

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

YMFG ZONEプランニングの取組のご紹介

～地域金融機関による地域循環共生圏への 関わりの必要性と多様な関わり方～

株式会社 YMFG ZONEプランニング

自己紹介

下野 陽一 (しもの よういち)

■ 現職

株式会社 YMFG ZONEプランニング アシスタントマネージャー

■ 職歴

平成27年 (株)山口銀行 入行 岩国支店

令和元年 (株)山口銀行 広島支店

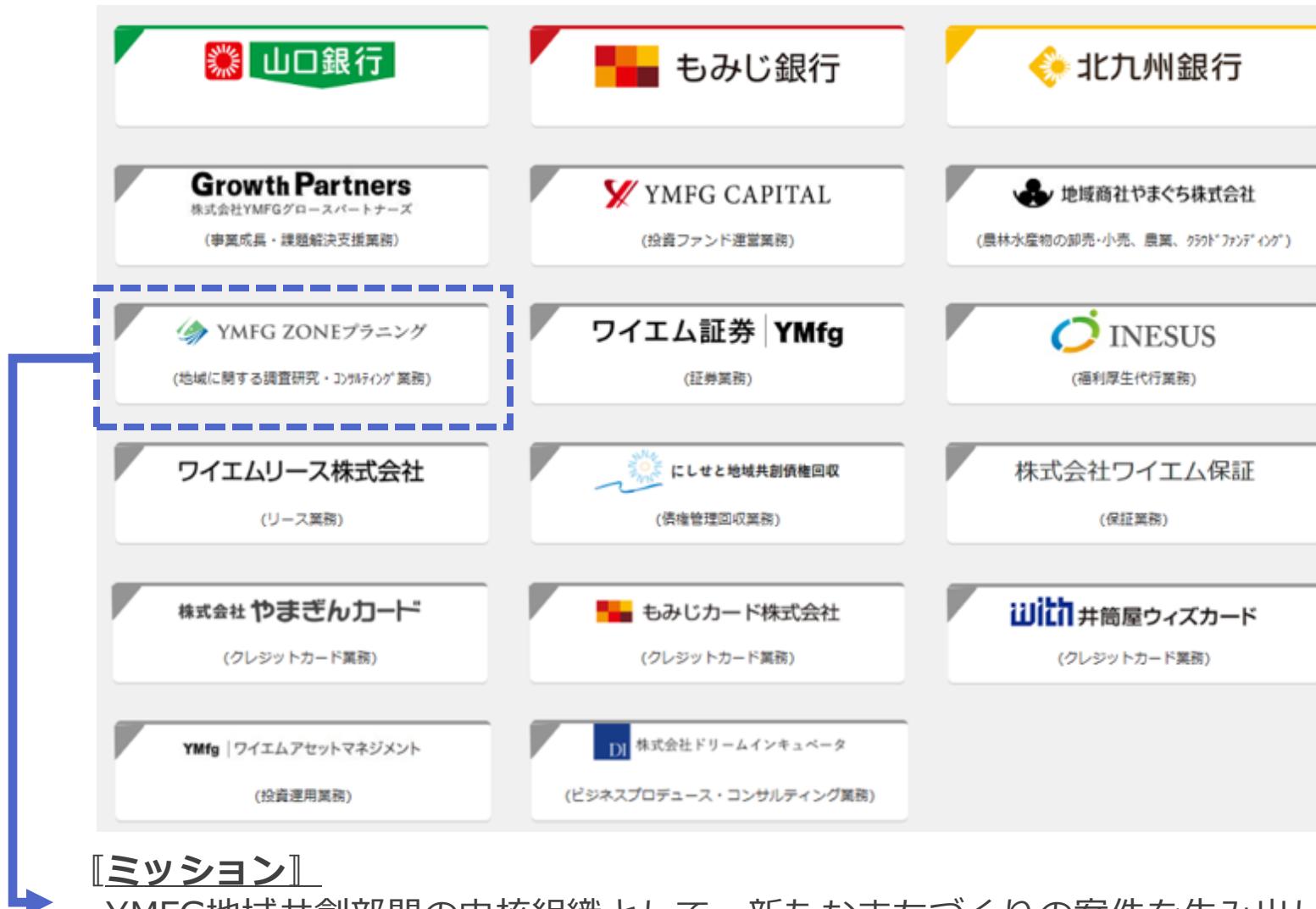
令和3年 環境省 大臣官房 環境経済課 環境金融推進室 出向

令和5年 (株)YMFG ZONEプランニング 東京オフィス



- ◆ 山口銀行入行後、銀行営業店、環境省への出向を経て、現在、山口フィナンシャルグループにおける地方創生コンサルティング会社（YMFG ZONEプランニング）に所属し、地方創生に係る業務に従事。
- ◆ 東京オフィスにて地方と都市部を繋ぐネットワークの形成に携わる他、「地域循環共生圏づくりプラットフォーム構築事業」、農林水産省「農山漁村振興交付金（官民共創による地域課題解決の取組の普及啓発）」、経済産業省「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業」等に従事し、構築した企業ネットワーク等を活用し地方創生に取り組む。

株式会社山口フィナンシャルグループ（YMFG）の概要



株式会社YMFG ZONEプラニング（YMZOP）の概要

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う。



会社情報

会社名：株式会社YMFG ZONEプラニング（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：29名（2025年4月30日現在）

YMZOPによる地方創生の主な取組（事業分野）

① 官民連携（PPP/PFI、SIB）

- 国（内閣府、国土交通省）との協定・連携によるPPP/PFI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企画、調査及び事業化に至るまで一連の実行支援を実施する。
- 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する。
- 新たな官民連携手法として注目される**SIBの普及啓発**に向けては、地元自治体とともにSIB研究会を自主事業として立ち上げ企画・運営を行う。

② 観光・まちづくり

- 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、**長門湯本で関与している旅館再生事業のような観光コンサルティング**を実施する。
- 地域のステークホルダーを巻き込み、これまで蓄積した知見やノウハウを発揮し、**観光を通じた面的な活性化と豊かな地域づくり**に貢献する。

③ 産業振興（半導体・スタートアップ・成長支援）

- 半導体産業の振興、スタートアップ創出のように国が国策として取り組む事業を通じて、国の施策を地方の施策へといち早く落とし込むなど、国と地方の施策連動を促す活動を展開し、**地域循環構造の強靭化**を推進する。
- 中核産業・地場産業の競争力の強化、新産業の育成について、受託事業を通じて地域としての**経済基盤の維持・成長に寄与**し、地元自治体との一層の連携による他社の追随を許さない関係強化を図る。



山口県長門市： 長門湯本温泉エリアの活性化

長門湯本温泉のまちの変化① 温泉施設



長門湯本温泉における温泉施設再整備事業

- 平成29年5月で公設公営での営業を終了した温泉施設を、令和2年3月に民設民営の温泉施設として再整備
- 地元旅館後継者が中心となって設立された会社が、長門市から土地を賃貸借のうえ温泉施設の運営を担っている
- 施設整備に当たり、山口銀行・民間都市開発推進機構（MINTO）が資金拠出する「まちづくりファンド」から資金拠出を実施

● 事業概要

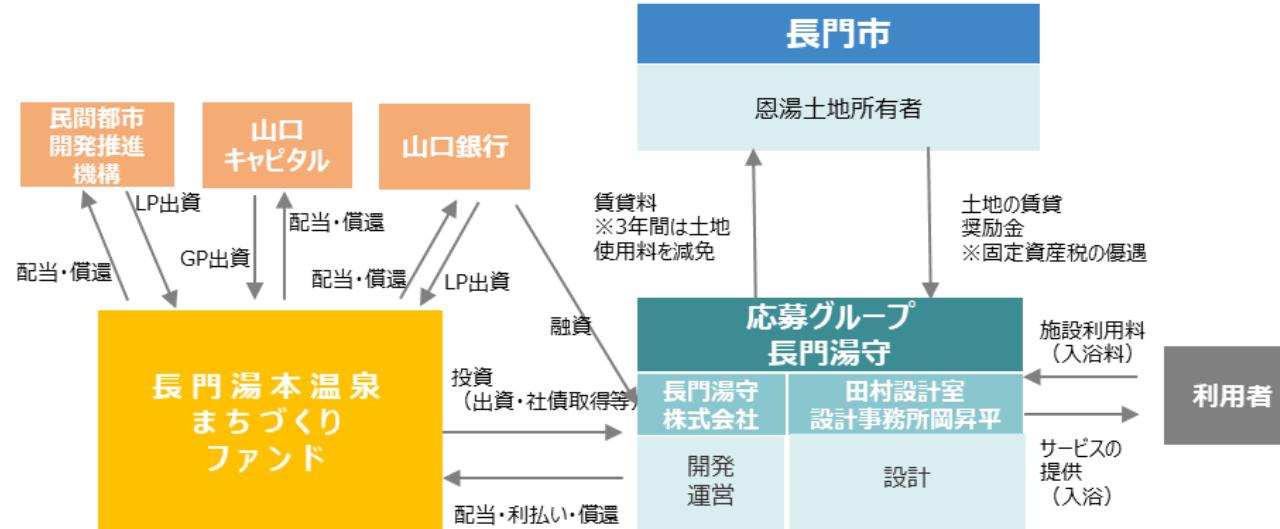
発注者	山口県長門市
施設概要	鉄骨一部木造平屋建て 延べ床面積 324.93 m ² (岩盤上家棟含む)
事業方式	借地借家法第23条に基づく 事業用定期借地権
事業期間	平成30年4月から計画地の事業用定期借地権 設定契約（30年）の終了まで
総事業費	2億7500万円
事業者	【開発・運営】長門湯守株式会社 【設計】田村設計室、設計事務所岡昇平

● 概観



長門湯本温泉における温泉施設再整備事業

● 事業スキーム



長門湯本エリアに限定した官民ファンドを中国地方で初めて組成

※各組織名は組成当時のもの

● 事例のポイント

○ スモールコンセッション（賃貸型）

長門市が公設公営で運営し、慢性的な赤字と施設が老朽化していた温泉施設を、民設民営の温泉施設に改修した。温泉街の核となる恩湯のリニューアルは魅力ある温泉街の形成つながり、**長門湯本エリアの価値向上に寄与**している。

○ 地域企業が担い手となる

公募の結果、恩湯を含めた施設の利活用を地元旅館後継者が中心となって設立されたグループが選定され、**地域企業が施設の利活用の中心を担っている**。

○ 地域金融機関の支援

YMZOPがFSから関与し、案件の入り口から事業構築した。

また、まちづくりファンドを組成など、YMFGがまちづくりの推進を行いながら金融面もサポートする体制を構築。

長門湯本温泉のまちの変化② 宿泊施設



老舗旅館のリニューアル

- 後継者不在という地域課題に対し、事業承継や事業再生にYMFGがグループ一丸となって注力
- グループのシナジーを発揮し、長門湯本温泉における地域共創プロジェクトを始動



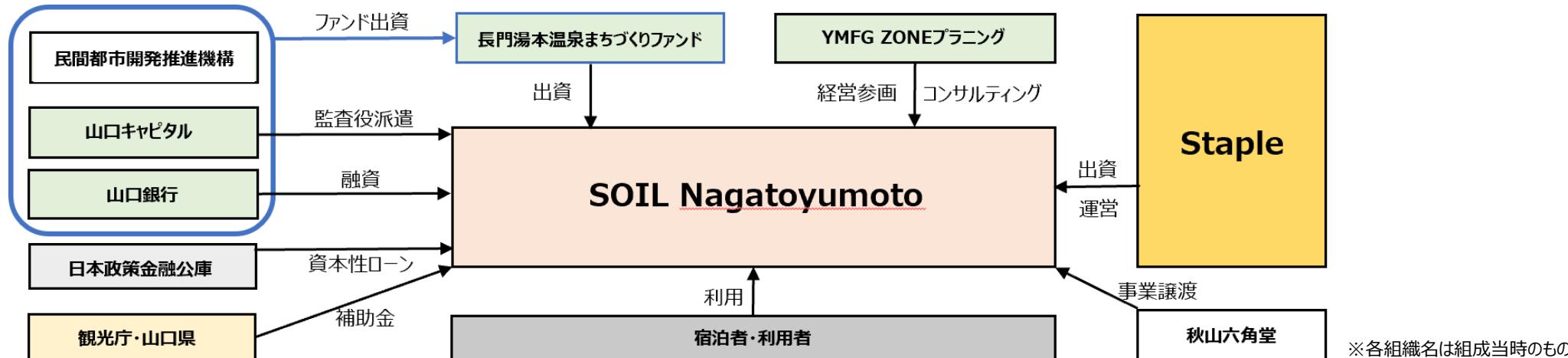
事業スケジュール	2023年11月：第1期工事（建物一部解体等）着手 2024年3月：第2期工事（内装・外装等）着手 2024年12月：完成 2025年3月：開業
総事業費	約10億円

【完成後施設の特色】

- ✓ 客室は全24室。
- ✓ 6階にはサウナを設置。
- ✓ 1階は全面ガラス張りのレストラン。解体後の空き地はポケットパークとして活用見込み。

リニューアルにおける事業承継スキーム

- まちづくりファンドなどの出資による新設会社が事業主体になり、山口銀行等から資金調達および補助金も活用し、全面的なリノベーションによりホテルをリニューアル
- 事業パートナーとして宿泊事業者のStapleが新たなホテルの運営を実施



●YMFGの役割

山口銀行	<ul style="list-style-type: none">新設会社への融資およびメインバンクとしての支援長門湯本ファンドへの出資
YMFZOP	<ul style="list-style-type: none">新設会社への社外取締役派遣による経営参画イベント企画や、地域内外からの集客に関するコンサルティングYMFZOP各社との連携・調整
山口キャピタル	<ul style="list-style-type: none">新設会社への監査役派遣長門湯本ファンドへの出資

【参考】 ここまで経緯

年度	まちづくり全体の動き（主なトピックス）	YMFGの役割と活動
2016年度	□ 長門湯本温泉観光まちづくり計画の策定（2016年8月）	【計画策定支援】 □ まちづくり推進体制構築支援業務としてFS調査（民設民営手法の検討）等実施
2017年度	□ 会議体となる推進会議及びデザイン会議設置（2017年4月） □ 第1回社会実験実施（2017年9月） □ 景観ガイドライン策定（2018年3月）	【新たな民間投資の促進】 □ 長門市、山口銀行、YMFG ZONE プラニングによる地方創生に関する包括連携協定を締結（2017年9月） □ 長門湯本事業者オーディションを開催（2017年7月～2018年3月）
2018年度	□ 長門市と(株)長門湯守にて基本協定の締結（2018年4月） □ 川床を含めたハード整備進行 □ 第2回社会実験実施（2018年9月）	【新たな民間投資の促進】 □ 事業者オーディションの最終報告会を実施（2018年5月） □ 長門湯本温泉まちづくりファンド組成（2019年3月）
2019年度	□ 第3回社会実験実施（2019年8月） □ 恩湯の開業、エリマネ組織である長門湯本温泉まち（株）の設立、星野リゾート「界」、「恩湯」開業（2020年3月）	【既存事業者の支援】 □ 既存事業者支援事業として旅館の調査等の実施（2019年8月～2020年3月） □ (株)長門湯守へのファンド第1号投資案件の実行（2020年3月）
2020年度	地元との意見交換+WS・ポップアップの開催回数	【既存事業者の支援】 □ 以前より六角堂の事業承継の課題に対してYMFG各社にて各種検討
2021年度		【既存事業者の支援】 □ ファンド活用による六角堂再生を検討開始
2022年度		【新たな民間投資の促進】 □ エリマネ会社および地元キーマンと連携し、 運営事業者候補として(株)Stapleを発掘
2023年度		【新たな民間投資の促進】 □ 六角堂リノベーションによる地域共創プロジェクトを始動 □ 新設会社(株)SOIL Nagatoyumotoに対してファンド第2号案件を実行（2023年11月）
2024年度	□ SOIL Nagatoyumoto開業（2025年3月）	□ (株)SOIL Nagatoyumotoに対して山口銀行がプロジェクトファイナンス実行、 YMZOPから社外取締役派遣、山口キャピタルから監査役派遣、YMZOPと コンサル契約

地域循環共生圏の取組による地域活性化にて地域に求められる視点

- 地域循環共生圏の取組みを通じた地域活性化には、地域経済の「持続性の強化」と「自立性の強化」の2つの視点が必要

【地域の持続性強化】

地域経済の持続性強化

一人あたり所得向上

両
立

人口維持
(社会動態の均衡)

複眼的思考力

【地域の自立性強化】

地域経済の自立性強化

自給率の上昇

内生的成長の実現

域際収支の改善

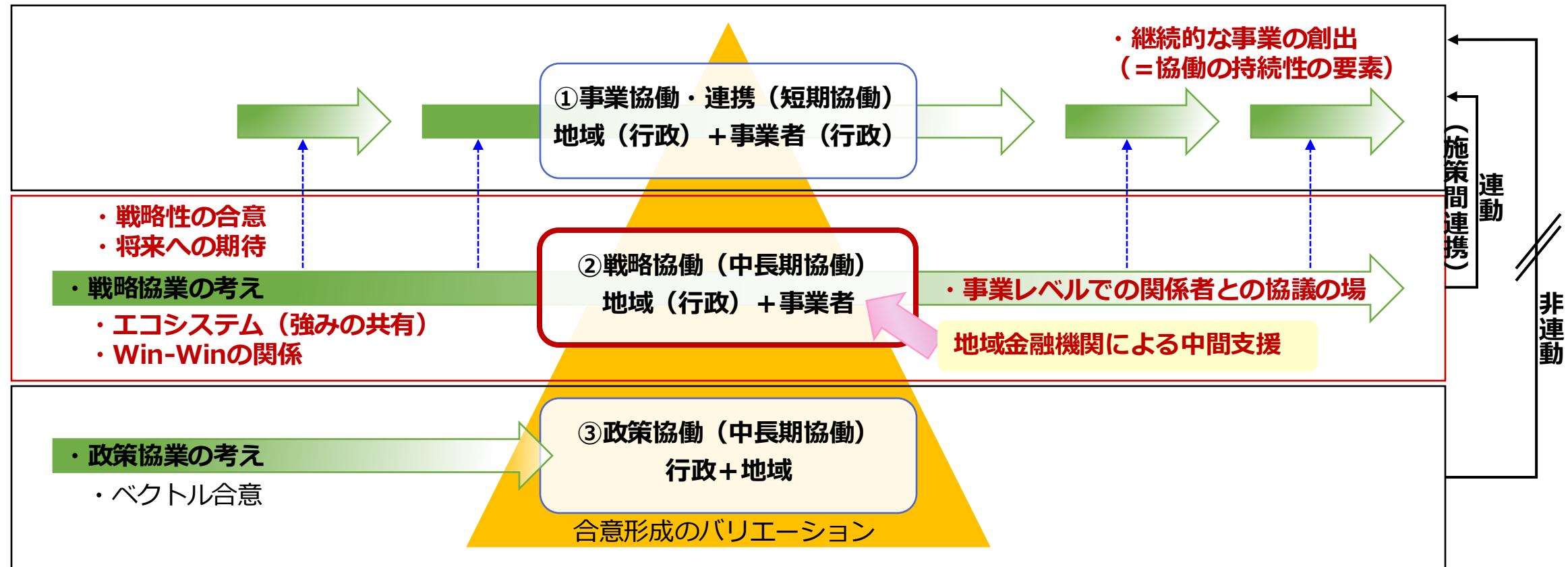
複数の視点

地域を俯瞰した戦略やレイアウトという
発想が必要となっている

地域単位での戦略協業や政策協業の必要性

持続化に向けて金融機関が関与することの重要性

- 地域循環共生圏の取り組みの持続化に向けては、金融機関による中間支援が重要
- 金融機関が戦略協働に関与することで、ステークホルダー間の強みの共有や将来への期待感の醸成に貢献可能



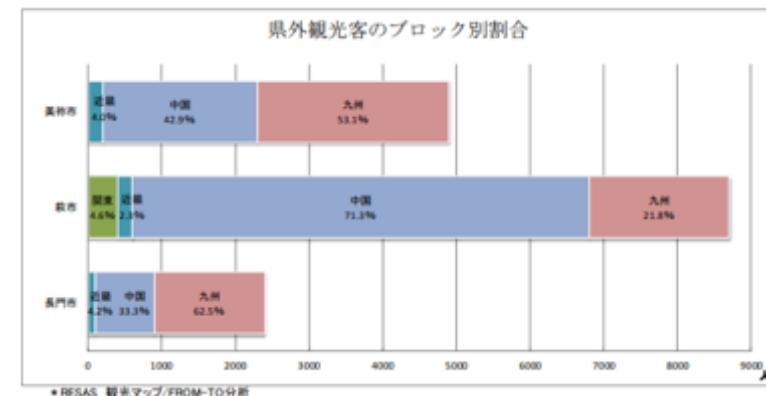
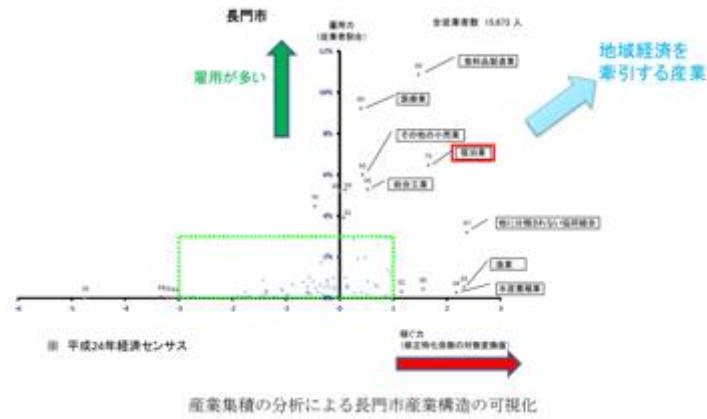
長門湯本温泉の事例を地域循環共生圏の視点で捉えると

■ 政策協働に向けた取組み（戦略協働に向けた土台づくり）

- 2016年8月、長門湯本温泉観光まちづくり計画を策定。マスター・プランの策定により①ステークホルダーに危機感を共有（＝行政+地域による政策協働）。加えて、②戦略性を持ち、正のサイクルを生み出す温泉街への再生を目指す（＝戦略協働への布石）。
 - 今ある地域資源に着目し、地域自身が主導して、再生に向けた取組を進めて行くという思いを込めて計画のサブタイトルを「地域のタカラ、地域のチカラで湯ノベーション」と設定。
 - 「観光まちづくり」の推進を掲げ、「観光まちづくり」を進めることを地域の共通認識とする（＝将来への期待）。
 - 全国トップ10に入る人気温泉地となることを目指す具体目標を設定。
 - 計画達成時に期待される効果・経済波及効果を明示（＝将来への期待）



■ 政策協働に向けた合意ツール (経済センサス、RESAS等)



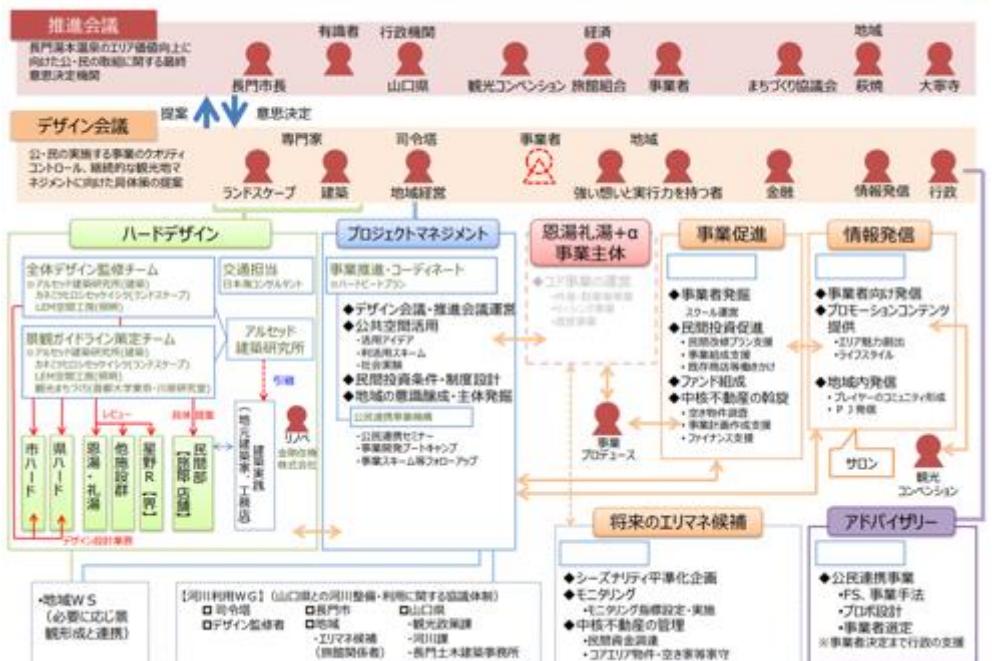
長門湯本温泉の事例を地域循環共生圏の視点で捉えると

■ 戦略協働に向けた地域での取組

- 2017年4月、長門湯本温泉観光まちづくり推進会議及びデザイン会議発足しプラットフォームを構築（=戦略協働に向けた検討の開始）。
- まちづくり推進会議は意思決定のための組織として、市長・地元の各長・有識者・地域組織・経済団体・事業者等によって構成。
- デザイン会議は全体方針立案のため、長門市及び専門家・地元の若手等によって構成（=エコシステム（強みの共有）、事業レベルでの関係者との協議の場）。

■ 2017年度 長門湯本温泉観光まちづくり推進体制

【資料4】



■ 戦略協働に向けた地域金融機関の取組

- 2017年9月、長門市、山口銀行、YMFG ZONE プラニングによる地方創生に関する包括連携協定を締結（=戦略性の合意）。
- 長門湯本温泉での民間投資促進プロジェクトを計画。また、長門湯本温泉まちづくり事業のプロジェクトコンセプト「癒やされ方改革」を実現する新たな事業者を全国から呼び込み、温泉街全体の活性化を図るため「癒やされ方改革温泉街事業者オーディション」を実施（=Win-Winの関係）。



■ 地域金融機関が参画した事業協働・連携の取組

【温泉施設再整備事業】

- 2019年3月、長門湯本温泉まちづくりファンド組成し、2020年3月、(株)長門湯守へのファンド第1号投資案件を実行。当該資金を以て温泉施設を整備。

【老舗旅館のリニューアル】

- 地元の老舗旅館（六角堂）の事業承継課題の解決策を継続協議。
- エリマネ会社及び地元キーマンと連携し、運営事業者候補として(株)Stapleを発掘。2023年11月、新設会社(株)SOIL Nagatoyumotoに対してファンド第2号案件を実行。2025年3月、SOIL Nagatoyumotoオープン（=継続的な事業の創出）。

YMFG中期経営計画(2025年～)「同舟共命型ビジネスモデル」の確立

地域・お客さまと同じ舟に乗り、共に成長するビジネスモデルを確立する

事業成長支援・資産サポート

《同舟共命型ビジネスモデル》

- ・地域企業に対するエクイティ拠出等により、YMGP^{※1}を中心として地域企業が抱える事業リスクを共有する“総合サポート^{※2}”型ビジネスモデル

※1: YMFGグロースパートナーズ

※2: 融資（デット）+エクイティ+ソリューション

《YMFGが提供する価値》

【地域企業】

地域企業の経営に深く
関与することで、地域
企業の事業成長に貢献

【地域企業の従業員】

福利厚生をはじめ、
地域企業の人的資本
経営をサポート



成長の好循環

地域共創

[10年後]

経済的インパクト^{※3}累計額

1,000億円

観光

YMFGによる
“まちづくり”

面的再生

インフラ

※3: 「インパクト加重会計」の第一人者である早稲田
大学の柳教授やアビームコンサルティングならび
に山口大学と連携し、構築したYMFG独自の算出
ロジックによる経済的インパクト

“地域課題解決のプラットフォーマー”へ

【ご参考】経済的インパクトについて

YMFGの地域共創プロジェクトが地域に与える「経済的インパクト」を可視化

～地銀初～「経済的インパクト」算出について

- ・従業員インパクトの可視化の流れから、地域共創事業が地域経済に与えた経済的インパクトの可視化にチャレンジ
- ・従業員インパクトに続き、早稲田大学の柳教授やアビームコンサルティングならびに山口大学と連携し、YMFG独自の算出ロジックを構築
- ・YMFGが取り組んだ2プロジェクトの経済的インパクトを可視化



インパクト項目	考え方
①エンパワーメント効果	プロジェクト組成に向けたステークホルダーの無償活動の価値
②プロモーション効果	プロジェクトの計画発表や新設された施設等への来訪（視察や観光等）による経済効果
③地域価値向上効果	プロジェクト実施により影響を受けた地域価値の増加額
④地域経済活性化効果	プロジェクトが事業化されたことにより誘発された二次波及効果等