

H22年度個別研究 「福岡市の成長戦略策定に関する予備調査」

財団法人福岡アジア都市研究所 研究主査 天野宏欣

■ 本資料について

本資料は、平成22年度個別研究として行った「福岡市の成長戦略策定に関する予備調査」の成果物です。

同研究は、平成22年7月に福岡で開催されたIRBC(国際知識経済都市会議)第3回会議において、産官学協働で地域戦略を作る必要があると提言されたことと前後して、以下の問題意識をもって事例調査等を行ったものです。

- ・ 都市の成長戦略とは、一体どういうものなのか？ どういう要素で構成されるべきものなのか？
- ・ 都市の成長戦略は、通常どのように策定されているのか？ どういった関係者が携わるのか？
- ・ 福岡市で都市の成長戦略を作る場合、どういう作り方が相応しいのか？ どういう体制や内容にすべきなのか？

本資料は、福岡市企画調整部企画課と数度にわたるミーティングを行い、お互いの理解を深めながら徐々に作成していったものです。最終的にはIRBCでの提案のとおり、福岡市に相応しいのは、現代に至るまで福岡市を共に創り上げてきた産官学民全体を巻き込んだ上で、未来の福岡市のビジョン、ビジョンを目指すための重点プロジェクト、実施するための制度改革、予算措置や体制整備を進めることだと結論づけています。

福岡県、福岡市、福岡の財界や大学が主体となり、九州・福岡を牽引する福岡都市圏の成長戦略を策定・実行する、産官学民連携主体が創設され、今後具体的な戦略策定の議論が進められようとしています。福岡の今後の成長戦略を考える際、上述のような問題意識を持たれたとき、本資料が読者の一助になれば幸いです。

H22年度個別研究

福岡市の成長戦略策定に関する予備調査

2011年3月 URC天野宏欣

目次

1. 背景認識と現状課題

2. 都市の戦略策定体制に関する事例研究

- (1) 世界的にも特殊な事例: GLA(大ロンドン市)
- (2) 姉妹都市の事例: NZオークランド
- (3) 国内都市の事例: 長崎、豊岡
- (4) IRBC都市の事例: バルセロナ、シアトル、グラスゴー

3. 福岡市の都市成長戦略策定体制案

1. 背景認識と現状課題

2. 都市の戦略策定体制に関する事例研究

- (1) 世界的にも特殊な事例: GLA(大ロンドン市)
- (2) 姉妹都市の事例: NZオークランド
- (3) 国内都市の事例: 長崎、豊岡
- (4) IRBC都市の事例: バルセロナ、シアトル、グラスゴー

3. 福岡市の都市成長戦略策定体制案

本調査研究の前提－成長戦略とは何か？

企業にとって成長戦略とは、成長目標に向かうための道筋の選択である。

- 企業組織は到達したい成長目標に向けて、戦略策定の手法(3C、5Force、SWOT、BSC等々)を駆使して、その収益拡大に向けた成長戦略を描いている。
- 組織内で戦略を共有することで、初めて組織を構成する個々の成員を動かすことが可能となり、組織全体が目標達成に向かうことが可能となる。

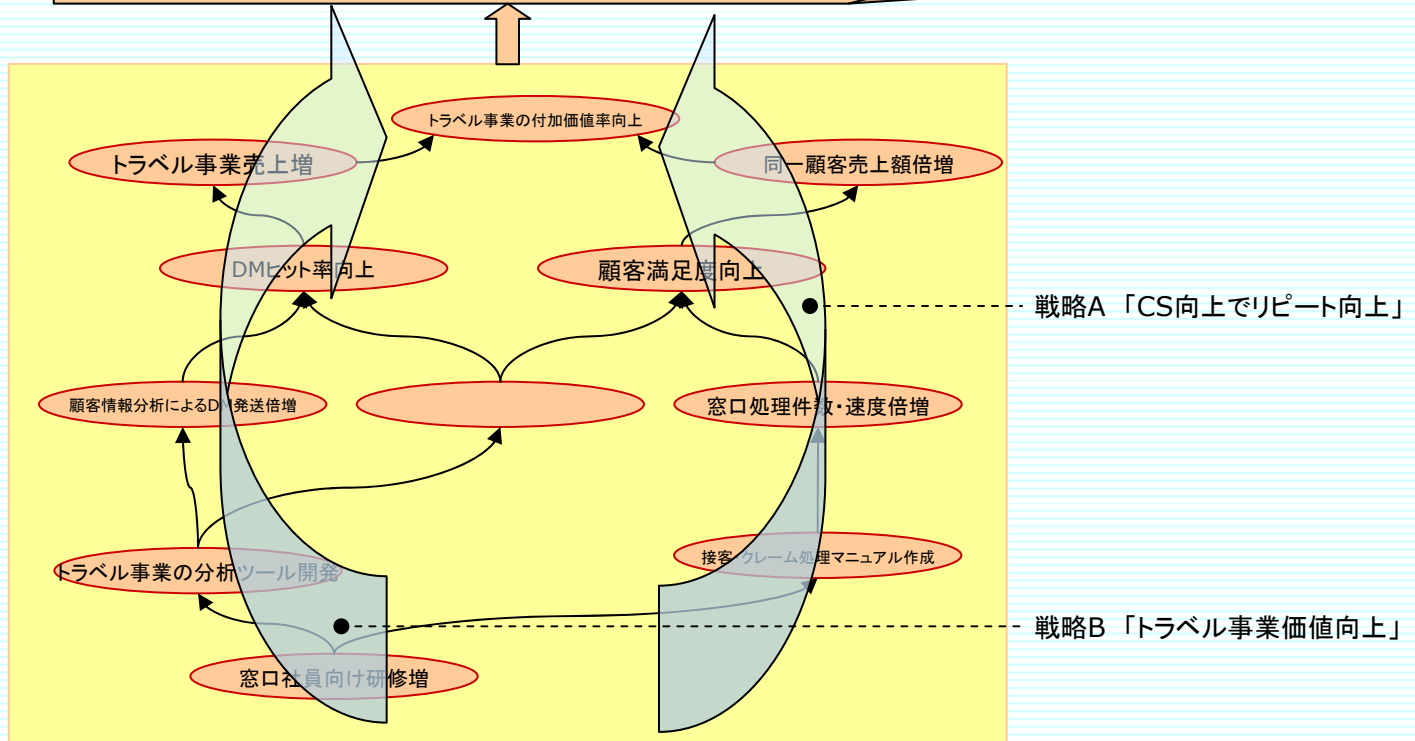
企業組織の戦略イメージ(例)

企業が目指す成長目標

5年後に旅行業界売上ナンバーワン

企業経営の個別視点に立った戦略目標

財務
顧客
業務プロセス
学習と成長



本調査研究の前提—都市の成長戦略とは何か？

都市の成長戦略も同じく、都市の成長目標に向かう道筋の選択である。

- 都市が成長する目標（経済的規模の拡大、社会的利便性・快適性の向上等）に向かうため、どのような価値やサービスを提供し、どのように資金を確保し、どのように都市内の業務を変更し、これらの対応のためにどのように市全体が成長するか、といった一連の道筋こそが都市の成長戦略である。

都市の成長戦略のイメージ

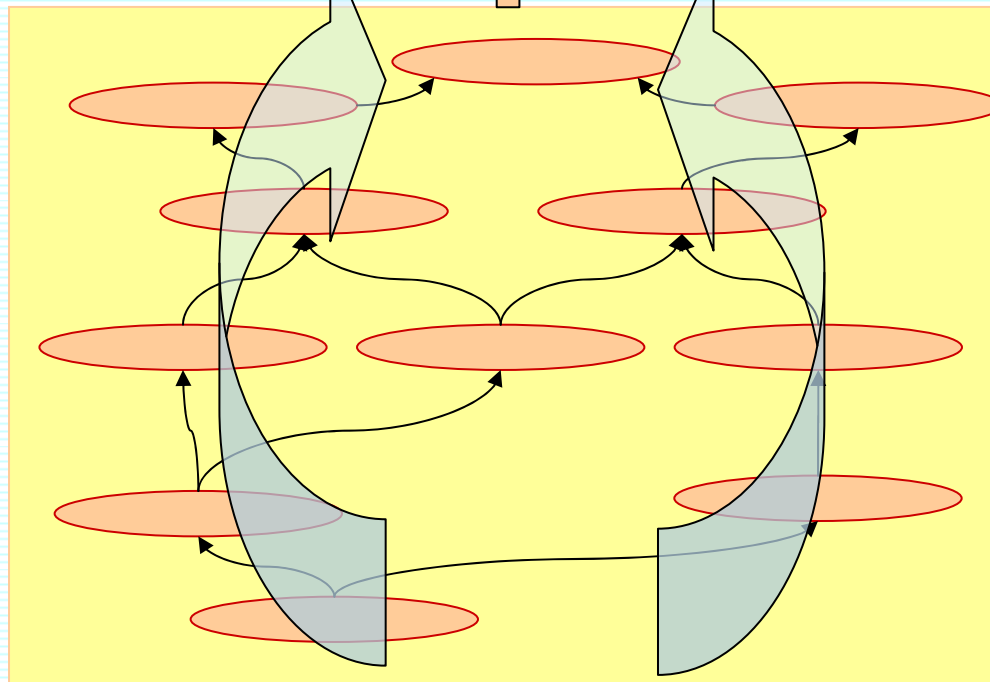
都市の成長ビジョン・目標

どういふ戦略的なプロジェクトを実施していくのか？

どういふ段階的な目標を目指すのか？

行政のサポートは何か？

どのような体制で推進するのか？



最終的にどのような価値を創造し提供するのか？

資金をどう確保するのか？

どういふ業務プロセス改革を行うのか？

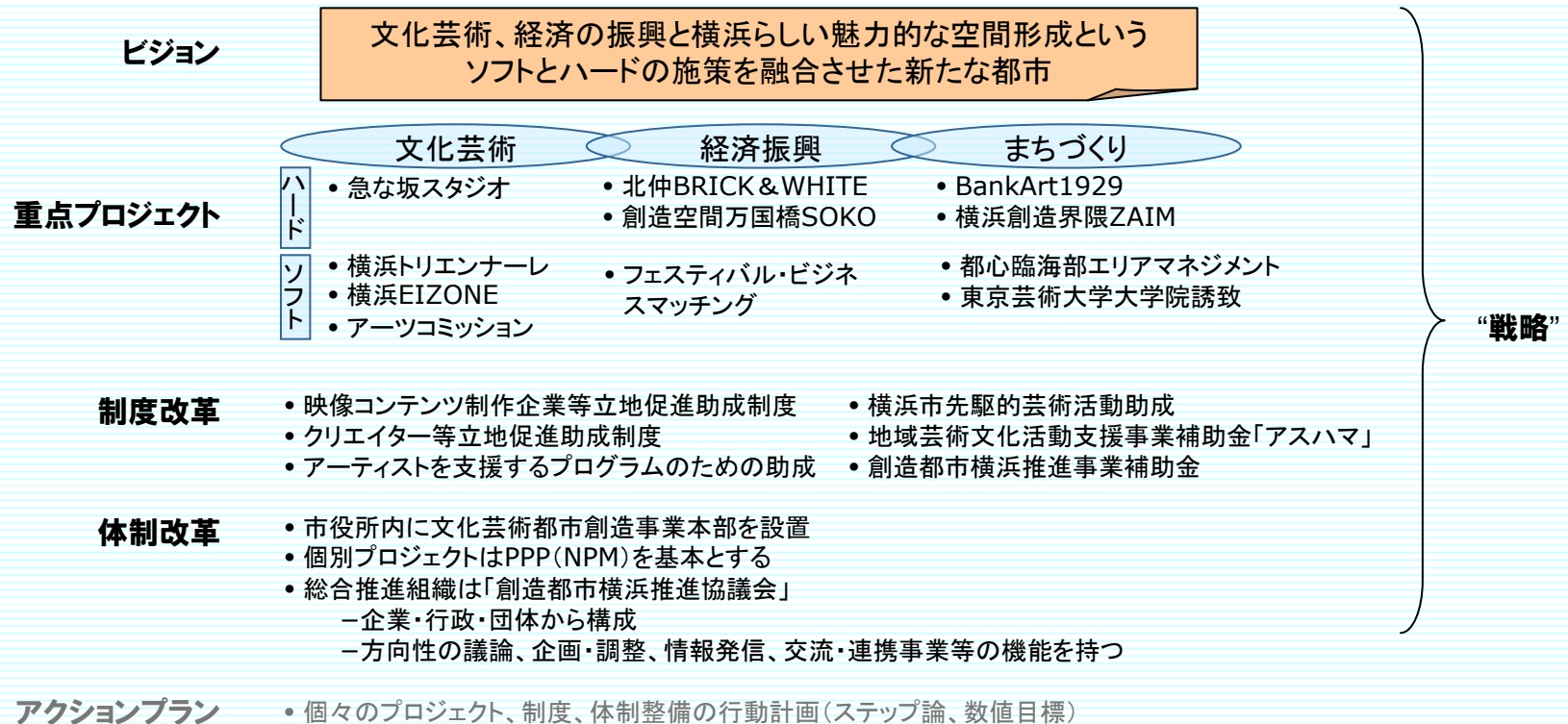
どのように市全体（市民、産・官・学）の能力を上げていくのか？

都市の成長戦略とは何か？ — 横浜の創造都市政策から

都市戦略を構成する主要な要素は、ビジョン、プロジェクト、制度、体制である。

- 横浜市のカリエイティブ・シティ政策を例に整理すると、都市の戦略には下記要素が含まれる
1. 長期的な都市のビジョン
 2. ビジョンを達成するために実施する重点プロジェクト
 3. ビジョンを達成するために行う制度改革や予算措置
 4. 重点プロジェクトや制度改革を行う体制

横浜市のカリエイティブ・シティ政策から見る都市戦略の主要な構成要素

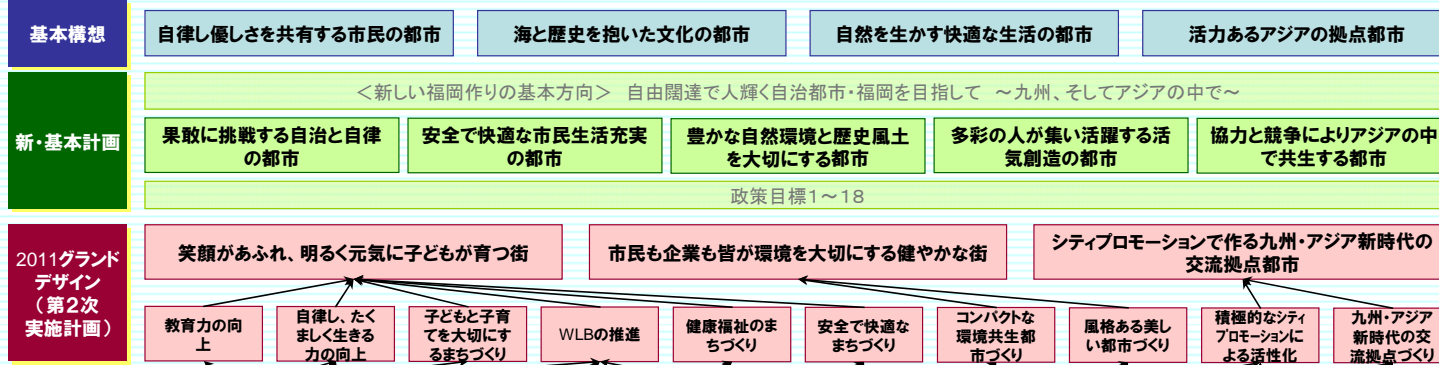


福岡市の将来に向けての課題

今後の成長戦略(道筋)を、産官学・市民を含む市全体で共有できていない。

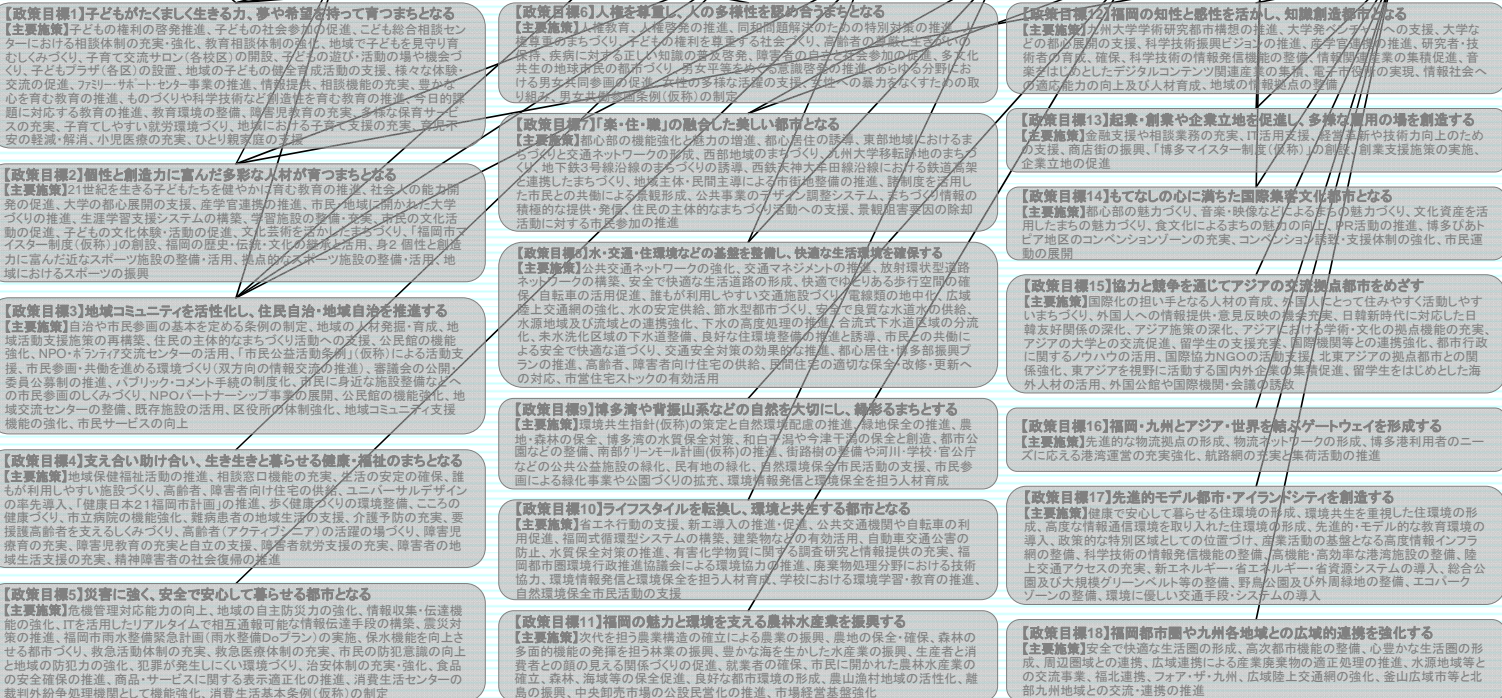
□ 共有しやすい成長ビジョン、分かり易い戦略の構造が欠けているため、市全体の共有が進まない。

福岡市の発展目標



ビジョン:
市の構成主体全体で共有出来ているのか?

現状の重点的な施策や取組み

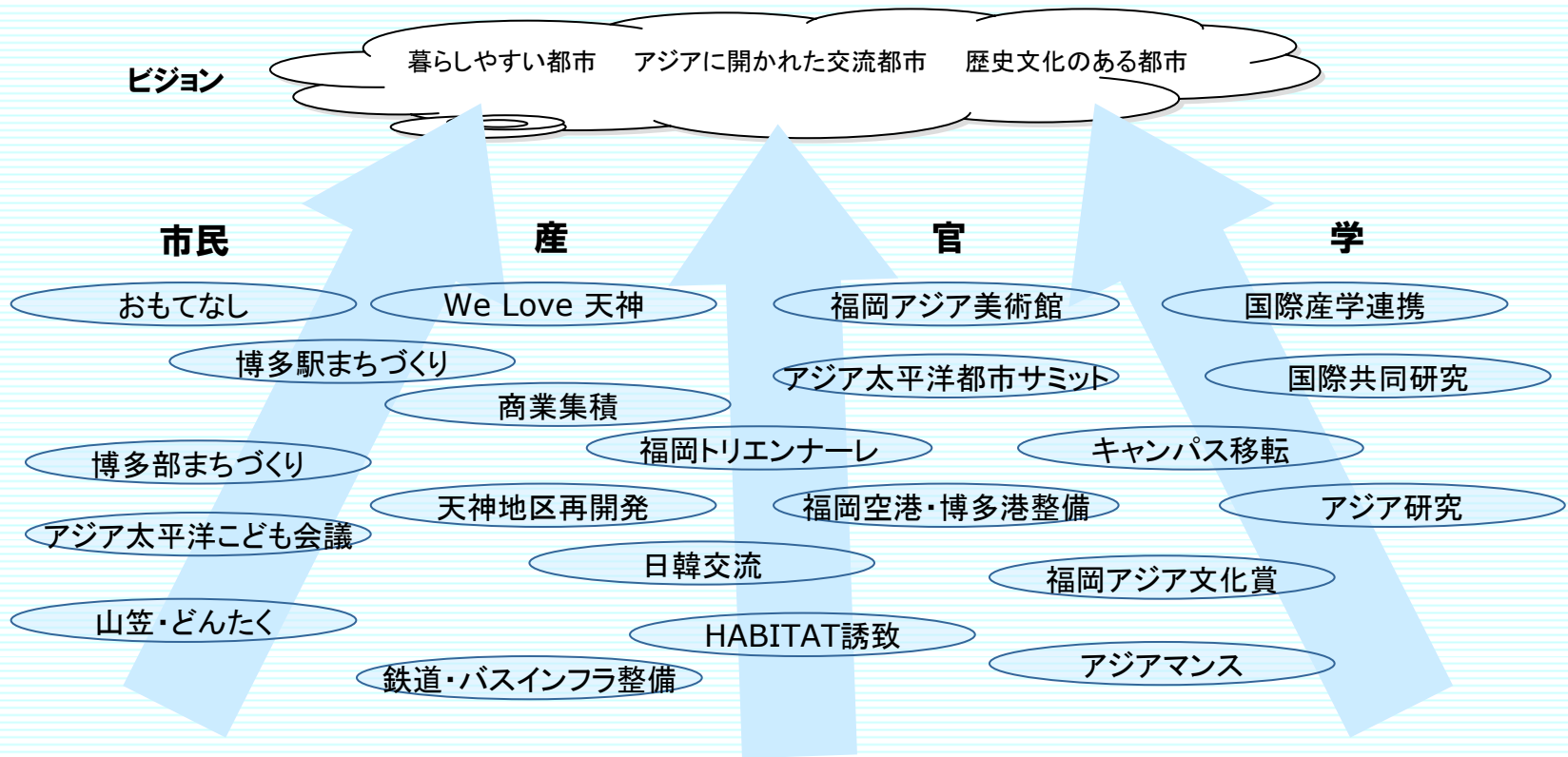


施策や改革:
行政の縦割り計画は戦略的だといえるのか? 分かりやすい道筋が示されているのか?

福岡市の将来に向けての課題 — 福岡市は成長戦略がなかったのか？ 明文化されていないが、福岡市にも暗黙の成長戦略はあったのではないか。

- 福岡市の20年にわたる都市づくりは、都市を構成するそれぞれの主体が、共有できるビジョンを持っていたのではないか。
- また、そのビジョンを目指して、都市が直面する環境変化や都市の経営資源に基づいた各種戦略的な施策を、それぞれが実行してきたのではないだろうか。

福岡市の約20年来の都市戦略(仮説)



福岡市の将来に向けての課題

今後に向けて、産官学市民が共有し、実行に移せる戦略が求められている。

- 今後の福岡の成長に向けて、産官学市民が漠然とでも一致するビジョンがないのではないか。
- それ故、今後の福岡の成長に向けては、福岡市全体(産・官・学・市民)で共有できる長期的なビジョンと、ビジョン達成に向けた戦略を策定し推進する機能が求められている。

福岡市の都市戦略やアクションを求める動き(発言・提言や会議の内容)

IRBC	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「ナレッジ・リージョンズ」をテーマに、21世紀にふさわしい都市像や戦略について実践的な議論を行い、目指すべき都市像や戦略を、加盟都市と共有することによって、加盟都市のまちづくりに活かすとともに、国際競争力の向上を目指す。 — 2010.4 IRBC開催に向けた福岡市長挨拶
福岡経済同友会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 私たちは福岡のまちづくりの1つの姿を示したが、むしろ福岡の課題はこれだけではない。経済の国際化を深化させていくことも必要であり、福岡空港の問題や九州大学跡地利用も福岡の未来に関わるテーマである。 — 2008.5 国際都市『福岡』の創造
国際都市開発協会(INTA)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大切なことは、適正スケールを考慮したプロジェクト、開かれたガバナンス、新しいイノベーションやサービスがあり、加えて重要なこととして市民参加がある。優れたビジョンは対話による最大限の情報を基につくられるべきだ。福岡には優れた都市の構造、創造力など必要なセットはある。 — 2008.11「街の価値を高める街づくり」フォーラム ・ 福岡が取るべき方策提案: 広域視野での「創造経済」の具現化、さらなる官民連携等 — 2009.4 福岡都市フォーラム
日本経団連	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル化は単に東京、大阪、名古屋といった大都市だけの課題ではない。札幌、仙台、広島、福岡などの地方中枢都市においても、国際競争に通用する都市づくりを目指す必要がある。 — 2010.3「わが国の持続的な成長につながる大胆な都市戦略を望む」
福岡市長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「福岡から日本を変えるという意気込み。引き続き市の成長戦略や財政再建に取り組みたい。」 — 2010.7 非公開会談

1. 背景認識と現状課題

2. 都市の戦略策定体制に関する事例研究

- (1) 世界的にも特殊な事例: GLA(大ロンドン市)
- (2) 姉妹都市の事例: NZオークランド
- (3) 国内都市の事例: 長崎、豊岡
- (4) IRBC都市の事例: バルセロナ、シアトル、グラスゴー

3. 福岡市の都市成長戦略策定体制案

事例研究【まとめ】

都市戦略を策定するための体制は、作ろうとする戦略の性格により異なる。

策定する戦略の性格 (事例)	首長が持つビジョンを 実現させるための戦略 (GLA)	行政や議会の役割・行動を 明示する戦略 (NZオークランド、バルセロナ、 国内都市)	各界各層が共同で 参加・推進する戦略 (シアトル、グラスゴー)
戦略策定の体制			
戦略策定のリーダー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 首長 ◆ 首長を補佐する専門家 ◆ 手足として動く行政官・外部人材 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行政機関の特定チームが事務局 ◆ 産官学からなる外部有識者の意見を吸収 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 産官学からなる合意形成・意思決定チームが存在 ◆ 産官学からなる事務局が起草する
戦略策定における 利害関係者の巻き込み方	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 補佐専門家が専門分野の情報収集・整理を行う ◆ パブリックコメント 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事務局内部の調査・研究 ◆ 外部有識者からのコメント ◆ パブリックコメント 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 産官学各主体が各領域からの情報を収集・整理(各主体が各領域を代表)
戦略のオーソライズ (権威付け)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 法律による戦略策定義務化 ◆ 首長によるコミットメント ◆ 議会の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 市長の認可・議会の承認 ◆ 国内都市は答申(研究報告)の位置付け 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各界各層が納得いくまでの議論 ◆ 各界各層の権威によるコンセンサスとコミットメント
戦略の実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 首長、行政組織 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行政組織、議員 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 産官学それぞれ

GLA “The London Plan (Spatial Development Strategy)”

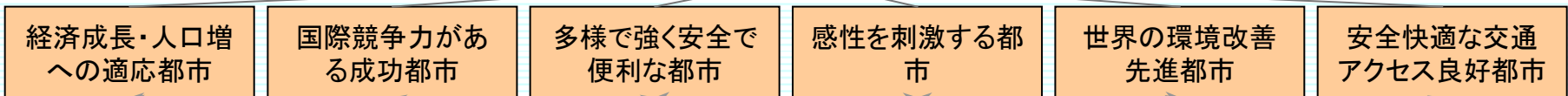
ロンドンプランは、ロンドン市長の都市ビジョンを実現させるための戦略である。

- ロンドン・プランは20～25年先を見通したロンドンの将来の社会、経済、環境上の枠組みを提示する総合的な戦略計画である。首長の交代をきっかけに旧計画の改定が進んでいる。
- 土地利用計画だけでなく、市長の他の戦略(交通、経済、環境、福祉等)を統合する計画としての性格を持ち、実現に向けた提案及び資金調達について記述される。

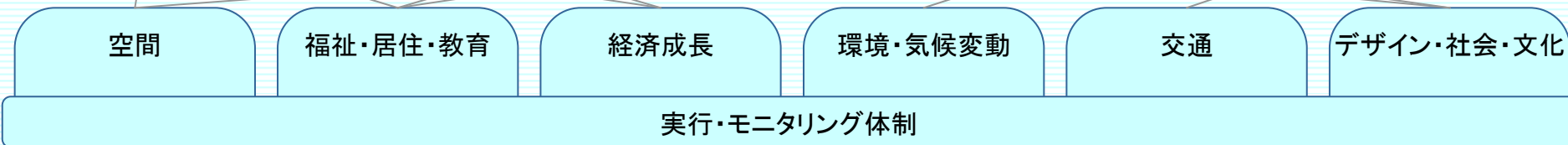
ビジョン

London should excel among global cities – expanding opportunities for all its people and enterprises, achieving the highest environmental standards and quality of life and leading the world in its approach to tackling the urban challenges of the 21st century, particularly that of climate change.

6つの都市像



6つの戦略分野



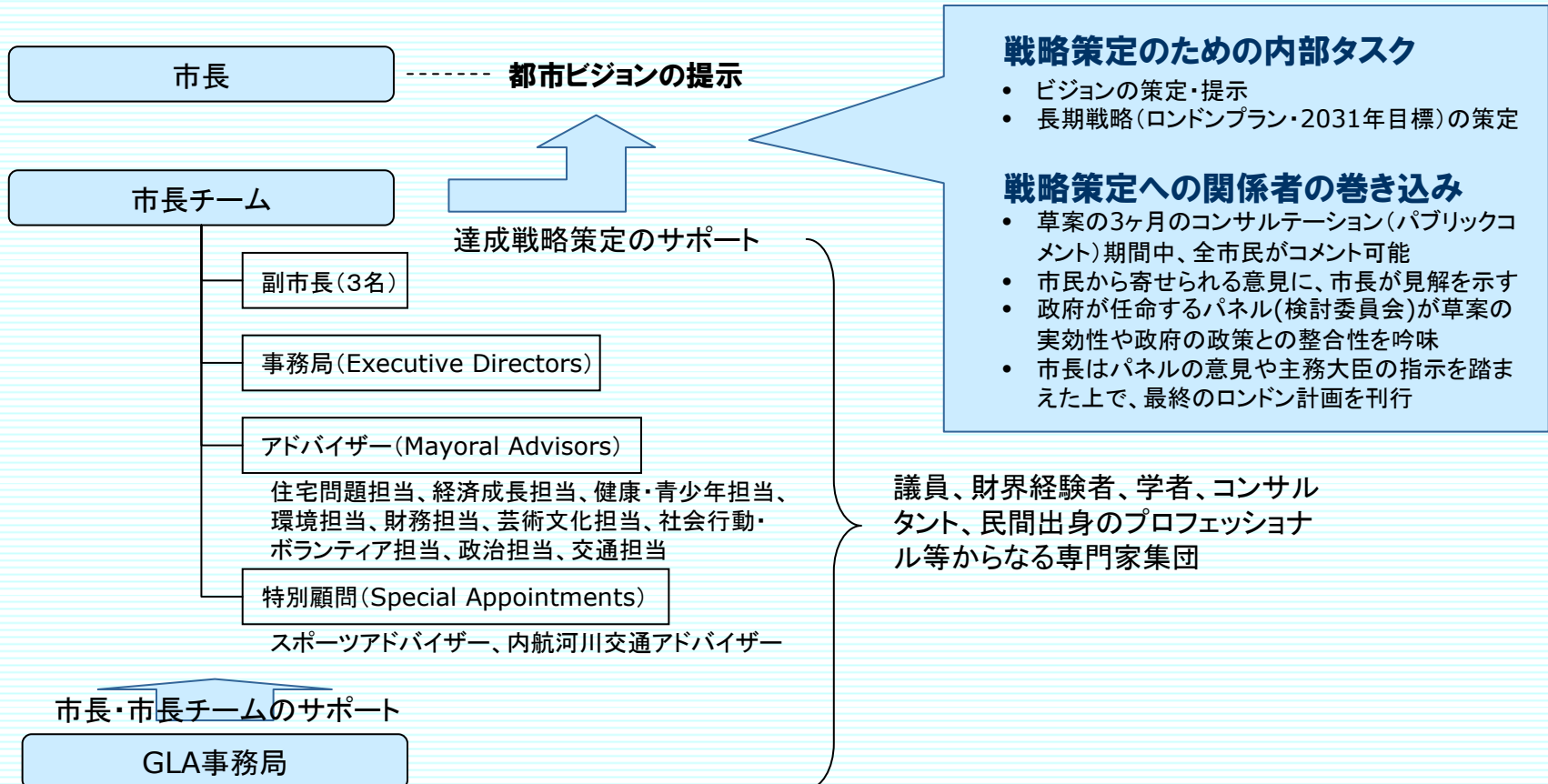
プランの内容は、各戦略分野の詳細項目に応じて、

- 市長のポリシー
- 市長やGLA機関の計画策定の方向性
- 区政府への方針アドバイスを示したもの。

GLA “The London Plan (Spatial Development Strategy)”

ロンドン市長の専門スタッフが戦略案を策定し、外部からのコメントを求める。

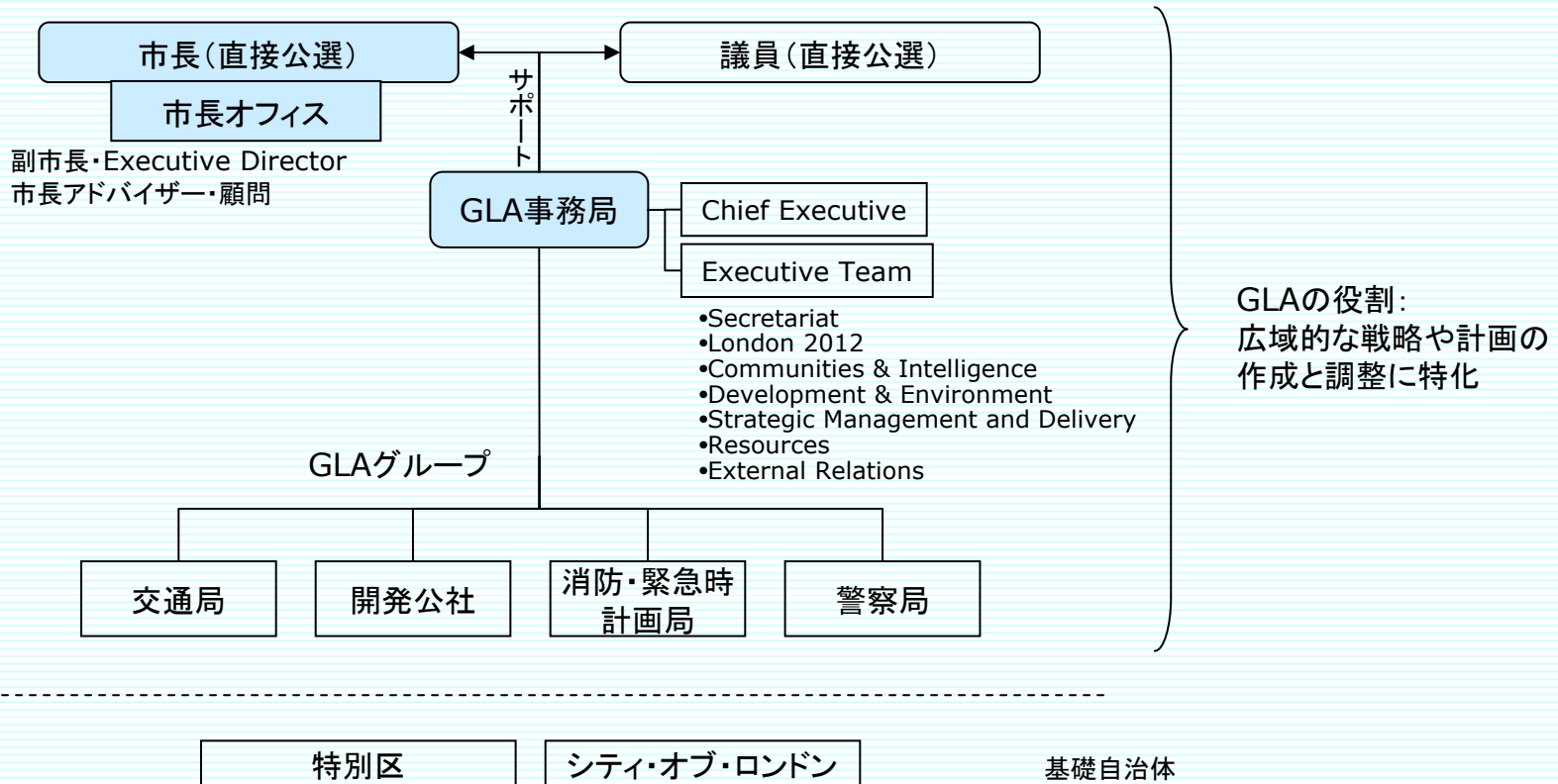
- 市長が提示する都市ビジョンに向けて、市長オフィスが専門スタッフを抱え、中長期的な戦略案を策定する。
- ビジョンを達成するための短・中期的な戦略策定はGLA事務局もサポートしながら策定する。



GLA “The London Plan (Spatial Development Strategy)”

GLAは法律の定めで広域戦略策定の機能を持つ特殊な自治体である。

- グレーター・ロンドンには32の特別区 (boroughs) が存在し、これらとシティ・オブ・ロンドンはそれぞれ単一自治体またはユニタリー (unitary authority) として機能している。
- グレーター・ロンドン市長は法律 (Greater London Authority Act) の定めにより、ロンドンプラン含む広域的戦略の策定を義務付けられている。



NZオークランド “Economic Development Strategy”

強い経済と豊かな生活をビジョンに、3つの柱からなる戦略を策定した。

- オークランド市 (Auckland City Council) は2008年7月に同市初の経済成長戦略を策定した。
- 3つの戦略領域において、市が推進するプロジェクトや行政と議会の行動を示したものである。

ビジョン

A productive and globally connected Auckland economy, delivering jobs, higher incomes and an improved standard of living for Aucklanders.

3つの戦略領域

国内外との 経済ネットワーク強化

国際競争力ある 企業・投資・観光の誘致

- 政策導入・立法による投資の促進
- 産業界と市政府の交流促進、高度産業間のネットワーク促進
- 規制緩和による競争力強化
- 経済調査・政策策定に関する事業の実施
- 国際的な経済イニシアチブの導入
- 観光、イベントへの投資

経済成長を可能にする インフラ整備

- 高速通信ネットワークに関する法整備と投資
- コンベンションや研究開発園区等の開発
- 交通インフラ整備、及び空港、ビジネスエリア、CBD、観光地間の交通サービス向上
- 鉄道・バス・フェリーサービスの挺入れ

順応性の高い高度な 人材づくり

市場ニーズに合致した 労働力の創出

- 経済成長・社会成長を促すためのAUT大、オークランド大への投資
- 図書館・コミュニティセンター等での生涯学習の促進
- 労働力強化に資するイニシアチブ創設
- 市役所が雇用訓練の受け皿になるような人材育成を実施

QOLを高めることによる 人材の流入・維持

- 市の都市像構築に向けた投資
 - 強く健康な都市、質の高い都市環境、質の高い自然環境、豊富な輸送・交通手段、ライフスタイルの多様性、都市デザイン
- 住宅供給の拡大

生産性の高い・強い 経済エリアとCBDづくり

NZの商業ハブとして CBDを整備

- CBD形成への投資
- CBD内外の公共交通の整備
- ウォーターフロント整備

生産性の高い・雇用の 多い市内ビジネス街整備

- 特定エリアでのビジネス街集中整備
- 当該エリアでの生産性を規定する法整備
- 当該エリアでの雇用創出に資する制度設計
- 当該エリアでの複合開発の条件緩和

生産力ある・活気に満ちた タウンセンター整備

- 地域活性化に資するイニシアチブ導入
- 商業・住宅・レクリエーションに関する土地利用の促進

戦略の内容は、市が進めるプロジェクト、議会が取り組む法整備や規制緩和を示したもの。

NZオークランド “Economic Development Strategy” 行政と議会が中心となり策定した。財界や専門家からインプットを得た。

- 市議会の委員会(Committee)に属する行政組織が戦略を起案する。
- 市議会と市役所が一体的になっているため、戦略の内容に対する議会の関わりは強い。
- 産業界、シンクタンク、専門家からの助言を仰いでいる。

オークランド市議会の主要常任委員会



戦略策定のための内部タスク

- 市議会議員との交流・方針反映
- 市内の中小企業～大企業に対する調査
- 企業、政治家、中央政府へのインタビュー
- 市内各地区の協議会・コミュニティボードとのワークショップ
- 国際経済成長戦略のレビュー
- オークランド市及びNZ経済、経営資源のレビュー
- 経済産業と土地利用に関する勉強

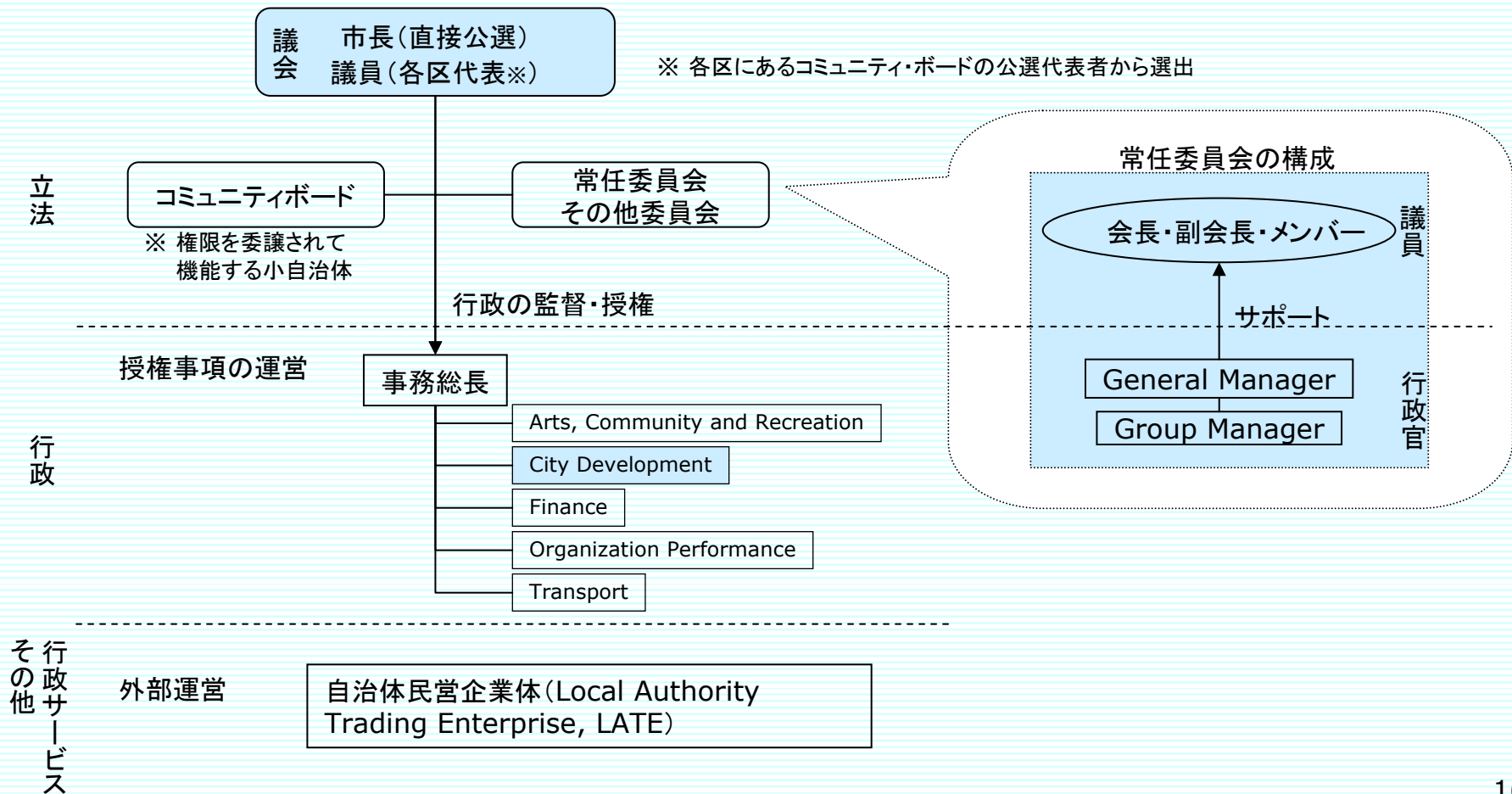
戦略策定への関係者の巻き込み

- 地域のビジネスリーダーで構成されるボードからのインプット
- シンクタンク“The New Zealand Institute”のレビュー
- OECD LEED (Local Economic and Employment Development)ディレクターからのフィードバック

NZオークランド “Economic Development Strategy”

議会と役所が一体となっているので、戦略でも法整備に踏み込んでいる。

- 市議会が持つ常任委員会では、議員が会長・副会長・メンバーにアサインされ、全市規模の政策議論や意思決定を行うが、行政官も委員会に入り、法律・権限等の情報提供を行う。
- そのため、戦略の中身には議会の機能である法整備や規制緩和が多く言及されている。



長崎市「長崎市経済成長戦略」

持続的な経済成長の方向性を示す経済成長戦略が08年に策定された。

- 長崎市第三次総合計画後期基本計画(H18～H22年度)における産業振興施策の展開を図っていたが、少子高齢化の急速な進展や地域間格差の拡大、三位一体の改革による地方交付税削減などの状況を踏まえて、厳しい雇用環境を改善し、持続的な経済成長の方向性を示す戦略の策定を進めた。
- H20～H22年度を目標とした戦略であるため、本年度の見直しが予定されている。

ビジョン

経済交流と域内経済循環による経済成長の実現

3つの基本方針

産業の競争力を再生する

地場産業の経営力向上

- 成長力を回復する新製品開発・販路開拓などの新事業活動の展開
- 生産性の向上や販売力強化につながるICT活用など新しい生産技術、ビジネスモデルの導入
- 高度技術者の育成、技術技能の伝承

域外経済のアクセス・コンタクト

- 産業の発展につながる県外、海外の情報収集・活用
- 行政区域を越えた広域の産業展開

企業誘致の推進

- 地域資源・環境を活かした産業の立地
- 産学官の連携による立地環境整備
- 企業ニーズに応える産業人材の輩出

産業・業種間の融合・連携を促す

新産業の創造

- インキュベータ機能を活用した幅広い創業環境
- 観光と医療などの既存産業シーズの融合による新しい産業、起業
- 環境・新エネルギー関連技術の商品化や海外(アジア)への進出
- 医療・福祉分野の集積を活かした新しい産業、起業
- 水産資源を活かした新しい産業、起業

地域内の経済循環を促す

産業と都市生活の融合

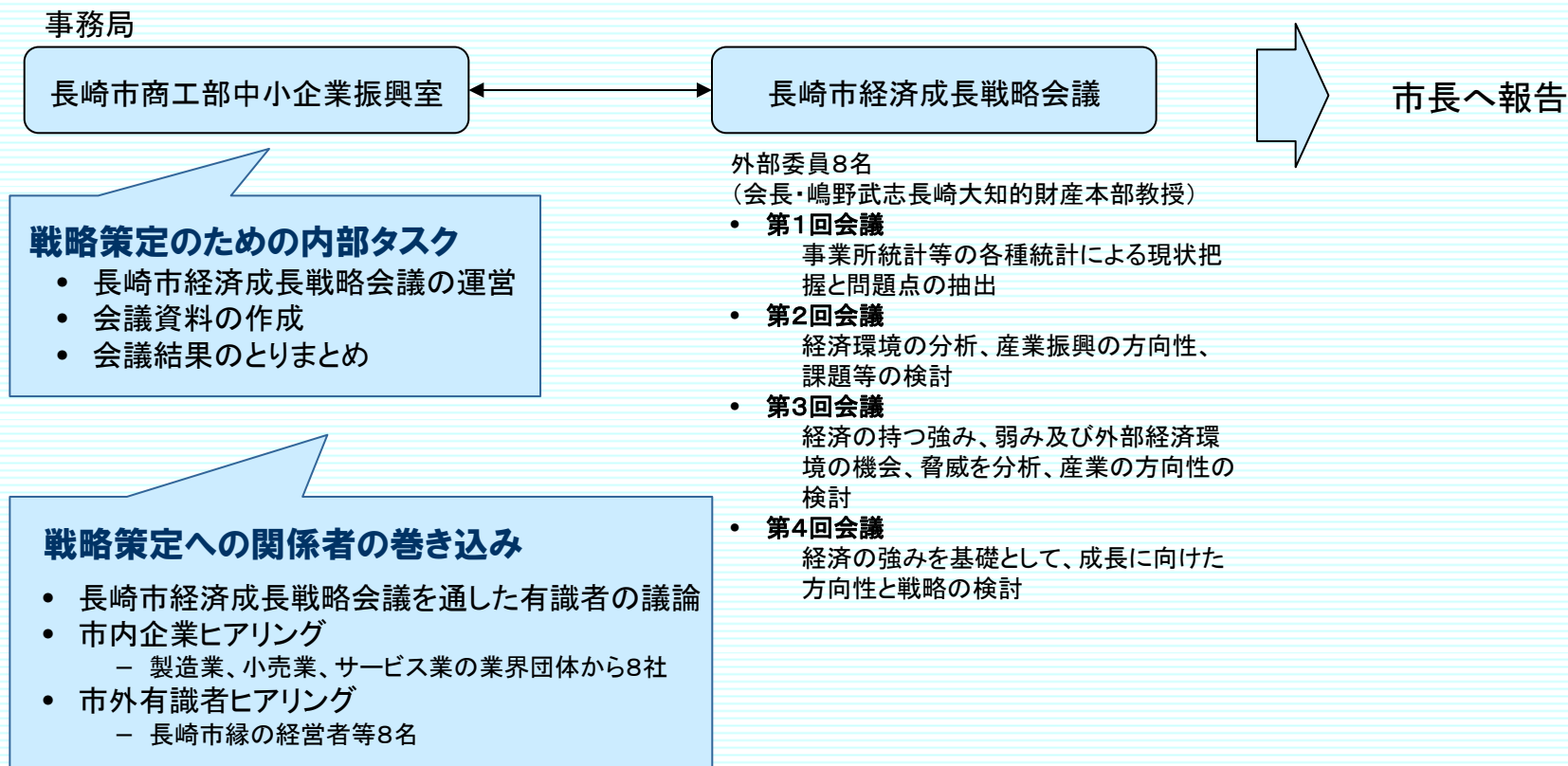
- 高齢化社会等の地域内ニーズに応える新しい製品、サービス
- 地域商業や観光等の産業と都市生活が融合したまちづくり
- 地域内の循環経済を構築する商品、サービスの地産地消

戦略の内容は、市の経済成長に向けた方向性と取り組むべき内容、市が果たすべき役割を示したものだ。

長崎市「長崎市経済成長戦略」

商工部を事務局に有識者会議と企業ヒアリング等を通じて策定していった。

- 長崎市経済成長戦略会議(外部委員8名)を設置し、議論を重ねた。
- また、企業・有識者ヒアリングをすることで意見を取り込んだ。



豊岡市「豊岡市経済成長戦略」

自立した地域経済への転換を念頭に、09年に経済成長戦略が策定された。

- 人口減少・少子高齢化による消費の縮小、国の構造改革に伴う国庫補助金や地方交付税、公共事業などの大幅な削減、経済のグローバル化の進展による企業間競争・地域間競争が経済的な背景。
- 行政資源の選択と集中が必要であることを前提に、20のプロジェクトからなる10年スパンの経済成長戦略の策定が進められた。

ビジョン

環境先進都市「豊岡エコバレー」に向けて
～若者を呼び込み、持続可能な地域経済・産業を目指す～

2つの基本戦略

豊岡の課題を克服する

豊岡の特色を伸ばす

産業の活性化
(地域経済を
元気にするまち
づくり)

地域資源の
多様な連携・
活用(何度も訪
れたくなるまち
づくり)

地域の魅力
向上(快適で
暮らしやすいま
ちづくり)

人材の確保
(活力を生むま
ちづくり)

6つの重点施策

産業競争力の強化支援

- 産業技術等PRによる取引拡大の支援
- 技術革新等支援補助金制度の創設
- 事業承継マッチング支援

- 産官学連携体制の構築
- コウノトリ育むお米等の海外販路開拓の支援
- 環境共生型住宅の普及

企業誘致の推進

- 環境創造型企業及び市内取引循環を高める企業誘致の推進

ふるさと情報発信の推進

- [仮称]ふるさと応援団の設置
- ふるさとアンテナショップの開設

地域資源を活用した観光客の誘致

- 体験型観光プログラムの拡充
- ご当地B級グルメの開発支援
- ジビエ料理(鹿肉)の開発支援
- 地産地消による「健康料理」の創出支援
- 海外教育・修学旅行の誘致促進

中心市街地の魅力向上の支援

- 中心市街地活性化計画の策定及び推進

労働力確保の支援

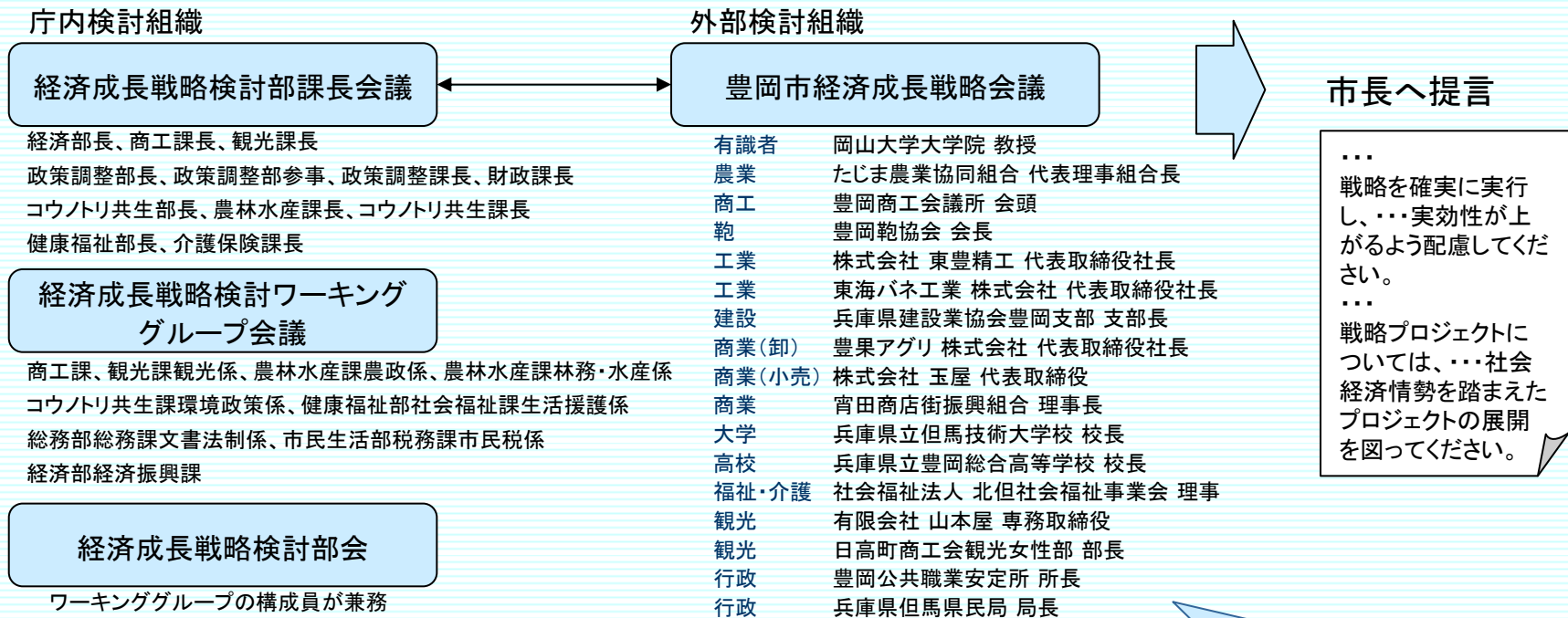
- 就職フェアの開催
- 企業ガイドブックの作成、PR
- 学校職員の企業(工場)見学会の開催
- インターンシップ(職場体験)の実施
- 定住促進

戦略の内容は、市が進めるべき重点プロジェクトと担当課、数値目標を示したもの。

豊岡市「豊岡市経済成長戦略」

庁内で案を作り、産官学の会議体が審議し、市長への提言としてまとめた。

- 豊岡市経済部経済振興課を事務局に、庁内でのワーキンググループや部課長会議、外部産官学の代表者会議を経て、市長提言として戦略をまとめた。



戦略策定のための内部タスク

- 必要データの収集、戦略プロジェクトの検討
- 各産業の現状分析、統計分析、産業連関表の作成、分析
- 将来予測の分析・目標、戦略の方向性、戦略プロジェクト案の作成
- 素案の審議・調整

戦略策定への関係者の巻き込み

- 経済成長戦略(背景・目的・基本方針・方向性等)についての審議
- 経済成長戦略(修正案)についての審議
- 基本的な戦略の方向性(修正案)、戦略の方向性とプロジェクト(修正案)についての審議
- 経済成長戦略についての審議
- パブリックコメント

バルセロナ “New accents 2006 – Barcelona Strategic Plan for Culture”

文化戦略を06年に改定。文化の発展が都市の発展を支えると位置付けた。

- バルセロナは1999年の“Strategic plan of the cultural sector of Barcelona”(2010年目標)で文化戦略を策定したが、一部目標の達成、環境変化への対応等から2004年から見直しが始まった。
- 2006年に10の戦略分野における68のプロジェクトを内容とする新しい文化戦略を策定した。

ビジョン

The development of a territory is not only shaped by economic growth, a fair distribution of wealth and environmental sustainability; it is also **underpinned by cultural development**

3つの基本的な考え方

文化への親しみやすさの創出

バルセロナ・ラボラトリー

- 市全域にクリエイティブ基地の素地を整備
- **プロジェクト**: クリエイティブ工場、視覚芸術センター、AVシティ、メディアラボ、アマプロ中間領域空間形成、サーカスアート、バルセロナ・カタルーニャ・フィルムコミッション、芸術制作支援

文化・教育、親しみやすさ

- 教育ネットワーク形成による文化の総合発展
- **プロジェクト**: 芸術訓練学校計画、近隣カルチャーセンターネットワーク、教育と文化の連携、文化オーディエンスの拡大、公共空間プログラム

リーディング(Reading)・シティ

- 読書に関する学習の質の向上
- **プロジェクト**: 図書館マップ拡大、中央図書館整備、学校図書館支援、出版業界会議、バルセロナ書籍商計画、文化イベント支援、メディア参加

卓越した文化作品・製品の創造

異文化交流

- 長期的に文化の多様性を保持する異文化交流
- **プロジェクト**: 親しみやすい異文化交流、ワールド・イン・バルセロナ、08年国際交流年、地中海フォーラム、言語受容センター、言語の家、都市フェスティバル

バルセロナ・サイエンス

- 文化における科学的視点の取り入れ
- **プロジェクト**: 親しみやすい科学、バルセロナサイエンス2007、カタルーニャ自然史博物館、サイエンスチケット

文化施設の質的向上

- 現存する文化施設をより高品質で優れたものに
- **プロジェクト**: 文化施設の教育力向上、文化施設のアーティスト居住、芸術的遺産の財源、ライブ音楽会場支援、文化空間改善、ヴィレイナ議事堂イメージセンター化、アートマネジメント支援

ナレッジ・記憶と都市

- バルセロナの知識資産と歴史へのアクセス整備
- **プロジェクト**: ボルン文化センター、産業遺産センター、ユダヤセンター、ゲル公園改装、マジックセンター、歴史観光ルート、内線防空壕改装、図書館管理支援、大衆文化サポートセンター

文化エコシステムの創出

バルセロナ文化キャピタル

- バルセロナを文化面のリーダー都市に建設する
- **プロジェクト**: バルセロナ憲章、デザインセンター、映画祭支援センター、視覚芸術イベント、ドキュメンタリーフェスティバル、音楽都市、サマーフェスティバル、舞台芸術センター、サーカスセンター、ピカソ美術館、Joan Brossa基金支援、公共演劇機構

文化的コネクティビティ

- 分野間・地域間・世界とのコネクティビティ強化
- **プロジェクト**: 文化の輪、国際コネクティビティオフィス、デジタル文化ポータル、ドキュメンタリー遺産の仮想ネットワークアクセス、専門家支援センター、バルセロナ文化財団、大都市文化プログラム、地中海・ラテンアメリカとの国際プロジェクト

バルセロナ芸術文化評議会

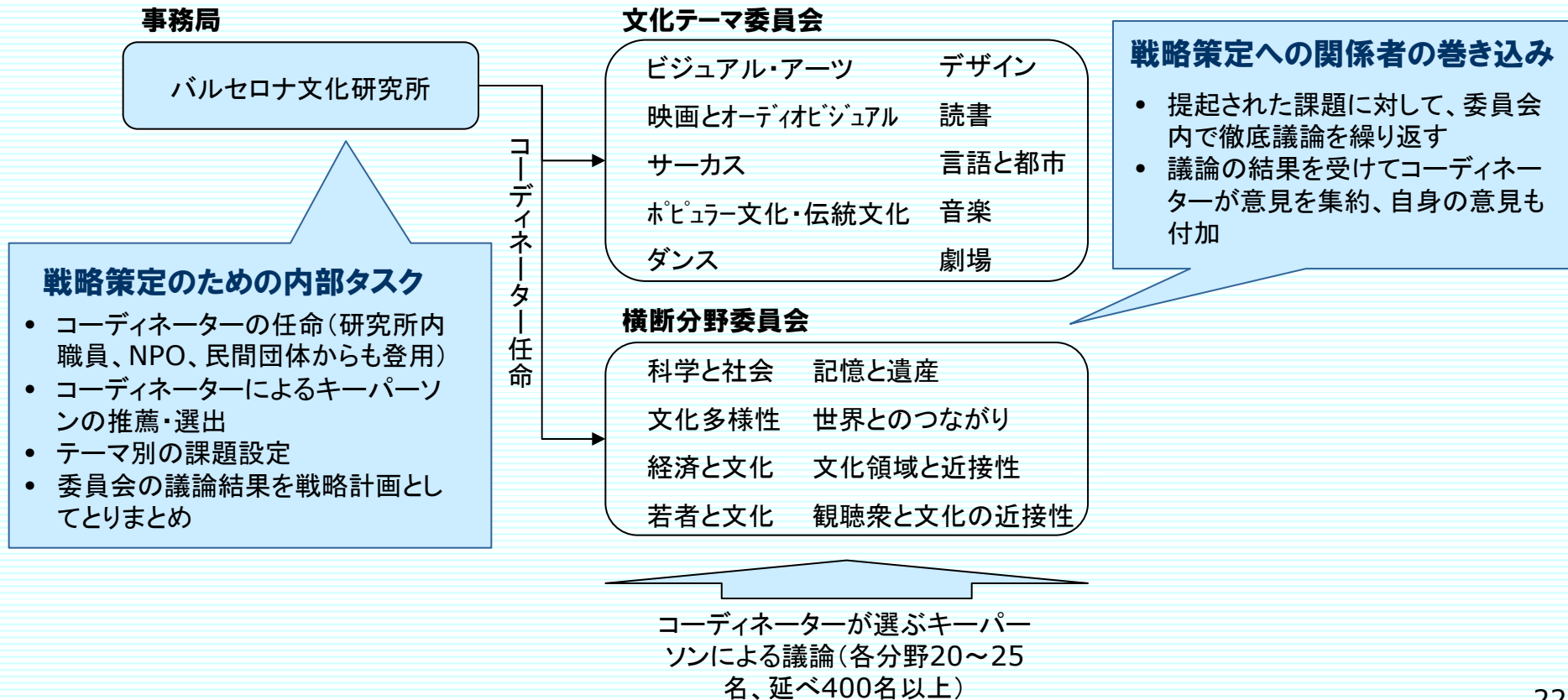
- バルセロナの文化に関する検討・実験を行う諮問機関を設置
- 文化戦略の評価、計画の修正、バルセロナ文化研究所への提言・助言

戦略の内容は、政府を中心に進めるハード・ソフトプロジェクトを示したもの。

バルセロナ “New accents 2006 – Barcelona Strategic Plan for Culture”

バルセロナ文化研究所を事務局に、各分野の専門家を集め議論を進めた。

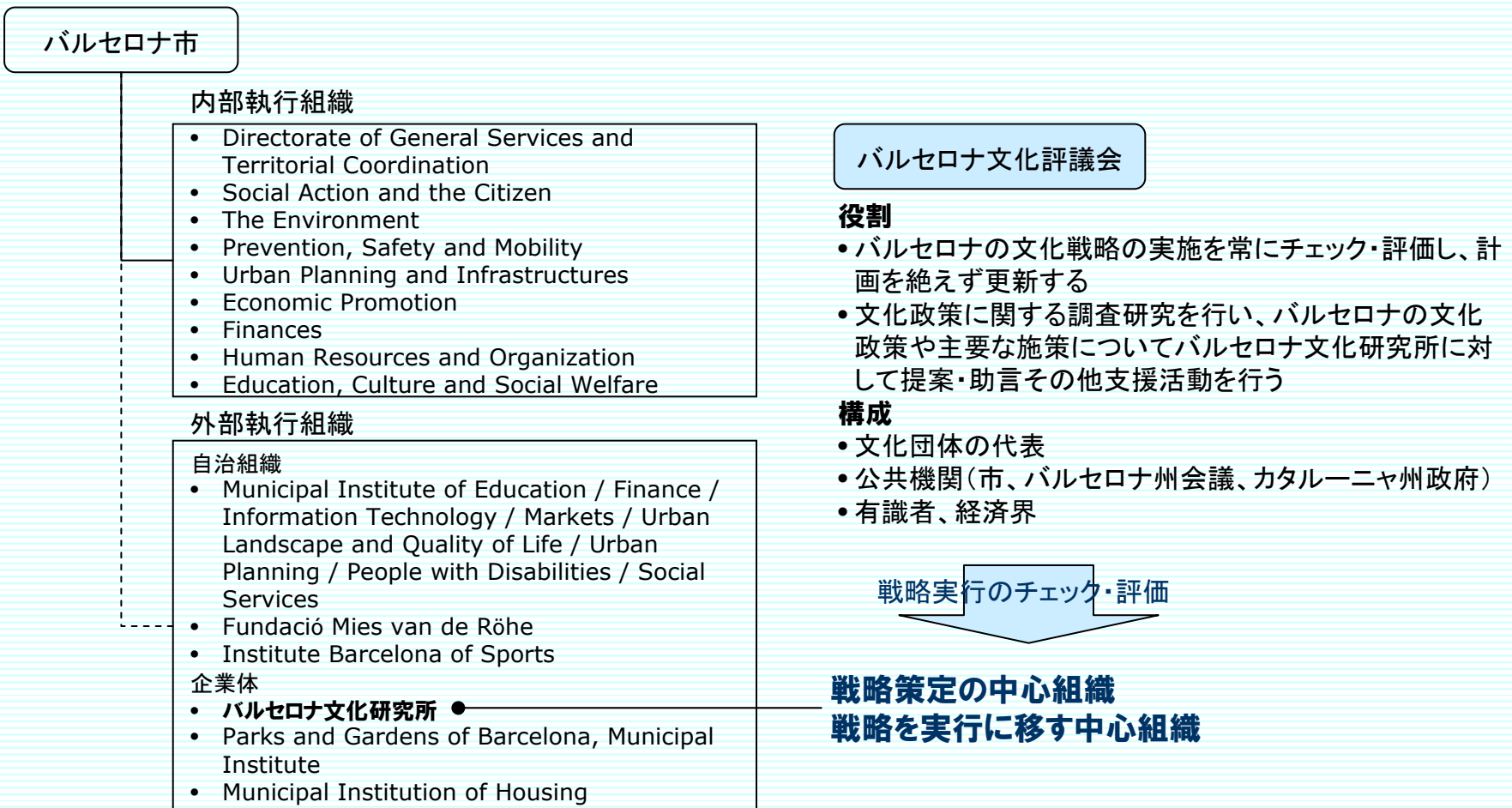
- バルセロナ文化研究所 (Institut de Cultura de Barcelona) が事務局となって、個別の文化分野と横断的分野の計18の委員会を形成した。
- 各委員会のコーディネーターは研究所職員に限らず、NPOや民間団体からも登用。
- 2006年3月～11月にかけて各テーマの課題や解決策を議論し、とりまとめていった。



バルセロナ “New accents 2006 – Barcelona Strategic Plan for Culture”

バルセロナ文化研究所は行政機関。戦略の実行は評議会が評価。

- 1996年に設立されたバルセロナ文化研究所は、バルセロナ市役所の文化部門に相当。
 - 市の文化施設の運営、文化プログラムの管理、民間への補助金拠出等を所管
- 文化戦略のチェック・評価のために、2007年にバルセロナ芸術文化評議会が設立された。



シアトル "Regional Economic Strategy for the Central Puget Sound Region" ピュージェット湾地域の広域経済戦略を2005年に策定している。

- 同戦略は2010年までに10万の新規雇用を創出することを目標に作られた、シアトル市を含むピュージェット湾地域の経済戦略であり、経済基盤とクラスターの2つの戦略の柱からなる。

6つのビジョン

- People have good jobs and earn **good incomes**.
- **Jobs are created by businesses**.
- Embracing our region's **diversity** is good for business.
- **Vibrant cities** and thriving communities.
- Healthy and beautiful **environment and a good QOL**.
- Regional **collaboration** ensures long-term sustainable economy.

イニシアチブ(戦略)

経済基盤・イニシアチブ

教育

- 理工系学生を重点として、学士以上の学位を持つ高学歴者を増やす
- 4年内に高校卒業者割合を増加
- 労働者教育システムの完備

税制構造改革

- 競争力を持つための税制改革
- 税収による競争力を向上させるインフラ整備への投資

交通システム改善

- 利便性と安全性への投資
- 経済成長に資する交通インフラ整備
- 長期継続投資を見越した健全運営

テクノロジーの商業化

- 研究機関の商業化マインド向上
- 研究者と市場のコネクション改善

新興・中小企業サポート

- 事業環境全般の改善
- 新興・中小企業のサポート体制構築、起業の促進

社会資本整備とQOL向上

- 高質で柔軟性のある労働力提供
- 投資魅力のあるコミュニティ作り
- 現世代・将来世代のための環境整備
- NPOによる効率的な地域活動
- 地域計画による活性化の基礎作り

戦略の内容は、現状の課題認識、各分野の目標と今後のアクションを示したもの。

クラスター・イニシアチブ

航空宇宙産業

- 短期・長期の法的措置の提案
- 中小企業向けコンソーシアム設立
- 強力な労働力増加措置
- 航空宇宙技術革新センター設立
- サプライヤー優遇インセンティブ

ライフサイエンス産業

- クラスタービジョンの確立
- 発展段階の異なる企業の技術や資金を融合させる仕組みづくり
- 教育プログラムのサポート
- 教育訓練機関の詳細インベントリ作成
- 企業や研究機関の施設共同利用実現

クリーンテクノロジー産業

- クリーンテック促進機関の設立検討
- 実証プロジェクトの実施増加

IT産業

- R&D強化による地域資産価値向上
- 地域外部へのマーケティング強化
- 地域内のITリテラシー向上
- ITクラスターの特化分野の研究

物流・国際貿易産業

- 広報・対外コミュニケーション強化
- 中小企業ネットワークの形成
- 継続的投資による貨物輸送力向上
- 国内各地へ物流ミッション団派遣
- 海外投資の呼び込み

戦略の内容は、各産業クラスターのビジョン、目標、アクション、アクションの責任者・機関を示したもの。

シアトル “Regional Economic Strategy for the Central Puget Sound Region”

広域協議会が中心となり、関係者のパートナーシップを形成して戦略を策定した。

- ピュージェット湾広域協議会 (PSRC) 内の経済成長委員会 (EDD) が初期段階の基礎調査を実施。その後、産官学の共同体を発足させ、戦略の議論・策定を進めた。

2004 PSRDのEDDのスタッフによるアウトリーチ開始

2004.7 PSRDのEDDが事務局となり基礎調査

EDD (ECONOMIC DEVELOPMENT DISTRICT BOARD)

広域圏の行政官、商工会、協議会、公的企業の集まり

PROJECT MANAGEMENT TEAM

10名程度のプロジェクトマネジメントチームも各地域や組織のメンバーから構成

Rin Causey,	Snohomish County Workforce Development Council
Lee Cheatham,	Washington Technology Center
Bruce Kendall,	Economic Development Board for Tacoma–Pierce County
Deborah Knutson,	Snohomish County Economic Development Council
Bill McSherry,	Puget Sound Regional Council
Betty Nokes,	Bellevue Chamber of Commerce
David Porter,	Kitsap Economic Development Council
John Powers,	enterpriseSeattle
Robbie Rohr,	Executive Alliance

その他組織内外の専門家

戦略策定のための内部タスク

- コンサルタント等の協力を得て、ビジネス環境分析、産業クラスター分析、地域のSWOT分析などを実施

戦略策定への関係者の巻き込み

- Prosperity Partnershipからの様々な意見集約
- Economic Summitにおいて、調査結果を共有。Prosperity Partnershipメンバー組織のリーダー(1,100名)による会議
- 重点クラスターの設定については分科会にてディスカッション
- ワーキンググループでは、各クラスターのビジョン・戦略や計画を検討

2004.11 Prosperity Partnershipを発足
(自治体、企業、NPO、大学など約150の組織による共同体。現状約300会員組織)

2004.11 Economic Summit開催

2004.12 クラスター別のワーキンググループを立ち上げ

2005.9 5年間の戦略と計画をまとめたレポート発表、広域協議会による戦略承認

(出典)IRBC加盟10地域について学ぶセミナー第2回(松田美幸氏)

シアトル “Regional Economic Strategy for the Central Puget Sound Region” 策定されたアクションプランは、産官学それぞれの役割と行動が示されている。

- 戦略に基づいて策定された年次のアクションプランでは、個々の戦略領域において、産官学各関係主体が各々の戦略に基づいてそれぞれ実行すべき行動と目標時期が示されている。

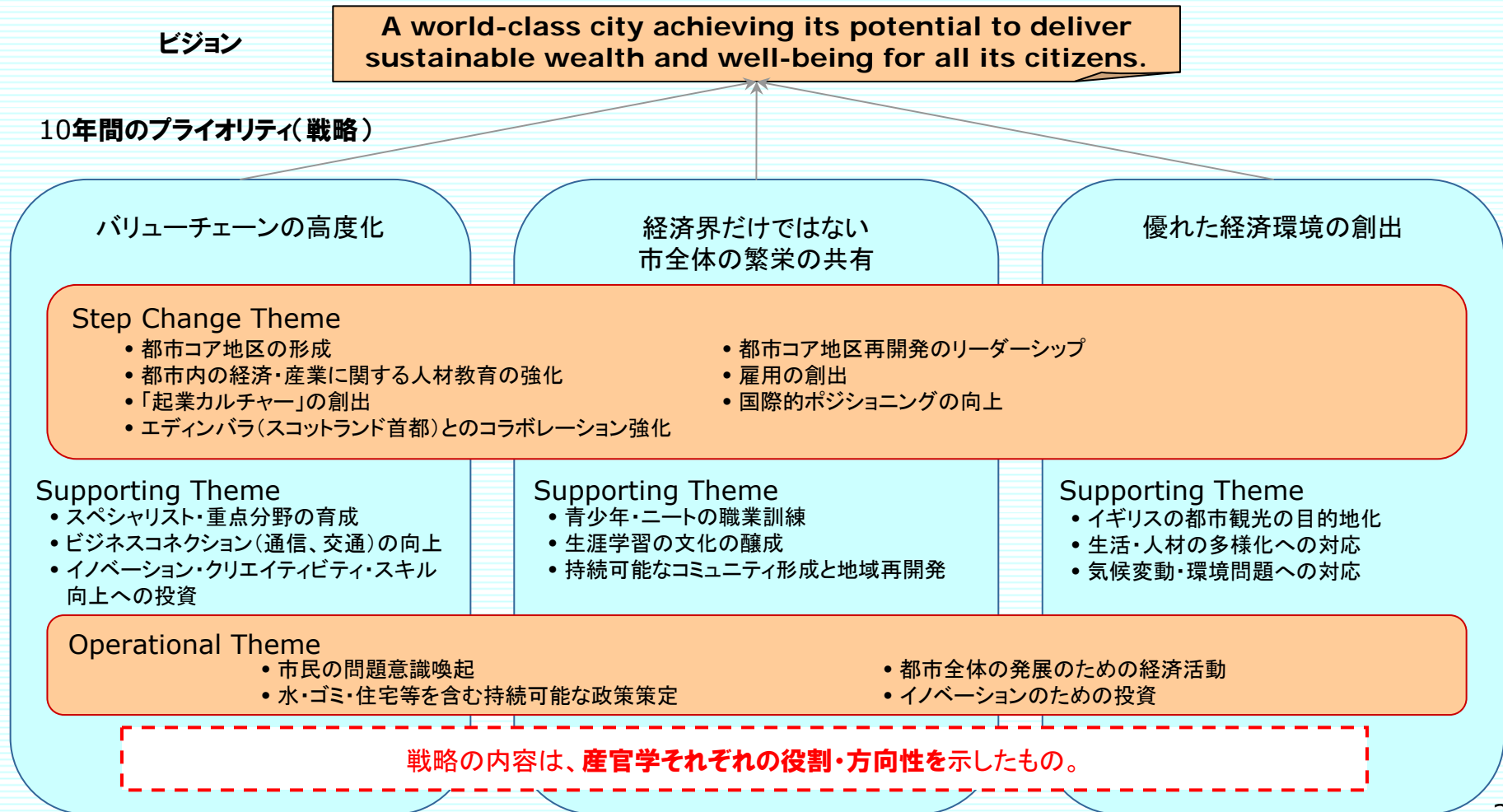
初年度のアクションプラン(どの機関がいつまでに何をするか)

ACTION INITIATIVE	ACTION INITIATIVE AREA	ORGANIZATION	TARGET COMPLETION
1 Develop a vision for the life sciences (part of <i>Develop and enact a vision for the life sciences</i> initiative).	Life Sciences	WBBA	Sep-05
2 Work with partner organizations to create ongoing opportunities for researchers and local companies to network, exchange ideas and learn of the research taking place throughout the region.	Technology Commercialization	Prosperity Partnership	Jan-06
3 Communicate a jointly developed logistics and international trade message.	Logistics & Int'l. Trade	Trade Development Alliance	Jan-06
4 Develop a strategy to celebrate and promote arts and culture as a strategic economic advantage for our region.	Social Capital	Prosperity Partnership	Jan-06
5 Develop consensus freight message that resonates with the public (part of <i>Enhance freight mobility through securing sustained funding and developing transportation chokepoint solutions</i> initiative).	Logistics & Int'l. Trade	FAST Corridor Partnership	Jan-06
6 Leverage the Alliance of Angels program into high-quality entrepreneurship mentoring, to help both create and grow companies.	New & Small Business Support	Technology Alliance	May-06
7 Ensure Life Sciences Discovery Fund shows strong short term results (part of <i>Develop and enact a vision for the life sciences</i> initiative).	Life Sciences	LSDFA	May-06
8 Identify public policy boards, commissions, committees to which nonprofit leaders can bring their perspective and understanding of complex social issues and innovative solutions.	Social Capital & Quality of Life	Executive Alliance	May-06
9 Pursue the resources and regulatory changes necessary to provide adequate, affordable housing close to jobs for workers at all wage levels.	Social Capital & Quality of Life	Executive Alliance	May-06
10 Perform an assessment of the skills of the region's African-American businesses and challenges they face, and use the results to develop and implement an intervention plan to improve the success rate of those businesses.	New & Small Business Support	African American Partners for Prosperity	May-06
11 Create a domestic logistics mission.	Logistics & Int'l. Trade	Trade Development Alliance	Jun-06

グラスゴー "A Step Change for Glasgow"

10年スパンの経済成長戦略を2006年に策定している。

- 10年スパンの経済成長に向けた3つのプライオリティを定め、共通するテーマ、個別のテーマに分けて産官学の役割や方向性を示している。



グラスゴー “A Step Change for Glasgow” 市内や広域機能を持つ産官学の共同体制で戦略策定にあたった。

- 産官学からなる戦略運営チーム (Strategy Steering Group) がたたき台となる戦略を策定し、財界・政府・大学等の重鎮からなるGlasgow Economic Forumが議論を進め、フィードバックを与える形で策定が進められた。



グラスゴー "A Step Change for Glasgow"

ピュージェット湾同様、アクションプランには産官学の行動に踏み込んでいる。

- 06年の戦略に基づいて08年までにアクションプランが策定されたが、産官学各関係主体それぞれが実行すべき行動、リーダー機関、目標年次、成果や予算措置が示されている。

「都市コア地区の形成」戦略 に関するアクション、リード主体と数値目標

	ACTIVITY	LEAD ORGANISATION	LEAD PARTNERSHIP	TIMESCALE (YEARS)	STATUS	INDICATIVE OUTPUTS	FUNDING
Deliver Clyde Waterfront projects, including:		The Metropolitan Core elements of Clyde Waterfront are expected by 2010 to deliver 35,000m ² commercial floorspace; 13,000 jobs; £277m private investment; and £197m Gross Value Added (GVA) to the Scottish economy (over £400m pa by 2028)					
1	International Financial Services District (IFSD)	SE	-	3-5	***	20,000m ² of grade A office space by 2009/10; 20,000 jobs in IFSD by Dec 2011	£1bn + by 2012
2	Pacific Quay Digital Media Quarter	SE	-	3-5	***	10,000m ² commercial floorspace	£148m by 2016
3	Development of a cultural quarter through delivery of Merchant City Action Plan and Arts Property Strategy	GCC	MCTHI	3-5	***	Achieve Scotland's largest practical arts location through: i) north block and Briggait redevelopment (Phase 1); and ii) south block, Paddy's Market redevelopment (Phase 2)	£20m
4	Riverside Museum	GCC	-	0-2	***	Major new visitor attraction open 2011; 400,000 visitors expected in first full year	£84m
5	SECC arena	SECC	-	3-5	**	12,500 seat major events arena	£123m
6	Laurieston redevelopment	GCC	-	5+	**	Restored urban grid, including 1700 new homes and 30,000m ² commercial and community space	£TBC
City centre management, including:							
7	City Centre Action Plan (CCAP)	GCC/ C of C	-	0-5	***	Actions to help realise 14,000 new jobs and 35,000 m ² retail; 80,000m ² office space	Existing budgets
8	Business Improvement District	C of C/ GCC	-	0-2	**	Proposals in development. Ballot planned mid 2008	£4.5m over 5 years
9	Retail investment strategy including marketing and the delivery of major developments e.g. Buchanan Galleries, St. Enoch	P Sector/ GCC/GCMB/ C of C	-	0-2	**	Expand major retail centres by 1 million sq ft Target up to 30 new retailer locations to Glasgow City Centre	£400m
Connectivity improvements, including:							
10	Clyde Fastlink (phase 1)	SPT	SPT/GCC/ RC/WDC	5+	*	Route 1: High-quality public transport link between city centre/Clyde Waterfront/Renfrew via Southern General Hospital Route 2: Glasgow city centre to Clydebank Route 3: Glasgow city centre to Clyde Gateway. Development work by SPT £450k in 08/09	£TBC
11	Glasgow Crossrail connection	SPT/TS	NR/TS	5+	*	Detailed project appraisal with technical and business case by 2009	£TBC
12	Glasgow subway modernisation	SPT	SPT/P Sector	5+	**	Complete refurbishment of existing infrastructure	£350m
13	East-West regeneration link	SPT	TS/NR/ CGURC/SPT	5+	*	Opening of Bridgeton/Parkhead rail link using disused tunnel	£TBC
14	Buchanan Bus Station	SPT	SPT/P Sector	5+	*	Major expansion of bus station to meet future capacity demands	£TBC

関係主体 (SE: Scottish Enterprise; GCC: Glasgow City Council; C of C: Chamber of Commerce等)

1. 背景認識と現状課題

2. 都市の戦略策定体制に関する事例研究

- (1) 世界的にも特殊な事例: GLA(大ロンドン市)
- (2) 姉妹都市の事例: NZオークランド
- (3) 国内都市の事例: 長崎、豊岡
- (4) IRBC都市の事例: バルセロナ、シアトル、グラスゴー

3. 福岡市の都市成長戦略策定体制案

福岡市の都市成長戦略策定体制を考える前提

福岡市が必要とする戦略の性格によって、策定体制は自ずと決まってくる。

- 福岡市が求められている成長戦略は、行政単独の戦略や行動計画ではなく、産官学や市民が共有し実行に移せる戦略であるべき。
- そのための策定体制は、ピュージェット湾地域やグラスゴー市が取ったような、産官学の共同運営チームと、市の各界代表者会議の形式が望ましいと思われる。

事例から学んだこと

1. **行政が主導して作る戦略は、行政が実行・誘導することまでしか踏み込めない。**
2. **全ての利害関係者が行動する戦略を策定するためには、事務局の構成も、戦略策定の過程も、全ての利害関係者を巻き込むことが重要。**
3. **全ての利害関係者が行動する戦略を策定するためには、戦略を策定する過程で、各主体の権威によるコンセンサス醸成とコミットメントが必要。**

福岡市が必要とする戦略からみた望ましい体制

- ◆ 福岡市が求められているのは、産・官・学・市民が共有する今後の経済・社会の成長戦略であり、行政だけの実行や誘導で十分に達成できる性格のものではない。
- ◆ 福岡市が上記のような戦略をつくるためには、事務局に産官学の参加があり、策定過程にも産官学の参加がある体制とするべき。
- ◆ 福岡市は上記のような体制で戦略を策定する過程で、産官学各主体の目標や行動を明らかにし、それぞれがそれぞれの役割に対し責任を持つマインドを醸成する。

福岡市の都市成長戦略策定体制(素案)

産官学からなる事務局とサミットの二層構造。PDCA機能も持たせる。

- 各種情報収集・分析や戦略案の策定等を行う産官学からなる事務局と、戦略案を検討・合意する産官学からなる代表者会議の二層構造が望ましい。
- 戦略の実施状況のモニタリング・評価・見直し等PDCAを行う機能を持つことが望ましい。

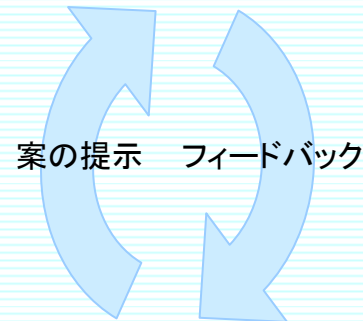
成長戦略サミット

• 産官学界の代表者会議

- 経済団体、協会等の代表者
- 市長、行政部門の代表者
- 市区議会議員
- 県、都市圏代表者
- 大学代表者、学識者
- その他産官学界の重鎮

戦略案の議論・合意・評価・見直し

- 戦略案に対する意見・方針変更
- 戦略の合意、戦略に対するコミットメント
- 戦略の実施経過に対する評価・見直し



成長戦略策定ステアリンググループ

• 産官学界から構成する作業グループ

- 代表的な企業からのメンバー
- 経済団体、協会等のメンバー
- 市役所からのメンバー
- 主要研究機関からのメンバー
- 主要団体からのメンバー

戦略案の策定・モニタリング

- 戦略案策定データ収集・分析
- 戦略案の議論と起案
- 戦略文書の策定
- 戦略の実施状況のモニタリング

パブリックコメントを踏まえて最終戦略へ

福岡市の都市成長戦略 — この体制でどのような戦略を考えるのか？

まずは、各主体が共有できるビジョンと、役割に応じた施策・行動方針の策定。

- 最初の段階としては、産官学が共有できるビジョンと、それぞれの役割に応じた戦略の策定。
 - 産官学全体で目指す、長期的な都市のビジョン
 - ビジョンを達成するために実施する、産官学それぞれの役割に応じた重点プロジェクト
 - ビジョンを達成するために、産官学がそれぞれで行う制度改革や資金措置
 - 重点プロジェクトや制度改革を行う、産官学のそれぞれの体制、または協力体制
 - 産、官、学それぞれの行動目標
- 次の段階で、産、官、学それぞれの行動目標に向けたアクションプランの策定に進む。

