

村橋保春

NTTデータ経営研究所

### プロジェクトファイナンスの骨組み

地域振興プロジェクトファイナンスは「プロジェクトファイナンス」という難しいファイナンス手法を「地域振興」という難しいファイナンス対象に適用するため、自ら取り組んでみようという気持ちにはなかなかないにくいかもしれない。今回は本連載の最終回となる。拙稿ながら一人でも多くの方に地域振興プロジェクトファイナンスに関心を持ち、具体的な案件に取り組んでもらいたいと願っている。そこで本稿では、地域振興プロジェクトファイナンスの基本的考え方を再確認し、具体的な検討ケースを提示させていただく。実践ドリルとして読んでいただければ幸いである。

地域振興にプロジェクトファイナンスを活用するためには、①地域振興事業のプロジェクト化と②同事業が適切なキャッシュフローを創出することが求

められる。プロジェクトとはしっかりとした目標に基づきはつきりとした輪郭を持った事業である。地域振興事業の目指すゴールにどのようなプロセスで到達させるかをプロジェクト計画として取りまとめることが大切である。プロジェクトファイナンスの返済原資はプロジェクトから生み出されるキャッシュフローである。投資の返済に見合う利益をあげることができるか見極めなければならぬ。

信用組合はプロジェクトファイナンスにおいて、計画と利益確保をジャッジメントする役割を担う。目利きになる。目利きは取りまとめられた計画書に対して行うのではなく、現場に出向きプロジェクト内容と環境、ポテンシャルを把握して、プロジェクトに対するニーズやウォンツを拾い上げることまで求められている。このため、関係者を繋ぎ合わせるコーディネートや相違する意見を調整する

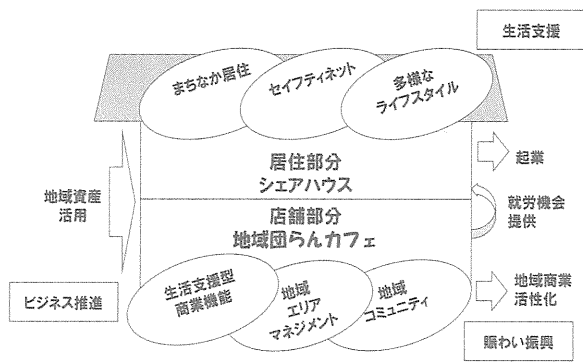
レギュレーターの役割も期待される。困難な課題の多い地域振興プロジェクトファイナンスに対して、開拓者として取り組んでいただきたい。

### 実践ドリル 店舗併用シェアハウス

具体的な検討テーマを示す。題して「店舗併用シェアハウス」である。

プロジェクト構成をまとめる。商店街に所在する2〜3階建ての空き店舗を1階部分は店舗、2階以上は住居として再生する。店舗は地域コミュニティの役割を果たす「地域団らんカフェ」、住居は多様なライフスタイルに対応する「シェアハウス」とする。シェアハウス入居者はカフェで働くことを想定する。これらの構成により、地域における「生活支援」、「ビジネス推進」、「賑わい振興」の実現を目指す。

シェアハウスは単身者向けの居住施設であるが、キッチンや



居間を共有することで入居者間の交流を高める。適度な距離感の人間関係を結べることで、自らのライフスタイルを維持しながら社会的孤立を防ぐ。セイフティネットとなる。地域団らんカフェは地域住民が気楽に集えるコミュニティの場となることを目指す。飲食機能に情報の発信機能を加えることで、生活支援型の商業施設および地域エリアマネジメントの拠点となる。

る。店舗と住居の複合的利用により、まちなか居住を促進できる。これらの内容を図式化すると左上のとおりとなる。地域振興に関わる要素が盛りだくさんである。プロジェクト計画の立案にあたってはこれら要素のなかから取捨選択し、実施可能な計画とすることが重要である。

### ● いかによりファイナンスを組み立てるか

地域振興事業が抱える主な課題は次のとおりとなる。①不明確なビジネスモデル・事業規模が小さくビジネスモデルとして組みあげにくい。②不適切なマーケティング戦略・社会貢献

等による「べき論」などで真のニーズを把握できていない。③不十分なプロジェクト計画・同じく「べき論」などで事業リスクを把握できていない。

店舗併用シェアハウスは1軒の改築利用であれば規模は小さいが、ビジネスモデルとして取りまとめる要素は揃っている。

複数の空き店舗で事業を展開する場合には規模が拡大しビジネスモデルをより組み立てやすくする。

多くの地域貢献要素を含んでいるため、これはやるべきであるとの「べき論」に走りやすい。しかし、店舗部分は飲食事業として、居住部分は賃貸事業としてマーケティング調査を行うことができる。対象市場の状況を把握し、事業のポテンシャルを見出し、真のニーズに対応するマーケティング戦略を立てることが求められる。

プロジェクト計画の精度を高めるため、事業シミュレーションを行う。事業にかかわる多くの要素が事業実施にあたってどのように関係するか。事業実施にあたって検討していなかったり、成果が十分に想定できなかったりする項目があると、それは事業リスクである。計画の段階で解決させておくか、リスク発生時の対応策を準備しておくかなければならない。

地域振興事業はプロジェクトの期間および規模が有限と捉えることができる。有限プロジェクトであることは、事業シミュレーションに際して要素を限定することができる。比較的簡易なスキルでシミュレーションを行うことができる。店舗併用シェアハウスの検討案件は全国各地に数多くある。検討素材は実力を高めるための絶好の実践ドリルである。

### ● 期待される信用組合の役割

信用組合は地域の人たちのより近いところに寄り添い、ふさわしい生活や事業を支援することが期待される。地域に一番根付いた金融機関である。地域振興プロジェクトファイナンスへの取り組みが新たな活躍の第一歩となる。信用組合が目利きの力を活かしながら、地域の元気を高めるべく開拓者として活躍されることを強く願いながら、本連載の筆を置きたい。ありがとうございました。