


質の高いパートナーシップを目指して



ワシントンDC開発フォーラム

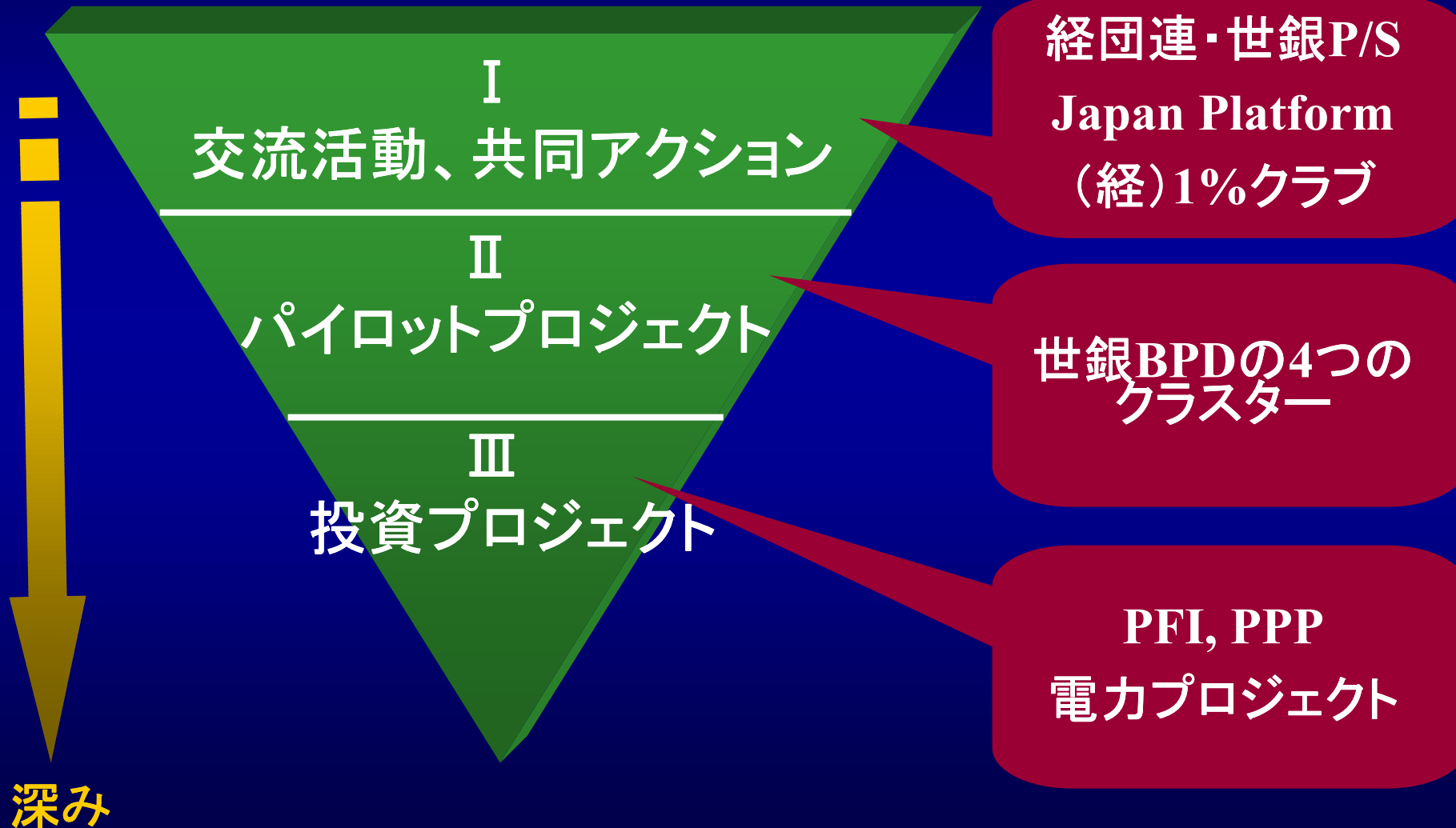
2002年10月29日

松岡 聡

目次

- 多様な形態のあるパートナーシップ (P/S)
- 緩やかなP/S
 - 経団連・世銀P/S
 - 経団連1%クラブ、Japan Platform
- 投資を伴うプロジェクト・タイプのP/S
 - 日本の第三セクターの経験
 - PFI, PPP
- 質の高いP/Sを実現するための課題


多様な形態のあるパートナーシップ



I . 緩やかなパートナーシップの例

- 経団連・世銀パートナーシップ
- 経団連1%クラブ
- **Japan Platform**

経団連・世銀パートナーシップ

- 95年 豊田会長とウォルフェンソン総裁の会談
- 95年 第一回経団連・世銀年次会合
- 96年 人事交流開始
- 97年「アクションプラン'97」を採択 
- 経団連・世銀共同イニシアティブがスタート
- 98年 最初の共同イニシアティブとして「ベトナム水力発電民間参画調査」を選定、開始
- 00年 同スタディ完了
- 01年～ 第二のスタディの準備中

初めてのJoint Initiative: Benefits & Lessons

- 全体として、多様なステイクホルダーが参加する深みのあるスタディとなった
- 経団連は、
 - ベトナムの民間プロジェクトに伴うリスクを理解できた
 - ベトナム政府に、世銀と共に民間の意見、要望を具申できた
 - 世銀に対する理解が深まった
- 世銀は、
 - 将来の重要な投資家の意見、要望を取り入れることができた
 - 民間のノウハウを活用することができた
 - CFR等の世銀の活動とのシナジー効果を生んだ
- 明らかになった課題は、「Conflict of Interest」「両方に必要なけん引役(ドライバー)」「物理的距離」「コストと効果」

経団連1%クラブ

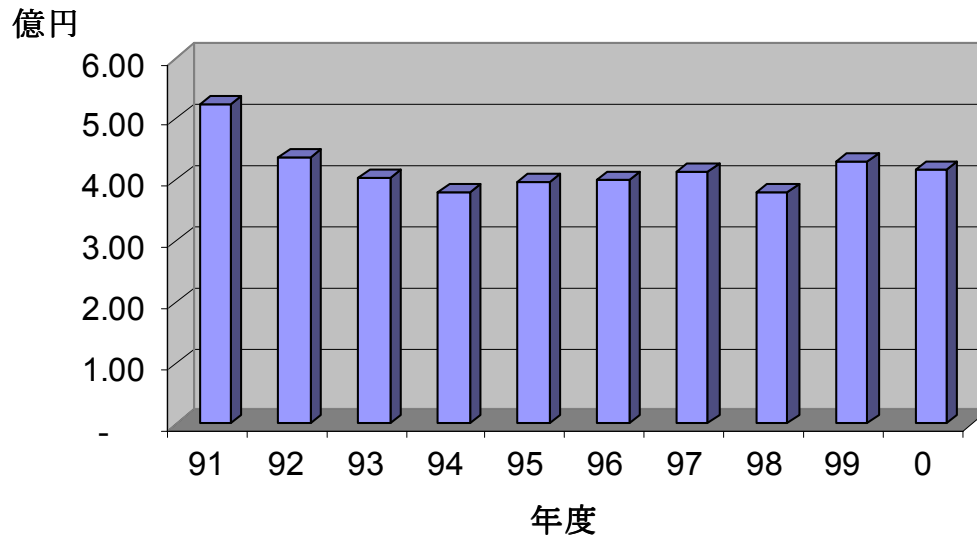
- 90年正式発足(176社)→現在1,000社以上
- 経常利益の1%以上(法人)、可処分所得の1%以上(個人)を社会貢献活動に

社会貢献活動支出額の推移(アンケートに基づく)

(単位:億円)

	94年度 (404社)	95年度 (367社)	96年度 (405社)	97年度 (376社)	98年度 (360社)	99年度 (309社)	00年度 (323社)
合計額	1,542	1,454	1,620	1,577	1,376	1,246	1,345
1社平均	3.82	3.96	4.00	4.14	3.82	4.30	4.16
対前年比	5.7%減	3.8%増	1.0%増	3.5%増	7.7%減	5.5%増	3.2%増

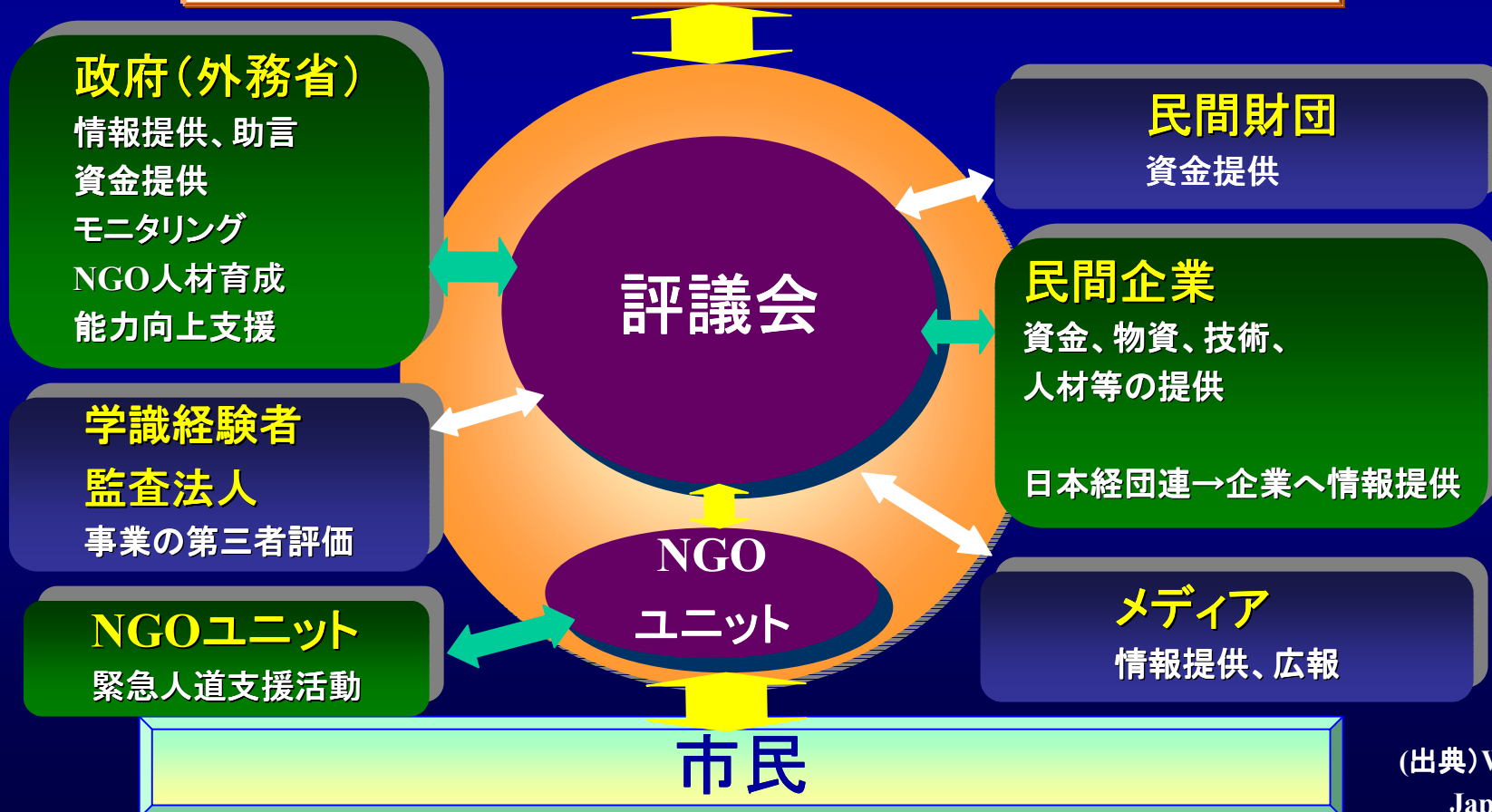
社会貢献活動支出額の推移 (1社平均)



Japan Platform

- NGO, 経済界、政府が対等なパートナーシップの下で連携し、難民発生時、自然災害時の緊急援助を効果的、迅速に実施
- 資金、技術、資機材、人材、情報面での協力

受益者(難民、被災民)



Ⅲ. プロジェクトタイプのパートナーシップ

- 日本の第三セクターの経験

- PFI

- PPP

長崎オランダ村



興亜レジジャー開発



山口県、和木ゴルフ倶楽部

東北リゾートシステム



八幡平リゾートスキー場

第三セクターの失敗

2002年1月～7月の第三セクターの倒産

	所在地	負債額	適用法
興亜レジャー開発（ゴルフ場）	山口	91億円	民事再生法
川崎市場信用（市場精算業務）	神奈川	30億円	民事再生法
宝塚都市開発（不動産管理）	兵庫	22億円	自己破産
長崎オランダ村(観光)	長崎	5億円	特別清算
亀岡都市文化開発機構(不動産管理)	京都	15億円	特別清算
北海道国際航空（航空）	北海道	58億円	民事再生法
広島リバークルーズ（観光）	広島	2億円	特別清算
小田原地下街（不動産管理）	神奈川	17億円	民事再生法
メディアパークつくば(観光)	茨城	8.8億円	民事再生法

- ・2001年は、43社清算、うち22社が倒産
- ・賞味期限切れの食品、飲料水への工業用水の混入、過剰な爆薬等の不祥事が続いたUSJも大阪市が25%出資する三セク

官の陥りやすい罠

- 「自分たちの方が民間より偉い、能力・知識も高い」と思い込んでいないか？
- 天下り先としか考えていないのでは？
- 自分が何もしなくても誰か（民間）が何かをしてくれるので、主体的に動いていないのでは？
- 民間を信頼していないのでは？ 主導権を握られることへの抵抗？



民間との相互理解・信頼。自ら行動する主体性。

民間の陥りやすい罠

- 「民間」というだけで経営に長けている、効率的だと思っていないか？
- いざとなれば官頼み？そのくせ信頼していない？
- 「官の言うことを聞かなければ後が怖い」とイエスマンになっていないか？
- 社会貢献活動は短期的企業利益につながらないと決めつけていないか？

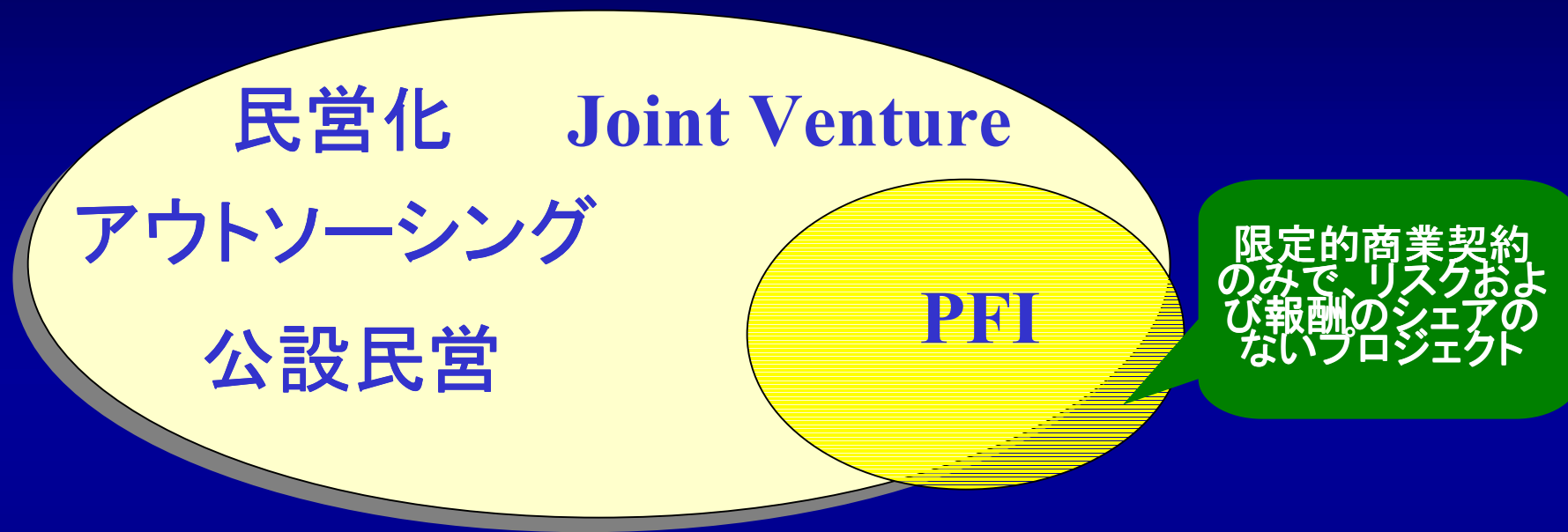


官との相互理解・信頼。社会貢献はブランド構築の一部。

PFI

- 92年、英国にてスタート。80年代のサッチャー政権下での行財政改革(「小さな政府」)の流れを受けて
- 従来の公共部門による公共サービスに民間の「資金」と「ノウハウ」を導入することにより「効率的かつ効果的な公共サービス」を実現＝“Value for Money (VFM)”
- 公共サービスの民間開放による効果は、①サービス産業の振興・雇用創出、②行政コストの削減による財政再建、③サービスの質の向上
- PFIの特徴は、プロジェクト・ファイナンス→事業リスクの明確化とリスク分担
- 日本のPFI推進法は、99年9月に法制化
- 既に51事業が実施方針を策定・公表している(02年5月)

PPP



- PPPの考え方はPFIより幅広い＝従来から行ってきた民営化やアウトソーシングを含む
- 「新しい公益」として民間だけでなくNPOにも期待

質の高いパートナーシップの 実現に向けて

P/Sの成功に向けての課題

- 官主導から民主導への意識改革→さらに一歩進んだ形へ **GO!**
- 途上国開発プロセス(時間軸)における、官から民へのスムーズなシフトの実現と各ステージに適したP/Sの構築 **GO!**
- 徹底的な「最終受益者第一主義」を確立→顧客は誰？顧客の顧客は？ **GO!**
- 「顔の見える援助」「声の聞こえる援助」からさらに進んで「声を聞き、それを活用する援助」へ
- 競争の無いところで競争を意識する。→競争相手は誰？他のバイ、マルチだけ？ No, 民間、NGO etc.
- ODA活動、P/S活動に人が集まりやすい仕組みの構築
 - ビジョン及び戦略の明確化、提示、PR。やりがい、楽しさの提供
- ナレッジ・マネジメント **GO!**
- 民間企業に社会貢献P/S活動は「ブランド構築の一部」と認識させる→ブランド経営：受動から主導へ

THE END

Thank you!

経団連・世銀アクションプラン'97

- 人事交流プログラム
 - 96年から実施されたSEPを評価、人事交流の継続
- 民活インフラに関する情報交換、対話の強化
 - 双方の経験を共有し、適宜情報交換する
 - 民活インフラ・プロジェクトにおける日本企業の経験
 - 世銀グループの民活インフラにおける関与
 - 投資環境の整備等
- インドシナ地域における共同イニシアティブ
 - 具体的な協働の可能性を模索する
 - 共同プロジェクトに向けた協力
 - 広域プロジェクトの推進
 - 人材育成面における協力
 - 各国の開発戦略、現状、優先事項に関する意見交換

パートナーシップの意識変革

～官主導から民主導へ。そして幅広いP/Sへ～

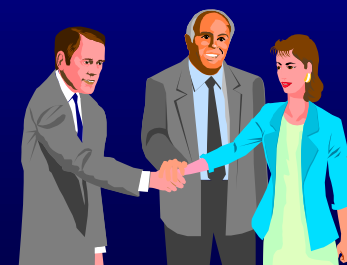
官・民パートナーシップ
Public-Private Partnership (PPP)



民・官パートナーシップ
Private-Public Partnership (PPP)



ステイクホルダー・パートナーシップ
Stakeholder Partnership (SP)



官から民へのシフト

その他のステークホルダーの参画

各ステージに適したP/Sの構築

途上国への関与の仕方は時間と共に変化

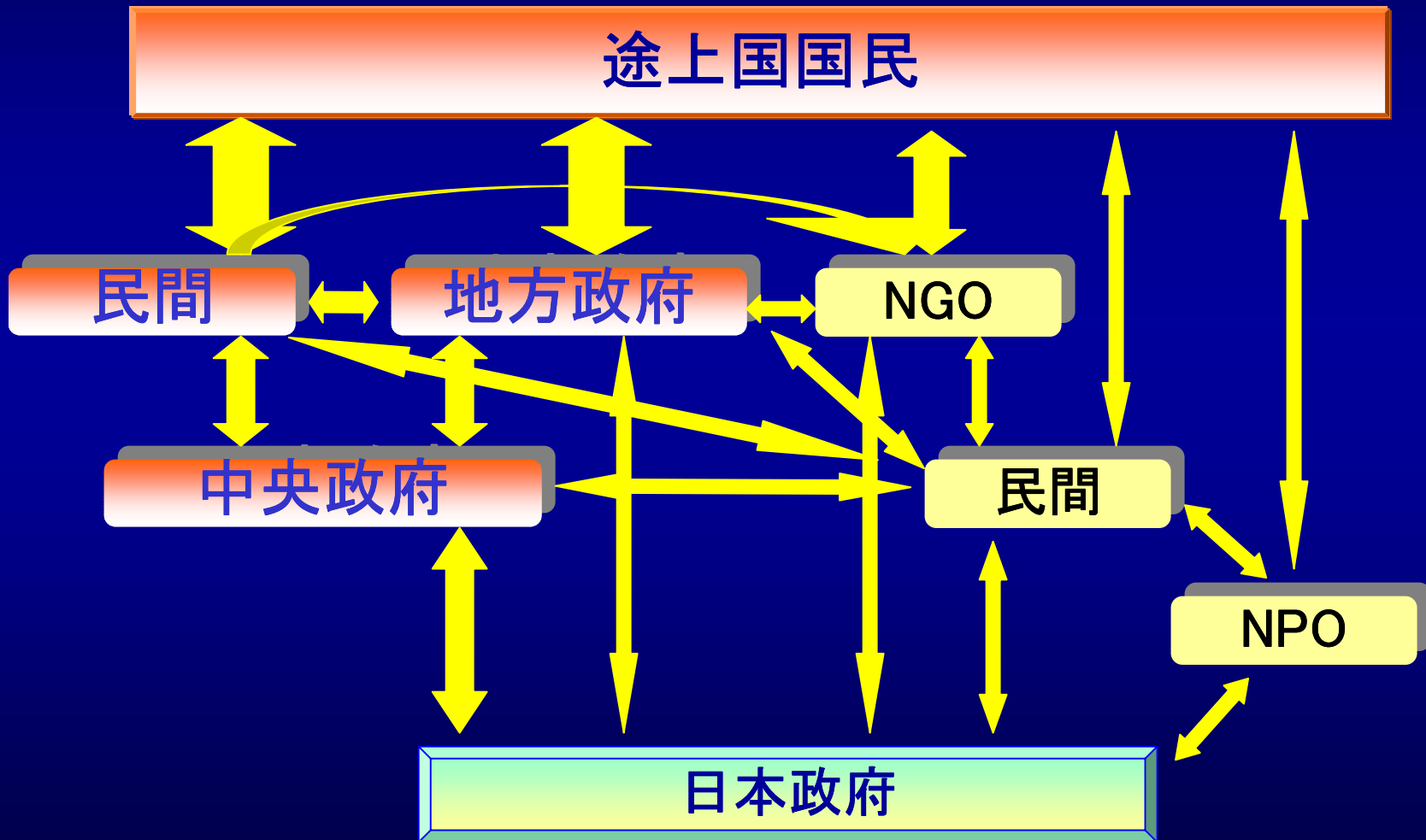
最初は官が中心

徐々に民間参加の度合いが深まる

しかし重要なのは最初から最後まで、途上国国民、政府、NGO,NPO等の関係者が参加すること



徹底的な「最終受益者第一主義」へ



ナレッジ・マネジメント

