

PFI 事業の需要予測における人間心理

黒川 白雲

【抄録】

PFI は施行後 14 年以上の歳月を経て、我が国における最も代表的な PPP 手法として定着した一方で、様々なトラブル事例が発生した結果、PFI 導入をめぐる課題や限界が表面化し、PFI 事業実施件数も低迷している。特に、PFI の失敗事例の典型が「需要リスク移転の失敗」である。本論文においては、「なぜ、PFI の需要予測に失敗するのか」を考察すると共に、PFI 事業自体に内在する「三つの罠」を指摘し、PFI 事業の適切なリスク・コントロールの手法を探る。

【キーワード】

PFI, PPP, 民営化, 民間活力, PFI 破綻, リスク管理, VFM, コンセッション, 近江八幡市民病院, タラソ福岡, スポパーク松森

はじめに

PFI (Private Finance Initiative) とは、PPP (Public-Private Partnership) の一種であり、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (以下、PFI 法)」に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う社会資本等の整備手法である。PFI はイギリスで発達を遂げて来た。イギリスでは、サッチャー政権が高いインフレと失業率からの脱却を目指し、「自治体が直接提供する行政サービスは、民間では実施不可能もしくは実施する意思のない業務に限るべき」という「小さな政府」をスローガンとして掲げ、公的部門の縮小とそれによる新たなビジネスチャンスを生み出すことによる経済成長が推進されて来た。そして、サッチャー首相の強力なリーダーシップの下で公共サービスの民間開放が進められ、国有企業の民営化、強制競争入札によるアウトソーシングと並び、PFI が導入された。以後、PFI を中心として、社会資本整備を民間に委ねる思想が世界に浸透していった。

日本においては、平成 9 年に政府の「緊急経済対策」の一環として PFI が着目され、平成 10 年に議員立法により「PFI 法案」が提出され、翌年、平成 11 年 7 月に PFI 法が制定された。平成 12 年 3 月には民間資金等活用事業推進委員会 (PFI 推進委員会) の議を経て、PFI の理念とその実現のための方法を示す「基本方針」が内閣総理大臣によって策定され、PFI 事業の枠組みが設定され、スタートした。

日本においては、PFI 導入のねらいが「緊急経済対策」であったこと、PFI 法が議員立法であり、短期間で法案が作成、提出されたものであったこと等に見られるように、PFI は制度設計上、「走りながら考える」という拙速な発想があった。このことは、その後、数

年置きに PFI 法の改正が行われていることから明らかである。PFI は本来、NPM (New Public Management) の視点から「公共」のあり方を抜本的に変える制度にもかかわらず、公共領域全体のあり方を見通した戦略的、長期的視点が練り込まれることなく、「まずは制度を走らせる」ことから始まっていったことが、日本型 PFI 特有の歪みを形成していることは否めない。

PFI 法制定時においては、PFI のメリットとして、(1)行政の効率化、スリム化に伴う行政コストの削減と財政再建、(2)民間のビジネスチャンス拡大に伴う経済の活性化、雇用創出、(3)民間のノウハウを活用したサービス水準の向上等が強調され、地方財政が逼迫化する中、多くの自治体が期待をもって受け止めるに至った。

しかし、PFI は施行後 14 年以上の歳月を経て、我が国における最も代表的な民活手法として定着しつつある一方で、様々なトラブル事例が生起し、PFI 事業のリスクが顕在化した結果、近年、PFI 導入実績が伸び悩む事態に至っている。

近年においては「PFI 神話の崩壊」を指摘する声も高まっている。例えば、尾林・入谷 (2009) は、「PFI 契約は、民間事業者と行政との関係が、決して単純なパートナーではなく、厳しい利害対立を有する存在であることを反映して、一方が利益をはかれば他方が損失を被るという複雑で膨大で困難な契約体系である。このような複雑な契約を締結していても、『官から民へ』で経費削減もサービス向上も実現できるという幻想がふりまかれているために、現場では行政と事業者との行き違いが多発しており、破綻や失敗が相次いでいる」と PFI のリスクを指摘している。

果たして、PFI 事業は三セクと同じく、経営破綻に繋がるリスクを内在しているのだろうか。それとも、現政権が「成長戦略」の主要施策の一つに「PPP/PFI の活用拡大」を掲げているように、新しい可能性を有しているのだろうか。PFI に関する見解が両極化する中、本稿においては、PFI の失敗事例に関する先行研究を参照しつつ、独自の研究として、PFI 事業における人間心理の視座から「三つの罫」について指摘したい。今後の PFI 議論に資することができれば幸いである。

1. 日本における PFI 事業の実施および応募者数の推移

1.1 日本における PFI 事業実施件数の減少

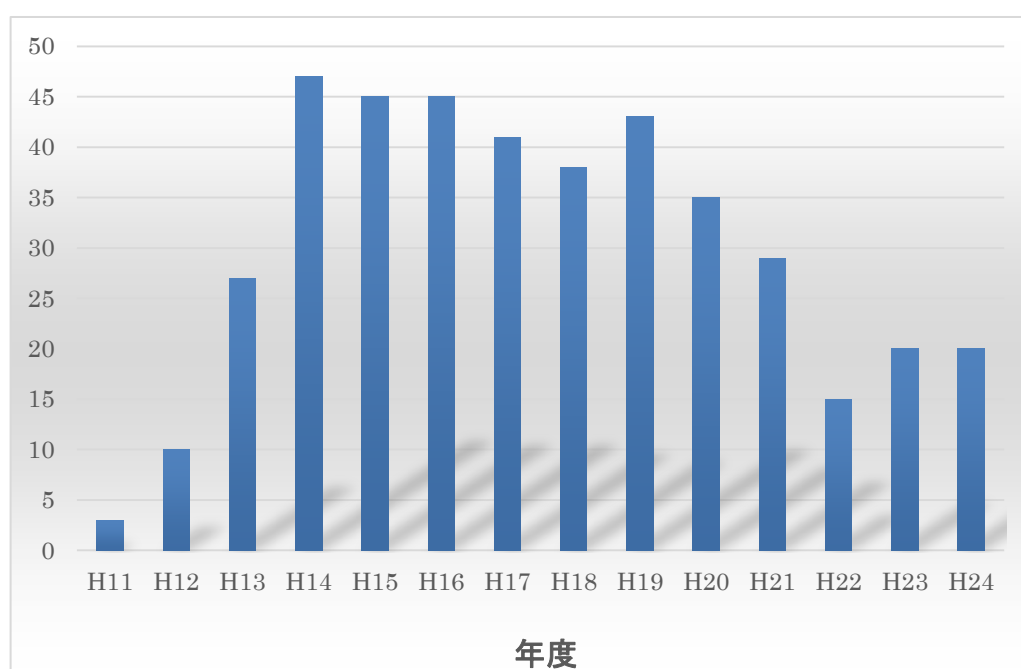
冒頭に述べたように、近年、失敗事例の続出や手続きの煩雑さ等に起因し、PFI 導入に消極的な自治体が増加しており、PFI 事業の実施件数には長期的な減少傾向が見られる(【図表 1】参照)。

PFI 事業の実施件数は長期的な減少傾向が見られる原因に関する調査研究として内閣府の調査¹が挙げられる。同調査によれば、PFI 導入可能性を検討したが、「当面 PFI 手法を

¹ 内閣府. (2004). 「平成 15 年度 PFI に関する全国自治体アンケート調査結果」. 内閣府民間資金等活用事業推進室

活用しない」、若しくは「しばらく様子をみたい」と回答した理由としては、「PFI に対する行政側の認識の不足」(889 団体、57%) が最も割合が多く、以下、「行政内の推進体制・環境の未整備」(776 団体、49%)、「周辺地域に民間事業者がいない」(437 団体、28%)、民間事業者の選定の難しさ」(435 団体、28%)、「住民の理解の不足」(377 団体、24%)、「民間事業者の認識の不足」(355 団体、23%) 等と続く。こうした PFI 導入環境の不備は小さな自治体において多く見られる一方で、PFI 導入に向けた体制整備が進んでいる人口 30 万人以上の自治体においては、「補助金に係る課題」、「従来より手続に時間が必要」、「契約書の作成の難しさ」、「公的施設管理等の規制制限」、「税制上の課題」等、PFI 制度自体が持つ手続きの煩雑さ、既成の制度との整合性の問題が指摘されており、PFI に関わる契約手続きの簡素化・円滑化が課題となっていることが分かる。

【図表 1】日本における PFI 事業実施件数（公表件数）の推移

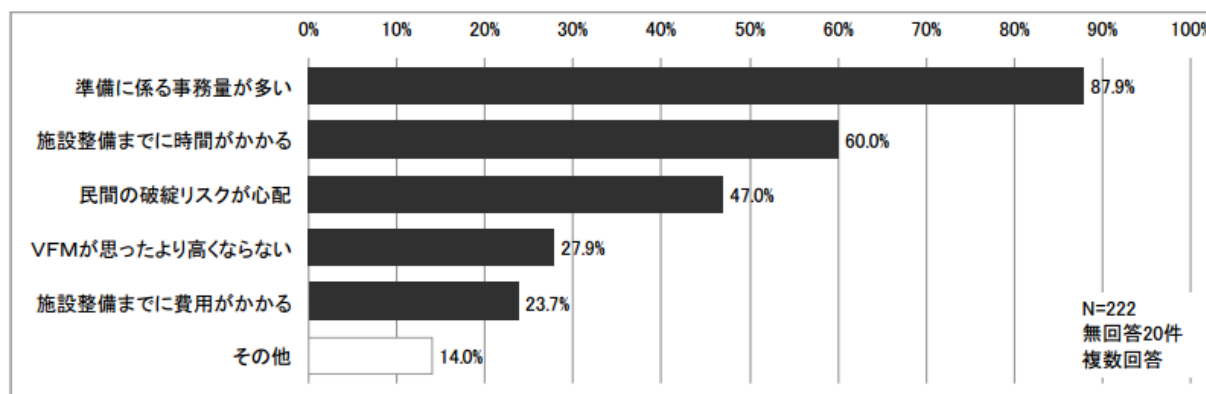


出典：『PFI の現状について』（平成 25 年 9 月、内閣府民間資金等活用事業推進室）のデータをもとに筆者作成

また、総務省地域力創造グループ地域振興室が平成 23 年に発表した「地方公共団体における PFI 実施状況調査報告書」における地方公共団体からのアンケートによれば、PFI の問題点として最も多く回答されているのは「準備に係る事務量が多い」ことで 87.9% を占めている。次いで、「施設整備までに費用がかかる」60.0%、「民間の破綻リスクが心配」47.0%、と続く。「その他」の回答内容では、「地元企業が参画しづらい」、「リスク分担が難しい」、「行政側の意図が伝わりにくい」、「民間の事務処理やサービスのレベルが思ったほど高くない」といった回答も見られた（【図表 2】参照）。こうした点からも、PFI 特有

の人件費や事務費用等の公共部門の間接的コスト、リスク管理や民間の破綻リスク等の問題が見えてくる。

【図表 2】日本における PFI 事業実施件数（公表件数）の推移



出典：「地方公共団体における PFI 実施状況調査報告書」（平成 23 年 12 月、総務省地域力創造グループ地域振興室）より

1.2 PFI 事業の民間側の応募者数の減少

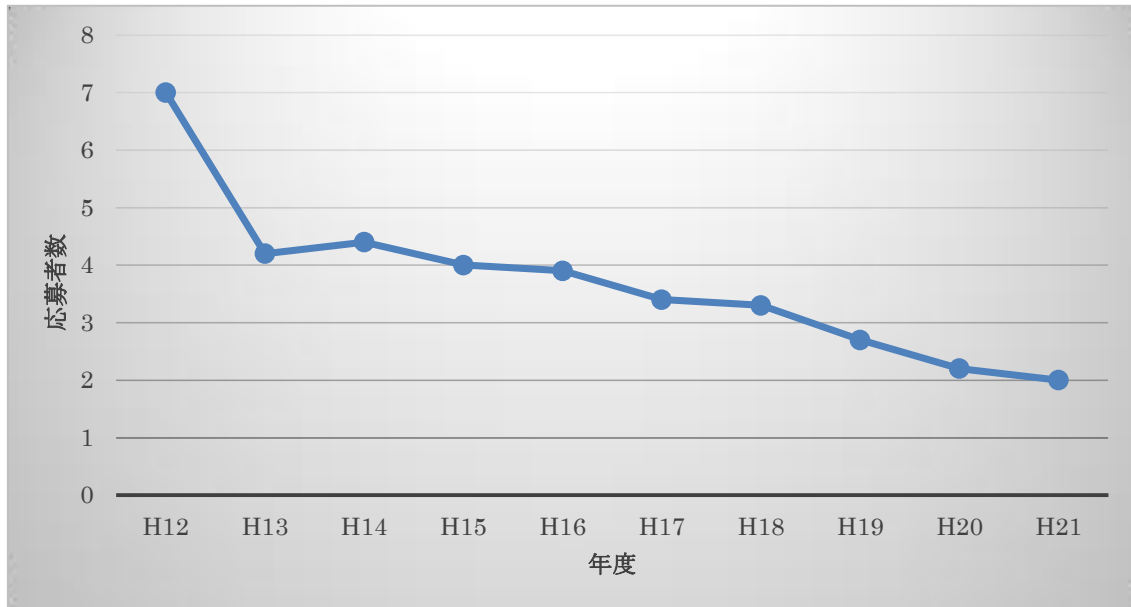
PFI 事業実施件数は、主に行政側の意欲に関わる問題が多いが、併せて民間側の PFI 事業に関する意識の推移を調査すると、PFI 事業の 1 件あたりの民間の応募者（グループ）数も減少傾向にあることが分かる（【図表 3】参照）。

内閣府は、こうした民間の応募者数が減少している原因について、多数の民間事業者が指名停止や営業停止の処分を受け、PFI 事業の応募要件を満たせない状態となったことや、一般的な公共事業と比較して、提案書の提出資料が膨大で、応募の際の負担が大きく、ハードルが高いこと、PFI 事業における民間事業者の創意工夫の発揮余地が少ないこと等が民間の参入意欲低下に繋がっていることを指摘している²。これは、PFI 事業の本来の目的である「民間のノウハウを活用したサービス水準の向上」という目標が形骸化し、PFI が単なる施設整備費を割賦払いするための手段となっている現状の一端を表しており、民間が十分に本来の能力を発揮できていないことが、民間側の参入意欲の低下に繋がっていると言える。

こうした PFI 事業の応募者数減少は、入札の競争性低下をもたらすこととなり、結果として、VFM（Value for Money）の低下や民間の創意工夫を活かす PFI の特徴を発現しにくくなる恐れがある。

² 内閣府．（2010）．「PFI に関する年次報告（平成 21 年度）」．内閣府民間資金等活用事業推進室．

【図表 3】PFI 事業の 1 件あたりの応募者（グループ）数の推移



出典：「PFI に関する年次報告（平成 21 年度）」（平成 22 年 9 月、内閣府民間資金等活用事業推進室）のデータをもとに筆者作成

このように近年、行政側、民間側共に、PFI への参加意欲の減衰が見られ、それが PFI 事業実施件数減少や PFI 事業の民間応募者数減少として顕著に表れている。こうした PFI への意欲・関心低下の要因の一つは、PFI 事業の失敗事例が続いたことにより、PFI 事業のリスクに対する認識が強まり、PFI が敬遠されて来たことにある。

また、PFI の失敗事例については、十分な分析・研究の蓄積がなく、そのため、PFI という制度そのものに問題があったのか、それとも当該事業に PFI 制度を適用したことが個別問題として不適合であったのか、あるいは PFI 導入以前に、当該事業自体に無理があったのか、などの論点が混同して論じられ、個別事例の失敗原因が明らかにされないまま、「PFI 制度そのものに問題がある」と受け止められている論説も見られる。

しかしながら、PFI 制度そのものに問題があると考えるのは早計で、まずもって、失敗事例の詳細な原因分析をもとにしなければ、生産的な議論が成り立たない。したがって、以下では、「なぜ日本で PFI が失敗してきたのか」について、具体的事例を取り上げつつ考察を行うこととする。

2. PFI 事業の失敗事例の分析

PFI 失敗事例においては、「需要予測の失敗」による民間の破綻リスクがある。これは、先に見た総務省地域力創造グループ地域振興室の「地方公共団体における PFI 実施状況調査報告書」においても、約半数の自治体が「民間の破綻リスクが心配」と回答しているこ

とからも分かるように、PFI の懸念材料の一つとなっている。

PFI 事業の「民間の破綻リスク」を重く見た総務省は、平成 17 年 10 月、「地方公共団体における PFI 事業について」と題する通達を地方公共団体に発信し、その中で、敢えて、「PFI 事業の実施の検討に当たっては、事前に適切な需要見通しを行うなど、事業自体の必要性を十分に検討するとともに、事業者選定段階においても、需要変動リスクが存在する事業又は大きな事業については、過大な需要見通しを前提とした事業提案でないか十分に審査すること」と、PFI 事業の導入にあたっては、「需要見通し」に関して十分に検討することを要請している。

実際、需要予測の失敗により破綻した PFI 事業は少なくない。主な事例は以下のとおりである（【図表 4】参照）。

【図表 4】需要予測の失敗により PFI 事業が破綻した主な事例

事業名称	発注者	主な受注者	総事業費	供用開始
福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業	福岡市	大木建設	11.9 億円	平成 14 年 (15 年間の BOT 方式)
ひびき灘コンテナターミナル PFI 事業	北九州市	PSA 社	非公表	平成 17 年 (25 年間の BOT 方式)
名古屋港ガーデン埠頭東地区臨海整備事業	名古屋港 管理組合	セラヴィ リゾート	52 億円	平成 17 年 (15 年間の BTO 方式他)
近江八幡市民病院整備運営事業	近江八幡 市	大林組	680 億円	平成 18 年 (30 年間の BOT 方式)

出典：発注元の行政資料のデータをもとに筆者作成

以下では、「近江八幡市民病院整備運営事業」と「タラソ福岡 PFI 事業」の事例を取り上げ、詳細な失敗原因の分析と考察を試みる。

2.1 事例 1：近江八幡市民病院整備運営事業

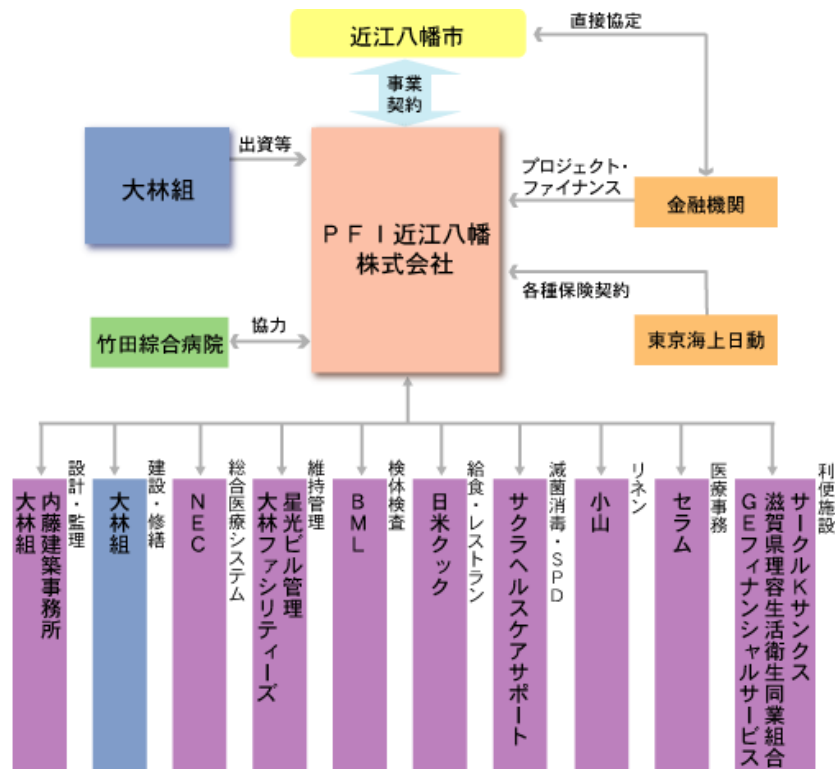
2.1.1 近江八幡市民病院整備運営事業の経緯

近江八幡市は PFI が制度化されてから早い時点で PFI の実施方針を策定し、「病院 PFI」を導入した。しかし、契約期間の満了を待たずして PFI 事業契約が解除され、自治体による直営事業に転換することとなった「需要リスク移転の失敗」の代表的事例である。

まず、平成 13 年に近江八幡市は、旧市民病院の老朽化に伴って、PFI 制度を活用した病院の移転、並びに新築を決定した。PFI の事業スキームを見ると、病院の根幹である医

療部分は近江八幡市が引き続き担い、病院の建設と維持管理、医療行為を除く周辺業務の運営を民間の PFI 事業者へ委託し、近江八幡市が約 30 年にわたってサービスの対価を払うというスキームが構築された（【図表 5】参照）。こうして、平成 15 年、近江八幡市は大林組が 100% 出資する SPC（特定目的会社）である「PFI 近江八幡」を PFI 事業者として選定し、SPC が施設の建設とその後の施設の維持管理を行うこととなり、総事業費約 680 億円に及ぶ事業期間 30 年間の BOT（Build Operate Transfer）事業が始まった。

【図表 5】近江八幡市民病院整備運営事業スキーム



出典：大林組ホームページ「近江八幡市民病院整備運営事業」より

http://www.obayashi.co.jp/service_and_technology/n_010detail05（2014 年 3 月 7 日参照）

こうした経緯をもって、近江八幡市民病院は平成 18 年に開院したが、患者数は入院・外来ともに計画を大きく下回り、平成 18 年度決算における損益計算書では約 3 億円の赤字、平成 19 年度予算においては約 24 億円の赤字が見込まれ、早くも平成 19 年度末には、約 8 億円の借金（一時借入金）が発生する見込みとなった。こうした借金は市民病院の開院以来ほとんど起こらなかった事態である。

更には、このまま赤字が続けば、平成 23～25 年度には資金不足額が約 50～70 億円に膨らみ、近江八幡市が財政健全化法上の財政再生団体に転落する水準に至った。こうした深刻な事態を受け、近江八幡市では第三者委員を含む「近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会」を立ち上げ、PFI 事業の再検討を行った。

2.1.2 経営破綻の背景

「近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会」は、平成 20 年 1 月に提出された「近江八幡市立総合医療センターのあり方に関する提言」において、「現在資金が不足している原因としては、当初平成 19 年度に予定していた旧病院跡地の売却が先送りになり、あてにしていた収入が発生しなかったことと、これまで病院経営は黒字でありながら地方公営企業の理念に沿った市の一般会計からの繰入金が増加しており、病院の新築に耐えうるだけの十分な内部留保を行ってこなかったことの影響が大きい、最大の理由としては、そもそも当初計画していた収入と支出の金額がそれぞれ相当高い水準であったにも関わらず、収入が見込みほど確保できず、支出だけが予定通りしっかりと発生してしまったという点が挙げられる。そしてこの『収入より多い支出』という関係はこのまま何の対策も採らなければ、今後継続的に想定される状況でもある。」と分析している。

すなわち、近江八幡市立総合医療センターの PFI 事業失敗の原因は、需要の見込みが甘く、収入より支出が多く、資金不足が急速に進んだということにある。そもそも、近江八幡市民病院の PFI 事業において、支出は長期契約で固定的に決まっているものの、収入は病院の業績次第という致命的な経営構造の欠陥があった。市が SPC に支払う金額は年間 15 億 4684 万円となっているが、旧病院時代の平成 17 年度の同支出項目は年間 6 億 6631 万円である。PFI を活用することにより、年間 9 億円近くもコストが増加しているが、こうしたコスト増に見合った分の収入の増加が無かったため、同事業において赤字が年々膨らむことは必至であった。

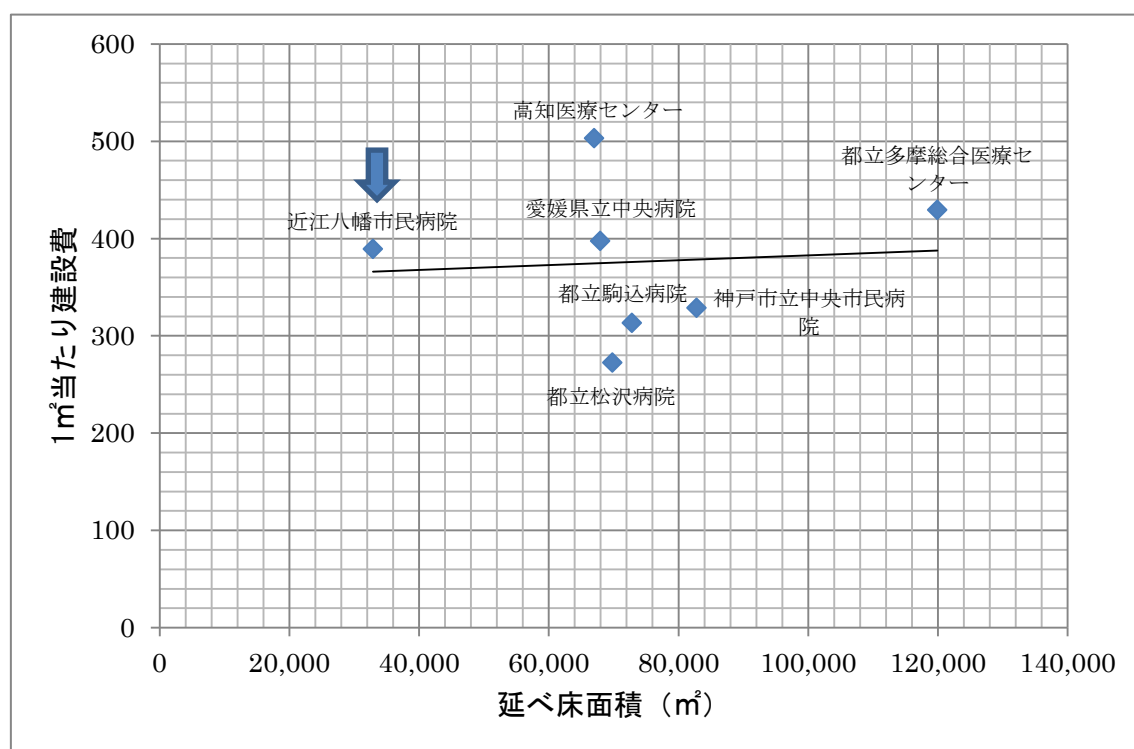
同委員会は、「近江八幡市は、企業体の経営を行う当事者としての自覚と能力を欠いた状態で、PFI 方式を前提とした新病院の建設を計画・実行したため、実際の経営を行ってはじめて病院の危機的な状況に気付いたとも考えられる。一部の職員は当初から病院経営計画の妥当性に疑問を抱いていた可能性があるが、PFI 推進派に対する遠慮のために言い出せなかったという状況があったということが推測される。PFI 計画時における以上の状況を鑑みると、PFI 事業の計画及び実施に当たり、計画を進めれば病院に多額の不良債務が発生し経営が破綻する可能性を多少なりとも意識しつつ、もし実際に破綻状態に陥っても、市の一般会計や金融機関からの資金調達により多分何とかかなるのではないかと安易な認識に基づき、PFI 計画を推し進めたものという疑念は払拭できない。」と述べ、同市の経営に対する認識の甘さを指摘している。

2.1.3 過大投資によるキャッシュ・フローの圧迫

近江八幡市立総合医療センター PFI 事業失敗の原因分析として、「豪華ホテル並みの建物」への批判も見られる。確かに、同センターの外観は高級ホテルを思わせるものがあり、豪華な内装も批判の対象とされて来た。しかし、この点について、佐野（2009）は、「今次

病院施設の建設単価をみると(中略)1㎡当たり 389 千円、1 床当たり 31.4 百万円であり、私的病院(平均: 1㎡当たり 236 千円、1 床当たり 14.3 百万円)や独立行政法人国立病院機構の定めた指針(1㎡当たり 250~300 千円)と比べれば高いとはいえ、公立病院(1㎡当たり 404~423 千円、1 床当たり 32 百万円)としては平均的であり、これまで実施方針の公表された PFI 病院(1㎡当たり: 361 千円、1 床当たり 33.4 百万円)と比べても、問題視するほど贅沢な施設内容とはなっていない。」と分析している(【図表 6】参照)。

【図表 6】PFI 病院の 1㎡当たり建設費の比較分析



出典: 佐野修久著「契約解除事例からみた病院 PFI 事業の課題」(2011)の「地方自治体における PFI 病院の建設単価と事業主体の財政状況」のデータをもとに筆者作成

むしろ、佐野(2009)は、「総額 676 億円、建設費だけでも 128 億円を投じた今次事業費は、近江八幡市の財政規模(標準財政規模: 137 億円)や財政的な余裕度(経常一般財源等から経常経費充当一般財源等を減じて試算した比較的自由に使える財源: 31 億円)に鑑みれば、他の PFI 病院と比較しても明らかに過大である」として、過大な設備投資が、償却・金利負担や借入金の返済といった形で収支やキャッシュ・フローを圧迫し、資金不足に陥った過程を指摘している。

このことについて、近江八幡市の正木仙治郎副市長は、「近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会」において、「今回新しい病院になるときに、要はこの病院会計と普通会計の方をセットで考えができていなかったと。PFI の是非云々以前に、それができて

いなかったというのが大きな問題かなというように思っております。」「普通会計と、この病院とをセットした財政シミュレーションも非常に甘かったなど、これは私ども反省をしている点でございます。」³と答えているように、財政計画における見積もりの甘さが根底にあったことが判明している。

2.1.4 固定的支出によるリスクの拡大

また、市のキャッシュ・フロー圧迫のもう一つの要因が、PFI 契約において、SPC に対して 30 年間という長期間に渡って固定的な支出を行う契約を行っていたことにある。市が SPC に支払う額は平成 19 年度で 27 億円、それ以降はほぼ二十数億円と固定的支出となっていた。開院後、外来患者数は想定約 6 割となり、9 割を超すと見積もられていた病床利用率も約 8 割程度にとどまったにもかかわらず、市の固定費支出が続いていた。また、市は起債しておらず、每期、SPC に金利 5%を支払う必要があり、金利負担が年間 3 億 6000 万円増えたことも大きい。

このように支払額が固定化された結果、SPC がサービスの質の向上や経営効率化に向けた努力に意欲が働かない構図になっていたことも問題点の一つである。これは PFI 本来の目的である「民間のノウハウを活用したサービス水準の向上」が機能していなかったことを意味している。こうした事業スキーム構築の失敗は、近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会が「本委員会における SPC（PFI 近江八幡株式会社）側の発言に、『経営の主体者はあくまでも病院側であり、（SPC が側では）これまで病院の経営計画については検討したことはない』という趣旨のものがあつた。これに関し、従来の公共事業等と比べた際の PFI 方式を選択する一般的な理由に、『民間ノウハウを活かした経営』を実現できるという点が挙げられるが、SPC 側は病院経営に対する意識は皆無であったことを自ら認めているとともに、PFI 制度が想定している理念からは程遠いという実態が明らかになつたと言つてよい。」⁴と述べていることから裏付けされる。

2.2 事例 2：福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業

2.2.1 福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業経営破綻の経緯

次に、「需要予測の失敗」による PFI 事業が破綻した事例として、「福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業（以下、「タラソ福岡 PFI 事業」）」の事例を取り上げる。まず、福岡市

³ 平成 19 年 12 月 4 日「近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会（第 1 回）」議事録より

⁴ 近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会「近江八幡市立総合医療センターのあり方に関する提言」（平成 20 年 1 月）より

の報告⁵をもとに、「タラソ福岡 PFI 事業」の経緯を振り返る。

福岡市はごみ焼却処理施設建設に際し、ごみ処理から生じる余熱を利用した市民の健康づくりのための施設を建設することとし、平成 11 年の PFI 法施行を受け、設計、建設、運営・維持管理を一括的な管理の中で行う民間事業者の参画が有効であると考え、タラソ福岡の整備を PFI 事業として実施することを決定した。続いて平成 12 年 5 月末に特定事業の選定と同時に公募要項を配布し、2 週間、応募者の受付を行った。同年 3 月 30 日の実施方針の公表から約 2 ヶ月、応募者受付期間が 2 週間であったこともあり、公募要項を受け取った 55 社のうち 2 グループしか応募がなく、これがその後の事業者選定の幅を狭めることとなった。

福岡市は、タラソテラピー施設利用者についてのデータ蓄積がなかったことから、潜在需要となりうるプール、フィットネスのデータを元に年間施設利用者数を 10 万人と見込んでいたが、最終的に福岡市が採用した大木建設を代表事業者とするグループ提案においては、一般のフィットネスクラブにおけるデータから利用数見込みを推計し、年間利用者数を 24.7 万人、年間総売上高を 4.4 億円と見込んでいた。

福岡市が支払うサービス料については、大木建設グループからの提案額(11.9 億円)は、もう一方の民間事業者からの提案額(16.9 億円)よりも低く、福岡市の設定した上限額(17 億円)からも大きく乖離していたが、福岡市は、提案額の下限を設定しておらず、同グループを優先交渉権者として選定し、契約に至った。

タラソ福岡は平成 14 年 4 月に開業したが、大木建設グループが事業提案時に想定していた利用者数見込み 24.7 万人に比べ、初年度利用者数は 10.9 万人と目標の半分にも到達しなかった。レストラン、ショップ等の付帯事業も不振で、事業提案時の総売上額見込み 4.4 億円に対して平成 15 年末決算は総売上額 2.1 億円と大きく下回り、約 6 千万円の損失を計上した。翌年の総売上額も 2.2 億円と伸び悩み、決算で 1 億円以上の損失を計上し、債務超過に陥った。

福岡市は、タラソ福岡が財務面で事業継続が危険と報告を受けた後も、事業継続に対する準備に着手していなかった。その結果、平成 16 年 4 月には大木建設が民事再生手続きを開始し、支援続行が期待できなくなり、福岡市の支援もなかったため、平成 16 年 11 月末をもって同施設が閉鎖された。その後、新たな民間事業者が事業のスキームを引き継ぎ、4 ヶ月間のサービス中断を経て、平成 17 年 4 月に再開された。行政としては、公共施設のサービス中断は決してあってはならないことであり、福岡市の打つ手が後手に回ったことは明らかである。

⁵ 福岡市 PFI 事業推進委員会「タラソ福岡の経営破綻に関する調査検討報告書：タラソ福岡の経営破綻を越えて～PFI 事業の適正な推進のために～」(平成 17 年 5 月)

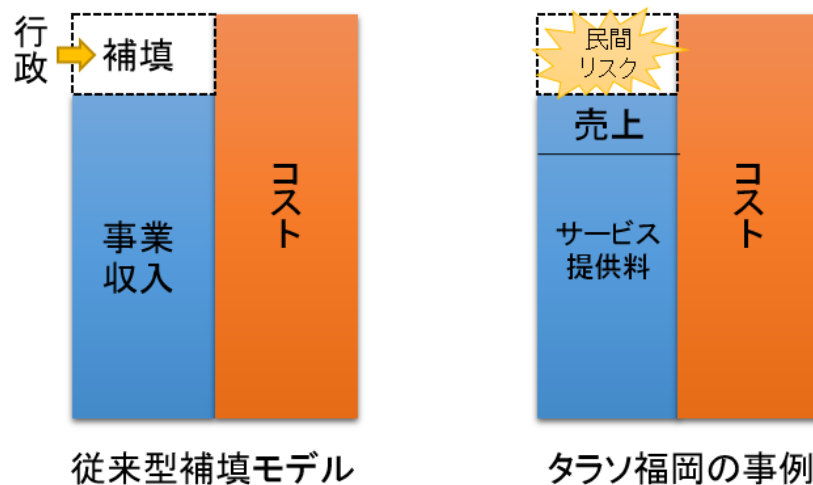
2.2.2 経営破綻の背景

以上、タラソ福岡の経営破綻の経緯を見て来たが、タラソ福岡の経営破綻の背景としては、以下の4つの要因の複合的原因があると分析される。

(1) 過度に民間に需要リスクを負わせるスキーム

本事業においては、民間事業者が負う需要リスクのウェイトが民間事業者の提案するサービス提供料の価格に連動するスキームであったため、民間が楽観的な予測を立てれば立てるほど、サービス購入料が連動して減少し、民間事業者のリスクが増加するスキームが構築されていた。かつて、三セクに対して、自治体が赤字補填を続け、自治体と企業のリスク分散が曖昧になり、財政赤字が拡大すると共に、企業側の経営努力を低下させる「ソフトバジェット」問題が発生した。こうした教訓から、PFI 制度においては、官民の厳密なリスク配分を明確にした契約が行われ、「民間へのリスク移転」がなされることが前提となったが、これは同時に民間の破綻リスクの増加を意味している。（【図表7】参照）。

【図表7】タラソ福岡の民間リスクの概念図



特に、タラソ福岡 PFI 事業は、過度に民間に需要リスクを追わせるスキームとなっていた。このことについて、福岡市（2002）は「タラソ福岡が経営破綻したのは、まず大木建設グループが福岡市の設定したサービス提供額の上限に対して大幅に低い価格での提案を行い、同グループが自ら大きな需要リスクを負うこととなったこと、次にそのような提案を行いうる環境を福岡市が設定し、実際にそれを選定するに至ったことという二つの側面から捉えることができる。これは、福岡市がタラソ福岡事業において採用した事業スキームが『民間事業者が負う需要リスクの割合が民間事業者の提案するサービス提供料の価格に連動して変動するスキームである』という点で特徴的であったことによる」と指摘している。

(2) 民間事業者の需要リスクに対する認識の不足

PFI 事業破綻の第二の要因は「民間事業者の需要リスクに対する認識の不足」にあった。上述のように、民間事業者が自ら負うリスクを自己の判断で決定するスキームとなっていた以上、民間事業者は自らの提案に応じたリスクに対する判断能力、及びリスク処理能力が必要であった。しかし、SPC の筆頭である大木グループは建設会社であり、健康施設運営のプロではなかったために、需要予測において、安易にフィットネスクラブにおけるデータを利用した需要予測を行い、極めて楽観的な予測を立てた。実際、大木グループの提案における年間利用者見込みは 24.7 万人となっており、市の当初見込みの約 2.5 倍となっていた。初年度利用者実績 10.9 万人に鑑みるに、市の当初見込みはほぼ正確であったが、大木グループの見込みは極めて楽観的なものであったことは明白である（【図表 8 参照】）。

福岡市（2002）は、「マーケットを熟知した民間事業者であれば応募しないスキームであった可能性もある」「施設容量から見て、利用者数 24.7 万人は事実上達成困難な見込みであった」と分析しているように、大木グループは十分に事業の性質やマーケットを認識していなかった可能性が高い。

【図表 8】 需要者の予測と実績

	市の当初見込み	大木グループ提案	初年度実績
利用者数	10 万人	24.7 万人	10.9 万人
サービス購入料（総額）	17 億円	11.9 億円	※

※福岡市がサービス購入料を総額 11.9 億円（15 年間を通じて四半期毎に約 2,000 万円ずつ）支払う内容で契約がなされた。

(3) 自治体側の需要リスクに対する認識の不足

上述のスキームにおいては、市は民間事業者の提案の実現可能性や継続可能性について、事業者のリスク処理能力とあわせて客観的にチェックする必要があった。しかし、福岡市は利用者数の見込みを 10 万人と予測していたにもかかわらず、民間事業者がその 2.5 倍の利用者を見込み、過大な需要リスクを負う事業提案を採用した点において、需要リスクに対する意識が欠落していたと言える。

このことについて、福岡市（2002）は、「タラソ福岡の経営破綻は、民間事業者が自らに過大な需要リスクを負わせる提案が可能であった点において、事業スキームを採用した福岡市においても、需要リスクに対する理解が不足していたといえる。」「（福岡市は）提案の実現可能性や継続性について事業者のリスク処理能力とあわせて客観的な審査を行う方法及び基準が設定できなかった。」「需要リスクを民間事業者に過大に課すことは、結果として事業者の経営破綻リスクを高め、事業者の経営破綻に伴う様々な費用が発生する可能性が高まるとの認識が不足していた。」と分析し、福岡市の需要リスクに対する認識の不足を認めている。

(4) 官民対話の不足

今回のタラソ福岡の契約に至る事業者選定スケジュールにおいては、応募期間が 2 週間しかなかったことから明らかなように、極めて拙速なものがあつた。福岡市 (2002) は、「福岡市はタラソ福岡事業において、実施方針の公表から契約締結までを 1 年間で行うスケジュールとした。しかし、公募期間や契約交渉期間が十分でなく、議会開会時期や施設開業までの期間による制約も受けたが、スケジュールの見直しを行わなかった。特に応募期間が 2 週間しかなく、公募要項を受け取った 55 社のうち 2 グループしか応募がなかったことは問題であつた。応募期間において、民間事業者は必ずしも完全な提案書を作成することは求められなかったが、事業計画内容の検討、金融機関との協議、コンソーシアム内部の意見調整等、様々な作業を行う必要があるが、民間事業者が応募の決断を行うに足る十分な分析を行う期間としては短かつたと考える。」と分析している。

こうした福岡市の拙速な姿勢は、ごみ焼却処理施設建設とも絡めた施設供用時期にとらわれ、時間的余裕がなかったことが原因だと分析されている。結果を急ぎ、「官民対話」が不十分なまま、拙速に契約に至ったことは、官民共に需要リスクについて検討する余裕が無かつたことを意味している。

3. PFI 事業の需要予測失敗事例に見る人間心理

以上、「需要予測の失敗」によって PFI 事業が破綻した事例として、「近江八幡市民病院整備運営事業」と「タラソ福岡 PFI 事業」を取り上げ、その背景等について整理した。

両事例に関しては、人間心理の視座から、「VFM 効率化の罨」、「責任分担明確化の罨」、「民間提案尊重の罨」という「三つの罨」があつたと筆者は考えている。

「VFM 効率化」、「責任分担明確化」、「民間提案尊重」の三点は、従来、PFI の長所として挙げられて来たものであるが、これらが人間心理の働きによって「需要予測の失敗」の原因へと転化する可能性をも同時に含むことを以下に示す。

3.1 VFM 効率化の罨

PFI 導入により、行政の効率化やスリム化に伴う行政コストの削減と財政再建を進めていくことは PFI 制度導入の主旨の一つであり、PFI 事業を進めていく上での各プロセスにおいて効率化が追求されることは当然のことである。しかし、PFI における「効率化の追求」が「需要予測の失敗」をもたらすことがある。

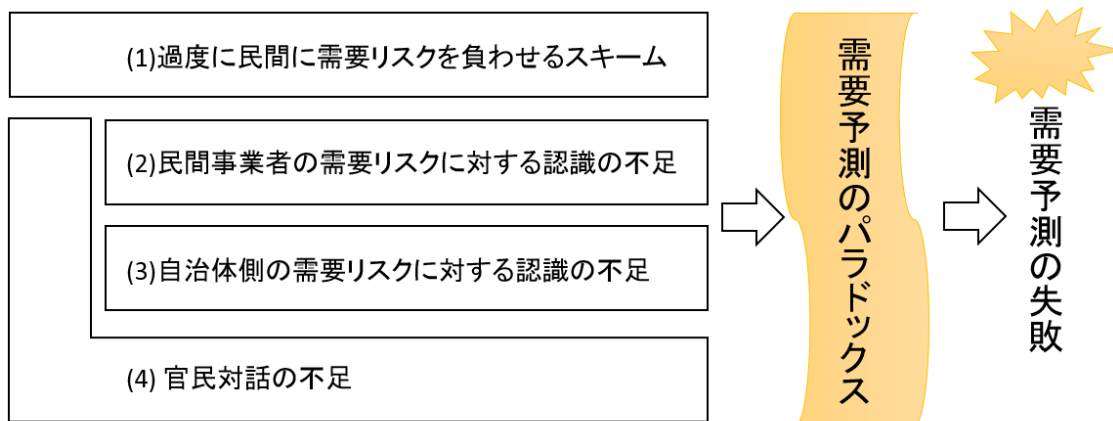
太下 (2007) は、イギリスの王立武具博物館 PFI 事業の失敗を事例として、「需要リスクを PFI 事業者に対して全面的に移転した場合において、需要リスクに関して現実的な評価のできる民間事業者は応札しない、またはより確実に低めの VFM を提示するために競争力を欠くことから、結果として、事業リスクに甘い事業者が選定されてしまうという『需

要リスク移転のパラドックス』が生じる」と指摘している。特に、「新設の施設においてサービス購入型の PFI 事業を実施する場合は、過去の運営実績（入館者数等）が存在しないため、予測と実績が乖離する可能性もより高く、需要リスクが顕在化する懸念も高い」と述べている。

また、太下（2007）はタラソ福岡 PFI 事業における福岡市の失敗について、「タラソ福岡の事例においても、『需要リスクのパラドックス』が発生していたものと推測される。すなわち、需要リスクを PFI 事業者に対して全面的に移転した場合において、需要リスクに関して現実的な評価のできる民間事業者は応札しない、または、より確実で低めの VFM を呈示するために競争力を欠くことから、結果として、事業リスクに甘い事業者が選定してしまう」と述べている。

すなわち、タラソ福岡の失敗事例は、という 4－2．に掲げた 4 つの要因が重なった上で、「需要リスクのパラドックス」が発生し、「事業リスクに甘い事業者が選定してしまう」結果となったと分析される（【図表 9】参照）。

【図表 9】タラソ福岡 PFI 事業における「需要リスクのパラドックス」



PFI 事業においては、VFM (Value For Money) という明確な判断基準を使用している。VFM とは「PFI 事業における最も重要な概念の一つで、支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給するという考え方」⁶であり、PFI 事業の中核である。タラソ福岡の事業提案においては、福岡市はサービス購入料を当初、17 億円と見込んでいたが、大木グループは 11.8 億円を提示したため、VFM が当初よりも 5 億円以上も増加する同グループの提案が選定された。

しかし、事業が中断すれば VFM は無に帰すことを鑑みれば、単純に受注価格が低いだけではなく、「リスクがコストとして跳ね返ってくる」という観点が不可欠である。福岡市においては、VFM の段階において、リスクに対する認識が不十分であったため、「需要予

⁶ 内閣府ホームページ「PFI 導入の手引」より
http://www8.cao.go.jp/pfi/tebiki/kiso/kiso13_01.html (2014 年 3 月 7 日参照)

測のパラドックス」に陥ったと見られる。VFM の試算段階や PFI 導入可能性調査段階において、リスクに対する十分な検討が必要である。

3.2 責任分担明確化の罍

かつて民活手法として第三セクターが主流の時代においては、官民の適切な責任分担やリスク分担が契約によって事前に明確化されることはなく、それが官民の慣れ合いや民間事業者の経営努力の低下、赤字補填による追加支出等、いわゆる「ソフトバジェット問題」が発生し、第三セクターが経営破綻をもたらす誘引となった。

こうした三セクにおける日本特有の曖昧な契約を反省し、PFI 制度においては、三セクの反省や教訓を十分に踏まえた上で、官民の間の適切な責任分担、リスク分担を契約によって明確化することとなった。PFI の契約においては、建設から運営終了に至るまでの全ての期間のリスクを契約書に盛り込み、リスク発生時に責任の所在を明確化することが PFI 制度の優れた特色となっていることは明白である。

福岡市のタラソ福岡 PFI 事業においては、「利用者減少」を含む需要リスクについては、民間事業者がリスクを負う形となっていた（【図表 10】参照）。

【図表 10】タラソ福岡 PFI 事業におけるリスク分担表

リスクの種類	リスクの内容	リスク負担者	
		福岡市	事業者
利用者減少	競合施設の増加や施設陳腐化等による利用者減少		○
利用者の事故	施設利用者の事故等		○
計画変更	市の指示による事業内容の変更	○	
電力供給リスク	施設内で使用する電力の供給リスク	○	
維持管理費増加	仕様の変更等、市の指示による維持管理費用の増加	○	
維持管理費増加	上記以外の要因による維持管理費用の増加		○
施設損傷	事故・火災による施設の損傷リスク		○
性能	サービス水準の未達		○
海水の確保	施設で使用する海水の確保		○
海水の水質	不可抗力による海水の質の悪化	○	○

※福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業リスク分担表より、運営・維持管理段階のものを筆者が抽出した。

その結果、福岡市は同施設の運営とは距離を取っていたことが福岡市（2002）からも読み取れる。福岡市（2002）は、同施設が福岡市に対して、経営改善のためのリニューアルに向けた事業内容変更を求めた際、「福岡市は同社の経営改善の取り組みは事業契約において同社が負担することとした運営リスクに係る項目であり、サービス提供内容の変更を伴わなければその内容に関与すべきではないと考え、このリニューアルによる収支改善の実現可能性について検討しなかった」と指摘している。福岡市は同施設が深刻な経営危機に陥っていることを知りながら、積極的に経営改善に関与しなかったことが事業中断の一因となったことは否めない。

そもそも PFI 事業といえども行政が提供する公共サービスの一環であり、公共サービスの提供手法として民間活力を活用しているに過ぎない。公共施設の運営を継続し、住民サービスを維持する最終責任は行政側にあることは言うまでもない。これは PFI と完全な「民営化」との違いである。この点、福岡市側は十分な責任意識を有していたとは言えない。

このように、「リスクの責任分担」は民間の経営努力に対するモチベーション向上をもたらすが、それが同時に行政の責任意識の低下をもたらす陥穽を「責任分担明確化の罠」と称することとする。行政は PFI 事業が継続することに対して、最終的な責任があることを忘れることなく、事業スキーム構築から SPC の運営状況や財政状況のモニタリングに至るまで十分な配慮を怠ってはならない。

3.3 民間提案尊重の罠

PFI においては「民間事業者の参入意欲の向上」、並びに「民間の経営ノウハウの積極的活用」という観点から、民間提案を積極的に活用する姿勢が求められており、民間提案が VFM の向上やサービスの向上をもたらすことは言うまでもない。

しかしながら、PFI 事業においては民間提案を尊重する余り、民間提案について十分な検証が行われないまま採用し、事業失敗に繋がる事例が見られる。こうした事態を「民間提案尊重の罠」と称することとする。

タラソ福岡がなぜ、民間事業者が自ら過度な需要リスクを負う提案を容認することになった理由として、福岡市（2002）は「需要リスクに関連して、利用者数、料金収入及び単価の考え方について、一部の委員から安定性の面を不安視する声もあった。しかし、福岡市は、提案を行った民間事業者からの主観的な説明を受けたのみで、この説明を客観的に判断するための資料要求や追加調査を行わず、福岡市が事業可能性調査段階で得た利用者予測等の資料との比較も行わなかった。」と分析している。すなわち、福岡市は民間の提案を鵜呑みにし、同提案を分析するための追加調査をしなかったことが「需要予測失敗」の要因となっていたことが分かる。

民間提案を十分に尊重する形で進められた PFI 事業においてトラブルが発生した事例として、仙台市の PFI 事業である「松森工場関連市民利用施設事業（以下、「スポパーク松森 PFI 事業」）の天井落下事故を挙げることができる。

仙台市は、松森工場のごみの焼却に伴って発生する余熱を有効利用した施設を整備すると共に、健康を増進させる活動ができる施設や、緑地空間の整備を行うことにより、市民に健康増進と交流機能の場を提供することを目的に、施設整備・運営を PFI 事業（BOT 方式）にて行い、地元企業で構成されたグループが落札した。施設の内容は、温水プールや温浴施設、フットサルコート等となっている。

同事業は集客的機能の高い施設であり、最大限に民間のノウハウを発揮させるべく、民間事業者が施設を所有する BOT 方式を活用し、民間事業者が自発的に事業をより良くしていこうと努力する動機付けを行った。当初は、施設内容を詳細に規定していたが、民間のノウハウの発揮を更に促すために、民間事業者との意見交換を行い、また、運営プログラムや民間収益施設などに関しても民間事業者が提案する形を取り、民間提案を受け入れる形で施設の設計、建設、運営が進められた。

平成 17 年 5 月、スポパーク松森の運営が開始されたが、運営開始直後の平成 17 年 8 月 16 日に宮城県沖を震源とする震度 5 強の地震が発生し、「スポパーク松森」の屋内温水プール天井の約 9 割が崩落し、負傷者数 35 名（重傷 2 名、中等症 1 名、軽症 132 名）という、痛ましい事故が発生した。

8 月 16 日から 17 日に、国土交通省が事故原因調査を行ったが、崩壊したプール天井はホタテ貝状の不整形な平面で、吊り天井タイプとなっていた。しかし、国土交通省が大型吊り天井については「斜めの振れ止め」の設置を指導していたにもかかわらず、同施設には設置されていなかったことが判明した。このことについて、国土技術政策総合研究所

（2002）は「スポパーク松森では、天井落下というリスクを市も事業者も事前に明確には認識できなかったことが、事故を招いた大きな要因であると言える。PFI という事業手法を採用した結果、斬新なデザインではあるが、公共事業として自ら行った場合には積極的に採用しないであろう『ホタテ貝状という不整形な形状』となった。従来の公共建築物とは相当程度異なる特徴があり、施工の難度を増加する要因も加わることによる天井落下の危険性、さらにはその発生時の影響などを事業の関係者が明確に認識していたら、対応は変わっていたはずである。」として、仙台市の吊り天井に対するリスク認識の甘さを指摘している。

また、国土技術政策総合研究所（2002）は、施工者が作成した内装工事施工計画書においては、「斜めの振れ止めは、天井のふところが大きい場合に要所に入れる」とされ、振れ止めの概略図が明記されていたにもかかわらず、現場調査においては斜めの振れ止めを確認することは出来ず、仕様どおりの施工が行われていなかったこと、工事監理においても、斜めの振れ止めが設置されているかどうかチェックしておらず、建築士の工事監理が適切に行われなかったことを指摘している。

こうした設計、成功、工事監理の責任について、仙台市は「スポパーク松森の PFI 契約では、事業者（PFI 事業実施のために設立される会社である、SPC を指す。）が『施設等の設計に関する一切の責任を負担する』ことと定められている」⁷として、一義的責任は民間事業者にあるとのスタンスを取って来た。

しかし、本事業について検証を行った「PFI 方式による公共サービスの安全性確保に関する検討委員会」（仙台市が設置した外部有識者を中心とする検討委員会）は報告書⁸において、「PFI 事業といえども市が提供する公共サービスの一環であることに変わりはなく、市民に対する最終的な責任は市が持つものである。」、「実際に設計・施工・維持管理・運営を行なうのは事業者になるが、市は事業の基本的な仕組みを構築し、事業者を公募・選定し、事業者の業務履行状況を監視するなど、様々な方法によって、事業の初期段階から事業が終了するまで、安全性を始めとする公共サービスの必要な水準が確保されるよう、事業を適切に管理する責任を負っている。」、「残念ながら、スポパーク松森においてはこの安全システムが適切に機能しなかったものと判断することができる。」と指摘している。

同委員会が「PFI 事業といえども市が提供する公共サービスの一環であることに変わりはなく、市民に対する最終的な責任は市が持つものである。」という認識は PFI 事業において、極めて重要である。確かに、仙台市が述べているように、契約上は、一義的責任は民間事業者にはあることは事実であるが、公共施設である以上、市が最終的責任を有していることに変わりはない。しかし、本事業においては、前節の指摘した「責任分担明確化の罫」が働き、「安全性を始めとする公共サービスの必要な水準が確保されるよう、事業を適切に管理する責任」について、市が十分に認識していなかったことは問題である。

同時に、「民間事業者の提案」を重視することを謳った本事業が、「斬新なデザインではあるが、公共事業として自ら行った場合には積極的に採用しないであろう」ホタテ貝状の吊り天井を採用し、痛ましい事故を引き起こした。スポパーク松森 PFI 事業において、民間事業者の提案に対する客観的な分析が行われていなかったことは、タラソ福岡 PFI 事業の民間提案受け入れと同様の「民間提案尊重の罫」が働いたものと見られる。

4. PFI 事業のリスク・コントロール強化に向けて

以上、PFI 事業が破綻した事例として、「近江八幡市民病院整備運営事業」「タラソ福岡 PFI 事業」「スポパーク松森 PFI 事業」等の事例を取り上げつつ、PFI には「VFM 効率化の罫」、「責任分担明確化の罫」、「民間提案尊重の罫」という「三つの罫」が内在していることについて指摘した。PFI は 10 年以上に亘る運用の過程において、多様なリスクが内

⁷ 仙台市「PFI 方式による公共サービスの 安全性確保に関する検討委員会—中間報告—」（平成 17 年 12 月）

⁸ 仙台市「PFI 方式による公共サービスの安全性確保に関する調査検討報告書」（平成 18 年 3 月）

在していることが明確化すると共に、実際に予期せぬ事態が次々と顕在化して来たことにより、PFI のあり方自体が問われて来ている。

PFI は民間のノウハウや民間資金の活用等することにより、従来の公共事業以上に効率的にサービスを提供することを可能とする公民連携の知恵が結集した優れた制度の一つであることは間違いない。今後、PFI 事業を更に展開していくためには、PFI 事業自体に内在する「三つの罠」について検討する必要があると考える。

これら「三つの罠」が発生する根本原因は、PFI 自体が「目的」と化していることにある。PFI は効率的な行政運営と公共サービスの向上をもたらす行財政運営手法の一つに過ぎない。しかしながら、初期の先進自治体に見られるように、PFI 導入自体が自己目的化されると、本来の目的である公共サービスの質が低下するばかりでなく、事業が過剰なリスクを抱えることとなる。VFM 自体も、「限定された予算内で、最高のサービスを提供する」ことが目的であったが、VFM の数値自体にとらわれると、上述したように需要予測の失敗に陥るパラドックスが発生する。

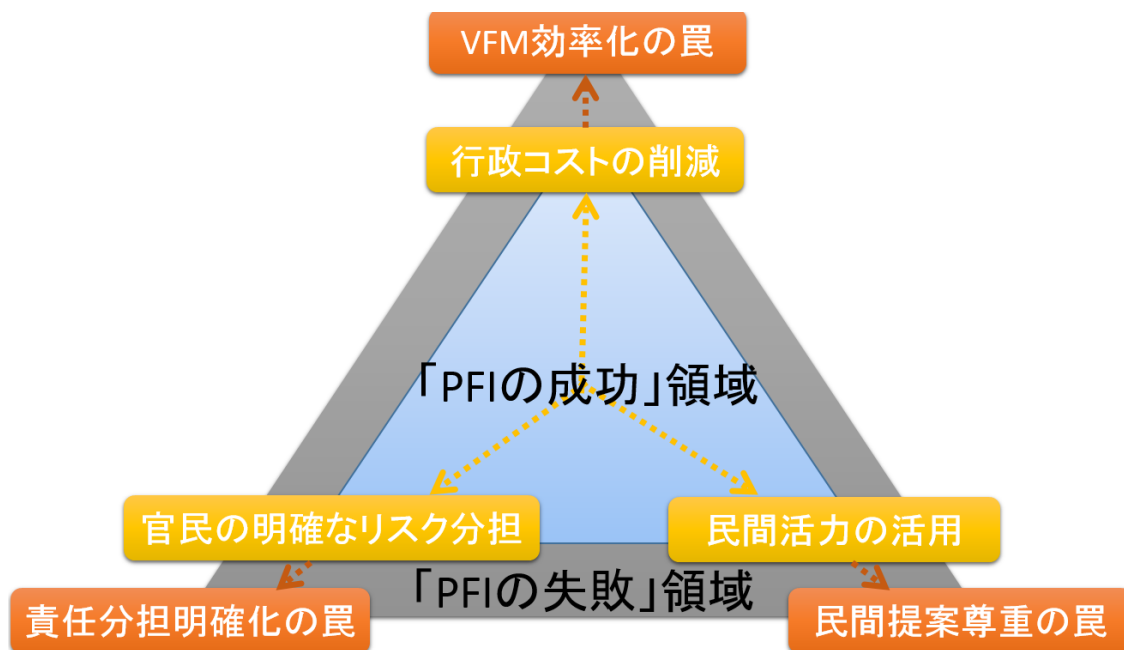
また、文化的サービス機関としての図書館、博物館においては、例えば、開館後、半年間で来館者数 50 万人を突破した佐賀県武雄市の「武雄市図書館」においては、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）を指定管理者とし、開館時間を 1 日 4 時間延長したり、図書カードに T ポイントカードを導入したり、スターバックスカフェを併設する等、民間提案を活用した成功事例と見られている。しかし、行政コストの削減や集客に成功しつつも、商業エリアを主要部分に導入したことにより図書館本来の機能を損なっているという指摘や、経費節減が目的化したため、勤務態勢が短時間のシフト制になりがちでベテラン専門職を確保しづらいという指摘も出ている。PFI 事業においても、「何が PFI 事業の目的であるか」という観点から乖離すると、付加価値を低減やリスクの顕在化を誘引しかねない。

このように、PFI 事業の長所である「行政コストの削減」、「官民の明確なリスク分担」、「民間活力の活用」等の追求は問題ないが、それぞれが自己目的化すると「合成の誤謬」が発生し、「VFM 効率化の罠」、「責任分担明確化の罠」、「民間提案尊重の罠」という「三つの罠」が発生し、「需要予測の失敗」や「PFI の失敗」をもたらすこととなる（次頁【図表 11】参照）。

このように「PFI の自己目的化」が「三つの罠」をもたらすのであり、更に人間心理の視点から言及するならば、「行政の責任回避」、「セクショナリズム」、「事なかれ主義」等の行政文化も遠因として存在していることも指摘しておきたい。

平成 23 年に PFI 法が改正され、「公共施設等運営権」が新たに創設されたことにより、「コンセッション方式（公共施設等運営権制度）」の採用が可能となったが、同時に、コンセッション方式においては、従来型の PFI よりも事業範囲が拡大し、自由度が増すと共に、需要リスクが更に高まるため、ますます PFI 事業のリスク・コントロールを十分に配慮していくことが肝要である。

【図表 1 1】「三つの罫」と「PFI の失敗」に関する概念図



現在、日本型 PFI は停滞期を迎えている。これまで、日本型 PFI は「走りながら考える」というスタンスの下に、試行錯誤が続けられて来たが、今こそ、次々と発生する PFI の課題に対し、人間心理的視座も含め、PFI のあり方を根本から問うていく必要があると言える。

参考文献

- 池田将明 (2009) : 破綻事例に見る日本型 PFI の課題に関する一考察. 土木学会年次学術講演会講演概要集. ROMBUNNO.VI-222
- 太下義之 (2007) : PFI における「需要リスク移転のパラドックス」を巡る考察～PFI 失敗事例に学ぶ、PPP 成功のポイント. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「季刊 政策・経営研究」2007 Vol.2
- 小簀寛、児嶋浩太郎、松田洋介 (2004) : PFI 事業の光と影～タラソ福岡を例として. ISFJ2004 政策フォーラム発表論文
- 近江八幡市 (2008) : 近江八幡市立総合医療センターのあり方に関する提言. 近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会
- 近江八幡市立総合医療センター (2006) : PFI 方式による新しい病院づくりへのこころみ. 毎日新聞社出版局
- 尾林芳匡、入谷貴夫編 (2009) : PFI 神話の崩壊. 自治体研究社
- 川口和英 (2009) : 公共事業—必要と無駄の境界線. ぎょうせい
- 熊谷弘志 (2007) : 脱「日本版 PFI のススメ」. 日刊建設工業新聞社

- 国土技術政策総合研究所 (2002) : スポパーク松森における天井落下事故調査報告の概要
佐野修久 (2011) : 契約解除事例からみた病院 PFI 事業の課題, 年報 公共政策学, 57-79
頁
- 仙台市 (2002) : PFI 方式による公共サービスの 安全性確保に関する検討委員会—中間報告—
- 仙台市 (2003) : PFI 方式による公共サービスの安全性確保に関する調査検討報告書, PFI
方式による公共サービスの安全性確保に関する検討委員会
- 総務省 (2011) : 地方公共団体における PFI 実施状況調査報告書, 総務省地域力創造グループ地域振興室
- 高橋祥次 (2009) : 医療機関における PFI 事業について, 立教経済学研究, 第 63 巻第 1
号 2009 年 7 月
- 立岡浩編 (2006) : 公民パートナーシップの政策とマネジメント, ひつじ書房
- 内閣府 (2004) : 平成 15 年度 PFI に関する全国自治体アンケート調査結果, 内閣府民間
資金等活用事業推進室
- (2010) : PFI に関する年次報告 (平成 21 年度), 内閣府民間資金等活用事業推進室
- (2013) : PFI の現状について, 内閣府民間資金等活用事業推進室
- (2013) : PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン, 内閣府民間資金等
活用事業推進室
- 根本祐二 (2011) : PPP 研究の枠組みについての考察(2) 第 2 号, 東洋大学 PPP 研究セン
ター紀要, 4-20 頁
- 福岡市 (2002) : 「タラソ福岡の経営破綻に関する調査検討報告書: タラソ福岡の経営破綻
を越えて〜PFI 事業の適正な推進のために〜」, 福岡市 PFI 事業推進委員会
- 堀田真理 (2010) : わが国における病院 PFI をめぐる現状と課題, 東洋大学 経営論集第
75 号 (2010 年 3 月), 148-172 頁

Human psychology of the projection of demand in the PFI projects

Hakuun KUROKAWA

Abstract

While PFI becomes established as the most typical method of PPP in Japan after more than fourteen years passed since its implementation, as the result of occurrence of varied instances of troubles, the problem and limitation associated with introducing PFI come to the surface and the number of implementation of the PFI project is diminishing. Especially, the typical case of PFI's failure is the "failure to transfer the risks associated with demand." In this paper, it is attempted to research on the reasons why PFI "fails in projecting demand," point out "three traps" inherent in the PFI projects, and seek the new direction of the most appropriate methods for risk control in the PFI projects.

Keyword

PFI (Private Finance Initiative) / PPP (Public-Private Partnership) / privatization / private-sector vitality / PFI's bankruptcy / risk control / VFM (Value For Money) / concession / Omihachiman municipal hospital / THALASSO Fukuoka / Spopark Matsumori