

支払額削減以外の V F M について

		VFMに関するもの	リスク分担に関するもの
従来型 (サービス 購入型)		支払額削減以外の VFMについて	リスクを明確に認識する ためのリスクワーク ショップ等の手段について
		VFMが果たすべき 役割について	
新たな事業 類型	収益施設 併設型	新たな事業類型における VFM評価のあり方について	本体事業と付帯事業との 間のリスク遮断について
	運営権 活用型	(現時点で既往事例が存在しないため、 空港等の先行事例の動向を見据えつつ対応)	

1. 現状の課題等の整理

＜VFMに関するガイドラインの記載（抜粋）＞

- VFMを評価する要素としては、「支払」と「サービスの価値」の2つがある。
- PFI事業のLCCがPSCを上回っても、その差を上回る公共サービス水準の向上がPFI事業において期待できれば、PFI事業の側にVFMがあるといえる。ただし、この場合においては、期待できる公共サービス水準の向上が何らかの方法によりPSCやPFI事業のLCCと同一の尺度で定量化できることが前提条件となる。
- PSCとPFI事業のLCCに差が見られない場合には、他の要素も考慮した上で、法の趣旨に照らし当該事業をPFI事業で実施すべきかどうかを評価するのが適当である。

- ・ P F I 事業で実施するかの判断に用いる V F M は、「支払」と「サービスの価値」の 2 要素からなることがガイドラインにも示されているが、このうち可視化された「支払額の削減」が重視されていることが実情であり、可視化されていない「サービスの価値の向上」は従属的な扱いとなることが多い。
- ・ このため、「支払額の削減」が確認できない場合や十分な水準に達していない場合などにおいては、P F I 事業で得られる V F M を逸している可能性がある。
- ・ P F I を推進するには、可視化されていない範囲の V F M の存在を一層周知することが考えられる。
- ・ なお、英国会計監査院（N A O）の“getting value for money from procurement”においては、次が「V F M の達成のための工夫例」として紹介されているが、多くは「支払額の削減」に関するものである。

表 V F M 達成のための工夫例

① 同じコストで高い質やレベルを得ていること。
② 無駄な購入をしないこと。
③ 利用者ニーズを過不足なく満たしていること。
④ 利用者ニーズを満たすために、事業者が、費用対効果の高い革新的な解決策を調達し提供できること。
⑤ 省庁は事業者から良い条件を得るために活発に交渉を持ちかけること。
⑥ 初期投資を最小化するより、契約期間を通じて提供するサービスや物品等に関するコストを最適化すること。
⑦ 事業期間を通じて質とコストの改善を継続的に確保するようなインセンティブを導入した契約を締結すること。
⑧ まとまりによる割引を得るために複数の業務をまとめて一つにすること。
⑨ 最適価格や大量購入による安定した割引を得るために、他の省庁と一緒に業務をすること。
⑩ コスト削減や革新的なアプローチを採用するきっかけを見極め、省庁と事業者双方が最大のメリットを得られるよう、鍵となる事業者との効果的な信頼関係を築くこと。
⑪ 合理的な調達や金融プロセスによりモノやサービスを購入することによりコストを削減すること。
⑫ 保有株を減らすこと。

2. リスク調整費について

- ・ P F I 事業で実施することにより得られる「リスクの移転効果」を定量化する際の考え方についてはガイドラインに示しているところであるが、リスクの顕在化確率や顕在化時財政負担額の設定は、十分なデータ蓄積が行われていないことから引き続き困難である。
- ・ そこで、P F I 事業で実施する場合のリスクの移転効果について、将来における財政支出のばらつき抑制の視点から補足説明することで、可視化されていないV F Mの認識を深めることを期待する。
- ・ 地方自治体においては、リスク管理基本方針の策定等を通じて危機管理にあたっているところであるが、これらでは、一般的にリスクの顕在化防止に関する対策が中心となっており、顕在化時の財政負担については触れられていないことが多い。しかし、実務的には、地方自治体も工事履行補償保険への加入を建設業者に求めたり、自らも共済保険に加入するなど、リスク移転を実施しており、当該効果のニーズは存在するものと考えられる。
- ・ 具体的には、宮本委員から提供された次の考え方を何らかの方法で周知することが考えられる。

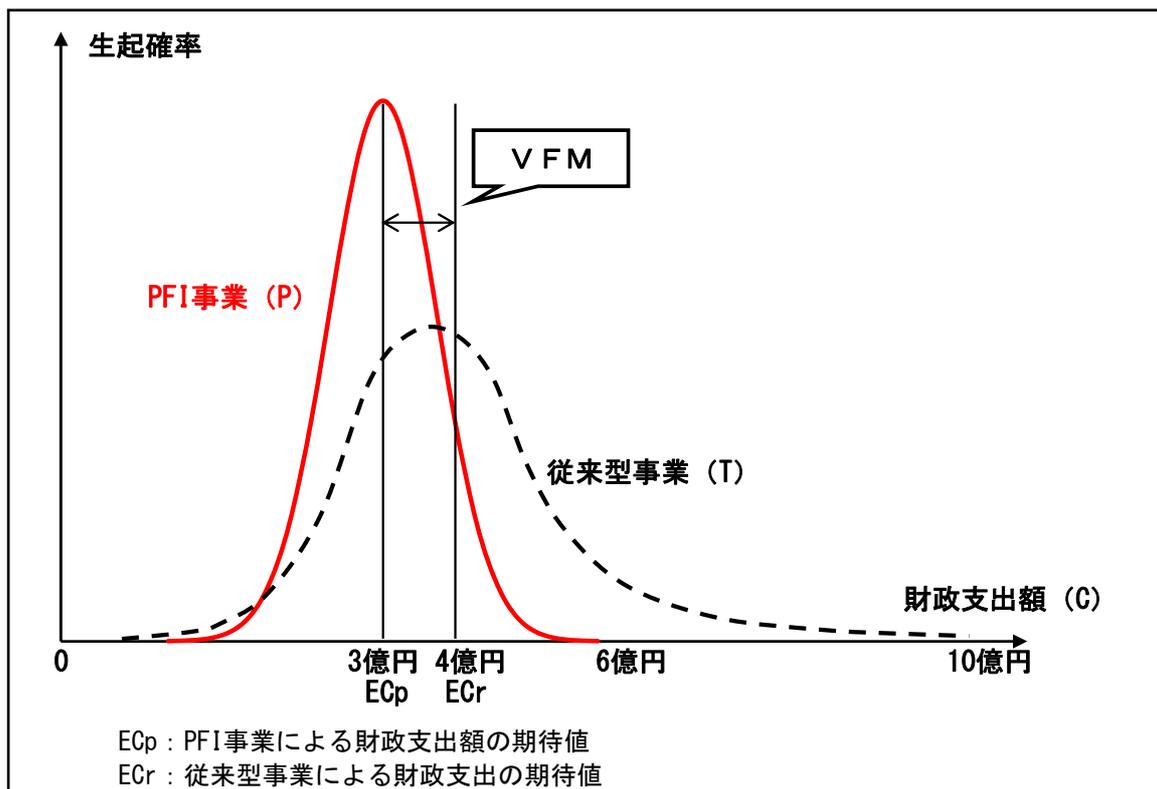


図 将来にわたる財政支出額の出現分布（参考概念図）

- ① 公共が自ら実施する場合は、当該事業に伴う多くのリスクを公共が負担している。したがって、将来にわたり追加的に発生する費用の金額幅は大きい。（参考概念図においては、0円から10億円の範囲に分布している。）
- ② PFI事業として実施する場合は、移転可能なリスクを民間に移転しているため、引き続き公共に残存するリスクのみの負担となる。したがって、将来にわたり追加的に発生する費用の金額幅は相対的に小さくなる。（参考概念図においては、0円から6億円の範囲に分布している。）
- ③ このように追加的に発生する費用については、公共が自ら実施する場合の最大10億円に対し、PFI事業として実施することにより6億円に抑制することが可能となる。なお、顕在化時財政負担額の期待値を、中間値とする場合、前者が4億円、後者が3億円となり、この差1億円をリスク調整費と認識することができる。

3. 民間提案によるサービス水準の向上（外部効果を含む） について

- ・ 選定されたPFI事業者による提案は、公共が自ら実施する場合に比して多くの追加的な提案が行われることが一般的である。これらの提案により「支払額の削減」が達成され、可視化できるVFMとして公表され、後続事業のPFI導入判断に用いられているところであるが、「サービスの価値の向上」についてもさらに認識を深めることを期待する。
- ・ ひとつは、先行事例における事業者選定時点での客観的評価にて公表されている「サービスの価値の向上」を整理の上、情報提供することが考えられる。
- ・ 下表に学校給食センター事業における追加提案の例を示す。また、**資料3-2**にも追加提案の例を示す。（価格順位1位ではなかったが、総合評価の結果、技術的な追加提案の内容により価格差を逆転した事例）

表 給食センター事業先行事例における追加提案の例

事業名	事業主体	サービスの価値の向上（審査講評の総評より）
銚子市学校給食センター整備運営事業	千葉県 銚子市	<ul style="list-style-type: none"> ・狭い敷地条件を克服した車の動線計画や施設配置計画の工夫 ・調理室を中心とした適切な衛生管理計画・アレルギー食対応や見学者への対応 ・海沿いの立地条件を考慮した十分な塩害対策（構造計画を含めて）
青森市小学校給食センター等整備運営事業	青森県 青森市	<ul style="list-style-type: none"> ・アレルギー食への対応について食材搬入から配缶までの区画が独立して配置されるとともに専門のスタッフを配置している ・施設の維持管理のための点検について年に24回実施など充実している ・配送・回収業務について事前に冬期間に試走を行うなど確実性が高い
（仮称）八千代市学校給食センター西八千代調理場整備・運営事業	千葉県 八千代市	<ul style="list-style-type: none"> 【設計・建設計画】 ・高水準な衛生管理の実現 ・効率的な動線計画 ・見学者への配慮 ・施設の防災性 【運営計画】 ・食育機能の充実 ・地域雇用の実現等
（仮称）野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業	石川県 野々市市	<ul style="list-style-type: none"> 【建設・工事監理業務や維持管理業務】 ・協力企業等である市内企業との連携により、地域に根差した事業を遂行

事業名	事業主体	サービスの価値の向上(審査講評の総評より)
ふじみ野市上福岡学校給食センター整備運営事業	埼玉県 ふじみ野市	<p>【設計業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周辺との調和 ・耐震安全性の確保 <p>【維持管理業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・きめ細やかな提案が多い ・維持管理企業の施設管理の方法 ・これまでの建物・設備の維持管理の経験を生かした設計の提案 <p>【運営業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・豊富な給食事業の経験を活かした具体的な提案が多くあった。 ・運営企業の創立以来「食中毒ゼロ」の実績を活かし、徹底した衛生管理やきめ細かい洗浄方法等
狭山市立堀兼学校給食センター更新事業	埼玉県 狭山市	<p>【設計業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・効率的でわかりやすい動線 ・構造体耐震安全性(Ⅱ類)の高さや制震装置の採用、ライフサイクルコスト30%削減に向けた提案 <p>【維持管理業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入間川・柏原学校給食センターの実績を踏まえた綿密な食器類・食缶等の更新計画や業務の確実な履行のためのモニタリング <p>【運営業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・豊富なPFIの実績を活かし、食中毒ゼロを継続できるよう、多くの有資格者を配置した調理体制を構築しており、指示系統も明確 ・開業準備について提供食数と同数の食数においてリハーサルを行うことや、新規従業員には他の給食センターで研修を行う等 <p>【独自提案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調理員等の地元雇用や市内企業との連携など、地域経済への効果を高める提案

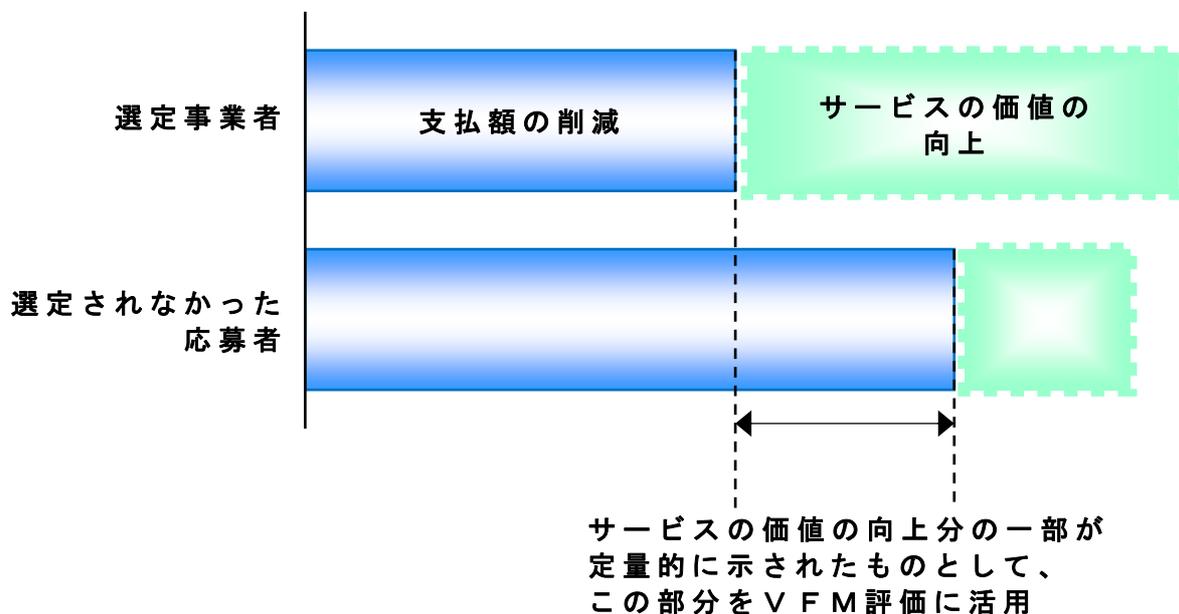
- ・また、特にインフラを対象とするPFI事業における追加提案においては、大きな外部効果も期待できることから、これらの効果についても「サービスの価値の向上」として認識し、統括分析表や便益帰着構成表を用いたケーススタディとして整理の上、情報提供することも有効と考える。

	道路事業者	道路利用者		代替交通機 利用者	代替交通機 事業者	代替交通機 事業者	生活者			生産者			道路占有者	土地所有者	出資・貸付者	政府			合計	
		新道	代替道路				又消費者	被雇用者	土地需要者	又消費者	雇用者	土地需要者				国	市町村	都道府県		
建設費	-A																		-A	
運営費	-B																		-B	
料金収入変化	+C1	-C2			-C3	-C4													-C(C1-C2-C3-C4)	
走行時間短縮便益		+D1	+D2																+D(+D1+D2)	
走行経費減少便益		+E1	+E2																+E(+E1+E2)	
交通事故減少便益		+F1	+F2						+F3										+F(+F1+F2+F3)	
混雑緩和便益			+G1	+G2															+G(+G1+G2)	
道路空間便益								+H1	+H2			+H3							+H(+H1+H2+H3)	
財・サービス価格変化						+I				-I									0	
所得変化							+J				-J								0	
土地価格変化								-K1				-K2		+K3					0	
環境変化	騒音								-L										-L	
	振動								-M										-M	
	大気汚染								-N										-N	
	景観								+O										+O	
生態系								-P										-P		
緊急時の輸送リリク減便益									+Q										+Q	
その他便益(地域格差改善効果等)																		+R	+R	
補助金	+S1																-S2	-S3	-S4	0
出資金・貸付金	+T														-T				0	
配当金・返済金	-U														+U				0	
税金変化	土地関連税													-V					+V	
	所得税	国												-W1		+W2	+W3		0	
		地方																	+X	
	燃料税								-X										0	
消費税								-Y1										0		
		-Z1																+Z2	+Z3	
		-AA1																+AA2	+AA3	
合計	-A	-C1	+D2	+G2	-C3	-C4	+I	+J	-K1	+F3+	+H2	-J	-K2	+H3	+K3	-T	-S2	-S3	+R	
	-B	+D1	+E2					-X		H1-L	-I				-V	+U	+W2	+W3	-S4	
	+C1	+E1	+F2					-Y1		-M-N					-W1	+Y2	+Y3	+V	+D+E+F+G+H	
	+S1	+F1	+G1							+O-P						+Z2	+Z3	+X	-L-M-N+O-P	
	+T	-Z1								+Q						+AA2	+AA3	+X	+Q+R	
	-U	-AA1																+Z3	+AA3	

図 便益帰着構成表の例

4. 先行事例におけるVFMについて

- ・ 事業者選定時点での客観的評価として公表されている「支払額の削減」は、選定された事業者の提案によるものである。しかし、総合評価方式による選定結果であることから、実際は、より大きな削減を提案した応募者も存在した可能性がある。
- ・ これらの提案は「サービスの価値の向上」による効果が選定事業者よりも小さかったことから選定に至らなかったものであるが、少なくとも選定事業者の可視化されていないVFMは、これらの提案による削減効果を上回ったものであると解釈することができる。
- ・ 今後、事業者選定時点でVFM評価をする際は、選定事業者とともに、支払額の最も大きな削減を提案した応募者の事業計画に基づくVFMの公表を求めることが考えられる。このことは、アクションプランの達成度の確認にも活用できる。



- ・なお、価格順位 1 位ではなかったが、総合評価の結果、技術的な追加提案の内容により価格差を逆転した事例（以下「逆転事例」という。）は、527 事業中 137 事業となっている（資料 3-2）。
- ・これらの逆転事例について、「予定価格」、「落札者の価格」、「最低応札価格」を調査し、これら全ての価格が公表されている事例（137 事業中 98 事業）の合計金額を示す。
- ・「落札者の価格」と「最低応札価格」の差額が、間接的な方法により可視化した V F M であり、553 億円に達している。この金額は、「予定価格」を P S C とみなした場合の V F M に対し、約 32% の増大となっている。

表 逆転事例（98 件）の分析結果

①予定価格の合計	②落札者の価格の合計	③最低応札価格の合計
11,288 億円	9,548 億円	8,995 億円

④これまでのVFM (①-②)	⑤可視化したVFM (②-③)	⑥可視化VFMの割合 (⑤/④)
1,740 億円	553 億円	32%

※ 予定価格が P S C とは限らないことから、厳密には、④と公表 V F M は異なる場合もある。