

# 施設の維持管理市場の充実 は効率化とリスクマネジメントが鍵 ハード依存のビジネスモデルは通じない

日本総合研究所 創発戦略センター

所長 井熊 均

1999年にPFI (Private Finance Initiative = 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進)法が成立する以前から、一般廃棄物の中間処理事業ではPFIの理念を取り入れた長期の民間委託が行われてきた。毎年50件程度のPFI事業が立ち上げられる昨今においても、廃棄物処理事業はDBO (Design Build Operate)、PFI、あるいは建設済み施設の長期責任委託で最も多く実績を上げている分野である。

自治体財政の逼迫や技術部門の人材の枯渇から、今後も民間に長期の運転維持管理に関わるリスクをもってもらいたい、と思う自治体は増えていくだろう。しかし、廃棄物処理施設の建設マーケットの主流がPFIに向かうと考えるのは、一面的なマーケットの捉え方でしかない。廃棄物処理施設の建設件数自体が大きく減少しているからである。

## 戻らない建設投資

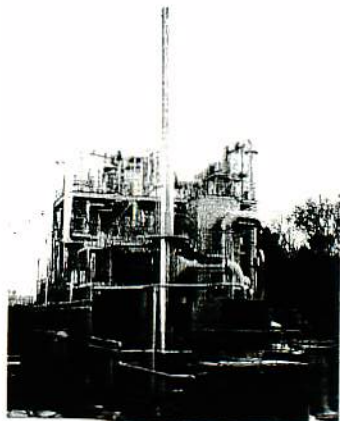
ピーク時には40兆円にも達していた日本の公共投資は、今や20兆円台の前半まで縮小し、今後も拡大の見込みはない。一方、地方分権や構造改革の掛け声で、地方自治体の運営も大きな転機を迎えている。廃棄物処理の事業も公共投資の縮小と、地方自治体の経営改革の影響を受けている。ピーク時には年間数十件あった廃棄物処理施設の建設は今や20件を切っている。建設件数の落ち込みを、2002年度末を期限としたダイオキシン規制に向けた建設ラッシュの反動とする指摘もあるが、楽観論だろう。いくつかの観点から、廃棄物処理施設の建設件数がかつての隆盛を取り戻すことはないと考えべきだ。

一つ目の理由は、自治体数の減少である。市町村合併により、3000を超えていた自治体数は2000を切るようになる。結果として施設数も減らざるを得ない。

二つ目は、施設の延命化である。最近、廃棄物処理施設を30年以上使い続けようとする自治体が増えていく。一部の自治体が長期の利用を実現すれば、目標とす

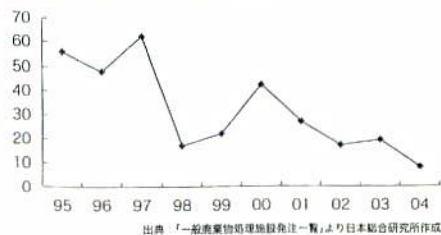
■図表1 廃棄物処理分野におけるPFI等の実績

①BOO (Build Operate Own)、BTO (Build Transfer Operate)
大館 (秋田県)、倉敷 (産廃混焼型、岡山県)、名古屋
②DBO (Design Build Operate)
西胆振 (北海道)、浜松 (静岡県)、藤沢 (神奈川県)、福島
③DB (Design Build)
豊島 (香川県)
④長期責任委託
石川、高松 (香川県)、柏 (千葉県) など



新型ごみ焼却炉のモデルプラント。公共投資の縮小を背景に、新たなビジネスとして、プラント維持管理サービスが注目されている

■図表2 廃棄物処理施設の発注件数



出典 「一般廃棄物処理施設発注一瞥」より日本総合研究所作成

る使用期間はさらに伸びることになる。

三つ目は、廃棄物の減少である。日本は06年をピークに人口が減り始める。全体としての減少スピードは微々たるものだが、一部の地域では減少が顕著になる可能性がある。加えて、廃棄物政策の成果が中間処理の需要減少に拍車をかける。

四つ目は、市場化である。一部の素材系企業はすでに一般廃棄物を受け入れているし、一般廃棄物の処理に意欲を見せる事業者は少なくない。マーケットの吸収力が上がれば、自治体も全量自家処理を前提とした過大な規模の施設を建設する必要がなくなる。

## 維持管理マーケット志向で

今後の一般廃棄物の中間処理ビジネスを考えるには、PFIなどによる委託方式の改革と建設投資の縮小という二つのトレンドを踏まえてはいけない。そこから出てくる答えは、廃棄物処理施設の維持管理マーケットをいかに充実させるかに尽きる。キーワードは効率化とリスクマネジメントである。

例えば、既存の施設を当初の計画以上に長期間使おうと考えれば、現状施設の状況を評価し、維持管理と更新の適切なコスト配分ができなくてはならない。維持管理のマーケットでは、こうした自治体のニーズを的確に捉えた事業者が優位に立つ。

これまで廃棄物処理施設は当該の施設を作った企業でなければ、オーバーホールを含めた維持管理を委託できない、とされてきた。しかしながら、廃棄物処理施設がほとんどの設備を第三者から調達する典型的なエンジニアリング商品であることを考えれば、こうした認識が神話に過ぎないことは早晩多くの人が理解することになる。古い神話に囚われていると新しいマーケットで出遅れる。

維持管理マーケットでは、IT (情報技術) を駆使した

監視システムを提案することは効果があるだろう。海外の民間委託でもIT化による効率化が大きな成果を上げている。ただし、IT化には二つのことが必要である。

一つ目は、緊急対応などを発動するためのロジックや割り切りを明確にすることだ。施設に異常などが発見された場合のアクションの定義がないとリスク管理はできない。

二つ目は、投資リスクをもつことである。例えば、ITによる遠隔監視が採算ラインに乗るためには、一定数以上の管理対象となる施設が必要だが、契約する自治体の数が一定数に達するまでのコストは民間事業者がもたざるを得ない。

## ハード志向から脱却する

新しい処理技術の開発は社会にとって意義のあることだが、企業としてはリスクの大きい選択である。一年間の発注件数が廃棄物処理施設の建設マーケットの企業数より少ないような状況では、新しい技術開発の投資を回収することが困難だからだ。仮に売れたとしても、効率性とリスクマネジメントで勝負している維持管理マーケットで新技術のリスクを負担するのは荷が重い。「良い物を作れば買ってもらえる」というハード依存のビジネスモデルが通じるマーケットはすでにないと思えるべきなのだ。

PFIなどの事業では総合評価方式が採用されることが多い。日本の総合評価の一つの特徴は、価格以外の要素を評価する割合が多いことだ。安かろう悪かろうとならないように、きちんとした質のものを調達したいという自治体の意向が反映された結果である。ただし、だからといって新技術が高い評価を受けるとはいえない。どんな技術にも企業の言い分がある。それを無視し、技術の優劣を反映させる事業者評価は行われていないのだ。

これまで述べた点は、公的な事業の関係者には厳しく聞かせるかもしれないが、一般マーケットのビジネスに関わっている人には至極当然の論理にみえることだろう。

公共事業では、一種特有なマーケットの論理が共有されてきた。しかしそれは、他国に比べて2、3倍もの公共投資が行われた特殊環境のなかで成立してきた過渡期の論理に過ぎない。公共投資が急激に減少し、日本も普通の国に戻ろうとしているなかで、環境ビジネスで活路を見出すためには、何よりも過去のしがらみを捨て、ニュートラルな視点でマーケットを見るのが肝要なのだ。