
令和2年度 官民連携推進のための地域ブロックプラットフォーム

サウンディング調査の実務上のポイント

～横浜市の場合～

令和2年9月30日



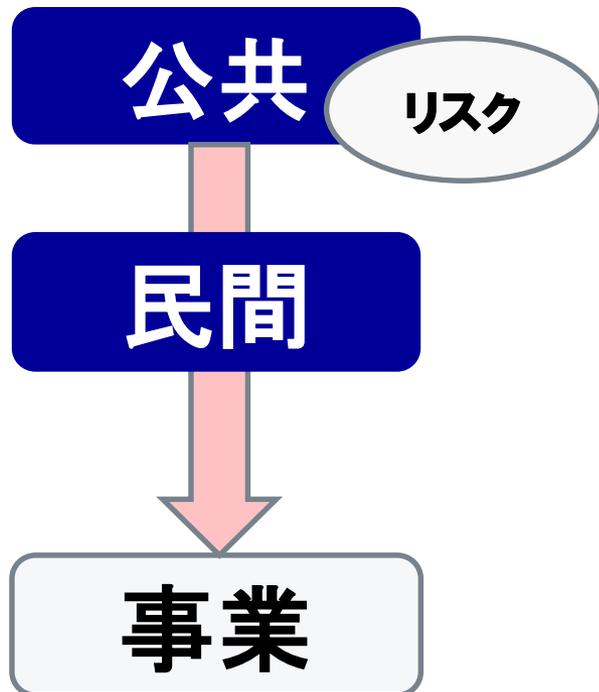
- **市場調査手法の一つ**で、民間事業者との**直接対話**による方法。
- 対話の相手方を**公募**し、**公平性・透明性を確保**して行う。

民間事業者から聴き取る「個別ヒアリング」であり、民間事業者への「情報・要望伝達の世界」でもあり、民間事業者との「意見交換の場」でもある。

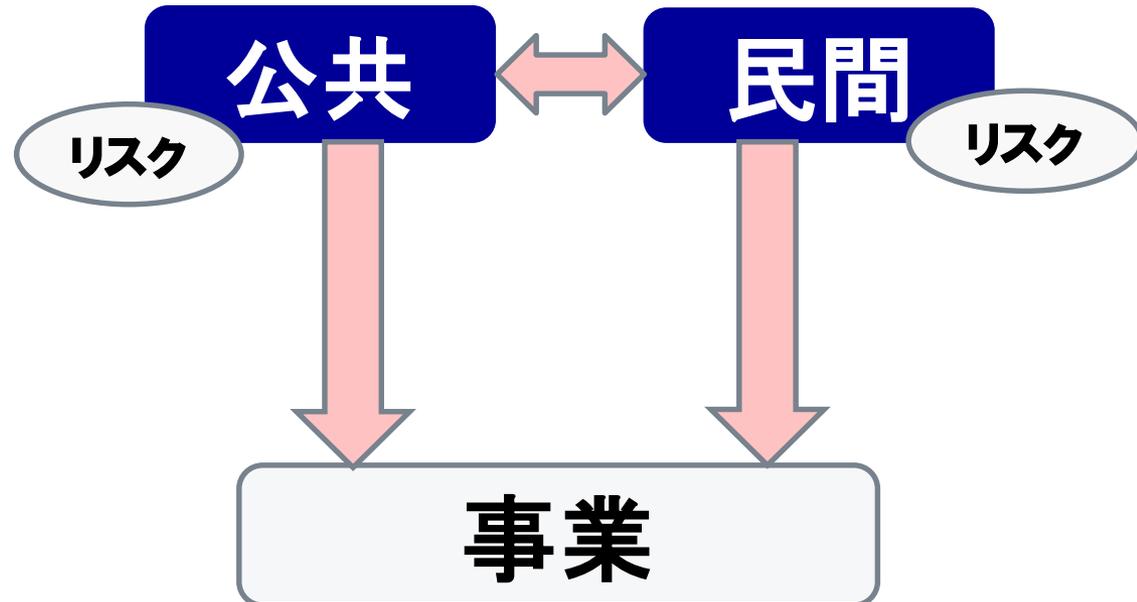
- **市場性**の把握
- 活用**アイデア**の収集
- 参入しやすい**公募条件**の設定

公民連携のイメージ

公共事業



公民連携事業



横浜市における実施状況(H22~R2年度)

件名	実施局・区	募集時期	主な目的
戸塚区吉田町土地活用	総務局、共創本部他	H22年12月	公募条件整理
旧関東財務局の建物活用	文化観光局	H24年 6月	事業検討
戸塚区役所跡地活用	財政局	H25年 6月	公募条件整理
中央卸売市場南部市場「賑わいエリア」	経済局	H27年 1月	公募条件整理
野庭団地雨水調整池上部利用	道路局	H28年12月	公募条件整理
横浜マリンタワーの次期運営	文化観光局	H29年 9月	公募条件整理
横浜の公園の賑わい創出や活用	環境創造局	H29年 2月	事業検討
コールセンター事業に関するAIを活用した利便性向上等の取組	市民局	R2年2月	公募条件整理
デリバリー型給食実施	教育委員会	R2年5月	公募条件整理

- **10年間で64件**実施。当初は共創本部(現 共創推進課)が実施していたが、現在は様々な部署が自主的に実施しており、共創推進課は調査とりまとめ部署として、実施のアドバイスと情報集約を行っている。
- 公有地や用途廃止施設の跡活用、施設整備・改修などの事業検討のほか、デリバリー型給食の検討など**ソフト的事業**にも活用が広がっている。

守るべきポイントは3点のみ！

- ① 参加事業者の公募
- ② 対話項目の事前提示
- ③ 対話結果の公表

費用ゼロ。
事務負担も少なく、
機動的に実施可能。
公平性・透明性の確保
を常に留意。



【アレンジ例】

- ・事前説明会や現地見学会を対話前に実施。
⇒ 調査の狙いや調査対象への理解を深めていただき、
具体の提案を引き出す。
- ・参加企業同士の名刺交換会実施や、希望する企業の企業名を公表。
⇒ 異業種のコンソーシアム形成を促し、複合的な提案を引き出す。

主な実施目的と実施段階

【対話①】

実施目的：事業検討に向けて、市場性の有無やアイデアを把握する。

実施段階：事業検討の早い段階

【対話②】

実施目的：事業者の参加意向を把握し、事業者がより参加しやすい公募条件を設定する。公募に向けて、市側の意図、解決を望む課題を直接伝える。

実施段階：事業者公募の前（公募要項の作成に向けて）

※ 目的によりどちらかの段階で行うのが通常。両方の段階での実施もあり。
複数回実施し、掘り下げたり、別な角度から調査する場合もある（特に対話①の場合）。



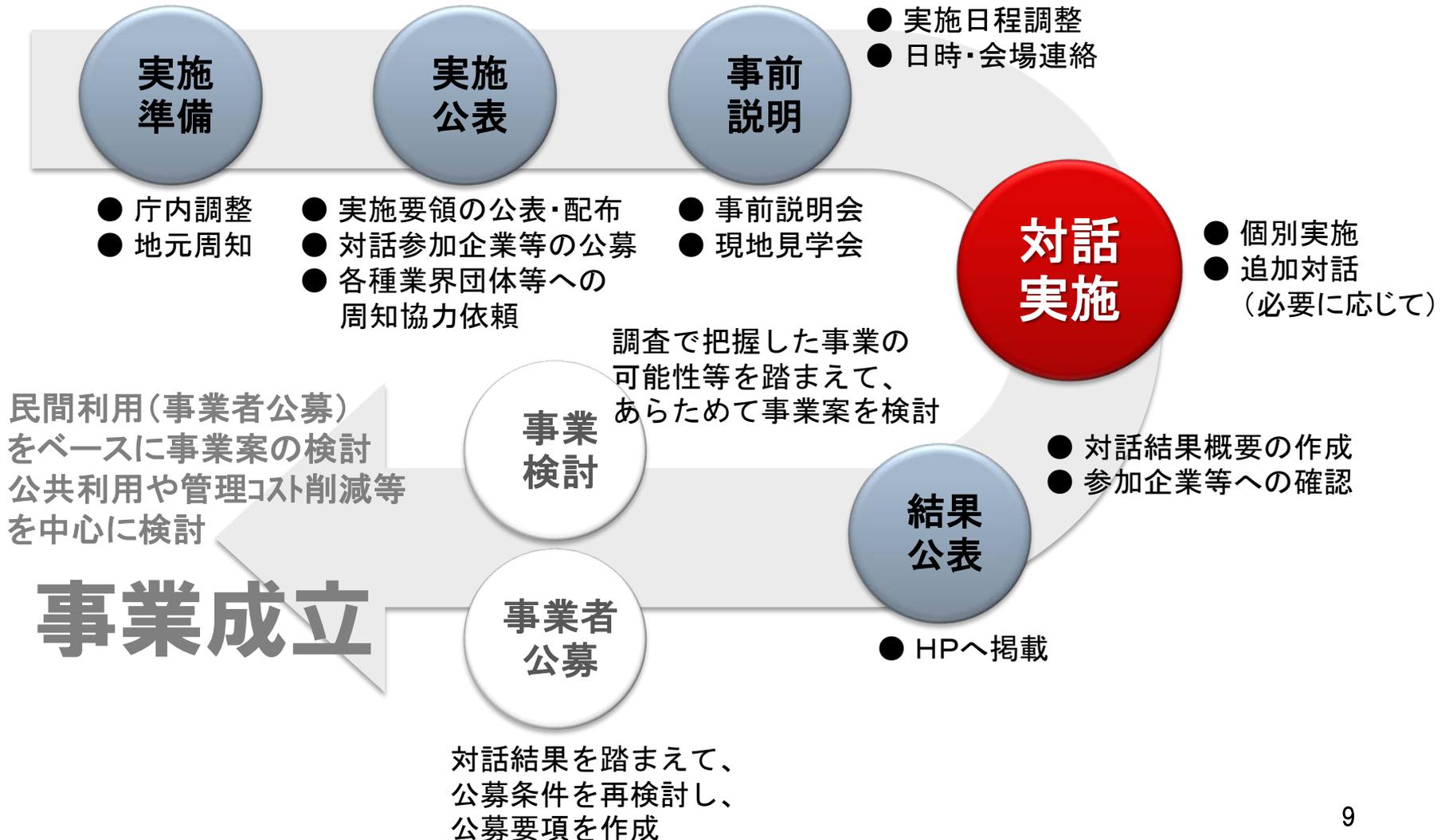
手法の概要： 対話の様子(標準例)



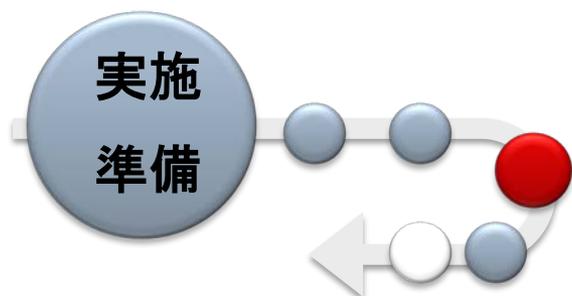
- **実施形態** : 行政 対 民間、個別グループ実施、対面型
- **公開の別** : **非公開、見学・傍聴・取材なし**
- **参加人数** : 民間は5名以内とするのが通例
- **行政側対応** : 所管・関係部署の（部長※、）課長、係長、職員
※職位が高い方が本気度が示せる。加えて、特に検討の川上段階では、事業責任者に直接聞いてもらう方が、調査としては効率的・効果的。
- **実施場所** : 庁内会議室
- **対話時間** : 30分～1時間程度※
※特に応募者多数の場合は、時間をきっちり区切る。
例) 民間説明：15分、対話：30分、入替間隔：15分 = 計60分
- **対話の流れ** : ①事前提示した対話項目への民間側の説明
②それに対する行政側の質問、民間の回答
③民間側からの質問・意見等、行政の回答
④その他意見・情報交換

※話しやすい、和やかな雰囲気重要

調査の流れ



調査の流れ① 実施準備



● 庁内調整

実施方針や内容について、関係課との調整を図った上で決定する。

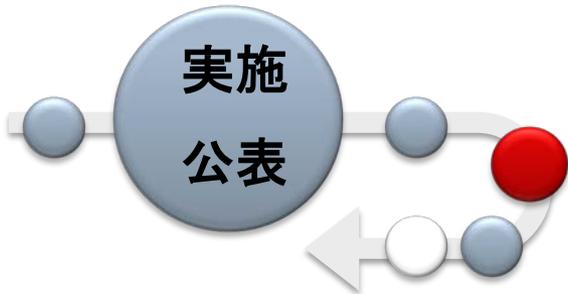
● 地元周知

民間企業等と対話をするを、事前に当該地域の住民等関係者に説明。説明の対象や方法、時期、内容等については、区役所等と連携しながら決定する。

● 実施要領の作成

対話の目的、スケジュール、対話項目等を実施要領にまとめる。

調査の流れ② 実施の公表



● 実施要領の公表・配布

記者発表や市HP掲載、共創メールニュース等により、実施要領を公表。事前説明会を行う場合は、開催日時や会場についての情報も同時に告知する。

● 対話参加企業等の公募

● 各種業界団体等への周知協力依頼

関係団体等にも周知協力を依頼することで、より効率的な情報提供が可能となる。

※ 周知協力を依頼する関係団体等は、対話内容によって異なる。例えば、土地のみが対象か、維持管理・運営を含むか、公共公益的施設の導入を想定しているか等によって、不動産系、建設系、商業系、福祉系等、適した業界に周知する必要がある。さらに、PPP関係団体や商工会議所、金融機関の協会などを通じて周知を図っていくことも有効。

調査の流れ③ 事前説明会



● 事前説明会

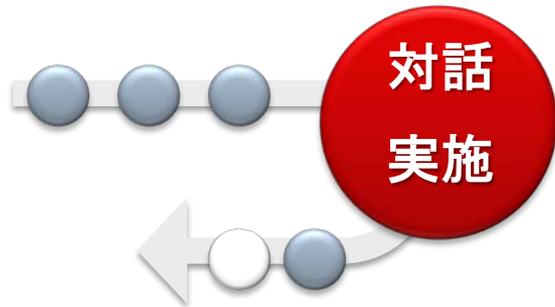
対話の進め方や土地・建物の概要について、参加事業者向けの説明会を開催する。

※事前準備が負担となるような資料提供等は求めている旨を、予め説明しておく。

● 現地見学会

既存建物がある場合や現地を確認してもらった方が良い場合(外からは見られない場合)は、説明会と併せて現地見学会を開催する。

調査の流れ④ 対話の実施



- **実施日程調整**
事業者の参加希望日程と行政側の体制を考慮しながら、対話のスケジュールを組む。
- **日時・会場連絡**
対話の日時を決定し、事業者に実施場所及び対話の進め方とともに連絡する。
- **個別実施**
 - ・ 予め進行役を決めておく。対話に入る前には、以下の注意事項を事業者伝える。
 - ・ 効率的かつ他と平等な対話とするため、対話時間は厳守(途中でも打ち切る)。
 - ・ 対話における発言は双方とも確定したものではなく、様々な可能性のひとつである。
- **追加対話(必要に応じて)**
対話の結果、さらに意見等を聴取したい場合は、追加対話を実施することを予め伝えておく。追加対話方法は、文書照会もありうる。

実現事例① 旧関東財務局建物活用



- 創造都市施策の一環として、**市所有の歴史的建造物(市指定有形文化財)を有効活用**
- 市が耐震補強及び躯体改修工事を実施後、民間事業者に一棟貸し
- **サウンディング調査を踏まえ、事業実施を決定。耐震補強工事等の内容も調整**



対象建物	S3年竣工 鉄筋コンクリート造 地上4階・地下1階 延床面積:1,981㎡
事業方式	定期建物賃貸借(15年)【普通財産・貸付】
事業者	(株)横浜DeNAベイスターズ
施設内容	・地下1階:ACTIVE STYLE CLUB ・1階:Boulevard Cafe「&9」・Lifestyle Shop「+B」 ・2階:CREATIVE SPORTS LAB ・3階:ミーティングルーム・多目的スタジオ ・4階:横浜DeNAベイスターズ オフィス

サウンディング調査

第1回目

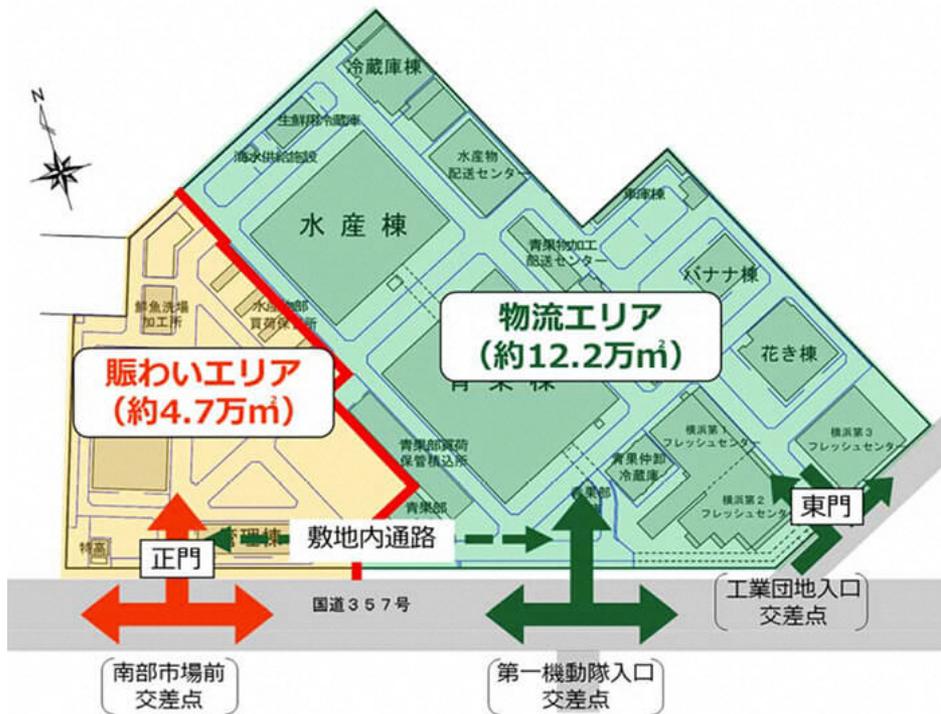
対話実施: H24年6~7月 参加: 5グループ
調査目的: 参加意向及び事業実現可能性の確認

第2回目

対話実施: H25年5月 参加: 11グループ
調査目的: 公募条件の整理及び基本設計内容の調整

実現事例② 中央卸売市場 南部市場「賑わいエリア」整備事業

- H26年3月に中央卸売市場としての機能を廃止する南部市場跡地の一部(約4.6万㎡)において、観光客や一般消費者向けの食をテーマにした「賑わいの場」としての活用を検討
- 20年間の事業用定期借地として本市から土地を借り受け、施設の設計・建設、維持管理・運営等を行う事業者を公募することを前提に、その条件を整理するため、H27年1月にサウンディング調査を実施。



金沢区鳥浜町1-1 (金沢シーサイドライン南部市場駅 徒歩1分)



平成26年11月 25日	サウンディング実施要領の公表
12月12日	事前説明会(現地見学会の実施)
平成27年 1月15~22日	対話の実施[参加:10グループ]
平成28年 7月 28日	結果概要の公表
7月 28日	事業者公募
平成29年 3月 30日	優先交渉権者の決定
令和元年 9月 20日	複合商業施設「BRANCH 横浜南部市場」開業

実現事例② 中央卸売市場 南部市場「賑わいエリア」整備事業



OPEN
YOKOHAMA

昭和48年の開設から40年以上地元で生鮮食料品等を供給してきた背景を踏まえて「食」を中心とした施設の整備を検討。

<食をテーマにした「賑わいの場」に期待すること>

- ① 「食」の拠点としてのイメージを活かす
- ② 「食」の魅力を発信し堪能できる
- ③ 地域の方々との共存と、周辺の観光施設と連携し、横浜の食の魅力を発信する

<サウンディング調査でお聞きしたい内容>

- (1) 用途及び想定規模
- (2) 潜在的な可能性や優位性を踏まえた活用イメージ、「食」以外に想定される事業内容
- (3) 既存施設の影響や活用
- (4) 市場内事業者(関連事業者)の入居条件と活性化策
- (5) 市場内事業者(青果・水産物・花き)との連携手法等
- (6) 周辺の観光施設との連携手法
- (7) 事業を実施するにあたっての希望等

実現事例② 中央卸売市場 南部市場「賑わいエリア」整備事業

- H26年11月に実施要領を公表。H27年1月に対話を実施(ディベロッパー、建設業、商業等の事業者など10社)
- サウンディング調査の結果を踏まえた公募条件により、H28年7月に事業者公募を実施

事業者公募の結果、4者から本市の意向を適切に反映した提案が出され、事業者選定委員会の答申を踏まえ、大和リース(株)横浜支店の提案を選定。



◆ デリバリー型給食（教育委員会事務局）

⇒デリバリー型給食の実施に向けた、事業者の意見や提案募集

◆ コールセンター事業に関するAIを活用した利便性向上（市民局）

⇒利用者の満足度向上に向けて、チャットボットを含むAIを活用した問合せ対応の導入検討のため

サウンディング	原則公開	準備が必要	客観性あり	事業者の提案資料等に基づいたやりとり
個別打合	非公開	随時可能	客観性なし	個別具体的に掘り下げ可能

- ◆ 公平性に配慮しつつ、サウンディング以外の個別打合をすることも大事

- ◆ 民間は、「儲かるかもしれない事」をやるのは結構難しい。（民間としては、公共から安定的に収入があることを望む場合が多い。）
- ◆ より民間がリスクをとる（とれる）条件を探す。

市担当者の声（他自治体を含む）

- 民間ならではの工夫と発想に富んだ提案を得ることができた。時には「〇〇は難しい」と率直に言ってもらえたので、後の検討で判断しやすかった。実際の声を聴いて、修正できるので、事業の確実性が上がると思う。
- 正式な場で民間事業者と対話をしたという事実は、庁内意思決定を進める際に、説得材料として有効。
- こちらの意図・思いや課題を伝えることができ、本公募で良い提案につながった。
- やって良かった。やるのとやらないのとでは、随分違うと感じた。

参加した事業者の声

- 我々の考えや業界の事情・状況を市に伝えることができたのは有意義だった。
- 市の事業方針や考えを直接聞くことができ、市側の要請をより明確に理解でき、提案検討がしやすくなった。
- 他の自治体でも取り組まれると良い。

① 実施要領に行政側の期待するものを盛り込ませすぎない。(企業の参加ハードルを上げない)

× 活用イメージが分かる平面図やパース、事業期間の収支計画をご提出下さい。

○ 資料の提出は求めません。ただし、必要だと考える場合はご持参下さい。

× 再開発事業に伴い用途廃止となった、〇〇エリアのA施設、B施設の一体活用のアイデアをご提示下さい。

○ A施設、B施設の一体活用のアイデアを求めますが、どちらかの施設の単独活用のアイデアでも結構です。

② 実施公表後は、周知に注力。

- ・HP、メーリングリストなどを活用して公表するほか、関連業界・団体へ周知することも(商工会議所、建設業協会など)。
- ・透明性、公平性が担保されていれば、関心のある特定の事業者へ個別に参加を依頼することは問題ない。
- ・「日本PFI・PPP協会」のHPで、全国の実施状況が掲載されており、日頃から関心ある事業者はチェックしているので、広報協力を依頼することも可能。

③ 参加企業の満足度を高める。

- ・対話後の事業スケジュールを詳しく明らかにする。
（次年度〇月に公募予定 など）
- ・上席の職員（部長など）が対話に参加し、本音で語る。
- ・対話から公募に至るまでの行政側の意思形成過程を明らかにする。

（例）

A社は活用用途Aを対話時に示したが、実際の公募は他社から提案のあった活用用途B、Cに限定されたため、A社は公募に参加できなかった。しかし、行政側が用途Aを採用しなかった理由、用途B、Cを採用した理由を明らかにすれば、A社は後継の事業に活かせるため満足度が高まり、今後のサウンディング調査へも参加が期待できる。

実際は・・・

- 調査対象に市場性があれば、そもそも企業は参加する。
広く周知をしたのに参加がないのは、市場性が無い証し。
(土地利用の制約が多い、アクセスが悪い など)
 - 事業実施が確定的で、公募時期に近いほど企業の参加意欲は高い。
- ⇒ 公募時のインセンティブ(加点評価など)がなくても、企業にとって魅力的な対象であれば多くの参加が見込めます。

ご清聴ありがとうございました。