

# サウンディング セミナー

## 形式別・事業段階別の方法と留意点

令和2年9月30日（水）

パシフィックコンサルタンツ株式会社

Pacific  
Consultants

Producing  
The Future™

P R O D U C I N G  
T H E F U T U R E

## 1. サウンディングの形式による分類と基本的留意点

- (1) 形式分類と概要
- (2) 形式別の基本的な留意点

## 2. 事業段階と形式別の実施ポイント

- (1) 事業段階別・形式別の特徴
- (2) 事例にみるオープン形式実施のポイント
- (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント
- (4) 事例にみるアンケート形式実施のポイント

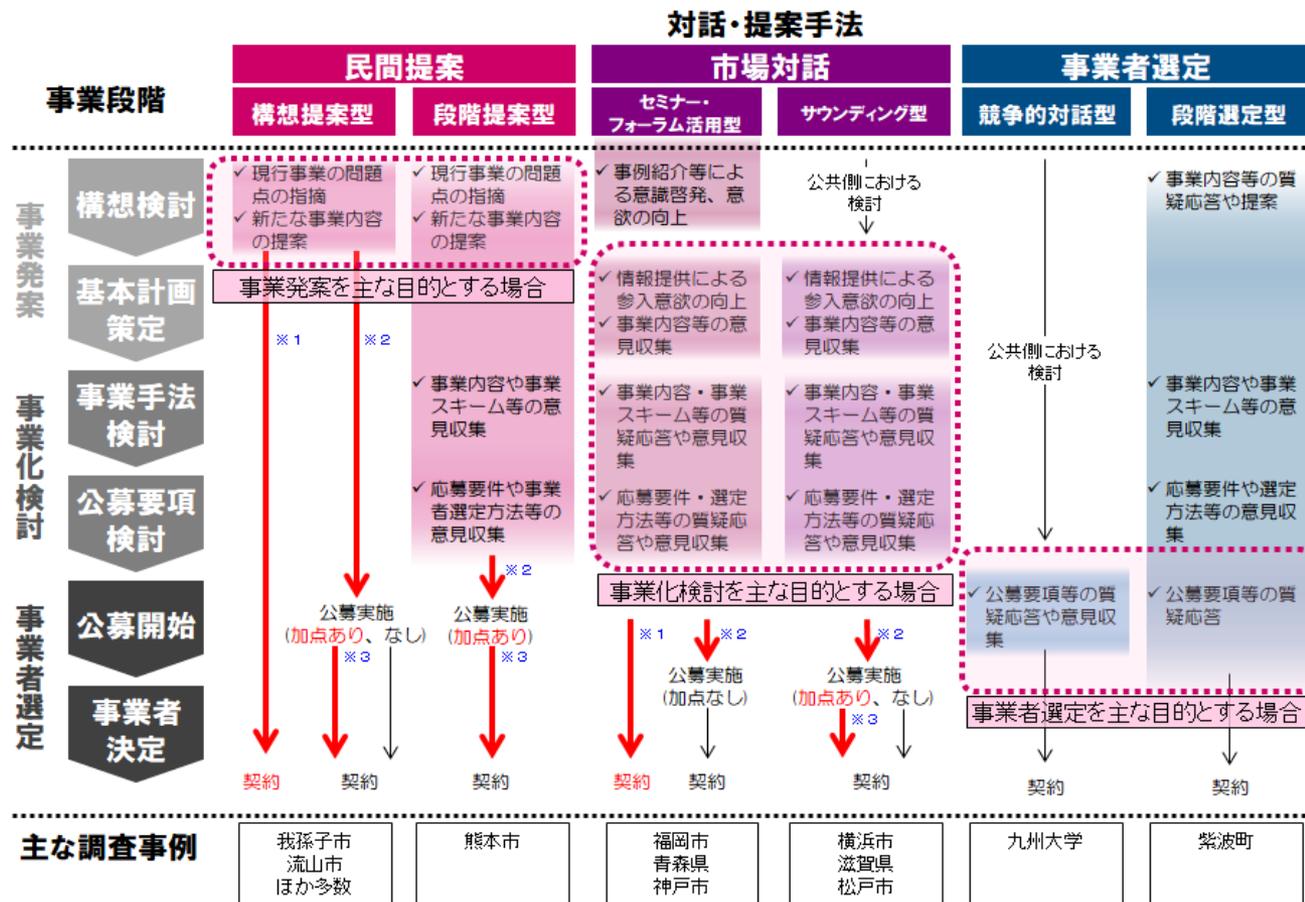
## 3. 官民対話を成功させるために

# 1. サウンディングの形式による 分類と基本的留意点

# (1) 形式分類と概要

## ■これまでの分類例「事例に基づく分類」

■「PPP/PFI事業を推進するための官民の対話・提案 事例集(平成27年6月 国土交通省総合政策局)」において、地方公共団体等で行われている官民間の対話・提案手法を事業段階に応じて6分類に整理



(注1) 本表は、調査事例における実施内容に基づき整理したものである

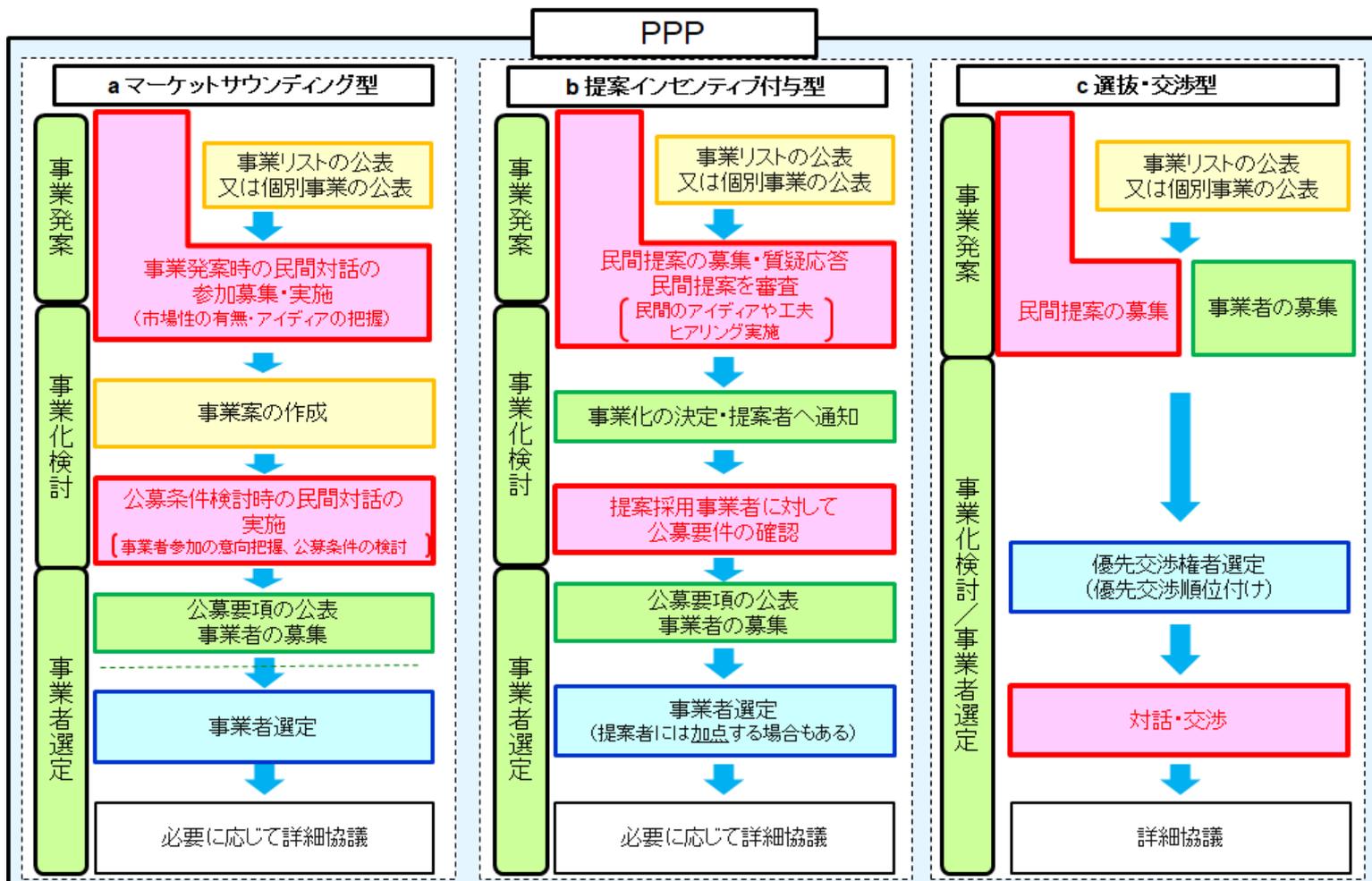
(注2) 対話・提案手法による民間事業者へのインセンティブには主に以下の3つがある

※1 公募を経ずに、提案者と随意契約を結ぶ ※2 公募開始前に早期から関係情報を入手することができる ※3 公募の際、提案者に加点措置がある

# (1) 形式分類と概要

## ■これまでの分類例「事業プロセスに基づく分類」

- 「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド(平成28年10月 内閣府 総務省 国土交通省)」において、民間提案を起点とした事業プロセスにより3分類に整理



# (1) 形式分類と概要

## ■サウンディングの分類の考え方

### ■これまでの分類方法の共通点

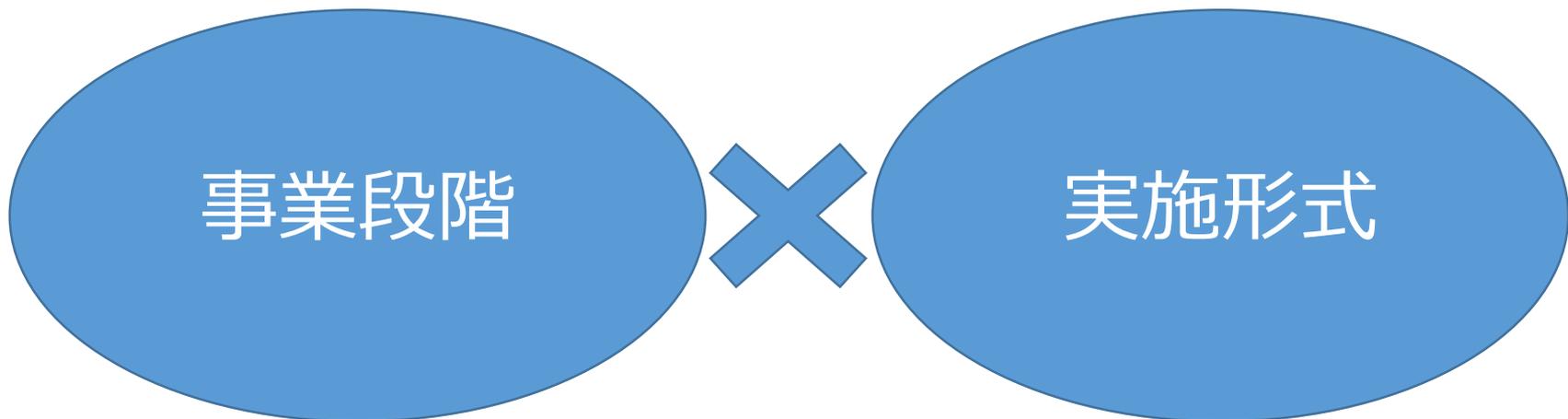
→ **事業段階**に着目

：『事業発案段階』 『事業化検討段階』 『事業者選定段階』

### ■実施にあたっての分類

→ 企画にあたっては**実施形式**の設定が重要

：『オープン形式』 『クローズ形式』 『アンケート形式』



それぞれの案件について、事業段階による留意点、実施形式によるメリットを踏まえ、サウンディングに取り組むことが重要

# (1) 形式分類と概要

## ■実施形式による分類

- 「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（令和2年1月更新版 国土交通省）」において、形式それぞれの分類の考え方とメリット・デメリットが整理

分類の考え方	メリット	デメリット
<b>オープン形式</b> 複数の民間事業者からの意見聴取を行う形式	複数の民間事業者の意見を比較し、場合によっては共に議論をしながら、意見を聞くことが可能	競争相手等が同席している場合もあるため、具体的なアイデア、ノウハウを開示してもらえない可能性がある
<b>クローズ形式</b> 民間事業者からの意見聴取等を個別に行う形式	民間事業者から、より具体的・積極的なアイデアやノウハウを聴くことが可能	公平性、透明性等の担保について、一層の留意が必要（特に公募条件等の検討時）
<b>アンケート形式</b> 民間事業者からの意見聴取を書面やWeb等を通じて行う形式	短時間により多くの民間事業者から意見を聴くことが可能	直接対話を行わないため、双方の意図が十分に伝わらない可能性がある

出所：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（令和2年1月更新版 国土交通省）を一部加筆変更

## (2) 形式別の基本的な留意点

### ■サウンディングの留意点

考え方	留意点	
民間事業者の参画を促すためにも、 <b>官側の課題解決に対する問題意識・取組み意欲を示すことが重要</b>	対話項目の明確化	具体的に何を聴きたいのか、どんな対話をしたいのか、 <b>対話したい項目を事前に示す</b> ことが必要です。
	事業段階の明確化	事業化までの政策リスクを示すためにも、 <b>事業段階（事業発案・事業化検討・事業者選定）を示す</b> ことが必要です。
	事業化のプロセス	対話の結果をどの様に生かし、 <b>官民連携事業として取組む予定であるか</b> を示すことが重要です。
民間事業者から精度の高い提案を受けるためにも、 <b>提案・アイデアに対する取扱いを示すことが重要</b>	インセンティブの設定	参画自体や提案内容により、事業者選定時の <b>優位性を付与するか否か</b> について示すことは重要です。
	要求する資料	提出を求める資料の <b>ボリュームや精度と、民間事業者が資料を提出するメリットとのバランス</b> を図ることが必要です。
	ノウハウ保護	民間の発言や提案について <b>知的財産としてどの様に取り扱うか</b> を示すことは重要です。
有意義な対話へと導くためにも、 <b>民間事業者が必要とする情報を見極め提供することが重要</b>	事業紹介情報	事業の市場性を確認いただくため、地域情報や既存施設に関わる各種情報など、 <b>支出や収益を算定する情報</b> を示すことは重要です。
	現地見学会等	実情に即した対話を実現するため、 <b>図面等では十分に確認できない詳細な現地の状況等</b> を民間事業者に確認してもらうことは有効です。
より良い解決策の提案を受けるためにも、 <b>公平性・透明性の確保方法や度合いを定めることが重要</b>	参画機会の公平性	対話を実施される事業段階、対話結果の反映方法を踏まえ、サウンディングへの <b>民間事業者の募集・選定方法</b> を定めることが必要です。
	取扱いの透明性	対話結果、民間提案に対して、事業段階や知的財産の取扱いを踏まえ、 <b>透明性を確保した取扱い方法</b> を示すことが必要です。
	参画の匿名性	対話に参画した <b>民間事業者の名称を公表するべきか否か</b> 、参画機会の公平性や事業化プロセスを踏まえ定めることが必要です。

## (2) 形式別の基本的な留意点

### ■形式別の基本的な留意点

留意点	オープン形式	クローズ形式	アンケート形式
対話項目の明確化	競争相手が同席する可能性も踏まえた項目設定が必要	提案・発言内容の取扱い方法と連動した項目設定が必要	微妙なニュアンスや意図が曖昧とならぬよう設問設定が必要
事業段階の明確化	形式を問わず提示が必要	形式を問わず提示が必要	形式を問わず提示が必要
事業化のプロセス	形式を問わず提示が必要	形式を問わず提示が必要	形式を問わず提示が必要
インセンティブの設定	参加へのインセンティブ設定も考えられるが実質的には困難	積極的な参画と精度の高い提案のためには有効	回答に対する価値判断が可能な場合以外は困難
要求する資料	資料提供よりも官民のネットワークづくりの視点が有効	参画に対するインセンティブが明確であれば提案書も有効	簡潔な補足資料提供を認めつつも、調査票のみが原則
ノウハウ保護	形式的にノウハウ保護は困難	より具体・詳細な対話を実施するためには明確な規程が必要	結果公表のレベル感とともに明示することが必要
事業紹介情報	公表済み・公表可能情報は積極的に提示することが有効	民間事業者に守秘義務を課すレベルの情報提供も可能	設問の回答に有効な情報は積極的に提示することが有効
現地見学会等	現地見学会・説明会のみをオープン形式とすることも可能	参加事業者ごとに開催することが前提	形式的に困難（現地見学会時にアンケート実施は可能）
参画機会の公平性	形式上不特定多数の参画を前提とすることが有効	事業内容によっては特定の事業者を指名することも有効	事業内容によっては特定の事業者を指名することも有効
取扱いの透明性	参画者以外への結果の取扱い等について提示が必要	提案の取扱い、採用基準・方法等について提示が必要	回答結果、提案の取扱い等について提示が必要
参画の匿名性	参画者の意思確認が必要であるが基本的に公開	社会実験型以外は事業者名が非公開となる場合が多い	結果の公表方法とともに取扱いについて提示が必要

## 2. 事業段階と形式別の実施ポイント

# (1) 事業段階別・形式別の特徴

## ■事業段階別の特徴

### ■主なねらい

#### 事業発案段階

- ・対象施設や地域課題に対し事業提案が可能な民間事業者とのネットワークを構築【官・民側】
- ・民間事業者が考える活用事業の内容、官民連携（独立採算制等）の度合いなど構想立案情報の収集【官側】
- ・将来の案件情報の収集、ビジネスモデルの提案【民側】

#### 事業化検討段階

- ・対象事業への民間事業者の参入意欲の確認、競争環境の構築可能性の確認【官側】
- ・事業費の規模や事業スキームなど基本計画を具体化する情報の収集【官側】
- ・発注事業情報の収集、自社事業との親和性確認【民側】

#### 事業者選定段階

- ・競争資格を有する民間事業者からの提案を受けるにあたって、実施契約書（案）、要求水準書（案）の最終調整を行うための情報を収集【官側】
- ・より良い提案を行うための最終的な留意点の伝達【民側】

# (1) 事業段階別・形式別の特徴

## ■事業段階別の特徴

### ■実施のあり方

事業段階	実施のあり方	実際の実施方法
事業発案段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な民間事業者に対し、<b>広く対話の機会を提供</b>することが必要</li> <li><b>知的財産の取扱い</b>が民間事業者に伝わるよう明確にすることが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナーやプラットフォームなど公の場における実施</li> <li>公募による民間事業者募集等により実施</li> <li>民間提案制度やフィールドワークと一体となった実施</li> </ul>
事業化検討段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業スキームや要求水準を具体化する段階であり、<b>競争市場の確立度合いにより公平性、透明性の取扱いを見極める</b>ことが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績を有する複数の民間事業者を対象に実施</li> <li>公募によるアンケートやヒアリングにより実施</li> </ul>
事業者選定段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定プロセスにおける対話の位置づけの明確化が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争的対話として民間事業者選定の実施方針等に位置付けられ実施</li> </ul>

# (1) 事業段階別・形式別の特徴

## ■事業段階別・形式別にみた留意点

	オープン形式	クローズ形式	アンケート形式
事業発案 段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者にとっては競争相手が同席している可能性もあり、課題解決に至る具体的な提案を求めることは困難</li> <li>・業界や市場の相場観共有、民間事業者とのネットワークづくりの場として活用すると有効</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不確定要素が多い中での実施となるため、官側の課題解決に対する問題認識・取組み意欲が重要</li> <li>・特に、事業段階の明確化、事業化のプロセス、インセンティブ、ノウハウ保護の取扱いにより参画意欲が変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者にとっては比較的負担が少なく事業に対して意見を提示することが可能</li> <li>・求める回答水準に応じた構想内容や地域情報、対象となる施設・土地の制約条件等の提示が必要</li> </ul>
事業化検 討段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記と同様に、具体のノウハウやアイデアを求めることは困難</li> <li>・業界や市場の相場観、禁則情報を確認することは可能</li> <li>・事業を周知し、公募時のよりよい提案を促し、競争環境を構築するためには有効</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの民間事業者の参画を促す事業公募（実施方針、要求水準書、入札説明書等）の各種論点に関する具体化（対話項目の明確化）が必要</li> <li>・参画の匿名性は多くの場合守られる必要があるが、参画機会の公平性への配慮は必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記と同様に、民間事業者の負担感を抑え意見を提示することが可能</li> <li>・但し、質問項目（対話項目）の明確化が重要</li> </ul>
事業者選 定段階	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般的なPPP/PFI事業では、主に「競争的対話」と称し、官民双方が最終の要求水準書等に関して確認する項目を明確化</li> <li>・実施する場合、実施時期、内容等を実施方針等において明示</li> </ul>	—

# (1) 事業段階別・形式別の特性まとめ

## ■主な事例

主だった事例のみを事業段階別・形式別に整理

	オープン形式	クローズ形式※1	アンケート形式	
事業発案段階	<p>地方ブロックプラットフォーム サウンディング（内閣府・国土交通省）</p> <p>協定プラットフォーム ワークショップ等（25団体）</p>	<p>複数事業/ テーマから 民間が選択 提案 （民間提案 制度）</p> <p>例） ・千葉県我孫子市 （提案型公共サー ビス民営化制度） ・岡山県津山市 （公共施設等の利 活用に関する民 間提案制度） 等</p>	<p>構想検討時等の官民対話</p> <p>社会実験一体 型 例） ・茨城県常総市 （農業体験型テ マパーク「水海 道あすなるの 里」 等</p> <p>インセンティ ブ付与型 例） ・東京都国分寺市 （新庁舎計画に伴 う現庁舎用地の 想定利活用） ・山口県周南市 （徳山駅周辺官民 連携(PPP)管理 運営事業） 等</p>	<p>※1 クローズ形式におけ る分類と事例は、そ れぞれ独立して実施 されているものとは 限らない</p>
事業化 検討段階	<p>福岡PPPプラットフォーム 官民対話※2（福岡市）</p>	<p>基本計画策定/官民連 携事業導入可能性調 査の一体型</p>	<p>アンケート・ヒアリング一体型 例） ・滋賀県草津市（(仮称)草津市立 プール整備事業） 等</p>	
事業者 選定段階	<p>※2：近年の「官民対話」 と位置付けられた取組 みを踏まえ設定</p>	<p>競争的対話</p> <p>PFI事業の多くの事業者選定段階におい て実施 例） ・静岡県浜松市（公共下水道終末処理 場運営事業） 等</p>		

## (2) 事例にみるオープン形式実施のポイント

### ■事例紹介

団体名称	福岡市	形式	オープン/クローズ形式（事業発案～事業化検討段階）
事例名称	福岡PPPプラットフォーム		
概要	<p>「福岡PPPプラットフォーム」は、地場企業のPPPに関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化を図るため、公共建築物の整備・運営に関連する設計、建設・施工、管理運営、金融などの地場企業が福岡市と対等の立場で参加し、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 他都市の事例研究などを通じた企画提案力や事業遂行力の向上</li> <li>2) 異業種間のネットワークの形成</li> <li>3) 個別事業に関する情報提供と意見交換</li> </ol> <p>などをテーマとしたセミナーを継続的に展開する「常設の場」として、平成23年6月に設置された。</p>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平成26年度からは、個別事業を対象に地域事業者から意見や提案を受ける官民の「個別対話」（＝官民対話）を実施している。</li> <li>● 市からの質問、事業者からの質問に基づきサウンディングが行われる。</li> <li>● 複数事業者と一緒に質問する場合、市が複数事業者と一つのテーブルでサウンディングを実施する（オープン形式）。</li> <li>● 一事業者による質問の場合、その事業者と一つのテーブルでサウンディングを実施する（クローズ形式）</li> <li>● 令和2年度はWebで開催（クローズ形式）。</li> </ul> <div data-bbox="1120 699 1816 1256" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>福岡PPPプラットフォームの設置・運営</b></p> </div>		

出所：福岡PPPプラットフォーム（福岡市HP）

福岡PPPプラットフォーム参加者へのアンケート・ヒアリング結果について 2018.6.27福岡市財政局アセットマネジメント推進部大規模施設調整課（福岡市HP）

## (2) 事例にみるオープン形式実施のポイント

### 平成30年度福岡PPPプラットフォームセミナーのテーマ一覧

平成30年度	開催日時	テーマ・報告タイトル
第1回	平成30年6月27日	<p><u>報告1:PPPロングリスト、ショートリストからの事業紹介等について(福岡市)(1,786kbyte)</u> </p> <p><u>報告2:福岡PPPプラットフォーム参加者へのアンケート・ヒアリング結果について(福岡市)(503kbyte)</u> </p> <p><u>報告3:PPP/PFI基礎講座第2回:官民間のリスク分担(みずほ総合研究所(株))(5,084kbyte)</u> </p>
第2回	平成30年11月28日 平成30年11月29日	<p>【1日目:全体セミナー】</p> <p><u>報告1:福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業について(福岡市)(5,889kbyte)</u> </p> <p>【2日目:官民対話】 福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業に係る地場企業との意見交換</p>
第3回	平成31年3月13日 平成31年3月14日	<p>【1日目:全体セミナー】</p> <p><u>報告1:博多区新庁舎整備等事業について(福岡市)(1,269kbyte)</u> </p> <p>【2日目:官民対話】 博多区新庁舎整備等事業に係る地場企業との意見交換</p>

出所：福岡PPPプラットフォーム（福岡市HP）

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	千葉県我孫子市	形式	クローズ形式（事業発案段階～事業者選定段階）
事例名称	提案型公共サービス民営化制度		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平成23年度から募集が行われた民間提案制度の代表的な事例</li> <li>● 「我孫子市事業リスト」に掲げた市の全事業のうち、当該年度で終了する事業と29・30年度提案募集で採用となった事業（令和元年度の場合）を除いたすべての事業を対象に提案が可能</li> <li>● 事前協議により市で所有する客観的データや事業実施の問題点等を提供</li> <li>● 平成30年度迄の総提案件数38件</li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>参画機会の公平性・取扱いの透明性が確保された事業化のプロセスと随意契約と言うインセンティブ、取扱いの透明性が一体的に提示</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部の委員で構成された審査委員会において、公表されている審査基準に基づき審査</li> <li>● 審査結果を踏まえ市が最終的に委託・民営化の決定を行い、予算確定後に提案者と委託契約締結</li> <li>● 原則 3 年間委託（契約上は原則単年度契約）</li> </ul> </li> <li>● また、以下の審査基準に基づく判断基準が示されている。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>審査委員会での判断基準は、最高裁の判例（昭6 2.3.2 0）をよりどころにしています。最高裁の判例では、契約をするにあたり、競争入札によることが不可能又は著しく困難とは言えないが、不特定多数の者の参加を求め競争原理で契約の相手方を決めるのが必ずしも適当でなく契約の目的、内容に照らしそれに対応する「資力、信用、技術、経験等を有する相手方を選定してその者と契約を締結する」という方法を取ることが、当該契約の性質に照らし又はその目的を達成する上でより妥当であり、ひいては当該普通地方公共団体の利益の増進につながる場合には、「その性質又は目的が競争入札に適さないものをするとき」に該当するものと解すべきとされています。</p> <p>審査委員会の委員（有識者）が提案の内容（独自性）実務の実績（信用、資力、技術力）などを有するかどうかを審査します。</p> </div> </li> </ul>		

出所：令和元年度提案型公共サービス民営化制度募集要項（我孫子市HP）

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(事業化プロセス、インセンティブ、取扱いの透明性)

### 提案手続き

- 1 事業に対する質疑・照会 … **事業リストに掲載された事業の詳細い内容については、担当部課にお問合せください。**リストは市が実施している行政評価の事務事業評価表をもとに作成しています。個別の事務事業評価表は、ホームページの「市政情報」→「行政改革・行政評価」→「行政評価」→「行政評価表」でご覧いただけます。
- 2 事前協議 … 提案を検討または希望される場合は、事前に総務課までご連絡ください。総務課で制度の説明、事業担当課との調整を行います。また、協議では担当課と総務課で、制度に関することや市の所有する客観的なデータの提示、事業実施の問題点等をお知らせし、提案づくりのサポートをします。アイデアに関する助言は一切できません。なお、NPO法人や市民活動団体等については、市民活動支援課も窓口となり、各課との調整や提案づくりの支援を行います。
- 3 提出書類 … 別紙の第1号様式「提案書」と第2号様式「提案団体調書」を提出してください。様式に書ききれない場合は、別紙を添付してください。
- 4 提出方法 … 持参、郵送、メールのいずれかの方法で1部提出してください。
- 5 提出先 … 担当課または総務課に提出してください。また、複数の課にまたがる業務を集約して一つの事業として提案する場合は、いずれか一つの課または、総務課に提出してください。

### 審査方法

審査は外部の委員で構成された審査委員会が、次頁の審査基準に基づき審査し提案の採否を決定します  
審査委員会は常任の審査委員と提案の分野毎に任命する専門委員で審査します。審査にあたっては、提案者と担当課にヒアリングを実施します。

### 審査基準

審査委員会での審査基準は次の4項目です。

評価基準	評価の視点
①独自性	提案に提案者独自のアイデア、工夫が盛り込まれているか
②市民の利益	以下の項目を総合的に判断し、市民にとってプラスになるか (1) 行政と民間の役割分担として適切か (2) 市が実施するより質の高いサービスが提供でき、市民サービスの向上につながるか (3) コスト削減につながるか (4) 雇用創出など市内経済への波及効果が期待でき、地域の活性化につながるか
③実現性	実現性の高い内容となっているか
④団体能力	事業を担う体制、能力を有しているか

### 判断基準

審査委員会での判断基準は、最高裁の判例(昭62.3.20)をよりどころにしています。

最高裁の判例では、契約をするにあたり、競争入札によることが不可能又は著しく困難とは言えないが、不特定多数の者の参加を求め競争原理で契約の相手方を決めるのが必ずしも適当でなく契約の目的、内容に照らしそれに対応する「資力、信用、技術、経験等を有する相手方を選定してその者と契約を締結する」という方法を取ることが、当該契約の性質に照らし又はその目的を達成する上でより妥当であり、ひいては当該普通地方公共団体の利益の増進につながる場合には、「その性質又は目的が競争入札に適さないものをするとき」に該当するものと解すべきとされています。

審査委員会の委員(有識者)が提案の内容(独自性)実務の実績(信用、資力、技術力)などを有するかどうかを審査します。

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(千葉県我孫子市:提案型公共サービス民営化制度)

### 審査結果の区分

審査委員会の審査結果は次のとおりとします。

- ① 採用 …… 審査基準をすべて満たした提案。
- ② 継続協議 …… 「採用」に至らないまでも、実施することで市民にとって大きなプラスになると審査委員会が判断した提案。この場合、期限を設け、市と提案者が実施に向け、調査、研究、協議を行います。
- ③ 不採用

原則  
3年間お任せ  
します

### 採用提案の取扱い・事業者の選定

この制度は、提案を広く募集し、民間のアイデアと工夫により、サービスの質の向上を求めるもので、価格競争で契約者を決定するものではありません。審査委員会での審査結果を踏まえ、市が最終的に委託・民営化の決定を行います。

委託する場合は、予算確定後、地方自治法や関係法令に基づいて、提案者と委託契約を締結します。

委託した事業は、提案者の独自性も考慮し、原則3年間お任せしますが、契約上は原則単年度契約となります。モニタリングの結果がよくない場合には、次年度の委託はできない場合もあります。

### 審査結果の通知

提案の採否については、審査委員会審査及び市の決定後、速やかにすべての提案者に通知します。

### 提案の公表

提出された提案の事業名は、ホームページで公表しますが、団体名や提案の詳細な内容については、提案者の独自のアイデア・工夫、知的財産権等を考慮し原則として公開しません。ただし、採用された提案の内容については、非公開情報を除きホームページ等で公表します。

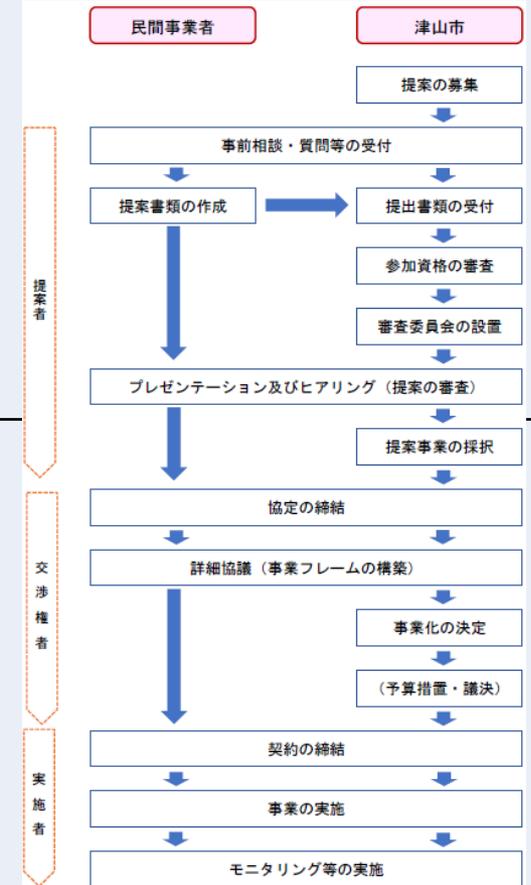
出所：令和元年度提案型公共サービス民営化制度募集要項  
(我孫子市HP)

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

<p>団体名称</p>	<p>岡山県津山市</p>	<p>形式</p>	<p>クローズ形式（事業発案段階～事業者選定段階）</p>
<p>事例名称</p>	<p>公共施設等の利活用に関する民間提案制度</p>		
<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 津山市が保有する公共施設等で、施設整備や運営面において更なる利活用を図るため、民間事業者ならではの独創的な提案を求め、対話と協議を経た後に事業化を図る</li> <li>● 提案内容を知的財産として取り扱い、その情報及び内容を保護した上で、提案した事業者と随意契約をすることを前提</li> <li>● 但し、解除条件付の制度であり、民間事業者との各種協議が成立した場合においても、予算案件が議会で承認されない等の事由により、本事業が実施出来なくなる場合もある</li> <li>● 「津山市公共施設等の利活用に関する民間提案制度審査委員会」において、提案の内容、公共施設マネジメントへの貢献度、財政負担の軽減度、事業の継続性等について審査</li> </ul>		
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>参画機会の公平性・取扱いの透明性が確保された事業化のプロセス、随意契約と言うインセンティブ、要求する資料等一連の流れとして明示</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業化が見込まれるものについて、協議対象案件とし、提案した事業者を交渉権者とする</li> <li>● 津山市と交渉権者で提案事業の実施に向けた協定を締結し、事業の実施に向けた諸条件、予算面、事業の開始時期等について詳細内容の協議を行う</li> <li>● 協議が成立（双方が合意）した場合は、津山市と交渉権者が随意契約を締結</li> <li>● 複数年度での実施を原則、最短でも3年間、通常は5年間の長期事業として実施（10年以上もあり得る）</li> </ul> </li> </ul>		



出所：令和2年度公共施設等の利活用に関する民間提案制度（津山市HP）

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(岡山県津山市:公共施設等の利活用に関する民間提案制度)

### 3 事業の概要

#### (1) 事業の名称

津山市公共施設等の利活用に関する民間提案制度

#### (2) 事業実施までの流れ

民間提案制度における事業実施までの流れは、以下のとおりです。

①提案の募集・受付、②提案内容の審査・選定(交渉権者の決定)、③交渉権者との事業の詳細協議、事業の実施に向けた事業フレームの構築作業、④契約の締結、⑤事業の実施、⑥事業の効果や成果の評価等(モニタリング等)。なお提案制度の各段階における実施方針は以下を基本とします。

#### ① 提案の募集・受付

津山市において、対象となる公共施設等を選定し、募集期間中に民間事業者からの提案を受付けます。

#### ② 提案内容の審査・選定(交渉権者の決定)

原則、提案者によるプレゼンテーションを実施し、「津山市公共施設等の利活用に関する民間提案制度審査委員会」(以下、「審査委員会」という。)において、提案の内容、公共施設マネジメントへの貢献度、財政負担の軽減度、事業の継続性について審査し、事業化が見込まれるものについて、協議対象案件とし、提案した事業者を交渉権者とします。

③ 交渉権者との事業の詳細協議、事業提案の実施に向けた事業フレームの構築作業  
津山市と交渉権者で提案事業の実施に向けた協定を締結します。協定の締結後、事業の実施に向けた諸条件、予算面、事業の開始時期等について詳細内容の協議を行います。

#### ④ 契約の締結

協定に基づき協議を行った結果、協議が成立(双方が合意)した場合は、**津山市と交渉権者が随意契約を締結します**。なお、契約の内容によっては議会の承認(地方自治法第237条第2項)が必要となる場合があります。

#### ⑤ 事業の実施

交渉権者は契約者となり、事業者として提案事業を実施します。実施する事業は複数年度での実施を原則とし、最短でも3年間、通常は5年間の長期事業として実施します。また、提案内容によっては10年を超える長期事業も排除するものではありません。

なお、事業の期間については、事業の内容協議の段階で決定することとします。

#### ⑥ 事業の効果や成果の評価等(モニタリング等)

事業が開始した後は、津山市及び民間事業者による定期的なモニタリング等を行い、事業フレームに反映・修正させていくことで、PDCAサイクルを確実なものとする。

### 4 事業のスケジュール

提案の募集及び審査等は次の日程で行います。各項目における期間についてご確認の上、手続き等をおこなってください。

募集要項の公表	令和2年 5月25日(月)
現地調査の受付	令和2年 6月 1日(月) ~ 9月18日(金)
事前相談(質疑)の受付	令和2年 6月 1日(月) ~ 9月18日(金)
提案書類の受付	令和2年 9月16日(水) ~ 9月25日(金)
書類審査(参加資格審査)	令和2年10月上旬頃(予定)
プレゼンテーション審査	令和2年10月中旬頃(予定)
審査結果の通知・公表	令和2年10月下旬頃(予定)

### 5 提案の募集

#### (1) 提出書類の種類

民間提案制度により提案を行う者(以下「提案者」といいます。)は提出する書類及び提出部数は次のとおりです。各様式については津山市公式ウェブサイトからダウンロードできます。

名称	内容	様式番号	部数	PDF
提案の基本事項	所定の様式に内容を記入ください。	様式1	1部	○
誓約書	所定の様式に内容を記入ください。	様式2	1部	
提案概要書	提案内容の概要、独創性や特徴、貴社の提案に対する優位性、事業スキーム等を自由に記載してください。ただし、A4サイズ2枚、A3サイズ1枚以内でまとめてください。	任意	1部	○
印鑑証明書	交付から3か月以内のもの	—	1部	
登記事項証明書	交付から3か月以内のもの	—	1部	
国税及び地方税の納税証明書	過年度分も含めて未納がないことを証明するもので、交付から3か月以内のもの。	—	1部	
決算関係書類	直近1年間の財務諸表(貸借対照表、損益計算書等)	—	1部	
グループ協定書	グループで提案する場合の、構成員や責任の範囲等を定めたもの	任意	1部	

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	茨城県常総市	形式	クローズ形式（事業発案段階）
事例名称	トライアルサウンディング（農業体験型テーマパーク「水海道あすなるの里」）		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者の持つ優れたアイデア・ノウハウの活用とスピード感への対応をより強化するため、実際に公共施設を暫定利用してもらいながら、従来の市場調査プロセスを兼ねる制度として「トライアル・サウンディング」を制定</li> <li>● 常総市所有の学童農園施設である水海道あすなるの里（昭和54年開園）において、施設のポテンシャルを最大限に引き出すため、民間活力導入による施設の有効活用を検討する中で、トライアル・サウンディングを実施</li> <li>● 4件のトライアル・サウンディングが実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ かけっこ教室×親子キャンプイベント「かけっこキャンプ」</li> <li>・ クラフトワークショップイベント「里山ワークショップ」</li> <li>・ 本×音楽×キャンプをテーマにしたアウトドアイベント「森の生活」</li> <li>・ キャンプ×音楽フェス「ロマンチストとシャングリラ」</li> </ul> </li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象事業の実施要項の他、「常総市トライアル・サウンディング実施指針」を制定し対話への<b>参画機会の公平性、取扱いの透明性</b>を確保</li> <li>● 期待される効果として民間事業者のメリット（<b>インセンティブ</b>）を提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当施設での民間事業者のアイデアにニーズがあるか、コンセプトがマッチングしているか確認できる</li> <li>・ 事前に留意事項や市の意図が確認できるので、公募参加の判断がしやすくなる</li> <li>・ 公募の際に、市の意図を十分理解した事業提案が可能となる</li> <li>・ サウンディングを通じて、意見や考えを一定程度公募内容に反映させることができる</li> </ul> </li> <li>● <b>対話項目</b>としてモニタリング・ヒアリングの実施を提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 使用期間中に事務局が実施するモニタリング調査について、暫定利用者は協力することとします。</li> <li>・ 暫定利用期間が満了した後に、ヒアリングの場を設けることとします。その際に、暫定利用者は使用実績等をまとめた資料を市に提出するものとします。</li> </ul> </li> </ul>		

出所：常総市トライアル・サウンディング実施指針、トライアルサウンディング事業実施要項（常総市HP）

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(茨城県常総市:トライアルサウンディング)

### 常総市トライアル・サウンディング実施指針

#### 1. 趣旨

人口減少社会に対応した効率的な施設運営を実現するため、市では公共施設を経営的視点で捉え、維持管理コストの最少化と施設の有効活用を図る公共施設マネジメントを推進しております。

市では、これからの行政経営に欠かすことのできない公民連携を推進するため、民間事業者との「対話」を通じた市場調査(サウンディング型市場調査)を実施しております。

今後は、民間事業者の持つ優れたアイデア・ノウハウの活用とスピード感への対応をより強化するため、実際に公共施設を暫定利用してもらいながら、従来の市場調査プロセスを兼ねる制度(以下「トライアル・サウンディング」といいます。)を制定し、必要事項を定めるものです。

#### 2. 制度概要

トライアル・サウンディングは、市が保有する公共施設等の暫定利用を希望する民間事業者を募集し、一定期間、実際に使用してもらう制度です。

市は、民間事業者の事業集客力、信用、施設との相性などを確認することができ、民間事業者は、立地、使い勝手、採算性などを確認することができます。

なお、利用希望者の募集は別途行うこととします。また、トライアル・サウンディングへの参加実績は、後の選定プロセスに一切の影響を及ぼすものではありません。

#### 3. 事業概要

##### (1) 事業名称

常総市トライアル・サウンディング

##### (2) 事業スキーム

###### ア 暫定利用の受付

暫定利用を希望する民間事業者から、提案を受け付けます。

###### イ 提案審査

提案内容を審査します。

###### ウ 使用許可

採用となった事業については、行政財産使用許可証を発行します。

なお、行政財産使用料は、原則免除とします。

###### エ 暫定利用

許可内容に応じた暫定利用を行っていただきます。

###### オ モニタリング・ヒアリング

暫定利用期間中及び終了後に、モニタリング・ヒアリングを実施します。

#### 4. 募集要項の作成

暫定利用を希望する民間事業者を募集する際は、対象となる公共施設および必要事項等を定めた募集要項を作成します。

#### 5. 参加資格条件等

##### (1) 参加者の条件

ア トライアル・サウンディングにより暫定利用を希望する者(以下「利用希望者」といいます。)は、申請内容を実行する意思と能力(資格)を有する民間企業、NPO法人等の法人、個人事業主または任意団体とします。

イ 利用希望者は、単独またはグループ(複数の企業・団体等の共同体をいいます。)とし、グループで応募する場合には、参加表明時に利用希望者の構成員全てを明らかにし、各々の役割分担を明確にすることとします。

##### (2) 利用希望者の除外要件

次のいずれかに該当する利用希望者は、トライアル・サウンディングに参加することはできません。

(ア) 地方自治法施行令(昭和22年政令第16号)第167条の4の規定に該当する者。

(イ) 会社更生法(平成14年法律第154号)第17条の規定による更生手続開始の申立て(同法附則第2条の規定によりなお従前の例によることとされる更生事件に係る同法による改正前の会社更生法(昭和27年法律第172号)第30条の規定による更生手続開始の申立てを含む。)がなされている者。

(ウ) 民事再生法(平成11年法律第225号)第21条の規定による再生手続開始の申立てがなされている者。

(エ) 暴力団(暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)第2条第2号に規定する暴力団をいう。以下同じ。)又はその構成員の統制下にある者。また、暴力団員及びその利益となる活動を行っている者が含まれている者。

##### (3) 応募に関する留意事項

###### ア 費用負担

応募に関する全ての書類の作成および提出に係る費用は、利用希望者の負担とします。

###### イ 提出書類の取り扱い・特許権等

(ア) 提出書類の著作権は、利用希望者に帰属しますが、提出書類は返却しません。

(イ) 利用希望者の提出書類については、提案審査以外で利用希望者に無断で使用しません。また、第三者に情報を漏らしません。

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(茨城県常総市:トライアルサウンディング)

(ウ) 提案内容に含まれる特許権、実用新案権、意匠権、商標権等の日本国の法に基づいて保護される第三者の権利の対象となっている事業手法、工率材料、施工方法、維持管理方法等を使用した結果生じた責任は、提案を行った利用希望者が負うものとします。

### ウ 法令等の順守

提案にあたっては、事前に利用希望者の責任において関係法令等を確認し、事業実施時における法令適合のリスクは暫定利用者に帰属することとします。

### エ その他

その他、応募にあたって必要な事項がある場合は、別途「募集要項」に定めることとします。

## 6. 申請方法

### (1) 書類提出

利用希望者は、次の書類を提出するものとします。

(ア) 行政財産使用(更新・変更)許可申請書

(イ) 事業概要(任意様式)

「①利用希望者名、②施策の名称、③事業内容、④スケジュール」を必須事項として記載してください。

(ウ) 誓約書

(エ) 利用希望者等に関する基本事項

### (2) 事前相談等

#### ア 事前相談

(ア) 提出書類作成のために、事前相談を受け付けます。

(イ) 事前相談を希望する場合は、事前に事務局と日程調整を行ったうえで行うこととします。

#### イ 現地調査

(ア) 提出書類作成のために現地(施設)調査を希望する場合は、事前に事務局へ連絡し日程調整を行ったうえで行うこととします。

(イ) 現地調査にあたっては、施設管理者および利用者への迷惑を及ぼさないこと、施設運営に支障のない範囲で行うこととします。

## 7. 提案要件

### (1) 提案内容

提案内容は、次の全てに該当するものとします。

(ア) 募集要項に記載の公共施設に関するものとします。

(イ) 確実に実施できる利用内容とします。

(ウ) 公共施設等を利用する市民等の利便性、サービスが向上する利用内容であること。

(エ) 暫定利用にあたって、市の財政負担を求めるものではないこと。

### (2) 提案の対象外

次に掲げるものは提案の対象外とします。

(ア) 政治的または宗教的活動

(イ) 青少年等に有害な影響を与える物販、サービス提供等

(ウ) 騒音や悪臭など、著しく周辺環境を損なうことが予想される行為

(エ) 「暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)」第2条第5号に規定する指定暴力団等の活動

(オ) 公序良俗に反し、または反社会的な破壊の恐れがある活動

(カ) その他、市が公共施設との関連性が低いと判断する行為

### (3) 提案内容の期間

提案内容の期間は、本市が許可した期間とします。

### (4) 提案の資金調達・報酬等

暫定利用に係るすべての経費は、暫定利用者が負担するものとします。

## 8. リスク分担

### (1) 責任およびリスク分担の考え方

トライアル・サウンディングにおける責任及びリスク分担の考え方は、暫定利用者が実施する事業については、暫定利用者が責任を持って遂行し、事業に伴い発生するリスクについては、原則として暫定利用者が負うものとします。

## 9. 提案審査

### (1) 提案審査

提出書類に基づいて、公共施設等を所管する課において、審査を行います。なお、必要に応じてヒアリングを実施します。

### (2) 審査結果の通知

ア 使用許可となった暫定利用者に対し、行政財産使用許可証を発行します。

イ 審査結果に対する異議は申し立てることができません。

## 10. 事業実施

### (1) 事業実施

行政財産使用許可証が交付された暫定利用者は、許可証に記載された条件のとおり公共施設等を使用し、申請した利用内容に応じた事業を実施することができます。なお、使用期間中は、行政財産使用許可証を携帯するようにしてください。

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	東京都国分寺市	形式	クローズ形式（事業発案段階）
事例名称	「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関するサウンディング型市場調査		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「国分寺市新庁舎建設基本構想」において建設候補地を『現庁舎用地』と『泉町都有地』に絞り込んだ上で、建設候補地を1箇所に絞り込むにあたり『現庁舎用地』で想定される庁舎以外の活用について情報を収集するために実施（14社参加）</li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本調査の対象項目として<b>対話項目を明確化</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 『現庁舎用地』における土地活用事業の想定される内容、条件等に関すること</li> <li>② 事業の<b>アイデア</b>に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施する事業の内容、整備する施設の内容等</li> <li>・ 市の施策の方向性を踏まえた内容等（地域貢献、環境対策、Society5.0等）</li> <li>・ アイデア実現への条件、課題等（まちづくりに関するものも含む）</li> </ul> </li> <li>③ 事業の対象範囲、事業期間等の諸条件</li> <li>④ 本調査の結果を踏まえ、提案事業が実施された場合の参画意向、参画形態等</li> </ol> </li> <li>● <b>現地見学会・説明会</b>を開催</li> <li>● 民間事業者の資料提出は必須ではなく、必要な場合は様式等自由で6部持参</li> <li>● 本調査の結果については<b>匿名性を確保</b>のもと概要を公表、参加事業者の<b>ノウハウ保護</b>に配慮し、公表にあたっては事前に参加事業者へ内容を確認</li> <li>● 以下のとおり事業者公募時の加点の<b>インセンティブ</b>を明示</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>原則として、本調査への参加実績は、事業者公募における評価の対象とする予定はありませんが、本調査内で以下の点を満たした提案を行った事業者がいた場合には、事業者公募時に加点を与える可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独自性、創造力のある優良な提案があった場合</li> <li>・ 参加事業者のアイデア及びノウハウが事業の具体化にあたって活用される場合</li> </ul> </div>		

出所：「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関するサウンディング型市場調査実施要領（国分寺市HP）

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(東京都国分寺市:「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関するサウンディング型市場調査)

### 4 本調査の内容

#### (1) 本調査の対象者

『現庁舎用地』の利活用による事業の実施主体となる意向を有する法人又は法人のグループを想定しています。ただし、次のいずれかに該当する場合は除きます。

- ① 地方自治法施行令(昭和22年政令第16号)第167条の4の規定に該当する者
- ② 参加申込書提出時点で市から指名停止処分を受けている者
- ③ 会社更生法(平成14年法律第154号)及び民事再生法(平成11年法律第225号)に基づく更生・再生手続き中の者
- ④ 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)第2条第2号に規定する暴力団又は暴力団排除条例等に該当する者
- ⑤ 市税等を滞納している者
- ⑥ 法人税、消費税及び地方消費税を滞納している者

#### (2) 本調査の対象項目

本調査は、以下について提案していただくことを考えています。一部の項目についてのみ提案していただくことも歓迎いたします。

- ① 『現庁舎用地』における土地活用事業の想定される内容、条件等に関すること
- ② 事業のアイデアに関すること
  - ・実施する事業の内容、整備する施設の内容等
  - ・事業方式
  - ・市の施策の方向性を踏まえた内容等(地域貢献、環境対策、Society5.0等)
  - ・アイデア実現への条件、課題等(まちづくりに関するものも含む)
- ③ 事業の対象範囲、事業期間等の諸条件
- ④ 本調査の結果を踏まえ、提案事業が実施された場合の参画意向、参画形態等

#### (3) 市が想定している事業方式

土地・建物については「定期借借家方式」、民間事業による公共施設代替の施設については「定期借家方式」を想定していますが、方式はこの限りではありませんので想定以外の提案もお受けします。

### 5 本調査の手続

#### (1) 本調査のスケジュール概要

本調査は、次のようなスケジュールで実施します。各項目の詳細については、それぞれ該当する部分を確認してください。

	内容	予定
1	現地見学会・説明会申込	7月1日(月)～7月10日(水)午後5時
2	現地見学会・説明会	7月12日(金)
3	質問受付	7月12日(金)～7月19日(金)午後5時
4	質問回答公表	7月26日(金)
5	本調査参加申込	7月16日(火)～8月2日(金)午後5時
6	対話実施	8月5日(月)～8月30日(金)
7	結果概要の公表	10月以降(予定)

#### (2) 現地見学会・説明会の開催

現庁舎用地の概要等について、本調査への参加を希望する事業者向けの現地見学会・説明会を実施します。

参加を希望される方は、期日までに下記申込先へ、参加者の氏名、所属企業部署名(又は所属団体名)、電話番号、メールアドレスを明記の上、電子メールにてお申込ください。なお、件名には【現地見学会・説明会参加申込】としてください。なお、会場の都合上、各社2名までの参加でお願いいたします。

- ① 申込受付期間  
令和元年7月1日(月)～7月10日(水)午後5時
- ② 申込先  
「7. 担当」(8頁)のとおり
- ③ 現地見学会・説明会開催日時  
令和元年7月12日(金)午後2時より1時間程度
- ④ 会場  
国分寺市役所 第4庁舎2階会議室

出所:「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関するサウンディング型市場調査実施要領(国分寺市HP)

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(東京都国分寺市:「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関するサウンディング型市場調査)

### (7) 本調査の結果の公表

本調査の結果について、概要の公表を予定しています。なお、参加事業者の名称は公表しません。また、参加事業者のノウハウに配慮し、公表にあたっては事前に参加事業者へ内容の確認を行います。

## 6 留意事項

### (1) 参加事業者のインセンティブ

原則として、本調査への参加実績は、事業者公募における評価の対象とする予定はありませんが、本調査内で以下の点を満たした提案を行った事業者がいた場合には、事業者公募時に加点を与える可能性があります。

- ・ 独自性、創造力のある優良な提案があった場合
- ・ 参加事業者のアイデア及びノウハウが事業の具体化にあたって活用される場合

※本調査は、あくまでも対象物件の有効活用に関する公民連携の可能性を検証するものであり、現段階では事業化の実施は未定である点にご留意ください。

### (2) 費用負担

本調査への参加に要する費用は、参加事業者の負担とします。

### (3) 追加対話への協力

本調査終了後も、必要に応じて追加の対話(文書照会含む)やアンケート等を実施させていただくことがありますので、その際にご協力をお願いします。

国分寺市 政策経営課資料

### 「新庁舎計画に伴う現庁舎用地での想定利活用」に関する サウンディング型市場調査 結果

#### 1 調査概要

■調査目的: 新庁舎建設地が泉町公有地となった場合、『現庁舎用地』の利活用がこれからの持続可能な市政運営に多大な影響をもつことから、民間事業者との対話を通じて得られる情報等を、今後の検討の参考とします。

■調査時期(対話時期): 令和元年8月

■参加事業者数: 14社

#### 2 調査結果

##### (1) 活用用途

民間事業者より提案のあった現庁舎用地の活用用途は、大別すると下記のとおりです。

- 複合用途の商業施設
- 医療・福祉の複合施設
- 学校(大学・専門学校)の誘致
- 住宅と高齢者向け住宅の複合施設
- 公共施設と民間施設の複合施設
- 公共施設(※)の導入については協議による

- 導入対象として望ましいと考える公共施設は、各社により差異がありました。
- 図書館、公民館については、日常、一定以上の利用者が見込まれることから対象として望ましいと考える事業者が多かったです。
- 室内プールについては、建築費の増加要因となるため、可能であれば導入対象としては避けたいとした事業者がいました。

(※) 今回の調査において、公共施設に関する意見交換は、後掲の「再配置のイメージ図」を基本に行いました。

■利活用する場合の事業者選定は早期の開始が望ましい

##### (2) 事業スキーム

##### ①定期借地権

■期間 20年～50年(住宅系)

(商業施設は相対的に短期間の傾向にありました)

##### ②PFI

■方式としては BTO を想定

##### ③用地売却

■原則は市の方針に沿うが、事業者の業態によっては売却を希望する企業もありました。

※上記については、複数を組み合わせる提案もありました。

【用語解説】「BTO」とは、民間の資金と、経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を行う公共事業の手法である「PFI」の事業方式のひとつ。具体的には、建設(Build)し、所有権を移転(Transfer)して、管理・運営(Operate)する方式です。

### (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

#### ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	山口県周南市	形式	クローズ形式（事業発案段階～事業化検討段階）
事例名称	「徳山駅周辺官民連携（PPP）管理運営事業」サウンディング型市場調査		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 周南市の玄関口である徳山駅周辺に点在している、南北自由通路や駅前広場、駐車場、都市公園など、多くの公共施設を、エリアの目的に沿った面的で一体的な利活用及び効率的・効果的な管理運営、徳山駅周辺の賑わい創出とエリア価値の向上を目指し、民間事業者の利用意向や活用手法などのノウハウを踏まえたよりよい事業手法、事業内容を構築することを目的に実施</li> <li>● 対象施設は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市公園3カ所（代々木公園、若葉公園、青空公園）、徳山駅北口駅前広場、徳山駅南口駅前広場、徳山駅南北自由通路、駐車場4カ所（代々木公園地下駐車場、徳山駅西駐車場、徳山駅前駐車場、熊毛インター前駐車場）、駐輪場3カ所（徳山駅東側駐輪場、徳山駅西側駐輪場、徳山駅南側駐輪場）、周辺道路の歩道、街路樹</li> </ul> </li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>対話項目</b>、について、サウンディングでの対話内容として、以下を質問形式で具体的に明示 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持管理業務の官民連携事業への参入意欲</li> <li>● 自主事業(賑わい創出に資する事業)の実施意欲</li> <li>● 地下駐車場の利活用意欲などの項目ごとに受託の可能性 等</li> </ul> </li> <li>● マネジメント業務、巡回業務をはじめ各施設の維持管理業務の具体と修繕等の実費規模など、<b>事業紹介情報</b>を明示</li> <li>● <b>現地説明会開催</b>、ヒアリングシート提出（必要に応じて説明資料12部の提出を認める）</li> <li>● <b>参画の匿名性</b>は確保、公表にあたっては事前に参加事業者へ内容を確認</li> <li>● 参加事業者の扱いとして、以下のとおり<b>インセンティブ</b>の可能性が示されている</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>当該施設に関する公募事業等が実施される場合、サウンディングへの参加実績が優位性を持つものではありません。ただし、公募条件等に反映されるような有用な提案については、本募集時に加点の対象となる可能性はあります。</p> </div>		

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(山口県周南市:「徳山駅周辺官民連携(PPP)管理運営事業」サウンディング型市場調査)

### 6 事業内容 (※詳細は別紙2、3、4を参照)

#### (1) マネジメント業務

- ・業務計画書の作成、業務報告、定例会開催
- ・賑わい創出事業の取りまとめ、道路占用・公園使用等の手続き取りまとめ

#### (2) 巡回業務

- ・定期巡回の実施、緊急巡回の実施

#### (3) 公園維持管理業務

- ・施設修繕 (30万円以下)
- ・公園施設の日常点検 (遊具、東屋、ベンチ、園内灯など)
- ・植栽維持管理業務
  - 除草 (若葉公園、代々木公園は公園愛護会と協力して実施)
  - 樹木剪定 (高木・低木)
  - 修景剪定は独自判断で可能ですが、伐採や強剪定は市への事前相談が必要です。
  - 公園全体の剪定など、委託料が高額となるものは対象としません。
  - 根上がりによる周辺道路等の破損対応 (根切り、舗装の復旧など)
  - 薬剤散布 (防虫剤等)
- ・トイレ清掃業務は福祉団体へ委託しているため、現時点では業務に含めません。  
※今後調整出来た場合は、業務へ含めます。
- ・「公園内行為許可申請」事務の受付

#### (4) 駅前広場維持管理業務

- ・駅前広場清掃: ゴミ拾い、噴水ゴミ溜りのごみ回収
- ・施設修繕(少額): 舗装修繕、ベンチ等施設修繕、街路灯修繕
- ・街路樹等植栽管理: 樹木の剪定、芝生の散水、芝刈り、除草、施肥
- ・噴水管理: 日常管理 (塩素注入、イベント時の電源管理)、  
定期管理 (貯水槽の清掃)
- ・機器類の点検 (2回/年)、濾材の交換 (1回/5年)
- ・繁忙期の一般車送迎場所の交通誘導
- ・コンセントの管理 (イベント時)
- ・賑わい交流施設デッキ下の机、椅子の管理 (夜間の片づけ)

### (5) 自由通路維持管理業務

- ・南口エレベーター保守管理
- ・南北エスカレーター・北口エレベーター保守管理
- ・南口自動ドア保守管理
- ・警備委託 (自由通路巡回・防犯カメラ監視・南北エスカレーターの電源入切)
- ・清掃 (床、窓)
- ・南口エスカレーター棟定期清掃 (窓ガラス、壁面清掃 (1回/年))
- ・消防用設備点検

### (6) 駐車場維持管理業務

- ・駐車場管理運営全般 (消防設備点検、清掃委託、管理委託)
- ・施設修繕 (30万円以下)
- ・エレベーター管理 (徳山駅西駐車場)

### (7) 駐輪場維持管理業務

- ・駐輪場の整理整頓、清掃
- ・放置自転車の撤去

### (8) 歩道維持管理業務

- ・舗装修繕 (30万円以下)
- ・街路樹剪定 (高木・低木)  
※修景剪定は独自判断で可能ですが、伐採や強剪定は市への事前相談が必要です。  
※剪定本数が多いなど、委託料が高額となるものは対象としません。
- ・除草 (植樹樹内など)
- ・薬剤散布 (防虫剤等)
- ・路面清掃 (主にイチョウ)  
※御幸通はイチョウ落葉時期に6回 (週2回×3週間) 程度の路面清掃を実施
- ・根上がりによる市道等の破損対応 (根切り、舗装復旧など)

### (9) 自主事業の実施 (あくまで提案によるもので必須ではありません。)

- ・賑わい創出に資する事業
- ・イベントの実施
- ・常設店舗や移動式による集客事業の実施
- ・その他維持管理に関すること

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(山口県周南市:「徳山駅周辺官民連携(PPP)管理運営事業」サウンディング型市場調査)

### 8 サウンディングでの対話内容

#### (1) 維持管理業務の官民連携事業への参入意欲の確認

- (ア)性質の異なる公共施設(公園、道路、駐車場、駐輪場など)をコンソーシアム(共同企業体など)の構成により、一括で受託可能ですか。
- (イ)事業パートナーとの受託を想定する場合、業種と企業名をご教示ください。
- (ウ)現状維持管理業務は「仕様発注」を採用していますが、人数や作業回数などの仕様を定めず一定の品質確保を求める「性能発注」での受託は可能ですか。
- (エ)参入障壁となり得る懸念事項はありますか。
- (オ)地元企業とコンソーシアム(共同企業体など)を構成することは可能ですか。また、その業種をご教示ください。
- (カ)提示した事業内容を別に提示する実績による金額内の受託は可能ですか。(対応が難しい業務は何か)(市が提示する委託金額の範囲内での事業の受託が可能か確認します。)
- (キ)委託先があらかじめ指定されている業務(徳山駅南北自由通路や設備メーカー指定業務)を業務範囲に含め、連携を図ることは可能ですか。
- (ク)本業務として望ましい事業期間は何年程度を想定されますか。

#### (2) 自主事業(販わい創出)に資する事業の実施意欲(道路や公園など公共空間の利活用を検討しています。)

- (ア)自主事業(①イベント実施、②常設施設設置または移動式による集客事業(飲食事業やアクティビティ等))の実施意欲はありますか。
- (イ)上記以外の自主事業に関する事業アイデアはありますか。
- (ウ)事業性が高い場所はどこですか。(公園・道路など)
- (エ)自主事業の実施にあたって、国や県の制度及び補助金・交付金等の活用を考えていますか。
- (オ)自主事業を実施する上での障壁となり得る懸念事項はありますか。
- (カ)自主事業の運営と公園の維持管理業務を同一企業(もしくはグループ)が受託可能ですか。

#### (3) 代々木公園地下駐車場の利活用について

- (ア)代々木公園地下駐車場に関する事業アイデアはありますか。
- (イ)事業アイデアを実施する上で障壁となり得る懸念事項はありますか。
- (4) その他
  - (ア)事業アイデアを実施する上で障壁となり得る懸念事項はありますか。
  - (イ)貴社のアピールポイント(技術・ノウハウ・実績)をご教示ください。
  - (ウ)自由意見を記載ください。

### 9 サウンディング型市場調査の実施について

#### (1) サウンディング型市場調査の流れ

#### ① サウンディング型市場調査の実施について

本実施要領により、徳山駅周辺官民連携(PPP)管理運営事業に係るサウンディング型市場調査への参加事業者を募集します。

#### ② サウンディング型市場調査の申込受付(事業者によるエントリーシートの提出)

参加を希望する事業者の方は、エントリーシート(様式1)に必要事項を記入し、令和2年7月1日(水)～7月31日(金)までの間に連絡先Eメールアドレス宛てに参加申込を行ってください。件名は【徳山駅周辺官民連携(PPP)管理運営事業に係るサウンディング参加申込】としてください。

申込後、申込者にはヒアリングシート及び別紙4業務一覧表に関する追加資料を送付します。

サウンディングの実施期間は、令和2年7月27日(月)～8月7日(金)までの平日で、各日も午前9時～午後5時の間とします。エントリーシートに参加希望日を実施期間内で第3希望まで記入してください。

サウンディングに出席する人数は、1グループ5名以内としてください。

#### ③ 参加事業者説明会(現地見学会)の開催

サウンディング型市場調査へ参加を希望する事業者向けに、説明会(現地見学会)を開催します。

説明会(現地見学会)は、事前申込制となります。参加をご希望される事業者の方は、エントリーシート(様式1)に必要事項を記入してください。

説明会(現地見学会)の実施期間は、令和2年7月8日(水)～7月31日(金)までの平日で、午前9時～午後5時の間で、最大2時間とします。エントリーシート(様式1)に参加希望日を開催期間内で第3希望まで記入してください。

説明会(現地見学会)に出席する人数は、1グループ5名以内としてください。

#### ④ サウンディング型市場調査の実施日の決定

エントリーシート(様式1)受領後、希望日を調整の上、実施日時及び場所を決定後、Eメールにてご連絡をいたします。(調整上、ご希望に添えない場合もありますので、予めご了承ください。)

#### ⑤ サウンディングの実施

1グループ1時間を目安に、ヒアリングシートを実施日の前日までに送付頂いた上で対話を実施します。対話では特に資料を求めませんが、説明の補足に必要な場合は、市提出分として12部ご準備ください。また、説明する際にプロジェクター、スクリーンなどの機材を使用する場合には事前に相談をお願いします。

#### ⑥ サウンディングの実施結果の概要公表

サウンディングの実施結果については、概要を公表する予定です。公表する内容については事前に確認します。

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	静岡県浜松市	形式	クローズ形式（事業者選定段階）																																
事例名称	浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業																																		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 浜松市公共下水道西遠処理区において、西遠浄化センター、浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場の運営等を行う浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業を民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）に基づくコンセッション事業に取り組む際、事業者選定の段階において競争的対話と位置づけ実施</li> </ul>																																		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実施方針において「競争的対話の実施」として規定事業者選定段階であり、特に、以下を明示。 <b>対話項目の明確化</b> <b>事業段階の明確化</b> <b>事業化のプロセス</b> <b>参画機会の公平性</b></li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>時 期</th> <th>内 容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成28年 2月29日</td> <td>実施方針の公表、特定事業の選定・公表</td> </tr> <tr> <td>平成28年 3月10日</td> <td>実施方針に関する説明会及び現地見学会</td> </tr> <tr> <td>平成28年 3月16日</td> <td>実施方針に関する意見・質問の受付期限</td> </tr> <tr> <td>平成28年 4月11日</td> <td>実施方針に関する意見・質問への回答</td> </tr> <tr> <td>平成28年 4月下旬</td> <td>募集要項等(要求水準書(案)、優先交渉権者選定基準、基本協定書(案)・実施契約書(案)、関連資料集等)の公表</td> </tr> <tr> <td>平成28年 5月中旬</td> <td>募集要項等に関する説明会及び現地見学会</td> </tr> <tr> <td>平成28年 5月下旬</td> <td>募集要項等に関する質問への回答</td> </tr> <tr> <td>平成28年 6月</td> <td>参加資格審査書類の受付</td> </tr> <tr style="border: 2px solid red;"> <td>平成28年 7月～8月</td> <td>競争的対話</td> </tr> <tr> <td>平成28年10月</td> <td>附帯事業及び任意事業に関する予備的審査</td> </tr> <tr> <td>平成29年 2月</td> <td>提案書類の提出期限</td> </tr> <tr> <td>平成29年 2月</td> <td>優先交渉権者の選定</td> </tr> <tr> <td>平成29年 2月</td> <td>基本協定の締結</td> </tr> <tr> <td>平成29年10月</td> <td>運営権設定、実施契約の締結</td> </tr> <tr> <td>平成30年 4月</td> <td>本事業開始</td> </tr> </tbody> </table>	時 期	内 容	平成28年 2月29日	実施方針の公表、特定事業の選定・公表	平成28年 3月10日	実施方針に関する説明会及び現地見学会	平成28年 3月16日	実施方針に関する意見・質問の受付期限	平成28年 4月11日	実施方針に関する意見・質問への回答	平成28年 4月下旬	募集要項等(要求水準書(案)、優先交渉権者選定基準、基本協定書(案)・実施契約書(案)、関連資料集等)の公表	平成28年 5月中旬	募集要項等に関する説明会及び現地見学会	平成28年 5月下旬	募集要項等に関する質問への回答	平成28年 6月	参加資格審査書類の受付	平成28年 7月～8月	競争的対話	平成28年10月	附帯事業及び任意事業に関する予備的審査	平成29年 2月	提案書類の提出期限	平成29年 2月	優先交渉権者の選定	平成29年 2月	基本協定の締結	平成29年10月	運営権設定、実施契約の締結	平成30年 4月	本事業開始	
時 期	内 容																																		
平成28年 2月29日	実施方針の公表、特定事業の選定・公表																																		
平成28年 3月10日	実施方針に関する説明会及び現地見学会																																		
平成28年 3月16日	実施方針に関する意見・質問の受付期限																																		
平成28年 4月11日	実施方針に関する意見・質問への回答																																		
平成28年 4月下旬	募集要項等(要求水準書(案)、優先交渉権者選定基準、基本協定書(案)・実施契約書(案)、関連資料集等)の公表																																		
平成28年 5月中旬	募集要項等に関する説明会及び現地見学会																																		
平成28年 5月下旬	募集要項等に関する質問への回答																																		
平成28年 6月	参加資格審査書類の受付																																		
平成28年 7月～8月	競争的対話																																		
平成28年10月	附帯事業及び任意事業に関する予備的審査																																		
平成29年 2月	提案書類の提出期限																																		
平成29年 2月	優先交渉権者の選定																																		
平成29年 2月	基本協定の締結																																		
平成29年10月	運営権設定、実施契約の締結																																		
平成30年 4月	本事業開始																																		

# (3) 事例にみるクローズ形式実施のポイント

## ■事例紹介(静岡県浜松市:浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業)

### 4 審査及び選定手続き

#### (6) 競争的対話の実施

市は、参加資格審査終了後、参加資格があるとされた者に対し、提案書類の提出までに競争的対話を行い、その結果を踏まえ、実施契約書(案)、要求水準書(案)等の調整を行う。

### 目次

第1 特定事業の選定に関する事項.....	1
1 特定事業の事業内容に関する事項.....	1
(1) 事業の名称.....	1
(2) 公共施設等の管理者の名称.....	1
(3) 事業の背景・目的.....	1
(4) 基本運営方針.....	2
(5) 用語の定義.....	2
(6) 本事業の対象施設.....	2
(7) 事業方式.....	3
(8) 事業の範囲.....	3
(9) 事業期間.....	5
(10) 使用料及び利用料金.....	6
(11) 利用料金の設定及び収受.....	7
(12) 事業の費用負担.....	9
(13) 改築に関する留意事項.....	9
(14) 運営権者が受領する権利・資産.....	10
(15) 市から運営権者への職員の派遣.....	10
(16) 運営権者が支払う運営権対価.....	10
2 特定事業の選定方法に関する事項.....	11
(1) 選定基準.....	11
(2) 選定結果の公表.....	11
第2 民間事業者の募集及び選定に関する事項.....	12
1 募集及び選定方法.....	12
2 募集及び選定スケジュール(予定).....	12
3 応募者の参加資格要件.....	12
(1) 応募者の構成.....	12
(2) 応募企業、コンソーシアム構成員に共通の参加資格.....	13
(3) 応募企業又は代表企業に求められる要件.....	14
4 審査及び選定手続き.....	14
(1) PFI専門委員会の設置.....	14
(2) 審査方法.....	15
(3) 審査結果の公表.....	15
(4) 優先交渉権者及び特定事業の選定の取消し.....	15
(5) 参加表明書及び参加資格確認申請書の受付.....	15
(6) 競争的対話の実施.....	15
(7) 附帯事業及び任意事業に関する予備的審査の実施.....	15
(8) 提案書類の提出等.....	16
(9) 提案書類の作成等に係る費用.....	16

## (4) 事例にみるアンケート形式実施のポイント

### ■事例紹介

※出所に示す公表資料に基づき整理した内容であり、本セミナー当日迄に延期や内容見直しがされている場合がある。

団体名称	滋賀県草津市	形式	アンケート形式（事業化検討段階）
事例名称	（仮称）草津市立プール整備 事業に関するサウンディング型市場調査		
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本事業の実施方針の策定に先立ち、本事業に関心のある民間事業者の意見を広く聞き、市と民間事業者双方にとってより良い実施方針とするための条件整理を行うことを目的として実施</li> <li>● アンケートを最初に実施し、後ほどヒアリング（クローズ形式の対話）も実施</li> <li>● 参加事業者21者（設計に当たる者、工事監理に当たる者、建設に当たる者、道路改良等に当たる者、運営に当たる者、維持管理に当たる者、その他）</li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参加申込書およびアンケート調査票に必要事項を記入し、市へ電子メールにて送付</li> <li>● そのアンケート票に基づき、後日クローズ形式の対話を実施（説明のために資料を用いる場合には10部持参）</li> <li>● 事業紹介情報としては、具体的な事業内容が掲載されている事業概要書を提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業内容の概要（基本計画の概要、事業方式等）</li> <li>● スケジュールおよび選定に関する事項（募集および選定の方法、スケジュール、入札参加者の参加資格要件（業務別））</li> <li>● その他（議会の議決、指定管理者の指定、提案に伴う費用負担）</li> </ul> </li> <li>● 対話項目は以下のとおり具体的に設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業 スキーム について（事業方式、事業範囲、事業期間）</li> <li>● 参加資格要件 について</li> <li>● コスト縮減について（エネルギー供給方法、プール仕様等）</li> <li>● プール運営について（公認基準、大会等の誘致、利用料金）</li> <li>● 提案事業等 について</li> <li>● 地域経済への貢献 について</li> <li>● 本事業への関心 度について</li> </ul> </li> </ul>		

# (4) 事例にみるアンケート形式実施のポイント

## ■事例紹介(滋賀県草津市:(仮称)草津市立プール整備 事業に関するサウンディング型市場調査)

【様式3】 1/8

【様式3】 7/8

### (仮称)草津市立プール整備事業 サウンディング型市場調査 アンケート調査票

法人名

- 「実施要領」ならびに「事業概要書(案)」および(仮称)草津市立プール整備基本計画(平成30年11月)(以下、「基本計画」という)を御確認の上、以下のアンケートにお答えください。
- 本アンケートへの御回答は、サウンディングの際の基礎資料とさせていただきますとともに、サウンディング結果と合わせ、「実施方針」策定等の参考とさせていただきます。

#### 1. 事業方式について

本事業の基本計画では、本事業をPFI方式で実施することとしておりますが、本事業の実施には、PFI方式のうちの以下のどの方式が相応しいと思われるかを選択の上、その理由をお聞かせください。

BTO  BOT  BOO  その他( )

《理由》

#### 2. 事業範囲(基盤造成工事や道路改良工事を含めた場合)の問題点等について

本事業の業務範囲には、プール整備計画地の基盤整備工事や当該敷地へのアクセス道路となる県道等の改良工事を含める予定です。

これらの工事を本事業に含めた場合、民間事業者が考える問題点や官民のリスク分担の考え方について、貴社のお考えをお聞かせください。

##### ◎ 問題点について

《問題点と考える項目と、その理由など》

##### ◎ リスク分担について

《リスクと考える項目と、その理由など》

#### 1.1. 提案事業等について

本事業においては、競技力の向上や健康づくりを推進する機能を導入することとしており、民間事業者の提案に基づき様々な教室やイベントなどを開催していただくことを想定しています。

また、本施設の利用促進や交流機能に貢献する機能や施設として、飲食提供や物品販売などの民間収益事業の実施についても提案を想定しています。

これらの民間提案事業を実施するにあたって、どのような提案が可能であり、また、当該事業の実施に係る官民のリスク分担の考え方や収支の考え方等について、貴社のお考えをお聞かせください。

##### ◎ 競技力の向上や健康づくりを推進する教室やイベントなど

《教室等の種類や採算性の見込み：料金設定水準など》

##### ◎ にぎわいの創出に関するアイデアなど

《施設内外のにぎわいを創出するため、本事業において貴社が実施可能と考える方策など》

##### ◎ 民間収益事業(独立採算)の提案

《民間収益事業の種類や採算性の見込みなど》

《施設の整備形態：貸スペース、貸室、別棟など》

##### ◎ その他の民間収益事業(独立採算)の提案

《民間収益事業の種類(再生可能エネルギーの充電事業など)や採算性の見込みなど》

#### 1.2. 地域経済への貢献について

本事業による地域経済の活性化を図るため、新たな雇用の創出や地元企業の活用等を積極的に図っていただくような提案を求めることを想定しています。

これらについて、貴社が実施できる方策や考え方があればお聞かせください。

《地域経済活性化の方策と経済効果など》

### 3. 官民対話を成功させるために

# 官民対話を成功させるために

## ■地方公共団体の皆様へ取組み

民間事業者の参画を促すためにも、官側の課題解決に対する問題意識・取組み意欲（本気度）を示すことは重要です。・・・**何を対話したいか、事業段階や事業化のプロセス**

民間事業者から精度の高い提案を受けるためにも、提案・アイデアに対する取扱い（知的財産の認識）を示すことは重要です。・・・**インセンティブ、ノウハウ保護**

有意義な対話へと導くためにも、民間事業者が必要とする情報を見極め提供することが重要です。・・・**事業紹介情報、現地見学会・説明会**

より良い解決策の提案を受けるためにも、公平性・透明性の確保方法を定めることが重要です。・・・**参画機会の公平性、取扱いの透明性、参加の匿名性**

## ■民間事業者の皆様へ

行政情報へのアンテナを高くするとともに、積極的なアピール・情報提供に取り組むことは重要です。・・・**プラットフォームの活用も**

事業発案や事業化、各種の合意形成など行政プロセスを理解することも重要です。・・・**各種計画や予算要求のサイクル、各民間提案制度のプログラム**

継続的なノウハウ習得と事例研究への取組みが重要です。・・・**セミナー、プラットフォーム等への参加**