

【PPP2007 : No.8】

行動PPP論4 需要予測の落とし穴、主体因と方法因

前回の PPPNews では、成功事例の単純な模倣に関する問題点を整理した。今回は、成功事例だけでなく破綻事例、あるいは経営困難化した事例等を検証する際の留意点を整理する。

これまで第三セクター型、PFI 型の事業で破綻した代表例としては、福岡市の臨海工業余熱利用施設整備事業[PFI]、川崎市のかわさき港コンテナターミナル事業[第三セクター]などがあげられる。前者は、事業初年度からの利用客の伸び悩み等で事業主体が経営悪化した事例であり、福岡市と金融機関のダイレクトアグリーメント等の内容の有効性、実効性などが問題とされた。後者は、第三セクターとして事業展開したかわさき港コンテナターミナル事業が利用率の低迷等によって事業継続が困難となり、川崎市が第三セクターに提供していた損失補償契約の有効性等について裁判所で問われた案件である。両案件とも需要予測を含め事業計画自体の適切性等が問われたことに加え、事業モデルとそれを支える契約内容等にまで踏み込んで問題点の整理が行われている。

こうした失敗事例を検証する場合、成功事例の検証と同様に、コンサルや大学の研究者等専門家を活用する際に、結果を重視するのではなく結果に至るまでの思考プロセスを提供してもらい共有することを重視する必要がある。それによって、検討結果のバイアスを知ることができるからである。専門家になるほど分析の精緻度が上がる一方で意思決定や検証に与える視野の限定性、あるいは思考が持つ壁[思い込み]は高く厚くなる。専門家の検証結果の内容だけでなく、その内容の限界がどこにあり、検証結果自体が持つ不確実性とリスクがどの程度かを認識し活用することが不可欠である。

福岡市、川崎市の事例に限られたことでなく、需要予測の過大等から事業の継続性に問題を抱える第三セクターや PFI 事業も少なくない。こうした需要予測はその結果以上に、いかなる制約の下で形成された予測か、そしてその制約が強ければ強いほど不確実性やリスクが高い結果であることを踏まえて活用しなければならない。

制約を見る視点は、大きく分けると二つある。主体因と方法因である。主体因とは、需要予測を行った組織や人がいかなる職業的特性と経験をもち、当該プロジェクトに対していかなる面に関心を持っているかであり、この点から第三者といわれる組織や人であっても完全に中立、すなわち当該プロジェクトに何ら制約を加えない主体ではありえないことが分かる。

方法因は、正に予測等を行う際に採用した手段自体が持っている制約である。たとえば、需要予測のためにアンケート調査を行ったとする。このアンケート調査においていかなる対象にいかなる方法で問いかけたかで結果に与える制約の度合いがもちろん異なる。アンケートに回答しなかった、あるいは協力しなかった人たちの意見は反映されないものの、多くの場合、そうした部分にプロジェクトの成否を決定する重要な要素が眠っている場合も少なくない。

いずれにせよ、主体因、方法因の制約からもたらされるリスクを完全に排除することはできない。そのため、第一にどんな予測でも完全なものではなく一定の思い込みの中で形成されていることを理解し、そのことがもたらす不確実性やリスクを認識すること、第二に予測に狂いが生じた際に対処すべき事項を予め決めるリスク管理の手法を明確化しておくことが必要である。

そして、不確実性やリスクについて検討するプロセスを PPP の構成員全体で共有することが重要である。