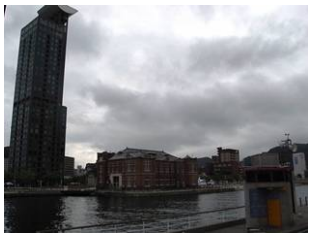
対象プロジェクト名	地域再生支援プロジェクト
個別プロジェクト名	福岡県北九州市
資料名	福岡県北九州市ＰＰＰ導入可能性調査
年度	２００９年度
年月日	２０１０．２．１８

北九州におけるＰＰＰ基本研究調査

報　告　書



平成２２年２月

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

（仮称）北九州ＰＰＰプロジェクト報告書
―目次―

１．はじめに……1
２．ＰＰＰ（Public-Private Partnership）とは……3
（１）ＰＰＰが必要とされる理由……3
（２）ＰＰＰの原則……3
（３）ＰＰＰ手法……4
３．北九州市の地域現況等……5
（１）地理的特性……5
（２）人口構成・動態……5
（３）財政状況……9
（４）産業構造等……10
（５）企業誘致……11
（６）北九州港……12
（７）北九州空港……16
（８）観光産業……21
（９）国際交流……26
（１０）関門地域における連携活動……28
４．ツインシティの考察……31
（１）北九州―下関の連携……31
（２）海外事例……31
（３）地方自治法上の枠組み考察……36
（４）関門特別市構想……39
（５）北九州―下関ツインシティの可能性……42
５．北九州市のレモンと戦略……43
６．北九州市経済開発戦略……44
（１）レモンを活かした戦略展開の可能性……44
（２）経済開発戦略の必要性……45
（３）地域経済戦略……46
（４）物流拠点戦略……55
（５）北九州観光戦略……63
７．北九州市における PPP 提案……71
（１）ＰＰＰユニットによる戦略展開……71
（２）ＰＰＰユニットの事例……72
（３）（仮称）エンタープライズ北九州の組織形態……73

１．はじめに

東洋大学大学院公民連携専攻は 2008 年秋に北九州市より、当大学の地域支援プログラム（文科省推奨）への関心表明をご提出いただき、昨年 10 月に当地を訪問させて頂きました。その時の訪問レポートがきっかけで、2009 年春学期から今回の本格調査に入りこの報告書を作成することになりました。

その時のレポートには工業、産業、物流、観光等はそれぞれに努力をされていることは理解できるもののそれらに一貫性、統一性が伺えず、多くの可能性をひめながらも十分に生かし切れていないという感想を持ちました。又、初めて訪問する私の目に入ったのは北九州と下関の距離の近さ、距離で 800 メーターということでした。アメリカでは多くの二つの都市の共同体系が存在し、それらを学べば随分効果の出る産業経済開発の可能性を見ました。インフラ系では港、空港が十分に利用されていない状況も学びました。

そのような観察から今回の本格調査では北九州の観光、経済開発、物流、港湾活動を調査し、北九州のレモン（潜在的利点）をどう生かすかを学びました。調査の中で、北九州の潜在性として日本、西日本とアジア圏の中央に位置することを利用するゲートウエイ経済の可能性です。アメリカの例ではフロリダ州マイアミ地域です。マイアミは北米では南端ですが南米を考えるとその中心になり、北米３．３億人、南米５．５億人経済（特に最近の南米経済復興で）約９億人経済のゲートウエイ経済のハブとして成功している例です。24 時間運営できる空港、稼働率が落ちている港湾でこのようなゲートウエイ経済を研究してみました。民主党政権になって、羽田空港のハブ化が出てきました。インチョン空港、上海空港を学べば、良く理解できる構想です。北九州が狙うべきものはそのようなハブではないでしょう。まずは物流で西日本と韓国釜山港、台湾高雄港、中国上海・青島・大連港へのフィーダー物流と考えられます。中国では新しい港湾活動を計画する連雲港から北九州市への関連もあり、そのような新しい港湾との連結でフィーダー、又、未来にはもう少し大きなハブ物流空港港湾も可能かと思われます。

このような構想でもう一点、研究したのが門司地区から数百メーターの距離にある下関です。アメリカの事例ですとニューヨーク州、ニュージャージー州が一緒になった NY-NJ Port Authority があります。川を隔てた２州を港湾、空港運営で協働し、成功している例です。アメリカではもう一件、ミシシッピー川を隔てたミネアポリスーセントポール両市の連携協力（ツインシテイ）関係です。北九州と下関が協力体制に入り、相乗効果を狙うと考える際には参考になる事例です。

多くの研究の場合、現在まで北九州、又、関門関連で数々の提案があったことは学びました。我々の研究はそれらの研究と同時に、それらの研究を実現させる組織、システムも学びました。そのような実践の研究がなければどのように良い研究も棚に上げられ、実現に結びつかないことが多いことを学んでいるからです。市にとっては耳をふさぎたくような提案が入っているかも知れません。又、３ヵ月半で的確な研究が出来るとは思っておりません。が、この報告書に

書かせて頂きましたように、この研究がこれからの北九州市の未来構想を行う時のたたき台としてお考えいただき、素晴らしい北九州形成のためにお使い頂ければ幸甚に存じます。

サム田渕
東洋大学大学院経済学研究科
公民連携専攻教授

２００９年１０月

２．ＰＰＰ（Public-Private Partnership）とは

ＰＰＰ（Public-Private-Partnership）とは、日本語では官民連携、公民連携と呼ばれるものであり、「官」と「民」が適切に役割分担をしながら、公共サービスやまちづくりを推進するための考え方である。

Public=「公・官」

Private=「民」

Partnership=「連携」

（１）ＰＰＰが必要とされる理由

これまで、公共サービスは、市民の様々なニーズに対応するため、市場によって供給可能な私的財であっても、準公共材として政府が供給し、肥大化してきた背景（大きな政府）がある。その反省として、日本においても民営化を典型とする小さな政府を思考する動きがでたが、民営化では、独立採算で運営可能な部分のみに限られる。そのため、民営化等の“小さな政府”の発想を公的部門全体に広げる概念として PPP が必要とされるのである。

ＰＰＰは、肥大化し財政赤字を生む「大きな政府」の概念と、その対局に位置する民営化を典型とする「小さな政府」の概念との中間に位置する「第三の道」である。民ができることは民に任せ、官と民がお互いに得意な部分を分担し、官と民の適切な役割分担のもと公共サービスを担っていく、つまり「市場と政府の役割分担システム」考え方である。

日本は高度成長期に橋、道路、学校、病院などの多くの社会資本整備がなされたが、これらの社会資本が今後、一斉に老朽化し、更新を行わなければならない時期に来ている。

しかし、国でも地方自治体においても多大な国債、地方債の発行残高を抱え、財政は火の車、従来型の手法では、対応困難な状況となっている。そのため、民の力を活用しながらＶＦＭの最大化を図り、効果的且つ効率的な公共サービスを行う手段としてＰＰＰは求められている。

（２）ＰＰＰの原則

基本原則１：リスクとリターンの設計

ＰＰＰにおけるリスクとリターンの関係は、リスクをもっとも上手に管理できる者がリスクを負担し、それに見合ったリターンを与えることにある。リスクとリターンが公民の間でバランス良く設計されていなければ、どちらかに過度な負担が生じ、適切なパートナーシップを構築することはできない。

民間は、適切なリターンが確保されることにより、サービスの質や継続性を担保できる。そ

のため、公的な業務を担うのだから、「民間は儲けてはならない」と言うことであれば、民間は過大なリスクを担うこととなり、事業として成立しない。一方で、民間が大きな利益をえるのも公的な業務を担う上で問題となる。

ＰＰＰ事業に関わる各主体におけるリスクとリターンの収支が見合うように、ストラクチャーを構築する必要がある。

基本原則２：契約によるガバナンス

ＰＰＰにおいては、公民間の契約により、契約に基づいたガバナンスを行うことが必要である。官は契約を通じて、民に対し監視、制裁、報酬などにより規律付けを行い、ガバナンス（統治）することにより、サービスの質や継続性を担保することが必要である。

（３）ＰＰＰ手法

ＰＰＰは、「リスクとリターンの設計」「契約によるガバナンス」を原則とした「市場と政府の役割分担システム」の考え方であり、ＰＰＰの考え方を取り入れた事業やサービスであれば「ＰＰＰ手法を取り入れた」と言うことができる。

法に基づくＰＰＰの手法としては以下のような事業手法がある。

Ｐ　Ｆ　Ｉ	ＰＦＩ法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）
指定管理者制度	地方自治法第 244 条の２
市場化テスト	市場化テスト法（競争の導入による公共サービスの改革に関する法律）

ＰＰＰ手法を類型化すると下表のようになる。純粋公共事業（官で行う事業）と純粋民間事業の中間領域における事業は、ＰＰＰ事業の対象領域となる。

	純粋 公共事業	公民連携事業（PPP事業）			純粋 民間事業
		公共 サービス型	公共資産 活用型	規制誘導型	
		PFI 指定管理　等	余剰空間の活用 公共用地活用 等	法律・条例・協定 等による民間誘 導	
事業が行われる空間 （土地・建物）	官	官	官	民	民
行われる事業内容 （公共サービスか、民 間事業か）	官	官	民	民	民

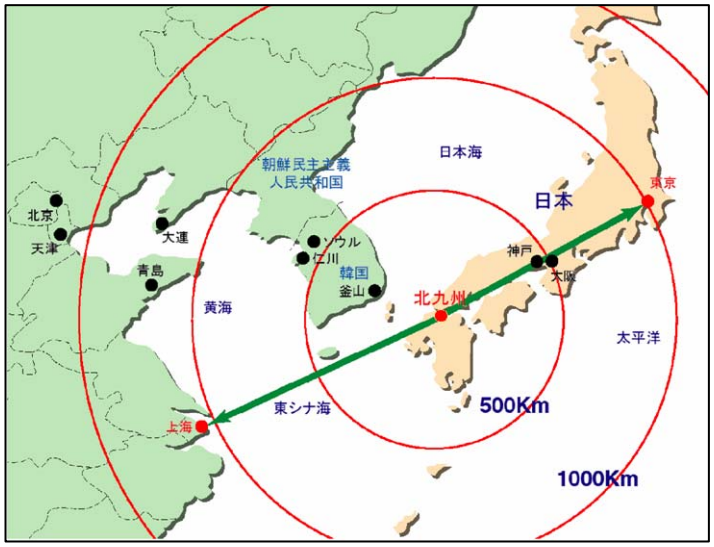
３．北九州市の地域現況等

（１）地理的特性

北九州市から東京までは約 1000ｋｍであり、北九州市から中国・上海までも同様に約 1000ｋｍと等距離にある。また、韓国は東京よりも地理的に近い状況にある。

東アジアの各国は、中国を始めとして国家戦略として経済的成長を背景として、東アジアにおける物流量は増えている。

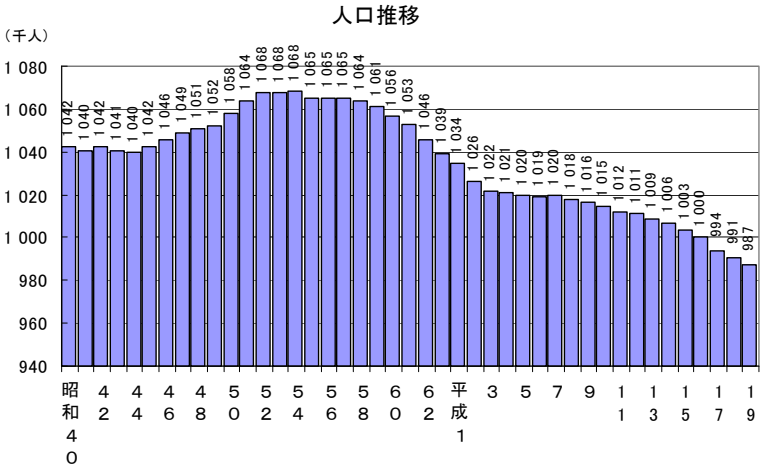
北九州市は、日本において東アジアに対する地理的優位性を持っており、東アジアへのゲートウェイとして最適な地理的優位性を持っています。

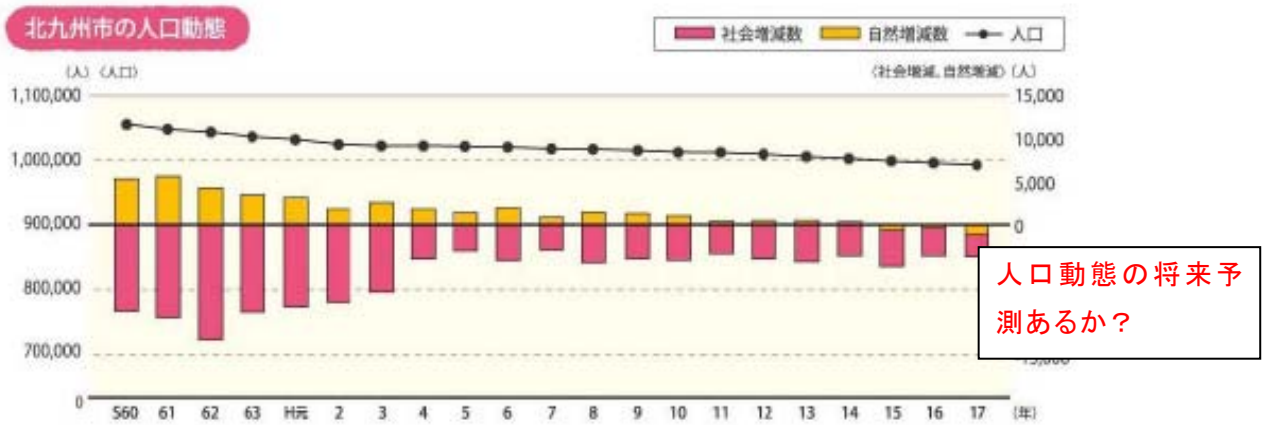


（２）人口構成・動態

北九州市の人口は、昭和 54 年の約 106 万 8000 人をピークに減少を続けており、平成 19 年度では、約 98 万 7000 人と昭和 54 年時と比べ約 8%人口が減少している。

人口減少の要因は、人口流出であり、平成 15 年以降は自然増減もマイナスとなっている。（将来予測もあれば言及）

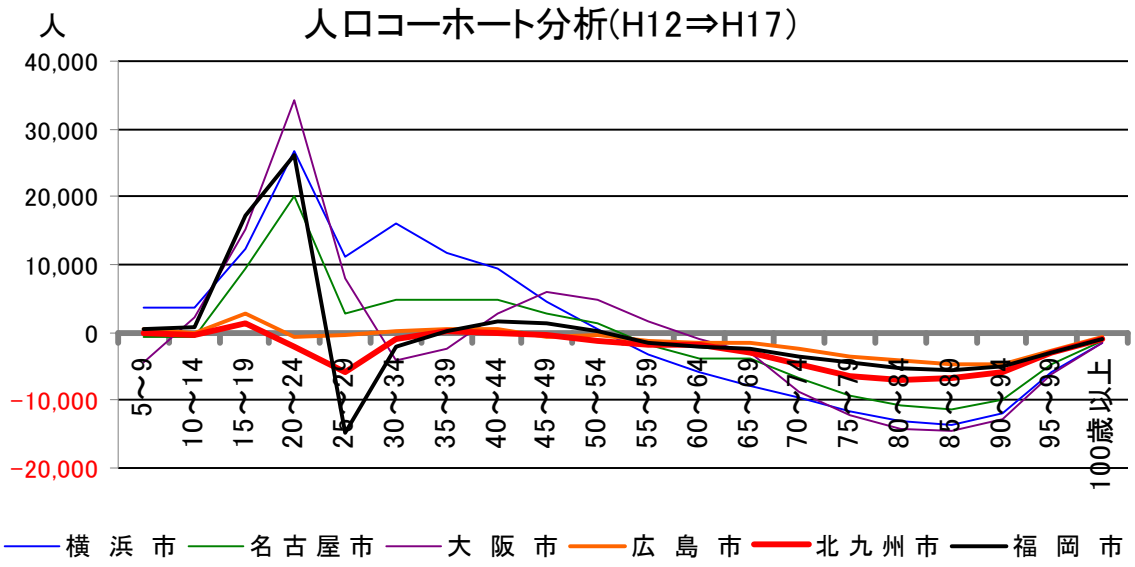




人口動態の将来予測あるか？

出所：北九州市基本構想・基本計画

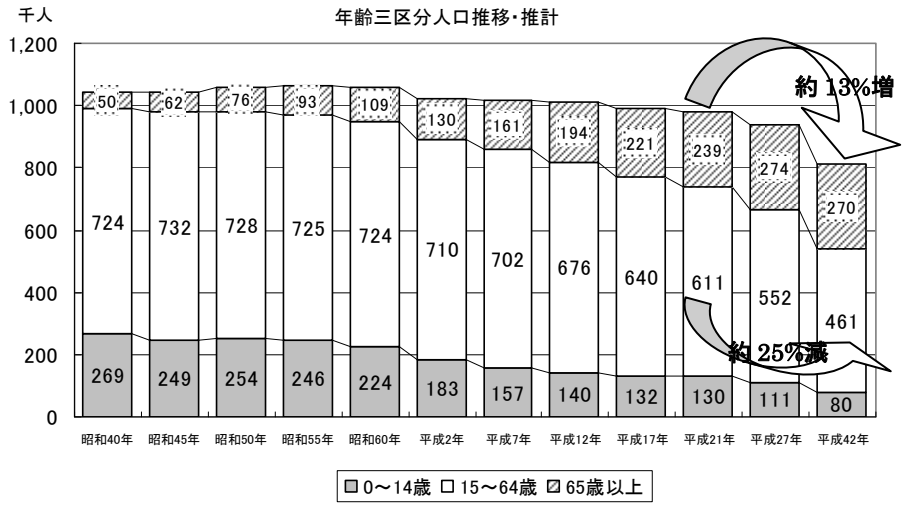
平成 12 年と 17 年の国勢調査結果からコーホート分析による人口動態を見ると、横浜市、名古屋市、大阪市、福岡市と行った地方主要市では、大学生の年齢である 10 代後半の人口が増加しているが、北九州市では、10 代後半から減少している。20 代後半で戻ってきている事がわかる。これは、大学進学で市外へ流出し、卒業後又は就職後数年でUターンしているためと考えられる。しかし、どの年代もプラスに転じる事はほとんど無く、人口が流出している事が分かる。

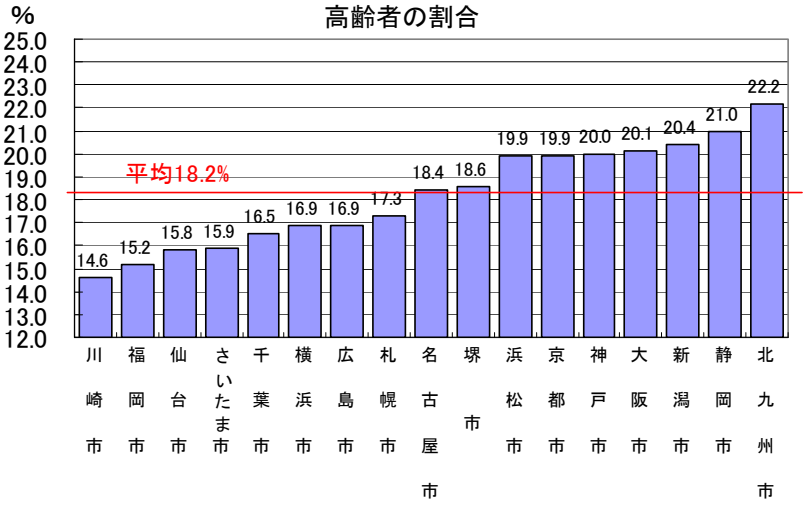


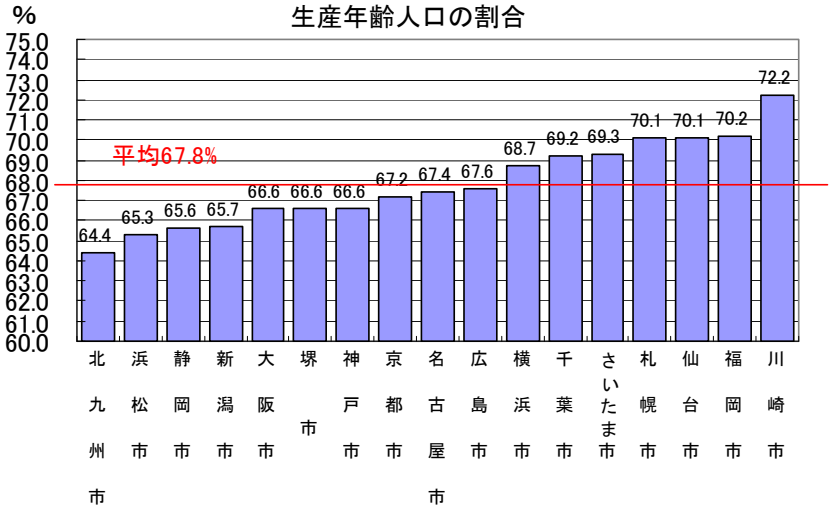
年齢 3 区分人口の推移及び推計を見ると北九州市の人口構成は、65 歳以上の高齢者が増加し、15 歳から 64 歳の生産年齢人口及び 15 歳未満の人口が減少している。この状態が続くと、平成 42 年では、平成 21 年に比べ、65 歳以上の高齢者は約 13%増加し、15 歳から 64 歳の生産年齢人口は、約 25%減少することとなる。

平成 17 年度の国勢調査のデータで見ると、政令指定都市の中で北九州市の高齢化は、もっとも高く、生産年齢人口は最も低い結果となっている。

人口減少や高齢化の進展及び生産年齢人口の減少は、今後、税収減少の一方で歳出増を招くため、市の活力を維持するためにも対策が必要と考えられる。

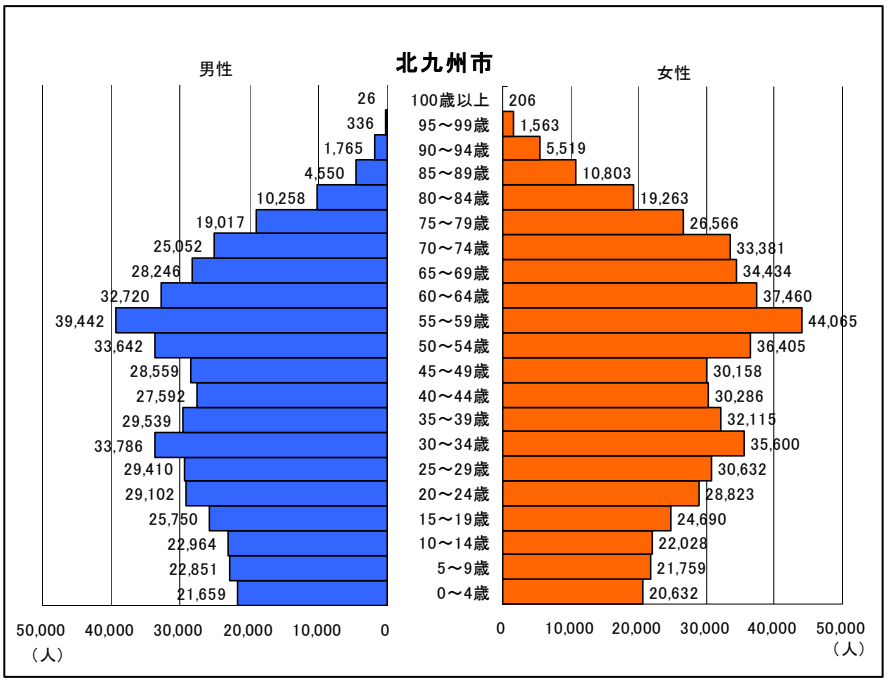


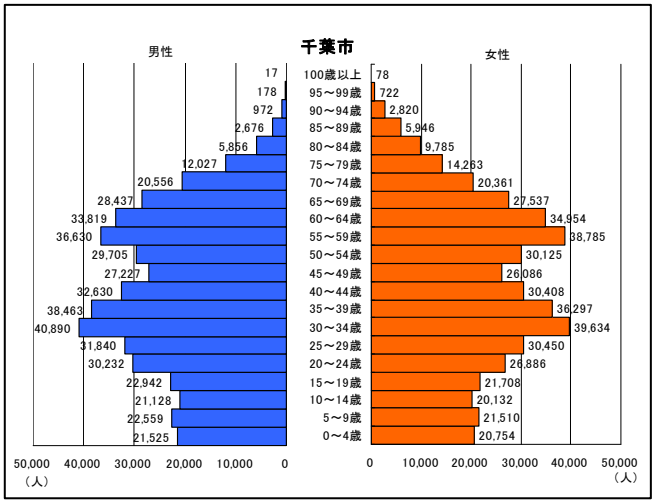

高齢者の割合
%
25.0
24.0
23.0
22.0
21.0
20.0
19.0
18.0
17.0
16.0
15.0
14.0
13.0
12.0
平均18.2%
14.6
15.2
15.8
15.9
16.5
16.9
16.9
17.3
18.4
18.6
19.9
19.9
20.0
20.1
20.4
21.0
22.2
川崎市
福岡市
仙台市
さいたま市
千葉市
横浜市
広島市
札幌市
名古屋市
堺市
浜松市
京都市
神戸市
大阪市
新潟市
静岡市
北九州市

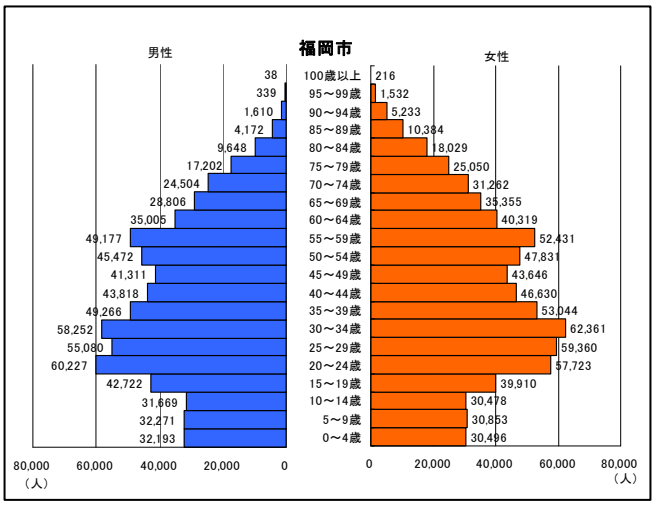

生産年齢人口の割合
%
75.0
74.0
73.0
72.0
71.0
70.0
69.0
68.0
67.0
66.0
65.0
64.0
63.0
62.0
61.0
60.0
平均67.8%
64.4
65.3
65.6
65.7
66.6
66.6
66.6
67.2
67.4
67.6
68.7
69.2
69.3
70.1
70.1
70.2
72.2
北九州市
浜松市
静岡市
新潟市
大阪市
堺市
神戸市
京都市
名古屋市
広島市
横浜市
千葉市
さいたま市
札幌市
仙台市
福岡市
川崎市

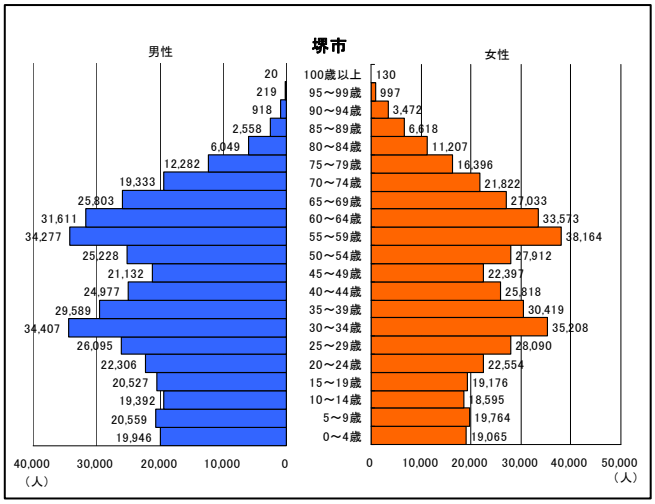
（参考）北九州市の人口ピラミッドと福岡市及び人口規模８０万人～１００万人の政令指定都市の人口ピラミッド

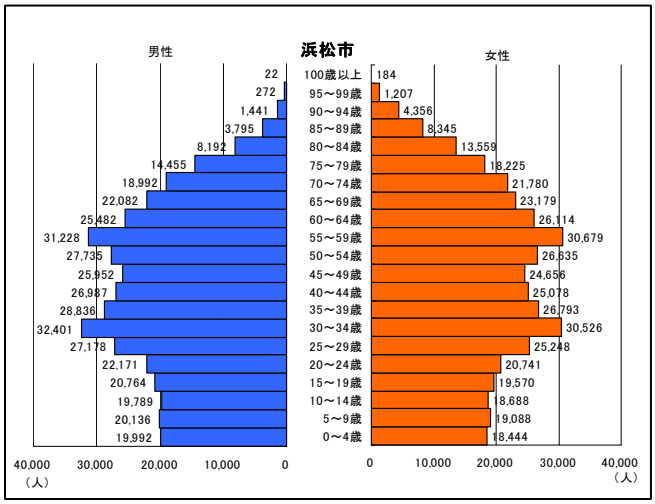
○　北九州市は、同規模人口の他の政令指定都市に比べ、団塊ジュニア層が少ないことが分かる。









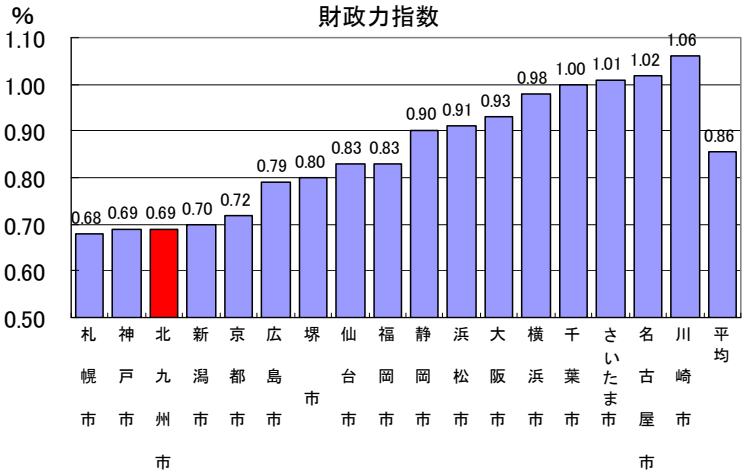


（３）財政状況

平成 19 年度のデータに基づいての財政状況を分析すると以下のように整理できる。

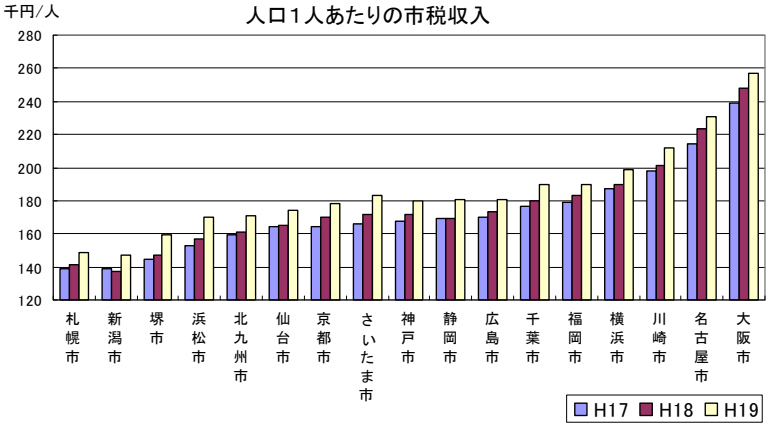
①財政力指数

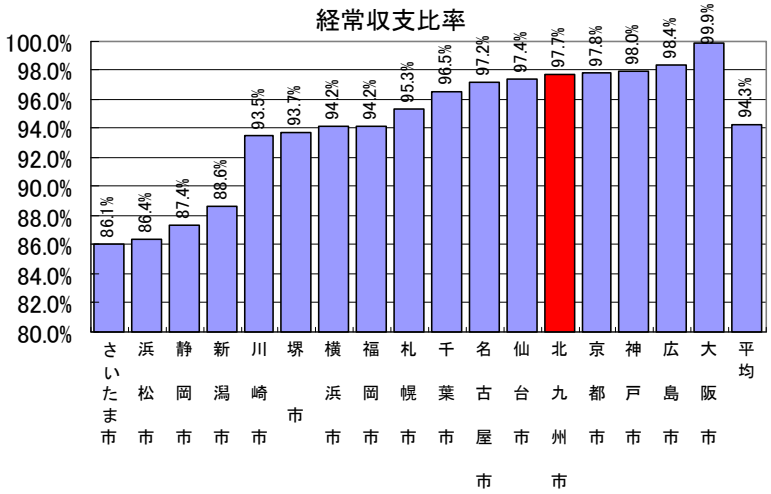
北九州市の財政力指数は 0.69 と、他の政令市と比べて低い水準にある。これは、人口１人あたりの市税収入が、政令市の比較においても低く、財政基盤が弱いためと考えられる。企業誘致の継続や産業育成等により企業経済活動に伴う税収向上を図など、財政基盤の強化が必要と考えられる。



②経常収支比率

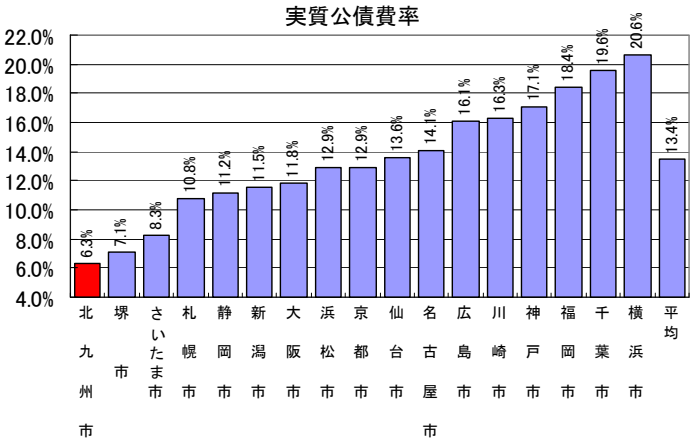
北九州市の経常収支比率は 97.7%と、政令市の中でも高い水準にあり、硬直化した財政状況にある。歳出としては、人件費、扶助費、公債費が多く、今後、整備済みのインフラや公共施設の機能更新の必要性を考えれば、行財政改革の推進よる経常経費の削減が必要と考えられる。

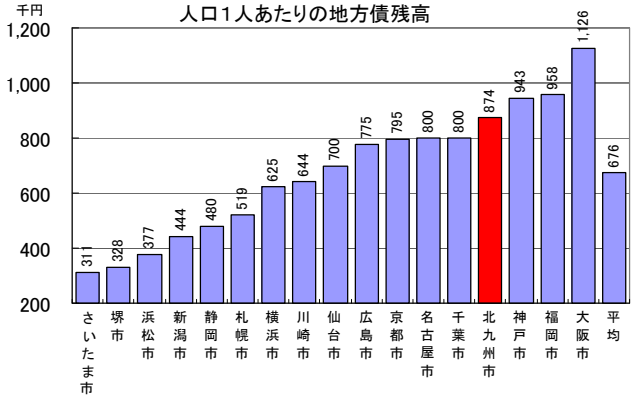




③実質公債費比率

北九州市の実質公債費比率は 6.3%と、政令市の中で最も低い水準である。しかし、人口１人あたりの地方債残高を見ると政令市の中で高い水準にあり、市の借金が少ない訳ではない。そのため、行財政改革の推進よる公債費の圧縮が必要と考えられる。





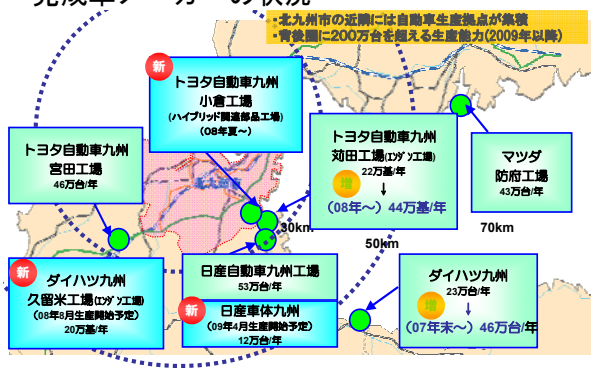
将来の財政予測のデータがあれば追加

（４）産業構造等

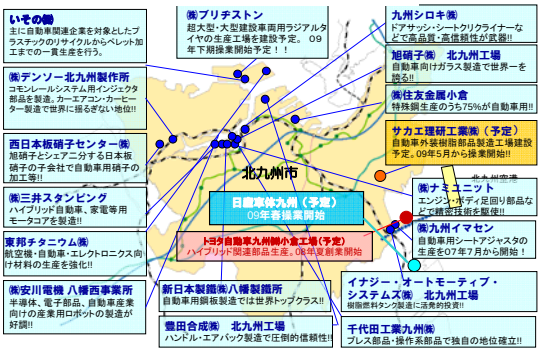
北九州市は、鉄鋼を始めとする重厚長大型の２次産業によって支えられてきた。

現在は、北九州市及びその周辺市に、トヨタ、日産といった自動車メーカーの工場が立地すると共に、自動車関連企業の工場が集積している。また、九州はシリコンアイランドともいわれ、ＩＣ・電気産業が集積している。

完成車メーカーの状況



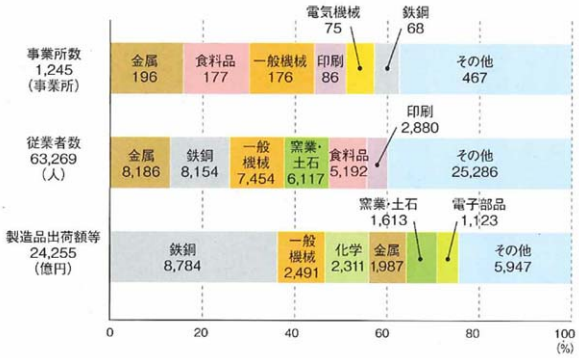
市内の自動車産業の集積



主要 IC・電気産業

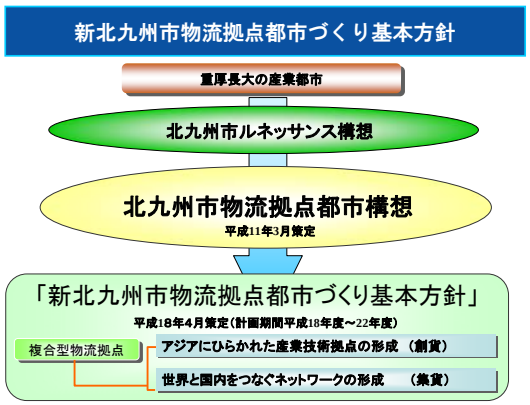
しかし、業員数や製造品出荷額等をみると、現在も鉄鋼や機械、金属と言った重厚長大型の産業が大きなウェイトを占めているが、２次産業の事業所数や従業員数は、減少し続けている。特に、２次産業は、製品のコスト競争力を高めるために、中国を始めとする東アジア地域の安い人件費を求めて海外移転する時代となっており、国内との人件費の格差を考えれば、今後もその傾向は変わらないものと考えられる。

●産業中分類別事業所数・従業者数および製造品出荷額等の構成比
～平成19年工業統計調査結果～
（従業員4人以上の事業所）



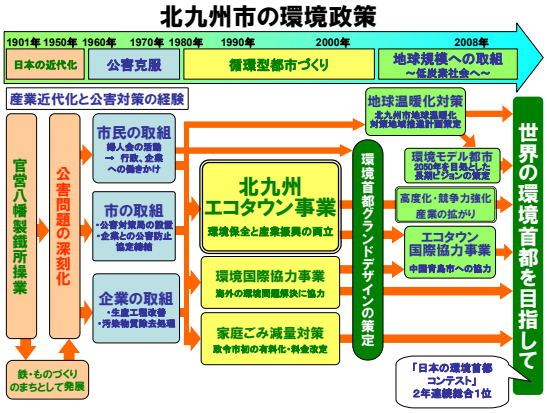
北九州市では、産業構造の転換に向けて物流拠点としての機能強化を図っている。

しかし、東アジア各国における物流拠点整備は、国策として進められており、日本にある国際物流拠点機能では到底太刀打ちできないのが現実である。そのため、物流拠点都市を目指すのであれば、東アジアハブポートとの連携な



ど、戦略的な展開が求められる。

また、北九州市では、公害を克服してきた歴史を背景に環境政策に力を入れている。地球温暖化防止に向けた取り組みは、国内外の自治体や企業において求められていることであり、市や企業の持つ環境関連技術を活かした環境産業の育成は、付加価値を持つ２次産業育成につながる可能性があると考えられ、今後、戦略的に進めていくべき分野であると考える。



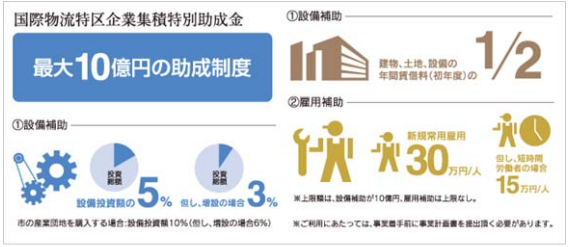
（５）企業誘致

北九州市では、平成 17 年度に、産業経済局に誘致課を設置し、精力的な企業誘致を展開している。

企業誘致のためのインセンティブとして市として平成 17 年から平成 20 年までは年間 50 億円、平成 21 年度は 30 億円程度の予算を確保して企業誘致を進めている。

福岡県でも企業誘致のためのインセンティブ予算を確保しており、北九州市へ民間企業が進出する場合には、福岡県と北九州市双方の支援制度を活用できる。

北九州市の企業誘致におけるインセンティブとしては、一定の条件を満たせば、用地を含む設備投資等に対して最大 10 億円の補助金と、土地建物３年間の固定資産税免除がある。

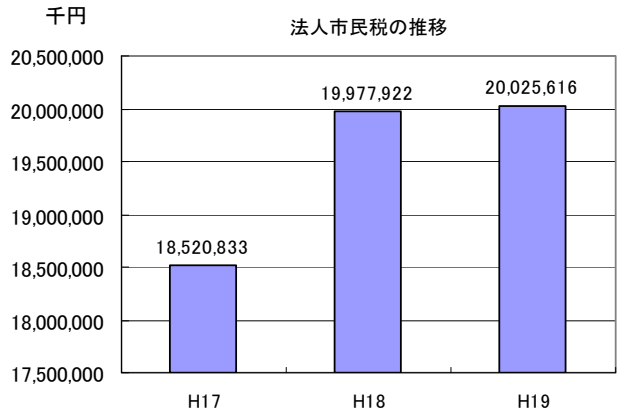


福岡県の企業誘致のインセンティブとしては、製造業等の移転など一定の条件を満たせば、最大５億円の補助金がある。

また、北九州市では、政令指定都市であるため、企業立地の際の主な行政手続を単独で許認可を出すことができると共に、関連部局との連絡調整や、調整会議の開催などのフォローアップなど、市が一体となって企業進出のサポートをワンストップで提供している。

	誘致件数（件）	新規雇用数（人）	投資額（億円）
平成 17 年度	37	2,537	651
平成 18 年度	44	1,859	780
平成 19 年度	51	1,486	1,633
平成 20 年度	57	869	986
平成 21 年度	13	386	30
合計	202	7,137	4,080

その成果として、平成 17 年以降 202 件の企業誘致を成功させ、7000 人以上の新規雇用者を創出すると共に、4,000 億円以上の民間投資を誘発することに成功しているとともに、平成 17 年時点での法人市民税（185 億 2000 万円）だったものが、平成 19 年時点で（200 億 2500 万円）と約 15 億円の税収増を果たし、市の財政基盤強化に貢献している。



現在では、企業誘致の推進により、市内部での企業誘致に関するノウハウの蓄積が進んでいる。また、企業誘致が必要であった公有地も少なくなり、更なる企業誘致を進めるため民間所有地への企業誘致を促進するため、市の誘致用地のパンフレットに民間所有地を載せるなど、企業誘致に向けたより積極的な取り組みも実施している。

公有地における企業誘致は、一定の成果を収めているが、市の財政基盤強化のためには、今後も市内企業が所有地する用地への企業誘致も積極的に進める必要があると考えられる。

北九州市の地域経営の視点からは、企業誘致の推進は重要な要素であり、蓄積した企業誘致のノウハウを活用し、更なる企業集積を推進する方策が必要と考える。

（６）北九州港

１）北九州港について

北九州港は、古くはアジア大陸との交流点として、また近代は日本の工業化を支える港としての役割を果たしてきた歴史ある国際貿易港である。現在では、特にアジアに近いという地理的特性から、アジア諸国と日本を結ぶ重要な港となっている。また、国内物流の拠点港としても、北九州市内だけでなく九州・山口地域の人々の生活や産業、経済を支える大切な役割を担っている。

国内港湾の中では、北九州港は上位を占め、国内では、有力港の１つであると言える。

国内港湾における北九州港の順位
（2006 年）

- ■ 海上出入総貨物量：4 位
- ■ 外貿コンテナ個数：8 位
- ■ 内 貿 貨 物 量：2 位
- ■ 内航フェリー貨物量：4 位

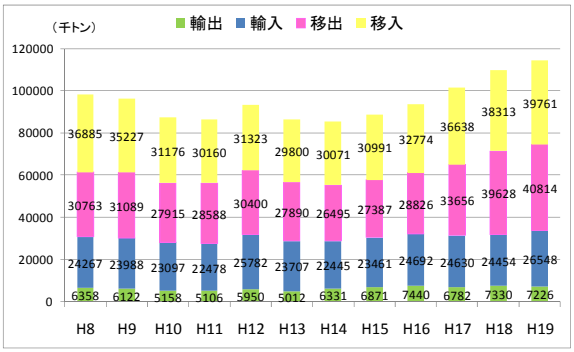
２）北九州港の取扱量等

①全体取扱量の推移

北九州港の全体取扱量は、平成 15 年以降、約 7%／年の増加となっている。品目別に多いものを見ると、以下のようになっている。

輸出：鋼材、化学製品
輸入：石炭、鉄鉱石
移出：完成自動車、その他の輸送機械
移入：完成自動車、鋼材

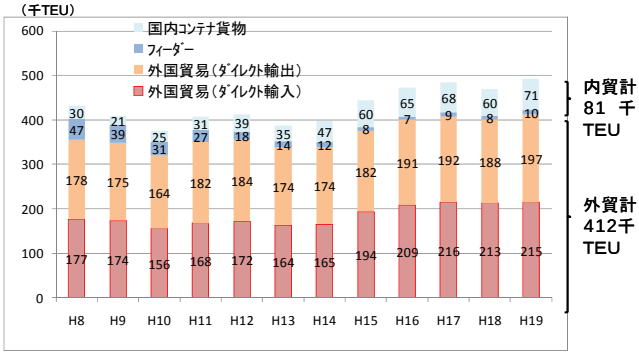
北九州港全体取扱貨物量の推移



②コンテナ取扱量の推移

コンテナ貨物量は、平成 18 年度に一度減少したものの、概ね増加傾向で推移しており、平成 19 年度で約 49 万 TEU となっている。内訳をみると大半がダイレクト輸出入となっている。

北九州港のコンテナ取扱個数推移



③外貿コンテナ航路数

北九州港の外貿コンテナ定期航路は、航路数が 39 航路であり、ロシアの 1 航路を除いて、他はすべてアジア航路となっている。

月間寄港便数は 189 便である。特に中国、韓国航路が多くなっている。

北九州港は、東アジア各国との結びつきが強いことが分かる。

外貿コンテナ航路数

航路	航路数	便数/月
東南アジア	9(1)	36(4)
中国	16	68
香港	2(1)	8(4)
台湾	3	12
韓国	8(2)	64(8)
ロシア	1	1
計	39(4)	189(16)

※　（　）はひびき CT 寄港航路
出所：北九州 HP「定期コンテナ航路一覧（H20.7.1）

3）アジア各国のハブポートの現状

世界の港湾別のコンテナ取扱数を見ると、アジア各国の港湾におけるコンテナの取扱数は、文字通り桁違いに大きい。日本で取扱量最大の東京港と比べても、シンガポールや香港は、東京港の約 6 倍、釜山は約 3 倍の取扱量である。

東京港は、北九州港の約 8 倍のコンテナ取扱量があり、北九州港がアジア各国のハブポートと競争することは現実的でない。

アジア各国のハブポートが、ここまで力を持っているのは、国策として世界レベルのハブポートとして、大規模化、サービス強化、物流コストの最小化、インセンティブの付与を行い、ハブポートとしての航路の拡大とコンテナ貨物の集約を図ったためである。

世界の港湾別コンテナ取扱個数ランキング

単位：TEU

順位	港湾名	2005年	港湾名	2006年
1	シンガポール	23,192,200	シンガポール	24,792,400
2	香港（中国）	22,601,630	香港（中国）	23,538,580
3	上海（中国）	18,084,000	上海（中国）	21,710,000
4	深せん（中国）	16,197,173	深せん（中国）	18,468,900
5	釜山（韓国）	11,843,151	釜山（韓国）	12,038,786
6	高雄（台湾）	9,471,056	高雄（台湾）	9,774,670
7	ﾛｯﾃﾙﾀﾞﾑ（ｵﾗﾝﾀﾞ）	9,250,985	ﾛｯﾃﾙﾀﾞﾑ（ｵﾗﾝﾀﾞ）	9,654,508
	東京　（20）	3,819,324	東京　（23）	3,969,015
	横浜　（27）	2,873,277	横浜　（28）	3,199,883
	名古屋　（34）	2,491,198	名古屋　（33）	2,751,677
	神戸　（39）	2,262,066	神戸　（38）	2,412.767
	大阪　（41）	2,094,275	大阪　（44）	2,231,516
	博多　（102）	744,165	博多　（106）	785,182
	北九州（136）	483,799	清水　（155）	423,677

■釜山港及び釜山新港

釜山港は、北湾、南湾、甘川湾）および多大湾からなる既存港と、これらの西側 40km 地点の加徳島に計画整備中の釜山新港を合わせた韓国最大の港湾である。

既存港は、コンテナ埠頭、国際旅客ターミナル、多目的埠頭、軍港施設、漁港施設などが稼動しており、特にコンテナについては 5 つの専用埠頭、27 バースを有している。

釜山港は、韓国国内の 80%のコンテナを取扱、世界第 5 位の港湾であり 100 カ国 500 港湾を結ぶゲートウェイとして機能している。

韓国政府は、2002 年から 2011 年の貨物量の伸びと、対応する必要な係留施設を予測し主要な港湾機能を以下のように位置づけ整備を図っている。

① 釜山港、釜山新港および光陽港はハブ港湾として整備し、北東アジアの主要な港湾との間にコンテナフィーダーサービスのネットワークを形成する。

② 仁川新港、平澤港（Pyeongtaek）、木浦新港（Mokpo）は中国市場をターゲットとする港湾として整備する。

また、ＦＴＺの導入及び育成により、貨物流通の促進や外国企業および外国物品の誘致効果を見込み、北東アジアの物流基地として発展させてきた。

釜山港は、釜山港湾公社（Busan Port Authority, 以下 BPA）により港湾の管理運営が行われている。これは、国際物流環境の急変および海外主要港湾の管理体制の変化に対応するために、2004 年 1 月、民営化組織である釜山港湾公社（BPA）が設立し、国は主に防波堤、航路、陸上アクセスなどの整備を担当、ＢＰＡは、釜山港の計画、開発および管理運営を担当するようになっている。

釜山新港は、釜山港の慢性的貨物滞留解消による競争力向上と港湾と都市開発を総合的に行う物流拠点整備として整備が進められている。

1995 年より造成開始が開始され、530 万坪の土地に政府、民間で 10 兆 6 千億ウオンの投資（半分ずつ）を行い、2015 年までにコンテナヤード 30 バース（５万トン級、水深１７ｍ）整備し、1100 万ＴＥＵの取り扱いを目指している。後背物流団地 37 万坪はＦＴＺで各種税制優遇があり、既に 22 企業が立地し満杯状態である。また、最新のガントリークレーン（４コンテナ仕様）、２４時間稼働の水平自動化ヤードシステムにより生産性の向上を図っている。

釜山新港の模型

最新のガントリークレーン

後背の物流団地

参考文献：「 韓国港湾空港調査報告書」　（社）日本海洋開発建設協会

４）アジア主要港等とのコスト比較

アジアの主要港と北九州港の港湾利用上の利便性やコストを比較すると、アジア主要港の優位性が分かる。ターミナルゲートのオープン時間は、北九州港が 8:30～20:00 なのに対して、シンガポール、香港、高雄、釜山は 24 時間である。また、北九州港の港湾利用のコストは、釜山に比べ約 2 倍となっており、アジア主要港と比べると規模だけでなく、港湾利用のサービス面でも差があることが分かる。

港湾コスト比較

	夜間	休日
北九州	半夜　6割増(16:30～21:30)	日・祝　10割増 土曜　6割増(門司地区のみ)
東京	半夜　6割増(16:30～21:30) 深夜　10割増(21:30～08:30)	日・祝　10割増 土曜　6割増
香港	なし	なし
高雄	なし	5割増
釜山	5割増	5割増

（単位：千円）

港 名	タグボート料金	パイロット料金	合計
北九州	694	471	1165
シンガポール	216	60	276
香 港	262	239	501
高 雄	457	131	588
釜 山	361	169	530
東京	570	1044	1614

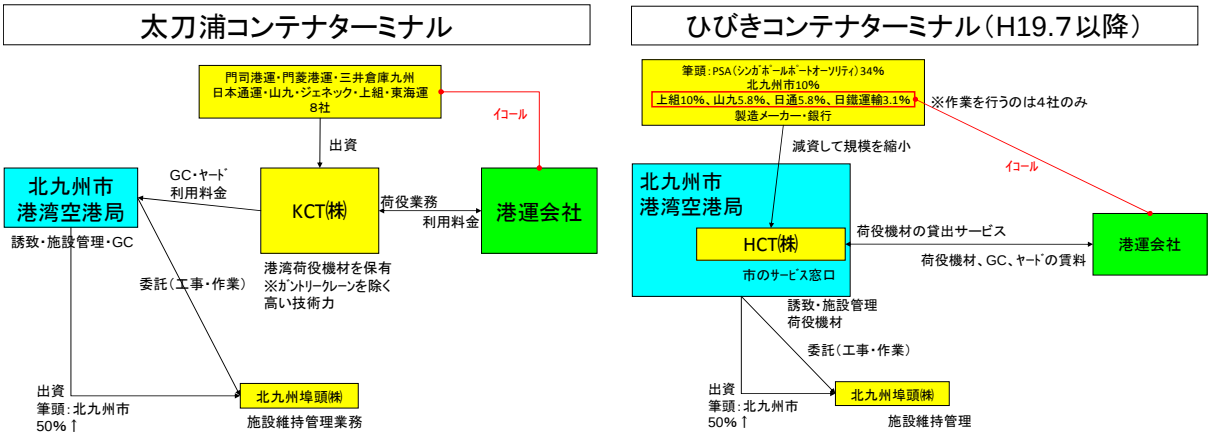
○５万総トン、喫水１４ｍのコンテナ船が入出港した場合の合計料金を各港湾の積算基準によって算定。平日の入出港とし、入港を０７時、出港を１９時として割増料金を計算。
○北九州港は最新データに基づく。その他は平成 11 年の東京都港湾局の調査による、為替は平成 12 年 2 月末で計算。為替レートを考慮すると、アジア諸国港湾の金額は上記数字の 0.88 倍となる。

５）現在の港湾管理のストラクチャー

北九州港の港湾の管理運営のストラクチャーを示すと下記の様になる。北九州港は、どの港も市が港湾施設を所有し、市が 50%以上出資している「北九州埠頭（株）」が施設の維持管理業務を市からの委託により実施している。

港湾の運営業務については、各港で荷役業務を行う港運会社が出資した株式会社が、港湾荷役機材を保有し、港運会社がそれらの機材を使用しながら港湾荷役業務を実施している。

(椿様、認識に間違いがあれば修正下さい)



６）港運会社等へのヒアリング

北九州市への現地調査の際に、門司港運株式会社にヒアリングを行った。

■ ヒアリング日時：平成 21 年 6 月 6 日（土）13:30～14:30

■ 場　　所：門司太刀浦コンテナターミナル管理棟

■ ヒアリング概要

○北九州港の強みについて

- 北九州港と言うより門司港という認識を持っている。
- 港として特色があるから発展したのではなく、北九州工業地帯があるために、石炭・鉄鉱石の輸入や工業地帯の生産品などがあるためにどうにかなってきた面がある。
- 強みとしては、複数の港運会社があり、どんな作業でも対応できるのが強み。また、港湾、通関との付帯作業についてはノウハウがあると考える。

○今後の北九州港について

- 日本全国に 63 港ものコンテナを扱う港があり、既存の港をつぶすわけにはいかないとなれば、スーパー中枢港湾をつくる意味はない。
- 日本の貨物量は、ほぼ MAX の状態だと考えられ、北九州港をスーパー中枢港湾にしなくてもやっていける。1500～2000TEU のフィーダーポートとして、安い料金で沢山の荷物を扱い、それに特化し、特色を出していくべきだと思う。

○北九州港における課題等

- ハード的には、ガントリークレーンの老朽化が問題である。最も古いのは 30 年経っており、博多と比較して遅れている。
- 港湾業務の研修施設が必要。作業員は高齢化しつつあり、退職者を再雇用している

状況で、新人は OJT でしか育成できない。ひびき CT に研修施設を作れれば、西日本全体の研修施設として活用できると思う。

・ 港湾労働法の規制が 6 大港湾（東京、横浜（川崎含む）、名古屋、大阪、神戸、関門港（北九州、下関））のみにかかっており、常時雇用 75 名が経営上の足かせになっている。また、港職安のある門司港と下関港のみがチェックが厳しく、他はチェックがほとんど無いなどアンバランスがある。

○東アジアハブポートとの連携について

・ 中国と東南アジアの貿易を北九州港（門司港）で連結することを考えている。大連や青島の荷物を、北九州港経由で東南アジアへ運ぶ。素材の行き来であれば可能性はあると思う。例えば、TOTO の陶器の原材料などである。

・ 空コンテナのスペース確保が課題となるので太刀浦 CT の湾を埋め立ててヤード拡張が必要になると思う。もし、埋め立てたヤードの使用権を民間へ売却することになれば、先行投資も考えられると思う。

（７）北九州空港

１）北九州空港について

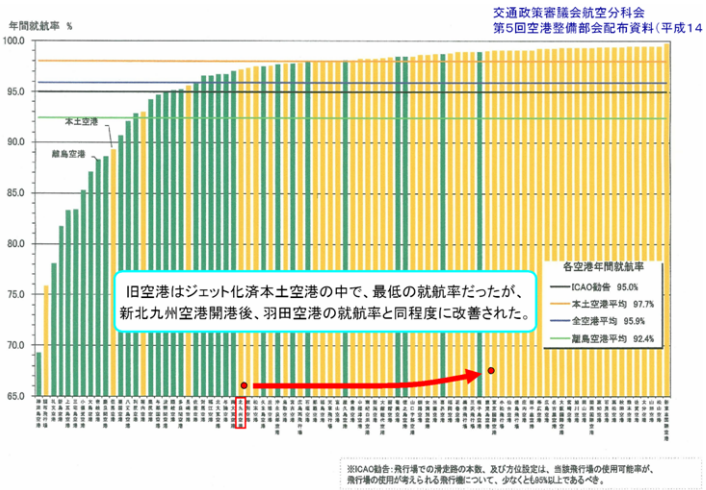
①北九州空港整備

現在の北九州空港は、旧北九州空港の代替空港として計画・整備された。北九州空港は、海上空港として整備されているが、もともとは関門海峡の浚渫土砂の処分場であり、港湾事業として行った土砂処分場を有効活用して、空港整備事業で新空港を整備している。そのため、海上空港としては建設費が非常に安価な空港となっている。

②北九州空港の特徴

北九州空港は、沖合３ｋｍにあり、航空機騒音の住宅地への影響がほとんど無いため、深夜・早朝の離発着も可能な 24 時間運用空港となっている。

旧空港は、霧の発生などの影響でジェット化された本土空港のなかで最低の就航率だったが、新空港になってからは、就航率 9%と羽田空港と同程度の就航率となっている。

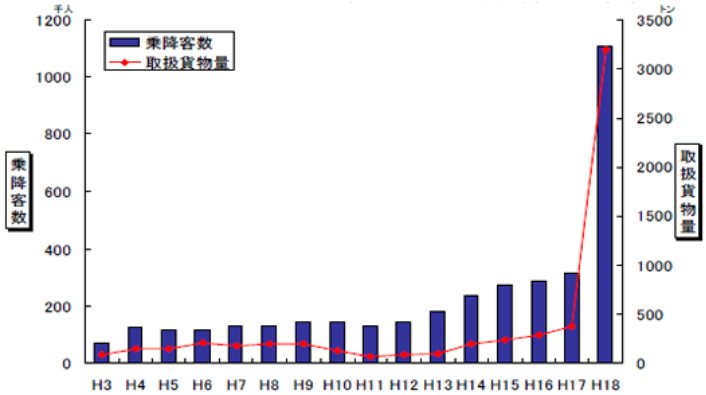


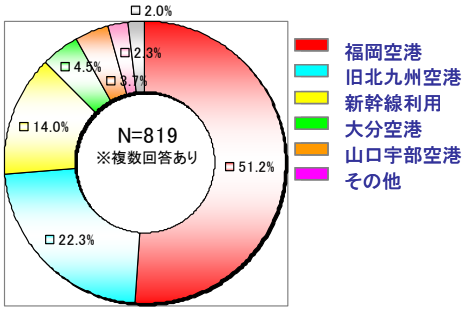
③北九州空港の利用状況

北九州空港の利用状況は、新空港の開港により旧空港の乗降客数の 3.4 倍に（H17 年：37.4 万人／年、H18 年：128.5 万人／年）増大している。

現在、就航している路線は、東京便が合計 15 往復／日（スターフライヤー、日本航空）、沖縄線 1 往復／日（日本トランスーシャン航空）、韓国仁川便 3 往復／週（済州航空）である。

北九州空港の東京便利用者へのアンケートによると、北九州空港開港前の利用空港は、5 割以上が福岡空港だったが、北九州空港開港後も福岡空港からの東京便利用者は減少しておらず、潜在的な利用需要を掘り起こした状況となっている。





福岡空港の東京便利用者数　　（千人）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
06年度	657	641	623	658	705	660	718	740	669	627
07年度	659	680	634	639	679	658	752	741	641	613
前年比	100%	106%	102%	97%	96%	100%	105%	100%	96%	98%

チケット価格が低下した時期　　秋の行楽シーズンに好天候

4）アジア各国のハブ空港の現状

北九州市は、東アジアに対するゲートウェイとなる立地特性を持っている。

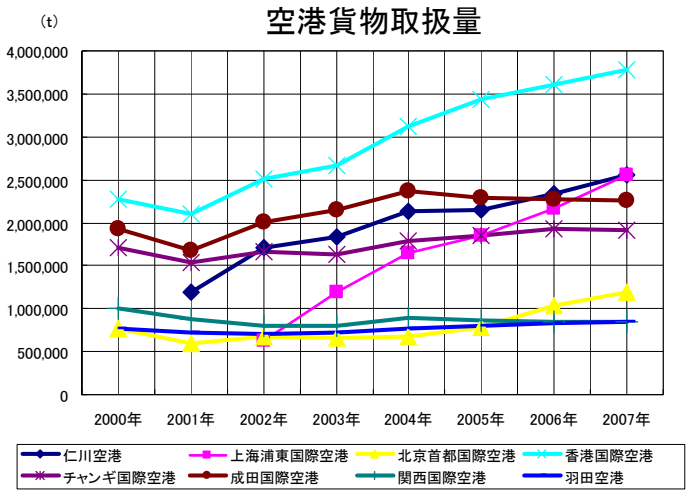
そのため、東アジア各国のハブ空港の現状について調査した。

東アジアでハブ空港と日本の成田空港を比較すると、規模・施設能力が桁違いに大きいことがかわる。これは、韓国の仁川空港をはじめ、空港整備の時点から他国との競争に勝てるハブ空港整備を国策として進めているためである。

	仁川国際空港	上海浦東国際空港	北京首都国際空港
滑走路	3750m×2本 4000m×1本 4000m×1本(予定)	4000m×1本 3800m×1本 3400m×1本	3800m×2本 3250m×1本
規模(面積)	空港用地:5600ha 最終計画:4742ha 1期:1174ha 2期:957ha	1200ha	1300ha
施設能力	現在　旅客数:4400 万人 貨物量:450 万t 将来　旅客数:1億人 貨物量:700 万t	最終計画 旅客数:8000 万人 貨物量:600 万t	旅客数:8500 万人
都心へのアクセス	車 50～70 分	車約 60 分	車約 60 分
	香港国際空港	チャンギ国際空港	成田国際空港
滑走路	3800m×2	4000m×2	4000m×1 2180m×1(暫定) 3200m×1(計画)
規模(面積)	1255ha	1300ha	940ha
施設能力	旅客数　4500 万人 貨物量　300 万t 900 万t(2020 年)	旅客数　7000 万人 貨物量　1027 万t	旅客数　3000 万人 貨物量　245 万t
都心へのアクセス	鉄道で約 23 分	車約 30 分	東京 60 分

貨物取扱量をみると、全般的に東アジアにおける貨物量が増大していることが分かる。また、香港国際空港、仁川空港、上海浦東国際空港の貨物量の増加が顕著となっており、一方で日本最大の貨物空港である成田空港は、東アジアにおける相対的な地位を失っていることが分かる。

北九州空港としては、産業集積地から近い立地特性と、２４時間運航可能な特性を活かし、東アジアの国際ハブ空港との連携強化が必要と考えられる。



５）北九州空港関係者へのヒアリング

北九州空港について、株式会社スターフライヤー、日通航空株式会社へヒアリングをおこなった。

■ **ヒアリング日時**：平成 21 年 6 月 6 日（土）10:30～12:00

■ **場　　所**：門司港レトロ室（観光物産館多目的ホール）

■ **ヒアリング概要**：

【株式会社スタープライヤーへのヒアリング】

①北九州空港の強みについて

・ 200 万人の人口圏の大きな市場があること。24 時間運用可能な空港であり、深夜便早朝便は差別化できるので強みである。

②新規路線について

・ 北九州地域では需要の掘り起こしがまだ可能なので、羽田空港の整備あわせて羽田枠が確保できれば北九州－羽田の増便を考えている。その後に、福岡空港への参入（７～８便)、その先は、大分や佐賀など北部九州の空港と九州の市場を考えている。

・ 海外路線については、機材を小型化し韓国、上海の考えもあるがまだ構想段階。

・ また、インセンティブとして着陸料の軽減を行ってもそれによって新規就航につながることはない、着陸料の軽減のコストダウンでは効果は低い。

③周遊チケットのアイデアについて

・ 北部九州の他空港に参入して同一チケット価格で販売するアイデアは、利便性は上がると思うが実現は難しい。現状では、福岡空港に複数の航空会社が多頻度で運航し、新幹線との競合もあるため、価格競争となっている。その分、近隣他空港で利益をあげる方向に動いている。

④競合路線について

・ 北九州空港の開港によって、福岡空港との競争が激化するものと考えていたが、新空港の開港によって利用者が 30 万人から 125 万人に増加したが、福岡空港や他の交通機関からの流入はなく、純粋増加（潜在的な需要の増加）となっている。

⑤北九州空港における貨物について

・ 旅客は機材が小型化する傾向にあり、一方で貨物はコンテナ化が主流であり、ＳＦＪとしては国内貨物での事業拡大は予定していない。

・ 現在、福山通運と契約し、旅客の貨物室を貸している。福山通運としては、宅配便事業の強化のため少量でも多頻度運航が可能なＳＦＪに魅力を感じている。荷物としては、付加価値のあるものというより、スペースが空かないようにどのような貨物でも載せ手いるのが現状で、需要が拡大する方向にはない。

【日通航空株式会社へのヒアリング】

①九州からの航空貨物の輸送ルート

- 福岡空港から東南アジア、もしくは福岡空港から成田経由で海外に出る航空貨物が多い。どちらになるかはコスト次第である。
- 九州からの航空貨物は、東南アジア方面へのＩＴ製品の荷が多く、東南アジアからはＩＴ部品の荷が多い。
- 九州⇔アジアの貨物需要はあるが、発着地だけの荷物だけでは飛行機１機分の荷物を集めることは難しい。第３国にはける路線のある航空会社でなければ荷物が集まらない。重要なのは、第３国に荷物をはけさせることが出来る路線を持った航空会社と行政が一体になって北九州空港に荷物を集めることが重要と考える。

②北九州港の強みと弱み

- 強みは、海上空港・24 時間空港であること、自動車産業が近くに立地していることである。弱みとしては、路線がないことで上記の強み全く活かせないことと、空港のファシリティーの拡充が必要なことである。
- 福岡空港は、輸送のルートが出来ており福岡行きのトラックが数多くあるためコスト的に安い。北九州はわざわざ荷物を回さなければならないのでコストがかかる。
- 設備が整えば、海上空港であるため、原子力発電関連の備品等の大型で重量のある荷物をＳea　＆　Ａir で輸送できる強みはある。しかし、通常の貨物であればコスト高となるためのメリットはない。

③アジアのハブ空港との連携について

- 仁川空港やチャンギ空港、台北空港からは欧米へ荷物を飛ばせる路線があるので需要はある。アジアのハブ空港の魅力は、第３国への物流を取り込める所にある。
- 北九州空港とアジアのハブ空港の連携を構築するためは、官民が一体となって福岡から北九州へ荷物を集めることが必要。現状では、北九州空港に荷物を運ぶのは、わざわざ物流ルートを構築する必要があり、コスト的にビジネスベースに乗らない。

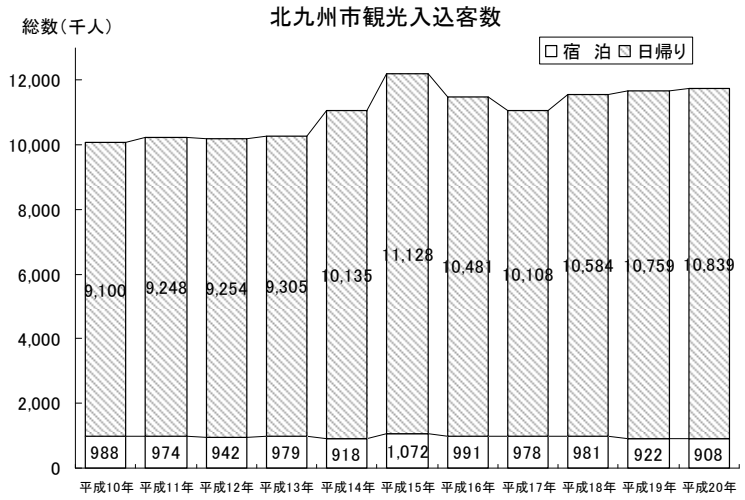
④貨物空港としての北九州空港の課題

- 官民一体となって荷物を集めることが必要。荷主からみれば、発着空港や輸送手段は関係なく、重要なのは、コストとリードタイムである。それを満たすための路線の確保が課題である。
- リードタイムは、短ければよいのではなく、荷主が希望するときにタイムリーに届くことが重要であり、朝晩に多い荷物を考えたリードタイムを考える必要がある。
- 福岡空港と役割分担して、北九州空港は海上空港・24 時間空港のメリットを活かし、貨物は北九州空港、旅客は福岡空港といった役割分担ができると良いと思う。

（８）観光産業

１）観光入り込み動向

北九州市の観光入込客数は、平成 15 年の約 1,220 万人をピークに減少し、平成 18 年から回復傾向にある。平成 20 年時点での観光入込客数は、約 1,175 万人となっている。



北九州市と周辺都市の観光入込客数を比較すると、別府市と同規模であることが分かる。しかし、北九州市は、別府市と比べ宿泊人数が少なく、観光による経済効果としては別府市よりも低い。

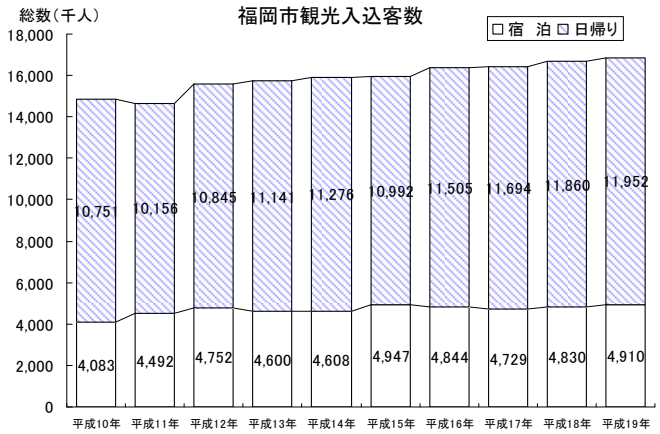
別府市は、温泉があるため、北九州市よりも宿泊客数が多いのは当然と考えられる。しかし、北九州市の宿泊客数は観光入込客数が北九州市の半分以下の由布市と同程度である。また、北九州市と同様に都市型観光となる福岡市と日帰り客数と宿泊客数の割合を比べると、おおよそ

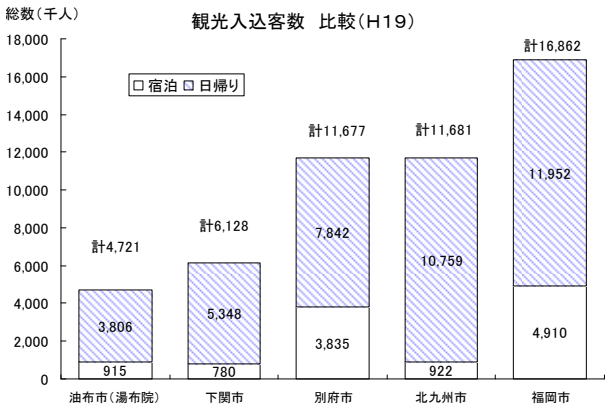
北九州市　　日帰り：宿泊＝９：１

福岡市　　日帰り：宿泊＝７：３

となっており、宿泊客数の割合が小さいことが分かる。

観光での経済効果は、宿泊客数が多い方が高くなるので、北九州市において宿泊型観光への展開方策が必要と考えられる。





２）コンベンションの動向

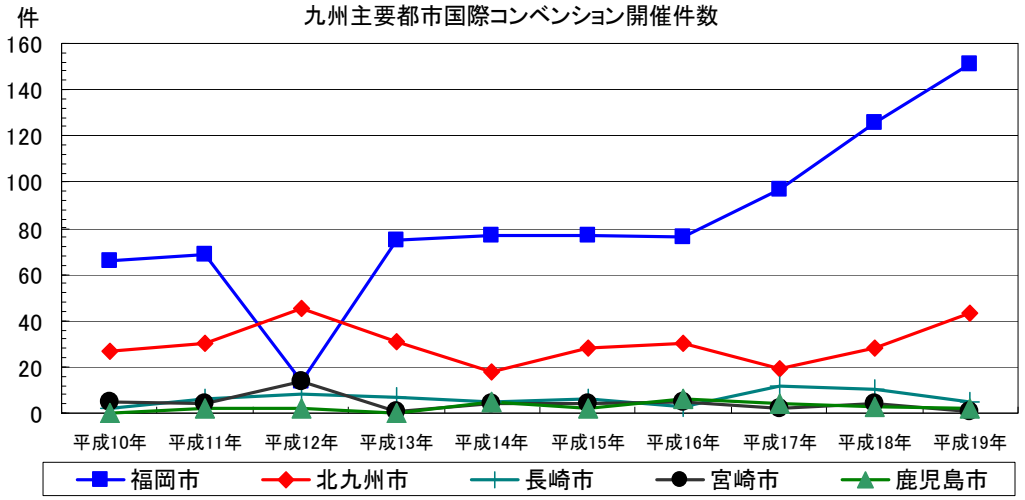
北九州市の国際コンベンションの開催状況としては、国内でトップ 15 に入るほど開催されている。

九州の主要都市における国際コンベンションの開催状況を見ると、北九州市は、福岡市について２番目に多い。平成 17 年以降、福岡市と同様に開催件数は増加傾向にある。コンベンションは、アフターコンベンションも含めて、宿泊需要や経済効果が期待できるため、観光振興の一環として、コンベンション誘致を積極的に推進することも必要と考えられる。

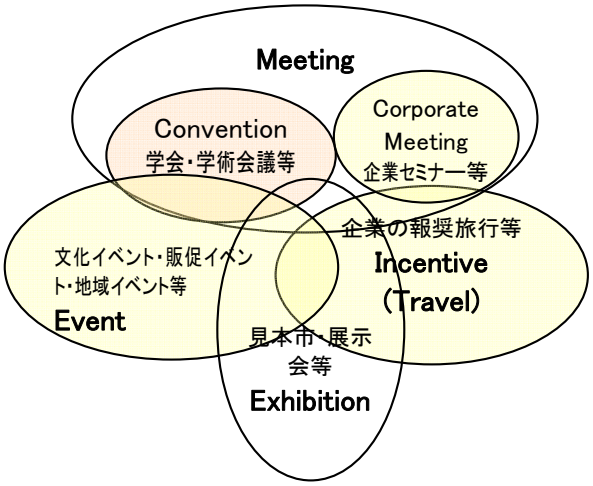
H19 国際コンベンション開催件数（上位 15 都市）

ランキング	都市名	件数	ランキング	都市名	件数
1位	東京	440	9位	仙台市	51
2位	京都市	183	10位	札幌市	44
3位	横浜市	157	11位	北九州市	43
4位	福岡市	151	12位	千葉市	42
5位	名古屋市	109	13位	淡路市	35
6位	神戸市	89	14位	千里地区	32
7位	つくば地区	82	15位	熊本市	29
8位	大阪市	76			

つくば地区：つくば市・土浦市　　千里地区：豊中市、吹田市、茨木市、高槻市、箕面市
出所：コンベンション統計 2007



特に、観光庁においてもコンベンションについて、これまでの国際学会等の学術系のコンベンションだけでなく、企業のセミナーや報奨旅行なども含 MICE（Meeting、Incentive（Travel）、Convention、Event/Exhibition）の誘致に積極的になろうとしている背景もあり、北九州市においても積極的な MICE 誘致を推進する事も必要と考えられる。

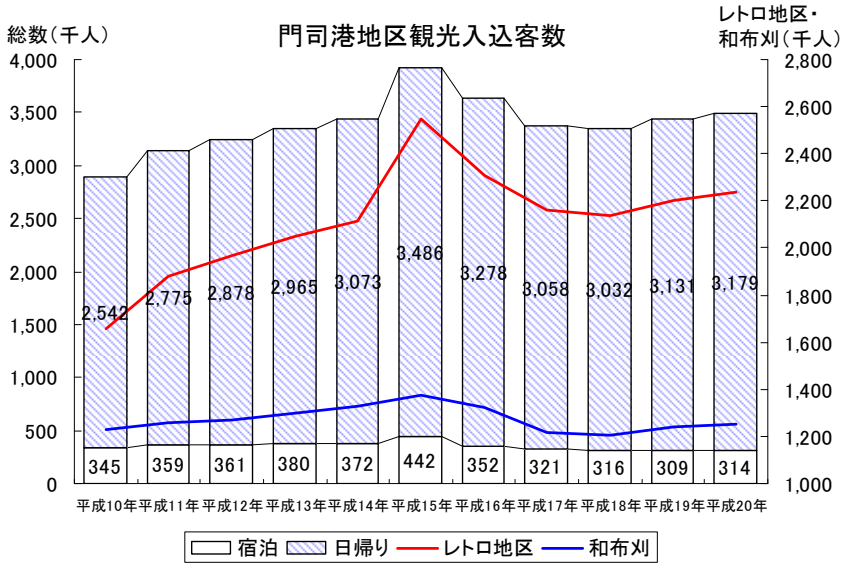


２）門司港レトロの現状

①門司港地区の観光入込

門司港地区の観光入込客数は、北九州市全体の観光入込客数と同様に、平成 15 年をピーク（約 393 万人）に減少し、平成 19 年から回復傾向にある。平成 20 年時点での観光入込客数は、約 349 万人となっている。

平成 21 年度は、トロッコ列車「潮風号」による門司港レトロ観光線を運行し集客が伸びているが、観光地としての魅力向上を図るための手だてが必要な状況にある。



②現地調査による門司港レトロ地区の現状と課題

門司港駅を中心に、「旧三井物産門司支店」「旧門司三井倶楽部」「旧大阪商船」など明治・大正の面影を残す建物が点在する「門司港レトロ」がある。観光地というよりはむしろ、テーマパークという印象が強い。箱の建築物からは、レトロな雰囲気を味わえるが、中身は重要な文化財などがガラスケースに入れられているだけで、正直つまらない印象を受けた。

レトロ建物は、点在しているため全体としての統一感、一体感が不足している。また、門司港レトロの中心にそびえたつ近代的で黒色というデザインの「レトロハイマート」は、景観を損ねている印象を受けた。

門司区の観光客の誘致については、一定の成果が認められたが、大型観光施設の整備が一段落した平成 15 年以降、観光客が伸び悩んでいる。また観光客の滞在時間や回遊性の面では、伸びていない。観光振興によるまちの活性化、経済効果も十分な成果にいたっていない。

この原因として門司港レトロは、行政主導の観光開発だったと考える。

北九州市立大学の須藤廣氏が行った門司港地区の住民に行った観光化に対する意識調査から、以下のことが明らかになっている。

○道路や建物の景観の整備といった目に見える「開発」が進んだという理由で、おおむね観光を歓迎している。（図１、２）

○観光による「経済的効果」はほとんどないと認識していない。（図１）

○観光による「社会的」「文化的」効果についても具体的なイメージがない。（図１）

図１

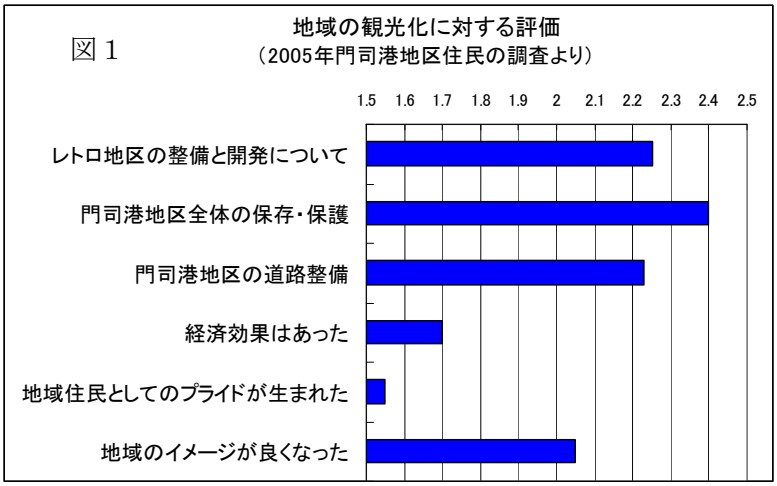
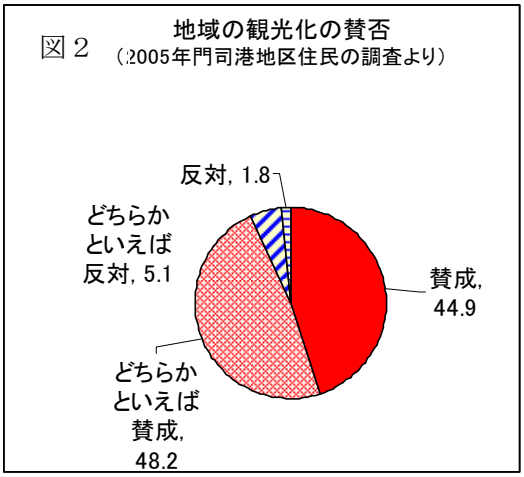


図２



以上のことをふまえ、須藤氏は次のことを指摘している。

○北九州は観光地としての歴史が浅く、行政主導の観光開発では、住民がまちに対するアイデンティティを形成し、それによって主体的な「社会的連帯」「文化的行為」には結びつかない。

○観光にこそ住民主体の社会的連帯に向けた新しい手法が必要である。

今後、門司港レトロを復興させるには、住民同士の対話の場をつくり、まちへの愛着心の醸成などに結びつくソフト面な取り組みが重要であると考えられる。

２）観光産業関係者へのヒアリング

門司港レトロ周辺及び下関との観光について、北九州市産業経済局門司港レトロ室、CCA 北九州へヒアリングをおこなった。

■ **ヒアリング日時**：平成 21 年 6 月 6 日（土）10:30～12:00

■ **場　　所**：門司港レトロ室（観光物産館多目的ホール）

■ **ヒアリング概要**：

【北九州市産業経済局門司港レトロ室へのヒアリング】

①門司と下関の観光連携

- 観光客の滞在時間を長くしたい。観光バスで来訪し半日で帰ってしまう観光客を宿泊に繋げたい。
- 今年から門司のトロッコ電車、門司のトロッコ列車＋絶景バス＋みもすそ川バス＋関門連絡船のチケットを売り出している。売れ行きも良く門司と下関の連携を促進

できたと思う。

- 門司には下関にある温泉や食べ物など勝てるものが無く、自治体の力・頭だけでは限界があるので民の力を活用していきたい。
- 門司と下関は、観光客の奪い合いの側面もあり、できればお互いの地域の観光パンフを置きたくないという意識もある。

②門司港レトロ周辺の観光振興に向けた課題

- リピーターを増やすことの重要性は理解しているが、宿泊施設がない、温泉がないといった問題がある。
- 中国・韓国等の海外からの観光客を増やす方策は採っていない。外国人用の看板やパンフレットがある程度である。海外へのアピールは必要だと思う。
- 若者の観光客を増やすことは重要だと思うが、門司レトロの雰囲気を阻害してしまうのではないかという懸念が払拭できない。若者の増加に対しては、拒否反応を示す市民も多いと思う。

【CCA 北九州へのヒアリング】

- 横浜の ZAIM や赤レンガ倉庫のアート等は魅力的であり参考になる。芸術・美術関係から民間活力の導入が図れればよいが、若者への反発など問題もある。
- 瀬戸内海のアートサーキットにより回遊性向上に向けた努力をしている。
- 北九州には、新しい文化的なターゲットが必要であり、アートはそのターゲットになり得ると思う。

（９）国際交流

１）北九州における民間レベルでの国際交流の現状

①小学校等教育機関の国際交流

北九州市では、小学校で２校、中学校で１校、高校で８校の計１１校が中国、韓国の教育機関と姉妹校として提携している。

なお、福岡市では、小学校で１０校、中学校で５校、高校で５校の計２０校が中国、韓国の教育機関と姉妹校として提携している（福岡県教育センターのホームページから集計。）。

②在北九州市の企業の国際交流

北九州市のホームページによると、在北九州の複数の企業が中国、韓国に事業所や工場を設け、生産活動を行うとともに、技術の提供を行っている。

北九州市のホームページでは、九州地方における産業として特徴的な半導体関連の企業の進出を紹介するとともに、北九州市の産業として特徴的な鉄鋼関連、環境コンサルティング関連の企業の進出を紹介している。

北九州市役所においては、いわゆる「環境ビジネス」のさらなる発展、情報収集等を目的とし、北九州環境ビジネス協議会（KICS）を組織し、環境ビジネスに関する各種セミナーの開催等を行うとともに、平成１７年には、姉妹都市である中国・大連市環境保護産業協会と環境ビジネスの促進を目的とした友好協定を締結した。

その他、地元紙等においては、ロボットを製造する企業と韓国政府の業務提携が報じられており、北九州市が、海外に誇れるいわゆる「先端技術」を有していることが伺える。

③商業従事者組織等における国際交流

北九州商工会議所等においても、企業の海外進出を積極的に支援することを端緒とした企業間の国際交流を支援している。

特に北九州市、社団法人北九州貿易協会、日本貿易振興機構（JETRO）北九州により設立された北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（KTI センター）への協力を行っている。

なお、前述の KTI センターは、地元企業の国際ビジネスを支援することを目的としており、海外の企業との業務提携等の支援、隣県の山口県に本店を有する地方銀行や海外政府と共同した、海外進出のためのセミナー会の開催、海外でのオフィススペースの提供、海外進出のための資金の融資等を行っている団体（公的機関）である。

２）友好都市等

①友好都市、友好都市

九州市は、現在、アメリカ合衆国ワシントン州タコマ市、バージニア州ノーフォーク市、中国遼寧省大連市、韓国仁川広域市と姉妹都市、友好都市として提携している。

特に、アメリカ合衆国の両都市とは、現在の北九州市となる前の旧小倉市、旧門司市のころ（昭和３４年）からの姉妹都市であり、本年、友好都市提携５０周年を迎えている。

②大使館、領事館等

北九州市には大使館、領事館は存在しないものの、領事館に準ずる機能を有する名誉総領事館（スウェーデン、スリランカの名誉領事館）が存在する。

なお、名誉領事館とは、本国の国籍を有する領事は派遣されていないが、本国から業務を委託された名誉領事が領事館に準ずる事務等を行う領事館をいう。

３）近隣都市の国際交流

北九州市の近隣都市においても、北九州市と同様、各種の経済交流を行っているが、その中でも、人口に比して積極的に国際交流を推進している下関市の事例を紹介することとする。

① 教育機関（小学校、中学校、高校、専門学校、大学）は、１１校が中国、韓国と姉妹校として提携している。

② 下関商工会議所は、中国、韓国の４商工会議所の業務を提携しているほか、病院、テレビ局、新聞社、魚市場、郵便局等多業種の企業が中国、韓国の企業と業務を提携している。

③ 下関市は、北九州より多い５カ国５都市（アメリカ合衆国ピッツバーグ市、中国青島市、韓国釜山市、トルコイスタンブール市、ブラジルサントス市）と姉妹都市、友好都市関係にある。

また、下関市には韓国名誉総領事館が存在する（以前は韓国総領事館であった。）。

４）上記から考える北九州市の国際交流

上記１）、２）から、民間を含め、海外都市との国際交流は活発に行われていると言える。

しかし、上記３）のとおり、北九州市と隣接する下関市において、その人口規模に比して非常に国際交流が盛んであることは、北九州市における国際交流の促進に非常に有用であると考える。

下関市の、公的性格を持つ機関との、組織の統合を含めた緊密な連携により、民間企業の効率的な国際交流を促進させることにより、北九州市全体としての国際交流の更なる促進が図れるものと考察する。

（１０）関門地域における連携活動

１）関門合併の歴史的な検討経緯

関門地域は、明治時代から経済圏を形成していた。そのため、関門地域が連携するため、行政区域として統合すべきと言う議論が数多くなされてきた経緯がある。

①明治時代

下関と門司は、国際貿易港として遠洋漁業、食品の輸入加工基地として栄え、経済圏を形成していたため、関門海峡という資産を活用するために行政区域として統合すべきと言う議論がなされていた。

この合併論は、「北九州の工業力を背景とした輸出拠点」「下関側の重工業地帯形成に不可欠な海上輸送の拠点」「対アジアへの軍事戦略拠点」など港湾機能の統合と密接に絡む合併論であった。

②大正時代

大正 13 年に、門司視察を行った逓信大臣が関門両港の統一と下関市と北九州５市の合併の必要性を述べ、大正 14 年には、門司商工会議所会頭が、関門両港の港湾機能を中心に再編すべと、第１段階として、「下関側の市町の合併、北九州５市の合併」第２段階として、「下関市、北九州５市を統一して「関門県」もしくは「海峡府」」を提唱した。

③昭和時代

昭和 9 年に福岡県知事のもと、北九州５市合併、下関市を加えた６市合併が真剣に検討される、下関市を加えた６市合併構想は内務省でも検討がなされた。しかし、昭和 17 年に関門北九州６市は国策上も合併すべきだが、行政的、機構的に時期尚早と下関市議会で一致をうけ、関門北九州６市の合併は頓挫する。

戦後、北九州側の戦災復興と共に合併問題が浮上。しかし、北九州５市合併か下関市を加えた６市合併の対立溶けず、昭和 38 年に北九州５市合併による北九州市発足と共に合併問題は消えてしまう。

④平成時代

北九州と下関の合併は、100 年以上も前から必要性が主張されてきたが、平成の大合併の際には、合併論議は起きなかった。

２）関門地域における交流事業

北九州市、下関市では 1990 年代から関門海峡を挟んだ両市の交流・連携事業が行われている。公共施設・公共サービスの相互利用や観光事業、市民イベントなどその分野は多面化してきている。これらの事業は、行政主導、両市長のトップダウン的な取り組みが多いが、経済団体、大学と関門連携のための多数の民間組織が存在し関門連携・交流活動を実践している。

①関門連携・交流事業

北九州市、下関市の交流にかかわる事業や取組は、以下のようなものが実施されている。

■ 関門連携事業年表

年	事業や取組
1963	関門国際航路整備期成同盟会設立
89	海峡花火大会開始（両市商工会議所、下関 21 世紀会、門司まちづくり 21 世紀の会） 日本海峡フォーラム開始
90	関門地域行政連絡会議設立
91	関門シティ電車運行実現期成同盟会設立（両市、宇部、小野田市長、議長、商工会議所） 関門海峡道路整備促進期成同盟会設立（両市、両県、国・県議、九州経済連合会）
94	関門地域共同研究設立（北九州市立大学都市政策研究所、下関市市立大学附属共創センター）
95	維新・海峡ウォーク（同実行委員会）
97	関門海峡観光推進協議会設立
98	関門海峡道路建設促進協議会設立（九州経済連合会、中国経済連合会、商工会議所） スポーツ少年団交流事業開始（両市各スポーツ少年団）
2001	関門景観条例　制定 北九州・下関高等教育機関会議設立（両地域の 23 大学）
02	広報分野における連携開始
03	両市図書館等広域利用、市立施設の高齢者の相互利用　開始
04	東アジア経済交流推進機構設立（各都市の市長、商工会議所会頭） 馬島への給水事業、関門トンネル水道連絡管事業　開始
05	こども文化パスポート事業　開始
06	関門港連携協議会　設立 関門連携委員会　設立　（九州経済連合会、中国経済連合会） 北九州空港利用促進協議会　設立
07	関門連携共同宣言 北部九州港湾基本構想策定委員会　設立
08	関門地域の未来を考える研究会　設立 両市職員の相互派遣　開始

※ 黒字は、費用・運営とも行政

※ 青字は、費用は行政または民間、運営は民間

②関門連携組織

関門連携の取組の多くは、行政主導によるものが多いが、道州制や関門特別市構想の研究や提唱など、政策提言を実施している様々な調査研究機関も存在している。

また、継続している連携事業については、複数のメインとなる組織が密接に関係している。

■関門連携組織

属性	組織	組織概要等
行政	関門地域行政連絡会議	1990 年～　（下関市・北九州市） 　委員長、事務局は両市が交互に努め、委員は両市職員１１名で構成。関門地域の活性化に関する調査研究等を行う。90 年代以降、連携イベントが増えたのは当協議会が継続して行う事業によるところが大きい。 【取組事業】 ・パンフレット「関門海峡物語」作成 ・「関門地域に関する市民意識調査」の実施 ・関門海峡歴史シンポジム ・関門交流バスツアー ・「関門広域図」作成 ・高校生海峡ウォッチング ・「るるぶ関門」版の発行 ・「関門ハンドブック」の作成 ・テレビ番組「関門海峡物語」制作 ・関門市民イベントｉｎ巌流
	関門海峡観光推進協議会	1997 年～　（下関市、北九州市、山口県） 　関門地区を両市が一体的にＰＲする取り組みは 1987 年から。取り組みをさらに活性化させるために、下関市、北九州市、山口県の ３自治体が出資、設立する。福岡県は入っていない。 【取組事業】 ・巌流島フェスティバル ・「海峡 Walker」増刷 ・「海峡浪漫マップ」増刷 ・関門海峡ホームページ運営管理 ・旅行エージェント招聘事業 ・関門海峡ＰＲテレビＣＭ製作・放映事業 ・観光宣伝隊派遣（ＮＨＫ武蔵） ・案内看板設置、関門トンネル人道デコレーション事業 ・関門海峡周遊バス運行事業 ・関門周遊源平クイズラリー実施事業 ・海峡ウオーカーTV･ビデオ製作事業 ・「カモン！関門キャンペーン、テレビ番組誘致事業 ・JR西日本ふくキャンペーン支援事業
経済界	関門連携委員会	2006～　（社）九州経済連合会と（社）中国経済連合会の合同委員会 　委員長には山口銀行の頭取が就任。北九州市、下関市、宇部市の企業・事業所の代表者 28 人で委員会を構成。　両経済連合会が共同で、下関地域と北九州地域の一体的発展を目指し、観光振興、産業振興、国際交流策等について調査・研究を行なう。
研究機関等	関門地域共同研究	1994～　北九州市立大学都市政策研究所、下関市立大学附属産業文化研究所 　両市に共通する広域的課題に対し、調査研究を効率的かつ効果的に進めるため、両大学が連携して「関門地域共同研究会」を設置し、調査研究を行う。2008 年３月には「関門地域研究」の一環として道州制の導入を見据えた「関門特別市」に関する基礎的研究の発表を行い、６月に成果報告会を開催。
市民・民間団体	財団法人下関 21 世紀協会	財団法人下関 21 世紀協会は、下関の実業界のトップを含め民間各種団体と行政が共同で運営する「シンクタンク」。協会が行政と民間ないしは地域住民との橋渡し役にもなっている。1985 年に任意団体として設立。1988 年に財団法人の認可を得る。 北九州との連携に積極的 ・海峡花火大会の共催（門司まちづくり 21 世紀の会へ働きかけ） ・海峡ロープウェイの研究と提言
	門司まちづくり 21 世紀の会	1985 年に青年会議所、地元企業、商店街が中心メンバーとなって「活力あるまちづくり」を目標に任意団体として設立。海峡花火大会を下関 21 世紀協会と共催。門司港地区、大里地区、新門司地区の３つの地域を中心に活動を展開

４．ツインシティの考察

（１）北九州―下関の連携

東洋大学における本研究の最初の発想は、「北九州市の未来のためには、わずか 600m の距離にあり、関門海峡の共通の財産とする下関市との連携を図るべきではないか」と言うことであった。

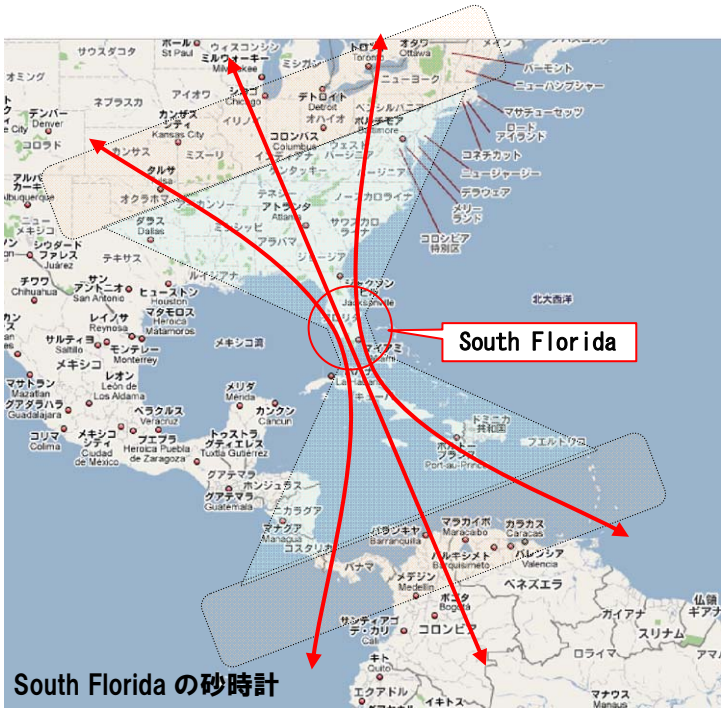
北九州市と下関市は、同じ経済圏・生活圏を共有し、様々な取り組みを連携して行っている。異なる県に属してはいるが、関門海峡という財産、東アジアへの要衝という立地を活かして両市が連携し、ツインシティとして行政運営、観光開発、地域開発等を実施すれば、両市民がＷＩＮ-WIN の関係で発展できるのではないかという考え方である。

実際、海外には地理的特性を活かして経済発展を遂げているサウスフロリダ（South-Florida）やニューヨーク州とニュージャージー州が連携したポートオーソリティー、異なる自治体間をつなぐ広域行政組織であるメトロポリタンカウンシルなど参考にできる実例もある。また、日本の現行法政下でも広域行政を実現する手段はある。

本研究では、これらについて調査し、北九州―下関のツインシティ化について考察を行った。

（２）海外事例

１）South Florida



ブラジルを始めとする南米各国の経済発展により、北米と南米の中継点となる南フロリダ（South-Florida）のマイアミの貿易額が伸びている。

南フロリダは、南米への貿易窓口として砂時計の中心の様に機能しているフロリダ州の主要輸出先は、

１位：ブラジル（9, 704 百万＄）

２位ベネズエラ（4, 884 百万＄）

となっており、南米への荷はマイアミに集まり、マイアミから南米へ出て行く。

マイアミの港湾の貨物取扱量は全米３位となっており、原油取扱量を除けば、中南米との輸出入額は石油化学系に強みを持つヒューストンを上回る。現在も港湾の拡張計画が進んでおり、ポストパナマックスへの対応も実施されている。中西部ヒューストンに比べ、アメリカの経済、金融、政治を担う東海岸へのアクセスが良いこともマイアミの特徴となっている。

南フロリダの優位性は、砂時計の中心となる地理的な立地特性や貿易の利便性を高めるＦＴ

Ａを設定しているだけではない。

南フロリダには、キューバ危機の際に入ってきたスペイン系のマイノリティが多く住み、彼らやその子、孫が現在の南フロリダの貿易経済を支える原動力となっている。また、1980 年～1990 年代にカリブ・中南米の優秀な人をマイアミにいれ教育を施した。これらスペイン系のマイノリティは、英語、スペイン語だけでなく多カ国語を話すマルチリンガルの労働者であり、スペイン語圏の文化に馴染んだ労働者である。

また、マイアミ大学などでは、中南米と米国の架け橋となるビジネスエリート養成のために、スペイン語によるＭＢＡを提供するなどの取り組みも行われている。バイリンガル人材を多く抱えるのに加え、中南米諸国に比べ政治や経済の変動リスク（カントリーリスク）が低いことや、中南米系の金融機関、バイリンガルの法律事務所などが多数存在すること、情報通信ネットワークの整備が進んでいることも、米国や欧州企業が中南米向け窓口をマイアミに設置する基盤となっている。

マイアミ空港は、米国内で最大の中南米航路ハブとなっている。北米から中南米向けだけでなく、ヨーロッパとの近接性も手伝い、ロンドン、パリをはじめとしたヨーロッパと中南米との中継点としての役割も果たしている。

このほか、国際的な医療機関、大学の集積、ウォルトディズニーをはじめとしたエンターテーメント産業、高級志向のリゾート、比較的安価な住宅・物価などがマイアミをはじめとするフロリダ州に多くの人材を引きつける要因となっている。

上記のように、南フロリダでは、欧米と中南米結ぶ海路・空路の物流のハブ機能を有すると共に、スペインを話せるバイリンガルやマルチリンガルの人材を活用し、南米との貿易によるビジネスを展開したい企業が南フロリダに来れば南米との貿易ができる環境を構築したことで、現在の地位を築いている。

２）NY-NJ Port Authority

①歴史的経緯

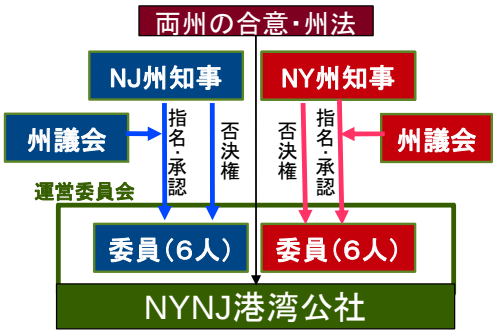
ニューヨーク（NY）州とニュージャージー（NJ）州の州境に位置するハドソン川と、その河口の NY 湾は、16 世紀以来、両州間の大きな争いの舞台であった。開拓期には、一つの港と見なされていたものが、その後の歴史の中で川・湾を挟む両岸が分断されてしまった。NY という大消費地を抱える港湾が生み出す利権を巡る争いは、２世紀の間繰り返された。1836 年、両州は、これまでの川・湾を挟む争いに一定のめどをつけようと、NY 湾域での州境のあり方について、合意（協約）を締結し、連邦政府もこれを承認する。それでも、両州の港湾・運輸問題は解決せず、1916 年に NJ 州が NY 州に対して訴訟を起こしたことがきっかけとなり、翌年、港湾開発委員会が「NY 湾は一つの

権限の元で管理されるべき」と勧告する。これを受けて、両州は 1921 年に NY 湾の一元管理に合意し、NY 港湾公社（ポートオーソリティー）を設立した。

現在公社が管理・運営を行っているのは、ＪＦＫ国際空港、ラガーディア空港、ニューアークリバティー国際空港（ＥＷＡ）等５空港をはじめ、ニューアーク／エリザベス港（全米３位の貨物量）、有料のトンネル、橋など多岐にわたる。

②NY 港湾公社（ポートオーソリティー）の組織

港湾公社の運営委員会には、両州の力関係にかかわらず、同数の委員が選出されている。両州知事が、それぞれに６人ずつの委員を指名（議会が承認）している。委員は、州の利益、知事のために働くこととされており、各州知事は自州の委員に対してのみ否決権を持つ。委員に指名されるのは、ビジネスマン、警察幹部、法律家など多様で、６年間の任期を無償で務める。この運営委員会が、公社の実務のトップとなるエグゼクティブディレクターを任命する。現在公社は、企画、管理、現業、港湾警察などを合わせて 7000 人を超える規模となっている。

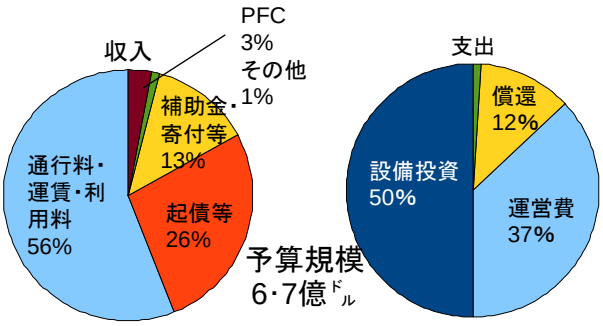


③両州における空港・港湾機能の分担

特に都心部の空港について言えば、ＮＹ州のＪＦＫ空港とＬＧＡ空港は、アメリカンとジェットブルー系の航空会社が主に乗り入れており、ＮＪ州のＥＷＡ空港はコンチネンタルのハブ空港となっている。こういった民間の競争により、ＪＦＫ空港は国際線（特に欧州線）と国際貨物、ＬＧＡ空港は国内線、ＥＷＡ空港は国際線（主に太平洋線）と国内線、国内貨物という形で棲み分けが行われている。一方、港湾は、ＮＪ州のニューアーク／エリザベス港が、ＮＹ湾に出入りする貨物の８割近くを占める。ＮＹ州側には、自動車専用のターミナルもあり、日産系などを扱う自動車系運輸業者が借り受けている。

④収支・財源

港湾公社は、独立採算制をとっている。港湾や空港の使用料、賃料、通行料、運賃などによる収入が、全体の５割を超えている。公社は、地方政府とは違い、徴税権は持たないが、債券(revenue bond)の発行は可能で、歳入の４分の１を起債によってまかなっている。現在は、港湾の浚渫やワールドトレードセンター跡地の不動産開発等による設備投資の増加によって、支出が増加傾向にある。NY 都市圏の急速な人口増加予想に対して橋やトンネルは容量の限界に達していることから、新たな設備投資が必要となる



と見込まれている一方、経済の減退や航空機の小型化などさまざまな要因から、減収傾向にある。今後増大する設備投資、維持補修費用などへの対策が課題といえる。

⑤北九州市への応用可能性

日本では、1950 年に港湾法が施行され、それまで国が直接管理していた港湾経営が、地方公共団体にゆだねられるようになった。その際、欧米のポートオーソリティーの形態を模した港務局による経営も可能になった。しかし、実際に国内で導入されたのは、新居浜港（愛媛県）、小倉港（福岡県）、洞海港（同）に止まり、その後、小倉港と洞海港は北九州港に統合されたため、新居浜港が唯一の港務局が管理する港となっている。国内で港務局制度が普及しなかった原因としては、①国から地方に対して財源の以上が伴っていなかった、②税法上地方公共団体と同等の扱いを受けることができなかった、③起債権限が港湾法で認められているにも関わらず、旧自治省が新居浜港務局による起債を認めなかったーこと等が主要な原因として昭和 40 年代ころから指摘され続けているが、状況は改善していない。

港湾管理を港務局が担当する場合、もっとも大きな課題となるのは、財源の独立をいかに確保するかという点だろう。新居浜港務局に対して、旧自治省が起債を認めなかった点については、港務局の独立運営を阻むものとなりはしたが、地方公営企業会計のあり方などを考えると、仕方がない面もあっただろう。

アメリカのポートオーソリティーでは、一般財源による保証がされている一般保証債（General Obligation bond）と、特定の事業によって得られる歳入のみを償還財源とする指定歳入債（Revenue bond）の発行が可能となっている。アメリカポートオーソリティー協会の集計によると、ポートオーソリティーが発行する債券に占める一般保証債と歳入債の割合は各都市のポートオーソリティーによって違いがあるものの、３～６割程度は歳入債によってまかなわれている。日本では、新居浜港務局は起債が認められないため、新居浜市が一般財源を償還財源として起債し、港務局に対して支出金として支払っている。このため、貨物上屋など収益を上げることができる施設についても、整備・運営に対して受益者負担の形にはなっていない。

この点、アメリカのポートオーソリティーを始め、シンガポール、香港、韓国などが港湾施設整備・運営に対して実施している各種の手法は、受益者負担、民間の競争を利用している点で非常に興味深い。こういった形態を国内の港務局などが実施する場合には、地方自治法や地方財政法、港湾法等、各種法律をクリアする必要し、さらに民間の参画意欲を刺激するための対策が必要となるが、特区の活用などを視野に入れた上で、公民連携手法の検討等を進める価値がある。

２）Metropolitan Council

米国内では、戦後都市の郊外化・スプロールによる中心市街地の衰退・荒廃、無秩序な公害開発による緑地・環境破壊などに対する危機感が強まった。このため、1960 年代頃から、交通網、インフラ（下水道など）の整備に際して、広域的な視点による取り組みが求められるようになった。

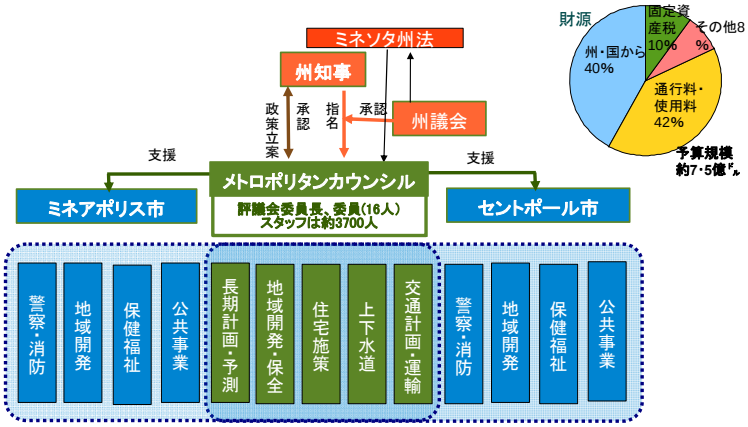
ミネソタ州最大の都市ミネアポリス市と、隣接する州都セントポール市では、1960 年にプロバスケットボールチームが他都市に移転してしまったことなどか

ら、地域の経済界・商業者らの間で危機感が強まる。1957 年には、地域内の議員や市民グループのリーダーたちが、「メトロポリタンコミッション」を立ち上げ、ミネアポリス・セントポール両市を含む都市圏での広域連携を探る動きが始まった。その後、両市域を貫く高速道路の整備などを契機として、両市の行政の連携が強まったこともあり、1967 年に、広域行政組織の設置に向けた法案が州議会で可決成立し、「メトロポリタンカウンシル」が設置された。カウンシルは 7 郡(25 市 105 村、68 タウンシップ、77 学区、20 特別サービス区）のエリアを担当している。メトロポリタンカウンシルは、メトロポリタンコミッションからスタッフの一部と研究成果を引き継ぎスタートした。

カウンシルは、長期計画の策定、各自治体間のコーディネート、また、国に対する補助金申請などをレビューする窓口としての役割が与えられた。管理運営のために、二つの交通・運輸委員会、下水道委員会が 66～69 年にかけて別途設立された。その後、いくつかの法律が可決して徐々にカウンシルの権限は強まっていき、94 年には交通・運輸、下水道の管理運営もカウンシルに一元化された。

メトロポリタンカウンシルの意志決定は、評議委員会によってなされる。委員会は、全域を統括する委員長と各地区(州議会の 2 選挙区を 1 単位としている）代表 16 人で構成する。委員は州知事の指名、州議会の承認を受け、委員の任期は 4 年である。09 年度(08 年 9 月～09 年 8 月）の組織体制としては、カウンシルの委員長をはじめとする評議委員会と、地域管理事務官が全体を統括している。カウンシルの権限、組織体系、財源(予算)の承認や報告書の提出を定めている。

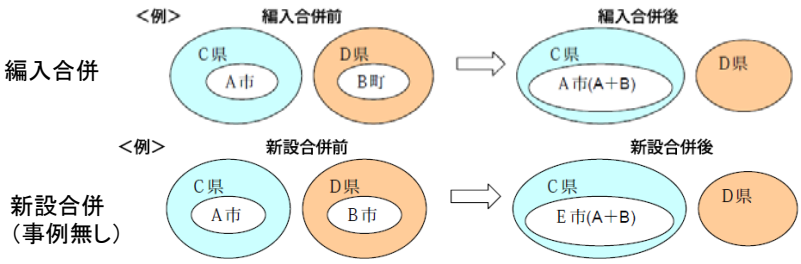
カウンシルには、管理部門として政策評価・監査部門、財政・事務部門、多様性と機会均等部門（法務）、広報部門、政府連携部門、人事部門、実施機関として地域開発部門、交通部門（バス・鉄道部門、交通計画・バリアフリー部門）、環境サービス部門がある。また、技術的・事務的なレビュー、助言などを行うアドバイザリー会議として、「リバブルコミュニティー（LCAC)」「土地利用（LUAC)」「公園・オープンスペース（MPOSC)」「交通アクセシビリティ TAAC)」「交通（TAB)」が置かれている。各業務を担当するスタッフは約 3700 人となっている。主な事業としては、人口予測とそれに基づく長期計画の策定、交通計画、下水道の維持管理と水供給計画、中堅・低所得者向け住宅の整備、緑地・環境保全、交通システムの運営などを行っている。



（３）地方自治法上の枠組み考察

１）県境を超えた合併

北九州市と下関市の連携に際して、市町村合併という選択肢もある。北九州市と下関市は、それぞれ福岡県と山口県に存在し、両市の合併を考えた場合には、県境を越えた合併をすることとなる。



県境を越えた市町村の編入合併、新設合併については、都道府県の境界にわたる市町村の廃置分合として地方自治法第７条第３項の規定が適用されることとなる。

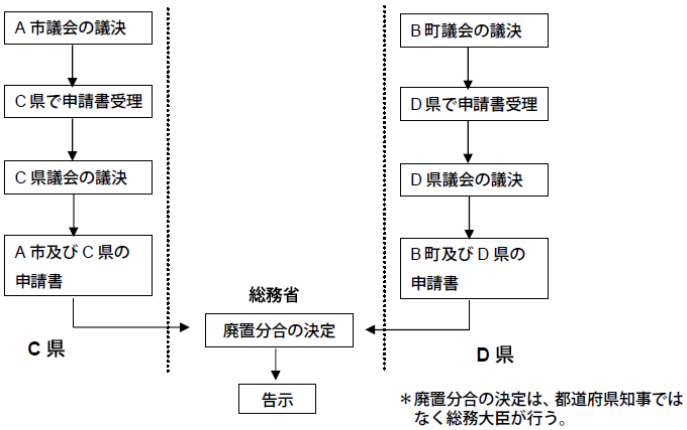
地方自治法第７条第３項では、『都道府県の境界にわたる市町村の設置を伴う市町村の廃置分合又は市町村の境界の変更は、関係のある普通地方公共団体の申請に基づき、総務大臣がこれを定める。』とされているこの場合、都道府県の区域に移動を生ずるという重要な処分であることから、関係市町村と関係都道府県の議会の議決を経た上でなされる申請に基づき、総務大臣が合併の決定処分を行なうことになる。

廃置分合とは？

合体	複数の都道府県を廃止して、新たに都道府県を設置する。
編入	一の都道府県を廃止して、その区域を他の都道府県の区域とする。
分割	一の都道府県を廃止して、その区域に複数の都道府県を設置する。
分立	都道府県の区域の一部を分けて、都道府県を新設する。

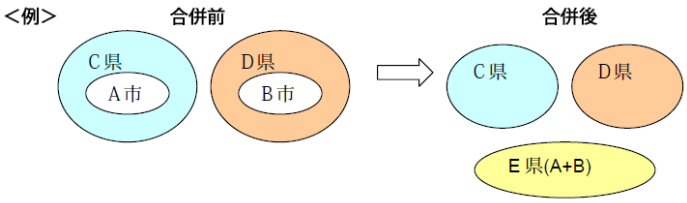
県境を越えた編入合併・新設合併が行なわれたときは、地方自治法第６条第２項の『都道府県の境界にわたって市町村の設置又は境界の変更があつたときは、都道府県の境界も、また、自ら変更する。従来地方公共団体の区域に属しなかつた地域を市町村の区域に編入したときも、また、同様とする。』適用を受け、都道府県の県境は、自ら変更されることになる

［ 都道府県の境界にわたる合併（廃置分合）の手続き ］



２）合併による「関門県」の設立

北九州市と下関市が合併し、福岡県、山口県から独立し、新たに「関門県」を設立することも制度上は可能となっている。



既存県から独立し、新たに県を設立する場合は、都道府県の廃置分合として特別の手続をと

る必要があるとされており、その手続としては、都道府県の廃置分合及び境界変更に関する地方自治法第６条第１項の適用を受ける。地方自治法第６条第１項では、『都道府県の廃置分合又は境界変更をしようとするときは、法律でこれを定める。』となっている。この法律とは、憲法第９５条の「一つの地方公共団体のみに適用される特別法」と解されており、その地方公共団体の住民の投票においてその過半数の同意を得なければ、国会は、この特別法を制定することができない。また、この投票は、現在の都道府県をそれぞれ単位として行なわれ、それぞれ過半数の同意があった場合に成立するものと理解されている。

過去において、２つ以上の都道府県間に直接利害をもたらすこの特別法は、これまで成立しておらず、具体的な手続（都道府県のどの範囲で行なうかなど）が整備されていない。また、国全体の政治行政や社会経済に重大な影響を及ぼすと考えられている。

北九州市と下関市が各々の県から独立し、「関門県」を創ろうとするならば、両県の県民の過半数の賛成を得て、国会で特別法を制定しなければならず、制度上・理論上は可能であっても現実的には不可能な手法となる。

３）一部事務組合、広域連合

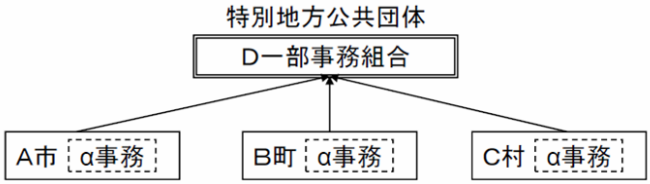
合併しないまでも、効率的な行政事務遂行の観点から、行政事務の一部を共同して処理する方法として、地方自治法において、一部事務組合や広域連合が認められている。

一部事務組合は、普通地方公共団体がその事務の一部を共同して処理するために、協議により規約を定め、都道府県知事の許可を得て設ける特別地方公共団体である。一部事務組合が成立すると、共同処理するとされた事務は、関係地方公共団体の権能から除外され、一部事務組合に引き継がれる。これにより、組合内の関係地方公共団体において、その執行機関の権限に属する事項がなくなったときは、その執行機関は消滅する事となっている。

一部事務組合は、ごみ焼却場や火葬場などの複数の地方公共団体が共同して運営する場合に用いられており、平成 20 年 7 月現在で 1664 組合が存在している。

一部事務組合は、当該行政事務の効率的な遂行を目的としているが、その意志決定が構成団体の市町村の意志決定に基づくものであれば、効率的な行政事務の遂行は難しく、一部事務組合設立のための規約の規定が重要になると考えられる。

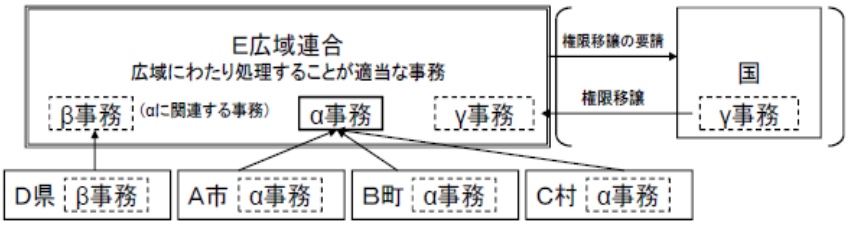
一部事務組合設立イメージ



広域連合は、地方公共団体が広域にわたり処理することが適当な事務に関し、広域計画を作成、必要な連絡調整を図り、事務の一部を広域にわたり総合的かつ計画的に処理するための規約を定め、構成団体の議会の議決を経て、都道府県知事の許可を得て設ける特別地方公共団体である。一部事務組合と比較し、国、都道府県等から直接に権限等の移譲を受けることができることや、直接請求が認められているなどの違いがある。

広域連合が成立すると、共同処理するとされた事務は、関係地方公共団体の権能から除外され、広域連合に引き継がれる。広域連合内の関係地方公共団体につき、その執行機関の権限に属する事項がなくなったときは、その執行機関は消滅する。

広域連合設立イメージ



一部事務組合と広域連合の主な相違点

区　　分	一部事務組合	広域連合
団体の性格	・特別地方公共団体	・同左
構成団体	・都道府県、市町村及び特別区 ・複合的一部事務組合は、市町村及び特別区のみ	・都道府県、市町村及び特別区
設置の目的等	・構成団体又はその執行機関の事務の一部の共同処理	・多様化した広域行政需要に適切かつ効率的に対応するとともに、国からの権限移譲の受入れ体制を整備する。
処理する事務	・構成団体に共通する事務 ・複合的一部事務組合の場合は、全市町村に共通する事務である必要はない	・広域にわたり処理することが適当である事務 ・構成団体間で同一の事務でなくてもかまわない
国等からの事務移譲等	－	・国又は都道府県は、その行政機関の長（都道府県についてはその執行機関）の権限に属する事務のうち広域連合の事務に関連するものを、当該広域連合が処理することとすることができる。 ・都道府県の加入する広域連合は国の行政機関の長に（その他の広域連合は都道府県に）、国の行政機関の長の権限に属する事務の一部（その他の広域連合の場合は都道府県知事の事務の一部）を当該広域連合が処理することとするよう要請することができる。
構成団体との関係等	－	・構成団体に規約を変更するよう要請することができる。 ・広域計画を策定し、その実施について構成団体に対して勧告が可能。なお広域計画は、他の法定計画と調和が保たれるようにしなければならない。 ・広域連合は、国の地方行政機関、都道府県知事、地域の公共的団体等の代表から構成される協議会を設置できる。
設置の手続	・関係地方公共団体が、その議会の議決を経た協議により規約を定め、都道府県の加入するものは総務大臣、その他のものは都道府県知事の許可を得て設ける。	・同左　（ただし、総務大臣は、広域連合の許可を行おうとするときは、国の関係行政機関の長に協議）
直接請求	・法律に特段の規定はない。	・普通地方公共団体に認められている直接請求と同様の制度を設けるほか、広域連合の区域内に住所を有する者は、広域連合に対し規約の変更について構成団体に要請するよう求めることができる。
組織	・議会―管理者（執行機関） ・複合的一部事務組合にあっては、管理者に代えて理事会の設置が可能	・議会―長（執行機関）
議員等の選挙方法等	・議会の議員及び管理者は、規約の定めるところにより、選挙され又は選任される。	・議会の議員及び長は、直接公選又は間接選挙による。

（４）関門特別市構想

１）道州制議論における北九州、下関の現行案での位置づけ

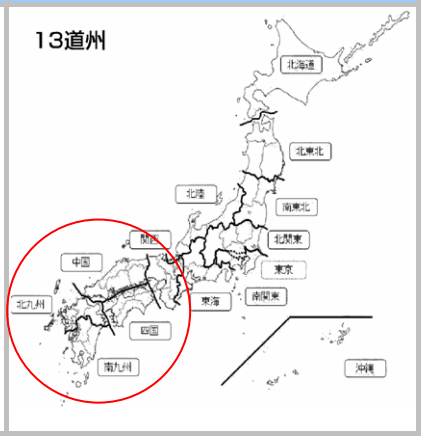
道州制の議論において複数の区割り案が出ているが、どの案においても北九州市の属する福岡県と、下関市の属する山口県は、別の州に属する案となっている。

■第 28 次地方制度調査会　「道州制のあり方に関する答申」（平成 18 年 2 月 28 日）

区域例　１【９道州】

区域例　２【１１道州】

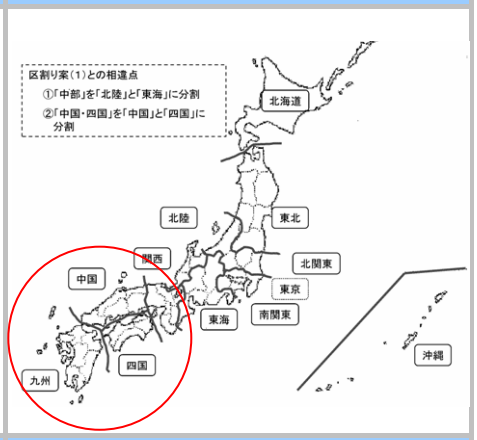
区域例　３【１３道州】



■道州制に関する第３次中間報告　自民党　道州制推進本部（平成 20 年 7 月 29 日）

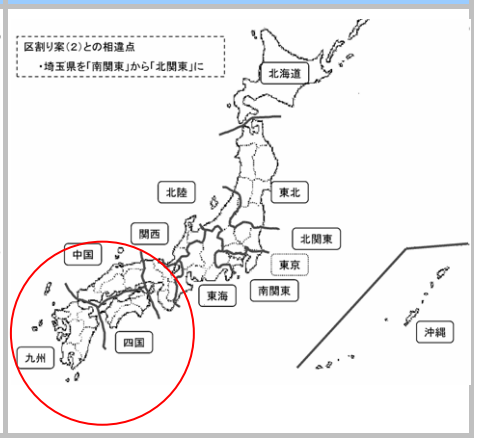
区割り案　１【９道州】

区割り案　２【１１道州】



区割り案　３【１１道州】

区割り案　２【１１道州】



道州制が導入された場合、国の持つ行政事務権限が、広域的な分野は道州、市民に近い分野は基礎自治体へと大幅に移譲される。

北九州市、下関市にとって道州制導入によるメリット・デメリットは以下のようになる。

北九州市と下関市が、同一州になれば、港湾管理や経済交流などの国際政策が一体的に実施可能となる。しかし、現在検討されているように、北九州市と下関市が別の道州に属することとなる場合は、現在連携して実施しているような広域連携政策への影響も懸念される。

■メリット・デメリット

メリット	デメリット
○医療、保育、教育、高齢者福祉のように「市民に近い行政サービス分野」では、事務・権限が大幅に基礎自治体に移譲されることから、政策の自由度が高まり、地域の実情に合わせた政策展開が可能となると考えられる。	○港湾（北九州港、下関港）の管理、北九州空港の管理、一部道路の新設・改修・管理といったインフラに関する管理権限が道州に移譲されてしまう。 ○新産業、国際政策など、両市が独自に展開してきた産業政策の一部が道州に移譲 ○広域的な政策が道州に移譲されることから、自治体間の広域連携施策への影響が懸念される ○政令市・中核市の特例がなくなる場合には、他市町村と権限が横並びになる。

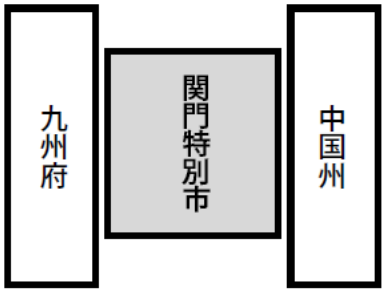
出所：関門地域の未来を考える研究会　第３回研究会　資料２　を編集

■道州制導入に伴う行政事務権限の分担

行政分野	国	道州	市町村
外交・防衛・安全	外交・通商、防衛・安全保障、国家公安	警察、広域防災 危機管理	消防・防災
国土・土地利用		河川（複数の市町村を流域とするもの） 山地、森林・水資源の保全 保安林の指定・解除 （水源涵養、防災に関するもの） 海岸（広域）、自然公園 農地等の広域的土地利用調整 農地転用	河川（市町村内で完結） 保安林の指定・解除 （道州管理以外のもの） 海岸（市町村内で完結） 都市計画、まちづくり 農地転用（市町村内で完結）
交通・社会資本	航空保安 海上保安	空港（1種、2種、3種） 鉄道（新幹線を含む） 港湾（重要港湾、地方港湾） 高速道路、州道（現在の地域高規格道路、一般国道、県道の一部を含む） 情報通信インフラ	市町村道（現在の県道の一部を含む）、農道、林道、港湾（道州管理以外のもの）、漁港 上下水道・公営住宅・都市公園・文化施設等の都市基盤
経済・労働	通貨、金融 マクロ経済政策 度量衡 電波監理 公正取引の確保 資源・エネルギー政策	中小企業支援 新産業・新事業の創出促進 観光・企業誘致等の産業振興 職業紹介・職業訓練等の雇用政策 雇用保険 専門的な人材育成、労働基準 国際政策（経済交流など） 農林水産業の振興（圃場整備など農業基盤整備を含む） 農産物等の研究開発	商店街対策 観光・企業誘致等の産業振興 （市町村内で完結） 観光施設の整備 景観保護
環境・福祉・保健	地球環境対策 （国際的な枠組みに関するもの） 社会保障の基本的事項 公的年金 感染症対策 医師免許、薬品規制	地球環境対策の実施 （広域・産業等の部門別） 産業廃棄物 医療計画 大学医学部の定数 介護・福祉に関する広域計画 育児・介護休業	地球環境対策の実施 （市町村内で完結） ゴミ・し尿処理・生活環境の保全 地域保健 医療計画（基準病床数の算定等）、高齢者・障害者等に対する保健福祉 介護 医療機関の許可基準・許可 児童福祉・母子福祉 保育所
教育・科学・文化	教育の最低限の水準 航空・宇宙・海洋開発など高度で専門的な科学・技術・学術	教育（小・中・高校の学習内容の設定、州立高校の設置運営など） 大学の設置、公設試験研究機関の設置・試験研究 文化振興（広域）	教育（市町村立学校の設置運営、小中学校の学級編成など） 幼稚園 社会教育（生涯学習の振興等） 地域文化の振興
その他	皇室、司法、標準時刻 税関、出入国管理、検疫 旅券、国籍、戸籍、国政選挙、外国人登録	全国的な統計	住民基本台帳

出所：　出所：関門地域の未来を考える研究会　第３回研究会　資料２

２）関門特別市構想



道州制導入後、北九州市、下関市が、九州府（もしくは北九州府）、中国州（もしくは中国四国州）に属さず関門地域として独立する構想として、「関門特別市」構想がある。

関門特別市構想は、北九州市と下関市が、合併して１市となり、道州から独立して道州の広域自治体としての役割と、市の基礎自治体としての役割を併せ持つ特別市にという考え方である。

両市が合併せずに、「関門州」となる考え方もできるが、この場合、現行の都道府県よりも小さな単位で州を設立させることとなるため、道州制議論との整合が図れない。しかし、「特別」な市として、独立させることで道州制議論のかで整合性が保たれるのではないかと考えられている。

関門特別市が実現できれば、道州と同等の権能を持つので、港湾や空港の管理権限を有することができる。そのため、北九州港、下関港を「関門港」として管理したり、北九州空港も含めて、NY 港湾公社（ポートオーソリティー）のように一元的な港湾・空港運営が実現できる可能性がある。また、関門特別市であれば、これまでの両市が担ってきた基礎自治体としての住民サービスを実施できるため、広域行政化による効率的な行政運営を図りつつ、関門地域の地域特性を活かした地方自治体となる可能性を秘めている。

■関門特別市の期待と懸念

期待	懸念
○ほとんどの事務事業を自立的に実施可能となり、地域特性に適合した施策を迅速に行いやすくなる。 ○国税以外は全て特別市税となり財政規模が拡大する。納税者にとって、受益と負担の関係が明確になる。 ○これまでの「国・県」よりも身近な存在の「市役所」が行政サービスを提供することになる。 ○地域特性をフルに活かした経済政策や税制が柔軟に行われやすくなる。関門港の一体的経営などによる効果も発揮しやすくなる。 ○都市イメージや知名度の大幅向上が期待できる。「関門ブランド」による経済活動の活発化が期待できる。 ○経済活動に必要な行政手続き等が身近で迅速に行われる。	○隣接道州、市町村との政策上の諸調整が難航する可能性がある。 ○事務事業移譲に伴う財政支出の拡大。また、現在の県管理施設等が移管される際は未償還債務が移転してきて負担となる。公務員の移籍等の対応も課題（財政的に自立できるかどうか懸念）。 ○我が国において特殊な地域となるため、国の施策において不利益を被る場合もあり得る（「九州としての一体性」「中国地方としての一体性」が失われる可能性がある。） ○特別市と道州の間で制度等が異なることにより、経済活動に係る手続きが煩雑化する懸念がある。

出所：関門地域の未来を考える研究会　第３回研究会　資料３　を編集

（５）北九州―下関ツインシティの可能性

北九州と下関のツインシティの可能性については、結論から言えば「可能性は秘めているが現段階では難しい」と結論づけられると考える。

本研究において、海外事例や既存の地方自治法上の枠組み、また、将来の道州制導入をにらんだ関門特別市構想についての研究からツインシティ化よる「行政の一体的運営」へ向けた対応方策や制度はあると考えている。しかし、両市の行政、民間（企業）、そして特に市民が「関門地域」としての一体性を求めなければ実現には至らないだろう。

今後、都市間競争が激化してくる事が予想される中では、特色あるまちづくりや効率的な行財政運営が求められる。関門地域がもつ海を挟んだ自然、景観の一体性、経済連携、人的・組織的連携は、日本の他地域には無い特徴であり、関門地域独自の地域づくりを行い都市間競争に生き残るためには、北九州市と下関市のツインシティ化は重要な要素になると考える。

現在も、行政や民間団体における関門地域としての取組は継続して行われており、様々な調査研究においても「関門地域の一体性必要論」は述べられている。

しかし、道州制の導入時に、北九州市と下関市が別の道州に属することとなれば、道州が広域行政に関する権能を有することとなるため、今以上に北九州市と下関市の広域連携は図りにくくなることが予想される。そのため、先ずは、民間・市民レベルでの交流や連携を強化し、道州制導入の議論に合わせて、将来的に北九州市と下関市のツインシティ化を図るべきであると考える。

５．北九州市のレモンと戦略

「レモン」は、「良いレモンがあれば美味しいレモネードが作れる」というたとえである。

北九州市の地域活性化、地域経営に活かせるレモンは何か、３章、４章で整理した事項や研究過程で調査した内容から九州市の抱える課題とレモンを整理する。

	レモン（強み）		課題	
内部環境（市内部の要因）	**＜地理的特性＞** ○経済成長の著しい、中国など東アジア諸国への物理的、時間的距離の近さ **＜産業関連＞** ○自動車、鉄鋼、ＩＴ、環境関連の２次産業の集積 ○企業誘致の成功 ○企業誘致のためのインセンティブ予算と税制措置 ○企業誘致に関する行政内部のノウハウ蓄積 **＜環境関連＞** ○公害を克服した歴史と、エコタウン事業や環境モデル都市しての施策展開と実績 ○環境都市としての認知度の高さ ○環境関連の産業・技術・人材の集積 ○製鉄福産水素 **＜物流関係＞** ○国内港湾の中で取扱量の高さと取扱量の増加傾向	○東アジア各国への航路 ○複数の港湾荷役企業があり多様な作業に対応可能 ○海上空港であり 24 時間運用可能な北九州空港 ○潜在需要の掘り起こしによる北九州空港利用者の増加 ○特殊貨物に対する Sea＆Air の可能性 **＜観光関係＞** ○関門海峡の美しい景観 ○２次産業集積による産業観光要素の充実 **＜国際交流＞** ○市職員のハングル対応能力の高さ ○ **＜関門連携＞** ○官民の多様な関門連携事業の実施	**＜人口関係＞** ○人口流出による総人口の減少。 ○政令市の中でも最も高齢化率が高く、生産年齢が最小 ○人口減少、少子高齢化の更なる進展傾向 **＜財政面＞** ○人口が減少傾向にある中で、人口あたりの地方債残高は高く、税収入は低いなど、財政基盤の脆弱性 ○政令市の中で実質公債比率は低いものの、人口あたりの地方債残高は高い ○経常収支比率が高く、硬直化した財政 **＜産業関連＞** ○主力産業である２次産業の減少 ○産業構造の転換に伴う企業遊休地の発生 **＜環境関連＞** ○民間を含む地球温暖化対策の実効性の確立 **＜物流関係＞** ○ひびきＣＴの遊休状態	○港湾労働者の高齢化とガントリークレーン等の設備の老朽化 ○博多港との競争 ○福岡空港への物流ルートの確立による北九州空港への貨物需要の低迷 **＜観光関係＞** ○観光入込客数の伸び悩み ○門司港レトロにおける街としての統一感、一体感の不足（街としての奥行きのなさ） ○日帰り観光が多く、経済効果が低い ○宿泊施設の不足 ○門司区の観光における下関との連携意識の低さ ○韓国、中国などの海外観光客への PR 不足 **＜国際交流＞** ○ **＜関門連携＞** ○官民の多様な関門連携事業の実施
外部環境（経済、社会動向等による要因）	**レモン（機会）**		**脅威**	
	＜行政運営＞ ○道州制導入議論等の地方分権化の促進 ○特区等の規制緩和策の進展 ○行政運営への民間活力活用の浸透 ○地域再生など、国の地域づくりへの重点化 **＜産業関係＞** ○距離的に近い、中国の経済発展 ○九州におけるＩＴ産業の集積 **＜環境関連＞** ○世界的な環境意識の高まり ○企業の環境意識の向上と積極的な低炭素対策の拡大 ○中国の二次産業等、アジアにおける環境対応の必要性	○省エネルギー・新エネルギーに対する技術力の向上 **＜物流関係＞** ○アジアの貿易量の増大。 ○中国内陸部工業地帯の入口となる連雲港市の港湾機能強化 ○アジア各国のハブポート・ハブ空港の持つ世界各国への物流ネットワーク **＜観光関係＞** ○韓国・中国を始めとする海外からの旅行者の増大 ○観光庁のビジットジャパンキャンペーンなど、観光政策の強化	**＜行政運営＞** ○政権交代に伴う政策転換の不透明さ ○国及び地方自治体の財政危機の拡大 ○財政危機を背景とした効率的な行財政運営への意識の高まり ○都市間競争の激化 **＜産業関係＞** ○中国を始めとするアジアの安い人件費背景とした国内２次産業の空洞化の進行 ○景気後退、産業構造転換にともなう企業の工場等の再配置の ○第２次産業を支える中小企業の衰退 **＜環境関連＞** ○アジアの工業地帯における大気汚染等公害の国内への流入	○温暖化ガス排出量の増大 ○環境対策コストの増大 **＜物流関係＞** ○アジアの大規模ハブポート・ハブ空港への物流拠点機能の海外移転と国内競争力の低下○アジアの港湾のコストの安さ ○東京港・横浜港へのスーパー中枢港湾の指定の動き **＜観光関係＞** ○消費者ニーズの多様化による、観光商品の陳腐化 ○観光地間の競争激化 ○海外旅行の低価格化による国内旅行需要の低下

６．北九州市経済開発戦略

（１）レモンを活かした戦略展開の可能性

北九州市の持つレモン（強みや機会）を活かして、どのような戦略展開の可能性があるか、そのアイデアについて検討する。

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">外部要因</th></tr>
<tr><th>レモン（機会）</th><th>脅威</th></tr>
<tr><td rowspan="4">内部要因</td><td rowspan="2">レモン（強み）</td><td>レモンを使ってチャンスを生かす戦略</td><td>強みを活かしピンチを克服する戦略</td></tr>
<tr><td>【物流】
・東アジアハブポートと物理的・時間的距離の近さを活かしたフィーダー航路の開拓と九州港のフィーダーポート化
・24 時間運行可能な特長を生かし、早朝・深夜の東アジアハブ空港との貨物便の誘致
・中国内陸部と直結する連雲港市との定期航路の開拓
・ＦＴＺ（Free Trade Zone）の導入とエンタープライズゾーンによる対東アジア貿易の活性化
【経済開発】
・環境先進都市として環境技術のアジアへの販売（技術供与ではなく販売）
・東アジアゲートウェイ都市として東アジア企業の誘致促進と国内企業の東アジア進出支援（エンタープライズ北九州）
【観光】
・観光・ビジネス両面での産業観光の重点化</td><td>【物流】
・有能な港湾荷役企業の能力を活かした北九州港の一体的・効率的な管理運営体制の構築
【経済開発】
・企業連携・ネットワーク化による中小企業の自立支援
・広域連携による都市の成長管理
【観光】
・関門観光としての観光ブランドの確立
・関門海峡の景観を活かした観光イベントの確立</td></tr>
<tr><td rowspan="2">課題</td><td>機会を逃さず課題を克服する戦略</td><td>最悪な状況にならないための戦略</td></tr>
<tr><td>【物流】
・九州のＩＴ産業集積を活かし、北九州空港への物流ルートの構築
・国際静脈物流拠点としてのリサイクルポート活用
【経済開発】
・企業誘致ノウハウ・インセンティブを活用した企業遊休地への企業誘致の積極化
・環境関連企業の積極的誘致（エコ・バレー）
【観光】
・韓国・中国からの観光客の積極誘致
【行政運営】
・行政事務事業の民間へのアウトソーシングの促進</td><td>【物流】
・ひびきＣＴのフィーダーポートとしての有効活用
・指定管理制度等を活用した港湾の運営の効率化
【経済開発】
・企業誘致の促進による財政基盤の強化
・製鉄福産水素の有効活用
【観光】
・アートを活用した門司レトロの活性化
・門司レトロおけるエリアマネージメントの展開</td></tr>
</table>

（２）経済開発戦略の必要性

１）なぜ経済開発戦略か

北九州市は、政令指定都市として高水準の都市基盤を有している。そのため、都市基盤の機能更新や維持管理に大きな財政負担を生じている。北九州市は、政令指定都市のなかで人口あたりの地方債残高が高く、人口あたりの税収入は低い。また、人口流出による人口減少、高い高齢化率と少ない生産年齢人口により、財政基盤が脆弱なものとなっている。

財政基盤の強化のためには、人口流出を抑制すると共に、税収を生み出す若い世代の増加が必要であるが、長期的な取組が必要であり時間を要する。

そのため、大都市北九州を支えるための財政基盤を確立するためには、企業誘致や交流人口を拡大させることが必要であり、北九州の持つレモンを活用し、様々な分野で積極的な経済開発を展開し、経済活動の中から税収を向上させる戦略が必要であると考える。

２）分野別の戦略展開

北九州市では、レモンを活用できる分野において戦略的に経済開発を展開する必要がある。以下に分野別の展開戦略を提案する。

①地域経済戦略

企業誘致や高い環境技術を活かし、北九州独自の経済開発を展開する必要があると考える。そのため、地域経済戦略として以下の戦略を提案する。

展開戦略：環境技術と企業誘致による経済振興プラン

展開戦略１：「（仮称）エンタープライズ北九州（Ｅ－北Ｑ）」による戦略的企業誘致
展開戦略２：企業連携・ネットワーク化による中小企業振興
展開戦略３：製鉄福産水素の活用等による国内クレジット
展開戦略４：Tax Share による逆成長管理

②物流拠点戦略

北九州港や北九州空港は、北九州市とっての大きなレモンであると共に様々な課題を抱えていると考える。そのため、物流拠点戦略として以下の戦略を提案する。

展開戦略：北九州港・空港バリューアッププラン

展開戦略１：フィーダーポート化による北九州港の活性化
展開戦略２：港湾運営組織の一体化・効率化（将来的なポートオーソリティ―）
展開戦略３：「北九州エンタープライズゾーン」による環黄海諸都市との物流活性化
展開戦略４：公民一体となった北九州空港への物流貨物の集約
展開戦略５：北九州空港の貨物空港としての重点化

④観光戦略

第２次産業の工場群や関門海峡の景観や下関市の持つ観光資源を活用し、交流人口の拡大にすることは、北九州市の経済にとって必要なことであると考える。そのため、観光戦略として以下の戦略を提案する。

展開戦略：産業観光と関門連携による旅行者ｷｬｯﾁｱｯﾌﾟ・ﾌﾟﾗﾝ

展開戦略１：産業観光の積極展開による観光・ビジネス都市の展開
展開戦略２：関門ブランド定着に向けた名物観光イベントの開催
展開戦略３：アートを活用した門司レトロのまちづくり
展開戦略４：エリアマネージメントによる、門司観光エリアの戦略的な集客展開

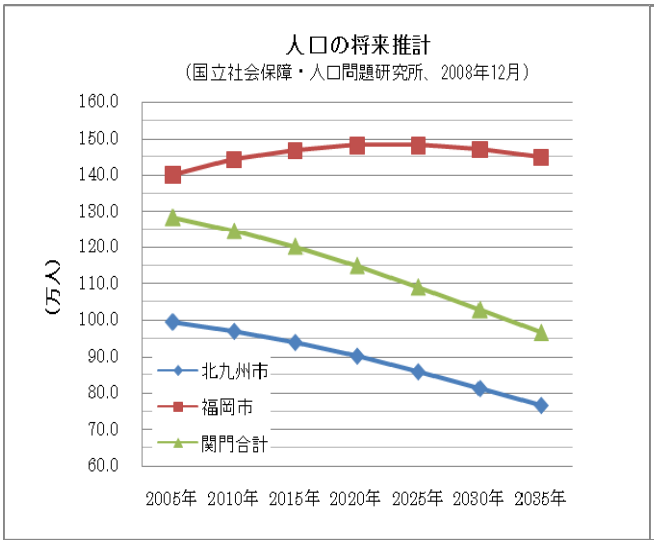
（３）地域経済戦略

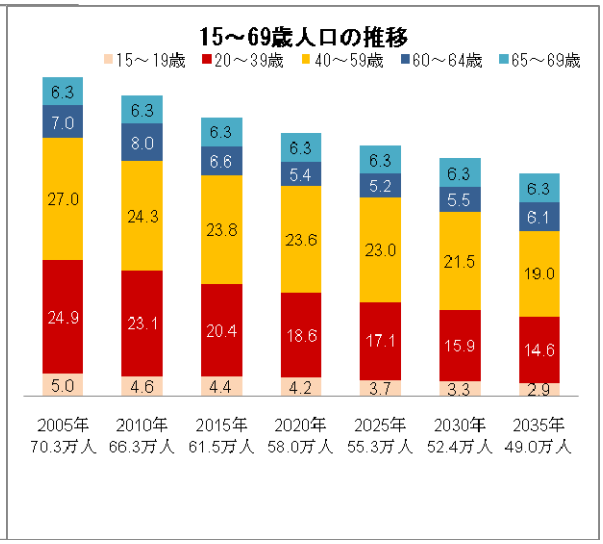
１）北九州市の産業を取り巻くトレンド

北九州市のアイデンティティとでも言うべきキーワードは「ものづくり技術」「環境」の二つに収斂する。主要企業としては、新日鐵のほか、ＴＯＴＯ、安川電機などが 1000 人規模の大規模工場を構える。市内は、これらの大企業に関連した中小の製造事業者も多く、市内の 99%以上が中小企業（従業者数ベースでは約 80%）である。近年の工業出荷額を見ると、1990～1995 年をピークに減少。産業３類型別では、化学型や基礎素材型、生活関連型産業の落ち込む一方、加工組立型は堅調に推移している。特に近年では、技術・製品のファイン化（高度化・高付加価値化）が自動車をはじめとした新たな産業を呼び込み、産業の多様化、雇用の創出が図られるという好循環も生まれている。さらに、アジアの急速な経済発展によって、地理的優位性を生かしたアジアと日本、世界を結ぶ「ゲートウェイ」としての役割はますます大きくなると考えられる。

①減少する労働力

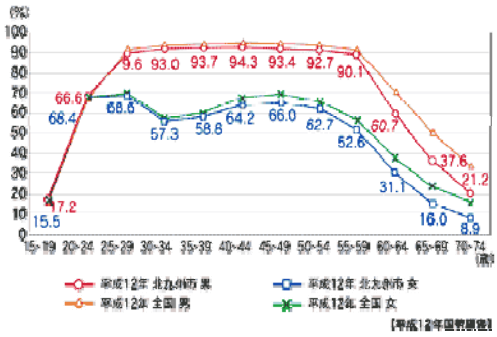
北九州市の人口は、1980 年前後に 106 万人を超えたのをピークに、減少傾向にある。国立社会保障・人口問題研究所の 2008 年 12 月推計によると、北九州市の人口は、2020 年に約 90 万人（2005 年比 90.6%）、2030 年に約 81.1 万人（同 81.7%）となり、2035 年には 76.5 万人（同 77%）にまで落ち込む見込みである。





通常の生産年齢人口（15～64 歳）よりも幅広く、15～69 歳人口の推移を見てみる。生産年齢人口が 1985 年は 72.4 万人だったものが、人口の減少とともに減り続け、2005 年には 64.0 万人、2010 年には 55.4 万人となる。総人口の落ち込みが２割強なのに対し、この年齢層は約３割減少する。特に、20～30 歳代の減少が著しい。40～50 歳代は、2005 年から 2010 年に欠けて大きく減った後、2025 年ころまで減少幅がいったん縮小する。また、60 歳代の人口は、団塊の世代が大量退職を迎える時期を除けば、増減幅は少ない。就職、U ターン、結婚、育児を行う世代が大きく減少することにより労働力不足、消費者の購買力・需要低下が起こり、最悪のケースでは企業が労働力を求めて市外に流出することなども考えられる。こういった企業活動の縮小・リストラクチャリングが進むと、市内の消費購買力はますます低下し、サービス産業（飲食、娯楽、物販、不動産等）にもマイナスの影響を与えることが懸念される。

現在 65 歳までの定年延長や継続雇用制度が拡大を見せているが、現在と同規模の労働力を確保するためには、2020 年には 70 歳未満の層を取り込む必要がある。北九州市では、60 歳以上の労働力率が、全国平均と比べ目立って低くなっている。



（北九州市 HP より）

②鉄鋼を取り巻く環境の激変

世界的な鉄鋼業界の再編、原油原材料価格の高騰、経済危機による需要の急落などここ数年の鉄鋼業界はめまぐるしく経営環境が変化している。2009 年の粗鋼生産は約 40 年ぶりの低水準となる見込みとされている。現在は景気対策による一時的な需要増が起こっているとの見方もされている。国内では建設資材等の伸びが期待できない中、今後も牽引役は自動車と電機となると見られる。中韓での新高炉建設などによる鉄鋼の対アジア輸出の減少懸念（結果的に北九州の輸出入に大きな影響をもたらす可能性）もある。明るい要素に目を向ければ、原材料価格高騰時に明らかになったように新日鐵をはじめとした高度部材、高品質部材を提供できる企業は、大手顧客（トヨタ自動車等）の他社（海外企業等）への乗り換えを困難にし、競争力を

保持できている。ただし、2006 年度からの中計は 1000 億円程度未達で新中計もいまだ定まらずと先行きに不透明感。また、人口の減少による需要の低下と市（県、国も含む）の財政も縮小による公共事業の減少、環境負荷の低減や「精神的な豊かさ」を重視する社会では、長期的には鉄鋼需要はこれまでよりも低下する可能性大。

③価値観の多様化と新しい経済指標の必要性

北九州市の市内総生産（名目）は、現在約 3.5 兆円で、1997 年は 3.9 兆円。産業雇用戦略の目標では、2020 年度に 4 兆円の達成を掲げている。北九州市は、もともと二次産業を中心とすることや恵まれた環境などによるものか、給与水準や民営借家家賃は他の大都市や全国平均と比較しても低い。全国を 100 とした北九州市の消費者物価指数は 99.2、民営賃貸住宅の家賃は 1 坪あたり 3754 円である。同じく産業雇用戦略では、10 年までに 1 万人の新規雇用を創出することや 2008～20012 年の間に市民一人あたりの課税対象所得額を 5 %程度向上させることを目標としている。このような人口が減少していく社会では、従来の拡大をめざす指標では表現しきれない経済活力や「豊かさ」の指標も必要となるのではないか。

北九州市の強み	北九州市の課題
内的要素	**内的要素**
製造業の集積と競争力	人口の社会・自然減と高い高齢化率
平準化された就業年齢構造	財政不足
アジアとの近接した立地	頭脳産業の低集積
寛容性（工業、外国人に対する）	弱いサービス産業
公害克服・環境技術の発展	都市の一体感不足・二極化
産業・物流インフラ	中小企業の疲弊と格差
工業系学術資源の集積	大企業専従型で広がりが少ない産業
外的要素	**外的要素**
アジアの生産力・消費購買力	アジアとの競争（自動車等）
環境型製品の需要・意識の高まり	少子高齢化・若年人口減
低い災害リスク	物流の競争激化・インフラ稼働率
「食」への関心	需要産業とのマッチング
「均衡ある発展」の終焉	福岡市とのライバリー
道州制・地方分権	道州制下での関門の位置づけ

これらを総合すると、北九州市の今後の産業・経済の状況としては、以下のようなケースが想定される。

《最楽観ケース》

比較的安価な労働力、地価、工業用水と市のインセンティブが奏功し、（大規模民有地や空港跡地などを対象に）2000～2008 年のペースで企業誘致が進んで雇用が増加、特に生産年齢人口の減少幅が推計よりも改善される。企業は北九州市の産業基盤、研究開発人材、海外との近接性（マーケット、海外人材）を生かして生産だけでなく基礎研究、デザイン、試作、設計などを主要な生産拠点と融合し、先端的な生産システムを構築。メーカーサイドとの技術のすりあわせによりイノベーションも促進され、高付加価値の製品を生産し持続的な企業活動を行う。中国などの賃金水準が上昇することでアジアとのコスト競争力の差も縮小され、企業の国際競争力も維持され、国際的な資金・人材確保につながる。また、労働者の生活を支えるサービス産業も安定的に推移する。

《最悲観ケース》

人口の急激な減少に伴って、技術の継承・継続性が薄れ、企業の生産効率、生産設備の稼働率、競争力等が低下する。中小、中堅企業は廃業し、大企業（工場）は労働力を求めて市街に流出し、高等教育を終えた世代の減少は加速する。企業の流出やリストラによる福利厚生費の圧縮が、サービス産業の活力低下を引き起こし、市内でデフレスパイラルとも言える状況が発生する。人口減少下において、デフレスパイラルは深刻化、長期化する。

人口減少は今後 25 年で 25%程度、市内給与水準は５%以上低下

こういった極端なケースが実現される可能性は低いだろうが、最悲観ケースを避け、最楽観ケースに近づけることができるような対策が必要となる。具体的には

▽技術の高度化、研究開発の推進

▽中小企業のネットワーク化と経営基盤強化

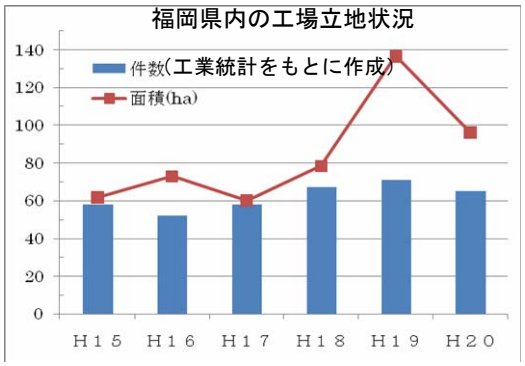
▽大規模な環境対策導入によるコスト低減、普及拡大

――などである。また、生産年齢人口の急激な減少を避けるため、2015～2020 年をターゲットとした高齢者雇用拡大と 20～30 代の流出防止策の実施、財政のスリム化は急務である。

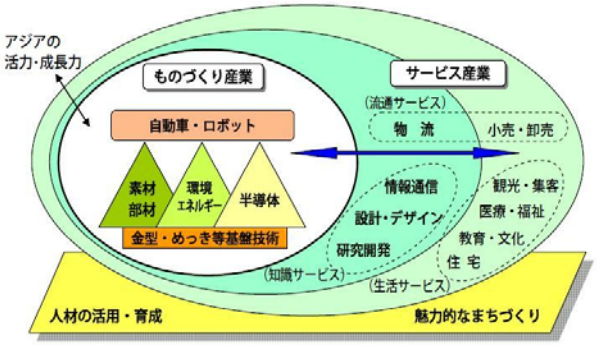
２）主要産業（鉄鋼、化学、窯業）の近況から見る技術の高度化の重要性

①高度技術を生かした企業立地の成功

北九州を代表する産業である鉄鋼・金属加工分野は、現在でも生産量世界２位、輸出量世界１位と世界でも有数の競争力を維持している。近年は、自動車、船舶をはじめとした好調な外需によって 08 年度途中までは鋼材価格も上昇し、業績は回復傾向にあった。新日鐵八幡製鉄所では、世界的シェアの高い電磁鋼板の製造や、レール、ステンレス鋼板なども手がけている。また、北九州市内には三井ハイテック、光洋金属工業、九州電磁鋼センターなど高い加工技術を持つ企業や表面処理剤などの企業も集積している。



○ 目標のイメージ



○ ものづくり産業の相互関連

（出典）北九州市「北九州市産業雇用戦略」、2008 年４月

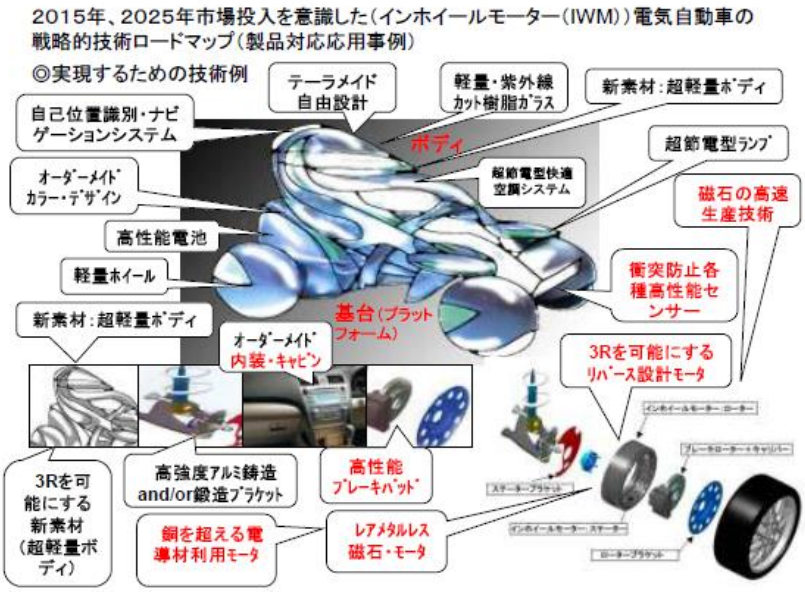
これらの高度な技術・部材供給力を背景に北九州市には、70 年代に創業した日産自動車九州工場をはじめ、トヨタ自動車九州の３工場が稼働しており、周辺を含めた北部九州は現在では国内３位の完成車出荷台数を誇る地域に成長。特に電磁鋼板は、ハイブリッド自動車をはじめ各種のモーターや変圧器・発電機などでの需要が高く、今後の伸長も期待される。薄板・表面処理鋼板は、自動車、電機、建材、容器、鋼管など用途が幅広い。電子化や ICT 化に伴うカーエレクトロニクス化や、環境志向の高まりによるエコカー関連など、今後も発展の見込まれる分野が多い。市内の中小事業者らは 05 年に「パーツネット北九州」を立ち上げ、自動車産業への新規参入などを目指した活動を進めており、パーツ、原材料品の現地調達率（地場企業による供給率）向上は重要な課題となる。

②多様化する顧客と分野横断的な取り組みの必要性

従前の鉄鋼分野が、建材や造船、産業装置分野などをメーンの顧客としていたのに対し、より高付加価値な技術・部材によって半導体や自動車などへの供給が増加し、北九州をはじめとした九州の産業を大きく変容させた。化学や窯業分野でも、技術の集積と東アジアへの近接性など高いポテンシャルを生かし、自動車、エレクトロニクス（半導体、フラットパネルディスプレイ）、再生可能エネルギー、ナノテクノロジーなどの幅広い分野で活用されている高度技術・部材は多い。

経済産業省の技術戦略マップにおいても、半導体分野における部材産業、製造装置産業との垂直連携の強化の重要性が協調されている。今後は、既存技術、自動車、エレクトロニクス、半導体、環境関連技術と融合させることが、新たな技術開発や製品事業化につながり、より高い付加価値を創出する鍵になるだろう(i.e.自動車＋エレクトロニクス→カーエレクトロニクス、自動車＋環境→エコカー、FPD 技術＋環境→次世代照明・通信、窯業＋環境→太陽光発電)。

参考資料１：設計・製造・加工分野が将来実現する電気自動車のイメージ



（出典）経済産業省「技術戦略マップ 2009」設計・製造・加工分野

③技術開発機能の強化が必至

その一方で、これまで鉄鋼、化学、窯業で培われた技術の活用分野は、これらの産業分類だけにとどまらないことから、大企業であっても１社の経営努力だけでは研究開発のシーズやニーズを把握し、十分な人員体制を整備することや、販売、量産に結びつけるのは容易ではないだろう。欧州では、主要技術ごとに、それぞれの開発戦略検討などのためにプラットホームを設けているが、こういった組織の検討や幅広い主体間での産学官連携が課題となる。特に、企業誘致に当たっては、域内外で調達する部品点数が多く（域外から調達する場合は小型・高価なもの）、高度技術・部材を必要とする需要側企業をターゲットとすべきである。北九州市との関連性が強く、今後も技術革新が期待され、研究開発に力を置くような分野としては、ロボット、ＦＰＤ、燃料電池、ハイブリッド（電気）自動車、太陽光発電や高付加価値な乗物などが有力である。これら企業の戦略的開発・製造拠点を誘致し、供給側メーカーとの合同研究開発や市内中小企業などを交えたプロジェクト指向型の開発を行うことが必要ではないか。

２）具体的な地域経済戦略

①展開戦略１：「（仮称）エンタープライズ北九州（E－北Q）」による戦略的企業誘致

現在、北九州市が実施している民有地への企業誘致活動は、限られた企業用地を企業誘致用パンフレットに市の予算で掲載し無償で当該企業へ紹介をするなど受益者負担の構造になっておらず、公平性などの面で問題を抱えていると考える。民有地への企業誘致による北九州市経済への貢献を考えれば、民有地への企業誘致の窓口を市が担うことは合理的ではあるものの、受益者負担の明確化やより戦略的な企業誘致を進められるシステム、組織の構築が必要ではないかと考える。そのため、フロリダ州経済開発局（エンタープライズフロリダ（ＥＦＩ：Enterprise Florida Inc））の様な民組織として「（仮称）エンタープライズ北九州（E－北Q）」を組織し、戦略的な企業誘致や産業育成を行うことが考えられる。

「（仮称）エンタープライズ北九州（E－北Q）」では、北九州市に立地する企業が生産する物品を活用する需要側企業や今後も技術革新が期待され研究開発に力を置くような企業の誘致を積極的に行うなど、北九州産業の将来を見据えた戦略的な企業誘致を実践していく事が考えられる。「（仮称）エンタープライズ北九州（E－北Q）」は、民組織とすることで、現在の様に公平性や受益者負担の問題を抱えることなく、「積極的・戦略的な企業誘致」という公的目的をもって、民間企業の遊休地への企業誘致をビジネスとして展開することができると考えられる。

また、北九州市を東アジアへのゲートウェイとして確立するために、東アジアへ進出を図ろうとする北九州企業への進出支援や、逆に東アジアから北九州市内へ進出したい企業の支援をワンストップで行うなど、北九州市と東アジア諸国の架け橋的機能を有することが考えられる。

②展開戦略２：企業連携・ネットワーク化による中小企業振興

【中小企業の連携】

人口やそれに伴う需要が縮小する中では、企業経営において適正な生産規模、効率的な生産、経営資源のスリム化が重要になる。特に、付加価値の低い汎用品などの製造装置などに対する大きな投資は見込めず、また高付加価値の開発・製造に当たっても特殊装置（特に量産前の技

術評価、加工、試作）の保有は難しくなると考えられる。高度な技術開発を持続的に行っていこうとする市内の企業、特に設備投資能力に限りのある中小～中堅企業にとっては、研究開発機能の幅広い連携の一環としてこういった製造装置を共同で利活用できる基盤の整備が有効であると考えられる。

また、すでに産業インフラを多く保有する市内事業者は、業態転換の一つとして製造装置（場合によっては製造場所そのもの）のリース、レンタル、中古市場の整備などにも事業の可能性があるのではないかと考える。

【中小企業のネットワーク化による自立支援へ】

これまでの北九州市の産業構造は、鉄鋼・金属加工、窯業・陶器、化学分野を中心とした大企業専従型の長期安定的な取引関係を基盤とし、専従する中小・中堅企業の系列間の強力なつながりと技術供与などを可能にしていた。中小・中堅企業の差別化もこれらを基に、微細加工や特殊金属、特殊表面加工、特殊輸送などの素材、加工技術の高度化に拠っており、特に半導体やエレクトロニクス分野、製造装置分野では大きなシェアを誇る企業も生まれている。一方、織物から自動織機、自動車・オートバイ、木材から楽器などさまざまな産業が連鎖的に発生してきた東海地方（三河地方、浜松市など）に見られるような異業種、亜業種的なネットワークや、それを基盤とした多重な技術開発、業態転換などは多くない。

また、従来の大企業との取引が安定的に推移していることから、これに安住し、技術開発や革新が後れがちになる企業や、研究開発に必要な人材、設備、資金を確保できない企業との二極化が進むことも懸念される。近年の国の法改正や中小企業支援策を見ると、従来の単純な融資による援助から、「新連携」支援に代表される中小企業間のプロジェクトオリエンティッドな連携、ネットワーク化支援による企業の自立支援、経営再建支援、事業継承支援などに変化してきており、北九州市でも、技術・製品の高度化、高付加価値化に中小企業が取り組むための意識改革、経営・事業改革、技術開発・ネットワーク支援の推進が必要になるだろう。近年では、金沢市、三条燕地域など、他地域企業との連携や異業種・亜業種連携によって伝統的産業からの業態転換、新事業参入などを試みる地域も増えており、北九州市においても鉄鋼・金属や化学などを基盤としながらも、将来的な技術開発の方向性などを見据えた異業種・亜業種のネットワーク化などを推進していくことが、多くの中小企業の生き残りにつながる。現在でもテクノパークなどが市内中小企業の事業支援に大きな役割を果たしているほか、水素エネルギーの利用に関しては、県主導による製品研究試験センターなども設置される見込みとなっている。環境技術など多省庁・産業分野にまたがる支援や金融機関との連携などを機動的・有機的に行うことができるよう、支援する側のネットワーク化を進める必要性がある。また、技術継承や人材育成、研究開発など、中小企業が単独では実行が容易でない事柄について、大企業や産業界の支援、投資家による投資なども活用しながら、支援体制を拡充していく必要もあるのと考える。

③展開戦略３：製鉄福産水素の活用等による国内クレジット

エコタウンをはじめとした環境技術の集積は、北九州市が他都市、他国に誇ることができる取り組みである。2010 年度にはアジア低炭素センターの設立も見込まれており、日本、アジアの環境技術をリードする都市としての姿勢が明確に示されている。鳩山首相の国際公約である

温室効果ガス削減目標に（2020 年に 1990 年比 25%削減）対し、北九州市が「環境首都」として温室効果ガス 25%削減の実現のために、具体的な目標や方策、実行計画を打ち出すべきだと考える。

北九州市のエコタウンには３R 系の技術開発機関や事業者が集積している。また、環境モデル都市事業における工場上屋の屋根を「資源」として利用した太陽光発電など、さまざまな取り組みが進められている。北九州市では、産業だけでなく、民生分野、家庭と連携した広域的な対策や大企業と中小企業との連携による対策などで他都市のモデルとなれる要素が多いと考えられる。

経済産業省が昨春に発表した「Cool Earth―エネルギー革新技術計画」で示されている各種エネルギー革新技術（右図）のうち、北九州市では特に、赤枠で囲った分野での技術開発・高度化、行政・企業の取り組み、社会実験などが期待できる。自動車関連では、ハイブリッド自動車や電気自動車、燃料電池などが特に大きなターゲットとなるほか、環境負荷の少ない原材料、塗装、使用済み部品のリサイクルなども期待される。

中小企業における環境対策の実施という面に目を向けると、中小事業者はこれまでの温暖化対策法や省エネルギー法の対象となっていないことや、個別に大きな設備投資が難しいことなどから、大企業にくらべトップランナー機器の導入が難しく、なかなか進んでこなかったと言える。「環境首都」を掲げる北九州市では、これまでに培った大企業での省エネルギー化のノウハウ・技術を中小事業者や民生部門に移転・拡張するなどして産業界を中心とした広域的な環境対策の取り組みを全国に先駆けて行い、既存都市において世界初のゼロエミッション都市を目指すべきである。

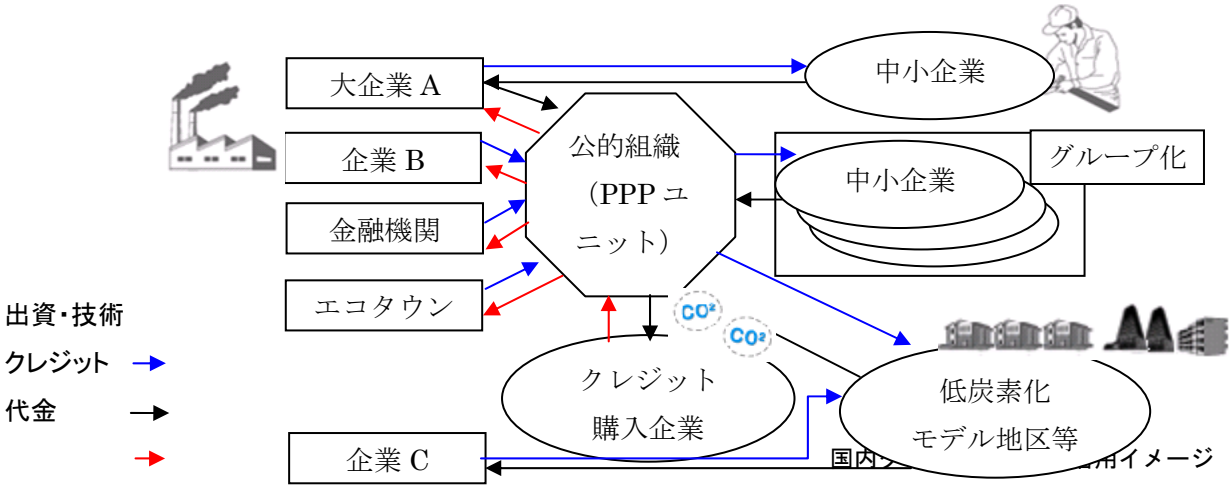
北九州市における温室効果ガス 25%削減の実現の方策のための鍵の一つは「製鉄副産水素」の活用だろう。新日鐵八幡製鉄所では、革新的製鉄プロセスにより、年間５万立方㍍もの水素生成能力を持っており、今後は利用面での対策が期待される。例えば、製鉄副産水素を国内クレジット制度に組み込むことや、事業別歳入債を活用した水素ステーションや太陽光発電設備の広範な普及施策などが考えられる。

新日鐵は、中国の大手製鉄メーカーへ酸化炭素（ＣＯ2）の排出量削減につながる先進技術を供与し、中国国内における削減排出量を日本の削減量にカウントするＣＤＭ（クリーン開発メカニズム）による排出枠の取得を目指している。また、昨年度後半から大企業の資本力を活用して中小企業の温暖化対策を進める国内版クリーン開発メカニズム（ＣＤＭ）の試行が始まっている。この制度は、省エネルギー化による効果を金銭的な価値として活用することができることから、地方産業の活性化の役割が期待されている。

新日鐵などの大企業の持つ環境技術を活用し、系列間の取引関係が強固な北九州市の産業において、その関係を生かして活発な国内クレジットの活用が見込めると考えられる。

製鉄副産水素は、年間５万立方メートルもの水素の供給能力を持っている。水素エネルギーは革新的な次世代エネルギーの一つとして期待されているが、現状では燃料電池や水素ステーションなどは安定性向上と低コスト化（量産化）が課題となっており、社会実験として、国内クレジット制度など利用・普及のための制度によって中小企業と大企業間の資金の環流を促しながら技術の革新を促す手法などが期待される。

また、水素ステーションや民生分野（主に家庭）での温室効果ガス排出量削減の大きな鍵を握る太陽光発電設備を行政が主体となって整備促進するために、発電などによって得られる売電利益（省エネルギー効果）等を償還財源として活用する歳入債（Revenue bond)を発行したり、民間の投資ファンドなどによる環境対策設備への投資を促したりすることを検討してみてはどうだろうか。



④展開戦略４：Tax Share による逆成長管理

前述したアメリカ・ツインシティのメトロポリタンカウンシルは、第二次大戦後の成長・拡大期のアメリカにあって、無秩序に拡大する都市の成長管理を行うための組織として組成されている。同カウンシルが採用している画期的な取り組みの一つに、「Tax share（タックスシェア）」(1970 年)がある。これは、近接しあった自治体同市が企業や商業施設誘致合戦によって互いに疲弊するのを防ぐための税収の配分制度である。具体的には、各自治体の法人税収入を、1970 年の水準を基準として、それ以降に増加した分はカウンシル内のすべての自治体で公平に配分する。

日本の地方都市においても、大規模商業施設の誘致合戦が市境、県境付近で繰り返され、最終的に両都市の中心市街地や誘致施設にマイナスの影響を与えるといった事例は多く聞かれており、施設誘致の観点から、タックスシェアのような手法は有用であると考えられる。社会が成熟し人口が減少する局面に入った現在は、「都市間競争」が言われているが、地方都市が必要な活力を維持するためには、近隣市町村や山間部などを含めた広域的な都市の「逆成長管理」が必要となる。その際、企業や商業施設の奪い合いを防ぎ、必要な協調を図るための基盤として、同様の制度を検討してはどうだろうか。

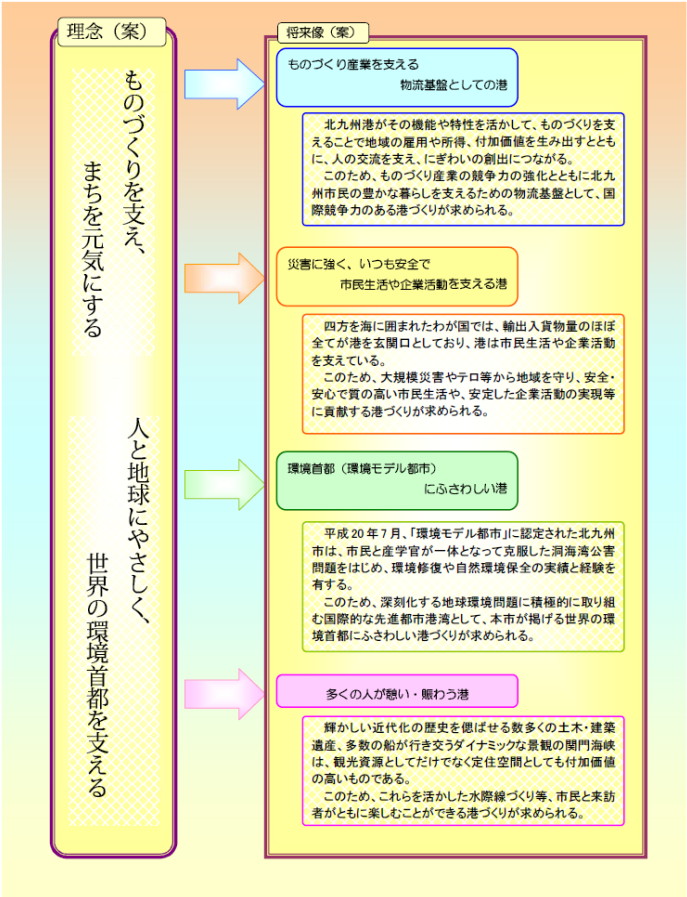
また、コンパクトシティー化、人口密度が低下する中での生活サービスを維持するための都心へのアクセス確保、都市の縮小を景気とした質の高い都市整備が重要になる。特に、ゴーストタウン・スラム化の防止や景観・土地利用の確保のために、公共的性格をもった組織による管理が必要になるだろう。この組織には、都市の秩序を著しく阻害する施設や環境に対して一定の介入権や強制権を持たせるなどして、治安や景観上望ましくない施設の撤去や改善を促していく制度も考えられる。特に都心へのアクセス確保、コンパクトシティー化を支える幹線道路や鉄道沿線エリアのマネジメント、周辺の自然の維持に対して、エリアマネジメントや都市版里山基金のような組織を活用できるのではないか。

（４）物流拠点戦略

１）北九州港長期構想について

現在の北九州港のマスタープランである港湾計画は平成８年に策定したものであるが、その後の港を取り巻く社会経済情勢の変化や企業・市民の港湾に対するニーズの変化に対応するため、新しい計画を平成２３年度に策定する予定となっている。計画策定に先立ちその指針となる「北九州港長期構想」を策定するため、学識経験者、港湾利用者等で構成する「北九州港長期構想検討委員会」が設置され、市民や利用者からの意見・提案を幅広く聴きながら策定作業を行い、平成２１年１２月、これまでの検討結果が「北九州港長期構想中間とりまとめ（案）」としてまとめられた。

その理念と将来像のイメージは、以下のとおりである。



北九州港長期構想中間とりまとめ（案）より

また、各将来像に沿った施策のイメージは以下のとおりである。

将来像①：ものづくり産業を支える物流基盤としての港

１）国際競争力強化及び産業競争力強化

ａ）コンテナターミナルの機能強化、多目的利用

ｂ）競争力のある臨界部産業エリアの形成（増大するバルク貨物への対応）

ｃ）フェリー・ＲＯＲＯ船等の複合一貫輸送機能強化

ｄ）自動車輸送拠点機能の強化

ｅ）シー＆レール、シー＆エアーの検討

ｆ）魅力的な産業用地の確保

ｇ）既存埠頭の再編

ｈ）土砂処分場の確保

２）物流ネットワークの強化

ａ）広域的な物流ネットワークの強化

ｂ）臨海部物流ネットワークの強化

将来像②：災害に強く、いつも安全で、市民生活や企業活動を支える港

１）大規模災害への対応

ａ）耐震強化岸壁の整備

ｂ）臨海部防災拠点の整備

ｃ）災害時の複数アクセスルートの確保

ｄ）高潮対策の推進

２）船舶航行等の安全の確保

ａ）航路の拡幅・増進・維持

ｂ）小型船等の適正な収容場所の確保

３）老朽化した施設の適切な維持管理

ａ）港湾施設の計画的な維持管理の実施

ｂ）既存埠頭の再編（再掲）

４）テロ対策等の港湾セキュリティ向上

将来像③：環境首都（環境モデル都市）にふさわしい港

１）循環型社会の形成

ａ）国際資源循環拠点の形成（多様な輸送モードを活用）

ｂ）廃棄物処分場の確保

２）地球温暖化防止への対応

ａ）風力発電などのクリーンエネルギーによる発電の促進支援

ｂ）船舶及び臨海部からの排出ガス削減

ｃ）臨海部における消費エネルギーの削減

ｄ）モーダルシフトの推進

３）自然環境の保全

ａ）洞海湾等の環境修復の推進

ｂ）自然海岸の保全・修復

将来像④：多くの人が憩い、賑わう港

１）まちの賑わいと一体となった交流拠点の形成

ａ）門司港レトロを中心とした観光地の強化

ｂ）国際旅客への対応

ｃ）新たな観光拠点の形成

ｄ）都市の魅力を高める水際線の整備

２）交流ネットワークの形成

ａ）空港アクセスの強化

ｂ）周遊観光ができる人の流れの形成（遊覧船や観光列車を使ったアクセス）

３）市民に親しまれる水際線の整備

ａ）美しい景観や自然環境に親しめる魅力的な水際線の整備

ｂ）市民への水際線開放

ｃ）市民参加型の水際線づくり

２）国、自治体における港湾行政の潮流

①国の政策、潮流

・国　港湾整備予算の縮減

平成２２年度予算案では公共事業費が平均１５％削減され、港湾予算も、直轄港湾整備事業の予算額が前年度比で２７．３％の削減、新規事業の実施対象とする重要港湾が全体の約４割に限定されることとなった。戦略的施策として、①重点港湾の選定と新規直轄投資の限定、②スーパー中枢港湾政策の高度化、③産業物流港湾の高度化、④南鳥島・沖ノ鳥島を対象とする国の遠隔離島港湾施設建設・管理(遠隔離島における活動拠点確保のため)、などが予算案に盛り込まれたが、港湾事業では限られた予算を効率的に活用することが求められている。

・国際戦略港湾の検討

日本では、選択と集中によって、港湾の国際競争力の強化を図ることとし、東京・伊勢・大阪湾の３つをスーパー中枢港湾に指定し、重点的に予算を投入してきた。しかし、釜山港等アジアの港湾と比較し、日本の港湾の国際競争力が低いことから、１港に集中投資せず、３つのスーパー中枢港湾に対して横並びの投資をしてきたことが見直されている。

国土交通省は、平成２１年１２月に「国際コンテナ戦略港湾検討委員会」ならびに「国際バルク戦略港湾委員会」を発足し、コンテナとバルク貨物を取り扱う港湾について、さらなる選択と集中により、国際競争力を強化する方針を固めた。１５日には、各第１回の委員会が開かれ、争点の洗い出し、現状認識の合意などが行われた。その後、国際コンテナ戦略港湾検討委員会は平成２２年１月２１日、国際バルク戦略港湾検討委員会は２月１日に第２回の委員会を開き、委員会内の議論や関係者へのヒアリングを通して、戦略港湾の目指すべき姿、評価項目、

選定基準などを検討している。今後の予定としては、各委員会での議論を経て、各戦略港湾を公募、コンテナ港湾は今年７月、バルク港湾は今年末の選定を目指している。

②港湾における広域連携の拡大（京浜港）

日本の港湾の国際競争力を強化するうえで、個々の自治体規模の港湾経営では限界があり、広域での連携が求められてきた。その一例として、東京都・川崎市・横浜市は、平成２０年３月に「京浜３港の広域連携の強化に関する基本合意」を締結し、それに基づいた「京浜港共同ビジョン」を検討するとともに、ビジョンの具体化に向けた体制整備を進める方針を定めた。平成２１年５月２９日には、ⅰ法定協議会の設置、ⅱ財団法人横浜港埠頭公社と東京港埠頭株式会社の連携強化、ⅲ港湾施設の運営の一元化、の３点の方針を発表し、平成２２年２月２０日に京浜港共同ビジョンが最終発表された。

ビジョンによれば、京浜港は、首都圏を支える物流拠点であるとともに、エネルギー生産や観光、環境、防災といった多様な機能を持った総合港湾であるが、アジア港湾の躍進により、国際競争力が低下し、基幹航路の寄港数も減少している現状にあるが、将来的には、コンテナ物流における日本のハブポート、そして、北米航路における東アジアの国際ハブポートとなることが目指される、としている。効率的で機動性の高い、管理運営体制を確立するため、京浜港の実質的な一港化が進められることとなり、平成２１年１２月２５日には「京浜港連携協議会」、「京浜港事業提携委員会」が設置され、港湾利用コストの低減や国内貨物輸送網の充実強化などに関するその他の具体的な取り組みが続々と実施されつつある。

今後は、京浜港連携協議会のもと、平成２３年度を目途に京浜港の総合的な計画の策定を行い、京浜港の将来像の実現に向けたさらなる取り組みを進める予定となっている。

３）北九州港・空港の戦略の方向性　<北九州港・空港バリューアップ・プラン>

①「北九州港」は、経営感覚の導入でフィーダー拠点港としての発展を目指す

本研究で実施したヒアリングでは、北九州市の港湾事業者が有する強みを最大限に生かすには、東アジアの原料生産地と製造拠点を結ぶフィーダー拠点港化が有効であるとの意見が得られた。積み替えの時間や品質面を考慮すると、コスト競争力の高い勧告と比較しても十分に事業が成り立つと考えられる。国際ハブ港湾に関する政府の方針は、国内に１～２カ所でよいとするもので、北九州港にはもはやその力はない。

フィーダー拠点港として発展するためには、①港湾運営のハード・ソフト両面での一層の最適化、②東アジア・ＡＳＥＡＮＮ諸都市との多頻度・定時輸送の実現が必要である。

現在、国の港湾整備予算が長期的に拡大することは考えづらく、直轄事業、補助事業ともに進捗は遅くなると考えるべきである。ハード・ソフト面での一層の最適化を図るには、PPP の積極的な活用しかない。そのためには、港湾運営への経営感覚の導入が不可欠であり、民間資金の導入、維持管理や運営のアウトソーシング、BPR による効率化、ポートセールスの実施、「創貨」のための企業誘致、海外諸都市との包括的な経済連携などが求められている。

②「北九州空港」は、貨物空港としての可能性を追求する

２４時間稼働できる海上空港としてのメリットは、貨物便が深夜・早朝でも飛べることである。しかし現状では、便数が少ないため、九州北部の航空貨物は福岡空港経由や関西空港への陸路輸送が主流となっている。全日空が那覇空港を貨物ハブ空港として活用する予定であるが、これと連携して貨物の路線便を確保することはできないだろうか、可能性を追求すべきである。

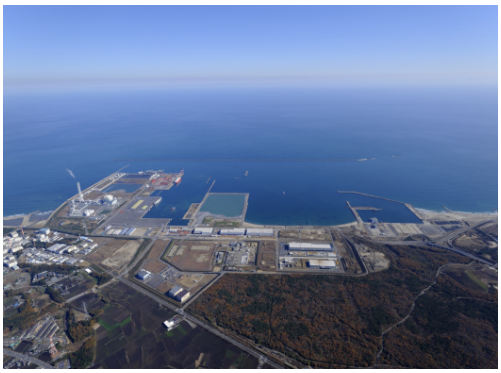
一方、福岡空港との棲み分けも検討すべきであり、北九州空港は主に国内・国際貨物と近距離旅客、福岡空港は主に国内、国際旅客という緩やかな棲み分けによって効率化を図ることで、新たな需要を喚起できると考えられる。

４）具体的な物流拠点戦略

展開戦略①：ＰＦＩ的手法の再導入による港湾整備・ハードの最適化

北九州市と国は、ひびきコンテナターミナル（以下、ひびきＣＴ）において、港湾整備・運営におけるＰＦＩの活用に先鞭をつけた。ひびきＣＴは下物と上物を分離して整備したのが特徴で、下物は国と北九州市が約１０００億円を投じて整備し、上物はシンガポール港湾公社（以下、ＰＳＡ）と上組（神戸市）を中心とした国内外１５社と北九州市が設立した運営会社が建設した。しかしながら、ＰＳＡの業績不振や内部抗争による事実上の事業撤退により、２００５年に開港はしたものの、上物を最低限そろえただけでまともな営業もできない中、入港する船舶がない状態であった。取り扱い見込みは初年度７万ＴＥＵ、次年度１４万ＴＥＵであったが、実際には初年度が５８２３ＴＥＵ、次年度２万９３５８ＴＥＵで、損益分岐点の年間２０万ＴＥＵからはほど遠い状況で、２００７年度で債務超過に陥ることが確実であった。北九州市は２００７年、ひびきＣＴの公共化を打ち出し、運営会社の資産を４５億円強の公金を投じて買い取った。ひびきは港湾運営を民間資本に委ねるわが国初の事例として注目を浴びたが、開港からわずか２年で破たんした。

このようにひびきＣＴは、港湾整備・運営におけるＰＦＩの活用事例としては失敗例となってしまった。しかしながら、ひびきＣＴより早く港湾ＰＦＩ事業を開始した常陸那珂港においては、いまだにＳＰＣである㈱茨城ポートオーソリティが公共荷捌き施設の所有・運営、ターミナル施設全体の一体的管理運営を行っている。常陸那珂港のコンテナ取扱量は、１２９１６ＴＥＵ（Ｈ１９）と決して多いほうではないが、堅実に運営されているということは評価せねばならず、ひびきＣＴの例はあくまで特殊で港湾ＰＦＩが難しいというわけでないことを証明している。



常陸那珂港

「北九州港長期構想中間とりまとめ（案）」によると、必要なハード整備として、以下の点があげられている。

・太刀浦ＣＴにおけるヤードの拡張、バンプールの確保

・響灘地区における、バルク船舶に対応する岸壁・航路の整備

・超大型船舶（オーバーパナマックス）に対応する岸壁・航路の整備
・施設・設備の老朽化、岸壁背後ヤードの不足
・耐震強化岸壁の整備
・航路・泊地の拡幅・増深・維持
・港湾施設・設備の計画的な維持管理

これらを適切に推進していくためには、公共側の支出のみではもはや不可能であり、民間資本の導入が不可欠である。

ヒアリングにもあった太刀浦のヤード拡張についても、湾奥の埋め立て＋使用収益をセットにするＰＦＩ的な手法により、民間で事業を行ってもらうことは十分に可能と思われる。また、ガントリークレーンの老朽化対策などの設備更新も、民間の借受者に整備してもらうことが可能と考える。

太刀浦港

ハード整備の最適化のためにも、北九州市はひびきＣＴの後遺症から早く脱し、小さな積み重ねをまた始めるべきである。

展開戦略②：指定管理者制度の導入による港湾運営におけるソフトの最適化

一般に地方自治体である港湾管理者が港湾の管理運営を行っているデメリットとして、次の点があげられる。

- 施設の利用料金などは議会の議決を経て設定されているため、公平性と透明性が確保されている半面、利用者の誘致や経済状況への対応という意味では、機敏性に欠ける。
- 地方自治体職員は、一定期間でいろいろな部署に異動するのが通例であり、プロフェッショナルが育ちにくい
- 港湾管理者の独自財源が少なく、当該自治体の予算配分などの影響を受けるため、結果として施設整備が進まない

全国では、ここ数年、港湾の運営・維持管理にも民間の経営感覚を導入しようということで、指定管理者に管理を任せる事例が増えてきた。指定管理者制度は、公共団体が設置する「公の施設」を管理する権限を民間に任せることにより、利用者ニーズに合ったサービスの提供や、民間ノウハウの活用、コスト削減を図るものである。

他港における指定管理者の導入の現状として、下記の事例があげられる。

・岡山県岡山港福島・高島地区港湾施設（指定管理者）
・滋賀県大津港（指定管理者）

いずれも、占用許可・使用許可、利用料金徴収、港湾施設の維持管理などを行っており、利用料収入や港湾管理者からの管理料により運営を行っている。また展開戦略①で事例としてあげた㈱茨城ポートオーソリティは、ポートセールス等も担当している。

現在、北九州港の公共埠頭は、市港湾空港局が直接管理しており、施設の維持管理を北九州

埠頭㈱に委託し、オペレーションは各港湾荷役会社の出資による共同会社が運営している。北九州港における指定管理者導入によるメリットがどの程度あるのかということについては、現場の課題が詳細でないため、ここでは記せないが、指定管理者の導入については検討すべきではないだろうか。

- 第一段階として、すでに指定管理者と同様の事業を行っている北九州埠頭㈱を地区限定で指定管理者に選定し、利用料金制の導入とともに、簡易な維持・修繕等も委託する。
- （指定管理者の導入によるメリットが明らかであるなら）第二段階として、北九州港全体に指定管理者制度を導入する。
- 第三段階として、市港湾空港局の機能の一部（営業機能、広報機能、企画機能など）を指定管理者に移管し、港湾運営の総合化を図る。

指定管理者が、民間の経営感覚で港湾運営を行うことが、ソフト面での最適化をもたらすと考えられる。

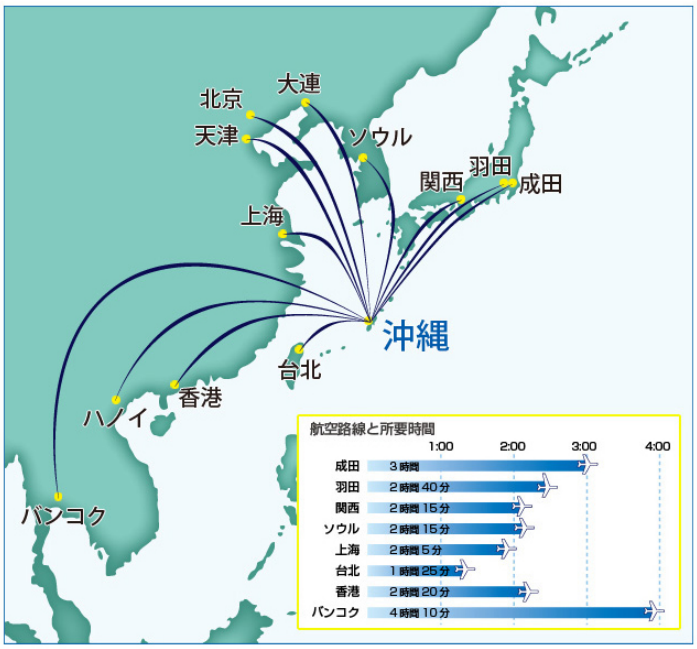
展開戦略③：東アジア（環黄海諸都市など）、ASEAN の都市との包括的経済連携による商流・物流の拡大

北九州港が東アジアのフィーダー拠点港として発展するためには、諸都市港湾との多頻度・定時輸送が不可欠である。包括的経済連携の材料として、北九州市にはエコタウンがある。また、平成１９年北九州市は中国・青島市とエコタウン協力事業を実施した。現在、中国では国家建設の基本政策として、経済政策、資源政策、環境政策の統合化を目指した循環型経済政策を進めており、その中で、我が国のエコタウン事業を先例とした静脈産業園の建設の取り組みが始まっている。こうした中、中国側から日本に対してエコタウン運営ノウハウの提供や人材交流の実施等を通じて、日本のエコタウン運営自治体と中国における循環型都市の整備を進める自治体との地域間交流を強化していく方向での協力要請があり、北九州市と青島市の協力事業に至った。北九州市は、青島市の循環型都市構築のため、北九州エコタウンの経験を踏まえ、青島市の現状に即した効果的な政策方向性の検討や、稼動している家電リサイクル工場についての技術･設備の導入可能性の検討、日本の循環型社会構築の取組みを学ぶことを目的とした、青島市の行政・企業関係者の訪日研修等を行った。また、平成２０年には中国・天津市との間で同様の取り組みがなされた。このような取り組みが、包括的経済連携の中においてもなされることにより、北九州市の価値を高め、物流・商流が拡大する機会となると考えられる。

また、北九州港では、タコマ港（アメリカ合衆国）及びレムチャバン港（タイ王国）と姉妹港を、大連港（中華人民共和国）と友好港を締結し、相互港湾の発展を図るため、毎年活発な国際交流活動を行っている。また、仁川港（韓国）との交流協定締結や、天津港・烟台港・青島港（中国）とのロジスティクス・パートナー港協定締結により、相互の港湾空港物流及び旅客輸送の活性化を図っている。この連携関係を活用し、相互に情報を交換し合い、共働によるポートセミナーの実施や貨物調査をはじめ民間企業の海外ビジネスにおけるサポートなど、新たな港湾連携が展開されている。今後は、さらなる包括的経済連携の強化により、港湾空港利用料や税の相互減免など優遇制度の導入、見本市の共同開催、などにより、一層のビジネス拡大を図り、両市間の多頻度・定時輸送、交流促進を実現すべきである。

展開戦略④：北九州空港の貨物空港としての可能性の追求

昨年１０月より、全日空は、那覇空港を国際貨物の中継拠点（ハブ）として、アジアの主要都市を結ぶ新事業に乗り出している。「沖縄貨物ハブ」と名付けた事業は成田、羽田、関西の国内３空港と、ソウル、上海、香港、台北、バンコクをつなぐ。各都市を深夜に出発した貨物便が那覇空港にいったん着陸し、貨物を別便に積み替え、早朝には目的地に到着する仕組みとなっている。需要が見込まれる電子部品や生鮮食品などは、輸送のスピードが求められているということで、那覇空港では、航空貨物の取り扱い量が増えても対応できるよう専用ターミナルを建設し、２４時間いつでも貨物を取り扱えるように通関手続きの体制を拡充している。中国を含むアジアは中長期的に大きな成長が期待されており、事業の２年後の黒字化をかかげている。



沖縄県資料より

国内は現在３空港だけであるが、北九州空港を九州北部の拠点として位置付けてもらい、路線便となれば集荷が図れるようになる。全日空が路線便を航行してもよいと思われるようなインセンティブ（税の免除等）について検討すべきである。

一方、福岡空港との棲み分けも検討すべきである。羽田―成田では長らく「内際分離」制作がとられてきているが、北九州空港と福岡空港を一つのペアとして考え、空港戦略を考える必要がある。その際、北九州は主に国内・国際貨物と近距離旅客、福岡空港は主に国内、国際旅客という緩やかな棲み分けによって効率化を図ることで、新たな需要を喚起できると考えられる。

（５）北九州観光戦略

１）戦略の方向性

北九州市の観光は、観光客の滞在時間をいかに増加させ、リピーターを確保するかがポイントになると考える。門司港レトロも当初は観光客が増加したものの伸び悩んでいるのは、観光における楽しみに広がりが欠け、一度来れば満足してしまうためと考える。

観光は、名物となる物があると共に常に新しい「何か」を提供し続けることが必要である。つまり、観光における新しいコンテンツを創り続けることが必要となる。北九州市は、産業集積や関門海峡の景観・美しさと言った他地域には無い特徴を活かし切れていない。北九州市独自の特徴を活かしつつ、新たな名物を創出することが必要である。

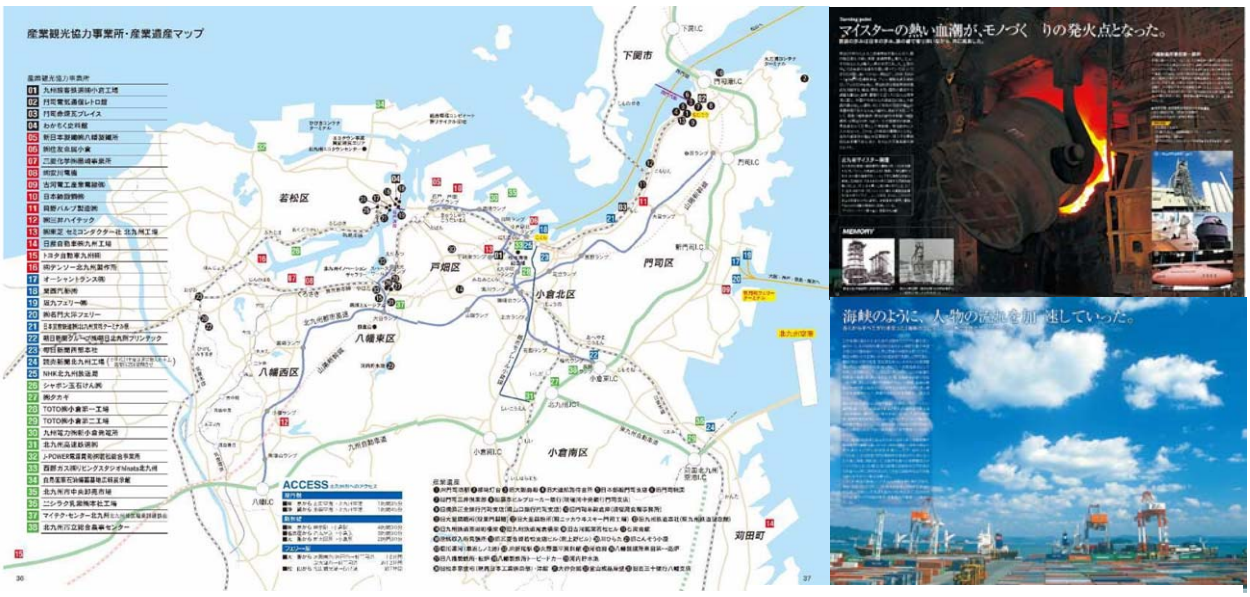
特に門司港レトロにおいては、対岸の下関と連携した奥行きのある観光地形成が必要と考えられる。門司港レトロ地区は、点在するレトロ建物により地区全体が観光資源となる要素を持っている。それを活かすためには、個々の取組を強化するだけではなく、戦略的に地区全体の観光まちづくりを推進する必要があると考える。

２）具体的な北九州戦略

①産業観光の積極展開による観光・ビジネス都市の展開

北九州市は、八幡製鉄所の時代から企業の生産拠点や物流拠点を有してきた歴史があり、現代においても鉄鋼や自動車産業を始めとする重工業からＩＴ関連や精密部品、エコタウンに代表される環境関連企業、そして先端の植物工場まで多種多様な企業の生産拠点を有している。また、産業に関わる行政ＰＲ施設も多数立地している。同一市内で、これだけ多種多様な企業の工場群が立地している自治体は数少なく、観光資源として非常に価値のあるものだと考える。

北九州市においても産業観光のためのパンフレットを作成しＰＲ活動を開始しているが、それ以外にも、産業観光として楽しめそうな企業の生産拠点が多数ある。



出所：北九州市産業観光パンフレット

■産業観光が可能もしくは可能性のある企業

	企業名	産業観光の要素
公開動線がしっかりしている企業（PR資料もある）	新日本製鐵　八幡製鐵所	鉱鉱石を溶かして鉄を造る過程。灼熱の鉄の塊がローラーを通過して、延ばされる様子を見学。
	住友金属小倉	鉄から金属製品を製造する過程、製鋼の過程、鉄線の製造過程等を見学
	三菱化学　黒崎事業所	ポリカーカーボネートの製造、DVD や CD の製造の見学。
	三菱マテリアル	エコセメント製造の過程、高熱有機物焼却技術の見学。
	安川電機	産業用ロボットの製造過程の見学
	古河電工産業電線	電線、プラスチック・ゴムケーブルなどの製造過程を見学
	日本鋳鍛鋼	8000 トンプレス機、原子力発電用シャフト、タービン軸など巨大な鉄塊の製品の製造を見学。
	岡野バルブ製造	バルブ製品の製造、研磨密着技術の工程を見学。
	三井ハイテック	モーター、IC など精密金属加工工程を見学。
	トヨタ自動車九州	自動車生産ラインの見学、ハイブリッドエンジンの製造過程（まだ非公開）の見学。また、自動車運搬船への搭載の様子（前車との幅 3cm にピタリと停める職人芸）を見学。
	日産自動車九州工場、日産車体	自動車生産ラインの見学
	デンソー北九州製作所	カーエアコンの製造、ディーゼルエンジン用燃料噴霧装置の製造過程を見学。
	アサヒ協和種類製造	焼酎かのか他、アサヒ系種類の製造の見学。
	ニシラク乳業	生乳の過程を見学。
	東陶機器（TOTO）小倉第一工場	便器の製造過程、成型～焼成までの一連の作業を見学。
	シャボン玉石鹸	石鹸、洗剤の製造過程を見学。
	タカギ	ホース、蛇口などの製造過程を見学。
	九州電力新小倉発電所	LNG(液化天然ガス)の火力発電所を見学。
	西部ガスリビングスタジオ hinata 北九州	ガスの供給、ガスから電気をつくる最新技術等を見学。
	JR 九州小倉工場	列車の整備、メンテナンス、組み立て等を行う過程を見学
行政関係	北九州市新門司環境センター他（新・新門司センター、日明センター、皇后崎センター）	ごみ焼却場の見学
	北九州市環境局リサイクルプラザ	リサイクル家具、リサイクル自転車の販売
	北九州市水道局井出浦浄水場他	浄水過程の紹介
	北九州市建設局日明浄化センター他	下水道処理過程の紹介
	白島国家石油備蓄基地広報展示館	石油備蓄基地のなりたち、今を紹介
	北九州市港湾空港局海事広報艇みらい	北九州市の港湾の仕事を船上から広報・見学。
	北九州市港湾空港局	旅客船ターミナル、コンテナターミナル、空港の紹介
	マイテクセンター北九州	職業訓練に関連して、現場での作業事故等を人形を使って注意喚起を体験。
	エコタウン	自動車、蛍光管、PCB、家電等のリサイクル過程を見学
公開の予定は無いが、協力してくれそうな企業	東邦チタニウム	スポンジチタン⇒チタンインゴッドの製造の見学。
	三井鉱山	バルク船から積み出される鉄鉱石の蔵置作業を見学。
	ブリジストン若松工場	アフリカ、南米向け鉱山機械用タイヤの製造、航空機タイヤの製造過程を見学。
	東芝北九州工場	電球、半導体の製造過程を見学。
	王子製袋	緩衝材料、ダンボールなどの製造過程を見学
	九州イマセン	自動車用シートアジャスタの製造を見学。
	サカエ理研工業	自動車用ｸﾞﾘｯﾂ、ﾐﾗｰ、ｱｯｾﾝﾌﾞﾘの製造過程、メッキ技術を見学
	イナジーオートモーティブ	自動車用プラスティック燃料タンクのプレス作業を見学。
	大阪シーリング	貼るシールの製造過程を見学。
	関門製糖	砂糖精製の過程を見学。
	電源開発	太陽光発電所の紹介
	ひびき灘菜園	トマト製造植物工場の公開
	エスジーグリーンハウス	レタス製造植物工場の公開
	寿工業、アジア特殊製鋼	製鋼過程の公開
	日本ロバロ	大型ベアリングの製造
	エヌエスウインドパワーFUJICO	風力発電所の紹介複合材料(航空機部材など)の製造過程を見学。

これだけ多種多様な企業の生産拠点があれば、単一企業の工場を見学するだけでなく、テーマに沿った産業観光ツアーの実施も可能になる。

例えば、以下のようなツアー企画も考えられる。

○ 鉄鉱石が陸揚げされる港湾施設を見学し、その鉄鉱石を使って特殊鋼板を製造する製鉄所を見学し、特殊鋼板を使ってつくる自動車工場を見学
○ 自動車製造をテーマに、部品製造メーカーの工場、自動車会社の組み立て工場、廃車自動車のリサイクル工場など自動車に関わる一連の生産拠点を見学
○ 北九州市の港湾に関わる一連の施設の見学
○ ＩＴ関連や精密機器、ハイブリッド自動車などの最先端技術の生産現場の見学

企業の生産現場を見学は、日常では体験できないことを体験できるため、観光者にとってもわざわざ北九州に来てでも体験したいと思わせる“都市内のアトラクション”として機能させることができる。また、日本のものづくりを学ぶ場として、社会科見学や修学旅行需要も取り込め、ものづくり都市としての北九州をＰＲすることもができる。

また、産業観光は、単に「観光」としてだけでなく、北九州市への進出や北九州市に立地する企業に対するビジネスサービスとして機能させる事も考えられる。北九州市へ進出を考える企業に対して、自らの事業内容に関連する企業や取引企業となり得る企業の生産現場を視察したり、北九州市に立地する企業が、自らの生産現場を取引してくれそうな企業に見学させたりと、北九州市全体を見本市会場のようにプロモーションするのである。各企業の企業秘密等もあるので、企業側の協力が不可欠であるが、市としては北九州市の産業をＰＲすると共に企業誘致や交流人口を拡大でき、企業にとってもＰＲと取引拡大につながる取組になるのではないだろうか。

産業観光を拡大させるためには、単に工場見学が可能な企業を紹介するだけでなく、テーマに沿ったツアー企画の開発や見学先企業との交渉、見学者の取りまとめ、ビジネスサービスとしての産業観光であれば、企業の希望に合わせたオーダーメード型の見学先企業の選定・交渉などトータルにコーディネートすることが必要となる。これらのコーディネートを市や観光協会が実施できればよいが、見学者・見学先の両方のニーズを把握し「観光商品」として組立、フットワーク良く動き回ることが必要となるため、民間の企画力や行動力を持った組織として「(仮称) エンタープライズ北九州（E－北Q)」が担うことを想定する。

②関門ブランド定着に向けた名物観光イベントの開催

関門海峡を全国区として売り出し、「関門ブランド」を全国的に定着させて行くひとつの方法として、関門橋を自転車で走らせることを“売り”にしつつ、関門海峡沿いを両サイドで走行させる自転車レース「ツール・ド・関門」の開催を提案する。

既に、北九州市は「サイクルツアー北九州」（ロングコース 140 キロ)、下関市は「ツール・ド・しものせき」（ロングコース 130 キロ）として、それぞれサイクル・イベントを開催しており、実績もある。この実績を踏まえて、両市にとって最大の観光資源である関門海峡を全国的に売り出す為に、それぞれの“わが街レース”とは別に、もうひとつのサイクル・イベントを

始めるべきである。

■ツール・ド・関門」実施のポイント

① 関門海峡をアピールするには１日ぐらい、高速自動車道を止めて、関門橋を自転車走行させる。あるいは片側３車線あるので、レース当日だけ１車線を自転車専用にする。

② 記録を競うレースにすることにより、プロの見事な走行を見るために観光客が集まるし、スポーツ競技なら必ず翌日のスポーツ紙に取り上げられる。優勝者に「関門海峡は素晴らしい」とコメントして貰えば、「来年は参加してみよう」と思う読者が続出する。

③ 海外からの招聘選手はアジアだけに絞る。ヨーロッパ勢が来てしまうと、日本人は太刀打ちできない。７月４日から始まるツール・ド・フランスに 10 数年ぶりに日本人選手が二人参加することがニュースになっているように、今までは参加すら認められない実力だった。「ツール・ド・関門」でアジアの選手を育成する狙いも併せ持つべきである。

③アートを活用した門司レトロのまちづくり

視察を含む今回の研究で門司区の強みの１つは「アート」であると考える。そこで、門司港レトロを含む門司区を「アート」で復興させることを提案したい。以下のような北九州市には、アートに関する豊富な社会資源と実績がある。

- CCA 北九州という現代アートを地域に浸透させる組織は、開設 13 年と実績があり、科学でいえばノーベル賞級レベルの研究をしているといわれ評価も高い。事務所は大学関連施設に間借りし、廃校になった小学校を活用するなど質素な施設で、しかも少ない人員で運営している。費用対効果が高いノウハウをもつ CCA 北九州は、アートでまちの再生を図る組織の核となりうるものと考える。
- 廃校を活用した「門司港アート村」という芸術活動の拠点がある。そこでは造形美術、ランプシェード、弦楽器製作、陶芸、木工、彫刻など様々な作家が創作活動を行っている。
- 「門司赤煉瓦プレイス」が代表する煉瓦のレトロな倉庫が残っている。また空きビルや荒れ果てた廃墟ビルなどもある。これらは、内部空間が魅力的で、アートとの相性が良いといわれている。この門司区特有の社会資源は、アーティストにより、新たな観光スポットに生まれ変わる可能性を秘めている。
- NPO や企業など様々な団体がアート展などのイベント活動を展開している。例えば 2007 年に「街じゅうアート in 北九州」が開催された。リバーウォーク北九州などの会場で、多数のアーティストと企業が参加し、ものづくりのパワーをアートの力でアピールした。
- 九州でアートマネジメント※に関する学部を有する大学がある。九州共立大学を中心に、産官学で取り組むことも可能である。

・九州共立大学　経済学部　（福岡県北九州市）
・久留米大学　経済学部　（福岡県久留米市）
・福岡女子短期大学　（福岡県太宰府市）
・長崎大学　経済学部　（長崎市）

※アートマネジメントとは、「文化芸術と社会の出会いをアレンジすること」つまり、芸術家と一般の市民を結びつける接点を管理する活動。そこには「芸術の社会的意味」を積極的に活用し、「芸術家の創造力で社会を刺激し、社会を豊かにする」ということが背景にある。文化を守る、というよりも積極的な意味合いがある。

「アートによるまちづくり」というものは、すでに全国で盛んになっている。横浜市、新潟県の自然とアートと人間の“三年大祭”「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」、瀬戸内海に浮かぶ直島（香川県直島町）を舞台にしたアート活動など、限りなくある。いずれも、それぞれの地域固有の風土や歴史を、アートと結びつけ、地域住民が地域再発見していくプロセスを重視している。

感性豊かなアーティストは、思いがけないアイデアを創出する能力がある。「アートは拡大鏡のようなものだ」とあるアーティストは表現している。つまり、日々の生活に追われ、あるいは見慣れすぎて見過ごしてしまう地域の可能性や問題を、アートは拡大し見えるようにしてくれるという意味である。人と人と、人と地域のつながりといったソフト面が充実することで、観光施設というハード面も活用される。

なおここでいう「アート」とは、北九州で実績のある絵画や彫刻、写真、工芸などの美術だけに限定せず、あらゆる分野の創作活動とする。例えば、音楽、演劇やミュージカル、ダンスなどの舞台芸術、ファッション、茶道や香道などの伝統文化、小説（松本清張）や詩の文芸、漫画（松本零士）などを含め、北九州にあるあらゆるアートの可能性を追求したい。

具体的取り組みを展開する時の留意点としては、以下のような事項が上げられる。

① 平成 20 年に策定された「門司港レトロ観光まちづくりプラン」を土台にする。「観光と暮らしの活性化」―「アートや文化を活かしたまちづくり（仮称）」施策との連動を図る。

② 実動部隊となるタウン・マネジメント組織を結成する。事業全体をマネジメントできる能力のある人材・組織に担ってもらう。これに、住民・地域団体・事業者・関係行政機関・北九州市(自治体)が参画する。

③ 既存のアートに関わる社会資源を大いに活用する。

④ 重要文化財でもある観光施設に対しては、遺産としての配慮を図り進める。

■具体的取り組み案

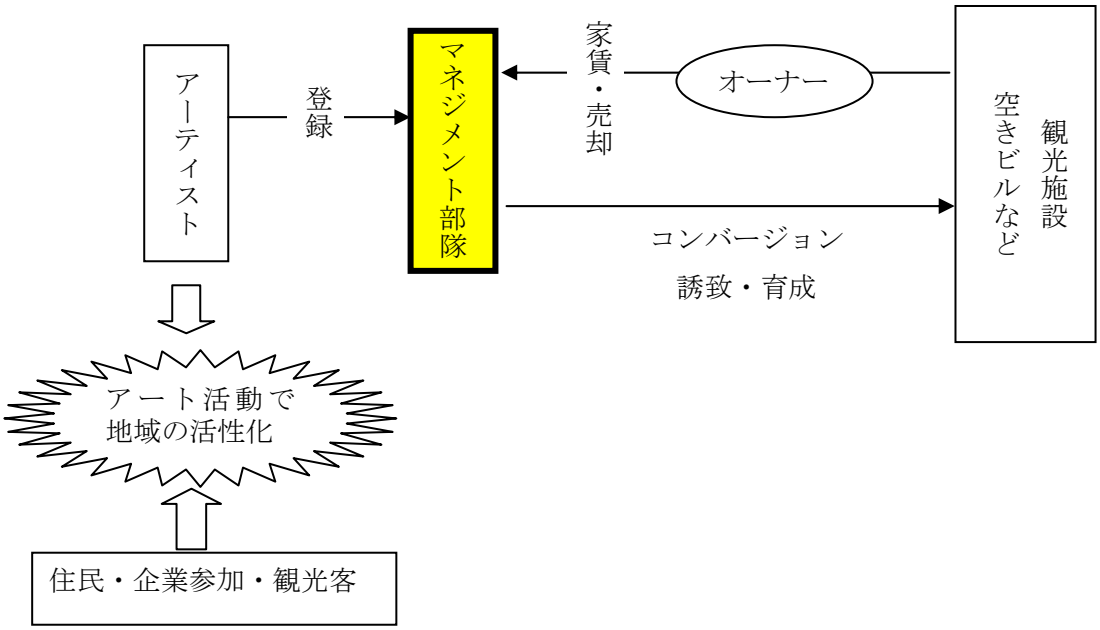
① 観光施設の展示内容やイベントの創意工夫風により、集客とリピーターを増やす。

② 観光客が住民とアーティストと協働するフィールドワークやワークショップなどの体験型プログラムを中心とし、随時内容は更新する。

③ 門司区には魅力的な宿泊施設が少ない。レトロな観光施設で宿泊ができるようにする。

④ 期間限定から試行し、通年宿泊できるようにする。

⑤ 「アーティスト（アート）」と「観光施設及び老朽化、遊休化している空きビルや廃墟ビル」はいずれも門司区の社会資源であり、これらの相性がよいといわれている。この両者を結びつけることで、アーティストの活動支援と施設の有効活用を同時に図る。そのための組織（マネジメント部隊）を設定する。



④アートと既存の関門連携事業の連動

関門関連事業の１つである「子ども文化パスポート事業」は、北九州市と下関市双方の市民交流に弾みをつけた成功度の高い事業である。関門エリアの施設が、子どもが無料になるだけで、付き添いの両親や祖父母は有料にもかかわらず、非常に人気が高く、人の流動性を高めている。H19 年度は夏休み期間限定の約 1 ヵ月半にもかかわらず、135,594 人（平成 19 年実績）もの実績があった。

この事業をアートでまちの再生事業と連動させる。夏休み限定から、春休みと冬休みにも期間を拡大する。最終的には、週末を「家族の日」として通年参加できる事業にする。さらに、無料対象者を子どもの観光客にも拡大する。ファミリー世代の観光客増加が期待できる。子ども時代からアートに触れることは、子どもたちの豊かな創造力と感受性を育む機会となりその意義は大きい。

⑤ランドスケープデザイナーの活用

北九州市には「レトロハイマート」、下関市には「海峡ゆめタワー」とそれぞれにタワーがそびえ立ち、海峡をはさんで対称的な景観が広がっている。「海峡を跨ぐ巨人の新しい二本の足」という昔話がこのエリアに残されているそうだが、まさに２つのタワーは巨人の足のように見える。また北九州市には「和布刈公園」、下関市には「火の山」と海峡を展望できる山もそれぞれにある。このユニークな景観をさらに活かしたい。

そのために、ランドスケープデザイナーの活用を提案する。ランドスケープデザイナーは、環境デザイン、あるいは景観設計と呼ばれる分野において、公園から家、ビルの外構、広場、庭園、街路、リゾート、屋上庭園など、様々な屋外空間をデザインする人たちのことである。全ての場所はそれぞれ独特な特質を持っているといわれ、ランドスケープデザイナーはこの独特な特質を敏感に察知し、それを破壊するのではなく増強する専門家である。今後、あらゆる

関門関連事業にランドスケープデザイナーが参加し、これまでにない関門海峡の景観資源を最大限に引き出す視点から企画、立案、実施に関与してもらう。

「海峡を跨ぐ巨人の新しい二本の足」

トロハイマート

海峡ゆめタワー

⑥最後に

自治体の役割

自治体の文化行政を実施するにあたり、アーティストや市民の文化活動を抑制している行政の各種規制を必要最小限にすることは重要である。例えば、倉庫でイベントを可能にするためには、様々な規制に直面する。建物の用途変更をはじめ、消防・警察・保健所関係などと、警備体制、交通安全や保安、公衆衛生・食品衛生などについて交渉する必要がある。民間の文化活動の発展を阻害している要因のかなりの部分が、自治体行政に起因することを自覚し、民間からの新たな提案やアイデアを積極的に受け入れ、地域独自に規制を撤廃・緩和する。

住民が自慢するまちづくり

観光政策は、観光客のためだけに行うのではない。住民は、観光化により交通渋滞やゴミ問題等の「観光公害」や、作られたイメージを押しつけられることを懸念している。観光客と住民双方に満足度の高いまちづくりが重要である。今回、アートによるまちづくりを提案したが、まずは住民自身がアートのよさを実感する、その住民が観光客と継続的に接点を持つことで、地域への誇りと愛着心、観光ホスピタリティー（おもてなしの心）が育まれると考える。これまでのように一過性の効果に終わるのではなく、恒常的なまちづくりを行い、門司区の住民だれもが、「わたしのまちって素敵でしょう～！」と自慢するまちづくりを目指したい。

７．北九州市における PPP 提案

（１）ＰＰＰユニットによる戦略展開

ＰＰＰは、ある事業や取り組みを行う上での手段・手法であり、ＰＰＰを実践すること自体が目的ではない。そのため、まずは経済開発を推進するための方針や戦略をしっかりと構築することが必要である。経済開発のための方針や戦略が明確に定めたうえで、その方針や戦略を実現する手段としてＰＰＰを活用すべきである。

方針や戦略を実現する上で、「官のみでできること」、「民のみでできること」で実現しうるのであれば、あえてＰＰＰを活用する必要はない。しかし、北九州市の経済開発戦略については、市の持つ税制優遇策、インセンティブ予算、国や県との交渉・調整、東アジア諸都市との都市レベルでの外交交渉などの官でなければできない権能が必要である。一方で、各種戦略に基づく事業については、民間の持つ事業の企画力、営業力、資金力、そしてスピード等の経営能力が必要となる。また、官に比べてしがらみの少ない民が動くことで、効率的な事業推進を図れる部分もあるだろう。

北九州市の経済開発戦略の実践の為には、官の権能と民の経営力を併せもった組織が必要と考える。そのため、北九州市における経済開発戦略を専属的に実行するＰＰＰユニットとして、「(仮称) エンタープライズ北九州（E－北Q)」を立ち上げることを提案する。

効果的な経済開発を進めるためには、以下のような要件を満たす組織が求められる。

１．市、地域の都市戦略（市民利益の最大化）に沿った行動をとることができること
２．組織横断的・広域的な連携が図れていること
３．公共的な公平・公正・透明性を持つこと
４．技術革新や経済環境の変化、経営戦略に対して迅速・柔軟に対応できること
５．責任と役割の分担が明確で、権限に見合う投資・受益に見合う負担ができること

「(仮称) エンタープライズ北九州（E－北Q)」は、これまでの産業振興における産学官連携に対し、契約や具体的な目標設定といった仕組みを取り入れると同時に、組織横断的な政策判断・施策実行を行うイメージである。上記の要件を満たしうる組織として、公共機関と民間企業の共同により準公共的な役割を果たす組織として設立することを提案する。

（２）ＰＰＰユニットの事例

１）ボルチモア市　BDC

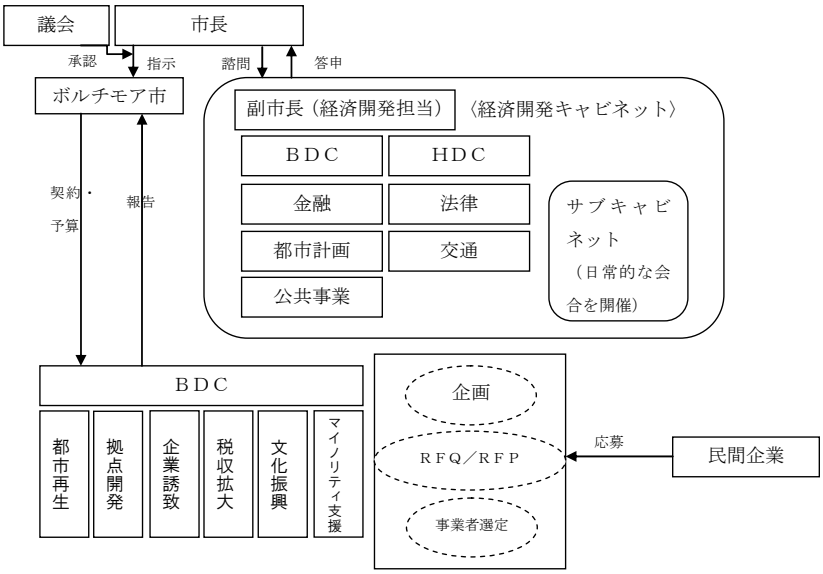
海外では、アメリカ・ボルチモア市（メリーランド州）が採用している公的機関主導の会社組織（Baltimore Development Corporation、BDC）が、企業誘致、都市再生、中心市街地活性化などで成功を収めている。

ＢＤＣは 1991 年に市の 3 つの経済開発組織を統合して設立された。このため、ボルチモア市には、1996 年に民間から委員会メンバーを選出する現在の形になった。

ＢＤＣは、市からの予算以外にも、TIF(Tax Increment Financing)や PILOT(Payment in Lieu of Taxes)※といった手法を市に代わって活用することで、開発に必要な資金を確保している。

※TIF とは、現在の固定資産の価値をベースに、開発後の税収増加予測分を償還財源として債権を発行し、開発資金を調達するもの。

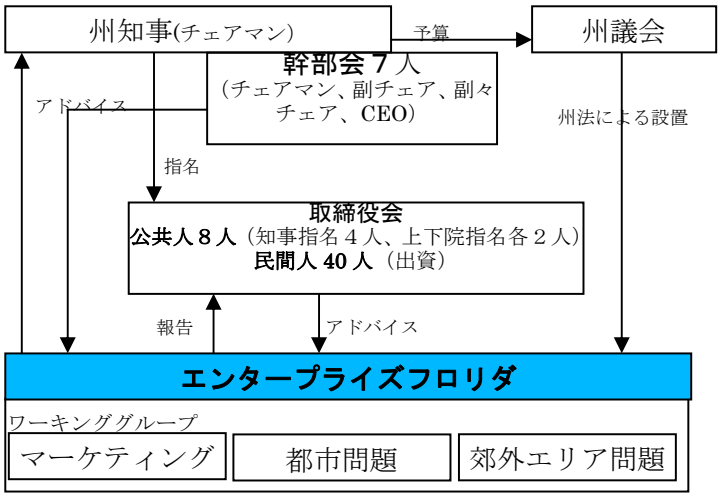
※PILOT とは、（従来は連邦政府が地方政府の領域内に所有する資産にかかる税金を地方政府に対する支払いで相殺することを意味するが）、民間企業に土地などの固定資産を貸し付けて無償で（地方政府の方針に従って）開発してもらう代わりに、その資産にかかる固定資産税を減免する手法。



２）フロリダ州　エンタープライズフロリダ

フロリダ州経済開発局（エンタープライズフロリダ（EFI : Enterprise Florida Inc））は、日本で言えば商工労働部のような組織を民営化した会社である。旧商務省を独立させ、州税からの資金と民間企業からも資金を集めて、州外企業の対内投資の促進や、州内企業の輸出促進など世界的な活動を支えている組織である。

州政府から EFI に入る資金は、レンタカー利用の際に徴収される州税が原資となっている。これは、州外から来訪する人からの税金を配分することにより、実質的に州民が税負担をしない形で EFI を運営するためである。EFI は、州政府に代わって民間企業との協力、誘致、援助などにより企業誘致・育成を行い、州の経済開発や州民への雇用機会提供に関する行政サービスを提供している。EFI は、厳しいアカウンタビリティが求められており、ROI (Return on Investment)の明示など徹底した成果主義を取っている。成果が出ていない場合は、翌年の委託費は削減され、予定以上の成果があれば翌年の委託費は増加するなど、成果を上げるためのインセンティブが働く仕組みを導入し、民間同様に成果に連動した報酬形態となっている。



（３）（仮称）エンタープライズ北九州の組織形態

本研究で設置を提案する「(仮称) エンタープライズ北九州（E－北Q)」は、市内産業の活発化と交流人口の増加により、市内経済の活性化、財政の安定化をめざすといった公共的性質をもつ組織である。しかし、市役所組織の効率化と財政負担の軽減、また、企業誘致や観光と言った民間の経営視点が生かされやすい分野の経営効率化のために、組織は株式会社化するなど民間組織とするのが望ましいと考えられる。市が、長期的展望を踏まえた将来像を描いて実現すべき成果を明確化し、その事業実施、運営を民間組織に委ねる。

具体的な組織の構成は、産業振興、企業誘致、港湾、観光等を所管する行政組織や、テクノパークや各種の産業支援機関、北九州埠頭等の港湾組織、観光協会や関門連携組織の組織・人員を再編した上で、中核的な民間企業や大学・研究機関から人材を集める。

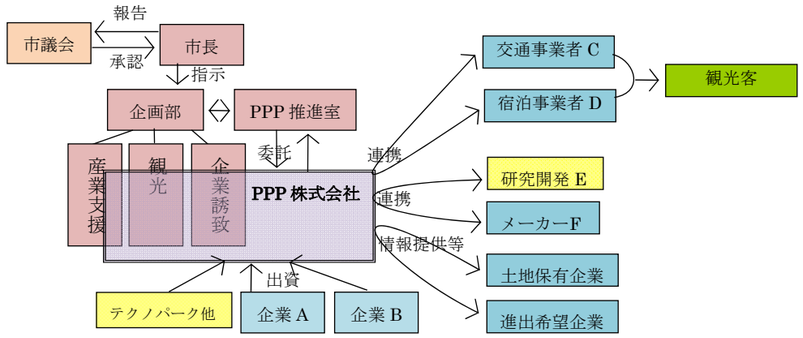
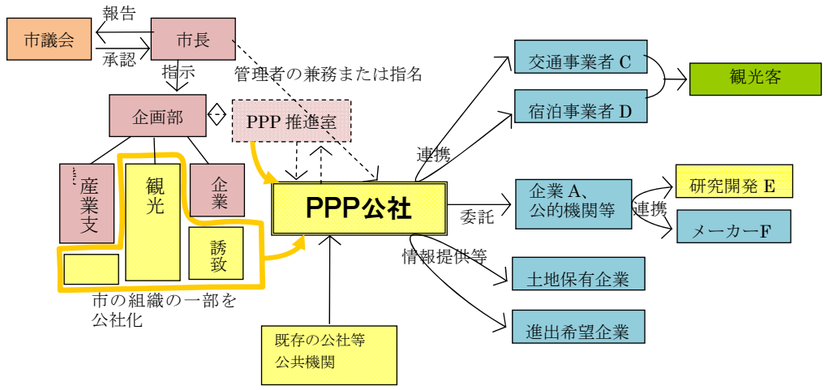
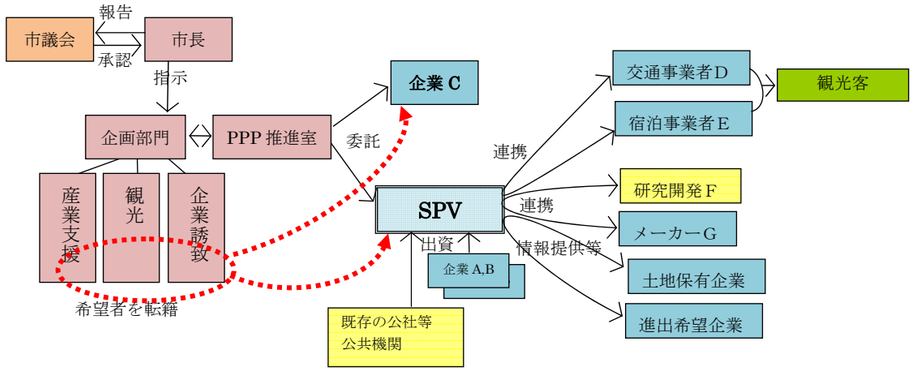
組織はあくまでも現行の行政機関とは切り離して意思決定、目標設定、予算執行を行える体制とするのが望ましい。ユニットは迅速な行動を行えるよう、各業務の決定に関する市の関与や議決といった手間は最小限にとどめながらも、暴走を防ぐため、ユニットの長の任命権を市に与えたり、市の条例によって設置したりといった方法で、市・議会からの一定の関与を維持する方法も考えられる。

市としてユニットとの連絡調整や決定をよりスムーズに行うため、「(仮称) ＰＰＰ推進室」を必要に応じて設置することも考えられる。市長の方針に基づいて市の企画部門

が長期的な目標などを策定し、それに合わせて効率的な都市経営を実現するための方策をＰＰＰ推進室が検討・決定する。それを実行するのがユニットという位置づけである。市とユニットは業務契約を結び、各年度の予算執行状況や数値目標などをサービス要求水準としてあらかじめ設定し、達成状況を管理することが想定される。また、各参画者とユニットの間でも明確な契約を締結し、役割、リスクをあらかじめ明確化する必要がある。

ユニットの財源としては、市の産業振興、企業誘致等に関連する予算のほか、各産業支援機関、学術機関、民間企業、地域金融機関、投資家等からの出資、企業誘致や港湾活用促進、起業支援などに対する成果報酬、環境対策から得られるクレジット売買益、歳入債等が想定される。

■エンタープライズ北九州の組織

	組織構造（例）	概要	メリット／デメリット
官民共同出資方式		・ 企業誘致・観光部門の一部を市役所の組織から分離。民間企業・既存の公共的組織を合わせて組織化（株式会社）する ・ 市の既存組織から一部の職員を転籍（または出向）させる ・ 企画部門が設置するＰＰＰ推進室から委託を受け、業務を行う ・ 財源は、市からの委託料と民間の出資。独自の収益事業からの収入を想定	【メリット】 ・行政の関与を最小限に止め、自立的で迅速な決定ができる。 ・行政の効率化が図れる ・委託料・出資以外は市財政から切り離せる ・専門家の育成が図りやすい ・委託事業以外の独自事業を行いやすい ・行政境界を越えやすい 【デメリット】 ・市民・職員の処遇、債務の継承等 ・市内企業からの出資・融資を引き出すための動機付けが必要 ・公共性と迅速性のバランスを取れる市による関与の仕方 ・議会への報告義務がなく、情報公開が交代する可能性がある ・固定資産税等の支払いが求められる
公営企業方式		・ 市が現在実施している特定の機能のうち、組織の一部またはすべてを公営企業化（または地方独立行政法人化）する ・ 公社は、自ら実施できる事業は直接行い、それ以外の業務は民間企業に委託する	【メリット】 ・行政組織のスリム化が可能 ・基本的には一般財源から財源を切り離すことができる ・公共的性質を保ちやすい ・事業管理者の権限維持も可能 ・公共団体の関与がわかりやすく、市民に説明しやすい 【デメリット】 ・全体として市の財政負担が必ずしも軽減されるとは限らない ・公社の経営効率化 ・職員の意識改革、理解が必要 ・一般行政部局と人事ローテーションをした場合、専門家が育ちづらい ・附帯事業が限定的になる
包括的民間委託方式		・ 市内の民間企業や公共的組織が特定目的会社（SPV）を設立、または単独の企業がＰＰＰ推進室からの委託で事業を行う ・ SPV または企業には、市の行政人員を引き受ける手法を提案してもらう ・ SPV または受託企業は、資本・人的関係がある会社に対して再委託等は行えないこととする	【メリット】 ・民間企業として自立的な経営判断ができる ・委託料以外は市の財政から切り離せる（市の支出内容が明確） ・経営に民間活力や合理性を入れ、独自の意思決定を行える ・専門に特化した職員・社員を雇用しやすい ・独自事業を行いやすい ・他自治体から同様の事業を受託すればスケールメリットが生かせる 【デメリット】 ・適当な受託者となりうる企業が複数いるか ・市の既存部署における職員の転籍を可能にする受け皿が必要 ・公共サービスの安定性・継続性が確保されるか ・職員と議会、行政が仕組みを理解、納得して移行しないと難しい（一時的に退職金負担が増加する可能性も） ・市民にとってＳＰＶの位置づけが理解しづらい可能性がある

【東洋大学大学院　公民連携専攻　地域支援プログラム調査報告書】

北九州におけるＰＰＰ基本研究調査
報告書

著　者：東洋大学大学院　公民連携専攻
北九州ＰＰＰプロジェクト提案　検討チーム

発行日：平成 22 年 2 月
発行者：東洋大学大学院　経済学研究科　公民連携専攻
東京都文京区白山５－２８－２０

GreenFrontier環境モデル都市

北九州市

北九州にPPPがなぜ必要か？

東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻

東洋大学　経済学研究科
公民連携専攻
根本　祐二
nemoto@toyonet.toyo.ac.jp
http://www.pppschool.jp

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

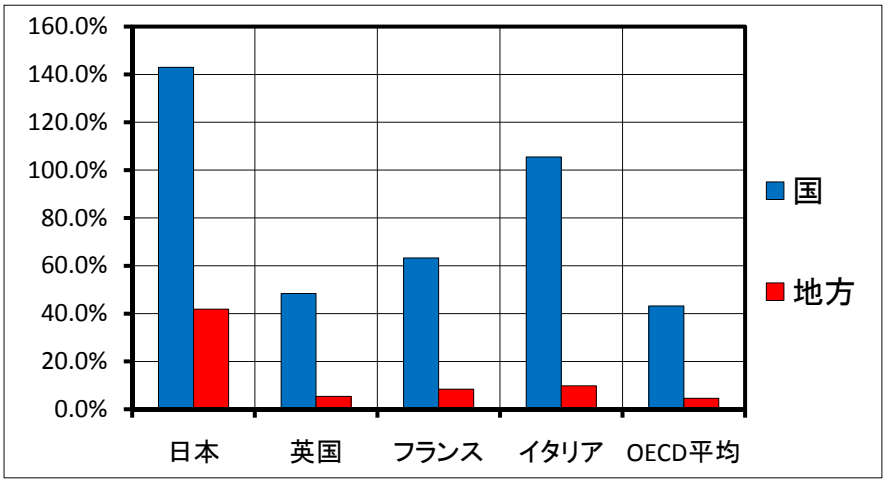
大きな公共

- 私たちのくらしは、多くの公共サービスによって維持されています。
  - 安全・安心、医療・介護・福祉、教育、ゴミ処理、上水道、下水道、文化・スポーツ、道路、橋、景観、まちづくり・・・・・・
- 公共サービスを豊かにすることに反対する人はいません。
- これが「大きな公共」です。

大きな公共＋大きな政府

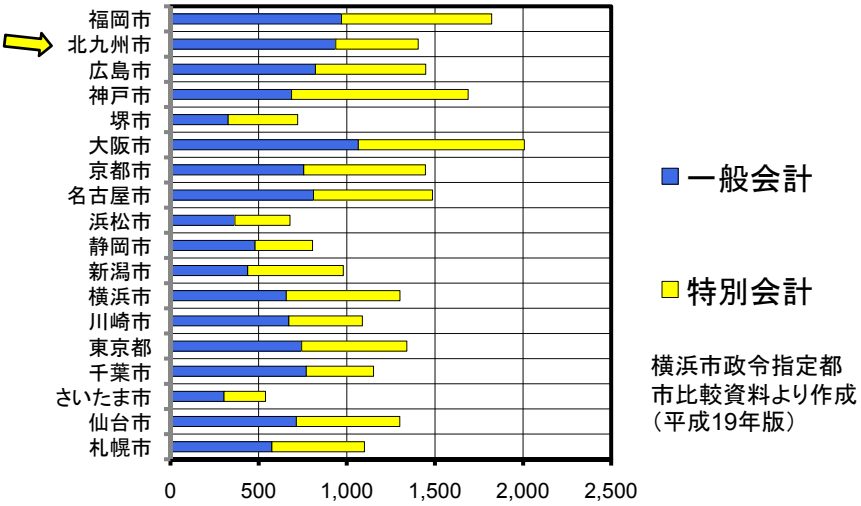
- しかし、「大きな公共」を実現するには多くの費用がかかります。
- 今までは、税金を使って行政（国・自治体）が担うのが一般的考え方でした。
- これが「大きな政府」です。でも、行政の負担とは結局市民の負担です。
- 「大きな政府」は、多額の負債に結びつきます。これは、子どもや孫にツケを回すことにつながります。

「大きな政府」の結末　GDP比公債残高



世界的に見ると非常に劣悪な水準

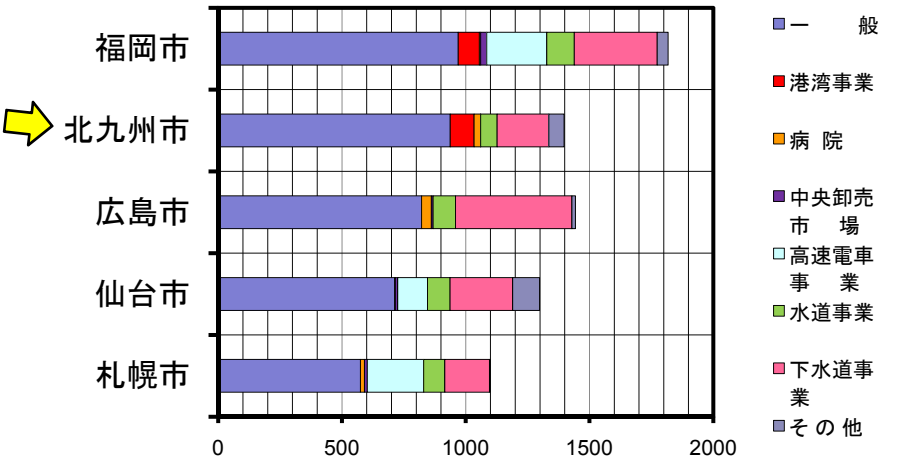
市民一人当たり市債残高（千円）



横浜市政令指定都市比較資料より作成（平成19年版）

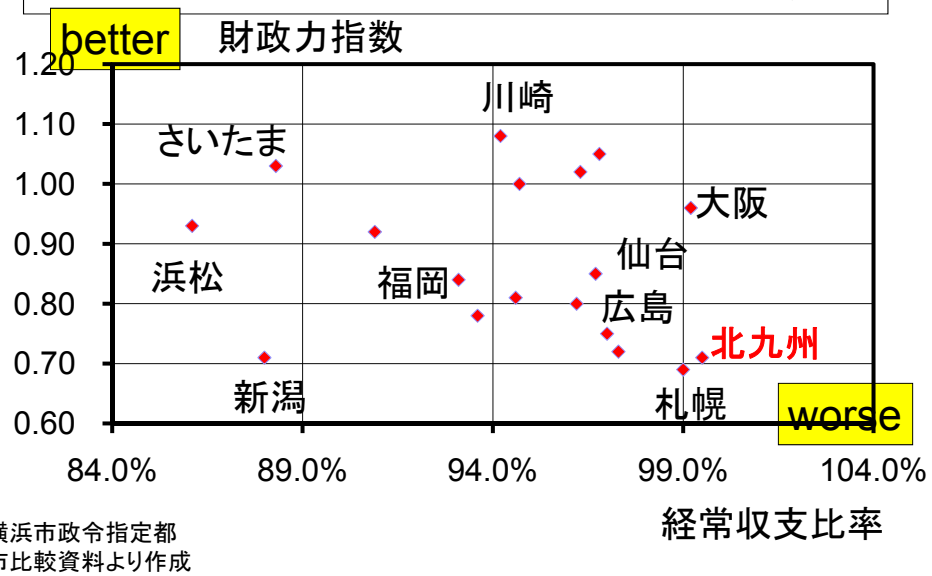
一般会計の負債水準が高い

市民一人当たり市債残高内訳（千円）



特別会計では港湾事業の市債残高が特徴的

政令指定都市　経常収支比率、財政力指数



横浜市政令指定都
市比較資料より作成
（平成19年版）

小さな政府

- 財政赤字を生んだ「大きな政府」の問題を解決する方法が「小さな政府」です。
- 1980年代、英国のサッチャー政権、米国のレーガン政権、日本の中曽根政権で民営化を中心に推進されました。
- さらに、日本では、バブル崩壊後の試行錯誤を経て、2000年代の小泉政権期に「小さな政府」がさらに進められました。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

小さな政府＋小さな公共

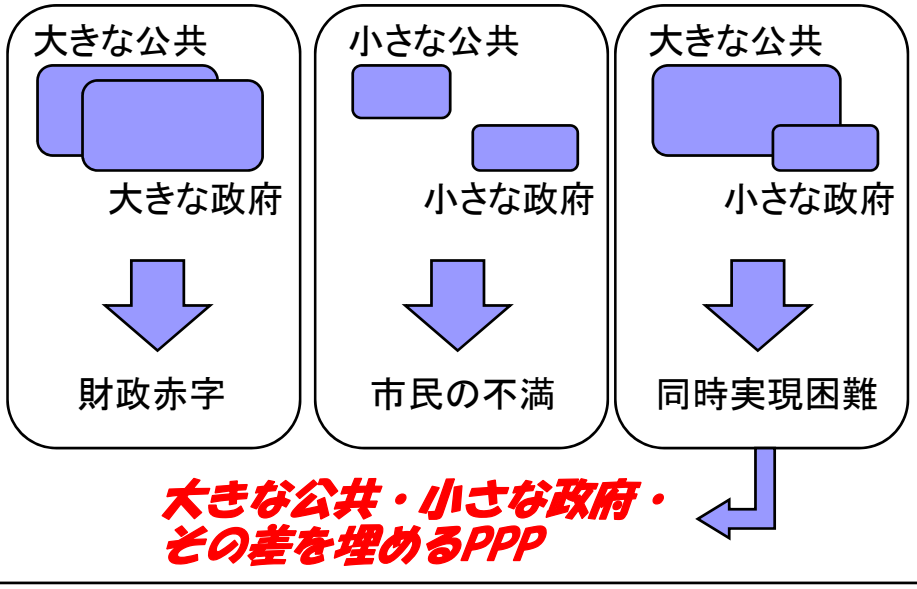
- 「小さな政府」は、構造改革のプラスの反面、地域間所得格差の拡大、それによる公共サービス水準の低下などの問題を生みました。
- そもそも、「小さな政府」でも必要な公共サービスは実施しなければなりません。
- 「小さな政府＋小さな公共」では市民の不満は高まらざるを得ず、「大きな公共」と「小さな政府」の間をつなぐ方法が必要になります。
- **それが、PPPです。**

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

（参考）公共サービス水準低下の例　夕張市

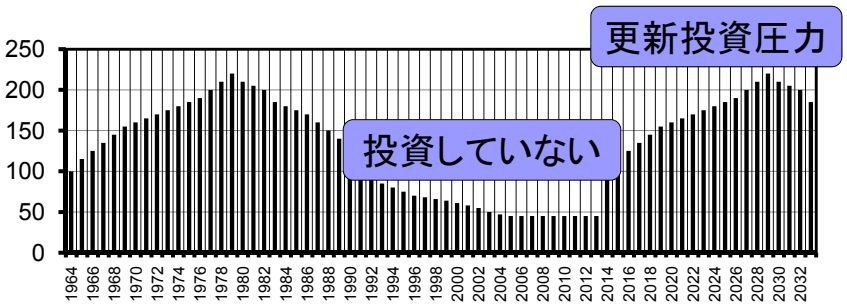
- 集会施設、公園等、体育施設等の全部または一部廃止
- 福祉補助、行事等補助等の全部または一部廃止
- 施設使用料　50%引き上げ
- 下水道使用料　1470円/m2→2440円/m2
- 一般市職員給与　640万円/年→400万円/年
- 議員定数削減　18名→9名
- 市民税　個人・均等割　3000円→3500円
- 固定資産税　1.4%→1.45%
- 軽自動車税　現行税率の1.5倍

なぜ、今PPPなのかのまとめ



さらに深刻な問題　公共施設・インフラの老朽化

- 見かけ上財政が健全でも潜在的な負債がある。それが、老朽化による更新投資である。
- 学校、病院、庁舎、公民館、図書館・・・
- 上水道、下水道、道路、橋りょう・・・



東洋大学 TOYO UNIVERSITY

公共施設老朽化効果の試算

	北九州市	横浜市	備考
公共施設延べ床面積(千m2)	5,270	13,480	
人口(千人)	983	3,673	
人口あたり面積(m2/人)	5.36	3.67	
築30年以上公共施設比率(50%と仮定)	2,635	6,740	藤沢市(52%)、習志野市(59%)
更新投資費用(今後20年間総額、百万円)	922,250	2,359,000	350千円／m2と仮定
更新投資費用(今後20年平均、百万円)	46,113	117,950	(a)
普通建設事業費(20年度決算、百万円)	71,881	200,240	(b)
両者計(百万円)	117,994	318,190	(c)
増加の程度	1.64	1.59	(c)/(b)

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

PPPの類型別の効果

	純粋公共事業、直営	公共サービス型	公共資産活用型	規制・誘導型	純粋民間事業、完全民営化
事業空間	官	官	官	民	民
事業内容	官	官	民	民	民
効果		必要な公共サービスを効率的に実施する（歳出の削減）	資産を有効活用し、歳入を増やす	民間投資を刺激して歳入を増やす	

公共サービス型事例　美祢社会復帰促進センター

- 刑務所PFI
- 山口県美祢市の工業団地に誘致
- 目的を社会復帰に変化させ、職業訓練に力を入れている。

公共資産活用型事例ヤマト運輸コールセンター

- 合併された自治体の議場（新潟県南魚沼市）、学校の廃校舎（三重県名張市）
- ヤマト運輸コールセンター（無料の相談電話）
- 自治体は賃料をもらい雇用が増加している

規制・誘導型事例　豊後高田昭和の町（大分）

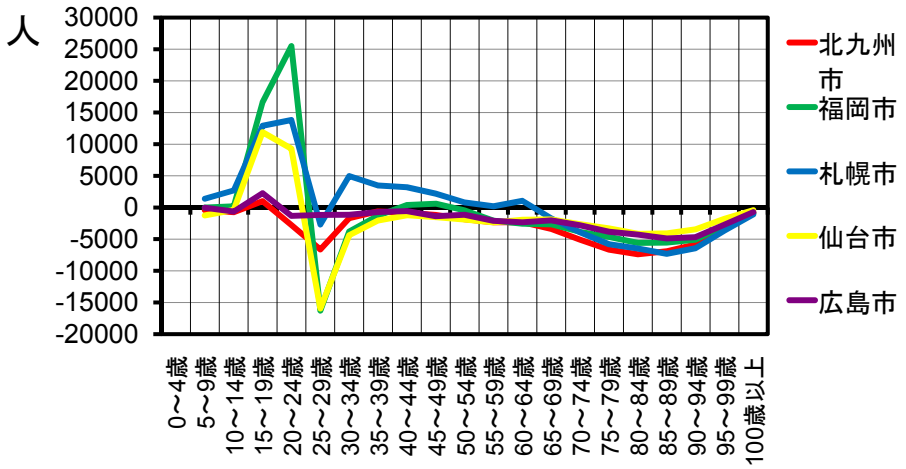
- 商店街再生
- 市が、民間の焦点を昭和30年代の建物に戻すための補助金を出している。
- まちづくり会社によるPPP開発。
- 観光客がゼロから20万人以上に増加した。

PPPを使うにあたっての注意点

- PPPはあくまでも手段です。
- 地域の課題を解決し、皆さんが期待する地域に再生するためには何をすべきか。
- まず、それをイメージした上で、具体的なPPPを考えることが必要です。

北九州の現状は？

人口コーホート分析（H12→H17国勢調査）



北九州市の現状から得られる示唆

- 10代後半で増加しますが、他の都市で増加する大学生期（20代前半）でも減少した後、就職期（20代後半～30代前半）、子育て世代（30代後半～40代）も増加せず、すべての世代で定住人口が減少しています。
- 「人」や「企業」から選択されていないのが、歴然たる事実です。
- どうすれば魅力ある地域になれるのか。
- 今回は、そうした研究を行いました。

（補1） PPPの定義（東洋大学）

１　公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。
２　その際、（１）**リスクとリターンの設計**、（２）**契約によるガバナンス**の２つの原則が用いられていること。

３　官、民、市民の役割分担に関して、社会的な費用対効果のできるだけ高い方法を選択すること。（その結果、公共事業＝直営や、民間ビジネス＝完全民営化が選択されることもある）
４　市民に対して**情報公開**され、市民が主体的に参加し、もしくは市民の意見が反映される仕組みを有すること。

（補2） PPPとは言えない形態

- ×不透明な癒着、談合
- ×単なる仲良しクラブ
- ×守られるかどうか不透明な口約束
- ×無償のボランティアやCSR（企業の社会的貢献）の強要
- ×行政が責任を果たさない民間への丸投げ
- ×民間の安さだけを目的とした単なる下請け
- ×民間はもうかってはいけないという意識
- ×特定の官、民、市民に対する利益誘導
- ×常に公共事業が最善、常に民間ビジネスが最善、常にPPPが最善という教条主義

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

東洋大学大学院公民連携専攻

- 世界初のPPPスクール
- 全員社会人（国、自治体、議会、建設、不動産、シンクタンク、金融、NPOなど）
- 平日夜と土曜日のみ開講
- 修了後経済学修士＋PPP唯一の資格 “PPPリサーチ・パートナー”
- http://www.pppschool.jp
- 3/29　大学院GP成果発表会開催

東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻

GreenFrontier環境モデル都市

北九州市

海外におけるPPP事例

東洋大学　経済学研究科
公民連携専攻
サム・田渕

東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

先進国におけるPPP事情

アメリカ	1980年代レーガン政権での双子の赤字 財政危機からの脱出 1985年バランスバジェット法 1991年ISTEA法
イギリス	1980年代サッチャー政権－小さな政府 PFI出現、メージャー政権で問題 1990年代でブレア政権出現 PFI法の修正（民主導）
フランス	1980年代ミッテラン政権 コンセッションによるPPP開発
共通事情	財政問題解決への手法として開発された

ヨーロッパに於けるPPP状況

イギリス	PFIの発祥地 ブレア政権（新政権）でPUK（PPP）設立 PFI900件、11兆円 民間思考、手法で開発
フランス	財務省MAPPP，PPP協会（IGD)設立 コンセッションPPPの発展 高速道路90％民開発 （用地買収、デザイン、ファイナンス、工事、オペレーション 、 メンテを含む） 100キロ当たり1000円が高速料金

アメリカでのPPPの現況

- 現在1000以上の新たなプロジェクト（NCPPP)
- PPPの対象フィールド
  インフラ系（道路、運輸、下水道、空港等）
  都市開発・地域開発・経済開発（学校、官施設）
  官の組織・サービスのアウトソース・民営化

- 2004年時点で総額750億ドルの開発系PPPプロジェクトが進行中、日本円で8兆2500億円（ULI）
- 2007年、アメリカ全土で10兆円を超す（NCPPP）

アメリカでのPPP事例

都市開発

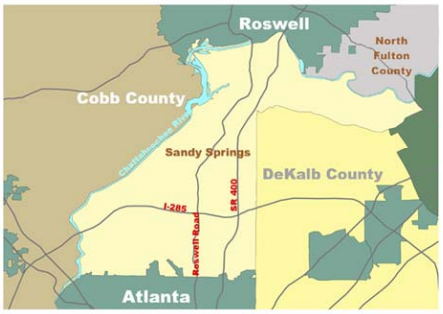
オイスター学校

学校敷地での民開発による校舎建て直し

バージニア州PPEA法（150官施設民間参入）

アメリカにおけるPPP事例

サンディスプリングス市、ジョージア州アトランタ郊外



アメリカにおけるPPP事例

フロリダ州商務省の民間委託

- 商務省経済開発局の時代（1997年以前）
  150人のスタッフ、年間＄16million（16億円）の予算
- EFIによるアウトソース（1997年後）
  100人のスタッフ
  州の予算は＄12million（12億円）
  その他民間企業の寄付など　＄6million
  州政府のインセンティブ　＄400million(400億円）
- E&Yの試算
  ROI (投資に対し）は5倍（1ドルに対して5ドルのリターン）
- フロリダ州GPA法(Government Performance & Accountability)
  仕分けの先にある経費削減法、効率性アップ

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

共通事情　財政問題

北九州市　負債額　1兆円
市民一人当たり100万円
職員一人当たり1億1千万円

	北九州市	サンデイスプリングス市
人口	１００万人	１０万人
職員	９千人	３５０名１３９名（市役所） ２１１名（消防、警察）
職員一人	市民１１１名	市民３３３名
市民千人	職員１０名	職員３名

GreenFrontier環境モデル都市

北九州市

加西市における公民連携（PPP）

東洋大学　経済学研究科
公民連携専攻
加西市　経営戦略室
主幹　中村賢一

東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

加西市の位置

- 規模　人口49,549人　面積150平方キロ
- 古代　稲作文化（ため池、古墳が多い）
- 中世　仏教、日本最古の石仏
  国宝法華山一乗寺など
- 戦後　三洋電機発祥の地

＜著名人＞

松尾静麿（日銀初代総裁）、野田誠三（甲子園球場設計）

大谷武一（ラジオ体操発案者）、宮崎奕保（永平寺第78世貫首）

三枝輝行（元阪神百貨店会長）、青山繁晴（独立総合研究所）

永田萌（絵本作家）　など

元気なものづくり企業、イオンSC、三洋電機リチウムイオン電池

加西市での取り組み

既存の手法は実施していく

- PFI
- 指定管理者
- 市場化テスト
- 構造改革特区
- 中心市街地活性化
- 地域再生
- 都市再生
- 業務委託
- 派遣・臨時雇用

＋

基本は

VFM（Value for Money）費用対効果の発想
「同じ費用なら高い効果」
「同じ効果なら安い費用」

加西市での検討

- 先行事例研究
- 独自の工夫

色々工夫すること
が重要

PPPをやることが目的ではなく、
実施した手法にPPPも含まれる

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

加西市では既に公民連携は実践している

■ **業務委託**

上下水道窓口業務	㈱関電サービス　インセンティブ条項付加
滞納金回収業務	㈱ニッテレ債権回収
差押物件の公売	㈱ヤフー
上下水道お客さまセンター	関電サービス㈱
ゴミ収集	各地区ごとに委託　※今年の４月に全地区
クリーンセンター運転管理	住重環境エンジニアリング㈱
し尿収集	小野衛生㈜会社

■ **指定管理者（法律は平成１５年制定、加西市条例は平成18年制定）**

加西市市民会館（国際ライフパートナー㈱）、加西市健康福祉会館（社会福祉法人加西市社会福祉協議会）、加西市古法華自然公園研修施設（㈱清光社）、加西市都市公園（㈱ホープ）、加西市玉丘史跡公園（㈱清光社）、加西市体育施設（㈱ホープ）、ランドマーク展望台（㈱ホープ）

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

取組中の公民連携

- 関西大学と公会計研究
- 神戸大学と医療・環境技術等
- 兵庫教育大学と教育と人材育成分野の連携
- 東洋大学と公民連携（PPP）の共同研究
- 日本サムスン、本陣、福山通運等とのBDF事業
- 上下水道のあり方の研究
- 地方自治体公民連携研究会（塩川正十郎東洋大学総長）と具体的公民連携の手法研究

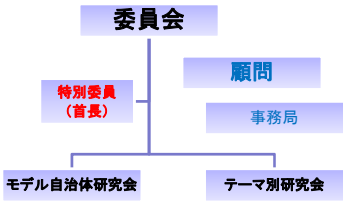
東洋大学 TOYO UNIVERSITY

地域の実態に即した研究

PPPの推進に向けて

地方自治体公民連携研究会との連携

活動　1．地方公共団体の公民連携の課題と新しいあり方についての調査、研究、提言及び普及
　　2　公民連携の事例データベースの作成及び関係機関とのコーディネート



加西市はモデル自治体として参加している

中川市長は特別委員（首長）として関与

会長　塩川正十郎（東洋大学学長、元財務大臣）
副会長　島津昭（財･地域総合整備財団理事長、元総務事務官）
副会長　北畑隆生（社･日本ニュービジネス協議会連合会特別顧問、前経済産業省事務次官）
副会長　志太勤（財･地方自治体公民連携研究財団理事長、前-社･日本ニュービジネス協議会連合会会長、シダックス会長）
主査　根本裕二（東洋大学大学院経済学研究科教授、内閣府地域再生チーム専門調査員）
副主査　石井良一（野村総合研究所上席コンサルタント、滋賀大学特任教授）
委員　加藤秀樹（行政刷新会議事務局長、財･東京財団会長、NPO法人構想日本代表）
委員　穂坂邦夫（NPO法人地方自立政策研究所理事長、元志木市長）
委員　福嶋浩彦（財･東京財団上席研究員、元安孫子市長）
委員　長谷川裕一（社･日本ニュービジネス協議会連合会会長）

特別委員中川暢三（兵庫県加西市　市長）
専門委員サム田淵（東洋大学大学院経済学研究科教授）
専門委員吉田勤（財･地域総合整備財団、開発部長兼振興部長）
顧問　笹森清（労働者福祉中央協議会会長、前日本労働組合総連合会会長）
顧問　増田寛也（東京大学公共政策大学院客員教授、元総務大臣）
ｵﾌﾞｻﾞｰﾊﾞｰ　八尋俊英（経済産業省大臣官房参事官＜新需要開拓･雇用創出＞、経済産業政策局新規産業室長）
ｵﾌﾞｻﾞｰﾊﾞｰ　吉川浩民（総務省自治行政局行政体制整備室長）
ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰ　ｵﾘﾊﾞｰ･W･ﾎﾞｰﾀｰ（前ｻﾝﾃﾞｨ･ｽﾌﾟﾘﾝｸﾞｽ市設立準備委員長）

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

今、国では

財政のひっ迫　少子高齢化　低成長経済　東京一極集中

↓

三位一体改革　地方公共団体財政健全化法　地方分権改革推進法

次世代育成支援対策推進法　高齢社会対策基本法

政権交代

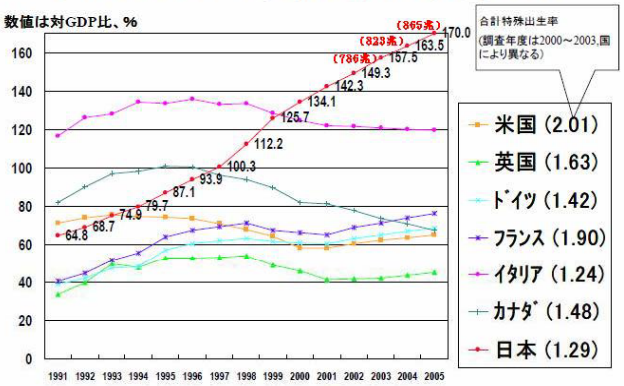
事業仕分け

↓

平成の大合併　国から地方への財源移譲　国･県･基礎自治体の権限の見直し　行政運営ルールの変更　官民の役割分担の見直し

国は助けてくれない　助けられない

国及び地方の債務残高の国際比較



出典：国と地方の債務残高＝OECD/エコノミック・アウトルック〔76号（2004年12月）〕。
計数はSNAベース、一般政府。財務省作成資料より引用。

加西市の負の遺産

- 従来の行政は、国主導型（戦後の復興には必要であった）
- 地方は国の出先機関的動き
- 交付税や補助金に依存した財政運営（成長経済を前提）

↓

- 過度の箱物整備、下水道整備、駅前再開発事業など
- 加西市では膨大な累積債務

656億円（市民一人当たり129万円）　平成16年度末

伝統的な
地方自治運営

天災、災害が少なく
そこそこ裕福

保守的な
習慣・風土

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

加西市の取り組み

実質債務残高

4年間で108億円(16.5%)の改善

16年度末 656億円 → 20年度末 548億円

市民一人あたりの実質債務　約129万円 → 約112万円

起債残高

4年間で86億円(14.6%)の財政改善

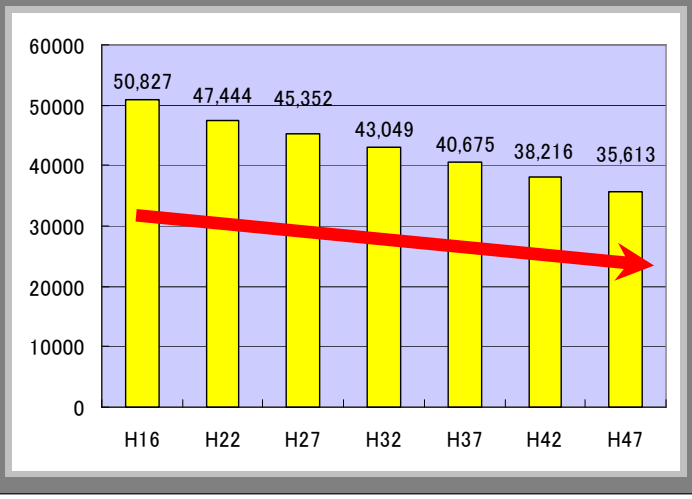
16年度末 588億円 → 20年度末 502億円

市民一人あたりの借金　約116万円 → 約102万円

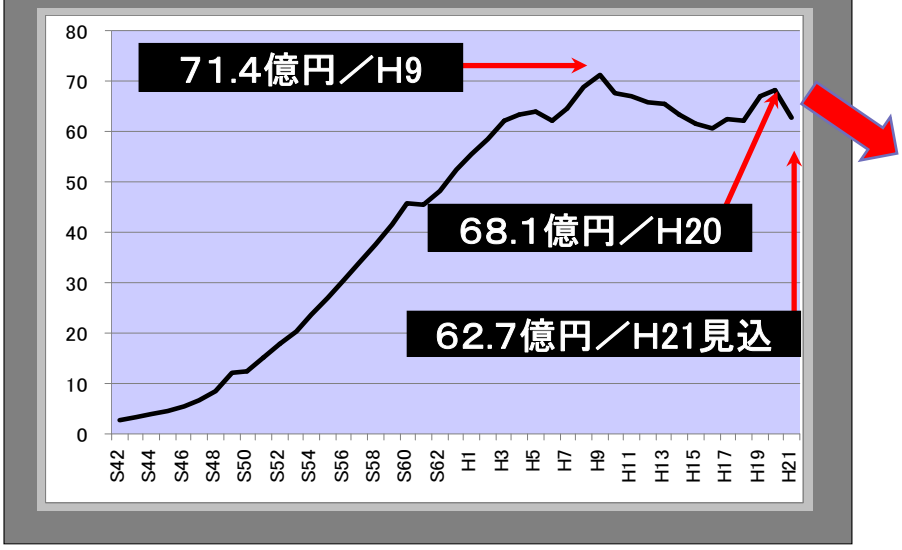
東洋大学 TOYO UNIVERSITY

しかし、現実は

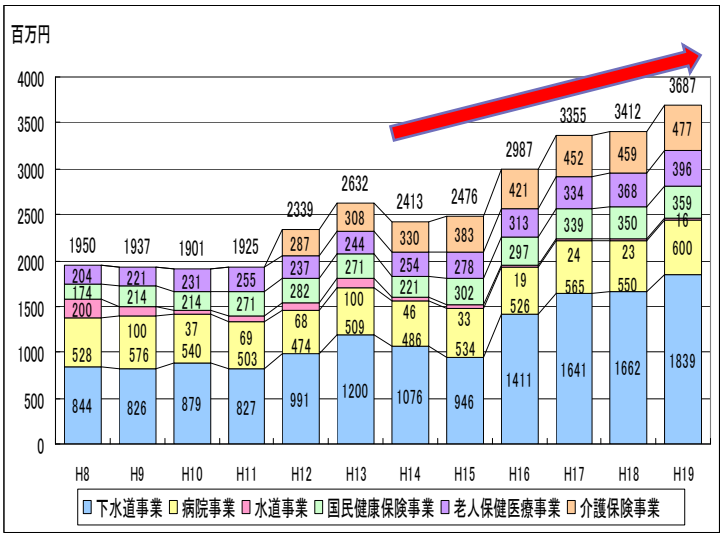
加西市の将来人口予測



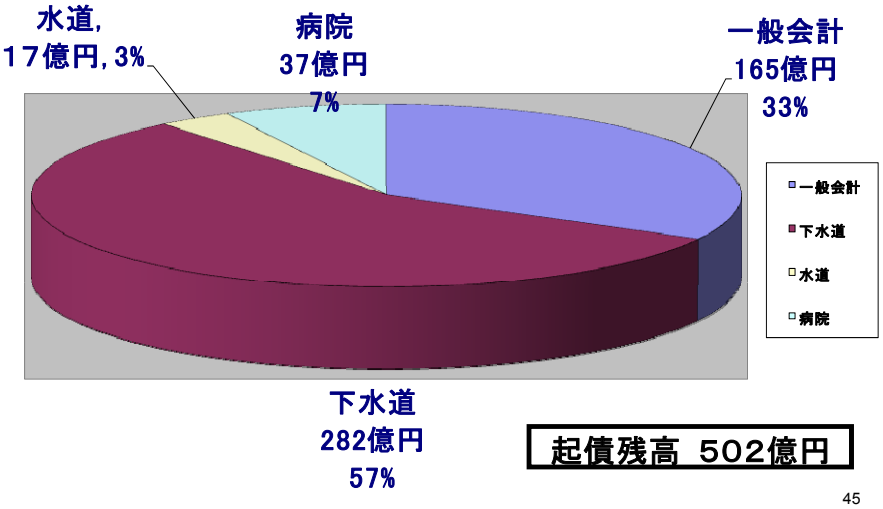
市税収入の推移



加西市特別会計、企業会計への繰出



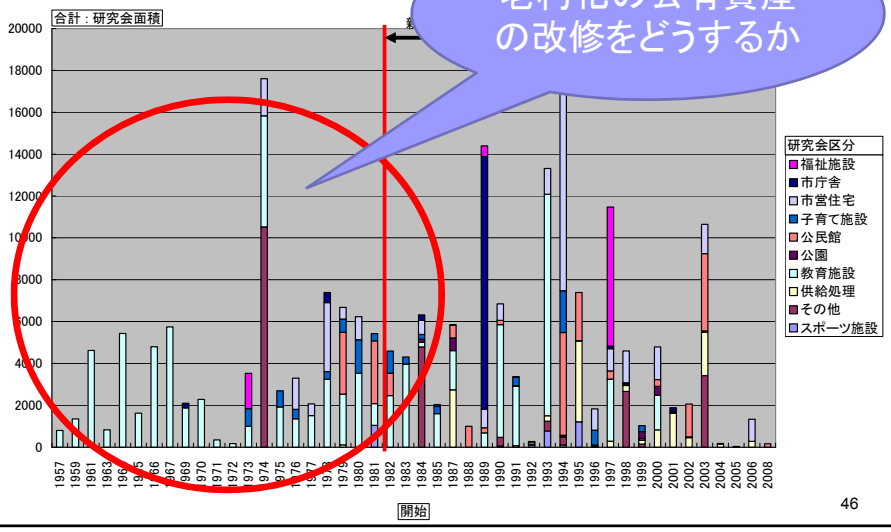
会計ごと起債残高割合（平成20年度）



起債残高　502億円

- 公有資産の老朽化
  - 建設年次別延べ床面積
  - 今後、更新投資圧力がどんどん強

老朽化の公有資産
の改修をどうするか



東洋大学 TOYO UNIVERSITY

■橋りょうの老朽化

経過年数	年次	面積	本数	面積	割合	本数	割合
74	1935	54.6					
73	1936						
59							
45							
33							
32	1977						
31	1978						
30	1979	6,056.3	184	9,714.7	64.7%	21	83.7%
29	1980	158.8	1				
28	1981	599.5	4				
26	1983	691.7	4				
25	1984	92.0	1				
24	1985	231.5	2				
23	1986	174.0	1				
21	1988	39.2	1				
20	1989	477.2	6	2,463.9	16.4%	20	7.9%
19	1990	582.5	5				
18	1991	942.0	6				
17	1992	290.8	3				
16	1993	358.0	2				
15	1994	196.4	2				
11	1998	272.0	1	2,641.7	17.6%	19	7.5%
9	2000	155.0	1				
4	2005	44.0	1	199.0	1.3%	2	0.8%
総計		15,019.3	252	15,019.3	100.0%	252	100.0%

30年以上経過の橋梁

83.7%

20年以上30年未満

10年以上20年未満

30年以上経過した橋りょうの本数と比率

211本

83．7%

今後20年間に年間10本のかけ替えが必要

倒壊リスク（市民の安全）か使用停止（利便性）か

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

足りない更新投資の必要額

３０年経過資産の更新投資 → **１７億８千万円／年**

不足額　６億９千万円
市民一人　１３，８００円

２０年経過資産の更新投資 → **１８億６千万円／年**

不足額　７億７千万円
市民一人　１５，４００円

１０年経過資産の更新投資 → **２０億７千万円／年**

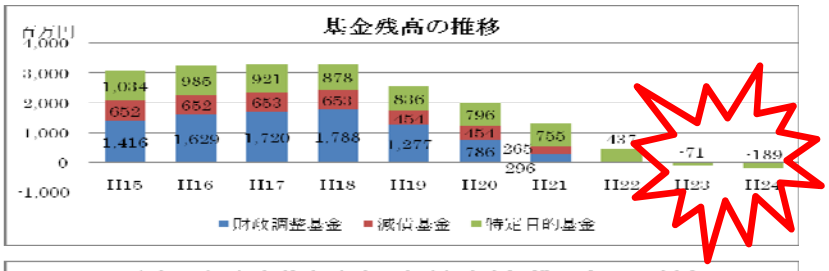
不足額　９億８千万円
市民一人　１９，６００円

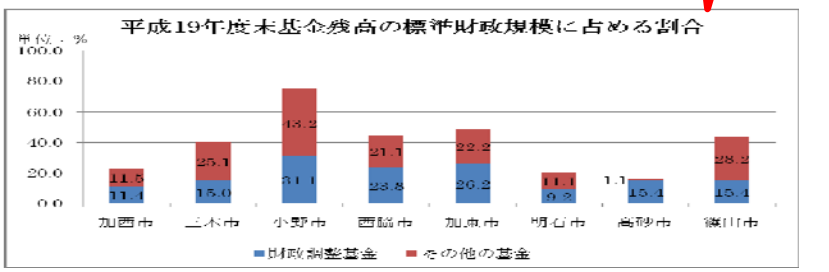
現在の投資額
（普通建設事業費）

１０億９千万円／年

基金が危ない！

基金は底をつく！





なぜ改革を急がないといけないのか

現在価値の発想

5年改革が遅れると約2億円の損失と同じ

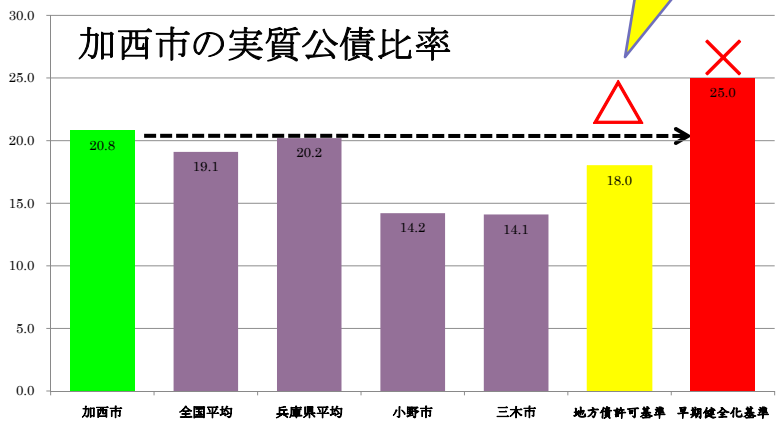
着手時点（年後）	10年以上のものを40年で更新する場合 市民負担総額（単位：百万）	1年の遅れによる増加額（単位：百万）	20年以上のものを30年で更新する場合 市民負担総額（単位：百万）	1年の遅れによる増加額（単位：百万）	30年以上のものを20年で更新する場合 市民負担総額（単位：百万）	1年の遅れによる増加額（単位：百万）
現在	1,530	0	12,200	0	1,030	0
1年後	1,591	61	12,688	488	1,071	41
2年後	1,655	125	13,196	996	1,114	84
3年後	1,721	191	13,723	1,523	1,159	129
4年後	1,790	260	14,272	2,072	1,205	175
5年後	1,861	331	14,843	2,643	1,253	223

施設・インフラ等の更新投資額について、対策を遅らせることによる時間コスト（割引率4%）を計算すると、下の表のようになります。例えば、40年更新計画を1年遅らせるごとに、毎年6，000万円の負担増になります。施設・インフラの対策は早急な取り組みが求められます。

加西市は
イエローカード

地方公共団体財政健全化法

加西市の実質公債比率



法律による制限

では、どうするのか

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

先行事例研究

浦河町、様似町、えりも町

包括民間委託

加西市にあてはめて効果を試算

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

市役所業務の包括業務委託の4つの対策

加西市はすでにA,Bの導入を検討していた

今回、更新投資を含めてC、Dを加えて検討

ソフト分野：包括業務委託
（日本のサンディスプリングスへ）

- **A** 非正規職員業務の包括業務委託
- **B** 非正規＋定年・退職者の包括業務委託
- **C** BPRも含めた包括業務委託 ※1
- **D** アセット改革も含めた包括業務委託 ※2

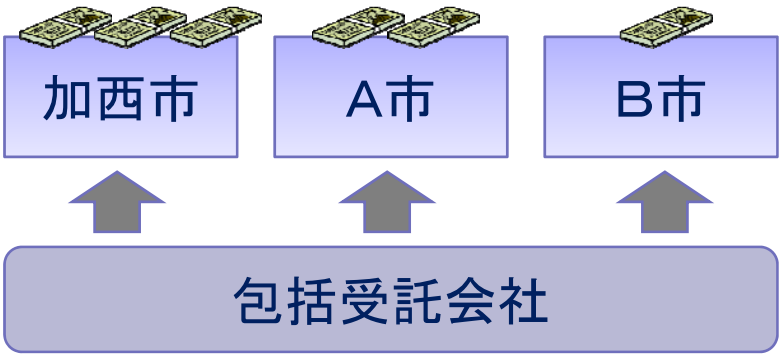
ハード分野：
施設・インフラ再生

- 公有資産（PRE）戦略
- 社会インフラの再生

包括民間委託の発展形

民間だから
できる

■シェアードサービス



水道事業

**安全で美味しい水を
低コストで
安定的に供給する**

水道事業の民間化の検討

善通寺市

コンセッション方式の検討

大阪府と大阪市

大阪府と大阪市のコンセッション方式の検討

横浜市

市出資の新会社を設立し、「水ビジネス」への参入

川崎市

川崎市水道局のオーストラリア・クイーンズランド州の水道事業支援

収支試算における基本的考え方

水道料金の考え方

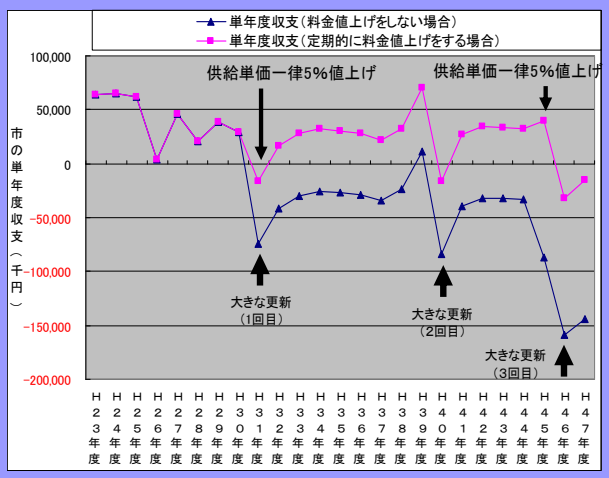


図　従来方式における加西市の水道会計の単年度収支の推移

料金値上げを行わない場合、10億円規模の大きな更新需要が発生すると、水道会計の単年度収支は赤字

10億円規模の更新需要は、10年程度のスパンで発生するが、水道需要が減少するため、現在の水道事業の延長的なスキームでは、料金値上げが必要

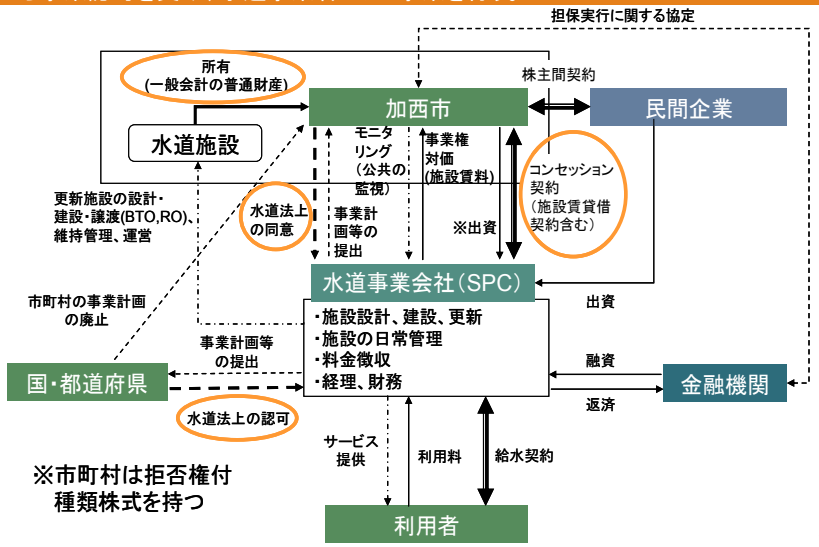
①料金値上げをしない場合

②料金値上げ（5%）をする場合

の2ケースを想定して試算

日本初の水道事業コンセッションスキーム（公設民営）

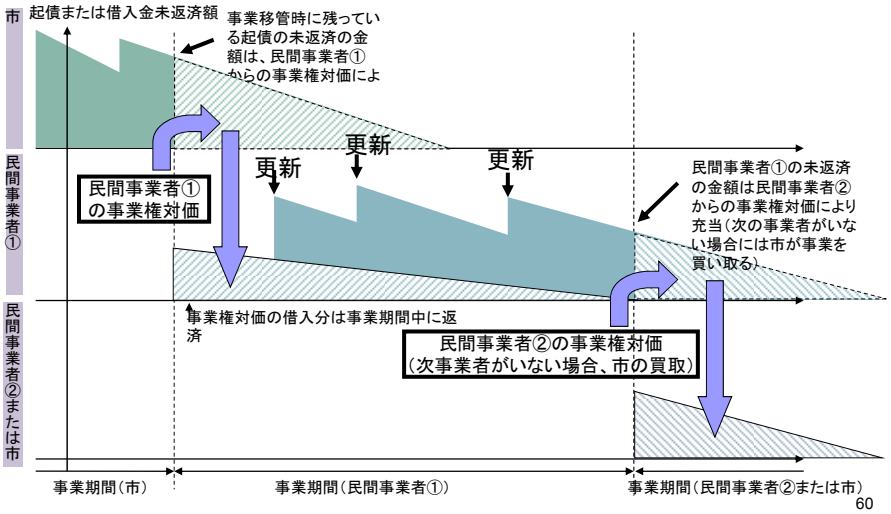
水道資産を加西市が所有し、加西市と民間企業が共同出資して設立したSPCが厚生労働省から事業認可を受け、水道事業者として事業を行う。



※市町村は拒否権付種類株式を持つ

コンセッション収支試算における基本的考え方

事業引継ぎの考え方



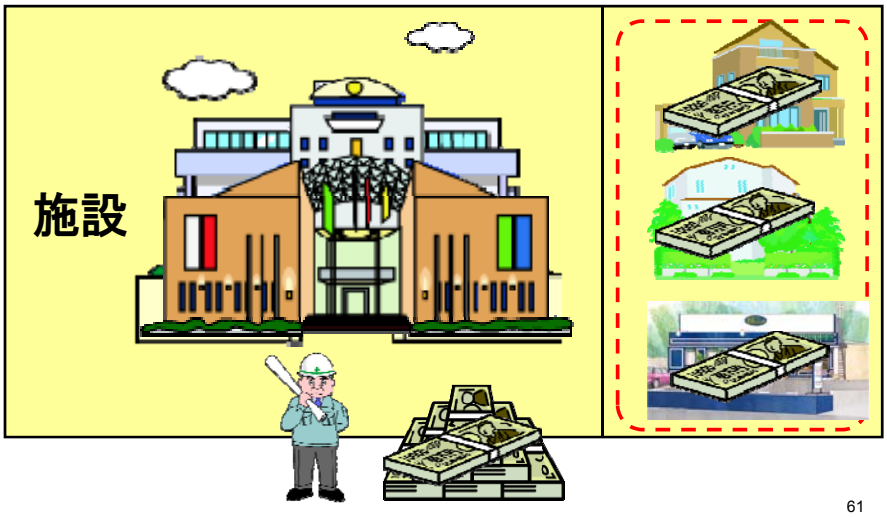
アメリカのPPP事例

オイスター・スクール（ワシントンDC）

老朽校舎を建て直すことができないほど財政難であったDC政府が、民のアイデアを募ったところ、学校余剰地を利用して住宅開発するという提案がなされ、その利益で投資を投資することなく新築がなされた。

新しい発想

例：施設の耐震化・建替え



日本版での応用例

民間自由提案型出現！

奈良県養徳学舎整備事業

日本版PPEA第1号案件

東京都文京区の奈良県学生寮（奈良県の普通財産）の余剰地に民間賃貸マンションを自由提案させ、その収益を原資にして、学生寮の建設代金に見合う地代権利金を支払う方式。平成22年3月完成予定。

優先交渉権者の提案イメージ

市場化テスト

よりよいサービスを目指す

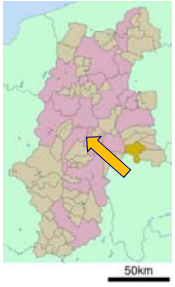
■南牧村市場化テスト

- 長野県南牧村
- 長野県南牧村野辺山出張所窓口業務
- 委託期間：2008年6月～2011年3月

【野辺山出張所の窓口業務】
法に基づく窓口6業務（受付及び引き渡し）、福祉医療費支給申請書、児童手当現況届、村営住宅収入申告書などの受付

【入札方法：官民競争入札】
結果「㈱南牧村振興公社」が落札

【効果】
現状3人の村職員（うち1人は管理職）で年間1700万円の人件費がかかっていたが、これを年間516万円で契約できた。



公有地活用

■ヤマト運輸南魚沼コールセンター

2009年5月ヤマト運輸は三重県名張市の小学校廃校公社を「コールセンター とすることを決定

- 3町が合併して発足した新潟県南魚沼市。

旧塩沢町議会の議場は2007年11月、宅配便大手、ヤマト運輸（東京）のコールセンターに姿を変えた。

- 議場の再利用だけでなく、計100人の雇用創出にもつながった。

東京のコールセンターが飽和状態で、進出先を探していたヤマト運輸は、県から賃料（1カ月約100万円）の半額補助があり、方言の少ない土地柄でメリットは大きいと判断したという。

PFI＋構造改革特区

ＰＦＩ＋構造改革特区

そもそも刑務所って何？

■美祢社会復帰促進センター

- 山口県美祢市（みねし）
- 整備・運営事業
- 2007年4月

我が国初のPFI手法を活用した官民協働の刑務所として発足。
美祢セコムグループが実施。
刑務所特有の高いコンクリート塀はなく、代わりに三重のグリーンベルトが周囲を囲む。
最先端のIT技術をフル活用。

新しい発想

刑務所は犯罪者を隔離するところではなく、更生・社会復帰がその目的であるというコンセプト。

指定管理者

図書館で何ができるか？

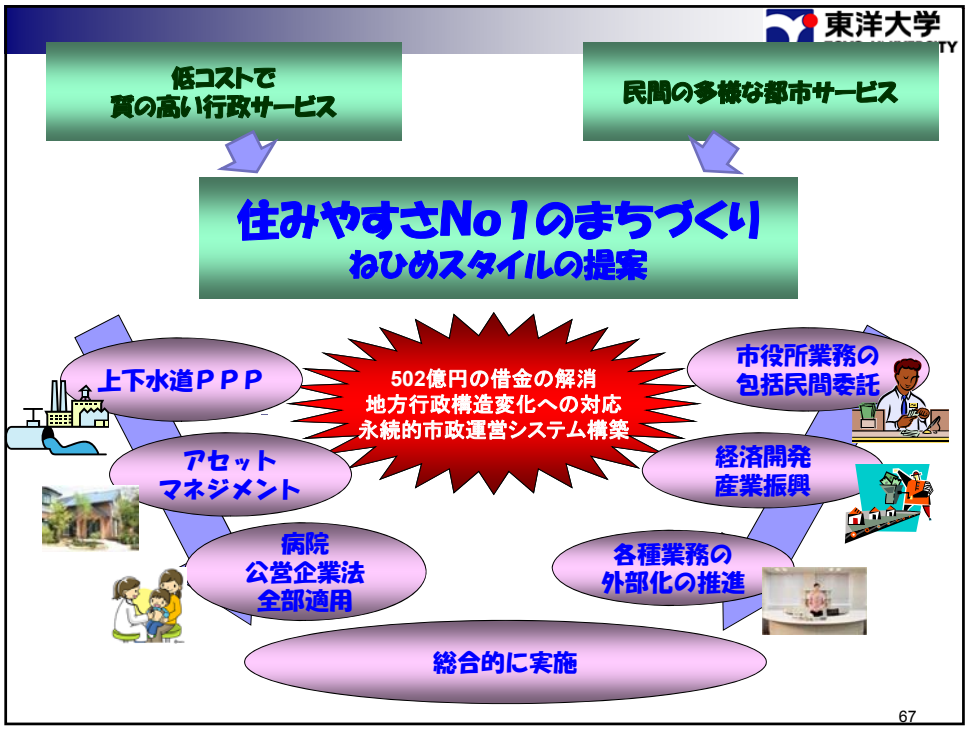
■千代田区立図書館

- 東京都千代田区
- 図書館全館に指定管理者制度を導入
- 2007年5月

■ 東京都内図書館では初の指定管理者制度導入。
運営：ヴィアックス・ＳＰＳグループ

■ 取組効果
図書館コンシェルジュサービス、書店、古書店との連携事業、新検索システム、子供預かりサービス、文化・学術機関と連携した展示・イベント、開館時間内での閲覧室で行うセミナー、Web図書館サービス、学校図書館、保育園等への司書派遣、ビジネス支援、セカンドオフィズ空間提供、行政支援（区職員の職務遂行に必要な資料収集・提供）

■ 効果
旧図書館：週日平均800～1000名　→　新図書館：週日平均3000～4000名


東洋大学
低コストで
質の高い行政サービス
民間の多様な都市サービス
住みやすさNo1のまちづくり
ねひめスタイルの提案
上下水道ＰＰＰ
502億円の借金の解消
地方行政構造変化への対応
永続的市政運営システム構築
市役所業務の
包括民間委託
アセット
マネジメント
経済開発
産業振興
病院
公営企業法
全部適用
各種業務の
外部化の推進
総合的に実施
67

東洋大学
TOYO UNIVERSITY
我がふるさと
加西市
68

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

実現のために

市民の協働がまちづくりの基本
国は助けてくれない、助けられない
市役所も積極的情報開示、説明責任
自分たちの地域は自分たちで決める
＝住民自治

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

未来の子供たちのために

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

PPP都市加西市

加西市からPPPを全国に発信する

GreenFrontier環境モデル都市

北九州市

北九州市におけるPPP導入可能性調査報告

東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻

東洋大学　経済学研究科
公民連携専攻
PPPプロジェクト演習Ⅰ

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

1.関門連携と観光

北九州市における既存の主な観光地

門司港レトロ地区

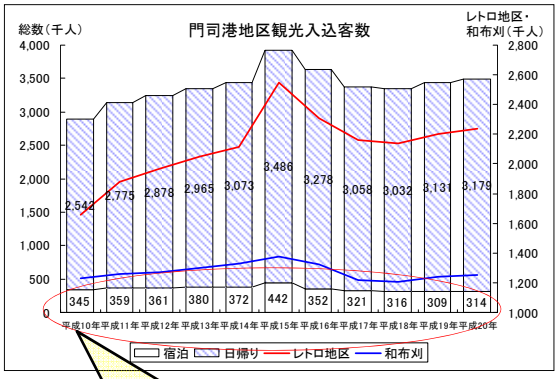
和布刈神社付近

スペースワールド

皿倉山

観光客数の動向等

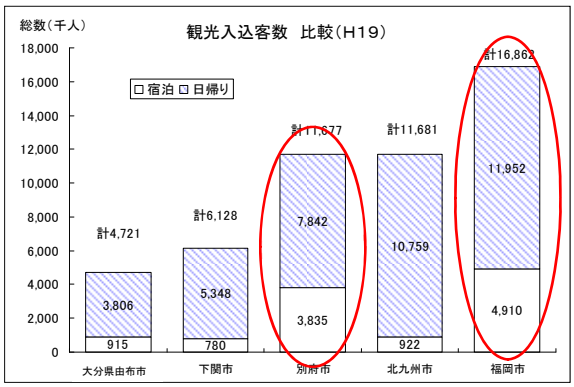
・北九州市の観光入込客数は、平成15年をピークに減少しているものの，平成18年から回復傾向にあり，平成10年からの10年間では，おおむね微増の傾向にある（平成20年時点での観光入込客数は、約1,175万人。）。
・主な観光地である門司港メトロ地区の観光客数についても，上記の傾向とほぼ同様。



全観光客数に占める宿泊客数の割合に注目

全観光客数に占める宿泊客数の割合（北九州市は1割に満たない）が，他の主な観光地にくらべ，非常に少ない（静岡県熱海市（約50%），京都市（約30%），大分県別府市（約35%）。）。

観光客数の増加が地域経済の活性化，都市の経済的潤いに必ずしも反映されない都市に見られると考える。



神奈川県三浦市なども

観光資源の素材は素晴らしいものがあるにもかかわらず，これらを活かしきれていないのではないか。

現地調査の印象，有識者による門司港地区調査結果

① 現地調査の印象

・門司港駅を中心に、「旧三井物産門司支店」「旧門司三井倶楽部」「旧大阪商船」など明治・大正の面影を残す建物が点在する「門司港レトロ」を視察。観光地というよりはむしろ、テーマパークという印象が強い。（箱の建築物からは、レトロな雰囲気を味わえるが、中身は重要な文化財などがガラスケースに入れられている等）→見て回るだけになってしまう。

・観光客の滞在時間や回遊性の面で、必ずしも今後の観光客の伸びを感じるようなものとなっていないのではないか，との印象。

② 北九州市立大学 須藤廣氏の調査結果
←門司港地区の住民に行った観光化に対する意識調査
・道路や建物の景観の整備といった目に見える「開発」が進んだという理由で、おおむね観光を歓迎している。（図1、2）
・観光による「経済的効果」はほとんどないと認識している（図1）。
・観光による「社会的」「文化的」効果についても具体的なイメージがない（図1）。
以上のことをふまえ、須藤氏は次のことを指摘している。
・北九州は観光地としての歴史が浅く、行政主導の観光開発では、住民がまちに対するアイデンティティを形成し、それによって主体的な「社会的連帯」「文化的行為」には結びつかない。
・観光にこそ住民主体の社会的連帯に向けた新しい手法が必要である。

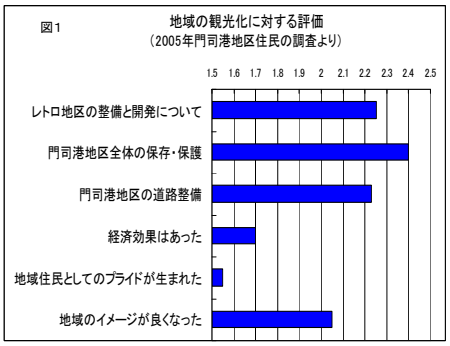
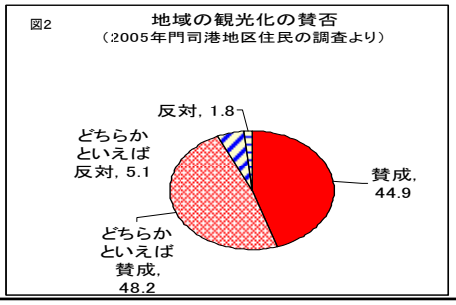
図1


図2


東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州市役所観光産業関係者へのヒアリング

① 下関との観光連携
・観光客の滞在時間を長くしたい。観光バスで来訪し半日で帰ってしまう観光客を宿泊につなげたい。
・門司と下関を安い料金で回れるチケットの売行きが良い。門司と下関の連携に寄与できているのではないか。
・門司には下関に勝てる温泉や食べ物が無い。自治体のみならず民間を活用した施策を講じたい。
・門司と下関は，観光客の奪い合いの側面がある。お互いの地域の観光パンフレットはできれば置きたくない。

② 観光振興に向けた課題
・リピーターを増やすことは重要と考えている，しかし，宿泊施設に乏しいと考えている。
・海外からの観光客の誘致がこれから必要。
・若者の観光客を増やすことは重視したいが，門司港レトロの雰囲気を阻害するのではないか，と懸念している。若者の観光客の増加に対しては，拒否反応を示す市民も多いのではないか。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

ヒアリング等から考える観光の疑問

① 宿泊客の増加に関する施策
本当に宿泊施設に乏しいのか。→なにも門司港に宿泊させるのではなく，小倉，八幡，黒崎，下関の宿泊施設を活用することはできないか。

② 観光客層の射程
若年層を射程しないのであれば，なぜ海峡花火大会や海峡ウォーク等のイベントを開催するのか。→特定の層を射程するのではなく，家族連れ，若年層にとっても魅力的な場所となるような施策を講じた方がより有用と考える。

③ 下関との連携
なぜ下関と観光分野について競合するのか。→観光客が北九州又は下関だけを観光する，あるいは地元の方々がどちらかだけを案内することは（経験上）考えにくい。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

ヒアリング等から考える観光の課題

① 行政側と民間，市民側との間で，観光に対する考え方に齟齬が見受けられる。→モニター活動等で是正する必要性

② 下関との連携の必要性→景観や食べ物等での連携

③ 宿泊客の増加を射程したツアープランの再構築

④ 既存の施設に対する文化的価値のPR→家族連れ，若年層に対して，門司港レトロの建造物により触れてもらうことによる，北九州，下関を基にした日本史の再認識

⑤ 北九州市の産業を鑑みた新しい観光の検討→場合によっては，下関と北九州の観光で色分けをしてみることも考えられる。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州市の観光戦略

産業観光の積極展開による観光・ビジネス都市の展開
→下関との観光の色分け，海外観光客の獲得も図れるのでは

関門ブランド定着に向けた名物観光イベントの開催
→門司港，小倉，黒崎，折尾，若松等の隠れた名店（食べ物）をモニター活動等でピックアップ。下関のお店との共同企画も

エリアマネージメントによる，観光の戦略的展開
→下関との連携→観光分野の組織を統合，一本化

アートを活用した門司港レトロ地区のまちづくり
→門司港地区の新旧融合型観光

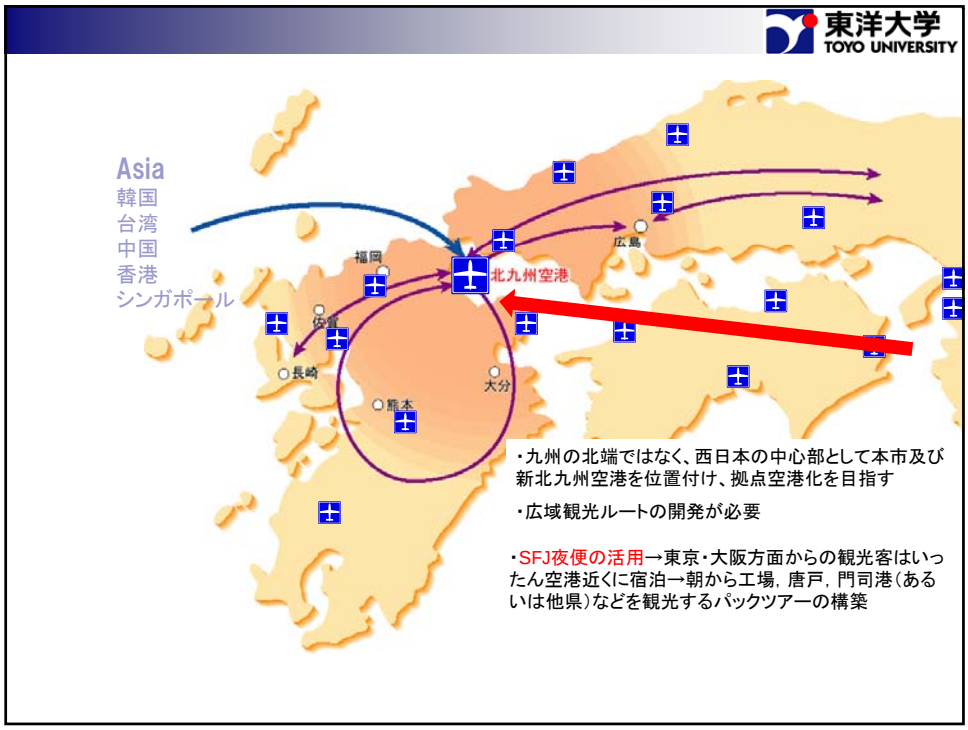
東洋大学 TOYO UNIVERSITY

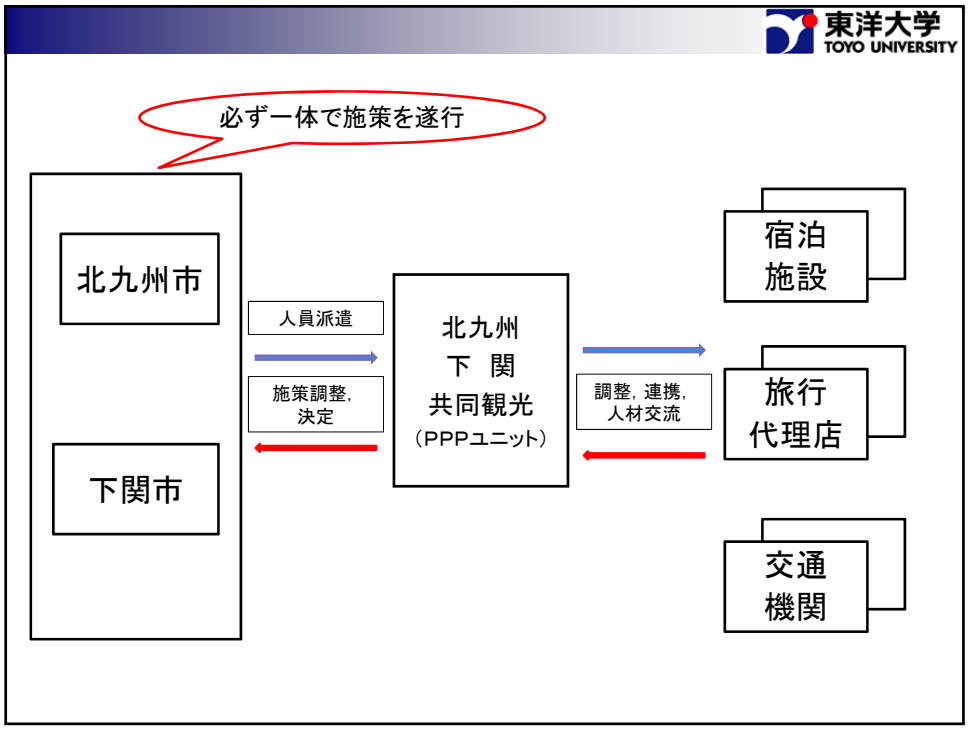
下関と連携したこれからの観光

環境産業，自動車工場等の産業施設観光

門司港，壇ノ浦方面の観光の一本化

アート，歴史的建造物を融合させた門司港地区の新旧融合型観光

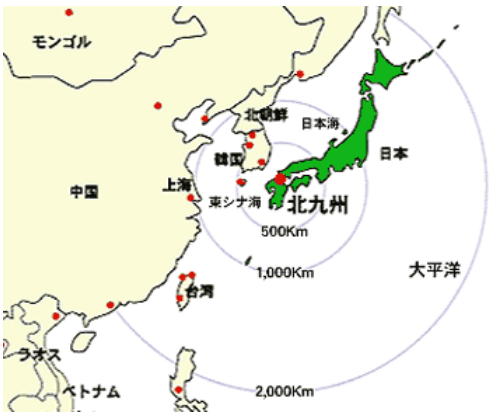

東洋大学
TOYO UNIVERSITY
Asia
韓国
台湾
中国
香港
シンガポール
福岡
北九州空港
広島
佐賀
長崎
熊本
大分
・九州の北端ではなく、西日本の中心部として本市及び新北九州空港を位置付け、拠点空港化を目指す
・広域観光ルートの開発が必要
・SFJ夜便の活用→東京・大阪方面からの観光客はいったん空港近くに宿泊→朝から工場，唐戸，門司港（あるいは他県）などを観光するパックツアーの構築


東洋大学
TOYO UNIVERSITY
必ず一体で施策を遂行
北九州市
下関市
人員派遣
施策調整，決定
北九州
下　関
共同観光
（PPPユニット）
調整，連携，人材交流
宿泊施設
旅行代理店
交通機関

2.北九州港の現状と課題

1
北九州港の現状

北九州港の位置（1）



・北九州港はアジアに近く、歴史的にも非常に深い関わりがある

・韓国の釜山港にわずか230km

・1,000km圏内には上海、青島、大連（中国の主要商業港）が位置
＝ 関東地区と同距離

北九州港の位置（2）

・九州・中国地域を対象とした広域物流の視点からみると、中心に位置する

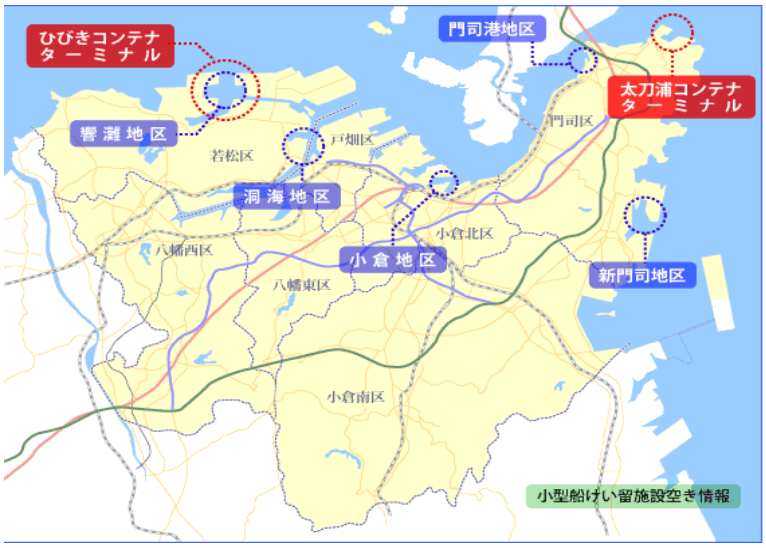
・本州と九州の結節点にあり、古くから交通の要衝として栄えてきた

北九州港の歴史と役割

北九州港の歴史

今から1700年前	アジア大陸貿易の際の碇泊地として利用される。
明治初期	「外貿の門司」、「内貿の小倉」、「鉄・石炭の洞海」として、3つの港がそれぞれの特色を活かして発展する。
昭和26年	関門港として特定重要港湾に指定される。
昭和39年	「北九州港」が誕生。 北九州市が北九州港の港湾管理者となる。
昭和49年	コンテナターミナルなどの外貿ふ頭の整備。 新門司地区や響灘地区における大規模な埋め立てと港湾整備。 西海岸地区の再開発事業により門司港レトロの基盤を整備。
平成7年6月	中枢国際港湾に位置付けられる。
平成8年3月	「北九州港響灘環黄海圏ハブポート構想」を策定。
平成8年11月	平成22年を目標とする港湾計画を策定。
平成9年12月	「ひびきコンテナターミナル」着工。
平成17年4月	「ひびきコンテナターミナル」供用開始。

港湾施設全体図



響灘地区

響灘南埠頭

響灘東埠頭

平成17年4月に供用開始した「ひびきコンテナターミナル」は、 日本海側では唯一、オーバーパナマックス型の大型コンテナ船も入港可能な水深15mの大水深岸壁を持つ高規格ターミナルです。

太刀浦コンテナーターミナル

・第1ターミナルと第2ターミナルから成る、西日本有数のコンテナターミナル。
・月間約170便ものコンテナ船が寄港。
・コンピューターを導入して迅速・効率的なコンテナオペレーションを行ってる。
・フルコンテナ貨物だけでなく混載貨物にも専業フォワーダーによるきめの細かいサービスを提供。

新門司地区

新門司北埠頭

新門司南埠頭

・新門司北及び新門司南の物流・工業団地の中心に位置する大規模な埠頭です。
・新門司北埠頭には、西日本最大のフェリーターミナルがあり、神戸・大阪・東京・徳島に向けて1日6便の大型フェリーが就航しています。
・また、平成16年度からは完成自動車の物流センターや国内最大の肉用子牛の輸入基地としての利用が始まっています。
・新門司南埠頭では、周辺の工業団地の製品などが取り扱われています。

小倉地区

1. 高浜埠頭

2. 砂津・浅野埠頭

3. 日明埠頭

洞海地区

1. 境川埠頭
2. 戸畑埠頭
3. 黒崎埠頭
4. 堀川埠頭
5. 二島埠頭
6. 若松埠頭
7. 北湊埠頭

太刀浦・田野浦・門司地区

1. 太刀浦埠頭
2. 田野浦埠頭
3. 門司・新浜埠頭
4. 門司・西海岸埠頭

北九州港の全国港湾における順位（2007年）

- 海上出入総貨物量　4位
- 外貿コンテナ個数　8位
- 内貿貨物量　3位
- 内航フェリー貨物量　4位

といずれも上位を占める。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州港の全体取扱量の推移

- 平成15年（2003年）以降、約7％増加で推移
  平成20年はやや下げる。
- 平成20年（2008年）は約1．1億トンを取扱う
- 品目別で見ると・・・
  ＜輸出＞　鋼材、化学製品
  ＜輸入＞　石炭、鉄鉱石
  ＜移出＞　完成自動車、その他輸送機械
  ＜移入＞　完成自動車、鋼材
  が多い。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州港の
海上コンテナ取扱個数の推移

- 北九州港のコンテナ貨物量は、平成18年
  （2006年）に一度減少したものの、概ね増加傾向で推移。
- 平成20年（2008年）は約53万TEUと増加
- ダイレクト輸出入が大半を占め、フィーダーは年々減少傾向を示している。
- 北九州港の外貿コンテナ定期航路は、航路数が37である。ロシアの一航路を除いて、他はすべてアジア航路となっている。
- 月間寄港便数は185便である。特に中国、韓国航路が多い。

ひびきコンテナターミナル（CT）

響灘南埠頭

響灘東埠頭

平成17年4月に供用開始した「ひびきコンテナターミナル」は、 日本海側では唯一、オーバーパナマックス型の大型コンテナ船も入港可能な水深15mの大水深岸壁を持つ高規格ターミナルです。

ひびきCTの低迷

平成22年目標値　50万TEU

→平成19年実績値　5万4千TEU

目標①…増大する中国の貨物をひびきCTで積み替えて欧米へ運ぶ

→アジア諸国において予想を上回るスピードで港湾整備が進み、貨物が集荷できなかった。

目標②…西日本地域から発生する貨物をひびきCTに集め、欧米へ運ぶ

→西日本の各港湾でコンテナが扱える施設整備が進むとともに、釜山港に集まるようになった。

ひびきCTのもたらした効果

・ ひびき CT の将来の利用を見込んだ企業進出が進む

HCT供用開始前4年間（H13年度～H16年度）	HCT供用開始後4年間（H17年度～H20年度）
9件	39件

東洋大学
TOYO UNIVERSITY

2

港湾行政の潮流

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

国の潮流①　港湾予算の縮減

平成22年度予算案

公共事業費→平均15%削減

港湾整備直轄事業予算→27．3%の削減

新規事業の実施対象とする重要港湾→約4割

港湾事業では、限られた予算を効率的に活用することとともに、民間資金の活用が求められている。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

国の潮流②　国際戦略港湾

今まで

東京・伊勢・大阪湾の3つをスーパー中枢港湾に指定し、重点的に予算を投入してきたが、釜山港等アジアの港湾と比較し、国際競争力が低いことから、3つのスーパー中枢港湾に対して横並びの投資をしてきたことの見直しが始まった。

平成21年12月～

「国際コンテナ戦略港湾検討委員会」ならびに「国際バルク戦略港湾委員会」を発足し、コンテナとバルク貨物を取り扱う港湾について、さらなる選択と集中により、国際競争力を強化する方針を固める。

各委員会での議論を経て、各戦略港湾を公募、コンテナ港湾は今年7月、バルク港湾は今年末の選定を目指している。

国の潮流③　港湾連携の拡大

国際競争力を強化するうえで、個々の自治体規模の港湾経営では限界があり、広域での連携が求められてきた。

東京都・川崎市・横浜市は、平成22年2月10日に「京浜港共同ビジョン」を発表。

京浜港は、首都圏を支える物流拠点であるとともに、多様な機能を持った総合港湾であるが、アジア港湾の躍進により、国際競争力が低下し、基幹航路の寄港数も減少している現状にある。

将来的には、コンテナ物流における日本のハブポート、そして、北米航路における東アジアの国際ハブポートとなることを目指し、ビジョンを作成。

効率的で機動性の高い管理運営体制を確立するため、京浜港の実質的な一港化が進められることとなり、平成21年12月25日には「京浜港連携協議会」、「京浜港事業提携委員会」が設置され、港湾利用コストの低減や国内貨物輸送網の充実強化など、具体的な取り組みが続々と実施されつつある。

今後は、平成23年度を目途に京浜港の総合的な計画の策定を行う。

3
アジアの国際ハブポートとの比較

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

世界の港湾別コンテナ取扱個数ランキング

単位：TEU

順位	港湾名	2005年	港湾名	2006年
1	シンガポール	23,192,200	シンガポール	24,792,400
2	香港（中国）	22,601,630	香港（中国）	23,538,580
3	上海（中国）	18,084,000	上海（中国）	21,710,000
4	深せん（中国）	16,197,173	深せん（中国）	18,468,900
5	釜山（韓国）	11,843,151	釜山（韓国）	12,038,786
6	高雄（台湾）	9,471,056	高雄（台湾）	9,774,670
7	ﾛｯﾃﾙﾀﾞﾑ（ｵﾗﾝﾀﾞ）	9,250,985	ﾛｯﾃﾙﾀﾞﾑ（ｵﾗﾝﾀﾞ）	9,654,508
	東京　（20）	3,819,324	東京　（23）	3,969,015
	横浜　（27）	2,873,277	横浜　（28）	3,199,883
	名古屋　（34）	2,491,198	名古屋　（33）	2,751,677
	神戸　（39）	2,262,066	神戸　（38）	2,412.767
	大阪　（41）	2,094,275	大阪　（44）	2,231,516
	博多　（102）	744,165	博多　（106）	785,182
	北九州（136）	483,799	清水　（155）	423,677

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

アジア主要港の港湾コスト比較（1）

（単位：千円）

港 名	タグボート料金	パイロット料金	合計
北九州	694	471	1165
シンガポール	216	60	276
香 港	262	239	501
高 雄	457	131	588
釜 山	361	169	530
東京	570	1044	1614

設定条件：①5万総トン、喫水14mのコンテナ船が入出港した場合の合計料金を各港湾ごとの積算基準によって算定する。
②平日の入出港とし、入港を07時、出港を19時として割増料金を計算する。
※北九州港は最新データに基づく。その他は平成11年の東京都港湾局の調査による、為替は平成12年2月末で計算。
※為替レートを考慮すると、アジア諸国港湾の金額は上記数字の0.88倍となる。

アジア主要港の港湾コスト比較（2）

港湾荷役の割増料金

	夜間	休日
北九州	半夜　6割増（16:30～21:30）	日・祝　10割増 土曜　6割増（門司地区のみ）
東京	半夜　6割増（16:30～21:30） 深夜　10割増（21:30～08:30）	日・祝　10割増 土曜　6割増
香港	なし	なし
高雄	なし	5割増
釜山	5割増	5割増
ルアーブル（仏）	4割増	4～5割増
NY・NJ、LA（米）	5割増	5割増

各国港湾のターミナルゲートオープン時間

北九州	8:30～20:00
シンガポール、香港、高雄、釜山	24時間
ロッテルダム	平日　5:00～翌3:00 土曜　5:00～15:00 日曜日　クローズ
ロサンゼルス	24時間

釜山港の現状について

現状

・韓国国内の80%のコンテナを取り扱う世界第5位の港湾
・100カ国500港湾を結ぶゲートウエイとして機能

戦略

・新港建設と後背地物流インフラの整備
・サービス強化と物流コストの最小化
・政府による年間480億ウオンのインセンティブ
・FTZの育成
→韓国の海洋首都、北東アジアの物流ハブ拠点を目指す

釜山港湾公社（BPA）について

設立背景

①国際物流環境の変化による競争の激化
②国際主要港における運営形態の民間化（公社化）

概要

・国と自治体の港湾整備・運営に対する違いを解消するために2004年設立
・方針の決定は、自治体も参加する港湾委員会にて行われる

釜山新港の模型

遥か彼方まで続く岩壁

水平自動ヤードシステム

後背物流団地

4

北九州港の強みと弱み

北九州港の強みと弱み

強み

・国内港湾における取扱量の高さとその増加傾向

・東アジアへの航路

・港湾荷役における質の高さ

・アジア貿易量の拡大

弱み

・施設や設備の老朽化対策

・ひびきCTの遊休状態

・博多港など他港との競争

課題①　施設・設備の老朽化対策 さらなる整備の必要

- 太刀浦CTにおけるヤードの拡張、バンプールの確保
- 響灘地区における、バルク船舶に対応する岸壁・航路の整備
- 超大型船舶（オーバーパナマックス）に対応する岸壁・航路の整備
- 施設・設備の老朽化、岸壁背後ヤードの不足
- 耐震強化岸壁の整備
- 航路・泊地の拡幅・増深・維持
- 港湾施設・設備の計画的な維持管理

→国の港湾整備予算縮減、景気変化による税収減の流れの中、資金を果たして確保できるのか？

→民間資金の導入が不可欠、前原国交相も言及

課題②　ひびきCTのさらなる活用

響灘地区進出企業からの「集荷」、さらなる企業立地による「創貨」の必要性

→地道な営業活動、陸上輸送インフラ整備

→奇策はない

→フィーダー路線にも進出

課題③　他港との競争

- 近隣の博多港や大分港だけでなく、国の港湾予算縮減および、国際戦略港湾の指定により、老朽化や整備への投資が減少する恐れ。

→さらなる効率化（BPR）、民間活力の導入（指定管理者、PPPユニット）が不可欠、ひびきの事例を糧にして、港湾連携の動きやポートオーソリティも研究を。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州港の向うべき道

・現在、北九州市においては、北九州港長期構想中間とりまとめ（案）がとりまとめられ、パブリックコメントが終了したところであり、それを踏まえて23年度に新たな港湾計画を策定する予定となっている。

→大胆な戦略、緻密な戦術、地道な実行

・この後のプレゼンでは、ポートオーソリティや広域連携の海外事例や、民間組織PPPユニットの導入についてご紹介します。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

3.ツインシティーの可能性

関門連携構想

⇩

海外のツインシティー事例

①NY・NJポートオーソリティー
②メトロポリタンカウンシル

海外事例①NY・NJポートオーソリティー

港湾・空港の運営等と
関連する交通・運輸、経済開発

ニューヨーク湾岸エリア（3900km²）にある
- **空港（5空港）**
- **トンネル・橋梁**
- **港湾ターミナル**
- **長距離バスターミナル**
- **鉄道（PATH）**
- **ビル・不動産**
- **港湾警察**

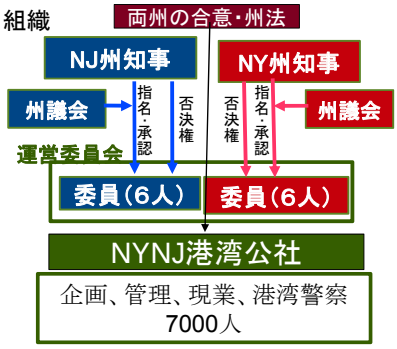
の管理・運営

・1930年ころから、急速にインフラを整備
・特にマンハッタン、スタッテン島と周辺をつなぐ交通網（有料のトンネルと橋）を建設
・港湾としては東海岸最大。全米でも3位。
・一時期は不動産開発（ワールドトレードセンター等）にも積極的だったが、1990年代後半からは、交通・運輸部門（物流、情報関連含）に注力している

NY・NJポートオーソリティー：体制

歴史
1836年　両州が河川部の州境について合意
1917年　港湾開発委員会が港湾の一元管理を勧告
1921年　両州で港湾・河川を港湾公社が一元管理することに合意
→NY港湾公社発足

組織



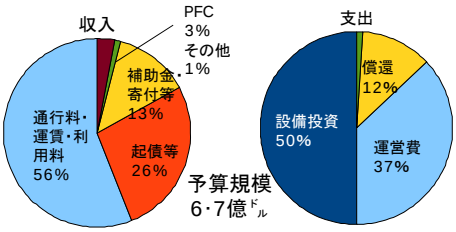
・運営委員として各州の知事が指名するのは、物流、運輸、不動産、政治に関わりの深いビジネスマン等
・委員の任期は6年。無償で務める
・運営委員会が公社のエグゼクティブディレクターを指名
・運営委員会の会議は一般公開

NY・NJポートオーソリティー：財政

港湾・空港機能の役割分担
空港　（主要3空港　旅客1億1000万人）
JFK　国際線（欧州線）、国際航空貨物
LGA　国内線
EWA　国内線、太平洋線、国内貨物

港湾　（年間280万コンテナ）
8割がNJ州エリザベス／ニューアーク港
自動車は、NY州側の専用ターミナル

ニューヨーク都市圏では、2020年までに人口が約70万人増える(07年比)と見込ん
でおり、それにともない、空港の旅客・貨物量、港湾の貨物量、アクセス鉄道の乗客も右肩上がりで増えると予測している



公社は**独立採算性**
公社には徴税権がない。域内の固定資産税による充当もない
債券(Revenue bond)の発行は可能
現在は、エリザベス／ニューアークターミナルの浚渫、同ターミナルの鉄道アクセス改善、1ワールドトレードセンターの建設等の設備投資が多い

ポートオーソリティー：日本での可能性

- 日本では新居浜港のみ＝港務局
  課題：独立財源≒債券発行が認められない
  議決、税金

- 京浜3港における連携の動きに注目
- 阪神港でも同様の検討が進んでいる
- 地域港とスーパー中枢港湾との連携（京浜3港と八戸港）

海外事例②メトロポリタンカウンシル

- 1960年ころ　都市の郊外化によってミネソタ州でも都市中心部の荒廃が進み、民間バス路線の廃止、浄化槽の老朽化、都心部の環境の悪化などが表面化
- 両市を貫く高速道路を建設する際に、両市の行政が緊密になった
- 広域的な視点で、経済開発など共通の問題に取り組む行政組織設置を求める市民団体・経済界からの働きかけが活発に

1967年　同都市圏（2市7郡）で、広域的なインフラ**計画の立案・策定**や、自治体間を**コーディネートする**機関の設置法

メトロポリタンカウンシル

※当初は、交通・下水などの運営管理について、同時期に設置した委員会の権限とした→94年に一元化

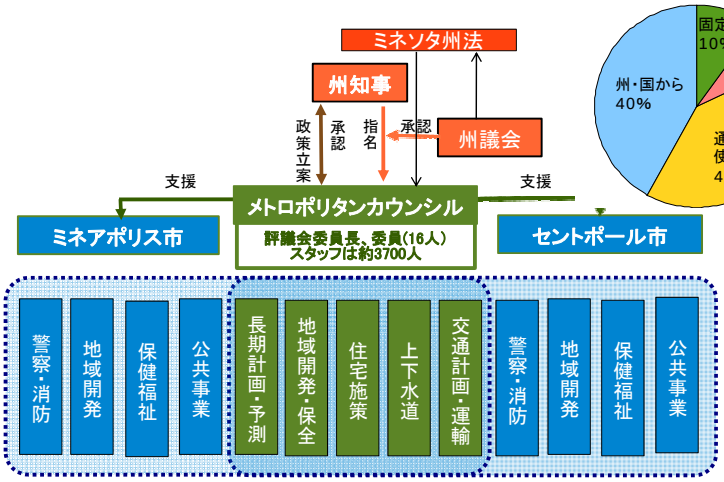
ミネアポリス市
人口　約40万人
面積　約150km²
州最大の都市。大企業の本社も多い

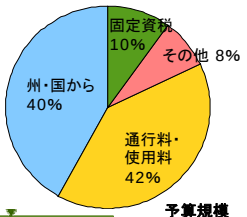
セントポール市
人口　約30万人
面積　約150km²
州都。人口は第2位

都市圏人口：約280万人

メトロポリタンカウンシル：体制

組織図





予算規模
約7・5億ドル

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

メトロポリタンカウンシル：Tax　share

- 1971年　Tax　share法が可決、75年　施行
- 1975年の税収を基準にして、それを上回った分の40%はカウンシルがプールし、各都市に分配する成長管理手法

  ＝隣接する都市同士が、税収の増加を目的に企業・商業施設誘致合戦によって疲弊するのを防ぐ。参加する都市間の税収格差を抑制する
- 7つの郡に含まれる170以上の地域で分配

人口1万人以上の都市の税収格差（1人あたり）

- タックスシェアなし 10 対 1　→　タックスシェアあり　4 対 1

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

メトロポリタンカウンシル：課題

- カウンシルの存在感低下
- ポートランド（オレゴン州）のメトロカウンシル

  →選挙によってカウンシルの委員を選任

  →委員長に大都市の市長と同等の権限
- 成功に不可欠な要素

  ① 基礎自治体の自治権とのバランス

  ② 各都市の規模や力関係、アイデンティティーの尊重・協調

  ③ 献身なリーダーシップ

  ④ 広域自治体（県）との調整、財源・税源の配分

  ⑤ 上位計画（憲章、法律、条例等を含む）への明確な位置づけ

  ⑥ 縦割り行政の打破・連携

  ⑦ 迅速な政策実施を行う機動的な組織

  ⑧市民の理解と参画

  ⑨より広範（国家的）な計画・戦略との整合・協調

  ⑩人口減少時代の成長（縮小）管理

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

メトロポリタンカウンシル：応用可能性

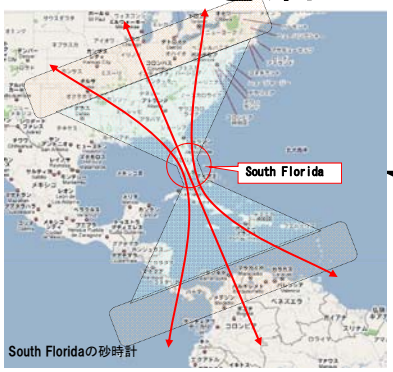
検討
- 既存制度の活用検討（広域連合・事務組合）
- 証明書発行、電子政府などの共通規格化

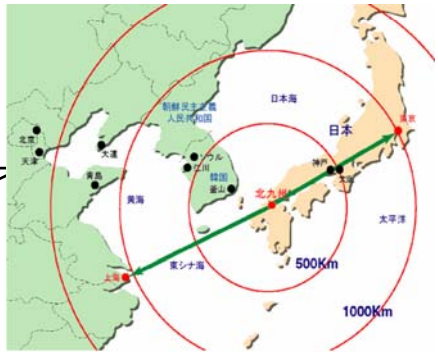
下地づくり
- 市民参画手続きの一元化
- 「関門連携憲章」の制定

実施・発展
- 事務部門の共同化、都計審などの共同運営
- PPP組織の共同活用

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

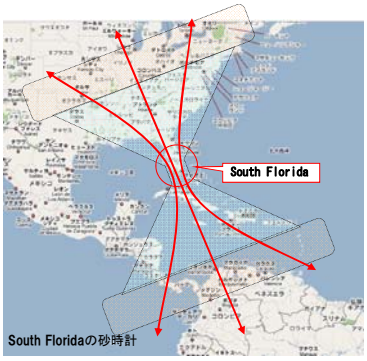
北九州市の地理的優位性を活かした地域戦略





③サウスフロリダ

海外事例③サウスフロリダ



マイアミ
アメリカ合衆国の「南端」
熱帯気候。もともとはリゾート、リタイア後の居住地

1959年　キューバ革命以降、
マイアミに大量の難民が流入
・キューバ以外にもプエルトリコ、ハイチをはじめ、中南米からの移民(ヒスパニック)が急増
・子弟教育に力を入れるヒスパニックが多く、スペイン語による教育基盤が整備された(現在では最大の共通語はスペイン語)
・現在では人口の半分以上がヒスパニック

サウスフロリダのレモン

・バイリンガル人材(英語・西語):司法、医療、教育等にも対応
・カントリーリスクが少ない:南半球、中南米拠点を置くのに好適
・教育・医療・研究開発機関が集積
・アクティブなFTZ(指定地区は約270でうち160がアクティブ)
・南部で最大のコンテナ港:現在も拡張中
・中南米航路のハブ空港:年間旅客数約3500万人。外国人旅客数全米3位
・国際的な金融機関が集積(60機関、資産26b＄)
・バイオ関連、ナノテクノロジーなど最先端の研究開発を行う企業を積極誘致
・比較的安価で暮らしやすい住環境

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

北九州市の強み

内的要素
- 製造業の集積
- 平準化された就業年齢構
- 熟練した職能者
- 寛容性（工業、外国人）
- 公害克服・環境技術の集積
- 産業・物流インフラ
- 医療・福祉水準

＋

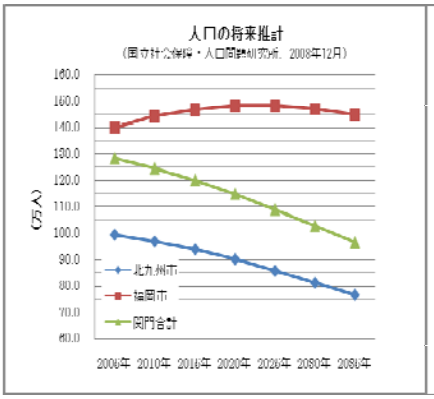
外的要素
- アジアの生産力
- アジアの消費購買力
- 環境意識の高まり
- 災害リスク回避
- 「食」への関心
- 「均衡ある発展」の終焉
- 道州制・地方分権

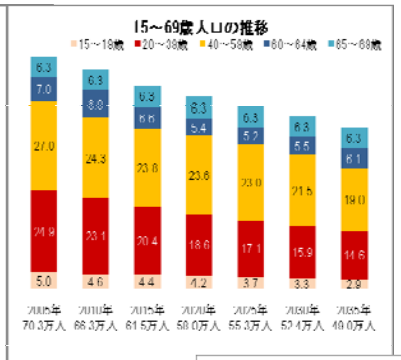
↓

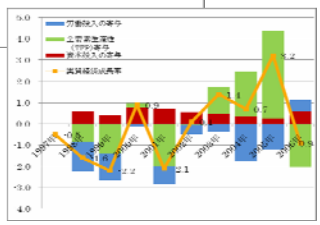
高度な技術力を環境産業に集約

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

減少する労働人口



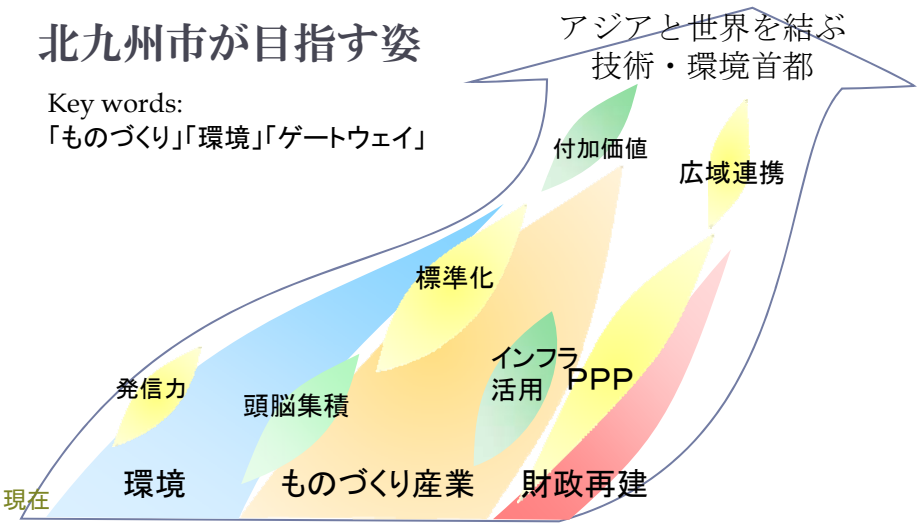




4.北九州における経済開発戦略

北九州市が目指す姿

Key words:
「ものづくり」「環境」「ゲートウェイ」



考えられる戦略

①技術高度化、新しい産業構造に対応するための基盤構築

②企業連携・ネットワーク化による中小企業振興

③環境産業都市の実現（製鉄副産水素・国内クレジットなどの活用による環境技術の実装実験）

④Tax shareによる都市の逆成長管理

⑤PPPユニットによる行政組織の効率化

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

5.PPPユニットの提案

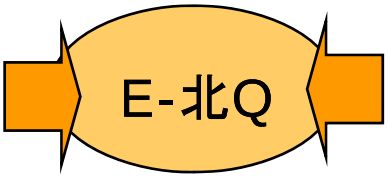
PPPユニットによる戦略展開

- 今後、公共施設・インフラの老朽化、高齢化に伴う扶助費の増大など、財政負担の増大。
- 税収を増加させるため、企業誘致、産業育成、交流人口拡大が必要。
- 北九州市のレモンを活かした戦略的な経済開発が必要。
- 北九州市における経済開発戦略を専属的に実行する「エンタープライズ北九州（E-北Q）」の提案。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

民の経営力を持つ官的組織

官の持つ税制優遇策、インセンティブ予算、外交交渉など、官の権能



民の持つ、企画力、営業力、スピード、効率性など、民の経営能力

- 民の経営力を持つ官的組織
  - ⇒そんな半官半民組織が可能なのか？
  - ⇒第3セクターと同じではないのか？
- E−北Qは、PPP組織である

⇒リスクとリターン、契約によるガバナンスを持つ組織

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

PPPユニットの事例

EFI(Enterprise Floroda Inc)
（フロリダ州経済開発局）

- EFIは、フロリダ州政府による官民共同の経済開発組織
- EFIは、州政府に代わって企業誘致、育成を行い、州の経済開発や雇用機会の創出に関わるサービスを提供
- 旧商務省を独立させ、民間化した組織。

⇒北九州市で言えば、産業経済局を民間化したような組織。

東洋大学 TOYO UNIVERSITY

- EFIの収入は、州税と民間からの寄付（投資）。
- 企業誘致のためのネットワークとリサーチセンター。
- EFIは、州との契約に基づいた徹底的な成果主義

⇒ROIなど明確な数値目標。達成状況に応じて予算の削減や増大
⇒他州の商務省が300人程度で担っている業務を約60人で実施。

EFI設立の背景

GPA法（ｶﾞﾊﾞﾒﾝﾄ・ﾊﾟﾌｫｰﾏﾝｽ・ｱｶｳﾝﾀﾋﾞﾘﾃｨ）

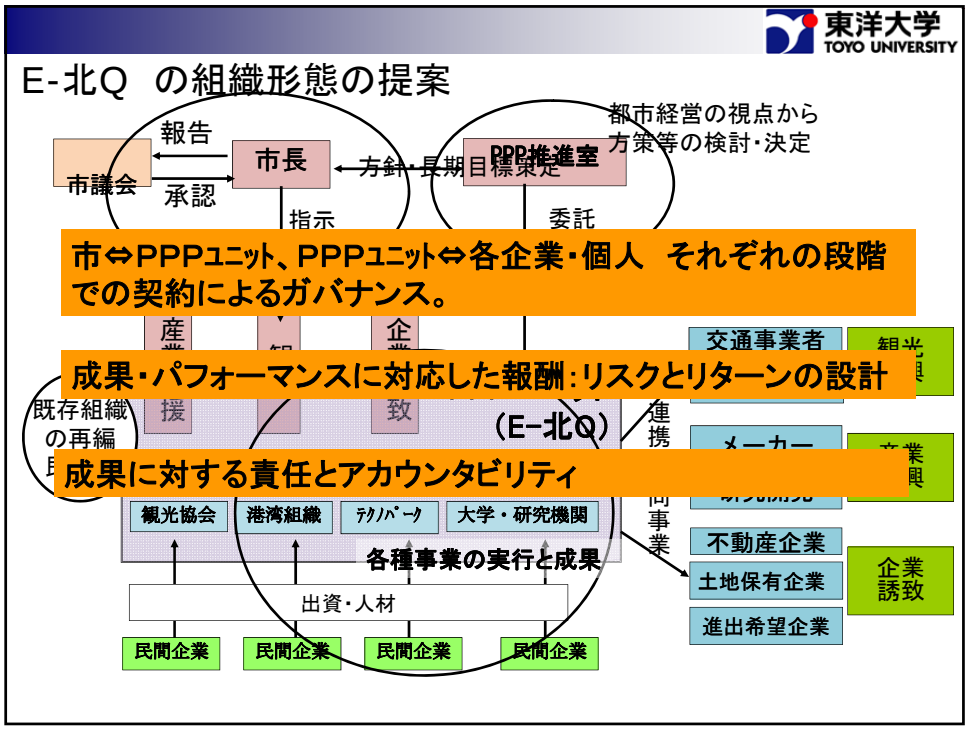
⇒毎年ゼロベースで事務事業を評価、成果をベースとした予算設定

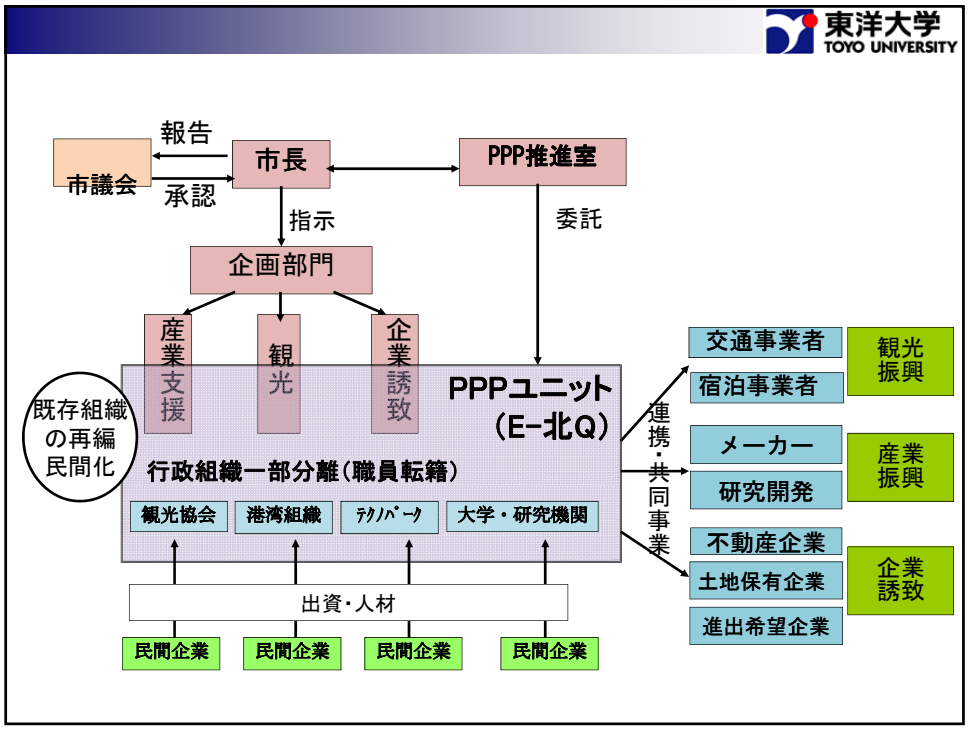
ﾊﾞﾗﾝｽ・ﾊﾞｼﾞｪｯﾄ法

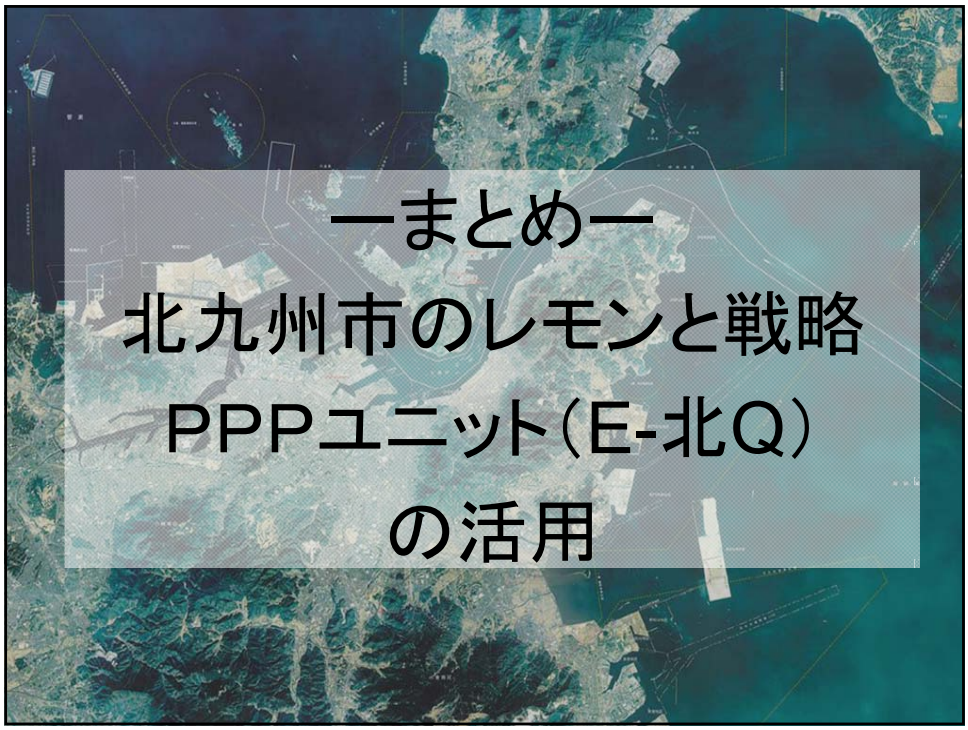
⇒政府は、歳入以上の歳出をしてはならないという法律。景気変動で歳入が下がれば、歳出も減らす。

効率性の高い行政サービスの提供が必要⇒官業務の民間経営

EFIと同様の組織として、観光行政を担うビジット・フロリダ　、労働行政を担うワークフォースフロリダがある。


東洋大学
TOYO UNIVERSITY
E-北Q の組織形態の提案
報告
市議会
承認
市長
方針・長期目標策定
PPP推進室
都市経営の視点から
方策等の検討・決定
指示
委託
市⇔PPPユニット、PPPユニット⇔各企業・個人 それぞれの段階での契約によるガバナンス。
成果・パフォーマンスに対応した報酬：リスクとリターンの設計
成果に対する責任とアカウンタビリティ
既存組織
の再編
民
援
致
(E-北Q)
連携
観光協会
港湾組織
ﾃｸﾉﾊﾟｰｸ
大学・研究機関
各種事業の実行と成果
出資・人材
民間企業
民間企業
民間企業
民間企業
交通事業者
観光
メーカー
産業
不動産企業
土地保有企業
進出希望企業
企業
誘致


東洋大学
TOYO UNIVERSITY
報告
市議会
承認
市長
PPP推進室
指示
委託
企画部門
産業支援
観光
企業誘致
既存組織
の再編
民間化
PPPユニット
(E-北Q)
行政組織一部分離(職員転籍)
観光協会
港湾組織
ﾃｸﾉﾊﾟｰｸ
大学・研究機関
出資・人材
民間企業
民間企業
民間企業
民間企業
連携・共同事業
交通事業者
宿泊事業者
観光振興
メーカー
研究開発
産業振興
不動産企業
土地保有企業
進出希望企業
企業誘致



東洋大学

		外部要因（経済的・社会的）	
		レモン（機会）	脅威
内部要因 市の特徴	レモン （強み）	強みを生かして特長を伸ばす	強みを生かしてピンチを克服
		関門海峡や産業観光	荷役スキルの活躍
	課題	機会を逃さず課題を克服	最悪な状態にならない
		誘致のリーチ力	フィーダーポート

東洋大学
TOYO UNIVERSITY