スモールコンセッションプラットフォーム
事業手法検討＋資金調達
第１回合同ワーキンググループ

議事概要

１．日時：令和 8 年 10 月 2 日（金）14：00～16：00

２．場所：オンライン

３．議事概要：

事務局から合同 WG の進め方について説明を行った後、事業化済案件（津山市）及び事業化検討中案件（あさぎり町）を題材として、事業手法及び資金調達に関する論点について議論を行った。主な議論内容は以下の通り。

※合同 WG の概要や目的及び議論の進め方については以下 URL より説明動画をご確認ください。

https://youtu.be/Zmf6UtwC8M0?si=c2EnJ5JwkJtvi_yU（説明動画）

※各案件の概要等、議論の前提となる情報が記載されている題材シートをご参照ください。

【岡山県津山市(事業化済)】(題材シート（事業概要))

津山市のグラスハウス利活用事業を題材として、事業化に至るまでの事業手法や資金調達の工夫、官民の役割分担等について意見交換を行った。

○　問１：

「「民間の自由な発想」について、民間の自由な発想を活かす一方で、施設整備や事業運営において、「行政が負担する部分」と「民間が負担する部分」を、どのような考え方や基準で線引きされたのか、お聞きしたい」

- 行政の負担はサービス購入料のみとし、普通財産としてそれ以外の市費投入は行わないという線引きをした。一般的な官民連携事業では、行政による工事と民間事業者による工事の境界を設定することが多いと思うが、本事業では RO 方式を採用し、民間主導で一括して工事を実施した。これにより、行政と民間の工事区分を明確にするための手間や時間など、調整コストを最小化できたと考えている。(津山市)
- 大規模な公共施設が毎年多額の管理費を要し、将来的にも負担が増えると見込まれる中、老朽化が予測できる段階から話し合いを始め、動いていた点が非常に重要だと考えている。シンボリックな建物や学校跡地は地域にとって大切であり、反対も想定される。その中で丁寧に合意形成を行いつつ、市税を投入する範囲を明確に切り分けていることはポイントである。(コアメンバー)

○ 問 2：

「運営権対価の 27 百万円を含めたマネタイズの方針(どのようにして収支が成り立つのか)についてお聞きしたい。」

- 会費収入を中心に運営している。Globe Sports Dome では、従来の教室より 1 回当たりの参加人数を増やせることから、会員増を見込んだ。また、プールを埋めて複数のスペースを設けたことで、多数の教室を同時に開催できるようになった。レッスン数やクラス数を増やし、顧客獲得と満足度向上を図ることで、運営権対価を支払う事業計画としている。運営権対価の２７百万円は、当施設を利用した事業展開を図り運営収益の増加を見込んで設定した。なお、本社経費や人件費など、会社や施設のバックオフィスにかかる費用は当施設の売り上げから捻出している。(Globe 社)
- 販管費も含め、Globe 社で、独立採算で運営できるということを見込んで運営権対価を算定したと理解した。さらに行政が施設の活用方法として、公の施設にこだわらないなど、条件を柔軟化しつつ運営の自由度を付与したことで、27 百万円という金額が提案され、実際にそれが実現されていると理解した。(コアメンバー)

○ 問 3：

「借入方式は、プロジェクトファイナンス、コーポレートファイナンス、その他（中間的手法など）のうち、いずれでしょうか。可能な範囲でファイナンススキームをご教示いただきたい。」

- 本事業では SPC の設立が必須ではなく、借入人は株式会社 Globe である。そのため基本的にはコーポレートファイナンスの形だが、PFI 向けファイナンスの要素も取り入れた中間的な仕組みとなっている。資金使途は RO＋コンセッション方式による改修費用で、返済原資は津山市から支払われるサービス対価としている。施設自体に不動産担保を設定できないため、事業の実施契約に質権を設定し、津山市と直接協定を締結して協議事項を市と銀行の間でも定めた。一般的なプロジェクトファイナンスをフルセットで組むと、事業規模に対してファイナンスコストが過大になる可能性があるため、コーポレートファイナンスを基本としつつ、事業契約への担保設定や直接協定等、プロジェクトファイナンスの要素を取り入れた。融資は改修完了後、市による完成検査等が完了した段階で実行し、その後はサービス対価の入金に合わせて返済を受けている。(当事業融資金融機関)
- ポイントは 2 つある。1 つ目は将来キャッシュフローをどう確保し、発生した資金を確実に融資返済へ充てるかということである。2 つ目は、小規模案件では費用と時間の双方を含むコストを最小化する必要があるということである。(コアメンバー)
- 本件では、公共から支払われる改修費のサービス対価に返済原資を限定することで将来キャッシュフローの発生の確実性を高め、それにより銀行の審査時間を抑えている。また、実施契約への担保設定、市と銀行の直接協定、返済資金の別口座管理により融資返済の確実性を図りながら、それ以外を省略することで安全性とコストのバランスを取っている。フルセットのプロジェ

クトファイナンスではコスト過多となるため、本件の簡素化した仕組みは他案件にも活用できると考えられる。(コアメンバー)

- 融資契約には、通常の金銭消費貸借契約証書を使用しており、弁護士レビューは行っていない。実施契約に係る債権・質権設定契約書と直接協定書については、過去に経験した案件のひな型を本件用にカスタマイズし、取引のある弁護士にレビューを依頼した。一から作成を依頼する場合に比べコストは相当抑えられたと考えている。既存のひな型を銀行側で準備できたことが、費用と時間の削減につながった。(当事業融資金融機関)
- 金融機関の支店に PPP・PFI の案件を持ち込んでも、担当者に PPP・PFI 等の経験がなければ融資等の考え方が広がらないことが多いため、金融機関への普及啓発も必要である。本件では、民間事業者が自ら資金調達して事業を行う難しさに対し、行政が歩み寄ることで、官民連携の事業化とリスク分担を明確にできた案件と評価できる。(コアメンバー)

【熊本県あさぎり町(事業化検討中)】(題材シート(事業概要))

あさぎり町において検討中の庁舎跡地・廃校・公園等の活用を題材として、事業化に向けた課題や事業推進上の留意点について意見交換を行った。

○ あさぎり町からの質問事項 1

「官民連携による事業の実施に向けて、庁内や議会の心理的障壁を払拭もしくは和らげることが期待できる効果的な方法はあるのか」

- 結果を出しやすい事業から着手し、その成果をもって議会等の合意を得る進め方は有効だと考える。一方、短期的な成果指標だけでは、成果が見えにくい事業との整合が難しくなることがある。中長期的なビジョンと現在の取組がどのようにつながるのかを明確にし、総合計画やマスタープランとの整合を示すことで、庁内・議会の合意を得やすくなり、民間事業者も地域の将来像を理解しやすくなると考えている。(一般会員)
- 庁内では関係部署や管理職を含め継続的に意見交換できる場を設け、感覚的な説明ではなく根拠とデータに基づいてコミュニケーションすることが重要である。議会に対しても正式な議案提出時に初めて説明するのではなく、早い段階から議員と職員の合同勉強会や意見交換会を設け、検討過程を共有するとよい。また地方公共団体の優先的検討規程が特定手法に偏っていると、案件に適した選択肢を狭める場合がある。あさぎり町のような案件では初めから手法を絞り込まず、幅広い選択肢を検討することがスモールコンセッションにもつながると考える。(コアメンバー)
- 庁内・議会の心理的障壁を和らげるには、DB や DBO といった専門用語だけで説明するのではなく、公民連携事業指針、基本計画、条例等に考え方と手法を位置付け、対象案件をリードプロジェクトとして明示する方法がある。行政では、指針や計画を策定することで機運が高まりやすい。(コアメンバー)

○ あさぎり町からの質問事項 2

「先行事業(庁舎跡地)と後続事業(廃校・公園)を段階的に進める場合、後続の担い手を確保するために先行事業の公募条件等にどのような工夫が考えられ

るか」

- 後続事業を先行事業と一体で募集すると、応募者が現れにくい可能性があるため、まず両者を分けることが必要である。後続事業単独では手が挙がりにくい場合もあるが、そもそも公募や事業機会の情報が地域外の事業者へ十分に届いていないことも原因として挙げられる。地域金融機関が、県内の取引先へ事業情報を広く伝え、関心の有無を確認することも一案である。さらに、事業計画書・資金計画の作成支援や、コンソーシアム組成のサポートもあわせて提示すれば、官民連携の知識が十分でない事業者も参入しやすくなる。（一般会員）
- 事業の担い手を地域企業中心に選定できれば望ましいものの、それだけでは十分な応募や競争性を確保できない可能性があるため、できる限り広く情報発信する方がよい。重要なのは、企業と行政が同じテーブルに着き、パートナーシップを持って事業を進められるかどうかである。検討途中で破綻すれば、企業側・行政側の双方にとって、それまでの検討費用と時間が失われる。そのため、事前のヒアリングやサウンディングが非常に重要である。大都市の公共空間活用と異なり、地方の小規模施設では応募者が限られる。行政が丁寧にサウンディングで企業を見つけ、民間側も相応の投資覚悟を持ち、公募前後を通じて信頼関係を築きながら事業条件を詰めることが重要である。官民が対立して条件不一致のまま事業が中止されるのではなく、協議により落としどころを見つけるプロセスが、地方都市ほど重要になる。（コアメンバー）

○ あさぎり町からの質問事項 3

「小規模な廃校・キャンプ場の活用で、地元事業者が中心的に運営を担う場合、資金調達や事業体の組み方としてどのような形が現実的か」

- 地元事業者中心の資金調達については、実際に融資対応するのは地元金融機関が中心となることが多いため、早い段階から地域金融機関を協議に巻き込むことが重要である。金融機関は、地域の顧客基盤を生かしてコンソーシアム組成を支援でき、最終的な資金提供者となる可能性も高い。本件のように複数のプロジェクトを順次進める場合、資金調達も案件ごとに審査し、段階的に行うことになる。現時点では住宅整備の実現性が最も高く、優先順位も高いと思われる。DBO 方式であれば民間資金調達は原則不要だが、財政負担の平準化等の観点から民間調達を用いるのであれば、津山市の案件のように自治体が後年度に支払う整備費を返済原資とする融資が一つのスキームとして参考になる。案件規模が小さく、フルセットのプロジェクトファイナンスが割高になる場合は、債権回収の確実性を確保しながら簡素化することがポイントである。（コアメンバー）
- ファイナンスについて、現時点で DBO 方式が中心であれば民間資金調達は不要となるが、将来必要になれば津山市の案件が参考になる。またクラウドファンディング、ふるさと納税、将来的にはセキュリティトークン等、従来型の PPP・PFI 以外の手法も検討余地がある。現時点ではコスト面の課題があるが、今後の検討可能性として興味深い論点である。（コアメンバー）

【スモールコンセッションプラットフォーム運営委員長の総括】

- PPP・PFI を進めようとすると、さまざまな心配の声が出て先に進まないことがある。津山市の案件でも多くの心配があったと推察するが、「想定できる心配は事前に検討するが、心配が完全に消えない限り先に進めない」のではなく、「先に進めることで得られる便益が期待できればある程度の心配は許容できる」と考え事業を展開したと想像する。これは「リスクベース」と表現したいと思うが、こうした考え方を広げて大胆な決断を後押しするのもプラットフォームの役割だと考えている。

以上