

## 自治体財政 改善のヒント 第38回

# 競争で最大化するPFIのメリット 5段階で変遷するVFMの特徴

大和エナジー・インフラ 投資事業第三部副部長 鈴木 文彦

コスト削減とサービス向上を目的に、公共施設の設計・施工、維持管理から運営まで包括して民間に発注するPFI。そのメリットを測る指標がVFM（バリュー・フォー・マネー）である。PFIのコスト削減効果に着眼した場合、VFMは事業期間全体を通じた公的負担の、従来手法に対する減少率として示される。

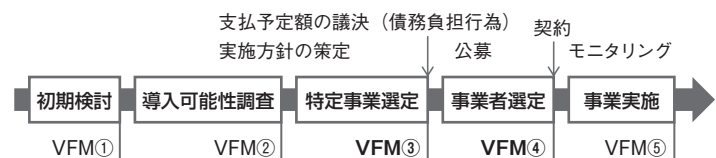
VFMにはPFI事業の実施プロセスに沿った5つの段階がある（図1）。まずは初期検討、次いで導入可能性調査の段階で試算するVFMがある。PFI方式の妥当性を評価するためのものだ。3つ目、特定事業選定の段階のVFMは、PFI事業を予算に定めるにあたって事業期間全体の支払予定額を見積もる意味がある。ここまでが言わば検討段階のVFMで、発注者の自治体が計算する。

4つ目は事業者選定の段階のVFMである。公募プロセスによって選定された事業者の提案ベースのVFMである。事業者が提出した収支予定表を基に計算する。5つ目は事業開始後の収支実績に対応するVFMである。

### 事業者選定時にVFMは8ポイントアップ

自治体が推計する検討段階のVFMに比べると、事業者選定後に判明する提案ベースVFMの水準は総じて高い。国、独立行政法人によるものを含む約800のPFI事例のうち、特定事業選定時VFMと事業者選定時VFMの両方を把握できた事例は378あった。これをVFMの階層別に区分すると、特定事業選定時VFMは全体の半分弱の177事例が

図1 PFI事業の実施プロセスとVFMの関係



出所：大和エナジー・インフラ作成

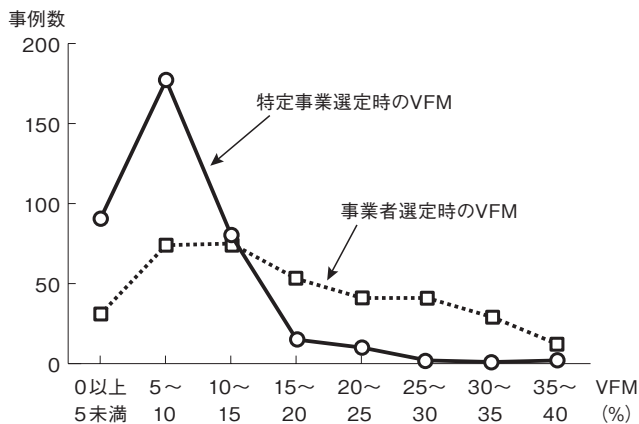
5%以上10%未満の層に属し、約9割が15%未満である（図2）。これに対して、事業者選定時VFMは特定事業選定時VFMより高い層に分散している。最も多い10%以上15%未満の層で全体の2割程度。15%以上の階層にも広く分布し、30%以上35%未満の層で29事例ある。

特定事業選定時VFMと事業者選定時VFMの組み合わせを見ると、事業者選定時VFMが特定事業選定時VFMを下回ったのは42事例で、残りの336事例は事業者選定時VFMの方が高かった（図3）。上振れ幅の分布の中央値は8ポイント前後で、元々のVFM水準による違いは窺えなかった。なおサービス購入型より混合型、独立採算型の上振れ幅が大きかったが、母数の9割以上がサービス購入型である点に留意が必要だ。

提案ベースVFMが検討段階のVFMを上回るのはなぜか。検討段階でVFMを推計する目的として、公的負担の削減幅を測定することよりも、従来手法に対するPFI方式の優位性のあるなしを検証することが重要という理由が考えられる。特定事業選定時のVFMを控えめにすれば、PFI事業の将来支出の予算枠にゆとりを持たせられよう。

より本質的に言えば、検討段階で自治体が推計

図2 VFMの分布



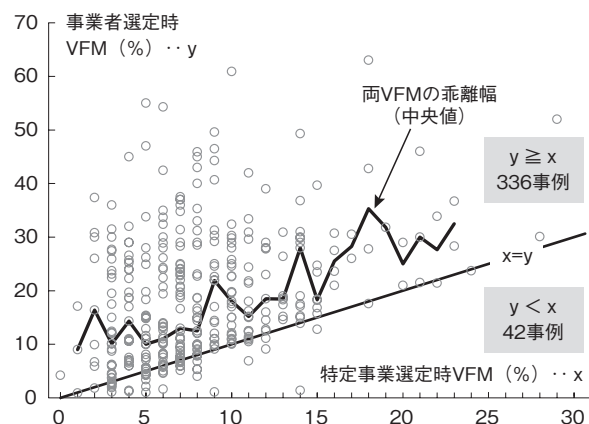
出所：図2、3ともに特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会「PFI年鑑」から大和エネルギー・インフラ作成

するVFMは競争原理を含まない理論値だからだ。従来手法の特徴である分離・分割発注、単年度契約は、民間の得意分野を生かすうえでは制約となる。包括かつ長期契約を特徴とするPFI事業を選択することで従来方式の制約を外し、民間が持つコスト削減ノウハウを適用できるようにする。これがPFI方式のコスト削減メリットに反映する。検討段階のVFMは発注方法の転換を想定して見積もられたものだ。

一方、発注方法の転換はあくまでノウハウ発揮の条件であって、実際どのようなコスト削減策を適用し、どれほどの削減率が見込まれるかは事業者の能力と裁量による。検討段階のVFMが既存の削減実績から見込まれる最低ラインだとすれば、提案ベースのVFMは事業者の能力と改善策を反映した戦略的な水準と言える。

たとえば浜松市下水道PFIの場合、市想定VFM7.6%に対し提案ベースVFMは14.4%だった。これには、IoTによる集中監視、センサーを用いた配水運用などICT技術を応用したコスト削減策が含まれている。2018年10月1日の浜松市議会の議事録によれば、高度な専門技術を持つSPC関連企業に、設備工事を設計施工一括方式で随意発注。新技術導入もありライフサイクルコストの約10%削減を見込んだ。このような発注方式を従来手法で適用するのは難しい。新たなICTシステムを導入するにも耐用年数を上回る事業期間が保証されないと初期投資を回収できない。

図3 特定事業選定時VFMと事業者選定時VFM



### VFMの継続的な把握が必要

複数の提案の中から最も優れたVFMを選定するプロセスを考えれば、検討段階に対するVFMの上振れ幅を最大化するのは競争関係である。競争のポイントは、事業期間全体を通じたコストの総額をいかに減らすか、冗長で非効率な従来手法に内在するリスクバッファを民間の知識と経験でどれほど削るかにある。ここで独創的なアイデアを出し惜しみせず提案書に盛り込むのも競合する応募者が存在するからである。

競争原理がVFMを最大化するのは事業者選定の場面である。周辺に競合施設があれば別だが、元々公共施設であるため競争関係が乏しいケースも少なくない。PFI方式の趣旨である低廉かつ良好な公共サービス提供に照らせば、公的負担の抑制はもちろん、事業期間を通じてコスト削減効果を実現したかが重要だ。公的負担が契約時点で確定するためか実際に推計されるケースは少ないが、提案通りにコスト削減効果を実現しているかを検証するため、事業実施に伴うVFMの継続的な把握が必要だ。

もっとも、VFMは公的負担の削減率の指標であるため、VFMの構成要素である事業そのもののコスト削減幅を把握することとなる。具体的には提案時の収支見込みに対する収支実績を管理することである。モニタリングは事業開始後に競争原理に代わり緊張関係を保つ役割がある。事業実施の段階のVFMを最大化すると言い換えられる。 **G**