

モニタリング結果を反映させる 「支払いメカニズム」(上)

熊谷弘志

オフィス・クマガイ代表
クラウンエージェンツ・ジャパン株式会社
PPP事業部シニアアドバイザー

拙著「脱『日本版PFI』のススメ 令和編」急がれるサービス調達型への転換」(発行日 刊建設工業新聞社、発売日 東洋出版)の解説を連載中である。

第1回から第4回までに「サービスの特性」(2023年1月5日号)、「施設調達とサービス調達の違い」(同2月6日号)、サービス調達の核となる「Aas (As a Service) の考え方」(同3月6日号) および「サービスと指標連動支払いの関係」(同4月6日号)を説明し、第5回(同5月11日号)からはサービス調達型PFIの導入で得られる三つのメリット、すなわち「必要な公共施設の整備と財政健全化の両立」「公共事業への民間ノウハウの活用」「サービスのアウトプットに基づいた品質のコミットメント(確約)」について解説した。

そして第12回(同10月23日号)と第13回(同10月26日号)では「ウォーターPPP」を取り上げ、三つのメリットが得られるかを検証した。

第14回(同11月27日号)から、サービス調達型

PFIで用いるツールの詳説を行っている。これまで「サービスレベル仕様書(SLS Service Level Specification)」の構成および「SLSのモニタリング手法」を説明した。

今回は、サービスのモニタリング結果を支払いに反映させる「サービス料金の支払いメカニズム」について解説しよう。

1. モノとサービスの調達プロセスの違い

サービス調達とはサービスを受け取って対価を支払うことであり、そのモニタリングとは第1回で説明したサービスが持つIHIP特性(注)を反映した形で、サービス水準が達成できているかどうかを確認するためのものである。そしてサービスのパフォーマンスに応じ、合意通りにサービス料金の満額が支払われるか、減額された料金が支払われるかが決定される。

ここでは、サービスが持つIHIP特性がサービス調達のプロセスにおいて、どのように機能しているのかを、モノの調達と比較しながら、もう

一度振り返ってみよう。

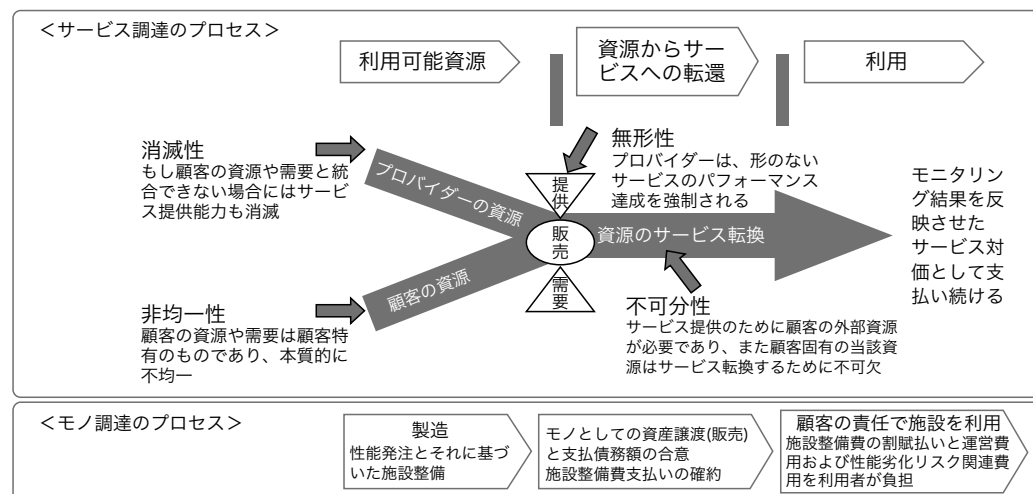
図は、PFI発祥の地である英国・サリー大のサビーヌ・ブノア博士による、サービスが持つIHIP特性を反映させて価値を生み出すアプローチを参考にして、サービス調達とモノ調達のプロセスを比較したものである。

モノは製造業者の資源を使って生産され、販売によって利用者の現預金という資源がモノに転換することで価値が生み出される。

これに対しサービスは、契約成立後に製造業者のモノをサービス提供者(サービス・プロバイダー)に販売することで価値が生まれるだけでなく、サービス提供者の持つモノという資源がサービスのパフォーマンスを達成することを条件に、利用者の現預金という資源に結び付いて価値を生み出す関係が、サービス提供期間の全体にわたって継続する。

この違いを意識しながら、支払いメカニズムを理解していただきたい。

図 サービスとモノの特性に起因したアプローチの違い



出典：「Characteristics of services—a new approach uncovers their value by Sabine Benoit (University of Surrey)」を参考に筆者作成

- 注Ⅱサービスは、①無形性(Intangibility) ②非均一性(Heterogeneity) ③生産と消費の不可分性(Inseparability) ④消滅性(Pershability) ——と四つの特性を持っている。
- ## 2. SL&Sと支払いメカニズムを構築するためのルール
- 第9回(23年7月10日号)で、IHIP特性を持ったサービス形態で調達するためのSL&Sと、支払いメカニズムの関係について説明した。その際、これらの関係を適切に構築するために必要となる六つのルールを紹介した。
- 【1】サービスには形がないため、「定量もしくは検証可能なサービスの成立条件」が必要である。
 - 【2】サービスの成立条件は、アベイラビリティ(利用可能性≡Availability)とパフォーマンスで判断できる。
 - 【3】その成立条件を達成したときにのみ、サービス料金を100%支払う。
 - 【4】成立条件が未達であっても、是正許容期間内には是正すれば100%支払う。
 - 【5】各サービスの減額値や是正許容期間は、その重要性に応じて異なる。
 - 【6】重要性の低いサービスであっても不履行が頻繁に続く場合には、その重要性が高まる。
- ## 3. サービス調達型PFIの支払いメカニズム
- 第11回(23年9月7日号)では、サービス調達型PFIにおける支払いメカニズムが持つ九つの特徴を紹介した。
- 【1】原則Ⅱサービスが利用可能になるまで支払いを行ってはならない。
 - 【2】ユニタリーチャージ(UC)Ⅱ分割されないサービスに対する料金(UC≡Unitary Charge)として支払う。
 - 【3】支払いとサービスの連動Ⅱ支払いレベルはサービスレベルと連動している必要がある。
 - 【4】UCの前払い禁止ⅡUCは、それに関連する期間の前に支払われるべきではない。
 - 【5】重要度を反映させた減額Ⅱ支払いメカニズムは標準以下のパフォーマンスに対する支払いを調整する必要がある、減額は失敗の重大度を反映する必要がある。
 - 【6】官民双方のための支払いメカニズム機能Ⅱ管理者にとってはサービスが失敗したときの重要性を示したものであり、請負業者にとってはサービスが失敗しないように運営

するモチベーションともなる。

【7】**バランスが必要な減額変数**＝失敗時の減額は、支払いメカニズムの変数間でバランスを取る必要がある。

【8】**アウトプットに基づくメカニズム**＝パフォーマンスと支払い制度は、サービスのアウトプットに基づく必要がある。

【9】**固定要素の排除**＝支払いメカニズムには、履行に関係なく請負業者が常に受け取る固定要素が含まれるべきではない。

そして、UCを活用して支払うサービス調達型PFIのモデルには、次の三つがあることを説明した。

【A】**ユニット料金積み上げモデル**＝住宅事業に適用

【B】**重み付け減額モデル**＝病院事業に適用

【C】**「デイク・オア・ペイ」モデル**＝水道事業に適用

4. 支払いメカニズムを構成する

二つの要素

サービス調達型PFIのモデルがいずれであったとしても、その支払いメカニズムの重要なポイントは、事業者が取れるリスクは事業者にとらせ、事業者のリスクコントロール下で適切なオペレーションができた場合には、確実に収益が上がる仕

組みを構築することである。

ところが、サービス調達型PFIで調達するサービスには、①事業者がコントロールできるサービス②事業者がコントロールできないサービス――が含まれている。そのため、①に対するサービス料金であるUCを使い、確実に収益が上がる仕組みを構築しつつ、②に対する調整チャージを使い、事業者がリスクを取らずに済むように別途清算する仕組みを構築することが求められる。

5. 英国におけるサービス料金の

支払いメカニズム

本連載では、これまで英国・国民保健サービス機構（NHS＝National Health Service）の病院PFI事業をモデルに説明してきたことから、前述の【B】を例に詳説する。

表1の「月額算定式」は、「3. サービス調達型PFIの支払いメカニズム」で示した特徴を踏まえ、NHSが事業者を支払う月額（MSP）の構成を示したものである。年間サービス料金の1カ月分（ASP/12）に、月次の従量料金（TVA）、想定幅から外れたコスト変動の調整（GS－PS）、減額（ΣD）による調整を行っている。UCと調整チャージを組み合わせたものであることが分かるであろう。

NHSは、この算定式の他に「サービス料金の減額の仕組み」として、▽減額することの権利▽暫定減額適用期間（Bedding-in Periods）▽サー

ビスパフォーマンスが低下した場合の減額▽サービスパフォーマンス低下の許容範囲▽施設が利用できない事象が生じた場合の減額▽修復許可時間内の修復▽再試運転▽修復時間が設定されていないパフォーマンス低下▽臨時修繕▽繰り返しの修復▽その他の減額につながる利用不能の影響▽臨時の代替施設――など、支払い減額に関連する諸項目を設定しており、これらを適用してサービス料金の支払額を決定する。

詳細は、拙著の第15章「サービス料金の支払メカニズムの解説」を参照していただきたい。（第19回（4月8日号）に続く）

表1 月額算定式

$$MSP = (ASP/12) + TVA + (GS - PS) - \Sigma D$$

MSP：月次サービス支払額

ASP：年間サービス支払額(UC算定ベース)

TVA：月次従量料金調整額(調整チャージ)

GS：想定を上回るコスト削減による利益配分調整

PS：想定を上回るコスト超過による追加コスト分担調整(調整チャージ)

ΣD：月次減額合計(UCからの減額)

出典：「NHS Payment Mechanism Schedule 18」を基に筆者作成