

6. 「横浜市の公民連携（共創）の取組」

梅澤委員

横浜市では今から9年前に、「共創」という言葉を部署名に用い「共創推進事業本部」を立ち上げた。その取組がソーシャルビジネスの関係にもつながるという趣旨で資料を用意した。

横浜市では林文子市長が就任してから、任期の4年ごとに中期4か年計画を立てるような形になり、今第2期目の任期の2014年から2017年の中期計画を進めているところであるが、その基本的な考えの中に、「不可能を可能に」していくためには税財源だけでは厳しいことから、ソーシャルベンチャーも含めた民間の皆さんの力を横浜の幅広い意味での公共の構築に貸してもらおうという位置付けを基本としている。すべての部局で公民連携共創の取り組みを進めることを位置付けている（資料p4）。

私の所属する部署は平成20年度に当初3年間の時限組織である「事業本部」として開設された。当時は中田宏市長の市政下で、事業本部制度を活かして待機児童ゼロを短期間で達成した例が有名である。23年度からは政策局の中にこの部署を位置付けたところである。

平成20年当時、私は健康福祉局企画課に所属していたが、共創推進事業本部の係長が相談に来て、岩本氏という人から提案を持ち込まれたということで話を聞いた。提案の内容が、枠組みとしては福祉の範疇で捉えられる事業だったので、引き合わせていただいたが、その方こそ、本研究会で一緒している岩本真実委員であった。

株式会社K2インターナショナルが手掛ける「お好み焼コロンプス石川町店」の開店経費と、NPO法人さなぎ達の「さなぎの食堂」のリノベーション経費に充当するため、厚生労働省の補助率10分の10の補助金を申請したところ、審査を通った。お好み焼コロンプス石川町店の周辺は中区寿町という地域で、簡易宿泊所が連なるかつての港湾労働者の街であるが、今は住人の高齢化が進み、さながら「福祉の街」に変化している。

このような地域で、住人への食事提供や就労訓練を目的として2つの店舗がオープンした。実は、この案件が横浜市の「共創」案件第一号となった。初期投資をお手伝いしたあとは、それぞれの法人が自力で長い間運営してくれている。

横浜市の考える共創の概念は、多様な民間の皆さんと行政とが、対話、議論を通じて連携し、お互いが持つアイデアやノウハウ、資源を活用して社会的課題や地域課題の解決に結び付けていこうということを原則としている。最近では共創という言葉を用いた企業や自治体でも使っているのがなじみが出来てきたが、民間と行政が新たな価値を「共に」見出だし、「創り」上げていくことを目指して取り組んでいる（資料p6、7）。

共創推進課の所管する PPP 事業の概要が資料 p8 である。ハード系、ソフト系の PPP に取り組んでいるが、例えば公有資産を単純に売り払うだけではなく、地域課題の解決につなげようということで、マーケットサウンディングの手法を応用して「サウンディング調査」などを実施している。

指定管理、広告・ネーミングライツなど、およそ民間の皆さんとの協働で進めるような事業の制度を所管している。その他にイベント系として「共創フォーラム」とか「フューチャーセッション」のようなものも当課で取りまとめをしている。

民間の皆さんから行政と組んでやりたいという提案をワンストップで受ける窓口として、「共創フロント」という、ホテルのフロントのイメージで、とにかくどの局に話を持っていったらよいか分からないような民間企業は、とりあえず当課に相談に来てほしいということで、窓口を開いている。

PFI については、全国的には地元企業への発注が事実上難しいということで賛否両論あるが、今のところ横浜市は 9 事業が実現していて、加えて 3 事業が具体化している。主に施設経営、また先端技術を活かせる専門的施設で VFM が出せるよう事業で取り組んでおり、一番 VFM が出たのは、鶴見駅近くの横浜サイエンスフロンティア高校の建設で、公共発注より 40%くらい安くなり建物も良い仕上がりだった（資料 p9）。

資料 p10 は現在の PFI の案件である。みなとみらい地区にパシフィコ横浜というコンベンション施設がある。東京ビッグサイトや幕張メッセに比べると小ぶりであるが、それでも随分予約で埋まってきて、稼働率も約 8 割を保っている。予約がほぼ一杯のため取りこぼしているお客様が出ていたため、隣接地に MICE 施設（※1）を建てようということで、整備・運営を別々の PFI 案件として進めている。運営の方は 2011 年の PFI 法の改正でコンセッション（施設運営権）方式が可能になったこともあり、横浜市初の取組として、運営事業にコンセッション方式を取り入れて PFI を進めることにした。

北部汚泥資源化センターの汚泥処理・有効活用事業は、技術的に進んだ内容の提案を受けたというのが趣旨である。

資料 p11 は、PFI 法ができる前から、横浜ベイスターズの本拠地である横浜スタジアムや、箱根駅伝のコースに隣接する保土ケ谷区権太坂のパナソニック工場跡地利用などに、PFI 法によらないで民間が造った建物を市に寄付してもらい、運営は民間事業者任せという方法で、PFI 以外にも PPP 事業が積み上がってきたという一例の紹介である。

サウンディング調査は、正式公募前に公然とヒアリングを行う方法を形にしたものである。活用事例としては、遊休化した市有地の売却等の処分に当たり、ただ単に土地を売り払うのではなく、地域課題の解決を同時に図ろうという場合が多い。

過去に、市場のニーズと乖離した公募条件を設定して不調に終わったケースがあったが、サウンディング調査を導入してから、不動産業界やゼネコンを含めて、良い提案をしてくれるよ

うになり、最も効果的な提案をしたところに市有地を売却するなどの取組が進んでいる（資料 p12～14）。

具体的事例として資料 p15、16 をご覧いただきたい。JR 東海道線の戸塚駅前から数百メートルの徒歩圏の場所に、戸塚駅周辺地区再開発事業の転出者用の代替地として確保していた旧工場跡地があったが、転出者が想定を下回り代替地が余った。これを普通に売り払ったら駅近なマンションができるだけなので、サウンディング調査をしたところ、保育所を増やしてほしい、住民交流サロンが欲しいといった地域住民のニーズがあったので、それを実現できるプランを提案してくれるところを優先的に採用するという公募要件を設けた。

「市役所ではこういったことを考えているけれども、民間の採算ベースに乗るだろうか」という点をまず事前にサウンディング調査して、10 社以上がヒアリングに参加して貴重な意見交換が実現した。

当初、行政としては定員 100 人程度の認可保育所を導入してもらえないかと考えていたが、サウンディング調査の結果、定員 60 人規模であればビルトインでき、加えて地域交流サロンを提供しても、十分事業採算がとれるということが、ヒアリングを通じてわかった。

上層階は普通のファミリーマンションとして建物が竣工して、認可保育所と多世代が利用する地域交流サロンが完成した。サロンの運営は地域の NPO をお願いしているが、サロンで提供するランチが好評で、日々賑わいを見せている。市役所からのサロン運営費への補助金等の支出は全く無しで、しかも、この市有地の売却益も市に入ったということで、市有地の処分と地域課題の解決が両立したケースである。

資料 p17、18 にあるように、サウンディング調査案件も 30 件程度積み上がってきた。私自身も、p17 の No.4「西区浅間町土地活用」案件を実際に手掛け、本年 9 月竣工して、地域のコミュニティハウス導入が実現した上に、施工者持ち分の床に地域密着型のレストラン、運動や子育て支援に使える共有スペース、プロ仕様の厨房を導入した調理室を整備してもらうことができた。地域の配食サービスグループなどが、日々の活動に活用しており、単に市有地を売却するだけではなく、地域に良い効果があったと思っている。

共創推進課では、資料 p19 に掲げた指定管理者制度の総括も担当しているが、平成 27、28 年度の 2 か年で、資料 p20 のとおりアイデア提案型指定管理者選定をモデル制度化し、指定管理者から、あまり資金をかけずに施設運営の良いアイデアを受け付けたところ、面白いアイデアが出てきた。例えば地区センター（公民館のような施設）の運営主体が、収入面で厳しい家庭の子どもたちを主な対象として、教員 OB・OG などボランティアの協力により学習支援が実現するケースが出てきている。

資料 p21 以降の広告・ネーミングライツについては、横浜市は「売れる物は何でも売る」という姿勢で、広告を印刷物から建物の壁面まで展開しているが、平成 28 年度予算ベースで、広告料収入を 1 億 5,000 万円程度計上している。広告料（金銭）の他にも、例えば窓口で戸籍

の証明書や住民票などを市民の皆さんが持ち帰るときに「封筒が欲しい」という声があったので、その封筒に広告を刷ってもらって、刷った封筒をそのまま物品として納入してもらっており、横浜市からは一切資金をかけずに済んでいる。そうした経費縮減額を積み上げると、本来横浜市が制作していたら 8,300 万円程度かかっていたものが「ただ」になった（資料 p22）。その他実例は資料 p24～26 をご覧頂きたい。

ネーミングライツについては、横浜市は比較的早い時期から導入していて、日産スタジアムはもう 10 年以上になるが、当初景気が良くて年間 4 億 7,000 万円命名権料をお支払いいただいていたが、その後のリーマンショック等を経て現在は年間 1 億 5,000 万円に下がっている。全体としては 2 億円強の資金を確保している状況である（資料 p28）。

民間の皆様との対話の場づくりとして「共創フォーラム」を年に数回、シンポジウム形式で開催している。また、ワークショップ形式のフォーラムも随時開催している。

一例を挙げれば、横浜市庁舎の移転に伴う現庁舎の利活用というテーマがある。2020 年を目途に、関内駅前の現在地から桜木町・馬車道エリアへ市庁舎が移転する予定で、今後本格的な工事に着手する。市庁舎移転後は地上 8 階・地下 1 階建ての現庁舎が空いてしまうので、その活用とあわせて周囲の民間ビルも含めた関内駅周辺の街全体のリノベーションをどうするか、幅広く知恵を寄せてもらおうということで、「横浜まちづくりラボ」を立ち上げて、ワークショップ形式で議論を重ねてきた。不動産業界、地域住民、商業者、まちづくりの専門家などが毎回 40 名から多い時には 130 名ぐらい集まって熱い議論をたたかわせている（資料 p29、30）。

民間の皆様から提案を頂くワンストップ窓口として「共創フロント」を設けていると申しあげたが、資料 p32 のとおり、この 8 年で提案数が 500 を超え、そのうち 4 割弱の 231 件が実現している。その中身は資料 p33 以降に掲げたが、一つは包括的な連携協定で、流通、飲食メーカー、総合メーカーなどバラエティがある。例えば伊藤園と組んだ連携では、3.11 東日本大震災の時のように駅に帰宅困難の滞留者が多数出ることを想定し、日持ちの良いパッケージに改良した野菜ジュースをご提供いただき、市営地下鉄の主な駅に備蓄している。

技術系の分野ではゼンリンと組んで、電子地図上に下水道台帳を表示するシステムを開発した。今まではアナログで下水道を管理していたが、これをデジタル化して災害発生時の BCP 訓練等においてタブレットの対応ができるようになった。そのほか、いくつか連携の事例があるので見ておいていただければと思う（資料 p36～41）。

観光・集客系の分野では、株式会社ポケモンと組んで、本年 8 月のお盆の時期、8 日間実施したイベント「ピカチュウ大量発生チュウ」で観光客が 200 万人以上来場し、地域経済にも恩恵があった。ピカチュウは海外に強いコンテンツなので、東南アジア、欧米等々のメディアも数多く採り上げられ、「横浜」の知名度を高めるのにも役立った（資料 p42～44）。

本日の本題であるソーシャルビジネスの支援等々の取り組みについては、資料 p46 以降にまとめておいたが、横浜ソーシャルビジネス・ポータルサイトの運営を、株式会社イータウンに

経済局から委託している。

資料 p47 にトップページのイメージを載せたが、相談支援窓口、資金情報、ニュース、イベント・セミナー情報などをこのウェブサイトで発信している。過去の取り組みなどで皆様にぜひ知ってもらいたいようなことも、ここから発信している。

資料 p48、49 は、横浜市が紙媒体で配布している「社会貢献をビジネスに」というチラシを掲げた。

資料 p46 ページに戻って、起業相談、起業スクールを「mass×mass 関内フューチャーセンター」と組んで実施している。ETIC.の加勢委員には大変申し訳なかったが、この事業委託をプロポーザルで募集した際、ETIC.に競ってもらったところ、地元の関内フューチャーセンターもかなり良い提案をしてくれ、本当に僅差で同社が落札した。ETIC.には失礼なことになってしまい、私が直接の窓口担当者でなくて良かったと思う（笑）。

横浜市ではソーシャル・ベンチャービジネスの支援を始めて 10 年以上になるが、黎明期には ETIC.に大変支えていただいた。起業支援の塾などを形にできたのは ETIC.のおかげである。

先ほど岩本委員から ETIC.主催のビジネスコンテストの話があったが、横浜でもビジネスコンテストをやっており、さらに、創業応援資金とか、特に女性起業家支援、最近が高齢者の起業家支援のようなところにもスポットを当てて取り組み始めている。横浜企業経営支援財団

(IDEC：従来の中小企業センターを母体に近年の新たな SB の潮流への対応機能を付加した外郭団体)を中心に、ビジネスプランの作成支援や創業支援融資、女性会員の起業家向けのシェアオフィス提供といったような支援も行っている。

横浜で昨年秋、ソーシャルビジネスだけではなく、ソーシャルイノベーションをウェブ上で起こそうというプラットフォームを作り「ローカル・グッド・ヨコハマ」という名前を付けた。ヨコハマ経済新聞という地域メディアがあり、杉浦編集長という横浜のこの業界での有名人と、当市の政策局政策支援センター係長の関口の 2 人が、アクセンチュア株式会社からの支援を受けて、ローカル・グッド・ヨコハマのウェブの構築をすすめ、クラウドファンディングなどのシステムを組み込んでいる（資料 p50）。

物理的な空間ということでは、横浜のソーシャルビジネス・創業支援の取り組みである mass×mass 関内フューチャーセンターがオフィス街の中にあり、IC カード管理でセキュリティーに万全を期した 24 時間 365 日オープン型のシェアオフィスを提供している。このシェアオフィスでは、民間ベースでソーシャルビジネスの支援のプラットフォームを運営している（資料 p51）。

先ほどの横浜企業経営支援財団 (IDEC) が「F-SUS よこはま」という女性起業家向けオフィススペースを開いていて、ここは特に立ち上げ期のソーシャルビジネスを志す女性にターゲットを絞り、中小企業診断士の資格を持つ専門スタッフがコンサルティングを行うという形でソフト面にも対応している（資料 p52）。

横浜市の場合は、ハード、ソフト、いろいろやっているが、少しまちまちの感がある。次々回以降の研究会で、横浜のSB支援の黎明期を支えてくれた齋藤保氏を私から外部講師として推薦させていただいた。この方は港南台に自らタウンカフェを運営されていて頼れる兄貴のような方である。10年前ぐらいにソーシャルベンチャー支援、ビジネス支援を始めたときに、齋藤氏などと組んで横浜市の経済局が中心になって動いていたこともあり、横浜の黎明期から今までのソーシャルビジネスの系譜を聞いていただきたい。齋藤氏は全国からいろいろ声が掛かって行脚されているので、全国の状況も含め、より議論を深められればと思っている。簡単であるが、以上で報告を終了させていただく。ありがとうございました。

※1:MICE 会合等の総称:Meeting(会合)／Incentive travel(報奨・研修旅行)／Convention(学会会議)／Event(イベント)又はExhibition(展示会)の頭文字をとったもの