

PFI事業の実態を報告する二つの
レポートが1月と2月に公表された。

一方は総務省行政評価局による「PFI事業に関する政策評価書」（以下「評価書」）であり、他方は内閣府PFI推進室による「PFIアニュアルレポート（平成18年度）」（以下「年報」）である。どちらも2007（平成19）年3月末までの266件の事業を対象に行われた調査であり、評価書は146件（55%）、年報は172件（65%）のPFI事業のデータを分析したものである。

どちらのレポートにも、わが国のPFI事業における「VFMの算定根拠の欠如」が大きな課題であることが示されている。これは「なぜ民間資金を使うとメリットがあるのか根拠が示されていない」という指摘だ。一般に、わが国のPFI事業のVFMの多くは、民間に委託した場合にコスト削減されると想定される率（削減率）を用いて算出されているが、その削減率の根拠が示されていないという。

PFIのガイドラインでは、民間事

PFI 根拠無い削減率の排除を

活用するために、民に任せられるものは民に任せて効率を高めること」と書かれているからといって、単に民に任せさえすれば事業が成功するはずもないことは新銀行東京の失敗からも明らかである。また、民間に自由に事業提案をさせた場合、それぞれの民間企業が設定するばらばらな前提条件に基づいて事業提案される可能性が高く、そのような提案の客観的な評価が困難であることも明らかだ。

削減率が使われる理由は、PFI-LCCの算定に必要なツールやデータが無いからといわれるが、国内の民間企業の業務改革で使われているものが活用可能である。そもそも、PFI手法とは、公共の見積額（PSC）を算出した従来の公共手法を見直し、同様の成果や結果を達成するために、民の創意・工夫による新たな手段や手法を提案競争させる仕組みである。民間企業が業務改善をする際には、外部の専門家や専門業者の創意・工夫を生かし

業者の提案コスト（PFI-LCC）は、各費用を推定し積み上げて算出するものとされており、算定根拠の明確化が求められている。つまり、どんなプロセスを見直しすればコスト削減できるかの根拠を求めているのである。これに対して、削減率を用いることは、プロセスの見直しの検討なしに、民間に自由に提案させてコスト削減しようとしていることを意味する。行政改革やPFIの指針に「民間の創意・工夫

を業務改善しているのだから、そのノウハウを活用すればよい。民間企業の業務改善とは、企業の将来価値を最大化するために全社一丸となつて必要な活動を行う状態に変えることである。そのためには、まず、具体的な業務改善手段や手法を検討する前に、企業の10年後のビジョンを明らかにした上でミッション・目的・目標等を明確に設定するか、または、ミッションを明確に設定した上で10年後のビジョンを達成するための目的・目標

を設定する。つまり、最初に最終的な到達地点を決めるのである。

このような目標を設定するには、現状分析からスタートする。機能構成図（DM）、機能別就業時間分析、コスト分析、PESTLE分析等のリスク分析によって現状を把握しなければ、一定の期限内に現状からどの程度改善するかを適切に設定できないからである。

現状が把握できたらSWOT分析によって将来の姿を示した上で、外部の民間ノウハウを適切に活用できる

ように結果仕様で事業者に対する要望を明らかにする。このように到達地点を明確に設定したうえで、外部の民間企業にヒアリングすれば、従来型の算定値（PSCに相当）と改善計画値（PFI-LCCに相当）の比較によってVFMが算定できる。

官も同様のツールを活用してこのような改善計画を設定すれば、PSCもPFI-LCCも根拠ある形で設定することが可能になり、根拠の無い削減率は不要になるはずだ。