

第5回 プロジェクトファイナンス実施にあたっての課題

村橋保春

NTTデータ経営研究所

知識、経験、情熱を複合的に活かす

プロジェクトファイナンスはほかのファイナンス手法と比較して難しい。ファイナンスの対象が地域振興事業の場合、いっそう難易度が高まる。そのハードルの高さを押し下げてでも地域振興に努める意義がある。本連載では端緒となる事例を示し、適正規模および有限性の観点からファイナンスを組み上げるヒントを示してきた。

改めて実施にあたっての本質的取り組み姿勢を整理したい。プロジェクトに取り組む人や組織には「知識」と「経験」と「情熱」が必須要件である。これら3要素が適度に関係しあって「知恵」、「意欲」、「度胸」を生み出し、プロジェクト全体を見計らい、方向づける「勘」を働かせることができる。

地域振興プロジェクトを事業として成立させるためには、つまりファイナンスとして組み上げるためには、知識、経験、情熱はどのような役割を果たす

か。知識は地域貢献に関わる関係者間の意識を具体的なプロジェクトへと展開する役割を担う。地域貢献を目指す意思は情熱として関係者や事業自体に活力を与える。地域貢献意思を持つて具体化されたプロジェクトは成果に至るまで実践を続けることでふさわしい経験となる。知識、経験、情熱は繰り返し事業に関わり、一つひとつの事業が地域貢献に寄与する成果を重ねることにより、地域振興の精度と熟度は高まっていく。

プロジェクトファイナンスは電力事業やプラント事業など規模の大きな事業を取り扱うことが多い。大規模な事業はその一事業だけでファイナンスを組み上げる要素を持っている。事業規模の大小を問わず、プロジェクトファイナンスに関わる業務項目はおおむね同様である。地域振興は小さな規模の事業が多く、プロジェクトファイナンスを組み上げるには骨が折れる。

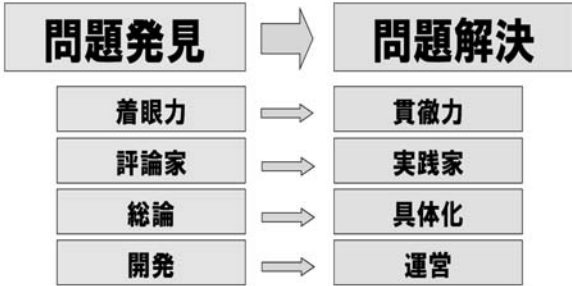
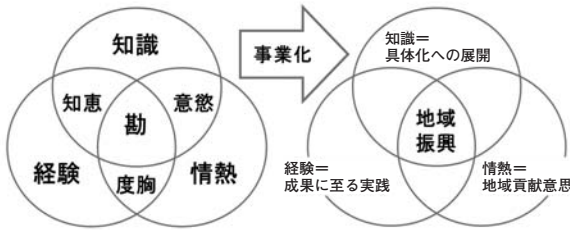
しかし地域振興事業は事例が多く、知識と経験と情熱を持つてチャレンジする機会に恵まれ

ているとも言える。コツコツ型の事業環境である。細事を厭わず努力を重ねることで関係者の実力は必ず向上する。取り組みのスタンスをしっかり固めておきたい。

現場に向く

プロジェクトファイナンスの得意とする分野はプラント事業などの大規模装置産業である。対象市場は確保できており、市場に商品やサービスを提供する大規模な装置を設置すればその後の事業は安定的に推移することが期待される。巨大な投資ができるか、巨大なファイナンスが組めるかどうかは事業の成否を握っている。資金調達ができれば事後既得権的に事業を継続することができる。大規模装置産業への投資は経済分析、事業分析など理論に基づく机上の検討が中心となる。

地域振興事業は市場との関わりが脆弱である。市場が小さく、需要は多様である。参入障壁は低く、既存・新規両方の事業者と競合関係にある。企画段



階でも、開業段階でも、運営・継続段階でも気を許すことにはできない。緊張感に満ちた事業である。事業内容も事業主体も事業環境も変化が激しく、地域振興事業を的確に捉えるにはどのようにすればよいか。答えは現場にある。現場は事業に関わる変化を全面に受け入れる。時として過剰反応を起こす時もある。現場で起こっていることをいち早

く情報として把握し、現場の中から対応策、解決策を見出す。事務所に納まって書類ばかりを見つけていても何も分からず、何も解決しない。現場では少なくとも2つの目線が求められる。事業主体としての目線、そして事業客体としての目線である。市場に商品やサービスを提供する事業主体、供給サイドの目線と商品やサービスを消費する事業客体、需要

サイドの目線である。地域振興事業の事業主体はビジネスとしての取り組み意識が希薄で、経験が乏しい場合も散見される。地域貢献に関わる情熱のみに特化して事業主体として整備が求められる事項をなござりにしているケ

まず取り組んでみる 問題解決への挑戦

スもある。事業客体も市場が脆弱であることから、何を期待し、どの程度の対価を支払えばいいか基準を持っていない。地域振興事業に関わる市場の状況を事業客体に伝える必要がある。マーケティング戦略手法を用いて市場のあり様を形づくっていないかなければならない。

地域振興プロジェクトファインランスの特徴は規模が小さく、事業期間も短期間であることが多い。これはプロジェクトファインランスに取り組もうとする方々にとって利点である。地域振興事業の検討案件は数多くあり、事業全体を見渡しやすい規模であり、期間である。事業シミュレーションを行いやすい。つまり、数多くの演習問題の載った分厚い問題集を手にしたようなものである。いろいろな具体的事例を調べ、そこに内在する課題を抽出して、どのように問題解決すればよいか考

識は増え、疑似経験を重ねることができ。まさにトレーニングで鍛え上げた身体で競技本番に参加するように、案件検討で培ったファイナンス能力で地域振興事業を支援することとなる。

ポイントは必ず問題解決までの検討をすることである。問題発見の段階で止まって悦に入っ

てはいけない。問題発見と問題解決のそれぞれの特性を比較すると違いがはつきりする。問題解決に関わるキーワードは「貫徹」、「実践」、「具体化」、「運営」であり、事業成立のキーワードでもある。事業主体が現場で悪戦苦闘する要素であり、これらをクリアすることで事業が安定する。

地域振興プロジェクトファインランスは、事業現場に知識、経験、情熱のすべてをぶつけ、問題解決の視点に立って取り組むことが求められる。意義とやりがいを後ろ盾にして、多くの信用組合・関係者が参画されることを期待するものである。