

大津市ガス特定運営事業等 について

～ 検討から実施まで ～



令和元年12月

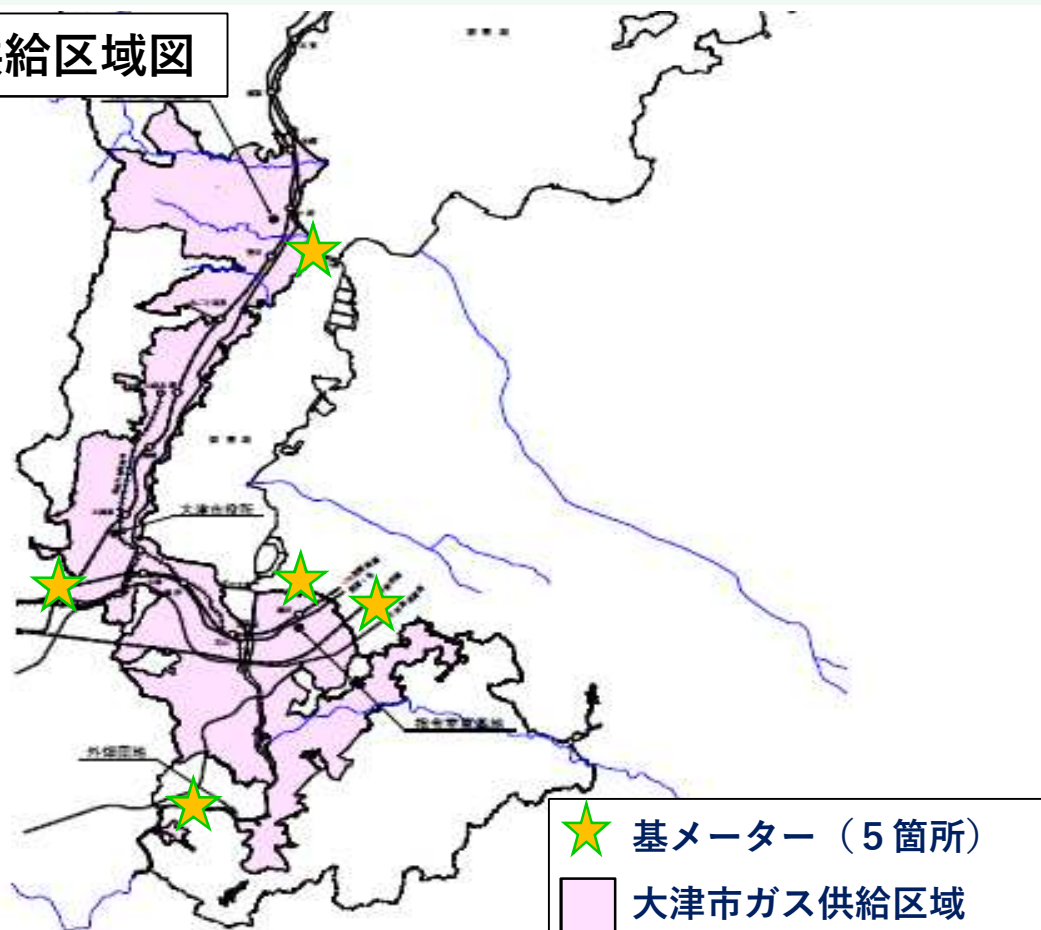
もくじ

1 大津市ガス事業の概要	3
2 ガスの小売全面自由化	5
3 大津市企業局の抱えた課題	6
4 大津市ガス事業の在り方検討	8
(内部での検討：平成28年度)	1 1
(外部も交えた検討：平成29年度)	1 6
5 大津市ガス特定運営事業等の概要	2 1
6 事業者選定と事業の開始に向けて	2 6
7 新会社による事業の開始	3 2

1 大津市ガス事業の概要

- 本市は、昭和12年に民間事業者から1,426戸のガス事業の譲渡を受け、公営ガス事業者として、市域の拡大と市勢の発展とともに供給区域を拡大してきました。

ガス供給区域図



1 大津市ガス事業の概要

《本市ガス事業の構成》

都市ガス事業



LPガス事業

ガス事業法

- ・ガス小売事業者登録
(平成31年3月末で終了)
- ・一般ガス導管事業者許可

液化石油ガス法

- ・都市ガス事業の
附帯事業として運営

《主要ガス施設》

導管(本支管) 延長 1,299km

中圧A 整圧器 11施設

地区整圧器 57施設

《液化石油ガス (LP) 販売事業》

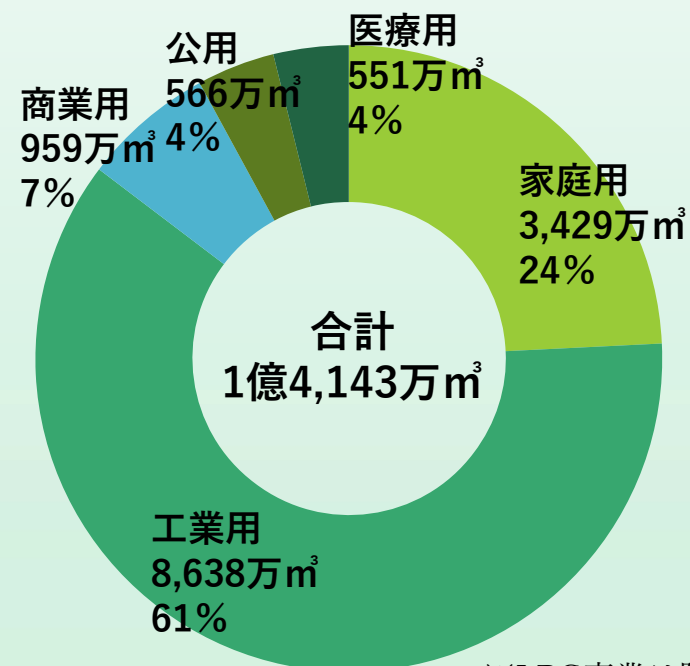
1 地点群 (外畑団地)

事業概要

※平成30年度末時点

託送供給戸数	98,477戸
年間販売量	141,433,507m ³
総託送供給量	162,580,463m ³
供給区域内普及率	70.2%

用途別販売量構成比

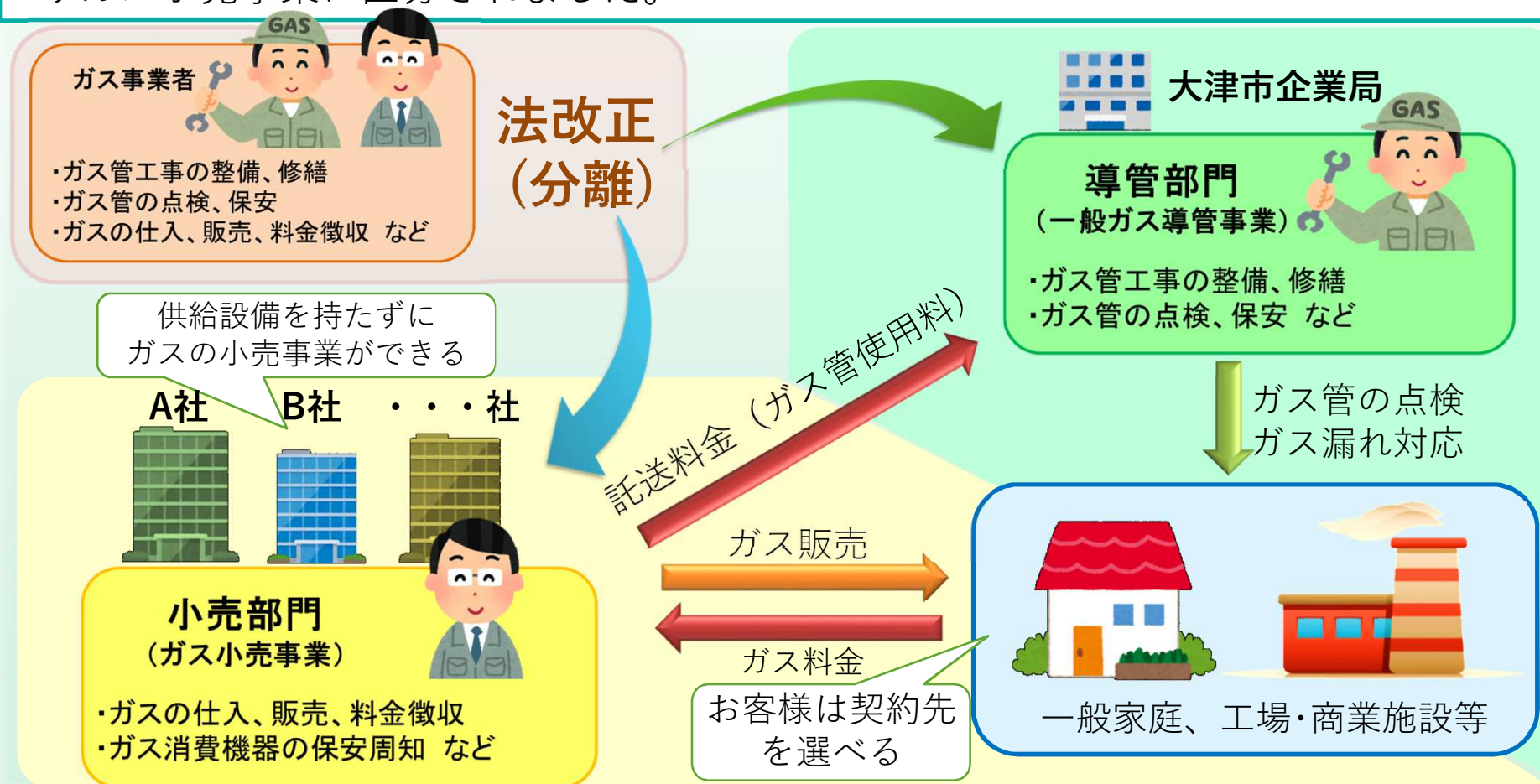


※LPG事業は除く。

2 ガスの小売全面自由化

・ガス事業法の改正

平成29年4月から、一般ガス事業者として一体であった事業がガス導管（パイプライン）の整備や維持管理、保安を担う一般ガス導管事業とガスの供給、販売を担うガス小売事業に区分されました。



3 大津市企業局の抱えた課題

・ ガスの小売全面自由化による課題

【その1】

価格競争等において料金等の設定や活動に機動性が発揮できない。



【その2】

顧客確保のために、その目的以外のサービス販売や他の事業で実施するサービスとセットでの販売や料金設定が行えない。



地方公営企業は、「地方公共団体が住民の福祉の増進を目的として設置し、経営する企業」です。このことから、その目的以外のサービスの販売や他の公営事業で実施するサービスとのセットでの料金設定が制度上行えません。

また、料金設定や事業運営において、議会等の議決等が必要な場合があるなど、民間企業に比べ価格競争や活動面での機動的な対応が困難となります。

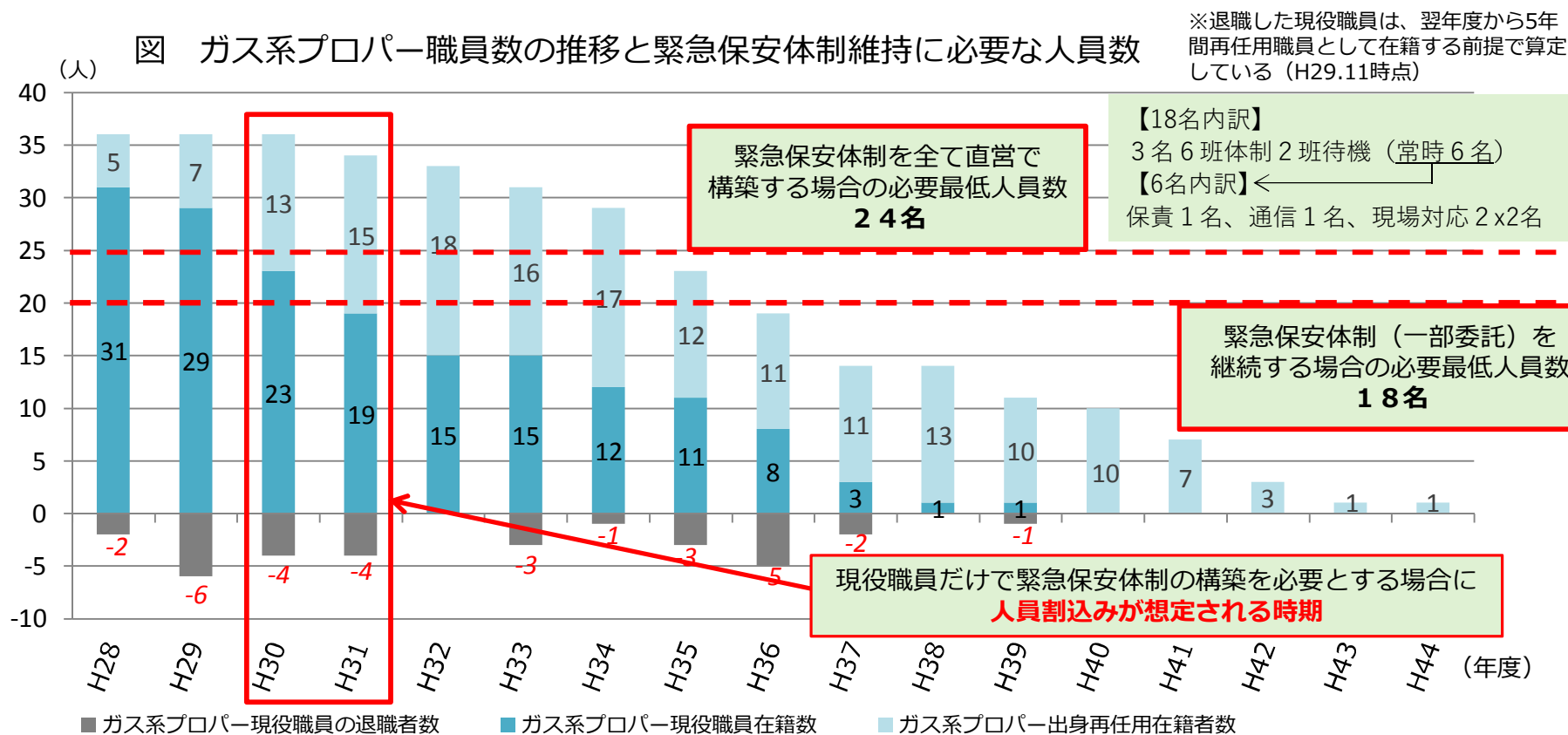


自由競争環境下において、民間企業と競争していくことは、極めて困難であり、スイッチングの増加等により事業経営の悪化が予想されました。

3 大津市企業局の抱えた課題

・ ガス事業の技術継承等に関する課題

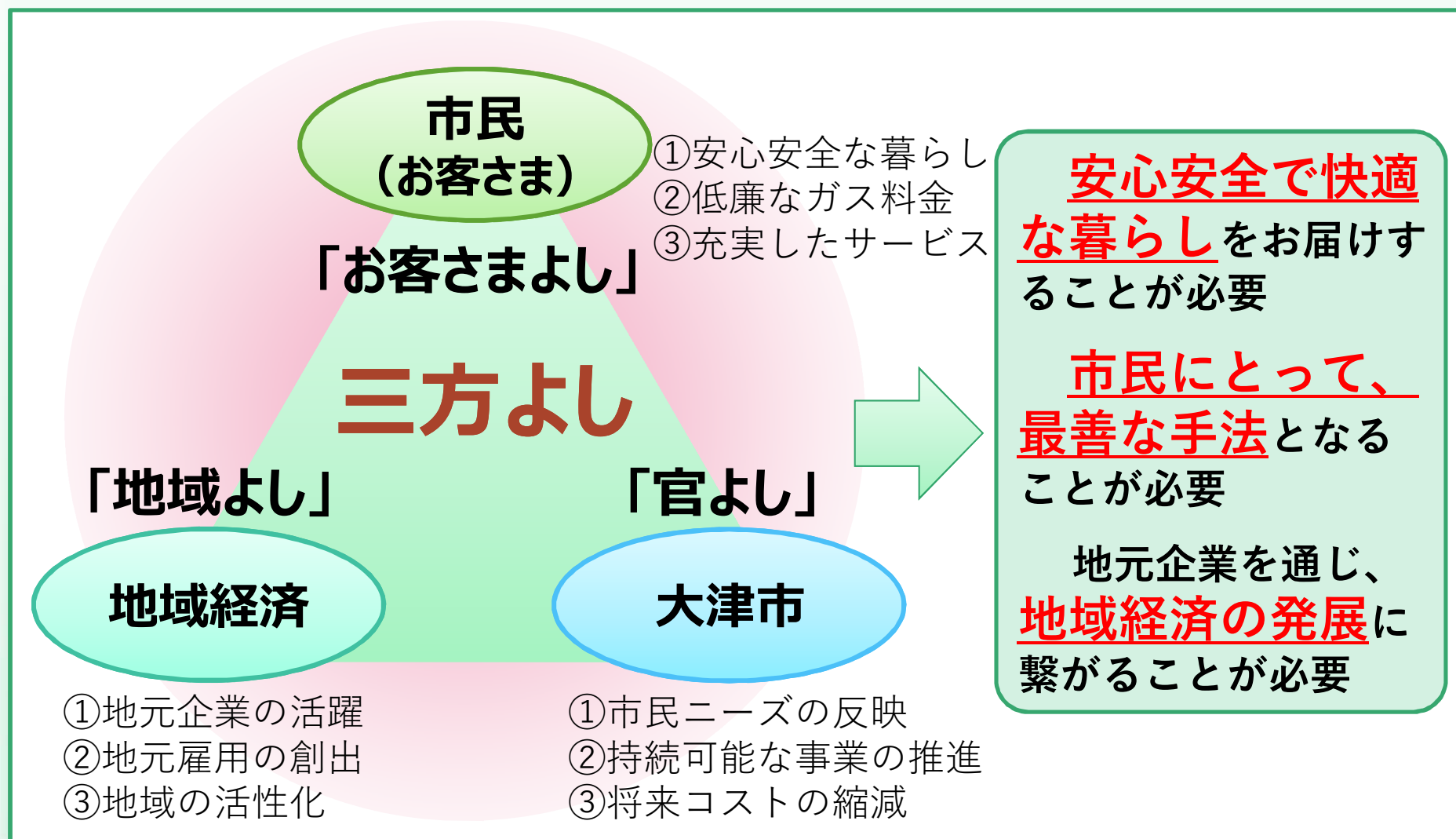
※平成27年度作成資料



職員の高齢化や全国的に進む公務員の定数抑制や適正化に伴い、**緊急保安体制の維持や今後の技術継承が困難**になります。

4 大津市ガス事業の在り方検討

- ・ 検討における基本的な考え方（三方よし）



4 大津市ガス事業の在り方検討

・ 検討の過程

本市では、これまでに幾度かのガス事業民営化等の検討を行ってきましたが、その結果として、公営でのガス事業継続の判断を示してきました。

しかし、この度の「ガスの小売全面自由化の施行」は、公営ガス事業者にとってかつてない大きな経営環境の変化であり、この変化に速やかに対応する必要があると考え、本市における新たなガス事業の在り方の検討を開始しました。

時 期	内 容
平成28年1月	平成29年4月からガス小売全面自由化することが決定
平成28年4月	新たな事業スキームの検討及び実施スケジュールの作成
平成28年11月	本市公営インフラ事業の在り方検討の方向性を公表
平成28年11月 ～平成29年1月	マーケットサウンディング調査を実施
平成29年4月	ガスの小売全面自由化が施行 本市ガス事業の在り方検討に関する基本方針案を公表 大津市ガス事業の在り方検討委員会を設置、第1回在り方検討委員会を開催
平成29年5月	第2回在り方検討委員会を開催（方向性の提言） 検討状況（提言内容）を市議会に報告

4 大津市ガス事業の在り方検討

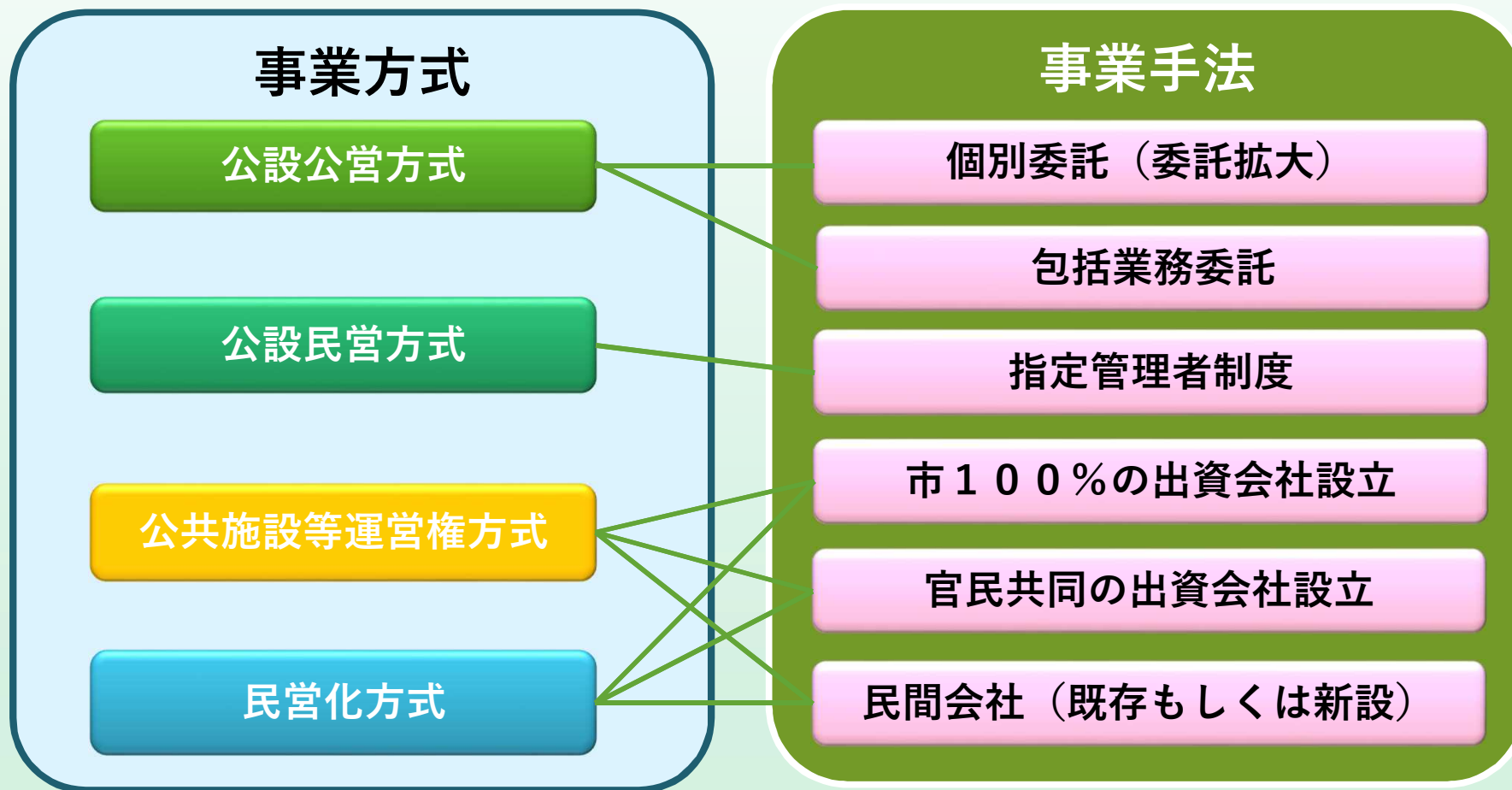
・ 続き

時 期	内 容
平成29年6月	本市ガス事業の在り方検討に関する基本方針を決定・公表
平成29年7月	第3回・第4回在り方検討委員会を開催 マーケットサウンディング調査を実施 お客様アンケート調査を実施
平成29年8月	第5回在り方検討委員会を開催
平成29年9月	第6回在り方検討委員会を開催
平成29年10月	在り方検討委員会から答申を受領
平成29年11月	市民説明会を開催 実施方針に関する条例議案を市議会に提出
平成29年12月	実施方針に関する条例議案が可決
平成30年1月	大津市ガス特定運営事業等実施方針を公表、実施方針に関する説明会を開催
平成30年3月	特定事業の選定を公表

4 大津市ガス事業の在り方検討（内部での検討：平成28年度）

・新たな事業スキームの検討

ガス事業の運営を持続的に行うことができる事業運営形態として、全9パターンを洗い出し、比較検討を実施しました。



4 大津市ガス事業の在り方検討（内部での検討：平成28年度）

・課題解消のための事業運営形態の検討

各課題に対し、様々な事業運営形態において比較すると、公共施設等運営権方式による官民連携共同の出資会社もしくは民間会社による手法が有力となり、本市の施策反映や関与によるガバナンスの観点からは、官民連携共同の出資会社が有力との結果となりました。

		公設公営方式		公設民営方式	公共施設等運営権方式			民営化方式		
		個別委託	包括委託	指定管理	市100%	官民共同	民間会社	市100%	官民共同	民間会社
自由化への対応 ①ガスの小売	機動的な料金設定	×	×	×	▲	○	○	▲	○	○
	柔軟な営業施策	×	×	○	×	○	○	×	○	○
	低廉料金の維持	○	○	○	○	○	○	○	×	×
組織面 ②人材と	組織体制	×	○	×	○	○	○	○	○	○
	人材確保	×	▲	▲	▲	○	▲	▲	○	▲
と資金面 ③経営面	経営面	▲	▲	×	▲	○	▲	×	○	▲
	資金面	▲	▲	×	×	▲	○	▲	▲	○

※) ○は利点、×は懸念点

4 大津市ガス事業の在り方検討（内部での検討：平成28年度）

・事業範囲の検討

- ➡民間企業のノウハウを活用するため、小売事業はすべて新会社で行う。
- ➡人材・組織面の課題が顕著に表れている緊急保安、一次対応等の保安関係業務を新会社で行い、安心、安全なガス事業運営を継続する。
- ➡ガス導管の計画的な整備更新に関しては、地域独占が継続することから、本市の施策を適切に反映するため継続して本市が資産の保有、事業実施を行う。

	小売事業のみ	小売事業と導管事業の一部業務	小売事業と導管事業の全ての業務
新会社	小売事業 新会社	小売事業 新会社	小売事業 新会社
大津市企業局	小売 導管 緊急保安 維持管理 等 計画的な 導管整備・更新 市	小売 導管 緊急保安 維持管理 等 計画的な 導管整備・更新 市	小売 導管 緊急保安 維持管理 等 計画的な 導管整備・更新 市
体制構築 緊急保安	× 緊急保安・一次対応は、市が人員確保する必要があるが、市の新規採用は困難 × 外部委託に依存すると、市にノウハウが蓄積しない	○ 緊急保安・一次対応は、新会社で採用する人員に、市のノウハウを継承しながら行うことで、体制を構築 ○ 民で新規採用を行うことで、新会社にノウハウが蓄積する	○ 緊急保安・一次対応は、新会社で採用する人員に、市のノウハウを継承しながら行うことで、体制を構築 ○ 民で新規採用を行うことで、新会社にノウハウが蓄積する
整備更新 ガスの導管の計画的な	○ 市の施策を反映した計画的な導管整備更新が可能	○ 市の施策を反映した計画的な導管整備更新が可能	× 計画的な導管整備更新に関して市の施策の反映が困難
活用 制度 運営権	× 制度上の公共施設等における運営及び維持管理を設定することが必要であるが、設定する公の施設がないため不適である	○ 制度上の公共施設等における運営及び維持管理を設定することが可能である	○ 制度上の要件を満たし、可能である

4 大津市ガス事業の在り方検討（内部での検討：平成28年度）

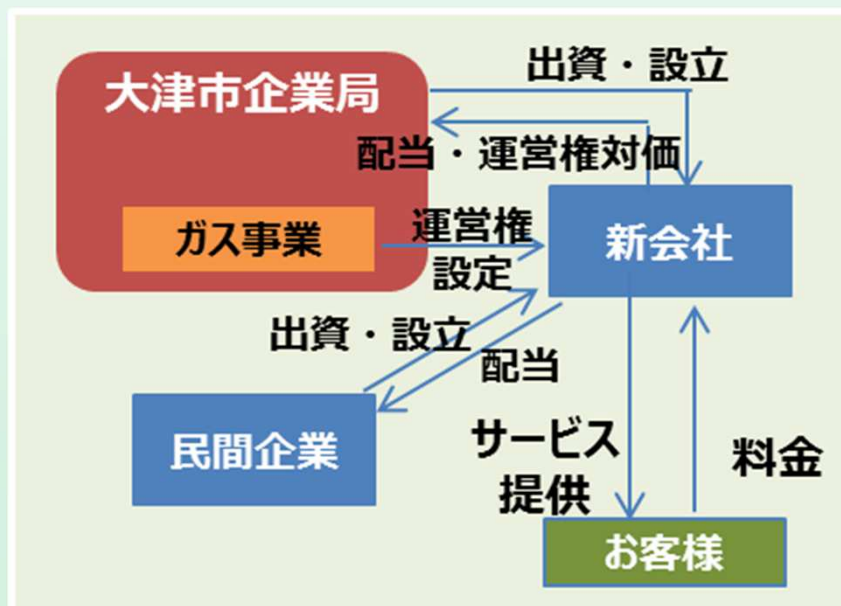
・事業運営形態及び事業範囲のまとめ

事業運営形態については、**公共施設等運営権制度**を活用した**官民連携出資会社**による手法が最適となりました。

事業範囲については、本市の施策動向と人材・組織面の課題解決の両立が可能な**小売事業及び導管事業の一部業務**とすることが最適となりました。

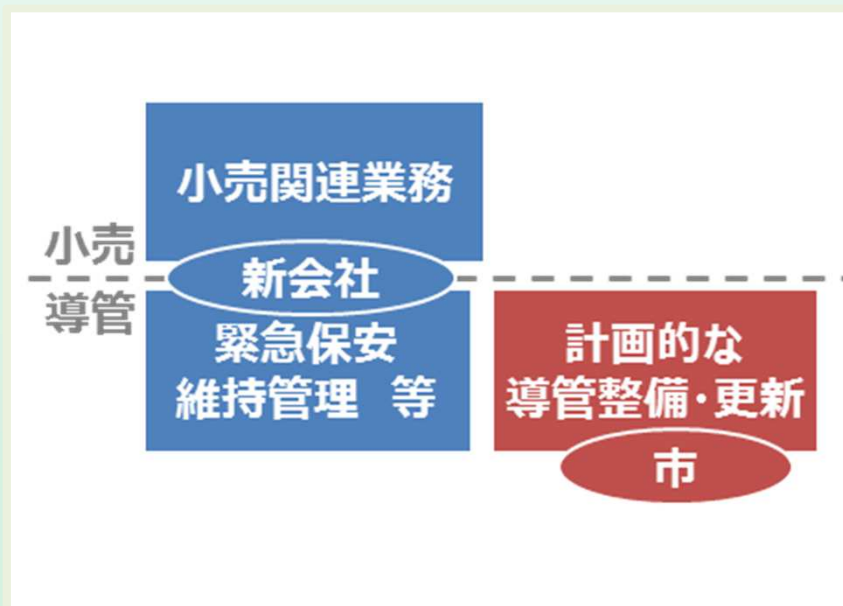
事業運営形態

市と民間の共同出資会社を設立し、運営権を設定



事業範囲

安心、安全で効率的なガス事業継続のため、**小売事業と導管事業の一部業務**を実施

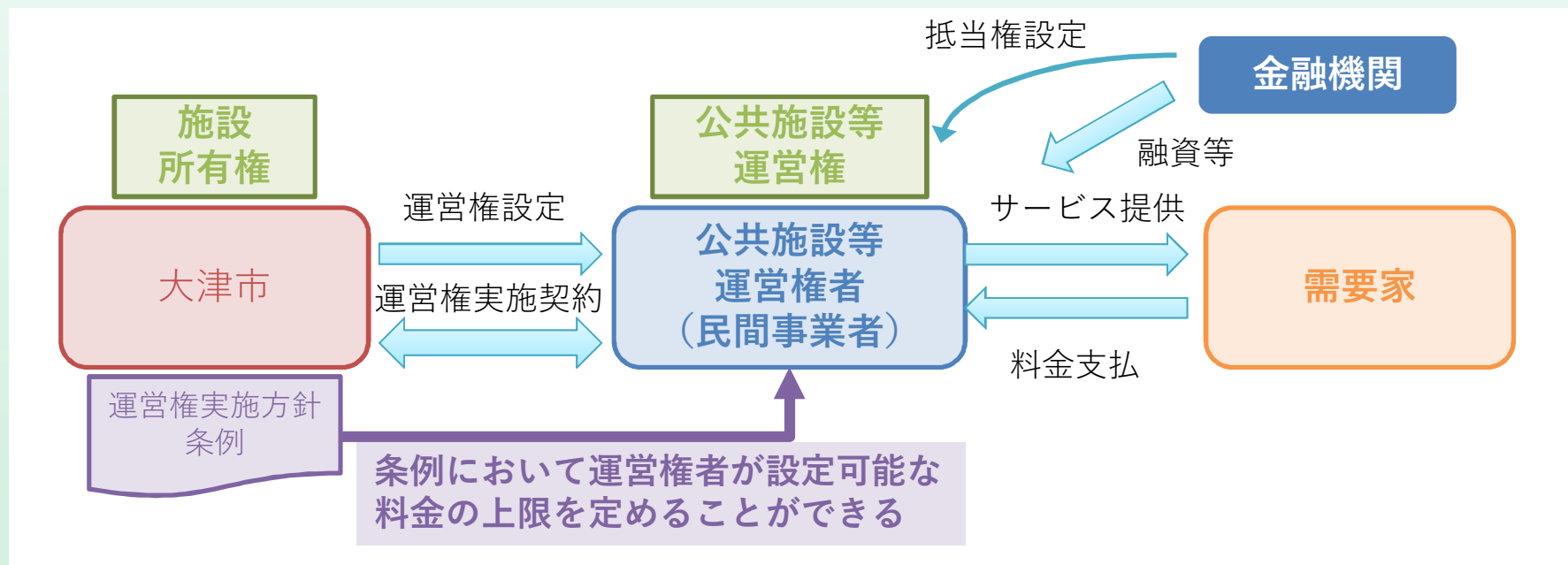


4 大津市ガス事業の在り方検討（内部での検討：平成28年度）

・（参考）公共施設等運営権制度の概要

公共施設等運営権制度（PFI法に基づく制度）とは

- 公共施設の所有権を公共が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定
- 公共と民間で有期の契約を締結して事業実施
- 公共主体が施設を所有するため、民間事業者（運営会社）に固定資産税が不要
- PFI法に基づき、公共主体（大津市）が条例で料金上限等を設定できることから、現在の低廉な料金水準を念頭に置いた上限を設定することも可能



※PFI法第30条において、公共事由による契約解除の場合、民間に補償をする旨の規定がある

4 ガス事業の在り方検討の検討（外部も交えた検討：平成29年度）

・大津市ガス事業の在り方検討委員会の設置

平成29年4月に、外部の学識経験者等で構成する「大津市ガス事業の在り方検討委員会」を設置し、これまで大津市企業局が進めてきた検討結果を基に、将来の本市ガス事業の在り方の検討を進めました。

本委員会は、平成29年4月19日を初回として、下記のとおり全6回の会議を開催し、同年10月6日に答申書が提出されました。

	開催日	議題
第1回	4月19日（水）	大津市ガス事業の在り方検討における基本方針（案）について
第2回	5月9日（火）	大津市ガス事業の在り方検討における方向性について → 事業方式に関する提言
第3回	7月4日（火）	在り方検討における今後の論点について マーケットサウンディングについて
第4回	7月31日（月）	事業スキームの検討について ～事業範囲（内容）～ 新会社構築の検討について ～既存出資会社との連携方法～
第5回	8月24日（木）	経営シミュレーションについて 在り方検討の論点における考え方について 実施方針（素案）について
第6回	9月25日（月）	出資比率の考え方について 実施方針（案）について



4 ガス事業の在り方検討の検討（外部も交えた検討：平成29年度）

・ 大津市ガス事業の在り方検討委員会からの答申（平成29年10月6日）

大津市ガス事業の在り方について検討した結果、ガスの小売全面自由化への対応、安心で安全なガス事業における緊急保安体制を持続させる観点から、定量的な分析結果も踏まえ、**大津市において公営でガス事業を継続することは困難であると判断**する。

公営方式に代わる事業運営形態としては、**市と民間事業者との官民連携による新会社を設立したうえで、公共施設等運営権制度を活用する方式が定性面及び定量面の評価から最適**であると考え。当該方式を用いることで、小売事業に関しては民間的経営手法の導入や民間ノウハウの活用による機動的な事業推進を確保し、導管事業に関しては市が一般ガス導管事業者としての責務を継続し、緊急保安体制等の業務に関しては新会社に行わせることで、技術の継承を含めて持続可能な体制の構築が期待できる。

上記の方針並びに本委員会で議論した事項を踏まえ、大津市においては、本答申書に記載された事項を十分に留意された上で、本件に関する実施方針を策定し、「お客さまよし」、「地域よし」、「官よし」の「三方よし」の実現に向け、**平成31年4月から新たな方式での事業実施が実現できるよう、取り組みを進められた**い。

4 ガス事業の在り方検討の検討（外部も交えた検討：平成29年度）

・ 大津市ガス特定運営事業等 実施方針の公表（平成30年1月5日）

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）に基づき、公共（本市）が公共施設等の管理運営等（本事業）を任せる民間事業者等の募集や選定に先立って作成する方針であり、本事業に関する条件などを具体的に定めるものである。

【定める内容】

- ①特定事業の選定に関する事項
- ②民間事業者の募集及び選定に関する事項
- ③民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
- ④公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
- ⑤事業契約等の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項 …等

【具体的な記載内容】

- ・ 特定事業の事業内容
- ・ 民間事業者の選定方法
- ・ 株式譲渡に関する方針がすでに定まっている場合は、当該方針
- ・ 選定事業の実施に当たって必要な許認可等
- ・ 選定事業者が行い得る公共施設等の維持管理又は運営の範囲
適用可能な選定事業者への補助金、融資等 …等

大津市ガス特定運営事業等

実施方針

平成30年1月5日

大津市企業局

4 ガス事業の在り方検討の検討（外部も交えた検討：平成29年度）

・ 大津市ガス特定運営事業等 特定事業の選定（平成30年3月26日）

PFI法第7条に基づき、以下の内容で特定事業の選定を実施。

ア 定量的評価

本市が自らガス事業を実施した場合とPFI事業として実施した場合の収支差引を比較すると、約37億円のVFMが見込まれることから、効率的かつ効果的に実施することが可能であると確認された。

イ 定性的評価

項目	概要
ガス小売全面自由化への対応	ガスの小売全面自由化という市場環境の激変に対し、事業展開・料金等に関し公営事業者特有の事業展開における制約がなく、新規参入者に、サービス・料金の面で十分に対抗することが期待できる。
安全・安心なガス事業の継続性の確保	専門技術職員（企業局独自採用職員）がこれまで培ってきたガスの技術に関する技能の継承が期待され、安全・安心なガス事業の根幹をなす緊急保安体制の構築が可能になると期待できる。
良質なサービスの提供	PFI事業として、本市のモニタリングによって公共性・安全性を確保しつつ、運営権者が有する専門的な知識や技術を最大限に活用することにより、本事業の安定的な継続及び運営権者の創意工夫による低廉で良質なサービスの提供が期待できる。

ウ 総合的評価

本事業を、本市が自らガス事業を実施した場合とPFI事業として実施した場合を比較すると、VFMが見込まれ、併せて、定性的効果も期待することができる。以上の客観的評価の結果により、本事業を特定事業として実施することが適当であると認められるため、ここにPFI法第7条に基づく特定事業として選定する。

4 ガス事業の在り方検討の検討（外部も交えた検討：平成29年度）

・ お客様さまへの周知

ア 企業局広報紙「パイプライン」への特集記事の掲載

（平成29年度～）



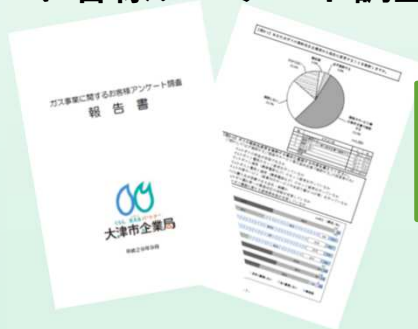
イ 企業局ホームページによるお知らせ

（平成29年度～）



ウ お客様アンケート調査の実施

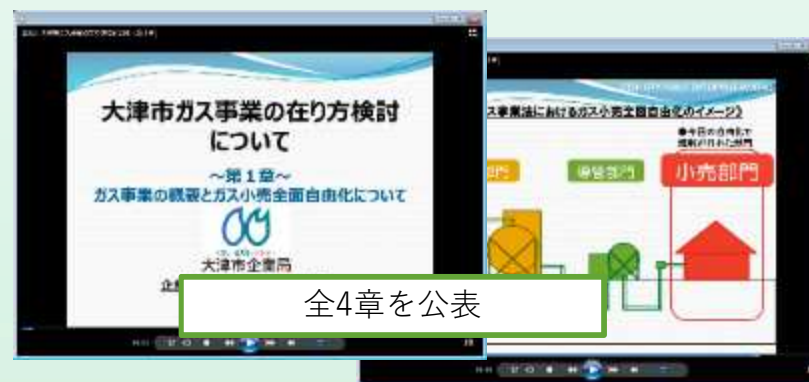
（平成29年7月）



ガスのお客様3,000人を無作為抽出して実施（回答者1,059人）

エ Youtubeによる周知

（平成29年8月）



オ 市民説明会の開催

（H29年11月）



開催日：平成29年11月26日
午前と午後で2回実施
場所：大津市役所
別館大会議室

カ その他説明（随時）

自治連合会、管工事組合、既存出資会社 等

5 大津市ガス特定運営事業等の概要

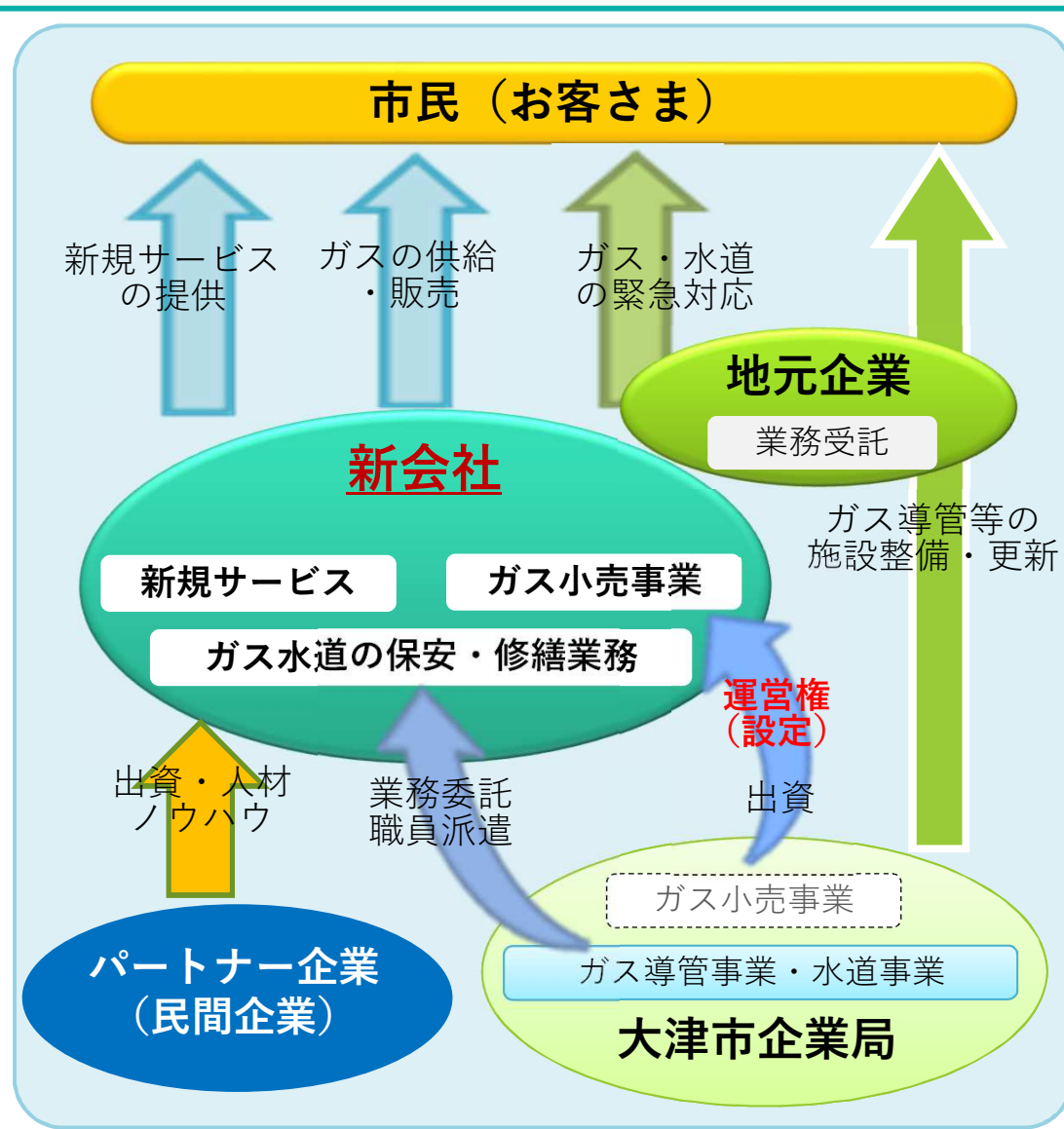
● 事業の全体イメージ

官民が出資し設立する新会社に、「民間資金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)」に基づき、本市が所有し管理するガス事業施設の公共施設等運営権を設定し、新会社がガス小売を中心とする業務を実施します。

● 新会社への出資比率

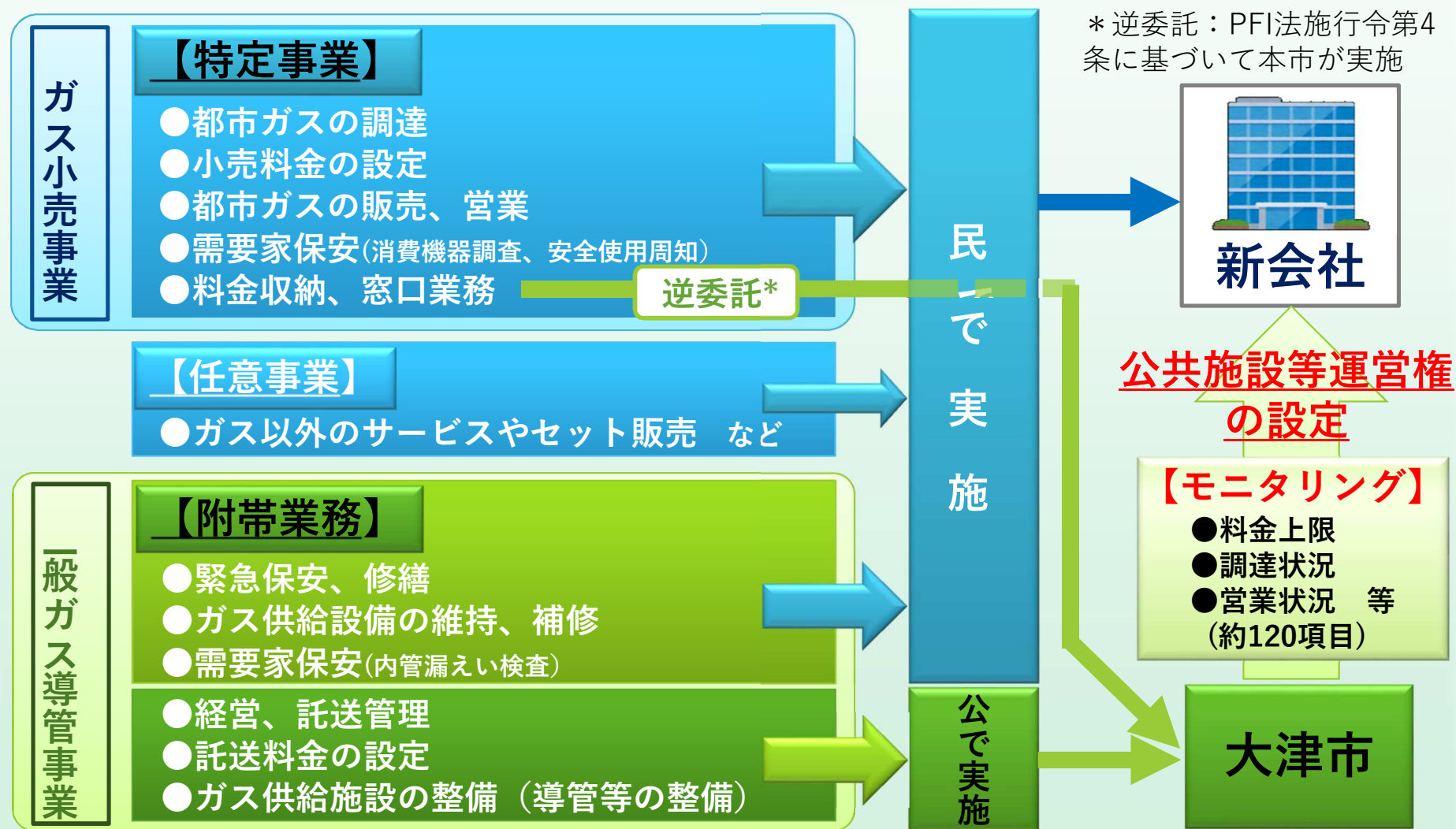
大津市：25%

民間企業：75%



5 大津市ガス特定運営事業等の概要

・新会社と本市の業務分担のイメージ



5 大津市ガス特定運営事業等の概要

・ 主な事業条件等について

《事業の名称》

大津市ガス特定運営事業等

《公共施設等の管理者の名称》

大津市公営企業管理者

《事業方式》

P F I 法第16条の規定に基づく公共施設等運営事業とする。下記の運営権設定対象施設に係る運営権を設定された運営権者が下記の義務事業及び任意事業を行う。

《本事業の対象施設》

【概要】

科目	所在概要
ガス事業施設	大津市内一円

【所在地】

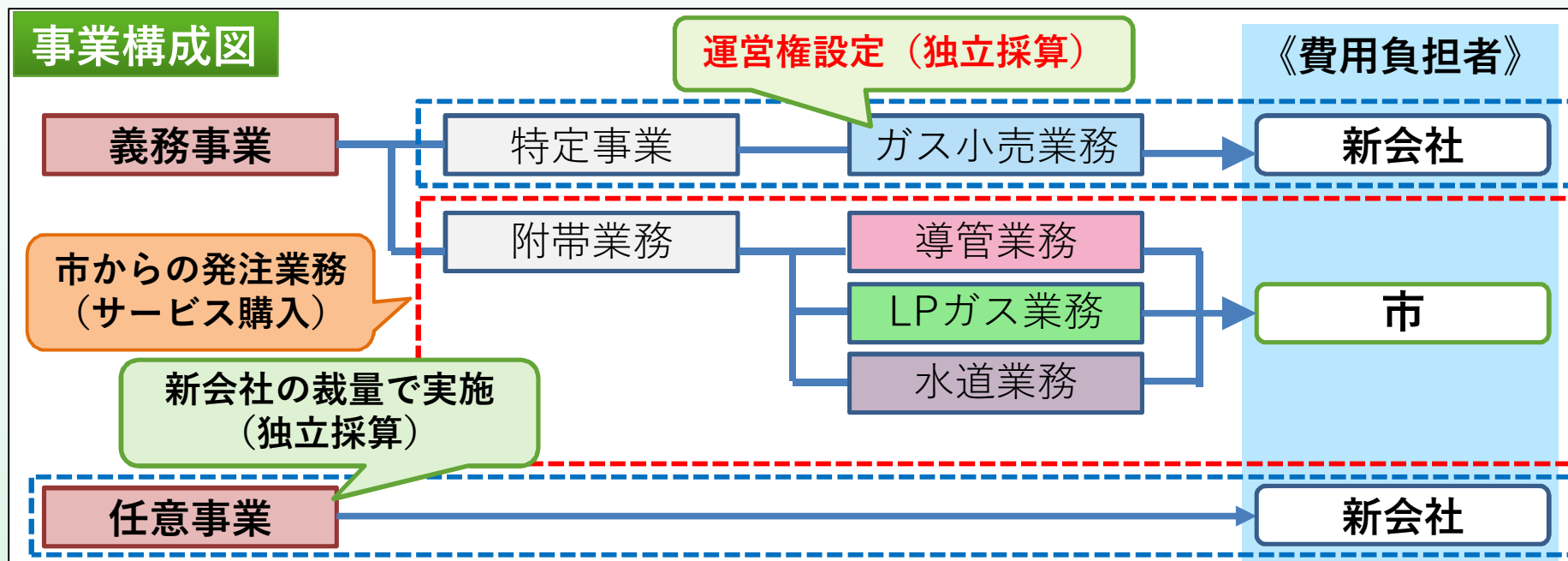
大津市内に所在する、都市ガス事業の用に供する施設の設置地点。

《本事業期間》 → 20年間

内 容	期 日
運営権設定日	平成30年 12月
義務事業の引継ぎ等	平成30年 12月～平成31年3月
本事業開始日	平成31年 4月 1日
本事業終了日・運営権存続期間終了日	令和21年 3月31日（20年間）

5 大津市ガス特定運営事業等の概要

・ガス特定運営事業等の構成、内容と費用負担



義務事業の内容

業務区分	業務内容
ガス小売業務	都市ガスの調達
	小売料金の設定
	都市ガスの販売・営業
	小売事業者に係る需要家保安業務
	料金収納・窓口業務

業務区分	業務内容
導管業務	ガス漏れ等の緊急保安業務、ガス導管の緊急修繕業務
	ガス工作物等の検査及び点検等業務
	内管漏えい検査等業務
LPガス業務	LPガスの緊急保安業務、LPガス供給設備の緊急修繕業務
	LPガスの需要家保安業務
水道業務	水道の漏水等緊急対応業務、緊急修繕業務
	水道施設の点検等業務

5 大津市ガス特定運営事業等の概要

・ 本事業における利用料金等

ア 利用料金の収受

運営権者は、ガス小売事業者となり、販売する都市ガスに係る料金（以下「ガス料金」という。）を収受し、自らの収入とすることができる。

イ ガス料金の上限及び決定

ガス料金は、大津市ガス供給条例に規定する料金上限の範囲内で、関連する法令及び条例に基づき運営権者が決定する。

ウ 料金上限の改定について

- ・ 条例に規定した一般料金の上限については、顕著な物価変動等の大幅な事業環境の変化があった場合に、新会社及び本市は、変更の申し出が出来る。
- ・ 本市と新会社は協議を行い、協議がまとまらない場合は第三者モニタリング機関の意見具申を受けるなどしたうえで、条例の改正案を議会に上程し、議決を得て料金上限を変更する。

エ 料金収受代行業務

- ・ 本市は、運営権者からガス料金の徴収の委託を受け、上下水道料金と併せてガス料金を徴収する。
- ・ ガス料金の未納者への支払いの催促等については、料金収受代行契約に基づき、本市が運営権者に代わって実施する。

6 事業者選定と事業の開始に向けて

・ 平成31年4月の事業開始までの取組（平成30年度）

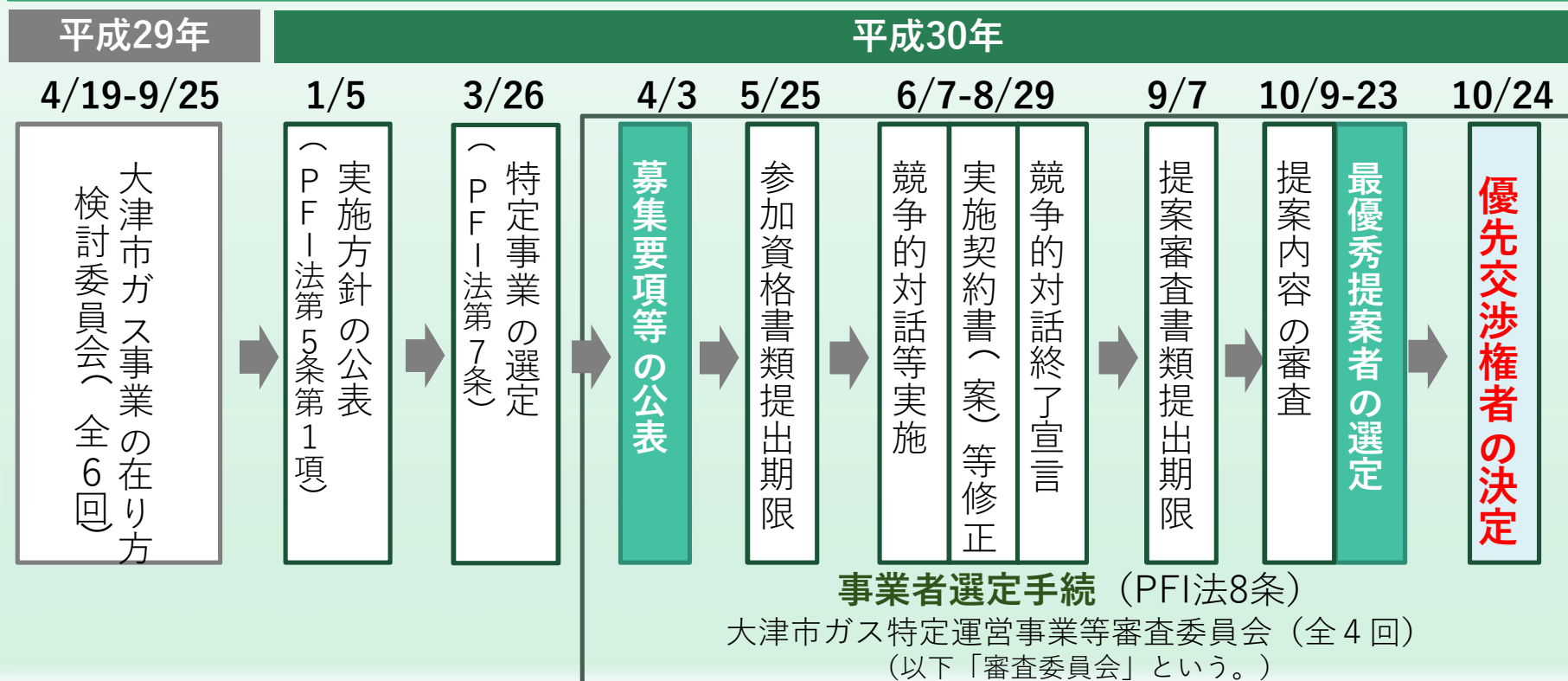
時 期	内 容
平成30年3月	大津市ガス特定運営事業等審査委員会を設置、第1回審査委員会を開催
平成30年4月	大津市ガス特定運営事業等の募集要項公表（募集開始）、説明会開催
平成30年5月	大津市ガス特定運営事業等の民間事業者の応募〆切、参加資格審査の実施
平成30年6月～8月	競争的対話等の実施、実施契約書（案）等の修正公表
平成30年9月	提案審査書類の提出〆切
平成30年10月	第2回から4回大津市ガス特定運営事業等審査委員会開催 （提案内容の審査、最優秀提案者の選定） 優先交渉権者の決定
平成30年11月	基本協定書の締結 新会社「びわ湖ブルーエナジー株式会社」設立（資本金：5千万円） 株主間契約書及び株式譲渡契約書の締結 公共施設等運営権設定に関する議案の上程
平成30年12月	公共施設等運営権設定に関する議案の可決 「びわ湖ブルーエナジー株式会社」の株式譲渡（75％を有償譲渡） 公共施設等運営権設定書の交付、実施契約書の締結
平成31年1月～3月	「びわ湖ブルーエナジー株式会社」への業務引継及び事業開始に向けた諸手続の実施
平成31年4月	大津市ガス特定運営事業等の開始

6 事業者選定と事業の開始に向けて

・ パートナー事業者（優先交渉権者）の選定

優先交渉権者選定までの流れ

- ・ 実施方針及び募集要項等の公表に合わせて、質問回答、説明会の開催により、民間事業者の関心、理解を向上
- ・ 競争的対話等においては、競争的対話、ヒアリングを実施し、参加資格者からの実施契約書（案）等の修正提案を反映



6 事業者選定と事業の開始に向けて

・審査委員会による最優秀提案者の選定結果

「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン（内閣府）」及び「大津市プロポーザル方式の実施に関するガイドライン」に基づき、審査委員会において最優秀提案の選定を実施しました。最優秀提案者の選定にあたっては、審査委員会を以下のとおり開催しました。

応募2者の内から**最優秀提案者**として、「**大阪ガス・JFEエンジ・水道機エグループ**」が**選定**されました。

審査委員会	開催日	議題等
第1回	平成30年 3月28日(水)	・選定スケジュールについて ・審査要領(案)について
第2回	平成30年10月 9日(火)	・提案内容に関する審査等について ・審査講評(案)の骨子について
第3回	平成30年10月19日(金)	・プレゼンテーション審査
第4回	平成30年10月23日(火)	・最優秀提案者の選定について ・審査講評について

※審査方法の詳細は、4月3日に公表した「大津市ガス特定運営事業等 審査要領」に基づき実施した。

6 事業者選定と事業の開始に向けて

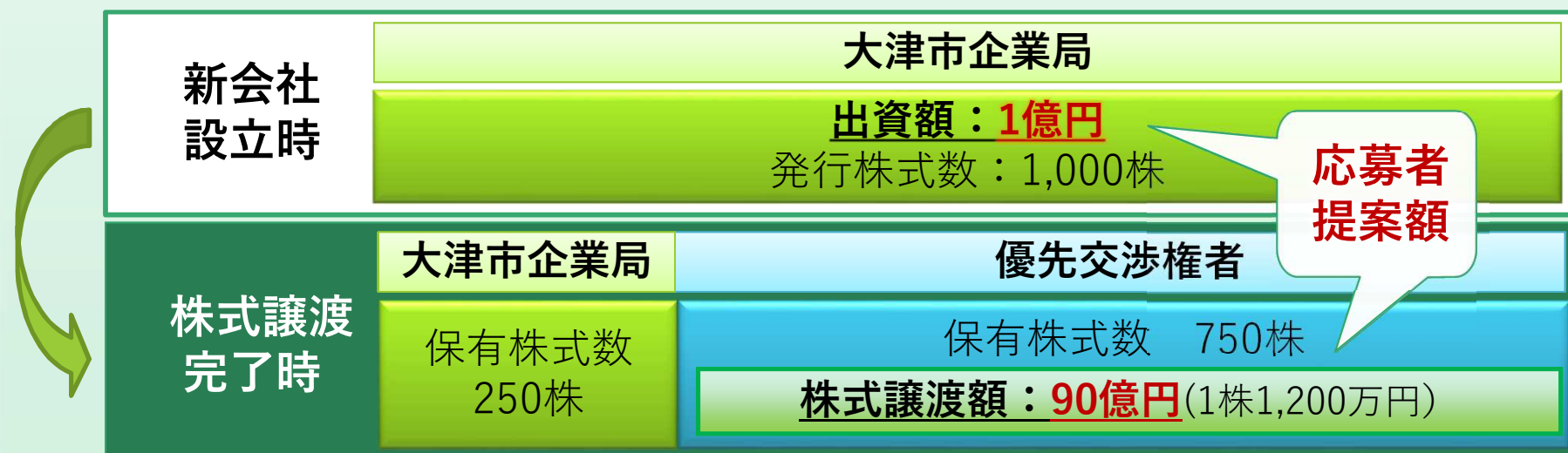
・優先交渉権者の選定

大津市ガス特定運営事業等審査委員会による最優秀提案者の選定を受け、本市において、以下の者を優先交渉権者として決定しました。

コンソーシアム名	大阪ガス・JFEエンジ・水道機工グループ
代表企業	大阪瓦斯株式会社
構成員	JFEエンジニアリング株式会社、水道機工株式会社

・主な提案の概要（株式譲渡対価の提案）

最優秀提案者における株式譲渡対価の提案額等は以下のとおり。



6 事業者選定と事業の 開始に向けて

- 主な提案の概要
「三方よし
～お客さま・地域・官～」
の観点からの主な提案内容

【 お客さまよし 】

- ① 安心安全な暮らし
- ② 低廉なガス料金
- ③ 充実したサービス

企画提案における具体的な内容

- | | |
|---|--|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> 具体的な引継計画、市からの技術継承と代表企業の技術との発展的な承継、代表企業のノウハウ活用による業務品質の高度化 |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> 家庭用一般料金の約1%の値下げとその他メニューで約1～3%の値下げ 社会情勢等踏まえた新たな料金メニューの導入 |
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> 電気とのセットメニュー、ガス関連商品（ガス機器、安心・安全機器、コージェネ等）・サービス（ガス機器メンテナンス等）の展開 |

【 地域よし 】

- ① 地元企業の活躍
- ② 地元雇用の創出
- ③ 地域の活性化

企画提案における具体的な内容

- | | |
|---|--|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> 地元委託先企業への発注関係の維持、既存出資会社との連携（従来委託業務の承継、人材育成、経営支援）、地元企業の育成 |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> 地元人材の優先採用 ダイバーシティ推進への配慮 |
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> 本市の総合計画に記載された基本政策に対する新会社の取組、代表企業の実施策の本市への展開 |

【 官よし 】

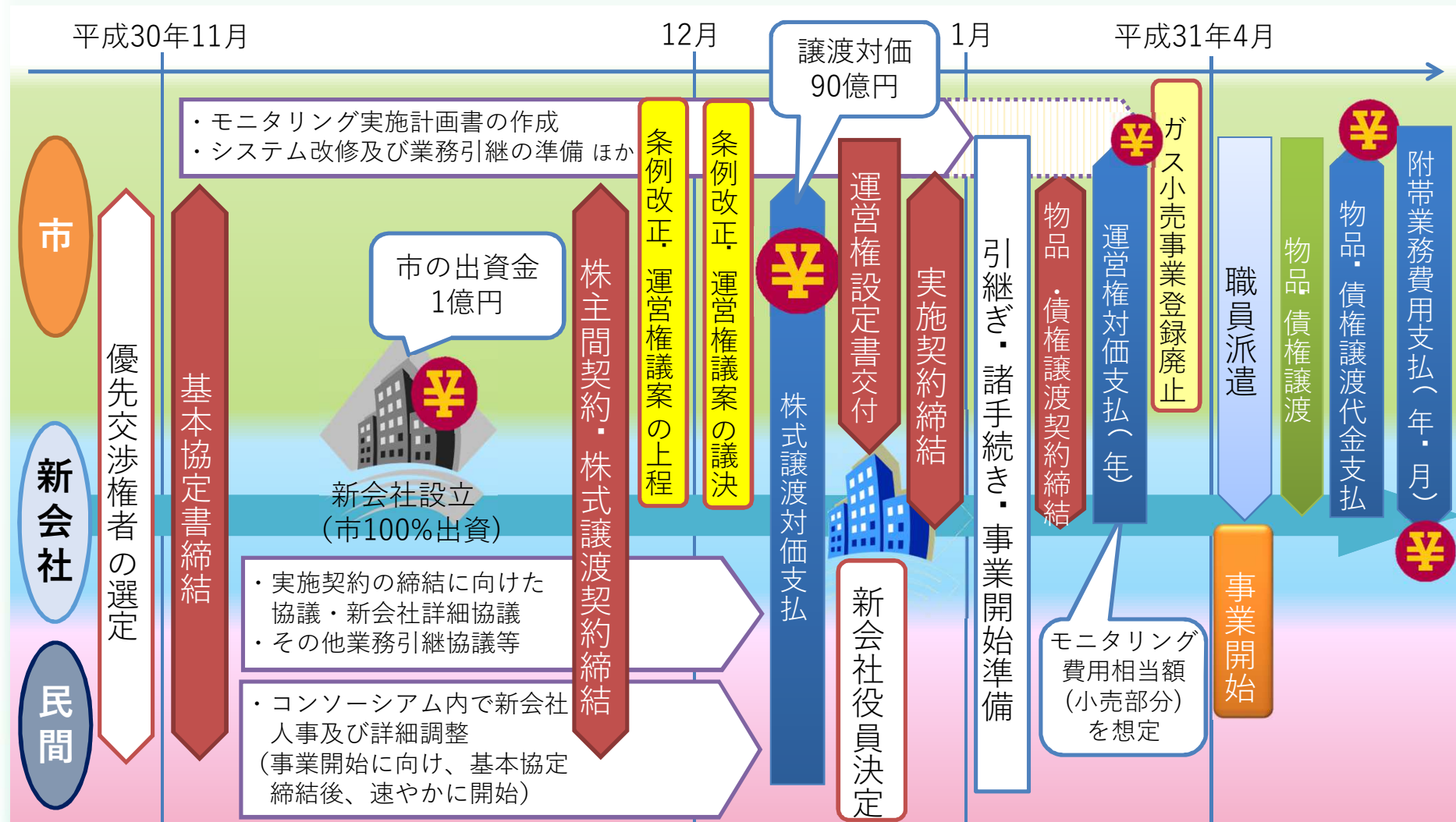
- ① 市民ニーズの反映
- ② 持続可能な事業の推進
- ③ 将来コストの縮減

企画提案における具体的な内容

- | | |
|---|--|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> 長期的な安心、安全なガス事業の継続 ガス料金の現在水準からの値下げ |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> 安定的で提案内容と整合した事業計画 将来の事業展開を見据えた組織の構築 |
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> ガス・水道事業に係る業務費用の低減 90億円の株式譲渡対価 |

6 事業者選定と事業の開始に向けて

・ 事業開始までのスケジュール



7 新会社による事業の開始

・新会社「びわ湖ブルーエナジー株式会社」の概要

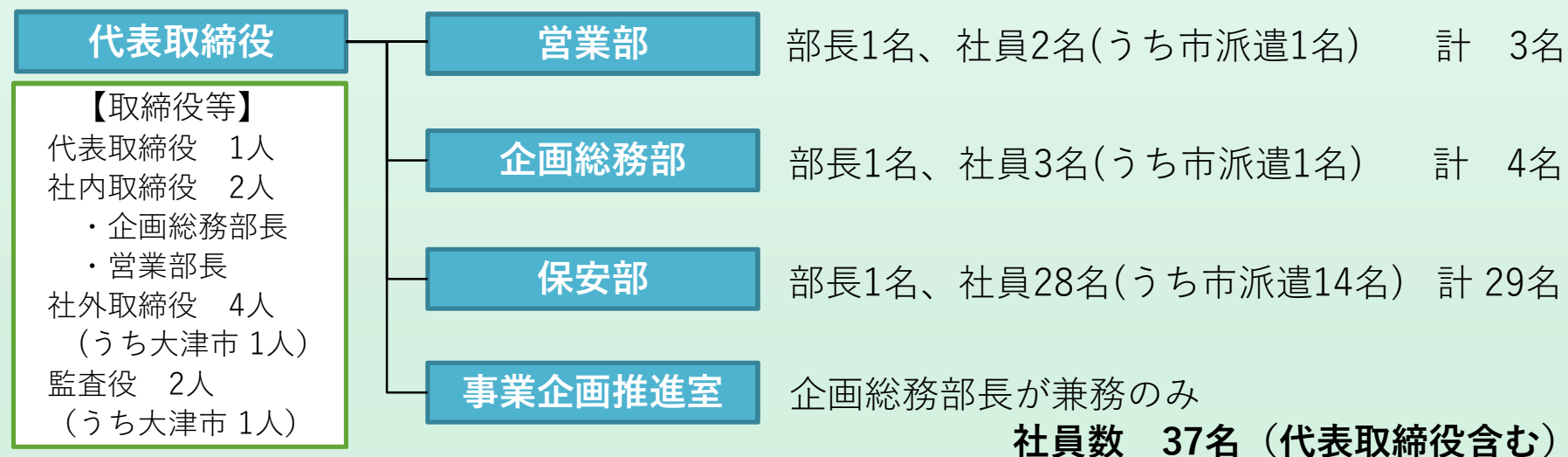
① 会社概要

- ・ 設立 平成30年11月2日
- ・ 資本金 5 千万円
- ・ 株主 大阪ガス株式会社（74.8%）
JFEエンジニアリング株式会社（0.1%）
水道機工株式会社（0.1%）
大津市（25%） ※（ ）内は出資比率
- ・ 代表取締役社長 深野 裕一



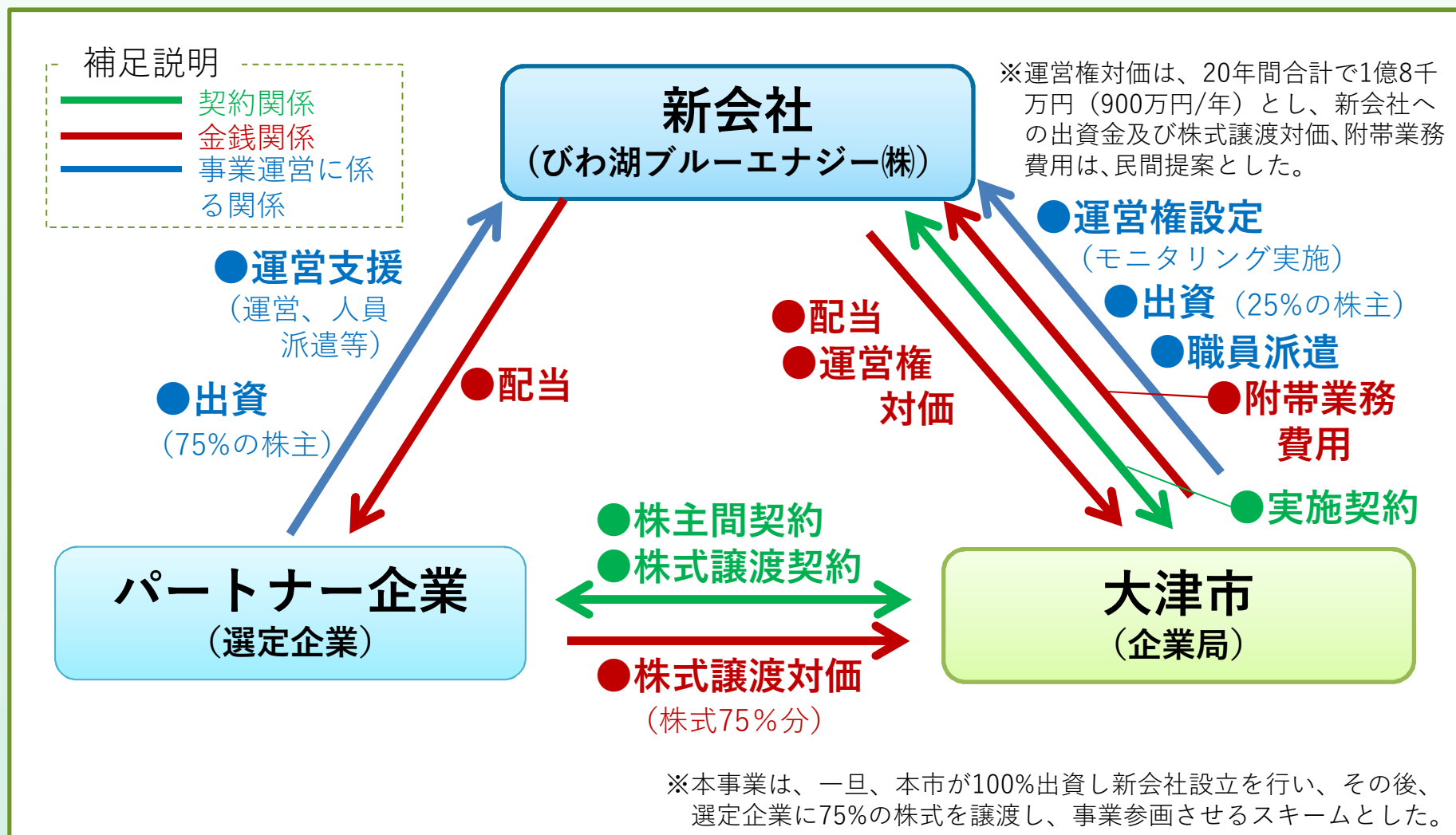
② 体制

（平成31年4月時点）



7 新会社による事業の開始

・事業運営における３者の関係性（参考）



おわり