

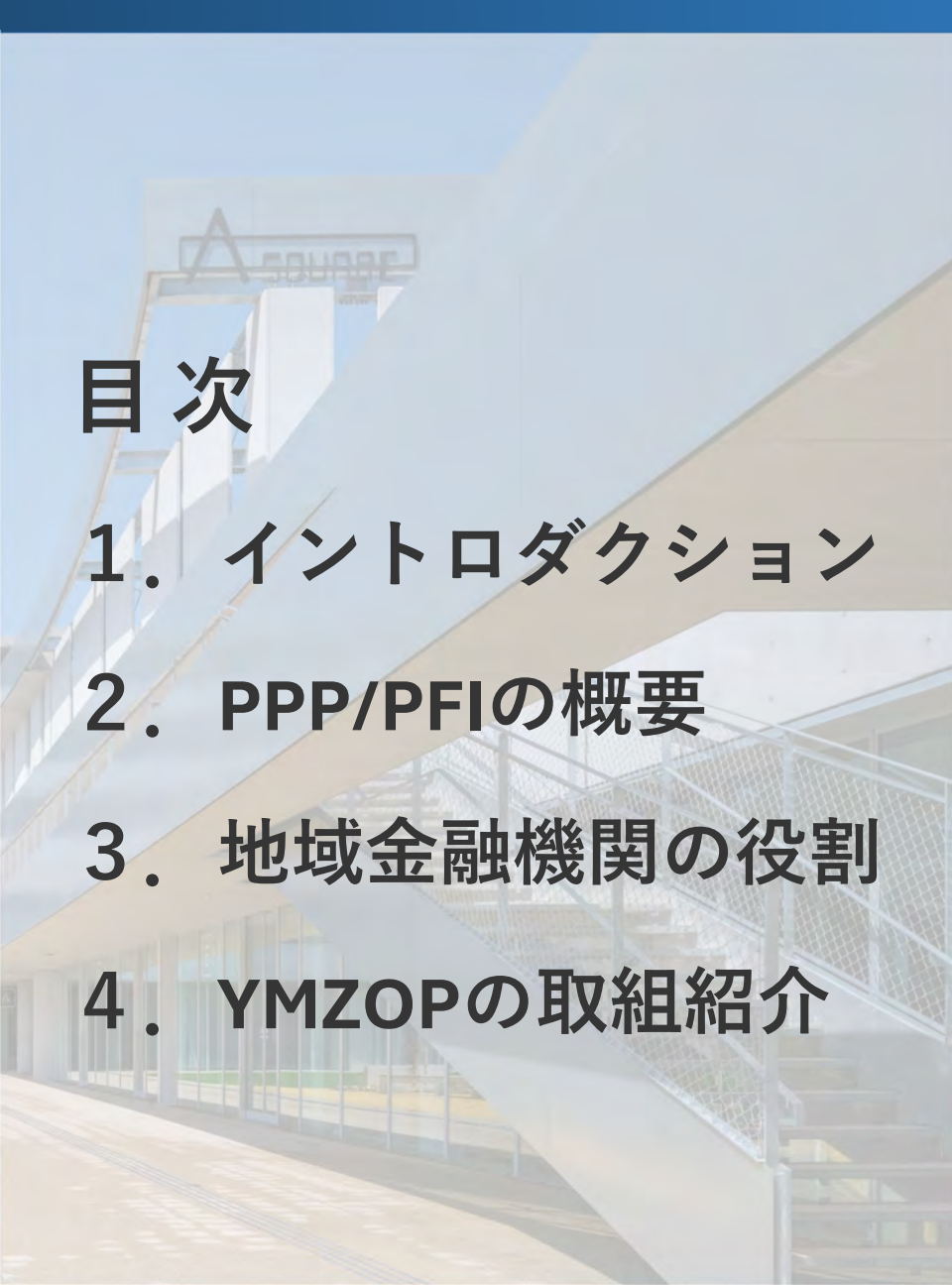
この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

地域金融機関による官民連携の取組



株式会社YMFG ZONEプランニング
網田 知泰



目次

1. イントロダクション
2. PPP/PFIの概要
3. 地域金融機関の役割
4. YMZOPの取組紹介



1

イントロダクション

株式会社 山口フィナンシャルグループ（YMFG）の概要

（2026年3月1日時点）



→ **『ミッション』** YMFG地域共創部門の中核組織として、新たなまちづくりの案件を生み出し実現させる。

株式会社 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、理想の未来をつくる。

当社の事業領域

山口、広島、北九州の3地域を中心に、「官民連携」「観光・まちづくり」「地方創生」の3つの事業領域を設定し、地域企業や個人のお客さまの集合体としての地域を「面」として捉え、産業や地域の課題解決に向けた事業を展開する。



会社情報

会社名：株式会社YMFG ZONEプランニング（YMZOP）

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%）

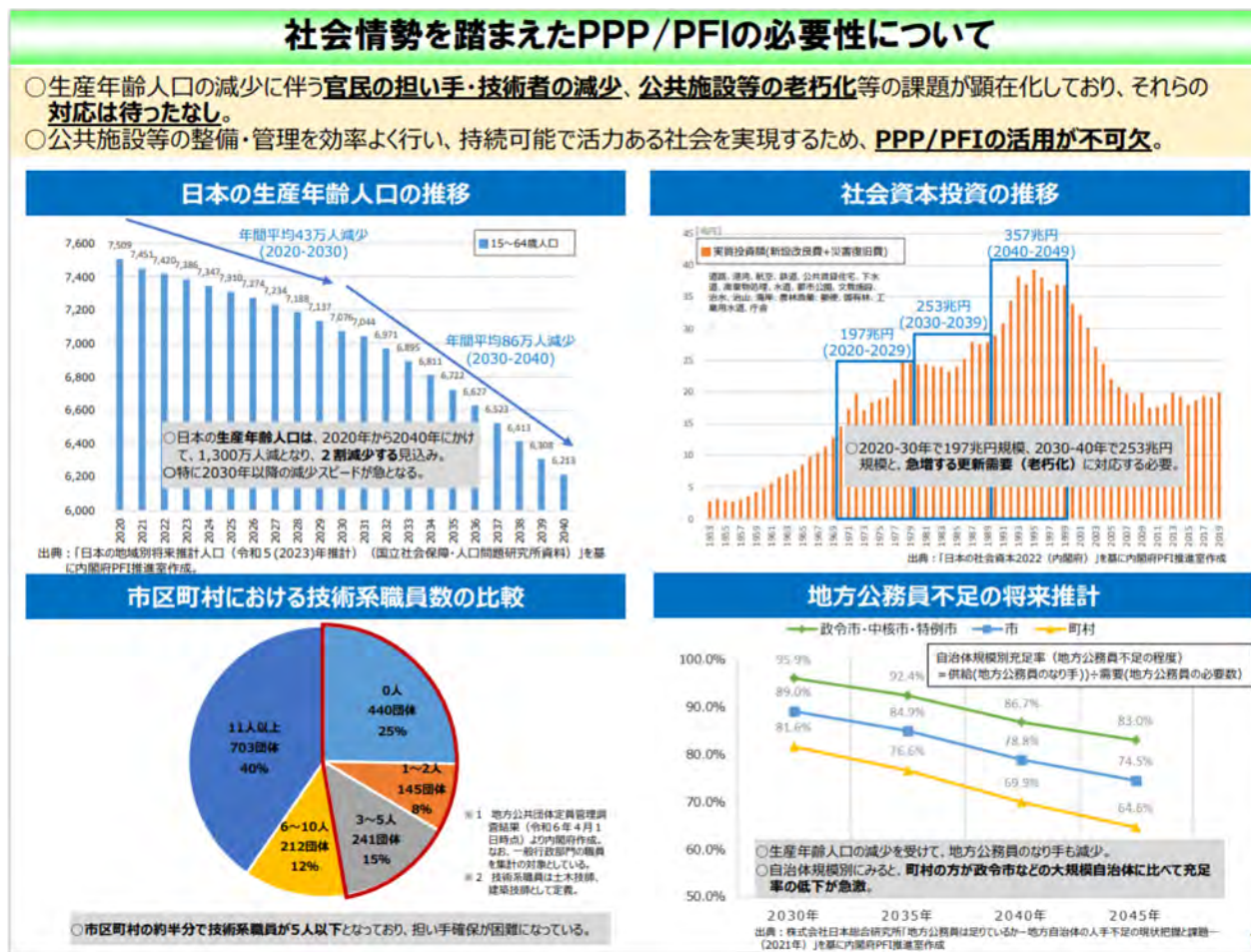
社員数：28名（2026年4月1日現在）

2

PPP/PFIの概要

国におけるPPP/PFIの位置づけ

- 内閣府「PPP/PFI推進アクションプラン（令和8年改定版）」で、社会的課題を解決し、「強い経済」の実現に貢献することから、積極的にPPP/PFIを推進すると示している。



出所：内閣府「PPP/PFI推進アクションプラン（令和8年改定版）概要」より

PPP/PFI推進の背景および概要

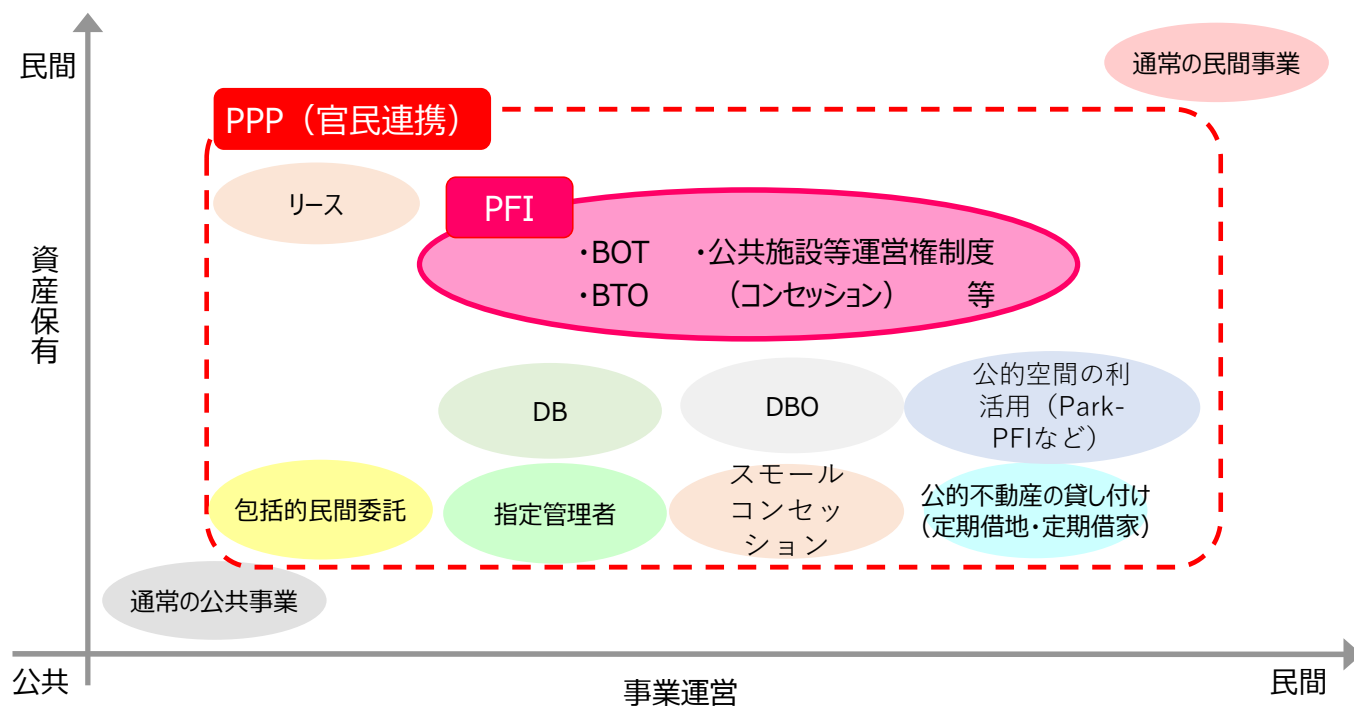
- 公共施設等の老朽化
- 厳しい財政状況
- 人口減少

適切な公共サービスの維持のためには、公共施設等の建替え・改修・修繕や運営に係るコストの効率化、広域管理、施設集約化等が必要。

これらを実現する手段として、PPP/PFIの活用が有力な選択肢の一つとなる。

PPP（Public Private Partnership）

公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念。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、最適かつ効率的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。



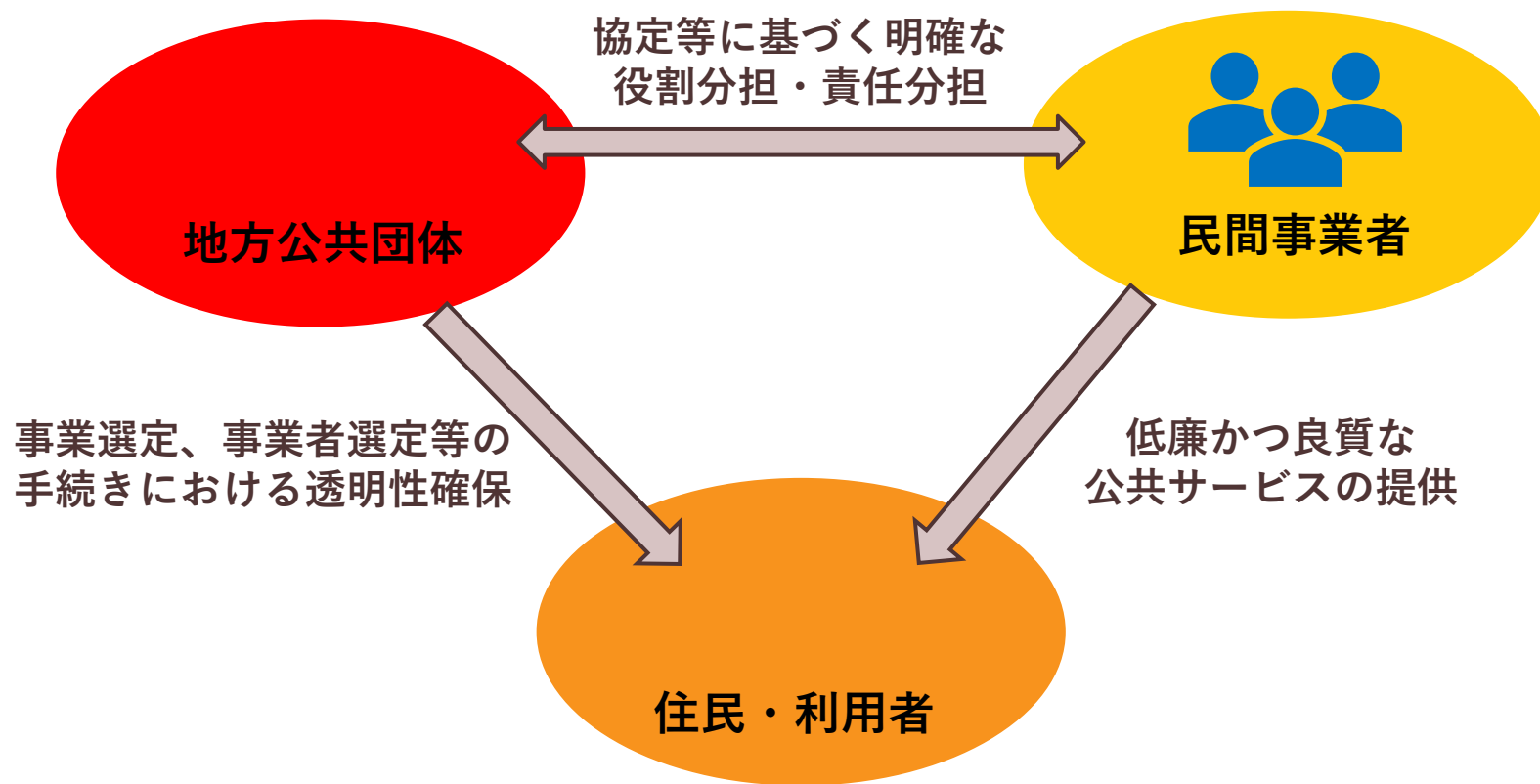
出典：内閣府 民間資金等活用事業推進室 資料より作成

※上記はイメージであり、実際は事案により異なる。

PPP/PFI推進の背景および概要

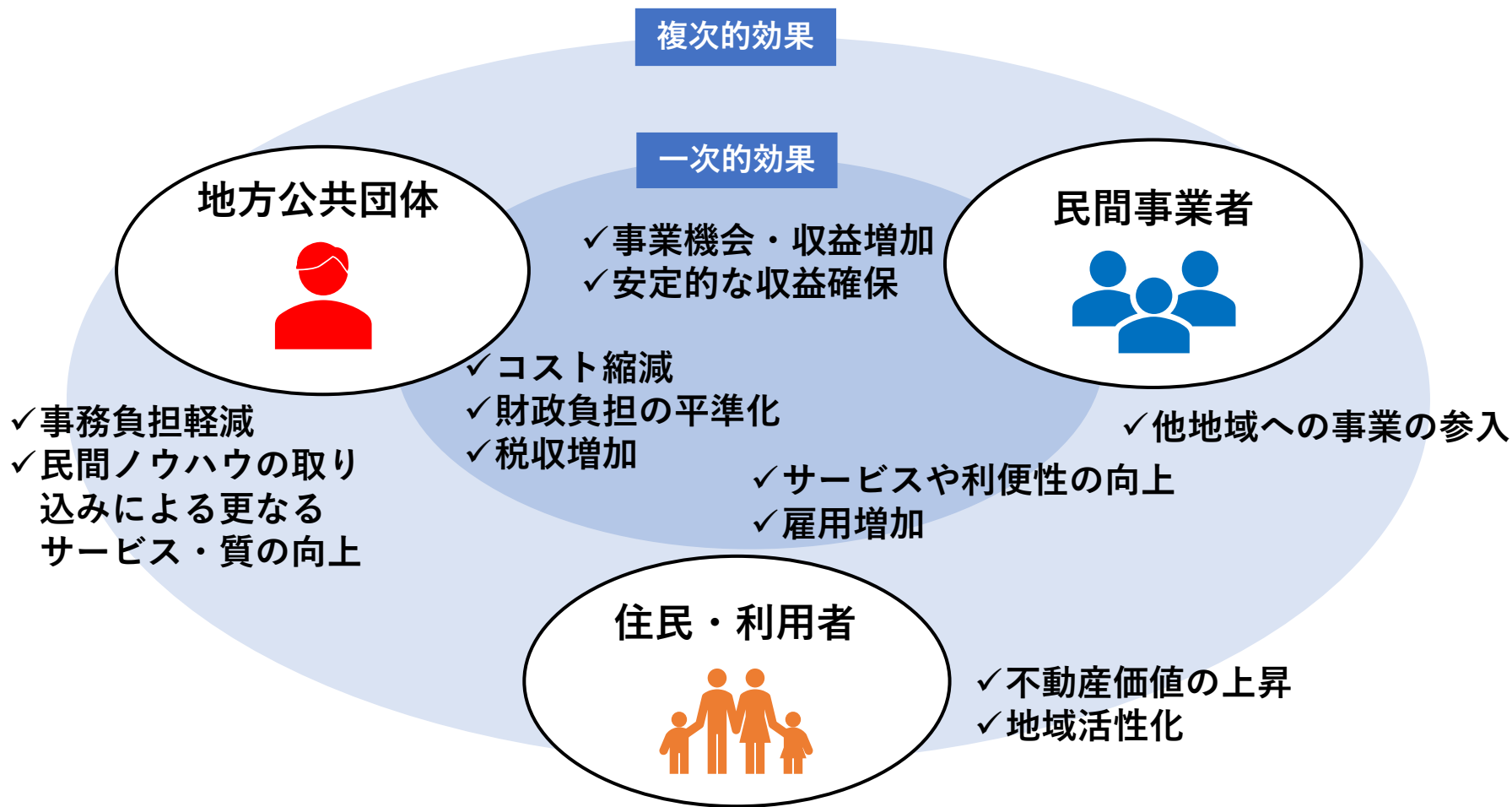
PFI（Private Finance Initiative）

公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、または同一価格でより上質のサービスを提供する手法。
「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づき実施される。



PPP/PFIの効果

- PPP/PFIの導入・実施により、地方公共団体、民間事業者、住民・利用者それぞれに対して、直接的に享受される一次的效果だけでなく、その波及による複次的な効果がもたらされる



PPPの分類

従来方式

業務内容	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・維持管理会社に委託	直営・運営会社に委託

PFI方式

民間事業者がPFI事業の契約に基づいて、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等を性能発注・一括発注・長期契約等により行う手法。

業務内容	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			

公共施設等運営権制度（コンセッション）

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・運営等の事業を長期的・包括的に行う手法。

業務内容	維持管理	運営
実施方法	民営	
	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	

PPPの分類

DB（デザインビルド）

民間事業者に設計・建設等を性能発注・一括発注する手法。



包括的民間委託

民間事業者に維持管理（・運営等）を長期契約等により性能発注・一括発注する委託手法。



指定管理者制度

地方自治法に基づき、公共施設の維持管理・運営等を、民間事業者等を指定して実施させる手法。



PFI事業の類型

サービス購入型



【主な対象施設の例】

庁舎、学校施設、給食センター、公営住宅など

選定事業者は、対象施設の設計・建設・維持管理・運営を行い、公共部門は選定事業者が受益者に提供する公共サービスに応じた対価(サービス購入料)を支払う。選定事業者のコストが公共部門から支払われるサービス購入料により全額回収される類型である。

独立採算型



【主な対象施設の例】

空港、有料道路、駐車場、水族館など

選定事業者が自ら調達した資金により施設の設計・建設・維持管理・運営を行い、そのコストが利用料金収入等の受益者からの支払いにより回収される類型をいう。この場合、公共部門からのサービス購入料の支払いは生じない。但し、公共部門により施設整備費の一部負担や事業用地の無償貸付が行われる場合もある。

混合型



【主な対象施設の例】

博物館、美術館、体育館、音楽ホール、複合公共施設など

3

地域金融機関の役割

地域金融機関に期待される役割

■地域金融力強化プラン（金融庁 令和7年12月公表）

地域において人口減少・少子高齢化が進行し、地域企業の人手・後継者不足も深刻化。こうした課題に対応しつつ、地域経済が発展していくため、地域金融には、地域企業を資金繰り支援等で下支えすることにとどまらず、以下から適切な支援を選択し地域経済に貢献する力（＝「地域金融力」）を発揮していくことが期待されている。

地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| ①内外のプレイヤーとの連携を通じた中堅企業等への成長支援 | ⑥経営者保証に依存しない融資の促進 |
| ②M & A・事業承継や経営者等の人材確保の支援 | ⑦地域企業へのDX支援の推進 |
| ③早期の経営改善や円滑な事業再生等に向けた支援の促進 | ⑧地域課題の解決 |
| ④企業価値担保権も活用した事業性融資の推進 | ⑨地域金融機関による地域活性化の取組の促進 |
| ⑤スタートアップ企業等の成長企業の資金調達支援 | ⑩投資専門会社を通じた資本性資金の供給の促進 |

- 
- ▶内外のプレイヤーと連携しつつ、**中堅中小企業による研究開発や設備投資、事業買収などを、戦略面・ファイナンス面で後押しし、成長につなげる**
 - ▶企業の**M&A・事業承継や事業再生、経営人材確保、DXを支援**する
 - ▶官民連携の**まちづくりへの参画**などを通じ、地域課題の解決に資する

地域金融機関に期待される役割

①事業実施段階（従来）

主に事業者公募から事業実施までの段階で、民間事業者を支援する役割を担う。

【具体的な支援内容】

- ・実施段階：プロジェクトファイナンスによる支援

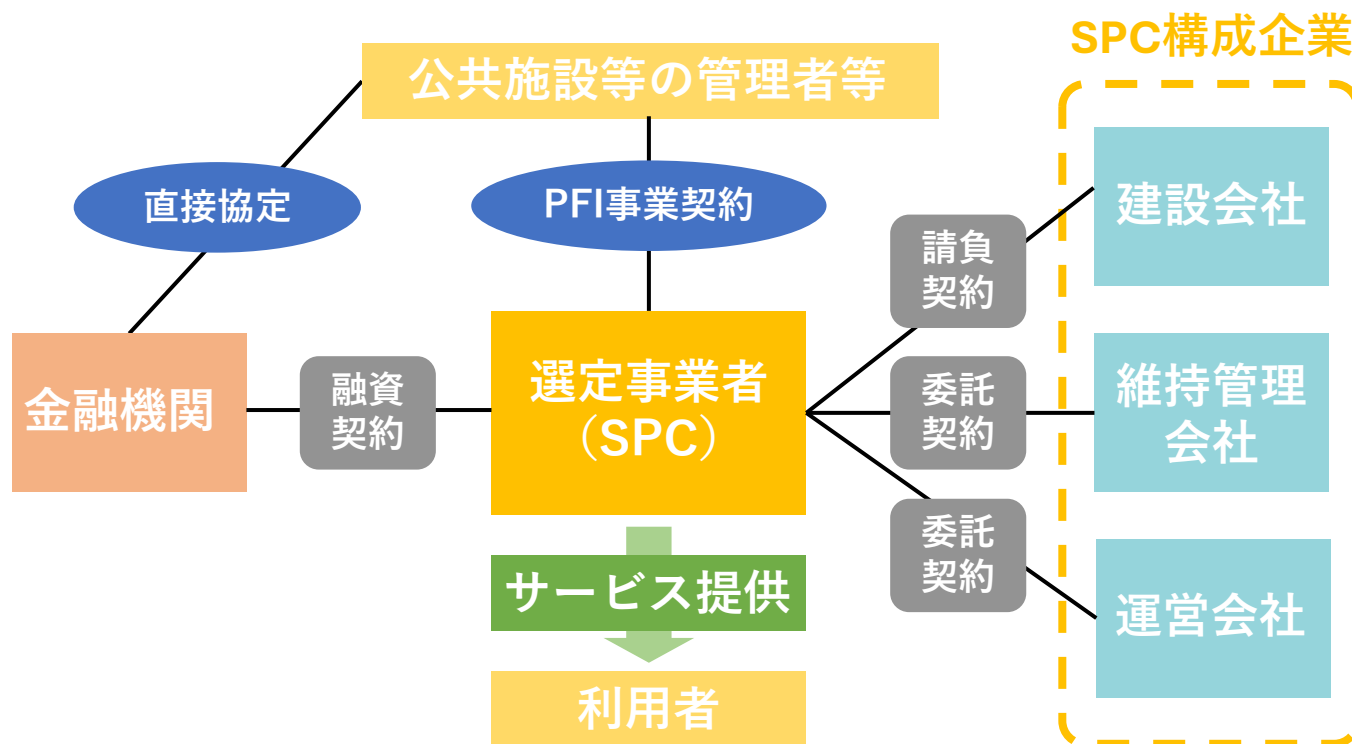


代表的な事業スキーム（従来方式の比較）

	PFI方式	従来方式
資金調達	民間部門	公共部門
公共の契約相手方	SPC	個別企業

【用語解説（内閣府HPより）】

●**SPC**（Specific Purpose Company／特定目的会社）。ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。PFIでは、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設・運営・管理にあたる人が多い。

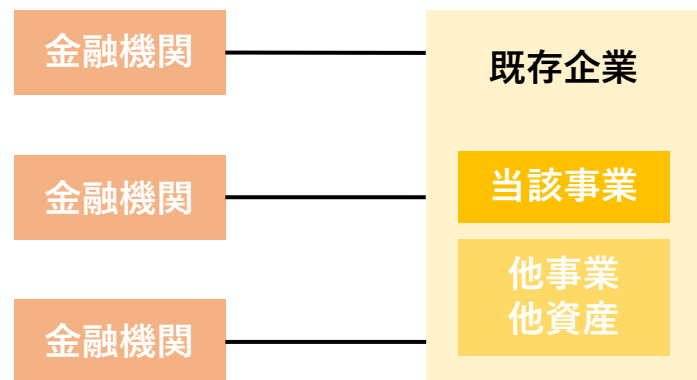


出典：内閣府HP

プロジェクトファイナンスの特徴

コーポレートファイナンス

事業主体	借入人
借入人	既存企業
返済財源	企業全体の事業収益
担保	企業信用力及び所有財産
審査	企業財務分析・業績予測



プロジェクトファイナンス

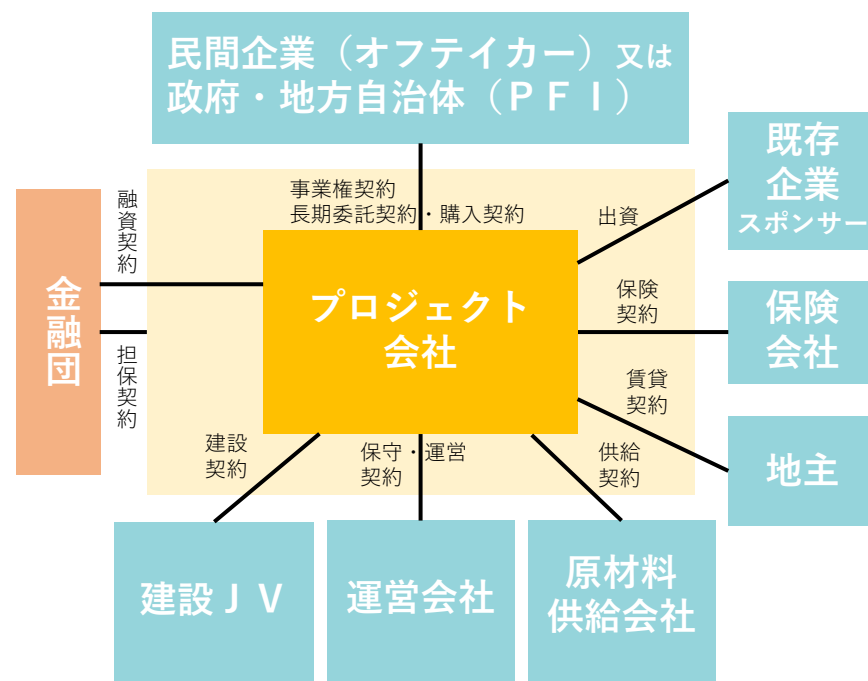
出資者

特別目的会社

当該事業収益のみ

当該事業資産及び権利

事業採算・事業リスク



金融機関の一般的な評価ポイント

金融機関の融資判断材料の一つは、

「事業において想定されるリスクを検証し、軽減する」こと

【金融機関が一般的にリスクを検証する主なポイント】（事業収支以外の主なもの）

事業全体	建設期間	運営期間	破綻時
事業分野 政治リスク 事業者の体制・信用力 事業環境 技術難易度	建設契約の内容 建設業者の信用力	収入の内容 仕入調達等の内容 運営業者の信用力 停止時の対応 モニタリングの頻度、体制、 権限	担保設定 ステップイン（事業介入権）
● 政策的位置付けの高さ ● 競合施設の有無（独立採算型の場合） ● コンソーシアム企業は十分な実績を持ち、財務内容は健全か	● 建設契約にリスク分担が明記されているか（完工遅延・性能未達等） ● 建設業者が十分な実績を持ち、財務内容は健全か	● 収入の確度（需要リスク、契約解除権等） ● 運営業者は十分な実績を持ち、財務内容は健全か ● 運営契約にリスク分担が明記されているか ● 契約解除に伴うペナルティ（違約金等）への対応	● 事業者（株主、運営会社）は代替可能か、担保設定があるか ● 契約へのステップインは可能か ● SPCの資金管理者は信用力が高いか

PFIファイナンスにおける主要な論点（リスク分担）

● 契約とリスク分担

- PFI事業では、設計、建設、維持管理、運営等の多岐の業務を複数の企業間で分担する
- リスク分担の原則は、「当該リスクを最も効率的にコントロールできる、つまり最も低コストでコントロールできる主体が、そのリスクを負担する」ことであり、官・民および民・民での適切なリスク分担が最大のVFMを実現することにつながる

【プロジェクトファイナンス組成上の具体的なリスク対応（例）】

リスク	リスクの一例	リスク対応例
完工リスク	施設が計画された期間・予算内で工事完了できない	- 実績がある信用力の高い事業者へ委託 - 固定金額による契約 - 損害賠償規定 - 株主による完工保証、サポート 等
収入リスク	需給悪化による売上の減少、稼働率・入居率の低下、賃料低下など事業収入が減少するリスク	- 公共からのサービス対価長期支払（長期債務負担行為の議決取得） - 長期の契約の締結 等
維持管理・運営リスク	施設の運営・維持管理等に関するリスク	- 実績がある信用力の高い事業者へ委託 - 損害賠償、ペナルティ条項付の長期契約の締結 - 事業者の代替性、技術力の確認 - 保険の活用

地域金融機関に期待される役割

■地域金融力強化プラン（金融庁 令和7年12月公表）

【再掲】

地域において人口減少・少子高齢化が進行し、地域企業の人手・後継者不足も深刻化。こうした課題に対応しつつ、地域経済が発展していくため、地域金融には、地域企業を資金繰り支援等で下支えすることにとどまらず、以下から適切な支援を選択し地域経済に貢献する力（＝「地域金融力」）を発揮していくことが期待されている。



地域金融機関の強みをいかし、地域金融機関は「**融資する存在**」から「**地域の成長と課題解決を支える存在**」への役割転換が求められている。

地域金融機関の強み

①地域ネットワーク	地域企業、自治体、各種団体との広範なネットワークを持つ
②事業性評価力	事業の実現可能性やリスクを評価するノウハウを持つ
③ファイナンス機能	融資だけでなく投融資や資金調達スキーム構築ができる
④継続的な伴走力	長期間にわたり企業やプロジェクトを支援できる

地域金融機関に期待される役割

①事業者公募～事業実施段階

主に事業者公募から事業実施までの段階で、民間事業者を支援する役割を担う。

【具体的な支援内容】

- ・公募段階：地元事業者の紹介などによる **コンソーシアムの組成支援**
- ・実施段階：プロジェクトファイナンスによる支援



②事業発案～検討段階

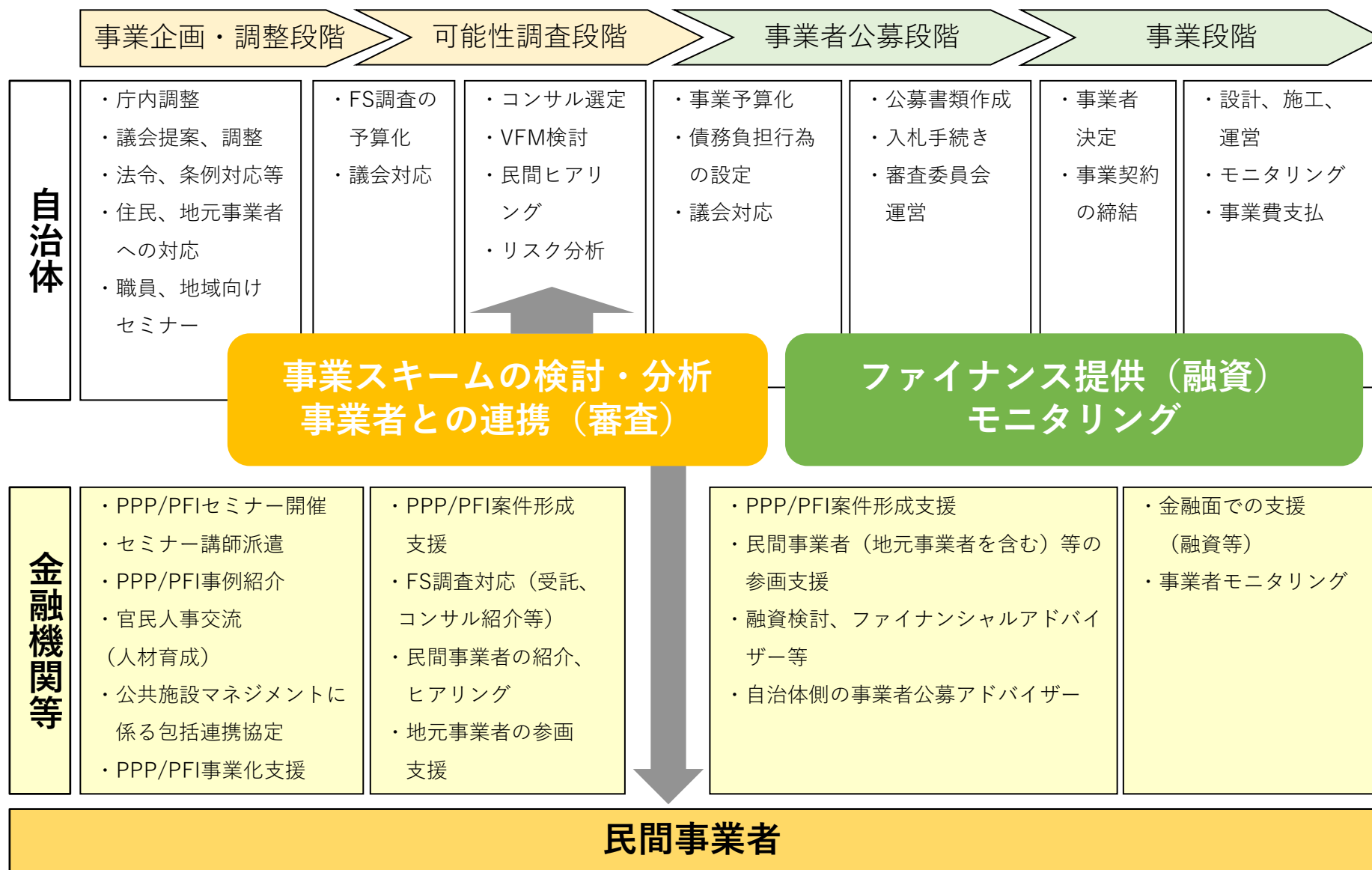
川上の段階（発案段階）から検討段階にかけても地方公共団体への支援を実施することで、新たな案件創出や案件形成促進に向けての役割が期待される。

【具体的な支援内容】

- ・発案段階： **情報発信や官民対話（サウンディング）実施**による支援
- ・検討段階：基本構想、計画等の策定や導入可能性調査実施段階における **市場調査支援**



PFIの実施フローにおける金融機関の役割整理



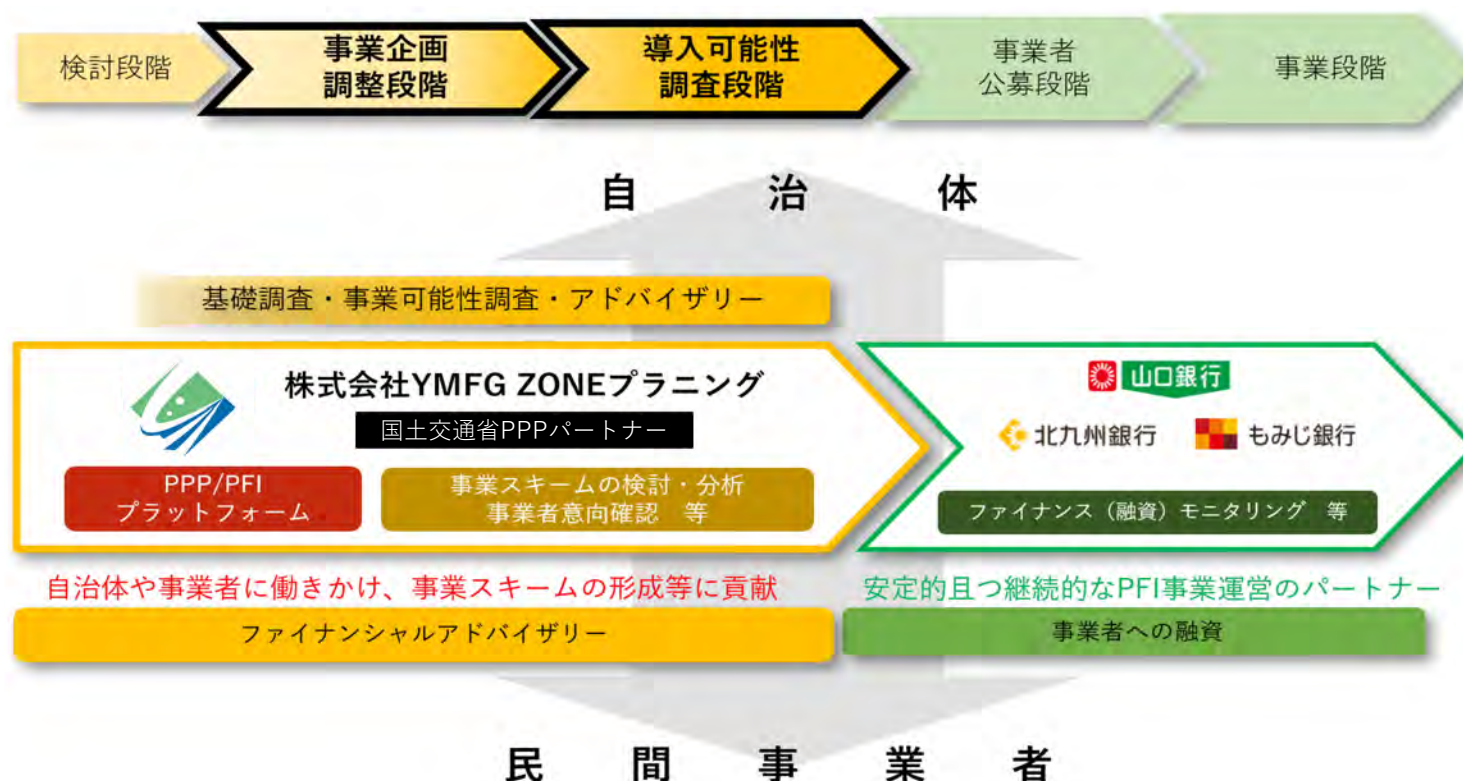
4

YMZOPの取組紹介

YMZOPによる官民連携の主な取組

官民連携（PPP/PFI、SIB）、まちづくり

- 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。



PPP/PFIの検討状況に応じた支援実績

PPP/PFIの検討プロセス

理解醸成

- ・ 住民ワークショップ
- ・ 検討委員会
- ・ 社会実験
- ・ 庁内勉強会
- ・ 市場調査

基本構想

- ① 当該施設の目的
- ② 当該施設の必要性
- ③ 事業用地
- ④ コンセプト
- ⑤ 需要予測、概略規模

基本計画

- ① 具体的な必要機能
- ② 施設構成
- ③ ゾーニング、導線
- ④ 概略事業費(LCC算出)
- ⑤ 基本計画図
- ⑥ 運営方針

導入可能性調査

- ① 基本構想、基本計画における施設整備概要の確認
- ② 事業スキーム(期間、事業範囲、リスク分担等)
- ③ 市場調査
- ④ 事業手法評価(VFM含む)

事業者公募

- ① 実施方針・要求水準書・公募要領・評価基準などの公募資料作成
- ② 提案書受付・審査
- ③ 事業者選定委員会の開催
- ④ 契約締結 など…

施設種類	自治体(施設規模)：手法	役割分担		(内閣府PFI推進室資料より当社加工)
給食センター	C市(8,000食)：PFI・BTO	自前対応	当社支援	
	C市(6,000食)：PFI・BTO	自前対応	当社支援	
	D町(1,200食)：DBO	当社支援		
複合施設	E市(約3,300㎡)：PFI・BTO	自前対応	当社支援	
	F市：LABV	当社支援※基本構想及び基本計画を合わせて事業構想として公表		
	K市(約6,000㎡)：DBO/PFI	他社対応	当社支援	
学校空調	G市(25校)：PFI・BTO	作成せず	当社支援	
都市公園	C市(約113,287㎡)：DB	自前対応	作成せず	当社支援
	J町(約163,000㎡)：Park-PFI	当社支援	作成せず	今後の検討
その他施設	H市(キャンプ場)：指定管理	当社支援	今後の検討	
	I町(公営住宅)：DBO/PFI・BTO	作成せず	当社支援	今後の検討
	G市(市内19施設)：包括委託	作成せず	当社支援※事業者公募は資料作成まで支援	自前対応

下関市安岡地区複合施設整備事業（やすらガーデン）

公民館の建替えに関して、コミュニティ施設、支所、図書館、都市公園を含む複合施設を新設するとともに、市有地を売却（一部定期借地）し、民間提案施設として、集合住宅・診療所・調剤薬局・福祉施設・保育所等を整備するもの（**売却益等の一部を建替費に充当**）。

事業概要

発注者	山口県下関市	
施設概要	【延床面積】 ○複合施設棟：約2,790㎡ （支所：約240㎡、図書館：約800㎡、コミュニティ施設：約1,450㎡、アトリウム：約300㎡） ○園芸センター棟：約300㎡	
事業方式	PFI・BTO方式	
事業期間	令和4年6月から令和22年3月まで	
契約金額	3,092百万円（税込み）※当初契約金額	
VFM	5.6%（入札後）	
コンソーシアム	構成数	6（うち市内3、市内以外県内1、県外2）
	代表者数	1（うち市内1）
	構成企業	3（うち市内2、県外1）
	協力企業	2（うち市内以外県内1、県外1）



複合施設棟・外観

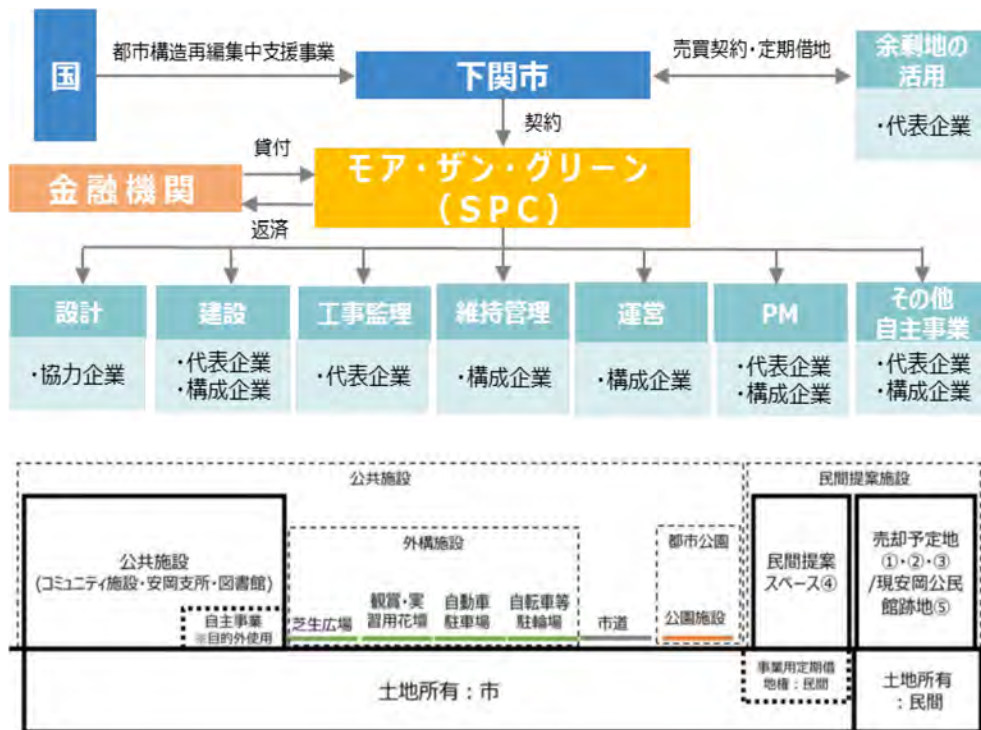


複合施設棟・内部

下関市安岡地区複合施設整備事業（やすらガーデン）

- 「山口地域プラットフォーム」において**セミナーやサウンディングを開催**することで、**市内事業者同士の連携が促進**。
- 市内企業が代表企業を務める**地域密着のコンソーシアム**が形成され、**地域経済の活性化**が期待される。

スキーム



下関市安岡地区複合施設整備事業（やすらガーデン）



複合施設棟・外観



複合施設棟・駐車場



複合施設棟・内部



園芸センター棟・外観



都市公園



イベント時の様子

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

山陽小野田市LABVプロジェクト

- 拠点単位（点）の開発ではなく、施設集約後の跡地活用などを含めて、**官民が連携し、計4つの事業用地について「エリア（面）の視点」に立った連鎖的な開発を行う**



事業対象地・主な機能

(1)リーディング施設①（Aスクエア）

- 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（Bスクエア）

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



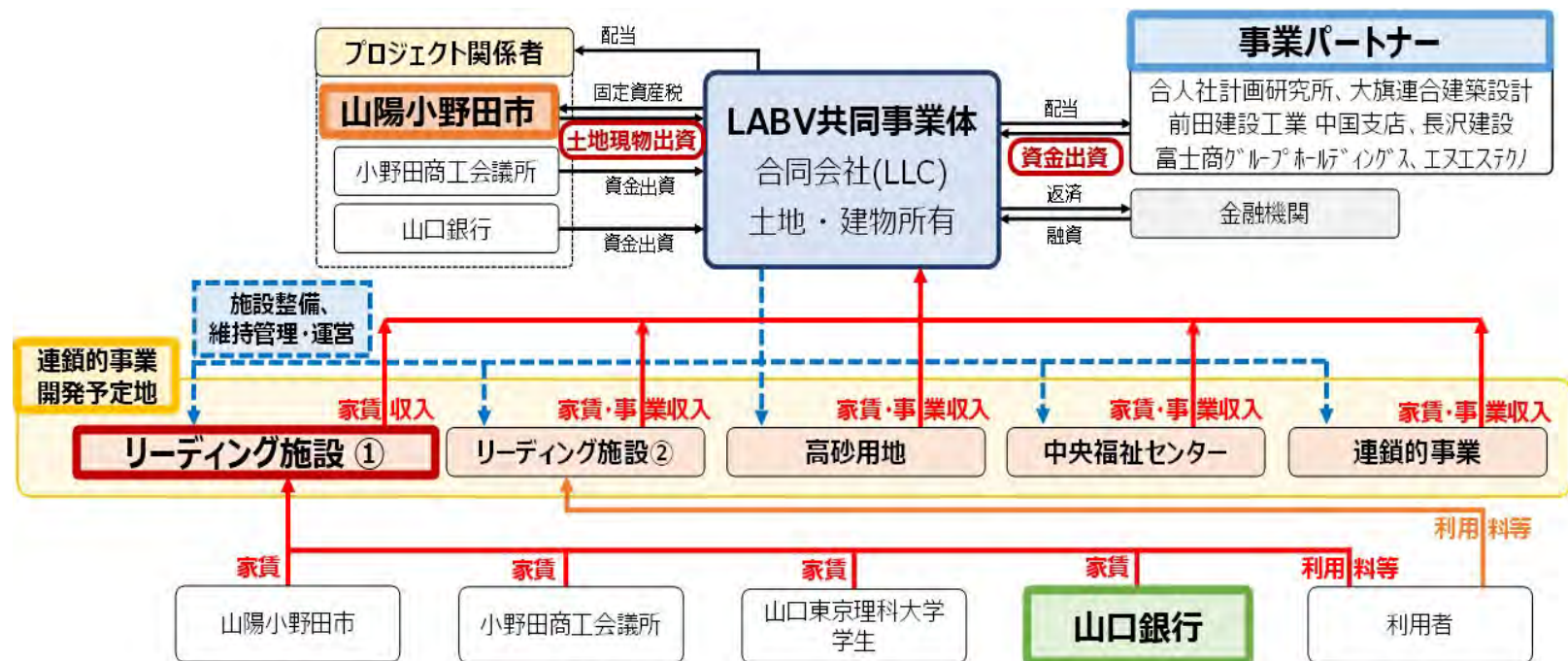
山陽小野田市LABVプロジェクト

■ 本プロジェクトでは「合同会社」による会社設立を採用

- 自治体の財政力に頼るスキームではなく、持続可能な事業の構築を目指す
- 官民の経営責任と法的責任および財政負担等の範囲を明確にする
- 民間活力を最大限に活かすことで、「にぎわい再創出」を目指す

公益性と
事業性の
両立

■ 市は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。



ご清聴ありがとうございました。