

地域の国際戦略とはいかにあるべきか
福岡の「生活の質の高さ」と「アジア」を世界に向けて発信

福岡市における アジア政策の 過去・現在・未来 3

ー福岡市の国際戦略とアジア政策の未来ー

【最終報告 提言 ー国際戦略ー】

2010年3月

財団法人 福岡アジア都市研究所

【国際戦略 201X(案)】のコンテンツ

	要素項目	福岡都市圏「国際戦略201X(案)」 に求められる要素
ビジョン・目標設定	将来の姿の確認	将来の推計人口、労働力人口、学生数予測、外国人居住者数予測など、「人口」に関する推計データを整備し、そのデータに基づいた将来の姿を人口の量と質で設定する。
	地域間競争の視点	競争の激しさを可視化するために、世界及びアジア地域における経年の都市データを整備し、分野と地域で世界の状況を把握する。
	グローバルポジションの確認	①グローバルレベルでは「国際地域ベンチマーク協議会」に参加する都市、及び「その他OECD加盟国の有力都市」をベンチマークする。 ②超広域経済圏レベルでは「アジア太平洋都市サミット」に参加する都市をベンチマークする。 ③広域経済圏レベルでは「環黄海圏」に位置する有力都市をベンチマークする。
策定と実施のプロセス	メトロポリス・リージョンでの対応	福岡都市圏、また福北広域連携地域、福岡県全体での対応を進める。
	ステークホルダーの巻き込み	都市圏の自治体、地域の財界、大学ネットワーク、大学以外の高等教育機関、産学連携機関、国連機関(UNハビタット)、NPOやエリアマネジメント組織と協働して策定・推進を進める。
	国際的な都市・地域ネットワークを形成	「国際地域ベンチマーク協議会」「アジア太平洋都市サミット」「東アジア経済交流推進機構」など、地域主体型の既存参加のネットワークに加え、国連やOECD等国际機関が関与するグローバルなネットワークや、短期プロジェクトベースのコンソーシアムへの参加を積極的に検討する。
	調査・学習・企画・展開のサイクル	情報収集・分析・編集・加工・発信する「情報センター機能」を充実させる。そのために、行政の統計・調査・分析・企画・シンクタンク・情報発信部門を統合、あるいは強い連携を進め、サイクル運用のための情報コーディネート体制を整える。
	評価・刷新を伴うプロジェクト	目標の設定を、過去の延長上に求めないようにする。評価はベンチマークする海外の都市指標との比較を基本とし、相対的な判断を行うようにする。また、すぐに刷新が可能になるようなプロジェクトベースの体制を整え、プロの専門家をプロジェクトマネージャーとして登用し運営を任せる。
活動指針(例)	都市モデル＝都市ブランドの提案	●福岡の地域としての姿勢・成長のイメージを明らかにし、「福岡の高い生活の質」が実現しうる「成長産業と連動した都市モデル」を示す。 ★例えば、「学び続ける姿勢」「ナレッジ・リージョンとしての成長」のイメージ。そして「生活の質」に密着する高等教育産業が集積するラーニングシティなどの都市モデル。
	多文化・革新とビジネス・協力の拠点	●産官学連携により「競争力戦略」を策定し、短期的な優先プロジェクト(4本程度)を決定し、協働で推進していく。 ●アジア政策の資産の活用を1つの柱にする。 ★例えば、①ナレッジ、②物流、③ツーリズム、④都心の商業サービス業、など。①のナレッジに関連して、アジアの生活文化のラーニングシティイメージを具現化するGraduate School of Asia Cultural Life「アジア文化大学院(仮称)の創設」による拠点整備を検討する。
	国際マーケティング活動	●官民協働によるマーケティング組織を立ち上げる。また、市の内部に官民協働型コミュニケーション部局を創設する。 ●競争力戦略に則り、分野ごとにマーケティング戦略を策定し、実施する。
	マーケティング・ツールとして活用	●既存の事業やネットワークを活用する。特にアジア政策の資産である人と人のつながり、人材組織リストを活用する。
	横断的推進体制と人材育成	●国際戦略を策定・推進する専門部署「(仮称)国際戦略本部」を創設する。 ●官民協働型コミュニケーション部局を創設し、市民・ステークホルダーにも開かれた人材育成を行う。特に、多言語人材の育成を計画的に行う。

目次(第3部)

I. 研究の背景と目的	1
1. 研究報告書の構成	1
2. 21年度研究の背景と目的	1
1) 2つの目的と研究報告(資産活用と国際戦略の検討)	1
2) 第3部が目指すもの	2
3) 研究の概要	2
(1) 実施した調査と報告書	2
(2) 研究体制	4
II. 総括: 提言「国際戦略の策定」と「国際戦略におけるアジア政策の資産活用」	5
1. 「国際戦略の策定」の提言	5
1) 国際戦略の定義と構成要素	5
2) ビジョン・目標設定の重要性	6
3) 成果を生むための策定と実施のプロセス	6
4) 活動指針の達成に向けて	7
2. 福岡市における「国際戦略」策定と「活動指針におけるアジア政策の資産」活用の提言	9
1) 前提条件「策定のプロセスづくり」への取り組み	9
2) 福岡市「国際戦略 201X(案)」の策定に向けた取り組み方向と構成要素案	10
III. 研究各論(総括までのプロセス)	11
1. 事例研究: ヘルシンキにみる世界標準の国際戦略	11
1) ヘルシンキの概要	11
(1) なぜヘルシンキを事例研究するのか	11
(2) ヘルシンキの特性	12
(3) 「国際戦略」策定後にみるヘルシンキの経済再生と暮らしの安定	12
2) ヘルシンキ市国際戦略 2008(全翻訳文は資料に掲載)	17
(1) 策定経緯と国際戦略 2008 の新たな視点	17
(2) ヘルシンキ市国際戦略の構成要素	19
(3) ヘルシンキ市国際戦略 2008 にみる前提条件の整備	20
3) ヘルシンキ市国際戦略 2008 から福岡が参考にすべきもの	22
(1) ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会	22
(2) ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略	23
(3) ヘルシンキ・アーバン・ファクト	24
2. わが国自治体における「国際戦略」の現状と課題	25
1) わが国にみる「国際戦略」策定の動向	25
(1) 研究の背景と目的	25
(2) わが国における自治体「国際戦略」の位置づけ	25

2)国内先行的取り組み事例に見る「国際戦略」	27
(1)北九州市における「国際戦略」の検討方向	27
(2)川崎市における「国際戦略」の検討方向	28
(3)横浜市における横浜市国際都市戦略	28
3. 先行都市における「国際戦略」の要素評価	30
IV. 資料	33
1. ヘルシンキ市国際戦略 2008	33
2. ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略(抜粋)	48
3. 主な参考文献	50

I. 研究の背景と目的

1. 研究報告書の構成

本研究報告書は、平成 20 年度から 21 年度にかけて取りくんだ「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来」に関する研究の 2 年目、最終年度の成果を取りまとめたものである。

本研究全体の報告書は 3 部構成となっており、その 1 部にあたる 20 年度の研究成果は、「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来 1－福岡市のアジア政策の成果を検証し『国際都市・福岡』に向けた方向性・アプローチを検証する－【中間報告：基礎調査－過去と現在－】」（平成 21 年 3 月）（財）福岡アジア都市研究所」として既に刊行されている。

<http://www.urc.or.jp/syuppan/kenhou/documents/20Asia1.pdf>

21 年度の報告書は 2 部構成であり、それぞれ全研究報告の第 2 部、第 3 部として分冊形式にて取りまとめられている。

各報告書のタイトルは図表 I-1 に示すとおりとなっており、本報告書は全体の第 3 部にあたるものである。

図表 I-1 本研究報告書の各部タイトル

部	タイトル
第1部	福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来1 －福岡市のアジア政策の成果を検証し『国際都市・福岡』に向けた方向性・アプローチを検証する－【中間報告：基礎調査－過去と現在－】
第2部	福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来2 －アジア政策資産で福岡市の豊かな未来を創る－【最終報告：提言－未来－】
第3部	福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来3 －福岡市の国際戦略とアジア政策の未来－【最終報告：提言－国際戦略－】

2. 21 年度研究の背景と目的

1) 2つの目的と研究報告（資産活用と国際戦略の検討）

先述したとおり、本研究全体は 3 部構成であり、21 年度研究は 2 つの報告書に分かれている。これは、本年度の研究を通じて、新たな気づきがあり、視点の変更と最終的に提案する内容についての考え方に修正を加えることとしたためである。

【新たな気づきと視点の変更点】

- 本研究は、当初、新たな国際政策の提案、「国際都市・福岡」に向けた方向性・アプローチを探ることを目的に掲げていたが、アジア政策は、国際政策に分類されるものではなく、近年、先進的な都市・地域で取り組まれるようになってきた国際戦略の一部に位置づけられるべきものではないかとの考えを持つようになった。
- その背景には、リーマンショック後、世界の都市・地域、都市・地域政策が、大きく変化し始め、その大きな変化の1つが、国際戦略の策定と積極的な展開であることが明らかになったことがある。
- しかしながら、福岡市ではこれまで国際戦略というものは策定されておらず、またわが国においても、自治体の国際戦略というものは、きちんと定義されておらず、また策定している自治体も希少であり、学術的にも何を持って国際戦略であるといえるのか、検討整理されていない領域である。
- 従来型の国際政策の枠組で考えるのではなく、新潮流である「国際戦略とは何か」ということを、調査・分析した上で、その新たな枠組の中で、「活用可能なアジア政策」を検討すべきではないかと考えた。

都市・地域間競争の時代にあつては、社会環境の変化にすばやく対応した政策研究が必要である。このような考えから、「純粋に、アジア政策の資産を活かしていくための方策を提案する」と「国際戦略の策定を検討し、そのなかでのアジア政策の意味と役割を明らかにする」という2つの目的に分け、本研究では、より今日的状況、将来を見据えた都市戦略の提案を行うこととし、研究を再構成した。

図表 I-2 各部研究のタイトルと目的

部	タイトル	目的
第2部	福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来2 ーアジア政策資産で福岡市の豊かな未来を創るー	アジア政策の資産を活かしていくための方策を提案する
第3部	福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来3 ー福岡市の国際戦略とアジア政策の未来ー	国際戦略の策定を検討し、そのなかでのアジア政策の意味と役割を明らかにする

2) 第3部が目指すもの

本研究においては、先にあげた「視点の変更点」に基づき、次の2つの調査アプローチにより、次の2つを目指して研究を進める。

『調査研究のアプローチ』

- 自治体が「国際戦略」を策定した後、目覚ましい発展を遂げた世界の有力都市（ヘルシンキ）の「国際戦略」の事例を通じ、世界基準の成果を出しうる「国際戦略」を構成する要素・スキームを明らかにする。
- わが国自治体における「国際関係政策」の展開経緯を踏まえた上で、わが国自治体による国際戦略策定への取り組み先行事例の検証を通じ、その特徴と課題を、比較事例のヘルシンキ「国際戦略」との対比によって浮かび上がらせる。



『目指すもの』

- これまでの自治体における「国際政策」「国際化政策」の定義を踏まえ、これからの、自治体策定による「国際戦略」のあり方を示し、「国際戦略」を定義する。
- 定義に基づく「国際戦略」の策定を、本報告書の総括として福岡市に提案し、「国際戦略」の中に「アジア政策の資産活用策」を福岡の都市戦略として位置づけることを提言する。

3) 研究の概要

(1) 実施した調査と報告書

本年度は、文献等資料調査の他、次の5種の調査・事業の実施によって研究を進めた。ここでは、第2部を含めた研究全体の概要を示す。

①資産活用策の検討のための事例研究（第2部Ⅱ章1）

- ・ 内容：昨年度示したアジア政策の資産活用のためのステップを具体的に進めていくための方策を明らかにするために、今年度実施されたアジア政策の施策・事業において、新たに試みられた「官民協働」「市民参画」「連携共有」「人材育成」「情報発信」の取り組みについて、その効果課題について事例研究した。

- ・事例対象：
 - ・アジアマンス 20 周年事業
 - ・アジア太平洋都市サミット実務者会議 IN 福岡
 - ・釜山・福岡都市間交流「釜山・福岡超国境経営大学院」
 - ・福岡アジア都市研究所による「知ってもらおう」活動

②官民協働パートナーヒアリング調査（第 2 部Ⅱ章 1）

- ・内容：アジア政策資産は官民協働で活用していくべきとの考え方にに基づき、これまで福岡市の事業に数多く携わってきている広告・集客交流関連の地元民間企業のプランナーに、具体的な活用のためのアイデアや課題をヒアリングした。
- ・対象：天神エフエム株式会社、株式会社 KJ 企画、株式会社キャナルエンターテインメントワークス

③研究会形式による専門家インタビューと提言依頼（第 2 部Ⅱ章 2、第 3 部への反映）

- ・内容：福岡のアジア政策の資産を、外部の目から活用していくための提言を、東京、ソウル、北京の関連専門家に求めた。研究会方式をとり、提言を原稿執筆としてお願いした（一部は福岡アジア都市研究所によるインタビューメモ）。
- ・対象：

・多賀秀敏氏	早稲田大学大学院社会科学総合学術院長
・毛受敏浩氏	（財）日本国際交流センターチームプログラムオフィサー
・岸清香氏	都留文科大学講師
・並木志乃氏	東京大学大学院情報学環交流研究員
・伊藤香織氏	東京理科大学准教授
・梁起豪氏	韓国聖公会大学教授
・肖溪氏	中国人間居住環境委員会常務副秘書長

④国際戦略策定の先行事例調査（第 3 部）

- ・内容：今後、福岡市においても都市・地域間競争を意識した国際戦略の策定が必要との視点から、先行的に策定、あるいは策定を検討中の海外都市を訪問し、ヒアリングと資料の収集を行った。また国内の都市に関しては文献資料調査を行った。
- ・対象：
 - ・国際地域ベンチマーク協議会に参加する一部の都市：ヘルシンキ、ストックホルム、ダブリン、ミュンヘン
 - ・国内の国際戦略の策定を検討中の都市：北九州市、横浜市、川崎市

⑤「都市フォーラムの開催」（第 2 部Ⅲ章、Ⅳ章、Ⅴ章）

- ・概要：今後、本研究に示した提案・構想を実現していくためには、官民協働の担い手のなかに協働のムーブメントや具体的な活動を起こしていくことが必要不可欠であり、資産活用のための一歩である。そのような考えに基づき、福岡市の広報・集客交流担当部署を交え、本提案内容について討論する市民公開のフォーラムを開催し、具体的な実行レベルでの展開可能性のあるプログラムやスキームについて意見の交換を行うとともに、情報提供を行った。

・構成：

1 部：福岡アジア都市研究所自主研究報告

山下永子（福岡アジア都市研究所研究主査）

2 部：福岡への提言

岸清香（都留文科大学講師）

並木志乃（東京大学大学院情報学環交流研究員）

伊藤香織（東京理科大学准教授）

3 部：対談+質疑応答

モデレータ

山下永子（福岡アジア都市研究所研究主査）

ディスカッサント

佐々木喜美代（福岡市広報課長）

帆足千恵（福岡観光コンベンションビューロー広報係長）

2 部の提言者

・開催日時・場所

2010 年 3 月 30 日（火）14：30～17：00

福岡ビル大ホール

・参加者数

120 名

（2）研究体制

・研究責任者（全文執筆）

山下永子（財）福岡アジア都市研究所 研究主査

・研究分担者

山本公平（財）福岡アジア都市研究所 交流推進係長

（アジア太平洋都市サミット事務局）

唐 寅（財）福岡アジア都市研究所 主任研究員

Ⅱ．総括：提言「国際戦略の策定」と「国際戦略におけるアジア政策の資産活用」

1. 「国際戦略の策定」の提言

1) 国際戦略の定義と構成要素

- | |
|---|
| <p>提 ● 都市圏の中核都市自治体・その都市圏・地域における「国際戦略」を策定する。</p> <p>● そのために、「国際戦略」を策定するための前提条件整備の取り組みを推進する。</p> <p>言 ● また、福岡市における「国際戦略 201X（案）」の策定方向を示し、その中で「アジア政策の資産活用」を盛り込む。</p> |
|---|

本研究では、まず、早い時期から「国際戦略」を策定し、「国際戦略」策定後、明らかに地域の成長が見られた海外事例（ヘルシンキ市）の戦略を分析し、世界規準で成果が見られる「国際戦略」のあり方の把握を行った。その上で、まさに取り組みが始まったばかりの国内の「国際戦略」先行的策定の取り組み事例を概観し、わが国に見られる「国際戦略」策定の取り組みの現状と課題を、ヘルシンキの事例との比較によって明らかにした。そして、国内外事例の比較検討を通じ、今後、わが国の自治体において策定すべき「国際戦略」の定義を行い、その要素を明らかにした。

世界は都市圏・メトロポリタンの時代になってきている。わが国においても道州制などの、広域地域経営の必要性が論議されてきており、その理由として、財政の効率化、地方ガバナンスの強化などが掲げられているが、欧米を中心とする世界においては、都市単体ではなく広域圏で地域経営を行っていく大きな理由の1つに「地域の競争力強化」が掲げられている。

グローバル化が進行し、地域・都市間競争が激しくなっていく中で、都市自治体が、都市圏・地域一体となって、世界との競争を見据えた都市戦略を展開していくことが、地方にも求められる時代になってきている。

今回、福岡市及び、わが国の都市圏・地域において策定を提言する「国際戦略」は、これまでの「市民や地域が国際化・グローバル化に対応するための地域内の政策」としての国際関連政策とは異なり、「地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略」である。したがって、従来の「国際化政策」「国際政策」（定義に関してはⅢ章を参照）と同様の策定アプローチでは、不十分であり、効果的な成果を得られない。「国際戦略」には、具体的な活動指針が必要であるが、それ以上に大切なのは、「ビジョン・目標」と「策定・推進のためのプロセス」である。本「国際戦略」は、以上のような背景をもって、策定のための前提条件の整備を含めたところで、定義し提言するものである。

「国際戦略の定義」

都市圏・地域において策定を提言する「国際戦略」とは、「地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略」である。2000 年半ば頃より、激しさを増してきた地域間競争（投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるため）のなかで生まれてきたものと言え、地域益をもたらすための投資的国際活動である。

「国際戦略」には、①「ビジョン・目標設定」②「策定と実施のプロセス」③「活動指針」という3つの要素が求められる。とくに①②は、③策定の前提条件であり、戦略を成長戦略につなげ、継続的に効果的に展開していくために不可欠なエコシステムである。

「国際戦略」のビジョン・目標は、「将来の姿の確認」「地域間競争の視点」「グローバルポジションの確認」を踏まえ設定されるべきである。また、策定・実施のプロセスにおいては、「広域都市圏での対応」「産官学民の協働体制」「学びと協力のチャネル」「国際的ナレッジ連携」「評価・刷新の仕組み」などの要素を含むことが求められる。

2) ビジョン・目標設定の重要性

「国際戦略」の前提となる「ビジョン・目標の設定」は、刻々と変わる世界情勢に対応していくために、大変重要な要素である。わが国、都市・地域では、人口縮小社会を避けたい宿命のように捉え、消極的な政策を展望する傾向があるが、人口の自然減少が同様に進む欧米諸都市・地域においては、将来の更なる成長あるいは現状の維持を目標に、人口推計・労働力の予測に基づく「将来の姿を確認」し、積極的な政策を展望するところも多く、現在ある都市インフラの維持のために必要な税収や居住人口の確保、また経済活性のための交流人口の確保などを目指す政策を展開している。

そして、その人口・労働力の確保のための「地域間競争」に真剣に向き合っている。「まずは人に選ばれること」が最も大切なことであり、モノやお金は、あとからついてくる話である。この「人の確保」つまり「人の行き先となるためのビジョン・目標設定」が「国際戦略」の真髄とも言える。競合する地域は世界中にあり、競合する「確保したい人」の属性も地域によって様々である。したがって、「グローバルポジションの確認」は、一定の枠組や地域だけでなく、様々な視点からの確認が必要であり、複数の層からなるベンチマークの推進が求められる。本「国際戦略」では、少なくとも次の3つの視点・層のベンチマーク活動が必要であると整理した。

「ベンチマークすべき都市」

- ① 全世界の中で同規模、似ている、同じ志を持った都市
- ② 競合する超広域経済圏の中での有力な都市
- ③ 連携・協力する広域経済圏の主要な都市

わが国においては、他都市との比較においてポジションを確認する行為は、国内の同等の人口規模を持った都市との比較に限定されてきた。特に福岡市のような政令指定都市は、政令指定都市との比較のみで満足する傾向にあり、そのなかでの順位の下に一喜一憂してきた。しかしながら、行き先となるための競争は、世界規模・超広域経済圏・広域経済圏のものと、少なくとも3つは存在する。

例えば、豊かなオイルマネーは全世界規模で良い投資先を探索し、欧米企業は中国市場を睨みアジア圏域での R&D・販売拠点の設置を検討し、中国観光客の誘致をめぐる環黄海沿岸地域では、協力や連携を進める一方で、競争も激しくなっている。

このように、今日的「国際戦略」においては、「グローバルポジションの確認」をし、有効な戦略を立てていくための「ベンチマーク活動」、つまり他都市・地域の情報収集と分析が重要な活動と認識されるようになっており、その情報を編集し、選ばれるために加工し、的確に発信していく機能を持った情報拠点創設の必要性が論じられるようになってきている。

3) 成果を生むための策定と実施のプロセス

「メガ・リージョン」「メトロポリス」など、様々な表現で述べられているが、地域間競争の時代になり、多くの自治体が行政管轄地域内の計画、ましてや戦略を立てることの限界に気づき始めている。世界に対しては、都市の魅力を補完あるいは主体的に構成する広域圏・都市圏で情報を発信していかないと、地域全体の本当の競争力の全ての要素を伝えられない。したがって、実体としての生活圈や経済圏が連携し一体となって「国際戦略」に臨むことが求められる。

広域都市圏だけでなく、産官学民のステークホルダーの巻き込みも必要である。「国際戦略」は、従来の国際化・国際政策における住民向け公共サービスではない。対外的競争戦略である。したがって、地域全体で取り組むべきもので、目標を共有し、協働して推進していくものである。故に、策定段階に行動の主体を担うことが期待される主要な産官学民のセクターの参画が不可欠であり、自治体

がそのコーディネーターとしての役を担うことが重要な責務となってきた。

国際的な学びと協力のチャンネルは、グローバルポジションの確認を効果的に確実に進めていくための重要なツールであり、近年このチャンネルとして注目を集めているのが、国際都市・地域ネットワークである。世界の有力な都市・地域は、先述した3層のベンチマーク調査を効果的に進め、様々なネットワークに参加し、データの収集や定期的な会合の中での定性情報の把握、また人の交流を通じた協力関係の確立に努めている。学びあうためのチャンネルであるが、学びが相互理解と信頼醸成を育み、ビジネスに発展するケースももちろんある。この国際都市・地域ネットワークの形成は、今日の「国際戦略」の中でも核心的に重要なツールとなっており、どのようなネットワークに参加するのか、またどのようなネットワークに誘われるのかが、優位なポジション確保を導く有効な情報にたどり着くための1つの重要な鍵となってきた。

国際都市・地域ネットワーク等を通じて得られた情報や人的資源を、戦略の活動指針に活用していくためには活動の担い手である産官学民のステークホルダーが、ともに情報を共有、学習、分析、戦略として練り直し、新たに企画し、展開していくサイクルが必要であり、またその過程をノウハウとして蓄積し、地域全体に広めていくことが大切である。この産官学民による国際的なレレッジ連携は、近年、世界的に注目を集める「知識集約型都市」「創造都市」「イノベーション都市」などの都市モデルの実現には、とくに不可欠のインフラと考えられるようになってきている。

長期目標の設定はビジョンの方向性を設定する上で大変重要なことであるが、「国際戦略」においては、激しく変動を繰り返す世界情勢を勘案すると、短期間で評価・刷新が行えるプロジェクト型、小さな目標設定の積み重ねによる計画の立て方が現実的である。短期間で評価するためには、的確な評価指標が欠かせない。わが国のこれまでの国際政策のように、目標が過去の延長上にあり、絶対数の増減によって評価の達成を図るというやり方は、「国際戦略」ではほとんど通用しない。「国際戦略」の評価は、海外都市のベンチマークによる指標の相対評価を主に考えていかなければならない。そのためには、ベンチマークする指標に関して、都市・地域の統計や世論調査のデータを欧米等の世界標準のデータに再整備していく必要がある。わが国の「国際戦略」策定に向けた大きな課題として、都市・地域データの国際標準化が1つ挙げられる。

4) 活動指針の達成に向けて

前提条件が整って、初めて具体的な施策・事業・プログラムが遂行可能になる。その施策等をここでは「活動指針」と呼ぶ。さて、この「活動指針」は、「競争力」を意識し発揮できるものであることが求められる。したがって、活動指針には競争力を意識して絞り込んだ、具体的な施策領域、事業・プログラムが盛り込まれるべきである。そのためには、事前に「地域の競争力」を検討し、可能であれば「短・中期的な競争力戦略」の策定が望まれる。また、事業・プログラムを円滑に進めていくため、前提条件である「グローバルポジションの確認」と「評価・刷新」を、常に遂行できるようなスキームづくり、推進体制づくりが必要である。

世界・国際社会は、国内のようにゆっくりは変化しない。地球の裏側の1つの出来事が、突然に環境を変化させる。これまでのような5年計画を作り、過去の延長上で目標を設定し、事業・プロジェクトの進捗や目標を評価するような国際政策のやり方はほとんど意味を成さない。常に、新しい変化に柔軟かつ効果的に対処していけるような体制が求められ、そこには情報収集・分析・編集・発信能力を備えた産官学民からなる横断的な専門家チームの配置が不可欠と考える。

また、「国際戦略」は、世界市場における「地域のマーケティング戦略」とも言える。戦略の推進段階においては、民間で経験を積んだマーケティングのプロの採用も重要なキーファクターとなる。

活動指針の実現のためには、体制と人の配置をどう構成していくのかが大きな課題となる。

図表Ⅱ-1 「国際戦略」に求められる要素

「国際戦略」を効果的に推進するための前提条件	ビジョン・目標設定	●人口推計・労働力予測に基づく「将来の姿の確認」 ●グローバル化のなかの危機意識「地域間競争の視点」 ●世界のなかでの立ち位置・特性「グローバルポジションの確認」 ・全世界のなかで同規模、似ている、同じ志向性の都市をベンチマーク ・競合する超広域経済圏(国際)のなかで有力な都市をベンチマーク ・連携・協力する広域経済(国際)の主要な都市をベンチマーク
	策定と実施	●広域都市圏「メトロポリス・リージョンでの対応」 ●産官学民協働体制の構築「ステークホルダーの巻き込み」 ●国際的な学びと協力のチャネル「国際都市・地域ネットワークを形成」 ・他都市からの学びのプロセスそのものが国際戦略 ●産官学民国際的ナレッジ連携の蓄積「調査・学習・企画・展開のサイクル」 ●長期目標と短期施策「評価・刷新を伴うプロジェクト」
前提条件(前準備)が整って初めて策定が可能に、効果的に実施可能に		
「国際戦略」活動指針		●強みをいかした「都市モデル＝ブランドの提示」＝環境首都、創造都市、、、 ●成長の到達イメージとしての「多文化・革新とビジネスの拠点」 ●行先に選ばれるための「国際マーケティング活動」 ●新規&既存施策・事業を「マーケティング・ツールとして活用」 ●効果的に継続推進していくための「横断的推進体制と人材育成」

2. 福岡市における「国際戦略」策定と「活動指針におけるアジア政策の資産」活用の提言

1) 前提条件「策定のプロセスづくり」への取り組み

福岡市における「国際戦略」の策定を提言する。そして、その前提条件のための「ビジョン・目標の設定」及び「策定・実施のプロセス」の構築、さらに、「活動指針」のなかに、福岡市におけるアジア政策の資産活用を提言する。

福岡市にも「国際戦略」を策定しようという動きがあるが、他の国内都市と同様に、「活動指針」に目が行きがちである。図表Ⅱ-2は、国内の先行都市の国際戦略（素案や構想を含むので試行的に評価）とヘルシンキ市の「国際戦略」についての比較表である。

これを見ると、国内都市の「国際戦略」は前提条件が脆弱であり、スローガン優先に陥りやすい状況にあることが分かる。福岡市においても、スローガン先行とならず、確かな成果を上げていくためにも、前提条件の充実を図るべく、「策定のプロセスづくり」から地道かつ早急に取り組むべきと考える。

図表Ⅱ-2 【試行】先行都市における「国際戦略」の要素評価

【試行】国際戦略の評価 各項目に関する記載◎十分に記載、○記載、△若干記載、?不十分・不明					
		北九州市 2008年 基本構想	川崎市 2009年 政策情報かわさき	横浜市 2009年 国際都市戦略	ヘルシンキ市 2008年 国際戦略
(資料)		新国際政策大綱案 (未策定)	国際戦略に 関する座談会	横浜国際都市 戦略	ヘルシンキ市 国際戦略
目標設定・ ビジョン	将来の姿の確認	?	△	○	◎
	地域間競争の視点	◎	◎	◎	◎
	グローバルポジションの確認	△	○	◎	◎
策定と実施の プロセス	メトロポリス・リージョンでの対応	△	△	△	◎
	ステークホルダーの巻き込み	○	○	◎	◎
	国際的な都市・地域ネットワークを形成	○	○	○	◎
	調査・学習・企画・展開のサイクル	△	△	△	◎
	評価・刷新を伴うプロジェクト	◎独自&国連との 連携	○国連との連携	◎独自&国連との 連携	◎独自&EUとの 連携
活動指針	都市モデル＝都市ブランドの提案	世界の環境首都 アジアの技術首都	カワサキモデル	?	?
	多文化・革新とビジネス・協力の拠点	○	○	○	◎
	国際マーケティング活動	○	○	○	◎
	マーケティング・ツールとして活用	○	△	○	◎
	横断的推進体制と人材育成	○	?	◎	◎

資料：岩田和晶「北九州市の国際政策」『地方の国際戦略と地域ネットワーク』早稲田大学アジア研究機構RUNASIAViewsシリーズNo.1アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書、2010年、川崎市「グローバル化時代における川崎の国際戦略を探る～国際交流から国際貢献へ～」【特集】『グローバル化時代における川崎の国際戦略』巻頭座談会政策情報かわさき第24号、2009年、横浜市「第二の開国をリードする横浜の『国際都市戦略』」2009年、ヘルシンキ市「ヘルシンキ国際戦略2008」2008年、を元に筆者が評価、作成。

2) 福岡市「国際戦略 201X（案）」の策定に向けた取組み方向と構成要素案

今後、1～2年後を想定した福岡市における「国際戦略」の策定に向けた取組み方向・要素を、図Ⅱ-3に示した。

本素案：福岡都市圏「国際戦略 201X（案）」をもって、本研究の最終提言としたいと考える。

図Ⅱ表-3 素案：福岡都市圏「国際戦略201X(案)」

	要素項目	福岡都市圏「国際戦略201X(案)」 に求められる要素
ビジョン・目標設定	将来の姿の確認	将来の推計人口、労働力人口、学生数予測、外国人居住者数予測など、「人口」に関する推計データを整備し、そのデータに基づいた将来の姿を人口の量と質で設定する。
	地域間競争の視点	競争の激しさを可視化するために、世界及びアジア地域における経年の都市データを整備し、分野と地域で世界の状況を把握する。
	グローバルポジションの確認	①グローバルレベルでは「国際地域ベンチマーク協議会」に参加する都市、及び「その他OECD加盟国の有力都市」をベンチマークする。 ②超広域経済圏レベルでは「アジア太平洋都市サミット」に参加する都市をベンチマークする。 ③広域経済圏レベルでは「環黄海圏」に位置する有力都市をベンチマークする。
策定と実施のプロセス	メトロポリス・リージョンでの対応	福岡都市圏、また福北広域連携地域、福岡県全体での対応を進める。
	ステークホルダーの巻き込み	都市圏の自治体、地域の財界、大学ネットワーク、大学以外の高等教育機関、産学連携機関、国連機関（UNハビタット）、NPOやエリアマネジメント組織と協働して策定・推進を進める。
	国際的な都市・地域ネットワークを形成	「国際地域ベンチマーク協議会」「アジア太平洋都市サミット」「東アジア経済交流推進機構」など、地域主体型の既存参加のネットワークに加え、国連やOECD等国際機関が関与するグローバルなネットワークや、短期プロジェクトベースのコンソーシアムへの参加を積極的に検討する。
	調査・学習・企画・展開のサイクル	情報収集・分析・編集・加工・発信する「情報センター機能」を充実させる。そのために、行政の統計・調査・分析・企画・シンクタンク・情報発信部門を統合、あるいは強い連携を進め、サイクル運用のための情報コーディネート体制を整える。
	評価・刷新を伴うプロジェクト	目標の設定を、過去の延長上に求めないようにする。評価はベンチマークする海外の都市指標との比較を基本とし、相対的な判断を行うようにする。また、すぐに刷新が可能になるようなプロジェクトベースの体制を整え、プロの専門家をプロジェクトマネージャーとして登用し運営を任せる。
活動指針（例）	都市モデル＝都市ブランドの提案	●福岡の地域としての姿勢・成長のイメージを明らかにし、「福岡の高い生活の質」が実現しうる「成長産業と連動した都市モデル」を示す。 ★例えば、「学び続ける姿勢」「ナレッジ・リージョンとしての成長」のイメージ。そして「生活の質に密着する高等教育産業が集積するラーニングシティ」などの都市モデル。
	多文化・革新とビジネス・協力の拠点	●産官学連携により「競争力戦略」を策定し、短期的な優先プロジェクト(4本程度)を決定し、協働で推進していく。 ●アジア政策の資産の活用を1つの柱にする。 ★例えば、①ナレッジ、②物流、③ツーリズム、④都心の商業サービス業、など。①のナレッジに関連して、アジアの生活文化のラーニングシティイメージを具現化するGraduate School of Asia Cultural Life「アジア文化大学院（仮称）の創設」による拠点整備を検討する。
	国際マーケティング活動	●官民協働によるマーケティング組織を立ち上げる。また、市の内部に官民協働型コミュニケーション部局を創設する。 ●競争力戦略に則り、分野ごとにマーケティング戦略を策定し、実施する。
	マーケティング・ツールとして活用	●既存の事業やネットワークを活用する。特にアジア政策の資産である人と人のつながり、人材組織リストを活用する。
	横断的推進体制と人材育成	●国際戦略を策定・推進する専門部署「(仮称)国際戦略本部」を創設する。 ●官民協働型コミュニケーション部局を創設し、市民・ステークホルダーにも開かれた人材育成を行う。特に、多言語人材の育成を計画的に行う。

Ⅲ. 研究各論（総括までのプロセス）

1. 事例研究：ヘルシンキにみる世界規準の国際戦略

1) ヘルシンキの概要

（1）なぜヘルシンキを事例研究するのか

ヘルシンキは、福岡市が参加する国際地域ベンチマーク協議会（International Regions Benchmarking Consortium：IRBC）の加盟都市である。

IRBC は、2007 年、シアトル市を中核とする地域の広域行政協議会と広域商工会議所の貿易促進部門が、世界の「革新的な地域」の自治体に共同設立を呼びかけ、2008 年に正式に発足した国際地域コンソーシアムである。

規模や経済特性などにおいて類似性を有した世界 10 地域（バルセロナ（スペイン）・ダブリン（アイルランド）・大田広域市（韓国）・福岡市（日本）・ヘルシンキ（フィンランド）・メルボルン（オーストラリア）・ミュンヘン（ドイツ）・シアトル（USA）・ストックホルム（スウェーデン）・バンクーバー（カナダ））で構成する国際的なネットワークであり、加盟地域の持ち回りで定例会議を行い、産官学からなる地域の代表者が、各回設定のテーマに基づき、地域の成長戦略について、相互の学びあいを行ってきている。第 1 回は 2008 年シアトルで開催（テーマ：革新的な地域）、第 2 回は 2009 年バルセロナ（テーマ：創造性と人材）、であり、第 3 回の会議は、福岡の誘致が成功し、2010 年 7 月にテーマ「ナレッジ・リージョンズ」にて開催される予定である。

当研究所は福岡市のメンバーとして、第 1 回会議前に開催されたプレ会議から全ての会議に参加し、会員地域の担当者と、政策情報について意見交換を行い、情報収集のパイプを形成してきた。今回、自治体の「国際戦略」の研究にあたり、自治体における「国際戦略」の有無を照会したところ、メルボルン、ヘルシンキ、ストックホルムが、「国際戦略（International Strategy）」を策定していることがわかった。そして、これらの地域にヒアリングを行ったところ、メルボルンは 2006 年以来更新していないこと、ストックホルムは英語版を作成していないこと、そしてヘルシンキは 2008 年に第 3 回目の改定を行い、最初の策定が 1994 年と「国際戦略」策定に長い歴史があることが分かった。このような背景から、本研究ではヘルシンキの国際戦略」を事例研究の候補とすることとした。ところで、「国際戦略」を策定しても、それが、地域の発展、つまり雇用や GDP の強化に結びついていなければ、効果的な戦略であると評価できないし、参考にすることはできない。

だが、ヘルシンキの場合、最初に「国際戦略」を策定した 1994 年以降、ソビエト崩壊の影響によって最悪化した経済から急速かつ順調に回復し、2000 年代に入ってから、最もヨーロッパで GDP を伸ばした地域の 1 つとして一目置かれる存在となっている。また OECD の教育力調査 PISA において、フィンランドが最も学力の高い国として認定されたことによって、国の高等教育機関の多くが存在するヘルシンキの高い教育環境にも目を向けられるようになり、従来より定評のあった福祉分野に加え、経済分野、教育分野においても、ヘルシンキはベンチマークされる地域となり、世界中から視察先として選ばれるようになった。

そういった意味では、ヘルシンキの地域政策は、世界中の数多くの研究者や地域によって研究されている。しかしながら、「国際戦略」については、少なくともわが国においては研究の対象とされた形跡はない。

本章の目的は、ヘルシンキの「国際戦略」を分析することによって、効果的な「国際戦略」のあり方を明らかにし、「国際戦略」を定義する要素を導き出すことであるが、これまで紹介されたことのないヘルシンキの「国際戦略」を示すことだけでも意味があることではないかと考える。

(2) ヘルシンキの特性

ヘルシンキは北欧のバルト海に面する都市・地域であり、フィンランドの首都、広域自治体ウシマ県の県都である。ヘルシンキには行政サービスを提供する自治体としてヘルシンキ市役所が存在する。その一方で、ヘルシンキ市周辺の4都市とヘルシンキ首都圏（ヘルシンキ・メトロポリタン地域）、またより広域の14自治体によりヘルシンキ圏（ヘルシンキ地域／ヘルシンキ・リージョン／グレート・ヘルシンキと様々な呼び名や翻訳がある）を形成しており、行政サービス提供や事業等を連携して行っている。ヘルシンキと言う時には、狭い市管轄のエリアを指す場合と、ヘルシンキ地域を示す場合があるので、統計データ等の指標を見るときには注意を要する。

図表Ⅲ-1 ヘルシンキの位置



図表Ⅲ-2 ヘルシンキ市・首都圏・ヘルシンキ地域の位置と人口

人口 2009年1月1日現在

ヘルシンキ	576 632
エスボー	241 565
ヒュヴィンキヤー	44 987
ヤルヴェンパー	38 288
カウニアイネン	8 545
ケラヴァ	33 546
キルッコヌミ	35 981
マンツァラ	19 432
ヌルミヤルビ	39 018
ボルナイネン	4 975
シボー	17 840
トゥースラ	36 386
ヴァンター	195 397
ヴィヒティ	27 628
合計	1 320 220

■ 首都圏
■ ヘルシンキ圏



資料：ヘルシンキ情報センター「ヘルシンキ統計資料 2009」2009 年

図表Ⅲ-3 ヘルシンキ市・ヘルシンキ地域の主要統計指標

	Helsinki	Helsinki region	Year
total area km ²	686	4,693	1.1.2008
land area km ²	186	3,091	1.1.2008
population	559,500	1,306,100	29.2.2008
population density inh./km ² of land area	3,005	401	1.1.2005
population projection 1.1.2040	616,200	1,621,100	1.1.2005
finnish-speaking	84.9	86.7	1.1.2005
swedish-speaking	6.1	6.3	1.1.2008
others	9.0	7.0	1.1.2008
population (15-year-olds and over) that has attained tertiary education, %	34.5	33.7	31.12.2004
total number of jobs	404,000	722,000	*2007
employment rate, % (15-64 years)	74.0	75.3	2007
unemployment rate, %	6.1	5.3	2007
proportion of one-person households, %	48.9	41.2	1.1.2005
proportion of dwellings in blocks of flats, %	87.2	69.8	2003

*Preliminary data

資料：City of Helsinki Urban Facts「HELSINKI REGION TRENDS」Current review of development in the region 11.04.2008

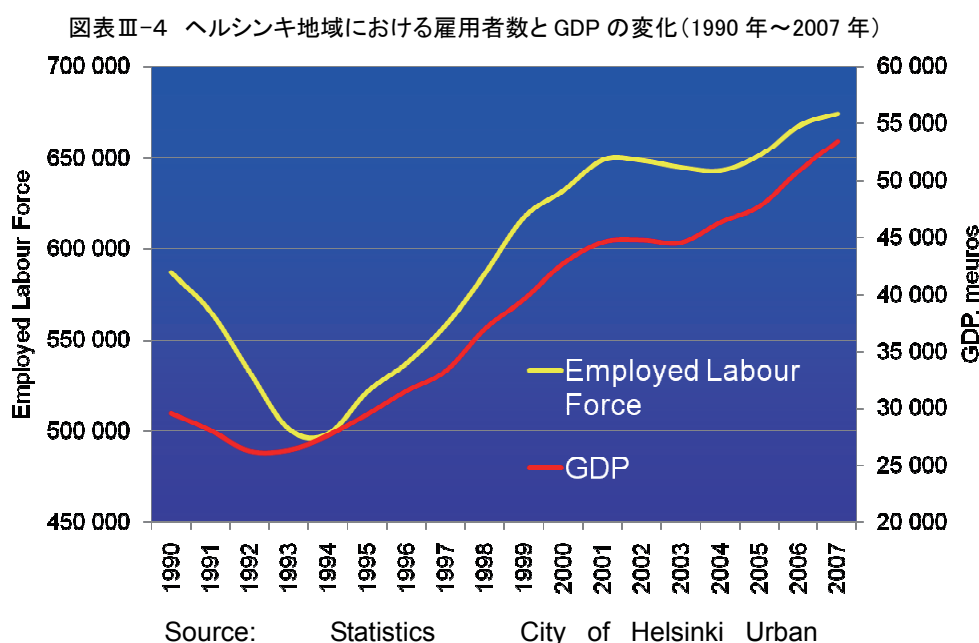
(3) 「国際戦略」策定後にみるヘルシンキの経済再生と暮らしの安定

まず、「国際戦略」策定後のヘルシンキの経済再生と暮らしの安定に関する諸データを俯瞰することによって、「国際戦略」の策定が始まって以降、少なくとも 2008 年 9 月のリーマンショックによる世界的経済危機までは、ヘルシンキが順調に経済を再生し成長させていき、安定した豊かな暮らしを送ることのできる地域となっていたことを確認したい。そしてその後に、その推進力指針

の1つと考えられる「国際戦略」の詳細を見ていくことにする。

図表Ⅲ-4は、ヘルシンキ地域における雇用者数とGDPの変化である。これを見ると1994年に経済悪化は底をつき、1994年以降急激に経済状況が回復していったことが分かる。

本稿では、「国際戦略」の研究がメインであるので、この経済再生のための国家的取り組みについてここでは言及しない。しかしながら、図表Ⅲ-5を見れば一目瞭然と言えるが、1994年はフィンランドという国全体がもっとも沈んだ年であり、その再生のための思い切った国家的制度・政策改革が始まった時期である。そういった様々な変革のなかに、地域の自立を促すような自治体に対する補助金の削減も含まれてきた。1994年にヘルシンキという地域が自律的な発展を目指して国際戦略を展開し始めた背景には、国家を挙げての行政改革、政策改革が存在する。



資料: Eero Holstila「Helsinki Business Hub」国際地域ベンチマーク会議第2回バルセロナ会議発表資料, 2009年

図表Ⅲ-5 フィンランドのGDP成長率と失業率の推移

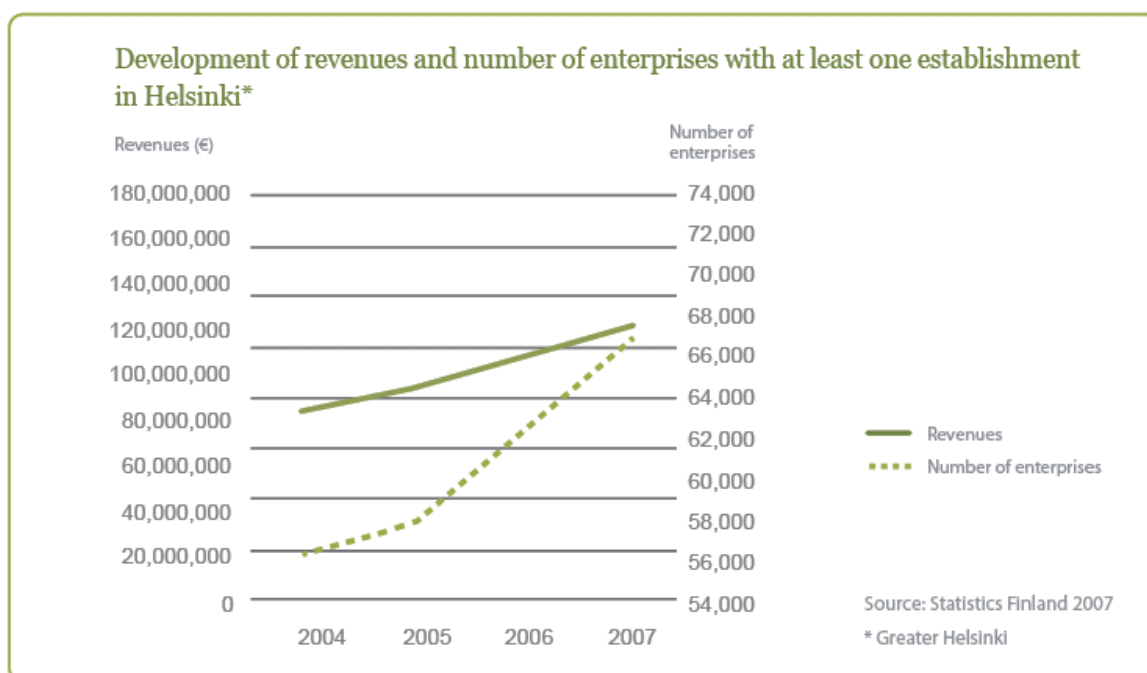
年	GDP 成長率	失業率	年	GDP 成長率	失業率
1980	5.3	4.6	1991	-6.0	7.5
1981	1.6	4.8	1992	-3.2	13.0
1982	3.6	5.3	1993	-0.5	17.7
1983	3.0	5.4	1994	3.8	18.2
1984	3.1	5.2	1995	4.0	17.1
1985	3.3	5.0	1996	4.0	14.7
1986	2.8	5.3	1997	5.6	12.6
1987	3.3	5.0	1998	5.0	11.4
1988	5.4	4.5	1999	3.5	10.2
1989	5.2	3.4	2000	5.1	10.0
1990	-0.4	3.4			

寺岡寛「2章フィンランド—経済再生をめぐる—」『経済の発展・衰退・再生に関する研究会報告書』

財務総合政策研究所, 2001年

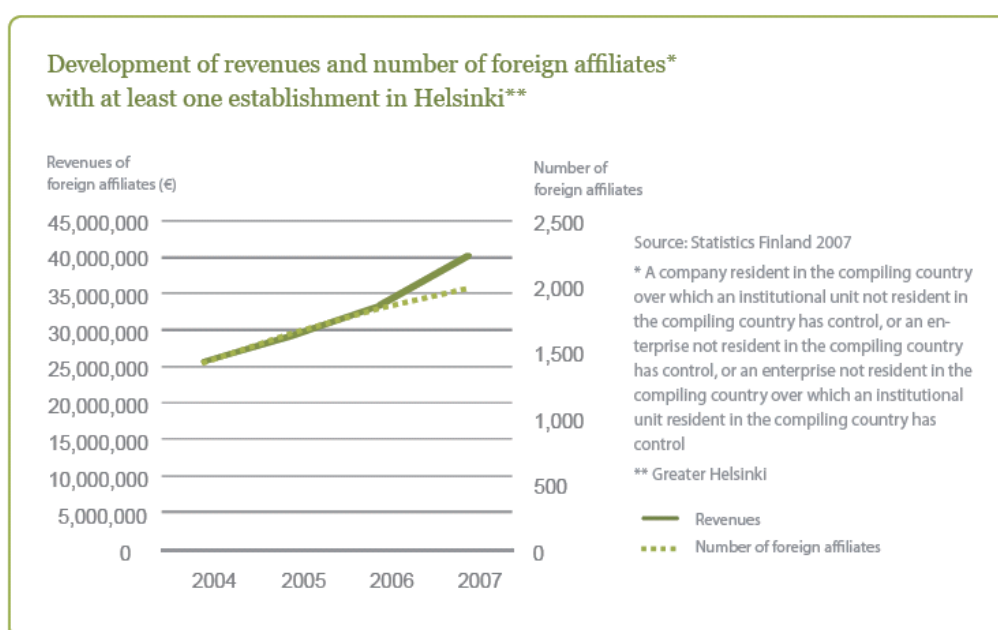
図表Ⅲ-6 はヘルシンキ地域における企業数と収入の変化である。これを見ると、ここ数年、ヘルシンキ地域では企業数が大きく増えており、企業立地に加え起業数の増加があったことも推察できる。また、図表Ⅲ-7 は外資系企業の数と収入の変化である。外資系企業に関しては数の増加よりも収入の伸びが大きいことに注目させられる。外国とのビジネスとの展開が収益の向上に寄与していることがこれらのグラフから推察できよう。

図表Ⅲ-6 企業(1人以上の事業所)の数と収入の変化



資料: ヘルシンキビジネスハブ HP: <http://www.helsinki-businesshub.fi/ghp/index.html>

図表Ⅲ-7 外資系企業(1人以上の事業所)の数と収入の変化

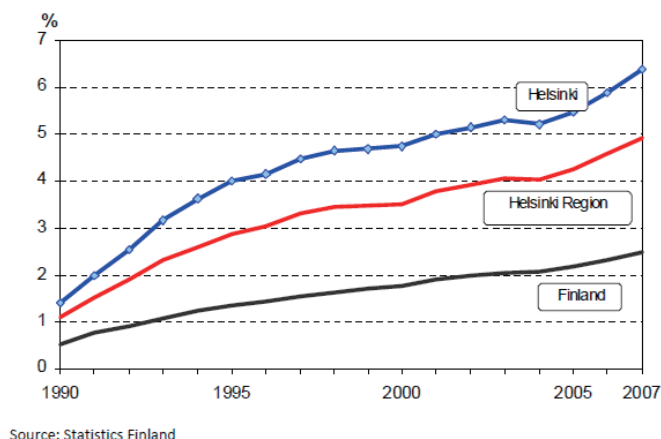


資料: ヘルシンキビジネスハブ HP: <http://www.helsinki-businesshub.fi/ghp/index.html>

「国際戦略」を推進し始めて以降、ヘルシンキ地域における外国籍住民は増加している。図表Ⅲ-8に示すように国の平均を大きく上回り、特に2004年以降の伸びが大きくなっている。

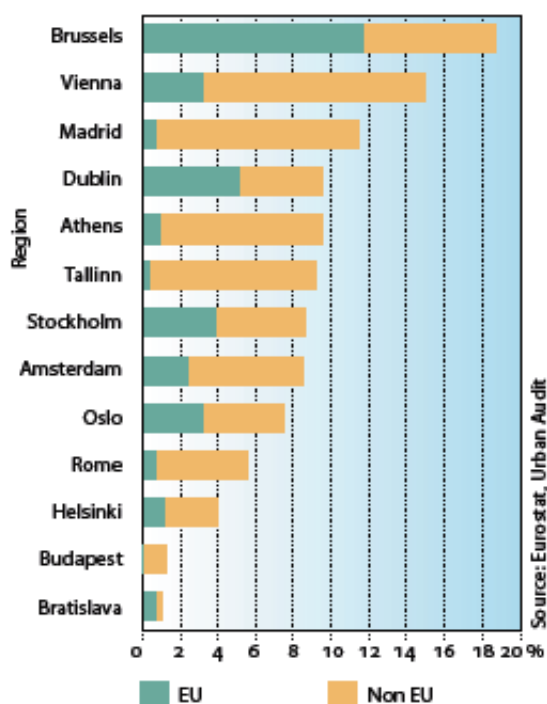
しかしながら、ヘルシンキはヨーロッパの主要な地域に比べ、外国籍人口の割合が少ない。だが、少ないことを若干問題にしつつEU以外、とくにアジア国籍の人口が増えていることを前向きに捉えている（図表Ⅲ-9）。なお、ヘルシンキはアジアに最も近いヨーロッパで売り出し中である。

図表Ⅲ-8 ヘルシンキ市・地域、フィンランドの外国籍人口の推移



資料: CITY OF HELSINKI URBAN FACTS『Foreigners in Helsinki 2008』『statistics2009/9』

図表Ⅲ-9 外国籍の人口割合のヨーロッパ地域間比較

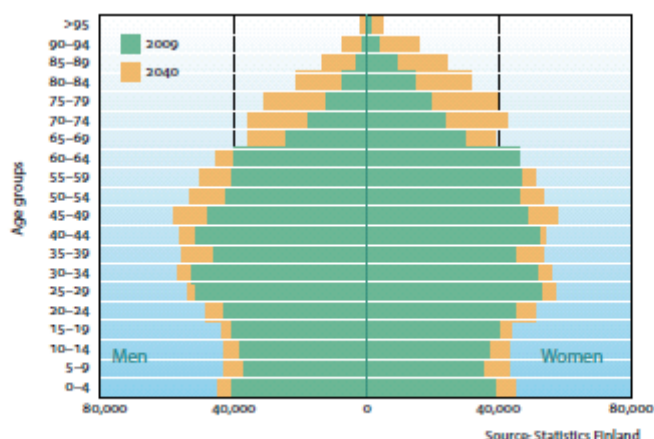


資料: CITY OF HELSINKI URBAN FACTS『The State of Helsinki Region 2009 European Comparison』

ヘルシンキは図表Ⅲ-10のように、今後もヘルシンキ地域の人口の増加を推測している。そして高齢化が進むものの、労働力を支える若年層の増加も見込んでいる。その背景には、外国、とくに成長するアジアからの移民や留学生としての受入れが実体として増えており、また他の国の地域ほど、外国籍人口が多くないことから、地域の多文化共生社会づくりを進めながら、住みやすく働き

やすい地域づくりができていると考えているからであると推察される。

図表Ⅲ-10 2000 年人口と2004 年の推計人口の性年代別構成

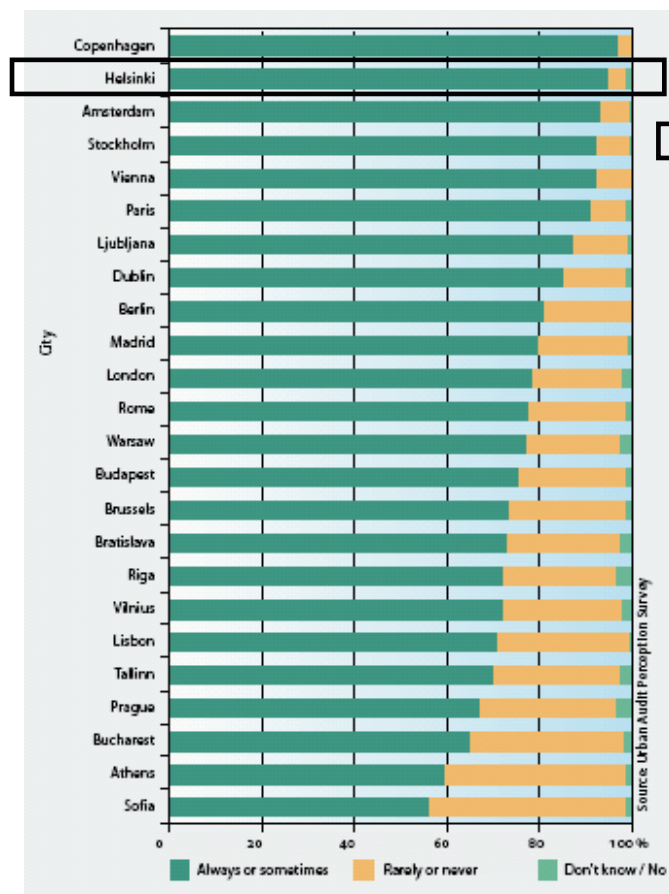


資料: CITY OF HELSINKI URBAN FACTS「The State of Helsinki Region 2009 European Comparison」

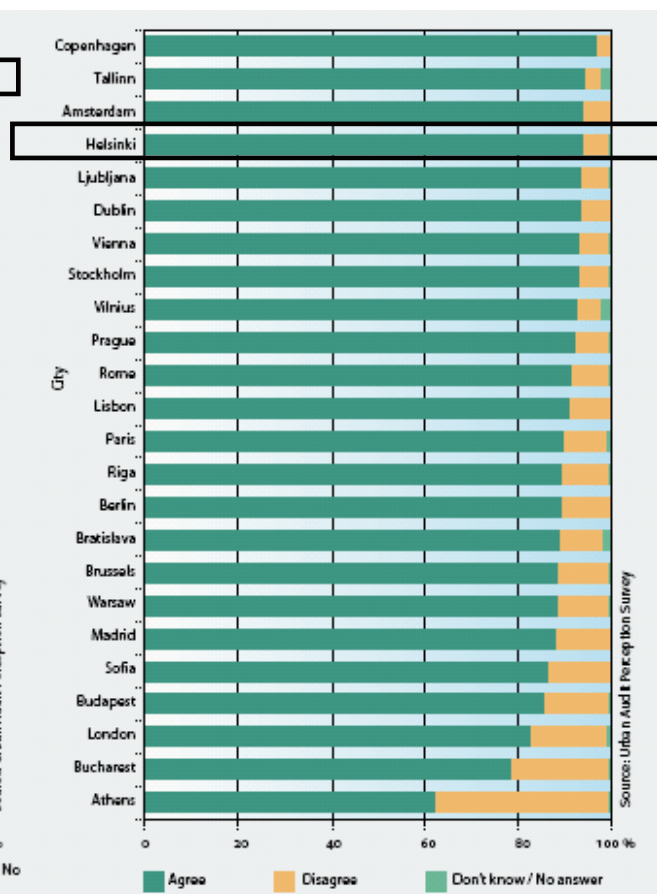
その考えの背景には、図表Ⅲ-11～14 が示すような、ヘルシンキの生活の質の高さがある。安心とを感じる人の割合、都市への満足度、教育サービスへの満足度、良い仕事の見つけやすさ、等のに見る高いポジティブな回答は、他のヨーロッパ地域の中でも高い位置を占めている。

このように、経済成長を実現し、高い生活の質を維持し、これからも外国籍の人材を受け入れ、地域の競争力を高めて行こうとしているヘルシンキの「国際戦略」は、成功モデルの1つとしてわが国自治体・地域・都市の参考になるものと考えられる。

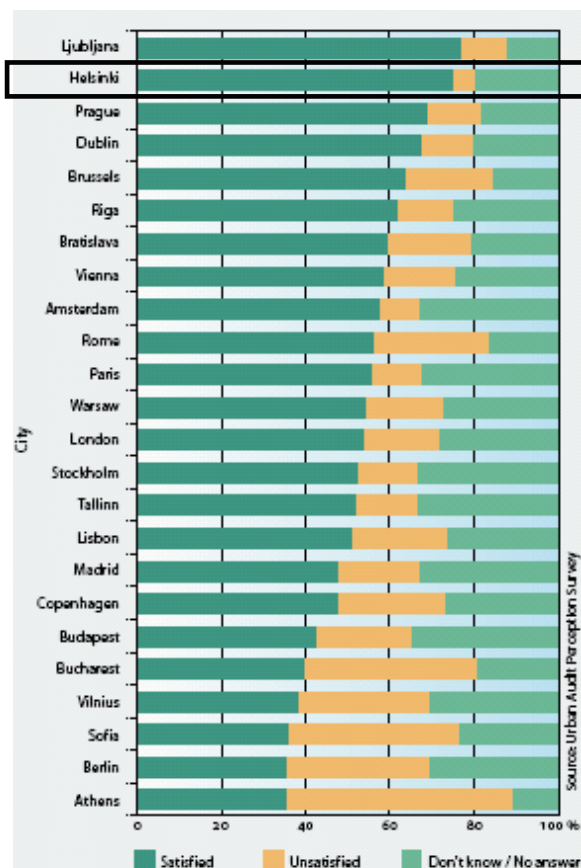
図表Ⅲ-11 安心とを感じる人の割合



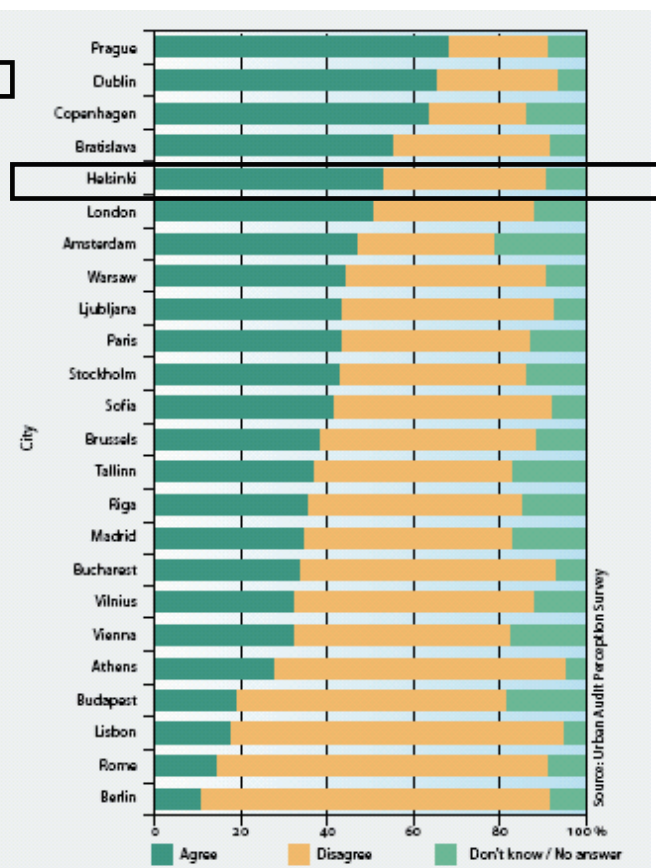
図表Ⅲ-12 都市への満足度



図表Ⅲ-13 教育サービスの満足度



図表Ⅲ-14 良い仕事を見つけられると思うか



資料: CITY OF HELSINKI URBAN FACTS「The State of Helsinki Region 2009 European Comparison」

2) ヘルシンキ市国際戦略 2008 (全翻訳文は資料に掲載)

(1) 策定経緯と国際戦略 2008 の新たな視点

先述したように、ヘルシンキでは「国際戦略」はこれまで3回策定されている。

■1994 年: 国際戦略(1)

経済停滞から脱し国際的に開かれつつある首都のロードマップとして策定

■1999 年: 国際戦略(2)

EU 参加国としてなじんできた欧州の一都市として策定

■2008 年: 国際戦略 2008(3)

多文化主義を成功の鍵とする国際的な視野を持つメトロポリタン地域として策定

ヘルシンキの「国際戦略」は、当時の大きな社会変動や社会環境の変化に対応するために刷新・改定を重ねてきている。2008 年策定の「国際戦略」を過去のものと比較した場合、次の4つの特徴が見出された。新たに加えられた視点でもある。

- ① 広域都市圏と国境を越えた地域連携とベンチマーク＝地域政策に留意
- ② 国際協力が競争力を向上させ市のサービスの発展を推進するという意識
- ③ 国際的活動の企画と調査の重視
- ④ ヘルシンキ・メトロポリタン地域のあらゆる市・自治体の活動への参加

これらの新たな視点のもと策定されたヘルシンキ市国際戦略 2008 の目次、ビジョンを次に抜粋して示す。

【目次】 O 抄録

I はじめに

II 世界におけるヘルシンキの位置づけ

1. 現況

- ・国際統計にみるヘルシンキ
- ・ヘルシンキは国際都市として知られているが果たして実際もそうか？

2. 変わりゆく世界

- ・メトロポリス(metropolis)の時代
- ・フィンランド湾経済特区(the Gulf of Finland economic area)の誕生
- ・労働力獲得競争

3. ビジョンと戦略開始時の状況

III 短期目標と施策

1. 多文化メトロポリス(A multicultural metropolis)
2. バルト海物流拠点(logistics centre)
3. 欧州専門技術拠点(A European centre of expertise)
4. 世界有数のビジネス拠点

IV 活動方針

1. 協調活動
2. 地域代表制度(regional representation)
3. 国家的パートナーシップ
4. バルト海地域統合
5. 欧州でのロビー活動
6. グローバルな競争力と認知度

V ツール

1. 他都市との二者間関係
2. ネットワークでの行動と学習
3. 国際的な都市政策と欧州でのロビー活動
4. 市の外交とホスピタリティ
5. 国際コミュニケーションとマーケティング活動
6. 国際的活動の一部としての行事
7. 移民者対象のサービス

【ビジョン】

ヘルシンキ・メトロポリタン構想(Helsinki metropolitan vision)によれば、ヘルシンキは科学、芸術、創造性そして優れたサービスの力に基づき世界に通用する革新とビジネスの拠点として発展していく。**ヘルシンキの国際的活動の目標は世界的競争力の確立である。**この目標達成のためにはフィンランド湾地域が**商業・就業地域として成功し、十分に機能するよう開発する必要がある。**変わりゆく世界の中でヘルシンキは事業環境を積極的に調査し、主体的な措置をとっていかねばならない。2008 年の国際戦略開始時の状況として、ヘルシンキの**強みは国民の技能の高さ**であり、一方で**脅威としては労働力不足**が挙げられる。国際的ビジネス環境の発展が遅々として進まないのは弱点だが、世界の主要拠点へのアクセス・直通交通手段を向上することで好機が得られる。

(2) ヘルシンキ市国際戦略の構成要素

①活動指針

ヘルシンキ市国際戦略 2008 を読むと、「国際戦略」は2つのパートから構成されていることに気づく。1つは「国際戦略」そのものであり、もう1つは「国際戦略を効果的に推進していくための前提条件」である。

「国際戦略」そのものには、活動指針とも言うべき、次のような要素が盛り込まれている。

- 強みをいかした「都市モデル＝ブランドの提示」
- 成長の到達イメージとしての「多文化・革新とビジネスの拠点」
- 行先に選ばれるための「国際マーケティング活動」
- 新規&既存施策・事業を「マーケティング・ツールとして活用」
- 効果的に継続推進していくための「横断的推進体制と人材育成」

同時に、これらを実現させていくための前提条件となる「ビジョン・目標の設定」及び、「策定と実施のプロセス」により多くの紙面を割いている。これらのゴールや実現のための仕組みづくりが整っていないと、やはり戦略は戦略として機能しないということである。

②策定のための前提条件

●ビジョン・目標の設定

「ビジョン・目標の設定」に、わが国自治体の政策策定には見られない特徴がある。

ヘルシンキ市国際戦略 2008 では、人口推計・労働力予測に基づき、将来の姿を確認するという「時間軸」、グローバル化のなかで危機意識を持って地域間競争の視点で考えるという「水平軸」からビジョンが検討されており、現在から将来にかけての「世界の空間軸」の中で、どこにヘルシンキを立たせることが地域のために有益かどうかを判断している。世界の中でのグローバルポジションをしっかりと確認したうえで、ビジョンや目標を設定している。また、立ち位置を様々な角度から確認し、また目標の達成を定期的に確認評価していくために、「世界の空間軸」を3つの層にわけ、その層に属する地域・都市グループをベンチマークすることによって、戦略の実効性を評価し、修正できるようにしている。ヘルシンキの場合、①全世界のなかで同規模、似ている、同じ志向性の都市、②競合する超広域経済圏（国際）のなかで有力な都市、③連携・協力する広域経済（国際）の主要な都市をベンチマークし、目標及び具体的な活動指針が達成できているかどうか、常に相対的に評価できるような仕組みを整えている。

●策定と実施のプロセス

ヘルシンキ市国際戦略 2008 は、先述したように、それまでの「国際戦略」にない視点が加わった。それは、①広域都市圏と国境を越えた地域連携とベンチマーク、②国際協力が競争力を向上させ市のサービスの発展を推進するという意識、③国際的活動の企画と調査の重視、④ヘルシンキ・メトロポリタン地域のあらゆる市・自治体の活動への参加、という4つの要素に表れている。

この4要素は、広域体制で戦略を進めていくためのプロセスである。ヘルシンキ市国際戦略 2008 では、「はじめに」「抄録」において、これまで1都市で策定していたものを広域で策定し、協働しながら実施していくための経過プロセスについて報告している。策定を協働で行い、今後、効果的に推進していくための仕組み・体制づくりを行った上で、「国際戦略」を策定したと述べ

ている。

その一連のプロセスに含まれる要素は大きく5つに整理できる。①広域都市圏で策定し、「メトロポリス・リージョン」で戦略を推進していくというリーダーの決断、②策定、推進に当たっては、官だけでなく、産官学民協働体制を構築し、ステークホルダーの巻き込みを図りながら進めていくという内部体制、③国際都市・地域ネットワークを形成し、国際的な学びと協力のチャネルとして活用していくための外部体制、④産官学民国際的ナレッジ連携を行い、調査・学習・企画・展開のサイクルを回していくための運用の仕組み、⑤長期目標を掲げつつ、国内外の環境変化に対応していくための、評価・刷新が可能な短期施策のプロジェクト設定、の5つである。

「国際戦略」は、他の市民向けの政策と違って、市民向けであるが、海外に対して展開し、そのフィードバックによって地域益、つまり市民に公共の福祉をもたらすことができる政策である。そういった面からも、地域全体で取り組み、その益を共有していく体制と仕組みづくりが欠かせない。

「国際戦略」の策定には、効果的に推進していくための前提条件、つまり十分な前準備が必要であることを、ヘルシンキの事例から学ぶことができる。

図表Ⅲ-15 ヘルシンキ市国際戦略 2008 に含まれる要素

「国際戦略」を効果的に推進	ビジョン・目標設定	●人口推計・労働力予測に基づく「将来の姿の確認」 ●グローバル化のなかの危機意識「地域間競争の視点」 ●世界のなかでの立ち位置・特性「グローバルポジションの確認」 ・全世界のなかで同規模、似ている、同じ志向性の都市をベンチマーク ・競合する超広域経済圏(国際)のなかで有力な都市をベンチマーク ・連携・協力する広域経済(国際)の主要な都市をベンチマーク
	の策定と実施	●広域都市圏「メトロポリス・リージョン」での対応 ●産官学民協働体制の構築「ステークホルダーの巻き込み」 ●国際的な学びと協力のチャネル「国際都市・地域ネットワークを形成」 ・他都市からの学びのプロセスそのものが国際戦略 ●産官学民国際的ナレッジ連携の蓄積「調査・学習・企画・展開のサイクル」 ●長期目標と短期施策「評価・刷新を伴うプロジェクト」
前提条件(前準備)が整って初めて策定が可能に、効果的に実施可能に		
「国際活動戦略」		●成長の到達イメージとしての「多文化・革新とビジネスの拠点」 ●行先に選ばれるための「国際マーケティング活動」 ●新規&既存施策・事業を「マーケティング・ツールとして活用」

(3) ヘルシンキ市国際戦略 2008 にみる前提条件の整備

①前提条件整備に関連する施策の展開経緯

前提条件整備に関する施策として、ヘルシンキが積極的かつ意識的に進めてきたものを整理すると、●広域連携の強化、●情報収集・調査力の強化、●産学官連携の強化、●国際地域ネットワークの強化、の4つの分野にまとめられる。

これを見ると、ヘルシンキ市国際戦略(2)が策定された2004年以降、急激に広域連携体制が強化され、競争を意識した戦略が打ち出されてきていることが分かる。

図表Ⅲ-16 ヘルシンキ市国際戦略 2008 の前提条件整備関連施策と4分野

年	施策	広域連携	情報収集 調査力	産官学連携	国際地域 ネットワーク
1970	ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア協議会★ (法定設置)	事業運営の ための連携			
1987	北欧都市・地域と共同で ベンチマーク調査を開始(現在も継続)		他地域ベン チマーク		北欧・バルト 海沿岸連携
1990	City of Helsinki Urban Facts設立 (統計課とアーカイブの統合)		情報センター 機能拡充		
1995	クルミナトゥム・イノベーション社設立● (産学官連携の会社)			国の事業の 受け皿として	
2003	メトロポリタン・エリアビジョン2025策定 ＜★が策定＞	メトロポリタン のビジョン策 定			
2003	メトロポリタン地域の大学の9教授と 都市政策の共同研究開始			大学との協 働体制づくり	
2004	ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア 諮問委員会設置■(任意設置)	共通ビジョン 戦略策定の ため連携			
2005	ヘルシンキ・リージョン協力会議設置 (任意設置)	主に土地利 用住宅交通 で連携			
2005	ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア革新戦略● ＜●が策定＞	広域産官学 による戦略		産学官連携 の会社がコ ンサル	
2008	国際地域ベンチマーク協議会に加盟	広域で参加	学びのコミュ ニティとして 活用	産官学での 参加	ベンチマーク 先の追加
2008	ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略 策定(4市)＜■の指示で●が策定＞	広域産官学 による戦略	ノウハウ戦略 のなかにビン ルトイン	産学官連携 の会社がコ ンサル	国際ネット ワークを柱に 位置づけ
2008	ヘルシンキ国際戦略2008策定	広域協力を 明示	情報・調査に 基づく位置確 認	競争力発揮 のための産 官学連携	行動と学習 のためのネッ トワーク

②ヘルシンキ市国際戦略 2008 に見る前提条件の充実

ここで、ヘルシンキ市国際戦略 2008 に見られる主要な前提条件の要素について簡潔に整理してみる。これを見ると、これまでの前提条件関連施策の成果やプログラムが、「国際戦略」に組み込まれ、明示されていることが分かる。

●「将来の姿の確認」

- ・2000-2015 年の間に約 264,000 人の労働者が新たに必要になる。

●「地域間競争の視点」

- ・ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略を策定→「競争力戦略」がベース

●「グローバルポジションの確認」

- ・グローバル規模：国際地域ネットワークに積極的に加盟・参加し情報収集
- ・超広域経済圏（国際）：モスクワ、北京を将来市場としてベンチマーク
- ・広域経済（国際）：バルト海沿岸・EU・北欧都市を政策評価・立案のために比較

●「ステークホルダーの巻き込み」

- ・クルミナトゥム・イノベーション社、グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社

- ・地域の大学、国、EU、(競争力戦略に記載) Aalto 大学

●「国際都市・地域ネットワークの形成」

- ・Baltic Metropoles、Baltic Development Forum、Union of Baltic Cities、Helsinki-Tallinn Euregio、Eurocities、Lisbon Regions Network、Union of Capitals of the European Union、国際住宅・都市計画連合、ICLEI、(競争力戦略に記載)
- International Regions Benchmarking Consortium、Technopolicy Network

●「調査・学習・企画・展開のサイクル」

- ・アーバン・ファクト

効果的な「国際戦略」の策定には、①広域連携、②情報収集・調査力、③産学官連携、④国際地域ネットワーク、の4つの要素の充実を先行的に図っていくことが大切だといえる。

3) ヘルシンキ市国際戦略 2008 から福岡が参考にすべきもの

ヘルシンキ市国際戦略 2008 を概観してきたが、前提条件となる関連施策に、これから福岡が取り組みを検討していくことが望ましい、現在の福岡にはない3つの機能・施策等を見出した。

「ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会」「競争力戦略」「アーバン・ファクト」の3つ機能を持った施策である。最後に、この3つについて概略を示し、福岡への示唆、参考として、ヘルシンキ事例研究の総括としたいと思う。なお、「競争力戦略」の詳細は資料編に掲載している。

(1) ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会

ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会は、それまでの法定の広域連携組織とは異なり、共同事業の推進体ではない。任意によって形成された戦略策定機関である(図表Ⅲ-17)。

図表Ⅲ-17 ヘルシンキの広域連携組織

法定	ウーシマ地域連合(地域議会)(Uusima Regional Council)	
		19(オーランドを除く)の地域連合のうちの一つで、24の自治体が加盟する。地域開発計画およびその計画の実施状況等の評価を担う。加盟自治体の合意によりその他の機能を担うことも可能。
	ヘルシンキ・ウーシマ病院ディストリクト(HUS : Hospital District of Helsinki and Uusima)	
		31の自治体住民に対して、専門医療を提供する。フィンランドは19の病院区分に分かれており、うち5つが大学病院区である。HUSはそのうち最大のもの。
任意	ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア議会(Helsinki Metropolitan Area Council : YTV)	
		1970年設立の特別法による法定の自治体組合で、ヘルシンキ・エスポー・ヴァンタ・カウニアイネンの4市で構成、ごみ処理、地域交通サービスの提供および交通計画、空気汚染度の監視を行う。なお、近隣の市にも交通サービスの提供も行っている。
	ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会(Helsinki Metropolitan Area Advisory Board)	
		2004年、ヘルシンキ・エスポー・ヴァンタ・カウニアイネンの4市で構成、ヘルシンキ・メトロポリタン・エリアにおける、「共通のビジョンおよび戦略」(Common vision and Strategy)を策定。
	ヘルシンキ・リージョン協力会議(Helsinki Region Cooperation Assembly)	
		ヘルシンキ近隣の14市によって、2005年に合意。特に土地利用、住宅、交通に関する協力に関して議論。

資料: 小野島真「フィンランドにおける地方(地域)をめぐる行財政改革の動向

— フィンランドにおける PARAS、ALUK プロジェクトを中心に —」自治総研通巻 366 号 2009 年4月号、に一部加筆

福岡都市圏にも、福岡都市圏広域行政推進協議会があり、広域計画の策定、共同事業などを展開してきているが、地域間競争の視点に基づく、戦略の策定までの連携に至っていない。また、これまで共通の都市データを収集し、統合し分析し、政策立案に活かすということを行ってきていない。

広域計画を一步進めて、福岡都市圏の競争力戦略の策定を検討すべき時期に来ているのではないかと考える。

(2) ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略

ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会が、産官学連携の会社であるクルミナトゥム・イノベーション社とともに策定した「地域の競争力戦略：プロスペラス・メトロポリス」は、メトロポリタン・ヘルシンキ協働の競争力戦略である。

なお、クルミナトゥム・イノベーション社は、1995年創立の地域開発会社であり、専門技術拠点国家プログラム(a national Centre of Expertise Programme)の受け皿として、地域イノベーション施策を展開するほか、ウシマ県における革新環境開発プロジェクトを手がけている。また、ウシマ地域の国際競争力の向上、同地域内の経済・ビジネス関連活動における教育・科学・研究資源の活用強化も行っている。株主はウシマ地域評議会、ヘルシンキ市、エスポー市、ヴァンター市、並びに地域の大学、研究機関と財界である。

この競争力戦略の4つの優先事項は「ノウハウ」「生活の質」「利用者主導の革新環境」「国際化・国際ネットワーク」である。この4つの分野の現状を、福岡は都市圏で把握分析し、優先事項として整理すべきと考える。

【「地域の競争力戦略」の優先事項 (資料)】

Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area

①最高水準の教育とノウハウの更なる向上

Improving top-quality education and know-how

Aalto (Innovation) 大学周辺のキャンパス構造

学生向けの良好な住宅、キャンパスエリアへの接続整性

②良質な生活(高い QOL)と心地よく安全な生活環境の構築

Building good quality of life as well as a pleasant

and secure living environment

暮らし働きレジャーを楽しめる新たな都心

③利用者主導の革新環境の強化と公共調達の実現

Strengthening user-driven innovation environments and

developing public procurements

主題的革新環境の開発

(eg. Forum Virium Helsinki) ★Living Lab

④メトロポリタン地域の国際化および国際的なネットワークへの接続

Internationalization of the metropolitan area

and its connection to global networks

グローバルな投資の促進とヘルシンキのブランディング

国際ビジネス向けソフト・ランディング・サービス

グローバルなネットワークとリーディング地域との協力

(3) ヘルシンキ・アーバン・ファクト

ヘルシンキの行政統計資料は豊富である。ヘルシンキに関して、ヘルシンキ市、メトロポリタン地域、リージョンのデータがすべてそろっており、しかも、そのデータがベンチマークする地域・都市のネットワークのなかで経年比較、分析、出版されている。そして、その多くが英語であり、ほとんどが WEB で公開されている。

その情報収集・分析・発信・受信という、情報センター機能を果たしているのが、ヘルシンキ・アーバン・ファクトである。1990 年に市統計オフィスと市アーカイブの統合によって設立された市の都市情報機関であり、都市情報のパイオニアである。

組織は都市調査課、統計・情報サービス課、アーカイブ、管理課の 4 つのユニットから形成されており、現在 75 名の職員が働いている。

ヘルシンキおよび同地域に関し過去・現在・未来すべてにわたる情報の調査・伝達・保持を行い、情報や関連サービスの提供を担う一方、アーバン・ファクトが目標として掲げるのはヘルシンキがその現状と変化を確実に理解し戦略誘導を実現できる都市になることである。そのため、アーバン・ファクトは、市及び地域の様々なセクターに対し、情報提供と分析を通じたアドバイスを行っている。

その情報提供の柱が出版物である。毎年、ヘルシンキの人々の暮らしについて約 50 の出版物を刊行しているほか、市の発展の観測および将来予測を行っている。それら出版物には特にヘルシンキとその地域、およびトレンドや一般的な都市現象に関する情報を記載、また数多くの国際比較も行っている。またアーカイブは、フィンランド最大の市立中央公文書館である。

アーバンファクトのディレクター Ms. ASTA MANNINEN へのヒアリングによれば、都市調査課と統計・情報課の年間予算はそれぞれ、約 200 万ユーロ、1 ユーロ 130 円（2010 年 3 月時点の相場）で計算すると、26,000 万円である。

福岡には、様々な行政関係の調査・研究機関があるほか、福岡市役所においては、調査業務は各担当が行っており、毎年、地域では戦略策定に有効な様々な調査が行われているのに、それが散在し、また編集されておらず、さらに発信できていない。

今後の国際戦略策定のためにも、統合された情報センター機能の設置検討は急務と考える。

2. わが国自治体における「国際戦略」の現状と課題

1) わが国にみる「国際戦略」策定の動向

(1) 研究の背景と目的

わが国においても、積極的かつ効果的な国際関連政策を展開しようとする動きが一部の都市・地域で活発化してきている。その背景には、国際的な都市・地域間競争の激化がある。現在のアジア地域においては、この競争の中でいかに優位な位置を確保するのかが、今後、都市・地域として持続的な発展を続け、市民に安定した生活環境を提供していくための大きな鍵となっており、そのため都市・地域全体のプロモーション活動を自治体が先頭になって推進する動きが多数見られるようになってきている。このような新たな国際関連政策は、先行して取り組む自治体の間では、国際戦略と名づけられ、活発に議論されるようになってきた。しかしながら、もともと国際関連政策の領域を対象とした研究は少なく、国際戦略に関して体系的に研究されていないので、その姿はおぼろげである。しかし、実体として存在し、今後も策定の動きが広がっていくことが予想されている政策分野であるので、今後は理論的な裏づけの基、定義づけを進めていくことが必要だと考えており、本研究ではその足がかりを示したいと思っている。

ここでは、わが国において「国際戦略」策定への取り組みが見られる自治体の事例を検討し、「わが国自治体の国際戦略」として整理し、その特徴や課題を明らかにしたうえで、先に整理したヘルシンキ市「国際戦略」の構成要素との比較を行い、世界のなかでも成長する有力都市の「国際戦略」と、どこが異なるのかを明らかにしていきたいと考える。

そして、その比較分析によって、これからわが国自治体・都市・地域において策定を検討すべき「国際戦略」を定義し、福岡市が策定するために必要な要素を導き出したいと考える。

(2) わが国における自治体「国際戦略」の位置づけ

わが国で策定への取り組みが始まっている「国際戦略」について、まずは策定の系譜について概観してみたいと思う。わが国の場合、自治体の「国際戦略」は、これまで国際関連政策の延長上に位置づけられ、議論・検討されてきている。そして、これまでの「国際戦略」の研究も、国際関連政策の発展型と位置づけた考察がなされてきている。

山下(2008A,2008B,2010)は「国際政策」「国際化政策」を独自に定義し、これまで学術論文という公式の場ではまだ発表していないものの、「国際戦略」という言葉を試行・暫定的に定義し調査報告書等で用い、国際関係政策の整理を進めてきている。

図表Ⅲ-18 国際関連政策の定義(山下)

これまでわが国で見られてきた自治体における国際関連政策	政国際化	国際交流・国際協力、在日外国人問題など、 国が進める「地域の国際化政策」の補完 として進められた政策である。また、個別政策領域においては、港湾の国際化(航路開拓・運営管理の国際標準化等)、地場企業の国際化(貿易・海外進出等)支援などの施策も国際化政策の中に位置づけられている。
	政国際	1990年代後半以降に急激に表面化してきた グローバル化の様々な課題に対し、地域が能動的に取り組んでいこうという政策 で、地域の自律的経営を支え、自律的発展に寄与する視点を持った、地域全体で取り組む総合的な地域政策である。国際化政策を戦略的に発展させたものであり、従来型の国際化政策を内包する。
	(国 仮 際 戦 略)	● 国際戦略は個別の国際化政策を高度化して統合的に一体的に促進する国際政策の新しい領域 であり、極端な言い方をすれば、何らかの 地域益をもたらすための投資的国際活動 である。2000年半ば頃より、 激しさを増してきた地域間競争 (投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるため)のなかで生まれてきたものである。

資料: 山下永子「地方の国際政策-連携・ネットワーク戦略の展開」成文堂,2008年
「自治体の国際政策の現状と展望-国際戦略の展開と可能性」『地方自治職員研修2008.7』公職研,2008年
「地方の国際戦略-自治体ネットワークの現状と課題」『早稲田大学アジア研究機構RUNASIA Views シリーズNo.1、アジア地域のネットワーク形成拠点構築研究会報告書』早稲田大学アジア研究機構事務所,2010年

山下が試行的に定義してきた「国際戦略（仮）」は、個別の国際化政策を高度化して統合的に一体的に促進する国際政策の新しい領域であり、「国際化政策」から「国際政策」への転換を経て、2000 年代後半ごろより注目されるようになってきた施策であった。しかしながら、果たして「国際戦略」は「国際政策」の延長上での策定を検討すべきものなのであろうか。

図表Ⅲ-19 は、山下が試行的に行った経年整理を、わが国の国内環境の変化と、国際関連政策策定の主な動きを、策定の背景となった社会の動きとともに、再整理したものである。

図表Ⅲ-19 わが国国内環境の変化と国際関連政策

	国内環境の変化	
	地方における国際関連政策の主な動き	社会の動き
「国際」対応が求められるようになった これまでの流れとは全く異なる方向から	1970年後半	●神奈川県に「民際外交」 ■「地方の時代」機運の盛り上がり
	1980年代	●国際化政策の広まり ■地域活性化の手段としての国際化推進機運の盛り上がり ■国による地方の国際交流の推進奨励 ■海外への企業進出ブームの始まり（プラザ合意後）
	1990年前半	●国際化政策の展開 ■「内なる国際化」問題の顕在化 ■地球環境問題への関心の高まり ■国による国際協力の推進奨励 ■港湾の国際化対策（FAZ法への対応）の進行
	1990年後半	●国際化政策の見直し ■市場経済のグローバル化のローカルへの影響の広がり ■自治体の財政難の深刻化
	2000年前半	●国際政策への転換（選択と集中/役割分担） * 国際経済活動との統合 ■NPO/NGOの自立 ■草の根レベルの「国際化」政策の担い手を市民に委譲する動き ■アジアへの注目→国際経済活動への注力
	2000年後半	●国際戦略への脱皮 * デスティネーション・マーケティングの時代へ ■世界的な「地域・都市間競争」の激化 ■世界における日本の地位低下 ■外向きのマーケティング・プロモーションを自治体が担う時代へ ■ネットワーク形成に高まる関心

資料：山下永子「地方の国際戦略－自治体ネットワークの現状と課題」『早稲田大学アジア研究機構 RUNASIA Views シリーズ No.1、アジア地域のネットワーク形成拠点構築研究会報告書』早稲田大学アジア研究機構事務所、2010 年に加工加筆。

この流れを概観すると、国際政策から「国際戦略（仮）」への移行時に、大きな「社会の動き」に関する視点の変化に気づかされる。2000 年後半の「社会の動き」で述べられているのは、行政管轄地域・日本外の動きである。それまでは、常に行政管轄地域・日本の社会の動きが、策定の背景として整理されていた。

国際政策から「国際戦略（仮）」の転換とは即ち、市民向けの内向きの政策「市民や地域が国際化・グローバル化に対応するための地域内の政策」から、国外向けの外向きの戦略「地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略」へのパラダイムシフトと捉えてよいと考えられる。

●国際化・国際政策	市民や地域が国際化・グローバル化に対応するための地域内の政策
	
●国際戦略(仮)	地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略

この動きは、ヘルシンキ市国際戦略 2008 が、それまでの「国際戦略」に新たな視点を盛り込み、競争力を主体とした成長戦略として位置づけた動きと重複する。

しかしながら、次に事例として示すわが国自治体が取り組む「国際戦略」は、これまで「国際化・国際政策」を策定・遂行してきた部署が、過去の延長上で「国際戦略」を策定しようとしているために、ヘルシンキ市国際戦略 2008 に見られたような構成要素が見られない。それは特に策定の前提条件として整理した「策定・推進のプロセス」が弱いと推察される。

そのような推察をもって、以下、「国際戦略」の策定に取り組む、北九州市、横浜市、川崎市 3 つの国内自治体の事例を考察していきたい。

2) 国内先行的取り組み事例に見る「国際戦略」

(1) 北九州市における「国際戦略」の検討方向

北九州市では、「北九州市国際政策推進大綱（2006 年度～2010 年度）」の改定の準備を進めている。北九州市アジア交流課長の岩田氏の説明及び研究報告（岩田,2010）によると、「国際政策とは、『国際戦略』に基づいた地域づくりの方向性とその具体化である」という。つまり、北九州市は「国際戦略」を国際政策に含まれるもの、しかし核として整理している。北九州市の新たな国際政策は、まだ策定されていないが、前出の研究報告から、その概要を見ることができる。以下、概要から俯瞰した、北九州市「国際戦略」の方向性と内容について紹介・分析する。

新たな国際政策推進大綱案は、2008 年策定の北九州市基本構想を具現化するための指針である。この基本構想において、北九州市は「国際政策と国際戦略」に対する考え方を変化させたようだ。それは次の特徴として整理できる。①東アジア・アジアで存在価値を高める政策から、その存在価値＝コンテンツを、世界規模でアピールする段階に移行しつつある。そして②それまでの「国際戦略の視点」という位置づけから、「国際マーケティング戦略」という、世界基準の「国際戦略」に転向しようとしている。また③「国際戦略」に「成長戦略」を見出したと明言し、競争力強化のための戦略として位置づけた。

図表Ⅲ-20 北九州市で検討されている「国際戦略」の方向性

戦 略	北九州市の成長戦略を、「環境」と「アジア」の中に見出し、環境を切口にアジアと連携していく戦略。
手 法	東アジア経済交流推進機構、姉妹・友好都市、海外事務所及びこれまで培ってきたネットワーク等を活用してアプローチする。また必要に応じてベトナムなど新たな提携先を求めていく。
推進体制	庁内「国際戦略会議」を活用し、「経済産業グループ」「国際協力グループ」「多文化共生グループ」がそれぞれ専門的な活動を行いながら、連携を取り合い、有機的で効果的なアウトプット、アウトカムを目指す。
人材育成	当面、中国対応を見据えた人材育成・人材確保を早急にかつ効果的に行う。 (10年後は庁内に中国人材が100人規模に)

資料：岩田和晶「北九州市の国際政策」『地方の国際戦略と地域ネットワーク』早稲田大学アジア研究機構 RUNASIAViews シリーズ No.1 アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書,2010 年をもとに作成

この内容は、まだ策定検討段階の資料を基に整理されたものであり、これから軌道修正する可能性も大いにある。だが、現状見たところ、ヘルシンキ市国際戦略 2008 と比較すると、活動指針に偏りがちであり、また、世界の潮流を踏まえたうえでの「グローバルポジションの確認」や「広域圏や産官学民連携」などの前提条件の整備に関する言及が見られないことは残念である。

しかしながら、「策定と実施のプロセス」の担い手である、人材育成と庁内横断的な推進体制の確立は、ヘルシンキ市国際戦略 2008 には見られなかったものの、大きな活動指針の要素の 1 つとして考えられる。この「横断的な推進体制と人材育成」は、「国際戦略」の重要な要素として、定義に盛り込むべきと考える。

（２）川崎市における「国際戦略」の検討方向

川崎市も「国際戦略」を策定しているわけではないが、策定の準備を進めている。その内容と方向性について語る座談会が 2009 年に開催され、それが政策情報誌に公開されている（【特集】『グローバル化時代における川崎の国際戦略』巻頭座談会「グローバル化時代における川崎の国際戦略を探る～国際交流から国際貢献へ～」政策情報かわさき第 24 号,2009 年）。この内容から、川崎市が考える「国際戦略」について概観してみた。

川崎市の場合、専修大学平尾光司教授との連携において「グローバルポジションの確認」をしつつ行っただけで、戦略の方向性の検討を進めている。座談会では、主に川崎市の強みに基づく世界に通用する都市モデルが語られ、そのモデル到達のために、これまで築いてきた国際地域ネットワークの活用や重点的に戦略に盛り込むべき事業などが活発に議論された。しかしながら、具体的な「国際戦略」の構成要素、及び定義までは話は及んでいない。

座談会の参加者は、川崎市の横断的な部署の担当者たちであるが、この座談会は、「国際戦略」が横断的な部署によって策定されるべきものであり、また策定のプロセスを市民他内外に開示しながら進めることが重要であるとの考えに基づき企画されたものと考えられる。「策定と実施のプロセス」を含む前提条件整備に取り組む、わが国においては新しい動きとして注目される。

本座談会の結果を踏まえ、A と B 2 人の市職員が「国際戦略」に必要な要素として、次の 3 つの項目をあげてそれぞれ整理している。A：①川崎の魅力発信：川崎の魅力ある資源を活用するときに効果的に情報を発信する、②多様な主体の交流を行政が支援するというプラットフォームづくり、③個々のアウトプットを踏まえた次の展開。Bは、①シティセールス力を高めること、②世界のゲートウェイとしてのインフラ整備、③オープン性：外国人はもとより川崎に住みたいと思えるような環境を整えること、の 3 つと言える。両者の整理を見ると、Aは前提条件の策定や実施のプロセス、Bは活動指針についての整理である。

川崎市の「国際戦略」には「都市モデルの構築や都市ブランドの確立」といったマーケティング戦略としての強い活動指針要素が確認された。これは、ヘルシンキ市国際戦略 2008 には見られなかったが、大きな要素の 1 つとして考えられる。これは「都市モデル＝ブランドの提示」として、「国際戦略」の重要な要素に加え、定義にも盛り込むべきと考える。

本座談会を見る限り、前提条件の整備に関する言及や、「広域圏や産官学民連携」などの考え方は見られないものの、プロセスを重視する姿勢が確認された。そういった意味では、今後の検討方向と策定される「国際戦略」の行方が楽しみである。川崎市の事例は、わが国自治体の「国際戦略」の 1 つのモデルになっていく可能性が高いと思われる。

（３）横浜市における横浜市国際都市戦略

横浜市の「国際政策」の動向については、本研究第 1 部にて事例として示したので、ここでは詳しく触れない。ここでは「国際戦略」に類似する 2009 年策定の「第二の開国をリードする『横浜市国際都市戦略』」の構成及びスキームについて概観し、その特徴を整理した。①②は、すべて引用文である。

①策定の背景と目的（横浜市 HP より引用）<http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/kokusai/kokusaisenryaku.html>

グローバル化が進展する中で、交通手段や情報通信技術の著しい進歩により、ヒト・モノ・カネ・情報が迅速かつ大量に地球規模で移動することが可能となりました。また、「都市が選ばれる」時代へと変化する中、中国や韓国、シンガポールなどアジア諸国も、都市の競争力強化に力を入れてきております。

一方、我が国は 2005 年をピークに人口減少社会へと突入しており、横浜市においては、2020 年まで人口が増え続けることが予想されておりますが、生産年齢人口（15 歳以上 65 歳未満）についてはすでに減少傾向となっております。今後、本格的な人口減少社会を迎える中にあっても、国内外の都市との競争が激化することが想定されます。このため、都市の経営基盤を支える「人々が住みたい・住み続けたいまち」、「人々が訪れたいまち」、「企業が進出したいまち」となるために、横浜市の強みである「国際都市」を活かした、国際都市戦略を策定しました。

この国際都市戦略は、交流や協力を通じ、世界に貢献する都市を一層推進するため、平成 19 年 3 月（18 年 3 月策定）に改定した「横浜市海外諸都市との都市間交流指針」と、市内の日本人と外国人が互いの文化を尊重し、外国人が安心して暮らせる都市づくりを進めるため、平成 19 年 3 月に策定した「ヨコハマ国際まちづくり指針」を補完・包含するもので、「人や企業から選ばれる都市」、「交流や協力を通じ、世界に貢献する都市」、「外国人が安心して暮らせる都市」を目指して、国際都市戦略として統合的に推進してまいります。

②構成・目次（横浜市 HP より引用）<http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/kokusai/kokusaisenryaku.pdf>

- 1 はじめに
 - (1) 国際都市戦略策定の背景
 - (2) 開港 150 周年を迎えた横浜の新たな決意
- 2 横浜市の経営基盤を支えるまちづくり
- 3 国際都市戦略の意義と方向性
 - (1) 横浜の経営基盤を支えるまちを目指して～「人や企業から選ばれる都市」となるために
 - (2) 先進的国際都市の分析と横浜の現状
 - ①マーサー・ヒューマン・コンサルティングによる世界生活環境調査（2007 年）
 - ②国際都市のデータから見た横浜の実態（プロジェクト独自分析）
 - ③その他の横浜に類似する都市やユニークなセールスポイントを持つ都市の事例
- (3) 横浜の優位性
- (4) 横浜が置かれている外部環境
- (5) 取り組むべき戦略の柱
- 4 既存の指針との関係
- 5 SWOT 分析による詳細分析
 - (1) 内部環境と外部環境の分析
 - (2) 3つの戦略に基づき具体的に進める事業
 - ①積極的戦略
 - ②差別化戦略
 - ③段階的戦略
- 6 イメージする都市像
 - (1) 人や企業から選ばれる都市のイメージ
 - (2) 交流や協力を通じ、世界に貢献する都市のイメージ

(3)外国人が安心して暮らせる都市のイメージ

7 国際都市戦略事業の展開

参考 <国際都市戦略の体系>に基づく目的別整理(SWOT 分析に基づく事業の組み替えたもの)

(1)住みたい・住み続けたいまち

(2)人々が訪れたいまち

(3)企業が進出したいまち

③横浜市国際都市戦略の特徴と課題

横浜市の国際都市戦略は、従来型の「国際政策」を補完・包含する形をとっている。具体的には、2006 年策定の国際交流・連携・貢献に関する指針である「横浜市海外諸都市との都市間交流指針」と、2007 年策定の居住外国人との多文化共生社会づくりを目指す「ヨコハマ国際まちづくり指針」を補完・包含するものとなっており、「国際都市戦略」のビジョン・目標は「人や企業から選ばれる都市」、「交流や協力を通じ、世界に貢献する都市」、「外国人が安心して暮らせる都市」と、3 本立てになっている。

そのため、横浜市の「国際都市戦略」は、「国際化・国際政策」の延長上で策定されているので、内向き・外向きの戦略が混在し、戦略のスキームに関しても、従来の事業の並び替え・組み換えにとどまっており、大きなパラダイムシフトが見られない。横浜市の「国際都市戦略」は「国際戦略」というよりも、「国際戦略の視点を持った国際政策」と位置づけることができる。

したがって、やはりヘルシンキ市国際戦略 2008 に見出した前提条件の弱さが気になる。「ビジョン・目標の設定」は、世界的な調査（マーサー・ヒューマン・コンサルティングによる世界生活環境調査）に基づき「グローバルポジションを確認」した上で、設定されているが、「広域圏や産官学民連携」の視点がなく、また成長戦略の視点が薄いため、選択と集中ができておらず、そのため総花的となっていると言わざるを得ない内容になっている。

3. 先行都市における「国際戦略」の要素評価

国内 3 都市の事例により、ヘルシンキ市国際戦略 2008 には見られなかった要素が、重要な戦略として確認された。「都市モデル＝都市ブランドの提示」は、特に北九州市や川崎市などの製造業に特色をもつ都市にとっては重要なマーケティング戦略である。また、「横断的推進体制と人材育成」も、ヘルシンキに比べ自治体規模が大きい日本の政令都市クラスの都市・地域では、計画的に推進していかなければならない取組みであると考ええる。

この 2 つをヘルシンキの事例から導きだした要素に加え、本研究における「国際戦略」に求められる要素として図表Ⅲ-21 に示した。

これまで、国内の 3 都市を通じてわが国自治体に見る「国際戦略」の策定への取り組みを概観してきたが、ヘルシンキ市国際戦略 2008 に比べ、①スローガンが先行しがち、②総花的で推進事項が多すぎ選択と集中が弱い、という印象を受けた。

それは、戦略を戦略たらしめる「戦略」策定の前提条件がきちんと整備されていないからだと考えられる（図表Ⅲ-22）。

また、「国際化・国際政策」の延長上で検討されているので、内向きの施策を切り離すことができず、内包してしまっているからだとも言える。過去の延長上ではなく、全く新しい視点からの策定の検討が、これから「国際戦略」には求められると言える。

図表Ⅲ-21「国際戦略」に求められる要素

「国際戦略」を効果的に推進していくための前提条件	ビジョン・目標設定	●人口推計・労働力予測に基づく「将来の姿の確認」 ●グローバル化のなかの危機意識「地域間競争の視点」 ●世界のなかでの立ち位置・特性「グローバルポジションの確認」 ・全世界のなかで同規模、似ている、同じ志向性の都市をベンチマーク ・競合する超広域経済圏(国際)のなかで有力な都市をベンチマーク ・連携・協力する広域経済(国際)の主要な都市をベンチマーク
	策定と実施のプロセス	●広域都市圏「メトロポリス・リージョンでの対応」 ●産官学民協働体制の構築「ステークホルダーの巻き込み」 ●国際的な学びと協力のチャネル「国際都市・地域ネットワークを形成」 ・他都市からの学びのプロセスそのものが国際戦略 ●産官学民国際的ナレッジ連携の蓄積「調査・学習・企画・展開のサイクル」 ●長期目標と短期施策「評価・刷新を伴うプロジェクト」

前提条件(前準備)が整って
初めて策定が可能に、効果的に実施可能に

「国際活動指針」	●強みをいかした「都市モデル＝ブランドの提示」＝環境首都、創造都市、、、 ●成長の到達イメージとしての「多文化・革新とビジネスの拠点」 ●行先に選ばれるための「国際マーケティング活動」 ●新規&既存施策・事業を「マーケティング・ツールとして活用」 ●効果的に継続推進していくための「横断的推進体制と人材育成」
----------	--

図表Ⅲ-22 【試行】先行都市における「国際戦略」の要素評価

【試行】国際戦略の評価 各項目に関する記載◎十分に記載、○記載、△若干記載、?不十分・不明					
		北九州市 2008年 基本構想	川崎市 2009年 政策情報かわさき	横浜市 2009年 国際都市戦略	ヘルシンキ市 2008年 国際戦略
(資料)		新国際政策大綱案 (未策定)	国際戦略に 関する座談会	横浜国際都市 戦略	ヘルシンキ市 国際戦略
ビジョン・目標設定	将来の姿の確認	?	△	○	◎
	地域間競争の視点	◎	◎	◎	◎
	グローバルポジションの確認	△	○	◎	◎
策定と実施のプロセス	メトロポリス・リージョンでの対応	△	△	△	◎
	ステークホルダーの巻き込み	○	○	◎	◎
	国際的な都市・地域ネットワークを形成	○	○	○	◎
	調査・学習・企画・展開のサイクル	△	△	△	◎
	評価・刷新を伴うプロジェクト	◎独自&国連との連携	○国連との連携	◎独自&国連との連携	◎独自&EUとの連携
活動指針	都市モデル＝都市ブランドの提案	世界の環境首都 アジアの技術首都	カワサキモデル	?	?
	多文化・革新とビジネス・協力の拠点	○	○	○	◎
	国際マーケティング活動	○	○	○	◎
	マーケティング・ツールとして活用	○	△	○	◎
	横断的推進体制と人材育成	○	?	◎	◎

注: 岩田和晶「北九州市の国際政策」『地方の国際戦略と地域ネットワーク』早稲田大学アジア研究機構RUNASIAViewsシリーズ
No.1アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書, 2010年、川崎市「グローバル化時代における川崎の国際戦略を探
る～国際交流から国際貢献へ～」【特集】『グローバル化時代における川崎の国際戦略』巻頭座談会政策情報かわさき第24
号, 2009年、横浜市「第二の開国をリードする横浜の『国際都市戦略』」2009年、ヘルシンキ市「ヘルシンキ国際戦略2008」
2008年、を元に筆者が評価、作成。

IV. 資料

1. ヘルシンキ市国際戦略 2008

全文：ヘルシンキ市「ヘルシンキ国際戦略」

ヘルシンキ市行政センター, 2009 年

翻訳：(財) 福岡アジア都市研究所

Helsinki's
International Strategy
2008



■ 目次

- 0 抄録
- I はじめに
- II 世界におけるヘルシンキの位置づけ
 - 1. 現況
 - ・ 国際統計にみるヘルシンキ
 - ・ ヘルシンキは国際都市として知られているが果たして実際もそうか？
 - 2. 変わりゆく世界
 - ・ メトロポリス (metropolis) の時代
 - ・ フィンランド湾経済特区 (the Gulf of Finland economic area) の誕生
 - ・ 労働力獲得競争
 - 3. ビジョンと戦略開始時の状況
- III 短期目標と施策
 - 1. 多文化メトロポリス (A multicultural metropolis)
 - 2. バルト海物流拠点 (logistics centre)
 - 3. 欧州専門技術拠点 (A European centre of expertise)
 - 4. 世界有数のビジネス拠点
- IV 活動方針
 - 1. 協調活動
 - 2. 地域代表制度 (regional representation)
 - 3. 国家的パートナーシップ
 - 4. バルト海地域統合
 - 5. 欧州でのロビー活動
 - 6. グローバルな競争力と認知度
- V ツール
 - 1. 他都市との二者間関係
 - 2. ネットワークでの行動と学習
 - 3. 国際的な都市政策と欧州でのロビー活動
 - 4. 市の外交とホスピタリティ
 - 5. 国際コミュニケーションとマーケティング活動
 - 6. 国際的活動の一部としての行事
 - 7. 移民者対象のサービス

ヘルシンキの国際的活動は市の国際戦略を指針とし展開されてきた。最初の国際戦略は1994年9月14日に市評議会により承認され、2番目は1999年6月21日に市議会により承認されたものであった。また市議会は2005年5月23日、市が一連の国際的活動を開始するプログラムを承認した。

ヘルシンキの国際的活動の戦略的焦点とその活動方針の見直しが行われてきた理由は複数ある。その環境は大きく変わりつつある。国際化による地域経済およびメトロポリス(metropolis)の強化、フィンランド湾経済特区の誕生、ロシア経済による機会提供、および国際的労働力の必要性和メトロポリス(metropolis)・ヘルシンキの多文化的発展といった課題がその発展の主な特徴である。

ヘルシンキの国際的活動は国内外で増加し、より大規模な調整の必要性が生じている。これはつまり、市の組織内部で、また主要な地域・国家協力パートナーやバルト海地域における海外パートナーとの関係において、さらに世界レベルで一層の協力とよりよい計画立案を行う必要があるということである。

これまでと比較して今回の新戦略で最も大きく変わった点を以下に挙げる：強力な地域展望、国家レベルでの協力計画の改善、フィンランド湾における協力の強調、および国際パートナーの探求である。活動を実施する上でヘルシンキ市は国際協力の分野において、首都としてその責任・義務・そして機会に一層の注意を払う所存である。

ヘルシンキの国際戦略の出発点はヘルシンキ・メトロポリタン地域構想(the Helsinki metropolitan area vision)であり、これに沿ってヘルシンキは、科学、芸術、創造性そして優れたサービスといった力に基づき革新とビジネスの中核として発展していく。その目指すものは世界的競争力の実現である。そのためには、フィンランド湾地区が商業・就業地域として成功し、十分に機能するよう開発する必要がある。

この構想実現の如何はヘルシンキをいかに多文化メトロポリス(multicultural metropolis)として、またバルト海物流拠点(logistics centre)として、欧州専門技術拠点(A European centre of expertise)として、そして世界的競争力のあるメトロポリス(metropolis)として発展させるかにかかっている。これら目標の概要は本戦略に示してある。また、目標遂行に関してヘルシンキ市中央行政部門が取りまとめる数々の施策についても記されている。ヘルシンキの国際的活動に対するアプローチは複数の視点から検討されているため、同一事項について戦略の諸要素に基づき論じている。

1) はじめに

ヘルシンキ市の国際戦略はこれまで3度策定された。1度目は1990年代初頭で、経済停滞から脱し国際的に開かれつつある首都のロードマップとして策定された。2度目は1990年代の終わりで、EU参加国としてなじんできた欧州の一都市として策定された。3度目はこの10年間の中間地点で、多文化主義を成功の鍵とする国際的な視野を持つメトロポリタン地域として策定された。

国際都市ヘルシンキ構想は2025年まで延長される。ヘルシンキ・メトロポリタン地域構想(the Helsinki metropolitan area vision)は、ヘルシンキが科学、芸術、創造性そして優れたサービスといった力に基づき革新とビジネスの中核として発展していく必要性をうたっている。その目指すところは世界的競争力の確立である。そのためには、フィンランド湾地区が商業・就業地域として成功し、十分に機能するよう開発する必要がある。

本国際戦略では長期構想と短期目標が確約されている。ヘルシンキ国際戦略はヘルシンキ地域を多文化メトロポリス(multicultural metropolis)として、またバルト海物流拠点(logistics centre)として、欧州専門技術拠点(A European centre of expertise)として、そして世界的競争力のあるビジネス拠点として強化することをねらいとする協力体制について概説している。

ヘルシンキ国際戦略の策定にあたり、地域政策が留意されてきた。本戦略において、「ヘルシンキ」とはヘルシンキ全地域を指す。また本戦略は、タリン、サンクトペテルブルク、ストックホルムおよびベルリンといった主要提携都市の戦略や発展計画に影響を受けてきた。モスクワと北京の発展についても注意深く調査を行ってきた。

国際協力は、ヘルシンキの競争力を向上させ市のサービスの発展を推進する。本国際戦略はヘルシンキ市共同戦略やその他のプログラムに規定された目標の達成を、国際的活動を通じて支援するものである。市の中央行政が取りまとめる施策には国家および国際的都市政策、欧州でのロビー活動、市の外交・ホスピタリティ、国際コミュニケーションとマーケティング活動、そしてヘルシンキ在留外国人向けサービス等がある。

国際的活動の企画と調査は本戦略において特に留意される。出発点は、1995-2005年におけるヘルシンキの国際的活動を評価した研究での提言である。利益に更なる注意を払い、資源と専門技術を強化し、体系的な調整手順を確立し、効果的な内部情報および調和のとれた外部コミュニケーションを確保し、有効性を観測することが必要である。

本戦略の実行にあたり、ヘルシンキ市中央行政は市の諸部門と協力して国際的活動の年間計画を策定する。地域パートナーとも協議を行う。ヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki Metropolitan area)のあらゆる市・自治体が活動に参加することで施策の有効性は高まる。

2) 世界におけるヘルシンキの位置づけ

(1) 現況

国際統計にみるヘルシンキ

1995-2005年におけるヘルシンキの国際的活動を評価した研究によれば、ヘルシンキはフィンランドの首都として強力な国際競争優位性を有しているが、まだ十分に活用しきれていない。

2007 年 EU により発行されたステート・オブ・ヨーロピアン・シティーズ・レポート(The State of European Cities Report)はロンドンやアムステルダム等の大都市と同様、ヨーロッパの知のハブとしてヘルシンキを挙げた。同じく北欧の都市ではストックホルムとコペンハーゲンが挙げられている。これらの知のハブは世界経済における主要国であり、主要な生産要素、労働力と投資を獲得すべく競合しあう。

ヨーロッパの最も重要な 15 の成長地域のなかで、ヘルシンキは GDP 成長率と教育水準について非常に高い順位を誇る。一方でヘルシンキへの移民数は、アクセシビリティと共に比較的低い順位となっている。

ヘルシンキは国際都市として知られているが果たして実際もそうか？

ヘルシンキの外国人留学生－将来的に居住者となるであろう人々の数は未だに少ない。2005 年には約 4,000 人の外国人がヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki Metropolitan Area)のポリテクニク（技術専門学校）や大学の学位プログラムにて学んでおり、その他に交換留学生は約 2,500 人いた。2006 年秋には、同地域の大学は 30 の修士課程を英語にて実施し、ポリテクニクではこれまでのものに加えて 27 の学位プログラムを提供した。

ヘルシンキ・エデュケーション・アンド・リサーチ・エリア(The Helsinki Education and Research Area; HERA)はヘルシンキ地域の 19 の大学とポリテクニクによる共同プロジェクトであり、外国人学生の採用に努めている。主要マーケットはインド・中国・ロシアの大都市である。現在ヘルシンキ地域の大学にて学ぶ留学生の過半数が欧州からの学生であり、アジアからの学生は 3 分の 1 を僅かに超える程度である。

ヘルシンキへの外国人旅行者数は近年大幅に伸びた。宿泊客数は毎年約 270 万人にのぼる。このなかには商用渡航者が数多く含まれる。またヘルシンキは世界最大級の会議開催都市である。国際会議統計によればヘルシンキは 2006 年、会議開催件数について 1,512 都市中第 6 位、北欧諸国のなかでは第 1 位であった。

脚注1)フィンランドは世界で最も競争力の高い国の一つに数えられる(世界経済フォーラム「世界競争力レポート 2006-2007」第 2 位)。教育制度の質および基礎教育水準(IMD World Competitiveness Yearbook 2006、OECD PISA 調査 2000、2003、2006)、産学連携(IMD 2006)、持続可能な開発(第 1 位、世界経済フォーラム環境持続可能性指数 2005)については第 1 位。

しかしながらビジネス拠点としてのヘルシンキのイメージは薄い。ヨーロピアン・シティーズ・モニター(European Cities Monitor)による調査で企業幹部 500 人超にインタビューを行ったところ、ビジネス拠点としてのヘルシンキの順位は 33 都市中 30 位であった。

ヘルシンキで操業する外資系企業は少ない。その割合は 30 社につき 1 社という低さである。しかし外資系企業による経済的影響は極めて大きい。ヘルシンキにおける民間企業の従業員総数の約 20%が外資系企業に勤めており、その売上高は地域純売上高の 3 分の 1 にも達する。

2007 年、地域のマーケティング会社、グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社(Greater Helsinki Promotion Ltd)がヘルシンキのビジネス拠点としての魅力に関する調査を実施した。そこで明らかになった特命課題は、産業間の垣根や国境を越えた柔軟な活動の実現である。

この評価結果は他の調査結果と食い違う。Nokia 社の成功によりヘルシンキは今やシリコンバレー、ケンブリッジ、オタワと並び世界最高のネットワークを擁する地域とみなされているからだ。

ヘルシンキの競争力の高い事業環境のたゆまない発展と、何よりもこの成功を押し出したコミュニケーションをふまえれば課題は明らかである。マーケットを拡大し国際的に卓越した研

究拠点とより緊密なネットワークを構築するためには、近隣地域および世界各国との戦略的協力が必要となる。

脚注 2)ヨーロッパ・シティーズ・モニター(European Cities Monitor 2006, Cushman & Wakefield)

脚注 3)City of Helsinki Urban Facts; Statistics 17/2007

脚注 4)Huggins & Izushi; Competing for Knowledge: Creating, Connecting and Growing 2007



主要企業経営者によるコンピテンスセンターとしてのヘルシンキの魅力

機能	ヘルシンキ	アジア	ヨーロッパ	USA
安定しかつ安全な社会制度	●	△	●	●
ターゲット地域における製品需要	○	△	△	●
インフラ(通信、エネルギー等)	○	△	●	●
労働コスト	●	●	○	●
特定分野における専門性	●	●	●	●
企業税制	○	○	○	●
地元企業の専門技術	●	●	●	●
優れた市場調査地域	○	●	●	●
創造性のある事業環境	●	△	●	●
持続可能な発展への考慮	●	●	●	●
グローバルビジネスとの接点	●	●	○	○
事業への多岐にわたるサービス提供	○	●	●	●
産業の垣根を越えた開かれた協力	△	●	●	●
国内主要国際企業の所在	●	●	●	●
国際的な専門技術(international centres of excellence)とのネットワーク	○	○	●	●
親会社近隣の専門技術 (centres of expertise)の所在	●	●	●	●
様々な関係者との円滑な協力	●	●	●	○
大学との連携・協力	○	●	●	●
企業の研究開発活動に対する公共部門からの資金供給	●	●	○	●

凡例: ●Good ○Fair △Poor

グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社が実施した本調査は、ヘルシンキで操業する多国籍企業(131 社)や海外で操業する企業(180 社)を対象に行った 300 を超える電話インタビューの結果に基づく。回答者は研究開発の専門技術中核地(センター・オブ・エクスパタイズ)(centre of expertise)としてのヘルシンキの魅力を欧米やアジア、欧州と比較して評価した。脚注 5)Brandworxx Ltd: Appeal of Helsinki as a competence centre among top company management, 2007

(2) 変わりゆく世界

メトロポリス (metropolis) の時代

メトロポリス (metropolis) 主導のグローバル化はさらに進んでおり、地域経済が世界経済を動かし続けている。都市もまた欧州の成長と競争力の原動力なのだ。

研究によれば、革新的な地域経済間のネットワークは今後も将来の競争力の要石であり続ける。ニューヨークからアジアの大規模都市への最短ルートはヘルシンキ経由である。東西間の空の玄関口としての地位はさらに高まりつつある。同時に、双方向の「中国現象」も進んでいる。中国経済は年 10% 超で成長し続けており、これにより中国人はますます対外投資に駆られている。例えば、上海のコンソーシアムによってサンクトペテルブルクにて開発が進められているバルティック・パール (Baltic Pearl) とよばれる新たな地区は、面積 200 ヘクタールを有し、30,000 人が居住することになる。

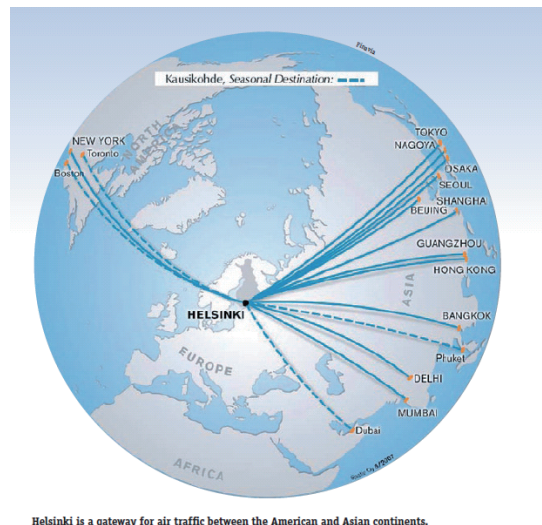
グローバル化は地域経済と社会との相互依存度を高める。環境的脅威と安全保障上のリスクは国境を越えて人々を結びつけ、また国際犯罪、パンデミック、自然災害は外的な安全保障上の脅威である。

世界の人口の過半数が都市に居住している。都市こそが、グローバル化の主要課題の解決の如何が決まる場所なのである。グローバル化が生み出した機会を利用する一方で脅威を未然に防ぐためには、国境を越えた協力が必要である。

脚注 6) Huggins, 世界知識競争力指数 2005 (World Knowledge Competitiveness Index, 2005); OECD グローバル経済における都市の競争力 2006; Hautamäki, Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu, 2007

2007 年におけるヘルシンキ と長距離目的地を結ぶ定期便

注) ヘルシンキはアメリカ大陸と
アジア大陸の間の空の玄関口



フィンランド湾経済特区 (the Gulf of Finland economic area) の誕生

ヘルシンキの発展は、社会情勢、経済、そして環境の分野でフィンランド湾経済特区全体の成功に強く影響されるであろう。

ヘルシンキ・タリン・サンクトペテルブルクの 3 都市が織り成す三角地帯もまた世界的魅力がある。十分な規模を備えた革新的な環境、強力な企業家精神あふれる環境、力強く成長しつつある市場地域、そして優れた物流連携を提供できるからである。

フィンランド湾は急速に成長しつつある商業・就業地域である。都市間協力は目下、多国間協力ではなく、二国間関係を軸に行われている。ヘルシンキおよびタリンの雇用有効地域は統合されつつあり、今後通勤圏もサンクトペテルブルクまで包摂するようになるかもしれない。ヘルシンキに毎週通勤するエストニア人の数はすでに、コペンハーゲン・マルモ間を日々通勤

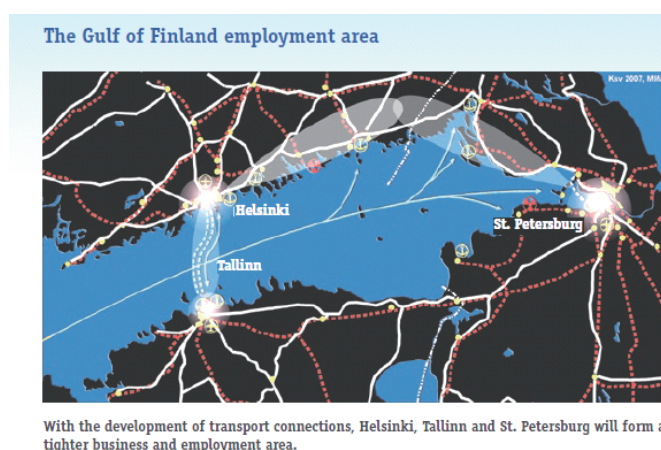
する労働者数とほぼ同レベルまで達している。日本やアメリカの自動車メーカーなどサンクトペテルブルクで事業を立ち上げつつある大企業もあり、ヘルシンキ・サンクトペテルブルク間を週末通勤する人の数は増えるの見込まれる。

ロシアの地政学上の焦点はますますバルト海地域へ向けられるようになっており、ロシアは同地域に多額の投資を行っている。同時に、ロシアとバルト3国との関係は未だに問題含みのままである。同地域の経済発展と統合を推進することはヘルシンキに利益をもたらす。

タリン・サンクトペテルブルク間の円滑で迅速な輸送接続はフィンランド湾地域の合同開発の基盤である。東西間の物流拠点(logistics centre)としてのフィンランド湾地域の強化は、すなわち対外輸送接続を強化することである。ヘルシンキの視点からみると、既に著しい成長をみせているアジアの都市への長距離輸送および中央ヨーロッパへのレイル・バルティカ(Rail Baltica)での接続も極めて重要である。フィンランド湾における港湾からの輸送の著しい増加により、港湾開発、物流、そして何より環境リスクの防止という難題が発生している。

バルト海の汚染防止はヘルシンキの最優先事項の一つである。改善努力は進められており、ヘルシンキはバルト海チャレンジ・キャンペーン(The Baltic Sea Challenge campaign)における具体策の実施も既に公約している。港からの積み出し・石油輸送の伸びに関連するリスクも防止せねばならない。

フィンランド湾就業地域



注) 輸送接続の発展に伴い、ヘルシンキ、タリン、サンクトペテルブルクはより緊密な商業・就業地域を形成するであろう

労働力獲得競争

フィンランド人口の高齢化は、労働力の供給と市営サービスの生産上難題である。福祉サービスと技能を確保するため、ヘルシンキはこれまでよりはるかに多くの外国人労働者を呼び込む必要がある。

ヘルシンキ地域における労働需要見込みによれば、2000-2015年の間に約 264,000 人の労働者が新たに必要になるという。ヘルシンキの労働年齢人口は、主に移民のおかげで横ばいと見込まれる。

2006年の外国語を話す労働者の割合は8%であったが、この数字は2015年にはおよそ18%にまで増える見込みだ。推計によれば、ヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki metropolitan area)における外国人の数は2025年までに100,000人増加する。

優れた国内治安はフィンランド、そしてヘルシンキにとって重要な国際的優位性の一つである。国内治安の重要要素の一つとして、地方当局が生み出す高水準かつ平等な福祉サービスが挙げられる。

(3) ビジョンと戦略開始時の状況

ヘルシンキ・メトリポリタン構想(Helsinki metropolitan vision)によれば、ヘルシンキは科学、芸術、創造性そして優れたサービスの力に基づき世界に通用する革新とビジネスの拠点として発展していく。

ヘルシンキの国際的活動の目標は世界的競争力の確立である。この目標達成のためにはフィンランド湾地域が商業・就業地域として成功し、十分に機能するよう開発する必要がある。

変わりゆく世界の中でヘルシンキは事業環境を積極的に調査し、主体的な措置をとっていかねばならない。

2008 年の国際戦略開始時の状況として、ヘルシンキの強みは国民の技能の高さであり、一方で脅威としては労働力不足が挙げられる。国際的ビジネス環境の発展が遅々として進まないのは弱点だが、世界の主要拠点へのアクセス・直通交通手段を向上することで好機が得られる。

戦略開始時の状況

ヘルシンキは複数の分野における欧州専門技術拠点 (European centre of expertise)である ■ヘルシンキはヨーロッパで競争力第 2 位を誇る (European Competitiveness Index, Huggins-Davies, 2006) 指標: 創造性、経済成果、インフラ、アクセシビリティ。 ■ヘルシンキは知識競争力で世界第 20 位 (World Knowledge Competitiveness Index, Huggins-Izushi-Davies, 2005)。指標: 知識資本、知識経済化、住民の福祉・資産への影響	ヘルシンキは世界に通用するビジネス拠点としては認識されていない ■ビジネス拠点としてのヘルシンキのイメージは薄い。ヨーロッパ・シティーズ・モニター(European Cities Monitor)による調査で企業幹部 500 人超にインタビューを行ったところ、事業を構える場所としてのヘルシンキの順位は 33 都市中 30 位であった。
ヘルシンキはバルト海物流拠点(logistics centre)として発展している ■2006 年、ヘルシンキ・ヴァンター空港の利用客は過去最高 1,210 万人に達し、離発着数は前年比 8.8%増であった。ヘルシンキはアジア-欧米間を旅する人々の玄関口となった。 ■シベリア横断鉄道への接続により、ヘルシンキ経由の交通量は大幅に増加するであろう。ヘルシンキ・サンクトペテルブルク・タリンの 3 都市間の交通量も増加している。	ヘルシンキの多文化的発展は遅々として進まない ■ヘルシンキへの移民の数は他国と比較が少ない(人口の8%)。ヘルシンキ地域における労働需要見込みによれば、2000-2015 年の間に約 264,000 人の労働者が新たに必要になるという。この大多数が外国人労働者と予想される。労働年齢人口に移民が占める割合は 2015 年には 18%まで増加すると見込まれる。

注)「多文化主義は単に素敵とかカラフルだということではない。多文化主義は、多様性という社会政策の形態なのだ」。

ANNIKA FORSANDER、ヘルシンキ市 移民局長(Director of Immigration Affairs, City of Helsinki)脚注 8)引用部分は、2007 年 3 月 22-23 日開催のヘルシンキの国際戦略に関するセミナーからのもの。

3) 短期目標と施策

本節では、ヘルシンキ市中央行政による国際協力およびロビー活動を要する施策に絞って説明する。

(1) 多文化メトロポリス (metropolis)

目標：

ヘルシンキは、多文化主義と移民とを主要な成功要因とする、寛容・安全で魅力的かつサービス精神にあふれた都市としての発展を目指す。その活動を通じて、市の魅力として欠くことのできない多様性と社会的連帯を支持していく。ヘルシンキ市は多種多様な能力を持つ人々に仕事を提供する。地域の企業同様、市の組織においても雇用の安定・創出を推進していく。

ヘルシンキは国家や諸都市および地域の企業・大学と協力して労働移民を増大し、「ソフト・ランディング・サービス（環境に馴染んでいくためのサービス）」を展開していく。外国人労働者・留学生が労働市場に円滑に溶け込んでいけるよう尽力する。そして、失業中の移民の雇用を支援していく。

ヘルシンキは、特に教育分野や社会福祉・保健分野においてニーズが高まりつつある移民向けサービスに対応すべく尽力する。

施策：

- ヘルシンキは外国人労働者や出戻り労働者およびその家族に対し、「ソフト・ランディング・サービス」を提供する。このサービスは地域レベルで調整される。
- ヘルシンキは現在及び今後の外国語サービスに関するニーズについて調査を行う。外国語でのサービスの提供およびコストの分担について、国と協議する。
- ヘルシンキは、教育レベルに応じた移民の就労を支援し、実務教育や助言も行う。
- ヘルシンキ市はキャリア・パスの支援により労働力に占める移民の割合を大幅に増加させる。許可手順を簡素化し、就労時に必要となる技能に焦点をあてた語学訓練を用意し、国家労働行政と協力してサービスの鎖を展開していく。また、市は留学生を対象にトレイニーシップ（訓練員制度）を提供する。
- 市職員に対し多文化交流研修を実施する。

(2) バルト海物流拠点(logistics centre)

目標：

ヘルシンキはサンクトペテルブルク地域の成長市場を活用したフィンランド湾地域有数の物流拠点(logistics centre)である。

サンクトペテルブルクとタリンはヘルシンキにとって重要な協力パートナーであり、広範な二者間協力関係を築いている。このなかには、社会福祉・保健分野、環境、そして今後は輸送や物流分野まで網羅することになるノーザン・ディメンション・プロジェクト(Northern Dimension projects)も含まれている。

ヘルシンキの目指すものは、国境を越えた輸送接続の開発と、バルト海地域における財・人・革新の流動性増進である。

施策：

- ヘルシンキ・センター(The Helsinki Centre)はサンクトペテルブルクで業務を開始する。同センターの使命は、フィンランド諸都市に代わりフィンランド領事館と協同して都市・企業・大学間関係を支援し、コミュニケーションとビジネス・マーケティングを担当することである。
- ヘルシンキはバルト海チャレンジ・キャンペーン(The Baltic Sea Challenge campaign) およびサンクトペテルブルクにおける北部下水管建設支援によりバルト海の浄化を推進する。

- ヘルシンキはベルリンとサンクトペテルブルクを結ぶレイル・バルティカ (Rail Baltica) による接続等、アクセシビリティ改善に関わるバルト海輸送インフラ開発プロジェクトを支援する。
- ヘルシンキは公共行政や大学、企業における人事交流プログラムの展開によりバルト海経済地域の労働流動性を高める。
- ヘルシンキはユーレジオ・ストラテジー (Euregio strategy) に従いタリンとのツイン・シティ開発を強化する。

注)「サンクトペテルブルクの投資計画 2025(St. Petersburg's investment plan 2025)はヘルシンキとの高速鉄道接続、新たな環状道路、ガスプロム・シティ・タワー(the Gazprom City tower)や自動車工場を対象としている。ヘルシンキは東西をつなぐ玄関口である、という認識が戻ってきた。Finnair 社によるアジア路線の接続をもってすればサンクトペテルブルクの経済成長率は加速するであろう」。JUHAN VÄÄNÄNEN, (+), フィンランド総領事(2004-2007)

(3) 欧州専門技術拠点

目標：

ヘルシンキは世界有数の質の高い基礎教育と研究レベルを誇る。

ヘルシンキは、欧州のビジネスにとってのデジタル・コンテンツ、知識集約型サービスの主要拠点として今後も発展し続ける。ヘルシンキの専門技術拠点は、国際協力のもと支援が行われる。地元の機関に対しても最高峰の国際研究機関をヘルシンキに誘致するため支援を行う。

ヘルシンキ地域の革新戦略に関するプロジェクト実行のために、国際パートナーを模索していく。また、国境を越えた協力に大学や企業を巻き込んで行くことも目標とする。

ヘルシンキは国際パートナーと協力し、市のサービス生産を発展させるための新しい、創造的な解決策を模索していく。ヘルシンキとそのパートナーたちは国際企業の試験環境および試験市場の役目を果たしていく。

脚注 9) ヘルシンキ地域の革新戦略、2005

施策：

- ヘルシンキは、ヘルシンキ地域の革新・競争戦略におけるプロジェクトの国際化を推進していく。
- ヘルシンキは、市のサービス生産と研究開発を奨励する革新的な調達を促進すべく国際協力に従事していく。
- ヘルシンキはクルミナトゥム社(Culminatum Ltd Oy' s) 社の専門技術拠点 (デジタル・コンテンツ、知識集約型サービスを含む) による国境を越えたプロジェクト協力を支援し、専門技術拠点の全国的ネットワークを活用する。デジタルサービス開発を推進しているフォーラム・ビリウム・ヘルシンキ (Forum Virium Helsinki) の海外パートナー獲得を支援する。また、ヘルシンキ・ビジネス・アンド・サイエンス・パーク (Helsinki Business and Science Park) のような、地域のビジネス・インキュベーターを結ぶ効果的なネットワークを支援していく。
- ヘルシンキ市は EU レベルでの行政開発や都市研究に特に留意していく。

注)「最高峰の国際研究機関をフィンランドに誘致するにあたり、ヘルシンキの強みは文化、国際連携、高水準の住宅供給および託児所等の、市のサービスである」。MARJA MAKAROW, ヘルシンキ大学 副学長 (2003-2007)

(4) 世界有数のビジネス拠点

目標：

ヘルシンキは世界に通用する革新とビジネスの中核であり、持続可能な発展の先端を行く都市である。

ヘルシンキは厳選された対象地域における国際マーケティングに投資していく。この業務においてヘルシンキはその事業戦略に沿って、国際マーケティングのとりまとめを行うグレーター・ヘルシンキ・プロモーション社(Greater Helsinki Promotion Ltd)を支持していく。

注)「ヘルシンキの鍵となる強みは、研究開発に対する大規模な投資、市場調査環境、そして機能性の高い革新環境である」。TATU LAURILA, グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社(Greater Helsinki Promotion Ltd) CEO

ヘルシンキは厳選された組織でのグローバルな都市政策に参加することでその認知度と影響力を増大させていく。また、国際協力に関して諸部門・部署が蓄積してきた専門技術に、一層留意していく。諸部門・部署はその担当分野について世界有数の都市との協力をするよう奨励される。

ヘルシンキは欧州域外に戦略的パートナーを選定していく。協力の基本的な狙いは競争力の向上である。選定されるパートナーはフィンランドの専門技術蓄積という観点からみて、特定の分野の第一人者かつ重要な中核地でなければならない。広範かつ長期的な協力が可能となるためである。

施策：

- ヘルシンキは安全保障、効率性、専門技術、創造性、環境配慮および質の高いサービスといった際立った強みに対して、グローバルに投資を行う。
- ヘルシンキは、広範かつ長期的な協力実現を狙いとし、主要な戦略的提携都市を選定する。
- ヘルシンキはバルト海地域について世界的な広報活動を積極的に行う。
- ヘルシンキは特定の組織において世界的に影響を与える。

4) 活動方針

ヘルシンキの国際的活動の出発点と活動方針は、協調活動、地域代表制度(regional representation)、国家的パートナーシップ、バルト海地域統合、欧州でのロビー活動、グローバルな競争力と認知度である。ヘルシンキ市がより広範な地理的領域、バルト海地域の一部として行動することで、その活動実績と有効性は増していく。

協調活動

国際的活動と目標はヘルシンキ市の戦略的目標に沿ったものである。

市の中央行政が調整を行う国際的活動には国家的・国際的都市政策、欧州でのロビー活動、市の外交・ホスピタリティ、国際コミュニケーションとマーケティング活動、そしてヘルシンキ在留外国人向けサービスが含まれる。

国際的活動の運営グループは、複数の部署を包摂し多部門を網羅する戦略的提携プロジェクトの調整を行う。

地域代表制度(regional representation)

ヘルシンキの国際戦略の目標と視点は地域的なものであり、この戦略はヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki metropolitan area)内の他都市との協力の下実行される。ヘルシンキ市はウシマ・リージョナル・カウンスル(Uusimaa Regional Council)、クルミナトゥム社(Culminatum Ltd)、グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社(Greater Helsinki Promotion

Ltd)、およびヘルシンキ地域の大学・企業とも緊密な協力を行う。

地域における国際的活動として、国際的なネットワーク活用における協力と分業、代表任務とロビー活動、移民対象の協調的諮問サービスの提供と国際コミュニケーションにおける協力等を行う。

国家的パートナーシップ

2007年夏、フィンランド政府はヘルシンキ地域に影響を及ぼす特命課題に対処すべくメトロポリタン政策(metropolitan policy)に着手した。この政府プログラムには、中央政府とヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki metropolitan area)内の諸都市との間で交わされる同意書についての手続きおよび各市の行政部門との提携に基づく協力が今後強化・延長されると記されている。

メトロポリタン政策(metropolitan policy)の目指すものは土地利用・住宅および交通に関連する問題の解決策の特定、ビジネス政策および国際化の推進、多文化主義の促進、および社会的疎外の防止である。

国の首都として、ヘルシンキは国際的活動における国全体の利益についても考慮していく。メトロポリタン政策(metropolitan policy)の国際的施策や戦略的プロジェクトについて、主要な省庁と合意していく。さらに、フィンランド大使館・領事館のみならず世界中の科学・文化・革新の中核地とのネットワークも活用していく。

バルト海地域統合

ヘルシンキはバルト海地域の経済的・社会的・環境的発展を推進していく。また、EUにおけるバルト海地域の地位強化に努めていく。ヘルシンキ市は地域連携を通じて有効性を高めるべく尽力していく。

ヘルシンキはバルト海地域内の他のメトロポリス(metropolis)と協力してバルト海共同政策(joint Baltic Sea policy)およびEUのノーザンディメンション政策の目的達成に努める。ノーザンディメンション・パートナーシッププロジェクトに参加し、国境を越える輸送接続および環境の向上・改善に努め社会的脅威に対抗するプロジェクトに特に留意する。これらの課題への対処はフィンランド湾地域のすべての人々の益となる。

欧州でのロビー活動

EUは地方行政と事業環境に係わる法律を制定している。特定の分野における時宜を得たロビー活動は欧州全体のおよび国家的な見地から不可欠である。ロビー活動はフィンランド諸都市およびアソシエーション・オブ・フィニッシュ・ローカル・アンド・リージョナル・オーソリティーズ(Association of Finnish Local and Regional Authorities)と協力して実施する。場合によっては、欧州諸都市を結ぶネットワークを通じたほうが効果が高い場合もある。

EUのプロジェクトは都市間のネットワークを推進し共同活動の有効性を高める一助ともなる。EUプログラム・ピリオド(EU programme period) 2007-2013の期間、諸都市の競争力と持続可能な発展を推進する目的を担うプロジェクトを対象にさらなる資金提供を行っていく。

グローバルな競争力と認知度

ヘルシンキ地域はフィンランドの国内総生産の実に3分の1超を創出している。この国際的競争力のある経済が国家全体の福祉を増大させている。グローバルな競争力の向上という目標は、ヘルシンキ市が国際的なネットワークや他の地域・国家・海外の主要関係者と協同する戦略的提携プロジェクトでの活動によって実現される。ヘルシンキの国際的な認知度および注目度は、地域のマーケティング・コミュニケーションおよび市の外交・ホスピタリティに支えられて強化される。

5) ツール

(1) 他都市との二者間関係

ヘルシンキは世界中の首都・メトロポリスとの協力関係を発展させていく。ヘルシンキは広範かつ長期的な協力関係を維持できる戦略的パートナーを既に選出している。欧州諸国の首都はヘルシンキにとって当然ながら準拠集団である。

最も関係の深い提携都市はタリンとサンクトペテルブルクである。フィンランド湾地区外での主要提携都市はストックホルムとベルリンである。北欧協力には長きにわたる伝統があり今後さらに強化していく。

ヘルシンキは北京・モスクワと特別な提携関係を築いている。これに加え米国・アジア・オセアニアで幾つかの新たな戦略的提携都市を選定していく。

(2) ネットワークでの行動と学習

諸部門・部署はその担当分野について世界有数の地域と関係を構築し、協力ネットワークにおける影響力のある地位を模索するよう奨励される。ネットワークや組織への参加基準は、参加によりヘルシンキ市および当該部門の戦略的目標の達成が推進され、従業員の技能や重要な専門的ネットワークが強化されるかどうかということである。2007年、ヘルシンキ市の諸部門・部署は約100のネットワークに参加した。

ヘルシンキ市は市の各部門を広くカバーする幾つかのネットワークに参加している。また、バルティック・メトロポリス・ネットワーク(Baltic Metropolises Network) (BaltMet)やバルティック・ディベロップメント・フォーラム(Baltic Development Forum) (BDF)において、バルト海地域の競争力と国際的な認知度を高め、ユニオン・オブ・バルティック・シティーズ(Union of Baltic Cities) (UBC)において異なる部門間での専門家協力を展開する。ヘルシンキは、科学、芸術および行政の分野におけるネットワーク化、および具体的な協力プロジェクトの推進と策定を行うヘルシンキ-タリン・ユーレジオ(Helsinki-Tallinn Euregio)の一員である。同組織はヘルシンキ・タリン地域間の対話と統合を強化するものである。

ヘルシンキはユーロシティーズ・ネットワーク(Eurocities network)に参加している。Eurocitiesは欧州の主要都市間の協力を推進しロビー活動を実施している。欧州でのロビー活動はリスボン・リージョンズ・ネットワーク(Lisbon Regions Network)を通じても行われている。ヘルシンキは都市情報の編成・比較を行う研究ネットワークにおいて積極的に活動している。また、ユニオン・オブ・キャピタルズ・オブ・ザ・ヨーロッパ・ユニオン(Union of Capitals of the European Union) (UCUE)の一員でもある。

グローバルな協力は以下に述べる組織にて実施されている：国際住宅・都市計画連合(IFHP)、イクレイ・持続可能性をめざす自治体協議会(ICLEI-Local Governments for Sustainability and the Global Cities Dialogue)。ヘルシンキは世界大都市圏協会への参加可能性も探っている。

(3) 国際的な都市政策と欧州でのロビー活動

ヘルシンキの国際的な都市政策の目標は、ヘルシンキおよび地域内の諸都市の利益に適うよう地方行政に関するEU法規・プログラムに影響力を及ぼすことである。国際的な都市政策において、ヘルシンキは諸メトロポリス(metropolis)の競争力・持続可能な発展の意義を強調している。

ヘルシンキとその諸部門・部署はEUにおいて、また国家レベルで欧州でのロビー活動に積極的に取り組んでいる。諸部門・部署はヘルシンキEU対応事務所(Helsinki EU Office)のサービスを用いて各担当分野におけるEU法規策定を観測し、中央行政に対しロビー活動の必要性について

報告している。

ブリュッセルに置かれているヘルシンキ EU 対応事務所 (Helsinki EU Office) の戦略上の役割は今後強化される。ヘルシンキ市、ヘルシンキ大学およびウシマ・リージョナル・カウンシル (Uusimaa Regional Council) はヘルシンキ EU 対応事務所 (Helsinki EU Office) を対象に運用 3 ヶ年戦略を策定し、新たな重点項目を設置していく。EU プロジェクト策定支援における同事務所の役割は今後強化される。事務所は、資金調達プログラムの専門家として EU プロジェクト応募においてヘルシンキ市諸部門のために尽力していく。

2007-2013 年のプログラム期間中、ヘルシンキ市が申請できる資金額は大幅に上昇する。ヘルシンキは都市開発における EU プロジェクト資金をより積極的に活用し、大学・企業・NGO と可能な限りのプロジェクト協力を行っていく。ヘルシンキ市の“EU プロジェクト・ポートフォリオ (EU project portfolio)” プロジェクトによってヘルシンキ市全体あるいは諸部門・部署の戦略達成を後押ししていく。全体像をよりわかりやすくするために、ヘルシンキ・メトロポリタン地域 (Helsinki metropolitan area) のホームページに EU プロジェクトのページを設ける。ヘルシンキ市における EU 専門家の内部ネットワークを改革し活動調整を行っていく。

(4) 市の外交とホスピタリティ

市の外交を通じてヘルシンキは外交資本を蓄積し、その目標を達成すべく国際的影響力を高めている。

ヘルシンキは実に数多くの国際会議出席者を温かく迎え入れている。戦略的に重要かつハイレベルの視察が、在外公館および駐ヘルシンキ外国公館との緊密な協力の下、市の中央行政により企画されている。ヘルシンキ・メトロポリタン地域 (Helsinki metropolitan area) 内の他都市との協力で視察が企画される場合もある。

2007 年、220 のレプリゼンテーション (representation) の場が市役所にて設けられた。諸部門・部署は戦略的に重要な国際行事やセミナーをヘルシンキに誘致すべく奨励されている。

(5) 国際コミュニケーションとマーケティング活動

ヘルシンキの国際コミュニケーションの目標はヘルシンキの海外における認知度、特に市が国際的活動を実施している分野における認知度を高めることである。国際コミュニケーションにはプレス対応やヘルシンキに関する情報の提供および海外におけるヘルシンキに関するイベント企画などが含まれる。ヘルシンキという名前そのものを打ち出し、地域全体のマーケティングを行っていく。

行政センターのコミュニケーション・オフィスとヘルシンキ市観光コンベンション・ビューロー (Helsinki City Tourist and Convention Bureau) が経済計画センターの下、毎年数百人に上る外国人ジャーナリスト・写真家の受け入れを行っている。ヘルシンキ市観光コンベンション・ビューロー (Helsinki City Tourist and Convention Bureau) は旅行会社や添乗員を対象に毎年約 2,500 の視察および約 120 の外国人視察団体向けプログラムも実施している。これらのプロセスは今後さらに推進される。

(6) 国際的活動の一部としての行事

ヘルシンキ市の目標は、グレーター・ヘルシンキ・プロモーション社 (Greater Helsinki Promotion Ltd) と協同してヘルシンキを国内外の行事・会議の開催地として国際的に魅力的な場所へと発展させることである。

重要な国内外の行事の積極的な誘致・企画は、ヘルシンキの事業戦略に照らして市の通常業務の一端に加えられる。この目的達成のために必要な組織・インフラを創設していく。国際会議や主要な行事を主催することは、雇用・ビジネスに加え市の活気・イメージにも直接的な効果があるため、市にとって有益である。

2006 年、会議出席者数は EU 関連会合の出席者を除き、約 40% 増加した。訪問者数の増加は今後引き続き目標として位置づけられる。

(7) 移民者対象のサービス

ヘルシンキは学生、移民、外国人労働者とその家族といった様々な国際的顧客にサービスを提供し、諮問サービスも提供している。このようなサービスの調整は地域レベルで実施されている。欧州化学物質庁 (European Chemicals Agency) の職員に助言を行った経験を、国際的顧客向けサービスの開発に活用していく。

教育、社会福祉および保健部門において、より多様な言語サービスを実施していく。そして、移民者対象のサービスに関する情報を拡充していく。

2. ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略(抜粋)

全文：ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略
(Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area)
「プロスペラス・メトロポリス(Prosperous metropolis)」

ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会, 2008 年。

翻訳：(財) 福岡アジア都市研究所。



http://www.culminatum.fi/en/tiedostot/uutinen_60/kilpailukykystrategia_engl.PDF

【目次】

はじめに

メトロポリタン地域における競争力

本戦略の背景

本戦略の実行

優先事項 1：最高水準の教育とノウハウの更なる向上

優先事項 2：良質な生活(高い QOL)と心地よく安全な生活環境の構築

優先事項 3：利用者主導の革新環境の強化と公共調達の発展

優先事項 4：メトロポリタン地域の国際化および国際的なネットワークへの接続

【はじめに】

ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略(Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area)は同地域の国際競争力強化のための優先事項と、それらの達成に必要な行動を規定している。同戦略はヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki metropolitan area)の高い能力と国際事業および新たな雇用に基つき、重要な外国投資の呼び込みを大幅に増加させることを狙いとしている。その焦点はメトロポリタン地域内諸都市の競争力を向上させるための行動にある。

この戦略は、メトロポリタン地域が「躍動的で世界に通用する革新とビジネスの拠点となること。同地域の質の高いサービス・芸術や科学・創造性および適応性によって市民の繁栄を強化しフィンランド全国民に利益をもたらすこと。メトロポリタン地域は住むによし、学ぶによし、働くによし、商売するによしという、自然との距離が近い統合地域として開発すること」というメトロポリタン地域構想(the vision for the metropolitan area)の結晶である。

競争力戦略において選定された優先事項は付加価値を生み出すテーマや行動であり、過去に策定されてきた戦略やプログラムには十分に盛り込まれてこなかった。競争力戦略における 4 つの優先事項は以下の通りである：

- ① 最高水準の教育と専門知識の更なる向上
- ② 良質な生活(高い QOL)と心地よく安全な生活環境の構築
- ③ 利用者主導の革新環境の強化と公共調達の発展
- ④ メトロポリタン地域の国際化および国際的なネットワークへの接続

【メトロポリタン地域における競争力】

メトロポリタン地域における競争力は、域内の諸都市が持続的に協働して革新的な開発・事業環境を構築する能力と専門技術を指す。これにより新たに競争力のある企業や投資、才能ある人々をメトロポリタン地域に呼び込み、同地域のために尽力してもらう。

【本戦略の背景】

2007年4月26日、メトロポリタン地域の諸市長はヘルシンキ・メトロポリタン地域・経済開発作業グループ(Helsinki Metropolitan Area Economic Development Working Group)に対し、ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略(Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area)の草案作成を命じた。同作業グループは諸都市の経済・事業開発部長および専門家らによって構成された。クルミナトゥム・イノベーション社(Culminatum Innovation)が実際の戦略策定のとりまとめを行った。同社は今日まで経済開発作業グループの事務局・技術顧問を務めてきた。さらに、諸都市の各部門の代表者、大学、研究機関、財界およびその他の専門家等が戦略策定プロセスに参加してきた。ヘルシンキ・メトロポリタン地域諮問委員会(the Helsinki Metropolitan Area Advisory Board)とヘルシンキ、エスボー、ヴァンター、カウニアイネンの各市評議会は、2008年11-12月に、本戦略の優先事項および行動方針を承認した。

同戦略はヴァンハネン首相による政府計画(Prime Minister Vanhanen's Government Programme)に概略されたメトロポリタン政策(Metropolitan Policy)と関連している。同政府計画はこう概略している：「ヘルシンキ・メトロポリタン地域(Helsinki Metropolitan Area)に影響を及ぼしている特命課題に対応するため、メトロポリタン政策(a metropolitan policy)を立ち上げ、土地利用、住宅および交通に関する問題解決策の特定とビジネスや国際化の推進、および社会的疎外の防止に努める」。この競争力戦略はメトロポリタン政策(a metropolitan policy)のさきがけとなる政府プロジェクトの一つである。

本戦略は国家革新政策、ノウハウおよびメトロポリタン地域の国際マーケティングの強化とも関連している。この競争力戦略は、国家革新政策の目標の達成を支援するものである。

ここでのメトロポリタン地域とは主にヘルシンキ、エスボー、ヴァンター、カウニアイネンの諸都市を指す。同戦略は、ヘルシンキ地域・革新戦略(the Innovation Strategy for the Helsinki Region)と上記諸都市独自の競争力強化計画により補完されて完全となる。本戦略に明示された開発ニーズの多くはより大きなメトロポリタン地域に適用され、施策の一部はウシマの自治体と協働して実施されることになる。同戦略を実行することでヘルシンキ地域における他の自治体の経済開発に貢献し、メトロポリタン地域内の自治体間の協力が強化される。

【本戦略の実行】

本戦略に関する作業における重要目標の一つは、主要関係者、特に諸都市を競争力戦略の実行に真摯に取り組ませることである。戦略実行計画の一案が戦略文書そのものと並行して作成された。

本戦略に関する作業には戦略実行の確実なモニタリング・評価が含まれる。その狙いは具体的行動と明確な数値指標・定性的指標を決定し、戦略のフォローアップや行動の成否評価に役立てることである。

【優先事項】＊項目のみ

優先事項1：最高水準の教育とノウハウの更なる向上

優先事項2：良質な生活(高いQOL)と心地よく安全な生活環境の構築

優先事項3：利用者主導の革新環境の強化と公共調達の発展

優先事項4：メトロポリタン地域の国際化および国際的なネットワークへの接続

＊ 内容の詳細については当研究所にご照会ください。

3. 主な参考文献

- 岩田（2010）：岩田和晶「北九州市の国際政策」『地方の国際戦略と地域ネットワーク』早稲田大学アジア研究機構 RUNASIAViews シリーズ No.1 アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書,2010 年
- 小野島（2009）：小野島真「フィンランドにおける地方（地域）をめぐる行財政改革の動向
ー フィンランドにおける PARAS、ALUK プロジェクトを中心に ー」自治総研通巻 366 号 2009 年 4 月号
- 川崎市（2009）：川崎市「グローバル化時代における川崎の国際戦略を探る～国際交流から国際貢献へ～」，2009 年
【特集】『グローバル化時代における川崎の国際戦略』巻頭座談会政策情報かわさき第 24 号，2009 年
- ヘルシンキ市（2008）：ヘルシンキ市「ヘルシンキ国際戦略 2008『Helsinki's international Strategy 2008』」2008 年
- ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会（2008）：ヘルシンキ・メトロポリタン・エリア諮問委員会
「ヘルシンキ・メトロポリタン地域の競争力戦略『プロスペラス・メトロポリス
(Prosperous metropolis/Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area)』」2008 年
- 細川（2008）：細川昌彦「メガ・リージョンの攻防-人材と企業の争奪戦にどう勝利するか-」東洋経済新報社,2008 年
- 山下（2008A）：山下永子「地方の国際政策-連携・ネットワーク戦略の展開-」成文堂，2008 年
- 山下（2008B）：山下永子「自治体の国際政策の現状と展望ー国際戦略の展開と可能性-」
『月刊地方自治職員研修第 41 巻 No. 7』，公職研，2008 年
- 山下（2010）：山下永子「地方の国際戦略-自治体ネットワークの現状と課題-」『地方の国際戦略と地域ネットワーク』
早稲田大学アジア研究機構 RUNASIAViews シリーズ No.1 アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書,2010 年
- 横浜市（2009）：横浜市「第二の開国をリードする横浜の『国際都市戦略』」2009 年

研究主担当(全文執筆)

研究主査 山下永子

研究副担当

交流推進係長 山本公平

主任研究員 唐 寅

福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来 3

－福岡市の国際戦略とアジア政策の未来－

【最終報告 提言 -国際戦略-】

2010 年 3 月

財団法人 福岡アジア都市研究所

〒810-0001 福岡市中央区天神 1 丁目 10-1

電話 092-733-5686

URL www.urc.or.jp