

第3回インフラシステム海外展開検討会

いかにバンクブルなプロジェクトを形成するか(For Discussion)



2023年3月3日

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社
佐々木 仁

はじめに

■ 自己紹介

- ✓ 長大、三菱総研、アジア開発銀行等を経て2018年より現職
- ✓ 本邦の民間企業や公的機関のコンサルティング業務に従事
- ✓ 東洋大客員教授、東京都市大学客員教授、東京大学非常勤講師

■ プレゼンの前提(これまでの検討会での自身の発言を踏まえ)

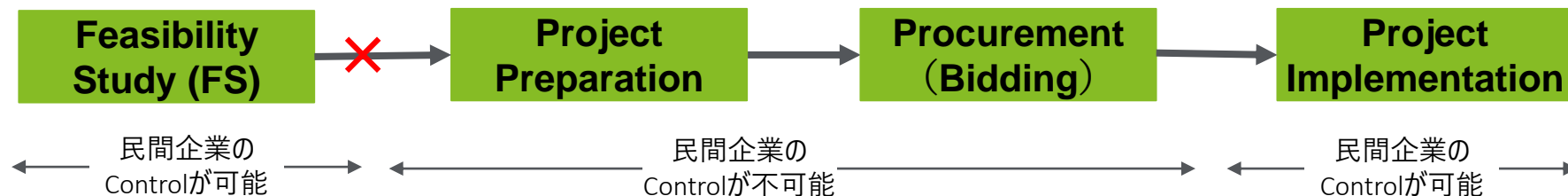
- ✓ 日本政府や公的機関に期待されることの1つは、フェアな競争を実現するための「土俵づくり」
- ✓ 競争の結果は保証の限りではなく、また事業実施にかかるリスク管理も一義的に企業の責任
- ✓ 特に今回は、途上国におけるB to GのSolicited案件(PPP)での案件形成を念頭において発表

■ ディスクレイマー

- ✓ 本プレゼンは委員個人の意見を示すものであり、所属する組織の意見を示すものではありません。

多くのプロジェクトが直面するボトルネック:FSから先のプロセス

(1) プロジェクト形成・実施のステップと民間企業の対応 (Control) 可能性



(2) バンカビリティを確保する上で、なぜProject Preparationが重要か

項目	チェックポイント
1. 事業スキーム形成／ストラクチャリング	事業スキーム全体が、スポンサーや金融機関からみて合理的か
2. 収益性予測	十分な収益性が得られる見込み（予見性）が立っているか
3. リスク分担	官民間のリスク分担が合理的か
4. 政府の責任・支援	政府の責任・支援が明確になっているか（用地取得、VGF、保証等）
5. 担保措置	上記の分担・責任・支援の実行を担保する措置が講じられているか

(3) Project Preparation/Procurementにおいて特に重要な事項

- ✓ Market Soundingを通じた「民間の声の反映」
- ✓ 単に価格競争でない、テクニカル面の評価（QCBS方式の導入）
- ✓ 財政的なコミットメントの取り付け（VGFやAvailability Payment等の政府支出の予算措置）

(1) TASの概要

政府側の事業発注機関アドバイザーとなって、以下の事項をサポート

FSの実施	プロジェクトのFSを実施し、バンカブルな事業スキーム／ストラクチャリングを提案
入札図書の作成支援	国際競争入札（ICB）を前提とする入札図書（RFP）の作成（その過程でMarket Soundingを実施）
事業契約書案の作成支援	事業契約書案で、適切官民リスク分担や、政府の支援策を提示する。
プロポーザル評価	QCBSを含む最適な評価方法を提案するとともに、透明性・公平性を担保する。
事業契約交渉・締結支援	必要に応じて、事業契約の交渉・締結を支援する。

(2) 民間サイドから見たTASのメリット

- ✓ 対象事業のバンカビリティの確保
- ✓ 民間企業との対話（Market Sounding）を重視
- ✓ ICB／QCBSを前提とする入札の建付け
- ✓ 入札過程の透明性・公平性の確保

(3) 実績: 2016年～2022年の7年間で13件の案件成立（Commercial Closure）を支援

(4) その他: TASは、ADBのみならず、他のMDBs（例: IFC）も実施している。個別政府（例: 豪州）にもそのような動きがみられる。

JICAによるTAS提供の事例

JICAは、2019年8月に**インドネシア国**財務省との間で協力契約（Cooperation Agreement）を、また、同9月にIFCとサービス提供契約（Project Services Agreement）を締結し、同国西ジャワ州ルゴックナンカ**廃棄物発電事業**において、PPP事業における同国政府機関の民間連携事業者の選定のための調達手続きを支援するTAS業務をIFCと協働して開始した。



出所：JICAプレスリリース（2019年9月24日）



写真1：事業予定地

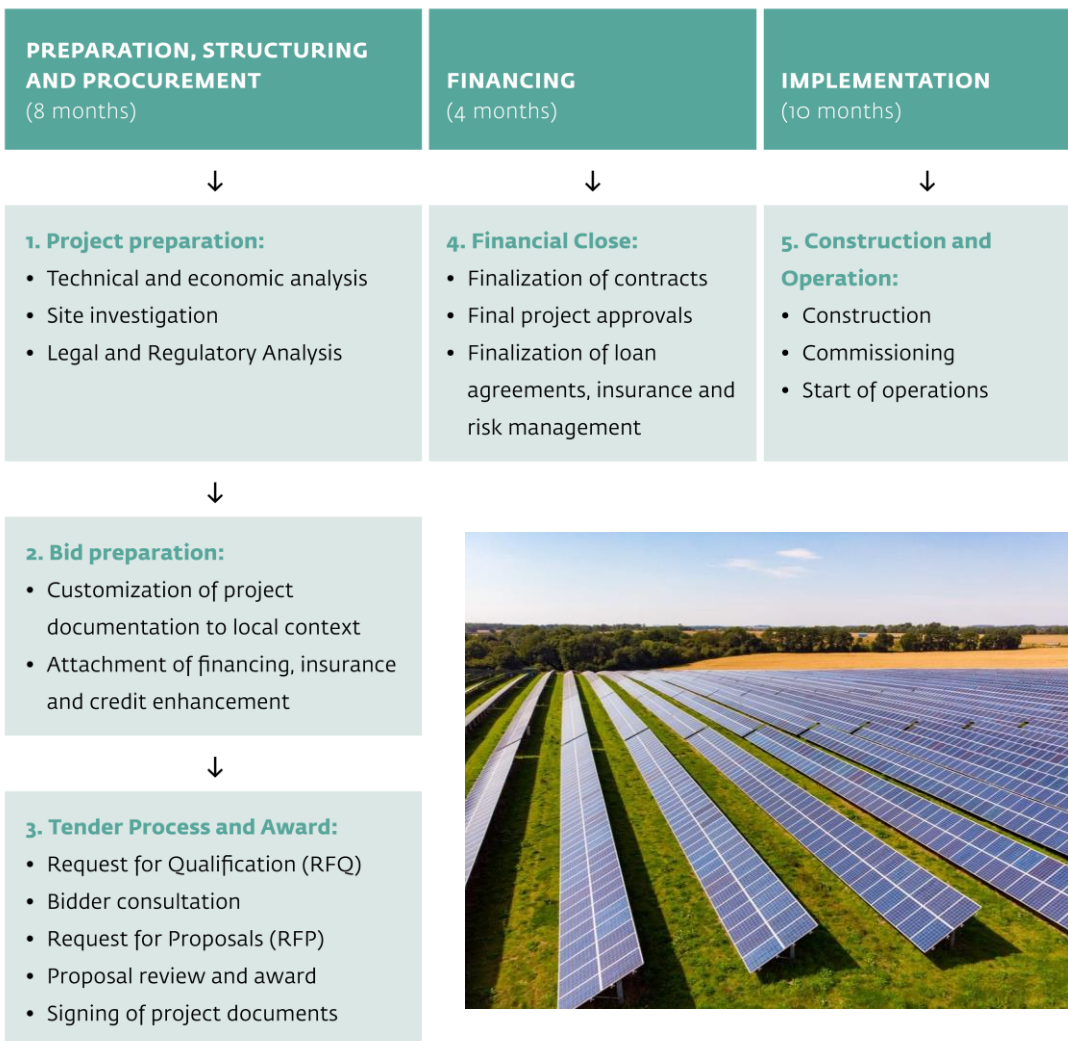


写真2：事業予定地

ポイント

- 1) 途上国におけるオングリッドの太陽光発電（IPP）の普及・促進を目的とする。
- 2) アフリカ諸国を中心に、中央アジアでも展開中。
- 3) 技術協力（TAS）、ファイナンス、保険・保証、プロジェクト実施支援等を組み合わせたパッケージ化による包括的支援（適宜ファイアウォールを設定）。
- 4) 成功事例を作って、それを横展開するモデル。またテンプレートを利用し、迅速に入札を実施することを可能としている。
- 5) IFCのみならず、他のドナー（AfDBや、二国間ドナー）との連携も行っている。
- 6) 太陽光発電の普及は、SDGs達成にも適っている。

IFCによる事業形成・実施の支援パッケージとプロセス



出所: IFC “Scaling Solar”, May 2018

Project Preparation/Procurement支援における課題

専門性

TASの役割を担う人的リソース(日本側/現地側)

言語

現地語ベースの高度なコミュニケーション/ドキュメンテーション・スキル

中立性

現地および第三国企業に対する競争の中立性の確保

継続性

先方政府都合や不可抗力による事業中断の場合の処置

結果

日本企業の落札率を上げるという観点からは、強い意欲を持つ日本企業による自助努力と並行してProject Preparation/Procurement支援に取り組むことが肝要