

◎横浜企業のＩＴ戦略

① 関内・山下地区活性化の方向

■永田紳一

1 はじめに

産業構造の変化などによって、かつては都市の中心地だったビジネス街が衰退する現象は世界的に見られ、ニューヨークのダウンタウンやサンフランシスコの倉庫街などでも一時期、空洞化が進行した。しかし、最近では一旦は荒廃したこれらの地域にデザイナーやソフトウェア技術者などが集まり、これに伴ってレストランや店舗が進出し賑わいが戻り、今では都市を代表するクリエイティブなエリアとして甦っている。

関内・山下地区（以下「関内地区」、あるいは単に「関内」という。）は開港以来、横浜の中心地として発展し、ミナト・ヨコハマを代表するビジネス街として市の経済を牽引してきた。しかし、このところ企業の流出が

続き、都心部の空洞化が進行している。商店やレストランも様変わりし、街からは賑わいが消え、求心力を失った街路は大都市特有の衰退化のプロセスを歩み始めているように見える。

しかし、新しい視点で関内を見ると、大型テナントの転出が一段落した後、「SOHO横浜インキュベーションセンター」など民間事業者によって高速通信インフラを備え、時代のニーズを先取りした施設が地区内に誕生し、インターネットやソフトウェア開発など新しいタイプのテナントの集積が始まっている。これらの自然発生的な集積はニューヨーク・シリコンアレーやサンフランシスコ・マールチメディアアガルチで見られる現象と通じるものがあり、大都市特有の新しい動きとして注目される。

本稿は、こうした変化をにらみながら、関内地区をヨコハマを代表する創造的な地域として再生する方向を探るため、ビル事業者の実態調査やテナントへのインタビュー、新しい産業の集積の仕組みと特性などについての検討結果を踏まえ、現時点で地区のプレイヤーが行うべき役割を明らかにし、とりわけ横浜市が今、何を行うべきかの提案をまとめたものである。

2 ビル事業者のヒアリング

手始めにわれわれは地区の実態を調査し、ビル事業者の意識を把握するため、地区内のビル事業者に対する聞き取り調査を行った。

①どのようなテナントが、どのような理由で退去して行ったのか、②その後空室率の改善

① 関内・山下地区活性化の方向
② 市内中小企業のＩＴ化の現状と中小企業ＩＴ化事例調査

1 はじめに
2 ビル事業者のヒアリング
3 新しい産業集積
4 関内地区活性化の具体的方向
5 おわりに―関内の可能性をどう描くか

が進まないのはなぜなのか、③こうした事態に対してビルオーナーたちはどのように対処しようとしているのか、などが主な調査項目だった（対象：関内地区に業務ビルを所有するオーナー10件。12月6、7月実施）。

① 調査結果

(1) テナントの退去原因

撤退した業種は、金融、商社、大手建設会社（ゼネコン）などであり、これらは90年代不況の特徴である構造転換によってそれまでの勢いを急速に失った業種である。典型的な例が銀行業界で、金融再編などのより大きな構造的変化の影響を受けて、大規模な合併や支店の統廃合を進めていた。また、商社やゼネコンはリストラにより横浜の支店を閉鎖し、機能を東京に一元化することを選択した。構造転換とは産業の主役の交代であり、ビル事業にとつては「テナントが変わる」という具体的な現象となつてあらわれる。今回の不況は支店経済の地位に甘んじてきた横浜の弱点を端的に露呈させ、「関内」とはその影響が集中的に現れた場所だったのである。

もうひとつ、横浜固有の要因としてみなとみらい21地区や新横浜駅周辺など新しい業務拠点の開発があげられる。新拠点開発に伴って横浜ゆかりの優良テナントがより良いオフィス環境を求めて関内から転出していったのだ。キリンビールの関連企業などが典型的なケースである。新拠点への市内企業の移転は歓迎すべき事態であり、健全な傾向と見なくてはならない。問題はこれらの優良テナントの穴がなぜ埋まらないかである。

(2) 空きビルの現状と事業者の意識

180坪×4フロアが4～5年空いたままのビルや基準階面積45坪、6階建てビルが丸々空いているケースがあった。築年は10年以内のものから30年を経過しているものもあったが、内部は比較的きれいに改修されていた。テナントが見つからない。

オーナーに「長期間なぜ空室のまま空けておくのか」を尋ねると、「テナントがいつかは帰ってくるという期待をもって気がついたら5年が経っていた」というのが典型的な答えだった。関内地区のビルオーナーは文字どおりの所有者で、多くは他に副業があり、ビル事業は税金を払えればいいという意識がある。ビル事業を発展的に展開するためマーケティングを行い、セールスを積極的に展開する意欲がある事業者は少ない。契約に伴うテナントの信用調査や契約事務は仲介業者任せというのが一般的であり、これらの個人オーナーたちはビル事業者というよりは資産としてのビルを所有している「大家さん」の性格が強く、運営は仲介業者任せというのが実情である。

(3) 不動産仲介業者の役割

ビルオーナーにとって不動産仲介業者はほとんど唯一の情報源である。既存のビルの資産価値を高める方法として仲介業者がオーナーに対して一般的にすすめているのは、個別空調機の設置と機械警備等による出入りの24時間対応である。高速通信インフラ整備の必要性が徐々に認識され始めてはいるが、仲介業者も通信インフラを使ってテナントが行うビジネスがどのような事業であり、どのよ

うな特徴を持ったテナントが生まれているのか、についての明確なビジョンを描ききれていないため、オーナーに対して説得力のある説明ができていない。

② 対策 産業構造の変化への対応が必要

ビルオーナーや仲介業者にしてみれば、これまでは景気の良し悪しはあったものの、似たような企業が入れ替わりに現れ、空き部屋テナントとしておさまってきた。しかし、今起こっているのは産業革命に匹敵する構造変化である。すなわちリーディング・インダストリーの新旧交代が起こっており、ビル事業や不動産仲介業にとつてそれはまったく新しいタイプのテナントを相手にしない限り、未来はないということの意味している。関内からは衰退過程にある成熟産業が撤退し、これに代わつて現れたのはインターネットを駆使し、コンピュータによって大きな生産性をあげる新しい都市型産業の主役達なのだ。とりわけ関内のような質の高い都市的アメニティが整った地区は、この新しいテナントたちに好まれる条件を備えている。しかし、現状はビル事業者も仲介業者もこの新しいテナントを前にこれまでの仕事のやり方が通用しないことに呆然とし、何をしたらいいのかかわからないという状態である。「チーズはもはや同じ場所にはない！」
では、新しい産業とはどのようなものなのか。

3 1 新しい産業集積

都市部に集まり始めている新しい産業とはどのような産業なのか。どのような仕事を行い、また、なぜ都市部に集中する傾向があるのか。

① コンテンツ産業とインターネット

コンテンツ産業とは、たとえばインターネットのホームページや携帯電話のアプリケーションの制作を行う業態である。ブロードバンドの普及などに伴ってインターネットは、今後確実に伸びるものと予測され、コンテンツ産業は不可欠な存在となりつつある。

ネットバブルの崩壊によっていわゆるITブームは下火になったという見方にもかかわらず、最近の調査でもインターネット関連企業は前年比で74・3%、1年半前との比較では4倍以上に増えている(13年3月、国土交通省—ソフト系IT産業の実態調査)。では、典型的なコンテンツ産業はどのような仕事の仕方をしているのか。

② コンテンツ産業の集積メカニズム

大掛かりなeコマースのホームページの製作には、消費者がインターネットで商品の注文ができるだけでなく、社内向けには顧客データベースの管理、在庫管理、商品発送、代金回収などのバックヤードをトータルに管理できるシステムでなくてはならない。

制作会社はデザイナーやプログラマー、翻訳者、更に配送業務や在庫管理、代金回収システムの専門家などを集め、プロジェクトチームをつくる。これらのメンバーの選定は顔見知り同士のネットワークで行われるのが

一般的である。気にいった仲間と臨時のバンドを作るようなノリである。このため、コンテンツ制作者はお互いによく気心が分り合えるような環境を求め、仲間の集まるイベントや溜まり場に入入りするようになり、一定の地区にこれらの関係者が集まりやすいメカニズムが生まれるようになる。

③ なぜ都市の中心部なのか

集積が集積を呼ぶメカニズムは以上のとおりだが、なぜ都市でなくてはならないのか。東京青山の表参道にかけての1帯は海外の有名ブランドから日本のデザイナーズブランドまで、ブティックが軒を連ねる1帯である。「歩いていてだけでトレンドが解る」街はデザインなどを仕事にするクリエイターにとっては、極めて魅力的である。

シリコンアレーやマルチメディア・ガルチもいずれももとはデザイナーや芸術家、アーティストが好む街だった。これらの地域は大都市ならではの雑踏や盛り場、劇場、バー、レストランなどの都市的アメニティがアーティストをひきつけてきた。

コンテンツ産業は技術一辺倒のシリコンバレーと異なり、デザインやアートの感覚が重視される仕事である。たとえば、消費者が次のクリックを行うまでの時間は、平均7秒以内といわれている。7秒間できちんと情報を伝え、最終的には商品を買うという選択にまで消費者を動機付けられるデザインが優れたデザインとされる。必ずしも格好がいいものばかりが優れたデザインではない。

洗練されたサイトのデザインはコンピュー

タの専門家やシリコンバレーでは生み出せない。美術やデザインなどを専攻した人材がコンテンツの作り手である。ソフトウェアの進歩によってコンピュータ操作が容易になったこともアーティストのデジタルコンテンツづくりへの参入や転換を容易にした。こうした人材は生活のアメニティとして、自らの好みとこだわり、時代の空気を吸って仕事をすることを好む。つくば研究学園都市に似た雰囲気を持つシリコンバレーは、閉じこもって研究に集中するにはいい場所だが、仲間と情報交換を行いながら、気にいったプロジェクトに適宜参加するようなクリエイターには居心地のいい場所でも仕事ができる環境でもない。

4 関内地区活性化の具体的方向

コンテンツ関連など新しい産業の集積は無理に作ろうとしてもできるものではない。また、箱ものを作れば中味が集まるというほど安直なものではない。既に見てきたように新しい産業の担い手はアーティストやクリエイターとして都市の持つアメニティに惹かれて自然に集まってくる。渋谷には盛り場や学生時代の馴染みの店があり、オフィス街にはない遊び感覚がある。青山には世界の最先端のファッションがある。関内には港をはじめ近代建築、銀杏並木、中華街、元町、レストランやバーなど関内以外では求めることができないアメニティがある。これらの資産を十二分に活用し、新しい集積を呼び込むにはどうすればいいのか。以下はこれまでの調査結果を踏まえた提案である。

①ブランドイメージの確立とビジネスの促進

関内を横浜を代表するクリエイティブな地区に再生するためにもっとも重要なことは、地区のブランドイメージを向上させ、地区内の事業者が一体感を持ち、優れたアメニティの中で活動をしているという自覚を持つってもらうことである。このキャンペーンには、横浜市と地区のリーダーが共同であったことが必要である。横浜市はマスコミなどの協力を得てパブリシティを展開し、地区のイメージアップを図る。民間の地域リーダーは地区の主役として新しい産業が関内で始まっていることを事業者の立場でアピールする。

また、横浜市の産業振興メニューの活用と併せて、民間事業者の自立的活動を側面から支援し、みなどみらい21地区の企業とのマッチメイキング機会の提供や地区の事業者が横浜で仕事がしやすいような環境を意識的に作り上げていくことが必要である。

②それぞれの役割

①横浜市経済局

○実態調査―地区のコンテンツ事業者の実態調査を行い、名簿を公開する。また、みなどみらい21や新横浜地区などのクライアントとなる可能性のある企業に対しコンテンツ企業の名簿を配り、個別の紹介を行う。また、マッチメイキングイベントを横浜産業振興公社と共に開催し、民間事業者のイベントに会場提供や後援を行う。

○ネーミング―地域リーダーと地区のネーミ

ングを行い、関内が高いポテンシャルを持った地域であることをキャンペーンし、そこに働く事業者の一体感を生み出す。

○補助事業―ビル事業者に対し、コンテンツ事業者が入居しやすいように、通信インフラの整備を促し、賃料や契約条件に柔軟性を持たせるなど一定の条件を備えたビルをリスト化し、これらのビルに入居するコンテンツ事業者への支援を行う。この制度のネーミング（plug and play）を行い、市の姿勢を示す象徴的の事業として広報を行う。

○通信インフラ―通信事業者との調整を行い安価で安全な高速インフラの確保に努める。

②地域のリーダー

地区に基盤を置き新しいビジネスを代表する、センスを持ったリーダーによる、自然で緩やかなつながりが必要である。すでに関内では施設を中心とした交流グループやクリエイターのネットワークなどいくつかの組織が動き始めている。

③横浜産業振興公社・中小企業指導センター
地域の産業振興団体として、既存事業を活用しマッチメイキングイベントの開催や地域の事業者のイベントへの施設の開放、ベンチャーマネジャーの派遣、経営相談、法律相談など民間が提供できないサービスを提供する。

④ビル事業者・仲介業者

情報交換と相互研鑽のための連絡組織を立ち上げるよう促し、外部講師から話を聞く機会を設けるなど、情報を集め、発想を転換する必要がある。仲介業者もコンテンツ産業や

通信インフラに関して体系的な理解を深めるため、こうした会合に参加し、ビルオーナーの情報源としてその必要性を宣伝するよう自己啓発に努めなくてはならない。

5 おわりに―関内の可能性をどう描くか

関内地区には、渋谷の雑然とした雑踏や青山のトレンドイナ雰囲気とは異なる、ややトラッドな感覚のイメージーションが息づいている。あるデザイナーは、青山界限の最もトレンドイナ街を「気持ちの平安を求めるもの、力が衰えたものは去っていかなくてはならない街だ」という。新鮮な刺激を常に送りつづける街は、刺激を快感に変えるエネルギーがあるうちはよいが、強烈過ぎて人を疲れさせる街なのだという。関内を渋谷や青山と同じにしようという試みは意味がないだろう。横浜でしか発想できないようなデザイン、関内ですら開発できないようなビジネスが生まれたとき「関内」は「渋谷」や「青山」と肩を並べるブランドになる。これは支店経済とは異なる横浜のオリジナルな情報発信が可能になるという意味である。

関内にわずかずつだが横浜のよさを理解したクリエイター達が集まり始めている。横浜をニューヨークやサンフランシスコのように魅らせ、優秀な人材が生き生きと働く場所を確保するための試みは始まったばかりだ。

△経済局産業活性化推進部誘致促進課課長補佐▽