」の視点でのコンサルティングを展開し、地方創生のキーワードである地域・域内企業の生産性向上に向けた総合的な事業活動支援を行います。



会社情報

会社名：株式会社YMFG ZONEプランニング

本社：山口県下関市竹崎町4丁目2番36号（山口銀行本店内）

営業所：広島オフィス（もみじ銀行本店内）、北九州オフィス（北九州銀行本店内）
東京オフィス（SENQ霞が関内）

設立：2015年（平成27年）7月21日

資本金：30百万円（株式会社山口フィナンシャルグループ100%）

社員数：32名（2023年6月1日現在）

YMZOPによる地方創生の主な取組

PPP/PFI、まちづくり

- 国（内閣府、国土交通省）との協定・連携による官民連携プラットフォーム等による官・民への普及啓発活動を通じて、事業発案段階からの案件の企画、調査及び事業化に至るまで一連の実行支援を実施
- まちづくり、公共空間活用では、地域のにぎわい創出及び稼ぐ仕組み構築に向けた社会実験やLABVのような先進的な手法の活用を視野に入れたプロジェクトを推進



山陽小野田市LABVプロジェクトイメージパース

起業・ベンチャー育成

- 地方公共団体が開設した起業・創業支援施設の運営をはじめ、スケールアップを目指す起業家等が参加するアクセラレーションプログラムの開催等を通じて、地域発のスタートアップ創出に向けた活動を実施

観光

- 観光地活性化ビジョン、道の駅活性化計画等の策定のほか、DMO・地域商社組成支援、観光まちづくり推進体制構築支援、観光事業者のDX化などの観光コンサルティング事業を実施

グリーン

- YMFGエリアにおいて、地方公共団体・金融機関・中核企業等のパートナーとの連携により、カーボンニュートラルに向けた地域の環境と経済、社会の好循環構造を促進

人材・教育

- 地域の持続的発展に不可欠な人材を地域外から獲得するだけでなく、地域内でのシフトや育成を目指し、教育コンテンツの開発や産学連携による人材育成支援により人材確保の仕組みを構築

山陽小野田市LABVプロジェクト



山陽小野田市LABVプロジェクト概要

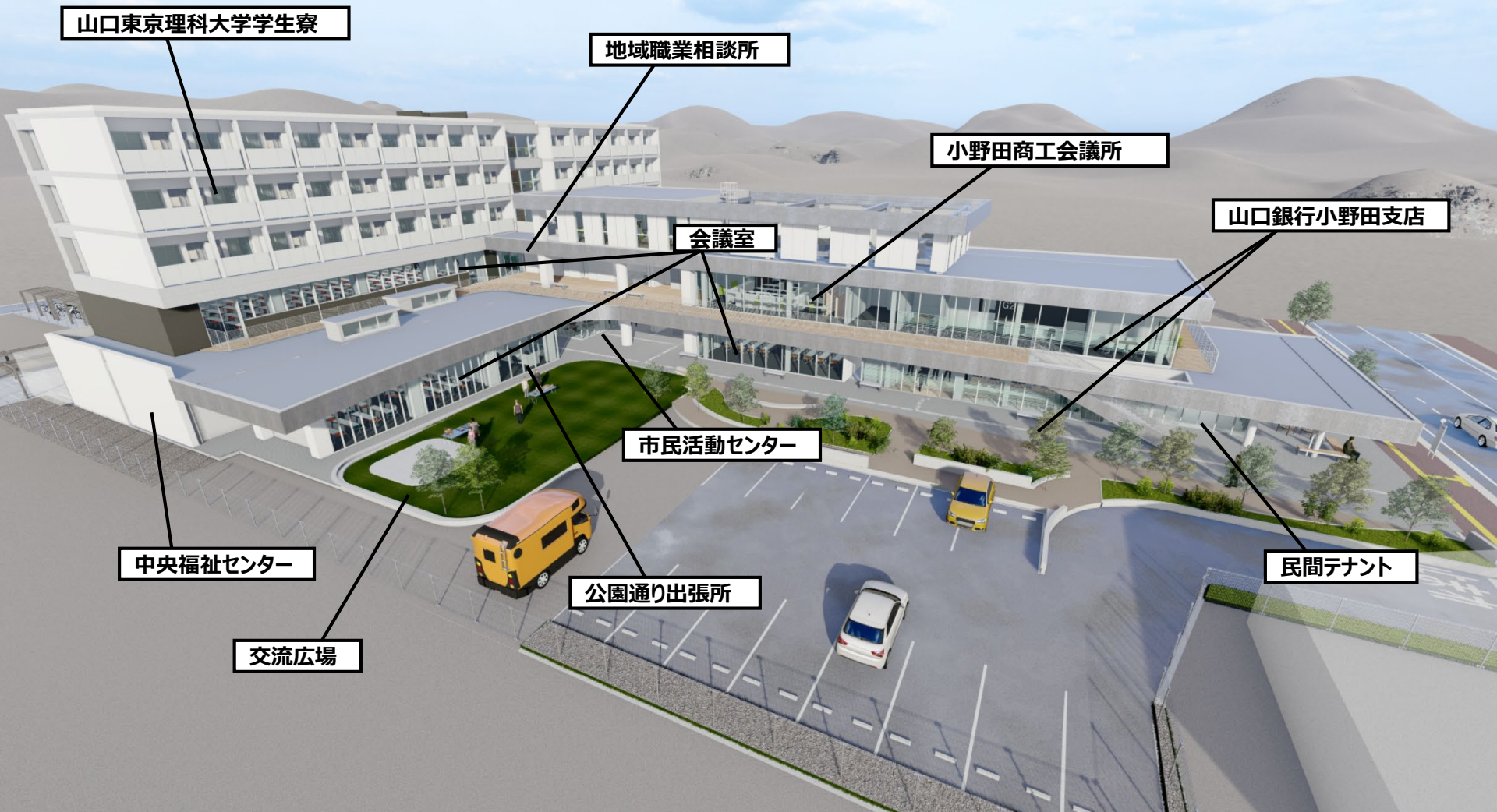
山陽小野田市LABVプロジェクト

- 公共施設（商工センター）の再整備事業と山口銀行小野田支店跡地利活用により、新たに商工センター敷地内に整備される新施設（リーディング施設①）、移転後の山口銀行小野田支店跡地の利活用（リーディング施設②）を優先的に手掛ける。
- さらに複数の事業地において施設整備や利活用を連鎖的に進め、**居住・交流人口の増加や活気を生み出すための官民連携によるまちづくりを目指すプロジェクト。**

LABV (Local Asset Backed Vehicle)

LABVとは、地方自治体などが保有する土地を原資として、共同事業体に対して現物出資を行い、民間事業者等による出資金と合わせてLABV共同事業体を組成する事業手法

リーディング施設① 整備イメージ



山陽小野田市LABVプロジェクト概要

それぞれが単なる拠点（点）の開発を進めるのではなく、施設集約後の跡地活用などを含め、**当事者・官民が連携し、エリア（面）の視点に立った開発を行う**



事業対象地・主な機能

(1)リーディング施設①

- ①公園通出張所
- ②中央福祉センター
- ③市民活動センター
- ④地域職業相談室
- ⑤交流広場
- ⑥小野田商工会議所
- ⑦会議室
- ⑧山口東京理科大学学生寮
- ⑨山口銀行小野田支店
- ⑩民間テナント

事業対象地・主な機能

(2)リーディング施設②

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

(3)高砂用地

事業パートナーからの提案を踏まえて検討する

(4)中央福祉センター

事業パートナーからの提案を踏まえて検討する

山陽小野田市LABVプロジェクト概要

優先交渉権者（事業パートナー）の決定

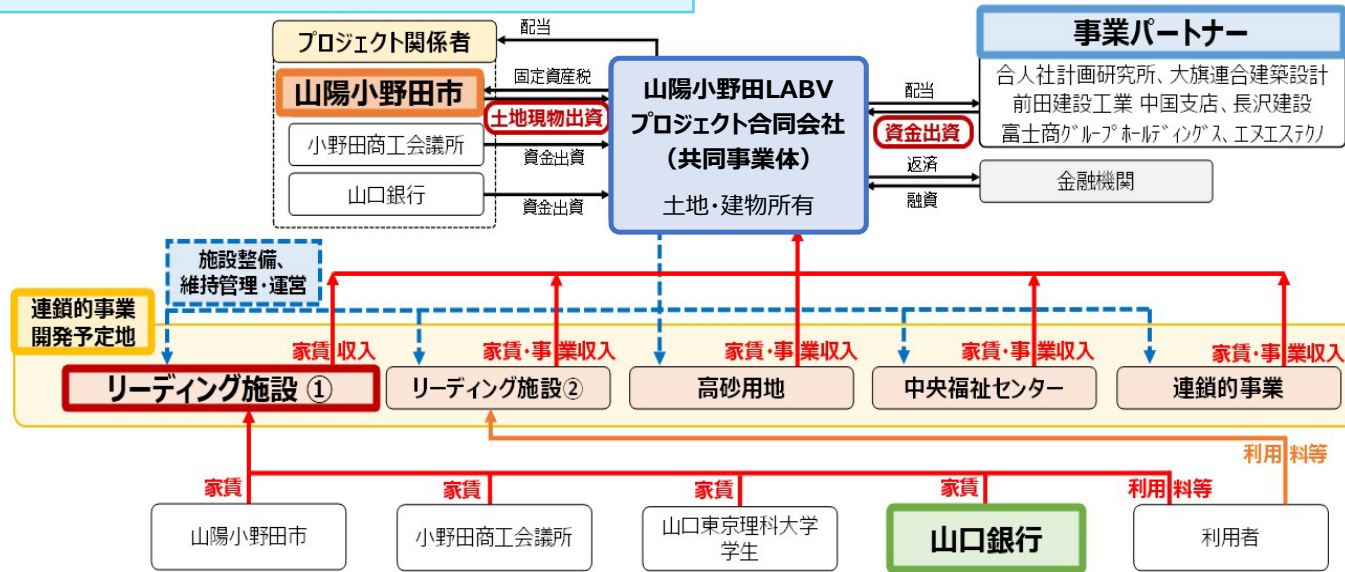
参加区分	企業名	主な役割
代表企業	(株)合人社計画研究所	維持管理、運営、マネジメント
構成企業	大旗連合建築設計(株)	設計、工事監理
構成企業	前田建設工業(株) 中国支店	建設
構成企業	長沢建設(株)	建設
構成企業	富士商グループホールディングス(株)	運営
構成企業	(有)エヌエステクノ	維持管理

(※) 赤字は、山陽小野田市内に本社を構える地元企業。

事業スケジュール（予定）

時期	内容
2022年6月	(仮称) LABVに関する共同開発協定書の締結
2022年7～8月	LABV共同事業体の設立 (山陽小野田LABVプロジェクト合同会社)
2022年7月～2024年3月	リーディング施設①の整備
2024年4月	リーディング施設①の維持管理・運営開始
2059年3月末	事業終了（リーディング施設①の維持管理・運営期間が35年の場合）

事業スキーム（イメージ）



事業対象エリアの評価・分析

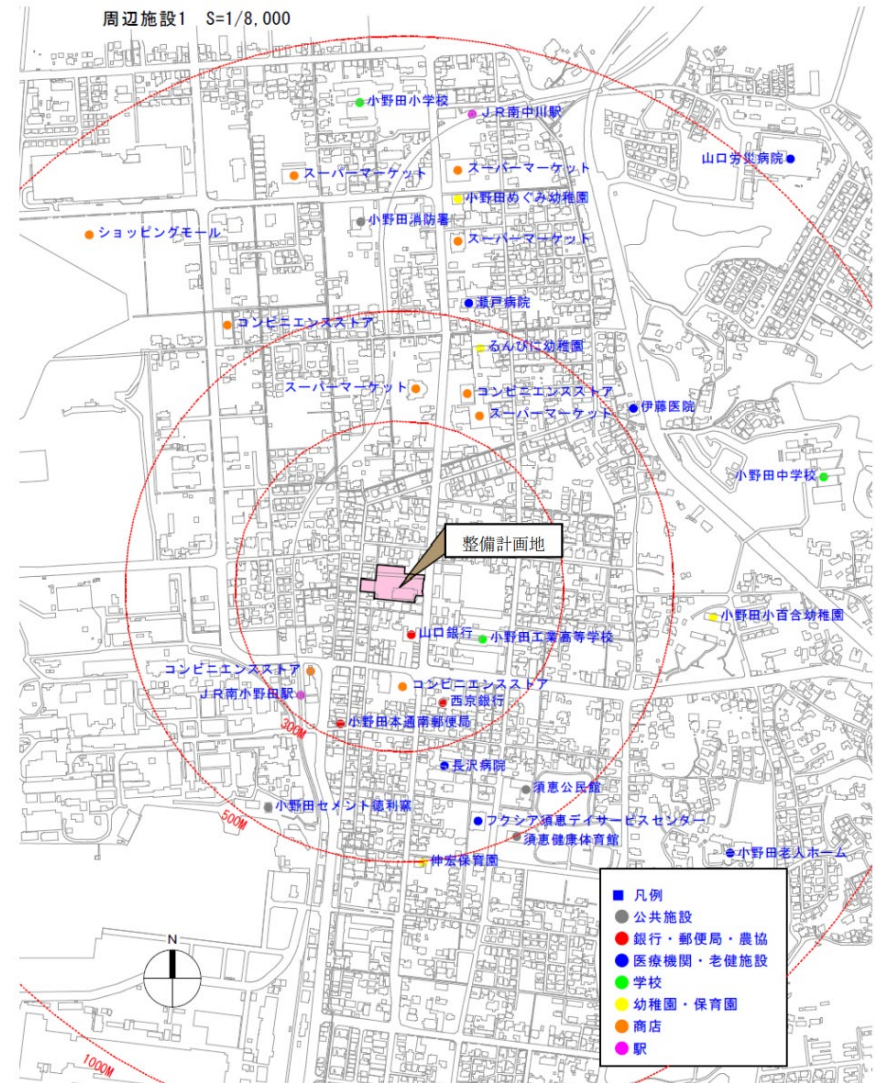
○ 対象エリアの状況

- 対象エリアは、市のやや南側に位置する商工業地域で、整備計画地近くに国内初の民間セメント製造会社が設立されたこともあり、商工センターに近接する商店街（セメント町商店街）もにぎわうなど、工業及び商業のまちとして発展してきた
- 小・中学校、工業高校、他地区と比較してマンションも数棟あるなど、市内 12 小学校区中 3、4 番目に人口が集まる地域

○ 商圈分析

- 整備計画地は、山陽小野田市役所から南へ約 2.8 km、車で約 10 分の場所に位置し、近隣には公共施設や金融機関、スーパーマーケット、医療機関等の施設も複数点在し、生活利便性は高い
- 市の人口は 62,338人（高齢化率 33.52%）であり、その内、エリアの人口は 14,456人（市内全体の約 23%）、人口構成は男性6,782人、女性7,674人となっている（令和元年12月末時点）

【周辺施設配置図】



取組経緯



「この施設を何とかせねば…」
「市の財政は厳しく、更新費用は出せない…」

取組経緯



「店舗が老朽化」
「地域との連携を強化したい…」



取組経緯

気付き

〈市と銀行の両者共通の想い〉

- 商工センターと山口銀行小野田支店は近隣に位置し、各施設の周囲の高齢化率が高くなっている地区である。
- エリアのポテンシャルを引き出す面的な活性化に資する取組の検討を行う必要性を感じていた。

行動

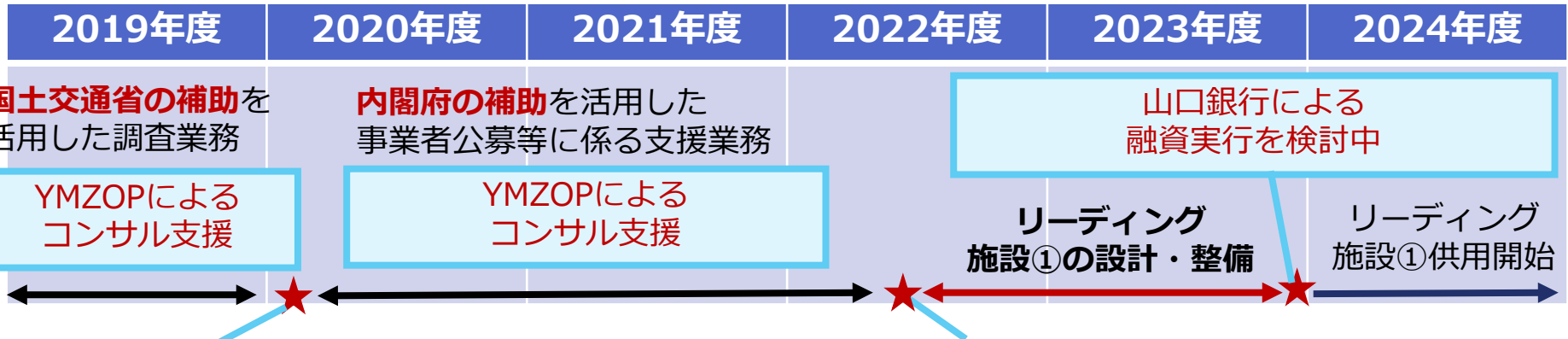
〈山口銀行小野田支店とYMZOPによる提案〉

- 両者の想いを『カタチ』にするため、山口銀行小野田支店（支店長）がYMZOPを巻き込み、山陽小野田市（市長）に対し、共同でのまちづくりプロジェクトを提案。
- 国内では事例のないPPP（官民連携）手法の一つである『LABV』を活用したまちづくりプロジェクトの検討開始につながった。



プロジェクトのロードマップと山口FGによる共創の流れ

2018年度 山口銀行とYMZOPによる共同での検討開始



2020年7月 LABV事業化ステージ移行



2022年8月 LABV共同事業体設立会見

リーディング施設①のイメージパース

現状の商工センター



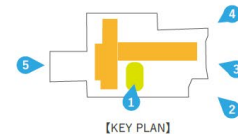
リーディング施設①のイメージパース



④【東側道路から建物北面をみたイメージ】



⑤【西側道路から建物西面をみた夕景イメージ】



【KEY PLAN】

①【芝生広場から建物南面をみたイメージ】



②【南東上空からの鳥瞰イメージ】



③【東側道路から建物東面をみたイメージ】

(事業パートナー提案書より抜粋)

LABVの特徴

① 余剰資産と民間資金の活用

- 公共施設の集約化などを通じて生じる「余剰資産」を現物出資するとともに、民間資金を活用して事業化し、人口減少期のまちづくりを推進

② まちづくりに長期的な視点での関与

- 地域のシンボリックな場所の開発に、官民が共同出資によりパートナーとなって事業を進めるものであり、地方公共団体の継続的な関与を担保

③ ファイナンスを通じた事業性の評価

- 事業キャッシュフローを引当に融資を受けるため、金融機関の事業性評価を通じ、採算性及び安定性のある事業構築に期待

山陽小野田市LABVプロジェクトに対する評価

先導性

- 検討段階からLABV手法にこだわり、**国内初のLABV事業**として実現した
- LABVの手法としての新規性に加え、学生寮との複合化や連鎖的事業を組み込み、地域への経済波及効果やイノベーション創出が期待できる効果的な事業形成ができた
- 行政、経済界、大学、金融など地域におけるキーマンの連携により、地域の**官民の人材育成（PPPノウハウ）を進めながら**検討を進め、LABV事業には複数の地元企業も参画した

汎用性

- 本事業は、**今後の人口減少地域における官民連携事業の「モデルケース」と位置づけられた**
- 国（政府）において、**2022年度の「骨太の方針」に官民連携事業の推進手法の一つとして「LABV手法」の活用が初めて明記された**

山陽小野田市LABVプロジェクトに対する評価

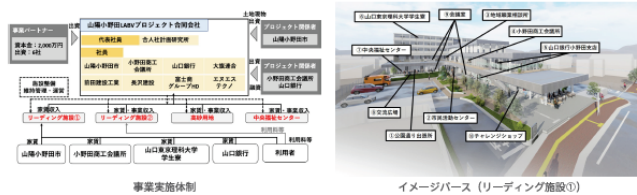
■ 2023.1.27発表

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」において、
『内閣府地方創生推進事務局長賞』を受賞。

内閣府地方創生推進事務局長賞

新たな官民連携手法である国内初の LABVを活用したまちづくりプロジェクト

山口県山陽小野田市 × 山陽小野田 LABV プロジェクト合同会社
都市計画 / 住宅対策 / 起業支援



この取組で解決した課題

地方自治体が共通して抱える課題のひとつとして公共施設の老朽化への対応があります。山陽小野田市では所有する築40年となる商工センターの再整備が課題となっていました。

再整備の検討にあたり、近接地で築60年となる店舗の建替えを検討していた山口銀行と商工センター内に事務所を構える小野田商工会議所を加えた3者で連携についての協議を開始し、単なる複合的な施設の開発に留めることなく、地域課題の解決に資する拠点開発の検討が必要ではないかとの共通認識のもと、LABV手法を活用した事業展開により、地域の賑わいの再創出を目指しました。

解決に向けた手法

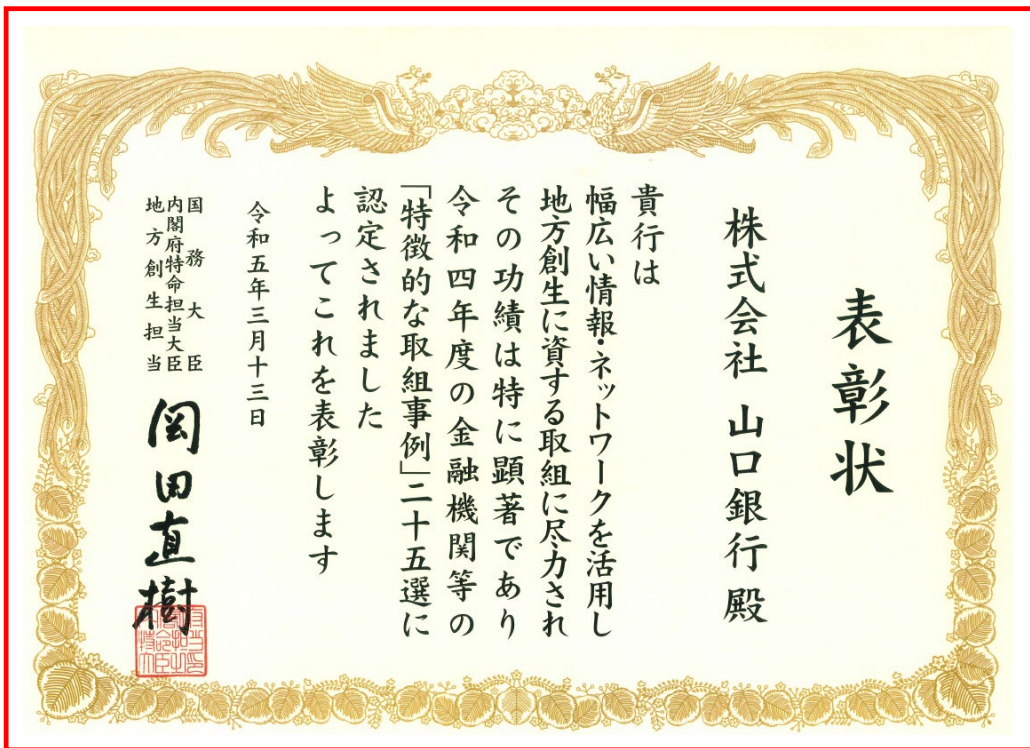
37年間という長期の事業に取り組みにあたり、持続可能なプロジェクトであることを重要視し、安定的に事業が継続できる事業モデルを作り上げました。

山陽小野田市はLABV事業を推進するパートナーとして合人計画研究所を代表企業とするグループ（大旗連合建築設計 / 前田建設工業 / 富士商グループホールディングス / 辰沢建設 / エヌエステクノ）を事業パートナーとして選定しました。「商工センター跡地の拠点施設の開発」「銀行店舗跡地の開発」「他の建物の開発」と事業期間の中で段階的に取組みます。最初に整備する「産官学 みんなが集う Base ~ここから始まるまちづくり、まちづくり~」と銘打った商工センター跡地の拠点施設（リーディング施設①）については、すでに施工に着手しており、2024年4月に共用を開始します。この施設には、チャレンジショップを整備し、地元起業家や個人事業主を対象に初期費用の減免制度を整えることにより、スタートアップのハードルを下げ、市内の企業、人材を育成します。本プロジェクトによる交流やにぎわいが、まち全体に波及していく連鎖をまちづくりの方針とし、また、この連鎖により地元企業や地域経済の活性化を図ります。



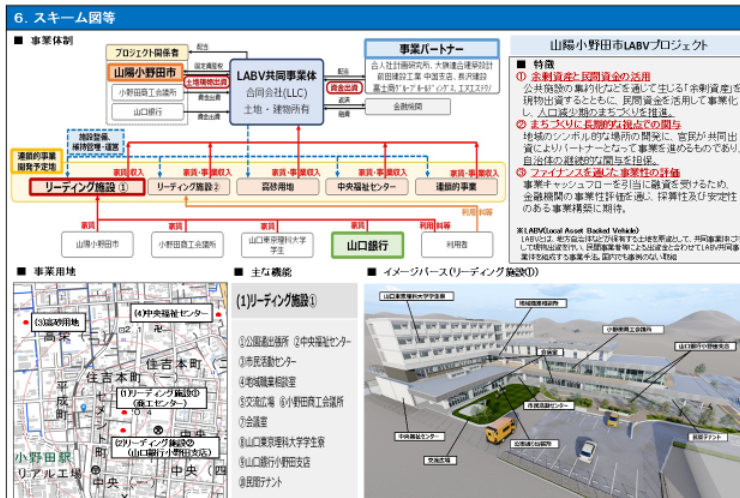
山陽小野田市LABVプロジェクトに対する評価

■内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局より、**地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」**として表彰。



●「産官学金連携による長期的な視点でのまちづくり～山陽小野田市LABVプロジェクト～」 (山口銀行)

- 1. 取組の概要**
 - ・高工センター再整備事業と山口銀行小野田支店跡地活用など、複数の事業地において、施設整備や利活用を連続的に進め、居住・交流人口の増加や活気を生み出すための官民連携によるまちづくりを目指すプロジェクト。
 - ・国内に事例のない官民連携手法であるLABV手法を用いており、山陽小野田市、小野田商工会議所、山口銀行、山口東京理科大学のプロジェクト関係者と事業パートナー6社(山陽小野田市内に本社を構える企業が9社)がLABV共同事業体を設立し、プロジェクトを推進。
- 2. 取組を始めるに至った経緯、動機等**
 - ・高工センターと山口銀行小野田支店は近隣に位置しており、山陽小野田市と山口銀行の両者共通の想いとして、高齢化率が高い各施設の周辺エリアのポテンシャルを引き出し活性化させる、面的な取組を行う必要性を感じていた。
 - ・山口銀行小野田支店が拠点となり、YMFZ ZONEプランニング(山口ファンシヤルグループの地方創生コンサルティング会社)とともに山陽小野田市長へ共同でのまちづくりプロジェクトの提案を行い、2018年度秋からLABVを活用したまちづくりプロジェクトの検討を開始した。
- 3. 具体的な取組内容**
 - ・2019年度に実施した事前調査の結果、LABV手法による実現可能性を見込むことができ、2020年度に事業者等の意見を踏まえて事業構想を公表、2021年度に事業パートナーの公募を実施し、事業パートナー6社で構成するコンソーシアムを連続的・事業開発予定地の優先交渉権者として選定。
 - ・高工センター再整備事業として10の機能を持たせる複合施設、山口銀行小野田支店跡地活用としてコアキングスペースやインキュベーション施設など複数の施設を連続的に機能させるプロジェクトを優先的に実施し、その他の用地には、宿泊施設や賃貸集合住宅などの活用を計画。
- 4. 実施にあたり工夫した点(金融機関の役割・推進体制面・PDCAサイクル面等)**
 - ・LABVプロジェクト実現に向けて、金融機関の立場から主導し、地域に根差した支店とノウハウをもつYMFZ ZONEプランニングが連携することで地域の重要な関係者(山陽小野田市、小野田商工会議所、山口東京理科大学、国土交通省)を多く巻き込んだ産官学金連携の取組とした。
 - ・まちづくりの長期的な視点での関与を行うため、官民の共同出資により継続的な関与を担保、市民の理解・関心を高めるための情報発信、地元企業のプロジェクトへの理解・参画を促すための説明会等をプロジェクトの立ち上げ以降、3年にわたり継続的に実施。
 - ・行政、経済界、大学、金融など地域にわたるキーマスの連携により、地域の官民の人材育成(PDFネットワーク)を行いながら検討を進め、LABV事業には複数の地元企業も参画するなど、今後の人口減少地域における官民連携事業の「モデルケース」になると考えている(2022年度の「骨太の方針」に官民連携事業の推進手法の一つとして「LABV手法」の活用が初めて明記された)。
- 5. 取組の成果(取組中の場合は目標値・KPI等)**
 - ・LABVの手法としての新規性に加え、学生家との複合化や連続的の事業を組み込み、地域への経済波及効果やイノベーション創出が見込める効果的な事業形成が実現した。



プロジェクトの今後の展開

令和5年度策定予定

令和5年度に内容検討

【①】特定エリアの将来ビジョン策定

- ・メンバー（案）：山陽小野田LABVプロジェクト合同会社の付加価値のある取組委員会メンバー、山陽小野田市、小野田商工会議所、山口東京理科大学、山口銀行、学生、周辺住民 等
- ・コンサルタント：YMFG ZONEプランニング

【②】特定エリアと山口東京理科大学をつなぐ次世代モビリティの実証実験

【③】特定エリア内での機能性・利便性向上等を目的としたデータの取得・活用支援

【④】リーディング施設②におけるインキュベート機能を有する拠点整備や整備後の産官学金による施設運営を検討。山陽小野田LABVプロジェクト合同会社と山口東京理科大学の2者による連携協定の締結

地方都市イノベーション拠点形成事業

将来ビジョンの策定



多様な主体が参画するエリアプラットフォームによる将来ビジョンの策定

支援内容

地域企業や行政、大学等が集う多様な主体によるエリアプラットフォームの運営や活動エリアの将来ビジョン策定を支援



山陽小野田市

地方都市のイノベーション拠点の形成に向けた仕掛けづくり（ソフト事業）を総合的に支援

社会実験



次世代モビリティなど新たなツールによる生活利便性の向上等に資する実証実験

支援内容

エリアプラットフォームを構成する地域企業等が行うイノベーションの創出に向けた実証実験を支援

大学等と連携した起業支援



支援内容

まちづくりに資する大学発スタートアップ等の起業活動支援プログラムの運営や起業をサポートする専門家の派遣等の取組を支援

行政・大学・金融機関が連携した新興企業支援の連携協定の締結

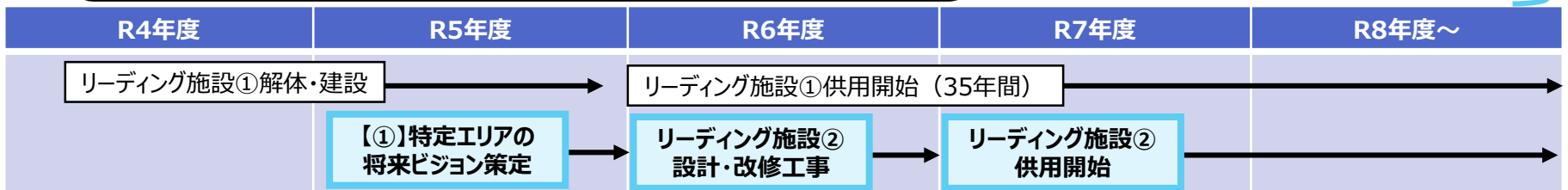
データ活用



支援内容

エリア内で展開する各種サービスの質の向上を促進するために必要なデータの取得・活用等の取組を支援

カメラ・センサーの設置による人流データの取得・活用



プロジェクト組み立てのポイント

① LABVの事業方式

- 山陽小野田市版LABVプロジェクトは、LABV共同事業体が事業実施の意思決定を行うため、**市は不動産の現物出資を行うのみ**で、経営（資金支援・人的支援含む）には関与しない。また、市は出資者であるが配当は受けない。
- 市が保有する連鎖的事業の整備予定地について、連鎖的事業の実施内容が決定した段階で市が追加で対象地の現物出資を行うこととする。
- LABV共同事業体は、市が経営に関与しない方針であること、LABV共同事業体として柔軟な事業実施を可能とすることを踏まえ、組織体制については**合同会社**とする。

② 公募時の定量評価、事業リスクシェアの対応

- 以下の入居予定団体がLABV共同事業体に支払う家賃（平均坪単価）の上限額として9,353 円／坪を示し、その範囲内での提案を求めた。

入居予定団体	支払者	想定施設規模 (㎡)
出張所・市民活動センター（会議室含む）	山陽小野田市	1,130 ㎡程度
中央福祉センター		
地域職業相談室		
小野田商工会議所	小野田商工会議所	200 ㎡程度
山口銀行小野田支店	山口銀行小野田支店	360 ㎡程度

- 山口東京理科大学学生寮（月家賃4万円／室(18㎡程度)）の入居率が 90%未満となった場合は、90%までの未達部分についての家賃を山口東京理科大学が負担する。

③ 事業期間、事業終了時の対応

- 公募時は「運営開始後30年程度を想定し提案を踏まえて調整する」とした。提案を受け、リーディング施設①は35年の予定。また、事業終了時の対応は15年経過後、事業終了3年前より関係者間で協議を行う計画。

中心市街地活性化における 地域金融機関の役割



中心市街地活性化における地域金融機関の役割

①産・官・学・民・金等の多くの関係者を巻き込む「まちづくりの自分事化」を推進

- 中心市街地活性化における地域の現状として、人口減少による税収減、高齢化による福祉コストの増加など、地方公共団体の負担が大きくなるなか、地域の主体自らが取り組む「自助・共助のまちづくり」が求められる
- 産・官・学・民等の多くの組織や人が関わりながら調整が図られる必要があり、地方公共団体だけではなく地域が中心となった推進体制を確立できるかが、まちづくりのキーとなる
- そのため、地域金融機関が有する地方公共団体・地域企業・地域住民等の多くの人的ネットワークや顧客基盤を活用することが、有効な解決策となる

②資金面での支援

- 推進体制確立後、ネックとなるのが整備・運営資金であり、地方公共団体・商工会など従来までの資金の出し手に依存できなくなっている状況下、持続可能な活動が継続するために、地域で資金を創出・循環させる仕組みが求められている
- 地域住民・地域企業に金融サービスを提供し、資金運用面で信頼を得ている地域金融機関が、「経済循環」の観点から資金を循環させる仕組みの一旦を担うことで、持続可能な中心市街地活性化に資する

③地域ニーズの把握

- 地域金融機関は、地域住民・地域企業・地方公共団体と信頼を築いてきた歴史がある
- 密な対話によるタイムリーなニーズを把握できるほか、意欲・意向などの潜在的ニーズを把握したうえで、地域のまちづくりに必要な提案が可能

ご清聴ありがとうございました。