

# 北九州市港湾経営のあり方検討委員会

## 報告書

平成17年3月

## 目 次

1	はじめに	
(1)	委員会設置の目的	1
(2)	検討を進めるに当たっての留意事項	1
2	委員会の審議経過	1
3	北九州港の役割と将来像	
(1)	これまでの北九州港の役割	2
(2)	これからの北九州港の役割	3
(3)	北九州港の将来像	3
	ア 環黄海圏のハブポートとしての北九州港	
	イ 複合物流拠点の中核機能	
	ウ 市民の親水空間	
4	港湾経営における財政運営の現状と課題	5
(1)	一般会計事業	6
(2)	港湾整備特別会計事業	6
(3)	経営改善努力の必要性	6
5	港湾経営における組織運営の現状	7
6	北九州港の将来に向けて	
(1)	課題	7
(2)	課題解決に向けての対応	8
7	むすび	15

(巻末：資料編)

## 1 はじめに

### (1) 委員会設置の目的

本委員会は、北九州市の港湾経営のあり方について、幅広い観点から検討する目的で設置されたものである。

今日の経済情勢は、回復基調にあると言われており、北九州港<sup>1</sup>においても取扱貨物が増加に転ずる等、明るい兆しが見えてきた。それは中国市場の拡大等を背景とする物流の活性化や既存企業の生産活動の復調が大きく寄与しているものと思われるが、その一方で臨海部に造成された分譲地の処分は、長期化している事業用土地需要の低迷により依然厳しい状況にあり、抜本的な対策が喫緊の課題となっている。

しかし、港湾経営は、土地造成事業のみならず、公共岸壁に代表されるような港としてのインフラ整備とその管理運営という、港の本来機能である物流拠点の形成<sup>2</sup>や、市民に親しまれる水辺空間の創造等、多種多様な事業を展開している。

本委員会では、このような多種多様な活動を営む港湾経営全般について、今後、どうあるべきかということ、多面的、かつ中長期的な視点から課題を洗い出し、港湾経営の改善策を検討したものである。

### (2) 検討を進めるに当たっての留意事項

議論の過程で、北九州港のあるべき方向性については、北九州市の都市計画を踏まえながら、北九州港としての将来ビジョンを示していくべきではないかとの意見も出たが、「港湾計画<sup>3</sup>」という北九州港の将来構想については、別に設置されている港湾審議会において議論されることになっていることから、本委員会では、将来展望については委員会としての理念を確認し、現在の港湾経営の課題整理を中心に議論することとした。

## 2 委員会の審議経過

本委員会は平成16年5月12日の発足以来、これまで9回の委員会を開催し、多種多様な事業を展開している港湾経営について、北九州市の都市づくりと北九州地域の経済活性化への寄与を念頭に置きながら、経営的視点から見た改善策を検討することとした。

そのため、先ず委員会では、北九州港の現状と将来像について確認し、それを踏まえて港湾の持つ機能<sup>4</sup>を「物流機能」「産業集積機能」「生活空間としての港湾」の3領域に分類し、それぞれの機能が持つ課題を洗い出すこととした。また、港湾経営における「整備事業」、「振興事業」、「維持管理事業」、「分譲事業」、「機

1 北九州港：北九州都市計画臨港地区分区指定図（資料編1ページ）

2 物流拠点の形成：港湾整備の事業区分（資料編2ページ）を参照

3 港湾計画：港湾計画に基づく整備状況（資料編3～6ページ）を参照

4 3つの機能：港湾の持つ機能を機能別に3つに分類したもの。

「物流機能」 貨物を扱うコンテナターミナルなど、物流を担う機能

「産業集積機能」 物流関連企業等の立地によって産業が集積する機能

「生活空間としての港湾」 市民の親水空間の役割としての機能

能事業」という5つの事業別<sup>5</sup>からも課題を洗い出した。

本最終報告は、平成16年11月24日の中間報告の「早急に取り組むべき課題」のほか、検討の必要な課題や、組織運営及び財政運営のあり方の観点から検討<sup>6</sup>したものを付加して作成したものである。

なお、中間報告を受けて、平成17年度予算に「ひびきコンテナターミナル」の円滑な立ち上げを目指して、基幹航路誘致のために大胆なインセンティブが用意されたことや、分譲地への企業誘致施策として新たに貸付制度の導入が図られたこと等、一定の前進がなされたことは評価に値する。

### 3 北九州港の役割と将来像

#### (1) これまでの北九州港の役割

北九州市は、響灘、周防灘に面した長い海岸線を有しており、古くから日本国内のみならず朝鮮半島や中国大陸との交流・物流の要衝であった。

そのため北九州港は、古くから、朝鮮半島・中国大陸との交易港としての役割を担っていた。

明治以降は、若松が石炭積出港として、門司が国際貿易を行う商港として発展してきたものである。

また、洞海湾部から戸畑・小倉に至る地域は、1901年の官営八幡製鉄所の操業が大きく影響しており、北九州工業地帯の発展を背景に工業港を中心として発展してきたものである。

このように、現在まで北九州港は、商港・工業港としての役割を担ってきたが、近年では、これらの役割に加え、輸送方法の変化等に対応した新しい港としての役割も強化されてきたところである。その代表的なものでは、太刀浦コンテナターミナルや小倉コンテナターミナルにおける国際物流拠点、浅野や新門司におけるフェリー基地としての役割があげられる。

ところで、北九州港の港勢<sup>7</sup>を取扱貨物<sup>8</sup>量で見ると、昭和48年には外貿・内貿合わせて1億トンを超える実績を有したこともあったが、その後は一進一退を重ねてきている。

現在（平成15年）の取扱貨物量は、前年比104%の8千9百万トンで、うち外国貿易は前年比106%の3千1百万トンとなっている。一方、コンテ

5 5つの事業：市民生活を支えている「港」の事業を5つに分類したもの。

「整備事業」 公共埠頭の整備計画から、護岸築造、埋立造成、コンテナターミナルの整備、船だまり整備など、公共空間としての港の整備を実施する事業

「振興事業」 航路の誘致や貨物の集貨を目的とした事業や、「港」の理解のための市民への啓発活動等を実施する事業

「維持管理事業」 道路、緑地、岸壁、航路、荷役機械、荷さばき地など整備済の港湾施設を維持修繕し、良好な状態に保つための事業

「分譲事業」 港湾施設の背後に分譲地を造成し、企業を誘致する事業

「機能事業」 公共コンテナターミナル、荷さばき地、上屋等の使用や貸付などの管理運営を実施する事業

6 委員会における検討状況：論点整理票（資料編7～9ページ）を参照

7 港勢：貨物年次表等（資料編10～13ページ）を参照

8 輸入（移入）貨物の主な品目：鉄鉱石、石炭など  
輸出（移出）貨物の主な品目：鋼材、コークスなど

ナ取扱量は、昭和49年にコンテナ船の定期化第一船が入港した後、徐々に増加し、平成15年は、前年比112%の44万4千TEU<sup>9</sup>で、うち国際コンテナは前年比110%の38万4千TEUとなっている。

## (2) これからの北九州港の役割

このような歴史的背景により、北九州市とともに発展してきた北九州港は、今日まで、日本経済の発展に呼応して、港湾施設の整備拡充と臨海工業用地の造成を行ってきた。

北九州市にとって港湾は、経済発展の基幹的インフラとして機能しており、北九州港は、過去、現在、将来を通して北九州市の発展を支える最も重要な施設と考えてよい。

これからの北九州港は、地理的優位性を活かした物流機能の強化を図るとともに、既存のストックの有効活用を図り、北九州地域の経済発展を目指していかなければならない。

そのため北九州市は、平成8年に「北九州港響灘環黄海圏ハブポート構想<sup>10</sup>」を策定し、西日本地域における環黄海圏の物流拠点を目指して「ひびきコンテナターミナル」の整備を進めており、今後、物流機能の集積を図るとともに、港を生かした産業の立地促進などへのさらに強い取組みが必要となる。

このような港湾物流を中心とした物流機能の強化は、経済活動のグローバル化の進展とともに、都市成長の大きな原動力となる可能性を持つものである。北九州市は、市の基本方針であるルネッサンス構想において、世界の環境首都や、新しい「モノづくり」のまちへの再生を目指した産業・未来都市など6つの都市像を掲げているが、その中でも交流・物流拠点都市の創造に向けての取組みは、今後の北九州地域の経済活性化に向けて取り組まなければならない課題である。

## (3) 北九州港の将来像

### ア 環黄海圏のハブポートとしての北九州港

北九州港は、今後、西日本地域における国際港として、日本海ルートを活用したアジアと北米・欧州を結ぶ物流の拠点港（＝ハブポート）を目指し、響灘地区を中心とした機能強化を図っていかなければならない。

そのためには、物的環境整備と併せて、海外マーケット等に対するポートセールスが重要であり、中枢国際港湾「北九州港」を広く内外にアピールしていく努力が必要である。

<sup>9</sup> 「TEU（ティーイーユー）」とは、コンテナの本数を20フィート・コンテナに換算した場合の単位。

<sup>10</sup> 平成7年6月、国の港湾整備の長期政策「大交流時代を支える港湾」の中で、東京湾、伊勢湾、大阪湾と並んで「北部九州」が中枢国際港湾として位置付けられたことを受けて、平成8年3月に策定したもの。

この構想は、平成32年を目標年次とした北九州港の長期構想で、響灘地区に水深15～16m級の大水深岸壁6バースを有する高規格なコンテナターミナルを建設するものである。コンテナ船の大型化に対応するとともに、西日本地域及び環黄海圏地域から発生する北米・欧州向けコンテナ貨物の中継拠点機能を担う国際ハブポートとなることを目指している。

また、北九州港は、港湾法令上は、関門海峡を挟んだ対岸の下関港と一体となった「関門港」として位置付けられており、この関門港のメインポートとして、国際競争力を高めていく視点も必要である。

そのため今後は、下関港との連携を強め、海事関連産業間の交流を高めた「海事クラスター<sup>11</sup>」の強化を図り、ハブポート機能の増幅と対外知名度を高める努力が必要である。

## イ 複合物流拠点の中核機能

現代では「物流」は生産活動や消費生活を規定する重要な経済機能であり、経済活動のグローバル化の進展に伴い、その重要性はさらに高まりつつある。

北九州市でも、この物流機能の強化をポスト工業時代の経済活性化の戦略的施策と位置づけ、平成11年8月に「北九州市物流拠点都市づくり基本方針<sup>12</sup>」を策定し、その中で物流振興と産業振興が連携する複合型物流拠点づくりを目標に掲げた。

港湾活動は、この物流拠点形成の先導的役割（リーディング・ファンクション）を担うものであり、単に港を通じた物資輸送力の改善・強化に止まるだけでなく、産業活動の再生・活性化や新産業の育成に大きく寄与することが求められている。

一方、物流には、地球温暖化対策としてのCO<sub>2</sub>削減など、環境保全の観点から、トラック輸送を海運や鉄道へ移行させるモーダルシフト<sup>13</sup>の動きもあり、フェリーや鉄道コンテナを利用した物流機能強化も考慮すべきである。また、北九州港の港湾経営に当たっては、物流機能に加え、旅客船、観光船、フェリー等、旅客輸送機能にも着目して対応すべきであり、特に北九州市への観光客誘致の観点からも、旅客輸送を含めた一層の港湾の活用が求められている。

11 海事産業分野における集合エリアを意味し、クラスター内における企業の高度な集積により、有機的な情報交換がなされイノベーション（技術革新）が起りやすい環境が創造されると考えられている。日本における海事クラスターは、外航海運業、造船業を中心としたセクターの集合体が見られ、その他主要なセクターとして、港湾運送、船用工業、船舶機械修理、水運サービス、沿海・内水面輸送（内航）、金融、卸売・小売（商社）、損害保険、公務、及びメーカー等（荷主企業）となっている。（平成15年3月国土交通省九州運輸局「関門地域の海事産業活性化に関する調査報告書」より引用）

12 平成9年4月に「日本の高コスト構造や国際港湾の地位などを打破するためには、物流に対する総合的な取り組みを強化することが急務である」との認識から、国で閣議決定した「総合物流施策大綱」の地方版

13 物流における利用交通機関のシフトを意味している。

トラック輸送に対する環境問題、交通問題等が顕在するなかで、トラックによる少量単位の幹線貨物輸送を、輸送の効率化による省エネルギーと環境保全を図るため、「地球に優しい、一括大量輸送が可能な海運または鉄道に転換」することをいう。

なお、九州では平成7年に「九州モーダルシフト推進協議会（国土交通省九州運輸局）」が設置され地方レベルでの貨物輸送のモーダルシフトが進められてきたが、平成16年に「モーダルシフト等促進協議会（国土交通省）」が全国レベルの組織として設置され、今後、官民の連携を一層強化して、各種施策の推進や関係者の意識向上を図っていくこととされている。

## ウ 市民の親水空間

今日、港湾は、物流機能、産業集積機能だけにとどまらず、市民生活の憩いの場としての役割も期待されている。

北九州市では、門司港レトロ地区において、市民の憩いの場として親水空間の整備が進められているが、港には「物流拠点」としての本来機能があるため、市民開放型の港の整備は、限定された地域での検討がされてきた。

しかしながら、北九州市における魅力の一つである長い海岸線も、過去の経済成長に伴う港湾整備により、市民から見れば、限られた範囲での利用となっているのも事実である。

そのため、北九州市では「海辺のマスタープラン2010<sup>14</sup>」を策定し、市民の海岸線に対する多様な要請と、北九州市が有する長い海岸線を最大限に活用して、市民への海岸線開放を目的とした施策が展開されているが、市民の利用できる海岸線は、まだそう多くはない。

その中で、港との一体的な空間創出により、門司港レトロ地区は北九州市を代表する観光地として発展を続けており、周辺地域に住む市民にとっての憩いの場としてもかけがえのないものとなっている。この点では、従来の門司港駅や船だまり部分だけではなく、今後、海峡ドラマシップのある西海岸地区までを含んで、港との一体的な利用が促進されるべきである。

一方、物流拠点としての港湾活動との調整は必要となるであろうが、港湾活動を行っていない、又は低利用の岸壁などの港湾施設については、「市民の憩いの場の創出」、「市民活動の場としての提供」などの観点で、港湾空間を市民に開放するための方法論を検討すべきである。

そのためには、港の持つ特性をもっと多機能に発揮できるような施策を展開し、港に対する市民の理解を深めていくべきである。

## 4 港湾経営における財政運営の現状と課題

北九州市の港湾経営においては、公共岸壁に代表されるような物流拠点としての港のインフラ整備やその管理運営、及び市民に親しまれる水辺空間などの整備や港の振興事業を一般会計事業として実施している。また、岸壁背後の荷さばき地や荷役機械などの整備、及び物流関連企業・工場などの立地用地としての土地造成を行い、使用料や土地売却収入などで事業を運用する収益事業を特別会計事業として実施している。<sup>15</sup>

<sup>14</sup> 様々なニーズに応える多様な水際線の利用を目指し、それまでの「市民に親しまれる水際線づくりマスタープラン（平成6年策定）」を平成14年2月に策定しなおしたもの。

マスタープランの主な内容は、北九州市が有する海岸線170kmのうち、2010（H22）年までに25kmの水際線を市民に開放する計画である。

<sup>15</sup> この会計区分の違いについては、地方自治法第209条第2項において、「特別会計は、普通地方公共団体が特定の事業を行う場合その他特定の歳入をもって特定の歳出に充て一般の歳入歳出と区分して経理する必要がある場合において条例でこれを設置することができる」と規定されており、北九州市においても、経理を明確にする必要がある事業である収益事業などにおいて、特別会計が設置されている。

### (1) 一般会計事業

一般会計で実施している事業は、係留施設、水域施設など船舶が接岸するための基本施設や廃棄物処分場、ウォーターフロントの緑地などの「整備事業」と、それらの「維持管理事業」、そして集貨対策などのセールス事業に加え、市民などへの港の「振興事業」などである。

これら一般会計事業の主な財源は、国庫補助金や使用料、地方債等の特定財源と税等の一般財源となっているが、近年、市税収入の減少や国の三位一体改革などにより、一般会計事業を取り巻く状況は厳しくなっている。

そのため、今後の事業展開に当たっては、事業手法の検討や事業規模の見直しに取り組むとともに、効果の検証などにも取り組むことが必要である。

### (2) 港湾整備特別会計事業

一方、特別会計で実施している事業は、一般会計で整備した岸壁の背後に荷さばき地や荷役機械などを整備し管理運営する「機能事業」と、物流関連企業や工場などの立地用地として土地を造成し売却する「分譲事業」である。

この特別会計事業においては、地方債を財源として施設整備や土地造成を実施し、施設の供用開始後や造成後に、施設使用料や土地売却収入で地方債の元利償還等を実施している。

特別会計の決算<sup>16</sup>によると、平成15年度末の未償還の市債残高は956億円であり、平成12年度末からの3年間で138億円の増加を示している。

これは、今春開港予定のひびきコンテナターミナルの関連事業の起債借入額が増加してきた経緯もあるが、近年の売却不振に伴う収入不足対策として市債の借換等を実施したことが影響している。

現状では、未売却地に係る資産価値は、まだ市債残高を上回っており、今後、売却促進を図ることにより、市債償還は可能と思われるが、売却不振の状況が今後も続くこととなる場合は、再度市債の借換等による措置も必要となるため、それを避けるためにも、売却促進への取組みは最重要課題としなければならない。

### (3) 経営改善努力の必要性

本委員会では、北九州市の港湾経営について、経営改善の視点から様々な検討を行ったが、中でも港湾が都市インフラとして果たす「物流機能」や「産業集積機能」に加え、「生活空間としての港湾」という三つの機能に着目したときに、港湾経営のあり方は、単に会計区分のあり方や対症療法的な改善策を論ずるのではなく、多種多様な事業展開を実施している港湾全体の経営のあり方として捉え、将来に向けた改善策を検討することとした。

その中で、特別会計で実施している事業は、物流拠点都市を目指す北九州市にとって、極めて公共性の高い事業であり、今後とも所要の改善策を組み込みながら特別会計事業として継続すべきと位置付けた。

<sup>16</sup> 決算：港湾事業の予算決算の推移（資料編14ページ）を参照



そのため、特別会計は収支の健全化を図ることが第一義であるとし、中間報告においても、収入増加策として、創貨<sup>17</sup>などへの取組み強化や効果的な分譲地活用施策、未利用・低利用施設の活用施策の必要性を、また歳出削減策として、新規の分譲地埋立事業の凍結や港湾事業の効果の検証等への取組み強化の必要性を指摘したところである。

一方、将来を展望した際、港湾経営は、変化を続ける国内外の経済・社会情勢に対応しながら、時機を失することなく柔軟に変革していく姿勢が必要である。さらに、経営改善の努力を職員一人一人が自分の問題として取り組んでいく仕組みづくりも重要である。

この点では、港湾局における企業誘致や貨物誘致の管理職一斉セールスという取組みや、地区毎の分譲を部・課に分担し、責任を持って自ら分譲対策を作っていることは評価に値するものである。今後は、セールス情報を局内で共有し、短期（1年）及び中期（3～5年）の努力目標を掲げるなど組織を挙げて達成させる仕組みづくりも必要である。

## 5 港湾経営における組織運営の現状<sup>18</sup>

北九州港の前身は、門司・小倉・洞海港の三港から成り、昭和29年に小倉港務局、昭和30年に洞海港務局、昭和36年に門司港管理組合としてそれぞれ発足した。

北九州港は、昭和38年2月の五市合併後に設立された北九州市及び福岡県を母体とする北九州港管理組合（昭和39年設立）にはじまる。その後、昭和49年3月に同管理組合を解散し、同年4月からは北九州市が管理することとなり、現在に至っている。

なお、現在の北九州市港湾局は、総務港営、企画、整備の各事業を実施する部に加え、響灘整備や新空港のプロジェクトに応じた室を設置している。今後は、これらのプロジェクトの進行に伴って、恒常的な組織体系としていくために、部・室の整理が必要である。

## 6 北九州港の将来に向けて

### (1) 課題

本委員会では、中長期展望を踏まえながら、当面、北九州港が取り組むべき課題として、以下の項目<sup>19</sup>を抽出した。

<sup>17</sup> 物流センターや、貨物の付加価値を高める加工センター等の企業誘致により、「北九州発」の新たな貨物を創造する取組みをいう。

主に荷主への働きかけ等により新規航路を誘致し、貨物量を増加させる従来型の集荷活動に加えて、現在新たに取り組んでいる集荷活動である。

<sup>18</sup> 組織運営の現状：北九州港の組織（資料編15ページ）を参照

<sup>19</sup> a、b、c、g、hの5項目については「早急に取り組むべき課題として」中間報告において抽出したものである。

- a 新たに開港するひびきコンテナターミナルの効果的なポートセールスと集貨拡大に向けた戦略
- b 新規の埋立事業の是非
- c 企業ニーズに合った、新たな企業誘致施策
- d 企業誘致に向けた取組強化
- e 効率的な組織運営体制の確立
- f 歳入増加・歳出削減への取組強化
- g 未利用・低利用施設の活用施策
- h 市民の親水空間としての港湾空間の活用
- i 港湾行政と各種施策等との連携
- j 研究機関との連携、人材の育成

## (2) 課題解決に向けての対応

本項では、課題解決に向けての基本的考え方を示すとともに、取り組むべき具体的内容を提示した。

なお、提示した内容のほか、委員会において十分な議論が尽くせなかったものについては、今後の検討課題として示している。

### ア 環黄海圏ハブポートの実現に向けた取組みを強化すべきである

〈課題「a 新たに開港するひびきコンテナターミナルの効果的なポートセールスと集貨拡大に向けた戦略」への対応〉

北九州市では、現在、「ひびきコンテナターミナル」の整備が急ピッチで進められている。

この「ひびきコンテナターミナル」は、平成8年に策定した「北九州港響灘環黄海圏ハブポート構想」の中核を担う施設であり、事業手法として民間資本を活用した事業である。

近年、北九州港の貨物量は増加を続けてきており、1億トンも現実的なものとなっている。

そのうち、コンテナ取扱量では、平成15年には44万TEUを超え、阪神淡路大震災後の一時的な増加期を除くと過去最高の取扱量となっている。また、平成16年は速報値でも46万TEUと過去最高になる見込であるが、今後も、ひびきコンテナターミナルを含む将来の北九州港の目標である100万TEUの実現に向け、更なる集貨努力が必要である。

しかしながら、国内貨物の奪い合いだけでは背後に大量消費地を抱えている関東・関西の集貨力に対抗できるものではなく、新たな航路の誘致を図るなど海外からの貨物の取り込みが必要である。また、太刀浦などの既存港においても、これまでの実績を踏まえながら、新しいニーズに対応した物流ビジネスモデルを構築するなど、過去にとらわれることなく変革に取り組む必要がある。

そのため、北九州市ではひびきコンテナターミナルと既存港の共存共栄を目指し、「創貨」という観点での企業誘致や、海外へのポートセールスなど、

新たな貨物を生み出すことに力を入れているが、特に「創貨」への取組みは、一朝一夕でできるものではなく、新たな発想や、たゆまぬ努力が必要となるものである。

また、このような継続した取組みに加え、集貨量の更なる拡大に向けた戦略的な取組みが期待されるところであるが、そのためには、民間人の活用によるポートセールスの促進や近隣諸港との連携強化など、新たなセールス方法の開発が必要である。

集貨活動における港間競争は、日本国内のみならず、海外の港とも競合するため、物流を取り巻く環境は、年々厳しさを増しており、今後、いかにインセンティブに富む独自の施策展開を行っていくかが重要である。また、ひびきコンテナターミナルの稼働に向けては、現在、新若戸道路の建設が急ピッチで進められているが、委員会の議論においては、さらに物流基盤形成の将来性を考慮した場合、道路だけでなく軌道系などの検討も必要ではないかとの意見もあり、今後の集貨への取組みとあわせた検討を期待するものである。

#### イ 当分の間、新規の分譲地埋立事業を凍結すべきである 《課題「b 新規の埋立事業の是非」への対応》

北九州市は、廃棄物処分のための埋立てや、関門航路などの浚渫土砂処分による埋立ての事業と、企業誘致のための臨海部における分譲地の埋立事業を実施している<sup>20</sup>。

そのうち臨海部における分譲地の埋立事業は、港を中心とした物流産業基盤の形成には欠くことのできないものであり、この埋立事業と港との一体的展開が、今日の北九州地域の経済発展に果たしてきた役割は大きい。

しかしながら、現在の臨海部における分譲地の埋立事業については、土地需要に対する企業ニーズの変化から、分譲地の売却が進んでおらず、未売却地<sup>21</sup>を多く抱えている状況にある。

臨海部における分譲地の埋立事業の今後のあり方については、少なくとも、未売却地を多く抱えている現状から見れば、まずは、未売却地の売却促進をはじめ、効果的な分譲地の利用や活用に取り組むことが先決であり、今後、当分の間、新たな分譲地埋立事業は行うべきではない。

一方で、廃棄物処分のための埋立てや関門航路などの浚渫土砂処分による埋立ては、今後とも持続される事業であり、これらの事業で自然発生的に生み出される土地については、これまでの新北九州空港用地への活用例にもあるように、全市的な都市計画の視点から、有効利用を図っていくべきである。

なお、新たな分譲地埋立事業を当分の間実施しないことが前提であるが、この場合、いずれ分譲地埋立事業は収束に向かうこととなる。

<sup>20</sup> 現在、実施している埋立て：埋立計画（資料編16ページ）を参照

<sup>21</sup> 未売却地：埋立地売却状況（資料編17～21ページ）を参照

その際は、分譲地を管理するための特別会計を存続させていくのではなく、全市的な取組みとしての企業誘致施策の中で、分譲地の管理を引き継いでいくような会計整理を行うべきではないかという意見があったことも付け加えておく。

#### ウ 企業誘致のための施策強化を図るべきである

《課題「c 企業ニーズに合った、新たな企業誘致施策」、  
「d 企業誘致に向けた取組強化」 への対応》

現在、経済情勢の低迷が長引いていることから、企業の経営環境も変化を強いられており、土地需要に対する企業ニーズは「購入から賃借による利用」へと変化している。

今後、北九州市は、経済の活性化を目指し、港湾地域での物流基盤の形成を図るため企業立地を促進しなければならないが、分譲方式の企業誘致活動は売却が中心であるため、この「購入から賃借による利用」という企業ニーズの変化に対応できていないのが現状である。

近年の企業誘致活動は、日本国内の地域間競争だけではなく、韓国や中国などのアジア各国を含む熾烈な競争が繰り広げられており、この点でも競争力を確保しなければならない。

そのためには、現在の売却中心の姿勢を、企業ニーズに應えるため「貸付」も行える企業立地施策とするべきである。

また、併せて、企業誘致体制に係る組織の一元化、民間諸力の活用などを実施し、多様な企業ニーズに対応できるよう、企業誘致への取組みを強化していく必要がある。

現在、北九州市では、企業誘致の施策展開は、産業振興の所管局において実施されており、港湾事業で造成した分譲地売却については、港湾局が中心となって分譲促進活動を行っているが、このような分業体制についても見直しを行い、効果的な分譲地の売却促進が図られるよう、企業誘致施策と分譲促進体制の融合を期待したい。

さらに、市内にはひびき灘開発(株)、新日本製鐵(株)、九州工業(株)など民間事業者が大規模分譲地を所有しており、企業誘致に関してはこれらが一体となった売却促進への取組みも考慮すべきである。

また、臨海部分譲地については、港湾活動との一体的な土地利用を推進するため、土地利用上の制約があり、そのことで進出する企業の業種が制限されている。造成の目的から、一定の制約があることは理解できるが、当初から業種を限定するのではなく、多様な企業立地の運用が行えるよう、構造改革特区制度の活用により緩和を検討するなど、用途制限等の見直しにも柔軟に対応すべきである。

なお、以下は、今後の企業誘致への取組み強化策として、委員会の中で意見が出たものである。今後の検討材料に活用されたい。

- ・ 販売戦略として、地区毎に特定産業の集積を図るなどの取組みが必要ではないか
- ・ 産業団地形成への取組を強化すべきではないか（中心市街地活用策として工場等の移転・再配置促進の検討等）
- ・ 新門司自動車物流センター（H16.11.15稼働）の立地や、北部九州における自動車増産への動きなどを契機とした自動車関連産業への誘致活動を強化すべきではないか
- ・ 分譲地の付加価値や魅力を高める取組みを行っていくべきではないか（例：アクセス等の観点からは新門司地区と新北九州空港との間の架橋、響灘大水深港湾への鉄道敷設など）
- ・ 臨港地区内への構築物の制限に関しては、特区制度の活用によって響灘地区にトマト生産施設の誘致が実現されているが、今後も企業誘致のために、特区などの既存制度の有効活用を図るべきではないか
- ・ 企業立地のためのインセンティブとして「新たな企業誘致ツール」を開拓すべきではないか（特区補助金等の既存ツール拡充を含む）
- ・ 創貨に向けた製造業・流通加工業等への重点的な誘致活動を行うべきではないか
- ・ 港湾機能的に低利用の港湾施設は整理し、港湾施設についても企業誘致に結びつけるよう、売却の検討を行うべきではないか

## エ 港湾経営における効率的な組織体制を構築すべきである ≪課題「e 効率的な組織運営体制の確立」への対応≫

今春にひびきコンテナターミナルが開港し、来春は新北九州空港の開港が控えており、いま北九州都市圏の物流基盤は大きく変化しようとしている。

現在まで、北九州市の港湾経営は「海運」を中心とした物流基盤の形成を図ってきたところであるが、ひびきコンテナターミナル開港と新北九州空港の開港を契機に、北九州市は複合型物流拠点都市づくりに向けた、より強固な組織体制を構築する必要がある。

そのためには、「陸・海・空」の物流施策を総括する組織体制づくりが必要となる。このことから、平成15年度から港湾局に空港に関する組織を移管し、平成17年度からは局の名称が港湾空港局に変更されることになった。今後、更に物流施策を総括する組織体制を目指すとともに、市民に身近な港を目指す取組みの一つとして、部や課の名称についても、より分かりやすい名称とすることや、事業の一体的、総括的な経営管理ができるような組織体制とすることに取り組む必要がある。

また、同じ海事クラスターを形成する関門港としての取組強化も図らなければならない。

この関門港としての取組みの強化は、北九州市にとって環黄海圏ハブポート構想を推進する必要性から見ても必然であり、関門海峡における航行制限

や他港に比べてコスト増の現状を解消するためにも、過去に議論<sup>22</sup>されたが実現に至らなかった「関門両港の統一管理」の経験を踏まえ、機能的・組織的な対応方を検討すべきである<sup>23</sup>。

**オ 港湾運営の経営改善（組織や業務見直し）を図り、安定的な事業収入の確保を目指すべきである**

〈課題「f 歳入増加・歳出削減への取組強化」、  
「g 未利用・低利用施設の活用施策」への対応〉

港湾事業に係る建設費、管理運営費、振興費などの財源は、主として岸壁・荷さばき地などの使用料や土地売却収入などの事業収入のほか、補助金や地方債に加え、市税などの一般財源も充当されている。

これらの収入を見ると、補助金や地方債といった依存財源は毎年の事業内容により大きく変動するものの、比較的安定的な収入となっているのは港湾施設<sup>24</sup>の利用による使用料収入であり、北九州市では年間38億円（平成15年度決算）である（内訳は、岸壁使用料など一般会計部分が約14億円、クレーン使用料など特別会計部分が約24億円。）。

港の運営に当たっては、このような限られた財源の中で事業を展開していることを十分に認識し、歳入と歳出の両面から、一層の改善に努める必要がある。

歳入面では、航路誘致等による集荷量の拡大を目指し、使用料収入の増加に向けた取組みや、創貨につながる企業誘致や更なる分譲促進により、売却収入の増加に向けた取組みが必要である。

また、歳出面では、現在実施しているアウトソーシングの一層の推進を図るとともに、港湾事業の必要性や効果を検証し、歳出削減への一層の取組強化を図るべきである。加えて、維持管理費のトータルコストを削減するためには、アウトソーシングの推進に止まらず、公共施設としての道路や緑地の管理統合など施設の管理集約の方法も検討すべきである。

また、分譲地の売却とは性格は異なるが、利用のされていない埠頭や利用率の低下した埠頭については、財産処分も含め、埠頭機能の再編などを視野に入れた検討を行い、利用転換などによる活用策を図るべきである。

<sup>22</sup> 昭和25年（1950年）5月の港湾法公布による港湾管理の新方式に対応するため、昭和26年に下関市、北九州市（旧門司市、旧小倉市）の両市議会で「昭和27年4月1日を期して、山口・福岡両県と下関・門司・小倉三市とが共同して港務局を発足させる」ことが決定されたが、最終的に港務局設置場所の調整がつかず、三市は個別に港湾局を発足させた。

このため、現在まで「関門港」と「個別港」の二重構造的な状況となっている。（平成10年3月関門地域行政連絡会議「北九州市・下関市 関門ハンドブック」より引用）

<sup>23</sup> 下関・北九州両市は、関門景観条例を制定するなど、これまでも観光をはじめとする様々な連携を行っている。

<sup>24</sup> 港湾施設：港湾施設一覧（資料編22～23ページ）を参照

例えば、外国貿易の行われるコンテナターミナルなどの港湾施設では、平成16年7月1日に発効した改正海上人命安全条約<sup>25</sup>（SOLAS条約）により、保安対策が実施されているところであるが、維持管理経費節減の面からも、SOLAS対応港湾の集約化を図るべきである。この意味では、田野浦コンテナターミナルを自動車物流センターとして機能転換を図った事例は評価に値するものがあり、今後とも、事業者との協議を精力的に進め、効率的運営を目指していくべきである。

なお、以下は、今後の組織や業務の見直しを含む歳入増加・歳出削減策として、委員会の中で意見が出たものである。今後の検討材料に活用されたい。

- ・ 特区制度の活用による民間事業者への長期一括貸付制度の導入など、現行制度における様々な管理運営方法を検討すべきではないか
- ・ 港湾組織のあり方については、現行の港湾法では認められていない独立行政法人化なども視野に入れて、調査・研究を行うべきではないか
- ・ 北九州市においては、バランスシートの作成に取り組むなど一定の評価はできるが、現在、公会計においても採算性の検証が求められており、さらに、複式簿記等、民間の経営管理の手法の検討が必要ではないか
- ・ 集荷における港間競争に際しては、安定的な使用料収入確保への取り組みとともに、使用料金などの抜本的な料金体系の見直しが必要ではないか

#### カ 港の市民空間としての利用を推進すべきである

《課題「g 未利用・低利用施設の活用施策」（再掲）、  
「h 市民の親水空間としての港湾空間の活用」への対応》

物流・産業を中心とした港の機能は、市民生活の基盤を担っている一方で、物流機能を十分に発揮させるため、立入り制限等で市民活動を制約する場合も多いが、港の活性化に当たっては、物流・産業の機能面を中心とした港の利用・活用と同時に、市民活動と港との調和が必要不可欠である。

具体的には、前述の門司港レトロ地区のような活用例があるが、このような、港湾活動が現在行われていない、あるいは利用率が低下した岸壁等の港湾施設については、港における賑わい創出という視点からも、今後、市民活動などのイベントスペースとしての活用や、市民の憩いの場としての活用を検討し、既存の緑地や公園も含めて市民にとって魅力ある空間へと転換させる方策を考えるべきである。

この場合には、市民との協働など、市民がみなとづくりに参加できるような施策展開を検討する必要がある。

また、現在、北九州市が取り組んでいる水際線の開放施策である「海辺のマスタープラン2010」の中に、これらの港湾施設の利用転換などによる

<sup>25</sup> 平成13年9月の米国同時多発テロ事件を契機に、国際海事機関において海事分野のテロ対策強化が検討され、海上人命安全条約が改正された。これを受け、国際港湾施設に保安対策を行うこと等を定めた「国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律」が公布され、平成16年7月1日に施行された。

活用策を盛り込むことが可能であれば、積極的に検討することも必要ではないかということをつけ加えておく。

なお、このような市民生活との関わりが深い施策の実施に当たっては、関係部局との連携をより強め、港湾行政の多面的展開を進めることが必要である。

#### キ 港湾行政と関連施策との連携強化を図るべきである

##### 《課題「i」 港湾行政と各種施策等との連携」への対応》

港湾活動は、背後の都市活動と密接な関係がある。このため、港湾行政は、関連する行政との連携を強化し、効率的かつ総合的な都市経営を図ることが必要である。

廃棄物処分のための埋立て等は、今後とも持続される事業であるが、これらの処分場としての埋立事業については、今後も環境行政との密接な連携を図り、その必要性や効用などについて十分な議論のうえで埋立事業に取り組むことが必要である。すでに響灘島のさえずる緑の回廊事業など自然環境保全としての連携や、ひびきエコタウン事業など資源循環型社会の構築に向けた取組みについても連携が図られており、今後とも環境行政とは、リサイクルポートを代表とする新たな物流創生に向け、更なる連携強化が必要であると思われる。

また、防災行政との連携については、阪神淡路大震災の経験、更には、昨今の新潟中越地震、インドネシア・スマトラ島沖地震、福岡県西方沖地震など、大規模な災害が発生している現状を踏まえ、港湾行政においてもこれまで以上に防災行政との連携を図り、危機管理体制のあり方を検討する必要がある。

そのため、災害発生時の港湾施設の有効活用、港湾地区の避難地等としての活用、震災時における大量輸送手段としての港湾機能の確保等、総合的な防災対策の構築が急がれる。

一方、港湾経営においては、まちづくり施策との融合という視点も重要である。特に、背後圏を形成する都市部との連携が極めて重要であり、とりわけ、物流ネットワークを構成する輸送網との連携が重要である。

そのほかにも、企業立地に伴う交通量増加対策などでは、都市計画とも連携した取組みが必要である。

#### ク 港湾行政と大学等の研究機関との連携強化を図るべきである

##### 《課題「j」 研究機関との連携、人材の育成」への対応》

北九州市の臨海部は、今後、西日本地域における環黄海圏の物流拠点を目指し、劇的に変化するものと期待されている。

北九州市ではこれまで、隣接する下関市に呼びかけて、平成3年から両市の姉妹・友好都市である韓国仁川広域市と釜山広域市、中国の大連市と青島市の計6都市が参加する「東アジア（環黄海）都市会議」を設置し、環黄海



圏地域の発展を目指してきた。今日では天津市や烟台市（中国）、蔚山広域市（韓国）、福岡市が追加加盟し、会員都市も10都市に拡大している。

平成16年11月16日には、さらに商工会議所を中心とした経済人会議も加わった「東アジア経済交流推進機構」が創設され、経済交流がさらに活発化し、具体的な経済交流に向けての検討が行われることとされており、この推進機構を活用した環黄海圏の港湾との連携強化が必要である。

さらに、北九州市には、平成元年に東アジアの経済・社会問題を研究テーマとした「(財)国際東アジア研究センター(ICSEAD)」が設立され、北九州市立大学には産業社会研究所も設置されており、このような公的研究機関のほかにも経済分野、国際分野、工学分野の学部を有する大学や、民間シンクタンクなど、多数の大学や調査研究機関がある。

今後、港湾行政においては、人材育成の観点からも相互に交流を深め、政策提言等を含めて研究成果等が港湾行政に活用できるような仕組みを構築するなど、これらの研究機関との連携強化が望まれる。

## 7 むすび

本最終報告では、今後の港湾経営のあり方について、将来に向けての課題解決のための考え方及び取り組むべき具体的内容をまとめ、提示した。

北九州市は、今春のひびきコンテナターミナル開港や来春の新北九州空港開港を控えている。

委員会としては、この提言を活かした港湾事業の施策展開により、北九州市の臨海部が、広域物流拠点として発展し、また、港湾運営が北九州地域の経済活性化に大きく寄与することを期待するものである。

なお、委員会では、設置期間が10ヶ月余りという時間的制約のなか、9回の会合を開催し、精力的に議論を行ってきた。しかしながら、細部にわたる事項については十分な議論を尽くせなかった部分があることも事実である。これらの部分については、今後、市における十分な検討を期待するものである。

### 北九州市港湾経営のあり方検討委員会委員

委員長	柴田 一郎	財団法人北九州市都市協会客員研究員
副委員長	岡田 知子	西日本工業大学工学部助教授
委員	青木 美樹	九州国際大学国際商学部助教授
//	赤尾 正洋	株式会社ケイティエル代表取締役会長
//	小宮 徹	小宮公認会計士事務所代表
//	松本 憲一郎	株式会社北九州経済研究所代表取締役

# 北九州市港湾経営のあり方検討委員会設置要綱

## （設置及び目的）

第1条 北九州市の港湾経営のあり方について、幅広い観点から検討を行うため、北九州市港湾経営のあり方検討委員会（以下、「委員会」という。）を設置する。

## （所管事務）

第2条 委員会は、北九州市の港湾経営のあり方等に関する事項について検討する。

## （組織）

第3条 委員会は6人以内で組織する。

2 委員会の委員は、次の各号に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 経営・財務
- (3) 港湾

3 委員の任期は、平成17年3月31日までとする。

4 委員が欠けた場合は、新たな委員を委嘱することができるものとする。

## （設置期間）

第4条 委員会は最終報告の提出をもって廃止する。

## （委員長及び副委員長）

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置く

2 委員長及び副委員長は、委員の互選により定める。

3 委員長は委員を代表し、会務を総理する。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

## （会議）

第6条 委員会は、委員長が招集をする。

2 委員会は、必要に応じ関係者の出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

## （庶務）

第7条 委員会の庶務は、港湾局総務港営部総務課において処理する。

## （補則）

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が定める。

## 付 則

この要綱は、平成16年5月12日から施行する。