

2015 年 1 月 23 日  
日 本 銀 行  
金 融 機 構 局  
金融高度化センター

金融高度化セミナー「公民連携ファイナンスの展開－PFI・PPP 等への取組み－」  
(2014 年 12 月 16 日開催)パネル・ディスカッションの様相<sup>1</sup>

- パネリスト 岡部 智克 氏 (株式会社 荘内銀行 法人営業部  
ニューフロンティアビジネス推進室長)  
小林 靖司 氏 (株式会社 百五銀行 営業渉外部 コンサルティング課  
ストラクチャードファイナンスチーム 課長代理)  
高橋 一朗 氏 (西武信用金庫 常勤理事 業務推進企画部長)  
野際 卓司 氏 (株式会社 北洋銀行 市場開発部市場開発課  
PFI 推進チーム 管理役)  
北村 佳之 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)
- モデレーター 山口 省藏 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長)

(山口)パネル・ディスカッションを始めます。まず、地域金融機関のパネリストの 4 人の方から、それぞれの立場で、どのように公民連携に取り組まれているか、ご紹介頂ければと思います。

### 1. それぞれの取組み

(山口)最初は、地元の中部地区に限らず幅広い地域で PFI のアレンジャー業務を展開されている百五銀行の小林さんから、お願いしたいと思います。

(小林氏)…資料「PFI・PPP 事業への取組みについて」参照

#### (1)取組み状況

当行は、平成 14 年の図書館初の PFI である「桑名市図書館 PFI」で初めて

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではない。

PFI 事業に融資参加して以降、これまで地元の東海地区を中心に関東・関西地区の案件にも参画し、37 件(うち 16 件アレンジャー)の取組実績があります。アレンジャー・エージェントとして参画することにより PFI 事業に係る融資・モニタリングのノウハウを蓄積してきました。

## (2) 取組み体制・特徴

銀行本部にアレンジャー業務を中心に行う担当者が 4 名います。また、関連会社である百五経済研究所には、自治体の「施設整備基本構想・基本計画」の策定支援や民間事業者向けの FA(Financial Advisor)業務・入札書作成支援を行う担当者が 4 名います。合計 8 名体制で PFI 業務を行っています。

当行では、多様なニーズ(建中融資や起債残額の融資等)や各施設のリスクに応じた柔軟な融資を実施しています。また、融資業務や財務内容のチェックだけでなく、事業内容を含む的確なモニタリングを実施しています。このように、単なる資金提供者にとどまらず、関連会社のシンクタンクと協働で事業の発案段階から事業終了まで自治体および民間事業者のサポートを行っています。

## (3) 地域金融機関としての役割

PFI 事業の普及を図るため、地方自治体向けセミナーや個別勉強会も開催しています。最近では、中学校の建設や下水道・し尿処理施設の更新に PFI を活用したいとの相談を受けています。

(山口)次に、北海道で、信用金庫等の地元の金融機関と連携しつつ公民連携ファイナンスを展開している北洋銀行の野際さん、お願いします。

(野際氏)…資料「PPP/PFI への取組みについて」参照

### (1) 勉強会・セミナーの主な直近実績

北海道の特徴は、地元の金融機関が協力して PPP/PFI に取組んでいる点です。

平成 25 年 10 月の北海道内の自治体、金融機関、地元企業を対象とした「北海道 PFI セミナー」では、主催は当行、北海道銀行、日本政策投資銀行、北海道大学でした。また、北海道信用金庫協会、北海道信用組合協会が後援してくれました。日頃ライバル関係にある北洋銀行と北海道銀行が協同でセミナーを開催したことが話題となり、地元のマスコミにも取り上げられました。

室蘭市内で行われた勉強会(PFI 活用セミナー、平成 26 年 4 月)は、複合公共施設の整備を検討している室蘭市の要請で行ったものです。当勉強会は室蘭商工会議所の主催で、100 名弱が集まりました。共催者には、当行、北海道

銀行のほか、室蘭市の指定金融機関である室蘭信用金庫と室蘭市に支店を持つ伊達信用金庫が入っています。

十勝管内の自治体および民間企業向けに行われた「帯広 PFI セミナー」(平成 26 年 7 月)では、主催が、個別の銀行名を出さず、地域を前面に出すために帯広銀行協会となっています。この他、帯広信用金庫、十勝信用組合、日本政策投資銀行が主催に加わっています。

地方の小さな町から個別に「PFI/PPP 勉強会」の依頼を受けた場合は、指定金融機関である地元の信用金庫に声をかけ、共同で開催しています。

北海道では、179 の市町村のうち 100 以上の先で信用金庫が指定金融機関となっています。このため、信用金庫と手を取り合って PPP/PFI に対応しています。

## (2) 北海道内での PFI 事業

18 件実施されている北海道の PFI の事業のうち、地元金融機関の協力事例としては、16～18 件目に当たる釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業が挙げられます。この 3 件については、北洋銀行と北海道銀行がアレンジャーを分け合っています。アレンジャーとしては 2 行が競合関係にありますが、シンジケート・ローンにはそれぞれ地元の信用金庫・信用組合が入っています。

(山口)次に、山形県で地元企業を代表企業とした PFI で実績を上げている荘内銀行の岡部さんをお願いします。

(岡部氏)…資料「『お客さま』と協働の PFI」参照

私からは、荘内銀行における PFI への取組みの変遷について説明します。私は、PFI に取組み始めてから十数年になります。私は、十数年前に日本政策投資銀行に出向しました。出向当時、PFI は黎明期でしたが、日本政策投資銀行の行内研修会等で PFI について基礎的な知識を得ることができました。荘内銀行に戻ってくると、行内に PFI に取組む機運が高まっており、必然的に私が担当者となりました。

平成 14 年の段階では、山形県内にはまだ PFI の案件がなかったので、近隣県での PFI 案件に質問を提出する等によって、知識の吸収を図っていました。

平成 16 年には、山形県内でも PFI が取組まれ、当行が関心表明書を出した先が落札したのですが、代表企業が契約締結直前に民事再生を申請してしまいました。これ以降も県内で PFI の案件はあったのですが、当行が支援するコンソーシアムがことごとく落札できない冬の時代が 4 年続き、行内でも肩身の狭い思いをしていました

平成 20 年に当行が支援する地元企業だけのコンソーシアムが PFI 案件を落札しました。全ての事業者が地元企業でしたので、当行もできるだけだけの支援を行いました。地元事業者様の特徴として工事単体の収支は把握されていますが、SPC としての長期収支については、銀行としての助言が必要な部分だと思えます。これ以降、毎年コンスタントに県内の PFI 事業に参画できています。

(山口)次に、都内で幅広い公民連携に取り組んでいる西武信用金庫の高橋さんをお願いします。

(高橋氏)…資料「西武信用金庫の『街づくり支援』について」参照

西武信用金庫でも、PFI についていくつか手がけており、資料に掲載しています。しかし、本日、私がこの場に呼ばれたのは、そうした話よりは、西武信用金庫が過去 15 年程に亘り、幅広く取り組んできた公民連携・地域活性化の取り組みの話が求められているからだと思います。

西武信用金庫では、15 年前に思い切ってビジネスモデルを変え、集金を全廃しました。集金をしているのではなく、お客さまの課題解決を行う、ということに舵を切りました。西武信用金庫は、「お客さま支援センター」になるということです。このために、①事業支援活動、②資産形成・管理支援活動、③街づくり支援活動の 3 つの活動を行ってきました。

西武信用金庫では、ここ 5 年程、毎年 700 億円程度の貸出増加を実現し、預貸率 71.52%は全国の信用金庫でもトップクラスの水準となっています。こうした業績を支えてきたのが、当金庫の貸出金の 7 割を占める中小企業に対する事業支援活動です。中小企業の売上アップ、技術開発、事業承継等、全ての支援を当金庫が行う、ということです。

我々信用金庫の職員に、様々な専門分野において、企業をサポートできる力がある訳ではありません。企業の課題毎に、それを解決できる専門家や大手企業等の連携先を探し、支援をお願いしてきました。15 年間に亘り、連携先を募ってきた結果、その数は 1,300 先に上っています。

信用金庫は、地元から離れて生きてはいけません。そうした中で、様々な街の課題にも気付き、それらを解決していくために、自治体等との連携が有効であることに気がつき、PFI・PPP にも積極的に取り組むようになってきた次第です。

## 2. 自治体等への働きかけ

(山口)ここからは、公民連携ファイナンスの「課題」をそれぞれ取り上げ、私の方から、パネリストの方々に質問する形で、議論していきたいと思えます。

資料(「公民連携ファイナンスの現状と課題」)の 15 ページにある①自治体等への働きかけ、②地元企業への支援、③プロジェクトのリスク管理について、それぞれ議論します。

最初に、「自治体等への働きかけをどうするか」について、意見を伺いたいと思います。この点に関しては、そもそも自治体自体に将来のインフラや財政運営に関する危機意識が不足している先が少なくありません。ここにどう働きかけるかについて、まずは金融高度化センターで公民連携ファイナンスを担当している北村さんをお願いしたいと思います。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

自治体にとっては、まず、財政の「見える化」と「住民への十分な説明」に努めることが大切です。「見える化」については、自治体保有のインフラ・ストックのデータベースである「固定資産台帳」を整備したうえで、将来必要となる維持管理・更新費用を精緻に算出することが前提となります。そして、その結果をもとにして、地方財政の将来像を示した「公共施設白書」や「公共施設等総合管理計画」を取りまとめることが必要です。このうち「公共施設等総合管理計画」は、自治体の保有している公共施設の現状と課題をデータで示した資料であり、平成 28 年度までに殆どの自治体が策定する見込みです。

この計画について、総務省は「最低 10 年間以上の期間」に亘って作成するよう自治体に求めています。10 年間分の作成にとどめているケースも少なくないようです。そうしたケースでは、維持管理・更新費用の本格的な増加が始まる前までの計画となってしまう可能性がありますので、可能な限り長期を見通した計画とすることが望ましいでしょう。

こうした財政の実態把握を経て、次のステップでは、個別施設の縮減プランを盛り込んだ「公共施設適正配置計画」(公共施設マネジメント計画)の策定まで進むことが大切です。この計画の策定に際しては、施設の単純なりニューアルにとどまらず、防災拠点化や収益施設の併設など、新たな視点やアイデアを盛り込んでいく必要があります。

「公共施設適正配置計画」については、議会や市民に丁寧に説明して理解を得ていくプロセスも不可欠です。さいたま市のようなマンガ版冊子の作成・配布に加えて、公民館の利用者ヒアリングなど、「行政と住民が直接対面する機会」をフル活用して、計画を説明しているケースもみられます。また、計画の取りまとめ段階から議会や市民にタイムリーに情報を提供し、可能であれば、計画策定にも参画してもらうこと、すなわち「プロセスの共有化」に取り組むことも効果があるようです。

こうした一連のプロセスが滞りなく進むよう、地域金融機関におかれては、地

元の自治体の方々に対して、先進自治体の成功事例をもとに、必要なアドバイスをタイムリーに差し上げて頂ければと思います。

(山口) 本日のさいたま市の事例などを地元を持ち帰って、自治体への働きかけにうまく使っていくということですね。

ただ、危機意識はあっても、体制が整っていないために、PPP・PFI にうまく取組んでいない自治体もたくさんあると思います。先ほど講演頂いたさいたま市では、専担部署が作られていましたが、北村さん、小さな自治体ではどのように取組めば良いのでしょうか。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

自治体内の既存部署が、日常業務と並行しつつ、公民連携プロジェクトや公共施設マネジメント計画の策定を手掛けるのは容易ではないため、庁内に専担部署を新設するケースが多いようです。政令指定都市のさいたま市にとどまらず、山形県の東根市、先ほど東北銀行からご説明頂いた岩手県の紫波町などでも、専担部署を置いています。こうした「政令指定都市ではない自治体」においても、専担部署の新設を通じて、公民連携プロジェクトを円滑に進めているケースは少なくありません。

(山口) 百五銀行は、様々なルートで自治体に PFI の働きかけをしていると聞いています。その点について、小林さんをお願いします。

(小林氏)…資料「PFI・PPP 事業への取り組みについて」参照

当行の PFI 取組実績は愛知県内の案件が多く、三重県内の案件が少なかつたため、三重県内の自治体の担当部局向けに粘り強くアプローチを続けてきました。しかしながら、担当部局向けに勉強会を開催しても、従来型の整備手法を選択する自治体もあり、なかなか PFI が普及しない時期が続きました。

こうした事態を打開するため、PFI の検討が進む自治体とそうでない自治体を比較検証したところ、前者には 3 つのパターンがあることがわかりました。一つめは、首長自らが PFI 推進派であること(トップダウン型)、二つめは、担当部局に「PFI をやり遂げたい」という強い意欲を持った「熱い行政マン」がいること(ボトムアップ型)、三つめは、一定水準の公共事業について PFI での取組みを検討することを定めた「PFI ガイドライン」などのスキームがきちんと庁内で機能していること(体制整備型)、です。

こうした分析をもとに、担当部局向け勉強会に加えて、首長向けの個別勉強会の開催にも注力してきたほか、百五経済研究所と協働して「PFI ガイドライン」の作成支援にも取組んできました。PFI を推進するためには、自治体職員に PFI

のスキームをより深く理解して頂くだけでなく、それを機能させるための仕組み作りが重要であると感じています。

(山口)北洋銀行は、手間がかかる PFI に代えて、より柔軟なスキームを活用することにより、小さな自治体が PFI 類似事業に取り組めるように工夫している、と伺っています。野際さん、その点について解説をお願いできますか。

(野際氏)…資料「PPP/PFI への取組みについて」参照

当行が昨年開催した北海道 PFI 推進セミナーのアンケート結果をみると、北海道での PFI 推進上の課題として、自治体では「知識人材難」を挙げる先が多くなっています。北海道の 179 自治体のうち 121 先は人口 1 万人未満であり、役場職員は 100 名程度にとどまっています。こうした小規模な自治体がオーソドックスな PFI スキームに取り組むのは難しいため、そうした中でも何か提案できる方法がないかと考えて、取り組んでいるのが「リース方式」です。

この方式では、自治体は、一括発注、性能発注、長期分割払い(支出の平準化)といった、PFI と同じメリットを得られます。また、準備期間が 1~2 年間と短いうえ、自治体の事務負担が PFI と比べて軽減されるため、小規模な自治体でも導入可能ではないかと思えます。北海道の市民ホール、秋田県の小学校、栃木県の給食センターなど、既に様々な施設でリース方式の導入実績があります。また、施設の新設のみならず、改修(リニューアル)を考えている自治体も、この方式を利用できます。

このスキームは、リース会社が自治体から発注を受け、施設整備を行ったうえでリースバックするという仕組みです。当行は、リース会社と協働で道の駅リニューアル案件などの渉外活動を行い、受注確定時にバックファイナンス、あるいは SPC 向けに Asset Backed Loan を供与します。また、リース会社が設計・建設・維持管理などの担当企業を選ぶ際には、当行取引先を紹介し、地元企業が仕事を得られるように配慮しています。

当行はまだリース方式の実績がありませんが、この方式を使って、小規模な自治体でも PPP への取組実績が出てくれば、それに刺激を受けて、やや規模の大きい自治体でも、PPP に取組む動きにつながるのではないかと考えています。

(山口)リース方式のほかにも、PFI に類似した柔軟な手法があるようですので、北村さんに紹介してもらおうと思います。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

例えば、仙台市の「楽天 KOBO スタジアム宮城」では、独立採算型 PFI によ

く似た手法が使われています。この施設では、楽天野球団が宮城県に修繕造作を寄付する代わりに、都市公園法に基づく管理者としての委託を受けています。宮城県は費用負担なしに施設の維持・補修が可能となっているほか、楽天野球団は固定資産税の負担なしに低コストで施設を運営できています。

### 3. 地元企業への働きかけ

(山口)第2の論点に移りたいと思います。地元企業がPFI等に対応できるように、どのように支援していけば良いか、また、地元企業への支援によって金融機関はどのような副次的な効果を得られるか、ご意見を伺いたいと思います。この点について、荘内銀行の岡部さん、いかがですか。

(岡部氏)…資料「『お客さま』と協働のPFI」参照

担当者としては、PFIは金融機関にとって「儲かる事業」だと感じています。ただ、「非常に儲かる」というわけではありません。かつて私も「PFIでもっと儲けられないか」と試行錯誤した時期があり、その中で見出したのが、これから説明する副次的効果です。

地元企業の組成したコンソーシアムが入札に参加した際、当行はかなり深く関与しましたので、工事実態を細部まで理解できるようになったほか、PFI事業の「裾野の広さ」を改めて実感することになりました。PFI事業では、設計・建設・維持管理が一括発注されますので、コンソーシアムには最低3社の事業者が参画するはずで、さらに、建設部分については、鉄筋、型枠、コンクリート、内装・設備のそれぞれを担当する事業者が協力事業者として参画するのではないかと思います。当行では、こうした事業者群がどのタイミングでどのような工事を手掛け、代金がどこからどのように支払われるのか、すなわち建中キャッシュフローの流れを詳細に把握できるようになりました。

事業者サイドでは、入金と支払の時期が乖離するケースが一般的です。PFI事業の場合、施設引渡後に公共から一時金が支払われるため、事業者サイドには「つなぎ資金」の需要が発生します。そのタイミングを逃さず、当行では全ての協力事業者に融資を打診しました。すなわち、SPC向けのプロジェクトファイナンスにとどまらず、取引先開拓の観点から、協力事業者向け融資にも積極的に取組んだのです。

このように当行では、「事業者の工事実態の完全把握」と「工事進捗の把握による新たな融資機会の獲得」という2点がPFI事業の副次的効果となりました。また、PFI事業に積極的に取組むことにより、プロジェクトファイナンスのスキルが一段と向上したため、最近の再生可能エネルギープロジェクト事案にも大いに役立っています。



(山口)北村さん、地元企業が代表企業として PFI に対応しているケースについて、何か共通したパターンのようなものがありますか。地元企業が上手に対応できているケースについて、説明してもらってもよいでしょうか。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

各地の事例をみると、地元企業が PFI に上手に対応できているケースでは、地域金融機関による支援が手厚く行われていることが多いように思います。PFI 事業に慣れていない地元企業は、入札への参加を躊躇するケースが少なくありません。そうした時、PFI について知見を持っている地域金融機関が、事業スキームの内容、提案書の書き方、長期計画の策定方法、などを、地元企業に丁寧にアドバイスしていくことが重要です。

PFI への取組実績のある地元企業を訪問して話を伺うと、「PFI には、英語の専門用語が多く出てくるので、初めて手掛けようとしたときには、わからないことだらけだった。しかし、地域金融機関に丁寧に教えてもらって、PFI 事業を落札して、実際に手掛けてみたら、実はさほど難しいものではなかった。だから、今後も PFI 案件が出てきたら、積極的に応札していきたい」との声がよく聞かれます。実際に地元企業が複数の PFI 事業で代表企業を獲得している事例が宮城県や山形県などで現れ始めています。

また、地元企業がいきなり代表企業を獲得するのが難しいような場合には、まずは、大手企業のコンソーシアムに参画して各種ノウハウを吸収し、将来、代表企業の獲得にチャレンジする選択肢もあるでしょう。そうしたケースでは、地域金融機関がビジネスマッチングの一環として、取引先の地元企業を大手企業に紹介できるのではないかと思います。地元企業が仕事を受注できれば、「PFI によって地元企業の仕事が大手企業に奪われる」という誤解も解消されていくのではないのでしょうか。

(山口)西武信用金庫では、公民連携と事業者支援をより幅広い視点で捉えていると感じます。この点について、高橋さんにさらに詳しくお話し頂きたいと思います。

(高橋氏)資料「西武信用金庫の『街づくり支援』について」参照

当庫は約 2 万社の中小企業に融資を行っていますが、この 2 万社の決算書の合算が当庫の決算になるのだと考えています。それゆえ、この 2 万社の企業に売上増加や製品開発などを支援していくことが当庫にとって必要不可欠なのです。そうした支援を当庫で全て手掛けることはさすがに難しいため、外部の専門家も活用していますが、手間や費用が幾らかかろうとも、私たちは決して躊躇しません。

当庫では「地域産業応援資金」を取り扱っています。この仕組みは、当庫の支店のある地域の全ての商工会や商工会議所などを対象としており、地域活性化に資する案件であれば、当庫が資金を贈呈するというものです。この制度は25年間継続しており、平成26年度の実績は約2,400万円となっています。

また、営業エリア内の市町村の首長と話し合っ、「地域産業振興懇談会」を立ち上げています。各自治体が策定した地域振興施策や各地域の様々な組織による中小企業支援策について、重複や漏れが無い、横串を通して点検する場として、この懇談会を活用しています。各地の商工会に運営を任せっていますが、費用や事務局機能は当庫が担っています。

さらに、本年度、経済産業省が商店街振興に関する「にぎわい補助金」を創設しましたが、店主は補助金に不慣れで申請書の書き方がわからないケースがありました。そこで、当庫が費用負担する形で専門家を派遣して、申請書の記載方法から、その後の手続きのフォローまで一貫してサポートしています。本年度は、こうした補助金関連で約2,000件以上の支援をしました。

地域で公共の仕事の一部を担ってもらう主体として、最近ではNPO法人やソーシャルビジネスの重要性が増しています。当庫では、15年ほど前からNPOを支援しており、NPO向け融資が300件に近づき、日本最多となっています。今後、「団塊の世代」が高齢化してきますが、定年退職された方々が地域のNPOで活躍されるという仕組みがあっても良いのではないかと考えています。こうした取り組みの一環として、当庫の支店の一部を改造し、「西武コミュニティオフィス」として平成17年からNPOに賃貸しているほか、NPO向けの融資商品として、平成15年に「西武コミュニティローン」を創設しました。

#### 4. リスク管理

(山口)3番目の論点に入りたいと思います。PFIはプロジェクトファイナンスですので、プロジェクトが失敗するケースもありえます。まずは北村さんに過去の失敗事例の紹介と注意点を説明して頂きたいと思います。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

PFI事業の失敗事例としては、初期の病院PFIのうち、「近江八幡市立総合医療センター」と「高知医療センター」の契約解除が広く知られています。ただ、これらはPFI黎明期の特殊なケースと言えるかもしれません。これ以後の病院PFIは、スキームの一部見直しなども奏功して順調に推移しているようです。また、初期の病院PFIの中でも、八尾市立病院(八尾医療PFI)では、病院本体とPFI事業者が緊密な連携し、事業運営を軌道に乗せています。

独立採算型事業の破綻事例としては、温浴施設の「タラソ福岡」とショッピングモールの「名古屋港イタリア村」を挙げることができます。両施設とも、入場者数の減少から採算が悪化していき、当初は代表企業が SPC の資金繰りを支えていましたが、代表企業の経営破綻を受けて、PFI 事業も共倒れとなってしまいました。

PFI の事業採算性が確保されているのであれば、仮に代表企業が破綻しても、プロジェクトファイナンスの倒産隔離機能が発揮されて、PFI 事業への影響は回避できるはずですが、例えば、「長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営 PFI 事業」では、代表企業の交代によって、PFI 事業が継続されています。これは、この施設の入場者数が計画どおりに推移しており、事業採算性が確保できているためです。

(山口) PFI の計画に無理がないか、という目利きが重要だということですね。自治体の方の話を聞くと、PFI については、「事業として成り立つかどうかは金融機関が見極めてくれるものだ」と期待しているようにも感じられます。

融資実行時の審査のみならず、プロジェクト開始後のモニタリングも重要だと思いますが、この点に関して、百五銀行の小林さん、ご意見はありますか。

(小林氏) PFI は事業期間が長いわけですが、事業終了まで当該事業が滞りなく運営されるようサポートしていくのが、プロジェクトファイナンスを供与した金融機関の役割の一つだと考えています。

これまで参画してきた案件において、設計・建設期間中に地中障害物が発見されて工事が遅延したり、維持管理・運営期間中に運営上の問題が発生したり、といった様々なトラブルに遭遇し、設計・建設期間、維持管理・運営期間でのモニタリングの重要性を痛感させられました。

公務員宿舎や大学等のハコモノ PFI では、施設供用開始後に問題が起こる可能性は低いと思いますが、給食センター、斎場、スポーツ施設などの PFI では運営上のリスクが存在します。例えば、給食センターでは、異物混入やアレルギー食の誤配などが発生すると、最悪の場合、児童の生命が危険にさらされる可能性がありますので、とくにモニタリングを重視しています。

具体的なモニタリングとしては、当行のエージェント部署の担当者が、定期的に現場に出向いて施設の運営状況を自分の眼で確認したうえで、自治体と民間事業者の双方に運営状況のヒアリングを行っています。仮に自治体と民間事業者の間で、ヒアリング内容に齟齬がある場合には、SPC の全体会議や株主総会(取締役会)等で、当行から指摘を行い、業務運営の是正を促すこともあります。

(山口)北村さん、ほかに、金融機関が注意しておくべき点はありますか。

(北村)…資料「公民連携ファイナンスの課題と対応」参照

PFI事業は、契約締結日から竣工までの期間が長いケースが多いため、労務費や資材費などの物価変動リスクが顕現化する可能性があります。PFIの事業契約書で準用されることが多い「公共工事標準請負契約約款」では、建設期間中に物価上昇が発生したケースについて、建設費見直しルールが盛り込まれています。しかし、自治体など発注者側がどの程度まで建設費の増額に応じてくれるのか、予め明確な基準が定まっているわけではありません。実際には発注者ごとに判断・対応が異なっており、物価変動に手厚く配慮されるケースもあれば、そうでないケースもあります。

独立採算型 PFI では利用者数の減少が収入減に直結しますが、サービス購入型 PFI でも、自治体から毎年支払われる運営費が、利用者数に応じて変動するケースがあります。地域の人口見直しについて、入札時点での想定が甘かった場合、あるいは人口減少が加速した場合、「運営費の予期せぬ減額」が発生し、事業に影響を与える可能性があります。入札に臨む際、事業者は長期の事業計画を策定しますが、物価変動リスクや人口減少リスクについて指摘を行っていくことは、金融機関の大切な役割の一つではないかと思います。

さらに PFI の事業契約書には、建設工事中に自然災害などが発生した場合、増加した建設費用の一部を自治体が負担する、という「不可抗力条項」が含まれているのが一般的です。ただ、この条項でカバーされない費用があることに注意する必要があります。不可抗力条項の発動を検討する際には、地域金融機関から事業者に注意喚起して頂ければ、と思います。

(山口)北村さんが 3 番目に言った不可抗力リスクですが、東日本大震災の時には、これが現実が発生したのではないかと思います。岡部さんが関わった事例で参考になるものがあれば、お話頂いても良いですか。

(岡部氏) 当行では、ある市営住宅の PFI 案件について、平成 22 年 8 月に公共と事業契約を締結しましたが、その約半年後に東日本大震災が発生しました。事業者は設計を終えて本体工事に着手しようとしていましたが、震災翌日からガソリン不足によって物流が停滞し始めました。建設資材の調達も難しくなったため、コンソーシアム内では、事業契約で定められている引渡日までに工事を完了できないのではないかと懸念が広がりました。当行では、震災発生から 1 週間以内に、コンソーシアムの関係者を呼び集め、工事遅延が発生した場合、公共がどこまで容認してくれるか、といった点について協議しました。

加えて、建設資材の価格が急騰したため、コンソーシアムでは、公共に不可

抗力条項の適用を申し入れ、建設資材の価格高騰に伴う建設費増加分の一部を負担してもらう方針を決めました。しかし、公共との交渉過程で、価格上昇の証明作業が予想以上に大変なことがわかってきました。具体的には、使用されている膨大な種類の資材の全てについて、「入札時点での価格」と「不可抗力条項適用を申し入れた時点での価格」を調べる必要があり、提出が必要な書類だけで電話帳4冊分ほどの厚さになるのではないかと、と思われるほどでした。そうした分厚い資料を準備している間に、資材価格がさらに上昇して、建設費が一段と膨らんでしまうのではないかと懸念されました。

そこで、当行から「金融機関はリスクヘッジ手段として金利先渡し取引を行うことがあります。建設資材についても、同様な取引ができないものでしょうか」とコンソーシアムに提案しました。すなわち、将来必要な建設資材を現時点で一括買付けし、工事進捗に合わせて少しずつ引き渡してもらえないか、と考えたのです。この提案がコンソーシアムで了承され、早速、資材会社と交渉した結果、なんとか契約を取りまとめることができました。これにより、建設費の増加幅を圧縮できる目途が立ったため、コンソーシアムでは不可抗力条項適用の申し入れを取り下げました。

## 5. Q&A

(山口)ここで休憩時間までに出して頂いたフロアからの質問を取り上げたいと思います。多くの質問を頂いたのですが、時間の制約がありますので、このうちの幾つかについて、パネリストの皆さんからお答え頂こうと思います。また、さいたま市に関する質問もきていますので、さいたま市の柴山さんと関口さんにも再び登壇頂きます。

まず、「さいたま市のPFI取組実績が2件というのは、やはり少ないのではないのでしょうか。PFI事業化を検討した案件は多いと思われそうですが、どうしてPFI事業として実現できなかったのでしょうか」との質問について、さいたま市の関口さんからご回答頂ければと思います。

(関口氏)理由は2つあります。一つめは、かつて行政内部でも「PFI事業は難しく、手間が掛かるものである」という先入観があったことです。二つめは、PFIにすると、公共事業と比べて事業期間が長くなり、行政が想定している施設整備期限に間に合わなくなる可能性があるという点です。さいたま市の「PFIガイドライン」では、10億円以上の公共事業には民間活力導入の検討を行わねばならない定めになっていますが、こうした理由からPFIが進まなかったわけです。

こうした動きに対して、行財政改革推進部では「公共施設整備事前協議制度」を設けました。この制度は、実施部局が公共施設整備に係る予算要求を財

政課に提出する際、公共施設マネジメント推進担当との事前協議を義務付けるものです。この事前協議において、実施部局が PFI 事業化を検討していなかったことが判明すれば、財政課は当該事業の予算をゼロ査定するわけです。こうした仕組みの下で、現在、幾つかの案件について PFI 事業化の検討を行っているところです。

(山口)さいたま市には、もう 1 件、質問が寄せられています。「提案型公共サービス公民連携制度について、ネーミングライツ、地図案内板、区ガイドマップに関する提案は想像できますが、施設整備・維持管理に係る提案は、どのような内容なのですか」との質問について、さいたま市の柴山さんからご回答頂ければと思います。

(柴山氏)施設については、整備や維持管理の手法についての提案を想定していません。施設整備に関しては、施設複合化の具体的な提案が考えられます。また、施設の維持管理については、行政の各部署が縦割りで個別に発注していますが、運営サイドでは、複数施設をまとめて手掛けることにより、コスト低減を図ることが可能となるケースがあります。その際、事業者が地元企業とコンソーシアムを組んで維持管理を手掛けるケースもあります。

(山口)「県・政令指定都市の指定金融機関ではない小規模な地域金融機関は、自治体の担当職員との接点が少ないが、今後、PFI・PPP に取組んでいく上で、どのような点に留意していけばよいでしょうか」という質問については、野際さんと高橋さんからご回答をお願いします。

(野際氏)北海道の約 170 の自治体のうち、当行は約 30 先の指定金融機関となっています。残りの自治体については、地元の信用金庫等と連携し、一緒に自治体に提案を持ち出していく取組みを行っています。

(高橋氏)公民連携に限らないことですが、規模の小さな地域金融機関がなんでも自前で取組もうとしても、知識・ノウハウには制約があります。そこで、当該分野の専門家を見つけてきて一緒に提案を出していく、といった対応が考えられます。中小企業が 1 社で生き残っていくのはなかなか難しい時代になっていますが、金融機関も単独で孤立して生き残っていくのも難しくなっているのではないのでしょうか。「自分で対応しきれない部分は、思い切って外部の資源を使っていく」という考え方が良いのではないかと感じています。

(山口)「PFI に関しては、今後、収益事業などの独立採算型が中心となると説明されていましたが、従来のようなサービス購入型の分野では、今後、どのような事業スキームの発展が考えられますか」という質問については、高橋さんからご回答をお願いします。

(高橋氏) 公共施設の整備・維持管理には PFI・PPP の手法を使うことができますが、それ以外の分野、例えば、地域社会が抱えている行政課題などについても、NPO やコミュニティビジネスなどが新たな担い手になってくるのではないかと思います。こうした「新しい公共」と呼ばれる分野は、「行政が手掛けているから非効率であり、民間が手掛けるようになれば効率化が進んで利益が出る」というものばかりではないと思います。しかし、公共に依存し続けるのではなく、こうした分野を担って頂ける民間の方々を育成していくことは、地域金融機関の重要な役割の一つになってきていると思います。

また、そうした NPO が増えてくれば、公共からの事務委託費の受取時期と各種費用の支払時期のズレを埋めるような「つなぎ資金」の需要が増加し、金融機関の融資拡大にもつながっていくのではないかと思います。

## 6. まとめ

(山口) 最後に、パネリストの方々に、改めて、公民連携ファイナンスにおいて何が重要なのか、会場の皆さまへのメッセージとして、小林さんから順番に一言ずつ、お話し頂きたいと思います。

(小林氏) 自治体においては、PFI の導入検討時に、近隣の金融機関に第三者的立場からの意見を尋ねて頂ければと思います。当行では、愛知県内や三重県内の自治体から、PFI 事業に係る金利や手数料の地域実勢に関する意見を求められることがあります。公共側アドバイザーの示した融資費用等が実勢水準より割高なため、PFI 事業化が見送られてしまうケースがありました。PFI 導入可能性調査の結果を踏まえ、近隣の地域金融機関にも意見を求めて頂ければ、PFI での取組み可能性は広がると思います。

金融機関においては、PFI は導入検討から事業実施までの期間が長く、営業努力が目に見える形ですぐに成果に表れにくい業務ですが、長期的な視点を持って、あきらめることなく、行政と一緒に汗をかき、一緒に考えて、具体的な行動を起こしていくことが必要ではないでしょうか。

(野際氏) 自治体ごとに抱えている課題は異なります。自治体の問題解決に当たっては、地元の実情をよく把握している地元の金融機関が連携して、良い提案を出していくことが必要ではないでしょうか。北海道庁や札幌市といった規模の大きな自治体だけでなく、人口が減少している地域も、当行にとっては「地元」であり、なんとかして活性化させたいという想いは、信用金庫の皆さんと何ら変わりありません。公民連携を活かして地域活性化に取り組むため、当行では、地元の信用金庫と連携して情報を共有しながら、一緒に提案を出していきたいと考えています。実際に、当行が地元の信用金庫と一緒に自治体を訪問すると、非常に喜

ばれます。当行、北海道銀行、地元の信用金庫が連携し、地域一体となりながら、公民連携ニーズの掘り起こしに取組み、そのうえで競争していく、という姿が望ましいのではないかと思います。

(岡部氏) 地方では、自治体の統合が進んでおり、公共施設の統廃合が必要となっています。少子化・高齢化を受けて、小学校の統廃合が本格的に始まっていますが、廃校をそのまま放置しておけば、社会資本の未利用につながります。PFI・PPPを活用し、既存の社会資本の有効活用を図っていく仕組みを公共に提案していくことが、地域金融機関にとっても必要不可欠な取組みになっています。この分野で先進的な取組みを行っている自治体もありますが、そうでない自治体も依然として多いと思います。

自分の経験を踏まえて、金融機関役職員の皆さんに是非とも申し上げたいことがあります。現状、PFI・PPPの事業数はまだ必ずしも多くありませんが、担当者は決して挫けることなく、粘り強く取組む気概を持ち続けて頂きたい。そして、上席者や経営陣は、長期的視点から、公民連携の重要性を理解して、担当者をサポートして頂きたいと思います。今回の金融高度化セミナーに参加された金融機関の皆様、職場に戻られましたら、「熱い想い」を上席者や経営陣にぶつけてみてください。

(高橋氏) 私も、経営陣の一人として、「担当者の熱い想い」を是非受け止めていきたいと思います。公民連携については、手法にこだわり過ぎることなく、地元の自治体や中小企業と普段から緊密に意思疎通を図ることによって、彼らの課題を把握し、地域金融機関もその当事者の一人としての意識を持つていくことが重要です。地域の抱えている課題を解決できなければ、地域と一緒に、地域金融機関も消えていかざるをえないのです。自治体を支援できないまま、もし破綻させてしまうようなことがあれば、地域金融機関も無事では済みません。自治体と地域金融機関は一心同体と言っても過言ではありません。

当庫が取組んでいる中小企業・NPO 支援を評価して頂く機会も増えてきましたが、本当は、自分たち自身が生き残るために必死に取組んでいるに過ぎないのです。私たちは、そうした覚悟で取組んでいます。

(北村) PFI・PPP については、案件組成を自治体に全てお任せしてしまうのではなく、地元企業や地域金融機関も、積極的に自治体に提案を出していくなど、自治体への働きかけを強めていく取組みが大切です。とくに、実際に事業を手掛ける地元企業が、こうした新しい分野に積極的にチャレンジしようとする意欲を持っていない限り、PFI・PPPの裾野は広がっていかないでしょう。

ただ、PFI・PPP に実際に取組んだ経験のある地元企業はまだ少ないのが実



情であり、こうしたフロンティアを前にして、思わず立ちすくんでしまう場面も少なくないと思います。人間、何をやる時でも、最初の一步を踏み出すことが最も難しいのであり、「一步、前に踏み出す勇氣」が必要です。その一步を踏み出せるよう、地域金融機関が、お金だけでなく、知恵も貸しつつ、地元企業の背中をそっと押して勇氣づけて頂ければ、と思います。

(山口)最後に私から一言だけ申し上げたいと思います。地元の自治体は、地域金融機関にとっての大切な顧客です。運命をともにする同士とも言えます。自治体が、将来の危機に気付いていないのであれば、ともに危機意識を共有してほしいと思います。

自治体と地元の企業とをうまく連携して、地域の課題にともに取組むカナメとなる役割を、金融機関の皆さんであれば担えます。本日の話にもあったように、公民連携は、PFIに限った話ではなく、様々な工夫の仕方があります。小さなことから始めても良いと思います。

本日、紹介があった事例に続く、小さくとも素敵な公民連携の事例をご参加頂いたみなさんの手によって、今後実現されることを期待して、パネル・ディスカッションを終了したいと思います。本日は、長時間ありがとうございました。