

北海道ブロックPFセミナー
説明資料
平成29年1月25日

「PPP/PFI が進む仕組み・取組」

横浜市における実施状況

横浜市 政策局 共創推進室
共創推進課 担当係長 林 暁



1 事業実施状況

(主なもの)

PPP/PFI事業実施状況 概要



- PFI法に基づくPFI事業は、これまでに、上下水道、学校、庁舎等の整備等で、11事業を実施（1事業終了）
- さらに、契約締結前、入札（再入札）に向けた準備中、及び実施方針策定予定が各1事業あり、実施前段階のPFIは計3事業
- 公有地活用型事業などPPP事業を、様々なかたちで実施又は実施予定。多くは、事前にサウンディング調査を実施
- 共創推進課の設立以前から、PFI法創設以前から、PFI的手法による事業を複数実施
- 停滞した時期もあったが、**最近は特に増加傾向**

通常の指定管理者制度、包括委託、広告事業・ネーミングライツ等の導入事例は割愛

実施済みのPFI事業（H29年1月1日現在）



これまでに、**上下水道、学校、庁舎等の整備等で、11事業を実施（1事業終了）**

- ◆ 事業方式は、**すべてBTO（Build-Transfer-Operate）方式**
- 事業形態は、**サービス購入型又は混合型：10事業※、独立採算型：1事業**
- 契約金額総額は**約1,720億円**、VFM（Value for Money）は**平均15.7%**

共創推進課 設立以前	事業名（実施順）	事業期間	契約金額	VFM （事業者選定時）	事業方式
		戸塚駅西口再開発 仮設店舗整備等事業〔終了〕	約8年	2,320百万円	
	改良土プラント増設・運営事業	約16年	414百万円	2.4億円 (独立採算)	
	十日市場小学校整備事業	約15年	2,868百万円	29.6%	
	サイエンスフロンティア高校整備事業	約15年	9,379百万円	40.1%	
	北部汚泥資源化センター-消化ガス発電設備整備事業	約22年	8,254百万円	8.4%	
	瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業	約17年	10,527百万円	9.1%	
	川井浄水場再整備事業	約25年	26,979百万円	6.2%	
設立以後	戸塚駅西口再開発 公益施設整備事業	約17年	16,686百万円	16.7%	
	南部汚泥資源化センター-下水汚泥燃料化事業	約24年	14,915百万円	20.8%	
	MM21中央地区20街区MICE施設整備事業	約25年	37,817百万円	6.4%	
	北部汚泥資源化センター-汚泥処理・有効利用事業	約22年	41,865百万円	6.1%	

、 、 、 、 は、事業収入(販売代金、利用料金、付帯事業収入等)あり = 混合型。 の対価は、基本 + 従量制

参考：【新】みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業



20街区MICE施設整備事業で整備する施設に、別途PFI事業として、運営事業者を選定
運営事業者には、**PFI法の公共施設等運営権を設定予定（本市初）**

運営権者は、隣接既存施設運営者の株横浜国際平和会議場（市外郭団体）に決定

運営権対価の提案価格：8,066百万円

契約予定期間：H29年3月～H52年3月（うち運営権設定期間：H32年4月～H52年3月）

【運営権対象施設の概要（予定）】

階数	地下1階、地上6階
最高の高さ	36.35m
延床面積	43,770m ²
多目的ホール	7,604m ² （ホワイエを含め10,007m ² ）
会議室	6,562m ² （大：8室、中：10室、小：12室）
その他	荷捌き駐車場等

参考：【新】横浜文化体育館再整備事業 <入札手続中>



関内駅周辺地区のまちづくりのリーディングプロジェクトとして、現横浜文化体育館敷地に
メインアリーナ施設、旧横浜総合高校敷地に**サブアリーナ施設(横浜武道館)**を整備
 サブアリーナ施設完成後に既存施設を解体、メインアリーナ施設を整備**(段階整備)**
 まちづくり推進のため、**敷地内に民間収益施設※の整備を誘導**し、PFI事業と一体的に選定
 1階に延床面積1,000㎡以上の スポーツ施設・健康施設、 地域貢献施設、 集客施設の誘導用途導入を必須とする。
 5月31日に入札公告。 予定価格:26,534百万円。 11月に参加者辞退により入札中止

【事業概要】

		メインアリーナ施設 (現横浜文化体育館敷地)	サブアリーナ施設 (旧横浜総合高校敷地)
敷地面積		11,014.23㎡	8,280㎡
施設概要	延床面積	15,100㎡以上	12,500㎡以上
	アリーナ面積	2,400㎡以上	2,800㎡以上
	最大観覧席数	5,000席以上	2,500席以上
	その他	体育室、メディア室、更衣室、控室、ロビー、事務室、応接室、防災備蓄庫 等	武道場、多目的室、更衣室、控室、ロビー、事務室、応接室、防災備蓄庫 等
供用開始時期		平成36年4月	平成32年6月
運営期間		平成36年度～50年度	平成32年度～50年度

施設配置例



サウンディング調査 実施状況 (H22～現在)



No.	件名	実施局・区	募集時期	主な目的
H22	1 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
H23	2 旧ひかりが丘小土地・建物活用	財政局、政策局他	H23年9月	事業検討
H24	3 旧関東財務局建物活用	文化観光局	H24年4月	事業検討
	4 西区浅間町土地活用	西区、財政局、市民局他	H24年7月	公募条件整理
	5 ウィリング横浜用途廃止床活用	健康福祉局、財政局	H24年9月	公募条件整理
	6 東横線跡地高架下空間活用	文化観光局	H24年12月	事業検討
H25	7 新たなMICE施設整備	文化観光局他	H25年3月	事業検討
	8 旧関東財務局建物活用	文化観光局	H25年3月	公募条件整理
	9 「上郷・森の家」活用	市民局	H25年5月	事業検討
	10 緑区十日市場土地活用	建築局	H25年6月	公募条件整理
	11 戸塚区役所跡地活用	財政局	H25年6月	公募条件整理
	12 戸塚駅西口第三地区土地活用	都市整備局	H25年6月	公募条件整理
	13 みなとみらい21地区土地活用	財政局	H25年7月	公募条件整理
	14 旧第一銀行横浜支店建物活用	文化観光局	H25年8月	事業検討
	15 瀬谷駅前広場放置自転車対策	瀬谷区	H25年11月	公募条件整理

No.	件名	実施局・区	募集時期	主な目的	
H26	16	旧霧が丘第一小学校跡地活用	緑区	H26年6月	事業検討
	17	MM21地区60-61街区活用	都市整備局	H26年7月	事業検討
	18	港北区菊名七丁目土地活用	財政局	H26年9月	事業検討
	19	文化体育館再整備	市民局、都市整備局	H26年10月	事業検討
	20	南部市場「賑わいエリア」活用	経済局	H26年11月	事業検討
	21	神奈川区大野町一丁目土地活用	都市整備局	H26年11月	事業検討
	22	金沢区柴町土地活用	金沢区	H26年12月	事業検討
	23	中学校配達弁当事業	教育委員会	H27年1月	公募条件整理
H27	24	「急な坂スタジオ」活用	文化観光局	H27年6月	事業検討
	25	南区庁舎・土木事務所跡地活用	南区	H27年8月	事業検討
	26	金沢区柴町土地活用	金沢区	H27年9月	公募条件整理
	27	旧鶴見工業高校跡地活用	財政局	H27年9月	公募条件整理
	28	新市庁舎低層部 商業機能整備	総務局	H27年9月	事業検討
	29	現市庁舎街区等跡地活用	都市整備局	H28年1月	事業検討
	30	青少年交流センター後利用	都市整備局	H28年2月	事業検討
	31	既存防火水槽リニューアル事業	消防局	H28年2月	事業検討

H28

No.	件名	実施局・区	募集時期	主な目的
32	センター北駅前文化施設用地活用	文化観光局、都筑区	H28年4月	事業検討
33	旧霧が丘第一小学校跡地活用	緑区	H28年6月	事業検討
34	本牧市民プール及び横浜プールセンター再整備	市民局	H28年7月	事業検討
35	「BankART Studio NYK」活用	文化観光局	H28年8月	事業検討
36	新市庁舎低層部 管理運営	総務局	H28年10月	事業検討
37	「上郷・森の家」活用	市民局	H28年10月	公募条件整理
38	新港地区客船ターミナル等開発	港湾局	H28年11月	公募条件整理
39	南区庁舎・土木事務所跡地活用	財政局	H28年11月	公募条件整理
40	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
41	都市公園活用	環境創造局	H28年12月	事業検討

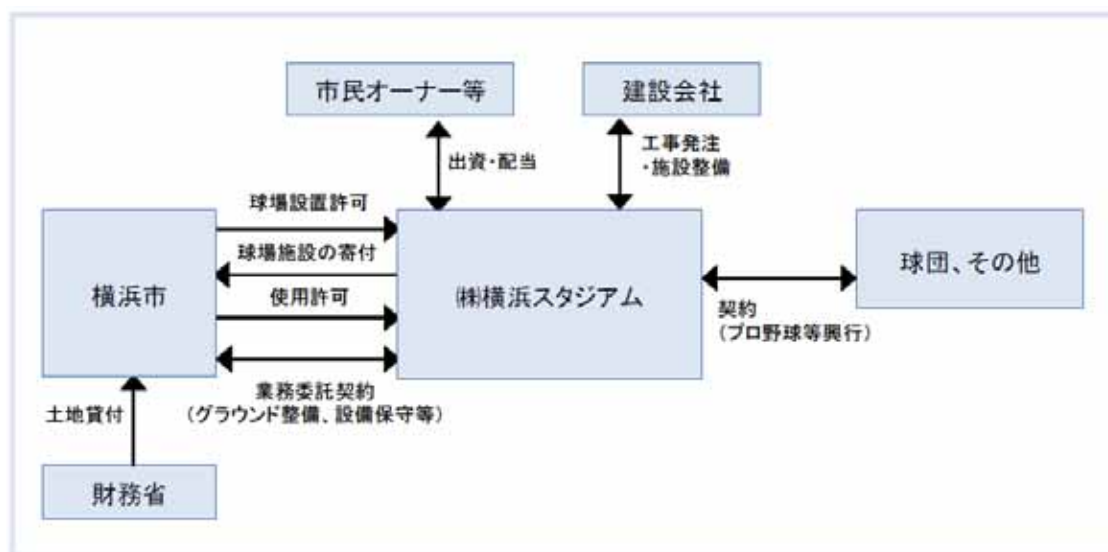
PFI以外のPPPの取組 事例①



横浜スタジアム（負担付寄附）

PFI・BTO+コンセッション方式に類似

- ◆ 老朽化に伴う球場施設の再整備事業
- ◆ 市民からの出資金等を含め、**民間資金で建設費を調達**
- ◆ 施設建設後、横浜市に寄付。**地方自治法第96条「負担付きの寄附」を適用**
- ◆ 市は、(株)横浜スタジアムに**興行権を許可**するとともに、**維持管理業務を委託**
- ◆ **通常の維持管理・修繕費は、事業主体が負担**



供用開始：昭和53年
財産分類：普通財産
事業主体：(株)横浜スタジアム

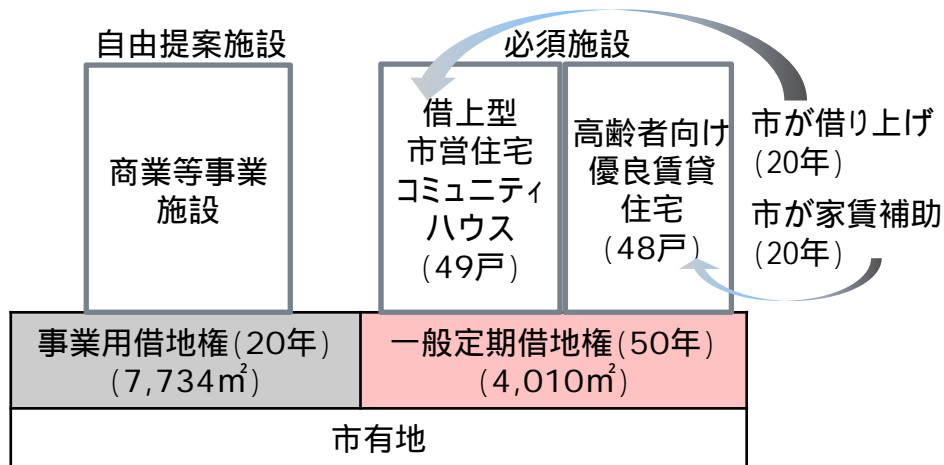
横浜アリーナ(平成元年竣工)も同様の事業スキームを採用

PFIF以外のPPPの取組 事例②



権太坂三丁目土地活用（敷地分割・貸付）

- ◆ 敷地分割し、一般定期借地方式で民間が公共施設等（必須施設）を整備
事業用借地方式で、民間事業者が自由提案施設を整備
- ◆ 建設後、市営住宅、コミュニティハウスは市が民間事業者から借り上げ、
高齢者優良賃貸住宅は市が家賃補助
- ◆ 施設内容・貸付期間
【必須施設・50年間】
市営住宅、高齢者優良賃貸住宅、コミュニティハウス
【自由提案施設・20年間】
スーパーマーケット、デイサービスセンター、飲食店等



敷地面積：11,700m²
 用途地域：第1/2種住居専用地域
 建ぺい率/容積率：60%/200%

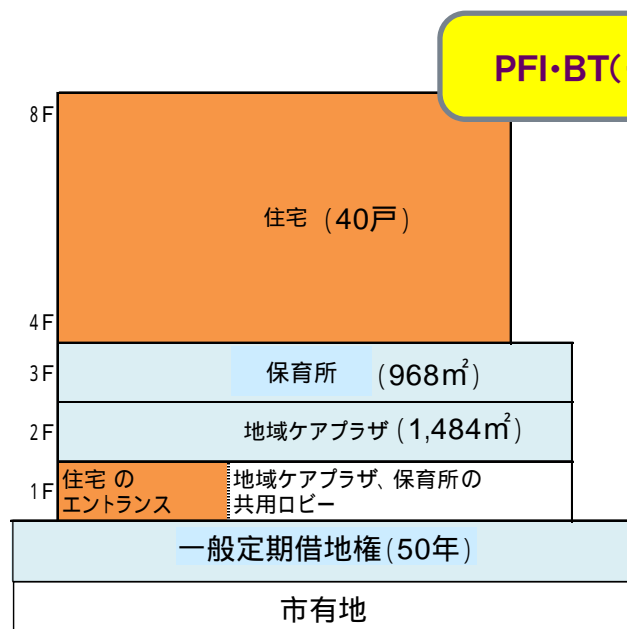
PFIF・BOO+付帯事業に類似

PFI以外のPPPの取組 事例③



鶴見中央一丁目土地活用（官民合築・民間床取得）

- ◆ 市有地に**定期借地権を設定**（50年間）
- ◆ **民間が公共施設**（認可保育所、地域ケアプラザ）と、余剰容積率部分を活用し、**民間の共同住宅を一体的に整備**
- ◆ 建設後、市が民間事業者から**公共施設を買取**（区分所有）



PFI・BT(一部)+付帯事業に類似



敷地面積：1,424㎡
延床面積：6,567㎡
用途地域：商業地域
建ぺい率/容積率：80%/600%

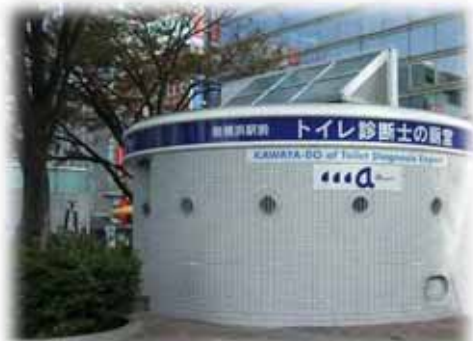
PFIF以外のPPPの取組 事例④

独立採算型PFI・RO方式に類似
+ 民間提案制度



新横浜駅北口公衆トイレ改修・維持管理

(物品・役務提供型ネーミングライツ)



道路上の施設としての制約と、それを乗り越えるための知恵と調整も...

- ◆ 公衆トイレの改修にあたり、**地元企業の提案**により命名権を導入
- ◆ 民間事業者は、対価として、**金銭の代わりに物品・役務を提供**
 - 衛生設備の設置
 - 便器洗浄等初期作業(1年間)
 - 消耗品補充、メンテナンス等(3年間)

約460万円相当
- ◆ **市内中小企業による命名権取得は本市では初**
- ◆ 企業にとっては、社員のモチベーション向上、メディア露出による広告効果、主要駅前自社製品のショールーム的施設の確保

before



after



2 組織／職員



事業担当課

「こんなこといいな。できたらいいな。
そうだ、共創に相談してみよう！」



従来手法だけでなく、何らかのPPP/PFI手法を考えるのが
当たり前になってきている。

もっとよくある光景（横浜型構造？）



上司
(局長、部長)



「こんなんじゃダメだ。なんとかしろ！
共創に相談したのかっ！」

「こんな予算は付けられない！
なんとかしないならダメっ！
共創に相談した？」

財政部門



Pressure

事業担当課

「なんとかしてよお～」



何らかのPPP/PFI手法を 考え“させる” のが
当たり前になってきている。

共創推進課の基本スタンス・考え方（現在）

私以前は違っていたかもしれないし、今後も変わるかもしれません。



- ◆ とりあえず何でも相談には乗る。忙しくても丁寧に対応。
門前払い・たらい回しはしない。
- ◆ **事業の必要性は否定しない。**ただし、疑問は呈する。
別な角度から提案することも（採用されないけど...）。
- ◆ **単に安くすることを目的としない。**財政面以外のメリットも重視する。
- ◆ PPP/PFI は手段であって、目的ではない。“**事業**”の**推進をサポート。**
無理強いはしない。
- ◆ 考え得る最も合理的な手段の選択をサポート。
しかし、最終的な決断は事業所管部署の責任。
様々な事情により止むを得ないことがあることも理解。

1. **必要に駆られて、何とかするために、PPP/PFI を検討するようになっている。**
2. **“引き締め役”と“サポート役”がいて、役割分担が機能している。**
3. **相談しても無理強いされない、気軽に相談できる窓口部署がある。**

3 仕組み・取組

(1) 専門組織の設置



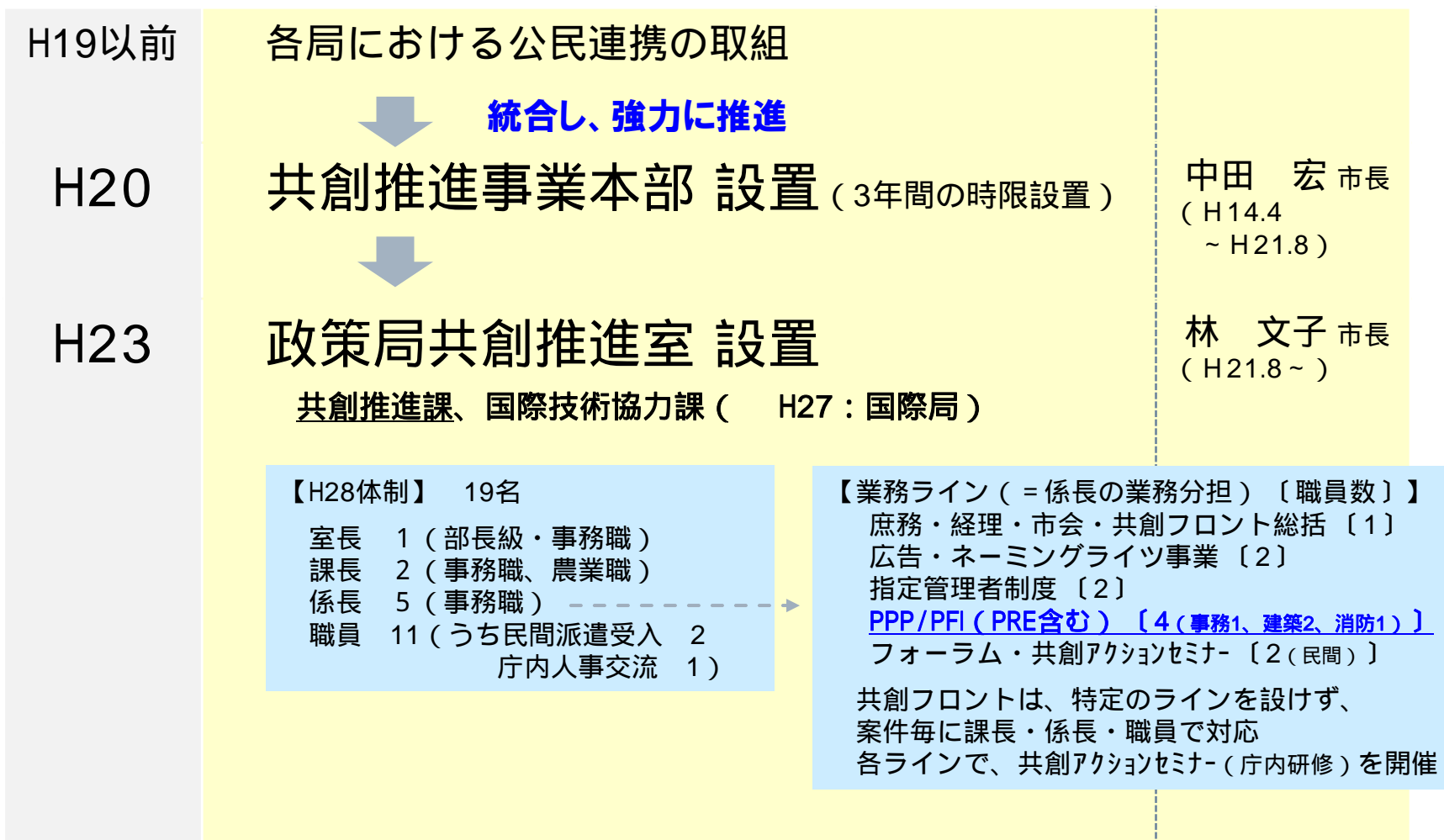
- 様々な公民連携手法※を一括して所管し、
- 民間、行政内部から相談・提案を受け、マッチングやコーディネートを行う“公民連携のハブ”の役割を持ち、
- 既存の手法にとらわれず、民間と行政の対話を通じて、イノベーションを生み出し、新しい価値を共に創る（共創）ことを目的とした組織

共創推進事業本部（現・共創推進室）

共創推進課 設置

PFI、指定管理者制度、広告事業、ネーミングライツ、公有資産の有効活用等

設置経緯と現行体制



あくまで現時点の体制。今後変わる可能性あり。

<共創推進課 PPP/PFIラインの役割・業務>

1 PFI制度所管

- 事業所管課へのPFI導入・運用支援（ノウハウ蓄積・提供）
- 本市独自ガイドラインの策定
- 横浜市民間資金等活用事業審査委員会の運営
- 民間提案の受付窓口、庁内調整
- PFIに関する普及・啓発（共創アクションセミナーなど）

2 PPPの推進（PRE含む）

- 重点PPPプロジェクトの推進（庁内調整）
- 事業手法等の庁内検討参画・支援（公民連携手法の多面的な検討）
- 情報収集、調査研究
- PPPに関する普及・啓発（共創アクションセミナーなど）
- 国及び他自治体への協力・支援（相談対応、講師派遣、視察等受入など）

(2) “手引き書”の作成、庁内提供 ※PFI法のPFI事業のみ



- ◆ 名称： **横浜市PFIガイドライン**
- ◆ 策定： **平成15年3月。現在、第8版**（平成28年2月改訂）
- ◆ 国のガイドライン等を踏まえ、PFIの適正かつ円滑な導入・実施に向けて、本市におけるPFI制度運用に関する体制、具体的・標準的な手順及び進め方、留意点等を示す。
- ◆ 指針というよりも、実務担当者向け「導入手続マニュアル」的な性格が強い。

PFIの導入手続については、とりあえずの取っ掛かりとして、実務担当者の手助けになる。

分からない者同士の“議論のベース”的な機能も。

(3) 事業者選定委員会の常設 ※PFI法のPFI事業のみ



- ◆ 名称： **横浜市民間資金等活用事業審査委員会**
- ◆ 平成24年4月設置。条例に基づく **常設の附属機関**
(前身:横浜市PFI事業審査委員会 H16年2月～H24年3月)
- ◆ 担当事務：**新規PFI事業の導入手続と実施中事業の進捗状況等の確認**
- ◆ 委員：5名以内（+臨時委員若干名）、任期：2年
 - 委員長 宮本 和明 東京都市大学都市生活学部 教授
 - 委員長代理 齋藤 真哉 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
 - 委員 原 悦子 アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 弁護士 (敬称略、平成29年1月現在)
- ◆ 事務局：政策局 共創推進室 共創推進課

事業所管課にとっては、設置のための条例制定、予算確保、準備などが不要。機動的な事業実施が可能に。

(4) 重層的なチェック体制 ※PFI法のPFI事業のみ



通常行われる

- SPCセルフモニタリング
- 事業所管局モニタリング
- 金融機関モニタリング

+

に加えて、

外部専門家による 定期的なチェック

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

事業所管局によるモニタリング結果を定期的に報告し、客観的な意見を聴取。結果を公表。

年1回開催し、**前年度の事業進捗状況**や**SPCの財務状況**等を報告し、確認。その他必要な助言を得る。

事業所管課にとっては、客観性・透明性を得られるとともに、公表事務も不要。制度所管課の人材育成にも。

(5) 普及啓発・人材育成



<共創アクションセミナー>

- ◆ 共創及び公民連携をテーマとした、**共創推進課主催の職員研修**
- ◆ 共創及び公民連携の意識啓発、知識習得、公民連携スキルの向上等を目的に開催
- ◆ 指定管理者施設、広告事業等の初任者研修を含め、**年20回程度開催**
- ◆ 財政局、総務局、都市整備局等の**関係課と緩やかに連携・協力**

【H28年度の主な実施内容】

- 経営責任職研修「**公共空間の可能性**
～都市の新たな魅力づくりのための公共空間活用～」(8/23)
- 「**民間資金、民間ノウハウ活用範囲の拡大**
～福祉・教育等ソフト分野への適用可能性～」(12/13)

※その他、小規模な勉強会を適宜開催（H28：PPP/PFI基礎及び最新動向、公共空間の有効活用、民間事業の見方、財務会計の見方など）

(6) 公民対話



<サウンディング調査>

- ◆ 事業検討や公募条件整理にあたり、民間事業者との直接対話の方法により、**民間アイデアや事業の市場性、参入意向などを把握・確認**
- ◆ 参加事業者は公募し、対話項目及び結果を公表し、**公平性・透明性に配慮して実施する調査方法**
- ◆ **経費ゼロ・事務負担軽微**。自前で簡単に・機動的に実施可能
- ◆ H22年度のモデル事業実施以来、これまでに、公有地・既存建物・用途廃止施設活用、施設整備・改修などの事業検討、公募条件整理等を目的に、**41件を実施。年々増加の傾向**
- ◆ 局だけでなく、区を含めて、**様々な部署が自主的に実施（19区・局）**
- ◆ ハード的な案件だけでなく、**ソフト的事业でも活用**
- ◆ 公民連携事業では通例になってきているが、**ルール化はしていない。**

事業実現の确实性が向上

1. **情報やノウハウを蓄積・共有し、
事業担当者をサポートする部署がある。**
2. **事業担当者を助ける“使えるツール”
がある。**
3. **事務を一元化し、事業担当者の負担を
軽減している。**
4. **分からないことは聞く。人を頼る。**

※ただし、共創推進課や仕組み等は無くても、以前から進められていた。必須ではない。
しかし、無いよりはあった方が良い。

4 まとめ

1. 強制するばかりではなく、もう一方で、**サポートする体制をつくる。**
2. 強力に推進するためのルール化にとどまらず、**助ける“ツール”をつくる。**
3. 手続や作業を増やすばかりでなく、**実務の負担を軽減する。**
4. 自己完結型の完璧な人員・体制もいいが、**他の資源を活用する、頼る。**

※これまでの全ては、あくまで私見です。横浜市の公式見解ではありません。

御清聴ありがとうございました

なお、本市の共創に関する取組情報については、
本市Webページで公表しています。

「横浜市 共創」で検索！

URL : <http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kyoso/>

林 暁 (HAYASHI Akira)

横浜市 政策局 課長補佐 / 共創推進室 共創推進課 担当係長

〒231-0017 横浜市中区港町1-1

電話 045(671)4395 / E-mail ak02-hayashi@city.yokohama.jp