

# 地域におけるリスクシェア・ファイナンス

平成28年4月18日



常務執行役員 地下 誠二

# 本日のご説明内容

## 1. 地域プロジェクト(生産性向上、成長投資等)に対するリスクマネー供給

- (1) 優良事例の横展開を支援するファンド
- (2) 個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス

## 2. 地域の面的Value Upに向けた取り組み

- (1) 地域ブランドの構築支援
- (2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

## 3. クラスター形成を支援する取り組み

航空機等のクラスター形成への取り組み

## 4. 官民リスクシェアリングへの取り組み

空港コンセッション、まちづくり型PPP事業、公共施設の複合化プロジェクト

(参考)

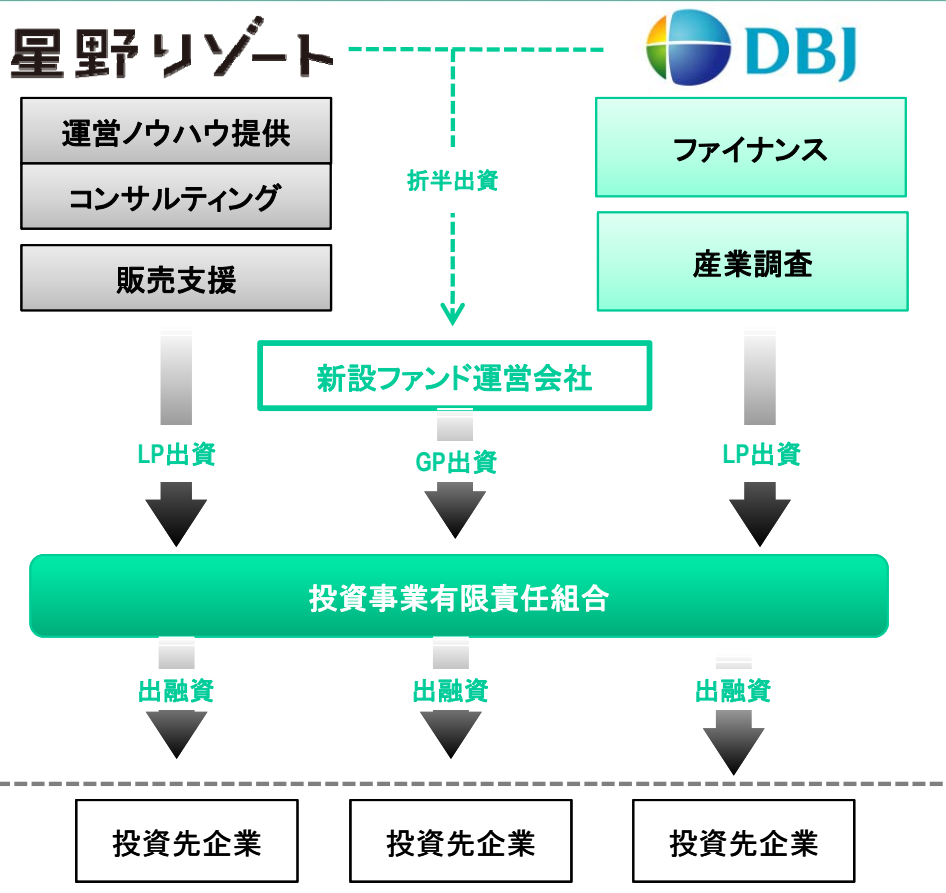
- ・ 企業の成長段階におけるリスクマネーの供給イメージ図
- ・ 地域みらいづくり・iHub(イノベーション・ハブ)活動
- ・ スポーツ施設を核とした地域活性化、まちづくり

## 1. 地域プロジェクト(生産性向上、成長投資等)に対するリスクマネー供給事例

# 1-(1) 優良事例の横展開を支援するファンド

- 星野リゾート・グループと日本政策投資銀行は、日本国内において旅館・リゾートホテル等の宿泊業を営む企業を投融資対象とした共同運営ファンドを組成。
- 星野リゾートが有する旅館・リゾートホテル等の宿泊施設オペレーション、ブランディング及びマーケティングノウハウと、DBJがこれまで培ったファイナンスノウハウや産業調査能力を活用し、国内宿泊事業者が抱える経営課題の解決を目指す

## ストラクチャー



## ファンド概要

名称	星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合
ファンド総額	20億円
無限責任組合員(GP)	株式会社H&Dパートナーズ
有限責任組合員(LP)	星野リゾート・グループ 株式会社日本政策投資銀行
組成時期	平成27年12月
存続期間	10年間

# 1-(2)個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス((株)五龍館)

## 当社概要

- 当社は、長野県白馬村にて、「ホテル五龍館」及び「ホテルスクエア」の2館を運営する宿泊事業者。



当社概要

## 近時の状況

### 過大投資

- 過去、長野オリンピック・パラリンピックを見越して実施した設備投資が、結果として過大投資となり、その設備資金を金融機関からの借入で賄ったこともあり、過小資本の状態に陥った。

### 新インバウンドの増加

- 近年、白馬村はスキーリゾート地としての積極的な海外マーケティングが功を奏し、外国人宿泊者数は著しい増加傾向にある。
- 平成20年に就任した中村ゆかり社長の経営手腕により、独自商品の開発や着実なインバウンド対応を通じて、安定した黒字を計上している。

### 設備投資の必要性

- 白馬地域では、ハイシーズンの冬期において、飲食施設が大幅に不足する状況が顕在化している状況。
- 当社自身は過小資本の状態にはあったものの、①インバウンド客の飲食需要の取り込み、②白馬の観光活性化の観点から、当該需要を取り込むための成長投資が必要な状況にあった。

## 案件概要

- インバウンド客は、「泊食分離」が基本であり、①他施設の宿泊客の料飲需要を取り込み、②動線の改善による回転率の上昇を目的として、レストランのリニューアルを実施。

### 案件概要



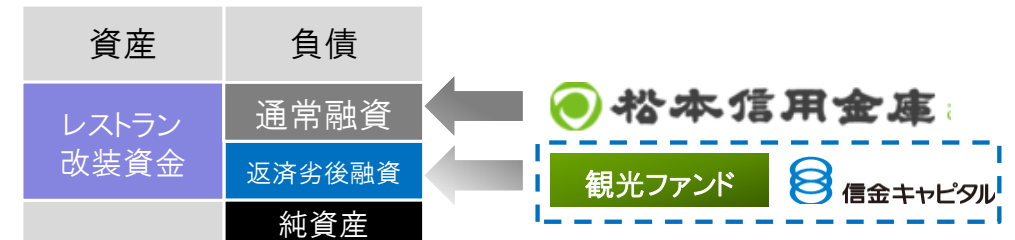
(レストラン全景)



(個室(新設))



(ライブキッチン(新設))



### 案件のポイント

- 当社は、業績は順調に拡大しつつも、既存借入金の返済ピッチに対し、事業CFに余裕はなく、今般の設備投資を通常借入で賄った場合、CFのミスマッチ(返済もたれ)を起こす可能性があったことに加え、過小資本の状況下、資本の充実が必要であった。
- 本件は、メイン松本信金とともに、観光ファンドが下支えの資金としてメザニンファイナンスを提供し、①CFの安定化、②バランスシートの改善を図ったもの。

# 1-(2)個別事業に着目した資金繰りに余裕を持たせるファイナンス((有)船坂酒造)

### 当社概要

**当社概要**

- 元禄年間創業の飛騨高山に事業基盤を有する酒造兼飲食事業者。

### 近年の動き

**業容の拡大**

- H21/4、経営主体の変更を契機に、爾後、①日本酒の高付加価値製品へのシフト、②小売の拡充、及び③レストランの開業等の施策を通じて、順調に業容の拡大を果たしている。

**高山地区の観光活性化**

- 現在では、高山を代表する酒蔵の一つとして、飛騨地域の恵まれた湧水を用いて「四ツ星」に代表される良質な地酒の醸造を手掛ける。
- また、高山の中心的な観光地である上三之町地区(歴史的町並み保存地区)において、国内外の観光客向けに、それら地酒や地域の名産品を提供する飲食・物産施設を運営している。


**PJ「四ツ星」の推進**

- 近時は、有巢弘城社長の経営差配により、酒造り及び観光の両面で優れた特色を有する高山の地域性を活かし、杜氏管理による本格寒冷仕込(季節醸造)と観光客向けの通年醸造の両立を推進する「プロジェクト四ツ星」を推し進めている。

### 案件概要

**案件概要**

- 本件は、我が国の代表的な観光地の一つである高山地域の一層の活性化に資する「プロジェクト四ツ星」に対し、十六銀行と観光活性化ファンドが協調ファイナンスを実施したものの。



**案件のポイント**

資産	負債	
PJ「四ツ星」	通常融資	← 十六銀行
	返済劣後融資	← 観光ファンド
	純資産	

- 当社は、近年実施の設備投資につき、大宗を外部借入にて賄った結果、業績は順調に拡大しつつも、CFと返済にややミスマッチが生じていた。
- 本件は、高山の観光活性化を企図するプロジェクト「四ツ星」に対し、観光ファンドが下支えの資金として、メザニンファイナンスを提供。
- メザニン資金は、一定期間後に既存負債が軽くなった段階において、シニアによるリファイナンスを想定。

## 2. 地域の面的Value Upに向けた取り組み

## 2-(1) 地域ブランド構築支援(～瀬戸内ブランド 広域DMO形成支援～)

(社)せとうち観光推進機構

ブランド構築、プロモーションなど



行政

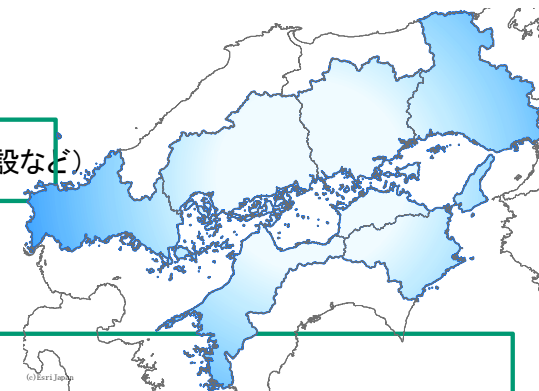
インフラ整備、規制緩和など

事業化を誘発

民間企業など

瀬戸内のブランド化に呼応した商品を開発(テーマ例:クルーズ、食、アート、宿泊施設など)

事業化を誘発



### (株)瀬戸内ブランドコーポレーション

#### 発足経緯

- 瀬戸内地域の地方銀行7行とDBJは、瀬戸内ブランド推進連合と連携して観光振興を行うため、振興策とその組織設計に関する協議の場として「事業化支援組織推進室」を発足
- 8行は、H27年12月に下記の新法人およびファンドの設立に関して基本合意

#### 支援内容

- 新法人((株)瀬戸内ブランドコーポレーション、H28年4月設立)を通じた事業化に係るノウハウ提供などの経営支援
- せとうち観光活性化ファンド(H28年4月設立)を通じた資金支援(投融資)

#### DBJの役割

- 中立的な立場を活かし、関係者が合意形成を図るためにコミュニケーション円滑化を支援
- 新たなビジネスコンセプトの構想に向け、オープンイノベーションの場づくりを支援(H27年10月、H28年2月に「瀬戸内iHub」を開催。4月以降も継続的に新ビジネス開発を支援)
- 観光活性化・地域活性化ファンド運営に関するノウハウを提供



## 2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

### 丸山集落とは

世帯数わずか4軒と限界集落化が深刻になっていた兵庫県篠山市丸山集落において、懐かしい日本の原風景を残し、地域で育まれてきた文化や暮らしを地域資源として集落の活性化につなげようとするプロジェクト(プロジェクト名:集落丸山)



集落丸山全景



丹波篠山の宿: 集落丸山



### 集落丸山の空間エレメント

	保沢池		キャンプ場	
柳原堂		ろあん松田	田畑	コンコンの木
	ホタル	田畑	ひわの蔵	
		宿泊棟(3棟)		栗林
	黒岡川		田畑	集落掲示板
灰屋		公民館		プチマルシェ
		阿弥陀堂		

出所:(社)ノオトHP

## 2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

(株)NOTEリノベーション&デザインに対する投融資

(NOTEによる取り組み(篠山市鳥瞰図))

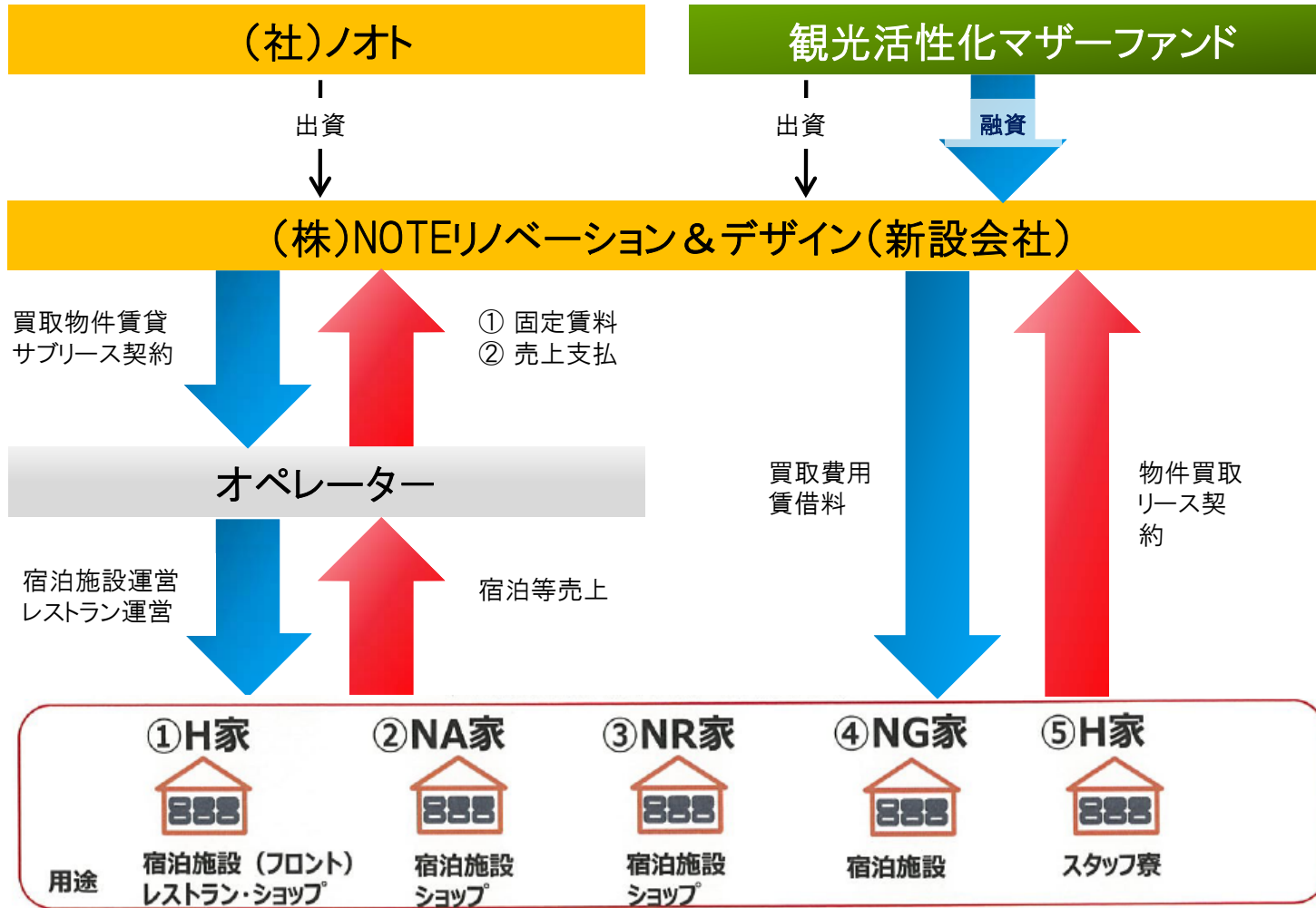


## 2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

### (株)NOTEリノベーション&デザインに対する投融資

(ストラクチャー)

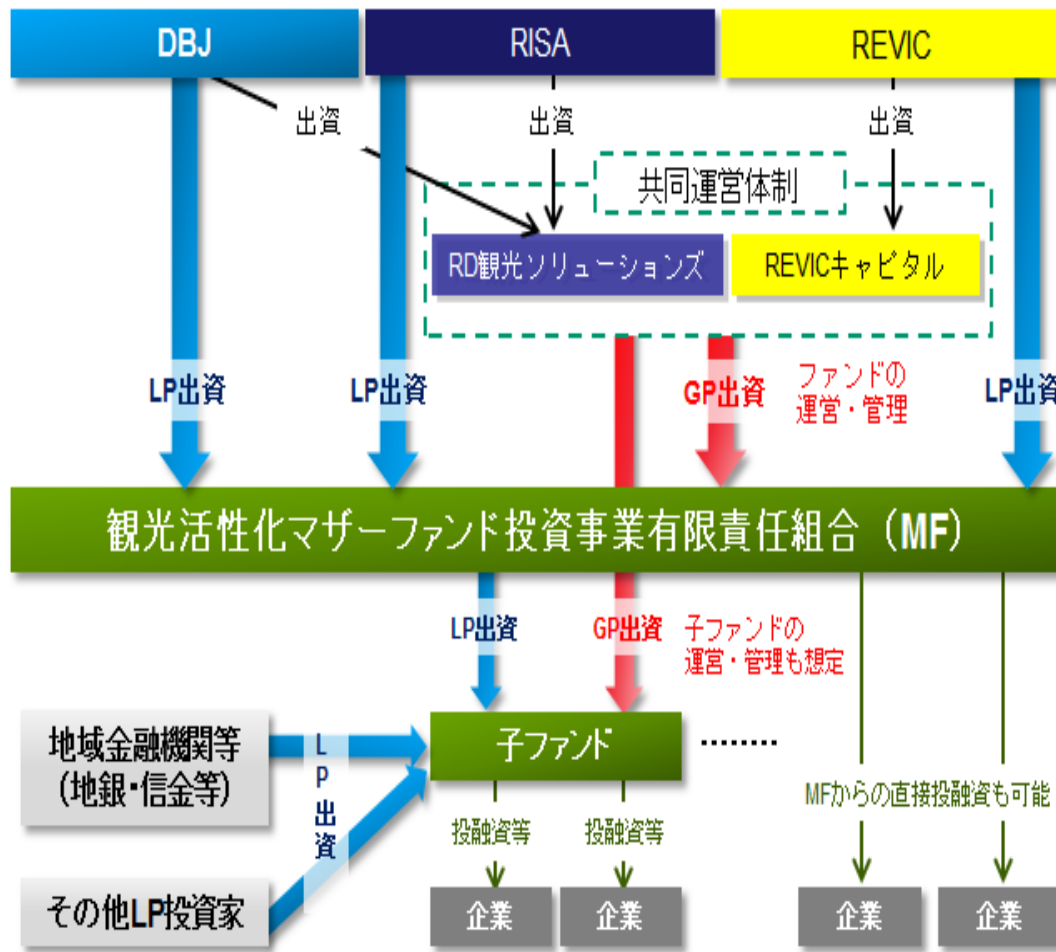


- (社)ノオト及び観光活性化マザーファンドの出資により、(株)NOTEリノベーション&デザインを設立。
- プロジェクト資金(物件取得資金・改装資金等)の大宗については、観光活性化マザーファンド及び地元金融機関からの「融資」にて対応。
- 地元金融機関による融資は、①金額(担保評価の範囲内)、②融資条件(元金均等返済)の観点で、古民家再生への取り組みではボトルネックとなったが、観光活性化マザーがリスクマネーを提供し、ディールとして成約。

## 2-(2) 古民家再生による交流人口増加のプロジェクト

～観光活性化マザーファンドによる資金面のサポート～

### 観光活性化マザーファンド



	内容
設立	2014年(平成26年)4月1日
所在地	東京都千代田区
ファンド総額	52億円
無限責任組合員 (GP)	REVICキャピタル(株) (株)RD観光ソリューションズ (DBJ・RISA出資)
有限責任組合員 (LP)	(株)日本政策投資銀行 (DBJ) (株)地域経済活性化支援機構 (REVIC) (株)リサ・パートナーズ (RISA)

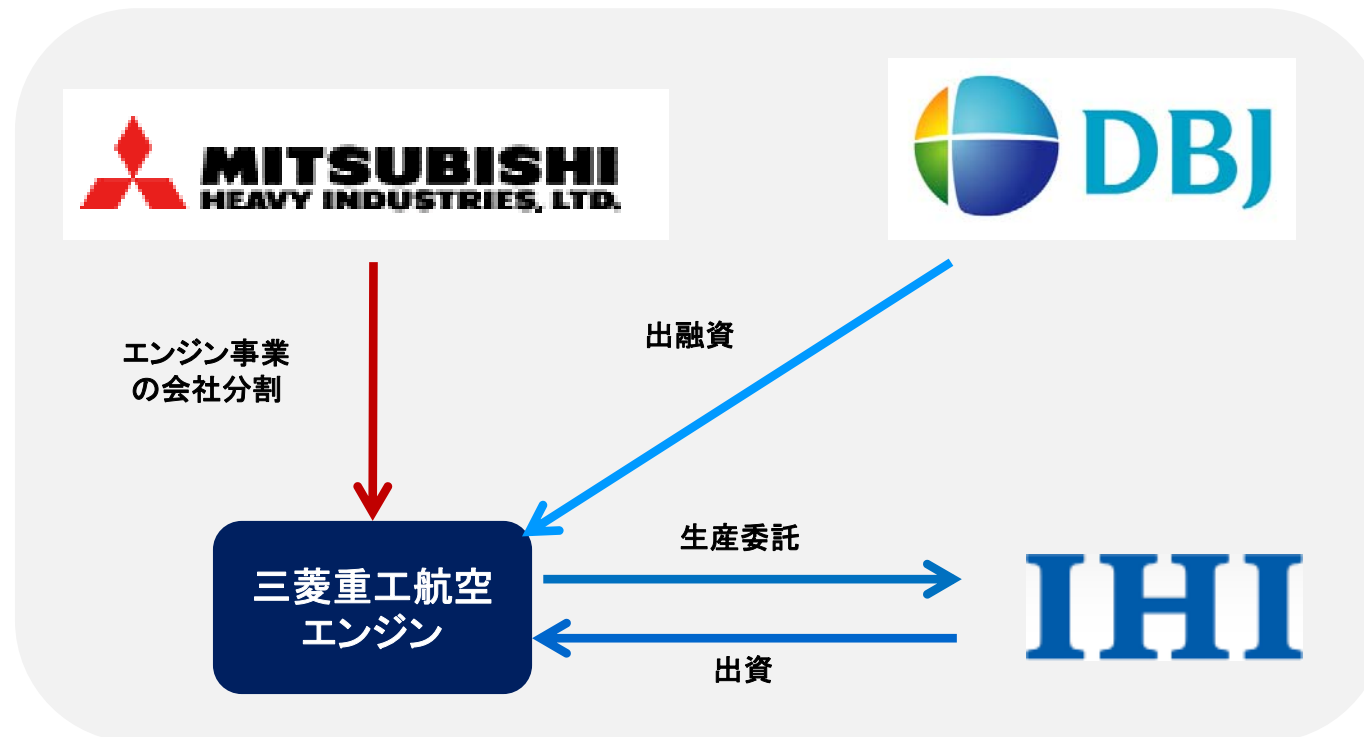
また、地銀と以下の観光ファンドも組成している

- ・静岡銀：「しずおか観光活性化ファンド」
- ・大分銀、熊本銀、親和銀、福岡銀、宮崎銀、宮崎太陽銀、豊和銀：「九州観光活性化ファンド」
- ・南都銀：「奈良県観光活性化ファンド」

### 3. クラスター形成を支援する取り組み

### 3 クラスタ形成を支援する取り組み ～三菱重工航空エンジン～

- 三菱重工業様の民間航空エンジン部門分社化（三菱重工航空エンジン様）に対し、当行はIHI様と共同出資を実施
- 投資回収が長期に亘る航空機エンジン事業に対するリスクマネー供給により、国内航空機産業の競争力強化を支援



### 3 クラスタ形成を支援する取り組み ～航空機向け部品 メイラ(株)～

2015年11月19日 当行ニュースリリース

#### メイラ(株)に対し、 「地域元気プログラム」に基づく融資を実施

－航空機向け部品の増産を資金面で支援－

株式会社日本政策投資銀行（代表取締役社長：柳正憲、以下「DBJ」という。）は、メイラ株式会社（本社：愛知県名古屋市、代表取締役社長：大橋真、以下「メイラ」という。）に対し、「地域元気プログラム」に基づく融資を実施しました。

「地域元気プログラム」は、地域ごとの強みや潜在力を活かした成長を後押しする DBJ 独自の取り組みです。DBJ は、当該取り組みをさらに推進すべく、全国共通のテーマとして、雇用創出や地域の人材・資源の活用など、ヒト・モノ・カネの有効活用を通じて地域に貢献する企業の概念を導入し、平成 26 年 5 月に「地域元気プログラム」の内容を拡充しています。

メイラは、航空機向けボルトメーカーとして創業した後、高い技術力を背景に他分野に進出、現在では航空・宇宙、自動車、医療の分野にわたり事業を展開し、バリューチェーン上で重要な役割を担う総合ボルトメーカーです。岐阜県関市と愛知県小牧市に工場を置き、地域の雇用を維持・確保し、地域に所得をもたらすことで地域に貢献しています。

本件は、国内航空機産業の拡大に対応すべく、航空機向け機械加工部品の新工場を建設するメイラに対し、「地域元気プログラム」における地域貢献企業に認定し、融資を実施したものです。

DBJ は、企業理念「金融力で未来をデザインします～私たちは創造的金融活動による課題解決でお客様の信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきます～」に基づき、地域経済の活性化に貢献するお客様の取り組みを積極的に支援してまいります。

### 3 クラスター形成を支援する取り組み ～地域中核産業支援ファンド～

[ファンドの概要(予定)] 東海地域中核産業支援投資事業有限責任組合

- (1) ファンド総額 30億円
- (2) 組成日 平成28年1月4日
- (3) 出資者 無限責任組合員(GP)：十六リース株式会社  
有限責任組合員(LP)：DBJ、株式会社十六銀行
- (4) 期間 投融資期間3年、存続期間10年  
(但し、必要に応じて延長を行うこともあります)

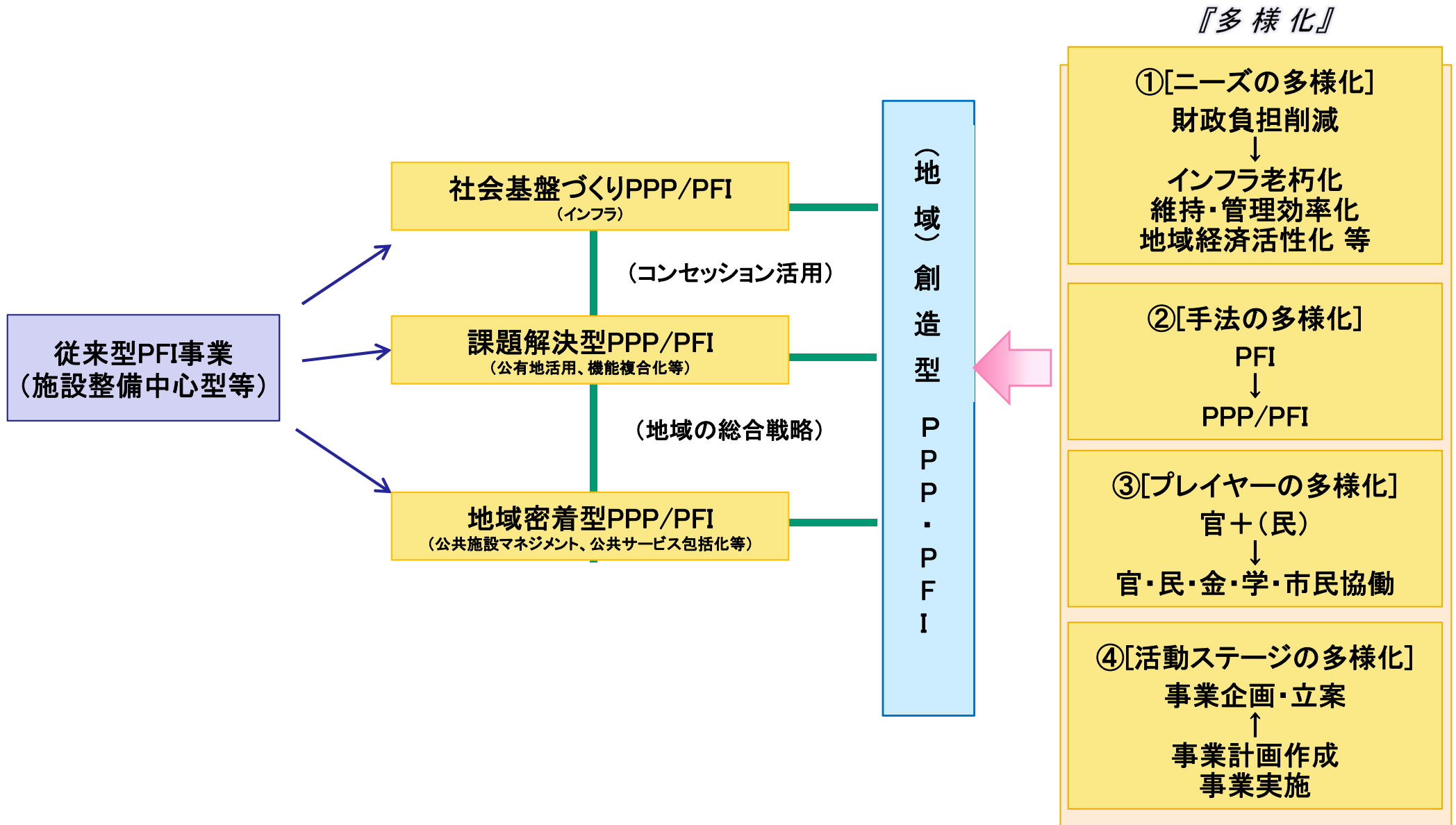
[当ファンドのスキーム図]





## 4. 官民リスクシェアリングの取り組み

# 地域におけるPPP/PFIの方向性



# 空港コンセッション ～仙台空港～

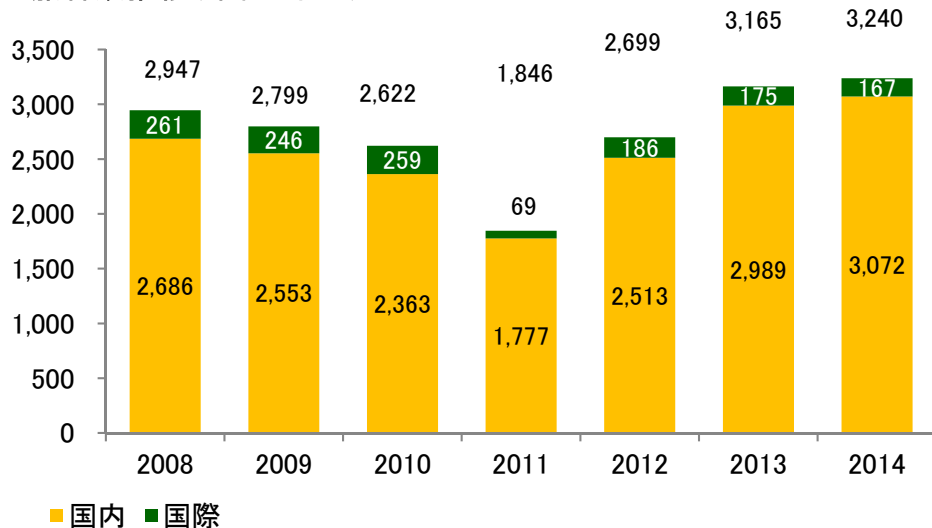
## ■期待される効果

- 空港経営改革を通して仙台空港の活性化を図り、復興の起爆剤となることを期待
- 将来的には、過去のピーク時の2倍にあたる旅客数 600万人／年、貨物量5万トン／年を目指す

### 進捗状況

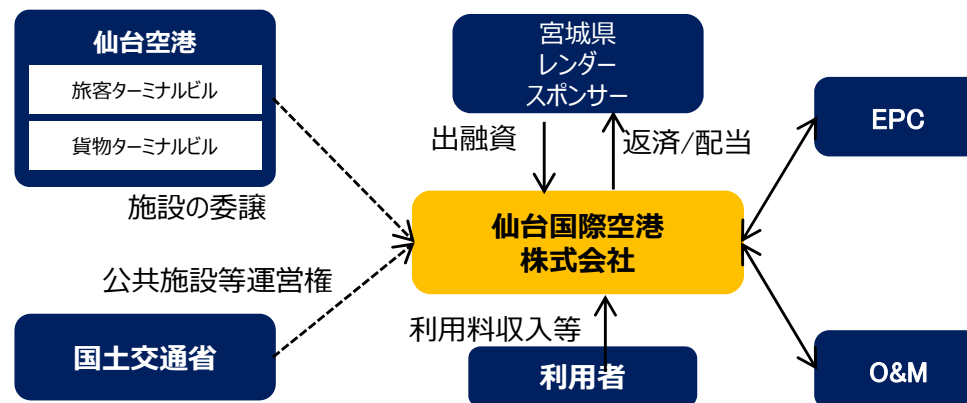
2014/4	実施方針公表
2014/6	募集要項公表
2014/8	県参加資格確認手続資料提出期限
2014/12	国第一次審査書類提出期限
2015/9	優先交渉権者選定（東急前田豊通グループ）
2015/12	公共施設等運営権実施契約締結
2016/7	空港運営事業開始（予定）（ビル施設は2016/2～）

旅客数推移(単位:千人)



備考: 国土交通省HP、仙台空港ビル(株)HP、空港管理調書、数字でみる2015航空より作成

### 想定されるスキーム



### 仙台国際空港株式会社 構成企業一覧

メンバー (◎代表企業)	出資比率	備考
◎東京急行電鉄(株)	42%	・旧日本エアシステム (JAS) 所有
東急不動産(株)	9%	
(株)東急エージェンシー	1%	・空港広告取扱多数
東急建設(株)	1%	・空港施設施行実績多数
(株)東急コミュニティー	1%	・公共施設管理運営実績多数 ・北九州空港ターミナルビル管理
前田建設工業(株)	30%	・香港国際空港施行 ・東京国際空港D滑走路施行
豊田通商(株)	16%	・ワットタイ国際空港 (ラオス) 運営

# まちづくり型PPP事業 ～オガールプロジェクト 岩手県紫波町～

## ◆事業の概要

①事業背景	紫波中央駅前の約10.7haの町有地が、景気低迷等で多くの部分が未利用のままであった為、平成20年度に「公民連携基本計画」を策定し、駅前を含めた一定区域の開発理念、考え方、デザインガイドラインを示し、同計画に基づき平成21年度から、複数の官民連携事業を実施するオガールプロジェクトに着手
②事業内容	約10haの町有地を中心とした駅前エリアにおいて紫波町役場庁舎の移転、図書館の新設等を含めた複数の官民連携プロジェクトを実施しており、 <b>町出資会社(オガール紫波(株))が、事業者選定、テナント誘致、SPCの設立、不動産事業の展開など、多様な形で町と協働し、事業を推進</b>
③プロジェクト概要	①岩手県フットボールセンター ②オガールプラザ ③町役場新庁舎 ④オガールベース(民間複合施設) ⑤その他(エネルギーステーション、宅地分譲など)
④事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官民協働で事業に連携して取り組んだことに加え、人を呼び込む仕組み作り(無料駐車場+子育て支援施設、バレーボール専用体育館等)等を行い、<b>交流人口の増加等紫波町の賑わいの創出に寄与</b></li> <li>・テナントが入る確証を得てから、それに合わせ建物を発注、金融機関からの資金調達にもテナント契約書を添付</li> <li>・幅広い住民合意を得るため、100回以上の住民説明会を開催</li> </ul>

【プロジェクト図】

【町役場新庁舎概観】

【オガールプラザ概観】

【プロジェクト概要】

	①岩手県フットボールセンター	②オガールプラザ	③町役場新庁舎	④オガールベース(民間複合施設)
事業主体	(一社)岩手県サッカー協会	オガールプラザ(株)(施設は官民の区分所有)	紫波町	オガールベース(株)
事業手法	PPP:RFQ、RFP方式	PPP:RFQ、RFP方式	PFI:BTO方式	定期借地権設定方式
事業費	約1.75億円	約8.1億円(公共部分)	約35億円(契約額)	約7.3億円
施設概要	人工芝グラウンド、クラブハウス等	公:図書館、地域交流センター、子育て応援センター 民:商業テナント等	町役場(延床面積約6,650㎡)	ホテル、アリーナ、店舗等(延床面積約4,267㎡)
供用開始	平成23年4月	平成24年6月	平成27年5月	平成26年7月

# 公共施設の複合化プロジェクト ～市川市立第七中学校PFI事業～

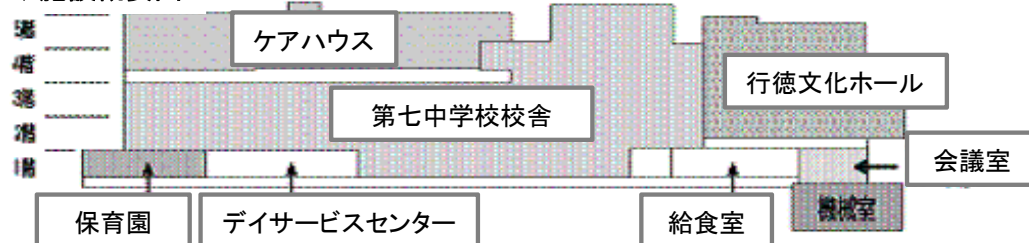
事業概要	中学校の一部校舎と給食室を建替え、その余剰容積を有効活用して、公会堂、保育所、ケアハウス、デイサービスセンターといった文化・福祉施設の新設・運営をする事業
敷地面積	23,518㎡
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中学校の余剰容積を活用した<b>6つの機能(中学校・給食施設・公会堂・保育所・ケアハウス・デイサービスセンター)</b>からなる複合施設PFI事業</li> <li>➢ 2つのPFI事業で構成されているが、<b>応募者は1つのコンソーシアムを組成して応募</b>することを条件とし、事業コンセプトの統一性を確保</li> <li>➢ 公会堂「行徳文化ホールI&amp;I」は、市民からのニーズが高かったことを受けて、<b>文化活動の核となる市民ホールや会議室等を設け、中学校や市民にて相互利用</b></li> </ul>



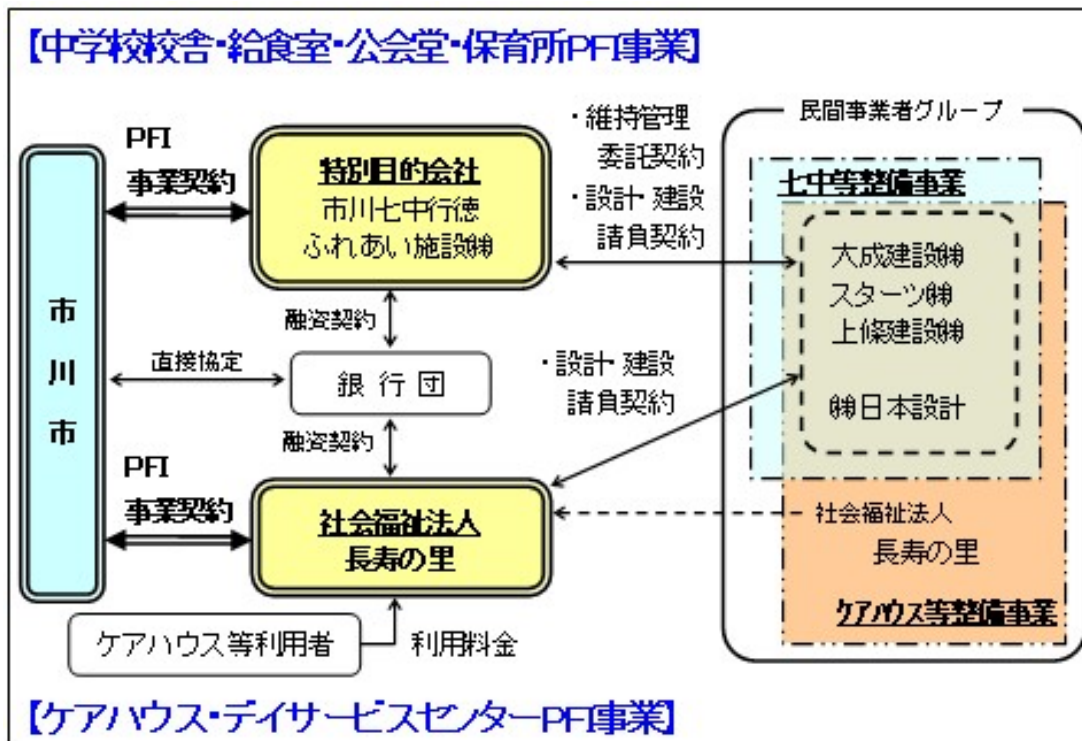
## ◆建設・運営概要

	七中PFI事業	ケアPFI事業
供用開始	平成16年9月	
事業期間	15年間	
事業方式	BTO方式・サービス購入型	BTO方式・独立採算型
代表企業	大成建設(株)	社会福祉法人長寿の里
契約金額	34億円	10億円
VFM	26%	

## ◆施設概要図

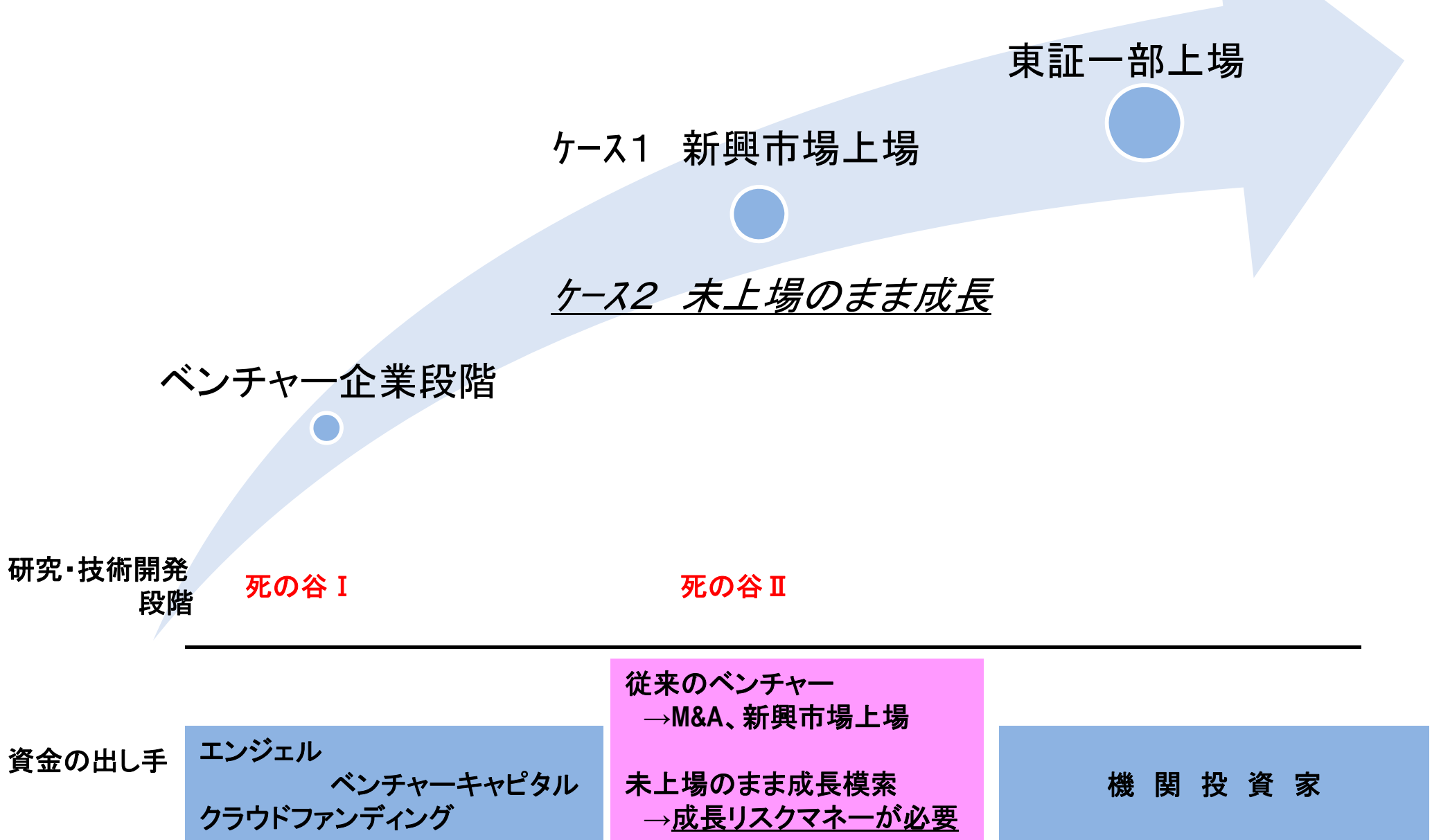


## ◆事業スキーム



( 参考 )

# (参考1) 企業成長段階におけるリスクマネー供給イメージ図



## (参考2) 地域みらいづくり・iHub (イノベーション・ハブ) 活動

■ 地域みらいづくり・iHub活動の普及・展開を通じ、オープン・イノベーションを通じた地方におけるビジネス創造を支援します



- 2013年4月、「オープン・イノベーションを通じて社会的課題をビジネスで解決する」をコンセプトに、大手町イノベーション・ハブ (iHub) を開設。
- DBJは、地域が持つ優れた経営資源や技術を、多様なパートナーとのオープンな協働を通じて、新たな価値を“共創”することを応援。
- 固定観念やタテ割りの「殻」を打ち破り、地域から世界に向けて、社会をより良くする革新的な新ビジネスを開発、地域で実証 (リビング・ラボ) した上で域外に事業を拡げるなどイノベーションを志す地域と一緒に未来をデザイン。



### 地域みらいづくり・iHubの創設

『みんな (共創) でみずから (自立) みらいの地域づくりを実践するヨコ割りのプラットフォーム』

●人口減少や財政制約など地域の抱える課題が複雑化し、その解決が困難になる中、持続可能で自立した地域づくりに向けて、行政、地域内外の企業、地域金融機関、大学、ソーシャル・イノベーター等との共創による課題解決策の立案と実践が期待されていることを踏まえ、2014年12月11日に「地域みらいづくり・iHub」を開催。東京、札幌、仙台、高松、鹿児島をテレビ会議システムでつなぎ、地域の枠を越えた共創への熱い思いを交換。

●地域と域内外企業の共創によるビジネス構想の場として、札幌iHub〔都市機能〕、氷見iHub〔おもてなしマインド〕、東海iHub〔人にやさしい技術〕、関西iHub〔ヘルスケア〕、瀬戸内iHub〔観光人材育成・中心市街地活性化〕、福岡iHub〔ICT〕等を展開。

●地域イノベーション人材育成のため、札幌、松江、福山、広島他で運動化に取り組む。





# (参考3) スポーツ施設を核とした地域の活性化、まちづくり

## 街づくりにおける悩み・課題

- 中心市街地の空洞化
- 大型商業施設／工場の撤退
- 交通利便性の低下
- 公共サービスの低下
- 防災減災対策の必要性
- 地方財政の疲弊

## コンパクトシティ形成



中核となる交流空間

## スマート・ベニュー概念



多機能複合型スポーツ施設

## 「する」「観る」「支える」スポーツの有用性

- 世代／階層を超えた交流
- 地域アイデンティティの醸成
- 周辺地域への経済効果
- 健康的な社会生活(予防医療)

## 効果と影響①

中心市街地を含む  
地域活性化効果

## 効果と影響②

利用率増による収支改善効果

## スポーツ施設における悩み・課題

- 施設の老朽化
- 郊外立地による低い利用率
- コスト負担

改築/改装の際に立地/概要検討

## 効果と影響③

健康な地域コミュニティの構築

著作権(C) Development Bank of Japan Inc. 2016  
当資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

当行の承諾なしに、本資料(添付資料を含む)の全部または一部を引用または複製することを禁じます。