

# 群馬PPP/PFIプラットフォームセミナー

## 地域金融機関としての PPP/PFI事業への取組み

---

2022年3月17日  
株式会社百五銀行  
ソリューション営業部  
課長代理 井村 亮太

# 本日の流れ

---

- ① 取組・推進する背景
- ② 地方銀行としての取組内容
- ③ 融資金融機関としての役割

# 本日の流れ

---

- ① 取組・推進する背景
- ② 地方銀行としての取組内容
- ③ 融資金融機関としての役割

# 取組・推進する背景

## ◆地方公共団体等が抱える背景

- ✓ 少子高齢化、人口流出に伴う財政制約
- ✓ 老朽化し更新時期を迎える公共施設等
  - 財政制約下での質の高い公共サービス提供において、**PPP/PFI手法の必要性の高まり**

## ◆地方公共団体等の抱えるPPP/PFIにおける背景

- ✓ 人口20万人以上の都市
  - 優先的検討規定の運用とより高度化する市民ニーズに応えるため、**高度なPPP/PFI事業の推進が必要**
- ✓ 人口20万人未満の都市
  - 上記課題の影響も色濃く反映される傾向にあるため、**PPP/PFI手法の積極的な導入が必要とされる**

# 取組・推進する背景

## ◆優先的検討規定とは

＜対象自治体＞ 国・地方公共団体(人口20万人以上※)

※10万人以上は令和5年度までの策定を促す

＜対象施設＞ 公共施設等（例：空港・上下水道等利用料金が発生する施設や庁舎・公営住宅・学校等の建築物）

＜対象事業＞ 総額1,000百万円以上の公共施設の建設/改修事業、100百万円/年の運営コストの事業

➡ 基本計画・基本構想の段階で、PPP/PFI手法にて事業化を検討

# 取組・推進する背景

## ◆PPP/PFI拡充に向けた過去からの課題

### ◆地方公共団体等の課題

- ノウハウを共有・維持する仕組みがない
- ノウハウを獲得する機会がない

根本的な  
課題

↓  
従来型での事業発注  
↓

### ◆地元企業の反応・対応

- 発注がないので、関心がない
- 受注しないので、ノウハウを獲得する機会がない

# 取組・推進する背景

## ◆PPP/PFI拡充に向けた過去からの課題

### ◆地方公共団体等の課題

- **ノウハウを共有・維持する仕組みがない**
- ノウハウを獲得する機会がない

根本的な  
課題

↓  
従来型での事業発注  
↓

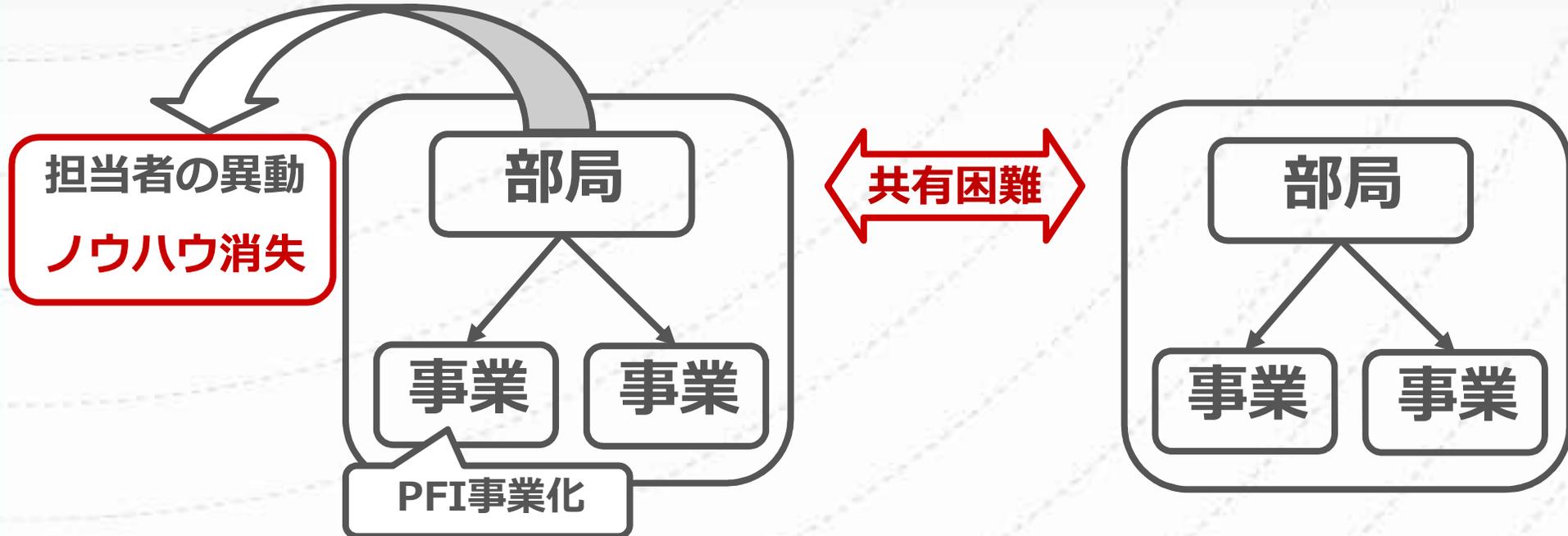
### ◆地元企業の反応・対応

- 発注がないので、関心がない
- 受注しないので、ノウハウを獲得する機会がない

# 取組・推進する背景

## ◆ノウハウ共有・蓄積の仕組みがなかった

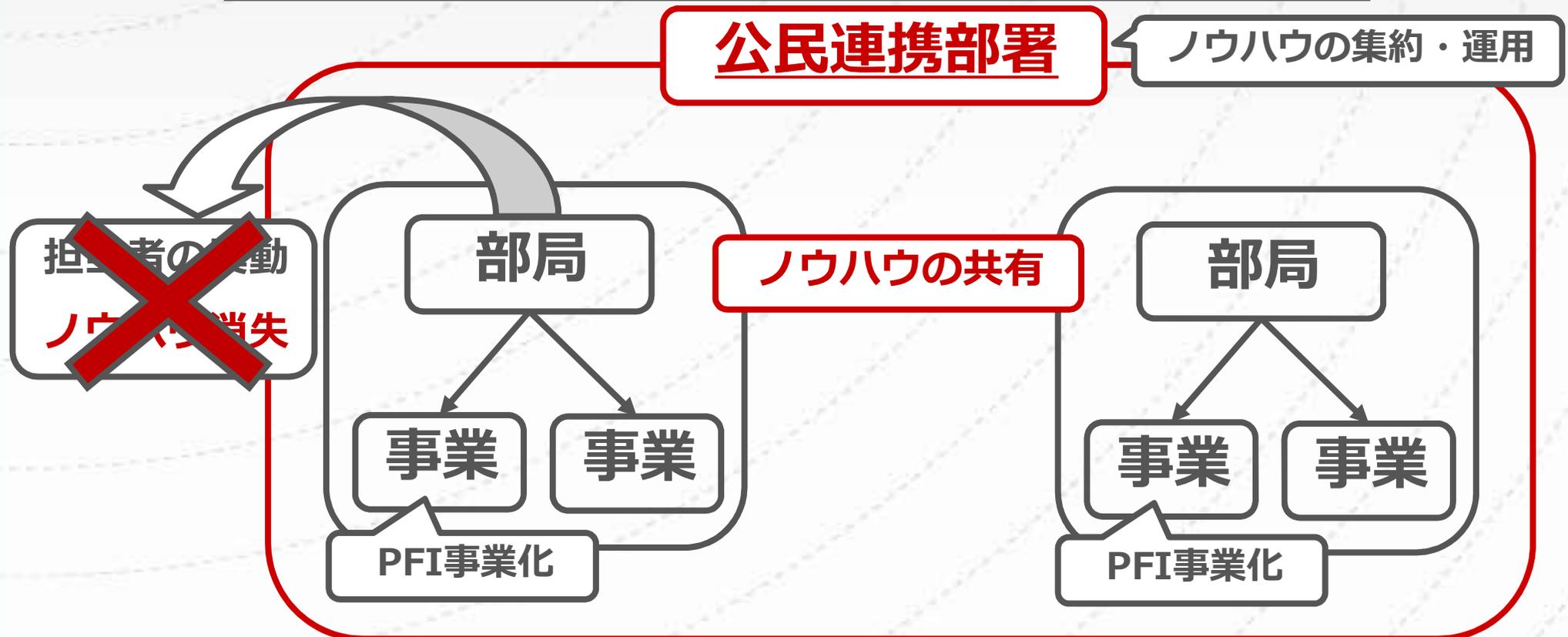
- ✓ 各部局がPPP/PFI事業化を担ったことで、部局間でのノウハウ共有が困難、かつ担当者の異動によりノウハウが消失してしまっていた



# 取組・推進する背景

## ◆ノウハウ共有・蓄積の仕組みを構築

- ✓ 各部局をまたぐ「公民連携部署」を設立
- ✓ 独自ガイドラインや優先的検討規定の運用を通して、ノウハウを共有・蓄積し、検討する庁内体制を構築



# 取組・推進する背景

## ◆PPP/PFI拡充に向けた地方公共団体等の課題

### ◆地方公共団体等の課題

- ノウハウを共有・維持する仕組みがない
- **ノウハウを獲得する機会がない**

根本的な  
課題

↓  
従来型での事業発注  
↓

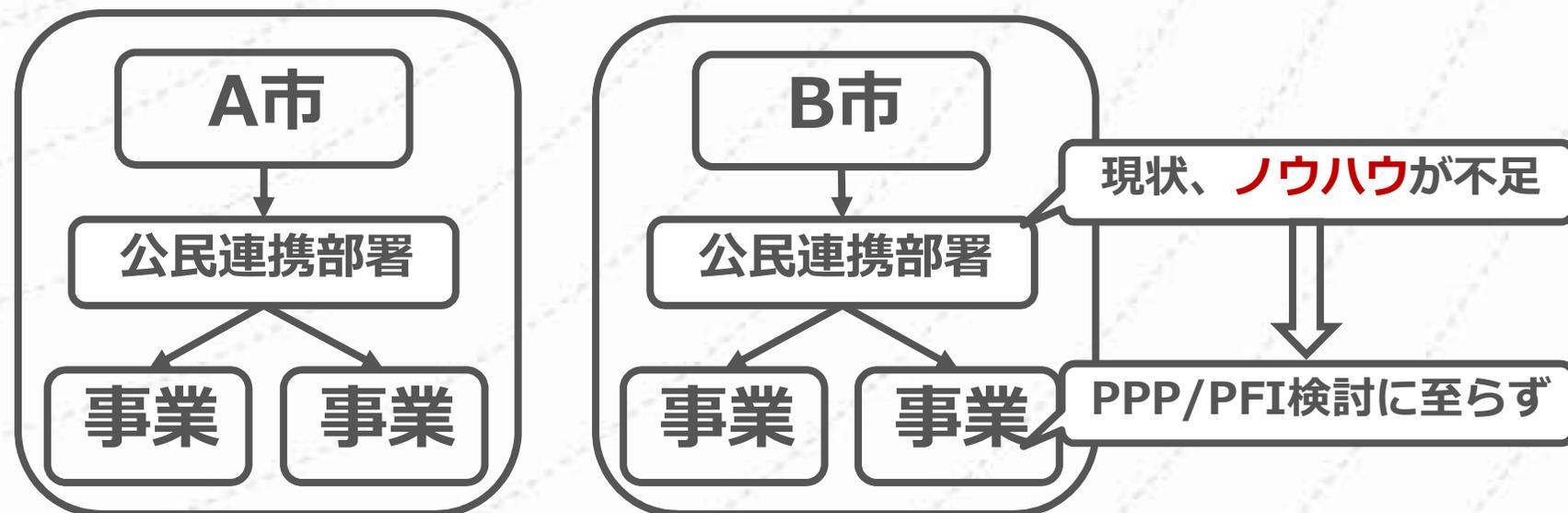
### ◆地元企業の反応・対応

- 発注がないので、関心がない
- 受注しないので、ノウハウを獲得する機会がない

# 取組・推進する背景

## ◆ノウハウを獲得する機会がない

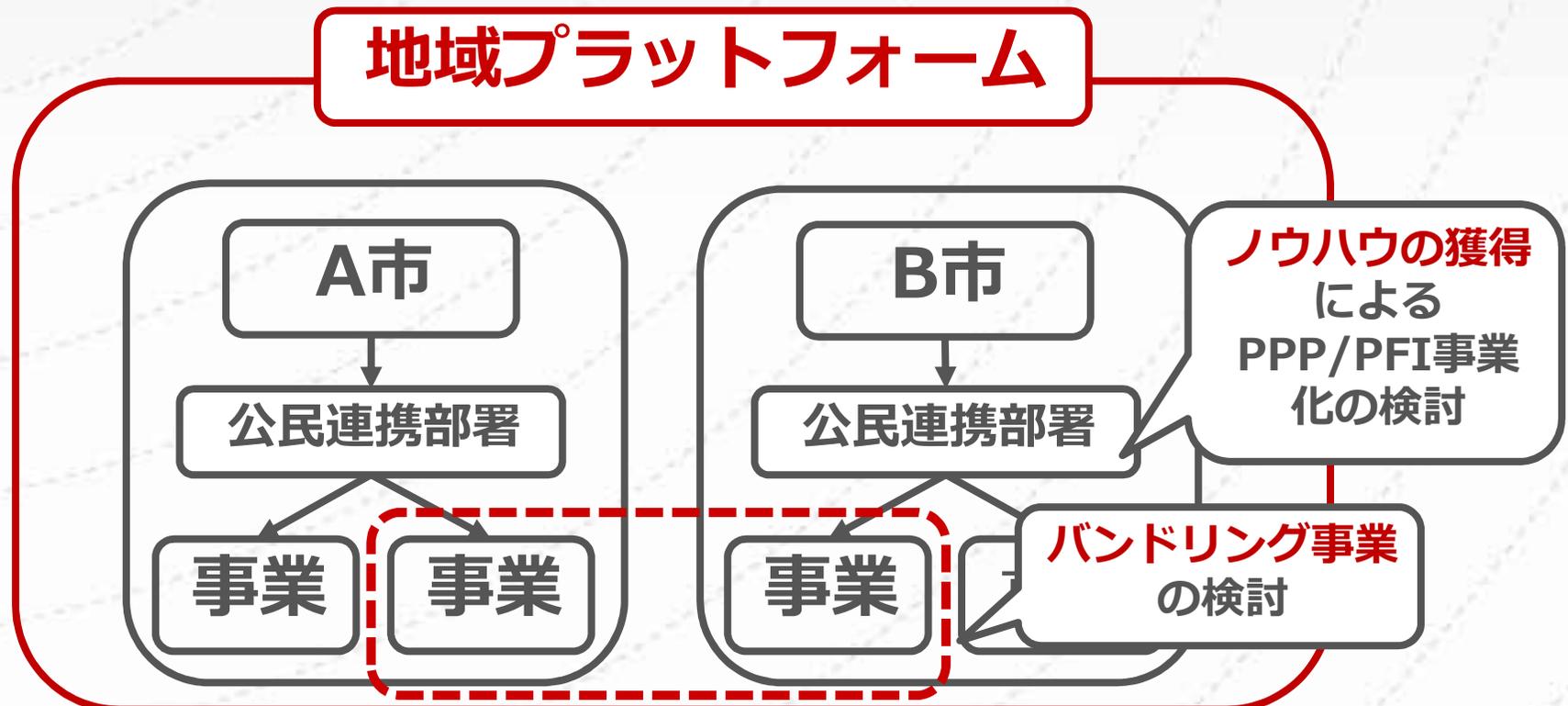
- ✓ これまでPPP/PFI事業の創出が少ないため、  
公民連携部署に経験者がいない
- ✓ 経験者がいないため、ノウハウが不足し、  
PPP/PFIの具体的な検討に至らない



# 取組・推進する背景

## ◆プラットフォームによるノウハウ習得機会の形成

- ✓ セミナー開催や民間企業とのサウンディングを通して、担当者がノウハウを得られる仕組みづくりを行い、PPP/PFIを検討し易い下地を作る



# 取組・推進する背景

## ◆ PPP/PFI拡充に向けた地元企業の課題

- 案件の絶対数が少ないため、推進体制が構築できない
- 一般的な公共事業入札とは違う独自ノウハウの必要性
- 異業種間のコンソーシアム組成、複数企業との協働にかかる負担感
- 出資者としての経営リスクの考え方
- 入札にかかる費用負担
- 地元の受注機会を取られるのではないかというイメージ

# 取組・推進する背景

## ◆ PPP/PFI拡充に向けた地域金融機関の課題

- 案件の絶対数が少ないため、推進体制が構築できない
- 一般的な銀行業務とは異なる多種多様なノウハウの不足
- ノウハウ習得に対する金融機関の人事サイクルの不一致
- PPP/PFI事業におけるファイナンス市場規模が小さく、競争も激化

# 取組・推進する背景

## ◆地域金融機関だからこそ担える役割

- 金融機関は、PPP/PFI事業の主役にはなり得ない
- 一方で、PPP/PFIの主役である地方公共団体と民間企業の双方が金融機関における密接なお客さまであり、他業種にはない豊富なネットワークを基に、ネットワーク構築（公-民、民-民、公-公）の機能提供が可能
- 地域に根付いた地方銀行だからこそ、公民連携事業を地域の持続的発展に資する事業として、「**行政・住民・地元企業全ての地域関係者にとって発展性の高い事業**」として位置付けて活動

- 
- ① 取組・推進する背景
  - ② 地方銀行としての取組内容
  - ③ 融資金融機関としての役割

# 地方銀行としての取組内容

## ◆ PPP/PFI事業向けプロジェクトファイナンス取組実績

- 融資取組件数累計：58件
- 融資契約金額累計：799億円  
(融資契約書締結ベース 2022/2時点)
- アレンジャー(融資組成取り纏め)件数：29件

所在地	件数	累計取組件数
愛知	19件	<b>58</b> 件 うち アレンジャー案件 <b>29</b> 件
東京	8件	
大阪	9件	
三重	6件	
神奈川	4件	
静岡 ほか	12件	

## ◆ 推進体制

百五銀行 7名	事業化に向けた事業構想段階からの自治体への事前アドバイス SPC向け融資組成業務・融資貸出業務
百五総合 研究所 4名	施設整備基本構想・基本計画の策定 導入可能性調査、アドバイザリー業務の実施

# 地方銀行としての取組内容

## ◆百五銀行のPPP/PFI取組の特徴

- 草創期より専任担当者を配属し、グループ全体で多様なサポートサービスを提供
- 人事サイクルの長期化により、ノウハウを蓄積
- 先進的なノウハウの習得、先進的な企業とのリレーション強化による地元自治体や地元企業へのサポート体制を構築
- PFI事業向けプロジェクトファイナンスの経験を通じた事業構想段階からの地元自治体向け助言
- PF運営や支店チャネルを活用した地元企業向け公民連携事業の情宣や参画に向けたサポート

# 地方銀行としての取組内容

## ◆PPP/PFI事業への取組み経緯

2002年 4月	PFI事業向けプロジェクトファイナンスへの初参画
2002年 5月	PFI専門担当者（銀行およびシンクタンク）配置
2002年10月	①中部PPP/PFI研究会への参加
2003年 4月	②東海・近畿PFI金融ネットワークの設立
2013年 8月	③PPP/PFIサポートデスクの設置
2017年11月	④みえ公民連携共創プラットフォームの設立

➡ 継続的な業務活動・実務経験を通して、  
PFI事業のノウハウを蓄積し、地域のお客様に還元

# 地方銀行としての取組内容

## ① 中部PPP/PFI研究会への参画

- ・ PFI法施行と同年の1999年より活動
- ・ PPP/PFI事業の啓蒙活動・具体的課題の解決・提案等を実施

## ② 東海・近畿PFI金融ネットワークの開催

- ・ 東海・近畿圏の地域金融機関7行にて金融機関の実務知識を研鑽
- ・ これまで計64回を開催

## ③ PPP/PFIサポートデスクの設置

- ・ PPP/PFI事業に係る相談窓口を銀行内に設置
- ・ 事業化や事業参画を検討する自治体・民間企業をサポート

## ④ みえ公民連携共創プラットフォームの設立

- ・ 弊行が事務局となる地域プラットフォームを設立
- ・ セミナー開催や事業化に向けた個別サウンディングを実施

# 地方銀行としての取組内容

## みえ公民連携共創プラットフォーム

ノウハウ・官民対話の場の提供

### ◆ 地方公共団体等の課題

- ノウハウを共有・維持する仕組みを構築
- ノウハウを獲得する機会の獲得

ノウハウ・官民対話の場の提供

## PPP/PFI事業の発注

### ◆ 地元企業の反応・対応

- 発注があるので、関心を持つ
- 受注する機会を獲得し、ノウハウを蓄積していく

➔ 活発なPPP/PFIの取り組み  
高度・先進的なPPP/PFI を創出

# 地方銀行としての取組内容

## ◆みえ公民連携共創プラットフォーム事例

運営	三重県、百五銀行
構成団体	三重県内全市町、三重大学
一般参加団体	県内企業を含む企業、他
活動目的	県内におけるPPP/PFI事業化の促進および具体案件の創出
活動内容	<ul style="list-style-type: none"><li>●セミナー開催<ul style="list-style-type: none"><li>・ PPP/PFIのノウハウ習得</li><li>・ 自治体から民間企業に対する個別公共事業の情報発信</li><li>・ サウンディングを通じたネットワークの構築</li></ul></li><li>●自治体向け事業化支援<ul style="list-style-type: none"><li>・ 民間企業向けマーケットサウンディング等の開催支援</li></ul></li></ul>
設立	2017年11月15日

# 地方銀行としての取組内容

開催日時	内容
第1回 2017年 11月	<p>「PPP/PFIの推進について」(内閣府)</p> <p>「本プラットフォームの目的について」(株式会社百五銀行)</p> <p>「地方都市における公民連携の推進について」(名古屋都市センター)</p> <p>「公園に対する公民連携事業事例について」(株式会社オリエンタルコンサルタンツ)</p> <p>グループワーク「公民連携推進に係る自治体の現状と推進策」(自治体職員)</p>
第2回 2018年 1月	<p>「地方におけるPPP/PFI」(NPO法人全国地域PFI協会)</p> <p>「第1回 実務研修プログラム」(百五総合研究所)</p> <p>「都市公園における官民連携のあり方」(国土交通省中部地方整備局)</p> <p>グループワーク「中勢グリーンパークにおける公民連携について」(セミナー参加者)</p>
第3回 2018年 2月	<p>「第2回 実務研修プログラム」(百五総合研究所)</p> <p>「地方における公有資産の活用」(株式会社日本総合研究所)</p> <p>グループワーク「三重県社会福祉会館の建替に係る公民連携について」(セミナー参加者)</p>
第4回 2018年 8月	<p>「地方におけるPPP/PFI事業への取組」(株式会社日本経済研究所)</p> <p>「桑名市における公民連携事業への取組」(桑名市)</p> <p>グループワーク「鈴鹿青少年センター民間活力の導入について」(セミナー参加者)</p>
第5回 2018年 11月	<p>「地元企業としてのPFI事業への取組」(酒部建設株式会社)</p> <p>「第3回 実務研修プログラム」</p> <p>直接対話 ①「三重県社会福祉会館の建替に係る公民連携について」(三重県・希望企業)</p> <p>②「鈴鹿青少年センター民間活力の導入について」(三重県・希望企業)</p>

# 地方銀行としての取組内容

開催日時	内容
第6回 2019年 8月	「PPP/PFI事業の動向について」(内閣府) 「都市公園に対する公民連携手法の仕組み」(公益財団法人東京都公園協会) 事例発表 「三重県における公民連携事業の取組状況について」(三重県)
第7回 2021年 3月	「成果連動型民間委託契約方式(Pay for Success: P F S)による事業について」(内閣府) パネルディスカッション「公民連携事業への取組について」(桑名市・岡崎市) 事業紹介 「鈴鹿青少年センターと鈴鹿青少年の森整備運営事業について」(三重県)
第8回 2022年 2月	「PPP/PFIストーリー」(富山市) 事業紹介 ①「桑名市公園施設管理運営に向けたサウンディング型場調査」 ②「桑名福祉センター及び周辺施設の市有財産効活用に向けたサウンディング型市場調査」 ③「伊賀市消防本部と民間事業者による個別連携協定」 相談会 「百五グループによる自治体向けPPP/PFI相談会」(百五総合研究所・百五銀行)

# 地方銀行としての取組内容

## ◆地方公共団体等へのノウハウ提供、案件化支援

- ✓ サウンディングを通じて、PPP/PFI事業化検討への心理的障害を取り除き、事業化検討可能な案件の発掘や具体的な事業化検討のアクションを創出
- ✓ 自治体間、事業者間、及びそれぞれのつながりを構築し、担当者レベルで気軽に情報交換ができる素地を作ることで、事業の検討機会を創出
- ✓ 自治体にも地元企業の役割や参画にかかるボトルネックを把握してもらうことで、地元企業参画の機会を増加



**PPP/PFI事業の継続的な創出を目指し、  
長期目線でのプラットフォーム活動が必要**

# 地方銀行としての取組内容

## ◆地元企業へのノウハウ提供、参画支援

- ✓ 講演だけではなく、サウンディング等を通じた具体的案件への参画検討の経験により、各種リスクの考え方を学び、参入検討ができる基礎を構築
- ✓ 先進的な事業者との関係構築により、地元案件における参画機会を創出
- ✓ 事業化の検討段階から地域企業に対してPPP/PFI事業の存在を周知することで、参画に向けた前広な動きにつなげる

 地元企業に求められる本来の役割を担うため、主体的な関与による経験の蓄積が必要

# 地方銀行としての取組内容

## ◆地元企業の意義

### ✓ 地元貢献

- 地元企業を中心にコンソーシアムを構成し、地域経済を活性化させる（事業費●千万円、うち地元企業直接発注額●千万円）
- 地元での雇用を積極的に行い、長期の事業期間にわたり、地域経済へ貢献する

### ✓ 地場企業としての自治体との関わり

- 代表企業が地元にあることで、お互いの意思疎通がよりスムーズとなる
- 地元企業であるがゆえに、地域の特性を理解し、地域に根差した事業が実施できる

# 地方銀行としての取組内容

## ◆事業化推進に向けた地域金融機関の役割

- 地域金融機関はPFI事業推進の一端を担える存在にはなり得る
- 地域金融機関に求められる役割を積極的に担い、付加価値の高い多種多様なサービスを提供することで公民連携事業を通じた地域活性化に貢献

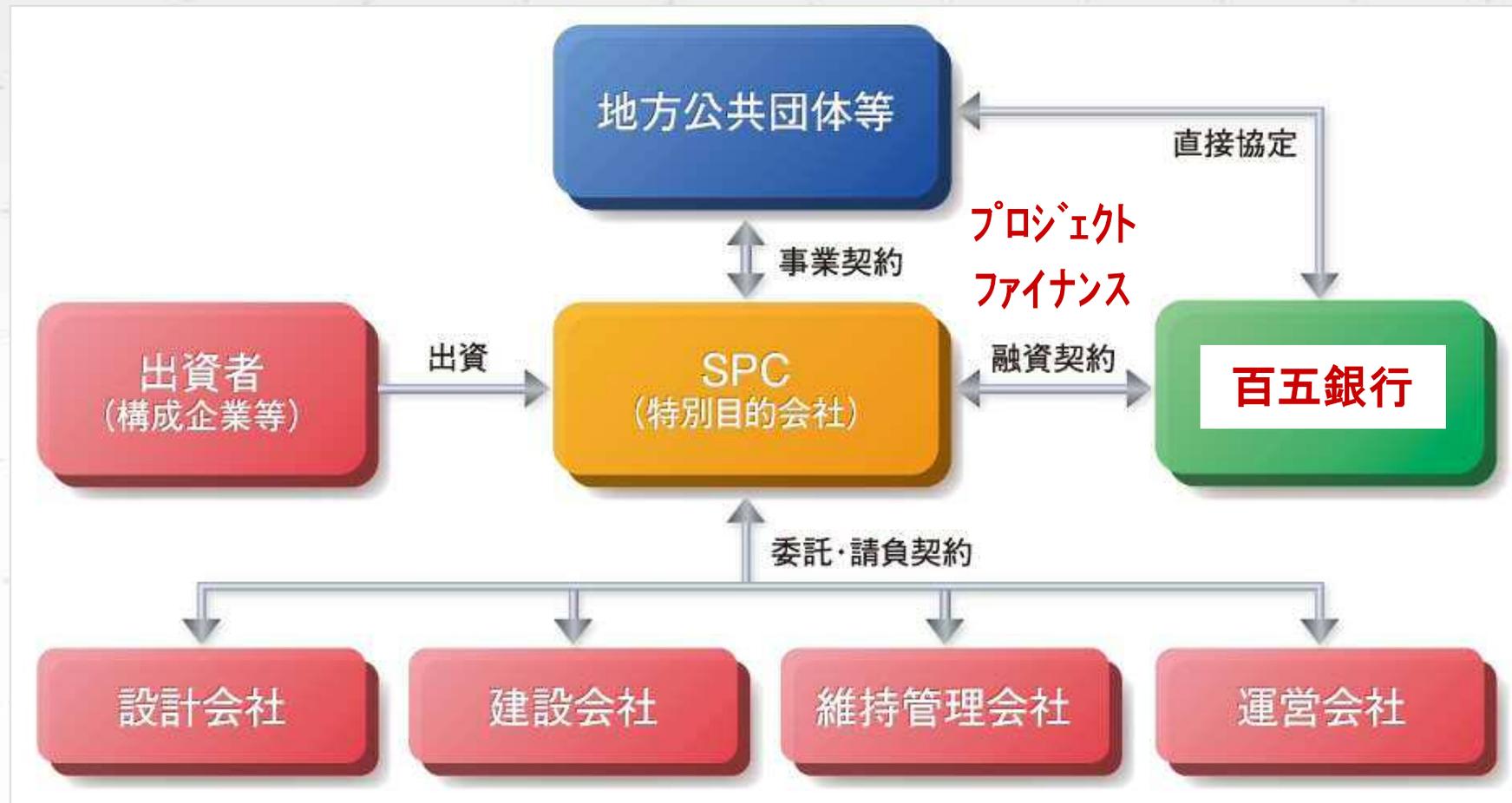
## ◆PPP/PFI事業における融資金融機関の役割

- 補助金や地方債の活用、起債との調達金利差などを要因に、金融機関からの資金調達を必要としない事業も多数存在（BT、DBOなど）
- 一方で、長期間にわたる公共サービス提供が前提、かつ拡大・高度化するPFI事業だからこそ、事業の安定性に寄与する金融機関本来の役割を積極的に活用されるべき

- 
- ① 取組・推進する背景
  - ② 地方銀行としての取組内容
  - ③ 融資金融機関としての役割

# 融資金融機関としての役割

## ◆PFI事業における一般的な融資スキーム



# 融資金融機関としての役割

## ◆プロジェクトファイナンスとは

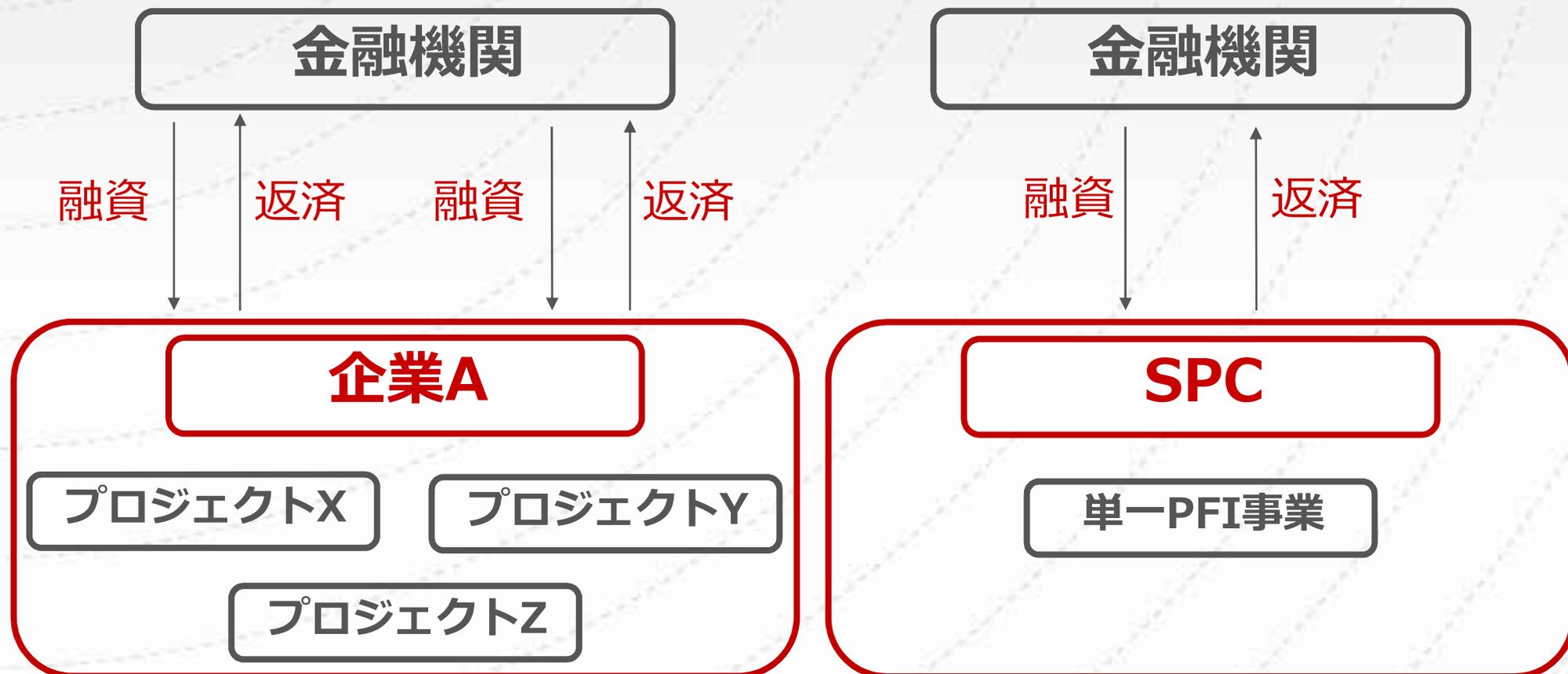
資金調達の際、事業者自身が借入を行うのではなく、プロジェクトを遂行する事業会社を設立し、この会社を事業者として独立して借入を行う資金調達の仕組。  
資金調達の際の返済原資は、事業から発生する収益と事業の持つ資産のみが対象となり、親会社への債務保証を求めない。  
「ノン・リコース（不遡及）ファイナンス」という。

# 融資金融機関としての役割

## ◆コーポレートファイナンスとの違い

コーポレートファイナンス

プロジェクトファイナンス



# 融資金融機関としての役割

## ◆プロジェクトファイナンスの特徴

### ➤SPCに対する融資

プロジェクトを遂行するSPCが独立して借入を行う資金調達の仕組みであり、株主となる企業からの倒産隔離を図る。

### ➤事業収支計画の分析

返済財源を担保するため厳格な事業収支の管理と分析を行う。  
資金使途や経費等の支払順序を予め契約書に明記する。

### ➤各種誓約事項の設定

プロジェクトの安定性確保のため、融資の際、事業者への誓約を課す。

例) 毎年度の事業計画の提出、月報・年報の提出、預金払出の制限、  
配当金支払の制限、決算書の提出、一定以上の利益確保制限など

# 融資金融機関としての役割

## ◆プロジェクトファイナンスの特徴

### ➤全資産担保

- ✓ 事業の継続を図るため、受託企業の地位譲渡も含めて全ての事業者資産に担保を設定
- ✓ 万一の事業破綻時はもちろんのこと、事業者が金融機関との誓約事項に違反した際には、金融機関が担保権を実行する権利を持っており、発注者と連携の上、事業の継続に向けた調整を行う

### <担保資産の一例>

- ・ 事業契約上の債権質権・地位譲渡予約
- ・ プロジェクト関連契約上の債権質権・地位譲渡予約
- ・ 株式質権
- ・ 預金質権
- ・ 保険請求権質権

# 融資金融機関としての役割

## ◆一般的なプロジェクトリスク項目の例

項目	内容
スポンサーリスク	事業期間に亘る事業遂行能力 事業に対する遂行意欲 出資や資金拠出の蓋然性
完工リスク	施設や設備に利用される設計建設工法の技術力 建設企業の完工能力
維持管理・運営リスク	維持管理・運営企業の施設のオペレーション能力
キャッシュフローリスク	収入（発注者からのサービス対価、利用料金収入）と支出の変動
評判リスク	地元の合意形成
不可抗力リスク	不可抗力イベント発生時における対応 費用負担

# 融資金融機関としての役割

## ◆自治体と金融機関の協力体制

➤ 長期間にわたる公共サービスを提供する事業手法だからこそ、安定的に提供する仕組み作りが重要

### ○事業構想段階・入札公表前段階

民間事業者への過度なリスク分担の有無や資金提供者目線での事前のリスク分析

### ○事業実施段階

自治体と金融機関による安定した事業遂行や有事の際の事業継続に向けた協力体制を契約（直接協定書）を通して構築

**ご清聴ありがとうございました**