



熊谷 弘志 Hiroshi Kumagae

クラウンエイジェンツ・ジャパン株式会社
PPP事業部 シニアアドバイザー

分野

PPP/PFI総論・サービス調達型PFI・アウトプット仕様書(SLS)・業績連動支払

訪問可能地域

全国

相談手法

メール

経歴

1984 清水建設入社、海外業務従事
1998 ロンドン駐在員としてPFI事業に関与
2000 帰国、PwC FAS株式会社に入社
2003 KPMGビズネスアシランス(株)に入社
2006 アルティマコンサルティング(株)に入社
2013 クラウンエイジェンツ・ジャパン(株)に入社
2013 オフィス・クマガエ代表就任
2023 国土交通省PPPサポーターに任命

PPP/PFI事業導入を検討されている方へのメッセージ

現行の施設調達型のPFIを実施すると、長期債務負担行為設定により債務が増え財務状況が悪化してしまいます。サービス調達型PFI手法の活用により、施設を民間投資によって整備させ、PaaS(モノのサービス化)として施設及びその付随業務をサービス購入することによって、財政支出を減らし地域経済を活性化できるようになります。先進的なPPP手法の活用を通して地域の活性化に取り組みたい自治体はもちろんのこと事業関係者の全てがMultiple-WINとなる新たな官民連携の構築をご支援します。

共有できる知識・経験

国内外の様々なPPP事業への従事経験を生かしたサービス調達型PFI/PPP導入関連

- PaaSとしてサービス調達をするためのサービスレベル仕様書作成支援ノウハウ
- サービスパフォーマンスと連動させた支払いメカニズムの構築支援ノウハウ
- サービス調達契約策定ノウハウ

国際的PPP専門家プログラムAPMG 官民パートナーシップ(PPP)資格認定の日本語化担当者
著書：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～日刊建設工業新聞社
連載：和時代令のPFI活用術講座 「地方行政」時事通信社 2023年1月より連載中

活動実績【中心的な役割を担ったPPP/PFI事業等】

【導入可能性調査】

- ◆ JICAカンボジア国タクマウ上水道拡張計画準備調査 運営業務の仕様書策定及びバルク水による支払いメカニズムの構築支援(アドバイザー業務として継続中)
- ◆ JICAメトロセブ廃棄物処理施設整備協力準備調査 類似施設のPPP契約分析とCFモデルの構築支援、事業のリスク分担や支払いメカニズムなどの調査
- ◆ 外務省 事業運営権対応型無償資金協力事業、ケニア、ベトナム、フィリピン
- ◆ 新仙台市天文台PFI導入可能性調査 エリアの重要度を反映させた減額メカニズムの策定支援

【アドバイザー業務】

- ◆ キルギスタン政府PPPトレーニングフォーラム コーディネーター
- ◆ 中小企業大学市場化テスト支援業務 入札図書作成、入札、評価支援他
- ◆ JETROビズネスライブラリー市場化テスト支援業務 サービス水準書・モニタリングシステム構築支援
- ◆ 葛飾区指定管理者制度導入支援業務(文化・スポーツ施設、公園、駐車場等) 等

連絡先 クラウンエイジェンツ・ジャパン株式会社

〒102-0093 東京都千代田区平河町二丁目7番5号 砂防会館本館1階

ダイレクトイン：部門番号03-6261-6754

hiroshi.kumagae@jp.crownagents.com or hiroshi.kumagae@office-kumagae.com

サービス調達型PFIによる調達のパラダイムシフト

1. サービスが持つIHIP特性を用いて、モノをサービスとして調達します。

サービスのIHIP特性	概念
無形性 (intangibility)	形が無く物理的に存在しないこと
非均一性 (heterogeneity)	同じサービスでも内容が大きく変動すること
不可分性 (inseparability)	生産と消費が同時に行われること
消滅性 (perishability)	提供段階で消費されないと消滅すること(在庫不可)

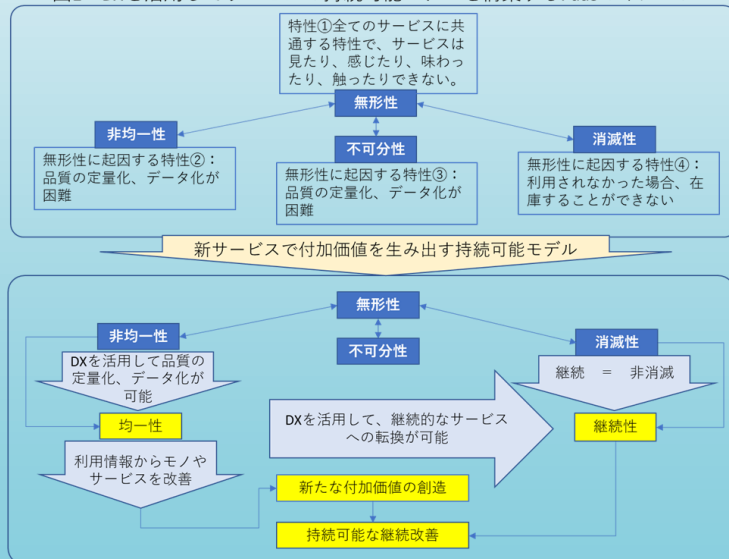
2. 施設をモノとして調達せず、施設をPaaS(サービスとしてのモノ)として調達します。

サービスはこれまで、IHIP特性を持っているがために、標準化することが困難でした。近年のDX化により、品質の定量化や、データ化が可能になり、非均一性の要素を取り除けるようになってきました。品質の定量化やデータ化を契約期間中に継続することが、サービス提供が継続され、消滅性をなくすることが可能になります。加えて、サービスが継続利用されるようになると、顧客との関連性が好転します。

これまででは、顧客との関連性は、問題が生じたときにだけ対応するというものでしたが、継続利用になることで、対応も継続的になり、そのため、顧客の利用情報と課題を吸い上げ、適切な技術開発を通じて課題を解決し、バージョンアップしたモノやサービスを提供できるようになります。

これが継続的な改善を可能にし、顧客の購入意欲を向上させ、新たな付加価値を生み出すことを持続可能とするビジネスモデルを構築する仕組みです。

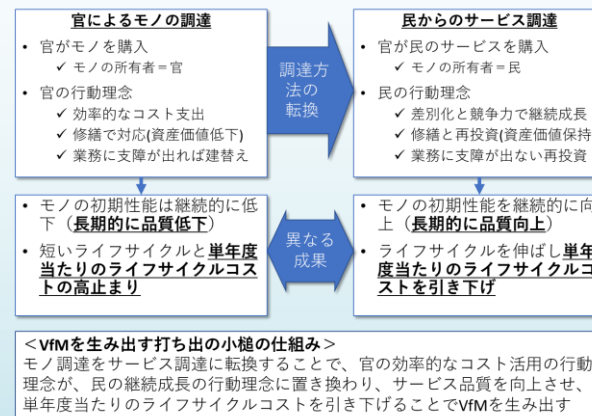
図1 DXを活用してサービスの持続可能モデルを構築するPaaSのイメージ



3. 調達の仕組みを変えることで民間の行動理念に基づいたDBFO活動に転換します。

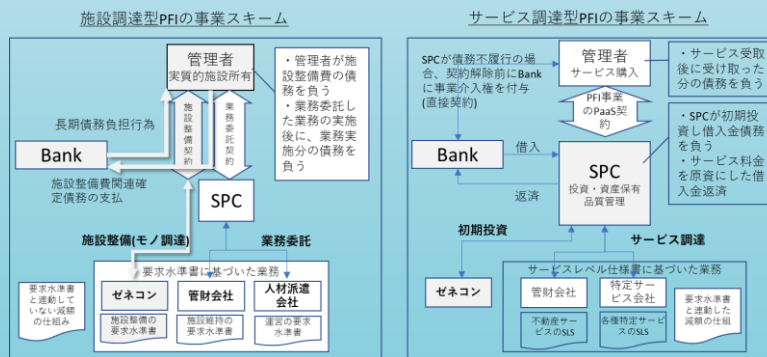
PFI事業が生み出すVFMの源泉は、行政コストの単なる削減ではありません。官は民の行動理念を認識した上で、これまでの官のモノの調達を民からのサービス調達に切り替えます。この時、これまでの官の効率的なコスト活用の行動理念を、民の継続成長の考え方の行動理念に変換します。この行動理念の置き換えがサービスの質の向上とコスト削減を両立させ、VFMを生み出す「打ち出の小槌」です。

行動理念を転換させてVFMを生み出す「打ち出の小槌」の仕組み



4. サービス調達型PFIの導入により、財政状況とキャッシュフローを同時に改善します。

既存の施設調達型PFIは施設整備契約と業務委託契約で成り立つDBOです。そのため施設整備費の債務は管理者が負うことから、長期債務負担行為を設定しなければなりません。サービス調達型PFIに転換すると、管理者は受け取ったサービス分の債務を負えばよいことになるため、財政状況が改善します。しかも、民間は受け取るサービス料金を原資にして初期投資や大規模修繕を行い、資産を保持し、耐用年数を伸ばし、事業を継続成長させていきます。これがサービス調達型PFIによるパラダイムシフトの基本的な仕組みです。



出典：現在連載中の「和時代令のPFI活用術講座」「地方行政」時事通信社」を参照