令和６年３月４日

横浜市長　　山中　竹春　様

横浜市民間資金等活用事業審査委員会
委員長　齋藤　真哉

終了予定 PFI 事業における事業手法効果検証について（答申）

令和５年９月 25 日政共第 208 号で諮問のありました「横浜市民間資金等活用事業審査委員会運営要綱第３条」に基づく終了予定 PFI 事業（横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業）における事業手法効果検証に関する調査審議について、別紙のとおり答申いたします。

以上

別　紙

ＰＦＩ事業手法効果検証に関する答申書

［横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業］

令和６年３月４日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

はじめに

令和５年９月 25 日政共第 208 号により、横浜市（以下、「市」という。）から諮問のありました横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業（以下、「本事業」という。）をＰＦＩ方式で実施した効果と課題について検証しましたので、その結果をここにとりまとめ、答申します。

現在事業中の、あるいは今後の市ＰＦＩ事業の効率的・効果的な導入検討や実施に向けて、本答申の趣旨を踏まえた市の真摯な取組に期待します。

令和６年３月４日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

委員長	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	芦谷　典子	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻　教授
委　員	黒石　匡昭	ＰＡパートナーズ株式会社　公認会計士
委　員	原　　悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所　弁護士
委　員	山口　直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授
委　員	吉田　育代	株式会社日本経済研究所　上席研究主幹

目　次

1　検証目的 1

2　検証の概要 1

3　事業概要 3

4　事業所管課及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査及び回答 3

5　本事業におけるＰＦＩ方式による効果と課題等の検証 4

6　瀬谷区総合庁舎の次期事業の検討及び今後の横浜市 PFI 事業等実施に向けて 9

資料１　事業所管課及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査結果について
資料２　横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業　実施報告書

1　検証目的

横浜市は「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」（平成 11 年法律第 117 号。以下、「ＰＦＩ法」という。）に基づき、平成 20(2008)年 12 月 16 日より「瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業（以下、「本事業」という）を開始し、令和８(2026)年３月 31 日に終了する予定である。

このたびのＰＦＩ事業手法効果検証報告書は、ＰＦＩ方式で実施した本事業の効果や課題等について、事業終了前に検証することで、次期事業の内容や手法等の検討に繋げるとともに、現在事業中の、あるいは今後の横浜市ＰＦＩ事業を効率的・効果的に取り組むために活用していくことを目的とするものである。

2　検証の概要

(1) 検証主体

横浜市民間資金等活用事業審査委員会（以下、審査委員会という。）が検証を実施した。

＜審査委員会　委員構成＞

役　職	氏　名	所属・役職
委員長	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	芦谷　典子	東洋大学経済学研究科公民連携専攻　教授
委　員	黒石　匡昭	ＰＡパートナーズ株式会社　公認会計士
委　員	原　　悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所　弁護士
委　員	山口　直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科　教授
委　員	吉田　育代	株式会社日本経済研究所　上席研究主幹

（敬称略、委員長を除き五十音順）

(2) 検証の方法

審査委員会による事業所管課、及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査（※資料１）と、事業所管課である横浜市 市民局地域施設課による「瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業　実施報告書（※資料２）」（以下、「実施報告書」という）に基づき、検証を実施した。

(3) 検証の基準及び視点

本事業の現時点における事業達成状況について、特定事業選定時（平成 20 年）の評価結果を踏まえながら、下記項目・視点から事業全体の効果と課題等の検証を実施した。

<table>
<tr><th colspan="3">検証項目</th><th>検証視点</th></tr>
<tr><td colspan="3">（１）特定事業選定時の評価結果の確認</td><td>・特定事業選定時（平成 20 年）の定量的評価、定性的評価の確認</td></tr>
<tr><td colspan="4">（２）現時点における事業達成状況の評価</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>ア
定量的
評価項目</td><td>財政負担額の比較(VFM)</td><td>・当初期待した財政負担の削減が図られたか</td></tr>
<tr><td rowspan="2">イ
定性的
評価項目</td><td>① 財政支出の平準化</td><td>・市の財政支出を平準化が図られたか</td></tr>
<tr><td>② 施設計画等の優れた提案内容の採用</td><td>・施工性、工期、工事費等を意識し、優れた施設計画が図られたか
・各施設及び施設全体の機能性・快適性の確保、バリアフリーの確保、安全性・防災性・防犯性の確保、周辺地域への環境配慮、省エネルギ</td></tr>
</table>

			ー、経済性の確保等が図られたか
		③ 効率的な業務実施による費用の最小化	・設計、建設、維持管理及び運営の一括、かつ性能発注により、各業務を個別に発注する場合と比較して業務の効率化が図られるとともに、結果として費用の最小化が実現されたか
		④ サービス水準の向上	・公会堂、売店、食堂の運営について、利用者のニーズに応じた柔軟かつ最適なサービスの提供が図られたか ・適切な修繕業務により、施設の品質確保・維持管理ができたか
		⑤ リスク分担の明確化による安定した事業運営	・行政及びＰＦＩ事業者の役割分担や、事業者内の各企業の役割分担を踏まえ、適切なリスク管理体制の確保が図られたか ・適切なモニタリング体制の確保や、事業の健全性や安定性の確保が図られたか
（３）総合評価			・上記を踏まえた、総合的な視点からの評価

(4) 検証の経緯

年月日	内容
令和５年　９月 25 日	諮問（ＰＦＩ方式で実施した効果と課題等の検証実施について）
令和５年 10 月 20 日	現地視察
令和５年 11 月 30 日	事業所管課及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査の実施、及び審議
令和６年　１月 26 日	効果検証及び答申内容に関する審議
令和６年　３月　４日	答申書作成及び答申

3　事業概要

事業概要

<table>
<tr><td>事　業　名</td><td colspan="3">横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業</td></tr>
<tr><td>事 業 内 容</td><td colspan="3">瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園の設計・建設・維持管理等</td></tr>
<tr><td>事業所管課</td><td colspan="3">横浜市　市民局　地域施設課</td></tr>
<tr><td>事 業 形 態</td><td>混合型</td><td>事 業 方 式</td><td>ＢＴＯ方式</td></tr>
<tr><td>事 業 期 間</td><td colspan="3">約 17 年 4 ヶ月
（始期）平成 20(2008)年 12 月 16 日　（終期）令和 8 (2026)年 3 月 31 日</td></tr>
<tr><td rowspan="3">事 業 費
（税抜き）</td><td>予定価格</td><td colspan="2">10,436,267,000 円</td></tr>
<tr><td>当初契約金額</td><td colspan="2">10,436,200,105 円（平成 20(2008)年 12 月 16 日）</td></tr>
<tr><td>契約変更金額（直近）</td><td colspan="2">10,019,568,849 円（令和元(2019)年　9 月 20 日）</td></tr>
<tr><td>ＰＦＩ事業者</td><td colspan="3">事業者の名称：グリーンファシリティーズ瀬谷株式会社
■代表企業：大和リース株式会社横浜支店
■構成企業：株式会社ハリマビステム
株式会社共立
■協力企業：鹿島建設株式会社横浜支店
株式会社ＮＴＴファシリティーズ
株式会社環境デザイン研究所
株式会社ＪＲ東日本クロスステーション
※株式会社日本レストランエンタプライズの事業承継会社
コクヨマーケティング株式会社首都圏営業本部</td></tr>
<tr><td>主な業務内容</td><td colspan="3">（１）総合庁舎及び公園の設計、建設、工事監理業務
（２）総合庁舎の維持管理業務
（３）公会堂運営業務（指定管理）
（４）食堂・売店運営業務（独立採算）</td></tr>
<tr><td>事業者の収入</td><td colspan="3">・横浜市から事業者へのサービス対価（上記（１）～（３））
・利用者からの収入
①：施設の利用料金（上記（３）公会堂の講堂や会議室の利用に伴うもの）
②：食堂・売店の利用に伴うもの（上記（４））</td></tr>
<tr><td>施設所在地</td><td colspan="3">横浜市瀬谷区二ツ橋町 190 番地の 1</td></tr>
<tr><td>敷 地 面 積</td><td>約 13,586 ㎡（公園含む）</td><td>延 床 面 積</td><td>約15,369㎡（区役所・公会堂・消防署）</td></tr>
<tr><td>階　　数</td><td>地下 1 階地上 5 階</td><td>構　　造</td><td>鉄筋コンクリート造</td></tr>
</table>

4　事業所管課及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査及び回答

事業期間を通じた評価として、期待どおりの効果・結果であったのか、又は期待を超える若しくは下回る結果であったのか、そして、その要因は何であったのか等について、 審査委員会が所管課及び PFI 事業者に対して個別にヒアリング調査を実施した。なお、結果については、資料 1「事業所管課及び PFI 事業者ヒアリング調査結果について」に示す。

5　本事業におけるＰＦＩ方式による効果と課題等の検証

(1) 特定事業選定時（平成 20 年）の評価結果の確認

1　定量的評価（財政負担額の比較）

PSC（現在価値）	PFI-LCC（現在価値）	VFM(%)
100.0	90.8	9.2%

※割引率：3.0%
※市が直接実施する場合の財政負担額を 100 とした

2　定性的評価（公共サービスの水準の評価）

① 財政支出の平準化

市が自ら実施した場合、短期間に市の予算に初期投資費用を計上することになるのに対し、ＰＦＩ事業として実施する場合、設計・建設の対価及び維持管理及び運営の対価として毎年一定額を支払うことから、市の財政支出の大部分を平準化することが可能になる。

② 施設計画等の優れた提案内容の採用

本事業においては、総合評価一般競争入札の採用により、価格の評価だけでなく、施設計画等における民間事業者の提案内容も評価され、価格と提案の両面から、総合的に優秀な提案者を選定できる。

③ 効率的な業務実施による費用の最小化

本事業は PFI 事業として実施することにより、設計、建設、維持管理及び運営を一括して選定事業者に任せるため、各業務を個別に発注する場合と比較して効率化が図られ、結果として費用の最小化を実現することが可能になる。

④ サービス水準の向上

本事業においては、公会堂、食堂及び売店の運営を民間事業者に委ねることにより、民間事業者が有する専門的な知識やノウハウが発揮され、利用者のニーズに対応したサービスを柔軟且つ最適に提供されることが期待できる。

⑤ リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、安定した事業運営や円滑な業務遂行が期待できる。

本事業は、ＰＦＩ方式で実施することにより、市が自ら実施した場合（以下、「従来方式」という。）と比較して、定量的評価において約９％の財政負担額の削減が達成されることが見込まれた。また、定量化できない多くの定性的効果も期待できるため、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、ＰＦＩ法 第 7 条に基づく特定事業として選定した。

(2) 事業達成状況の評価

ア．定量的評価項目（財政負担額の比較）

事業終了時点のＶＦＭの算定結果は次表のとおりである（令和５年 10 月算定）。

ＶＦＭの算定結果（現在価値ベース）　（単位：千円）

	特定事業選定時	事業者選定時	事業終了時
A：PSC	9,440,415	9,440,415	（※1）9,440,415
B：PFI-LCC	8,567,604	8,584,384	（※2）8,315,515
C：財政負担削減額（A-B）	872,811	856,032	1,124,900
D：VFM（C/A×100）	9.2%	9.1%	11.9%

（注）　割引率：3.0%

※１　特定事業選定時の PSC を用いており、金利確定、物価変動、消費税率変更等の影響を反映していない。

※２　事業終了が令和８年３月末であることを踏まえ、未払い・未収入項目については、提案時数値や過年度実績等を用いて算出。

■効果が確認できた部分

事業者選定時から VFM は 2.8%向上しており、その要因としては、PFI-LCC の増減に大きな影響を及ぼすものではなく、主に引渡し時の金利確定や物価変動、消費税率変更などに伴うサービス購入料の見直しによるものであることが確認できた。

よって、期待通りの効果が得られたと評価できるとともに、事業検討の段階から将来の計画がしっかりと見据えられたという点からも評価できる。

■今後留意すべき部分

事業費全体の視点に加え、内訳として、イニシャルコストやランニングコスト、あるいは、実際にコスト削減が図られた具体的な項目の確認、例えば、設計、建設、施設の修繕や運営などの比較検討を実施することで、ＰＦＩ事業、あるいは民間活用に関するより具体的な効果が確認できると考えられる。また、これらは、本事業だけでなく、今後横浜市が実施するＰＦＩ事業等の検討・実施において、有益なものであると考えられる。

そのため、事業所管課に於かれては、もう一歩踏み込んだ効果確認、要因分析に取り組んでいただくとともに、次期事業に生かしていただくことを期待したい。

イ．定性的評価項目

①　財政支出の平準化について

■効果が確認できた部分

ＰＦＩ方式の採用に伴い、約 14 年間の維持管理・運営期間を通じて、毎年度の支払いの平準化が可能となったため、期待通りの効果が得られたと評価できる。また、これにより、横浜市の公共施設整備全体の財源負担の軽減にも寄与があったと考えられる。

■今後留意すべき部分

ＰＦＩ事業に伴い、総事業費の削減や財政支出の平準化は期待されるところであるが、現在、社会全体の担い手不足、物価高騰、金利上昇など非常に厳しい事業環境・条件下にあると認識している。そのため、良質な公共サービスを持続的に確保していくうえで、次期事業における民間活用の可能性を検討する際には、この点も踏まえた調査検討をされたい。

②　施設計画等の優れた提案内容の採用について

■効果が確認できた部分

要求水準書公表時においては、利用者の利便性に配慮し、総合庁舎の整備期間中においても公会堂が継続的に使用できることを目的として、公会堂仮設代替施設（以下、「代替施設」という。）の建設・解体工事を要求水準として示していた。しかし、その後の民間事業者との競争的対話（入札説明書等に関する質問回答）において、事業期間中に公会堂を休館することなく、継続的に運営できる場合には、代替施設の設置を不要とする提案も可能とすることとした※1。

以上の経過をふまえ、事業者から下記提案が行われた。

・余剰地を最大限生かした敷地内ローリング整備

・これにより、代替施設の建設は不要

・庁舎と公会堂を構造上分離させた形で新公会堂を先行的に建設

以上により、代替施設関連の整備費が削減されたことや、新公会堂の供用開始が平成 24 年 1 月から平成 22 年 11 月と大幅に前倒しできたことは、当初想定していた価格面や優れた提案内容という視点から評価できるとともに、市民への良質な公共サービスを継続的に提供できたことは特筆すべき成果と評価できる。

また、区役所には職員用のバックヤードを設置し、来庁者と職員との利用動線を分離することにより、業務実施と個人情報・プライバシーの保護等に効率的、かつ効果的な施設配置が図られた。

加えて、公会堂のリハーサル室では楽器演奏を可能としたほか、講堂へ高低差なくアクセスできる入口を設置、講堂内には複数の車いす席とスロープを介さず直接舞台へ上がる通路を整備するなど、バリアフリーの確保と地域住民や施設利用者の要望を反映した工夫がされている。

このような効果の発現に至った要因としては、ＰＦＩ事業の特徴である性能発注・一括発注であったこと、競争的対話も含め民間事業者の高度な専門性や技術力、これまでに蓄積された豊富な経験やノウハウが確実に発揮されたことが大きく、まさに、本事業にＰＦＩを導入した効果としても大いに評価できる。

※1　入札説明書等の公表　　：平成20年２月19日、平成20年４月22日、平成20年６月17日

入札説明書等への質問回答：平成20年４月22日、平成20年６月17日、平成20年６月26日

公表資料　　：「横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業入札説明書等に関する質問回答【再公告】補足資料2（質問回答【再公告】（第１回）の回答追記）【修正版】」

公表元　　：横浜市ホームページ「横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業」掲載

■今後留意すべき部分

本事業においては、事業目的である公共サービスの向上という観点を遵守することを前提に、民間事業者との競争的対話を経て、要求水準書の条件とは一部異なる提案を可能とすることにより、民間ノウハウの発現に繋がったが、このように民間ノウハウをいかに発揮できるかがポイントである。

そのため、求める提案の許容範囲や水準、当初想定を超える場合の取り扱いなどについて、優先順位も踏まえながら要求水準等で整理しておくこと、また、民間ノウハウが十分に発揮されるためには、事業検討段階から事業契約に至るまでの期間において、サウンディング調査や

競争的対話などの官民対話を実施するというプロセスが極めて重要であると考えられる。

以上を踏まえ、次期事業に向けては、より一層の民間ノウハウを引き出す工夫について検討されたい。

③　効率的な業務実施による費用の最小化について

■効果が確認できた部分

大きく評価できる項目としては、従来方式であれば局・区役所職員が毎年度担っていた発注業務に係る人員やコストなどの負担が大きく軽減されたこと、前述のとおり代替施設関連の整備費削減が確認できたことが挙げられ、性能発注・一括発注であるＰＦＩ事業としての効果とも評価できるものである。

その他、公会堂の運営は、例えば、受付と舞台技術の兼任スタッフの配置など、効率的な人員配置・施設運営が図られていることや、空調・給湯設備の運用は、利用者の快適性は確保しつつも、季節や天候等に応じた運転時間や温度設定などの工夫により、事業期間を通した省エネルギー活動により、環境負荷の低減に寄与があったことも確認できた。

このような成果が得られたのは、ＰＦＩ事業により事業全期間にわたり同一の事業者が取り組めたことも、大きな要因と考えられる。

■今後留意すべき部分

５（２）イ①でも触れたが、担い手不足など社会情勢が大きく変化している最中であるが、ＰＦＩ事業者としっかり連携しながら、サービスの低下を招かぬよう留意されたい。

④　サービス水準の向上について

■効果が確認できた部分

施設の維持管理においては、日常的な清掃・備品補充や設備不具合時の対応などが迅速に行われ、常に質の高いサービスの提供が図られていることや、施設の修繕においては、適切なタイミングや内容で点検・修繕が行われ、事業期間を通して施設が良好な状態に保たれていることが確認できた。

また、公会堂の運営については、興行誘致や広報活動などの営業努力と付帯サービスの充実により稼働状況が良好であったため、使用料金収入が、提案時の想定よりも２割増加していることが確認できた。また、利用状況の大部分は地域や市民活動で占められているため、地域活性化にも一定の寄与があったのではないかと推測される。

このような成果が得られたのは、従来方式では難しく、ＰＦＩ事業の特徴である性能発注・一括発注であったことや、民間事業者が有する豊富な経験やノウハウが確実に発揮されたことが大きく、まさに、本事業にＰＦＩを導入した効果としても大いに評価できる。

■今後留意すべき部分

公会堂については、地域ニーズが高いと想定される一方、閑散時間帯も見受けられるため、更なる向上の余地が示されている状況である。そのため、これまでの利用実績の深掘り分析や、それを踏まえたターゲッティング、付加価値のある新サービスの検討などを進め、次期事業に生かしていくことを期待したい。

なお、独立採算業務である食堂・売店の運営は、新型コロナウイルス感染症の大きな影響を受けたため、次期事業あるいは持続可能な事業運営の確保に向け、要求水準書等において予見

出来ないリスクへの考え方や方策を示していくことが求められる。そのため、官民対話の場などを通じ、調査検討を深められたい。

⑤　リスク分担の明確化による安定した事業運営について

■効果が確認できた部分

市とＰＦＩ事業者による定期会議やモニタリング計画書等から適切なモニタリング体制が確保されるとともに、事業中に生じた疑義事項についても、定期会議等を通じた着実な調整が図られている。

特に、新型コロナウイルス感染症や天井改修工事に伴う公会堂の一時休館・時短営業において、不可効力リスクの分担に基づき、市はＰＦＩ事業者に対して休館補償など適切な経済的負担を実施するなど、不測の事態における適切な対応として評価できるものである。

また、財務諸表等から財政的なチェックも定期に実施するなど、事業期間を通して、常にリスクを意識した実務が行われるなど、安定した事業運営に繋がっていることが確認できた。

これらは、ＰＦＩ事業により事業全期間にわたり同一の事業者が取り組めたことも、大きな要因と考えられる。

■今後留意すべき部分

なお、天井改修工事については、構造面や価格面などの合理的理由から、ＰＦＩ事業契約の変更による対応ではなく、一般競争入札によりＰＦＩ事業者とは別の事業者（以下、「別事業者」という。）が対応した件については、施設の運営管理の点から今後留意すべきと考えられる。

現時点で支障は生じていないものの、今後当該部分に損傷や不具合、あるいは事故等が生じた場合、ＰＦＩ事業者と別事業者のどちらが責を負うべきかの判断が難しい場合も想定され、また、対応に時間を要する場合は市民サービスの低下も懸念される。

そのため、事業全体のリスクの最小化や明確化の観点からは、施設の管理運営を担うＰＦＩ事業者が対応するメリットもあるため、今後に向けては、その点も踏まえた調査検討をされたい。

(3) 総合評価

上記（1）（2）を通じ、特定事業選定時を踏まえた定量的・定性的視点からの事業達成状況を確認したが、事業全体を通して当初期待した効果が得られたと評価できるとともに、この効果を「地域」「事業者」「市（行政）」が享受できた、いわゆる「三方良し」の事業であったと評価できる。

この効果が特に顕著に表れているのが、公会堂の興行誘致や広報活動・付帯サービス充実などの民間ノウハウによる事業者の収益増加（公会堂の施設利用料金収入が当初目標より２割増）に繋がった点や、公会堂利用の多くを市民利用が占めていたことを踏まえ、地域活動の活性化にも繋がった点などである。

このように効果発現に至った大きな要因として、性能発注・一括発注であったこと、民間事業者が有する高度な専門性、技術力、蓄積された豊富な経験やノウハウ等が確実に発揮されたこと、及び事業全期間にわたり同一の事業者が取り組めたことなどであり、これによりＰＦＩ手法で実施したことが妥当であったと評価できるものでもある。

なお、今後に向けた留意事項を各項目に付したが、事業全体の視点からは下記も有効と考えら

れる。

・ 民間ノウハウの活用や官民双方にとって効果的な事業としていくための競争的対話の重視
・ 事業効果のより具体的な把握に向けては、事業目的に応じた定量的・定性的評価内容を精査したうえで、当初段階から業務ごとに最適な目標設定を行い、定期的に効果測定を行うとともに、その結果を踏まえた対応策の検討・目標の見直し
・ 事業期間中に生じる大きな社会変化（本事業においては、新型コロナウイルス感染症の流行、脱炭素に向けた動きの加速化、エネルギー価格や物価の高騰など）に伴うリスクへの備え

以上も踏まえ、現状の評価に満足することなく、良質な市民サービスの持続的な提供を目指し、積極的に取り組まれることを期待したい。

6 瀬谷区総合庁舎の次期事業の検討及び今後の横浜市 PFI 事業等実施に向けて

本事業の効果検証を通して、民間ノウハウの活用やＰＦＩ事業の効果が確認できたが、今後の検討においては、事業内容、規模、期間などを踏まえ、従来方式から公民連携手法も含め、最適な事業手法を選択していただきたい。そこで、審査委員会は、公民連携の視点から次のとおり意見を付すものである。

(1) 本事業の次期事業の検討に向けた意見について

○ 適切な業務範囲や事業期間の設定

次期事業は施設の維持管理・運営が主たる業務となり、これまでの施設・設備の保全状況や事業期間によっては、大規模修繕工事の実施も想定される。

一般的に、適切な保全・修繕やライフサイクルコストの削減等の視点からは、各施設等の性能や全体の利用状況を踏まえた対応が出来るため、長期にわたり専門性の高い事業者が担う方がより効果的なものになると期待される。

そのため、まずは本事業の施設等の保全状況を確実に把握したうえで、上記視点も踏まえ、次期事業おける適切な業務範囲、事業期間を検討されたい。

○ 提案応募者への条件明示に関する工夫

本事業においては、緊急性・専門性が高い施設である消防署の動線に関する懸念事項があったが、民間事業者にここまでの専門的なノウハウがあるとは限らない。また、行政が当初想定した要求水準などの条件が、民間ノウハウを引き出すうえでの制限になる部分も確認された。

そのため、まずは、民間事業者のノウハウに委ねる部分と、市の要求事項として民間事業者に求める部分とをしっかりと整理したうえで明示するとともに、優先順位付けについても明確化することで、質の高い優れた提案につながると考えられる。

また、要求水準書の公表後においても、民間事業者との競争的対話を活用することで、公共サービスの向上や財政縮減等に資する良質な提案の採用が可能となるよう、柔軟な対応や工夫が求められる。

○ 民間ノウハウの活用に向けた官民対話の実施

一般的に既存事業後の次期事業においては、現事業者の優位性が高く、新規事業者による参入が見込まれにくいことが想定される。一方、現事業者が有しないノウハウや経験の活用により、本事業の課題改善の可能性も見込まれる。

そのため、本事業の成果などを対外的に示すことに加え、民間事業者との競争的対話を図ることで、質の高い優れた提案や競争性の向上につながると考えられる。

例えば、公会堂の現在の利用状況を深掘りすることで、施設利用者の裾野を広げ、稼働率を上げる可能性が見い出されるとともに、これらを対外的に示すことで、稼働率が低い曜日・時間帯へのダイナミックプライシングの導入などの民間提案も考えられる。これにより、新たな需要の確保、競合する需要の平準化による稼働率の上昇に加え、利用者の満足度向上につながる可能性もある。

(2) 今後の横浜市ＰＦＩ事業実施に向けた意見について

○　社会情勢の変化や不測の事態に備えたリスク分担の協議

ＰＦＩ事業は長期間にわたる事業であることから、事業期間中に各種技術の発展や、社会情勢の変化に応じて、事業環境にも変化が生じ、当初想定していなかったリスクが顕在化する可能性が考えられる。

そのため、リスクやモニタリングに関する規定については、市とＰＦＩ事業者とでコミュニケーションを図りながら、適宜柔軟な見直しと対応を行うとともに、事業契約書や要求水準書等においても、その対応方法に関して柔軟に協議調整が図られるための事項を設定しておくことが望ましい。

また、実務上の対応として、問題発生時に迅速かつ効率的に対応していくためには、事業全体を通してリスクを最小化・明確化させておくことが非常に重要である。

例えば、事業期間中に新たな工事や業務が追加され、ＰＦＩ事業者とは別の民間事業者が乗り入れる場合、リスクを複雑化させ、ＰＦＩ事業の効果を阻害する恐れもあるため、その点も踏まえ対応策を検討されたい。

○　提案応募者への条件明示に関する工夫

特に複合施設の整備に際しては、そこに含まれる各施設の機能が確実に発揮されることが求められる。

そのため、６（１）でも触れたとおり、施設に求められる仕様や性能について、民間事業者が的確に理解し創意工夫のある提案につなげていくためには、民間事業者のノウハウに委ねる部分と、市の要求事項として民間事業者に求める部分とをしっかりと整理したうえで明示するとともに、優先順位付けについても明確化することに加えて、民間事業者との競争的対話を重ねることが極めて重要と考えられるので、その点も踏まえて検討されたい。

○　独立採算事業を含む場合の留意点

公民連携事業に民間事業者による独立採算業務を組み込むことにより、事業性や効果の向上が期待できる一方、社会情勢の急激な変化やパンデミック等の予測困難な事態により、事業の継続に支障をきたす懸念も想定される。

また、独立採算という性質を踏まえると、要求水準の妥当性やリスク分担等が民間事業者の事業活動の支障とならないよう、その点も考慮しなければならない。

そのため、官民対話などを通じて、事業の特性や収益性を踏まえた要求水準の設定や独立採算業務の採否等について、慎重に検討されたい。

資料１

事業所管課及びＰＦＩ事業者へのヒアリング調査結果について

＜事業所管課へのヒアリング調査結果＞

問１	ＰＦＩ手法導入プロセスにおいて、金融機関等へのヒアリングにより反映された事柄はなにか。また、地域企業にもヒアリングを行ったか。 （実施報告書：P.4　2（2）ア）

【事業所管課】

地域企業も含めてヒアリングを実施し、ＰＦＩ事業における維持管理・運営期間については 10 年～15 年が適切であるとご意見があり、実施方針に反映させた。

問２	特定事業選定時の定性的評価におけるサービス水準の向上について、事業所管課として期待したものはなにか。 （実施報告書：P.2　1（3）イ（エ））

【事業所管課】

民間事業者の経営能力や技術の活用により、市民サービスの満足度の向上を期待していた。これをふまえ、公会堂の利用者アンケートの回答においても、スタッフの対応が良い等の高い評価をいただいている。

問３	事業者選定時の定性的評価に「来庁者の縦動線の利便性や障害者の動線への配慮に懸念が残る」とあるが、この具体的な内容は何か、事業者選定後の設計協議で解消されたか。 また、これをふまえて、要求水準の見直しの必要性について教えてもらいたい。 （実施報告書：P.5　2（4）イ（ア））

【事業所管課】

具体的な懸念点は、事業者提案において、庁舎の窓口部署の配置が２Ｆ・３Ｆをメイン利用に考えられていた点である。来庁者の庁舎内の移動の利便性をふまえ、駐車場や庁舎入口からの円滑な移動の観点から、１Ｆに福祉保健センターを配置するなど、１階に配置する機能をもっと考え、縦動線の利便性を意識するべきであったこと、また、車椅子使用の方が一人で来庁された際に、駐車場から公会堂への動線が不便であるということであった。

これらの懸念点は、設計協議において、敷地内の高低差による影響が課題であることを十分に認識したうえで、入館出入口を１Ｆ・２Ｆの両方に設けエレベーターを適切に配置するなど、極力支障が無いように工夫を重ねた。このほか、消防署内の動線についても、「提案入札時」には１Ｆに救急隊・消防寝室（女子）、２Ｆに救急隊・消防寝室（男子）を計画していたが、設計協議の中で、救急隊（男子・女子とも）・消防寝室（女子）を１Ｆに集約することに変更、消防寝室（男子）は人数の多さによる面積確保のため、当初計画とおり２Ｆに残すこととした経緯がある。

動線変更にあたって、現状、要望や意見はなく、問題は生じていない。来庁者が多い際にも、動線等の問題は生じていないと区役所から聞いている。

また、車椅子使用の方が一人で来庁された場合の移動などバリアフリーの観点において、事業者に状況を的確に理解してもらうための要求水準書への書きかたについて、今後検討が必要だと感じている。

問４	動線の問題の指摘に対し、入札段階においてどのような工夫が可能であると考えるか。 （実施報告書：P.5　2（4）イ(ア)、P.8　5（1）イ、P.16 の 1）

【事業所管課】

要求水準書には、専門知識を持ったアドバイザリーや事業者、関係部署と協議を行いながら、入札段階である程度具体的な要求水準の条件を示すことが望ましいと考える。

問５	「資料１　瀬谷区役所へのヒアリング結果　詳細」において、消防署からの意見として、一般来庁者の動線と消防署員の動線が重なるという問題が指摘されているが、要求水準書の提示段階、事業者提案の審査段階及び、事業者選定後の設計協議段階のいずれにおいても、問題点は指摘されなかったのか。 （実施報告書：P.16 の 1）

【事業所管課】

事業者提案の審査段階で、指摘されていたため、設計協議のなかで協議調整を行い、施設全体の配置計画に優先順位を付けながら、市・ＰＦＩ事業者合意のうえで現在の施設配置とした経緯がある。総合的には、消防署本来の迅速な消火・救命活動という使命を果たすためには、良い施設ということで評価されている。

問６	事業者選定時の定性的評価にある「施工の効率化による工期の短縮」について、具体的にどのような工夫で、どの程度短縮されたのか教えてもらいたい。 また、工期の短縮を提案しようと思った動機はなにか。 （実施報告書：P.5　2（4）イ(ア)）

【事業所管課】

要求水準に示された全施設の引渡時期は平成 24 年１月末であり、ＰＦＩ事業者から提案された工期（実際の工期）にも変わり無く、要求水準とおりであった。

このうち、公会堂については、新公会堂を先行的に整備し、仮設代替施設の設置を不要とすることで、施設引き渡し日を大幅に前倒しし、平成 22 年 11 月に供用開始を実現した。これは利用者の利便性を念頭にしたものである。

問７	事業者選定時の定性的評価にある「付帯サービスの充実」とは具体的になにか。 （実施報告書：P.5　2（4）イ(イ)）

【事業所管課】

公会堂運営企業が充実させた具体的な付帯サービスについては、次のとおりである。

- 記録撮影・録音業務

- 演出機材や看板類等の貸出し
- カラーフィルター等演出用消耗品の販売
- 弁当の手配代行
- 演出オペレーターの手配
- 贈り花・会場装花の手配

問８	事業所管局の評価・意見において「区役所職員の負担を大きく軽減」とあるが、具体例を教えてもらいたい。 （実施報告書：P.9　5（1）ウ）

【事業所管課】

実施報告書P.15のヒアリング項目6に記載のとおり「設備の不具合の原因の特定や修繕の発注手続き」等が軽減されている。

問９	事業所管局の評価・意見において「もともとの契約内に含まれていない設備の更新については、市とＰＦＩ事業者での協議調整・連携に苦慮したため、次期事業において、事業内に含めることを検討する必要がある。」とあるが、具体的にはどのような苦慮であったか。 （実施報告書：P.10　5（1）オ）

【事業所管課】

市の方針により、もともと事業契約に含まれていなかった庁舎等の市所有施設においてＬＥＤ化の設備更新が必要になったため、設備更新をＰＦＩ事業者で行うか、市の従来方式による入札で行うかについて関係者との協議調整に苦慮した。

協議調整の結果、ＬＥＤ化に向けた設備更新については、本事業終了後の令和８年度以降に行うこととした。

問10	事業所管局の評価・意見において「リスク分担に該当しない内容」とは、どのような内容であるか。 （実施報告書：P.10　5（1）カ）

【事業所管課】

庁舎敷地内の桜の木に木材腐朽菌が生えた際、その対策等の費用分担は、リスク分担に該当していなかった経緯をふまえ、次期手法の課題として、植栽関係のリスク分担をより明確化することが必要だと考えられる。

問 11	ＰＦＩ事業者とは別の民間事業者等と委託契約を締結した事項について、業務内容、事業者選定方法、契約事業者、契約金額、PFI 事業契約に含めなかった理由を教えてもらいたい。 （実施報告書：P. 17 の 9 及び特定天井改修工事）

【事業所管課】

事業内容等、ＰＦＩ事業契約に含めなかった理由は、次のとおりである。

- 業務内容：平成 26 年４月に改正建築基準法施行令が施行され、現行基準に適合してない瀬谷公会堂の特定天井について改修工事を実施した。
- 事業者選定方法：一般競争入札
- 契約事業者：株式会社ヨコテック
- 契約金額：91,267,000 円
- PFI 事業契約に含めなかった理由：ＰＦＩ事業者と協議を行った結果、工事価格なども含めて総合的に判断し、一般競争入札で工事を行った。

なお、当該工事契約後、ＰＦＩ事業所と契約事業者との調整によって工事着手前・工事完了時等に現場で立ち合いのうえ、双方確認後に改修した天井部分の引き渡しが行われた。これをふまえ、現在は支障なくＰＦＩ事業者による維持管理・運営業務が行われている。

問 12	事業契約にあたり、電子契約の導入は望ましいと考えられるが、現在の検討状況について教えてもらいたい。 （実施報告書：P. 19 の 9）

【事業所管課】

本市ではＤＸの推進による各種手続きのオンライン化を進めており、その一環として、令和６年４月以降、工事など一部の契約に電子契約を導入予定である。

＜ＰＦＩ事業者へのヒアリング調査結果＞

問１	事業者選定時の定性的評価にある「施工の効率化による工期の短縮」について、具体的にどのような工夫で、どの程度短縮されたのか教えてもらいたい。 また、工期の短縮を提案しようと思った動機はなにか。 （実施報告書：P.5　2（4）イ(ア)）

【ＰＦＩ事業者】

１期工事において新公会堂を先行して建設することで、公会堂仮設代替施設の設置を不要とし、新公会堂の供用開始が当初の平成 24 年 2 月から平成 22 年 11 月に変更となった。

要求水準に示された全体の工期と、提案した工期（実際の工期）に変わり無く、庁舎施設や公園の引渡時期に関しては要求水準通りであるが、要求水準で示された「公会堂代替施設」の建設を敢えて取り止め、本設の公会堂を最初に建設することを提案した。

これにより、利用者にとって仮設公会堂の使用とならず、閉館して使えない期間が発生することもなく、旧公会堂から新公会堂に切れ目なくバトンタッチができた上、要求水準では庁舎・公会堂全体として平成 24 年１月末の引渡予定だったものを、公会堂部分だけを大幅に前倒しし、H22 年 11 月に新公会堂の供用開始を実現した。

これは、利用者への配慮を念頭にしたものであり、敷地に余裕があることを最大限生かし、ローリング工事の施工計画において、ゼネコンならではの経験値や知恵と工夫を駆使した提案ができたと自負している。

また、副次的な要素として、庁舎と公会堂を構造上分棟にすることで、施設の用途係数の違い（庁舎は防災拠点のため構造耐力 1.5 倍、公会堂は 1.25 倍）から構造設計を別物にすることができ、コスト面や施工性でもメリットがあるとの判断も提案に至った要因の一つであった。

問２	ＶＦＭの源泉について、貴グループの提案は公会堂の代替施設を整備しないで実施する案であったと思うが、この点はＶＦＭの源泉に寄与していないのか。 また、運営段階における効率的な人員配置について、その工夫を具体的に教えてもらいたい。 （実施報告書：P.18 の 5）

【ＰＦＩ事業者】

第 1 期 22 年 1 月から 10 月：既存公会堂を使用し、第 2 期 22 年 11 月から新公会堂を先行使用とした計画である。公会堂を閉鎖することなく整備を行い、代替施設の建設・解体が不要となった。

公会堂仮設代替施設の建設・解体工事を不要としたこと、庁舎と公会堂を構造上分棟とし、コスト面・施工性のメリットが出たことをふまえ、ＶＦＭの源泉に寄与していると考えている。

運営段階の効率的な人員配置として、通常は受付スタッフと舞台技術スタッフは別に配置しているが、瀬谷公会堂の場合は、受付と舞台技術を兼務できるスタッフを配置することで、効率化を図った。

問３	動線の問題の指摘に対し、入札段階においてどのような工夫が可能であると考えるか。 （実施報告書：P.5　2（4）イ(ア)、P.8　5（1）イ、P.16 の 1）

【ＰＦＩ事業者】

「縦動線並びに障碍者への配慮」について、敷地内の高低差による影響が大きいため、それらが課題であることを十分に認識したうえで、入館出入口を１Ｆ・２Ｆの両方に設けエレベーターを適切に配置するなど、極力支障が無いように工夫を重ねた。

また、消防署内の動線についても、「提案入札時」には１Ｆに救急隊・消防寝室（女子）、２Ｆに救急隊・消防寝室（男子）を計画していたが、設計協議の中で、救急隊（男子・女子とも）・消防寝室（女子）を１Ｆに集約することに変更、消防寝室（男子）は人数の多さによる面積確保のため、当初計画とおり２Ｆに残すこととした経緯がある。

これをふまえ、消防署のように特殊かつ専門的な分野の施設は、民間事業者でも使い勝手等が不明な点が多く、上記のような落札後の設計協議での手間や時間の無駄を省くためにも、要求水準で事細かに仕様を定めたほうが良いと思われる。入札前の競争的対話を複数回設け、専門部署を交えた協議を重ねるという方法も考えられるが、要求水準ではっきりと仕様を示す方がなお良いと考える。

なお、救急･消防の導線を最優先とするならば、本事業では、会議室や所長室、事務室の一部など、１Ｆに配置しなくても支障がないと思われる箇所が散見されるが、これらについても市との設計協議を経た上での確定内容である。

問４	動線の問題をふまえ、要求水準書で事細かに仕様を記載することと、民間事業者の創意工夫により提案をしてもらうこととでは相反する部分があるが、これらを両立させるためのバランスの取り方についてはどう考えるか。 また、複合施設の動線に関して、要求水準書の条件設定として注意すべき点があれば教えてもらいたい。

【ＰＦＩ事業者】

消防署は専門的施設であるため、我々にもあまり想像が出来ない部分があった。通常のオフィスなどとは異なり、庁舎や消防署のような施設はオーダーメイドといった側面があるため、このオーダーメイドの部分を極力簡素化し、将来的にフレキシブルに施設の活用ができる要求水準が望ましい。施設利用の自由度を高めるためには、例えば「この部署の隣にはこの部署が配置されなければならない」といった記載ではなく、もう少し自由度を高めた要求水準であれば、設計協議においても調整がしやすいと考える。

また、複合施設の設計でよく議論となるのは動線とセキュリティラインの確保である。複合施設のどこを優先したいのかを要求水準で明確にしたうえで、他の部分はフレキシブルに検討しても良い、という条件だとやり易い反面、あまりに自由度が高すぎると、何をどこまで提案したら良いのか難しく、我々としては悩ましいところである。

問５	事業者選定時における定性的評価において「来庁者の縦動線の利便性や障害者の動線への配慮に懸念が残る。」との指摘を受けており、令和５年７月の事業所管課によるヒアリングでは、来庁者等や業者等、緊急車両の動線が交差することがない旨、さらに動線がかさならないレイアウトが望ましいとの記述がなされている。 これをふまえ、当初懸念された動線の内容がどのように改善されたのか、実際の運営上どのような工夫等がなされてきたのか、さらに現状における問題点の認識と今後の改善に向けての検討状況について教えてもらいたい。 （実施報告書：P.５　２（4）イ（ア）、P.16 の 1）

【ＰＦＩ事業者】

提案時の縦動線については、市との設計協議により、諸室、トイレ、エレベーター及び階段の配置を変更見直しした。

施設供用開始後に実施した運営上の工夫については、なお、運営開始後、来庁者から動線に関する苦情は特段無かったため、新たな対策は実施していない。

＜施設利用者への配慮＞

- １階入口付近のインターロッキング補修工事

＜障害者への配慮＞

- 点字ブロックによる案内動線の確保
- 風除室内のアイラスによる音声案内
- 駐車場内に障害者用の駐車スペースを増設
- タクシー利用の障害者への一定時間の減免
- 区役所入口付近や駐車場に配置された無料使用可能な車椅子の片付け

問６	公会堂をはじめ、リハーサル室、会議室、和室の利用率において、利用目的別での経年月比較が可能となる資料を示して欲しい。 2023 年 10 月及び 11 月の「瀬谷公会堂　イベントのお知らせ」によれば、公会堂の利用は 40％未満となっているように思われる。これまでどのような利用促進の活動がなされたのかについても、合わせて教えてもらいたい。 （実施報告書：P.７　２（8）アほか）

【ＰＦＩ事業者】

利用目的別の比較については「資料１（別紙）」のとおりである。

イベントのお知らせには、公会堂や諸室の利用を全て掲載しているわけではなく、あくまで主催者の希望があったもののみの掲載となる。

また、施設の利用は本番利用のみでなく練習利用などにも多く使われている。そのため、イベントのお知らせに掲載していないものも多くある。

利用促進については、広報としてチラシの配架、HP や YouTube・X への掲載を実施している。このほか、和室には、床に座るのが難しい方へ和室用チェアーの設置や子供用おもちゃの用意（コロナ感染防止のため今は撤去）、コロナ中に要望のあった体温計の貸出・手指消

毒スタンドの設置、リハーサル室の換気のためにサーキュレーターの設置等を行った。

問７	独立採算事業について、提案当初と想定が異なった事柄（特に需要想定において）や他の類似業態と異なり本事業にて制約となった事柄があれば教えてもらいたい。

【ＰＦＩ事業者】

売店の需要減は当初近隣に無かったコンビニエンスストアの出店の影響が考えられるが、制約となった事柄については特になかった。

問８	省エネについて、エネルギー排出量削減はどの程度効果があったのか、太陽光発電を設置した効果も含め、教えてもらいたい。 （実施報告書：P. 19 の 8）

【ＰＦＩ事業者】

省エネについては、エネルギー使用量実績確認・対策の実施を継続することで電力使用量削減に向けた活動を毎月行っている。具体的な対策は、熱源の調整、空調運転スケジュールの変更、温水器の温度調整等である。昨今の気温の上昇の環境のもと、利用者の快適性の維持を加味した上での省エネ活動にはなるが、電力使用量では前年度の電気使用量を 100％とした場合、それを下回る成果が出ている。例えばコロナ禍においては公会堂の利用率が減り、それに合わせて電気使用量が減ることがあったため、省エネ実績を検証する基準値についてはある程度エリアを設け、相対的に見て事業全体で省エネが図られていることを確認している。

また、太陽光発電については、電力使用量全体の 1. 6％程度の発電量で推移している。

問９	附帯事業について、予測困難性の指摘があるが、本事業において、市が補填を行ったコロナ関連以外で特に困難であった点について教えてもらいたい。 （実施報告書：P. 19 の 12）

【ＰＦＩ事業者】

予測することが難しい近隣のコンビニエンスストア出店により、売店の商品及び利便性が薄れてしまった。

問 10	本事業の次期（２期目）事業において、ＰＦＩ－ＲＯ方式を提案しているが、創意工夫の余地が小さいと思われる改修事業においては、どのような条件で事業を実施すればＶＦＭを確保できると考えるか。 （実施報告書：P. 19 の 13）

【ＰＦＩ事業者】

改修工事と維持管理・運営業務を一括発注とし、提案段階では設計・施工の分野の企業だけでなく、維持管理や運営面の事情を踏まえた議論をすることで、従来方式で考案した改修よりも安価な改修施工等の選定ができる余地があると思慮する。

資料１（別紙）

１．月別稼働状況　※令和４年度６月～３月は天井改修工事により休館していたため、稼働件数は０件になります。

令和4年度　利用コマ数及び稼働率

施設名	月	講堂		会議室		和室		リハーサル室		集会室・多目的室等		計		稼働率	備考
		延べ利用コマ数	利用可能コマ数	延べ利用コマ数	利用可能コマ数	延べ利用コマ数	利用可能コマ数	延べ利用コマ数	利用可能コマ数	延べ利用コマ数	利用可能コマ数	延べ利用コマ数	利用可能コマ数		
瀬谷公会堂	4月	36	56	173	261	35	87	64	87	50	86	358	577	62%	
瀬谷公会堂	5月	41	51	171	261	42	87	68	85	55	85	377	569	66%	

２．目的別利用件数（累計）

令和4年度　目的別利用件数

瀬谷公会堂

累計

主催区分		(利用区分)	目的別区分(件数)									合計(件数)
			映画	演劇	音楽	舞踊	芸能	サークル活動	集会会議	講習会研修会	その他	
市　民	地域団体	—	0	1	9	2	1	3	7	1	1	25
	職域団体	—	0	0	0	0	0	4	7	0	0	11
	その他	—	0	3	80	40	8	82	9	10	13	245
法　人	企業法人等	—	0	0	0	1	0	0	9	21	20	51
	公益法人等	—	0	0	1	0	1	0	2	1	1	6
	官公署	—	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
学校・幼稚園等		—	0	1	1	0	0	0	4	0	1	7
横浜市		関係者	0	0	0	0	0	0	2	0	2	4
		市民が参加するもの	0	0	2	0	0	0	0	1	0	3
そ　の　他		—	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
合　　計			0	5	93	43	10	89	41	36	39	356

1．月別稼働状況

令和3年度　利用ｺﾏ数及び稼働率

施設名	月	講堂		会議室		和室		リハーサル室		集会室・多目的室等		計		稼働率	備考
		延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数	延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数	延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数	延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数	延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数	延べ利用ｺﾏ数	利用可能ｺﾏ数		
瀬谷公会堂	4月	31	57	158	259	32	87	69	87	46	86	336	576	58%	
瀬谷公会堂	5月	30	60	160	268	33	90	69	90	51	90	343	598	57%	
瀬谷公会堂	6月	27	60	157	270	30	90	68	90	43	90	325	600	54%	
瀬谷公会堂	7月	39	52	193	268	46	90	77	88	66	88	421	586	72%	
瀬谷公会堂	8月	34	58	153	268	28	90	67	90	49	90	331	596	56%	
瀬谷公会堂	9月	23	56	129	258	18	87	54	87	42	87	266	575	46%	
瀬谷公会堂	10月	37	59	191	268	44	90	74	90	59	89	405	596	68%	
瀬谷公会堂	11月	43	58	179	255	43	87	68	87	61	87	394	574	69%	
瀬谷公会堂	12月	40	51	162	230	37	78	59	78	56	78	354	515	69%	
瀬谷公会堂	1月	23	49	146	243	30	81	64	79	45	79	308	531	58%	
瀬谷公会堂	2月	28	54	121	243	21	81	58	81	54	81	282	540	52%	
瀬谷公会堂	3月	41	58	196	270	48	90	72	90	57	90	414	598	69%	

2．目的別利用件数（累計）

令和3年度　目的別利用件数

瀬谷公会堂

累計

主催区分		(利用区分)	目的別区分(件数)									合計(件数)
			映画	演劇	音楽	舞踊	芸能	サークル活動	集会会議	講習会研修会	その他	
市　民	地域団体	—	0	3	11	4	0	2	39	2	1	62
	職域団体	—	0	0	0	0	0	19	45	2	0	66
	その他	—	2	5	393	237	56	671	43	52	85	1544
法　人	企業法人等	—	3	0	5	6	1	1	46	112	100	274
	公益法人等	—	0	0	2	0	1	2	12	1	27	45
	官公署	—	0	0	0	0	0	0	0	15	9	24
学校・幼稚園等		—	0	17	47	2	0	0	17	2	10	95
横浜市		関係者	0	0	0	0	0	0	25	14	12	51
		市民が参加するもの	0	1	20	1	0	1	6	13	13	55
そ　の　他		—	0	0	6	0	0	0	7	1	2	16
合　　計			5	26	484	250	58	696	240	214	259	2232

資料２

横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業
実施報告書

令和５年10月

市民局地域施設課

はじめに

横浜市（以下、「市」という。）は、「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」（平成11 年法律第 117 号。以下「PFI 法」という。）に基づき、横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業（以下、「本事業」という。）を平成 20（2008）年 12 月 16 日に事業契約を締結し、約 17 年に及ぶ本事業の実施期間を経て、令和8(2026)年3月 31 日をもって終了する予定である。

本書は、本事業の実施経過及び結果をまとめるとともに、効果検証を行うことで、今後の区庁舎等の整備及び管理運営並びに PFI 事業に生かしていくことを目的とするものである。

令和 5 年 10 月

目次

1　事業概要 1

（1）　事業情報 1

（2）　事業目的 1

（3）　特定事業選定時の評価結果 2

（4）　VFM（事業者選定時） 2

2　事業経過 3

（1）　事業実施及び PFI 手法選択の経緯 3

（2）　PFI 手法の導入プロセス 4

（3）　民間事業者応募状況 4

（4）　事業者選定時の評価 4

（5）　事業実施体制 5

（6）　業務範囲 6

（7）　モニタリングの方法及び結果 7

（8）　運営業務の実績 7

3　関係部署の評価・意見 7

4　PFI 事業者の評価・意見 8

5　事業所管局の評価・意見 8

（1）　事業実施期間における評価・意見 8

（2）　事業終了を見据えた対応及び次期事業の検討 10

１　事業概要

（1）　事業情報

事　業　名	横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業		
事業内容	瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園の設計・建設・維持管理等		
事業所管課	横浜市　市民局　地域施設課		
事業形態	混合型	事業方式	ＢＴＯ方式
事業期間	約17年４ヶ月 （始期）平成20(2008)年12月16日　（終期）令和８(2026)年３月31日		
契約金額	【契約当初】税抜き：10,436,200,105円（平成20(2008)年12月16日） 税込み：10,898,085,235円 【最近改定】税抜き：10,019,568,849円（令和元(2019)年９月20日） 税込み：10,553,347,951円		
予定価格	税抜き：10,436,267,000 円		
ＰＦＩ事業者	事業者の名称：グリーンファシリティーズ瀬谷株式会社 ■代表企業：大和リース株式会社横浜支店 ■構成企業：株式会社ハリマビステム 株式会社共立 ■協力企業：鹿島建設株式会社横浜支店 株式会社ＮＴＴファシリティーズ 株式会社環境デザイン研究所 株式会社ＪＲ東日本クロスステーション ※株式会社日本レストランエンタプライズの事業承継会社 コクヨマーケティング株式会社首都圏営業本部		
主な業務内容	（１）設計業務 （２）建設業務 （３）工事監理業務 （４）公会堂運営業務（指定管理） （５）食堂・売店運営業務（独立採算） （６）総合庁舎の維持管理業務		
施設所在地	横浜市瀬谷区二ツ橋町 190 番地の1		
敷地面積	約13,586㎡（公園含む）	延床面積	約15,369㎡(区役所･公会堂･消防署)
階　　数	地下１階地上５階	構　　造	鉄筋コンクリート造

（2）　事業目的

旧瀬谷区総合庁舎は昭和 46 年５月に竣工して以来、瀬谷区における様々な行政サービス提供のための拠点施設として、その使命を果たしてきた。しかし、旧庁舎は築後 35 年が経過したことで施設は老朽化しており、また、区役所で提供される行政サービス業務が、時代と共に拡大、多様化してきたことにより、業務空間の狭小化や駐車場が不足しているという状況であった。また、隣接する二ツ橋公園についても、遊具をはじめ施設の老朽化が進んでおり、区庁舎とともに、バリアフリーに対応し、ユニバーサルデザインが望まれる時代のニーズに適合した施設として、再整備する必要があった。

市では、このような状況を改善するため、区総合庁舎の建て替えと公園の再整備を一体的に行い、行政サービス提供にあたり質の向上と時代に適合した施設の実現を図ることとした。整備手法は、ＰＦＩ法に基づく事業として、設計、建設、維持管理及び運営を一体的に実施することにより、民間事業者の創意工夫の発揮によって公共サービスの質の向上と、財政負担の縮減を目指した。

（3） 特定事業選定時の評価結果

ア　定量的評価（財政負担額の比較）

	市が直接実施する場合	PFI 事業として実施する場合
現在価値換算での指数	１００．０	９０．８

※備考：指数は市が直接実施する場合の財政負担額を 100 とした。

イ　定性的評価（公共サービスの水準の評価）

（ア） 効率的な業務実施による費用の最小化

本事業は PFI 事業として実施することにより、設計、建設、維持管理及び運営を一括して選定事業者に任せるため、各業務を個別に発注する場合と比較して効率化が図られ、結果として費用の最小化を実現することが可能になる。

（イ） 財政支出の平準化

市が自ら実施した場合、短期間に市の予算に初期投資費用を計上することになるのに対し、PFI事業として実施する場合、設計・建設の対価及び維持管理及び運営の対価として毎年一定額を支払うことから、市の財政支出の大部分を平準化することが可能になる。

（ウ） 施設計画等の優れた提案内容の採用

本事業においては、総合評価一般競争入札の採用により、価格の評価だけでなく、施設計画等における民間事業者の提案内容も評価され、価格と提案の両面から、総合的に優秀な提案者を選定できる。

（エ） サービス水準の向上

本事業においては、公会堂、食堂及び売店の運営を民間事業者に委ねることにより、民間事業者が有する専門的な知識やノウハウが発揮され、利用者のニーズに対応したサービスを柔軟且つ最適に提供されることが期待できる。

（オ） リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、安定した事業運営や円滑な業務遂行が期待できる。

ウ　まとめ

本事業は、PFI 方式にて実施することにより、市自ら実施した場合と比較して、定量的評価において、約 9.2％の財政負担額の削減が達成されることが見込まれる。また、定量化できない多くの定性的効果も期待できる。以上により、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、ここにPFI法第7条（旧第6条）に基づく特定事業として選定された。

（4） VFM（事業者選定時）

	PSC （現在価値）	PFI-LCC （現在価値）	比較 （%）
最優秀提案の入札価格	9,440,415 千円	8,584,384 千円	90.9％

2　事業経過

西暦	元号	年	月	日	内容
2003	平成	15			PFI事業導入検討
2006	平成	18	11	30	第１回審査委員会（実施方針等の審議）
〃	平成	18	12	8	実施方針の公表
2007	平成	19	2	1	第２回審査委員会（特定事業の選定及び要求水準書の審議）
〃	平成	19	2	28	特定事業の選定
〃	平成	19	3	27	第３回審査委員会（入札説明書等の審議）
〃	平成	19	5	8	入札公告
〃	平成	19	7	2	１グループの応募
〃	平成	19	7	26	第４回審査委員会（入札参加資格確認審査結果及び提案概要等の審議）
〃	平成	19	10	23	第５回審査委員会（第二次審査における基礎審査等の状況等の審議）
〃	平成	19	11	16	第６回審査委員会（応募グループへのヒアリング）
〃	平成	19	11	27	第７回審査委員会（最優秀提案者の選定）
〃	平成	19	12	11	最優秀候補者の入札参加資格の喪失
2008	平成	20	1	18	第８回審査委員会（入札公告関連書類についての審議）
〃	平成	20	2	19	入札公告【再公告】
	平成	20	8	22	第９回審査委員会（応募グループへのヒアリング）
〃	平成	20	9	4	第10回審査委員会（最優秀提案者の選定）
〃	平成	20	12	16	事業契約締結
2009	平成	21	1		設計・建築手続き
2010	平成	22	1		公会堂工事着手
〃	平成	22	11		公会堂竣工・供用開始、旧公会堂解体、
2011	平成	23	1		区役所・消防署竣工
〃	平成	23	2	18	公会堂の引渡しに伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,820,151,979円
〃	平成	23	9	20	物価変動に伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,729,446,172円
2012	平成	24	2		区役所・消防署供用開始
〃	平成	24	2	23	区役所、消防署の引渡しに伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,535,579,867円
2013	平成	25	3		地下駐車場、公園竣工
〃	平成	25	4		地下駐車場・公園供用開始
〃	平成	25	5	30	地下駐車場、公園の引渡しに伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,472,444,591円
2014	平成	26	6	3	消費税率の変更に伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,526,856,285円
2019	令和	元	9	20	消費税率の変更及び建築基準法の改正に伴う契約金額の変更 【変更後の契約金額】10,553,347,951円
2026	令和	8	3	31	事業終了

※契約期間中においては、横浜市民間資金等活用事業審査委員会（以下、「横浜市 PFI 審査委員会」という。）による事業進捗確認が毎年行われている。

（1）　事業実施及び PFI 手法選択の経緯

本事業の対象である横浜市瀬谷区総合庁舎については、耐震補強案など様々な整備手法を検討比較したが、庁舎利用を継続しながらの工事が難しいこと、仮設庁舎や工事期間中の引っ越しが不要になること、隣接する二ツ橋公園との一体整備が可能であることなどを総合的に勘案するとともに、また、一体整備・維持管理・運営に伴う民間の創意工夫や技術力への期待の視点なども踏まえ、平成 15 年度にPFI方式による再整備の可能性について検討を開始し、平成 17 年度にPFI導入可能性調査を行った。

調査の結果、VFM について一定のコスト削減の見通しがたったこと、定量化できない定性的な効果も多数期待できること等から PFI 事業を導入することとした。また、本事業の運営業務については市による運営業務が大部分を占めるため、施設の所有権を市が一括して所有するBTO方式を事業方式とした。

(2) PFI 手法の導入プロセス

ア 専門家への意見聴取

PFIは民間事業者の創意工夫を事業に活かす手法であるため、民間のPFIへの取り組みに対する考え方などの視点を反映する必要があった。そのため、実際に PFI に応募している民間企業や全国的な事例に精通している金融機関等にヒアリングを行い、それを踏まえて実施方針を策定した。

イ 事業者選定方法

本事業では、PFI 事業者に行わせる業務範囲、期間、方式等とともに、事業者選定方法、評価基準、配点等を含め、外部有識者で構成される横浜市 PFI 審査委員会に諮った後、公表し、事業者を募集した。

選定にあたっては、総合評価一般競争入札方式を採用し、透明性、公平性を確保するために、横浜市 PFI 審査委員会が、あらかじめ市が定めた評価基準に沿って採点した後、採点内容を確認し、その結果により事業者を選定した。

項目	配点
入札価格点数	100 点
加点審査点数	100 点
(内訳)施設整備に関する事項	64 点
維持管理・運営に関する事項	22 点
事業計画に関する事項	8 点
全体に関する事項	6 点
合計(総合評価値)	200 点

(3) 民間事業者応募状況

平成 20 年2月 19 日付で入札再公告した本事業については、平成 20 年7月8日に1グループから入札参加資格確認申請書等が提出された。

(4) 事業者選定時の評価

ア 定量的評価(特定事業選定時の想定費用と入札価格の比較)

特定事業選定時の想定費用と入札価格の各費用比較を行った。結果は、次の表のとおりである。維持管理・運営費や修繕費のランニングコストについて、従来方式の約 63%という大幅な低減が見込まれる提案がなされた。

(単位:千円)

項目		特定事業選定時		入札価格	差額	比率
		従来方式 (A)	PFI方式	(B)	(A)−(B)	(B/A)
イニシャルコスト	設計費・工事費等	7,927,065	6,394,516	8,216,214	289,149	103.6%
ランニングコスト	維持管理・運営費、修繕費等	3,506,629	4,114,528	2,219,987	▲ 1,286,642	63.3%
計		11,433,694	10,509,044	10,436,201	▲ 997,493	83.5%

イ 定性的評価

（ア） 施設整備に関する事項

周辺との調和が図られており、「杜の庁舎」といった全体的なコンセプトは評価でき、執務空間の創出などよく検討されており評価できる。また、臨時的に来庁者が多くなった場合についての対応が提案されていることも評価できる。しかし、来庁者の縦動線の利便性や障害者の動線への配慮に懸念が残る。

公会堂については、演劇やコンサートといった利用方法に応じた使い方のできる提案内容やわかりやすい避難動線を確保するなど、来場者へ配慮した提案となっていることから評価できる。

公園整備については、遊具の安全性の配慮及び区の中心施設としての植栽計画、区民参加による整備について提案されており評価することができる。

建設マネジメントについては、施工の効率化による工期の短縮が提案されており、高く評価できる。

（イ） 維持管理・運営に関する事項

維持管理マネジメントについては、常駐の警備員と協力会社のバックアップ体制の効果的な組み合わせをとっており、警備体制が整っている提案が評価できる。修繕マネジメントについては、詳細かつ具体的な修繕計画や大規模修繕を極力生じさせない提案が評価できる。

公の施設運営マネジメントについては、具体的な収支計画、要員配置計画、付帯サービスの充実、状況による開館延長等の多様なニーズへの対処等の提案が評価できる。

民間サービスマネジメントの食堂運営については、要求水準に従っている提案となっているが、今後は魅力ある食堂づくりを目指し、提供内容や営業時間など積極的な営業展開が望まれる。

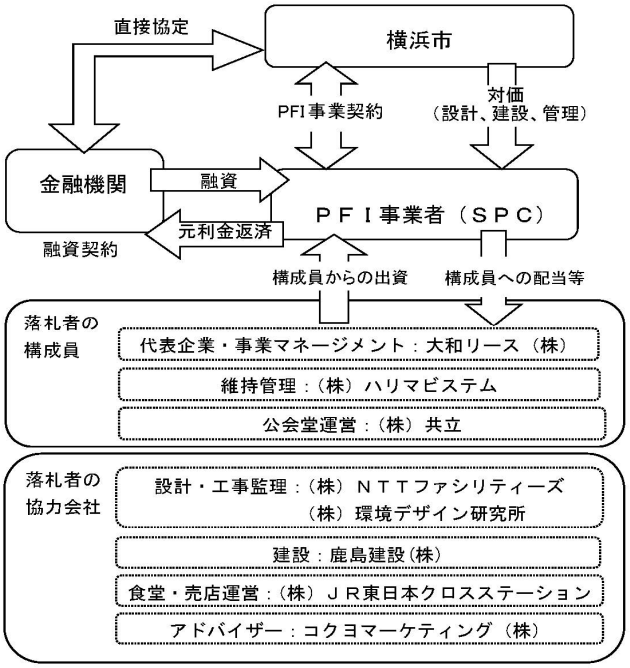
（ウ） 事業計画に関する事項

リスク管理体制が良く検討されており、具体的で評価できる。収支計画も良く検討されており、評価できる。

（エ） 全体に関する事項

全体的にPFIの良さが提案の随所に活かされており、また、提案全体のバランスが良いことなどが、評価できる。

(5) 事業実施体制



（6） 業務範囲

ア 設計、建設段階

（ア） 設計に関する業務

a 本施設の設計業務（基本設計及び実施設計）及びその関連業務

b 市民や職員などからの意見募集支援業務（事業者は、本施設の設計・建設に関し、市民や職員などからの意見募集に関する支援を行い、その意見等を、本施設の設計・建設の参考とするものとする。）

c 各種申請に関する業務

d 説明会等の地元対応に関する業務

（イ） 建設に関する業務

a 本施設の建設業務及びその関連業務

b 既存施設の解体及び撤去工事業務

c 本施設の周辺道路の拡幅業務

d 工事監理業務（建設の工事監理業務、解体及び撤去工事の工事監理業務）

e 什器備品設置業務

f 公会堂代替施設の設置及び撤去業務

g 各種申請に関する業務

h 説明会等の地元対応に関する業務

（ウ） 市への所有権移転業務

イ 維持管理・運営段階

（ア） 維持管理業務

a 建築物保守管理業務（区庁舎、公会堂、消防署等）

b 建築設備保守管理業務（区庁舎、公会堂、消防署等）

c 公会堂舞台設備等保守管理業務

d 駐車場・駐輪場保守管理業務

e 外構施設保守管理業務

f 植栽保守管理業務

g 清掃業務

h 環境衛生管理業務

i 警備業務

j 什器備品保守管理業務

k 修繕業務

※大規模修繕は選定事業者の業務対象外とする。なお、大規模修繕とは、外壁や屋上の全面改修、トイレや昇降機設備等の設備の全面更新、内装の全面更新等に相当する場合で市が予め認めたものをいう。

※公園敷地の維持管理業務（地下駐車場付属物等は除く）は市が実施する。

（イ） 運営業務

a 公会堂運営業務（指定管理）

b 食堂及び売店の運営業務（庁舎施設内の食堂、売店の運営。運営要員は障害者を含むものとする。）（独立採算）

c その他市が認める付帯事業（自動販売機等の利便機能の設置等）

（7） モニタリングの方法及び結果

ア　財務状況等

財務状況の確認には専門性を必要とするため、事業着手当時の平成 20 年度から、モニタリング支援業務を外部委託し、PFI 事業者から提出された財務書類を外部委託先の事業者にも確認してもらい、経営状況の把握に努めている。期間中の財務状況は、計画どおり良好である。

イ　施設整備期間

建設期間中においては、工事状況について、必要に応じて随時報告や現場立会いを実施した。施設整備業務は大きな問題はなく、滞りなく進捗した。

ウ　維持管理期間

毎月及び6か月ごとの報告書により、各業務の業績等が要求水準書及び維持管理業務仕様書に定める要求水準を達成していること又は達成しない恐れのないことを、PFI 事業者と市の関係者で毎月会議を開催し、確認を行なっている。

エ　事業終了前

令和8年3月 31 日に当該 PFI 事業が終了することを見据え、円滑に次期事業に移行できるように、事業期間中に生じた課題やその対応状況、施設の維持管理・保全の状況（要求水準との整合、点検・調査や修繕等の状況、今後の見込まれる修繕等の対応など）等の把握及び関係者間での情報共有については重要であると考えている。

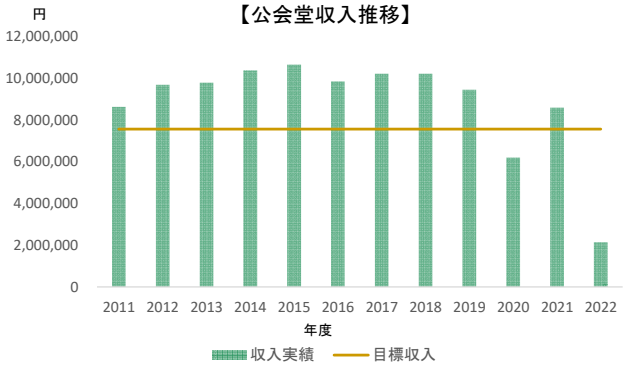
これをふまえ、事業期間終了時の要求水準に定めるとおり、本施設の性能が要求水準を達成しているかどうかを書類および実地において市と PFI 事業者の双方で確認し、必要に応じて事業終了日までに、適切に修繕を実施、関係者間で情報共有することで円滑な次期事業への移行を目指す。

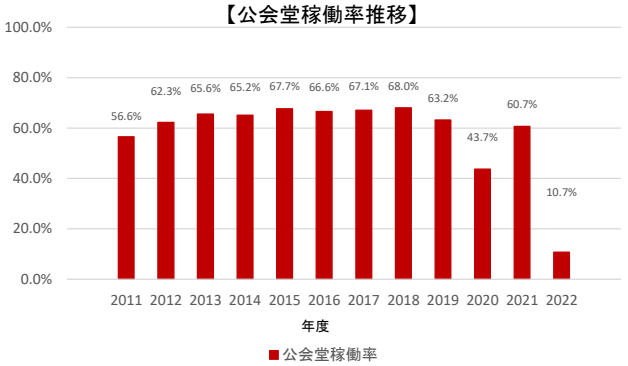
（8） 運営業務の実績

ア 公会堂

事業期間が長期にわたり、社会情勢やトレンドが変化する中、アンケートや利用実績等から利用ニーズの把握に努めながら、民間企業独自のノウハウを生かした効果的な興行誘致や広報活動などの取組を進めた。これにより、公会堂稼働率が約6～7割と比較的好調な状況を維持できたため、公会堂の利用料金収入は目標値に対して約2割増加を確保できた。市民利用が多くみられ、地域活性化にも寄与したと評価できる。

要因としては、継続的に民間ノウハウを活用できるとともに、事業全体を総合的に調整できるPFI事業としての成果とも言える。





※2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響、2022 年度は講堂の天井改修工事による休館のため、実績が下がっている。

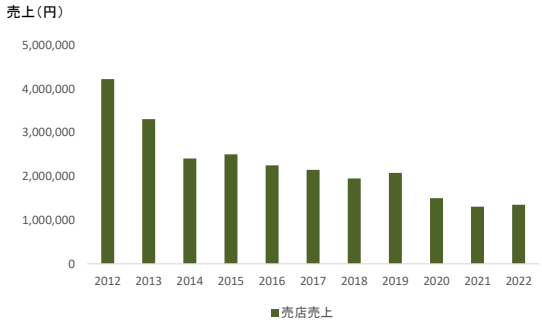
イ 食堂・売店の運営実績

食堂・売店の運営の基本条件は独立採算制のため、光熱水費や消耗品等については事業者負担とした。

新型コロナウイルス感染症の影響や、近隣エリアの店舗開発などにより、事業開始前と同様の利用者数を確保できなかったため、売店や食堂の収益は提案時よりも低下しているが、季節のメニューを取り入れる等の工夫により経営改善に向けて取り組みを行った。

【食堂売上推移】

【売店売上推移】



3 関係部署の評価・意見

本事業の関係部署である瀬谷区総務課、地域振興課にヒアリングを行い、瀬谷土木事務所、瀬谷消防署にも文書でヒアリングを行った。

施設面や防犯・防災面においても、要求水準が満たされており、特段課題はなく、維持管理においても、緊急対応を含め、PFI事業者の対応は適切という評価である。詳細は資料1のとおり。

4 PFI 事業者の評価・意見

本事業と PFI 方式について、PFI 事業者にヒアリングを行った。結果は資料2のとおり。

5 事業所管局の評価・意見

（1） 事業実施期間における評価・意見

ア 財政面

財政支出の平準化については、PFI 事業として契約締結できたため、期待通りの結果が得られた。

財政負担軽減の定量的な評価として、特定事業選定時、入札時の VFM と、事業終了時 VFM の推計値は以下のとおりである。特定事業選定時・入札時の PSC を VFM 算定に用いており、入札時と比較して、約 2.8%向上しているが、これはサービス購入料の見直しが変動の大きな理由である。サービス購入料を見直した要因としては、引渡し時の金利確定や物価変動、消費税率変更など、PFI 事業以外の社会情勢に合わせたものであり、他に大きく PFI-LCC の増減に影響を及ぼした要因が見当たらないことから、実質的な VFM は入札時と大きく変わらないと考えられ、定量評価についても期待通りの結果が得られている。

【VFM 比較】

	PSC（現在価値）	PFI-LCC（現在価値）	比較（%）
特定事業選定時	9,440,415 千円	8,567,604 千円	90.8%
入札時（最優秀提案者の価格）	9,440,415 千円	8,584,384 千円	90.9%
事業終了時の推計	（※１）9,440,415 千円	（※２）8,315,515 千円	88.1%

※１ 特定事業選定時の PSC を用いており、金利確定、物価変動、消費税率変更等の影響を反映していない。

※２ 事業終了が令和８年３月末であることを踏まえ、未払い・未収入項目等の実績値入力が困難な項目については、提案時数値や実績平均値等を用いて算出。

イ 施設面

地域コミュニティや市民活動の活性化等の観点から公会堂の果たす役割は重要であるため、区庁舎の整備期間中も継続的に利用できるように、代替施設を建設・供用しながら、再整備を実施する予定であった。

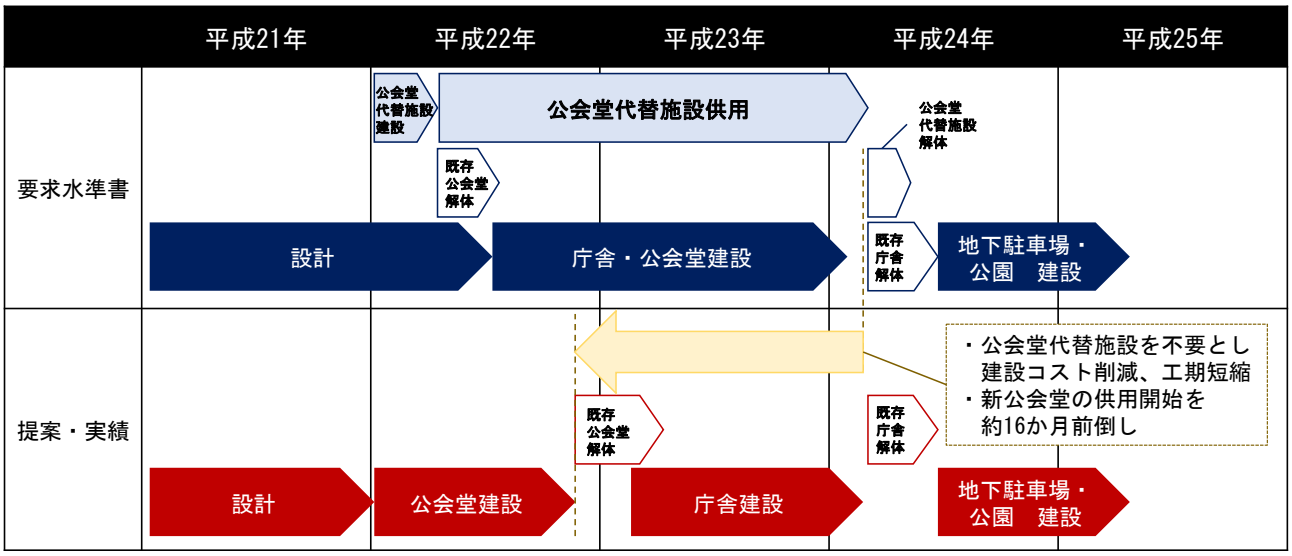
PFI事業者から、「全体工程を遅延させない中で、工事敷地の活用の工夫により、代替施設を建設せず、本設の公会堂を建設し、早期に供用開始する」提案がなされ、これにより「建設コストの削減」、「公会堂供用開始時期の約16か月の前倒し」が実現し、財政的な視点、市民サービスの視点等から大きな成果となった。

要因としては、事業の目的、期間、金額、範囲など、事業全体を総合的に調整・判断出来たこと、民間企業のノウハウや知見が大いに発揮されたことなどであるため、PFI 事業としての大きな成果でもある。

また、平成 18 年7月から9月に行った区民の方へのアンケートで要望があった、公会堂のリハーサル室での楽器演奏を可能としたほか、バリアフリー化として、講堂へ高低差無くアクセスできる入口及び複数の車いす席を設置し、車いすの方でもスロープ等を介さず直接舞台へ上がるための通路を講堂内に整備するなど、設計・施工・供用を一貫で対応できたため、地域・利用者の要望を反映した施設を整備することができた。

また、特定事業選定時に、消防関連の動線に懸念があったが、設計・施工・供用を一貫で対応する中で、懸念点を低減できたため、事業期間を通じて大きな問題にはならなかった。一方、瀬谷区役所ヒアリングでも示されたように懸念点を完全に改善できたわけではないため、今後に生かしていく必要がある。

【整備に係る工期の比較】



ウ 維持管理面

維持管理においては、事業選定時の定性評価と比べて、期待通りの結果が得られており、民間事業者による迅速な対応は、サービス内容として高質なものであることに加え、区役所職員の負担を大きく軽減できた。

施設の修繕においても、要求水準書等に基づいた点検や修繕の実施や、迅速な小破修繕の対応により、事業期間を通じて施設が良好な状態に保たれている。

また、事業終了後数年以内で設備等の更新が発生するため、設備機器の更新も含めた事業内容・契約期間であると区役所職員の負担が軽減されるのではないかと考える。

エ 事業実施体制

事業実施体制については、契約当初の事業実施体制どおり、特段の支障はなく、適切に運営されている。

オ　業務範囲

業務範囲については、契約書・要求水準書等の範囲内で実施されており、特段の支障はない。契約書や要求水準書等の範囲内か範囲外かあいまいな業務が生じた場合についても、協議を行い、リスク分担に沿って適切な業務運営を行っている。

また、もともとの契約内に含まれていない設備の更新については、市とPFI事業者での協議調整・連携に苦慮したため、次期事業において、事業内に含めることを検討する必要がある。

カ　リスク分担

契約当初のリスク分担表に基づき、リスク分担を適切に行い、リスク分担に該当しない内容については、協議を行った上で、リスクの分担を行っている。

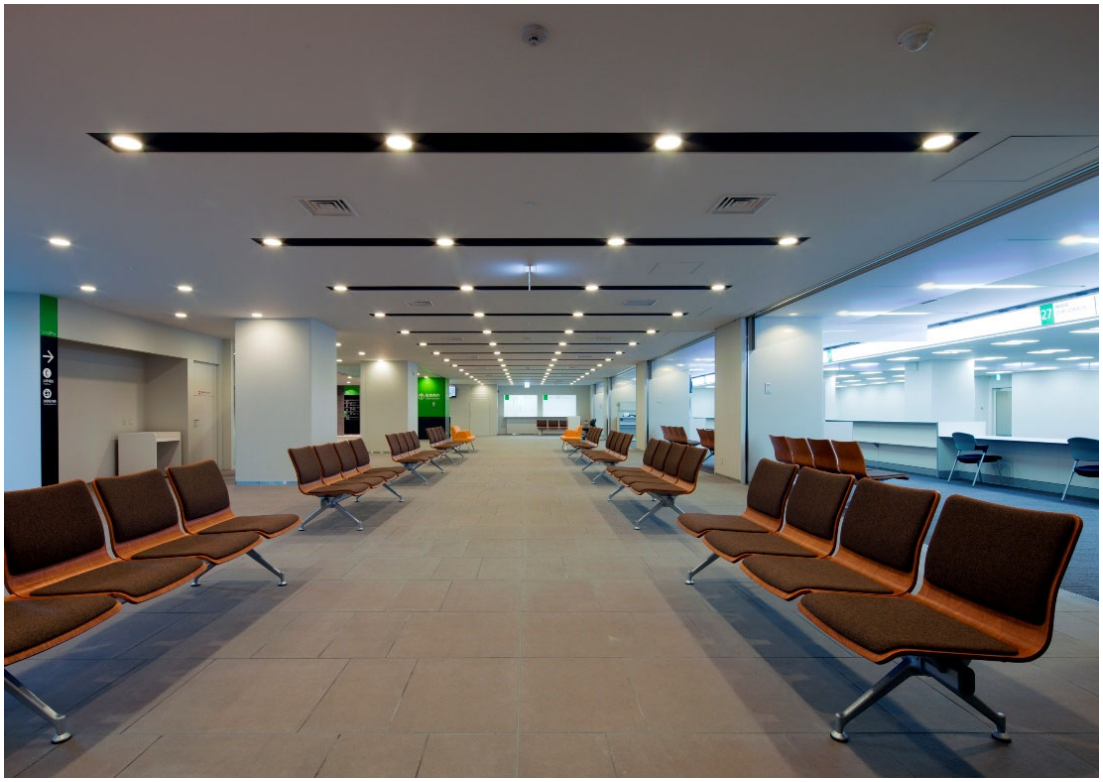
（2）　事業終了を見据えた次期事業の検討

次期事業に向けては、「横浜市中期計画 2022-2025」、「行政運営の基本方針」、「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」、「横浜市公共施設等総合管理計画」等に掲げる「公民連携」、「新たな財源確保」、「脱炭素社会実現」の視点などを踏まえ、民間活力の導入についても検討や、SDGsに寄与する取り組みの検討も行う。

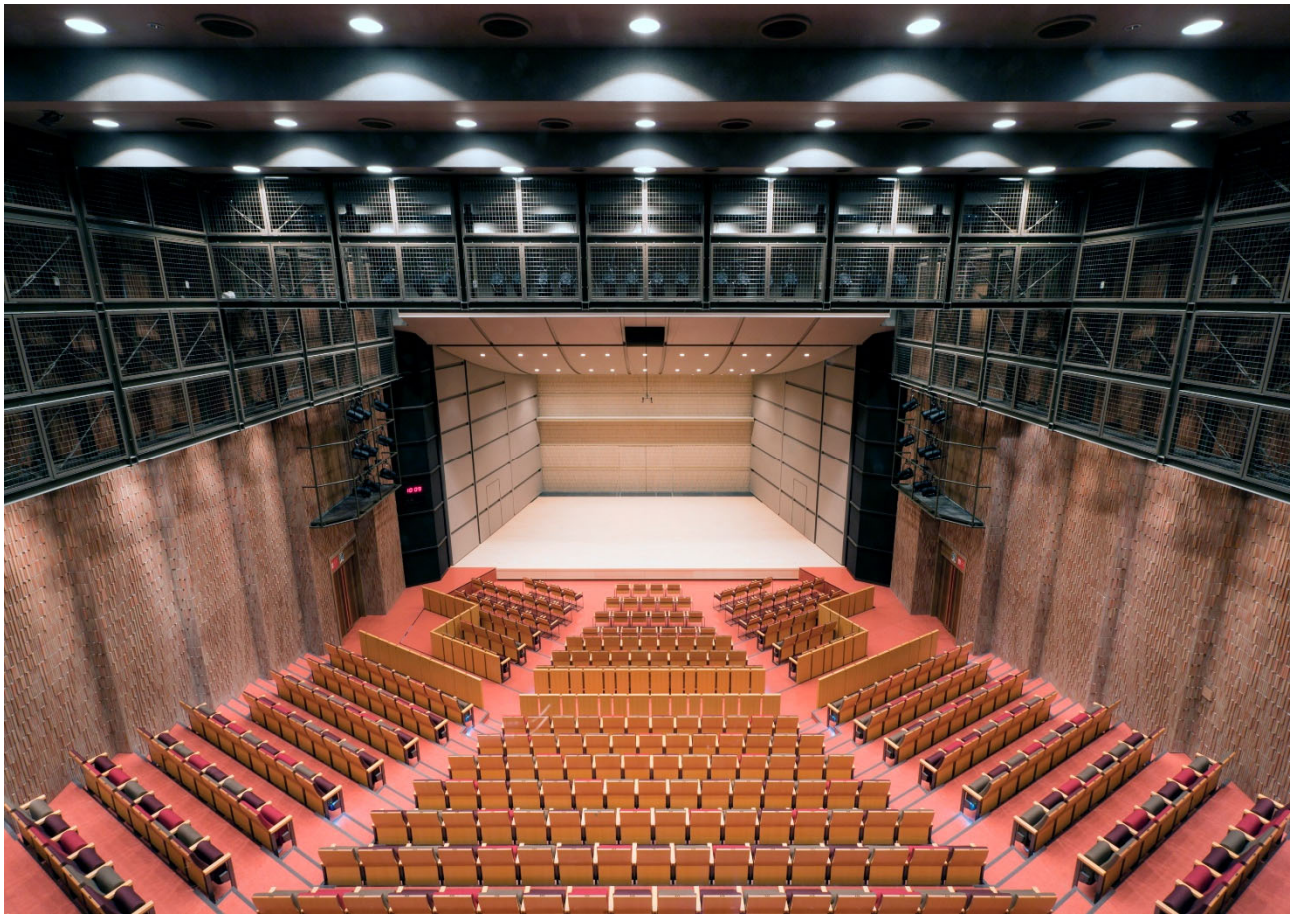
検討にあたり、定性分析においては、サウンディング調査などを行い、事業手法、業務範囲、事業期間、リスク分担等を決定するとともに、従来方式と民間活力を導入する場合における事業費算定のもとでのVFM算定による定量分析を行うなどし、令和8年度の次期事業開始に向け、サービスの質の向上や、安定した施設の継続利用及び事業の効率化の両立に根差した最適な事業手法を検討・決定する。

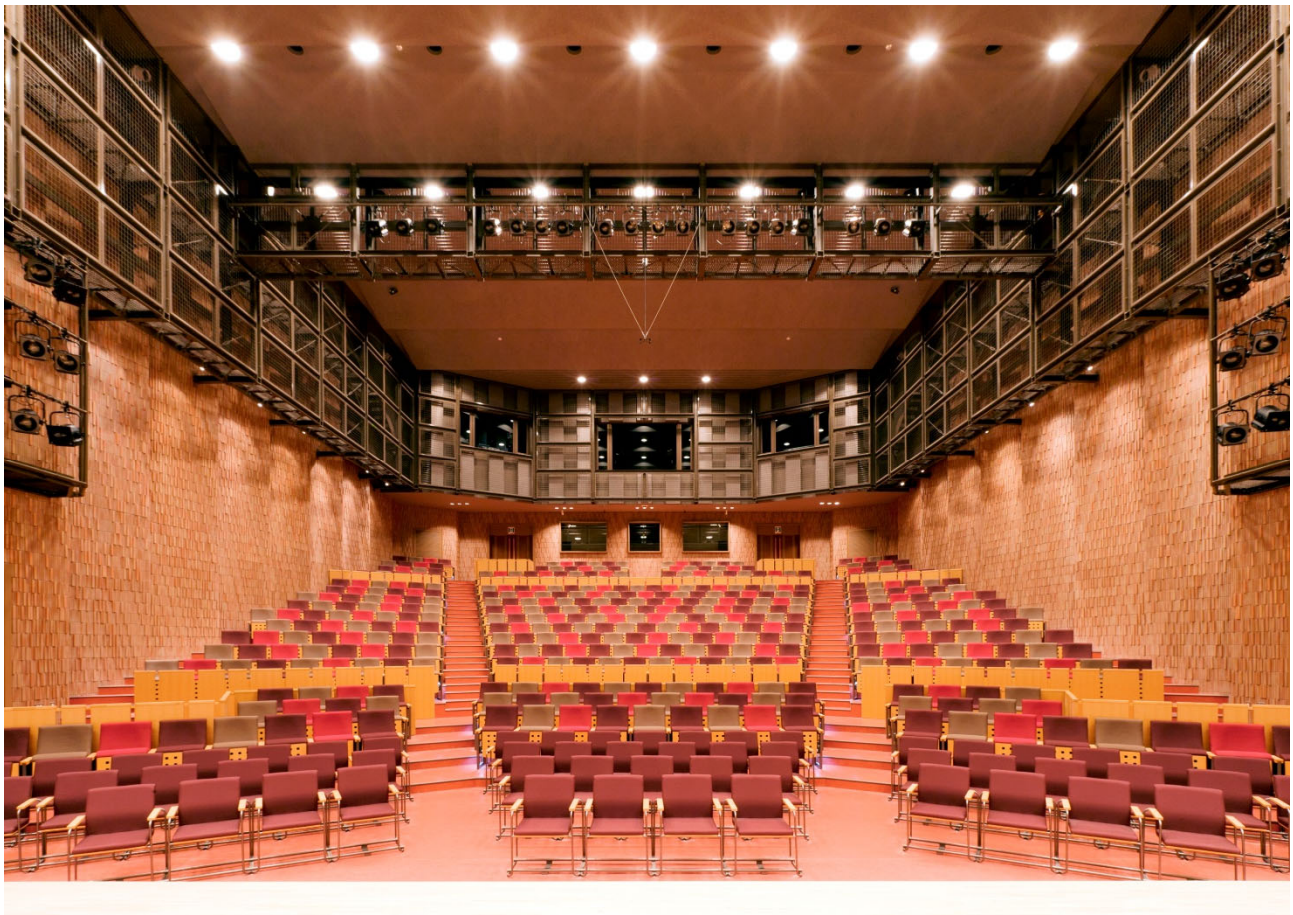
●外観写真

●内観写真



●公会堂（竣工時）



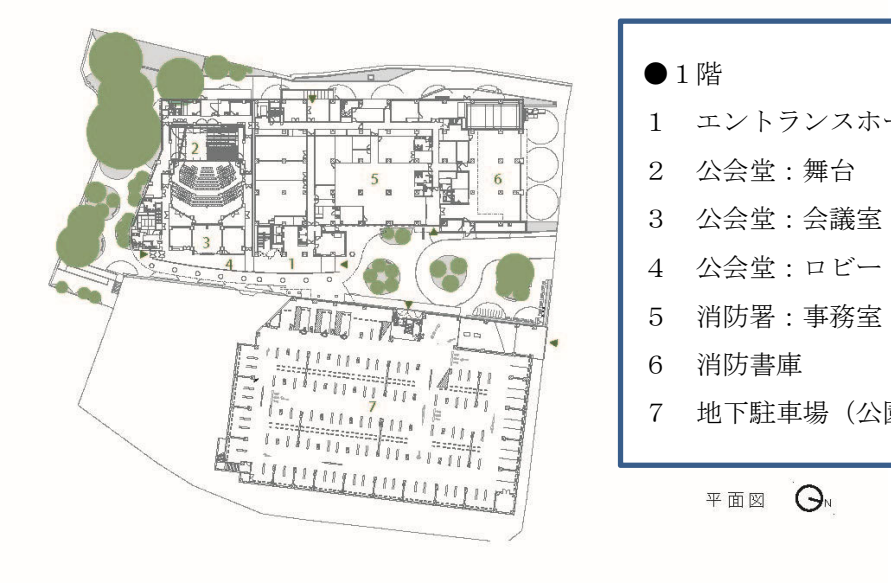


●地下駐車場

●全体配置図

配置図

●1階図面



●１階

1　エントランスホール、区民ホール

2　公会堂：舞台

3　公会堂：会議室

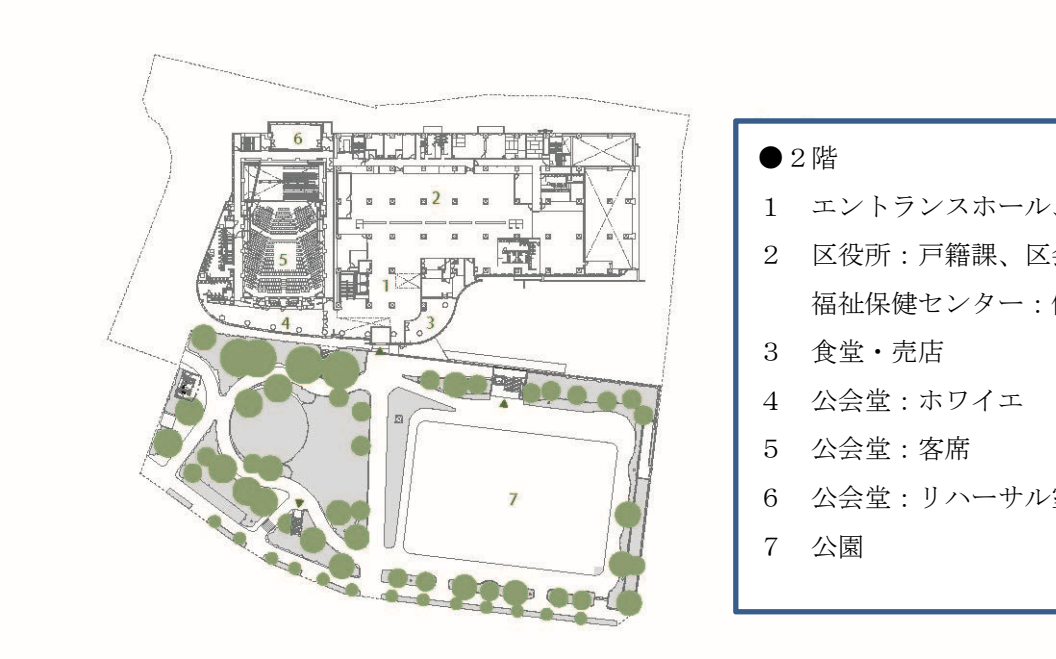
4　公会堂：ロビー

5　消防署：事務室

6　消防書庫

7　地下駐車場（公園敷地・地下１階）

●2階図面



●２階

1　エントランスホール、区民ホール

2　区役所：戸籍課、区会計室

　福祉保健センター：保険年金課

3　食堂・売店

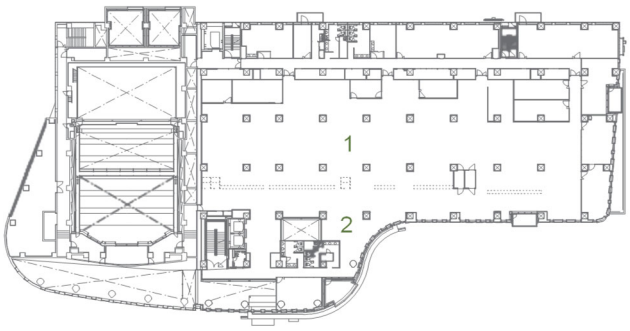
4　公会堂：ホワイエ

5　公会堂：客席

6　公会堂：リハーサル室

7　公園

●3階図面



●３階

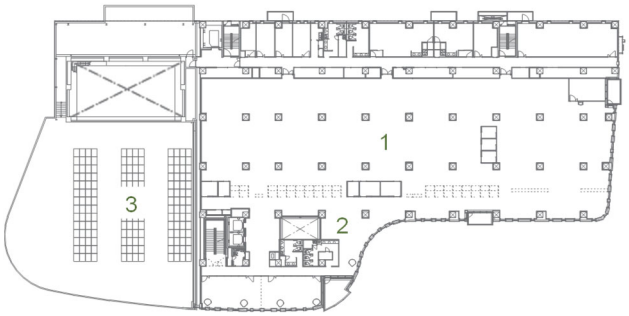
1　区役所：

（総務課、区政推進課、税務課、

地域振興課）

2　フリースペース

●4階図面



●４階

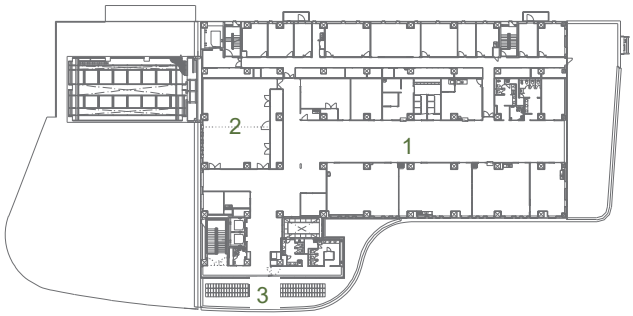
１　福祉保健センター

（福祉保健課、生活衛生課、高齢・障害支援課、こども家庭支援課、生活支援課）

２　フリースペース

３　太陽光発電パネル

●5階図面



●５階

１　福祉保健センター

（検診フロア）

２　大会議室

３　屋上緑化パネル

資料1　瀬谷区役所へのヒアリング結果 詳細

瀬谷区役所の総務課、地域振興課、消防署にヒアリングを行った。

日時：令和５年７月 18 日（火）９：00　～ 11：00

場所：瀬谷区役所

結果

１ 施設の使い勝手、快適性（公園と一体の配置、諸室・課の配置、倉庫・会議室の過不足、動線計画、各種設備の使いやすさ、室内環境の快適性、等）は、どうか。

○庁舎：施設については要求水準を満たしたものであり、使い勝手、快適性共に特段の支障はない。

○公会堂：要求水準を満たしており、特段の支障はない。利用者アンケートでも、舞台設備の使いやすさや清掃状況などの項目において高い評価を得ている。

○消防署：施設については、要求水準をおおむね満たしたものであり、使い勝手、快適性共に目立った支障はない。

- 来庁者等のメインエントランスへの動線、業者等の搬入口への動線と、緊急車両の出場動線が交差することなく迅速な出動が可能となっている。
- 現在、車庫内には、普通車・大型車等を含め、６列分の駐車スペースに９台の車両を、前後に並べて駐車しているが、竣工後の救急増隊や消防車両の大型化など、消防需要の変化に柔軟な対応ができるよう、駐車スペースには余力を設けることが望ましい。
- 消防署１階の会議室や訓練室において、庁外の方々に参加いただく会議や研修会等を開催した際や、一般来庁者がトイレを利用する際に、消防署来庁者用玄関から廊下を突っ切ることとなり、災害時に消防職員が庁舎執務室から消防車庫まで出場する動線と重なり、怪我や事故等の防止の観点から、動線が重ならないレイアウトが望ましい。
- 「消防署の平面計画」に基づき、迅速な出動が可能な配置となるよう、１階に救急隊の寝室が、２階に消防隊の寝室が配置された。配置場所が限られていた等の状況があったと推察されるが、「迅速な出動」のためには、消防隊の寝室も１階に（消防署の執務室部分は２階（瀬谷区役所のメインエントランスと同じ階層）に）配置することが望ましい。

２ 防犯・防災面について、設備や機能性は足りているか。

○防犯防災については要求水準を満たしたものであり、設備、機能共に足りており特段の支障はない。

３ 日常的な施設・設備・備品等の維持管理・運営・保守・修繕（環境・衛生面での配慮、清掃、植栽・外構管理、利用者に対する安全管理、備品の補充、対応の迅速さ、等）に関して、PFI 事業者の対応にどう感じているか。改善すべき点・良いと感じている点はあるか。

○庁舎：日常的な維持管理については、緊急対応も含め、要求水準を満たしたものであり、PFI 事業者の対応は適切なことから特段の支障はない。

○公会堂：要求水準を満たしており、特段の支障はない。利用者アンケートでも、舞台スタッフの対応や備品に関する項目において高い評価を得ている。

４ 新型コロナや大型台風時など不測の事態が発生した際の PFI 事業者の対応はどうか。

○不測の事態に限らず、PFI 事業の契約の範囲内での個別具体的な事象については、都度協議をして対応している。

５ 重大な施設の不備や設備の故障が発生したか。
また、故障等に伴い、執務環境や市民サービスの提供に支障が発生したことはあるか。

○故障等に伴い、執務環境や市民サービスの提供に支障が発生したことはない。

６ 他の区役所では維持管理・小破修繕などの委託業務を都度職員が対応しているが、PFI 事業による具体的な負担軽減効果があるか。

○設備の不具合の原因の特定や、修繕の発注手続きに係る負担が軽減されている。

7 現 PFI 事業に関し、課題や改善点があるか。

○現 PFI 事業については、当初の要求水準は満たしている。一方、事業開始後に社会情勢等の変化によりあらたに必要となった機能や設備については、その導入にあたり PFI 事業との関連の整理が個別に必要となっていることから、柔軟な対応ができる仕組みがあるとよい。

8 PFI 事業が終了することで、考えられる影響はあるか。

○これまで PFI 事業者が対応していた設備類の修繕等の際の原因の特定や発注手続きを行う必要があるため、職員の業務負担が増える。また、手続きに要する期間が長くなり、不具合への対応や復旧がこれまでより遅くなる可能性がある。

9 PFI 事業において、職員の業務負担軽減や運営効率化の観点から、現在区役所職員が行っている業務の中から民間事業者にもっと任せたいと思った業務はあるか。

○社会情勢の変化により事業開始後に必要となった設備（照明等）については、別途、民間事業者等と委託契約を締結している。

10 民間事業者が区庁舎を維持管理・運営することで、市民の方への影響はあったか。また民間事業者が維持管理することにおいて、市民の方からご意見・ご要望はあったか。

○民間事業者であるがゆえの不具合やご意見・ご要望は発生していないと認識している。

資料2 PFI 事業者の評価・意見

PFI 事業者であるグリーンファシリティーズ瀬谷株式会社へのヒアリングを行った。

日時：令和５年６月 29 日（木）14：00　～ 15：00

場所：瀬谷区役所

１　事業に応募した動機、想定していたメリットはなにか。

事業を通じて将来的なビジネス機会の拡大や事業実績の獲得が期待でき、ホール運営を専門とする事業者として、それに関連する公募であったことが動機である。

また、事業者同士で関係性を構築することにより、プロジェクトへの参加や情報の共有などの恩恵や、長期の事業期間によるノウハウの蓄積が期待できるため。

２　SPC 組成や提案段階での課題をあるか。

・SPC 組成において、それぞれの用途に対応できるプロジェクトメンバーの組織編制に苦労した。
・提案段階において、純粋な独立採算事業の採算性を確保する検討が課題だった。

３　市内企業参画＆活用に関し、考え方や活用方法はあるか。

可能な限り地元企業をコンソーシアムメンバーに加えて事業提案の実施を考え、PFI 事業に地元企業を加えることで、PFI 案件の取り組み機会創出や事業の経験値獲得に期待できると考えた。

４　本事業の公募条件、要求水準、契約内容等で課題となった点や、今後、類似事業において改善すべき点があるか。

- サービス対価の改訂に使用する指標は、業務特性や経済市場の動向と連動性のあるものを適用する必要を感じた。現行の指標は、最低賃金の上昇や修繕業務の資材高騰等がタイムリーにサービス対価に反映されなかったため、事業者の収益を圧迫する要因となった。維持管理・運営業務は、人件費のウエイトが高いため、国の施策（最低賃金の全国加重平均の引き上げ）等による人件費増がサービス対価に適切に反映されるように、横浜市指定管理者制度の賃金スライド条項のような基準や、厚生労働省実質賃金指数（月間現金給与額_現金給与総額）などを採用し、修繕業務についても、市場と連動性の高い建築物価指数を採用しサービス対価が適切に反映されることを希望する。実勢に応じた指標の適用により、事業者の適正な利益確保につながると考える。

５　本事業における VFM の源泉はなにか。コストダウンの実現に対する取り組みはなにか。

- 提案段階において、各専門企業の意見やアドバイスを反映した設計・建設を実施することでコストダウンを図った。
- 運営段階においては効率的な人員配置等で業務を実施することで経費を縮減しコストダウンに繋げた。
- 維持管理においては、予防保全を念頭に置いた毎年の修繕計画の見直しと修繕の実施により、修繕コストを適正化した。

６　建設期間、維持管理・運営期間で、それぞれ民間ノウハウが発揮された点はなにか。

- 維持管理・運営業務総括責任者を常駐配置し、区職員との各種調整・要望事項を一元的に受け付けるワンストップサービスにより、職員・施設利用者に対するサービス向上と、PFI 事業者構成企業間の相互連携を図った。
- 維持管理業務においては、施設のコンディションに応じた維持管理・修繕業務計画の策定・実施により、良好な状態を維持することができた。清掃業務では市内の支援学校と連携した就労支援を継続し、事業期間で卒業生２名の受け入れを行い、貴重な戦力として活躍している。他のスタッフを含めて長期雇用を確保できたことで、日々の工夫を業務計画に盛り込み、品質向上を図った。
- 運営業務においては、広報活動やイベント事業、施設予約方法の検討などの工夫により当初の目標利用者数を超える利用者数を達成した。
- 公会堂運営業務は、人員配置を柔軟に変更することでコストを削減し、運営を黒字化できた。

７　区総合庁舎の建設、維持管理・運営ということをふまえ、特に工夫点があれば。

- 区総合庁舎と公園が併設した建物という性質を考慮し、自然や四季を感じられる施設・公園を整備した。また、非常用発電機や各種水槽、公園はヘリコプターの離着陸スペースとして活用できるよう災害面にも強い施設としても整備した。
- 区役所・公会堂・消防署の執務時間、利用時間が異なるため、施設利用に配慮した点検保守・清掃計画を立案し、効率的に業務を実施した。

８　セルフモニタリングの具体的な体制と方法について。

- 定期モニタリング会議は、市、PFI 事業者、構成企業が毎月第 2 木曜日に開催している。市の参加者には、横浜市市民局区政支援部地域施設課、瀬谷区役所の総務課および地域振興課が含まれている。
- 事業者からは、大和リース、ハリマビステム、共立、ＪＲ東日本クロスステーションが出席している。
- セルフモニタリングについては、総括責任者が中心となり、各業務責任者と協働して月次報告書や現場巡回による業務履行状況の確認を行うほか、各業務の構成企業本部担当者による月次報告の確認を実施している。
- ハリマビステムの本部担当者、総括責任者、設備責任者による省エネ活動を推進しており、省エネ項目を定めて運転調整を行い、毎月の使用量実績の確認と対策の実施を継続することで、エネルギー排出量の削減に向けた活動を継続している。

９　契約変更に伴い、資料作成の手間など何か課題があるか。

- 契約金額に直結する物価変動については、事業契約別紙８「サービスの対価の支払額の改定等について」を参照し、毎年確認を行っている。これにより、年度ごとに物価変動の反映を行い、契約の公正性と持続可能性を確保している。
- 電子契約の導入により、事務手続きの効率化と印紙税の削減効果が期待できるため、今後の PPP 事業において検討してほしい。

１０　市との役割分担やリスク分担は適切かつ明確であったか。（具体的な協議・対応があれば）

新型コロナウイルスや天井改修工事期間など想定できない事象による施設休館に対して、期間中の経済的な負担を担っていただいた点を踏まえて、貴市とは明確に役割分担・リスク分担が実施できていると考えている。

１１　不測の事態が発生した際の事業への影響や対応があれば。（震災やコロナ）

- 公会堂に関しては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による休館期間中（令和 2 年 4 月 1 日から令和 2 年 5 月 31 日まで）において、貴市による負担額の補填が行われた。
- コロナ対策費用での運営費用の増加があった。
- コロナ感染予防の対策として、PFI 事業と別契約で共用部の消毒清掃業務を行った。事業リスクに応じて柔軟に予算化して頂いたことにより、施設の感染予防に寄与できたと考える。

１２　民間企業の視点から、区役所の整備・維持管理運営に関して意見があれば。

- 区役所の運営事業として実施する附帯事業について、事業者としては市場の変動や競合環境の影響を受けやすく、予測困難な要素が存在するため、独立採算事業を公募するのであれば撤退する場合のペナルティの撤廃や賃料を無償とし、一定の売上を超えた場合に行政へ還元するといった運営事業者のリスクを減らした条件提示が必要であると考える。
- PFI 事業で民間企業の設計・建設・維持管理のノウハウを結集し、長期契約により維持管理・修繕を計画的に実施することで施設の長寿命化が図れると考える。

１３　区役所（総合庁舎）の整備・維持管理にあたり、PPP 民間活用の導入余地がありそうか。

- PPP 民間活用の導入余地はあると考える。
- 本事業に関しては、既存施設の改修を行う RO 方式で 2 期目の PFI 事業を実施できると考える。

１４　本事業にとらわれず本市の PFI 制度に関し、課題点や改善点について意見があれば。

- 付帯事業は、近隣の競合店舗の開発や利用者の変化などにより安定的な運営を実施することが非常に難しい事業である。

- 事業継続のため附帯事業の業務内容や条件の見直し、サービス対価の補填等については考慮が必要と考える。また、ペナルティや賃料の撤廃も検討が必要と考える。
- 物価変動の改定方法について、物価変動が反映されるのは、契約変更後、1年遅れとなるため、その間増加した費用を事業者が負担している認識である。また、入札から契約までの間の物価変動が契約後と同様に反映されるよう、予算策定時や入札公募時の指標を基準日とするなど仕組みを検討してほしい。

１５　事業者の参画意欲が高まる募集方法や事業スキーム等について意見があれば。

- 収益性が乏しい独立採算事業についてはPFIの事業内容から外していただくことで安定的なPFI事業者運営の実施が可能である。合わせて過度な利用料金の徴収などを省き事業者提案とすることで、事業者の参加意欲が高まる案件になると考える。

１６　瀬谷区PFI事業において、利用料金を徴収できる公会堂が付属していなかった場合、維持管理・運営において採算性の確保は難しいものだったか。

- 運営費の一部を利用料金で賄う本事業のスキームは、外的要因や不可抗力により収支が大きく下回るリスクを抱えているため、検討は非常に難しいものである。
- 公募時に外的要因に対する対応策を予め検討し、補填などを通して公正で持続可能なスキームを確立する必要があると考える。
- 現時点で利用料金により運営費用を賄えていないので難しい。利用率の上昇には限界があるため、いずれは利用料単価の見直しが必要になってくると考える。

１７　利用料金収入（公会堂・売店・食堂等）は、契約当初の想定と比べてどうだったか。また増減の理由は何が想定されるか。

- 公会堂の利用料金収入は提案時に比べて約1.2倍増加した一方で、売店や食堂の収益は提案時よりも低下した。
- 公会堂は運営事業者が興行誘致や広報活動を通して利用促進を促した結果、利用料金が増加した。
- 売店や食堂は、事業開始前と同様の利用者数を確保できなかったことや、近隣エリアの店舗開発などにより利用者が他に流出してしまったことが売上減少の要因として挙げられる。