

都市経営の先導モデル：神戸市

I 神戸市の都市経営とその骨格

1. 神戸市の主要な経済指標
2. 都市経営の視点から神戸市の外形的特徴を見る
3. 都市経営に着眼した神戸市の先導性
4. 神戸市における都市経営と都市開発の実践
5. 神戸市の都市開発戦略（宮崎市長時代に骨格がつくられた事業の展開原理）
 - (1) 公共ディベロッパー主義
 - (2) 起債先行主義
 - (3) 基金による財政の安定化
 - (4) 外郭団体の戦略的活用
 - (5) 宮崎市政時代におけるその他の先駆的な市民行政の例
6. 宮崎市政時代の開発方式の前提と評価

II 宮崎市政後における神戸市政の模索

1. 近年における神戸市の主なプロジェクトと特徴
 - (1) 神戸医療産業都市構想
 - (2) 神戸国際マルチメディア文化都市構想
 - (3) 神戸ロボットテクノロジー構想
 - (4) 神戸観光アクションプラン
 - (5) 美しいまち神戸
 - (6) 地域力強化推進事業
 - (7) 神戸経済特区
 - (8) 神戸空港
 - (9) 環境変化に合わせた開発用地売却活動や企業誘致活動の発展
 - (10) 中小企業の震災復興と神戸リエゾン・ラボ
2. 制約された条件が旧来施策の発展と革新に導く
 - (1) 開発用地売却活動や企業誘致活動の発展とマーケティング志向の増大
 - (2) 神戸リエゾン・ラボにみる施策ターゲットの絞り込みと支援施策の一貫性

- (3) 民力の誘発強化型事業とまちづくり活動の結びつけ
- (4) 制約された条件下におけるその他の施策の工夫

3. 神戸市の産業振興施策でその他特色があるもの

- (1) 神戸挑戦企業プロジェクト
- (2) KOBEドリームキャッチプロジェクト
- (3) スクラムベンチャー支援事業
- (4) 神戸ベンチャー育成投資ファンド
- (5) 神戸ものづくり職人大学
- (6) 神戸マイスター制度
- (7) 「食の神戸」起業家等支援事業
- (8) ソーシャル・ベンチャーの顕彰と育成
- (9) 2、3の特徴あるセミナーと企業紹介資料

4. 今後における神戸市都市経営の課題と方向性

- (1) 過去の開発遺産の現況と開発イメージ転換の必要性
- (2) 神戸空港が抱える問題と今後の方向性
- (3) 神戸港が抱える問題と今後の方向性
- (4) 医療産業都市構想
- (5) 観光
- (6) 外郭団体の役割の変化
- (7) 財政の悪化

都市経営の先導モデル：神戸市

I 神戸市の都市経営とその骨格

1. 神戸市の主要な経済指標

<神戸市の経済規模>

- ・2004年度、神戸市の市内総生産：5兆9,690億円、面積552km²
- ・神戸市の人口 152万9,116人（2008.4.1現在）、人口は長く震災前を下廻っていたが、2004.11.13にはようやく震災前人口を上回った
- ・産業活動関係

総事業所数（2004.6.1現在）：7万364事業所、従業者数63万4,522人、うち工業事業所数（2005.12.31現在）：3,767事業所、従業者数6万8,107人、製造品出荷額2兆5,723億円、サービス業事業所数（2004.6.1現在）：2万8,807事業所、従業者数20万5,667人、収入金額（2005年調査には項目がないので、2001.12.31の数値）3兆3,133億円

2. 都市経営の視点から神戸市の外形的特徴を見る

①神戸市の市街地そのものは、もともと狭小であった。海岸線沿いの幅約1kmくらいの広さしかなかった。つまり、市街地だけでみると、全市の1割程度の広さしかなく、市街地の空間的な発展余地は乏しかった。しかし、②市域全体としてみれば広く（約550km²）、後背地の余裕はあった。③神戸市は、後背地の一部をポートランドや六甲アイランドなど人工島の造成のため利用した。すなわち、そこの山地から土砂取得をした。この結果、広大な跡地がそこに残った。これを西神工業団地などの工業団地づくりに活用した。（ちなみに、神戸市全体では2000年3月現在で約373haの産業用地を分譲し、約420社の企業が進出している）。④神戸市は、もともと港湾都市の性格を強く持っていた。たとえば、市内従業者の約2割は港湾関連産業で占められていた。さらに、市内生産所得で見れば、これの4割は港湾関連産業からのものであった。こうした港湾関連産業のウェイトの大きさは、神戸市の産業構造に重厚長大型の性格を与えることとなった。これはまた、⑤既成市街地における狭小劣悪な環境下にある工場環境の向上策、つまり工場移転の必要性という問題とも重なってくる。一方、神戸市は、⑥後背地の広さもあり、農地が約5,500haと市域面積の1割を超えるほどの広さがあった。このことは、神戸市に農業の活性化を重視させる一因となった。また、神戸市では、⑦後述の公共ディベロッパー主義により、早くから自治体による土地取得を進めていた。このこともあり、市の所有する土地面積は約7,700haと大きく（これは市域の約14%を占め、政令指定都市でトップの市有地率となる）、これが開発における自由度を高める要因となった。⑧2000年以降の世界的景気上昇の中で、神戸市産業構造が持つ重厚長大型の性格は、東アジア圏の成長・好不況とのリンクをより強めるようになっていった。中国を中心とした東アジア圏の成長および輸出の伸びが、神戸市経済にも直結したかたちで影響するようになった。そこで、中国経済との関係を強化するため、1999年からは神戸市の組織に中国アジア経済課が

設置された。

3. 都市経営に着眼した神戸市の先導性

神戸市は、日本の都市において初めて都市経営という概念を打ち出し、先導してきた。神戸市における都市経営実践のリーダーは、宮崎辰雄市長（1911年9月3日～2000年2月22日）であった。宮崎辰雄は、1969年から1989年11月までの4期20年間市長に在任した。都市経営に関する宮崎辰雄のとらえ方は、関一に遡る。関一は、その著『都市政策の理論と実際』（三省堂、1936年）において、次のようにいう。「都市政策を遂行するためには、自治体が権限を持って、自分の裁量で必要な金を捻出しなければならない」。そして、関のこの指摘に接し、宮崎は確然として悟ったという。それは、「市民の幸福を実現するためには、自治体といえども経営力を身につけなければならない。これからの市長は経営者としての手腕が求められている」ということである。ちなみに、ここでの経営力をもう少し踏み込んでいえば、都市経営という用語で通常イメージされるコスト削減だけでなく、必要な金を生むための事業を行う。つまり、自治体は収益事業も手がける必要がある。それも自治体らしい内容で、それでいて効率的で効果的な事業を行うことが求められているとあってよからう。

4. 神戸市における都市経営と都市開発の実践

宮崎市政時代における主要なプロジェクト、あるいは主要なまちづくり事業プロジェクトとしては、次のようなものがある。

・ポートアイランドの造成・分譲

ポートアイランドの事業は、もともとは宮崎の前任者である原口忠次郎から引き継いだ事業である。この事業に都市的実質を吹き込んだのが宮崎といえる。たとえば、ポートアイランドの造成・分譲事業では、「市税を使わず、利益を生み出す」というやり方を貫いた。これが神戸の都市経営らしいところであるが、次のような取り組みを特徴とする。

①効率的な埋め立て用土砂運搬方式。②外債による資金調達。③国・公団・外郭団体を活用した港湾機能の整備。④「よい街をつくる」という哲学と方向性。具体的には、多機能複合都市にすれば、土地に付加価値がついて高値で売れる。あるいは、時価で売れる可能性が出てくる。⑤進出企業には新しい街にふさわしいデザイン性を求める。たとえば、ア．独創性の高いハイセンスなビルを建てるように依頼する。イ．民間マンションの場合は設計デザインにコンペ方式の取り入れを求めるようにした。なお、ポートアイランド1期（工区）の完成は、人口島の中でも早い1981年である。また、ポートアイランド2期の分譲開始は、阪神大震災の翌年の1996年からであった。

・六甲アイランドの造成・分譲

六甲アイランドの完成は、ポートアイランド1期の完成からさらに11年後の1992年のことであった。したがって、ここにはポートアイランド1期で行なったまちづくりの幾つかの修正も含まれていた。たとえば、六甲アイランドでは、ポートアイランドのように賃貸高層住宅形式（これは自治体が造成する土地であるため、その公共的な利用という見地から要請されたものである）だけでなく、一戸建ての住宅も潤いのあるまちづくりには欠かせな

いものとして取り入れるようにした。

・ポートピア81の開催（1981年）

ポートピア81は、政府主催の国際博覧会でなく、神戸市単独での地方博覧会のかたちによる開催をとった。これは政府主催なら資金面の手当てや参加国の拡大・参加企業の誘致等でのメリットは大きい。しかし、同時に開催時期で他の国際博覧会との調整を迫られることがあったり、跡地利用における制約も大きかったからである。ともあれ、ポートピア81は地方博に伴う一面のハンディを乗り越え、盛況裡のうちに終幕となった。のみならず、最終的な決算では94億円もの剰余金を出した。こうした運営の妙においてよく知られている。

・第13回ユニバーシアード神戸大会の開催（1985年）

・西神工業団地（西神インダストリアル・パーク）の建設造成

西神工業団地は、1972年に着工され、1979年から第1期の分譲開始が行なわれた。これは日本で最大規模の職住近接型の工場団地であり、以後、神戸ハイテクパーク、神戸リサーチパーク、神戸サイエンスパークへと続く団地造成となった。

西神工業団地が通常の工場団地と違うところは、その規模もさることながら、もともと単なる工場団地づくりは意図していなかったことである。たとえば、これは神戸市の工業団地づくり全般にいえることであるが、単に土地を造成して、その切り売りで終わりとするものではない。具体的には、誘致企業に対して次の条件を提示し、それを満たす企業にだけ土地を販売するようにした。それは、①雇用吸収力の高い企業、②付加価値の高い製品を生産する企業、③産業公害を出さない企業、④市内の既存産業の振興に役立つ企業である、という4条件である。また、工場の周りには、緑を多く取り、緑に囲まれた工場団地になるようにした。さらに、次に述べる西神住宅団地と一体となり、日本初の職住近接型の工業団地にした。しかも、ここにはドーム型球場のような集客施設も備え、住宅団地を含めた西神インダストリアル・パークの一角でひとつのニュータウンになるように計画された。あるいは、別途の地区におけるまちづくりとの連動的要素もあった。すなわち、西神工業団地の土地は、先のようにポートアイランド造成のための土砂取得跡地であり、これがまた団地の造成費用を大幅に節減することになった。

一方、この団地づくりにおいては、神戸市の重厚長大型に偏った産業構造の変革と市街地の工場移転による再開発の促進も狙った。こうした市街地からの工場移転では、兵庫区や長田区などで創業していた中小機械部品メーカーや金属メーカー30社の集団移転が実現した。なお、西神工業団地への進出企業は全体で約140社あり、神戸市の団地造成費支出は約750億円であった。フル操業時で7,500億円の出荷額と2万人の雇用、年あたりの市税収入にして50億円が見込まれた。

・西神住宅団地（西神ニュータウン）の建設造成

工業団地に隣接しては、居住人口2万8千人（マンションだけでも計1万6千戸）の住宅団地の造成による職住近接型のニュータウンづくりが行われた。また、よい街には楽しみがあり、人の集まる機会があるということで、西神ニュータウンの中にドーム球場（グリーンスタジアム神戸）をつくった。これはニュータウンにおける集客源となり、神戸の都心からニュータウンまで伸びる市営地下鉄の乗客増に貢献し、鉄道の黒字経営化に向けた大きな要因となるものであった。こうしたことはまた、西神インダストリアル・パークを既成

の単機能型の工業団地と区分させる大きな違いになった。西神ニュータウンの分譲開始は、1983年からである。

- ・神戸研究学園都市の建設

- ・神戸市農業公園（ワイン城）の開設(1984年)

神戸市の農地は5,500haあり、市域の10%を占める。これは政令指定都市でもっとも広い農地面積である。したがって、神戸市においては、土地利用上農業を無視することはできなかった。このこともあって、神戸市では、農業の活性化を市政の最重要課題の一つと位置づけた。そうした中での農業公園づくりであり、次のフルーツ・フラワーパークづくりといえる。ワインづくりから農業公園に至る経緯は、もともとこの地区では生食用のぶどうを栽培していた。しかし、生食用のぶどうは栽培の好凶が天候に左右され、豊作のときは貯蔵が効かないため、値崩れを起こしやすく、儲けが薄かった。このため、貯蔵が効いて天候に左右されず、付加価値もつけられる加工品として、ワインづくりが浮かび上がってきた。さらに、このワインに地場産業でもある神戸ビーフや六甲山牧場でつくるチーズを組み合わせれば、観光農業にも役立つ。こうして、神戸市西郊地区における農業振興の具体策は、ワイン城で特徴づけられる農業公園というコンセプトに発展していったのである。

- ・神戸市フルーツ・フラワーパークの開設（1993年オープン）

- ・神戸市しあわせの村（総合福祉センター）の開設

神戸市しあわせの村は、老人保健施設からデイケア施設、身体障害者訓練施設、その他の福祉施設を備え、それらと交流機能を一体化させた他都市に類例を見ない総合的福祉施設である。

- ・ファッション産業都市構想

神戸市では、早くも1973年にファッション産業都市宣言を行なった。ここでいうファッション産業は、港町神戸に特有なアパレルや洋服（神戸洋服）、真珠等の装身具、ケミカルシューズ、洋菓子、清酒、家具、コーヒーなどの雑多な日常的消費用品をファッション産業として一つに括ったものである。したがって、これらの一つずつは必ずしも関連を持つわけでない。しかし、神戸の国際性豊かな文化や歴史を生かして衣食住の各方面にわたってライフスタイルを豊かにする「生活文化産業」という側面では共通性がある。ともあれ、このファッション産業の従事者は、市内就業者全体の2割に達する。そこで、ファッション産業を就業構造でみると、港湾関連産業と匹敵するほどの一大勢力となることも事実である。

ファッション産業都市関連では、1983年のファッションタウン操業や、1991年の神戸ファッションマート開設、1997年の神戸ファッション美術館オープン、1999年の神戸ブランドプラザオープンなど、基幹施設の整備がある。また、この間には神戸トータルファッションフェア（1984年）の開催や、ワールドファッションフェアの開催(1989年)なども行なわれている。

- ・コンベンション都市構想

神戸市では、神戸港を通じた早くからの外国文化の流入や、外国との交流の歴史を長くもっていた。こうした歴史を踏まえ、宮崎市政時代に打ち出したファッション産業振興と並ぶもう一つの都市振興策がコンベンション都市構想であった。

- ・外債発行にかかる為替運用差益で45億円計上という実績を誇る
- ・政策づくりにかかる独自の意思決定方式と予算づけの工夫

神戸市では、市長と3役、局長級からなる政策懇談会を設け、市幹部が神戸のビッグプロジェクトについて自由討議した上で、意思決定する仕組みをつくった。この政策懇談会の設置を受け、予算における経常経費と臨時経費の取り扱いもかえた。すなわち、臨時経費については、前年度実績に基づく部局（原局）での事業予算積み上げ方式を避け、政策懇談会での議論に基づく政策的判断から予算づけを行うようにした。また、この予算の財源は、主として基金の取崩しをもってあてるようにした。

5. 神戸市の都市開発戦略（宮崎市長時代に骨格がつくられた事業の展開原理）

（1）公共ディベロッパー主義

- ・山を削り、海を埋め立てることによる新たな市街地開発

神戸のシンボルである六甲山を削り取る。そこから出た土砂を神戸港の埋め立てに利用する。こうしてポートアイランドや、六甲アイランド等の巨大な人工島を次々に建設した。神戸市の試みは、自治体によるディベロッパー機能の発揮、プロデューサー機能の発揮の嚆矢というものであった。

- ・収益主義の徹底

埋め立て地の売却を時価で行うことにより、売却益を自前の事業に活用する途を拓いた。さらには、外国金融機関を活用した起債により、もう一つの面からも自前の事業資金確保の途を拓いた。こうして、神戸市では国からの補助金に頼ることなく、自力で神戸市を発展させる行政手法開拓の途を拓いていった。なお、収益主義の徹底には、従来の行政に欠けていた事業的な合理性を生み出すという側面もあった。

ここで神戸市における外債の活用について、もう少し詳しく見ておこう。まず、これまで自治体が起債により国内で資金調達をする場合にはいろいろ制約が多かった。したがって、外債で資金調達するならば、同じ起債でありながら自治省（当時）による内国債の総量規制を免れることになり、自治体側にとって内国債の発行と比べて相対的に有利な条件で資金調達できるという側面があった。神戸市は、こうした外債のうま味をもっともよく利用した自治体であり、1990年までに外債により2,300億円の資金を調達した。そして、日本においては、これだけの額の資金を外国から調達した自治体は神戸市以外にはなかった。もっとも、この外債の発行については制度的な制約要因もあった。すなわち、外債の発行が認められる自治体は、大蔵省の規制により東京都、大阪府、横浜市、神戸市の4つだけに限られていたからである。なお、これと関連して、先の外債の為替先物による運用にあたっては、運用額については返済資金総額の75%以内という枠がはめられていた。神戸市の外債利用には、このような規制下における相対的な自由度の発揮という側面があった。とはいえ、このことが即、当時の神戸市における資金運用の価値を貶めるというわけではない。

（２）起債先行主義

神戸市の起債先行主義は、地方自治体の財政権に制約がある中で、積極的な開発、まちづくりを行うためのやむを得ぬ方法であった。神戸市の場合、ポートアイランドや六甲アイランドの造成等という大プロジェクト、あるいは下水道の整備については、主たる財源はいずれも起債に頼ることとなった。

また、神戸市では、多くの基金と起債を活用することにより、政策的な独自性発揮の余地を生み出してきた。とりわけ、復活予算の財源については、主に基金の取崩しに頼ってきた。

（３）基金による財政の安定化

神戸市は起債主義のもう一方で、基金による事業収益の蓄積というかたちにより、財政面から景気変動への対抗措置を図った。神戸市の基金は、1989年3月現在で34種類を数え、その残高は3,700億円に達していた。さらに、神戸市では、この巨額な基金を理財局で一元的に管理し、一元的に運用していた。これにより、効率的な資金運用や弾力的な予算編成が可能となった。

（４）外郭団体の戦略的活用

・神戸市は民間企業でいう事業部的な組織として外郭団体を位置づけ、活用した

これにより、外郭団体の事業における収支・事業責任の明確化を図った。また、人材育成機能も発揮させた。ここで外郭団体による人材育成機能とは、市の若手幹部候補生を外郭団体に出向させ、現場の仕事で鍛え、経営センスを身につけさせる。そして、外郭団体の仕事で実績をあげたなら、その実績次第で本庁の枢要ポストにつけていくというやり方のことである。神戸市の場合、外郭団体といっても単なる行政の補完団体ではなく、もともとホテルやゴルフ場を手がけている外郭団体が存在した。つまり、外郭団体の守備範囲が他の自治体に比べると広がった。こうしたことを踏まえ、神戸市では外郭団体の戦略的活用に関する原則を次の４点にまとめた。①外郭団体相互間で経営上の相互協力をさせ、外郭団体の損益の黒字化に貢献させる。②行政を補完する役目が主たる外郭団体には、収益事業を持たせて独立採算性の条件を整える。③外郭団体に受け持たせる事業については、事業間の損益を連結することで収益上難点のある事業を補完していく。④外郭団体の長に自治体の長が就くことにより、外郭団体の独立性を保証しながらも、職員に対しては公務員としての自覚を持たせる。

（５）宮崎市政時代におけるその他の先駆的な市民行政の例

- ・先駆的な内容をもつ消費者保護条例の制定
- ・学校開放と学校の公園化

6. 宮崎市政時代の開発方式の前提と評価

宮崎市政時代に骨格がつくられたこうした神戸型の開発方式は、1995年に起こった阪神淡路大震災により、壊滅的な打撃を受け、その評価も大いに揺るがざるを得なかった。こ

こにはまた、時代情勢の変化による追い打ちもあった。それは1990年代に続いたデフレ傾向と景気低迷により、長く続いた日本企業の含み益経営がようやく破綻をきたすようになってきたからである。含み益経営は基本的に株や土地などの資産価格が上昇する事態を前提としている。

ところが、経済状況はもはや株も地価も一本調子の値上がりを許さず、地価の場合でいうなら、90年代以降ほぼ一貫して値下がり傾向を続けてきた。そして、神戸市の開発行政の暗黙の前提も、地価が上がり続けることであった。山を削って海を埋め立てる方式が順調に続くには、地価が上がり続ける必要があった。しかし、この状態はもはや期待できない状況となり、神戸市の開発行政も転進を迫られるようになったのである。

II 宮崎市政後における神戸市政の模索

1. 近年における神戸市の主なプロジェクトと特徴

すでに阪神大震災から10年を超えた状況の中で、近年の神戸市は従来の開発行政と違うニュアンスのプロジェクトを進めつつある。これらはいずれもこれまでの開発行政の方式からすれば、はるかに地味なタイプのものばかりである。しかし、神戸市は、そうしたプロジェクトを通じて、これまでの開発行政とは違う新たな方向を模索しているといえる。近年の神戸市が方向性を模索する主要なプロジェクトとは、次のようなものである。

(1) 神戸医療産業都市構想

医療産業都市構想は1998年に策定された。これは、超高齢化社会に向かう中で発展が見込まれる健康福祉産業の振興により、神戸経済の活性化を図ろうとしたものである。この背景には、神戸市に立地する大学におけるライフサイエンスの水準が比較的に高いこと。また、神戸における機械金属系の中小企業の集積は、部品製造等のかたちで医療関連産業の受け皿になると考えられたこともある。

ここで、一口に医療関連機器といっても、その範囲は広い。メス・ピンセットなど各種手術に使う機器から、診断検査にかかる各種機器、画像装置やレーザー、光技術関連機器など、様々な種類の機器があり、およそ10万点にも達するほどである。つまり、技術開発・研究開発の対象となる製品候補は多くある。ただし、地元の中企業の開発対象になる製品ということであれば、食品と関連する医療機器や、女性の肌あれ防止にかかる医療機器、再生用医療機器、あるいは健康づくり関連の医療機器など、広く神戸のファッション産業にも関係してくるような分野の製品の開発可能性が高いのではと考えている。

医療関連産業への進出を地域企業にも波及させていくため、神戸市工業会では研究会を立ち上げた。これにより、開発実績が出てくるようになった。また、製品の販路確保のため、同工業会が主導して、製品の共同販売会社をつくった。

医療関連産業を集積するための主要な拠点施設としては、次の3つの主要拠点施設が考えられている。すなわち、次世代医療システムの構築を担う先端医療センター、医療サービスの水準向上を担う人材育成を担うトレーニングセンター、そして医療ビジネスの支援、

インキュベーション支援を担うメディカルビジネスサポートセンターである。主要施設の展開場所は、ポートアイランドの第二期（工区）である。このように、医療産業都市構想は、医療産業の集積のためだけに新たな大投資をするという構想ではない。むしろ、震災以後の財政逼迫という情勢の中で、基本的に財政支出は抑えながら、地道に医療関連産業の集積を増やし、そこから既存産業の活性化も果たしてゆこうとするものといっていよい。

（２）神戸国際マルチメディア文化都市構想

神戸国際マルチメディア文化都市構想は、神戸市がそれまで打ち出してきた「ファッション都市」や「コンベンション都市」に続く新たな都市戦略として、1994年6月に打ち出された。ここでは、マルチメディアとアニメーションなどのエンタテインメント文化をテーマとして、神戸にさまざまな「人」、「もの」、「情報」を呼び込み、世界に発信する。もって、市民生活の質的向上や既存産業の高度化、新しい産業の集積を図ることが狙いとされた。ちなみに、神戸にはアニメーション学科を有する専門学校があり、また96年以来は「アニメーション神戸」というアニメ振興のイベントを毎年開催しているところである。

一方、神戸市では、神戸国際マルチメディア文化都市構想の関連で、企画調整局内に情報化推進課を置き、地域企業と地域レベルにおけるIT化の促進に注力している。そこでは、他の2つの主要都市プロジェクトとIT化の連繋も課題になっている。具体的には、医療産業都市構想に関連すると、医療産業に関連する地元企業のIT化をどれだけ促進できるかということがある。あるいは、神戸ロボットテクノロジー構想との絡みでは、ロボット製造技術とITをどれだけ関係づけ、融合させていけるかどうかでも大事な課題になる。ともあれ、地域におけるIT化の推進にあたっては、ITを活用したマーケットをどれだけつくり出せるかが勝負所となる。

（３）神戸ロボットテクノロジー構想

神戸ロボットテクノロジー構想が出てきた背景には、次の3つのことがある。すなわち、第1にこれまで神戸地域においては、機械系工業や素材系の工業を中心にした産業用ロボットの開発で実績があり、生産技術も蓄積されてきた。また、大学におけるロボット関係の研究者も少なからず存在している。第2は、医療産業都市構想との関連がある。これは、医療・福祉ロボットの開発や、再生医学におけるロボットの開発という回路を通して、医療関連産業とロボット開発を結びつけるということである。第3としては、阪神大震災の経験からレスキューロボットの開発経験を持っていたことがあげられる。このように、神戸ロボットテクノロジー構想は、産業用ロボットの生産技術や研究開発にかかる地域的蓄積などを生かすという意味での地域産業振興効果、そして医療産業都市構想と関連づけた医療・福祉面での活用効果、さらに震災・防災との関連づけによる防災面での活用効果が主な狙いとなるものであった。

ロボット技術開発の具体的な振興策としては、（財）新産業創造研究機構の中に産学官で組織する「神戸RT（ロボットテクノロジー）研究会」を立ち上げ、ロボット製造技術の研究や普及に取り組んでいる。この研究会は、2006年度で100を超える会員数となっている。ただ、日本の企業でロボット専門メーカーというのは、ほとんどないに等しいという状態であり、ロボットの自動化技術を地域中小企業に移転し、その活性化に役立つように

していくまでには、なお課題も多い。

ところで、神戸においてロボットテクノロジーに着目することも、財政事情の制約を感じさせる一つとなる。なぜなら、この構想も基本的に大プロジェクトとは無縁であり、よくいって既存の産業基盤に新たな光をあて、そこから構想が引き出されたという性格のものであるからだ。

(4) 神戸観光アクションプラン

神戸市では、観光を21世紀のリーディング産業と位置づけており、重視している。また、海と山に囲まれ、豊かな自然資源を持ち、国際都市として伝統あるハイセンスな都市型観光地という側面からいっても、観光はまちづくりにおける重要な柱になると位置づけている。

しかし、神戸市への入り込み客は、暮れの恒例イベントになった神戸ルミナリエによる来訪者を除くと、未だ（2006年度時点）震災前に戻っていないというきびしい状況にある。そこで、神戸市の観光でとくに弱い宿泊率を上げるため、たとえば神戸の夜景マップをつくり、夜景観光の情報発信をしたり、あるいは旅行商品企画に港町神戸の歴史と切り離せないジャズを入れてもらうなどの地道な取り組みを重視している。また、次の「美しいまち神戸」の取り組みに関連して、観光客から見た美しいまちという視点から既成の観光資源を洗い直し、観光商品・旅行商品に組み込むことなども行なっている。

こうしたことを踏まえ、神戸観光アクションプランにおいては、次の5つの項目を重点プランとしている。

① オンリーワンを目指した観光・誘客の展開

神戸ならではのウォーターフロントの風景や、六甲有馬の景観や温泉など、あるいは震災経験などをもって、神戸の観光オンリーワンの資源とするものである。そうしたものは、身近な資源の見直しからも生まれることがある。たとえば、「北野工房のまち」である。これは、移転し廃校になった旧北野小学校校舎を利用し、工房やブティックの店舗群に転換した観光スポットである。ここには、ケーキ・洋菓子、パン、地ビール、和紙、靴など21の店舗が入っている。来館者は、職人の指導を受けて、ケーキや手作りパンづくり、革製のキーホルダーづくりなどに挑戦できる。こうして、北野工房のまちは、観光客が神戸ブランドの数々に挑み、自ら創り、見せて、味わい、体験できる楽しみの場になっている。

② 神戸の国際都市という特性を生かした魅力の発信

観光特使や華僑のネットワークを生かした口コミにより、神戸の魅力を発信していく。

③ 滞在型観光の振興

教育旅行や神戸学遊パスポートなどの活用により、神戸に修学旅行などで来てもらうよう働きかける。

④ 東アジアに重点を置いた国際観光

観光施設・ホテルなどの特典を付けたウエルカムカードを発行し、東アジアからの誘客に役立てる。

⑤ Welcome to Kobe 「神戸観光おもてなし戦略」

観光業界と連繋して、K O B E 観光ガイド検定試験を行なう。観光ガイドのボランティアネットワークをつくる。観光案内サイン等の整備・充実なども行なう。

(5) 美しいまち神戸

美しいまち神戸は、2003年からの取り組みであり、比較的あたらしい活動である。これは震災後の情勢の中で、観光都市神戸を足下から復権するための地道な地域活動、ボランティア的活動として提起されたものである。したがって、その範囲も、花と緑の花壇づくりなどの地域美化活動から、美しいまちなみなどの景観形成活動、あるいは集客ホスピタリティの向上活動まで含む幅広いものとなっている。ボランティア的な活動と相俟って、いずれの活動もアイデア豊かで楽しく活動していることが大きな特徴といえる。

たとえば、まちの美化活動の一つに「まち美化エンジェル活動」がある。これはボランティアのまち美化エンジェル隊が、街中においてポイ捨てをしている人を見かけたら、その人の前でごみや吸い殻を拾う。このような活動により、ポイ捨てや、歩きたばこの禁止を訴えるというものである。

まちに花と緑を広めるための花壇づくりでは、「花と緑の回廊づくり」、「おもてなし花壇」、「スポンサー花壇」（これは都心地域でビューポイントとなる花壇についてスポンサー付きで募集する。そして、この花壇にスポンサー名の入ったサインを設置する）などの活動がある。学校における美化活動も、「学校花壇づくり」や「花の通学路づくり」などのかたちで取り組まれている。

景観づくりに関連しては、「神戸景観ポイント賞」の制定や、美しいまちなみづくりへの支援助成、まちなみゼミの開催、美しいまち事例発表会の開催、「美ing 神戸市民運動の推進」などがある。これらの活動と関連して、観光振興とも関連する集客ホスピタリティの向上活動が取り組まれている。

(6) 地域力強化推進事業

神戸市では、2003年10月1日、地域力強化推進課を設け、美しいまち神戸の活動を専任で担当するため、同課内に「美しいまち推進担当」を置いた。地域力強化推進課は、地域と行政が協働でまちづくりプロジェクトを実行し、地域力の底上げと強化に役立つための課である。より具体的には、神戸市の各部局において所管してきた事業で同課の掲げるまちづくりプロジェクトと関係するものがある。これについては、地域力という視点からの見直しと強化を図り、行政内において組織横断的な横申しプロジェクトになるように働きかけていく。こうした背景の下、プロジェクトの主旨を目に見えるかたちで地域に普及するため、モデル事業というかたちで、市と地域の協働により成果を出すことに努める。また、特定地域にてこ入れすることで、その地域力の顕著な引き上げを狙う。

美しいまち推進担当の仕事は、ほとんど予算に裏づけられたものではない。文字どおりのソフト事業である。それでいて、住民、地域の側からも評価されるような成果を出していくには、従来の行政感覚から抜け出た仕事を行なわねばならない。ほとんどの仕事が予算という裏づけは欠く。それでも、明確なかたちで地域の状態の改善を図るには、地域の人々の心をつかみ、自ら行動する方向へと動機づける力量が要求される。この意味で、美しいまち推進担当は、「行政内の起業家」として、これまでの行政に見られない仕事をつくり出す必要のある職務といえる。そこで、次に美しいまち推進担当の仕事の特徴についてまとめておこう。それは、この仕事でもって、地域力強化推進課という組織のユニークさが

代表されるともいえるからである。

- ①美しいまちづくりという特定テーマで地域に入り込む。
- ②美しいまちづくりの切り口は、身の廻りの地域的問題、生活環境レベルの問題に見出す。
- ③当事者が楽しみながら、肩のこらないかたちで実践していくようアドバイスし、仕向ける。
- ④小さい成功事例を認め、評価し、他地域に普及する。
- ⑤神戸市共同チームとして住民の動きを支援できるようにする。
庁内では、美しいまちに関係する各課を集め、連絡組織をつくり、神戸市共同チームとしての活動も身近な活動が出発点となる。その手始めは、住民の生活と行動に近い位置にいる区役所の担当者に対し、美しいまち推進担当の仕事売り込むことであった。
- ⑥身の廻りの問題解決にかかる実践から、まちづくり問題への取り組みに発展させる。
さらには、住民主体の政策立案も意識して仕事を進めていく。
- ⑦こうして、これまでの行政にはないスタイルの仕事創造していくことになった。

(7) 神戸経済特区

神戸市における4つの経済特区は、次のとおりである。①先端医療産業特区、②国際みなと経済特区、③六甲有馬観光特区、④人と自然の共生ゾーン特区（大都市近郊農業特区）である。

(8) 神戸空港

神戸空港は、神戸空港島が完成した後の2006年2月16日に開港した。同空港は、開港から約半年後の同年8月まででみると、搭乗率が70%から80%であり、非常に好調であった。羽田、札幌便などの幹線では、満席になる便が相次ぐほどであった。これは開港景気ということもあるが、ポートルライナーの神戸空港駅からほとんどドアツードア感覚で空港に入ることができ、都心の三宮からでも15分ほどで空港に着くことができるという時間的有利性を評価されてのことと思われる。

ところが、神戸空港の好調さは、2006年8月がピークであり、2007年に入ると搭乗率は5割台前半を低迷するようになった。これには、関西国際空港の集客力の影響により、沖縄、札幌などに向かう長距離路線客が次第に減少してきたことが与って大きい。関西国際空港は、関西各地にリムジンバス網を張り巡らせているので、大きな荷物を持つことの多い長距離客は関西国際空港になびく傾向が強いためである。また、神戸空港には1日30便という発着枠の制限がある。そして、着陸料は大型機と中型機、小型機のそれぞれで大きな格差がある。これも神戸空港の収入となる着陸料に影響してくる。つまり、空港の集客力が落ちてくると、大手航空会社は、神戸空港に就航している大型機の就航を減らし、中型機や小型機で代替するという行動に出る。ところが、これが神戸空港にとって、さらなる減収要因になるというわけである。（日本経済新聞2007年2月21日「広域レーダー神戸空港開港1年鈍る客足」）。

神戸空港は、こうした状態から抜け出るには集客力を回復し、大型機の運航を復活させな

くてはいけない。ところが、これはまたなかなか困難な途である。

(9) 環境変化に合わせた開発用地売却活動や企業誘致活動の発展

開発用地売却活動や企業誘致活動そのものは、神戸市の開発行政と連動して長年行なってきたことであり、事改めた都市プロジェクトではない。しかし、神戸市で長年の開発行政と連動して行なわれてきた開発用地の売却活動や、企業誘致活動は、まさに年季が入っており、時代変化と環境の変化に合わせた洗練されたスタイルになってきている。そこで、そうした一端について紹介しておこう。

まず、神戸市における開発用地の売却や企業誘致にかかる担当組織をどう設計するかという組織問題である。神戸市では、ポートアイランド等埋め立て地の売却活動と企業誘致の活動を一括して、神戸エンタープライズ・プロモーションビューローという存続期間が10年間と限定されたプロジェクトチーム的組織をつくった。これは、埋め立て地の処理を管轄するみなと総局と産業振興・企業誘致を管轄する産業振興局の共同所管組織である。両局から36人のスタッフを集め、所属本籍はそれぞれの局に残しながら、従来の縦割り体制を打破する意図も込めて、庁舎14階のフロアで一体となって業務を行なっている。つまり、同ビューローは、行政におけるマトリックス組織という性格も持つ。これが一つの注目点である。

神戸市における開発用地は、もともとコストがかかる埋め立て地などを主体としてきた。このため、周辺都市の開発地に比べても一体に価格が高い。たとえば、神戸空港の売却用地価格でいえば、1㎡あたり27万円である。これはまさに都心地の土地価格である。したがって、いかな神戸市の利便性やイメージ性をもってしても、こうした土地を販売するのは容易でなく、一筋縄でいかない。

そこで、神戸市における開発用地販売活動は、長年の開発行政の経験に助けられながらではあるが、まさにマーケティングと営業的手法を駆使して行なわれる。たとえば、プロモーションのごく基本的な手段である広告やダイレクトメールでいえば、効果が把握できるようにするため基本的に定期的に行なう。そして、ダイレクトメールの場合は、とくにそうであるが、必ず仮説を立てながらターゲットにあてて出す。具体的には、神戸空港の就航都市の企業向けにDMを打つなどである。それも一次拠点で反応が思わしくなければ、二次拠点中心にする。重要なターゲットには、トップセールスで個別撃破する。民間企業のネットワークに頼り、これを生かすことも大事な方策になる。この場合は、銀行やゼネコンなど進出プロジェクトに関連するエージェント的なところをつかむことが欠かせない。そこで、彼ら向けに開発用地の紹介、現地へ案内するバスツアーなども行なうようにする。

神戸の場合、近年では、外資系企業の誘致活動もきわめて重要な対象となっている。外資系企業の誘致活動では、在外公館や外国公館からの情報提供がまず基本となる。そして、ジェトロと協力して東京で企業誘致セミナーを開催したり、大使館関係者を招いて説明会を行なったりする。外資系企業にとって、神戸が進出先として必ずしも第一の検討対象にはならない。実際は、日本の中の神戸という位置づけである。したがって、神戸に一次進出してもらおうことだけにこだわってはいけない。むしろ、東京近辺に進出した外資の二次進出拠点として神戸を選んでもらうということが現実的な狙い目になる。あるいは、企業誘致といっても、土地を売却したらそれで付き合いが終わりになるわけでない。順調

な売却活動を継続するには、進出企業の進出後における事業活動について様々な面からサポートしていくことも、きわめて大事な活動となる。

ともあれ、開発用地の販売および企業誘致活動は、相手企業にとっては巨額な投資活動となる重要な取引活動である。それだけに、いわゆるお役所仕事では通じない。また、真似事のマネジメントやマーケティングも通じない。提供する商品の価値に見合った的確な顧客アプローチ方法を適切に実行することでしか、結果は得られない。この点でも、行政における真の経営力、マネジメント力、マーケティング力の発揮が問われる活動となる。

(10) 中小企業の震災復興と神戸リエゾン・ラボ

神戸市では、1998年5月、震災により壊滅的被害を被った市内中小企業の復興のため、神戸市ものづくり復興工場を設置した。5年間使用できる(2回の延長可)賃貸工場であり、設置場所は市内でも震災の被害と中小企業の集積が多い兵庫区になった。

その後、2001年6月には、このものづくり復興工場内に産学官民連携研究工房を謳う神戸リエゾン・ラボを開設した。これは産学官民のネットワークにより、被災地区の中小企業を中心とした市内中小企業のものづくりについて、一貫的な体制でもって支援していこうという狙いのものである。具体的には、この復興工場の1棟に産学連携を進めるための大学等のサテライト研究室や、製品開発を共同で行なうための中小企業の共同研究室、ものづくり試作開発支援センターを集めた。そこには、セミナー室、経営相談室、交流商談会ホール機能を備えたスペースも確保した。こうした拠点づくりとそれを動かすネットワークにより、中小企業のものづくりに関して、製品の企画開発から、設計、試作、製造、さらには販路の目途をつけるまで、一貫した支援をワンストップで受けられるようにしたのである。

2. 制約された条件が旧来施策の発展と革新を導く

(1) 開発用地売却活動や企業誘致活動の発展とマーケティング活動の志向

神戸市の都市経営において柱としてきた公共デベロッパー主義は、バブル経済が崩壊した1990年代以降は地価の継続的値下がりにより、通じにくくなっていた。その後、1995年の阪神大震災により、神戸の経済と市民生活は壊滅的な打撃を受けた。こうして、神戸市における旧来の都市経営的手法は、財政的な面からも限界を見せるようになった。

こうした中で、阪神大震災以後のなないない尽くしの状況が一部の行政分野にとっては、旧来施策を発展させるバネになっていった。制約条件が旧来施策を革新させるバネになったのである。たとえば、開発用地の売却活動や企業誘致活動では、開発用地の売却価格が相対的に他都市より高いという厳しい条件にもかかわらず、開発用地の都心的便利性或研究開発基盤の集積、交通条件のよさ等の優位性をターゲットを絞り込むことで、的確な訴求をしていった。つまり、神戸市が置かれた制約条件を嘆くのではなく、逆に環境変化に合わせたかたちで旧来の手法を洗練させるためのバネとして使っていることが評価される。神戸市は、震災後の新しい状況の中で、開発用地売却活動や企業誘致活動に旧来の開発行政で培った経営ノウハウや感覚を生かしている。もっといえば、これらの活動では、価格

条件が厳しい分だけ行政側も鍛えられ、一般企業の営業活動も凌ぐ力量を蓄えつつあるといえる。

(2) 神戸リエゾン・ラボにみる施策ターゲットの絞り込みと支援施策の一貫性

制約条件が旧来施策を革新させるバネになった例は、他にもある。たとえば、神戸市ものづくり復興工場の一角を利用した神戸リエゾン・ラボである。これは震災後における中小企業の復興という前提条件の下、対象地域と施策のターゲットを限定する中で、中小企業のものづくりについての一貫した支援ができるようにしたものである。神戸リエゾン・ラボにおいてとくに評価される場所は、マーケティング的な施策ターゲットの絞り込みと支援施策を一貫化させることにより、施策の実質的価値を増大させていることである。具体的には、神戸リエゾン・ラボで神戸市が行なう役割は、リエゾン・ラボの施設整備と行政外のいろいろな主体を連携させて組み合わせるコーディネーター役に限定した。これにより、もう一方で中小企業のものづくりに関する支援を断片的なものにせず、事業プロセスの全般を見渡したところからの必要な支援が機動的にできるようにした。つまり、中小企業における製品の企画開発から、設計、試作、製造、さらには販路の目途をつけるまでが一貫した支援対象となる。さらには、それが神戸リエゾン・ラボにおいてワンストップで行なわれることに途を拓いた。

(3) 民力の誘発強化型事業とまちづくりの結びつけ

民力の誘発強化型事業とまちづくりの結びつけとは、美しいまち神戸プロジェクト活動や、これと関連する地域力強化推進事業が典型となる。これらは、いずれも阪神大震災による住民協力の力の再認識、現代社会におけるボランティア的パワーの再認識が契機となる施策である。つまり、自治体と地域住民の協同による草の根的レベルからの生活環境の質的な向上を志向している。

一方、こうした事業の行政内における意義としては、成熟化時代の非成長的環境状況を前提にして、地域において市民が公共をつくろうとする意欲を引きだし、そのため行政における柔軟で弾力的なソフト的施策の先鞭をつけたということが大きい。とりわけ、行政内においてこれまでなかった仕事を創造するという「行政内起業家」のモデル例をつくった意義は大きい。

(4) 制約された条件下におけるその他の施策の工夫

震災後の状況という制約された条件の下、神戸市が取ってきたその他の施策の工夫としては、次のようなことがあげられる。

① 主要施策には、新産業の創造や地域経済活性化の重視という傾向が強い

阪神大震災後は、何事においても経済基盤の損傷、人口減などの状況をまず踏まえなければならなくなった。これには、こうした事情が与って大きい。

② 産業政策とまちづくり政策の融合

神戸市における近年の主要施策は、いずれも産業振興の側面とまちづくりの側面を持つことで特徴となる。たとえば、そうしたことは、神戸医療産業都市構想、神戸国際マルチメディア文化都市構想、神戸ロボットテクノロジー構想などにおいて見るとおりである。

③都市プロジェクト相互を関係づけ、相互乗り入れを図る

たとえば、神戸医療産業都市構想と神戸ロボットテクノロジー構想の関係でいえば、医療福祉ロボットの開発で相互に関係性が出てくる。また、医療産業都市構想は、中小企業に対する技術波及という視点や回路を経て、ファッション産業の振興に結びつく面がある。すなわち、神戸の地元中小企業の開発対象になりやすい製品には、先にみたように食品と関連する医療機器や、女性の肌あれ防止にかかる医療機器、再生用医療機器、さらに健康関連の医療機器などがある。これらは、広く神戸のファッション産業として括られるものに近づいてくる。あるいは、IT化が医療産業都市構想やロボットテクノロジー構想に関連づけられるということもある。IT化と神戸ロボットテクノロジー構想の関係でいえば、ロボット製造技術とITの融合がある。さらに、企業誘致と都市プロジェクトの関係では、医療産業都市の拠点ビルである神戸キメックセンタービル（神戸市開発管理事業団ビル）が外資系企業の研究開発拠点の一つになりつつある。観光客から見た美しいまちという視点からいえば、観光アクションプランと美しいまちづくりの活動を結びつけるなどのこともある。これは、既成の観光資源を洗い直して、観光商品・旅行商品に組み込むということである。

このように、都市プロジェクト相互を関係づけ、相互乗り入れを図る動きは、多彩なかたちで行なわれている。

④基本的に大投資を必要としない方向でプロジェクト化する

ただし、都市プロジェクト相互を関係づけ、相互乗り入れを図る動きには、これまでの他の施策と同様、震災後の復興経費増嵩による基本的財源不足という要因が与っている。このため、神戸市における新たなプロジェクトの事業化は、これまでの基本施策や既存の拠点施設を生かし、それとつなげていくかたちでしか図れなかったという面である。

⑤神戸の都市特性や歴史的伝統を生かした新たな魅力づけ

これについては、神戸観光アクションプランや、神戸経済特区、神戸空港などのプロジェクトにより代表される。

3. 神戸市の産業振興施策でその他特色があるもの

ここで、神戸市におけるその他の産業振興施策について特色あるもの、とくに神戸市の都市特性とも結びつくものに注意して、もう少しみてみよう。そうすると、上記の主要なプロジェクトしてあげた産業振興策以外にも、次のような施策があがってくる。

(1) 神戸挑戦企業プロジェクト

これは、神戸で新たに起業したり、新分野進出、新事業展開を図ろうとする企業を挑戦企業と名づけ、総合的に支援していこうとする事業である。各種施策を組み合わせ、また産学官の連携により、集中的に有望企業を支援していく。これにより、新たな試みに挑戦する企業の中で成功モデルをつくり出し、その地域的な普及を図ろうとするものである。

先の医療産業都市構想の関連で研究開発活動を行なう中小企業に対する助成制度や、ロボットテクノロジー関連の開発活動に対する補助、ファッション産業関連の新分野開拓活動に対する補助が、研究開発活動補助の主なものとなる。

起業や新規創業関係では、KOBEDリームキャッチプロジェクトというかたちで支援する。これはベンチャー的企業に対する総合的な支援事業である。

新規創業の支援やベンチャー企業の支援措置としては、チャレンジオフィスやSOHOプラザなどインキュベーション施設の提供と管理運営事業もある。

(2) KOBEDリームキャッチプロジェクト

これは挑戦企業のうち、とくに新規創業や第二創業、新事業の展開を行なうベンチャーの企業の支援に特化した施策である。こうした意味での有望企業に対し、集中的で一貫した支援を提供するものである。このため、年に2回、ビジネスプランを公募する。このプランについては、神戸ビジネスプラン評価委員会という目利き委員会において、点数化した評価を行なう。ここで浮かび上がってくる有望企業に対し、技術支援や、生産管理・販路開拓支援、資金の支援など、当該企業が必要とする支援措置を集中して投入するというものである。

(3) スクラムベンチャー支援事業

異業種企業が連携して新製品の開発等にあたる場合、事前に当事者の情報を整理して適切な組み合わせになるようにする。これにより、異業種企業の連携による新製品開発活動の効果を引き上げようとするものである。これは2004年度からの事業である。

(4) 神戸ベンチャー育成投資ファンド

神戸市は、神戸ベンチャー育成投資事業有限責任組合というかたちで、2005年8月に独自の投資ファンドを設立した。これは、信用金庫を巻き込んでつくった地域密着型の投資ファンドであり、地域の金が地域で使われるようにするためのものである。こうした地域密着型のベンチャー支援ファンドは全国的にも例は少なく、一部の府県や札幌、堺市等において事例が見られる程度である。株式公開を目指す企業に対して、成長資金と弾力的な支援を提供する。投資決定の実際については、専門ベンチャーキャピタルであるフューチャーキャピタルが行なう。2006年7月現在のファンド総額は、11億2千万円である。

(5) 神戸ものづくり職人大学

神戸ものづくり職人大学は、1期3年制の職人養成コースと短期の職人体験コースからなる。前者の職人養成コースは、神戸市の地場産業であり、ファッション産業の一つに位置づけられる神戸洋服、神戸靴、神戸家具の3つの業界を中心にした後継者の育成事業である。もう一方の職人体験コースは、同様な産業において就業に不安を持つ若者向けに、短期間のものづくり教室というかたちで開催するものである。

(6) 神戸マイスター制度

神戸の伝統ある産業で高度な技術や技能を持つ者を神戸マイスターとして認定する。マイスターは、後進の育成と他の模範になってもらうのが主な任務である。具体的には、後進育成のための研修会の講師になってもらったり、学校等に赴いて課外授業等のかたちで実

演を行なってもらう。マイスターには、自己研鑽のため、10年間に渡って年10万円が支給される。なお、これは1993年度からの制度である。

(7) 「食の神戸」起業家等支援事業

飲食ビジネスや関連商業を通したまちの活性化という視点から、神戸の食文化に関わるビジネスの振興を行なおうとする事業である。より具体的には、調理専門学校との連携により、飲食ビジネス分野や食品販売分野で独立開業・起業を希望する者を支援する。あるいは、新メニュー、新商品開発を行なおうとする者について支援する。

(8) ソーシャル・ベンチャーの顕彰と育成

神戸市では、ソーシャル・ベンチャー・アワードを設け、地域課題の解決に関し、ビジネス的手法を用いて行なうソーシャル・ベンチャーについて顕彰する。これは、ソーシャル・ベンチャーの先進事例を広く紹介し、その普及と紹介に努める。あるいは、アワード受賞者に対して、アドバイザー派遣や事業の紹介などによる側面的支援を行なう。さらに、ソーシャル・ベンチャーサポーター制度も設け、社会的事業・起業家を発掘・支援していく体制の構築を図るというものである。

(9) 2、3の特徴あるセミナーと企業紹介資料

次に神戸市における2、3の特徴あるセミナーと企業紹介資料についてあげておこう。まずは、「図面の見方」セミナーである。

「図面の見方」セミナー

これは、先にふれた神戸リエゾン・ラボで実施しているセミナーである。これの主たる対象者は、ものづくり企業の営業担当者である。つまり、地域中小企業の技術営業にとって必要な知識やツールを伝えるためのセミナーである。このセミナーは、神戸リエゾン・ラボにおける最近のセミナーの中でもとりわけ好評であった。その理由を探れば、セミナーのテーマを通常より少なくとも一段は具体化することにより、地域の中小企業の現場活動レベルに降りていくことができ、そこで働く者たちのたしかなニーズをとらえることができるようになったからといえよう。

ネットショップセミナー

これはインターネットビジネスの新規開業を支援するセミナーである。この点が数ある自治体の産業振興施策の中でも、目新しさを打ち出す所以となる。ネットショップセミナーに関しては、ネット上において神戸セレクションというかたちのサイトを立ち上げている。また、これは2006年度からの新規事業である。

「神戸発優れた技術」

神戸市は、市内の中小製造業の中で、特色のある技術を保有し、その製品が高いシェアを占める企業について、「神戸発優れた技術」の保有企業として認定している。「神戸発優れた技術」は、こうした企業を広く世に知らしめるための冊子である。これもいわゆる企業名鑑の一種であるが、保有技術の優位性に絞って地域企業を網羅的に紹介している。この点が、よくある地域企業紹介資料とは、ひと味違うものに仕立てる結果になったといえる。

4. 今後における神戸市都市経営の課題と方向性

宮崎神戸市政の特徴であった都市経営路線は、土地の含み益実現を前提にした開発主義の色が濃く、今日の低成長・成熟化の経済状況において、そのままでは成り立ちにくくなっていた。実際、過去の神戸市政が行った重要な事業はいずれも困難な局面に直面している。したがって、こうした点からみると、神戸市政は課題山積の状況にあると見てよい。

(1) 過去の開発遺産の現況と開発イメージ転換の必要性

阪神大震災以降、神戸市における主要な開発用地の土地売却はいずれも厳しい状況にある。たとえば、ポートアイランド2期地区では、処分予定地291haの約半分が埋まった。しかし、その7割以上は埠頭用地としての賃貸であり、本来の分譲ではない。工場用地や商業施設として分譲できたのは、2005年までの10年間で1割程度でしかない。したがって、ポートアイランド2期地区の造成費3,500億円を回収できる目途はまったく立っていない。あるいは、西神地区にある複合産業団地の場合も、過去9年間で分譲売却ができたのは処分予定地のおよそ1割でしかない。（朝日新聞2005年10月19日「官と民 05神戸市長選：上 負の遺産 山も海も造成地売れず」）。

一方、神戸におけるウォーターフロント開発の象徴ともいえる神戸ハーバーランドの状況をみてみよう。そうすると、これの集客力は顕著に落ちている。週末の人の出はまだしも、平日の昼間は人がまばらであり、閑散としている。まさに個店の売上に直結する状況である。こうした中、ダイエー再生策の一環で、ダイエーのハーバーランド店が2005年11月末に撤退となった。（朝日新聞2005年10月20日「官と民 05神戸市長選：中 蜜月破綻 再開発の拠点、ひく人波」）。

神戸市の山を削り、海を埋め立てる開発により、その経済的可能性が大きく広がったのは事実である。しかし、環境制約と地価の動向を考えれば、こうした方向はもはや続かないし、大きく転換せざるを得ない。そうした方向性としては、海と山に近接して囲まれている神戸市の自然条件と、歴史や文化性を最大限に生かした新たな開発の方向性が模索されるべきだろう。それは、ローコストであり、省エネ、省資源、ライフスタイルの創造といったことなどと結びつくような開発である。

(2) 神戸空港が抱える問題と今後の方向性

神戸空港は、1999年の着工以来、6年半の歳月を費やして2006年2月16日に開港した。神戸空港は神戸市が事業主体となった地方空港であり、総工費は3,140億円である。（日本経済新聞2002年11月18日「神戸経済特集－海と空の玄関整備進む、神戸港をテコ入れ、空港2005年度開業」）。神戸市は、神戸空港建設の財源として、ポートアイランド沖に埋め立てた空港島のうち97.9haを民間企業に売却して賄う予定であった。しかし、開港までに分譲売却できたのは、わずか0.3haのみであった。需要予測も開港10年目に434万人の利用を見込んでいるが、このうち5割以上は伊丹空港に近い大阪府北部からの利用者であるというように、甘い見通しであるとの指摘が強い。（読売新聞2005年10月4日「港都の未来・神戸市長選（1）空港 需要予測、疑問の声」、および同2006年1月8日「自由席 神戸市株式会社 将来へ

の重荷を残した」）。

神戸空港の利用自体も、先にふれたように2006年8月までは好調であったが、その後は5割ラインの利用率で低迷している。空港までのアクセスの便や、東京などに向かう基幹便についてのコスト的便宜の周知、潜在需要が大きい幹線空路の増便交渉、地方空港を結ぶコンピューター便導入の検討、将来需要の元となる企業進出・企業誘致の加速化などが、当面の対応策となる。

（3）神戸港が抱える問題と今後の方向性

神戸港でコンテナ貨物の取り扱いが始まったのは、国内の他港湾に先駆けた1967年のことであった。神戸市はいち早くコンテナ輸送対応の港湾として神戸港を整備した。このため、神戸港は船舶の大型化とコンテナ輸送革命の波にのることができ、以後、阪神大震災までは国内港湾の中でトップの位置を守ってきた。国際的にみても、1976年には、貨物取扱量で米ニューヨーク港に次ぐ世界2位の地位に躍進した。

しかし、神戸港も阪神大震災により、大きな経済的被害を被った。震災の港湾に対する影響という面では、2004年の輸出入総額でみると約7兆円を示しており、震災前年並みにまで戻っている。しかし、入港隻数でみると7,678隻であり、最盛期の7割に満たない。あるいは、船会社や貿易関連会社などが加盟する神戸貿易協会という団体がある。これは震災前には530社が加盟していた。ところが、これの加盟社も2005年には320社に減っている。このように、震災時に落ち込んだ貨物は、2004年になっても震災前の75%にとどまっているのが現実である。（毎日新聞2005年10月8日「復興の足下で：神戸市長選の課題／下 港の低迷／」）。神戸港の経済的位置は、震災を契機にして一挙に下がった。こうして神戸港は、2003年でみると、単にトップの座を横浜港に譲っただけでなく、東京港、名古屋港に続く国内4位の位置に甘んじる状況となった。

一方、国内の港は、アジアの主要港に比べると物流業者が荷揚げする際に負担するコストで約3割も高い。また、貨物の荷揚げからトラックが引き取るまでに2日ほど多くかかる。神戸港にあっては、国内での位置の低下に加え、こうした問題も重くのしかかる。そこで、韓国の釜山港に流れている国際貨物を取り戻すには、港湾のコスト高やスピードの改善を図らなくてはならない。ただ、こうした港湾の構造改善を行うには、独立採算を前提とする港湾事業特別会計の枠内であると、なかなか解決がむずかしいという側面もある。（読売新聞2005年10月8日「港都の未来・神戸市長選（5）港湾 震災打撃、遠い復権」）。

港湾機能に戦略的要素を入れ込みやすくするためには、港湾の経営体制の仕組みを抜本的に変え、港湾業務のコスト高や高スピードに対応できるようにすることがもとめられる。そして、コンテナ船の大型化に対応できる埠頭の整備や、物流体制の効率化、コンテナターミナルの24時間対応、365日対応等が課題となってくる。

（4）医療産業都市構想

ポートアイランド第2期地区に建設予定の「神戸市医療産業都市」は、理化学研究所の「発生・再生科学総合研究センター」や、基礎と臨床研究をつなぐ「先端医療センター」、あるいは賃料を抑えたビルや低価格で利用できる研究設備を集めた。これらの魅力のおかげ

で、ドイツの大手製薬会社「シエーリング」など76社の進出が決まっている。（読売新聞2005年10月5日「「港都の未来・神戸市長選（2）医療産業都市 活性化、道半ば」）。こうしたことからすると、医療産業都市構想の順調な進展を裏づけるようである。しかし、分譲予定面積に対する成約済みの面積をみると、これは1割強しかない。すなわち、分譲予定面積が70haであり、分譲済みの面積は7.5haに過ぎない。賃貸を含めても、契約までこぎつけたのは21haにとどまっている。医療産業都市構想で関連企業の集積が思わしく進まないのは、分譲用地の価格が1平方メートルあたり35万円と高く、大阪などで売り出している産業団地の倍近い値段が与って大きいからである。（朝日新聞2005年4月14日「光と影 神戸医療産業都市：下官民協力 成功へ魅力提示、模索」）。

このように、医療産業集積予定地での関連産業の集積が進まないと、当面は予定した税収を確保できないという問題となる。あるいは、雇用効果の点でも、計画を大幅に下回ることになる。さらに、より大きな問題は、高度な先端医療機関や、研究機関と地場企業の連携が進まないことであり、とりわけ地域の中小企業との技術的連携や共同の技術開発が進展しないことである。医療産業都市を謳いながら、地域企業に医療関連の技術が蓄積されていかないことである。なお、これとほぼ同様な問題点は、神戸市がこれまで力を入れてきたその他の産業振興プロジェクトであるファッション産業都市（1973年宣言）や、国際マルチメディア文化都市に対しても、大なり小なりいえることである。

しかし、開発用地の売却価格が他都市より高いことは、必ずしもすべて不利な条件になるというわけでもない。むしろ、そうした一見不利な条件をバネにして、旧来の神戸都市経営で培った手法を洗練させてゆけば、ポートアイランド2期等は、交通アクセスの便のよさや、生活環境、文化的環境のよさから、かえって人気ができる条件ともなる。現に、この用地売却では、本社用地や研修所用地、研究所用地としての引き合いが多いことでも、そうしたことが裏づけられるであろう。

（5）観光

神戸は、その国際的イメージもあり、震災前までは有数の国際観光都市であった。しかし、震災後、神戸を訪れる人は大きく落ち込んだ。これが回復したのは、震災後まる3年経った1998年であった。この年、2,800万人の入れ込み客を記録し、震災前を上廻るようになった。ただ、これも震災の記念イベントである神戸ルミナリエ関係の入れ込み客を除くと2,320万人となり、未だに震災前の95%程度の入れ込み客しか確保できていない。

こうしたことにも増して神戸の観光で問題となることは、宿泊率が低いことである。すなわち、2004年の神戸における宿泊率は23.5%である。これは計算方法の違いはあるものの、京都市の40.3%と比較すると、明らかに低いといわざるを得ない。（読売新聞2005年10月6日「港都の未来・神戸市長選（3）観光 「夜」苦戦、伸びぬ宿泊客」）。

宿泊率については、近畿圏内からみると日帰り圏にあるという神戸市の立地の問題がある。これについては、まず身近なところからオンリーワンの魅力がある観光資源を掘り起こすことである。たとえば、北野工房のまちのような存在である。あるいは、夜景観光のような取り組みもあった。次いで、神戸の国際都市という特性を生かした魅力の発信も必要である。さらに、滞在型観光の振興を様々かたちで働きかける。東アジアに重点を置いた国際観光の誘客もそうしたものの一つになる。

(6) 外郭団体の役割の変化

宮崎神戸市政における都市経営では、外郭団体の戦略的活用が重要な位置を占めていた。しかし、その後のバブル経済の崩壊、さらに10年以上続く長期不況的経済情勢は、外郭団体の役割も大きく変容させることとなった。より端的に言えば、これは外郭団体の多くが高度成長期のように黒字経営を続けるのは難しくなり、赤字体質になってきたことである。そこで、外郭団体の採算状況についてみておこう。外郭団体の数はピークの60数団体から2004年には48団体に減少した。このうち採算を重視する株式会社形態の外郭団体で累積赤字を保有する21団体でみると、累積赤字額の合計は約524億円となっている。さらに、これらに対して市から派遣している職員は、934人(2005年度)にも達する。ここには明らかに外郭団体の役割の変化を見てとれる。少なくとも、外郭団体の戦略的活用には留保条件が出てきているとあってよい。(神戸新聞2005年10月6日「飛躍求めて05市長選(中) 官か民か 効率化へ増えた選択肢」)。

経済の構造的変化の中で、外郭団体を取りまく環境条件が明らかにかわってきた。これに代わる方向は、アウトソーシングやNPOとの協働的行政の展開、さらには地域力強化推進課の例でふれたような「行政内起業家」の出現を促すという方向である。これにより、これまでになかった行政スタイルをつくり出し、市民の公共に対する参画意欲を高め、さらには市民的な政策立案能力を高めていくべきである。

(7) 財政の悪化

神戸市では、公共ディベロッパー主義による過去の開発利益は新都市整備事業特別会計で蓄積してきた。公共ディベロッパーとしての機能が順調に廻っている時代は、新都市整備事業特別会計から一般会計に利益金を繰り出し、これまでの累積では730億円にもなった。(読売新聞2006年1月8日「自由席 神戸市株式会社 将来への重荷を残した」)。

しかし、2000年代に入って、新都市整備事業特別会計の収益力もめっきり衰えを見せ、営業損益が赤字を続けるようになっている。(日本経済新聞2002年8月22日「瀬戸際の神戸市 財政(上) 都市経営の象徴市政圧迫―赤字止まらず」)。一方、開発地の造成費用は、新都市整備事業特別会計においても借金で賄っている。この利払い費用は、年間で50億円にもなる。高度成長期のように、造成地が時価で売れ、収益を稼ぎ出す時代には利払いに何の問題もなかった。しかし、今日のように造成地の分譲がはかばかしく進まず、造成費用も回収できなくなると、利払いは市民負担になるという可能性が一举に出てくる。

ともあれ、震災を経験した神戸市の借金は、年間の一般会計の4倍にあたる約3兆円に達し、政令指定市中で最低の数値となっている。財政運営にきわめて制約がかかっている状態である。(前出、朝日新聞2005年10月19日「官と民 05神戸市長選：上 負の遺産 山も海も造成地売れず」)。

財政の問題に本格的に切り込むには、まず財政の状態に関し、わかりやすいかたちで情報公開し、あるべき財政運営のビジョンをつくる。さらに、財政の固定費的部分に切り込めるよう、事業の進め方に関する抜本的な見直しと結びつけたかたちで財政構造の見直しを図ってゆくことが基本となる。

