

マイクロコンセッションのすすめ（４）

弊社では、今年度、比較的大規模なスポーツ施設について、コンセッションを含む運営手法の検討業務を受託させていただきました。本当に素晴らしい施設で、独立採算により運営がなされており、同種の施設としては、非常に競争力の高い施設でした。

その施設についての具体的な議論は、まだ、ここでご紹介させていただくことはできませんが、今回は、その検討のために社内で行った議論について、お話をさせていただければと思います。

それは、独立採算の施設には、「類似施設の設置が困難な施設」と「類似施設の設置が可能な施設」があるという視点から、前者は、空港や有料道路、上下水道、後者は、駐車場やスポーツ施設等であって、コンセッションは、前者を対象として導入すべきではないかという議論です。

これら 2 種類の施設について、それぞれの特徴を下表に整理しました。確かに類似施設の設置が困難な施設(本稿では A 類型とします。)は、ある日突然に競合施設が出現して、稼働率が低下するという可能性は低く、長期間にわたって民間が投資しやすい施設と考えられます。

一方で、類似施設の設置が可能な施設(本稿では B 類型とします。)では、民間事業者がコンセッションの設定を受けて運営を開始したのちに、近隣に新たな民間施設が出現し、競争が激化して投資が回収出来なくなる可能性があると思われます。(この連載は、比較的小規模な施設へのコンセッション導入を考えるものですから、どちらかというと B 類型の施設をイメージしており、これらの施設がコンセッションに適しないとのことであれば、今回が最終回になってしまいます。)

項目／類型	A 類似施設の設置が困難な施設	B 類似施設の設置が可能な施設
内容	設置するためのハードルが高く、類似施設の設置が困難	設置するためのハードルが低く、類似施設の設置が比較的容易
例示	空港、有料道路、上下水道	駐車場、スポーツ施設
競合の状況	広範囲(例:国際的な空港同士の競合)な範囲での競合、もしくは違う施設(例:高速道路と鉄道の競合)との競合	近隣(同じ商圏内)の範囲での競合
投資規模	大規模	比較的小規模

もう少し、B 類型の施設について考えることにしましょう。そもそも B 類型の施設が公共施設として設置されているのは、その施設の利用が公共的な価値(健康の増進や不法駐車解消など)を有しているが、民間施設が立地しにくい、民間施設の利用のハードルが高いなどの理由が存在するからと考えられます。また、サービスの継続的な提供が必要であることも考えられます。例えば通勤用に利用されている駅前の民間駐車場が、駅前の発展で商業ビルになることは、経済合理性に沿った事象であり、この場合、公共駐車場の意味は、そこに存続していることにあります。(存続の必要性がなくなることもあります。)

また、B 類型の民間施設について考えてみると、民間事業者が新たに施設を設置する場合、自社所

有であれ、賃貸借であれ、一定期間の継続を前提として、投資を行うこととなりますが、この場合でも、近隣に競合施設が出現して、稼働率が低下する可能性は十分に考えられます。民間施設の場合、競合がおこっても、自社のサービス水準を上げることでそれに打ち勝つことが前提で、それゆえに民間事業者ノウハウが蓄積されてきました。

このように、コンセッションに投資するか、新規の民間施設に投資するかは、競合が発生するという点では、同じといえます。存続の必要性という点では、異なると考えられますが、例えば、スポーツ施設の outlet では、20 年程度の定期借家 outlet することが多く、いわばオーダーメイド賃貸ですので、その間の退去には、家主への補償が必要になり、一定期間は存続の必要性があるともいえます。

そうすると、B 類型の施設はコンセッションに向かないとの議論の結論は、否ということになるのでしょうか。次に社内の議論で提起された課題は、B 類型でも既存の公共施設の場合、大規模修繕の負担が大きいということでした。確かに大規模修繕にどのくらいの費用が必要になるかを、当該施設の管理者以外が正確に見積もることは困難で、国立大学の校舎の改修を目的とした PFI 事業においても、この点がネックになり、応募者が少数であったことは、記憶に新しいところです。

また、その施設が築後何年目か、今後何年くらいの存続を確保すべきかによって、大規模修繕の必要性と金額が変わってくることになります。そうすると、事業期間を何年間にすべきかという議論につながり、民間事業者がリスク負担を行える期間との整合性も必要になります。

今回、このあたりの議論についてもう少しお話させていただきたかったのですが、3 月末の年度末ということもあり、今回は少し短めの原稿とさせていただき、次回は、この議論についてさらに具体的にお話させていただければと考えています。<(_)>

(2015 /3/31 コンサルティング部)