

村橋保春

NTTデータ経営研究所

● 事業主体の抱える課題

地域振興は多くの人たちから関心を持たれ、期待される。地域振興には、産業振興や景観整備といった規模が大きくビジネスの視点に立ちやすい内容もあれば、地域の安全安心や清掃美化などといった日々の生活の延長に位置する内容もある。日々の生活の延長に位置する活動は、誰もが気軽に関わることのできる地域振興である。

地域振興は今より地域の状態が良くなればよいといった共通の方向性はある。しかし、売上や利益といった経済的指標や人口や交通量といった社会的指標など、明確で共有できる具体的な目標を持っていることは稀である。地域振興として最初の一步を踏み出すのは比較的容易であるが、その先に現れるハードルに対して十分な用意はなされていない。

地域振興は特定の個人やグループではなく、地域に暮らす人たち全体を強く意識した活動

である。公共性が高く、社会貢献がキーワードとなることが多い。本来は行政がやるべき事柄を代わって実施していると自負して活動している。

こうした地域振興の特徴は、そのまま事業主体が抱える課題となる。

プロジェクトとは具体的な目標を共有し、事業範囲が明確な事業でなければならぬ。スタートラインとゴールラインをきちんと引き、強い意志を持って駆け抜ける陸上競技である。

しかし、地域振興の事業の多くは気付かないうちにトラックに入っていて、とりあえず流れに従って走っている状態である。地域の人たちが緩い気持ちで参加する地域振興それ自体に問題はない。しかしプロジェクトファイナンスの対象として検討する場合には一定の基準に達していなければならない。

地域振興は会社だけでなく、NPOなどの団体が担う。営利団体である会社であれば具体的な営利目標を持ち、会社が行う

事業はプロジェクトとして捉えやすい。NPOは非営利団体であるため営利以外の目標を持っており、その目標がプロジェクトとして捉えられない場合もある。プロジェクトファイナンスを検討するうえで、地域振興を担う団体のあり方にも課題がある。

こうして書きならべると、地域振興事業が本当にプロジェクトファイナンスの対象となりえるのか。疑問に感じられる方も多いことだろう。

● 独立採算シミュレーション

プロジェクトファイナンスを適用する代表例としてPFI (Private Finance Initiative) がある。PFIとは公共施設を公共団体に代わって民間の資金とノウハウを活用して整備して公共サービスを提供する手法である。PFIを実施する会社などは特定目的会社 (SPC) を設置して、PFIに関わる事業を実施する。特定目的会社への融資はプロジェクトに限定された

融資であるため、当該融資はプロジェクトファイナンスとなる。日本で実施されているプロジェクトファイナンスのほとんどが、PFI方式に伴うものである。

PFIでは民間のノウハウを積極的に活かすことができ、VFM (Value For Money) を生み出すことを目的としている。つまり、プロジェクトとして事業性を確保し、いっそう向上させることを狙っている。しかしながら、日本で実施されているほとんどのPFIは行政が建築や施設管理の報酬を民間に支払うサービス購入型である。サービス利用者からの報酬で事業性を確保する独立採算型はほとんどない。地域振興に関わるプロジェクトファイナンスの中心的な事例であるPFIにおいても事業性は確保されていない。

PFIに関わる法律（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）は2011年に改正され、公共施設等運営権という権利が新規に

追加された。公共施設等運営権を用いてPFI事業者は施設利用者から利用料を直接収受し、施設運営管理費との調整で採算を得ることができるようにした。独立採算の可能性を高める制度変更である。

こうした状況を見ると、地域振興事業の採算を確保するためには一定以上の収入を上げることが重要であることが分かる。施設維持管理費は事業企画段階でもある程度正確な金額を把握できる。事業収入を的確に算定することが難しい。事業シミュレーションは一般に事業実施段階で発生が見込まれるリスクを抽出することに力を入れる。しかし、地域振興の事業シミュレーションではどれだけの収入を得ることができのかわからず、把握しなければならぬ。

ウォームハートクールヘッド

地域振興に対するプロジェクトファイナンスの事例は数少ない。PFI方式でプロジェクトファイナンスを組み上げ実施し

ている例はあるが、国や地方自治体の支援が継続することを前提に採算性を確保している。

地域振興に関わる人々は総じて情熱的である。ウォームハートの持ち主である。社会における課題を利他的に取り組み解決する。解決に伴う達成感を最大の報酬とする。

事業採算性を確保するためには、達成感という精神的報酬にとどまらず、金銭的報酬にまで展開しなければならぬ。サービスを受けた人から相応の利用料を徴収しなければならぬ。

人は精神的報酬に酔いしれた。金銭的報酬を求めることは無粋なことと捉える。しかしこれでは独立採算性は確保できず、プロジェクトファイナンスの対象となり得ない。

地域貢献を事業に変換する役割が信用組合に期待される。クールヘッドとしての役割である。地域貢献を事業に変換するうえで一番に考えなければならぬのは収入である。サービスを受けた人は納得してお金を支払

うシステムを考えることが大切である。費用は抑制するのではなく、収入に繋がるように費用を有効に使うことを心がけなければならぬ。単なるコストカッターは地域振興に逆行する。

地域振興とは「振り興す」の字のとおり、地域で動きを興すことである。動きを通して新たな価値を生み、その価値を使うことである。価値を生むウォームハートと価値を金銭に換えるクールヘッドがうまく組み合わせることが求められる。

無料であるとされていたサービスを利用者が納得して金銭を支払うにはどうしたらよいか。サービスがなくなつたときの不便さをしっかり想像させて、その不便さに対して利用料をどの程度払ってもよいか考えさせることである。利用者から「真の欲求」をしっかりと認識させることである。

今回は「真の欲求」を着眼点にいかにして事業採算性を確保し、プロジェクトファイナンスへと展開していくかを考えたい。