

第二の開国をリードする 横浜の「国際戦略」

横浜の魅力である国際性をさらに強化・発信し、人や企業から
選ばれる都市となるための戦略

1. 国際戦略策定の必要性

国際戦略策定の背景

- 「都市が選ばれる」時代
- 生産年齢人口減少による経営リスクの増大
- ⇒ 国内外の都市に先駆け、都市の魅力の創造と発信が必要

開港 150 周年を迎えた 横浜の新たな決意

- 2009 年は、次なる 50 年に向けてより暮らしやすく魅力あるまちを形作っていくための節目の年
- 横浜は、「第二の開国」をリードする

2. 横浜市の経営基盤を支えるまちづくり

- 人々が住みたい・住み続けたいまちづくり
 - 市の人口 2020 年がピーク、2055 年 65 歳人口 39.7%
 - 市民の流出の回避と若い世代から選択されるまちづくり
- 人々が訪れたいまちづくり
 - 国内外から多くの観光客を吸引する観光戦略が必要
- 企業が進出したいまちづくり
 - 15 歳以上就業人口の約 38%が市外で就業
 - 市内に就業の場の確保が必要

3. 国際戦略の意義と方向性

国際戦略の意義

- 「国際都市」としての価値*向上により、市民の安全・安心な暮らしを支え、豊かな市民生活を実現すること

国際戦略の方向性

- 「国際性」に関する横浜の優位性
- 横浜を取り巻く外部環境を把握し、資源を集中すべき方向性を確定する。

4. 横浜の優位性

- ①ゆとり」と「癒し」を兼ね備えた都市環境
- ②創造都市や都市デザインによる都市づくり
- ③環境問題への取組
- ④企業の研究開発拠点や国際機関等の集積
- ⑤都市交流と国際協力の実績
- ⑥アーバンリゾート
- ⑦国際会議の実績

5. 横浜を取り巻く外部環境

有利な外部環境（機会）

- 羽田国際化
- グローバル企業（日産やゼロックス）の進出
- TICAD IV の成功
- 環境への意識向上

不利な外部環境（脅威）

- 東京への集中
- 地方都市の競争力向上（温泉やスキー）
- 海外における知名度の低さ

6. 取り組むべき戦略の柱

～ 人々が住みたい・住み続けたいまち ～

①先進的な都市づくりの実績を活かし、国内外の都市との競争に立ち向かう戦略

- ⇒ 東京・地方都市と明確に差別化できる魅力の創造と発信
- ⇒ シティネットを通じた国際協力によるリーダーシップ発揮
- ⇒ 安全で世界水準のサービスの提供

～ 人々が訪れたいまち ～

②開港 150 周年、観光庁設立、羽田国際化などの機会を活かした戦略

- ⇒ 海外広報活動の展開
- ⇒ アフターコンベンション機能の充実

～ 企業が進出したいまち ～

③国際機関や研究開発拠点の集積や国際貢献のノウハウを活かした戦略

- ⇒ インターナショナルスクール等への支援
- ⇒ 横浜が持つ技術・ノウハウの国際市場での展開

7. 既存の指針との関係

国際戦略

人や企業から選ばれる都市

交流や協力を通じ、世界に貢献する都市
<横浜市海外都市との都市間交流指針>

外国人が安心して暮らせる都市
<ヨコハマ国際まちづくり指針>

人々が住みたい・住み続けたいまち

人々が訪れたいまち

企業が進出したいまち

※ 平成 17 年度市民意識調査 ……横浜を最もよく表すイメージとして「異国情緒・国際都市」が 2 位
平成 20 年ブランド総合研究所 ……「国際交流のまち」という項目で横浜がトップ

⇒ 市内外から「国際性」が認知され、横浜の大きな魅力を構成

1. 都市間交流指針策定の目的

今後の交流の進め方を、指針として明確化することにより、経済・社会のグローバル化が進む中、国際都市横浜が交流や協力を通じ、世界に貢献する都市を一層推進するために策定。

2. 横浜市を取り巻く環境

【世界】

- ① 社会・経済のグローバル化の進展
- ② 国際社会の相互依存関係の深化
- ③ 人間の安全保障の重要化
- ④ 地域レベルでの連携・統合の進展

【アジア】

- ① 急速な都市化と都市問題の顕在化
- ② 地方分権化の流れ
- ③ 成長を続ける経済
- ④ 地域内連携の動き（東アジア共同体構想）

【横浜】

- ① 羽田空港の再国際化
- ② 産業集積と企業誘致
- ③ 横浜港の一層の機能強化
- ④ 横浜市が持つノウハウと国際機関
- ⑤ ピースメッセンジャー都市としての役割

3. 基本理念

① グローバル化時代の自主・自立の都市間交流

自治体への権限委譲が進み都市の機能が強化されつつある。本市の市内総生産や人口規模から、自主・自立の都市間交流を推進する。

② 都市力の強化

グローバル化の進展にともない都市間競争が激化する中、シティセールスや経済政策等の推進により、都市の活力と競争力を強化し、国際社会で評価され信頼され選ばれる都市を目指す。

③ 都市「横浜」のワールドブランド化

開港150周年及び羽田空港再国際化を契機として、戦略的都市間交流を進め、都市「横浜」の名をナショナルブランドからワールドブランドに高める。

④ 交流と協力による国際的な貢献

海外諸都市との交流や協力を通じて、ピースメッセンジャー都市として国際的貢献の役割を果たす。

都市間交流ビジョン

交流や協力を通じ、世界に貢献する都市

《中期的には》

アジアの平和と発展に貢献する都市

4. 今後の進め方

【テーマ形都市間交流】

- ① パートナー都市提携の推進（目的・期間限定）
- ② 戦略的プロトコールの実施
- ③ 顔の見える交流の推進
- ④ 国際的なNGOの集積
- ⑤ 次代を担う青少年の交流の推進

⇒ 姉妹友好都市交流 パートナー都市交流

【協力・平和交流】

- ① 都市協力ネットワークの推進
- ② 市内国際機関等に対する支援と連携
- ③ 国際協力機関の誘致
- ④ NGO・NPO等との連携

⇒ シティネット会長都市 ピースメッセンジャー都市
横浜独自国際協力

【経済・文化交流】

- ① 羽田空港再国際化の推進
- ② アジア諸都市との連携
- ③ 国際競争力の強化
- ④ 横浜港の国際競争力の強化
- ⑤ 文化芸術創造都市づくり

共通の支援施策

- ① 海外活動拠点の再構築
- ② 国際性豊かなまちづくりの推進

ヨコハマ国際まちづくり指針

指針策定の目的

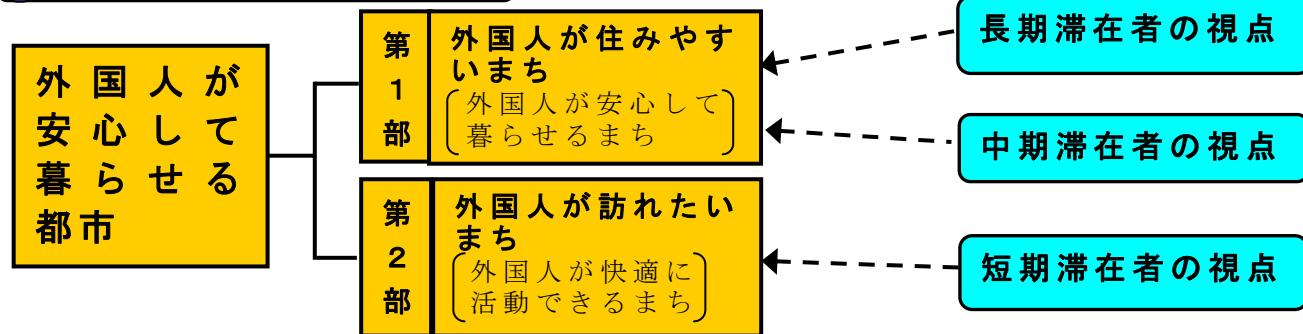
多様な文化を持つ人々と共に生きる社会を目指し、市内の日本人と外国人が互いの文化を尊重し、外国人が安心して暮らせる都市づくりを進める方向性を示す

指針策定の背景

- 1 外国人市民の増加と多様化
約 70,000 人(10 年前の 1.5 倍)
約 150 か国・地域(10 年前は 130)
- 2 外資系企業や観光客の誘致
21 か国・地域から 188 社
約 50 万人/年
- 3 よこはま国際性豊かなまちづくり検討委員会
具体的な方策を提言(H15~17)
- 4 横浜市基本構想(長期ビジョン)
「世界の知が集まる交流拠点都市」
「多様な文化を持つ人々と共に生きよう」
- 5 横浜市中期計画
重点事業 6-1-3
「国際性豊かなまちづくり推進」
- 6 全国的な多文化共生の推進
総務省が地方自治体へプラン策定を促す通達

指針の特徴

1 2部構成・3つの視点



2 4つの取組主体

市民	市民(日本人、外国人)、市民団体、NPO等
民間事業者	民間企業、民間施設、外国人学校、医療機関等
公益団体	YOKE、IDEC、YCVB等
行政	横浜市の18区及び関連する局

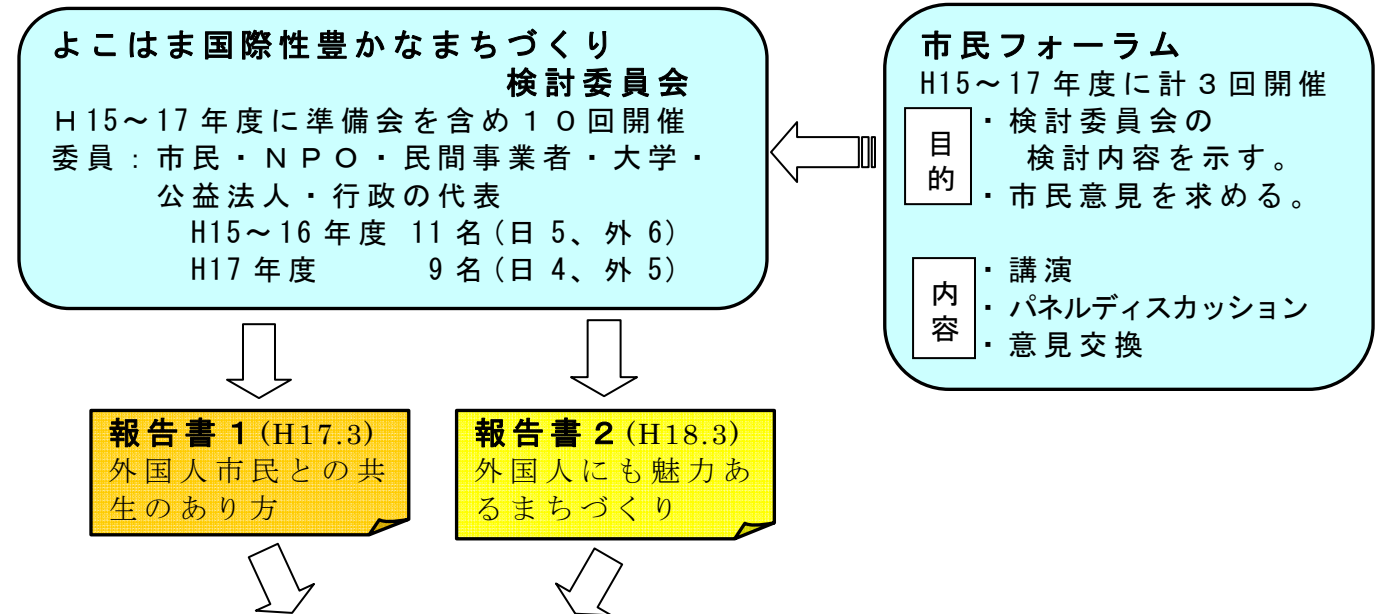
主体ごとに実施する取組

連携・協力して実施する取組

3 取組メニュー一覧の作成

別冊	取組メニュー一覧 今後、取り組むことが可能と考えられる幅広い具体的事例集。 柔軟性を持って更新し、最新のものにしていく。
----	--------------------------------------------------------------------

指針策定の経緯

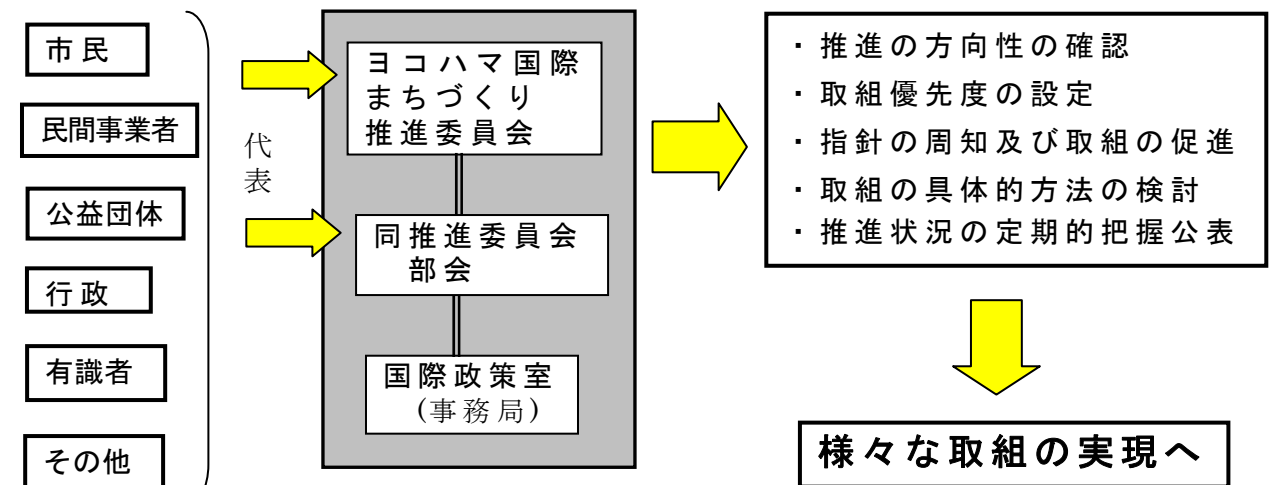


よこはま国際性豊かなまちづくり指針(仮称)素案(H18.9)

- 庁内調整(H18.10~12)
- 都市経営執行会議(H19.1)
- 市民意見募集(H19.2)
本市ホームページに公表

ヨコハマ国際まちづくり指針(仮称)(H19.3)

ヨコハマ国際まちづくり推進委員会のイメージ



第二の開国をリードする横浜の
「国際戦略」

平成 21 年 2 月

都市経営局国際政策室

目 次

1 はじめに	1
(1) 国際戦略策定の背景	1
(2) 開港 150 周年を迎えた横浜の新たな決意	1
2 横浜市の経営基盤を支えるまちづくり	2
3 国際戦略の意義と方向性	3
(1) 横浜の経営基盤を支えるまちを目指して～「人や企業から選ばれる都市」となるために	3
(2) 先進的国際都市の分析と横浜の現状	3
① マーサー・ヒューマン・コンサルティングによる世界生活環境調査 (2007 年)	3
② 国際都市のデータから見た横浜の実態 (プロジェクト独自分析)	4
③ その他の横浜に類似する都市やユニークなセールスポイントを持つ都市の事例	4
(3) 横浜の優位性	5
(4) 横浜が置かれている外部環境	6
(5) 取り組むべき戦略の柱	7
4 既存の指針との関係	8
5 SWOT 分析による詳細分析	9
(1) 内部環境と外部環境の分析	9
(2) 3つの戦略に基づき具体的に進める事業	10
① 積極的戦略	11
② 差別化戦略	13
③ 段階的戦略	14
6 イメージする都市像	15
(1) 人や企業から選ばれる都市のイメージ	15
(2) 交流や協力を通じ、世界に貢献する都市のイメージ	16
(3) 外国人が安心して暮らせる都市のイメージ	16
7 国際戦略事業の展開	16
参考：〈国際戦略の体系〉に基づく目的別整理 (SWOT 分析に基づく事業の組み替えたもの)	17
(1) 住みたい・住み続けたいまち	17
(2) 人々が訪れたいまち	18
(3) 企業が進出したいまち	19

1 はじめに

(1) 国際戦略策定の背景

交通手段や情報通信技術の著しい進歩により、ヒト・モノ・カネ・情報が迅速かつ大量に地球規模で移動することが可能となった今日、企業も人も、より優れた活動場所・居住場所等を求め、自らその場所を“選択する”傾向が強まっている。このようにグローバル化が進み、「都市が選ばれる」時代へと変化する中、世界の多くの都市が、それぞれの魅力を向上させ、マーケティングに力を入れ、経済の活性化につなげようと必死の努力を重ねている。とりわけ、中国や韓国、シンガポールなどアジア諸国も、都市の競争力強化に力を入れており、国際コンベンション誘致活動などにおいて直接競争となることも少なくない。

さらに、我が国は2005年をピークに人口減少社会へと突入し、縮小する国内市場内での都市間の競争が激化している。横浜市においては、2020年まで人口が増え続けることが予想されているが、生産年齢人口についてはすでに減少傾向となっており、また、近年、東京都区部への転出超過傾向も急速に進むなど懸念材料も少なくない。人口の減少は、横浜市の税収を支える個人市民税の減少や、サービス需要の減少による経済の停滞・雇用の縮小等をもたらしうる、大きな経営のリスク要因である。他方、高度成長期に急速に発展を遂げた本市では、人口の急速な高齢化による福祉ニーズの増大や、流入に伴って整備した学校・道路・水道などのインフラ施設の更新の必要性など、支出サイドは右肩上がりで増加することが見込まれている。

こうした経営環境に照らして考えた場合、市民に安全で安心な生活を提供し続けるという、横浜市としての責務を果たすためには、国内外の都市に先駆け、都市の魅力の創造と発信に向けた弛まぬ努力を通じて人や企業を吸引し、税収の確保や経済の活性化に努めなければならない。居住人口の減少を抑制するだけではなく、より多くの消費活動が横浜市内で行われるよう、横浜での就労の場の提供や誘客および購買拡大への取組も必要となる。横浜の都市としての魅力を分析してみると、市民の意識調査からは、“海や港が身近にあること”、“ショッピング施設が充実しており買い物が便利であること”、“国際的な雰囲気があること”がトップ3となっており¹、大都市の利便性に加えて港があり国際的なまちであることが、横浜ならではの魅力として浮き彫りになる。また、同調査の「横浜を最も良くあらわすイメージ」という問いに対しては、“海と港”に続き、“異国情緒・国際都市”が第2位となっている。このことは、多くの市民が横浜に「国際都市」のイメージを強く抱き、そのことに魅力を感じていることを示唆するものといえる。さらに、ブランド総合研究所が平成20年9月に発表した市区町村の魅力度ランキングでは、横浜は総合順位では第4位となったものの、「国際交流のまち」という項目においては、トップの座を獲得した。市外からも、「国際性」という価値が広く認知され、横浜の大きな魅力を構成していることがわかる。

また、優良な企業の吸引のためには、国際都市としてのハード及びソフトのインフラの充実が不可欠である。なお、良質な人材へのアクセスは、企業進出にあたっての重要な基準となることから、「国際都市横浜」の価値をさらに高め、住みたいまちとしての魅力向上を図ることは、企業誘致の点からも有効となる。

このように、横浜が人や企業から「選ばれる都市」となるためには、すでに横浜の魅力となっている「国際性」をさらに強化・発信してゆくことが重要であると思料される。

(2) 開港150周年を迎えた横浜の新たな決意

開港150周年を迎える2009年は、市民とともに、横浜の150年の歴史を振り返り、横浜の発展を祝い、次なる50年に向けてより暮らしやすく魅力あるまちを形作ってゆくための節目の年

¹平成17年度の市民意識調査による。前回の平成9年調査においても、トップ3は同じ。

である。

世界では、地球温暖化や貧困・紛争といった課題が深刻化し、米国の覇権が揺らぎアジアや資源国などの新興勢力が影響力を強める中、世界の経済社会は大きな転換期にさしかかっているとされている。横浜の開港を通じて国を開き、西洋文化を取り入れ国際化を推し進めてきた我が国も、大きく変容する国際情勢の中で、改めてその役割と針路を模索すべき、いわば「第二の開国」ともいうべき新たな時期に入ったのではないかと考えられる²。

我が国の開国を牽引し「国際都市」として発展した横浜市は、今一度、新たな開国の時代をリードすべく、これまで進めてきた国際施策を、全市的・戦略的な視点により進化させ、より有機的かつ統合的に推し進めてゆくことが必要との認識に基づき、戦略策定に至ったものである³。

2 横浜市の経営基盤を支えるまちづくり

まず、人口減少社会にあっても横浜市が活力ある都市経営を行うには、人や企業から選ばれることが重要となる。

(1) 人々が住みたい・住み続けたいまちづくり

平成 20 年 11 月に発表された横浜将来人口推計（平成 17 年基準）推計結果によると横浜の人口は 2020 年にピークとなり、その後減少に転じ、2055 年に 65 歳以上の人口が 39.7%と高齢化が進むと推計されている。このため、まちの活性化や市税収入の確保という視点からも市民の流出や転出を回避することはもとより、若い世代からも選択されるまちづくりも必要である。特に、横浜市を含む首都圏の都市間での流動性が高いことに留意したまちづくりが求められる。

(2) 企業が進出したいまちづくり

直近の国政調査である平成 17 年国勢調査結果報告書によると、15 歳以上就業者の約 38%が市外で就業している。この事実から、その就業者の多くが市外で消費していることが想定される。こうした状況を解消するため、企業誘致や起業支援を行い就労の場を市内により多く創出することが必要である。このことは、市民にとって、毎日混雑した電車での通勤を回避し、生活にゆとりが生じることにもつながってくる。さらに、今後、生産年齢人口の減少に伴い個人市民税の増加が見込めないことから、新たな企業の進出を促し、また既存企業の退出を回避するためのまちづくりも必要となる。

(3) 人々が訪れたいまちづくり

人口の縮小によるサービス需要の低下を踏まえれば、市外から多くの観光客を吸引するための観光戦略の強化が求められる。また、訪問者数のみならず、1 人当たりの消費額を増やすことが、真に横浜の経済の活性化につながる。海外からの誘客、とりわけビジネス目的の訪日客の 1 人当たり消費額が高いことを踏まえた戦略的取組みも欠かせない⁴。

また、横浜北部に住むいわゆる「横浜都民」といわれる市民が、平日のみならず週末も東京において食事や買い物など消費している可能性も高く、こうした市民をできるかぎり横浜に吸引し、市内での購買を増やすための方策も必要である⁵。

² 明治維新を「第一の開国」、戦後を「第二の開国」、現在を「第三の開国」とする考え（松本健一氏）もある。

³ こうした目的に鑑み、庁内に副市長をトップとした区局横断的なプロジェクトチームのもとで、個別区局での取組を捉え直すとともに、横浜市の今後の国際戦略の方向性を模索してきたもの。

⁴ 2005 年 JNTO 調査によると、ビジネス目的で訪日した場合の 1 日当たりの平均消費額が約 15.9 千円であるのに対し、観光目的の場合は約 11.5 千円。

⁵ 平成 16 年商業統計調査を基に人口 1 人あたりの年間商品販売額を算出すると、東京都区部が約 19.9 百万円であるのに対し、横浜市は約 2.6 百万円に過ぎない。また、平成 18 年度の消費者購買行動意識調査によると、購買力の市外流出が、鶴見区で 4 割、緑区、青葉区、瀬谷区で 2 割を超えている。

3 国際戦略の意義と方向性

(1) 横浜の経営基盤を支えるまちを目指して～「人や企業から選ばれる都市」となるために

冒頭で述べたとおり、各種調査からは、「国際的な都市であること」が、市民のみならず市外から見ても横浜の大きな魅力であり都市としての価値につながっていることが明らかとなった。異国情緒漂う雰囲気、港や港を囲む都市デザインや豊かな緑、長い歴史を有する姉妹都市提携に代表される活発な国際交流、シティネットや JICA などを通じた国際貢献、国際熱帯木材機関 (ITTO) をはじめとする国際機関の集積、第 4 回アフリカ開発会議をはじめとする大規模国際会議の開催支援など、横浜は、国際都市としての条件や実績を豊富に有している。

今後、本格的な人口減少社会を迎え都市間の競争が激化する中で、都市の経営基盤を支える「人々が住みたい・住み続けたいまち」、「人々が訪れたいまち」、「企業が進出したいまち」となるためには、横浜市のみである「国際都市」という価値にさらに磨きをかけ、戦略的な施策を展開することが不可欠となる。つまり、国際戦略の意義とは、横浜の都市としての魅力の中心的要素となっている「国際都市」としての価値を更に高め、経営基盤を強化し、それによって、市民の安全で安心な暮らしを支え、市民生活の豊かさを実現することに他ならない。

戦略の方向性を検討するにあたっては、まずは、世界で選ばれている国際都市を分析し参考とした。次に、横浜がすでに有している「国際性」に資する資産をすべて洗い出し、横浜の競争上の優位性を明確に把握した。さらに、横浜をとりまく外部環境について分析したうえで、内部環境・外部環境双方に照らして資源を集中すべき戦略の方向性を確定した。

(2) 先進的国際都市の分析と横浜の現状

横浜市の活力ある都市経営に向け、国際の視点からどのような戦略が必要であるかを考えるにあたり、マーサー・ヒューマン・コンサルティングによる世界生活環境調査や国際都市のデータから見た横浜の実態、横浜と類似する都市やユニークなポイントを持つ都市の事例を分析した。

① マーサー・ヒューマン・コンサルティングによる世界生活環境調査 (2007 年)

〈暮らしやすい都市順位〉〈優位点〉	
1) チューリッヒ	医療インフラ、学校、銀行サービス
2) ウィーン	電気・ガス・水道・郵便・電話・交通・道路・空港などの公共サービス
2) ジュネーブ	金融サービス、学校、自然環境
4) バンクーバー	都市計画、環境保護、諸コミュニティの共存
5) オークランド (ニュージーランド)	気候、少ない汚染、スポーツ活動
10) シドニー	都市計画、自然環境、文化・スポーツインフラ
32) パリ 35) 東京 (38) 横浜	38) ロンドン 49) ニューヨーク

この調査は、政府機関や企業が海外都市で従事する職員への費用弁償等を算出するためのものである。政治社会環境、経済状況、社会文化環境、健康・衛生環境、教育、公的サービス、レクリエーション、消費財、住居、自然環境の 10 分野 39 項目について長期にわたり同じ基準で分析、評価している。また、この調査で高い評価を受けることは、生活していくうえでの基本的な要素が整っている都市であるといえる。

横浜は38位となっており、上位都市と比較するとインターナショナルスクールの数、交通渋滞の状況、スポーツ・レジャー施設の項目で比較的低い評価を受けている。なお、出入国手続、大気汚染状況、台風・大規模地震などの自然環境でも低評価となっているが、これは国全体の状況が影響している。また、横浜は2000年の28位から2007年は38位と順位を下げているが、その主な要因は、犯罪発生率がわずかに増加していることに起因するものと推定される。

特に横浜と類似していると言われている4位のバンクーバーと10位のシドニーに加え、上位5都市は、いずれも水と緑などに恵まれた環境の都市であり、横浜の優位性はこの点にある。横浜は、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京などの大都市に倣うのではなく、恵まれた環境を活かし、暮らしやすい環境をもつ国際都市としての価値を高めていくべきである。

② 国際都市のデータから見た横浜の実態（プロジェクト独自分析）

国際都市であるニューヨーク、バンクーバー、ヘルシンキ、ストックホルム、コペンハーゲンなどの人口、面積、事件発生率（10万人あたり殺人事件）、インターナショナルバカロレア（IB）認定校の数、地下鉄・鉄道営業キロ数、国際空港数、平均気温、CO₂排出量（トン/1人あたり）、外国人観光客数や5つ星ホテルの数などで横浜の状況を比較した。横浜は、10万人あたりの殺人発生件数（1.1人）や1人あたりの年間CO₂排出量（5.52トン）で比較的低く、優位な状況にある。その一方で横浜にはIB認定校の数が2校と他の国際都市に比べ極端に少ないことが、海外からの優秀な人材が家族とともに横浜で暮らすことへの障害となったり、5つ星ホテルの数が3と少ないことが外国人観光客数が低いことの要因のひとつであると考えられる。

③ その他の横浜に類似する都市やユニークなセールスポイントを持つ都市の事例

ア 類似都市（港湾都市）

〈メルボルン〉

1956年にオリンピックが開催されて以来、テニスのオーストラリアンオープン、F1グランプリなどが誘致され、多くの観客を集めている。州政府にはスポーツ・文化イベント、ビジネス会議・見本市の誘致を行う専門組織が設置され、市及び州の知名度向上、観光客誘致に努めている。

〈ハンブルク〉

ハンブルクメッセ、ハンブルク会議センター、トレードフェアの3つの展示場や会議場が市内中央にあり、毎年、数多くのコンベンションが実施されている。会場は公園と緑地に囲まれ、近辺には100以上のホテルがあり、コンベンション開催にあたって好条件の立地となっている。

イ ユニークなセールスポイントの都市

〈オアスン地域〉

コペンハーゲン（デンマーク）とマルメ（スウェーデン）をつなぐオアスン橋が開通し、陸続きになったことで誕生したオアスン地域では、医薬品関係企業の誘致を進めた結果、「メディコンバレー」と称される地域が形成されている。また、人と環境が共生する都市空間の開発・再開発を積極的に推進し、持続可能なエコシティを目指した環境技術の導入などを行っている。

〈フライブルグ（ドイツ）〉

市内への自動車乗入れ制限に踏み切り、自動車交通量を制限するとともに、市電・市バスの拡充や公共交通機関がほぼ乗り放題となる地域環境定期券を導入している。また、市電の駅前に広い駐車場を用意し、パーク&ライドを推進するとともに、市内の駐車料金を高く設定している。また、市有地に建設する建物に対しての低エネルギーハウス基準合致の義務付け、太陽光発電の推進等の取組を進めているほか、市民は水力、バイオマス、太陽光のみで発電された

電力を選択して購入することができる。これらの取組みの視察ツアー等、環境ツーリズムは大切な経済効果の一つとなっている。

(3) 横浜の優位性

横浜の「国際都市」としての優位性を考えるにあたっては、東京に近接し、東京への転出・流出が極めて多いという現実を無視することはできない。全国平均的に見た横浜の優位性を分析しても意味は無く、あくまでも東京や首都圏の都市との比較を念頭においたうえで、横浜の相対的優位性を探ることが戦略的には重要となる。こうした観点にたって検討した結果、横浜の優位性は以下の7つに集約できると考えられる。

① 「ゆとり」と「癒し」を兼ね備えた都市環境

都市の持つ「利便性」に加えて、文化芸術・歴史や開港当時の趣を残した街並といった「ゆとり」、港や水・緑といった「癒し」が同時に存在し、「働き」、「暮らし」、「楽しむ」ことができる環境に恵まれている。また、様々な市民活動やボランティア活動が積極的に行われており、市民力が発揮できるよう市としても支援を行っている。

② 創造都市や都市デザインによる都市づくり

横浜らしい歴史・文化の都市資産を継承・活用しながら、先端的都市文化を創り出す、創造都市やアーバンデザインの継続的な取組により、市民・NPO・企業・横浜来訪者など多様な主体が連携・交流できる魅力的な都市の交流環境が整っている。

③ 環境問題への取組

緑の保全や創造に向け 150 万本植樹行動や横浜みどり税を財源に加え「横浜みどりアップ計画」を推進している。また、市民・事業者・行政の協働によるごみの減量化・資源化（G30）、地球温暖化対策などの取組は、優位性を示す施策である。下水道施設では、処理過程で発生するガスによる発電や焼却灰の改良土等への活用を行っている。上水道では、浄水施設の上部を活用した太陽光発電や、高い漏水防止技術による効率的な水の供給を行っている。

加えて平成 20 年 7 月、温室効果ガス排出量の大幅削減等により「低炭素社会」への転換を進め、国際社会を先導していく「環境モデル都市」に、政府から選定された。さらに世界大都市気候先導グループ（C40）への加盟により、温暖化対策に関する海外も含めた都市・地域との政策連携を通じ、横浜市の技術や経験を世界に発信することで、横浜の脱温暖化が期待できる。

④ 企業の研究開発拠点や国際機関等の集積

理化学研究所のほか国内外の企業の研究開発拠点・生産を支える基盤技術や大学の集積が特徴といえる。また、地球規模の課題解決に取り組む国際機関等を誘致し、支援・連携することにより、国際社会の発展と安定に寄与している。

横浜国際協力センターには、国際熱帯木材機関（ITTO）、国連食糧農業機関（FAO）、国連世界食糧計画（WFP）、国連大学高等研究所（UNU-IAS）、アメリカ・カナダ大学連合（IUC）、アジア太平洋都市間協力ネットワーク（シティネット）の 6 つの国際機関等が立地し、関内にはフランス政府の公式機関である横浜日仏学院がある。

⑤ 都市交流と国際協力の実績

姉妹・友好都市との長年にわたる交流や、成長著しいアジア地域の諸都市との経済・観光などの分野で相互にメリットのあるパートナー都市提携の実績がある。また、アジア太平洋都市間協力ネットワーク（シティネット）の会長都市として築き上げてきたネットワークと、アジア・太平洋地域の会員都市に対する上下水道・環境や都市計画などの国際協力の実績や姉妹港・貿易協力港をはじめとする諸外国港湾管理者との情報・技術の交流・連携の実績や創造都市を掲げる都市間での相互交流やアーチストインレジデンス等の人的交流の実績がある。

さらに TICADIV（第4回アフリカ開発会議）を契機に、市民のアフリカ諸国に対する理解が深まり、市としても動物の飼育繁殖・上水道に関する研修生の受け入れや港湾技術の支援を始めている。

⑥ アーバンリゾート

みなとみらい地区、新港、象の鼻、大栈橋、ベイサイドマリーナ、八景島など横浜の特徴である海を活かしたウォーターフロントの開発によって新たな優位性が創造された。施設面では、みなとみらい地区に会議場、展示場、質の高い宿泊施設が一体的に整備され、周辺の商業施設やエンターテインメント施設と融合している。また、新横浜駅周辺には2002 FIFA ワールドカップの決勝戦が行われた横浜国際総合競技場、2009年世界卓球大会が開催される横浜アリーナ、また、港北ニュータウンには2001年に世界水泳選手権の会場となった横浜国際プールなど世界に注目されたスポーツ施設が存在する。これらによって醸しだされる、アーバンリゾートの雰囲気が横浜の特徴となっている。

⑦ 国際会議の実績

平成20年11月に日本政府観光局より発表された、2007年に日本で開催された国際コンベンションの統計によると、横浜が参加者総数182,487人と全国1位であった。平成20年5月28日から30日にかけて横浜で開催されたTICADIV（第4回アフリカ開発会議）では、アフリカ53か国中51か国、うち40か国は元首・首脳、参加者全体では約3,000人が横浜を訪れ、日本の外交史上、かつてないほどの大規模な国際会議を成功裡に開催することができたことに、市内小学生とアフリカ諸国との交流や市民の積極的なイベント参加・支援による「市民参加型」の国際会議開催支援は、全国から大きな注目を浴びた。

（4）横浜が置かれている外部環境

国際化という視点で見た横浜に有利な外部環境（機会）としては、羽田の国際化、新横浜駅の利便性向上、日産やゼロックスなどのグローバル企業の進出、内外から注目の集まる開港150周年、TICAD IV（第4回アフリカ開発会議）の成功による認知度の向上とAPEC（アジア太平洋経済協力）首脳会議の誘致、観光庁設立に伴うインバウンド強化、地球温暖化対策をはじめとする環境への意識の向上、などを挙げることができる。

他方、横浜が立ち向かわなければならない外部環境（脅威）としては、ビジネス活動や人口の東京への集中加速、アジアからの観光客を対象とした温泉やスキーなどの自然を活かした地方都市の競争力向上、ビジネス、港湾、観光、コンベンションや人材の面でのアジア他都市の躍進と競争の激化がある。とりわけ、コンベンションに関しては、展示場や国際会議場、ホテルなどを兼ね備えた一体型の優れたコンベンション施設を有するという強みがあるにもかかわらず、横浜市の一時的な海外での知名度が低いために、国際会議の誘致競争で敗退することも少なくない。施設規模が大きいことから会議参加者数では全国トップとはなったものの、会議の開催数では、東京と京都に水をあけられ、第3位に甘

んじている⁶。

知名度が低いことは、海外からの観光客誘致においても大きなマイナスである。シンガポールやタイ、マレーシアなど、観光に力を入れるアジアの各都市は、外国メディア等を活用したマーケティングも盛んに実施している。横浜は、アジアの中での観光デスティネーション競争の中で劣後し、機会損失が生じている可能性も否めない。また、横浜市内には約150の国・地域から約7万7千人を超える外国人が暮らしており、日本語の理解が十分でないため、生活に必要な情報が得られない、困った時の相談先が探せない、あるいは文化や生活習慣の違いから地域社会に溶け込めないなど様々な生活上の問題を抱えて困っている方々の数も増えている。こうした点については、横浜の弱みとしての的確に認識し、対策を講ずるべきである。

(5) 取り組むべき戦略の柱

上記(2)では、先進的国際都市を分析することにより、広い視点で見た横浜の現状を把握することができた。また、(3)では、横浜は数多くの「国際性」に資する資産や蓄積を有していることが改めてわかった。しかしながら、それぞれの資産や蓄積は、個別の部署に点在しており、「国際戦略」という戦略的な視点にたった十分な活用や、部署を超えた統合的アプローチがはかられていないのが現状である。今後は、国際戦略の意義と方向性を全市で共有し、それぞれの部署が持つ資産を有機的につなぎ合わせ、国際都市としての魅力向上に効果的に結びつける取組みが不可欠である。

さらに、(4)で分析したとおり、外部環境としては、2009年の開港150周年や羽田国際化、新横浜駅の利便性向上、観光庁設立、TICADIVの成功など、横浜の持つ優位性を最大限に活かすチャンスであると同時に、弱みの克服にも活かすべきである。

先進的国際都市の分析と横浜の現状、優位性と外部環境を総合的に勘案し、重点的に展開すべき施策の方向性として、下記の3つを挙げることができる。(詳細な取組については5(2)に記載)。

～ 人々が住みたい・住み続けたいまち ～

① 先進的な都市づくりの実績を活かし、国内外の都市との競争に立ち向かう戦略

➤ 東京・地方都市と明確に差別化できる魅力の創造と発信

環境モデル都市提案の実現、横浜らしい魅力ある景観づくりを進めるための都市デザインの推進や文化芸術都市＝クリエイティブシティ・ヨコハマの実現を通じた、文化・芸術の持つ創造性を活かしたまちづくりを進めていくことが重要である。

➤ シティネットを通じた国際協力によるアジア・太平洋地域におけるリーダーシップの発揮

アジア太平洋地域を中心に横浜市が自治体として培ってきた技術やノウハウを活用し、シティネット(アジア太平洋都市間協力ネットワーク)を通じた協力引き続き行う。

➤ 安全で世界水準のサービスが提供され、外国人が住みやすいまちづくり

外国人が住みやすく、訪れたいと思う国際性豊かなまちづくりを推進する。

⁶ 2007年コンベンション統計(JNTO調べ)によると、国内における国際コンベンション開催件数は、1位が東京(440件)、2位が京都(183件)、そして3位が横浜(157件)の順。なお、世界各都市別の開催状況(2007年UIA調査)では、1位がシンガポール(465件)、2位がパリ(315件)、3位はウィーン(298件)。なお、東京が前年24位から8位(126件)に躍進したが、横浜はランク圏外(54件)。

～ 人々が訪れたいまち ～

② 開港 150 周年、観光庁設立、羽田国際化などの機会を活かした戦略

➤ 海外広報活動の展開

上述のとおり、横浜の海外での知名度の低さは、大きな機会損失となっている可能性が高い。開港 150 周年事業や日産の本社移転などにより国内外から注目を浴びる 2009 年に、横浜の持つ優位性を集中的かつ戦略的に発信し、海外での認知度を向上させ、誘客・コンベンション誘致・企業誘致につなげるべきである。また、こうした広報活動を、市民の国際都市横浜に住むことの誇りにつなげることも重要である。

➤ アフターコンベンション機能の充実

国際会議参加者数が全国トップであるという優位性を、横浜での消費活動に着実につなげるためには、コンベンション参加者とその同伴者に対するアフターコンベンション機能を充実させることが不可欠である。とりわけ、国際会議参加者のひとりあたり消費額は、国内からの観光客に比べてはるかに大きいことから、横浜で会議に参加しても夜や休日は市外で飲食・観光する傾向の強い外国人に対して、質の高いエンターテインメントの提供やイベント開催の定着化、オープンカフェなど外人の好む場作り、外国人の好む観光メニューの強化や近隣他都市との連携などを通じた消費喚起や滞在を促す戦略が求められる。

～ 企業が進出したいまち ～

③ 国際機関や研究開発拠点の集積や国際貢献のノウハウを活かした戦略

➤ インターナショナルスクール等への支援、IB 等の認定支援

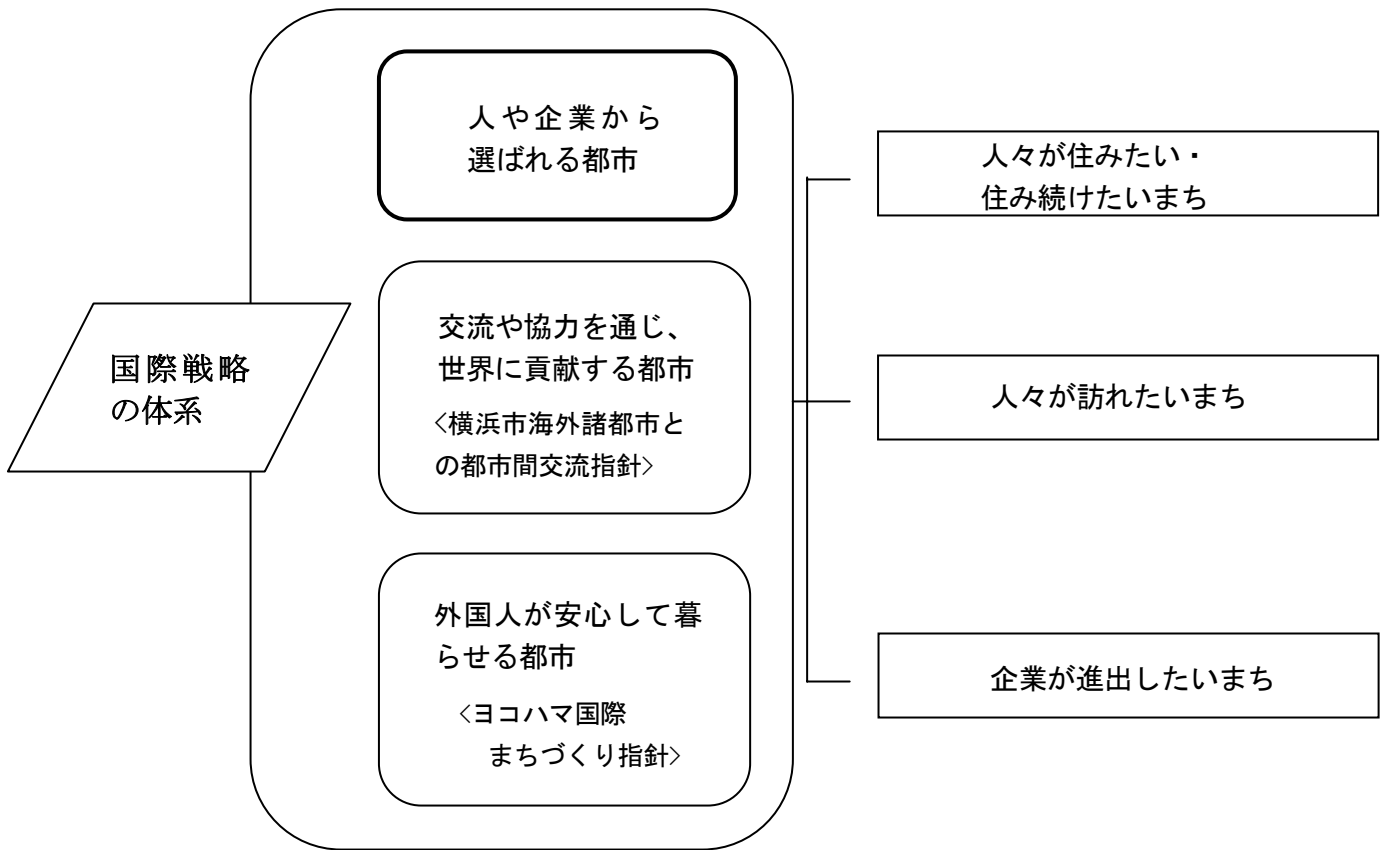
すでに国際機関の集積やグローバル企業の進出が成果を出していることから、さらにこれらを加速するため、進出した企業の人々が家族と共に横浜で生活できるよう、その子弟が通う外国人学校やインターナショナルスクールの開設支援や運営支援や市内の既存学校の IB 等認定取得の推進が有効である。

➤ 横浜が持つ技術・ノウハウの国際市場での展開

これまでに蓄積された上下水道やごみ処理、G30 などの優れた技術を国際展開することで、シティネット会長都市、ピースメッセンジャー都市としてのリーダーシップを発揮し、さらなる国際貢献につなげる。同時に、収入やノウハウとして横浜市に還元されるアプローチをとることで、持続的な貢献につなげてゆく。

4 既存の指針との関係

本戦略は、主として「人や企業から選ばれる都市」を目的に方向性を描いたものであるが、「国際都市横浜」が交流や協力を通じ、世界に貢献する都市を一層推進するため、平成 19 年 3 月（18 年 3 月策定）に改定した「横浜市海外諸都市との都市間交流指針」と多様な文化を持つ人々と共に生きる社会を目指し、市内の日本人と外国人が互いの文化を尊重し、外国人が安心して暮らせる都市づくりを進めるため、平成 19 年 3 月に策定した「ヨコハマ国際まちづくり指針」を補完・包含するものである。次頁の概念図のとおり、「人や企業から選ばれ」、「交流や協力を通じ、世界に貢献し」、「外国人が安心して暮らせる」都市を目指して、国際戦略として統合的に推進していきたい。



5 SWOT 分析による詳細分析

(1) 内部環境と外部環境の分析

今後、どのような施策を具体的に進めてゆくべきかについて明らかにするため、横浜が有している強みと弱みは何か、横浜が置かれている外部環境とはどのようなものか、について詳細なSWOT分析を行った。内部環境である横浜市の強み（目標達成に貢献する市の特質）と弱み（目標達成の障害となる市の特質）、外部環境である機会（目標達成に貢献する外部の特質）と脅威（目標達成の障害となる外部の特質）を抽出した。

	〈強み: Strength〉	〈弱み: Weakness〉
内 部 環 境	A 東京、東海方面、羽田へのアクセス B 日本を代表する国際貿易港 C 港を核としたアーバンリゾート型コンベンション機能（施設＋景観） D 都市デザインや創造都市といった先進的な都市づくり E 豊かな水と緑の環境 F "国際都市横浜"のイメージ G 首都圏 4,100 万人の市場 H 姉妹友好都市及びパートナー都市交流の推進 I 国際機関、インターナショナルスクールと研究開発拠点などの集積	a 東京への近接性 b 不便な成田へのアクセス c 海外での知名度の低さ（明確な訴求価値の欠如・観光資源のPR 不足） d グローバル企業の集積の低さ e アフターコンベンション、夜型エンターテインメント機能の不足

	J 国際貢献に資する技術・ノウハウの蓄積 K 在住外国人施策の推進	
外部環境	〈機会: Opportunity〉 1 羽田空港国際化 2 新横浜の利便性向上 3 地球温暖化対策など環境への意識の向上 (環境モデル都市の認定) 4 開港 150 周年 (5,000 万人観光客) 5 外国人観光客の増加 6 APEC など大規模コンベンションの誘致推進による、国際コンベンション都市の地位確立 7 グローバル企業の進出 (日産・ゼロックス)	〈脅威: Threat〉 20 国際港湾物流効率化の進展 (超大型コンテナ船の就航、ハブ港集約等) 21 市内の緑の減少 22 東京湾での貧酸素水塊の増加 23 東京への集中加速 (ビジネス+ソフトパワー) 24 地方都市の台頭 (温泉・スキー、自然、対アジア等、特色を活かしたセールス) 25 アジア他都市の躍進・国際競争の激化 (ビジネス、港湾、観光、コンベンション、人材) 26 "異国情緒"イメージの陳腐化 (日本の国際化に伴う横浜の相対的魅力の低下) 27 成熟社会の到来 28 在住外国人の増加

(2) 3つの戦略に基づき具体的に進める事業

次に、内部環境と外部環境から導き出される戦略を検討し、横浜が有している**積極的戦略**(自らが強み: Strengthを有しており、かつ、機会: Opportunityがあるもの)、**差別的戦略**(自らは強み: Strengthを有するが、外部環境は脅威: Threatと考えられるもの)、**段階的戦略**(機会: Opportunityは存在するものの、自らは弱み: Weaknessであり克服すべきもの)の3つに分類すると下表のようになる。

	機会 O	脅威 T
強み S	積極的戦略(S-O) A-1 羽田空港国際化の推進 A-1,E-3,F-7 横浜駅周辺大改造計画の策定・推進 A-2,I-7 国際機関の活用と人材を活かした研究開発拠点等の集積促進 C,D-6 国際的コンベンションの誘致 E-4,5 水辺空間魅力アップや水上交通の利用促進 E-3 自然豊かで先進的環境施策を推進する都市の構築とその発信 H,J-3 地球温暖化対策の先進都市との交流や国際機関への参加 I-7 インターナショナルスクール等への支援、IB等の認定支援 J-3 上下水道施設やG30など横浜が持つ技	差別化戦略(S-T) B-20,25,G-20,25 世界的な物流・海運動向への的確な対応と国際競争力向上を目指した港湾機能の強化 D-23,24,25,26 東京・地方都市と明確に差別化できる魅力の創造と発信(クリエイティブシティ推進、環境行動都市推進、港を活かしたまちづくり) D-23 クリエイティブ人材の集積 E,K-28 安全で世界水準のサービスが提供され、外国人が住みやすいまちづくり E-21,22 暮らしやすい環境の整備・向上 F-23,24,25,26 横浜の国際ブランドイメージの強化 H-25 姉妹友好都市交流の新たな展開とパートナー都市交流の推進

	術・ノウハウの国際的な活用と展開	H-27 成熟社会に関する海外都市との交流 I-25 シティネットを通じた国際協力によるアジア・太平洋地域におけるリーダーシップの発揮
弱 み W	段階的戦略(W-O) a-4,c-4,6 海外広報活動の展開 b-1 羽田空港国際化の推進 d-4,5 海外からの訪問者に対するホスピタリティの向上 d-7 グローバル企業の誘致 e-6 アフターコンベンション機能の充実 e-7 ワークライフバランスのとれたまちづくり	

横浜の持つイメージと現実とのギャップ、近接する首都東京や地方都市がそれぞれ特色を活かした戦略を実施する中、横浜は埋没するリスクを回避し、「人や企業から選ばれる都市」となるために立てるべき重要な戦略を抽出し、具体的行動として実践してゆく。

①積極的戦略

(ア) インターナショナルスクール等への支援、IB 等の認定支援 (I-7)

- ・ (3)-3 外国人学校やインターナショナルスクールの開設支援・運営支援や市内の既存学校の IB 等認定取得の推進を図る。 [都市経営局・経済観光局・共創推進事業本部・関係局]

(イ) 上下水道施設や G30 など横浜が持つ技術・ノウハウの国際的な活用と展開 (J-3)

- ・ (3)-18 地球規模の課題解決のため、本市が保有する行政ノウハウを民間企業との共創で、国際社会に幅広く継続的に提供する仕組みを創出する。あわせて、そのために必要な営業活動、ヨコハマのプロモーションを行う。 [共創推進事業本部・関係局]
- ・ (1)-7 横浜市立動物園が持つ「種の保存」のための野生動物の飼育繁殖技術等を、原産国との交流等を通じて提供し、地球上の生物多様性保全に貢献する。 [環境創造局]
- ・ (1)-8 横浜の持つ先進的な技術である上・下水道、市民・事業者・行政の協働によるごみの減量化・資源化や地球温暖化対策への取組などを世界に対して積極的に売り出していく。 [環境創造局・資源循環局・地球温暖化対策事業本部・水道局・共創推進事業本部]
- ・ (2)-8 シティネット会長都市、ピースメッセンジャー都市として、国際協力の取組を通じリーダーシップを発揮し、都市としての知名度・イメージを向上するとともに、国際社会へ貢献する。 [都市経営局]

(ウ) 自然豊かで先進的環境施策を推進する都市の構築とその発信 (E-3)

- ・ (1)-4 自然に恵まれた環境に優れている住環境を世界に対して積極的に売り出していく。 [環境創造局・地球温暖化対策事業本部・共創推進事業本部]

(エ) 地球温暖化対策の先進都市との交流や国際機関の参加 (H,J-3)

- ・ (1)-6 再生可能エネルギー国際会議 2010・環境モデル都市国際会議 2009 に参加するとともに、世界大都市気候先導グループ (C40) 加盟による横浜モデルの発信をする。 [環境創造局・地球温暖化対策事業本部]

(オ) 水辺空間魅力アップや水上交通の利用促進 (E-4,5)

- ・ (1)-5 魅力的な水辺空間の確保・整備や水上交通の充実等を図る。 [港湾局]

(カ)国際的コンベンションの誘致 (C,D-6)

- ・(2)-10 大規模会議場と展示場が隣接し、さらに市内に多くの国連機関・国際機関を有するという利点を活かし、国際機関関連会議、APEC、トリエンナーレや国際学会等の中・大型コンベンション・トレードショー（国際見本市）の誘致活動を行う。

[150周年創造都市事業本部・経済観光局]

- ・(2)-11 横浜らしい国際会議を創出し、誘致していく。 [150周年創造都市事業本部・経済観光局]

(キ)国際機関の活用と人材を活かした研究開発拠点等の集積促進 (A-2,I-7)

- ・(2)-3 空港、海港、新横浜駅など交通拠点とのアクセスの改善・向上を図る。

[都市経営局・港湾局]

- ・(2)-4 市内の国際機関等と協働して世界的課題の解決に向けた取組を行う。

[都市経営局・共創推進事業本部・関係局]

- ・(2)-5 市民による市内国際機関等の事業や国際会議への参加によりグローバルな人材の育成を推進する。

[都市経営局・関係局]

- ・(1)-9 シティネット（アジア太平洋都市間協力ネットワーク）を通じ、アジア太平洋地域を中心に、自治体として培ってきた技術やノウハウを活用した協力をを行う。

[都市経営局・共創推進事業本部・関係局]

- ・(3)-1 産学連携等が期待できる大学・研究機関の集積を図る。

[経済観光局・都市経営局・関係局]

- ・(3)-2 市内大学・研究機関における高等教育や先端技術研究などを通じ、高度な能力を持つ人材の育成を図る。

[経済観光局・関係局]

- ・(2)-6 横浜市内に所在する国際機関等の活動内容を市民に広く周知するとともに、地球温暖化という地球規模の問題について様々な角度から市民の理解を深めてもらうため、横浜開港150周年記念事業の一環として、国際機関等によるシンポジウムなどのイベントを開催する。

[都市経営局・関係局]

- ・(2)-7 横浜国際協力センターに入居する国際熱帯木材協定に基づいて設立された国際熱帯木材機関（ITTO）をはじめ、横浜市の国際化に貢献する国連世界食糧計画（WFP）・国連食糧農業機関（FAO）・アジア太平洋都市間協力ネットワーク（シティネット）・国連大学高等研究所など6つの国際機関及び日仏学院への事務所提供やその活動についての支援を行う。

[都市経営局・関係局]

(ク)羽田空港国際化の推進 (A-1)

- ・(1)-1 羽田空港国際化の推進やASEANを含む主要都市への就航を国に働きかける。

[都市経営局]

(ケ)横浜駅周辺大改造計画の策定・推進 (A-1,E-3,F-7)

- ・(1)-2 環境モデル都市の象徴となる都心部における総合的な環境配慮型まちづくりを推進する。

[都市整備局]

- ・(1)-3 地域資源である河川を活用した魅力ある親水空間を創出する。

[都市整備局]

- ・(2)-1 世界に開かれた横浜の玄関口として、ふさわしい機能の強化を図る。

[都市整備局]

- ・(2)-2 羽田空港国際化に対応した空港アクセス機能の強化を図る。

[都市整備局]

②差別化戦略

(ア) 東京・地方都市と明確に差別化できる魅力の創造と発信（クリエイティブシティ推進、環境行動都市推進、港を活かしたまちづくり）（D-23, 24, 25, 26）

- ・ (1)-17 横浜らしい魅力ある景観づくりを進めるため、都市デザインを推進する。 [都市整備局]
- ・ (1)-18 文化芸術都市＝クリエイティブシティ・ヨコハマの実現を通じ、文化・芸術の持つ創造性を活かしたまちづくりを行う。 [150周年創造都市事業本部]

(イ) クリエイティブ人材の集積（D-23）

- ・ (3)-13 高度人材の受け入れを促進するため、在留期間の伸長・魅力的な雇用環境や生活環境の整備などを国や関係機関に対して働きかけていく。 [都市経営局]

(ウ) 横浜の国際ブランドイメージの強化（F-23,24,25,26）

- ・ (1)-30 都市ブランド構築事業（Y150会場を中心に市民参加によるブランド構築）を推進する。 [都市経営局]

(エ) シティネットを通じた、国際協力によるアジア・太平洋地域におけるリーダーシップの発揮（I-25）

- ・ (1)-9, (2)-6 と同じ
- ・ (2)-9 開港150周年にあたり4年に1度のシティネット総会を横浜で開催し、市民へその活動内容を周知するとともに、国際協力を通じた世界の平和と発展への貢献について啓発を行う。 [都市経営局・関係局]

(オ) 姉妹友好都市交流の新たな展開とパートナー都市交流の推進（H-25）

- ・ (3)-14 姉妹友好都市交流については、グローバル化の進展や相手都市を取り巻く環境の変化などを考慮し、従来の市民レベルの友好交流に加え、企業のビジネスチャンスの拡大や投資促進など、双方にとってメリットのある事業を推進する。 [都市経営局・経済観光局・関係局]
- ・ (3)-15 都市間交流を通じた海外諸都市との友好親善・相互理解の促進と経済振興・機会創出等の国際競争力の強化により、横浜の一層の発展に資するとともに、横浜の都市としての価値とイメージを向上させる。 [都市経営局]
- ・ (3)-16 姉妹都市提携周年事業を実施し、両市の友好関係の一層の促進を図る。 [都市経営局]
- ・ (3)-17 著しい成長を遂げつつあるアジア諸都市を対象に、本市重点政策に合わせ、具体的なテーマや期限を定めて戦略的に交流していく。 [都市経営局]

(カ) 成熟社会に関する先進都市との交流（H-27）

- ・ (1)-31 創造都市への取組や環境、高齢化社会の課題解決への取組を進める。 [都市経営局・関係局]
- ・ (1)-32 各国とのEPA（経済連携協定）に基づく介護福祉士候補の受け入れの推進とその支援を行う。 [健康福祉局・都市経営局]

(キ) 世界的な物流・海運動向への的確な対応と国際競争力向上を目指した港湾機能の強化

(B-20, 25, G-20, 25)

- ・ (2)-17 姉妹港、貿易協力港をはじめとする諸外国の港湾管理者との情報・技術の交流・連携を推進する。 [港湾局]
- ・ (3)-12 国際競争力強化を図るため、大水深岸壁を持つ最新鋭のコンテナターミナルの整備を進める。 [港湾局]

(ク) 安全で世界水準のサービスが提供され、外国人が住みやすいまちづくり（E,K-28）

- ・ (1)-10 ピースメッセンジャー都市国際協会活動への参画や市民に対する平和啓発を通じ、国際平和を推進する。 [都市経営局]
- ・ (1)-21 ヨコハマ国際まちづくり指針に基づき、外国人が住みやすく、訪れたいと思う国際性豊かなまちづくりを推進する。 [都市経営局]

- ・ (1)-22 国際交流ラウンジを設置し、在住外国人に対して、身近な場で日常生活を中心とする様々な情報を提供するとともに、相談に応じるなどの支援を通じて、在住外国人との共生を図る。 [都市経営局]
- ・ (1)-23 在住外国人に対し行っている「あんしん入居事業」による入居・居住支援や県が中心となって実施している医療通訳派遣システムへの支援を行う。 [都市経営局・関係局]
- ・ (1)-24 在住外国人の増加に伴い、子育て不安、生活保護など深刻かつ複雑な事例が増加しており、生活保護制度や法律等の行政窓口等でこうした案件に対応できる市民通訳ボランティアなどの人材育成と派遣を行う。 [都市経営局・関係局]
- ・ (1)-25 増加する在住外国人が抱える問題を把握し、具体的な施策に結び付けていく。 [都市経営局・関係局]
- ・ (1)-26 在住外国人施策を充実するため、区局横断的な取組を行う。 [都市経営局・関係局]
- ・ (1)-27 (財)横浜市国際交流協会(YOKE)が実施する「外国人も暮らしやすく社会参画しやすい多文化共生のまちづくり」について連携・支援する。 [都市経営局]
- ・ (1)-28 警察に関する権限が、我が国最大の政令市である横浜市に、県から一部移譲されるよう国に働きかけていく。 [安全管理局]
- ・ (1)-29 交通行政(交通規制)権限の確保を図るとともに、渋滞緩和策として、公共交通の利用や道路整備を促進する。 [都市経営局・都市整備局・道路局]

(ケ)暮らしやすい環境の整備・向上 (E-21,22)

- ・ (1)-16 横浜みどり税を財源に加え、みどりアップ新規・拡充施策を推進する。 [行政運営調整局・環境創造局]
- ・ (1)-19 大岡川、帷子川流域での水環境行動を推進する。 [環境創造局]
- ・ (1)-20 水域での浅場確保による水中生物による水質浄化を推進する。 [環境創造局・港湾局]

③段階的戦略

(ア)海外広報活動の展開 (a-4,c-4,6)

- ・ (2)-12 中国 2010 年上海万国博覧会へ出展し、横浜への集客プロモーションを展開する。 [経済観光局]
- ・ (2)-13 誘客を促進するため、海外でのプロモーションを推進する。 [経済観光局・共創推進事業本部]
- ・ (2)-18 横浜港の魅力を PR し、積極的な客船誘致等に取り組む。 [港湾局]
- ・ (3)-4 横浜の先進的取組や先進技術を海外に紹介する。 [経済観光局・都市経営局・関係局]
- ・ (3)-19 設置した海外事務所を通じ、北米地域、欧州地域及び中国の都市との交流や行政、経済等に関する情報の収集や提供を行うとともに横浜企業の進出、現地企業の横浜への誘致などの支援を行う。 [都市経営局・関係局]

(イ)アフターコンベンション機能の充実 (e-6)

- ・ (1)-12 質の高いエンターテインメント(演劇、コンサート等)やイベントの開催と定着化を図る。 [150周年創造都市事業本部・経済観光局]
- ・ (1)-13 民間と連携した夜の観光施策の充実を図る。 [経済観光局・関係局]
- ・ (2)-15 コンベンション参加者や同伴者に対し、鎌倉・箱根など近隣地へのエクスカージョン等を含めたアフターコンベンション充実への取組を推進する。 [経済観光局]

(ウ)ワークライフバランスのとれたまちづくり (e-7)

- ・ (1)-14 民間スポーツ施設（大型施設及び市民の健康維持に必要な施設）の誘致を図る。

[関係局]

- ・ (1)-15 外国人が安心して家族とともに生活できるよう在住外国人施策を推進する。

[都市経営局]

(エ)海外からの訪問者に対するホスピタリティの向上 (d-4,5)

- ・ (2)-14 案内サインの多言語化を促進する。

[都市整備局・道路局・環境創造局・港湾局・経済観光局・共創推進事業本部]

- ・ (2)-16 横浜での滞在環境の整備など総合的な取組を推進する。

[経済観光局]

- ・ (1)-11 横浜とアフリカの子供たちの交流を広く市内外に発信し、市民が世界の問題（環境・貧困等）について考える機会をつくり、かつ開港 150 周年「開かれた横浜」を PR するため、アフリカから高校生を招聘し横浜市民の家庭でホームステイを実施する。

[都市経営局・150 周年創造都市事業本部・教育委員会]

(オ)グローバル企業の誘致 (d-7)

- ・ (3)-5 競争力・ブランド力のある企業の誘致と産業立地策の実施、特徴ある競争力を有する中小企業の支援を図る。

[経済観光局]

- ・ (3)-6 バイオ、IT、環境・エネルギー等の新産業の創出を支援する。

[経済観光局]

- ・ (3)-7 海外との都市間経済交流によるビジネス支援を行う。

[経済観光局]

- ・ (3)-8 大学との連携を通じた産業の高度化・新産業の創出を図る。

[経済観光局・関係局]

- ・ (3)-9 外資系企業の横浜進出を促進するためオフィス・スペースを提供する。

[経済観光局]

- ・ (3)-10 成長著しいアジア企業の集積を目指した誘致施策を展開する。

[経済観光局]

- ・ (3)-11 グローバル企業（含む外資系企業）が立地しやすいビジネス環境を誘導支援する。

[経済観光局・都市整備局・関係局]

(カ) 羽田空港国際化の推進 (b-1)

A-1 に同じ

6 イメージする都市像

(1) 人や企業から選ばれる都市のイメージ

- ◆ 週末に横浜（都心部）に行くと、外国船の停泊する港を眺めながら散歩を楽しみ、日本大通の傍にあるオープンカフェで東京に住む友人や家族とゆっくりお茶を飲み語り合える。様々な国籍の人が通り過ぎ、時々楽しい会話に発展する。1 週間働き詰めで疲れたけれども、今日はのんびりとリフレッシュできた。
- ◆ 横浜は、まちには国際的な雰囲気が漂い、国際色豊かなイベントも常に実施されており、頻繁に開催される国際会議に併せた市民参加の機会も豊富。多様な文化に触れられて、生活が豊かだと感じられる。世界の都市との交流も盛んで、子供たちが身近に国際社会に触れる機会も多い。とりわけ、横浜市立の学校では、横浜に立地するインターナショナルスクールとの交流や近隣のグローバル企業・研究所などとの交流も多く、将来国際社会で活躍できるようになるかもしれない。是非、横浜に住み（続け）たい。
- ◆ 横浜は、シティネットや技術支援などを通じて途上国に積極的な支援をするなど、国際貢献が進んでいる。先日、X 国を訪れた際に「横浜出身」だと言ったら、現地の人からとても感謝され、歓待された。横浜市民であることを、とても誇りに思う。

- ◆ アジア進出といっても、今はインド、中国がメインで、今さら日本なんて・・・と思っていたが、日本の「横浜」はどうだろう。横浜港もあるし、羽田空港も近いし、さらにはインターナショナルスクールなどの教育環境も充実しているらしい。良質な人材にもアクセスでき、東京よりも家賃は安いし、先ごろ多くのグローバル企業が移転している。当社も進出を考えてみようか。
- ◆ 来月横浜で開催される国際会議に出席する予定である。インターネットで情報を検索してみたら、面白そうな観光スポットに加え、ナイトライフも楽しめそうだ。会議は金曜の午前中に終わるのが、週末まで滞在を延ばして、横浜を楽しんでみよう。さらに、もう1日横浜に滞在して、鎌倉まで足を伸ばしてみるのもいいかもしれない。

(2) 交流や協力を通じ、世界に貢献する都市のイメージ

- ◆ 横浜のごみ処理技術や港湾技術がアジア・太平洋地域やアフリカ諸都市に移転され、各国の安定と発展に貢献しているようだ。市内の NGO や学生・市民ボランティアが G30 など横浜で培われた市民・企業と行政の協働の取組の成果と経験をアジア太平洋やアフリカの諸都市に紹介し、新たな公共のあり方として大きな話題になっているらしい。また、横浜の環境技術と知見は先進諸国でも注目され、視察に訪れる専門家も多い。

(3) 外国人が安心して暮らせる都市のイメージ

- ◆ 近所の公園で遊んでいる外国人の子どもがずいぶん増えた。そう言えば、街のサインも英語記が当たり前になった。在住外国人子弟に対する日本語の補習体制も公立、私立、ボランティアなど多様なメニューがそろってきた。在住外国人との日本語によるコミュニケーションが可能になるにつれ、近隣日本人住民とのトラブルも目に見えて減った。最近では、地域で自国の文化や料理、風習を日本人住民に紹介し、ともに楽しむ機会もあるようだ。街の商店や飲食店のほか病院や介護施設で日本人とともに外国人が働いているのも珍しくなくなった。外国人地元自治会や NGO などに参画する外国人も増えて、地域や公共の担い手として貢献する人も出てきている。外資系企業に勤務し日本に赴任した駐在員の間でも、こうした横浜に魅かれる人が増え、水と緑が豊かに残っている自然環境と相まって、居住地として人気が高まっている。

7 国際戦略事業の展開

(1) 戦略事業の円滑な推進

本戦略を全区局事業本部が連携して実施するために、平成 21 年度に部長クラスで構成する国際戦略推進委員会（仮称）を設置する。

(2) 次期中期計画への反映

具体的事業については、現時点で考えられるものであり、必要に応じて適宜見直し、次期中期計画に反映する。

(3) 民の力の活用

「共創推進の指針」に基づき民間との対話による連携を進め、相互の知恵やノウハウを活用し事業実施をする。

参考 <国際戦略の体系>に基づく目的別整理

(SWOT 分析に基づく事業を、体系に基づいて組み替えたもの)

(1) 住みたい・住み続けたいまち： 都市の安全性・利便性に加え、文化芸術・歴史など「ゆとり」と海・港や緑など「癒し」の空間が広がり、また、国際的イベント等への参加の機会にあふれ国際性豊かなまちであると実感できる。
=生活の質の高いまち

- 1 羽田空港国際化の推進やASEANを含む主要都市への就航を国に働きかける。 <継続> [都市経営局] (A-1)
- 2 環境モデル都市の象徴となる都心部における総合的な環境配慮型まちづくりを推進する。
<新規> [都市整備局] (A-1,E-3,F-7)
- 3 地域資源である河川を活用した魅力ある親水空間を創出する。 <一> [都市整備局] (A-1,E-3,F-7)
- 4 自然に恵まれた環境に優れている住環境を世界に対して積極的に売り出していく。
<一> [環境創造局・地球温暖化対策事業本部・共創推進事業本部] (E-3)
- 5 魅力的な水辺空間の確保・整備や水上交通の充実等を図る。 <継続> [港湾局] (E-4,5)
- 6 再生可能エネルギー国際会議 2010・環境モデル都市国際会議 2009に参加するとともに、世界大都市気候先導グループ (C40) 加盟による横浜モデルの発信をする。
<新規> [環境創造局・地球温暖化対策事業本部] (H,I-3)
- 7 横浜市立動物園が持つ「種の保存」のための野生動物の飼育繁殖技術等を、原産国との交流等を通じて提供し、地球上の生物多様性保全に貢献する。 <継続> [環境創造局] (J-3)
- 8 横浜の持つ先進的な技術である上・下水道、市民・事業者・行政の協働によるごみの減量化・資源化や地球温暖化対策への取組などを世界に対して積極的に売り出していく。
<継続> [環境創造局・資源循環局・地球温暖化対策事業本部・水道局・共創推進事業本部] (J-3)
- 9 シティネット(アジア太平洋都市間協力ネットワーク)を通じ、アジア太平洋地域を中心に、自治体として培ってきた技術やノウハウを活用した協力を行う。
<継続> [都市経営局・共創推進事業本部・関係局] (A-2,I-7,25)
- 10 ピースメッセンジャー都市国際協会活動への参画や市民に対する平和啓発を通じ、国際平和を推進する。
<継続> [都市経営局] (E,K-28)
- 11 横浜とアフリカの子供たちの交流を広く市内外に発信し、市民が世界の問題(環境・貧困等)について考える機会をつくり、かつ開港150周年「開かれた横浜」をPRするため、アフリカから高校生を招聘し横浜市民の家庭でホームステイを実施する。
<新規> [都市経営局・関係局] (d-4,5)
- 12 質の高いエンターテインメント(演劇、コンサート等)やイベントの開催と定着化を図る。
<充実> [150周年創造都市事業本部・経済観光局] (e-6)
- 13 民間と連携した夜の観光施策の充実を図る。 <継続> [経済観光局・関係局] (e-6)
- 14 民間スポーツ施設(大型施設及び市民の健康維持に必要な施設)の誘致を図る。 <一> [関係局] (e-7)
- 15 外国人が安心して家族とともに生活できるよう在在外国人施策を推進する。 <充実> [都市経営局] (e-7)
- 16 横浜みどり税を財源に加え、みどりアップ新規・拡充施策を推進する。
<充実> [行政運営調整局、環境創造局] (D-21,22)
- 17 横浜らしい魅力ある景観づくりを進めるため、都市デザインを推進する。
<継続> [都市整備局] (D-24,25,26)
- 18 文化芸術都市=クリエイティブシティ・ヨコハマの実現を通じ、文化・芸術の持つ創造性を活かしたまちづくりを行う。
<新規> [150周年創造都市事業本部] (D-24,25,26)
- 19 大岡川、帷子川流域での水環境行動を推進する。 <継続> [環境創造局] (E-21,22)
- 20 水域での浅場確保による水中生物による水質浄化を推進する。 <継続> [環境創造局、港湾局] (E-21,22)

- 21 ヨコハマ国際まちづくり指針に基づき、外国人が住みやすく、訪れたいと思う国際性豊かなまちづくりを推進する。 <継続> [都市経営局] (E,K-28)
- 22 国際交流ラウンジを設置し、在住外国人に対して、身近な場で日常生活を中心とする様々な情報を提供するとともに、相談に応じるなどの支援を通じて、在住外国人との共生を図る。 <継続> [都市経営局] (E,K-28)
- 23 在住外国人に対し行っている「あんしん入居事業」による入居・居住支援や県が中心となって実施している医療通訳派遣システムへの支援を行う。 <充実> [都市経営局・関係局] (E,K-28)
- 24 在住外国人の増加に伴い、子育て不安、生活保護など深刻かつ複雑な事例が増加しており、生活保護制度や法律等の行政窓口等でこうした案件に対応できる市民通訳ボランティアなどの人材育成と派遣を行う。 <充実> [都市経営局・関係局] (E,K-28)
- 25 増加する在住外国人が抱える問題を把握し、具体的な施策に結び付けていく。 <新規> [都市経営局・関係局] (E,K-28)
- 26 在住外国人施策を充実するため、区局横断的な取組を行う。 <充実> [都市経営局・関係局] (E,K-28)
- 27 (財)横浜市国際交流協会(YOKE)が実施する「外国人も暮らしやすく社会参画しやすい多文化共生のまちづくり」について連携・支援する。 <継続> [都市経営局] (E,K-28)
- 28 警察に関する権限が、我が国最大の政令市である横浜市に、県から一部移譲されるよう国に働きかけていく。 <-> [安全管理局] (E,K-28)
- 29 交通行政(交通規制)権限の確保を図るとともに、渋滞緩和策として、公共交通の利用や道路整備を促進する。 <継続> [都市経営局, 都市整備局, 道路局] (E,K-28)
- 30 都市ブランド構築事業(Y150 会場を中心に市民参加によるブランド構築)を推進する。 <継続> [都市経営局] (F-23,24,25,26)
- 31 創造都市への取組や環境、高齢化社会の課題解決への取組を進める。 <-> [都市経営局・関係局] (H-27)
- 32 各国とのEPA(経済連携協定)に基づく介護福祉士候補の受け入れの推進とその支援を行う。 <継続> [健康福祉局・都市経営局] (H-27)

(2)人々が訪れたいまち： 国際コンベンションが頻繁に開催されるなど、ビジネス活動によって、国内外の知識・情報・技術の発信及び受入の拠点となり、また、多様なエンターテインメントなどアフターコンベンションのメニューを提供できる **=魅力があるまち**

- 1 世界に開かれた横浜の玄関口として、ふさわしい機能の強化を図る。 <継続> [都市整備局] (A-1,E-3,F-7)
- 2 羽田空港国際化に対応した空港アクセス機能の強化を図る。 <継続> [都市整備局] (A-1,E-3,F-7)
- 3 空港、海港、新横浜駅など交通拠点とのアクセスの改善・向上を図る。 <新規> [都市経営局・港湾局] (A-2,I-7)
- 4 市内の国際機関等と協働して世界的課題の解決に向けた取組を行う。 <充実> [都市経営局・共創推進事業本部・関係局] (A-2,I-7)
- 5 市民による市内国際機関等の事業や国際会議への参加によりグローバルな人材の育成を推進する。 <新規> [都市経営局・関係局] (A-2,I-7)
- 6 横浜市内に所在する国際機関等の活動内容を市民に広く周知するとともに、地球温暖化という地球規模の問題について様々な角度から市民の理解を深めてもらうため、横浜開港 150 周年記念事業の一環として、国際機関等によるシンポジウムなどのイベントを開催する。 <新規> [都市経営局・関係局] (A-2,I-7)

- 7 横浜国際協力センターに入居する国際熱帯木材協定に基づいて設立された国際熱帯木材機関 (ITTO) をはじめ、横浜市の国際化に貢献する国連世界食糧計画 (WFP)・国連食糧農業機関 (FAO)・アジア太平洋都市間協力ネットワーク (シティネット)・国連大学高等研究所など6つの国際機関及び日仏学院への事務所提供やその活動についての支援を行う。
 <充実> [都市経営局・関係局] (A-2,I-7)
- 8 シティネット会長都市、ピースメッセンジャー都市として、国際協力のための取組を通じたリーダーシップを発揮し、都市としての知名度・イメージを向上するとともに、国際社会へ貢献する。
 <継続> [都市経営局] (A-3,I-25)
- 9 開港 150 周年にあたり 4 年に 1 度のシティネット総会を横浜で開催し、市民へその活動内容を周知するとともに、国際協力を通じた世界の平和と発展への貢献について啓発を行う。
 <充実> [都市経営局・関係局] (I-25)
- 10 大規模会議場と展示場が隣接し、さらに市内に多くの国連機関・国際機関を有するという利点を活かし、国際機関関連会議、APEC、トリエンナーレや国際学会等の中・大型コンベンション・トレードショー(国際見本市)の誘致活動を行う。
 <継続> [150 周年創造都市事業本部・経済観光局] (C,D-6)
- 11 横浜らしい国際会議を創出し、誘致していく。
 <継続> [150 周年創造都市事業本部・経済観光局] (C,D-6)
- 12 中国 2010 年上海万国博覧会へ出展し、横浜への集客プロモーションを展開する。
 <新規> [経済観光局] (a-6,c-4,6)
- 13 誘客を促進するため、海外でのプロモーションを推進する。
 <継続> [経済観光局・共創推進事業本部] (a -4, c -4,6)
- 14 案内サインの多言語化を促進する。
 <継続> [都市整備局・道路局・環境創造局・港湾局・経済観光局・共創推進事業本部] (d-4,5)
- 15 コンベンション参加者や同伴者に対し、鎌倉・箱根など近隣地へのエクスカージョン等を含めたアフターコンベンション充実への取組みを推進する。
 <継続> [経済観光局] (e -6)
- 16 横浜での滞在環境の整備など総合的な取組を推進する。
 <継続> [経済観光局] (d-4,5)
- 17 姉妹港、貿易協力港をはじめとする諸外国の港湾管理者との情報・技術の交流・連携を推進する。
 <継続> [港湾局] (B-20,G-20,25)
- 18 横浜港の魅力を PR し、積極的な客船誘致等に取り組む。
 <継続> [港湾局] (a -4, c -4,6)

(3)企業が進出したいまち： 世界に誇れる技術や豊富な人材の蓄積に加え、巨大なマーケットにアクセスしやすいことから、ニュービジネスの創出やビジネスの拡大が期待できる **=国際競争力を有するまち**

- 1 産学連携等が期待できる大学・研究機関の集積を図る。
 <新規> [経済観光局・都市経営局・関係局] (A-2,I-7)
- 2 市内大学・研究機関における高等教育や先端技術研究などを通じ、高度な能力を持つ人材の育成を図る。
 <継続> [経済観光局・関係局] (A-2,I-7)
- 3 外国人学校やインターナショナルスクールの開設支援・運営支援や市内の既存学校の IB 等認定取得の推進を図る。
 <新規> [都市経営局・経済観光局・共創推進事業本部・関係局] (I-7)
- 4 横浜の先進的取組や先進技術を海外に紹介する。
 <継続> [経済観光局・都市経営局・関係局] (c-4,a,c-6)
- 5 競争力・ブランド力のある企業の誘致と産業立地策の実施、特徴ある競争力を有する中小企業の支援を図る。
 <新規> [経済観光局] (d-7)
- 6 バイオ、IT、環境・エネルギー等の新産業の創出を支援する。
 <新規> [経済観光局] (d-7)
- 7 海外との都市間経済交流によるビジネス支援を行う。
 <継続> [経済観光局] (d-7)

- 8 大学との連携を通じた産業の高度化・新産業の創出を図る。 <新規> [経済観光局・関係局] (d-7)
- 9 外資系企業の横浜進出を促進するためオフィス・スペースを提供する。 <継続> [経済観光局] (d-7)
- 10 成長著しいアジア企業の集積を目指した誘致施策を展開する。 <継続> [経済観光局] (d-7)
- 11 グローバル企業(含む外資系企業)が立地しやすいビジネス環境を誘導支援する。
<充実> [経済観光局・都市整備局・関係局] (d-7)
- 12 国際競争力強化を図るため、大水深岸壁を持つ最新鋭のコンテナターミナルの整備を進める。
<継続> [港湾局] (B-20,25,G-20,25)
- 13 高度人材の受け入れを促進するため、在留期間の伸長・魅力的な雇用環境や生活環境の整備などを国や関係機関に対して働きかけていく。 <新規> [都市経営局] (D-23)
- 14 姉妹友好都市交流については、グローバル化の進展や相手都市を取り巻く環境の変化などを考慮し、従来の市民レベルの友好交流に加え、企業のビジネスチャンスの拡大や投資促進など、双方にとってメリットのある事業を推進する。
<充実> [都市経営局・経済観光局・関係局] (H-25)
- 15 都市間交流を通じた海外諸都市との友好親善・相互理解の促進と経済振興・機会創出等の国際競争力の強化により、横浜の一層の発展に資するとともに、横浜の都市としての価値とイメージを向上させる。
<継続> [都市経営局] (H-25)
- 16 姉妹都市提携周年事業を実施し、両市の友好関係の一層の促進を図る。 <充実> [都市経営局] (H-25)
- 17 著しい成長を遂げつつあるアジア諸都市を対象に、本市重点政策に合わせ、具体的なテーマや期限を定めて戦略的に交流していく。
<充実> [都市経営局] (H-25)
- 18 地球規模の課題解決のため、本市が保有する行政ノウハウを民間企業との共創で、国際社会に幅広く継続的に提供する仕組みを創出する。あわせて、そのために必要な営業活動、ヨコハマのプロモーションを行う。
<新規> [共創推進事業本部・関係局] (J-3)
- 19 設置した海外事務所を通じ、北米地域、欧州地域及び中国の都市との交流や行政、経済等に関する情報の収集や提供を行うとともに横浜企業の進出、現地企業の横浜への誘致などの支援を行う。
<継続> [都市経営局・関係局] (a -4, c -4,6)