



地域プラットフォーム サウンディングセミナー 官民対話の進め方と留意点

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社
2022年7月

目次

1. サウンディングの前提	3
<hr/>	
2. 進め方のポイント	5
<hr/>	
3. サウンディングの留意点	7
<hr/>	
3. まとめ	13
<hr/>	

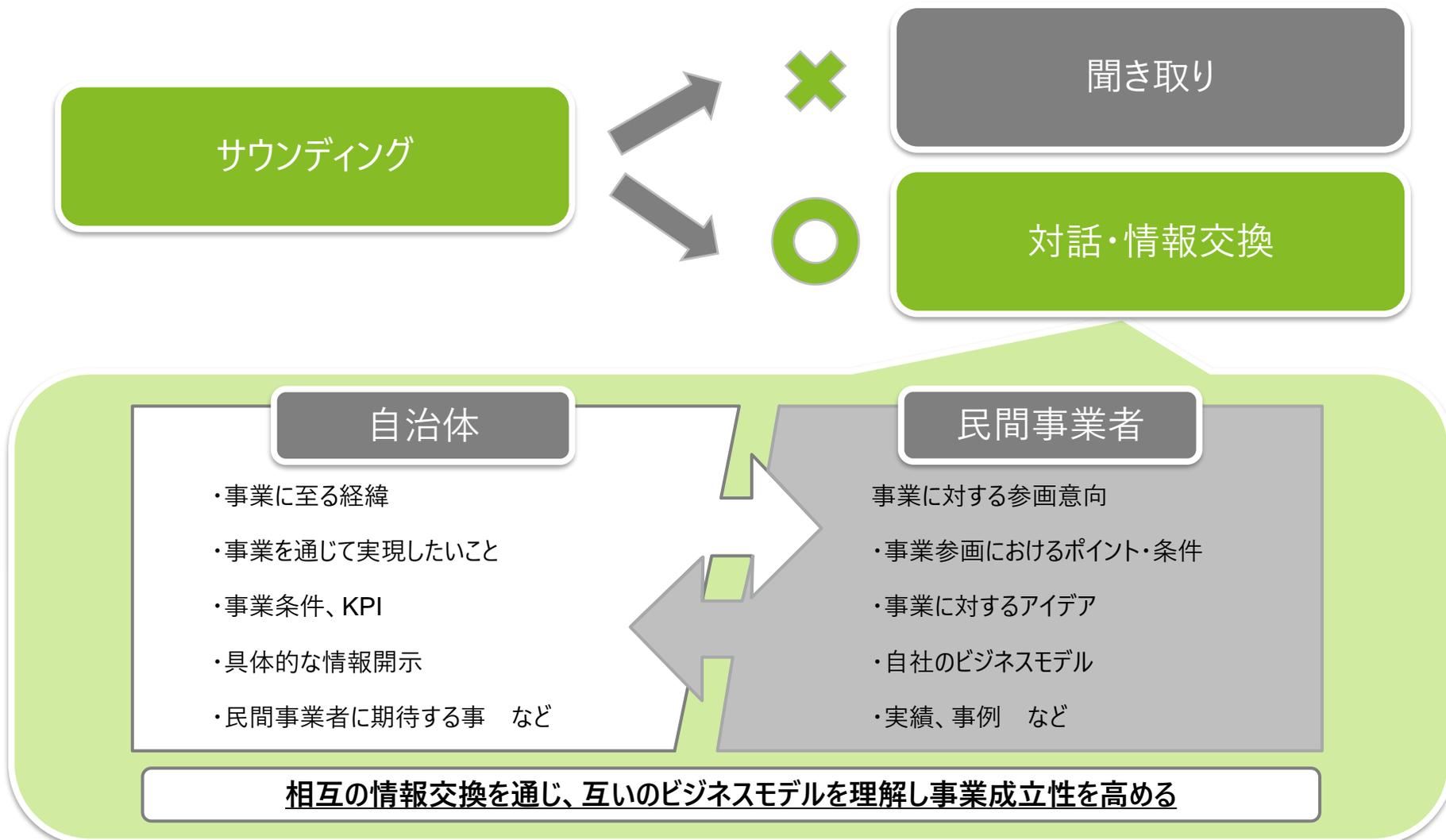


1. サウンディングの前提



サウンディングは、自治体による聞き取りの場ではなく、民間事業者との情報交換の場であることを念頭に進めていくことが肝要です

サウンディングの前提



2. 進め方のポイント



5W1Hを意識し、相手を知りたい内容をイメージしたサウンディングとすることで、一方通行・押しつけ型にならず、円滑かつ密度の濃いサウンディングが可能となります

進め方のポイント

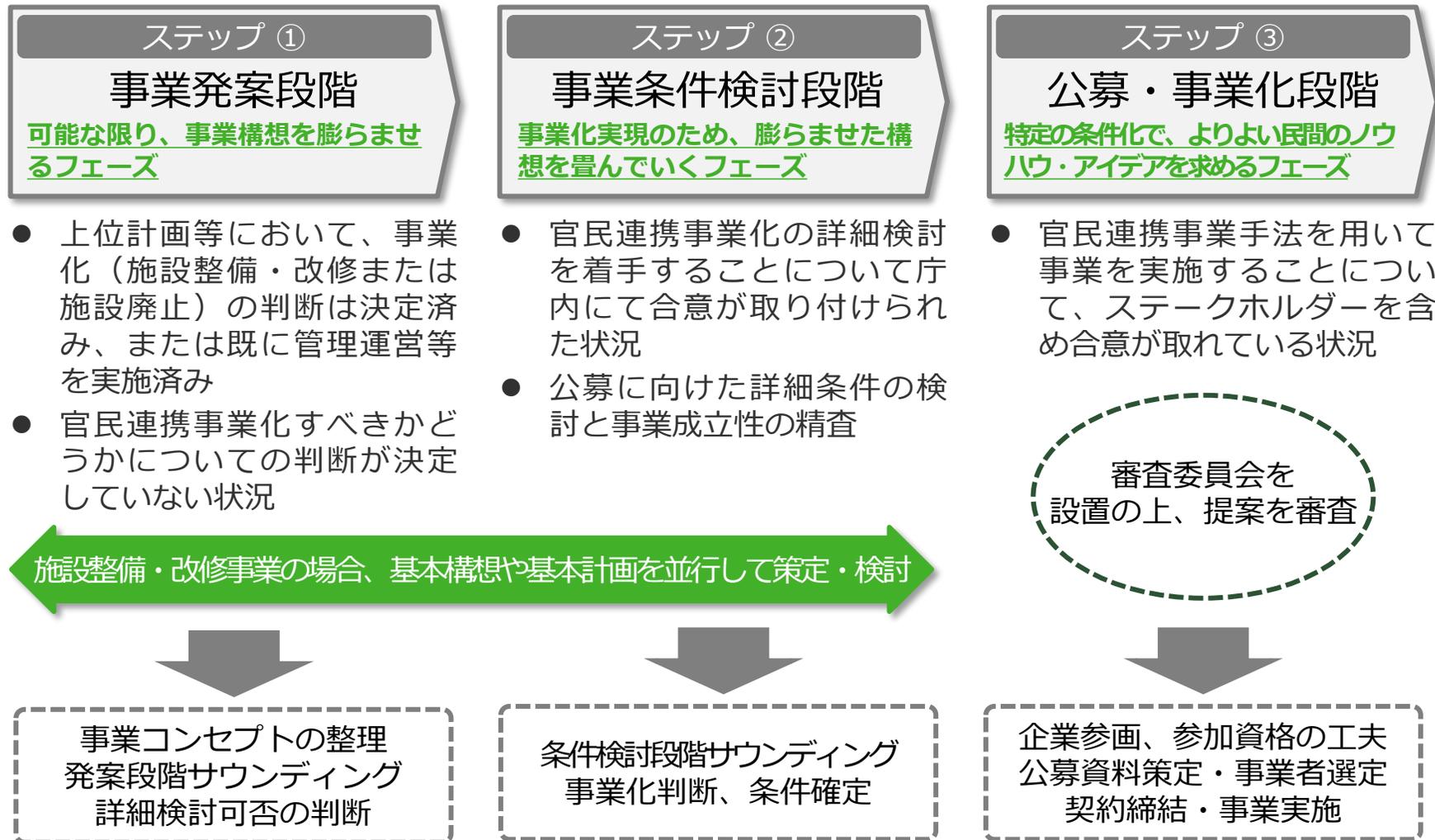
自治体		民間事業者
民間は何をしたいのか？ 魅力的にするアイデアは？	What 何をしたいのか	事業を通じ何を実現したいか？ 民間に期待することは？
開業までどの程度かかるのか？ 工程はどの見れば良いか？	When スケジュール感は	いつまでに実現したいのか？ 提案時期・期間はどうか？
どんな企業が関心を持つのか？	Who どんな事業者が参加するか	自社が出られる条件だろうか？ 誰と組めばよいだろう？
物件を活用する範囲は？	Where どこでやるのか	どこまで使っていていいか？ 周辺にどんなものがあるのか？
財政圧縮以外のアイデアは？	Why なぜするのか	この事業を行う目的は？
どんなスキームが良いか？	How どんなスキームか	自社が出られるスキームか？ 調整要素はあるのか？

3. サウンディングの留意点



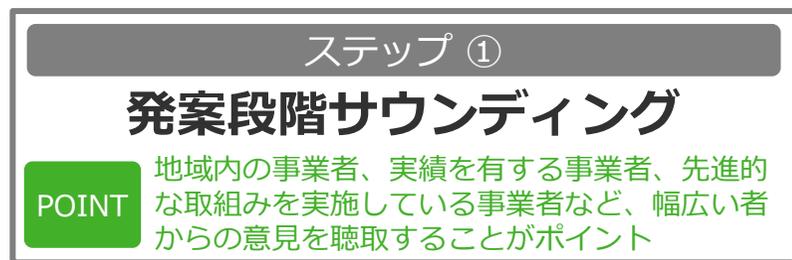
官民連携事業化にあたっては、大きく以下の3つのステップがあり、それぞれのステップに応じたサウンディング方法を選択する必要があります

官民連携事業化のステップ

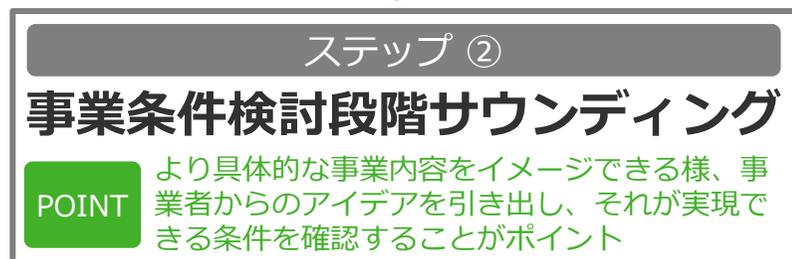


ステップ毎で、留意しておくポイントが違うことを意識し、ヒアリング項目や開示資料を整えておくことが必要です

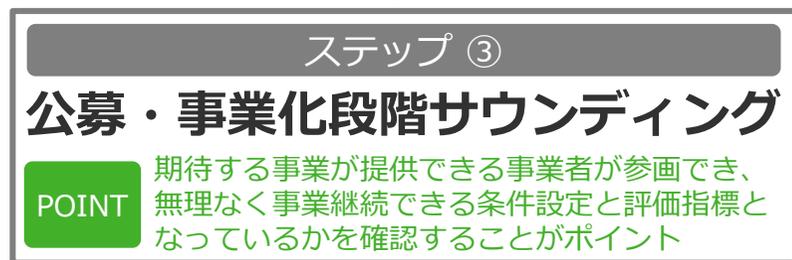
各段階にて想定されるポイント



多様な民間事業者に対して直接意見を聴取し、事業発案に係るアイデアを膨らませるとともに、将来の公募に向け、民間事業者の事業への興味・関心を促す



より具体的なアイデアから、事業計画を聴取し、事業性の評価や、事業性を発揮できるスキーム構築を行い、民間事業者にとっても経済的・事業的魅力のある計画を作りこむ



事業者が参画しやすく、競争性の働く公募企画の為の論点を聴取から洗い出し、また公募直前の広報・周知をとして、競争性のある公募を実現する

状況に応じて適切な手法を選択する必要があります。また、公平性・透明性の確保に係る明確な規定はありませんが、それぞれ以下の点に留意しての対応が肝要です

サウンディングの方法

		サウンディング実施概要	メリット	デメリット
A 公募型	i) 公開で実施	<ul style="list-style-type: none"> 国交省ブロックプラットフォームや地域プラットフォーム等の場で、複数企業同時に公開の場で意見等を聴取する 	<ul style="list-style-type: none"> 参加者を集めやすい 公平性・透明性の高いプロセスで実施できる 多数の民間事業者が参加するため、幅広い意見を聴取しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 個別の民間事業者の発言機会が少なく、他の企業にも配慮するので、本音を聞き出しにくい
	ii) 個別・非公開型で実施	<ul style="list-style-type: none"> ホームページなどで参加者を公募の上、希望する事業者に対し、個別で意見を聴取する 	<ul style="list-style-type: none"> 公平性・透明性の高いプロセスで実施できる 個別に意見を確認するので本音を聞き出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 参加者が十分に見込まれない可能性がある 実績を有する民間事業者等からの意見を必ずしも聴取できるとは限らない
B 非公募型 (個別で実施)		<ul style="list-style-type: none"> 実績を有する事業者等に個別で打診を行い、意見を聴取する 	<ul style="list-style-type: none"> 実績に裏付けられた有益な意見を得ることが可能 個別に意見を確認するので本音を聞き出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 実施対象者選定にあたって、公平性・透明性に留意する必要がある

サウンディング実施時の留意点

- サウンディング調査に参加する全ての民間事業者に対し、基本的には同量・同質の情報を提供する
- 将来の入札、公募にあたって有利となる情報（例えば審査や評価に係る情報等）の提供は行わない
- 個別対話の内容は、原則として非公開とするが、今後の事業化に向け、全ての事業者に対し大きな影響を与える可能性がある意見や、当該意見に伴う方針の決定については、民間事業者のノウハウの流出に配慮しつつ、結果の公表時、または遅くとも公募関連資料において公開する

いきなり公募型にて実施することは得策ではなく、まずは、民間事業者に対する周知等をかねたプレサウンディングを行うことを推奨します

プレサウンディングの実施

サウンディング 実施にあたっての 留意点

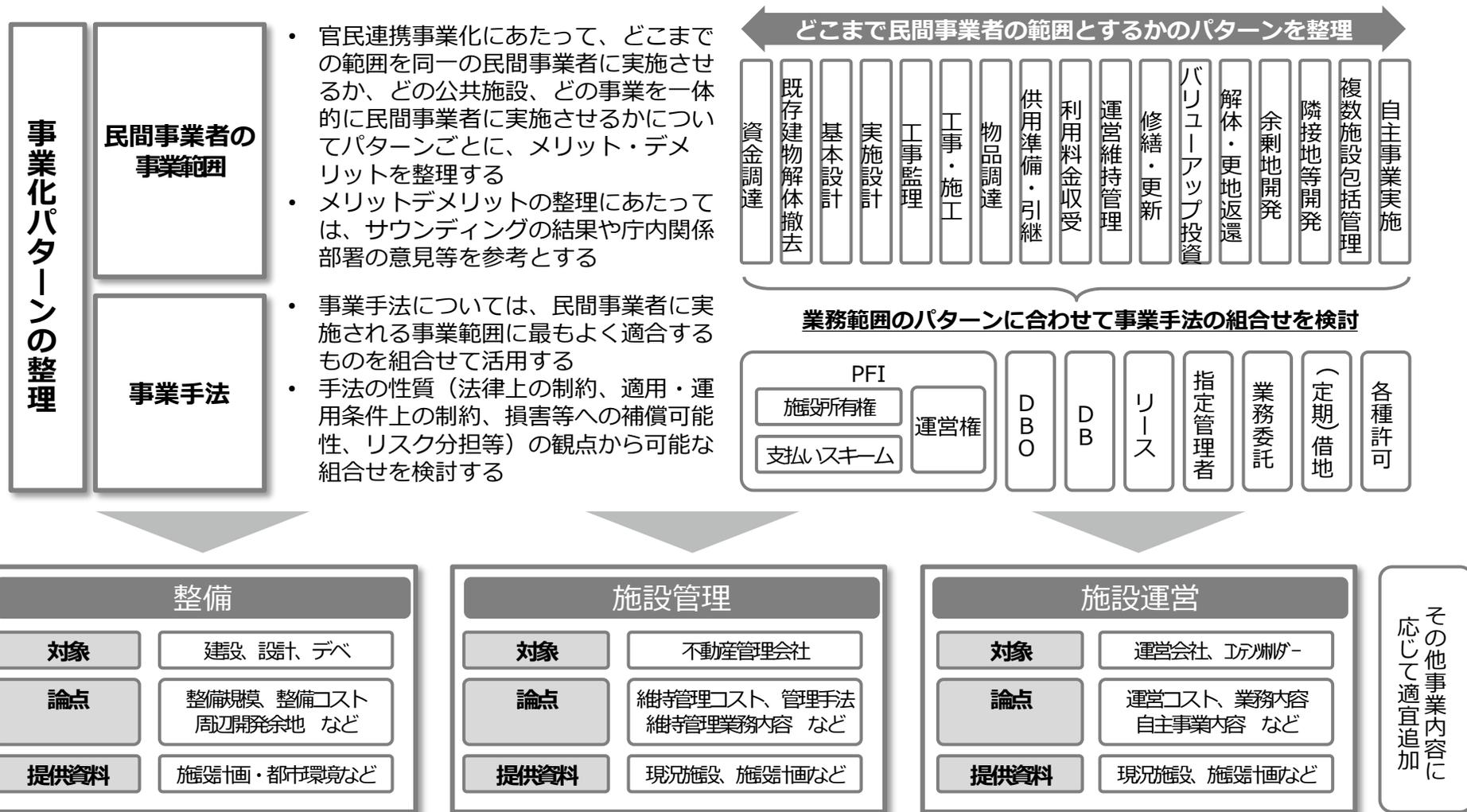
- サウンディングにより、民間事業者より、アイデアや創意工夫等を確認し、事業化の参考とすることは極めて有用である一方で、十分な準備無しにサウンディングすることで逆効果となる可能性もありうる
 - **十分な参加者が集まらない**： サウンディング実施にあたっての周知が十分でない場合、事業に対する十分な理解、興味関心が民間事業者から得られていない場合には、参加者が集まらず、必要十分な数の意見を聴取することが困難となる
 - **適切な事業者からの意見を聴取できない**： 官民連携事業に対して実績やノウハウのない事業者のみが参加する場合、本来であれば実現可能な技術・コンテンツを有する事業者がいるにもかかわらず、当該事業者への周知が十分でなく参加しなかった場合には、官民連携事業化にネガティブな意見のみが聴取されることとなり、サウンディングの実施がむしろ官民連携の推進のブレーキになってしまう可能性がある

プレサウンディング の必要性・実施方法

- 公募でのサウンディングに先駆けて、多様な民間事業者による事業に対する十分な理解や興味関心を募り、官民連携事業化の検討に着手している旨を周知するため、公共側から特定の民間事業者に対し対話の打診を行う「プッシュ型」のプレサウンディングの実施を推奨する
- プレサウンディングにおいて意見を聴取すべき民間事業者のカテゴリとしては、以下のようなものがある
 - **類似施設の官民連携事業の実績を有する事業者**： 対象事業の類似施設について、同種の官民連携事業に係る実績を有する事業者に対し、専門的な視点から事業の実現可能性、必要となる条件等に係る意見を聴取する
 - **民間ビジネス等を中心に実施する事業者**： 発想を膨らませるため、飲食や物販、アウトドア等に係る事業者や子育て支援や高齢者福祉等、社会課題に取り組む事業者など、民間ビジネスを中心とした事業者について事業化の可能性に係る意見を聴取、近年ではベンチャー企業等による参画も期待されるところである
 - **地元関連事業者**： 地域活動との連携可能性や地元のキーパーソンの動向などに係る意見を聴取するとともに、官民連携事業化に伴う影響や懸念等についても意見を聴取する必要がある。地元企業へのアプローチについては、関係部署に照会をかけるとともに、地域金融機関による紹介等を打診することも有用である

効果的なヒアリングの為、民間事業者の事業範囲のパターンと事業手法の組合せを検討し、適切な事業者毎にヒアリング内容を適応させていくことも有用です

ヒアリングターゲットの見極め



4. まとめ



PPP事業はマッチングであることを意識し、官民互いのビジネスが成立するよう対話を重ねることが重要です

サウンディングのポイント

1

具体的な情報開示

ヒアリング相手がビジネスをイメージできる様、対象事業のみならず周辺情報含めた情報を提供することで、より具体的な意見交換とイメージ共有が可能となります。

2

積極的な情報収集と継続的な対話

一方通行のヒアリングとならない為に、情報収集を行い発注したい業務イメージを思い描くと共に、継続的な対話を行うことで深みのある情報獲得を行うことが肝要です。

3

事業内容の周知と機運醸成

聞き取るだけでなく、発注者側の意図や思いを伝えることで、事業者側のイメージ形成に繋がり、具体的な関心を得ることで、機運醸成と情報周知に繋がり、魅力的な提案を促すことが期待できます。

4

相互での情報交換

情報交換を相互に行うことで、企画に対するイメージの共有と共に、企画の深堀をしていくことができ、新たな発想の創出や、気づかなかったリスクの確認を、行うことが可能です。

5

相手のビジネスモデルへの理解

発注者側の利益（VFMなど）だけでなく、民間側がどのように利益を生み出すのかを知ること、事業の収益性や事業継続を高めることに繋がり、民間の関心を得られるとともに、継続的な地域賑わい形成を促します。

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人 (総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバー ファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー およびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバー ファームや関係法人のグローバル ネットワーク (総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人 (総称して “デロイト ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。また DTTL、そのメンバー ファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバー ファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001