

外郭団体に関する特別委員会行政調査報告

外郭団体に関する特別委員会

委員長 上島 寛弘

1. 日程及び参加者

令和 8 年 1 月 13 日（火）～15 日（木）

外郭団体に関する特別委員会委員 15 名、事務局 2 名

2. 調査項目

- ① 長崎スタジアムシティについて（株式会社リージョナルクリエイション長崎）
- ② DMO NAGASAKI の取組について（一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会）
- ③ 武雄市図書館について（武雄市）
- ④ M I C E 振興の取組について（公益財団法人福岡観光コンベンションビューロー（F C V B）、福岡市 M I C E 推進課、一般財団法人福岡コンベンションセンター）
- ⑤ アクロス福岡の文化振興・情報提供事業について（公益財団法人アクロス福岡）
- ⑥ 台湾貿易投資センターのサービスと台湾経済の概況について
(台湾貿易投資センター福岡事務所)

3. 委員長所見

（1）長崎スタジアムシティについて（株式会社リージョナルクリエイション長崎）

民間主導による都市再生及び地域創生の実例として、極めて示唆に富む取組を確認した。

長崎スタジアムシティはサッカースタジアム、アリーナ、ホテル、商業施設、オフィス、飲食機能等を一体的に整備した複合都市空間として構築されており、スポーツ観戦に限定されない滞在型・消費型施設として設計されている点に大きな特徴がある。施設運営者からは、試合やイベント時のみならず、平時においても継続的に人を呼び込み、地域内での消費や交流を生み出す「目的地型施設」として整備を進めていること、さらには単なる収益施設ではなく地域価値の創造を企業理念の中心に据えていることについて説明を受けた。

運営主体であるジャパネットホールディングスは、スポンサーや一部出資者として関与するのではなく、自ら土地取得、構想、施設整備、雇用、集客、ホテル・商業運営、スポーツクラブ経営、イベント企画、アプリ運営、キャッシュレス決済環境整備等に至るまで一貫して主体的に関与しており、「都市を経営する」という思想のもと地域価値向上を目指していることが印象的であった。

本事業の出発点は、2017 年に経営危機に直面していたサッカークラブ—— V・ファーレン長崎を実質的に経営支援したことにより、「長崎からスポーツの火を消してはならない」という地域的使命感のもと、単なる支援ではなく、事業として持続可能な地域モデルの構築を目指したという経緯がある。また、旧造船所跡地の活用に際しては、単なる再開発事業ではなく、「地域の未来を変える場」として位置付け、スポーツ、宿泊、商業、エンターテインメント等を統合した都市機能として構想されたことも特徴的である。

説明後の質疑応答では、施設運営に関する実務的な思想や課題認識について、より具体的な知見を得ることができた。人材採用に対する考え方として、単なる職能や経験のみを重視するのではなく、「地域創生への思い」や企業理念への共感を重視しているとの説明があり、「お客様の“今”を大切に、それを価値ある未来につなげる」という理念に対し、自ら理解し主体的に共感できる人材を採用しているとのことであった。単なる労働力確保ではなく、地域価値創造を担う主体としての人材形成を重視している点は特徴的であった。

また、高齢者を含めた利用環境整備についても説明があり、当初は完全キャッシュレスを前提として施設設計が進められたものの、高齢者層において利用障壁が生じたことから、一部現金の利用が可能な仕組みを導入する方向で見直しを進めているとのことであった。加えて、アプリを用いたチケット購入が困難な利用者向けに対面対応可能なチケットセンターを整備するとともに、フードコート等では決済端末周辺にスタッフを配置し、操作補助を実施していることが説明された。

今後の課題として、インバウンド利用比率の低さについても説明があり、ホテル利用者に占める海外利用者比率は現時点で約2%にとどまっており、長崎駅周辺や中華街等の通過型観光地と異なり、本施設が「目的地型施設」であることが背景にあるとのことであった。そのため、サッカーやバスケットボール観戦以外の来訪動機を形成する必要がある、温浴施設、飲食、ジップライン等の体験型コンテンツを強化し、複数目的による滞在需要を創出していく方針が示された。また、近隣観光地との回遊性形成についても課題認識が共有されており、単独施設として完結させるのではなく、周辺地域との連携を通じた面的な価値向上を志向していることが理解できた。

交通政策との連携についても、実務的かつ具体的な知見を得ることができた。一般にスタジアム施設は大規模イベント時の交通渋滞が課題となりやすいが、長崎スタジアムシティは長崎駅及びJR 浦上駅から徒歩圏であることから、自家用車利用を前提としない、公共交通による来訪を基本とした設計思想が採用されており、大規模イベントの開催時も深刻な交通混雑を抑制しているとの説明があった。約2万人規模のスタジアムでありながら駐車場台数は約1,000台に限定されているが、主要道路側からの車両導線を限定し、歩行者動線との分離を図るとともに、イベント時には駐車場運用の見直しを柔軟に行うなど、施設整備後も運営実態に応じた改善を継続しているとのことであった。施設単体ではなく、交通計画と施設運営を一体として設計している点が、本施設の特徴の一つであると感じた。

加えて、人口減少対策や地域経済への影響についても説明があった。開業直後には転入超過となる月もあるなど、直接雇用及び関連雇用創出による一定の効果がみられるが、可処分所得への影響については、現時点では統計的に明確な検証段階には至っていないとのことであった。ただし、県民によるスポーツ観戦や関連消費は増加傾向にあり、サッカー及びバスケットボール双方におけるシーズンチケット販売の拡大等を通じ、地域内で消費を行う機会が増加しているとの実感が示された。地域内経済循環の形成という観点からも、施設が一定の役割を果たしていることがうかがえた。

さらに、オフィス機能については、県内外企業22社が入居しており、施設内オフィスは満室状態であるとの説明があった。レンタルオフィス機能を含め、企業進出や事業活動の受け皿として機能しており、単なる商業・スポーツ施設ではなく、就業・交流・滞在機能を複合的に備えた都市空間として整備されている特徴がここでも感じられた。

また、事業推進にあたっては、用途変更、周辺道路整備、歩行者導線、安全対策、地域住民との

調整やイベント誘致等について、長崎県・長崎市との密接な連携のもと進められていることも説明があり、民設民営であれば行政が不要となるわけではなく、制度整備、都市基盤、交通、安全、地域調整等においては行政が役割を果たし、施設運営及び事業責任は民間が担うという役割分担が成立している実態を確認することができた。

施設全体を通じて強く感じたことは、長崎スタジアムシティが地域ブランド形成や市民的誇りの醸成も含めた長期的視点に基づく地域経営モデルとして構想されている点である。若年層が一度は都市部へ転出したとしても、「将来戻りたいと思える街」であるためには、地域に誇りを持てる場所の存在が重要であるが、まさに長崎スタジアムシティが、スポーツクラブとの接点やイベント体験、地域交流等を通じて市民の愛着や誇りを育む、地域との関係性を継続的に形成する都市装置として位置付けられていることが理解できた。

長崎スタジアムシティは単なる大型スポーツ施設整備事業ではなく、スポーツ、宿泊、商業、オフィス、交通、地域交流、エンターテインメント等を複合的に組み合わせ、持続可能な地域価値創造を目指す地域経営モデルである。施設説明及び質疑応答を通じて、理念共有型の人材採用、高齢者を含めた利用環境の整備、公共交通中心の動線設計、地域内での消費循環の形成、行政との役割分担、地域ブランド形成といった複数の要素が相互に関連しながら運営されている実態を把握することができ、民間主導による都市再生の実践例として、多くの知見を得る視察となった。



(2) DMO NAGASAKI の取組について（一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会）

DMO とは、「Destination Management／Marketing Organization」の略称であり、地域の多様な関係者と協働し、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる法人を指している。

今回の DMO NAGASAKI の取組についての視察では、行政単独では実施困難な観光戦略や地域ブランディングやマーケティング、データ分析機能を担う存在として、DMO の有効性を確認した。特に、行政出身者が行政との橋渡し役・調整役を担い、民間出身者が営業、分析、企画等を担うといったように適切な役割分担の上で体制が構築されていた点が印象的であった。DMO NAGASAKI は、長崎市において外郭団体的な位置付けにあるが、行政出身者と固有職員の関係性がフラットであり、市職員を外向させて行政側がコントロールするという、いわば「子会社」的な運営ではない点も特徴的であった。この点については、神戸市における外郭団体の在り方を考える上でも、特に参考となるものであると考える。

長崎市側が都市戦略としての大きな方向性を示しつつ、DMO が具体的な施策や商品造成、マーケティング及び執行部分を担うという整理は極めて合理的であり、行政と民間の特性を活かした観光地域づくりの一形態であると感じた。

DMO NAGASAKI は、市の政策方針との整合を図りながら、マーケティング・マネジメント機能を担っており、観光事業者との共創による持続可能な観光まちづくりが推進されている。

また、長崎市はデータ分析を踏まえて、認知度は着実に上がってきてはいるが世界的にはなお十分ではない、という課題認識のもと、平和・被爆都市、多様な歴史、夜景観光、まち歩き観光（長崎さるく）、スポーツ観戦等の観光資源を重層的に組み合わせることで、欧米豪や東南アジア市場に対する戦略的訴求を進めており、単一コンテンツに依存するのではなく、複数の観光資源を「都市体験」として組み合わせることで、長崎という都市ブランドを形成しようとする姿勢が特に印象的であった。また、中国市場については、過去の「チャイナショック」も踏まえて政治的・地政学的リスクは前提にしつつも、地域特性や歴史的な交流関係を踏まえて中長期的な市場として位置付ける姿勢を示しており、単一市場への依存を避けながら国内観光やインバウンド、MICE を組み合わせることで推進するというリスク分散型の観光政策が採られていると感じた。

DMO NAGASAKI においてもう一点特筆すべきは、観光政策を単なる来訪者数の増減として捉えるのではなく、市民理解やシビックプライドの形成へと結びつけている点である。視察では、小中学生を対象とした観光教育出前授業について、長崎の観光資源や地域の魅力を学び、自ら観光ルートや観光スポットを考える教育実践が行われているとの説明を受けた。観光産業の波及効果や地域経済との関係性を理解させることで、子どもの段階から地域理解と観光への関心を育む取組が進められており、DMO が行政、教育現場及び地域事業者の橋渡し役として機能していたことは印象深いものであり、地域観光を持続可能なものとする上で、市民が地域資源への理解と誇りを持つことを重視する考え方が浸透しつつあることが確認できた。

夜景政策については、稲佐山を中心に遠景・中景・近景と夜景を多層的に捉え、単に展望施設を整備するだけでなく、ロープウェイの刷新や展望空間の整備、ライトアップ等を行うことで回遊性を向上し、まち歩きとの連動を進めていることが印象的であった。坂道が多いという地理的な制約も、「都市体験」として再解釈することで観光資源へ転換していることが長崎市の特徴であり、夜景を単独資源ではなく滞在価値向上のための都市戦略として位置付けていると感じた。

また、インバウンド政策については、短期的な来訪者数の増減ではなく、中長期的かつ構造的視点から戦略が組み立てられていると感じた。視察では、クルーズ船の寄港数や訪日外国人旅行者数は回復傾向にあるが、外国人宿泊者数は伸び悩んでいるという課題について説明があったが、特にクルーズ客については、早朝入港・夕方出港という構造的な制約があることから、限られた滞在時間の中で地域の文化や飲食、商店街等を組み合わせて体験できる、体験型消費のプランを考え、市内の回遊性向上と地域消費の最大化を図っているとのことであった。海外のランドオペレーターと直接調整することは容易ではないが、着地型商品の造成を進めることで、結果として選ばれる都市を目指していることが分かった。また、MICE 分野においてもワンストップ支援を整備し、地域事業者と連携した受入体制強化が図られていた。

とりわけ特徴的であったのは、「平和」を単なる歴史資源ではなく都市ブランドの核として位置付けている点である。平和公園や原爆関連施設等での平和学習、街歩き、スポーツ、文化施設等をまとめて都市全体の物語として捉えており、外国人来訪者の多くが平和関連施設を訪れている実態を踏まえて、「平和」を入口として都市理解、回遊、滞在へとつなげていくという発想が共有されていた。「平和」という理念を観光政策と都市戦略の双方に一貫して位置付けていることは、長崎市ならではの都市ブランド形成として極めて印象深かった。



（３）武雄市図書館について（武雄市）

武雄市図書館は、図書館と歴史資料館が一体となった複合施設として平成 12 年 10 月に開館した施設である。従前の図書館が大正期から続く古い施設で、狭隘かつ老朽化も進んでいたほか、武雄市には貴重な歴史資料が数多く存在していたものの、それを市民に広く公開するための場がなかったことから、図書館機能の刷新と歴史資料館機能の整備を一体的に進めることとなった。

開館後、武雄市図書館は人口規模に比して利用率も高く、県内でも評価の高い図書館となったが、その後、来館者数は伸び悩み、利用者が固定化するという課題に直面した。直営時代には休館日を大幅に減らすなどの努力も行われたが、それだけでは新たな利用者層の開拓にはつながらなかった。そこで武雄市は、図書館を単に「本を借りる場所」としてではなく、「本を読まない人にも来てもらう場所」「交流し、滞在し、体験し、学びへつながる場所」として再定義する方向へ大きく舵を切った。その転機となったのが、指定管理者制度の導入と、カルチャ・コンビニエンス・クラブとの連携である。当時の武雄市長が、東京・代官山の蔦屋書店に見られる滞在性、提案性、居心地

の良さに着目し、その発想を公共図書館に持ち込めないかと考えたことが改革の出発点であった。

まず指定管理の相手方を決め、民間事業者から具体的なサービス提案を受け、それをもとに市として目指す図書館像を固めた後、市民アンケートを実施し、市民の意見を反映させた上で設計・改修を行ったとの説明を受けた。この進め方について、当初はスピードを重視したこともあり、随意契約で始まったが、現在は、結果として同社が継続して指定管理を担っているものの、選定は公募・プロポーザルにて行っているとの説明があった。構想段階から民間の企画力を取り入れ、市民の意見も踏まえながら施設をつくり上げた点が、武雄市図書館改革の特徴である。

武雄市図書館の基本コンセプトは、「市民の生活をより豊かにする図書館」である。その具体的な柱として、第一に「いつでも利用できる図書館」が掲げられており、現在は365日年中無休、午前9時から午後9時まで開館しており、仕事帰りの利用、待ち合わせ、学習、家族での滞在など、多様な利用を可能にしている。従前の図書館が夕方6時に閉館していたことを踏まえると、開館時間の拡大は市民サービスとして非常に大きな意味を持っている。

第二に、「居心地の良い図書館づくり」が重視されており、館内には書店及びカフェが設けられ、飲み物を飲みながら図書館の本や書店の本を読むことができる。制度上は目的外使用として整理しつつも、図書館、書店、カフェをあえて融合させることで、本を読む習慣のない人にも図書館に足を運んでもらう仕掛けとしている。館内は、会話や交流が可能なエリアと、静かに読書・学習できるエリアが分けられており、利用者がその日の目的に応じて居場所を選べる設計となっていた。また、無料Wi-Fiやコンセント付き座席も整備されており、滞在時間の長期化にもつながっている。

第三に、「体験ができる図書館」であることが強調されており、武雄市図書館では、年間を通じて多数の講座やワークショップ、おはなし会、語学講座、シニア向け講座、年金相談会、子ども向け体験講座などが実施されている。英語のおはなし会も月一回以上実施され、地元ケーブルテレビ局のアナウンサーによる特別なおはなし会なども行われている。これらは単なるイベントではなく、体験を通じて興味を喚起し、最終的に本や学びへつなげることを意図したものである。

特にこども図書館は、単なる児童向け図書室ではなく、子どもを中心に家族や世代を超えた交流を生み出す施設として整備されており、赤ちゃんが泣いても気兼ねしなくてよい空間、親子で過ごせる空間、屋外やテラスでの滞在、食育、陶芸、絵付け、ドローン、プログラミング、昆虫・動物とのふれあい、地域企業や警察・消防等との連携イベントなど、多様な体験の場が設けられている。特徴的なのは、こうしたイベントの際に関連図書を必ず併置し、体験を読書へ接続する工夫が徹底されている点である。

また、武雄市図書館は来館者を待つだけでなく、地域へ出ていくアウトリーチにも力を入れており、市内の保育園・幼稚園への絵本配本、病院・福祉施設・高齢者施設への配本、学校との連携、来館困難者への電話一本での宅配貸出など、図書館に来ることが難しい市民にもサービスを届ける仕組みが整えられている。妊娠中や子育て中の方への無料配送など、子育て世帯に寄り添う取組も行われており、図書館機能を館内に閉じ込めない姿勢が確認できた。

運営面では、指定管理制度の長所と限界についても率直な説明があった。図書館は無料利用が原則であり、道の駅などの収益施設とは異なり、来館者が増えれば増えるほど人件費や運営コストが増える構造にあるため、図書館は本来的には指定管理に向きにくい施設であるとのことだが、武雄

市の場合は、同じ指定管理者が書店やカフェを運営し、来館者増加が民間事業の売上にもつながる構造を持っていることから、民間側にも図書館の魅力向上に取り組む動機が生まれている。この点が、武雄市図書館の運営上の大きな特徴である。

一方で、カルチャ・コンビニエンス・クラブ側の書店・カフェ等の売上については非公表であり、民間事業としての収支は市に開示されていないとのことであった。市から支払われる指定管理料については、税金であるため領収書を含めて報告を受けているが、民間事業部分の損益は開示対象ではない点は、公共施設内に民間収益事業を導入する場合の透明性や説明責任のあり方として、今後の検討課題にもなり得ると感じた。

質疑応答では、地元書店との関係についても説明を受け、図書館が本を購入する際には、地元書店組合を経由して発注し、図書館の蔵書購入が地元書店にも一定の恩恵をもたらすよう配慮しているとのことであった。全国的に書店が厳しい状況にある中、武雄市内の書店関係者からは、武雄図書館の整備後も売上が横ばいで推移していること自体が評価できるとの声もあるという。図書館と民間書店を対立関係で捉えるのではなく、本への関心人口を広げることで共存を図る姿勢が示されていた。

貸出冊数の伸び悩みについても、現実的な認識が示された。全国的に新聞離れや活字離れ、スマートフォンの利用や電子書籍の普及が進む中で、貸出冊数を右肩上がり で伸ばし続けることは容易ではなく、武雄市でも貸出冊数の増加は目指しつつも、それだけを唯一の成果指標とはせず、まず来館してもらい、体験し、関心を持ち、最終的に本へ戻っていくという長期的な視点を重視しているとのことである。これは、図書館の成果を市民の学び、交流、居場所、自己実現といった広い視点で捉えるものであり、今後の図書館行政を考える上で重要な示唆である。

また、図書館カードについて、通常の図書利用カードのほかVカードに図書館利用機能を付けることができ、これを用いて自動貸出機を利用した場合にポイントが付与される仕組みであるとの説明があった。これは利用者情報の取得を目的とするものではなく、自動貸出機の利用を促し、司書のカウンター業務を軽減するためのインセンティブであるとのことであった。貸出情報とポイント情報は別管理であり、図書館の貸出履歴が民間事業者に利用されるものではないとの説明もあった。個人情報保護への懸念が生じやすい分野であるだけに、制度設計と説明責任の重要性を改めて認識した。

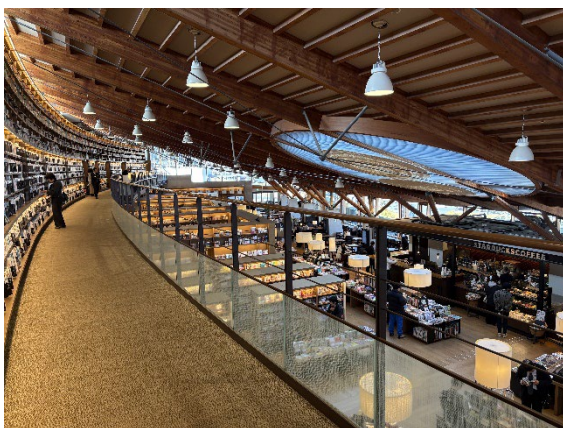
来館者の属性については、来館者全体の居住地を正確に把握しているわけではないが、休日には駐車場に県外ナンバーの車も多く、県外利用者も相当数いるだろうとのことであった。武雄市図書館では全国どこに住んでいても利用登録が可能であり、市外・県外の人も本を借りることができる。図書館を地域住民だけに閉じた施設ではなく、広域から人を呼び込む施設として位置付けている点も特徴的である。

さらに、武雄市図書館は歴史資料館との複合施設である点にも大きな意義がある。武雄市には、江戸時代に長崎・出島を通じて西洋技術を取り入れた歴史的資料が残されており、二千点以上が国の重要文化財に指定されている。常設展示には文化財保護上の制約があるため、企画展を通じて本物を見せる工夫が行われており、地域の歴史を子どもたちに伝え、郷土への誇りを育むという意味でも、図書館と歴史資料館の複合化は大きな効果を持っている。

武雄市図書館が最終的に目指しているのは、単なる来館者増や貸出冊数増ではなく、地域の暮らしを豊かにし、にぎわいを生み、住民が「武雄に住んでよかった」と感じることに、さらには地域への愛着や誇り、すなわちシビックプライドを醸成することである。市民アンケートにおいても、現在の図書館になって以降「武雄市が変わった」と感じる市民が多数を占めており、その理由として、知名度の向上、まちに人が増えたこと、自慢できる施設ができたこと、経済的効果を感じるなどが挙げられているとのことであった。

武雄市図書館は、従来型の図書館行政を大きく超えた、まちづくり型公共施設であると感じた。もちろん、武雄市の規模、立地、観光性、民間事業者との関係、政治的リーダーシップ、施設改修の経緯などは武雄市ならではの部分も多く、同じ手法をそのまま他都市に移植できるものではないが、本を読まない人にも図書館へ来てもらう、来館を体験や学びに接続する、子どもや家族の居場所をつくる、地域の歴史や文化を発信する、民間の力を公共目的に活用するという考え方は、神戸市においても十分に参考となる。

武雄市図書館の取組は、図書館を「静かに本を借りる場所」から、「人が集い、学び、体験し、地域への誇りを育む場所」へと転換した事例であり、今回の行政調査は、今後の本市の図書館施策、子ども施策、地域拠点づくりを考える上で、大変有意義なものであった。



（４）MICE 振興の取組について（公益財団法人福岡観光コンベンションビューロー（FCVB）、

福岡市 MICE 推進課、一般財団法人福岡コンベンションセンター）

福岡市における MICE 振興の取組みについて、公益財団法人福岡観光コンベンションビューロー（FCVB）、福岡市 MICE 推進課、一般財団法人福岡コンベンションセンターより聴取を行った。

なお、MICE とは企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字であり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である。

まず、人材育成の取組として、福岡市では、大学生等を対象とした「福岡グローバル MICE スクール」を継続実施しているが、平時においても募集定員を上回る応募があるほか、世界水泳開催年には、通常は 100 名を上限としている受講者数を特例的に 200 名に増員し、博多駅に設置した外国人向け観光案内所の運営をスクール生が担ったとのことであった。また、MICE そのものが一般市民に理解されにくいという課題に対しては、「なぜ福岡市が MICE を重要施策として推進するのか」「どのような経済効果があるのか」という根本部分から説明し、国際会議の華やかな表舞台だけでなく、裏方業務や運営実務も含めて学ぶ教育設計としていることが特徴的であった。受講生はその経験を卒業論文、授業発表、副次的研究等に活用し、自ら発信主体となる構造を形成しているとの説明であり、単なる人材育成にとどまらず、MICE への市民理解醸成を兼ねた社会教育的側面も有しているとのことである。

次に、MICE 誘致専門組織である「Meeting Place Fukuoka (MPF)」の組織運営について確認したところ、立ち上げ当初は 20 名程度の体制であったが、民間企業からの出向人材への依存が大きく、出向の終了とともにノウハウの流出や人員減少が発生しやすい構造であるという課題があったため、その反省を踏まえ、現在は市派遣職員 1 名、固有職員 7 名、民間派遣職員 4 名、嘱託職員 3 名の 15 人体制へ移行し、特に固有 (プロパー) 職員を増やす方向へ組織改革を進めているとのことであった。加えて、従来は 50 代中心であった人員構成について、30 代・40 代職員の採用を進めることにより、持続可能な専門組織としての世代継承と新陳代謝を図っているとの説明であった。さらに、語学能力について確認したところ、設立当初は専門職 1 名程度であったが、現在では固有職員については英語能力を事実上必須要件として採用しているとのことであり、MICE 振興が国際営業・国際交渉能力を必要とする高度専門職領域として位置付けられている実態を確認できた。今後、神戸市においても国際会議誘致を戦略的に進めるのであれば、単なる事務職配置ではなく、営業力・語学力・イベント運営力を有する専門職の継続的育成が必要であることを痛感するものであった。

また、国際会議誘致の実務について、福岡市では、大学教授等がホストとなる学術会議を起点に、国内会議から国際会議へ発展するケースが最も多いとの説明があったが、一方で、JNTO (日本政府観光局) 等から得た開催情報をもとに、開催候補地として自らエントリーし、他都市と競合しながら営業活動を行うケースもあるとのことであった。その他、福岡市内におけるガイド育成組織設立を契機として、世界観光ガイド連盟総会の誘致へ発展した事例のように、地域での主体的な団体形成が国際会議誘致へ結びついたパターンもあり、MICE 誘致は、人的ネットワークへの依存だけではなく、JNTO との連携による情報収集や戦略的営業、地域での主体的な取組など複数ルートを組み合わせによって実現している実態が明らかとなった。加えて、大型国際スポーツ大会や G20 のような政府系会議については、市がまず誘致方針を決定し、その後、コンベンションビューロー及びコンベンションセンターと連携して営業・提案を行うとの説明であり、市が政策主体として前面に立つケースと、民間・学術起点型案件との役割分担も明確であった。

会場立地と宿泊・交通動線について、福岡国際会議場周辺には港湾施設が存在していることから、クルーズ船来訪者との関係性について確認したが、クルーズ客の多くは観光目的であり、MICE 利

用との直接的連動は限定的との説明であった。また、MICE 参加者の宿泊先については、会場近接のホテルだけではなく、博多駅周辺や天神エリアに分散宿泊することが一般的であり、特に大型の会議では、移動ストレス軽減のために主催者側がシャトルバスを手配することもあるとのことである。福岡国際会議場周辺は、過去に地下鉄延伸構想が存在したものの実現には至らず、地下鉄駅から距離があるという弱点を有しており、代替策として交通事業者との連携によって BRT を導入、輸送力を強化したという経緯も確認できた。特に重要と感じたのは、「会場と宿泊施設の近接性は理想ではあるが必須条件ではない」という実務的認識である。政府系会議等、要人警備上の理由から宿泊と会場の一体化が求められる場合もある一方、数千人規模の学会等では敷地内完結は現実的ではなく、市内ホテルとの連携及び輸送設計によってストレスなく到達できることが重要であるとの考え方が示された。

さらに、ユニークベニユーの形成過程についても、川端通商店街や住吉神社等を活用した取組を例として、実務上の重要な知見を得た。どちらも、主催者の「特別感のある場所で実施したい」という要請に応える形で、福岡市・コンベンションビューローが主体となって収容人数や動線を検討し実現したそうだが、川端通商店街については 1,000 人規模の収容を想定しながら、実際には周辺施設と連携し回遊してもらうことにより 3,000 人規模を受け入れており、商店街単体ではなく“エリア全体”をユニークベニユー化していることが特徴的であった。また、住吉神社能楽殿については、福岡市が改修費の一部を負担し、「今後もユニークベニユーとして活用する」という合意形成を行った上で整備しているとの説明があり、文化施設・宗教施設・商業施設を都市資産として戦略的に MICE へ転用する行政姿勢を確認することができた。



(5) アクロス福岡の文化振興・情報提供事業について（公益財団法人アクロス福岡）

アクロス福岡の文化振興・情報提供事業についてヒアリングし、館内の施設を視察した。

アクロス福岡は、単なる貸館型の公共文化施設ではなく、建築・音響・楽器・運営思想が統合された、我が国有数の本格的クラシック音楽拠点であり、九州全域を視野に入れた文化戦略拠点として機能している点が大きな特徴である。

福岡シンフォニーホールは、シューボックス型（箱型）構造が採用され、満席時でも二秒を超える残響時間を確保するなど、本格的な音楽演奏を前提に設計されている。また、可変式音響反射板を備え、フルオーケストラから室内楽まで多様な演奏形式に対応可能であり、「多目的ホールに音楽機能を付加した施設」ではなく、「音楽のために設計された専用空間」であることが強く印象付けられた。ホール内部に設置されたシャンデリアはオーストリアの老舗ロブマイヤー社製であり、単なる装飾品ではなく、音響設計の一部として機能している。上部の水平ガラス板が音の反射板として作用し、下部のクリスタル構造がホール全体へ音を拡散させることで、残響の均質化と音響の安定化に寄与している。すなわち、豪華な意匠を優先した結果として音響が付随するのではなく、「最良の環境で音楽を届ける」という目的を実現するための設計の結果として美しさが形成されていた。また、演奏用途に応じた楽器群についてもスタインウェイ二台、ヤマハ一台、ベーゼンドルファー一台のコンサートグランドピアノに加え、チェンバロも保有し、バロック音楽から近現代音楽まで演奏様式や作曲家に応じた適切な音色選択を可能としている。これは単なる設備の充実ではなく、演奏作品や演奏家への敬意を前提とした投資であり、「文化を支える公共施設」の思想を象徴するものと言える。

さらに印象的であったのは、舞台裏に残された世界中のオーケストラや演奏団体による多数のステッカーである。出演者が演奏の記録やホールへの敬意として貼付してきた文化が継承されており、この場所が単なる通過点ではなく、「記憶を刻む舞台」として国際的演奏家コミュニティに認識されていることがうかがえた。こうした蓄積は一朝一夕で形成されるものではなく、長年にわたる高品質な舞台技術、音響環境、施設管理、ホスピタリティの積み重ねによって醸成された「文化的信用」であると感じた。

加えて、公益財団法人アクロス福岡の運営方針において特に印象的であったのは、公共文化施設を単なる貸館事業として位置づけるのではなく、「文化創造主体」として自ら営業・企画・投資を行う姿勢である。アクロス福岡は九州全域を商圈とする文化拠点としての危機感を持ち、新規施設の開業や貸会議室市場の拡大など市場環境の変化を前提に、営業・誘致機能の強化、公演企画への主体的関与、共同主催によるリスク分担等に取り組んでおり、公共施設であることを理由に受動的な運営に留まるのではなく、自ら顧客、演奏者、公演を獲得する経営的視点を持っている。

神戸市においては、文化ホールや神戸市室内管弦楽団を含む文化振興施策について、補助金支出の妥当性や採算性が議論となっているが、単に「文化だから必要」「公益性があるから維持すべき」という説明のみでは市民理解を得ることは困難である。特に神戸市室内管弦楽団については、長期にわたり公費投入を前提とした運営構造が続く中、自主財源確保、公演誘致、営業努力、交流人口創出、都市ブランドへの波及効果等について、より明確な成果指標と説明責任が求められると考える。

また、都市文化政策において重要なのは、単に団体を存続させることではなく、「都市にどのような価値を生み出しているか」という観点であるが、福岡においては、ホールのブランド価値の形成、音楽文化の拠点化、国内外の演奏家からの信頼獲得を通じて施設自体が都市の価値形成に寄与していた。神戸市においても文化団体や外郭団体が補助金依存型の運営に甘んじるのではなく、営業力強化や MICE との連携、観光政策・国際交流との接続等を通じて、都市戦略の中で自立性と成果を高める努力が必要であると感じた。

さらに福岡県と福岡市が共同財源を形成し広域的な文化事業を展開していた点については神戸市においても兵庫県との役割分担や広域行政の観点から文化政策を再検討する上で参考となる事例である。



(6) 台湾貿易投資センターのサービスと台湾経済の概況について（台湾貿易投資センター福岡事務所）

台湾貿易投資センター福岡事務所においては、台湾経済の概況及び対日経済交流の現状、さらには同センターによる日本国内での実務的支援について調査を行った。同センターは、台湾經濟部（日本の経済産業省に相当）傘下の外郭団体である中華民国対外貿易発展協会（TAITRA）が運営する、日本唯一の台湾貿易投資センターであり、九州地域を中心として台湾企業の対日進出支援、日本企業とのビジネスマッチング、人材交流、自治体・経済団体との連携等を担っている。

神戸市会外郭団体に関する特別委員会としては極めて異例であるが、本視察は自治体の外郭団体ではなく、外国政府系外郭団体、すなわち日本にとって極めて重要な友好関係を有する台湾の經濟部傘下機関である TAITRA を対象とした。その趣旨は、単なる国際交流や表敬訪問ではなく、外郭団体による企業支援、人材交流、投資促進、自治体連携等の実務機能について、先進事例として調

査し、本市施策への応用可能性を検証する点にある。とりわけ神戸市においては、台湾經濟部系機関である TJP0（台日産業連携推進オフィス）との MOU 締結実績を有し、加えて台湾の基幹メーカーであるハイウィン社による約 100 億円規模の投資を神戸サイエンスパークへ誘致した実績も存在する。こうした背景を踏まえれば、台湾經濟部系外郭団体の実務機能や自治体との関係性を直接調査することは、本市の外郭団体政策のみならず、産業政策、企業誘致政策及び国際経済戦略を検討する上でも十分な合理性と政策的意義を有するものである。

説明において特に印象的であったのは、台湾経済、とりわけ半導体産業を中心とした国際競争力の高さと、その発展を支える日台の相互補完関係についてである。台湾側からは、日本の製造装置、素材、化学材料等が世界最高水準であり、台湾の半導体産業は長年にわたり日本の技術基盤に支えられてきたとの認識が示された一方、日本は極めて高品質な技術力を有しながらも、市場変化への柔軟性やコスト対応の面で必ずしも優位性を発揮できてこなかったとの問題意識も率直に共有された。特に「日本の研究開発力」と「台湾の製造面の柔軟性」を組み合わせることが、今後の世界市場における日台双方の競争力向上につながるとの認識が示されたことは、神戸市における産業政策を考える上でも重要な示唆である。

また、TAITRA からは、台湾社会における深刻な少子化と、それに伴う高度人材不足への強い危機感が示された。現在の出生率は世界最低水準にあり、半導体産業の拡大を支える若年技術者層についても、今後 10 年、20 年単位での人材確保に懸念を有しているとの説明があった。このため台湾では、国内人材のみで完結させるのではなく、日本を含めた海外大学との連携、外国人高度人材の受入れ、共同教育プログラムの構築等を積極的に推進しており、九州大学、九州工業大学等との交流事例や、TAITRA の担当者自身が神戸大学を訪問した経験に言及したことからも、日本側大学との連携に対する期待は大変高い。

神戸市においても、神戸大学をはじめとする高等教育機関、高専、研究機関を擁する都市として、台湾との高度人材交流をより戦略的に位置付ける余地があると考ええる。特に半導体、AI、精密機械、ロボティクス、医療機器等の成長産業分野において、台湾との共同研究、人材育成、企業インターンシップ、留学生交流等を組み合わせた都市間連携モデルを構築できれば、本市経済の高度化にも資する可能性が高い。

さらに、注目すべき点は、TAITRA が単なる企業紹介機関ではなく、商習慣・文化の差異を調整し、企業間交渉の「交通整理」を担う中間支援機能としての役割を果たしていることである。質疑では、日本の中小製造業が台湾市場へ参入する際、試験導入や先行投資を求められるなど商慣行の違いに苦慮している実態も共有されたが、同センターはマッチング後も通訳や条件調整、相互理解支援を継続的に担い、双方の「ボタンの掛け違い」を減らす役割を果たしていることが説明された。これは単なる輸出支援を超えた、実務的な伴走支援モデルであり、海外展開支援における先進事例として評価できる。また、TAITRA と日本国内の経済団体・自治体との連携についても説明を受けた。九州経済連合会、福岡商工会議所、大阪商工会議所、名古屋商工会議所等との MOU 締結を通じ、中小企業の国際展開支援を行っているほか、福岡県をはじめとした自治体とは MOU の有無に関わらず、日常的な実務連携が活発に行われていることが確認された。特に熊本 TSMC 進出後は、関連サプライチェーン企業約 100 社規模の進出支援が行われており、JETRO・九経連・TAITRA による三者間 MOU という前例の少ない枠組みも構築されている。

神戸市と台湾經濟部系機関との連携可能性についても確認を行った。神戸市は既に TJP0（台日産業連携推進オフィス）と MOU を締結し、さらに台湾の基幹メーカーであるハイウィン社による約 100 億円規模の投資を神戸サイエンスパークへ誘致した実績を有していることを踏まえ、今後の制度的連携や MOU の可能性について質問したところ、TAITRA 側からは、自治体との公式 MOU については制度上一定の制約がある一方、実務交流そのものは十分可能であり、「もし神戸市と連携できれば光栄」との率直な意向も示された。神戸空港国際化、医療産業都市構想、AI・ロボティクス分野との高い親和性を踏まえれば、台湾との関係強化は極めて高い政策効果を有する可能性があることから、台湾を単なる海外市場ではなく、戦略的パートナーとして位置付ける視点が重要である。さらに、こうした実務的・経済的連携の深化は、日台双方の経済交流の活性化のみならず、日本と台湾の友好関係の強化にも資するものであり、ひいては自由、民主主義、法の支配、人権尊重といった価値観を共有する極東アジア地域における安定的な協力関係の深化にもつながり得る。神戸市としても、自治体外交・経済交流・人的交流を通じ、その一翼を担う可能性を十分有しているものとする。

