

トップマネジメント セミナーの研修成果

トップマネジメントセミナーとは……
広い見識と高いスキルを持ち、横浜市の将来を担う経営幹部としての人材を育成するために実施している、長期育成型・選抜型の横浜市職員研修です。

Cグループ グリーンコンベンション都市の確立

横浜への交流人口増と市内消費拡大を目指して

- 橋本 健 環境創造局みどりアップ推進課長
- 河井 一広 資源循環局資源政策課長
- 星崎 雅代 経済観光局観光振興課長
- 島田 健治 道路局企画課長
- 福田 一男 資源循環局業務課長
- 村山 守廣 交通局路線計画課長
- 岡田 優子 神奈川区長（コメンテーター）

1 課題設定の背景

本市経済の特徴は、人口の多さに起因する雇用者所得や家計の消費力の大きさと市外からの所得流入の多さである。しかしながら高齢化・少子化の進展により、市内消費は低迷し、市税収入は伸び悩んでいる。一方で福祉サービスの対象者は増加しており、税収に占める福祉関係経費の割合は増大し続けている。その結果、基本的な行政サービスの提供が難しくなることが懸念される。そこで、市民以外の人や企業による市内での消費を促進し、ひいては市税収入を増加させるため、観光・ビジネスを問わず、本市への交流人口増加策を検討する。

(1) 本市経済の特徴と税収構造の確認

ア 本市経済の特徴
本市の人口は、約368万人。東京に次いで全国第2位の大都市で、平成18年度の市内総生産額は、12・9兆円と、東京・大阪に次いで全国第3位である。18年度の市民総生産額は、15・5兆円で東京に次いで全国2位で、市内総生産額を2・6兆円上回っている。この差額は、市民が市外から得た所得であり、この額も政令市で第1位である。市民雇用者報酬および家計の最終消費額は、いずれも政令市では第1位である。人口の多さに起因する消費力の大きさと市外からの所得流入の多さが横浜経済の特徴となっている。

イ 本市の税収構造

本市の個人市民税額は、平成20年度で、3、070億円と法人市民税(647億円)の4・7倍となっており、固定資産税・都市計画税(3、192億円)とともに本市税収を支えてきた。

一方、高齢化の進展により、福祉関係経費は増加傾向にあり、他の行政サービス執行が困難となることが懸念される。昭和45年度の地方税額に対する民生費の比率は17・5%であったが、平成20年度には54・8%にまで増加し、これが続いている。(図1)

ウ 市内での消費増加

今後は、市民が市内で消費する額が継続して減少することが想定される中、本市経済の活力を保つためには、市民以外の市内での消費を促進することが一つの解決策として考えられる。

そこで、観光・ビジネスを問わず、本市への交流人口増加策を検討することとした。ちなみに、本市の人口は368万人だが、2050年の中間推計では約33万人減と推計されている。この減少分の消費額を埋め合わせるには、国

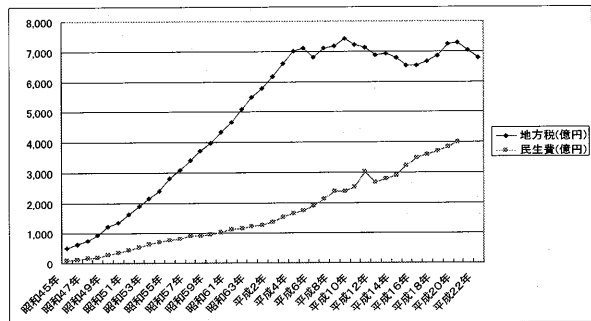


図1 横浜市地方税・民生費推移
出典：横浜市行政運営調整局財政課データ

(2) 本市交流人口の現状

本市の観光入込み客数の延べ数では、(図2)のように年々増加し、平成20年では4、253万人となっているが、日帰り観光客が約9割を占め、市内消費額への貢献度は疑問である。さらに、少子高齢化の進展などから、今後この増加傾向が続くと想定することは困難である。

内日帰り客では約2、541万人、海外旅行者では231万人が必要となる。(表1)

(3) 諸外国他都市の調査

次に、国際的に交流人口が多い都市を選定し、都市が人を集める要因は何かを調べることにし、海外からの訪問者数や国際コンベンション開催件数の代表的観光都市（パリ、バルセロナ、ニューヨーク、上海、シンガポール、ウィーンなど）を選定し都市が人を集める要因は何かを調べた。

その結果、世界的交流都市には、①歴史に長さや重みがある、②歴史的遺産や歴史的街並みが継承されている、③国際的リゾート地、④交通の要衝のような特徴があることがわかった。

(4) 横浜の特徴

横浜の特徴は、①港と海を臨む景観が美しく②治安が良く清潔で③首都東京から近く交通至便であるが④都市の歴史が開港以来150年と浅く、かつ震災・戦災により歴史的資産が少ないといえる。諸外国の交流都市と比較すると、本市は、世界からいわゆる観光客を引き付ける魅力には乏しいと言わざるをえない。

しかしながら、本市は、国際コンベンションという視点では、国際的な競争の舞台で

実力を発揮しつつある。UIA (Union of International Association) の報告による、国際会議開催件数の都市別ランキングで、横浜は2007年の36位から26位に躍進（表2）。国内でも京都を抜き東京に次いで第2位となった。

1997年は100位にも入っていなかったことからするとこの10年間の誘致活動が成功していることがわかる。

次に、コンベンション開催による本市税収増については、(株)横浜国際平和会議場が行った調査によると、19年度に同会議場で開催された1、252件のコンベンションによる本市への経済波及効果は約690億円、本市の市税増加額は約12億円と推計された。み

などみらい地区の街区開発が停滞する中、コンベンションの経済的価値は高いといえる。

(5) 課題設定

環境面に配慮

定住人口1人年間消費額	1,210,000円	定住人口1人減少分
国際交流人口1人1回あたり消費額	180,000円	7人分
国内交流人口（宿泊）1人1回あたり使用費額	54,000円	22人分
国内交流人口（日帰り）1人1回あたり使用費額	16,000円	77人分

表1 交流人口増の経済効果試算 (出典：H21.4 観光庁資料)

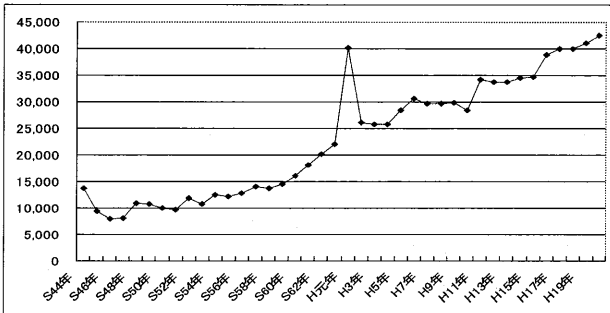


図2 横浜市観光入込客数推移(千人) (出典：横浜市経済観光局データ)

順位	2008年	2007年	2006年
1	シンガポール(1)	シンガポール(1)	シンガポール(3)
2	東京(6)	東京(8)	ソウル(11)
3	ソウル(7)	ソウル(9)	北京(18)
4	北京(24)	北京(17)	東京(24)
5	横浜(26)	京都(28)	バンコク(31)
6	釜山(31)	バンコク(28)	クアラルンプール(33)
7	クアラルンプール(33)	クアラルンプール(30)	香港(37)
8	香港(40)	横浜(36)	釜山(41)
9	ニューデリー(42)	香港(38)	チェジュ(47)
10	上海(43)	チェジュ(39)	上海(50)
			横浜

表2 アジア各都市のUIAランク()内 世界順位

したコンベンション都市(グリーン・コンベンション都市)の確立を課題として設定することとした。

大規模な国際コンベンションは、オリンピックのように3〜4年おきに開催され、場所は欧州・米国・アジア等の地域ごとに持ち回り開催となることが多い。そうすると、本市が競争すべき都市は、アジアのコンベンション都市であり、本市よりも上位にあるシンガポール・ソウル・北京。これら都市と互角に戦う

ために、本市のもつ優位性を一層強くしていく必要がある。本市は、国内では環境モデル都市であり、大気・水・土壌など多くの環境問題を抱えるアジア各都市と比較した場合、本市の競争優位は環境面にこそ見出すことができる。

そこで私たちは、環境に特化し、世界的に注目されうる以下のような都市の姿を理想とし、その実現のために必要な施策を提案していくことを課題にすることとした。

- 環境系コンベンションなら横浜で開催したい
- 環境以外でも横浜でコンベンション開催することがステイタス
- コンベンションで訪れた横浜にバカンスで家族とリピートしたい
- 日本でビジネスをするならコンベンションで訪れた横浜にしたい
- ビジネスだけでなく、横浜に住みたい

2 現地調査・ヒアリング

課題設定後、まず環境面に配慮したコンベンション都市の舞台であるみなとみらい地区を実際に歩いて現状を確認するとともに街づくり上の課題を探ることにした。

その結果、①集塵管の稼働率が著しく低下し、施設の運営が難しくなっている。②街路樹と高島中央公園の植栽が生育途上や生育不良となっていることがわかった。

また、同地区の行政施策を所管する都市整備局、コンベンション、宿泊施設関係者のヒアリングにより、世界レベルでの都市間競争に勝つことができる水準にあるのは、コンベンション誘致分野であり、さらにこの分野で将来性が期待できるのは環境関係であることを認識した。

同地区は、①動く歩道太陽光発電②緑化促進③クールシティ中枢街区パイロット事業など、既に様々な環境関連施策が行われているが、総合的なPRが行われていないこと、地区内の環境関連施策がコンベンション誘致には全く活用されていないことがわかった。

そこで、我々は、地道な環境関連施策を同時期に同地区に集中的に行い、それを継続していくことで環境系コンベンション誘致に結び付け、あわせて集客増に対応するコンベンション施設の拡充を図ることで、それにより国際コンベンション都市としての地位

をより確かなものとすることを解決の方向性とすることにした。

3 課題認識

みなとみらい地区の街づくりに以下の課題があると考えられる。

①みなとみらい地区には、集塵管など現状にマッチしていない仕組みがある。②街区活用も計画通りには進んでいない。③案内表示が、中国・韓国からの来街者に対応していない。④コンパクトに納まっているが、人工的すぎ、緑が少なく潤いに欠ける。⑤コンベンション施設の稼働率が高く、施設が小規模。
また、環境面で様々な新たな取り組みが行われているが、それが効果的にPRされていないことも課題と考える。

4 行政施策として展開すべき解決策

(1) コンベンションに対応した街づくり

コンベンション誘致のために、これまで行政が行ってきたことは、コンベンション会場そのものの整備と開催経費の補助にとどまってきたが、コンベンション主催者や運営事業者からは、コンベンションに対応した街そのものの魅力向上が重要であるとの声が多いことがわかった。

(2) 環境に特化

コンベンションを誘致するにあたり、世界レベルで競争することができるのは、今後は、世界の潮流からみて勢いのある先端分野である環境系と考える。

ドイツのフライブルク市は、環境政策で先進的な都市として知られており、「環境首都」と呼ばれており、視察ツアーによる来街者増という交流人口増の効果が大きい事例もある。

国際会議開催都市として世界的に知られているスイスのダボス、また環境系コンベンション都市メルボルン、サンフランシスコ、COP15開催都市コペンハーゲンなどの取組みを調査したが、いずれも特別に珍しい取り組みをしていないわけではない。これらの都市は、世界共通の課題である地球温暖化対策に市民を巻き込み、継続して取り組む姿勢があり、それが高い評価を受けている。

(3) 環境系コンベンション誘致の目標

国際的な環境系コンベンションは多数あるが、会議において開催都市名のついた宣言が採択され、その後もこの宣言の達成が、継続して目標となるものとして、気候変動枠組条約締約国会議(COP)の横浜開催を目指すこととした。

5 施策提言

みなとみらい地区が、世界の環境都市の中でも、特に環境に配慮された先進的なエリアとしてステータスを獲得し、とりわけ、大きな経済成長が見込まれるアジア圏から、今後より多くの人に訪れていただけ魅力あふれる街にするため、「環境」をキーワード

に、みなとみらい地区において5つの分野において、環境に主軸を置いた実現可能な施策を、同時期に同地区に集中的に施策展開することを提言する。(図3)

〈提言1〉緑の環境整備

①これまでの緑化計画の見直し

幅広の植樹帯を再整備し、当初から大きな高木や低木、地表を覆う地被類を植樹するなど多層的な多様性のある街路樹へ見直しを進めるとともに、民有地の緑と連担した緑化を推進し、土地所有者等とのエリアマネジメント方式による高品質な緑を創る。

②象徴的な魅力空間の整備提案

・「八重桜の名所づくり」
話題性の高い「緑の名所づくり」のため、開花期の長い八重桜を帷子川水際公園、トチノキ通り、臨港パークまで連続的に植栽し、来訪者が楽しめる演出を行う。
・「芝生広場の整備」
高島中央公園の石の広場や未利用地の暫定利用として、芝生化し、日陰のできる樹木を植え、さらに利用しやすいベンチ等を貸し出し、緑の中で憩える魅力空間を

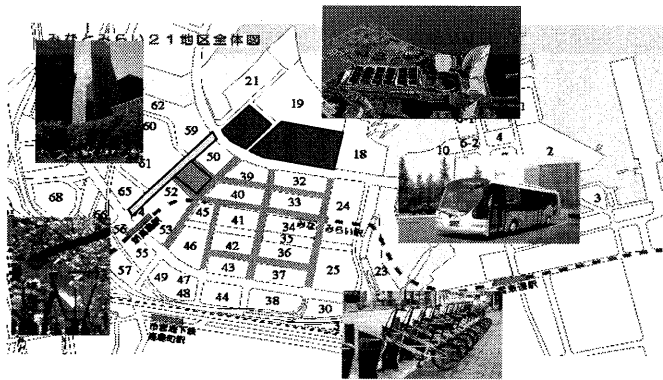


図3 主な施策イメージ

整備する。

③海へのビスタ(通し視線)

みなとみらい地区は、臨港パークの高低差等により、視覚的にもアクセス的にも分断されているため海を感じにくい。そこで、臨港パーク築山植樹帯を再整備し、ビスタを確保する。

＜提言2＞パシフィコ横浜展示ホールでの太陽光発電

展示ホールは建設から18年経過し、大改修が必要となっていることから、これに合わせて、屋根(約2万㎡)に太

陽光パネルを設置し、展示ホールで使用する電力の約6割を賄う。これにより、杉成木換算で10万3千本分、1003ha(みなとみらい地区の半分を超える面積に相当)のCO2を削減する効果が期待できる。さらに、展示ホールの照明設備をLEDにすることで、照明の消費電力量が1/2となり、施設全体の電力量の3/4を太陽光発電で賄うことができる。

＜提言3＞電気バス

地区内のごみ集塵施設となっているクリーンセンターが将来事業中止した場合は、ここを充電・発電場所として活用し、周遊バス「あかいくつ」など地区内回遊手段に電気バスを導入する。

さらにクリーンセンター屋根に太陽光パネルを設置して活用することも提案する。

＜提言4＞道路施策等

①コミュニティサイクルの本格実施
借りた自転車、どのサイクルポートでも返却できるコミュニティサイクルを導入する。

②パークアンドライド
未活用街区を一般車駐車場とし、そこから、レンタサイ

クル、地区内周回電気バス、ペロタクシー、人力車、ソーラーカー等の環境にやさしい交通手段に乗り換える。また、1日フリーチケットやグリーンミーティング参加者は、ID提示ですべて無料で利用できるようにする。

③目に見える環境対策

ソーラー街路灯の設置、地区内で発生している温室効果ガス総量を表示する電光掲示板を開発中の発電床による電力を活用して設置、ビルの壁面や屋上緑化、CO2やNO2吸収率の高い「サンパチェンス」の植栽など身近な場所で様々な取組みを積み重ねる。

④グリーンミーティング開催

時の一般車乗り入れ規制
みなとみらい地区内への車両乗入れ規制は、宿泊施設にあってサービス低下、大きな収入減、とのヒアリング意見があったが、将来的にはグリーンミーティング開催時の地区内への一般車両乗入れ規制の導入を検討する。

＜提言5＞コンベンション施設の拡大

パシフィコ横浜の近年の施設稼働率は、採算ラインの60%を越え、会議室は飽和状態にある中、環境系コンベンシ

ン誘致拡大にあたっては、コンベンション施設を拡充して集客増に対応していく必要がある。競合相手となる諸外国のコンベンション施設では、国際会議だけでなく展示会や視察・招待など「MICE (Meeting Incentive Convention Exhibition) 機能を強化し、企業や団体等の会合や優待による外国人観光客の誘致活動を展開している。

このため、パシフィコ横浜においても、現在空地となっている隣接地の20街区に会議棟と駐車・荷捌きスペースを設置することで収容能力を拡大し、アジア圏を代表するMICE拠点としての地位を確立していく。施設の拡大においては、グリーン・コンベンション都市にふさわしい、環境に配慮した施設を整備する。

＜提言6＞グリーン・コンベンション都市に向けた推進体制の強化

以上の提案内容は、本市の複数の所管部局にわたる事業であるため、実現のためには推進体制の設置が不可欠である。現状の地球温暖化対策事業本部を強化し、グリーン・コンベンション都市推進本部とし、これまで行われていた

環境施策を含め体系的かつ集中的に推進・PRし、施設整備も所管させるとともに、全市体制で取り組むことを提言する。

また、将来的には環境問題に先進的に取り組む企業・大学とも共同し、産学連携での推進を図ることとする。

6 まとめ

提言の中には、来街者にとって、一見不便にみえるものもあるが、その不便さが環境行動であるということを街全体が主張しているような都市を目指したいと考えた。

厳しい財政状況ではあるが、市の多くの部署が国費や企業の支援を得て工夫を積み重ねてきた、様々な環境関連施策を、「グリーン・コンベンション都市宣言」として国際社会に発表することで、訪れる人々が環境行動を体感できる都市となり、交流人口を確保し続けたいというものである。

最後に、業務ご多忙の中、我々研修グループのヒアリングやデータ収集に快くご協力いただいた皆様にご心より感謝申し上げます。