

第3回 事例にみるプロジェクトファイナンスの着眼点(その1)

村橋保春

NTTデータ経営研究所

● コミュニティビジネスを通して課題を整理する

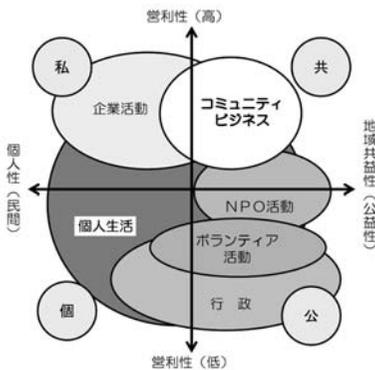
地域振興をプロジェクトファイナンスに展開するために解決しなければならぬ課題として、①地域振興事業のプロジェクト化と②適切なキャッシュフローの創出であることを本稿第1回目で解説した。プロジェクト実施期間内に投資を確実に回収し、事業者にとってふさわしい収益を上げること、すなわち地域振興をしっかりとしたビジネスに組み上げることが求められる。

地域振興をビジネスの対象とする活動として、コミュニティビジネスを取り上げることができる。コミュニティビジネスは1970年代イギリスで、都市が抱える失業、貧困、教育等の改善など諸問題に取り組みビジネスとして誕生したとされる。日本では地域社会の発展・活性化を目的とする社会性の高い事業活動を行うスモールビジネスをコミュニティビジネスと総称する。

社会性が高いがゆえに、これ

まで自助、互助、共助、公助で実施してきた活動をビジネスとして組み立て直さなければならぬ。個人レベルで問題意識を持ち、仲間を集めて具体的な活動を行い、地域社会全体から支持、支援を受けて活動する。ビジネスとして組み上げるためには、地域社会からの支持、支援を経済性、営利性の観点に立つて、組織を維持し事業を継続できるだけの収益を上げなければならぬ。

コミュニティビジネスを「営利性の高低」と「地域公益性」個人性」の軸で区分し位置付けを示すと左のとおりとなる（平成15年度版環境白書より抜粋）。



● 対価を支払う「真の欲求」

高い営利性と地域公益性をともに持つ活動はコミュニティビジネスのみである。ゆえに、ほかの活動と比較して、独自の視点で課題を解決しなければならぬ。その解決方法の多くは地域振興プロジェクトファイナンス検討に活用することができる。

地域振興をビジネスに組み上げる場合、提供する商品やサービスに対して、利用者側が納得して対価を支払ってくれるかどうかが問題となる。地域公益性に基づき、自助、互助、共助、公助で提供されるのが当たり前であるものについて、人々は進んで対価を支払ってはくれない。NPO活動やボランティア活動のように贈与や寄付は期待できない。企業活動と同様に利用者のニーズ、ウォンツにしっかりと対応することが求められる。利用者の「真の欲求」を見極め、的確にこれに応じなければならぬ。

利用者が対価を支払ってくれるケースとは、どのようなもの

か。次のとおりに整理したい。

①提供される商品等がほかから提供されないケース（ほかから選択肢がないケース）

②提供される商品等の利用者も同商品等によりほかから対価を得るケース（ビジネス活動の一環に組み入れられているケース）

③提供される商品等が十分に満足できるものであるケース（利用者が十分に価値を認めているケース）

同様に、利用者が地域内の利用者か、地域外の利用者かで区分することで事例を的確に分析することができる。

地域内の利用者のケースとは、①のほかを選択肢がないケースおよび②のビジネス活動の一環に組み入れられているケースをあげることができる。地域外の利用者のケースとは、利用者側が十分に価値を認めているケースをあげることができる。

● 対価を得る事例検討

具体的な事例をあげてケース

ごとに検討を進めたい。

まず地域貢献の対象となる地域内の利用者から対価を得る事例について考える。

地域内の利用者が商品等についてほかに選択肢がないケースとは、地域公益性に基づいてカバーできなくなった事例をあげることができる。

介護問題および住宅問題が事例となる。お年寄りの世話はこれまでそれぞれの家庭内で、時として地域社会で取り組んできた。しかし、一世帯当りの構成人数が少なくなり家族だけで世話を見切れなくなった。地域住民同士も疎遠になり地域でカバーできなくなった。お年寄りの世話は「高齢者介護」に言葉を変え、地域のビジネスとして成立することとなった。

住宅問題もすでに顕在化している。単身や夫婦のみの高齢者、中高年者が増えており、こうした人たちに賃貸する住宅が不足し始めている。高齢者の入居希望に介護・医療と連携してふさわしいサービスを提供する住宅の確保が強く求められている。

国は「サービス付き高齢者向け住宅」として積極的に支援している。年代層にかかわらず、単身世帯も増えている。ワルルームマンションでは、地域コミュニティは形づくられない。住宅内に共用部分（キッチン、トイレ、バスルーム等）を設け、自ずと交流し合えるシェアハウスは地域振興の新たな要として注目を集めている。

地域内の利用者がビジネス活動の一環として商品等を利用するケースとは、働く夫婦が子どもを預ける託児所が代表的事例である。

夫婦がともに会社等に勤め収入を得るためには、同居する祖父母がいない場合には地域内で提供される託児サービスを利用することとなる。これは対価を得る一方で、一部対価を支払うビジネス的判断で行う。既存の幼稚園や保育園にない機動性、柔軟性を加味した託児所が支持され増えているのはこうした考えに基づく。

地域外の利用者が価値を求めて利用するケースとは、特産物、観光、体験教室などをあげることができる。

山野の枯れ葉に価値を求める

都会に売り込んだ有名な事例、地域の素朴な食べ物（郷土菓子など）をパッケージや販売チャネルを変えて売上を急増した事例など数多く取り上げることができる。花粉症に悩む人たちに花粉の飛ばない北海道や沖縄に誘致する事例もある。その地域では当たり前のことを外からの視点で価値を再発見する意欲が求められる。

● 小さな単位に対応する

地域振興をビジネスとして組み立てることの難易度は高いものの、可能性はしっかり秘めている。地域公益性を考え併せた時、十分に取り組むべきテーマである。プロジェクトファイナンスの観点からすると、実はその事業規模が小さいことが課題となる。

信用組合・関係者には、ぜひ金融機関としての矜持を持って前向きに取り組んでいただきたいと願うところである。