

急がれるサービス調達型への転換(下)

サービス調達型に転換するとなぜVFMが生まれるのか

熊谷弘志

オフィス・クマガイ代表
クラウンエンジニアツ・ジャパン株式会社
PPP事業部シニアアドバイザー

前回は、連載20回を通して従来（モノ）調達とPFI（サービス）調達がどのように違うのかを説明した。最終回の今回は、従来調達をサービス調達に転換するとなぜVFM（Value for Money）が生み出されるのかについて説明して終わりにする。

4.モノ調達における間違ったVFMの理解

連載第7回（2023年6月5日号）と第8回（同12日号）で、施設調達型とサービス調達型では、事業期間にわたって初期性能がどのように変動するかについて解説した。

施設調達型では資産が劣化し建て替えることが前提となっている。内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP／PFI推進室）のWeb情報では（施設調達型PFIの）VFMを「従来の方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合です」と事業ライフサイクルコストを解説しており、**図1**の左側の解説図が示されている。この図では、金利が増え、国税や地方税

等が発生しているが、PFI事業の設計・建設費や維持管理費・運営費が従来の費用よりも安くなることで、事業全体の費用が下がり、VFMが生み出されるとなっている。

一般的に同一の施設を整備する際に設計・建設費用を削減すると、コスト削減に比例して品質も下がる。VFMとは、同じ支払額で品質のより高いモノを調達するか、同じ品質のサービスをより安い価格で達成できる調達をするかである。**図1**の左図のように同じモノの価格を下げてしまうと、結果的に品質も下がり、必ずしもVFMが向上したとは言えなくなってしまう。少なくとも、このような事業スキームから民間事業者が新たな事業収益を生み出せるとは考えられないことから、経済は活性化しない。

一方、サービス調達型では、**図2**（18ページ）のように事業資産の長期的な性能向上を前提とした民間投資によって事業資産の償却年数が事業期間以上に伸び、残存価値が生じ、結果的に単年度当たりの費用を引き下げることが可能になる。このよ

うな、投資を増やし、かつサービス料金を下げることができ「サービス調達型への転換」によってVFMが向上することを理解する必要がある。サービス料金を少なくするためには、投資を拡大させる比率以上に、投資効果が継続する期間を長くすればよい。投資を拡大させることでサービスの品質は向上し、継続投資によって施設の耐用年数が長くなることにより、サービス料金を下げることができるようになるからだ。つまり、質を上げることと、料金を下げることが両立させるために、モノのサービス化を活用するのである。

モノをサービス化する新たな調達方法であるPFI手法が、公共調達のパラダイムシフトといわれたのは、行政が率先して、サービスの質を向上させることと、料金を下げることが両立させる形で、民間ビジネスが拡大する仕組みが成立することを証明したからである。

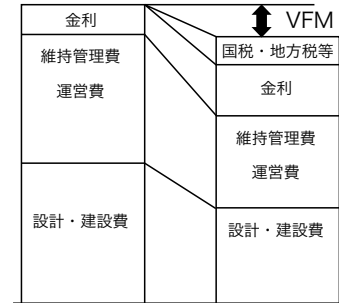
VFMが重要であるといわれるのは、公共がこれまでよりも少ない支出（サービス料金）を長期

図1

施設調達型のVFM解説

コストを下げるため施設の性能規定を下げると、従来よりも高いサービス（バリュー）が提供できなくなる。

従来費用＞PFI事業の費用
従来品質＞PFI事業の品質



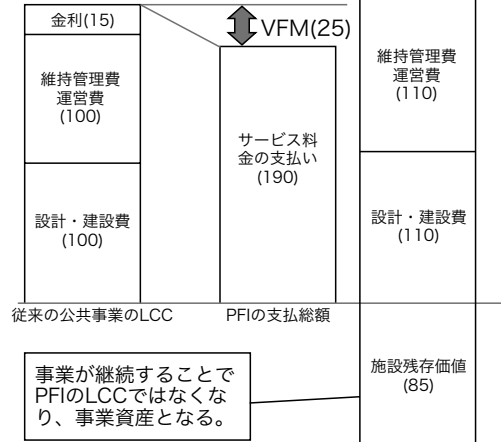
従来の公共事業のLCC
(ライフサイクルコスト)

PFIのLCC

サービス調達型のVFM解説

資産の残存価値を保つ継続ビジネスが成立すれば、従来よりも高いサービス（バリュー）を提供しながら、単年度当たりのサービス料金引き下げが可能。

従来費用＞PFIサービス料金支払
従来品質＜PFI事業の品質



従来の公共事業のLCC

PFIの支払総額

事業者の累計事業損益と資産

出典：PPP/PFI推進室Webより筆者作成

的に確約することによって、民間ビジネスの基本的な考え方であるGoing Concernが成立するからである。Going Concernが投資を促進し、これまでの製造業者のモノの売り上げが官から民のサービス提供者者に移転するだけでなく、新たなサービス調達ビジネスが成立することによって、経済のパイが成長するのである。

政府の経済成長施策においては、合理的な仕組みで経済が成長するモデルを公共調達の中に組み込み、類似モデルが民間に広がっていきやすくなる必要がある。

これまでよりも政府の支払額を少なくすることでVFMを生み出すという考え方は、民間経済を縮小させることで、行政コストを削減しているだけだ。これでは、日本は

経済成長しないための政策をとっているのと同じである。

世界経済が、調達のパラダイムシフトを受け入れ、製造業からサービス業へのモノの販売を維持しながら、サービス提供者から消費者への新たなサブスクリプションサービスを増やして、それぞれの国のGDP（国内総生産）を増やし続けている中で、日本だけが、政策的にGDPを減らしているように見える。

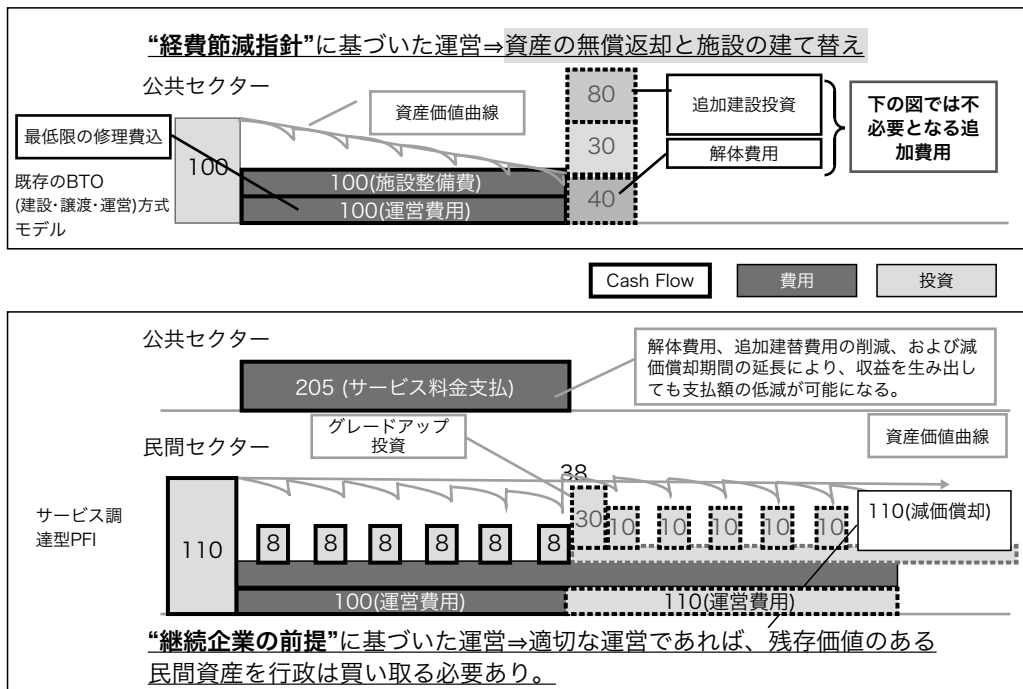
性能発注という施設の性能を規定する方法を用いて施設調達することを継続する限りにおいて、サービスビジネスは新たに成立できない。

このような間違った国の政策に準拠して、補助金を受給したい地方自治体が施設調達型のPFI事業や、ウオーターPPP事業を促進しているのを見ると、国と自治体は経済成長を諦めてしまっているように思える。官民でモノのサービス化を促進できていないため、民間のビジネスにおいても、モノのサービス化が促進されていないと言えるかもしれない。

5. 途上国に負けない経済成長政策が必要

筆者は、2013年から開発途上国におけるPPP事業の展開を支援し続けている。開発途上国政府がPPP事業を促進している背景には、PPP事業の導入によって得られる三つのメリット（財政健全化、イノベーション事業提案、事業者による品質のコミットメント）を享受すると

図2



出典：PPP/PFI推進室Webより筆者作成

いう目的がある。ただし、実際にPPP手法を導入しようとする、開発途上国特有の政治的課題、財政的課題、制度設計上の課題などにぶつか、なかなかスムーズに進展しないのも事実である。しかしながら、公共インフラに対する民間投資を促進し、政府の財政を悪化させることなく、これまでよりも高いサービスパフォーマンスをより安い価格で導入しようとする姿勢にぶれない。

かつて日本は、モノづくりの技術が海外よりも卓越し、論争を避ける思想が功を奏して、「Japan as No.1」といわれた。ところが、日本で造った工作機械によって、世界中で精巧な商品がつくられるようになり、諸外国のモノの品質が向上してきた。日本製品の品質は相対的に低下しているものの、まだ高品質であるとの評価は健在である。かといって、諸外国での経済が、モノだけでなく、モノを

サービスに転換しながら成長している中で、モノづくりで得られたかつての栄光の成功体験を引きずって、モノづくりだけにこだわり続けてはならない。

国や自治体がモノづくりを促進し続けていくと、モノづくりの会社の営業マンは、これまでと同様にモノを売って、モノのパフォーマンスに関わる責任からなるべく早く手離れしようとする思考の転換ができない。つまりモノを作って、売っておしまいという考え方である。

日本の経済を活性化させるためには、「モノを売ったら、早めに手離れする」という考え方から、「モノを売ったら、サービス提供を通して顧客を手放さない」という考え方に転換する必要がある。モノは、顧客ではなくプロバイダーに売る。サービスプロバイダーが利用者ニーズをくみ上げる。そのニーズに合わせて製品を開発する。製品の製造過程に回収品を原料として組み込む。環境に配慮しつつ製造コストを下げ、市場競争における優位性を維持し続けるというプロセスである。

モノづくりに秀でている日本であればこそ、モノをサービス化するに当たって、サービスのパフォーマンス保証がしやすいと言える。

かつて発展途上国では第1次産業で働く人の割合が多く、先進国になるにつれて、第2次産業、第3次産業の割合が増えていくといわれてきた。しかしながら、世界銀行の報告書「途上国におけるサービス産業の貢献…サービス主導型開発

の可能性」から、過去30年間に、多くの途上国でサービス産業が製造業よりも速いペースで成長を遂げており、19年、途上国のサービス産業は平均でGDPの55%、雇用の45%を占めるに至ったことが分かる。開発途上国において経済に占める製造業の割合が減少する中、低・中所得国はサービス産業で質の高い雇用機会を拡大しつつ、高所得国に追い付こうとしているのである。

6. おわりに

モノづくりの国を目指し、サービスはこれまで同様にタダであるというユニークな国になることを日本は目指してはならない。このままでは、国力が下がり続け、円安も継続していきかねないからである。

国と自治体には、モノのサービス化に対して積極的に取り組む施策を促進していただきたい。まず官民で、モノのサービス化によって経済を活性化させ、そのモノのサービス化が生み出す経済効果を民間にも広げていくことで、日本経済を発展させていくことができるはずだ。

私は、24年5月からインドネシアの公共事業・国民住宅省へPPP個別専門家として2年間赴任することになった。今後は、インドネシアでもまだ確立していないサービス調達型PPPの支援をしていくことになるはずだ。従って、その支援目標を、日本より先にインドネシアでサービス調達型PPPを確立することとしたい。

本連載は22年11月に出版した『脱『日本版PFIのススメ』 令和編く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『東洋出版』)の解説を目的として、23年1月から続けてきたものである。長きにわたり支援していただいた皆さまには感謝し切れないが、特に筆者と二人三脚で本連載を進めてきてくださり、デジタル農業情報誌「Agrio (アグリオ)」に移られた逆瀬川英明・前編集長に感謝の辞を述べて締めくくりたい。

【編集部より】筆者の肩書は執筆当時。現在はインドネシア公共事業・国民住宅省PPP案件形成・能力強化JICA専門家。