

横浜市における企業誘致活動の実際

- ① みなとみらい21の企業誘致活動
- ② 港北ニュータウンの企業誘致
- ③ 白山ハイテクパーク

① みなとみらい21の企業誘致活動

水橋篤佐

一 ―― みなとみらい21のあらまし

① 計画のねらい

昭和五十八年十一月八日、みなとみらい21の中心的基盤整備事業である土地区画整理事業と埋立事業の起工式が盛大に行われ、みなとみらい21は二世紀の完成に向けて本格的なスタートを切った。

みなとみらい21は「よこはま21世紀プラン」の中心のかつ先導的プロジェクトであり、二世紀にふさわしい国際文化都市をつくる国家的プロジェクトでもある。関内・伊勢佐木町地区と横浜駅周辺

の二つの都心を拡大一体化し、横浜の経済基盤を一層充実させ首都圏の魅力ある核都市づくりを目指している。

街づくりの基本的考え方は、①二四時間活動する国際文化都市、②二世紀の情報都市、③水と緑と歴史に囲まれた人間環境都市であり、国際性に富んださまざまな活動やビジネス・商業・文化などの都市機能を集積させ、同時に市民に親しみのあるミナトづくりをねらっている。

② 工事の進捗状況

住宅・都市整備公団が施行する土地区

画整理事業は、三菱重工横浜造船所跡地、国鉄東横浜駅跡地を中心とする地域において地下埋設物撤去工事が本格化、

六十一年度には埋立地域を含めた事業に拡大される予定である。地権者が土地利利用できる状況となる仮換地指定は、事業の進捗に応じて六十二年度から順次行われる予定である。

市港湾局が施行している埋立事業は、中央地区の一部について、この十月から埋立土の投入が本格化した。中央地区の埋立は、六十四年度に完成し、その後新港地区へ進んでいく。

共同溝・下水道等についても順調に工

事が進んでいる。

③ 第三セクターの発足

みなとみらい21では、民間活力を導入した街づくりを推進するため、昭和五十九年七月二十八日に、市・県・地元経済界・地権者の出資によって「株式会社横浜みなとみらい21」が発足し、市などが進める基盤整備工事と並行して、土地利用や施設の構想づくり、企業への情報提供業務を受け持つこととなった。高木文雄元国鉄総裁を社長に迎え、職員は出資者等からの出向であり、企画部（プラニング担当）と推進部（誘致・P・R担当）

- 一 ―― みなとみらい21のあらまし
- 二 ―― みなとみらい21への誘致機能
- 三 ―― 企業等の誘致戦略と活動
- 四 ―― 今後の課題
- 五 ―― まとめ

の二部制により運営されている。(株)横浜みなとみらい21は、土地・建物や施設といったハードを建設運営するために設立された多くの第三セクターとは異なり、いわばソフトを業務内容としていることが特徴である。具体的には、街づくり協定・交通システム・都市デザイン等将来の良好な街づくりに向けての地道な活動と、企業等の誘致・インフォメーション発行・PR等の機能集積活動を併せて行っている。

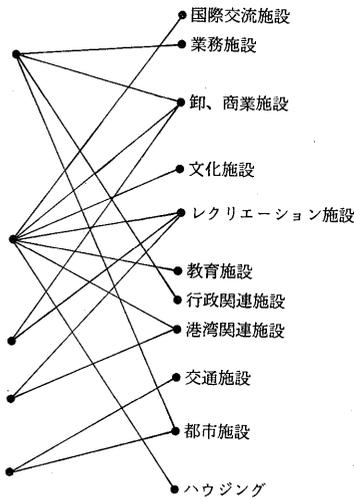
二——みなとみらい21への誘致機能

①—施設計画

みなとみらい21は、横浜市の昼夜間人口のひずみを解消する中心的项目プロジェクトとも位置づけられており、計画人口は就業人口一九万人、居住人口一万人である。施設面では、みなとみらい21自体が魅力ある街となるよう様々な施設の立地が計画されている(表—1)。一九万人のための単なるビジネスに特化した街ではなく、住む人、遊びに来る人、ショッピングに来る人、学びに来る人、憩いに来る人等様々な人が満足できる多面的な街にすることを目指している。計画に掲げる五つの整備目標のの一つが欠けても街の魅力は半減すると思えなければなら

表—1 街づくりの方向と施設例

整備目標	施設例
① 都市横浜の自立 ● 就業の場の充実 ● 経済の活性化 ● 情報都市 (市民文化の興隆)	国際会議場、国際交流施設、国際機関、外国企業 本社、支社、研究部門、エンジニアリングセンター、営業センター、研修所、ショールーム、計算センター ショールーム、国際見本市センター、ショッピングセンター、卸流通センター
② 国際文化都市としての特性を高める ● 国際交流の場の充実 ● 港湾機能の充実 ● 市民文化の興隆	美術館、文化ホール、芸術センター、赤レンガ倉庫、石造りドック、帆船日本丸 都市ホテル、屋外・屋内スポーツ施設、公園・緑地、アミューズメント施設
③ 賑わいのある都市をめざす	各種学校、専門学校、生涯教育施設
④ 水と緑に囲まれた人間都市をめざす	国の施設、地方行政施設、外国公館 港湾関係行政機関、貿易・金融取引関係企業、港湾情報センター、客船(フェリー)バース 横浜シティ・エアターミナル、バスターミナル、首都高ランプ、鉄道、道路、歩行者専用空間、動く歩道
⑤ 新しい都市システムの導入 ● 安全で便利で快適な都市	情報センター、地域冷暖房センター、共同溝、防災センター、INS(高度情報通信システム) 都市住宅



らないだろう。

②—先行的施設建設

みなとみらい21の基盤整備工事が本格的に進められているが、先行的に「日本丸メモリアルパーク(一期)」「新都市センタービル」がそれぞれ今年度にオープン、六十三年度には市立美術館がオープンする。「新都市センタービル」は既に開発が進められていた出島地区に商業の巨大集積としてオープンしたもので、みなとみらい21にとっては横浜駅側の玄関口に当たる。「日本丸メモリアルパーク」・「市立美術館」は中央地区において先行的に開発される地区(City in City)と位置づけられる地区)の一角を占めるものである。

誘致活動

国際情報都市づくりを目指すみなとみらい21では、市を中心に大規模な国際会議場の誘致に積極的に取り組んでいる。昨年四月には、稲山嘉寛経団連会長を座長とする国際会議場等構想懇話会において、専門組織である国際会議場等研究会(座長・斉藤鎮男フォーリン・プレスセンター理事)の「首都圏大規模国際会議場はみなとみらい21地区が最適」との中間報告が了承される中で誘致活動が盛り上がっている。

また、国際機関としては、「国際熱帯木材機関(ITTO)」についても市が積極的な誘致活動を展開している。一方昭和六十四年に予定されるワールドファッションコンファレンス会場としてのファッションコミュニケーションセンター(FCC)についても市・商工会議所を中心に誘致活動が展開されている。

このような国際的施設は、業務機能集積の核的施設の一つとして、企業等の立地意向に与えるインパクトは大きく、誘致の成功が期待されている。

三——企業等の誘致戦略と活動

①—誘致戦略

企業等が立地するにあたって検討する事項は、表—2の六大要素が挙げられる

表一-2 立地側の検討事項

1.	経営戦略上の立地地域か
2.	交通等基盤整備施設は充実しているか
3.	求める規模か
4.	価格(地価・家賃)
5.	周辺の集積状況は
6.	従業員対策はできるか

が、現在のみなどみらい21の誘致活動はこのような条件を提示して進出のイエス・ノーを求める段階にはない。みなどみらい21立地意向アンケート調査によれば、その進路を決定する中・長期経営計画は過半の企業が策定しており、そのうち三カ年計画が四一・五%、五カ年計画が三五・三%と大部分を含めている。したがって現状では、企業等において、みなどみらい21は素晴らしい街になるぞ、我が社も目を離せないぞ、将来は何かを考えようといったプロセスをふんで、その中・長期経営計画にみなどみらい21が組み込まれるような活動、そして、進出企業と地権者と(株)横浜みなどみらい21が一語になって街づくりを進めるといふ活動が中心的課題である。

このため、誘致活動としてみなどみらい21企業等誘致戦略調査に基づき、以下の五つの活動に広く取り組んでいる。

② 誘致活動

⑦ PR活動(C・I作戦)

企業等に対し、みなどみらい21を積極的にPRし、基本計画とその後決定される実施計画に基づく企業立地環境の素晴らしさを認知、理解あるいは確信してもらうことがまず重要である。

経団連・商工会議所等経済諸団体あるいは業種諸団体における事業説明会の効果は大きい。様々なレベル・様々な集まりを通じて積極的に事業説明会を実施している。また、現状をビジュアルに伝えるものとして、年四回発行し企業等に毎回五、〇〇〇部発送している「インフォメーション」も誘致活動の大きな武器である。一見市民等が中心の対象とみられるシンボルマーク公募、インポートバザール横浜等のイベントも企業等に対してみなどみらい21の動きを認知させ、関心を持続させる有効な手段である。

みなどみらい21の街並が想像図でしかみられない現在では、PRパンフレット等資料の充実と併わせこのような幅広いPR活動、言葉を換えれば都市イメージを確立させる City Identity 作戦は重要なソフト面での基盤整備である。

⑧ 個別企業等との接触

PR活動が広くみなどみらい21への注目を集めさせる活動であるとすれば、個別企業等との接触はいわば、それを掬い

上げる活動である。

C・I作戦の成果としてみなどみらい21に興味を持って問い合わせる企業等は、重要な誘致対象であり、計画の詳細と進出にあたっての希望を随時相互に情報を交換(相互ヒアリング)している。中には、一年以内に立地したいという希望を持つ企業もあるが、残念ながら上物開発のスケジュールから、それを受け入れる状況にはない。数年後に具体的な立地交渉ができるような直接的なパイプを形成しておくことが現在の重要な仕事である。

また、新聞等マスコミ・識者等は、企業等の新しい動向や、新しい施設計画を刻々と伝えており、誘致対象と考えられるものについては、積極的に出向いて接触することにより、同様のパイプを創っている。アンケートも多数の企業等との直接的・個別的コミュニケーションとして、時折実施する必要がある。

そして、誘致条件等が整備されるにつれ、現在のこのようなパイプを活かした立地交渉―掬い上げ―に入っていることとなる。

⑨ 需要の顕在化

個々には潜在している立地需要でも、何らかの方策により、それが顕在化することが多くある。

現在、市が中心となって関連企業をま

とめ上げようとしている都心型商流センター構想はそれ自体をプロジェクト化した活動事例の一つである。FCC等の新しい構想も立地需要として確定するには、まだ紆余曲折があるが、このようなレベルまたは、企業団体等の新しい施設設置のプロジェクトに積極的に提案を行い、共同して実現化への方策を検討することを通じて、立地需要として顕在化を図る活動も重要である。このような活動は、地権者の土地利用を促進するだけでなく、みなどみらい21にとって魅力的な施設を立地させるにも役立つ。

⑩ 街づくりとの調整

みなどみらい21は二一世紀の完成を目指す壮大なプロジェクトである。企業等の立地需要は、その間に様々な変化を見せるであろう。現在の基本計画に沿って街づくりを展開することはもちろんであるが、将来にわたってそれが絶対的なものであり得ないこともまた事実である。

個別企業等との接触によって得られた企業等のニーズは将来の変化の重要な情報源である。加えて、立地需要の変化を先取りするために、学識経験者等との懇話会あるいはシンポジウム開催も有効な手段である。これらの活動を通じて、誘致活動の側面から立地し易い街づくりの条件整備を考え、街づくりに生かしていくといういわば、立地のピフォアケアも

必要な活動である。

④基礎調査・事例研究

みなとみらい21の企業等誘致活動は二一世紀のゴールへ向けて歩み始めたばかりであり、将来を展望した様々な調査・研究を行い、指針を策定しておく必要がある。例えば、計画の中で誘致対象事例として挙げられているハイテク産業、あるいは国際ビジネス等特定されたグループに対し効果的に誘致活動を展開するために、その現状・将来展望そして誘致戦術等についての調査が必要であろう。また、神戸ポートアイランド・大阪梅田地区再開発・新宿副都心等既存大規模開発に伴う誘致活動についての手法・プロセス・背景・結果といった面からの事例調査も誘致活動に大切な指針を与える。その他、誘致に役立つインセンティブ等、誘致環境づくりを進める調査も基礎的活動として重要であろう。

四 今後の課題

①立地意向の拡大

地権者の一員である三菱地所が昨年度先行的開発を要請されている通称二五街区の開発イメージプランを示して、五、〇二八団体の企業・大使館等に対して立地意向のアンケートを実施した。結果については新聞等に広く報道されている

が、みなとみらい21に立地意向を持つ企業等は「一三七団体（検討したい九四団体を含む）」であった。施設別立地意向では「営業所・出張所」・「支社・支店」・「店舗」等が多かった。業務機能集積の一つの核である「本社・本店」については、立地したいと答えた六団体は全て地元、立地を検討したいと答えた二二団体のうち五団体が地元という結果であった。

地元企業に「本社・本店」の立地意向が強いのは神戸ポートアイランド・新宿副都心等の集積結果でも共通していることではあるが、さらに広くかつ積極的な誘致活動を展開し立地意向を拡大する必要があるであろう。

ちなみに、二五街区の敷地面積は三八haであり、この街区だけで三〇ha（震が関ビル二棟分）もの床面積となる。みなとみらい21がいかに壮大であるかの一例である。完成時に、一九万人の就業人口を受け入れるとすれば、一般事務所

並で換算して、五二〇ha（震が関ビル三五棟分、日本ビル協調査神奈川県一人当たり平均延床面積二七・三㎡を利用）も延床面積となる。初期開発の成功が開発を促進するという善循環ができたとしても、誘致活動は効果的に継続していかなければならないと考えられる。

②誘致条件の整備

みなとみらい21計画を説明して将来の街の姿が理解されても、近未来の立地環境については、企業等からよく説明を求められることである。具体的には、国際幹線道路、首都高ランプ、みなとみらい新線等周辺地区を含めた交通手段の整備スケジュール、デザイン・コントロール、地権者の土地利用計画や経済的条件等である。企業等が土地意向を高めていくための必須条件として、このような条件を順次確定（できれば早期に）することが重要な課題である。

さらにひかり号の新横浜駅増停車、市営地下鉄延伸、湾岸道路整備や環状道路整備といった横浜そのものの発展基盤づくりも、みなとみらい21の誘致活動に、大きなインパクトを与える誘致条件整備である。

③大規模イベントの実施

街づくりを促進するために先行施設建設は不可欠であり、みなとみらい21においても日本丸メモリアルパーク、美術館がある。現在誘致活動を展開している国際会議場・FCC等公益的施設にとっても、利用に弾みをつけ、関連施設の集積を高めるためにも、大規模イベントが有効である。このようにして整備された施設を核とし、街づくりが促進され、集積

表—3 神戸市による先行的上物施設整備

施設名	竣功年月	敷地面積	延床面積	階数
ポートアイランドビル	S. 55. 9	4,031㎡	10,427㎡	地上13F, 地下1F
国際展示場	S. 55.11	10,200	11,376	
国際交流会館	S. 55.12	6,759	29,445	地上11F, 地下1F
ポートアイランド・スポーツセンター	S. 56. 3	10,698	11,770	
神戸市立中央市民病院	S. 56. 4	49,730	59,104	地上12F, 地下1F
青少年科学館	S. 59. 5	5,000	6,452	地上5F
ワールド記念ホール	S. 59.11	10,000	13,000	地上3F

が早まると考えられる。神戸ポートアイランドでは、ポートピア、ユニバーシアード等を通じて整備された公益的施設も多く（表—3）、イベント収益金により施設の運営基金の確保も出来たというところである。中小のイベントのくり返しによるPR活動だけでなく、全国的・世界

的なイベントを実施して施設建設を促進し、街の機能を高めることが必要であろう。

また、大規模なイベントは直接的な企業等誘致効果ももっている。筑波研究学園都市では、科学万博つくば85を通じてそのイメージを世界的にPRでき、会場跡地利用の工業団地は、企業等が殺到し売り切れたとのことである。

④ 情報センター化

進出意向を持つ企業等でも進出機能は様々である。事務部門、工場、研究所、

物流センター、研修所等様々なパターンがあるが、横浜全体を考えれば何でも受け入れられる状況にある。みなとみらい21で何を受け入れられるかは前に記した通りであるが、市全体として立地意向のある企業等の機能別住み分けを提案することは、企業等に対する重要なサービスであるとともに、市全域の活性化にとっても大いに意義あることである。市内立地コンサルタントとも言うべきこのような情報センターとなることにより、市全域をにらんだ総合的な誘致活動を展開できるとともに、さらに多くの立地情報

五——まとめ

みなとみらい21は二一世紀の完成に向けて一昨年に基盤整備に着手されたばかりの事業であり、企業誘致活動も壮大な集積に向かって今、助走を始めた段階である。今後、基盤整備の進捗、土地利用計画策定、上物開発着手・竣工といった諸段階に応じて、現在の誘致活動が成果として結実されることとなる。

「地価・賃貸料だけでなく、街の魅力が

企業等進出の大きなファクターとなってきた」という考え方に立って良好な街づくりを進めていく、こういう役割を担っているのが(株)横浜みなとみらい21であろう。地権者と買い手や入居者との間の単なる仲介業者としてではなく、公共と地権者の間に立って、企業等の立地需要を生み出し、それを基として地権者の適切な土地利用を促進し、街づくりを推進していくことが大切な役割だと思われる。

△(株)横浜みなとみらい21推進部係長▽