

# 企業からみた横浜市の産業政策

飯田正明

## 一——はじめに

表題のように企業（民間）からみた横浜市の産業政策を論じることとする。企業といつても業種、業態、セクションなどによって大きく異なり一概には何もいえまいが、いくつかのプロジェクトを通じて横浜市にかかわってきた者としてまとめることにした。

まず、企業の諸機能の投資の意思決定機構、立地条件など企業側の条件を前段で把える。次いで企業の立場から横浜市のポテンシャルは何かをみ、これをふまえながら諸機能が立地する場合の横浜市の課題を把える。さらに、実際に立地しようとした場合の問題点にふれる。最後

に課題と政策から、横浜市への要望を含めて提案を行った。

## 二——企業（民間）の投資の意思決定機構

### ①—企業経営計画

企業は経営計画をたて組織として運営されていることはいままでもない。最近の企業の中・長期経営計画ほどの程度の期間で行われているのであろうか。

最近のアンケート調査<sup>(注1)</sup>によれば、「計画済」が六四・一%、「現在策定中」が二四・八%と多くの会社で「中・長期経営計画」を策定している。また計画年次は「三カ年計画」が五三・

一——はじめに

二——企業（民間）の投資の意思決定機構

三——諸機能の立地条件

四——横浜市のポテンシャル

五——企業からみた横浜市の課題

六——企業からみた産業立地政策批判

七——企業誘致への提言

五%と一番多く、次いで「五カ年計画」三五・七%が次いでいる。五カ年以上は全体の七・四%にしかすぎず、このことから企業は、三カ年以内か、長くても五カ年以内の事業計画しか判断できないとみられる。また、最近のような技術進歩の急速な進展と商品のライフサイクルの短期化に伴って、経営計画も常にローリングしていかざるをえない状況となっている。

(注1) 「みなとみらい21二五街区立地意向調査」  
(六十年五月・三菱地所・当研究所実施)

### ②—投資の決定機構

企業の意思決定は、各企業によって多少のちがいはあるものの、組織で決められる。外資系

企業はトップダウンであり日本企業と大きく異なることに注意が必要である。

⑦事業化のプロセス

あらゆるもので投資を行い立地決定し事業化を行うためには、基本構想—基本計画—実施計画のプロセスをへる。

基本構想の段階では、事業構想で、立地させる機能にそった市場調査、計画の背景、企業としてのポリシー、基本方針決定の上、大枠の施設規模、資金計画、事業方針、スケジュールが構想される。

基本計画の段階では、基本イメージと機能内容と組織である。対象人員も含まれる。ハードの詳細な建設規模、施設内容、投資金額を含めてつめられ、段階的に短期および長期まで計画される。

設計の段階では、基本設計、実施設計がなされ、建設に入っていく。

④一般の会社の場合

企業の組織と投資の決定関係を図-1に示す。本社の管理部門の中でもトップに直結する社長室、企画部で基本構想・計画・投資計画までの作成がなされる。事業化にとり立地選定は重要であり、このための土地情報は、取引銀行（特に信託銀行）の紹介が多く、次いで従来までの取引のある設計事務所、建設業者がある。

さらに仲介業、自社の他の部局から紹介されるものもある。各物件について、実地調査、計画地の県市町村の長期計画で、将来性などが検討される。また、どんな機能が立地するかによって各部がかかわる。新機能の場合は本社のみで構想される場合も多い。（例えば新規事業等）

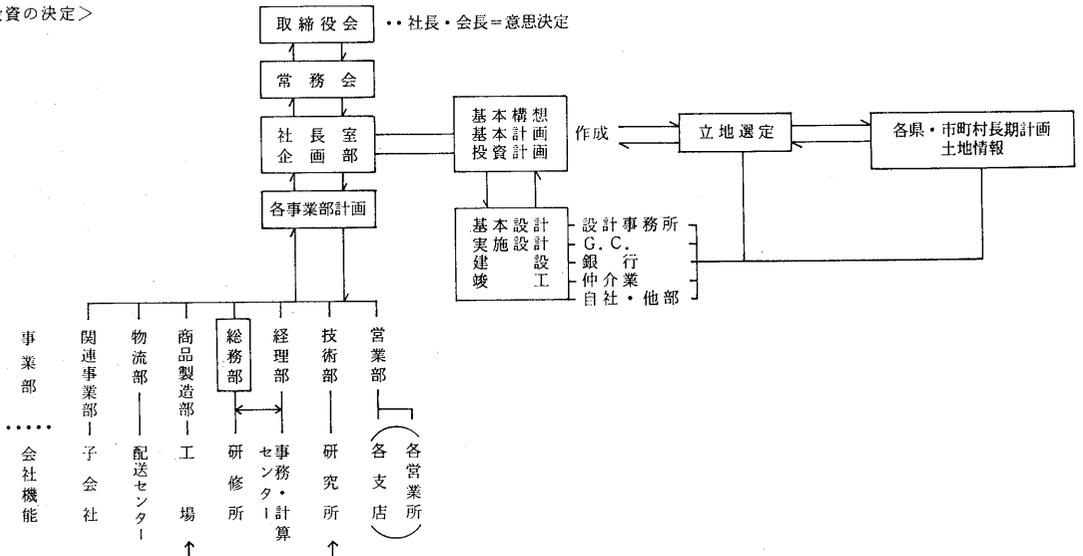
一般に企業は、社長室、企画部（または総務部）で総括される場合が多いが、事業部制の強い企業では、各事業部毎に展開されることもあるので企業情報の適格な把握が必要である。社長室・企画部で構想されたものは、常務会、取締役会でとり上げられて始めて決定がなされる。

したがって諸機能の誘致に当たっては以上のように組織的に意思決定がなされる場合、各社の中枢機能部門さらには「キーマン」をまず把握して働きかけることが大切で、こうした組織的積上げと共にトップにも広くPRすることが必要であろう。

図-1 企業立地・投資の決定

<企業経営計画>  
 1. 中期計画 (短期) 3~5年計画 ある程度固まっている段階 → 計画立案  
 2. 長期計画 10年計画 まだトップの構想段階 → 将来イメージ形成

<投資の決定>



## ⑨外資系企業の場合

外資系は一般にトップダウン方式であるといわれている。投資の意思決定は経営者がするものとされており、トップに対する働きかけが重要である。日本にある子会社の場合には、最終意思決定が本国の親会社で行われる場合が多々あり、こうしたことから海外への企業誘致も広くPRに努めることが大切であろう。

## 三——諸機能の立地条件

横浜市にとってどのような機能が必要なのか、また立地条件についてどのような条件があるかをみる。

### ①——横浜市に必要な諸機能

当市に必要な諸機能は各視点から多く他論文で述べられているのでここでは簡単にふれておきたい。「業務機能等立地分析調査」(六十年三月・都市計画局・当研究所実施)によれば、まちづくりの視点、産業政策の視点から当市に導入すべき主な機能・産業をあげている。機能面からは中枢管理機能としての本社および事務センター、研修センター、ローカル機能としての支店営業所機能、今後の地域経済を担うとされる研究開発機能である。産業面からは、経済

をリードしている先端技術産業、ベンチャービジネス、システムハウスなどであり、国際化の面から、外資系企業、人材養成から大学、専修学校が重要とされている。

### ②——諸機能の立地条件

諸機能が立地する場合、主要な条件として①項目があるといわれている。

①交通条件は、特に東京との時間距離が重要であり、次いで従業員の通勤等である。②情報入手条件、これは関連機能がいかに集積しているか、また今後は情報基盤がいかに整備されているかであろう。③需要条件は企業にとっては重要であり、このために販売・購買の意思決定できる部門の集積が重要である。④労働条件はいかによい人材を採用できるかということである。⑤環境条件は諸機能が立地するにふさわしい環境にあるかということである。⑥地価および賃料条件では、企業は採算を重視し投資を決定する。⑦敷地・規模・位置条件は、ある一定規模以上ないと立地できないこと、これには土地がまとまることが条件となろう。⑧土地利用条件では、大企業のように機能分化した立地にはそれ相応に対応できるが、先端技術産業、ベンチャービジネス、システムハウスなどはむしろそれ自体コンプレックス機能であり、これが

成りたつ必要があろう。⑨立地方式条件では土地所有かテナントかの条件である。⑩時期条件は企業にとっては投資のタイミングの問題として重要である。

以上の諸機能の立地条件を各種調査およびヒヤリングを通してウェイトづけをしたものが表1、2の通りであり、これによって今後どの条件を整備すればよいかの目安となろう。

## 四——横浜市のポテンシャル

企業と横浜市との関係を通して横浜市のポテンシャルをみる。

### ①——企業にとって横浜市との関係

①企業として横浜市に立地し、昼間活動しているものは約一・二万事業所、約一〇〇万人となっている。このうち製造業は、従業者四人以上事業所約五、八〇〇事業所、約二〇万人、出荷額約六兆円となっている(昭和五十七年末)。当市には基礎資材型から加工組立型、生活関連型まで様々な業種が存在し、先端技術の研究・開発・試作に欠かすことができない高度な技術力をもつ多様な生産機能の集積がある。

②この事業所の中で多いのが研究開発機能であり、現在市内には、国公立、民間企業の試験

表一 横浜市に導入・育成すべき業務機能等の立地条件

各種調査より評価した。

評価基準  
 ◎ 30%以上  
 ○ 10%以上  
 ・ 10%未満  
 の支持率

(1) 機能分類による

	本社機能	支店、営業所機能	事務センター	研修センター	研究開発機能
交通条件	・東京との時間距離 ・駅より徒歩圏、交通 便利	○地区交通の拠点	○本社に近い	○地域交通の拠点	◎自社工場との距離 ◎自社本社との距離 ○従業員の通勤
情報入手条件	◎官庁の集積 ○経済団体業界の集積 ・マスコミ調査機関 ・大学・研究機関	○地区情報がえやすい	◎地区情報がえやすい	—	◎大学研究所の集積 ○官公庁との接触
需要条件	◎大企業の本社 ・サービス産業の集積 ・都心に位置する ○国際取引に便利	◎地区都心に位置する ○市場に近い取引業者に近い	○市場に近い	—	・需要先企業の集積 ・関連企業の集積
労働条件	・質の高い専門職 ○すぐれた人材をえやすい	—	—	・講師の参加しやすさ	○質の高い労働力確保
環境条件	◎本社地が首都である ◎国際的活動に有利 都心・オフィスとしての環境→○企業イメージが高まる	◎企業イメージが高まる	・企業イメージが高まる	—	◎周辺環境 ・水・電力等資源の確保
地価または賃料	・相場に値するか ・税金対策で償却試算が必要	・同左	—	—	—
敷地・規模・位置	—	・まとまった土地 ・建物が確保できるか	—	・まとまった土地 ・建物が確保できる 3,000~5,000㎡	4,000~5,000㎡ 1~3ha
土地利用規制	・商業	・同左	・同左	・第1種住専以外	・第2種住専、準工、近隣商業、商業
立地方式	・土地所有 ・テナント	・テナント ・土地所有	・土地所有	・土地所有 ・テナント	・土地所有 ・テナント
時期	・○周年事業等が多い	・営業拡大	・随時	・随時	◎投資タイミング
資料	国土庁首都機能調査 本社の集中分散調査	みなとみらい21 調査	同左	同左	研究調査

(注)：(財)日本開発構想研究所が各種のアンケート調査およびヒアリングを通じて評価したものである。

資料：「業務立地等立地分析調査」昭和60年3月、横浜市都市計画局、当研究所

研究機関が合計一二五立地しており、ある企業にとつては研究開発の拠点となっているものも多く研究開発機能の一大集積地となっている。

③ 海外への取引輸出入関係では横浜港は第一位であり企業にとつては、物流の拠点となっている。

④ さらに社員の居住地としての関係が深い。横浜市では東京・川崎など市外に就業地をもつ市民は約三〇万人に達する。家族を含めると約一〇〇万人と推計される。これだけ多くの企業が当市に生活面で世話になっているのである。

② 企業立地にとつて横浜市のポテンシャル

① 首都東京への近接性—現在多くの都市機能は東京都心に一点集中の状態であるが、首都圏の核都市形成のためには東京との近接性が重要な条件となる。当市は各種の交通手段で東京都心と連絡しており、時間距離で鉄道、自動車いづれによつても三〇分の至近距離にあり、一般に企業活動にとつては好条件にある(図—2)。

② 歴史的な産業集積—当市は京浜工業地域の拠点として位置づけられており、すでにみたように先端技術産業、研究所立地が多く産業コンプレックス化して、新たな知識集約的産業の生まれる背景をもっていること。また、港湾関連産業は、特に外国貿易を中心に多く立地してお

表一 横浜市に導入・育成すべき業務機能等の立地条件

(2) 産業・機関分類による

	先端技術産業	ベンチャー・ビジネス	システム・ハウス	外資系企業	大学・専修学校
交通条件	○従業員通勤	◎自社の本社との距離 ◎自社の工場との距離 ○従業員の通勤	◎従業員の通勤	◎東京との距離	◎現キャンパスからの距離 ○交通の拠点
情報入手条件	○先端技術産業の主要企業の研究所集積 ・大学の集積	○大学、研究所の集積	・大学、研究所の集積	◎国際情報の集積	—
需要条件	○主要取引先の本社、工場より近い ○先端技術産業の集積	○関連産業の集積 ・需要先企業の集積	◎関連産業の集積 ◎需要先企業の集積	・関連産業の集積 ・需要先企業の集積	○大都市周辺
労働条件	○特殊加工等下請集積 ○質の高い労働力の確保	○質の高い労働力の確保	◎質の高い労働力の確保	—	—
環境条件	・周辺の環境	◎周辺の環境	◎周辺の環境	○周辺の環境	○周辺の環境
地価または賃料	・地価	—	—	—	○地価
敷地・規模・位置	—	1,000~3,000㎡ 3,000~5,000㎡	—	—	3,000~5,000㎡ 1~3ha 5ha~
土地利用規制	・準工業	◎複合機能が立地可能なこと 〔第2種住専、準工、近隣商業、商業〕	◎同左	—	・第2種住専 ・近隣商業、商業
立地方式	・土地所有 ・テナント	・土地所有 ・テナント	・テナント ・土地所有	・土地所有	○用地取得の容易 ○地方自治体の協力
時期	○投資のタイミング	○投資のタイミング	○投資のタイミング	○投資のタイミング	・移転、新設
資料	横浜先端技術産業振興調査	ベンチャービジネス調査	システムハウス調査	ヒアリング調査	大学調査

(注)：(財)日本開発構想研究所が各種のアンケート調査およびヒアリングを通じて評価したものである。

ある(表一3)。

④すぐれた人的資源―市内には、短大卒以上の学歴をもつ人々が数多く居住しており、横浜市は東京二三区と比べても遜色のない高学歴都市となっている。また市民のうちで「専門的・技術的職業」に従事している比率も高く、東京二三区に匹敵する水準にある。このことから企業にとっては優秀な人材を集めることが可能である(表一3)。

り、企業にとっては大きな魅力となっている。

③個性的な都市のイメージ―幕末以来開港場所として、異国情緒豊かな文化性の高い都市空間の蓄積があり、一方、郊外では緑がまだ豊富にあり、都市イメージは高く、質の高い生活が営める環境にある。

図一 東京からの時間距離

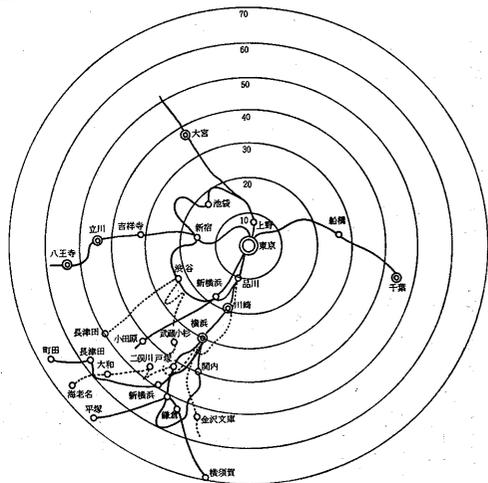


表-3

	短大卒以上の者の比率	専門的・技術的職業に就く者の比率
横浜市	25.8%	10.5%
東京都23区	27.0%	10.6%
全国	15.1%	8.6%

(注) 15歳以上の勤労者に対する比率  
(資料: 昭和55年国勢調査)

⑤ 巨大な消費市場——  
当市の人口は約三〇万人、後背地の神奈川県全体では約七〇〇万人ということ自体、大消費地を形成しており、しかも質的高水準の人々である。対人口の商業、サービス業にとつては魅力のある都市である。

状況では、市域面積当たりの道路整備率（ $km/km^2$ ）で、東京区部二・一〇五 $km$ 、川崎市一・〇〇八 $km$ 、立川市〇・七〇八 $km$ に次いで当市は〇・六七三 $km$ となっている。一一大都市の都市計画道路の整備進捗状況でも四〇・三%で最下位である。また、量の問題として混雑率でも通勤で国鉄・京急・相鉄・東急いずれもピークにあるといわれており、道路でも渋滞する時間が非常に多くなっている。企業にとつては効率が悪くなるし、活動する人々にとつては利便性が問題となる。

つては投資効率の問題となる。例えば五〇%土地に投資すれば、建物設備には五〇%しか投資できず遅れをとることになりかねない。当市の地価を他都市と比較すると、準工業地域で、横浜市の地価水準に対し、八王子、浦和、大宮が約九〇%、千葉が八六%、相模原七〇%、厚木等六五%の水準である。また市街化調整区域でも浦和・大宮が七一%、八王子三二%、千葉二九%となっており、さらに準工と市街化調整区域の格差は当市では少ない、つまり調整区域といえども非常に高地価となっており企業にとつては大きな問題となっている。

## 五 企業からみた横浜市の課題

企業側からみると横浜市は各種機能立地のポテンシャルがありながら、なかなか立地困難な面が多い。それは次のような項目である。

① 都市基盤整備不足——横浜市は東京に近い好立地条件にあるにもかかわらず、大量輸送の鉄道整備状況は遅れている。東京区部は地域一〇〇 $ha$ に一駅（全体で五二三駅）、営業距離一 $km$ （全体で五七七 $km$ ）があるが、当市は駅数（全体で一一九駅）で三分の一、営業距離（全体で一七七 $km$ ）で二分の一強にすぎない。核都市では、川崎に次いで利便性をもつが企業にとつてはさらに利便性を求めている。道路の整備

② 情報基盤整備——従来まで電話回線およびその設置台数等が情報基盤とされたが、今後は光ファイバー幹線へのアクセスが重要であり、またこれを活用する産業等の集積が必要である。道路・水道・ガス電気と同様に公共施設として欠かせない基盤整備となる。

③ 国際港湾整備の遅れ——企業にとつても港湾の役割は大きく、いかに早く積出すかまたは受け入れるかであり、これは商品の流通コストにはねかえるものである。昭和四十年代後半から物流の合理化の一環として急速にコンテナ化が進められ横浜港においても九バースがあるが神戸、東京に比べ整備の遅れがあり大きな課題である。

④ 高地価問題——高地価の問題は、企業にとつては投資効率の問題となる。例えば五〇%土地に投資すれば、建物設備には五〇%しか投資できず遅れをとることになりかねない。当市の地価を他都市と比較すると、準工業地域で、横浜市の地価水準に対し、八王子、浦和、大宮が約九〇%、千葉が八六%、相模原七〇%、厚木等六五%の水準である。また市街化調整区域でも浦和・大宮が七一%、八王子三二%、千葉二九%となっており、さらに準工と市街化調整区域の格差は当市では少ない、つまり調整区域といえども非常に高地価となっており企業にとつては大きな問題となっている。

なるので、当市も条件のよい受け皿整備が必要である。また、先端技術産業、ベンチャービジネス、システムハウスは、事務所—研究—開発—試験—実験—生産といった一つの製品の全プロセスを経て成りたつものが多く、これが当市の特色ともなっているが、こうした複合機能を行える土地利用の面積が少ないという問題がある。

⑥経済中枢管理機能と大学等不足——東京への近さがあり、従来まで東京への依存が非常に高い。本社等の中枢管理機能の必要性はそれがない場合、意思決定ができないことからわかる。これはモノにしろサービスにしろ、売買によって成りたつ経済活動がなされないことである。どんな中小企業にしろ本社の集積は非常に大きな効果があるので誘導することが大切である。また、企業にとって人材は基本であり、この人材を供給する大学等高等教育機関の立地は欠かれない。当市は他の一〇大都市に比べ不足している。さらに、基礎研究をもっている大学等は、今後の創造的技術開発には不可欠であり近くに立地することの効果は非常に大きなものとなる。

## 六——企業からみた産業立地政策批判

この項では、企業が実際に立地しようとした場合の問題点についてふれたい。

①開発許可の複雑化——市街化区域、市街化調整区域の開発のいずれの場合でも非常に複雑である。例えば研究所等の事前相談にあたっても現在では企画財政局、経済局、都市計画局に各々説明しなければならず、当市の産業政策にかなつたものについては窓口を一本化して企業に対応することにしてほしい。現在では当初もちこんだ局によつてその後の許可の進捗状況が異なることもある。

さらに市街化調整区域の開発について特に先端技術産業、研究所、大学等について、五ha以上で認可されることになったが、事前申請の段階で何が立地するのか具体的企業名を要求される場合がある。行政にとつては開発の担保として、誘導方向としてわからないでもないが、民間の宅地開発業者は、宅地建物取引法によって広告、売買行為が禁止されており不可能に近い（不特定多数という意味で住宅と同じ）。

土地利用については当初開発の段階ではゾーニングで許可し、本格的許可の段階でチェック指導するといった方法で誘導する方向を考慮してほしい。

②開発許可の迅速化——許可申請を出しても各種審議会、各局課を経る必要があり、期間が

長期にわたる。また、環境アセスメントは周辺住民の同意が必要であるが、行政には協力してもらえず長期にわたることが多い。

①②の開発の期間問題は、企業にとっては即金利問題と研究開発投資のタイミングの問題となつてはねかえり、非常に重要なものとなっている。

③地価対策不足——当市のかかっている区画整理事業等計画開発においても、換地後は地権者の意のままに地価が決められている状況にある。政策誘導する地区、機能であれば、行政は適正地価に誘導することが必要である。

④生産機能のスクラップアンドビルド——現在操業している企業にとつて効率問題から旧施設をスクラップし新規設置の意向があるが、現在「工業等制限法」によつて旧面積以上の新增設は認可されないことになっている。生産関連として欠かれない試作・測定試験など研究開発にかかわるもの、先端技術産業の多少の新增設については弾力的な扱いが必要である。

⑤先端技術産業、研究開発機能等への援助——用地供給については、他都市ではイージョーダ方式、オーダーメイド方式また支払い方法に割賦納入、リース方式、貸付期間経過後買付条件付等の方式が行われている。研究施設、研究開発資金についても融資が行われている。当

市も「立地促進助成」「新技術新製品開発助成」の二つがあるものの金額、枠が少なくさらに拡大が望まれる。

## 七——企業誘致への提言

企業側の視点から各項目をみてきたが、ここでは横浜市に政策として行つてほしいことを述べる。

①定期的な総合的まちづくりPR——当市の三十～五十年代初めまでの産業政策は、国の政策と同じ追い出し政策であった。これが産業界に根づく残っており、まず政策転換を、横浜市全体を売る「City Identity」としてまちづくりのPRと合わせ展開することが必要である。すでにみたように諸機能によって立地条件が異なるので、例えば研究所などでは周辺の環境を研究環境、研究員の生活環境の両面から求める。諸機能別にこたえる必要がある。外国企業誘致のために英文パンフも必要である。

②「業務機能等立地促進室」の設置——諸機能の誘導と開発許可窓口一本化のために設置する。企業が立地選定の場合まず用地に関しての相談、コンサルティングしてくれるところが必要であり、その後の開発許可から最終的に着地まで支援してほしい。

③産・官・学共同交流センター設置——今後の新しい技術開発は産・学・官の協力、さらに異業種の交流なくしては困難な面が多い。従来までの日本企業は、外国から新しい技術を導入し、それに基づいて製品の改良および開発を行つて発展してきた。しかし、高技術水準に達すると競合関係となり技術導入は困難となつていく。今後は新しい技術は自ら開発していかなければならないが、これには基礎的研究が不可欠であり大学の研究に対する期待が大きい。

一方、大学の学術研究は、研究者の自由な発想による、創造的研究活動により独創的、先駆的成果を生みだすと共に、すぐれた人材養成を使命としている。しかし余りにクローズになると研究が停滞したり、現在のような新技術の進展が激しい時代では大学の活性化が問題ともなっている。こうしたとき産・官・学共同交流センターによって横浜市の経済界、大学を活性化することが必要である。

④ヨコハマハイテクセンターの確立——横浜は、歴史的に文明開化の発祥の地であり、引き続き今日まで日本の産業を支えてきた京浜工業地域の中心にあり、日本および世界の先端技術産業の研究開発拠点である。この拠点をさらに「おし進め世界の」ヨコハマハイテクセンターにする。このために情報の拠点、テクニカ

ルセンターの集積、交通条件の整備が必要である。

⑤情報新幹線の引込み（地下鉄に光ファイバーケーブルの設置）——今後の企業にとつては、いかに早く新しい情報を入手できるか、また、種々の情報によって新しく情報を創造し発信できるかにかかっているといてもよい。このために情報基盤整備が欠かせない。当市は現在計画されている光ファイバーケーブルの新幹線がすべて通過する。これを市営地下鉄に接続し都心にとりこみレポート計画とネットワークを図る。地下鉄光ファイバーケーブルは道路と同じ公共施設として扱い整備を図る。

⑥ハイテクビル、ハイテクパークの整備——当市はハイテク企業誘致政策として「白山ハイテクパーク」を市自らが造成し、港北ニュータウンでは土地利用の見直しを行い、調整区域では弾力的な扱いとして推進していることは大いに評価される。そこでさらにこれらを推進するため今後都心には「ハイテクビル」のモデルを早期につくる必要がある。また、第二号のハイテクパークも必要である。この場合、できうる限り民間活力を利用した誘導方式が重要であろう。

△財団法人日本開発構想研究所主任研究員▽