

## 第 1 回

# 地域振興の実態

村橋保春

N T T データ経営研究所

### プロジェクトとしての 地域振興

地域振興を反対する人はほとんどいない。生産性向上、効率化促進一辺倒の20世紀後半は、大都市圏の一極集中を過度に進展させた。ヒトもカネも情報もあらゆるものが大都市圏に吸い込まれ蓄えられた。吸い出されついでたのが地域である。物理的には衰退著しい地域ではあるが、地域には風土があり、歴史があり、人々の想いが宿る。全力疾走に疲れた人々は真の豊かさを地域に見出し、新しい価値観から地域に大きな期待を寄せ

る。しかし地域振興の成功事例は生まれてこない。理念は大いに語られるが実践が伴わない。なぜか。実践に際しては、目的と目標を持ち、誰が何をどのような実施するかを明確にすることが大切である。地域振興として実施したい内容を明確にする、事業の輪郭がはっきりする。しっかりとした目標に基づ

く輪郭を持った事業をプロジェクトと呼ぶ。成功した地域振興が現れないのは、プロジェクトとして実践されていないからである。

地域振興の成功事例はないと言うと反論されることがある。たとえばチャレンジシヨップ、屋台村は成功していると指摘される。残念ながらチャレンジシヨップなどは端緒の賑わいをつくり出したにとどまり、成功事例として挙げることはできない。空き店舗や空き地を使い、ほとんど初期投資を必要とせず家賃などの経常費用も軽減して、地域に根付く起業の機会を提供する。全国各地で取り組まれ、多くの人たちがチャレンジした。チャレンジシヨップなどの運営自体は注目されたが十分に地域振興の役割を果たしていない。支援されているうちは継続するものの、支援期間終了後新たに自立して事業を展開する事例はほとんどない。事業の輪郭のなかに支援を受けている間の営業は想定しているが、支援終了後の活動のあり方を組み入

れていない。

チャレンジシヨップや屋台村は事業のスタートラインであり、着眼点にとどまってお

り、地域振興に資する新規事業として自立し成長するまでの総合的な計画になっていない。プロジェクトとはしっかりとした目標に基づく輪郭を持った事業であり、その輪郭内、つまり計画内で事業として確立できるまでのプロセスをしっかりと含んでいなければならない。

### 二つの課題

プロジェクトファイナンスは特定のプロジェクトに融資を行うことであり、融資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・収益金に限定される。また、担保も原則としてプロジェクトの保有する物的資産などに限定されるものである。

プロジェクトが事業として確立することではじめてキャッシュフローを確保でき、よってプロジェクトファイナンスを組み上げることができる。

地域振興事業をプロジェクト

ファイナンスの対象とするためには二つの課題が発生する。

一つ目の課題。地域振興事業は事業確立まで計画されたものがほとんどない。つまり、プロジェクトといえる地域振興事業がほとんどない。プロジェクトでないものを対象としてプロジェクトファイナンスは組み上げることはできない。地域振興事業を、キャッシュフローを生み出すプロジェクトとなるよう計画内容を拡充しなければならぬ。

二つ目の課題。地域振興事業が生み出すキャッシュフローが、プロジェクトファイナンスを組み上げるのに十分な内容とする。融資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に限定されるので、キャッシュフローが確保できなければファイナンスが成立しない。

なお、本稿で取り扱う地域振興プロジェクトファイナンスは、あくまで特定の地域振興事業をプロジェクトとして捉えて融資することであり、ノンリコース

ローン、特別目的会社、コントラクター・ストラクチャーなどには言及しない。電力事業やプラント事業などの大規模事業、海外事業を想定事業対象とはしない。この点につきあらかじめお含みおきいただきたい。

### ● 開拓者になる

地域振興プロジェクトファイナンスの二つの課題はいずれもそびえ立つ大きな壁である。地域振興事業を事業確立まで計画したプロジェクトとして組み上げ、そのプロジェクトのキャッシュフローが確実に確保できるようにする。成功事例のない地域振興事業をプロジェクトに値する内容に引き上げ、しかもキャッシュフローを見込めるビジネスに組み上げる。

地域振興プロジェクトファイナンスに携わるには、未踏の荒野に踏み入れる開拓者として、強い気持ちで挑んでいくことが求められる。業務を通じて培った経験、実績は活かしつつもこれらに拘泥することなく、常にあるようにすればできるのか、

攻める気持ちで取り組んでいただきたい。楽天的で懲りない人になることである。

ゴールのイメージはしっかりと持つ。長期戦となる地域振興プロジェクトファイナンスは、達成したときの充実感を精神的糧として、一步一步たゆまず進んでいくことが大切である。

### ● 目利きになる

地域には数多くの関係者、プレイヤーがいる。力強くみんなを引っ張るリーダー、関係者をつなぎ合わせるコーディネーター、異なる意見を調整するレギュレーター、具体的な業務を実施するメンバーなど。信用組合の関係者は地域振興事業の目利き、ジャッジメントの役割を担うことが求められる。

出来上がったプロジェクト計画の目利きをするのではない。地域のポテンシャルや地域に暮らす人たちのニーズ、ウォンツなどを目利きする。そしてポテンシャル、ニーズ、ウォンツなどを活かしたプロジェクト計画立案、プロジェクト事業推進を

サポートするのである。

最近、街コン、地域メガ合コンなどという商店街などを舞台にした大規模な合コンが各地で実施されている。広域から数多くの人たちが集まり大いに賑わっており、地域振興の新しい三種の神器の一つとして取り上げる人もいる。目利きのポイントはどれだけ多くの人が集まったかではなく、街コンをきっかけにその地域の中心市街地で体験した内容を人々が記憶にとどめ、その地域で具体的なビジネス事業に取り組みもうとする動きに展開させ、ビジネス事業として確立させるプロセスを明らかにし、プロジェクトとして成立できるかどうかを見極めることである。たとえば街コンを起点にして地域振興プロジェクトを組み上げるとしたらどのようなプロジェクトとなるか。そしてどのようにファイナンスとして組み上げるか。もちろん答えは一つではない。本稿は6回の連載のなかで、考え方をわかりやすく説明したいと考える。お付き合いのほどよろしく願いたい。