

民間事業者が サウンディングに期待する事 および官民対話の重要性

伊藤忠商事株式会社 建設第一部
PPP事業推進ユニット
吉岡 宗太



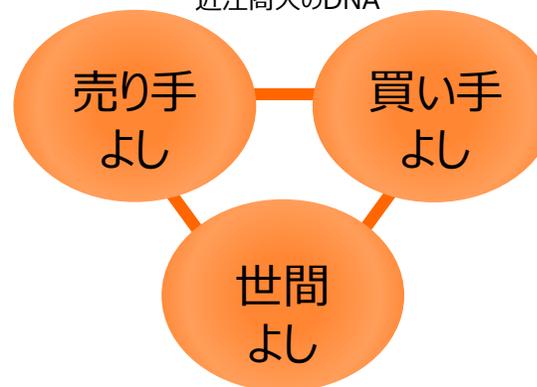
会社概要

会社名 伊藤忠商事株式会社
 創業 1858年
 設立 1949年12月1日
 代表者 代表取締役会長CEO 岡藤 正広
 東京本社 〒107-8077 東京都港区北青山2丁目5番1号
 TEL 03-3497-2121
 拠点数 国内7店 海外87店
 資本金 253,448百万円
 従業員数 4,264名
 事業内容 繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融の各分野において、国内、輸出入および三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開。

企業理念

三方よし

近江商人のDNA



組織体制



事業分野

8つの事業カンパニー

人々の暮らしを支えるさまざまな商品やサービスを提供するため、原料等の川上から小売等の川下までを包括的に事業領域としています。



総本社
 職能部署

住生活カンパニー

建設・不動産部門

生活資材・物流部門

〈住宅・物流施設等の不動産開発・投資・運用事業〉

不動産開発から、不動産管理/販売、REIT/私募ファンド運用まで、一貫したバリューチェーンの構築をビジネスモデルとしています。

これを最大限に活用することで、クライアント企業様の企業価値最大化のためのCRE戦略の実現や、クライアント企業様の事業パートナーとして高度な付加価値を提供します。

ビジネスモデル Value Chain

事業
ニーズ



開発事例 テナントニーズに基づき、オーダーメイドで様々な施設を作り上げてきました。

ショッピングモール



スポーツクラブ・スーパー



学生寮



物流施設



(仮称) 柴田町総合体育館整備事業

< 事業手法 > 建物賃貸借方式

< 事業期間 > 令和4年4月～令和24年3月

< 代表企業 > 伊藤忠商事



「サウンディング」とは？

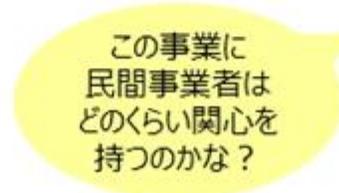
事業者にとっても自治体にとっても

営業活動

(別の意味では、マッチング・お見合い)



この公有地を魅力的に活用できないかな？



この事業に民間事業者はどのくらい関心を持つのかな？

民間事業者の考え

営利目的の組織（≠ 慈善団体）

収益性の追求

経営資源の投下（= 投資行動）

民間事業者がサウンディングに期待する事

- 自社が何を自治体へ価値提供できるのか
知りたい
- 商売（ビジネス）の種（シーズ）
見つけたい

シーズ = 自治体は何が欲しい？
何が足りない？（ニーズ）

人材

資金

ノウハウ

情報・ネットワーク

- 直近3年間で、100超に及ぶ自治体と意見交換し、実情を把握

自治体の課題

財源不足

慢性的な財政難の上、
補助金の要件も厳格

人手不足

公共事業の減少等により、
自治体の技術職員が不足

理解不足

ハコモノ行政への抵抗感から、
議会承認に高いハードル

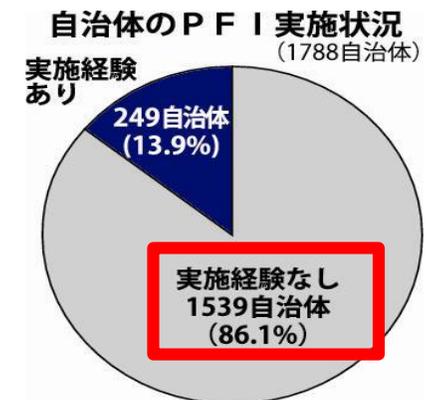
民間活用への期待

- ✓ 初期投資を減らすとともに、民間ノウハウで「稼ぐ」ことで、自治体の財政負担を軽減してほしい
- ✓ 施設整備のノウハウを提供してほしい
- ✓ まちに賑わいをもたらす新しいアイデアを提案してほしい

民間活用のハードル

- 根強い前例主義
- PFI方式の複雑な手続き
- 在京企業への警戒感（地元の拒否反応）

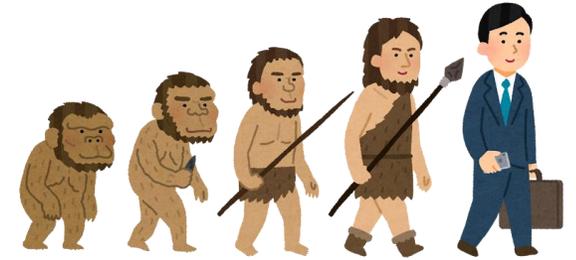
実際に、自治体は約9割弱は、PPP事業（PFI等）の導入実績なし。



※17年3月31日時点



そもそも、商売って？



太古の昔…「物」と「物」の交換



中世～近代…「需要」と「供給」



現代…「潜在ニーズ」と「経営資源ノウハウ」

商売のあるべき姿

✖ ゼロサム・ゲーム



○ WIN-WINの関係



プロダクトアウト

商品ありき、押し売り、価格競争？



マーケットイン



自治体側ニーズから商売を創る

官民対話の必要性

良いサウンディング
と
悪いサウンディング

悪いサウンディング（営業活動）

「何か良いアイデアありませんか？」
「何か意見ありますか？」 ⇒（シーン…）

➤なぜ、そうなってしまふのか…？

**自治体側のニーズが曖昧でわからない
民間事業者の知りたい情報が不足している
自社の経営資源を全く生かせそうにない**

➤もしかしたら…

聞きたいことを一方的に聞いて終わってしまっているのかも？

良いサウンディング（営業活動）

何を実現したいか
民間事業者の何の機能を期待しているか
自治体側の根本的な課題とは何か

上記内容が明確だと、民間事業者側は
解決策（ソリューション）を提案しやすい

< 実際に良かった例 >

- サウンディング前の十分な情報開示
(住民アンケート、既存施設の利用状況・・・)
- 自治体側も汗をかくことを明言
- サウンディング後に追加で質問

サウンディングは
事業化（やりたいことを実現させる）の手段

**サウンディングそのものが
目的になってはいけない**

手段が目的化すると、失敗しがち…

サウンディングのあとは？

→コンサルティング会社にまるっとお任せ、ではなく・・・

サウンディングは官民対話の「第一歩」

→参加者の数だけ、民間アドバイザーができた！
継続的かつ積極的に直接対話を！

そもそも、「対話」とは？

**相互理解を深めて、
互いに共感や意識および行動の変化を
引き出す創造的なコミュニケーション
(≠単なる情報交換の場)**

官民対話の重要性とは？

⇒ 『多様性』が生み出す価値
互いに助け合い、
新しいアイデアを生み出して、
相互に繁栄できるから



官民対話の目的

民間事業者側の価値観

+

自治体側の価値観

1 + 1 = 3 にするのが目的

①成果を急がない

官民対話の積み重ねによって、大きな花を咲かせる

②庁内プロセス大事

誰に、いつ、どんな風にもっていくか、
民間事業者側にどれだけ可視化できるかどうか

③ファシリテーターの大切さ

コンサルティング会社へ任せきり、頼りきりにしない
冷めた空気感ダメ、当事者としての熱意を伝える

ご一読いただきたい参考資料)
地域プラットフォームの取組から得られた「円滑な官民対話」のポイント

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001324705.pdf>

3 これまでの取組から得られた効果的な官民対話への示唆

(1) 地方公共団体への示唆

① 官民対話(サウンディング等)に向けた示唆

- ア 民間事業者に聞きたい事項を明確にすること
- イ 民間事業者の意見を引き出す工夫
 - (ア) 事前の基本的な情報整備
 - (イ) 意見を引き出すきっかけづくり
 - (ウ) スケジュール等の提示
 - (エ) 行政の本気度の提示

② 通常の業務にあたって官民対話(サウンディング等)につながる取組

- ア アンテナを高くすること
- イ 継続的な官民対話(サウンディング等)の実施
- ウ 情報の発信方法の工夫
- エ 地域プラットフォームの形成

10

3 これまでの取組から得られた効果的な官民対話の示唆

(2) 民間事業者への示唆

○ 官民対話(サウンディング等)に向けた示唆

- ① 行政の行動を待つことなくアピールすること
- ② 地方公共団体の行政プロセスへの理解
- ③ 継続的なノウハウの習得と事例研究

ある行政パーソンとの出会い

最後に…

ありがとうございました。

【お問い合わせ先】



伊藤忠商事株式会社

東京都港区北青山2丁目5番1号
建設第一部 PPP事業推進ユニット
担当：吉岡・澤田・力武・前川
TEL：03-3497-2715
MAIL：yoshioka-s@itochu.co.jp