

# 返還跡地における世界と渡り合う 誘致組織づくりについて

平成26年2月13日

那覇新都心(株)

代表取締役社長 新田 進

# 今年度の課題提起

開発資金と出口戦略のグローバル化と入り口で出口戦略を考える必要性

## ■開発資金と出口のグローバル化

今後の基地跡地利用事業は、「公募」という名の受身的で出口戦略を明確には持たない従来型の基盤整備オンリーなやり方や、国庫補助金や保留地処分金のみ relied 従来型の土地区画整理事業ではなく、グローバル世界の中で旺盛な投資を繰り広げている海外投資資金も活用する一方、上もの計画を跡地事業の入り口で誘導する方法の確立を目指すべきではないか。

## ■規制緩和と専門組織の必要性

そのためには現行の事業のやり方や、それを規定する法律等の何処に障害があるのか検討を加える一方、事業主体とは別にこれらの誘導の役割を果たすグローバル世界と渡り合う組織の具備要件や、そのあり方も検討すべきではないか。

## ■企業誘致は返還予定基地を串刺しに束ねて活動すべき

また、基地跡地の企業誘致組織はこれまでのように基地毎に個別にその事業主体を中心に行うのではなく、上述のグローバルに活動する組織と兼ねて、6基地全てを串刺しにして行う新しい組織を検討すべきではないか。

# 東京都における外資系企業(オフィス)誘致

アジアヘッドクォーター特区(総合特別区域法第8条第1項に基づく国際戦略総合特別区域)

優遇税制、情報提供、リスクマネジメント(地震リスク対策)、規制緩和の4つで企業誘致施策を構成

ウィキペディア <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%82%B8%E3%82%A2%E3%83%98%E3%83%83%E3%83%89%E3%82%AF%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%82%BF%E3%83%BC%E7%89%B9%E5%8C%BA>  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f7/Tokyo\\_Marunouchi01s3872.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f7/Tokyo_Marunouchi01s3872.jpg)

1. アジア地域における企業拠点の東京への集積を目指し、日本の東京都が特区(構造改革特別区域)を設けて推進する、外国企業誘致プロジェクト

2. 一定の条件を満たした企業に対して、法人事業税等の地方税の最大限の免除と、アジアの業務統括拠点・研究開発拠点を設置する外国企業に対する、優遇税制を掲げている。都のパンフレットでは、現行の実効税率38.0%が、特区適用と東京都の独自の減税により28.9%になる例を紹介している

→優遇税制

3. 外国企業に対しては、法人設立や起業、ビジネスのマッチングなど、特区における企業活動を英語が堪能なスタッフが、ワン・ストップで支援するサービスを提供

→情報提供

BCP(事業継続計画)を確保のための、耐震機能や自立型発電システムによる安定した電力供給機能、MICE機能などを備える高機能なオフィスビルを提供するビジネス環境整備や、

→リスクマネジメント

また日本へ赴任するビジネスパーソンの家族に対しても、買い物や不動産、医療、教育の情報提供を行うと同時に、英語で学べる教育環境の整備も掲げている

→情報提供

4. 来日する外国人に対しては、日本への入国および再入国審査期間の短縮の規制緩和も予定している

→規制緩和



# 外資誘致の沖縄の基地跡地開発でのねらい目と手法

## 高松丸亀商店街A街区

[http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm\\_doc/pdf/124takamatsu.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/124takamatsu.pdf)

### 1. 外資系企業誘致のねらい目・業態

- 1) 開発型不動産証券化の投資家(ファンド)として
- 2) 下記業態経営者として
  - ・リゾート、MICE、カジノ
  - ・業務拠点・研究開発拠点(OIST関連等)他

### 2. 手法①: 土地区画整理事業の中で都計法29条の 開発行為で実現

- 1) 大規模な基地跡地開発を予め複数ブロックに分割し、外資や国内民間に任せるエリアを早期に設定、公募(公募はするが決定はしない: 後述)
- 2) 全体の土地区画整理事業を区画整理施行者が実施する一方、その中の特定エリアを外資や国内民間企業が都市計画法29条の開発行為で実施

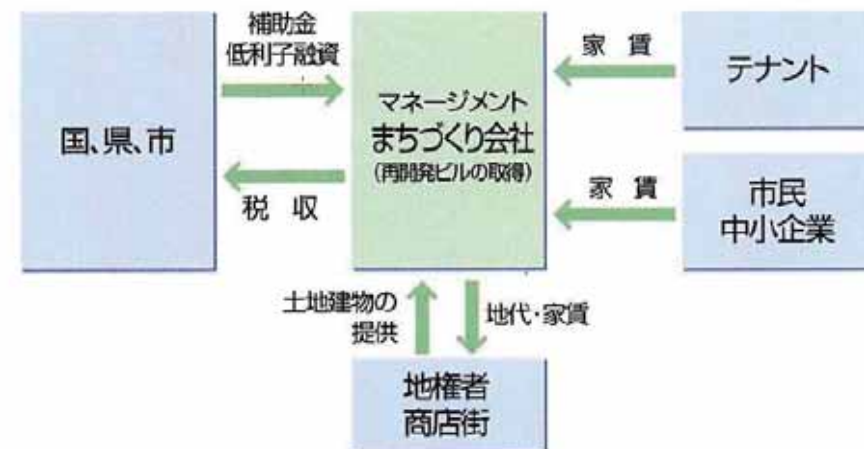
### 3. 手法②: 開発行為でプロジェクトの所有(土地・建物の分離)、経営、運営の3つを(事前に)分離→開発型の証券化

- 1) 土地・建物の所有にファンド(外資含む)や証券化を導入
- 2) 業態の経営・運営に外資を導入する

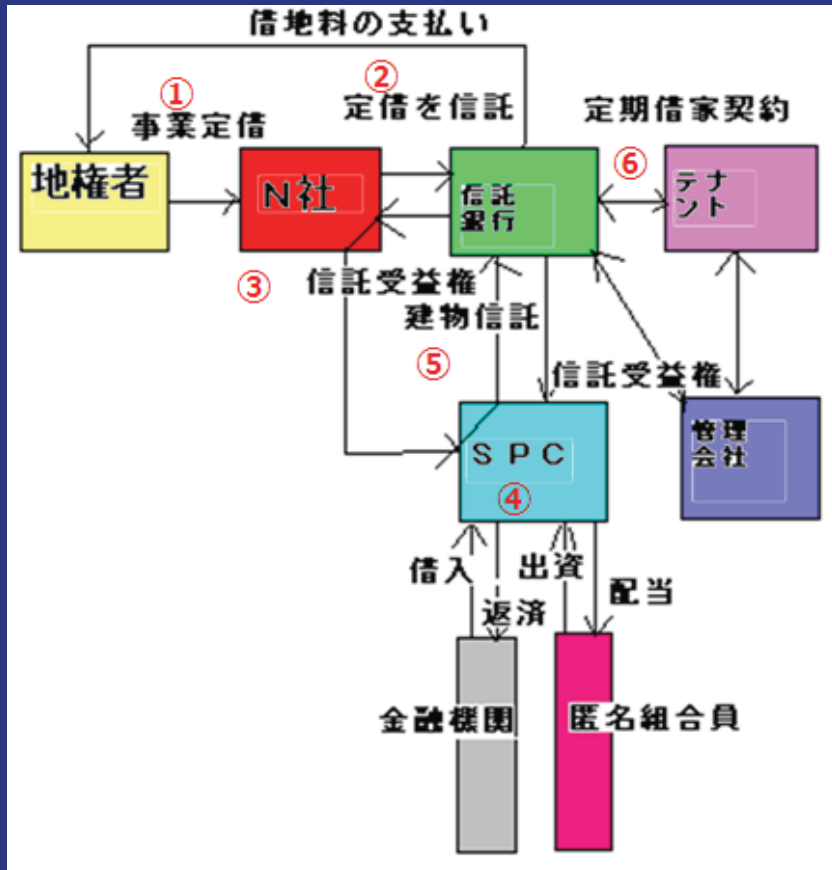
1)+2)→那覇新都心での例: DFS街区(後述)

国内でも所有・経営・運営の分離はホテル等では例が多い。また、最近では地方都市での中心市街地の再開発プロジェクトでも例が出てきた(高松丸亀商店街A街区)

### ■まちづくり会社の収支フロー



# 那覇新都心の外資系企業誘致と県内初の開発型不動産証券化の例 おもろまち駅前のDFS



## 開発型不動産流動化(証券化) 活用のメリットとデメリット



DFSのHP

### 1. メリット

1) 不動産開発事業には多額の事業資金が必要とされ、従来は開発を企図する事業者(ディベロッパー等)がその全てを資金調達する必要があったが、不動産証券化等により、開発資金を金融資本市場から調達可能

2) 事業への出資単位の細分化により開発事業のリスク負担を分散させることが可能

### 2. デメリット

1) 資金調達の点では、リスクの高いスキームということで、実際に融資を行うレンダー等から非常に厳格な契約条件などを求められる

2) 証券化等の為の固有のコストが加わるため、必要な事業資金が増大する

3) 開発事業特有の発生可能性のあるリスクを的確に把握し、そのリスクが発生した場合に回避できるマネジメントが必要となる

4) 上記三つの留意点をマネージできる優秀なプロジェクトマネージャーが必要

- ①地権者が申し出換地で土地を集約し、14人(法人6社、個人地主8人)が20年の事業定借でN社に土地を貸す
- ②N社が信託銀行にこの土地を信託する
- ③N社は信託受益権をSPCへ売却する
- ④SPCが建物を建設
- ⑤この建物を信託銀行に信託する
- ⑥信託銀行がテナント(DFS)へ定期借家契約で賃貸

# 外資系企業誘致に当たっての課題

## 1. コミュニケーションギャップ

外国語によるコミュニケーションの難しさ。外国語の情報・資料が極端に少ない

## 2. 長期のプロジェクト期間

跡地開発の認可から初期の土地処分までの時間が長すぎて(どんなに短縮しても最低5~6年はかかる)、外資はそんなに長期間待てない。また、日本に拠点がなければ常時情報を得る手段もない

(注) 立地検討期間は日本のメーカーの工場立地で平均4年9か月(旧公団調査)、オフィスの賃貸は完成物件(1年以内完成予定を含む)で約1年前(当社経験値)から

## 3. 法制度のギャップ、硬直性

日本における行政手続き、許認可等が複雑にして時間がかかり、かつ許認可権者の裁量行為で先行き不透明が存在。

特定分野の誘致、例えば医療等に関しては医療法、薬事法、医師法等の規制緩和が必要(例: 検討中の国家戦略特区→沖縄で外国人の医療行為を解禁)。

また、土地区画整理法に基づく公共団体施行の場合の公平性等が結果としてもたらず硬直性により、外資を含む民間の意向を早期かつ機敏に組み込むことが困難

## 4. 高いビジネスコスト

日本におけるビジネスコスト(特に地価)の高さ。また、法人税の実効税率は右表のように米国に次いで世界第2位(36.99%)と高く、外資誘致に熱心で東南アジアで税の引き下げ合戦をしている香港16.5%、シンガポール17%、台湾17%にもとても及ばない。沖縄県としては経済特区として国内的には比較優位性を発揮してはいるが、外資誘致は世界を相手に戦うので、国内に対しての比較優位性では意味がない。フィリピンのアメリカ海軍基地跡地のスービック湾自由貿易地域の成功の決め手も外資誘致とそのための税制上の優遇措置

<http://app.m-cocolog.jp/t/typecast/16571/18600/63530804>

## 5. 事業の不確実性

事業期間が長期に亘ることや事業そのものもつ不確実性(例: 実際に発掘するまで不明な埋蔵文化財等)からくる事業期間・事業費の不確実性(長期化・費用増高)により、最終的な保留地分譲時期や価格が見通し難い

## 世界の法人税(法定実効税率)ランキング

[http://ecodb.net/ranking/corporation\\_tax.html](http://ecodb.net/ranking/corporation_tax.html)

順位	国名	実効税率(%)	国税(%)	地方税(%)	種別	地域
1位	アメリカ	39.13	32.77	6.32	国	北米
2位	日本	36.99	26.17	10.82	国	アジア
3位	フランス	34.43	34.43	0.00	国	ヨーロッパ
4位	ベルギー	33.99	33.99	0.00	国	ヨーロッパ
5位	ポルトガル	31.50	30.00	1.50	国	ヨーロッパ
6位	ドイツ	30.18	15.83	14.35	国	ヨーロッパ
7位	オーストラリア	30.00	30.00	0.00	国	オセアニア
7位	スペイン	30.00	30.00	0.00	国	ヨーロッパ
7位	メキシコ	30.00	30.00	0.00	国	中南米
10位	ルクセンブルク	29.22	22.47	6.75	国	ヨーロッパ
11位	ニュージーランド	28.00	28.00	0.00	国	オセアニア
11位	リクエー	28.00	28.00	0.00	国	ヨーロッパ
13位	イタリア	27.50	27.50	0.00	国	ヨーロッパ
14位	カナダ	26.14	15.00	11.25	国	北米
15位	ギリシャ	26.00	26.00	0.00	国	ヨーロッパ
16位	イスラエル	25.00	25.00	0.00	国	中東
16位	オランダ	25.00	25.00	0.00	国	ヨーロッパ
16位	オーストリア	25.00	25.00	0.00	国	ヨーロッパ
16位	デンマーク	25.00	25.00	0.00	国	ヨーロッパ
20位	フィンランド	24.50	24.50	0.00	国	ヨーロッパ
21位	韓国	24.20	22.00	2.20	国	アジア
22位	イギリス	23.00	23.00	0.00	国	ヨーロッパ
22位	スロバキア	23.00	23.00	0.00	国	ヨーロッパ
24位	スウェーデン	22.00	22.00	0.00	国	ヨーロッパ
25位	スイス	21.15	6.70	14.45	国	ヨーロッパ
26位	エストニア	21.00	21.00	0.00	国	ヨーロッパ
27位	アイスランド	20.00	20.00	0.00	国	ヨーロッパ
27位	チリ	20.00	20.00	0.00	国	中南米
27位	トルコ	20.00	20.00	0.00	国	中東
30位	チェコ	19.00	19.00	0.00	国	ヨーロッパ
30位	ハンガリー	19.00	19.00	0.00	国	ヨーロッパ
30位	ポーランド	19.00	19.00	0.00	国	ヨーロッパ
33位	スロベニア	17.00	17.00	0.00	国	ヨーロッパ
34位	アイルランド	12.50	12.50	0.00	国	ヨーロッパ

※同位の場合は国名付随

<注記>

> 日本には、10%の復興特別法人税が含まれている。

<出典>

> OECD - Tax Database ©

# 外資系企業誘致・ファンド導入に当たっての課題

## 土地区画整理法や事業自体に由来する不確実性・硬直性

### 1. 保留地処分先の不確実性

跡地利用の初期における土地利用計画図を描く時点で、土地の最終ユーザーが確定できない

1) 何故なら公共団体(URを含む)施行の土地区画整理事業の保留地処分は、通常(一般・指名)競争入札や抽選(申し込みのない場合は先着順)等で決定され、随契は付け保留地を除き、公共・公益用地以外はあり得ない

2) このため、土地利用計画(特定の街区)に企業の声を反映させても、その特定の街区をその企業が入手可能かどうかは最終的に不確実

3) この様に最終ユーザーの声を初期の土地利用計画に反映させられない。仮に反映させても、その企業が土地を入手出来るかどうかは不明

4) 企業の声を後から反映させようとすると、幹線道路等都市計画決定した施設の変更などが発生し、実質的に不可能なことが多い

これらは施行者が公募する保留地ではなく、申出換地による多数の地権者の土地からなる特定の街区と仮定しても、申出換地が実施可能かどうか、仮に可能であっても、仮換地指定までは誰の土地になるかも不明で確定しないため、問題の本質は変わらない

### 2. 保留地の面積・価格の硬直性と不確実性

1) 面積の硬直性(初期に決定された面積を施行者がその後自由に変更できない)

保留地は事業費の一部に充当するため、予め事業計画認可時点で施行後単価と保留地地積が予定されており、後から保留地地積を増やすことは減歩率が変わることを意味し、実質的に地権者の同意を得ることは不可能であり、地積は硬直的

2) 価格の硬直性(価格を施行者が初期に自由に決められない)

① 土地区画整理法53条第2項「保留地の処分方法」は施行規程に定める

② 同法65条「保留地---中略---の評価については---中略---評価員の意見を聴かなければならない」

③ 同法108条「当該保留地を定めた目的のために、当該保留地を定めた目的に適合し、かつ、施行規程で定める方法に従って処分しなければならない。この場合において、施行者---中略---の、それぞれの財産の処分に関する法令の規定は、適用しない」

とされ、通常、保留地の処分価格を決定する際には、近傍類地の取引価格等を総合的に考慮し、鑑定評価を行なった後、地価動向等を踏まえ評価員(3人以上)の意見を聴いて定めている

### 3) 事業自体の不確実性に由来する保留地処分価格の不確実性

事業が長期に亘り経済変動を受けやすく、埋蔵文化財等の不確実性により、当初予定した事業費は増高することも多く、国庫補助金を主体にした事業費の穴埋め的な性格の保留地処分金は、最終的なその販売価格を事業初期に見通すことは極めて困難なことが多い。このため、事業初期に保留地の価格を公表し企業誘致することは大きな課題を背負っている

# URの区画整理事業地区内で 民間に都計法の開発行為で自由に開発させた事例 この手法を事業初期の外資導入に使えないか

鳥栖北部丘陵新都市(佐賀県): 弥生が丘 (UR施行土地区画整理事業) 210ha

造成後当初の3段造成の大宅盤「集合住宅」地区3.2haが販売不振で「複合利用(低層住宅)」へ変更し、積水ハウスへ販売  
土地区画整理事業地区の中で都市計画法第29条の開発行為で積水ハウスが最終造成・道路工事し戸建高級住宅地を開発

旧案  
集合住宅

変更  
複合利用





# 基地跡地利用事業で外資等誘致のため

## 入り口で出口戦略立てる 1. 現実的な手法 と 2. 新たな手法

### ■ 1. 現実的な手法(現行法の枠内で行う手法)

#### (1) 早期の企業誘致と意向把握

事業初期に外資系企業誘致(国内企業も含む)をし、それらの複数社の意見を反映した土地利用計画を立てる

#### (2) 誘致エリアの吟味とエリア内整備の外部化

誘致エリアは早期使用収益開始予定エリアを選定し、それに合わせて工事計画を立て(粗造成、アクセス道路、供給処理施設等)、造成等は最小限とし、後の地区内工事は全て最終的な誘致事業者任せ

#### (3) 保留地もしくは共同利用義務街区での不確実性の克服

通常は大規模画地が想定されるため、大規模保留地か申し出換地で地権者の筆を集めた共同利用義務街区が候補

①保留地の場合はどうしても最後は競争入札かくじ引きになるため、類似のコンセプトを持つ企業群を複数抱え込み、保留地処分まで複数の企業群とコンタクトを保つ

②地権者土地の場合は、従来の任意の申出換地では仮換地指定まで換地が安定しない(地権者の相続や気変わり、任意の申出換地の法的リスク等)障害が大きな課題。このため、施行者と相談の上、地権者の入れ替えや、施行者の保留地・先買用地との入れ替えも有り的前提下、地権者が選定した企業と借地予約契約を結ぶ(那覇新都心では実際、DFS街区の底地地権者の入れ替えが発生し、地権者土地の代わりに保留地を入れて街区編成を実施)等を実施していた

#### (4) 土地区画整理事業と開発行為の併せワザ

早期の保留地処分を行うか、地権者用地の場合は早期の仮換地指定を行い、最小限の粗造成後、土地を引き渡し、後は区画整理事業地区内での都計法第29条の開発行為でその企業に開発を任せる(全体のアセスは終了済みで不要。しかもおそらく30ha以下で不要)

### ■ 2. 新たな手法(規制緩和策+新たな法制度化)

#### (3) 保留地もしくは共同利用義務街区での不確実性の克服

①保留地を使ったビジネスが雇用や税収効果等が大きい場合、その公益性を認め、一定の条件のもと(例:企業選定・随契プロセスの公平・公正な区整理審議会の判断等)に早い時点での保留地分譲に随契を認める

②現行の高度利用推進区等の法制度(都計法第8条1項3号 土地区画整理法6条6項、85条の四)を使い、法的な裏付けのある枠組みの中で、従来の任意での申出以降の換地・共同利用の不安定性を払しょくする

#### (4) 土地区画整理事業区域内で都計法の許可なく開発行為可能に

一定の条件(例:用途制限、土地利用、建築物高さ、容積率・建蔽率、人口等の枠組み遵守)の下に、1,000㎡以上の開発行為を別途許可なく開発が行えるエリアを土地区画整理事業認可時に定め、早期に最終的なディベロッパーに引き渡し可能にする

# 跡地利用事業の入り口で外資等を抱え込む出口戦略

## 現行法の枠内での基地跡地事業者エントリー制度(仮称)

URの再開発共同事業者エントリー制度を参考

### 1. 制度の目的

基地跡地利用事業を実施する場合に、事業の初期段階から外資を含む民間事業者(以下「外資等」という)のニーズ(出口)を幅広く把握し、ニーズに合致した事業スキームの構築及び土地利用計画の策定を行うことにより、外資等の事業への事業参画を円滑に行うことを目的とする。

### 2. 制度の概要

#### (1) 制度の特徴

##### ① 事業参画を希望する外資等によるエントリー

基地跡地利用への参画を希望する外資等に、希望する事業や施設等に関する計画(土地利用計画)等について幅広く提案を受ける。

##### ② エントリー事業者の提案を事業計画に反映

事業計画等の策定に当たっては、エントリー事業者からの提案・計画内容を事業遂行上適切な範囲内において反映させ、外資等による事業参画が円滑に行われるようにする。

##### ③ 基地跡地利用事業に係る最新情報を提供

エントリーした外資等に対しては、事業の進捗状況に応じて、事業参画に関する協議をするとともに、事業地区に係るタイムリーな情報を適宜提供する。

##### ④ ニーズにあったエントリー事業者参画方式による保留地(先買用地を含む)分譲の公募の実施、地権者土地の紹介

外資等の経営能力及び技術的能力を最大限に発揮させるため、エントリー事業者の提案を踏まえ、民間のニーズにあった参画方式により保留地分譲の公募、地権者土地の紹介を実施。

#### (2) エントリー対象者

エントリーできる対象者は、基地跡地利用事業において、参画(保留地分譲等)を希望する外資等(法人)とする。なお、エントリー事業者としての決定に当たっては、資格及び提案内容について一定の審査を行う(地権者用地を除き、この募集は、保留地分譲等に関しては相手者を特定するものではないため、審査基準を満たす全ての者をエントリー事業者とする)。また、一方地権者用地は各々街区毎に独自に決定する。

### 3. 基地跡地事業者エントリー制度の要点

(1) 新しい法制度を前提にしているわけではなく、全て現行法の枠内で実施可能

(2) 事業初期の募集時点で広く公募し、公平性を保っていること

(3) 審査基準に基づき審査はするが、審査基準を満たす全ての者をエントリー事業者とし、特定はしない

点にあり、区画整理事業の土地利用計画を立てる時点で、幅広く事業者の意見を聴くことが可能で、土地利用計画の実現可能性を裏打ちすることが出来、最終的な保留地処分は区画整理法、施行規程等に基づき公募原則を崩さなければ、入口で出口のリスクにヘッジをかけることが現行法でもある程度可能になる。

# URは那覇新都心での街づくりは 関係機関の役割分担と企業誘致とが最重要と認識 また、地権者土地の企業誘致にはリスクが存在すると認識

このため初期からから役割分担に備え「街づくり協議会」を設立する一方、  
企業誘致担当をURに置いて企業誘致し、

最終的に企業の撤退リスクを区画整理の法的施行者URからヘッジするため三セクを設立し、その企業誘致業務を移転

1. URの企業誘致担当が認可前に97社を誘致し
2. 三セクを設立し、その誘致した企業のうち、UR用地(先買用地・保留地)に条件が合わない企業を三セクに紹介
3. 三セク(那覇新都心(株))がさらに企業誘致を進め、共同利用街区へ企業を誘導
4. 三セクがその企業名を公表し、換地希望地権者を集めて意見集約し、共同利用街区ごとに地権者を集団化
5. 集まった地権者がその街区への換地を申し出る
6. UR(土地区画整理法上の事業の施行者)がその申し出に基づき仮換地指定
7. 共同利用街区ごとの地権者が誘致企業の中から企業を決定

## ■UR(換地設計)と三セク(企業誘致、地権者調整)の連携により

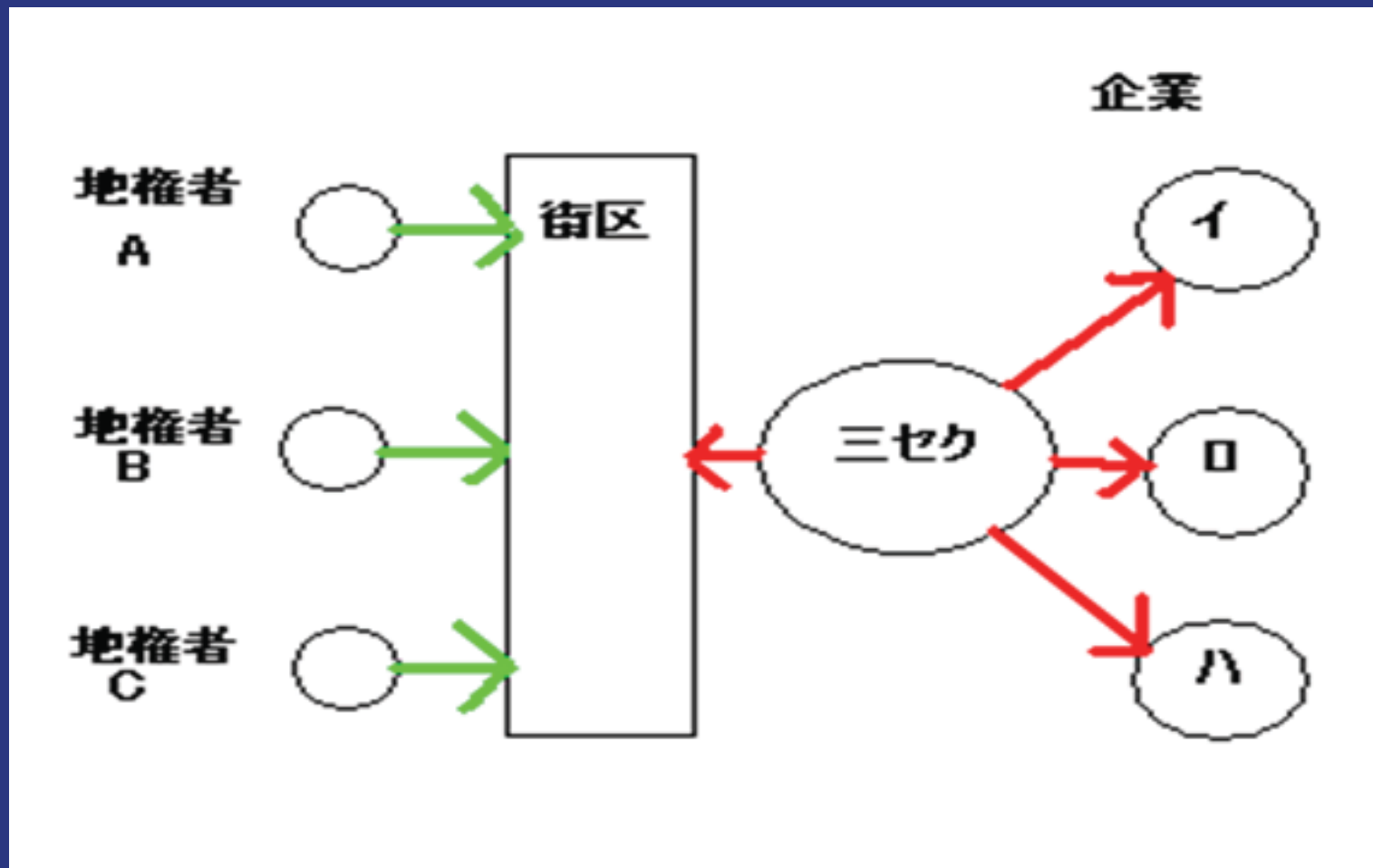
- 1) 上記2~3でURの企業の撤退リスクを三セクへ移転→
- 2) 上記4~6でURの換地リスク(地権者がまとまらない)を三セクに移転
- 3) →上記7により三セクの企業の撤退リスクを地権者に移転

これでURから施行者本来のリスク(基盤整備)以外の全てのリスクをヘッジ

8. 上ものを含めた街づくりの全てのプロセスを街づくり推進協議会が調整

# 共同利用義務街区における三セクの役割

1. 三セクがイ、ロ、ハといった複数の企業を共同利用義務街区に誘致し
2. その企業名を公表し、その街区に換地を希望する地権者A、B、Cを集め調整し
3. 地権者A、B、Cがその街区に換地の申し出を行い
4. それを基にURが地権者A、B、Cの土地を共同利用義務街区へ仮換地指定を行い
5. 地権者A、B、Cがイ、ロ、ハの企業中から土地を賃貸する企業を選定する

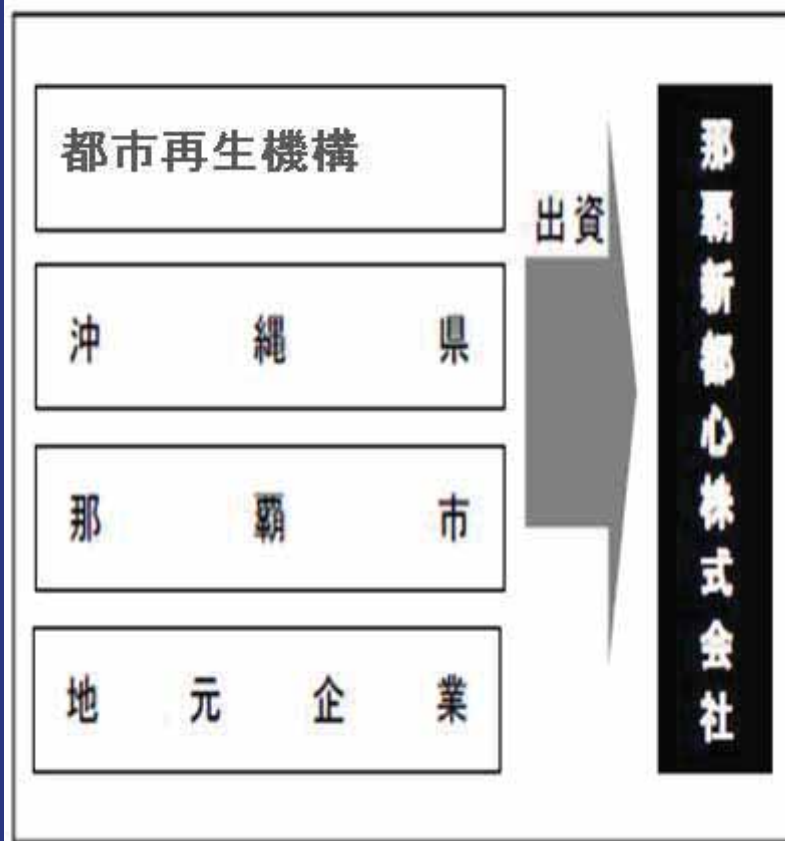


# 街づくりの車の両輪

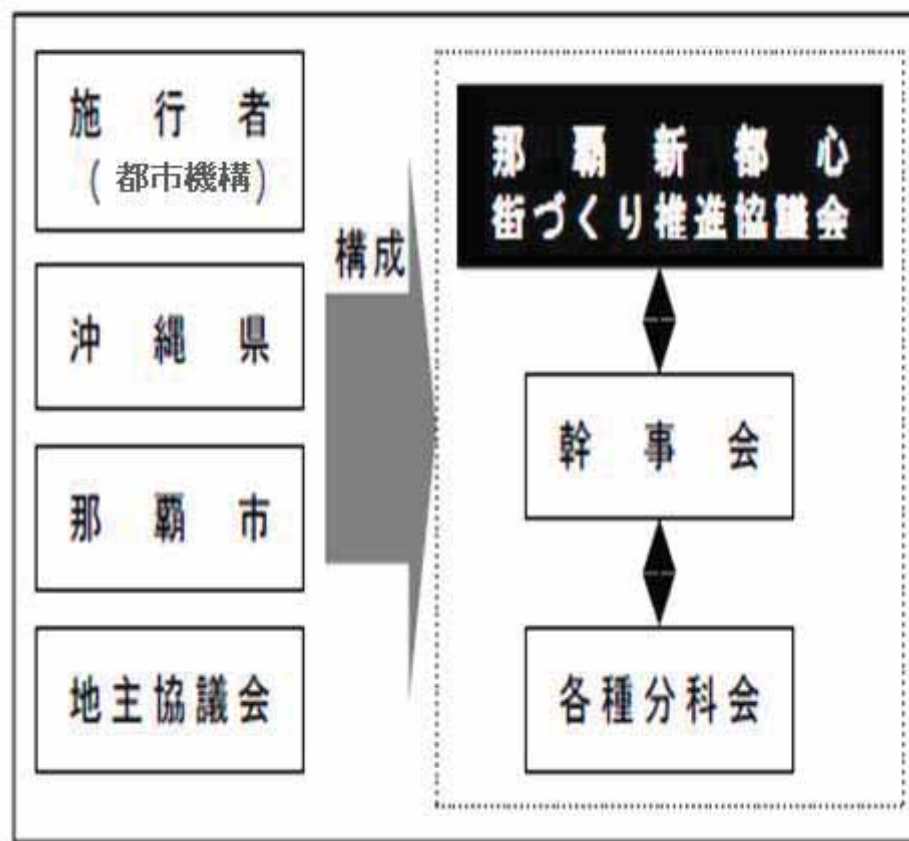
那覇新都心(株)が企業誘致し、全体の街づくりは街づくり協議会が実施

那覇新都心(株)(資本金13億円 従業員5人)・街づくり推進協議会(年間予算3,600万円 人権費600万円)

那覇新都心(株)構成図



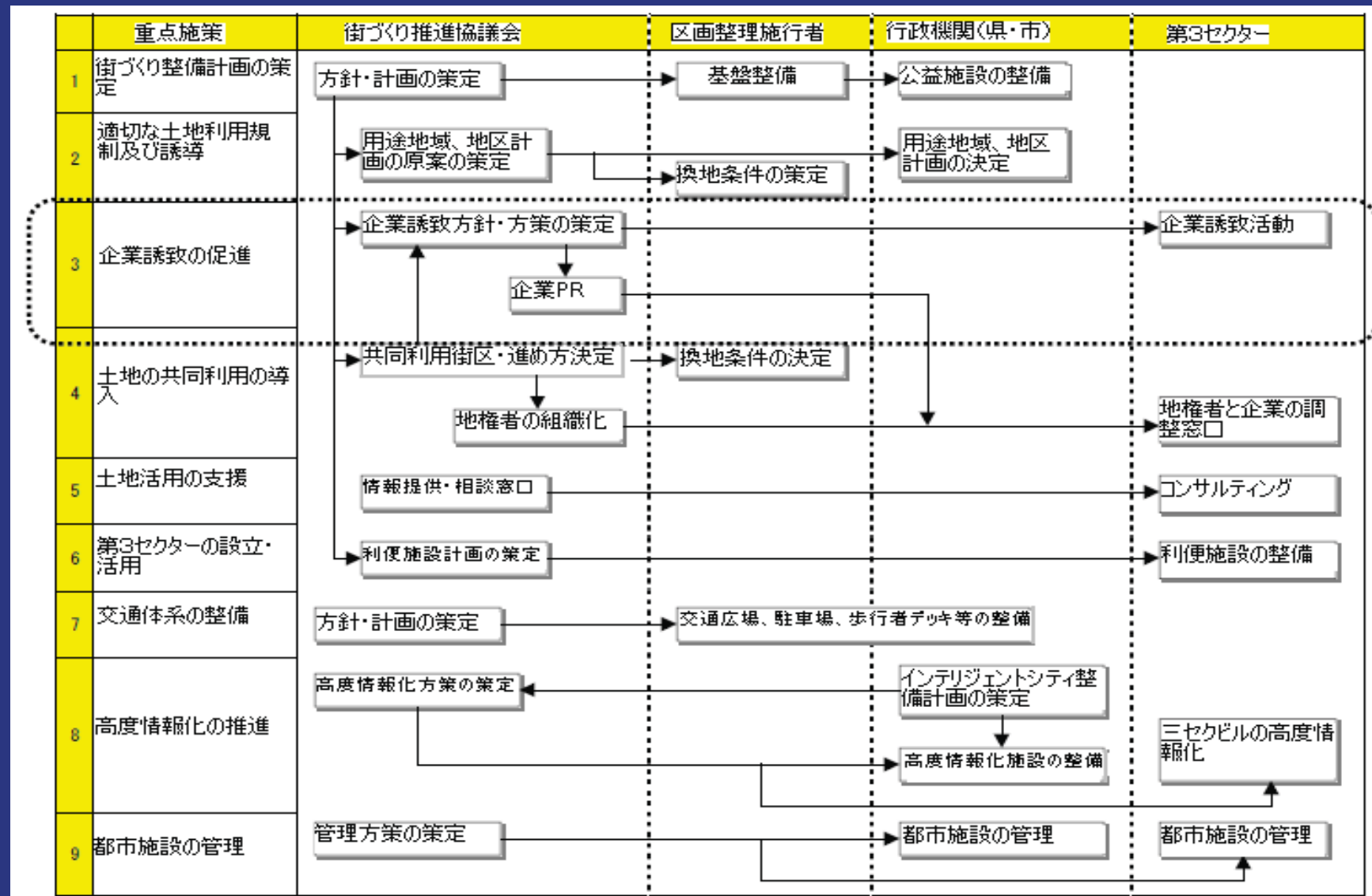
街づくり協議会構成図



# 街づくりにおける関係機関の役割分担と企業誘致

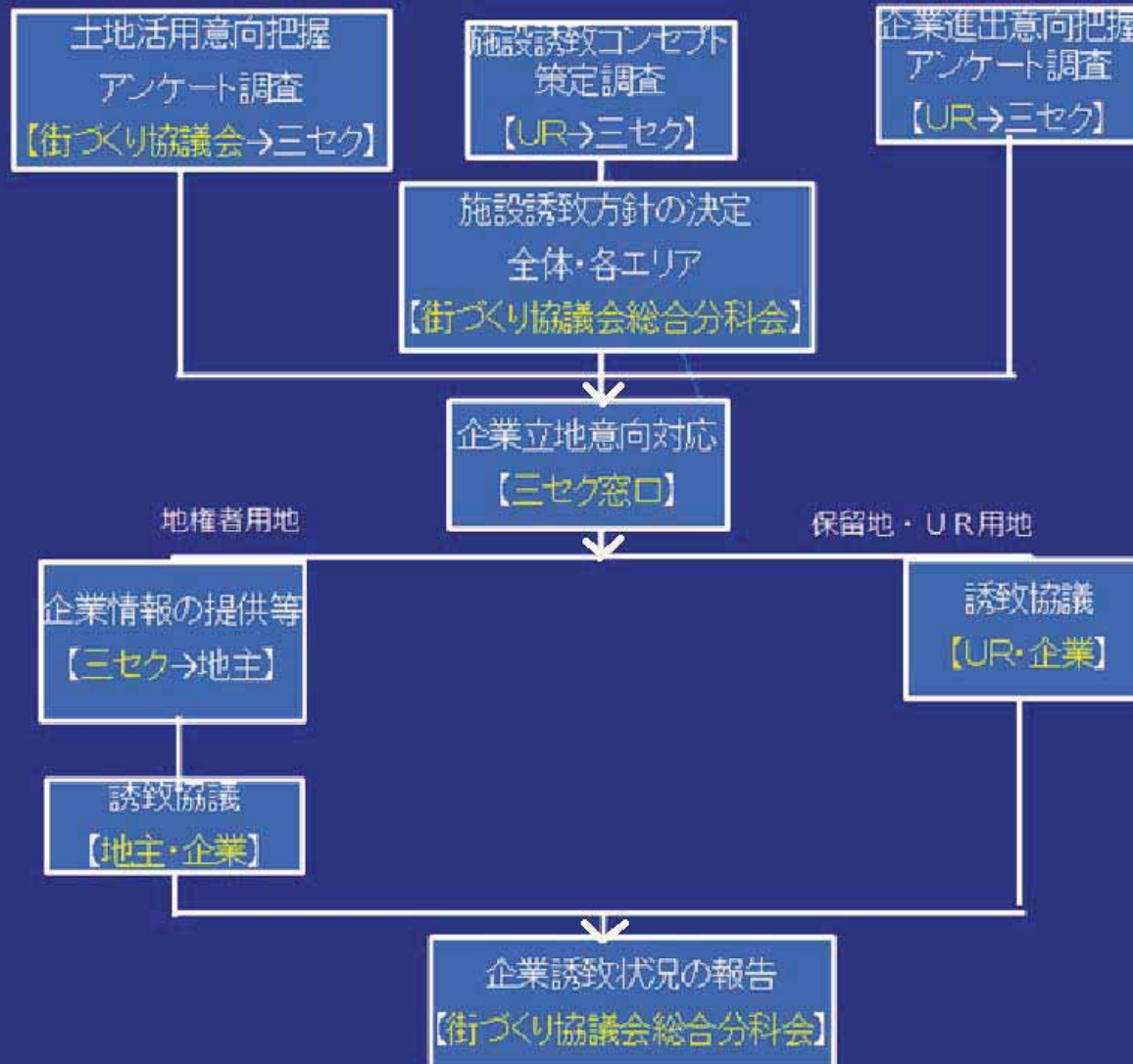
全てのトップは街づくり協議会(全ての矢印→は街協から)

街づくりの重点施策相関図



# 那覇新都心における企業誘致フローと役割分担

黄色:実施主体 →:委託先等



# 基地跡地利用への外資系企業誘致組織のあり方

## 1. 組織は基地横断的であるべき

誘致組織は今後返還される基地全てを対象にする横断的組織であるべき。何故なら陸軍貯油施設、キャンプ桑江、キャンプ瑞慶覧、普天間飛行場、牧港補給基地、那覇港湾施設等各々立地特性が異なる基地であり、しかも外資系企業誘致はそれぞれ単独で行うには荷が重すぎるし、企業の取り合いは無意味なため基地横断的な組織であるべき。

しかも、基地横断的にすることによって、売り物件に特色があり、商品幅が広がり、かつ事業着手時期、分譲(誘致)時期も異なるため、長期に亘って企業誘致活動が可能になる。

## 2. 企業の撤退リスクから施行者・公共団体を隔離する必要性

地権者用地への企業誘致は企業の撤退リスクがあるため、法的施行者(事業主体)や公的機関そのものが直接行うことは好ましくなく(これによる公的機関本来の法的責任限界を上回る訴訟を避ける)、那覇新都心では第三セクター(那覇新都心(株))に行かせたが、同様な別働組織が必要。

## 3. 組織は各基地を抱える公共団体の出資を仰ぎ、職員には海外勤務経験者を

保留地を売るのは施行者の法的役目である一方、申出換地実施や土地の共同利用のための地権者用地への関与(企業紹介)は基本的にフィービジネスには馴染み難いため、各基地を抱える市町村と県及び施行者から出資金と人の派遣を仰ぐ一方、英語でビジネスが出来るJETRO、商社マン、都銀、メーカー等の海外勤務経験者OBを別に受け入れ、合体した組織構成にすることが望まれる。

また、活動費は各機関から年度毎に、地区面積・保留地等に応じたコンサルタントフィーとして投入すべきと思われる。

## 4. 組織は株式会社が適している

この組織は那覇新都心(株)同様、株式会社として組成するのがいいのではないかと。また、この会社に係る業務執行の決定は本来的に取締役会が行うべきであるが、この会社を含む利害関係者のステークホルダーマネージメントを行う者として、これも那覇新都心事業同様、まちづくり協議会といった出資母体と地権者代表を入れた組織が必要ではないかと。

## 5. 組織は契約直前までの企業誘致・販促活動を実施

この組織が行うのは、企業誘致全般に係る広告・宣伝から始まる販売活動の初動から販売直前(契約または地権者への紹介、地権者のコンペによる誘致企業の決定補助等)までの行為全てを行うものとする。



# 外資系企業誘致活動の実際

## 旧公団(現UR都市再生機構)総務部企業誘致課での活動から

### 1. ダイレクトメールで情報収集

外資系企業に東京商エリサーチや帝国データバンクのデータによりダイレクトメール(国内企業を含めて年間12~17万社程度※程度)を出し、対日投資の計画を毎年直接把握

### 2. 外資系企業と直接コンタクト

1. の情報に基づき外資系企業と直接常時コンタクトをとって、対日投資の情報をより深く把握し、実際の用地視察に同行・販売

### 3. 在日関係機関と連携

米国商工会議所(American Chamber of Commerce in Japan : ACCJ)、ドイツ銀行等の在日各国商工会議所や外資系銀行、各国投資コンサルタント、独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)対日投資部、日本政策投資銀行(DBJ)国際統括部、都市銀行・大手ゼネコンの外資担当等と常時接触を保ち情報交換を行う

### 4. 対日投資セミナーを開催

国際投資交流促進会議としてJETROと旧公団共催(経産省後援)で年に1回、経団連会館の国際会議場(同時通訳ブース使用)を使って外資系企業誘致のための対日投資セミナーを開催(100~200社程度)

### 5. 投資ミッションの受け入れ

経産省の各地方経済産業局傘下の各県(例:東北経済産業局が幹事となり、青森、秋田、岩手、宮城、山形、福島)の6県)と旧公団が共催する外資系企業誘致促進会議と年に1回の投資ミッション(外資の各県の工業団地視察ツアー)の実施

### 6. 海外で対日投資セミナーを実施

実際に日本から世界各地へ出張して、JETRO、旧公団、日本政策投資銀行共催で、米国、欧州等の各主要都市で企業を集めて対日投資セミナーを開催(各国・各都市におけるJETRO、政投銀の海外支社が開催支援)

### 7. 外国のパンフレット等の作成

販売対象用地に係る投資環境(用地、電力、水、気候、雇用、日本の法律等)に係る英語、ドイツ語等の各国語パンフレット等の作成

※旧公団はニュータウンの個人用住宅地を除く法人営業はニュータウンの商業施設用地の販売よりも、製造業を相手に工業団地を売ることが面積的に多いため、相手企業は比較的製造業が多かった



返還跡地における世界と渡り合う  
誘致組織づくりについて

平成26年2月13日

新田進

ご清聴ありがとうございました

終わり