

新市庁舎低層部の屋根付き広場等の管理運営に向けた 「サウンディング型市場調査」の結果概要について

1 まとめ

(1) 一括発注について

ア 一括受注について

低層部の管理運営業務（屋根付き広場、水辺やプラザ等の外構、サイネージ、市民協働スペース、商業機能など）を1事業者（1社又は共同事業体）に一括して委託することについては、業務に応じた費用の支払いを前提として、街区レベルで事業を手掛けるディベロッパーのような組織が音頭を取れば可能であるという意見がありました。

イ 一括発注の際の管理運営について

主な事業目的を商業活動とする事業者にとっては、屋根付き広場等のオープンスペースが、入居するテナント等の販促を行うための手段として管理運営がなされる、という意見がありました。

一方で、屋根付き広場を横浜市民の新しい象徴的な空間として捉え、市民活動や文化活動への貢献等についても運営の方針とする事業者にとっては、市民や来庁者が、イベントが行われていなくとも、気軽に集い、憩い、楽しめるような空間として管理運営していく、という意見もありました。

(2) 分割発注と必要な対応について

低層部の管理運営業務を複数に分割して発注すれば、受託する事業者がそれぞれの専門性を生かすことが可能となりますが、低層部全体の一体性の確保が課題となります。この場合、連絡会議・協議会などのようなネットワーク型の組織による管理運営が想定される一方で、実際には、責任の所在が明確にならず、意思決定も難航する可能性があるため、必ずしも管理運営の一体性を確保できない、という意見が多くありました。

このため、複数の事業者が関わる場合は、低層部の方向性に沿って全体の調整を行うディレクターを置くとともに、他の事業者を統率するための必要な権限を与え、そのセンスとリーダーシップに基づき、管理運営の一体性を確保していく仕組みが非常に重要であるという意見が、サウンディングに参加した事業者の分野を問わず、大多数でした。

(3) 管理区分と運営範囲について

管理区分については、管理区分を分ける場合は、施設や組織として価値が向上させることができるかという視点が重要である。一方で、施設規模などからしても、屋根付き広場だけで事業を行うことは難しく、例えば、水辺など外構、サイネージなど親和性の高い他の事業と組み合わせて、まとまった単位で発注する方が望ましい、という意見が多く見受けられました。

なお、市民協働スペースでのNPOとのつなぎや、商業機能のリーシングなどの専門業務については、ディレクター業務を担う組織の専門性等に応じて、自ら行うか、または、再委託することも可能、との意見がありました。

2 主な意見・提案

(1) 低層部コンセプト（新たな価値の提案、外部環境の理解、価値創出に必要な資源など）

ア 新市庁舎低層部における新たな価値の提案

- ・価値には、サービスを受け取って得られる「機能的価値」と、そのサービス等の背景となるストーリーに共感することで生まれる「感性的価値」がある。
- ・「機能的価値」を提供するのであれば、日常的にも利便性の高いサービスを提供する必要がある。例えば、飲食しやすい、休憩しやすい、市政情報にアクセスしやすいなど、必要なサービスや設えを備えることが必要である。
- ・「感性的価値」とは、来庁時の想像以上のワクワク感や安心感、活動プロセスを通じて得られる一体感や達成感など、訪れる人の心に育まれる情緒を大切にすることである。こうした意味で、地域、企業、世代間など多様な主体との交流、連携、つながりは、非常に重要な資源となる。
- ・これらの価値は、受け取る人がいて初めて生まれるため、「共創」という考え方が大切である。
- ・横浜の成長、発展、未来などを世界に向けて発信し、「開かれた市庁舎」としてアピールすることが新たな価値がさらに広がっていく。
- ・特に屋根付き広場は、赤レンガ倉庫など市内にある他の都市広場とは異なった志向を目指すべきで、具体的には、市民の誇りになるような象徴的な施設としていくべき。
- ・技術革新のスピードは著しく早くなっているため、可変性のあるマネジメントによって、持続可能な価値の創出を実現すべき。

イ 外部環境の現状と将来予測（新市庁舎整備予定地の立地特性、類似施設など）

- ・新たな価値を創出するというテーマからすれば、新市庁舎の整備予定地は、関内・みなとみらい地区などの都心臨海部の結節点という立地でもあるため、必ずしも悪いとは言えない。
- ・ただし、水辺空間のポテンシャルなどを最大限高められるようなマネジメントが必要である。また、この場所が街歩きの拠点となるなどの何らかの新たなアクティビティが生まれ、始まるような仕掛けづくりが欠かせない。

ウ (7)の価値創出のため必要な資源（屋根付き広場（アトリウム）や市民利用機能、水辺の空間等を有する新市庁舎整備予定地の優位性・潜在的可能性）

- ・横浜市には、資源が豊富にある（例えば、大岡川、自然、街並み、歴史、市内の施設とのネットワーク、多様な経験を持つ市民、特別なスキルを持つ技術者やアーティスト、ブランドイメージなど）。370万人という市民力や、立地特性を生かし、投入できる資源を新市庁舎に集めて、新たな価値を創出していくべき。
- ・イベントでの活用に必要な備品や施設計画としての設えだけでなく、「常に何かをやっている」という人が抱くイメージも重要な資源となるため、継続した活動を支えていくべき。
- ・どのような分野の事業者が管理運営を担ったとしても、賑わいの創出のための活動を呼び込むためには、行政としても事業努力が必要になるだろう。

(2) 管理運営体制（一括管理の可能性、望ましい管理範囲、一体性のある仕組みなど）

ア 商業機能、情報発信機能など低層部の他の機能との一括管理の可能性

- ・低層部の管理運営業務を1事業者（1社又は共同事業体）に一括して委託することについては、業務に応じた費用の支払いを前提として、街区レベルで事業を手掛けるディベロッパーのような組織が音頭を取れば可能である。
- ・一括発注と一括管理とは、意味が異なる。すべての管理運営業務を1事業者（1社又は共同企業体）が一括で受注したからといって、市が目指すような一体性のある管理運営が必ずしもできるわけではない。例えば、屋根付き広場については、商業事業者であれば商業活動がメインの活用形態となるなど、受注者の事業目的に偏る可能性が高い。
- ・管理運営業務を複数に分割して発注すれば、受託する事業者がそれぞれの専門性を生かした管理運営が可能となるが、低層部全体の一体性の確保が課題となる。
- ・低層部の管理運営に関わる複数の主体が、連絡会議・協議会などのようなネットワーク的な組織で運営したとしても、責任の所在が明確にならず、意思決定も難航するため、必ずしも一体性を確保できない。むしろ、ディレクターなど権限とセンスを持った人材を置いて、事業をリードさせていくことが非常に重要である。例えば、屋根付き広場を中心に、低層部全体の価値を高めるという目的を持つ主体に、ディレクターを設置し、そこに関係者が参画する形が考えられる。
- ・ディレクターについては、日常的に常駐しない外部の人間である場合は、他の関係者が方針を共有しないリスクが高い。このため、ディレクターは常駐型として、効果的な権限の付与がポイントとなる。
- ・事業会社にとって、一括受注するためにジョイントベンチャーを組むというよりも、親会社から子会社などに再委託するという方がコストはかからないケースもある。ただし、ジョイントベンチャー化については、業界によってはすでに事業者間でネットワーク化がなされているため、可能性はある。

イ 望ましい管理運営の範囲

- ・分割発注は、事業者が専門性を生かして、機動的に管理運営に携わる体制構築も可能である。管理区分を分ける場合は、施設、組織として価値を向上させる視点が重要である。
- ・水辺を活用するならば、県など外部との調整業務が生じ、空間で区切って発注するだけでは足りない調整業務が生じる。
- ・施設や事業の規模などからしても、屋根付き広場だけで事業を行うことは難しく、水辺など外構、サインエージなど親和性の高い他の事業と組み合わせて、まとまった単位で発注の方が望ましい。
- ・市民協働スペースでのNPOとのつなぎや、商業機能のリーシングなどの専門業務については、ディレクター業務を担う組織の専門性等に応じて、自ら行うか、または、再委託することも可能である。
- ・運営権を売却するコンセッション方式は、施設の性格上、現時点では難しいと思われる。

ウ 一体性のある仕組み

- ・窓口の一本化は、行政側と運営者側の両方にとって事業の企画段階から運営段階まで必須である。
- ・アトリウムなどの運営にあたっては、来庁者の動向を確認して、安全性を確保するとともに、必要なおもてなしができるよう、専門性のあるスタッフの常駐が不可欠である。
- ・一体性のある管理運営について、見直し・改善を提案させるようなコンサルティング業務も必要になるとと思われる。

(3) 管理運営手法（運営上のポイント、事業計画、エリアマネジメントなど）

ア 運営上のポイント

- ・「OPEN YOKOHAMA」を生かし、新たなビジョン（目指す姿）や評価軸を市として策定することが、低層部全体で新たな価値を創出していくためには不可欠となる。策定にあたっては、色々な人とプロセスから協働して共有していくことが重要である。
- ・これまでの横浜市の活動が新市庁舎でアーカイブ（保存）されていくことは、市役所という性格上、目玉になると思われる。

イ 事業計画

- ・商業事業者が屋根付き広場等のオープンスペースを管理運営する場合、入居するテナント等の販促を行うための手段として（テナントの収益の一助とするなど）、管理運営を行う側面がある。
- ・新市庁舎にある屋根付き広場を横浜市民の新しい象徴的な空間として捉え、市民活動や文化活動への貢献等についても運営の方針とする事業者にとっては、市民や来庁者が、イベントが行われていなくとも、集い、憩い、楽しむ空間にしていくべきである。
- ・屋根付き広場等の使用料は、施設の持続可能なマネジメントのためにも不可欠となる。一方で、使用料の徴収については、特に、市民活動や行政目的等の利用料金の減免を行うのであれば、事業者の事業計画にも影響するため、慎重に決定していくべき。
- ・イベント誘致や組織づくりを考えると、オープン2年前には準備組織が立ち上がっていた方がよい。

ウ エリアマネジメント

- ・横浜市として、北仲通南地区を中心としたエリアマネジメント組織を立ち上げて、管理運営を行う手法もありうる。例えば、エリアマネジメント組織に地区のステークホルダーが参画し、資金又は人的な資源などを負担し合い、この組織の事務局から管理運営業務を委託するという手法である。
- ・事業のスケールメリットを生じさせるという意味でも、ヨコハマ創造都市センターなど、近隣の施設と一緒に管理運営を行うという考え方もできる。ただし、施設の位置付け、性格、事業スケジュール等が異なることなども踏まえて、慎重に判断していくべき。
- ・サイネージなどは近隣の商業施設の広告との連携も考えられる。これが実現すれば、横浜市が予算措置を行うことなく、設備を設置できる可能性もある。