



**令和5年度 官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム
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
2023年7月

目次

1. サウンディングの前提	3
2. サウンディングの基本事項	6
3. サウンディングの留意点	10

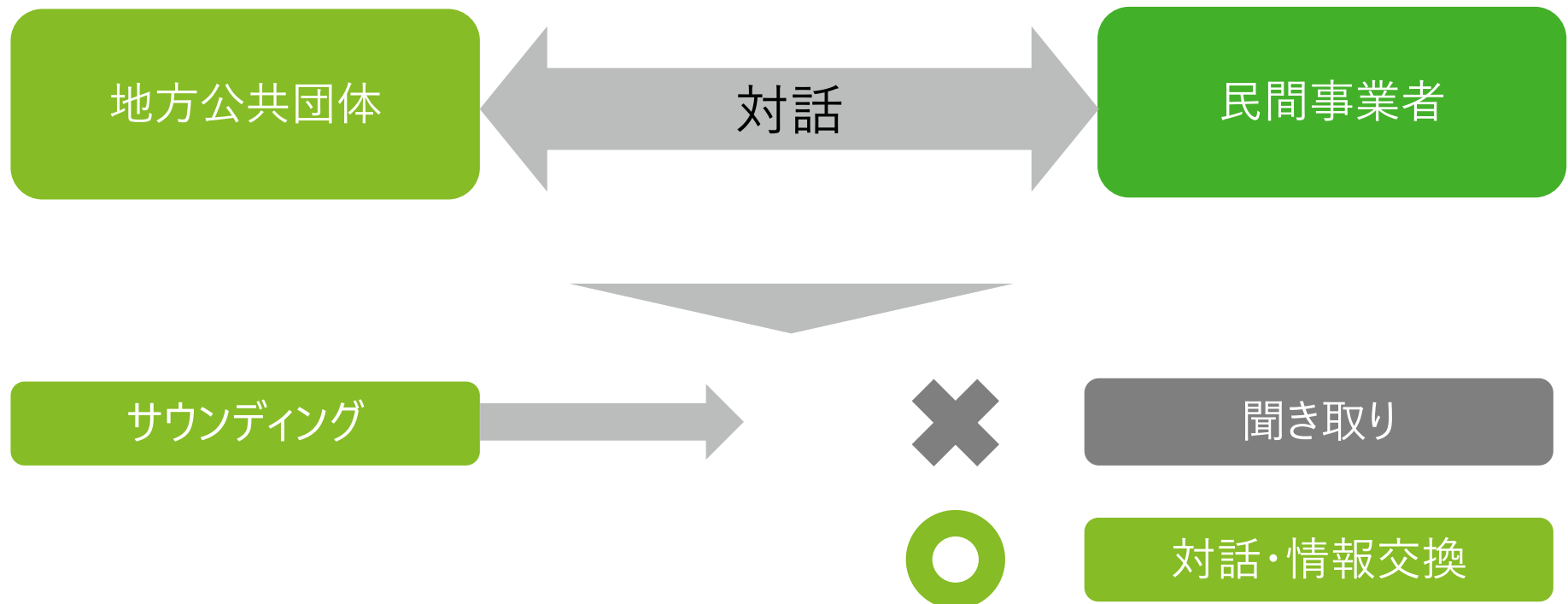
1. サウンディングの前提

サウンディングは地方公共団体の聞き取りの場ではなく、民間事業者との対話・情報交換の場であることを念頭に実施することが重要です

サウンディングの目的

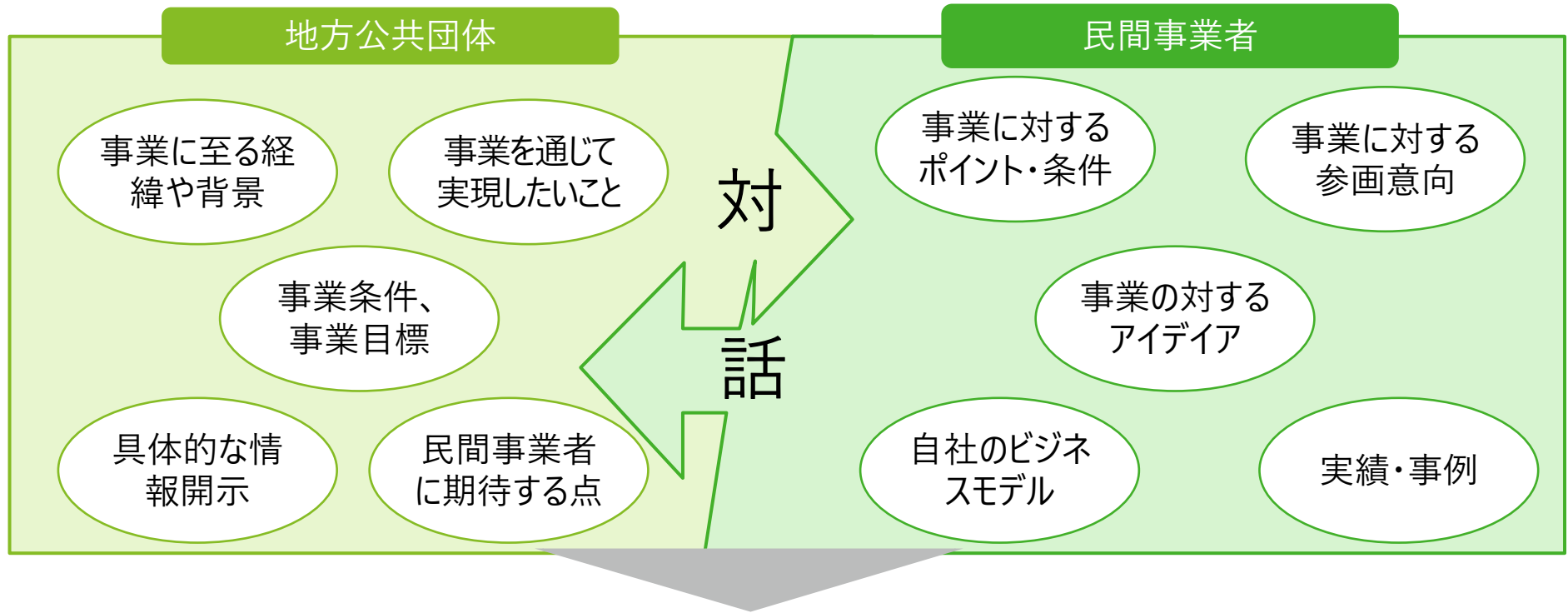
目的

- 事業発案段階や事業検討段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな事業提案の把握等を行うことで、**対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法**
- 事業の検討の段階で広く対外的に情報提供することにより、**当該事業に対する民間事業者の理解の促進や参入意欲の向上を期待するもの**



サウンディングにより相互の情報交換を通じて、相互の理解促進や意見の把握を行うことで
案件形成に向けて事業成立性を高めることが可能となります

サウンディングの効果

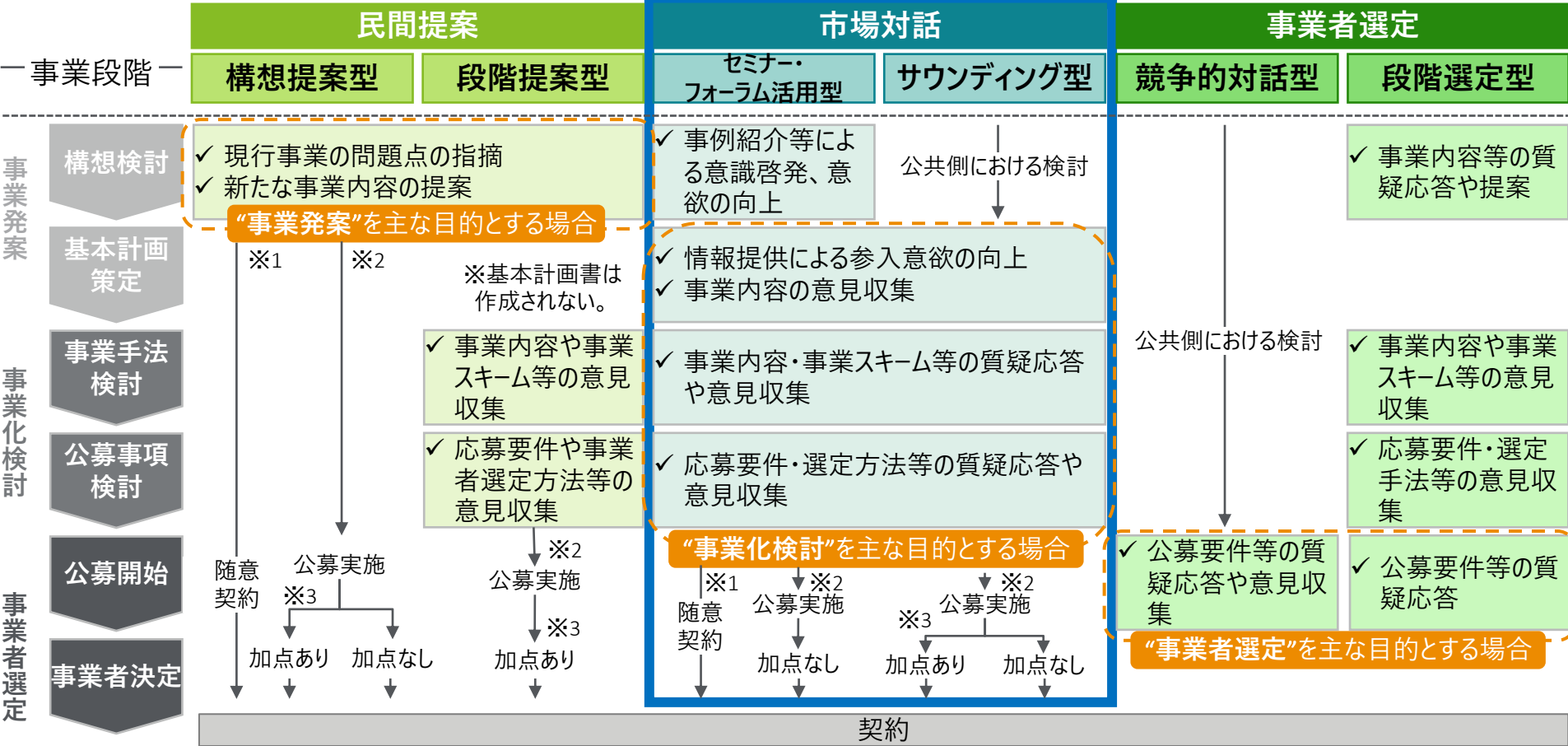


サウンディングにより相互の情報交換を通じ、互いのビジネスモデルを理解することで、個別案件に対する事業成立性を高めることが可能となります

2. サウンディングの基本事項

「事業発案」「事業化検討」「事業者選定」の各事業段階において、目的に応じて、様々な対話・提案の手法が行われています

目的別に適用可能な対話・提案手法



〈民間事業者へのインセンティブ〉

※1：提案者と随意契約を結ぶ。この場合には、「公募要項検討」「公募開始」が行われない。
※2：事業者は公募を経て選定されるが、早期から関係情報を入手することができる。、※3：事業者の公募の際、提案者に加点措置がある。

出所：国土交通省「PPP/PFI事業を促進するための官民間の対話・提案事例集」をもとに作成

実施形式により、メリット・デメリットがあることから、サウンディングの目的や狙い、実施段階に応じて実施形式を選択する必要があります

サウンディングの実施形式

実施形式		概要	メリット	デメリット
オープン型		複数の民間事業者から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しながら、意見を聴くことができる	競合相手等が同席する場合、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
クローズ型	公募型	HP等で参加者を公募の上、民間事業者から意見聴取等を個別に行う形式	- 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ため、本音を聞き出しやすい	- 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聴取できるとは限らない。
	個別・非公募型	実績等を有する事業者等に個別で打診を行い、意見聴取する形式	- 実績に裏付けられた意見を受領できる - 個別に意見を確認するので本音を聞き出しやすい	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
アンケート型		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	短時間に多くの民間事業者から意見を聴くことが可能できる	直接対話ではなく、双方の意図が十分に伝わらない可能性がある

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 に対して 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

事業発案段階では構想に関する情報収集や市場性の確認などを目的として、検討段階が進むと事業条件の確認など詳細な内容に対する情報収集を行うことが一般的です

事業段階別の目的

事業段階		地方公共団体側の狙い	民間事業者側の狙い
事業発案	構想検討	ネットワーク構築 	■ 参画可能な事業者など民間事業者とのネットワークを構築
	基本計画策定	情報収集  ■ 構想に関する情報収集 ■ 事業内容・条件の確認 ■ 官民連携の可能性確認	情報収集  ■ 構想に関する情報の収集 ■ 自社における参画可能性検討 ■ 事業内容に対する提案等
事業化検討	事業手法検討	可能性調査  ■ 参入意欲・可能性の確認 ■ 成立条件の把握	情報収集可能性検討  ■ 事業内容に関する情報の収集 ■ 参画条件、可能性の検討 ■ 事業に対するアイデア・提案等の検討
	公募事項検討	情報収集  ■ 事業内容に関する提案・アイデア等の収集 ■ 公募条件・条件等の把握	
事業者選定	公募開始	情報収集  ■ 公共側の目的や狙いの共有 ■ 公募条件に対する質疑等情報の確認	事前確認  ■ 参画検討に向けて最終的な公募内容の確認
	事業者決定		

3. サウンディングの留意点

官民双方が知りたい内容を想定したサウンディングを実施することで、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

サウンディングの留意点①（官民双方の実施目的への配慮）

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

地方公共団体は、どの段階で何を目的に何についてサウンディングを実施するかを整理し、必要な準備を行う必要があります

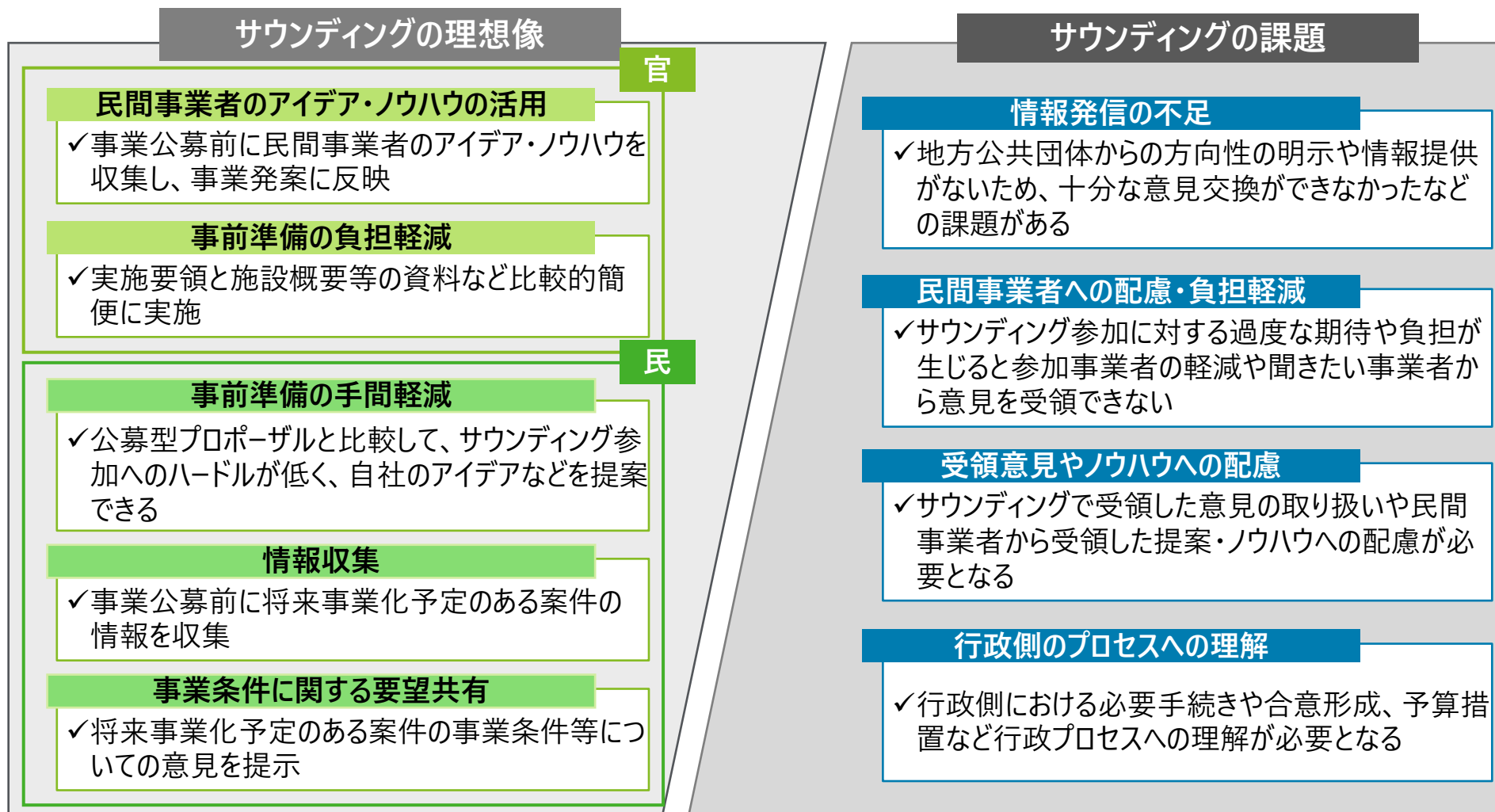
サウンディングの留意点②（事業段階に応じた目的設定や準備）

	サウンディングの目的	求める意見やアイデア（例）
ステップ 1 検討の準備段階	PPP/PFI 案件候補を抽出するための仕組みの導入 例）民間提案制度の導入か	• 公有資産の有効活用等を進めていくために地方公共団体からどのような情報を提供すべきか • どのような民間提案制度があれば民間企業が PPP/PFI 事業に関するアイデアを提案しやすいか • PPP/PFI 事業のリストや公有資産のリストにどのような情報を盛り込むべきか
ステップ 2 事業の抽出段階 （事業発案）	PPP/PFI 手法の導入を検討すべき事業の抽出	• 公共施設等総合管理計画や公共施設等整備に関するロードマップ等においてどの公共施設で PPP/PFI 手法の活用が検討できるか、こういった公共施設を統廃合、集約化、包括化していくべきか • どの公有資産を有効活用できるか、民間ノウハウを活用することで効率化できる行政サービスはあるか • 特定の公有資産についての活用アイデア
ステップ 3 事業の形成段階 （事業検討）	具体事業の PPP/PFI 手法や官民のリスク分担、特定の公有資産の活用方法の検討	• 具体事業について PPP/PFI 手法導入の可能性、官民のリスク分担のあり方 • 特定の公有資産の有効活用に対する事業手法、公共で提示する制約要件
	PPP/PFI 事業への地域の企業の関心醸成	• 実施予定の PPP/PFI 事業に関する質問や意見 • PPP/PFI 事業の検討において生かせる意見
	民間事業者の参画促進	• 実施方針等に盛り込むべき具体的な内容（公募資料作成にあたっての検討課題等） • 事業方式の検討課題（取得方式か定借方式か等） • 評価の考え方 • 地域企業の参画を促進する観点から参加資格要件等に関する意見

出所：内閣府「地域プラットフォーム設置・運用マニュアル」をもとに作成

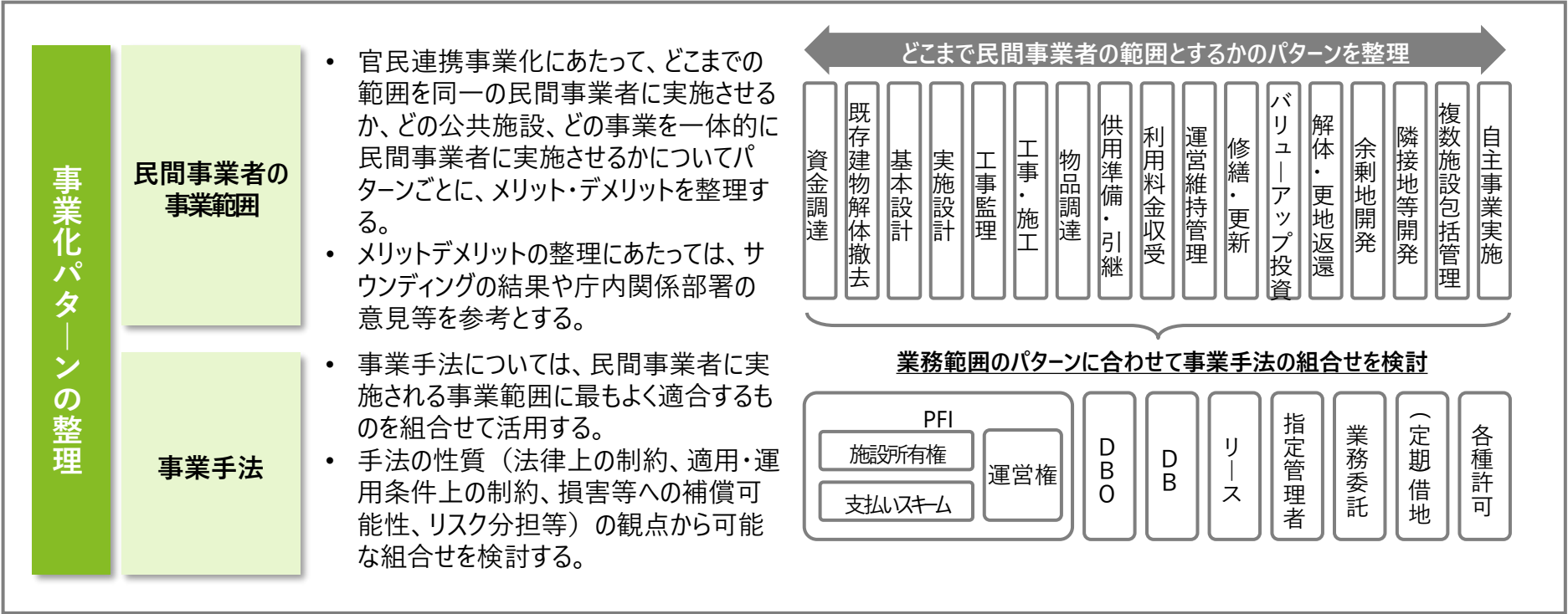
サウンディングは地方公共団体のPPP/PFI事業に関する取組として定着しつつありますが、一方で、サウンディング実施における課題も生じています

サウンディングの留意点③（現状・課題への対応）



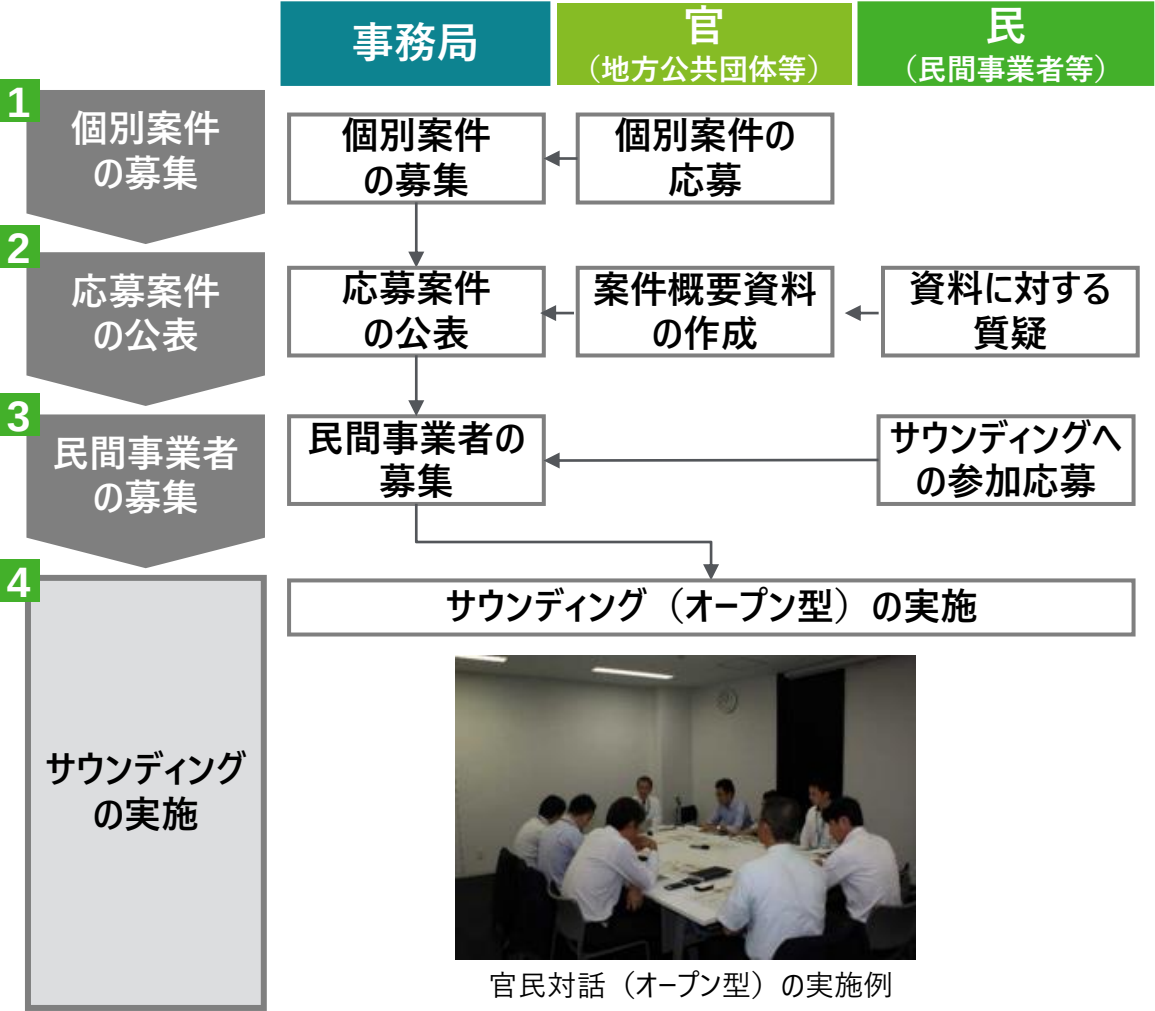
効果的なサウンディングに向けて、民間事業者の事業範囲のパターンと事業手法の組合せを検討し、適切な事業者毎にヒアリング内容を適応させていくことも有用です

サウンディングの留意点④ターゲット（事業者の業種・業態）の見極め



限られた時間での円滑かつ密度の濃いサウンディングを行うには、サウンディング実施までの事前の情報提供や発信など準備段階での対応が重要となります

サウンディングの留意点⑤（事前準備・情報提供）※オープン型の実施手順（例）



案件概要資料（例）

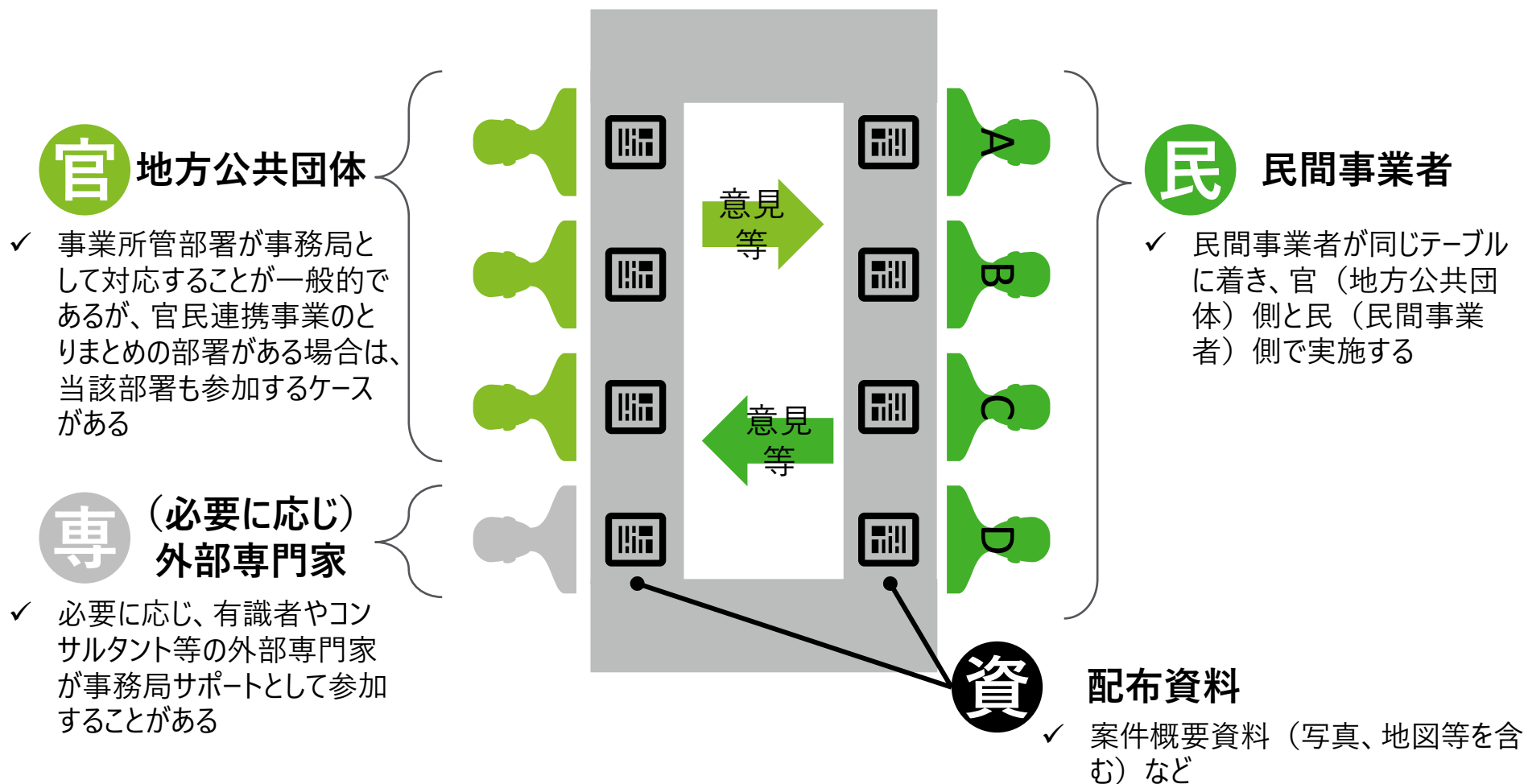
官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム
「サウンディング」
案件登録様式

項目	記入欄
■ 記入欄	
1. サウンディング情報	
① 団体名	東松山市
② 事業名	東松山市公共施設複合化事業
③ 本事業の現在の検討ステージ	以下の中から本案件の検討ステージを選択してください。 1. 事業計画 2. 事業化検討 3. 事業者選定 4. その他（ ）
4. サウンディングの目的	当該事業は、東武東上線東松山駅から徒歩10分の市街地に位置する「松山市民活動センター」が立地する敷地（市有地）を候補地として、周辺の老朽化が進む各分野の公共施設を複合化し、保有公共施設の経費適正化を図るもので、現在、令和元年度に策定した複合化基本計画及び民間活力導入可能性調査をベースに、市内で事業化の可否判断に向けた課題の整理を行っている段階です。 今次のサウンディングでは、その課題の一つである複合化後の跡地利用について、市場性の有無等を把握するものです。
	○ 現在検討を進めている公共施設複合化事業では、複合化後の既存施設の跡地利用についても併せて検討を行っています。 ○ 跡地利用では、次のいずれかを想定しています。 ア 土地・建物の賃借 イ 土地・建物の売却 ウ 跡地として土地を売却 エ 跡地として複合化施設の駐車場として整備 ○ これらの跡地利用の可能性について、民間事業者のご意見をお伺いしたい。 ○ 民間事業者からのご意見は跡地利用に関する基本的な考え方として整理し、複合化事業と併せて実現に向けて取り組んでいきます。

出所：国土交通省「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」をもとに作成

サウンディングでは、一方通行・押しつけ型にならず、官民双方で意見のやり取りができるように留意する必要があります

サウンディングの留意点⑥（双方での意見のやり取り実施）※実施イメージ



公募型サウンディングを実施した場合に十分な参加者が集まらないなどの課題が生じており、近年ではプレサウンディングを実施する場合があります

サウンディングの留意点⑦（プレサウンディングの実施）

民間事業者の関心が得られないまま公募型サウンディングを実施した場合の課題

- 十分な参加者が集まらない
 - サウンディングの周知が十分でない場合や事業に対する十分な理解・関心がない場合は十分な数の意見を聴取できない
- 適切な事業者から意見を聴取できない
 - 行政側が聞きたい意見とサウンディング参加者の業種・業態がマッチせず、適切な意見を聴取できない

プレサウンディング（個別・非公募型）

- ✓公募型プロポーザルに先立ち事業に対する多様な民間事業者の関心などを確認
- ✓事業化の可能性や参入意欲を聴取
- ✓類似事業に実績を有する事業者や地元事業者などに個別に打診



公募型サウンディング

- ✓幅広い民間事業者から、プレサウンディングで得られた意見を含め事業化の可能性や参入意欲を聴取
- ✓公募により幅広く参加者を募集

昨今では、ブロックプラットフォームなどのオープン型サウンディングを実施したうえで、地方公共団体独自のクローズ型サウンディングを行うケースも多く出てきています

サウンディングの留意点⑧（目的に応じたサウンディング手法の使い分け）

オープン型サウンディングの実施（ブロックプラットフォームサウンディング等）

- 導入可能な機能に係るアイデア
- 導入可能な PPP/PFI 手法
- 公有資産の活用アイデア
- 事業ポテンシャル 等



効果（例）

- 多角的な視点から検討するために広く意見を複数の民間事業者から募ることができ、事業に対する情報発信などを行うことが可能となる

クローズ型サウンディングの実施（地方公共団体が独自で実施する公募サウンディング等）

- 当該民間事業者の知的財産権に該当し得る独自のノウハウ
- 参加しやすい公募条件
- 適切なリスク分担 等



効果（例）

- 個別に民間事業者から意見聴衆等を行うことで、民間事業者からはより具体的かつ積極的なアイデアやノウハウ等を聴くこと可能となる

特定の事業や任意の提案など早い段階から民間事業者からの意見を受け付ける民間提案制度を導入している団体も増えてきており、実効性を高めるための工夫が必要です

民間提案制度における留意事項

応用編

PFI法6条に基づく民間提案

民間事業者が、公共に代わってPFI事業の詳細な案（特定事業の案、VFM評価・計算書等）を提案する。

民間事業者が 実施方針案を作成・提案

公募

事業者選定

PFI法に基づかない民間提案

公募や事業リストで対象事業を限定し、民間事業者からアイデアレベルの提案を受け付け、その後の公共での事業化検討につなげる

検討開始

構想策定

公募

事業者選定

提案

加点措置に関するポイント

- 加点措置の導入は、民間事業者の提案意欲を促し、提案内容の質を高める効果が期待される
- 加点割合は、提案者の提案意欲の促進と、新規参画者が逆転可能性のある競争性確保の両方を考慮して設定することが重要
- 何に対する加点割合かを明確にし、民間事業者にインセンティブの規模を正確に伝える
- 実績を積みながら必要に応じて加点割合を見直すことが必要

受付窓口に関するポイント

- 民間提案制度所管課が一元的な受付窓口となり、事業所管課と連携しながら主体的に運用することが望ましい。窓口の一元化は、地方公共団体にとって庁内の提案受付状況を把握でき、民間事業者にとっての取り組やすさにもつながる
- 民間事業者にとって探しやすい受付窓口にすることで、民間提案の増加につながる可能性が高まる
- 事前相談を受け付けるもしくは必須化することで、効果的な提案が期待でき、地方公共団体にとっても提案受付・審査体制の円滑な準備等につながる

民間提案を受け付ける事業リストに関するポイント

- 事業リストに地方公共団体の課題や提案に求めることを明確に示すことで、よりの確な提案を受けられる可能性が高まる
- 地方公共団体側の検討の進捗・熟度に応じて公表することで、民間事業者にとって提案したい事業が探しやすくなる（テーマ型・フリー型、ロングリスト・ショートリストの使い分けなど）
- 事業や公有資産のリストの他に、オープンデータや課題一覧等、地方公共団体の状況を把握できる情報も併せて公表することで、事業リストで伝えられない情報を補完できる

出所：内閣府「民間資金等活用事業推進室 事業推進部会」をもとに作成

PPP/PFI事業は官民双方の関心や参画があって成立するものであり、双方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まとめ

①具体的な情報発信	✓ 民間事業者が事業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。 ✓ 課題や制約条件だけでなく、周辺施設や状況などアピール面に対する情報発信も必要です。
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発信や意見交換を行うことが重要です。
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検討に必要な情報提供	✓ 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民間のビジネスモデルへの理解	✓ 公共側の利益（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で、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。
⑥行政プロセスへの理解	✓ 地方公共団体における事業化までの合意形成や必要な手続き、予算措置など民間事業者側は、行政プロセスへの一定の理解を図る必要があります

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 グループ 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都市に約1万7千名の専門家を擁し、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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（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、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係して直接または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。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301