

稼げる国土専門委員会 資料

地域における日本政策投資銀行の取り組み

平成28年10月25日



地域企画部 久間敬介

本日のご説明内容

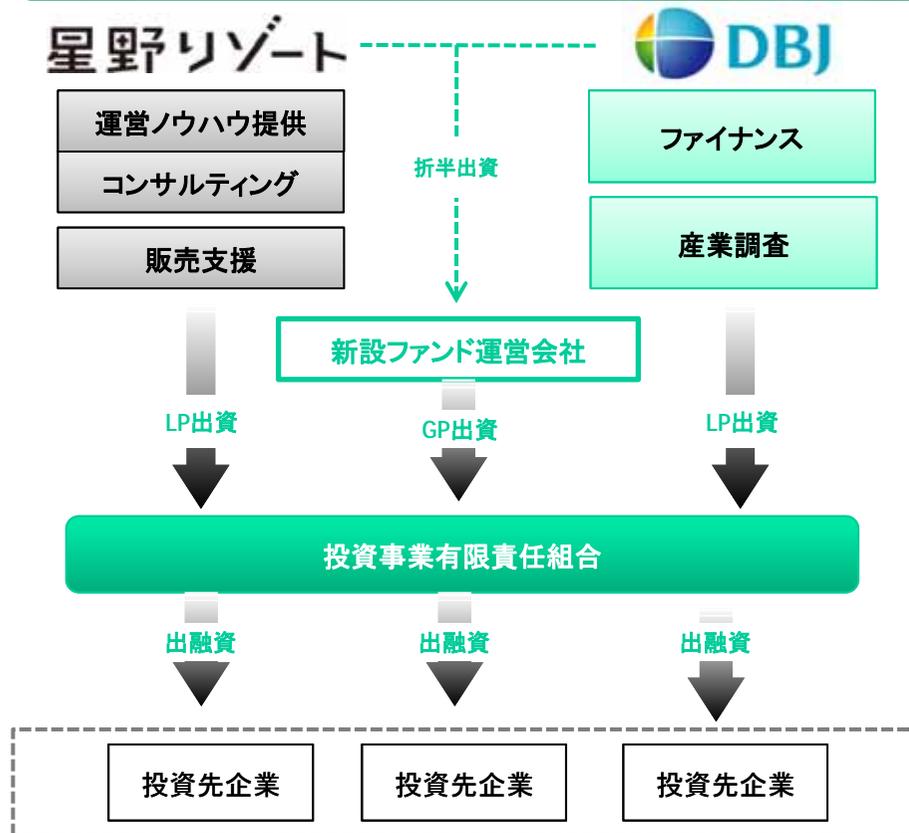
1. 地域プロジェクト(生産性向上、成長投資等)に対するリスクマネー供給
 - (1) 優良事例の横展開を支援するファンド
 - (2) 個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス
2. 地域の面的Value Upに向けた取り組み
 - (1) 地域ブランドの構築支援
 - (2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト
 - (3) スポーツ施設を核とした地域活性化、まちづくり
3. 官民リスクシェアリングへの取り組み
 - ・空港コンセッション、まちづくり型PPP事業、公共施設の複合化プロジェクト
4. 地域の人材育成への取り組み
 - ・地域みらいづくり・iHub(イノベーション・ハブ)活動

1. 地域プロジェクト(生産性向上、成長投資等)に対するリスクマネー供給事例

1-(1) 優良事例の横展開を支援するファンド

- 星野リゾート・グループと日本政策投資銀行は、日本国内において旅館・リゾートホテル等の宿泊業を営む企業を投融資対象とした共同運営ファンドを組成。
- 星野リゾートが有する旅館・リゾートホテル等の宿泊施設オペレーション、ブランディング及びマーケティングノウハウと、DBJがこれまで培ったファイナンスノウハウや産業調査能力を活用し、国内宿泊事業者が抱える経営課題の解決を目指す

ストラクチャー



ファンド概要

名称	星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合
ファンド総額	20億円
無限責任組合員(GP)	株式会社H&Dパートナーズ
有限責任組合員(LP)	星野リゾート・グループ 株式会社日本政策投資銀行
組成時期	平成27年12月
存続期間	10年間

1-(2) 個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス((株)五龍館)

当社概要

- 当社は、長野県白馬村にて、「ホテル五龍館」及び「ホテルスクエア」の2館を運営する宿泊事業者。



当社概要

近時の状況

過大投資

- 過去、長野オリンピック・パラリンピックを見越して実施した設備投資が、結果として過大投資となり、その設備資金を金融機関からの借入で賄ったこともあり、過小資本の状態に陥った。

新インバウンドの増加

- 近年、白馬村はスキーリゾート地としての積極的な海外マーケティングが功を奏し、外国人宿泊者数は著しい増加傾向にある。
- 平成20年に就任した中村ゆかり社長の経営手腕により、独自商品の開発や着実なインバウンド対応を通じて、安定した黒字を計上している。

設備投資の必要性

- 白馬地域では、ハイシーズンの冬期において、飲食施設が大幅に不足する状況が顕在化している状況。
- 当社自身は過小資本の状態にはあったものの、インバウンド客の飲食需要の取り込み、白馬の観光活性化の観点から、当該需要を取り込むための成長投資が必要な状況にあった。

案件概要

案件概要

- インバウンド客は、「泊食分離」が基本であり、他施設の宿泊客の料飲需要を取り込み、動線の改善による回転率の上昇を目的として、レストランのリニューアルを実施。



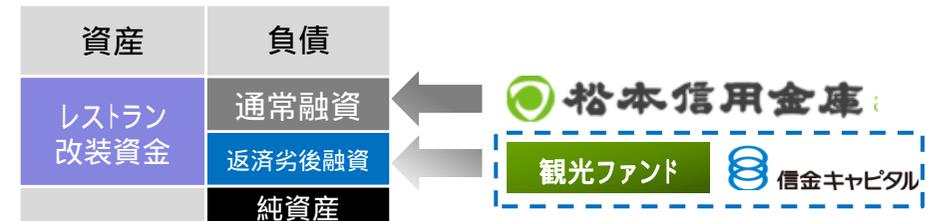
(レストラン全景)



(個室(新設))



(ライブキッチン(新設))



案件のポイント

- 当社は、業績は順調に拡大しつつも、既存借入金の返済ピッチに対し、事業CFに余裕はなく、今般の設備投資を通常借入で賄った場合、CFのミスマッチ(返済もたれ)を起こす可能性があったことに加え、過小資本の状況下、資本の充実が必要であった。
- 本件は、メイン松本信金とともに、観光ファンドが下支えの資金としてメザンファイナンスを提供し、CFの安定化、バランスシートの改善を図ったもの。

1-(2)個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス((有)船坂酒造)

当社概要

当社概要

- 元禄年間創業の飛騨高山に事業基盤を有する酒造兼飲食事業者。

近年の動き

業容の拡大

- H21/4、経営主体の変更を契機に、爾後、日本酒の高付加価値製品へのシフト、小売の拡充、及び レストランの開業等の施策を通じて、順調に業容の拡大を果たしている。

高山地区の観光活性化

- 現在では、高山を代表する酒蔵の一つとして、飛騨地域の恵まれた湧水を用いて「四ツ星」に代表される良質な地酒の醸造を手掛ける。
- また、高山の中心的な観光地である上三之町地区(歴史的町並み保存地区)において、国内外の観光客向けに、それら地酒や地域の名産品を提供する飲食・物産施設を運営している。

PJ「四ツ星」の推進

- 近時は、有巢弘城社長の経営差配により、酒造り及び観光の両面で優れた特色を有する高山の地域性を活かし、杜氏管理による本格寒冷仕込(季節醸造)と観光客向けの通年醸造の両立を推進する「プロジェクト四ツ星」を推し進めている。

案件概要

案件概要

- 本件は、我が国の代表的な観光地の一つである高山地域の一層の活性化に資する「プロジェクト四ツ星」に対し、十六銀行と観光活性化ファンドが協調ファイナンスを実施したものの。



案件のポイント



- 当社は、近年実施の設備投資につき、大宗を外部借入にて賄った結果、業績は順調に拡大しつつも、CFと返済にややミスマッチが生じていた。
- 本件は、高山の観光活性化を企図するプロジェクト「四ツ星」に対し、観光ファンドが下支えの資金として、メザニンファイナンスを提供。
- メザニン資金は、一定期間後に既存負債が軽くなった段階において、シニアによるリファイナンスを想定。

2. 地域の面的Value Upに向けた取り組み

2-(1) 地域ブランド構築支援(～瀬戸内ブランド 広域DMO形成支援～)

(社)せとうち観光推進機構

ブランド構築、プロモーションなど



行政

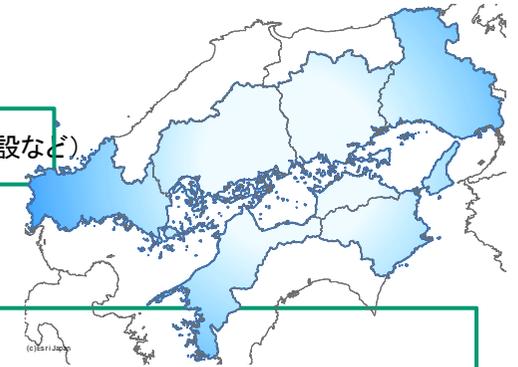
インフラ整備、規制緩和など

事業化を誘発

民間企業など

瀬戸内のブランド化に呼応した商品を開発(テーマ例:クルーズ、食、アート、宿泊施設など)

事業化を誘発



(株)瀬戸内ブランドコーポレーション

発 足 経 緯

- 瀬戸内地域の地方銀行7行とDBJは、瀬戸内ブランド推進連合と連携して観光振興を行うため、振興策とその組織設計に関する協議の場として「事業化支援組織推進室」を発足
- 8行は、H27年12月に下記の新法人およびファンドの設立に関して基本合意

支 援 内 容

- 新法人((株)瀬戸内ブランドコーポレーション、H28年4月設立)を通じた事業化に係るノウハウ提供などの経営支援
- せとうち観光活性化ファンド(H28年4月設立)を通じた資金支援(投融資)

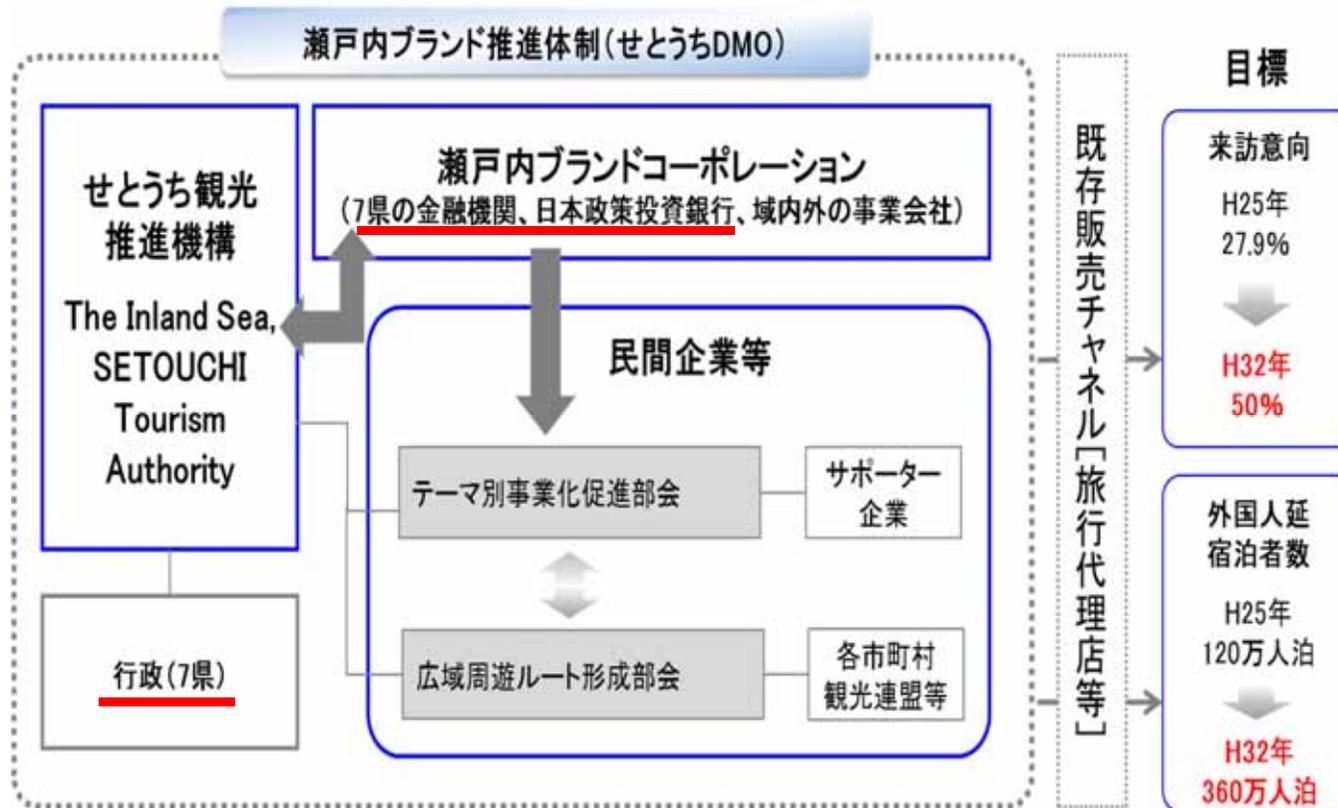
DBJの役割

- 中立的な立場を活かし、関係者が合意形成を図るためにコミュニケーション円滑化を支援
- 新たなビジネスコンセプトの構想に向け、オープンイノベーションの場づくりを支援
(H27年10月、H28年2月に「瀬戸内iHub」を開催。4月以降も継続的に新ビジネス開発を支援)
- 観光活性化・地域活性化ファンド運営に関するノウハウを提供

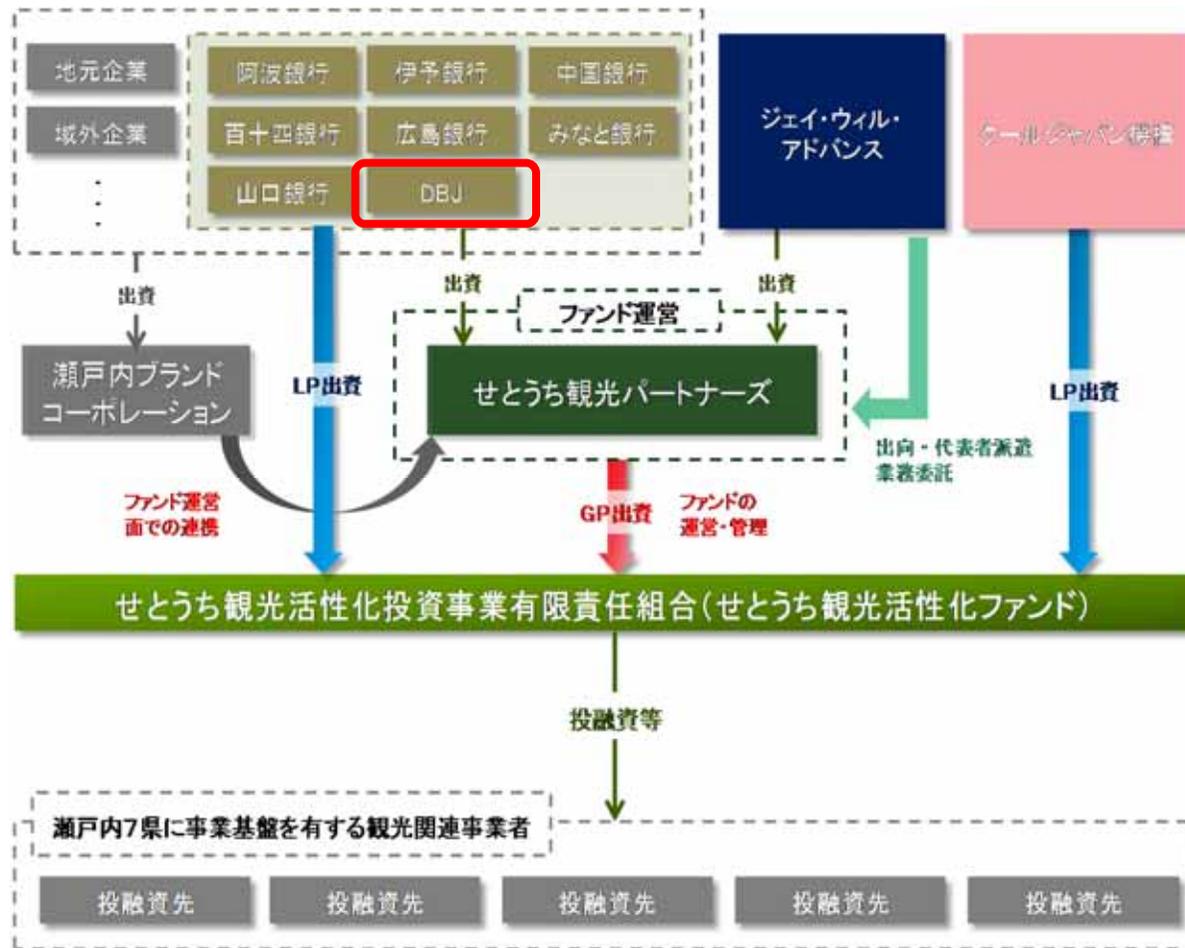
(参考)瀬戸内ブランド推進体制図

(株)瀬戸内ブランドコーポレーションの概要

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|---|
| (1) 代表取締役社長:
水上 圭(みずかみ けい) | (4) 資本金:
4億5,000万円 | (7) 事業内容:
1.事業化・事業拡大・新規事業開発に必要な経営支援
2.事業化および成長に必要な資金の供給
3.DMSの開発 |
| (2) 所在地:
広島県広島市中区基町10番3号 | (5) 出資者:
事業会社27社、金融機関19社 | |
| (3) 従業員:
15名程度 | (6) 設立日:
平成28年4月1日 | |



(参考)せとうち観光活性化ファンドスキーム図



当ファンドの概要

- (1) 名称:せとうち観光活性化投資事業有限責任組合
- (2) 組成日:平成28年4月1日
- (3) 所在地:広島県広島市
- (4) ファンド総額(現状):98億円
- (5) 無限責任組合員:株式会社せとうち観光パートナーズ
- (6) 有限責任組合員:
DBJ、瀬戸内地域の地方銀行7行、
株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)

ファンド運営会社の概要

- (1) 名称:株式会社せとうち観光パートナーズ
- (2) 代表取締役社長:白畑 敦則(しらはた あつのり)
- (3) 所在地:広島県広島市
- (4) 出資者:DBJ、瀬戸内地域の地方銀行7行
株式会社ジェイ・ウィル・アドバンス
- (5) 設立日:平成28年3月17日(平成28年4月1日営業開始)
- (6) 事業内容:当ファンドの運営・管理

2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

丸山集落とは

世帯数わずか4軒と限界集落化が深刻になっていた兵庫県篠山市丸山集落において、懐かしい日本の原風景を残し、地域で育まれてきた文化や暮らしを地域資源として集落の活性化につなげようとするプロジェクト(プロジェクト名:集落丸山)



集落丸山全景



丹波篠山の宿:集落丸山



集落丸山の空間エレメント

	保沢池		キャンプ場	
柳原堂		ろあん松田	田畑	コンコンの木
	ホタル	田畑	ひわの蔵	
		宿泊棟(3棟)		栗林
	黒岡川		田畑	集落掲示板
灰屋		公民館		プチマルシェ
		阿弥陀堂		

出所:(社)ノオトHP

2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト ～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

(株)NOTEリノベーション&デザインに対する投融資

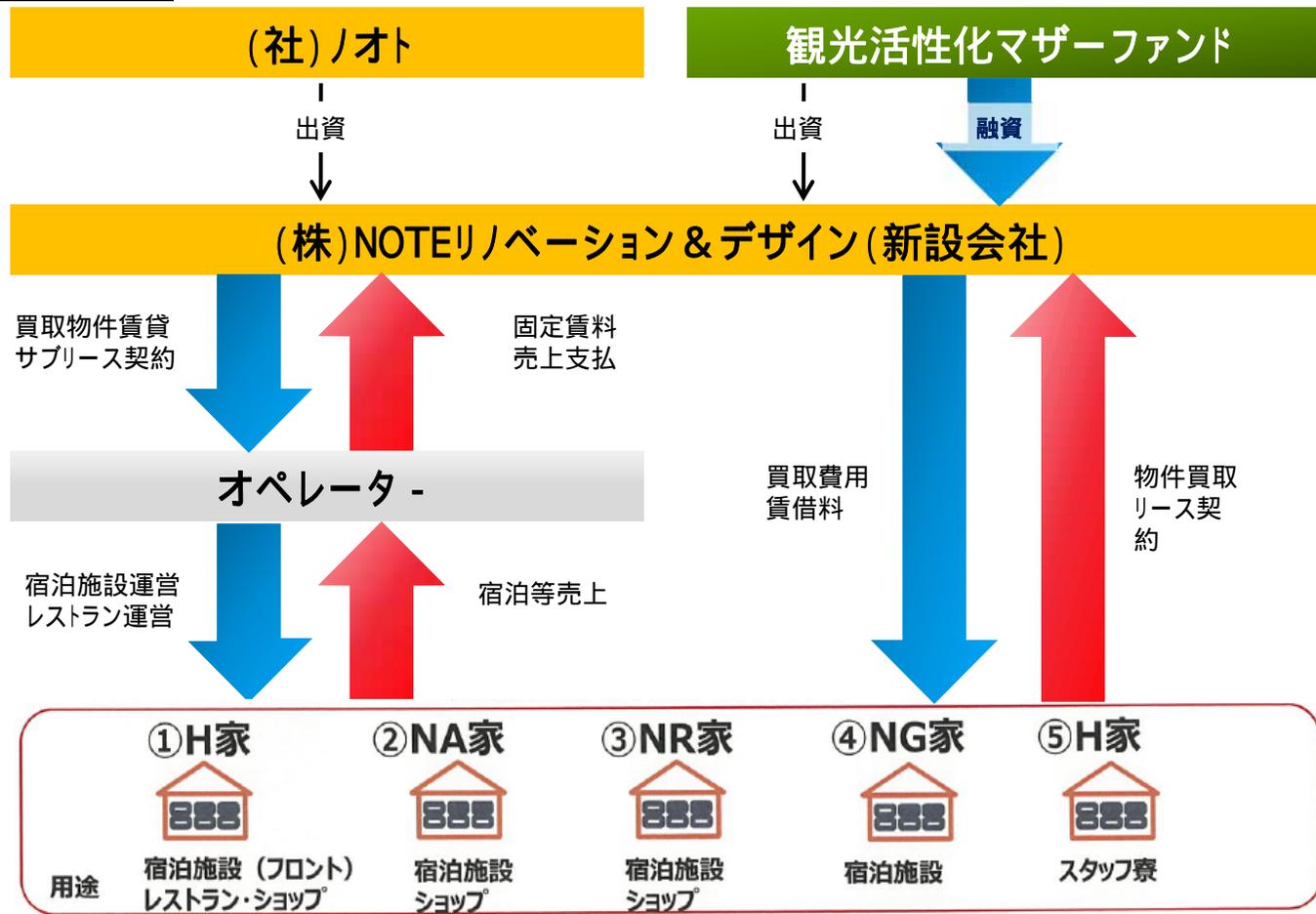
(NOTEによる取り組み(篠山市鳥瞰図))



2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト ～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

(株)NOTEリノベーション&デザインに対する投融資

(ストラクチャー)

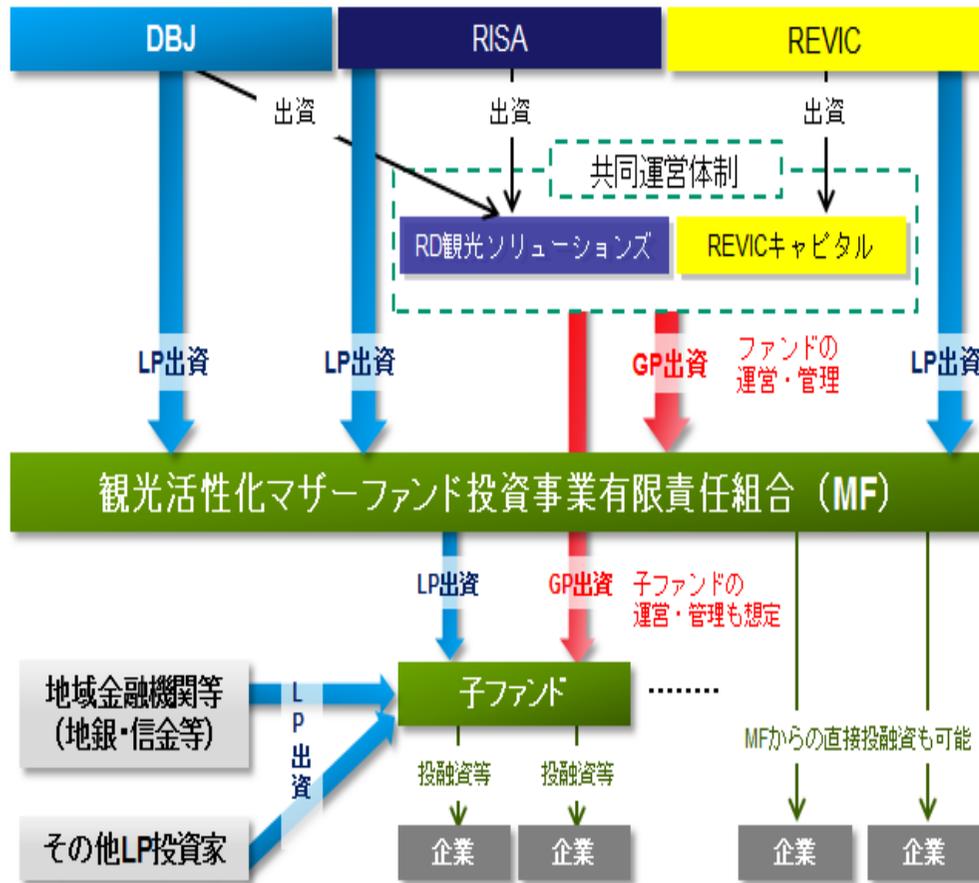


- (社)ノオト及び観光活性化マザーファンドの出資により、(株)NOTEリノベーション&デザインを設立。
- プロジェクト資金(物件取得資金・改装資金等)の大宗については、観光活性化マザーファンド及び地元金融機関からの「融資」にて対応。
- 地元金融機関による融資は、金額(担保評価の範囲内)、融資条件(元金均等返済)の観点で、古民家再生への取り組みではボトルネックとなったが、観光活性化マザーがリスクマネーを提供し、ディールとして成約。

2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

観光活性化マザーファンド

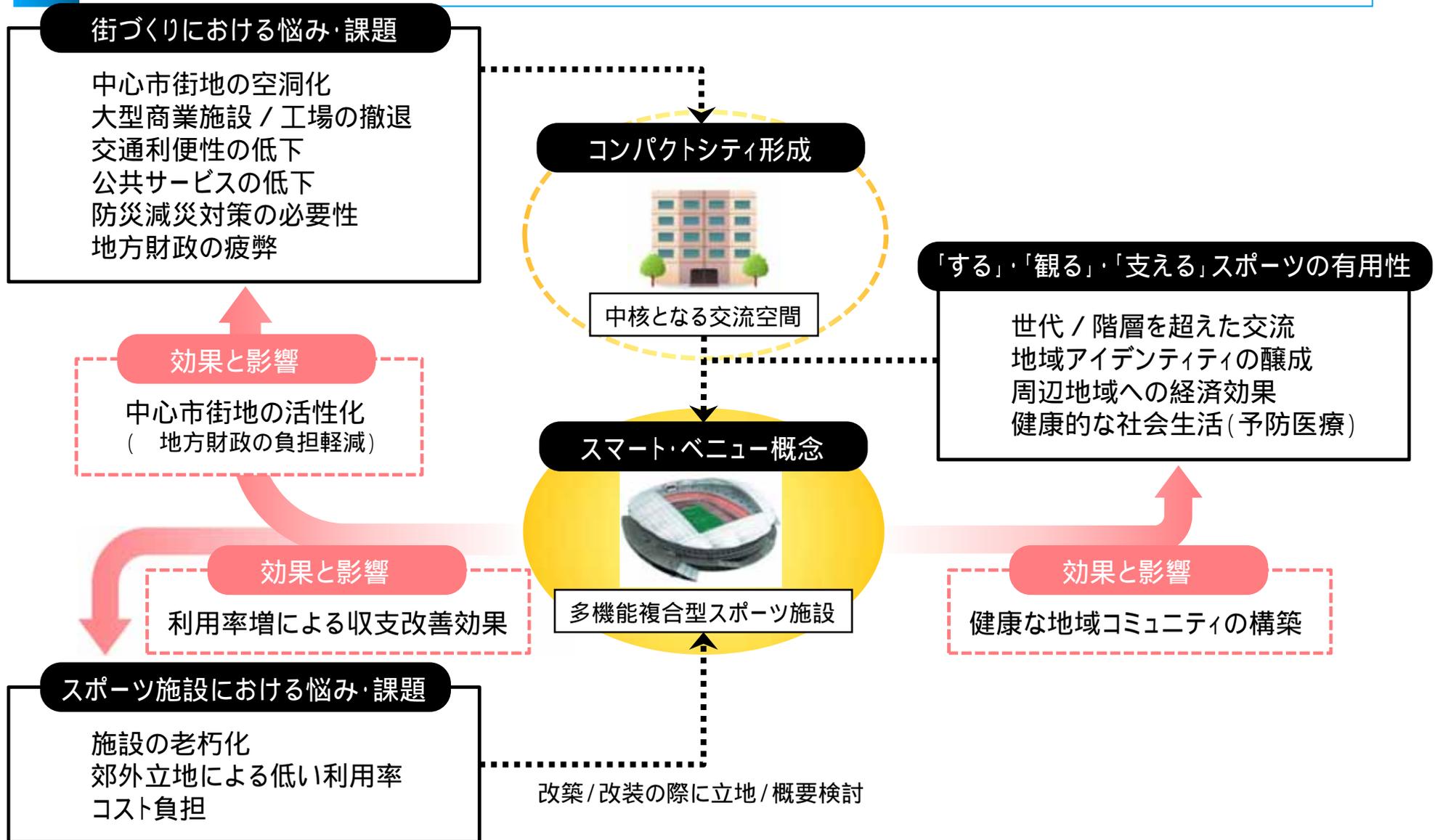


	内容
設立	2014年(平成26年)4月1日
所在地	東京都千代田区
ファンド総額	52億円
無限責任組合員 (GP)	REVICキャピタル(株) (株)RD観光ソリューションズ (DBJ・RISA出資)
有限責任組合員 (LP)	(株)日本政策投資銀行 (DBJ) (株)地域経済活性化支援機構 (REVIC) (株)リサ・パートナーズ (RISA)

また、地銀と以下の観光ファンドも組成している

- ・静岡銀：「しずおか観光活性化ファンド」
- ・大分銀、熊本銀、親和銀、福岡銀、宮崎銀、宮崎太陽銀、豊和銀：「九州観光活性化ファンド」
- ・南都銀：「奈良県観光活性化ファンド」

2-(3) スポーツ施設を核とした地域活性化、まちづくり



(参考)街づくりを担う「スマート・ベニュー®」

今後の街づくりには、単機能型のスポーツ施設ではなく、公共施設や商業施設との複合型など街づくりの中核拠点となり得るサステナブルなスポーツ施設が国内でも必要ではないか。

「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を「スマート・ベニュー®」と位置付ける。

なかでもスタジアム・アリーナ等に特に着目して調査研究を進める

- ・単機能型
- ・行政主導(公設公営等)
- ・郊外立地
- ・コスト負担

スマート・ベニュー化

- ・多機能型(商業施設複合等)
- ・民間活力導入
- ・街なか立地
- ・収支改善

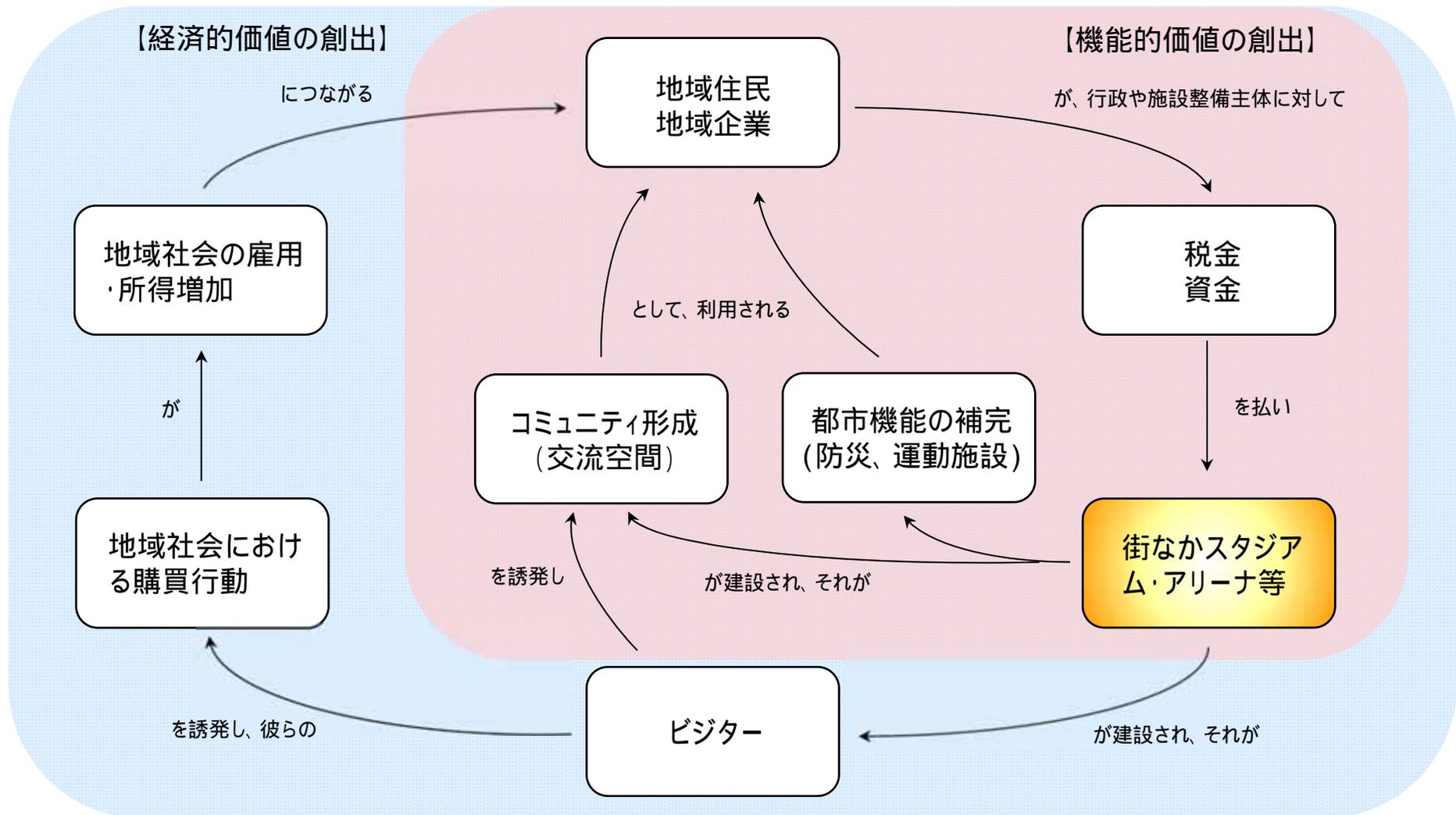
+ 周辺エリアの
マネジメント



* 「スマート・ベニュー」は株式会社日本政策投資銀行の登録商標(商標登録第5665393号)です。

(参考)スタジアム・アリーナ等が地域にもたらす価値

スタジアム・アリーナ等は周辺地域に経済的価値をもたらすと同時に、都市機能を補完するような機能的価値も創出。これらが地方財政を圧迫することなく機能することこそが、「スマート・ベニュー」につながる。



(参考)スポーツ施設のあり方について

1. スポーツを活かした地域の活性化 ～ 5つの視点 ～

- (1) 地域アイデンティティの醸成 (→ 若年層の定住貢献。)
- (2) 「まちなか」賑わいの創出 (→ 消費拡大、都市の魅力向上、防災拠点)
- (3) 健康寿命の増進 (→ 医療・介護費削減)
- (4) 交流人口拡大 (→ スポーツツーリズム含めた経済効果)
- (5) スポーツ産業の伸長 (→ 雇用の場の形成)

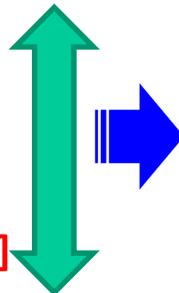
2. スポーツ施設の類型について

市民開放型

[公益性]

プロ、興行活用型

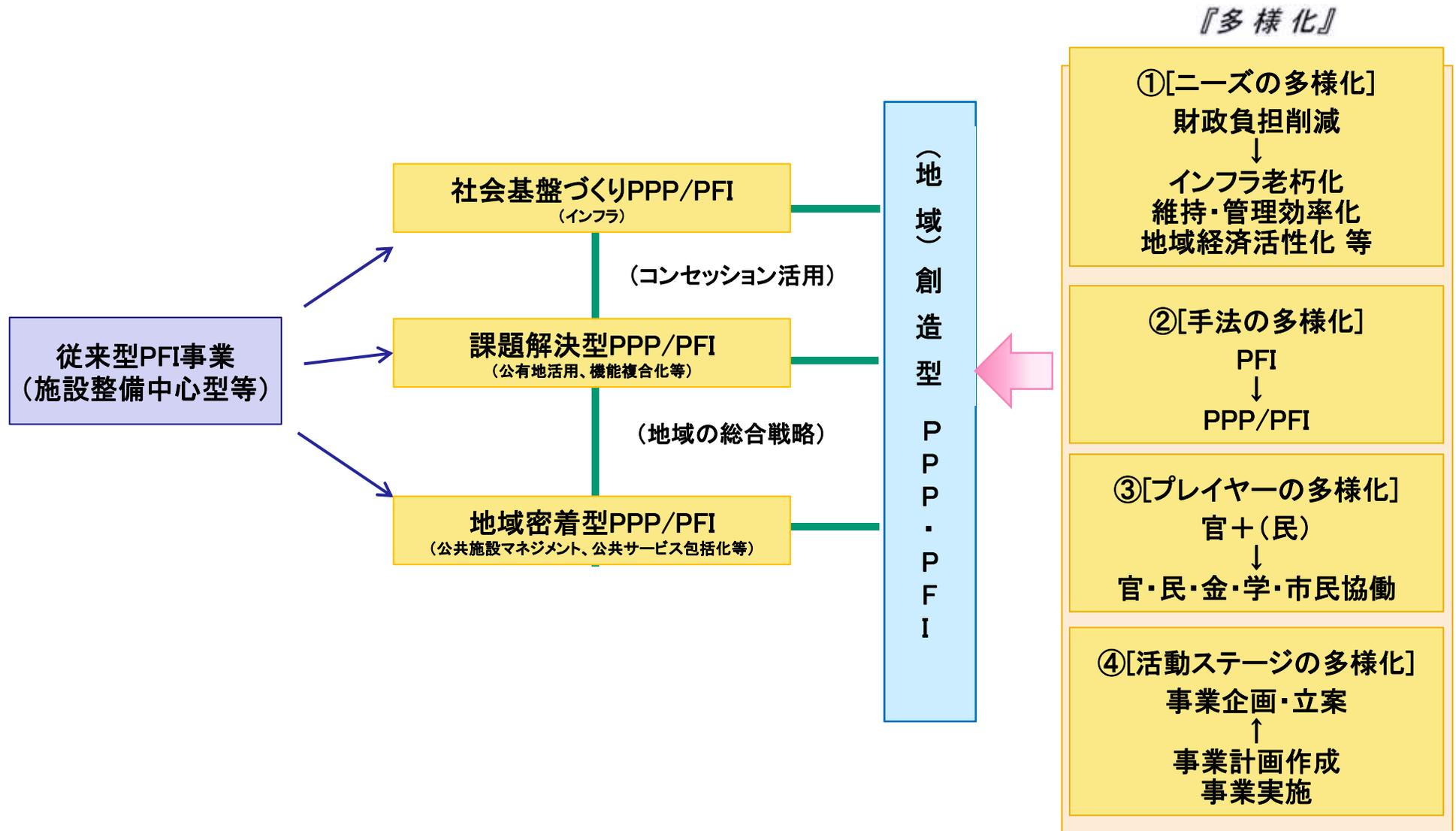
[収益性]



- 通常、市民開放型スポーツ施設の料金設定では単体としては運営支出を賄い切れないが、広く市民の利用に供し、地域経済の活性化に活かす効果的取り組みは可能
(北九州スタジアム、アオーレ長岡 等)
- 施設類型がどうであれ、更なる経営、運営改善に向けた取り組みを行うことが重要。

3. 官民リスクシェアリングの取り組み

地域におけるPPP/PFIの方向性



DBJ「PPP／PFI推進センター」の取組内容(例)

「PPP／PFI推進センター」の取組内容例

平成25年6月、「PPP／PFI推進センター」を創設

- 多様なPPP/PFI手法や各種支援制度、先進事例等に係る普及活動（「PPP/PFI 推進セミナー」「PPP/PFI大学校」等）
- 地域の公共施設再構築等に係る諸課題をふまえたPPP/PFI事業の案件発掘・形成支援
- 特に、コンセッション(空港・道路・上下水道等)や収益施設併設型事業等のモデル的PPP/PFI事業の検討支援
- PPP/PFIの活用拡大へ向けた各種調査・情報発信、提言の実施
- 上記諸項目について、H25/10に創設された「PFI推進機構」との適切な連携

「PPP／PFI推進セミナー」開催状況（地域金融機関との連携）

地域金融機関・内閣府・PFI推進機構等と連携し、PPP／PFIを取り巻く環境や最近の関連施策動向、具体事例など民間ノウハウや民間資金を活用した公共施設再構築等の推進に役立つ情報発信を実施

- | | |
|---------------|--|
| 平成24年度 6回開催 | －栃木県、茨城県、岩手県、千葉県、福島県、宮城県－ |
| 平成25年度 8回開催 | －群馬県、北海道、滋賀県、新潟県、青森県、鹿児島県、愛媛県、愛知県－ |
| 平成26年度 16回開催 | －愛知県、秋田県、奈良県、高知県、北海道、岩手県、茨城県、宮城県(2回)、青森県、兵庫県、福岡県、岡山県、埼玉県、山形県、神戸市－ |
| 平成27年度 25回開催 | －沖縄県、宮城県(2回)、岐阜県、石川県、富山県、福井県、愛媛県、香川県、徳島県、高知県、神戸市(3回)、岡山市(4回)、習志野市(3回)、浜松市(4回)－ |
| 平成28年度(決定分のみ) | －岐阜県、秋田県、京都府－ |

「PPP／PFI大学校」概要

DBJでは、全国各地の地域金融機関107行と業務協力協定を締結済

- 対象 全国の地方公共団体中心に、地域金融機関・民間も対象(民間は第4期から)
- 期間 <第1期> H26/10～H27/3 <第2期> H27/4～H27/9
<第3期> H27/10～H28/3 <第4期> H28/4～H28/9 (※ 月1回開講)
- 内容 PPP/PFI概論、公共施設等マネジメント、国の取組み、各地の先進的取組み等
(※当行本支店のTV会議システムを活用→本店及び全国の支店・事務所で受講可能)
- 講師陣 DBJ、日本経済研究所、内閣府、PFI推進機構、先進地公体、民間事業者 等



(参考) 空港コンセッション ～仙台空港～

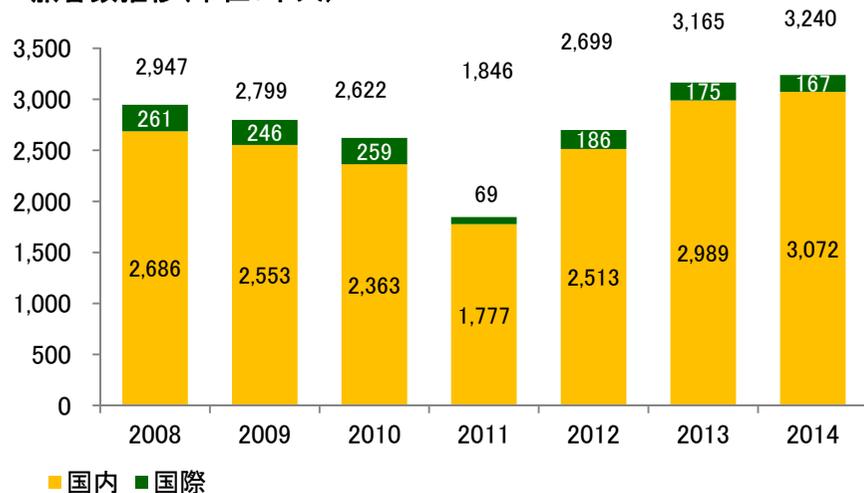
■ 期待される効果

- 空港経営改革を通して仙台空港の活性化を図り、復興の起爆剤となることを期待
- 将来的には、過去のピーク時の2倍にあたる旅客数 600万人/年、貨物量5万トン/年を目指す

進捗状況

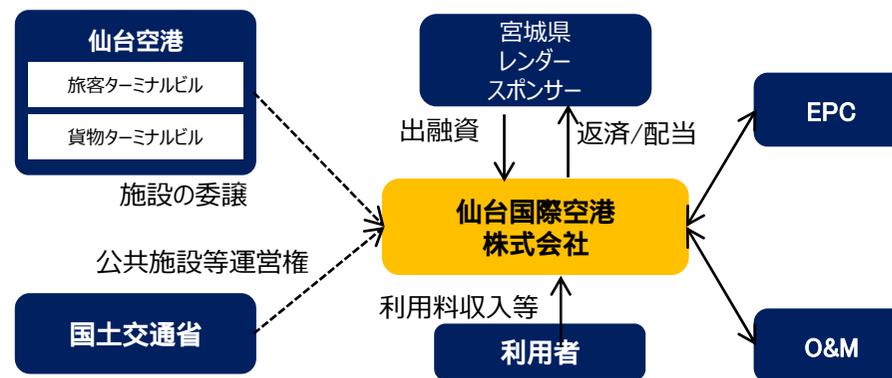
2014/4	実施方針公表
2014/6	募集要項公表
2014/8	県参加資格確認手続資料提出期限
2014/12	国第一次審査書類提出期限
2015/9	優先交渉権者選定（東急前田豊通グループ）
2015/12	公共施設等運営権実施契約締結
2016/7	空港運営事業開始（予定）（ビル施設は2016/2～）

旅客数推移(単位:千人)



備考: 国土交通省HP、仙台空港ビル(株)HP、空港管理調書、数字でみる2015航空より作成

想定されるスキーム



仙台国際空港株式会社 構成企業一覧

メンバー (◎代表企業)	出資比率	備考
◎東京急行電鉄(株)	42%	・旧日本エアシステム (JAS) 所有
東急不動産(株)	9%	
(株)東急エージェンシー	1%	・空港広告取扱多数
東急建設(株)	1%	・空港施設施行実績多数
(株)東急コミュニティー	1%	・公共施設管理運営実績多数 ・北九州空港ターミナルビル管理
前田建設工業(株)	30%	・香港国際空港施行 ・東京国際空港D滑走路施行
豊田通商(株)	16%	・ワットイ国際空港 (ラオス) 運営

(参考)まちづくり型PPP事業 ～オガールプロジェクト 岩手県紫波町～

◆事業の概要

①事業背景	紫波中央駅前の約10.7haの町有地が、景気低迷等で多くの部分が未利用のままであった為、平成20年度に「公民連携基本計画」を策定し、駅前を含めた一定区域の開発理念、考え方、デザインガイドラインを示し、同計画に基づき平成21年度から、複数の官民連携事業を実施するオガールプロジェクトに着手
②事業内容	約10haの町有地を中心とした駅前エリアにおいて紫波町役場庁舎の移転、図書館の新設等を含めた複数の官民連携プロジェクトを実施しており、 町出資会社(オガール紫波(株))が、事業者選定、テナント誘致、SPCの設立、不動産事業の展開など、多様な形で町と協働し、事業を推進
③プロジェクト概要	①岩手県フットボールセンター ②オガールプラザ ③町役場新庁舎 ④オガールベース(民間複合施設) ⑤その他(エネルギーステーション、宅地分譲など)
④事業の特徴	・官民協働で事業に連携して取り組んだことに加え、人を呼び込む仕組み作り(無料駐車場+子育て支援施設、バレーボール専用体育館等)等を行い、 交流人口の増加等紫波町の賑わいの創出に寄与 ・テナントが入る確証を得てから、それに合わせ建物を発注、金融機関からの資金調達にもテナント契約書を添付 ・幅広い住民合意を得るため、100回以上の住民説明会を開催

【プロジェクト図】

【町役場新庁舎概観】

【オガールプラザ概観】

【プロジェクト概要】

	①岩手県フットボールセンター	②オガールプラザ	③町役場新庁舎	④オガールベース(民間複合施設)
事業主体	(一社)岩手県サッカー協会	オガールプラザ(株)(施設は官民の区分所有)	紫波町	オガールベース(株)
事業手法	PPP:RFQ、RFP方式	PPP:RFQ、RFP方式	PFI:BTO方式	定期借地権設定方式
事業費	約1.75億円	約8.1億円(公共部分)	約35億円(契約額)	約7.3億円
施設概要	人工芝グラウンド、クラブハウス等	公:図書館、地域交流センター、子育て応援センター 民:商業テナント等	町役場(延床面積約6,650㎡)	ホテル、アリーナ、店舗等(延床面積約4,267㎡)
供用開始	平成23年4月	平成24年6月	平成27年5月	平成26年7月

(参考) 公共施設の複合化プロジェクト ～市川市立第七中学校PFI事業～

事業概要	中学校の一部校舎と給食室を建替え、その余剰容積を有効活用して、公会堂、保育所、ケアハウス、デイサービスセンターといった文化・福祉施設の新設・運営をする事業
敷地面積	23,518㎡
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 中学校の余剰容積を活用した6つの機能(中学校・給食施設・公会堂・保育所・ケアハウス・デイサービスセンター)からなる複合施設PFI事業 ➢ 2つのPFI事業で構成されているが、応募者は1つのコンソーシアムを組成して応募することを条件とし、事業コンセプトの統一性を確保 ➢ 公会堂「行徳文化ホールI&I」は、市民からのニーズが高かったことを受けて、文化活動の核となる市民ホールや会議室等を設け、中学校や市民にて相互利用

行徳文化ホールI&I 外観



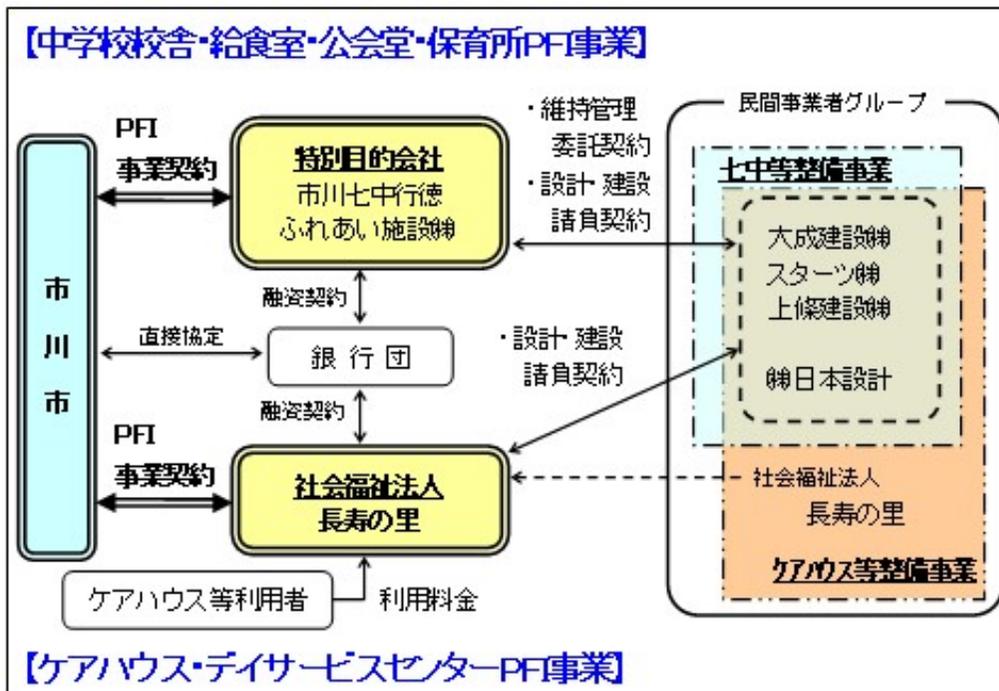
◆建設・運営概要

	七中PFI事業	ケアPFI事業
供用開始	平成16年9月	
事業期間	15年間	
事業方式	BTO方式・サービス購入型	BTO方式・独立採算型
代表企業	大成建設(株)	社会福祉法人長寿の里
契約金額	34億円	10億円
VFM	26%	

◆施設概要図



◆事業スキーム



4. 地域の人材育成への取り組み

地域みらいづくり・iHub(イノベーション・ハブ)活動

■ 地域みらいづくり・iHub活動の普及・展開を通じ、オープン・イノベーションを通じた地方におけるビジネス創造を支援します



- 2013年4月、「オープン・イノベーションを通じて社会的課題をビジネスで解決する」をコンセプトに、大手町イノベーション・ハブ (iHub) を開設。
- DBJは、地域が持つ優れた経営資源や技術を、多様なパートナーとのオープンな協働を通じて、新たな価値を“共創”することを応援。
- 固定観念やタテ割りの「殻」を打ち破り、地域から世界に向けて、社会をより良くする革新的な新ビジネスを開発、地域で実証 (リビング・ラボ) した上で域外に事業を拡げるなどイノベーションを志す地域と一緒に未来をデザイン。



地域みらいづくり・iHubの創設

『みんな (共創) でみずから (自立) みらいの地域づくりを実践するヨコ割りのプラットフォーム』

●人口減少や財政制約など地域の抱える課題が複雑化し、その解決が困難になる中、持続可能で自立した地域づくりに向けて、行政、地域内外の企業、地域金融機関、大学、ソーシャル・イノベーター等との共創による課題解決策の立案と実践が期待されていることを踏まえ、2014年12月11日に「地域みらいづくり・iHub」を開催。東京、札幌、仙台、高松、鹿児島をテレビ会議システムでつなぎ、地域の枠を越えた共創への熱い思いを交換。

●地域と域内外企業の共創によるビジネス構想の場として、札幌iHub〔都市機能〕、氷見iHub〔おもてなしマインド〕、東海iHub〔人にやさしい技術〕、関西iHub〔ヘルスケア〕、瀬戸内iHub〔観光人材育成・中心市街地活性化〕、福岡iHub〔ICT〕等を展開。

●地域イノベーション人材育成のため、札幌、松江、福山、広島他で運動化に取り組む。



著作権(C) Development Bank of Japan Inc. 2016
当資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

当行の承諾なしに、本資料(添付資料を含む)の全部または一部を引用または複製することを禁じます。