

第2回市政変革会議（X会議） 議事録

日時：令和7年8月20日（水） 11時～12時10分

場所：北九州市役所 3階 大集会室

■星之内市政変革推進室長

本日は、11時から12時までの1時間で令和7年度第2回X会議を運営いたします。本日の議題は、お手元の次第に記載しているとおりですので、ご確認をいただければと思います。本日の会議も従来と同じく公開での開催といたしますのでよろしくお願いいたします。

それでは、開会にあたりまして、本部長武内市長からコメントをいただきたいと思います。武内市長よろしくお願いいたします。

■武内市長

本日はよろしくお願いいたします。

今日は、令和7年度2回目のX会議で観光施策を討議します。令和7年度の施策の3本柱の1つに観光を挙げています。北九州市にとって観光というのは、いいところあるよね、福岡市よりはるかに観るものがあるよね、と市民の皆さんは言うけれども、全然、観光都市と思われていないという強い危機感を持っているため、今年度は施策の柱に掲げています。これを形にしていかなければいけないと、私自身の思いがあるところです。

小倉城の入場者数は史上最高を更新し、調子が良く、イノベーションを起こしていますし、すしの都に関する取組みも色々なストーリー、ナラティブを作ることによって様々な動きを見せている、これも1つあります。ただ、まだまだ外国人観光客数や観光消費額はコロナ前に比べても回復が薄いので、やはりアクションを起こしていかなければいけないと思っています。市民の皆さんや観光を盛り上げたいと思っている皆さんと、この1週間で話す機会があり、そんな話題になったことが多かった。その中で、幾つか感じたことは、まず、北九州市は各地にいいものがあって全てに気配りしすぎということです。資源を集約して、まずここから中心的に力を入れて売っていくということが見えず、資源の使い方として一番もったいない話で、かつ戦略的ではないという話の最たるものだと思います。すしの都といったらすし以外にもあると批判を受けるなど、一つのものを推していこうとすると、必ずそれ以外が反対する話にもなってしまいます。行政は公平性も大事で、バランスも大事ですが、お金も、人も、ノウハウもありませんので、全部一気に観光地になっていくのは無理です。だから、どういう順番でやっていくのか、どう濃淡をつけていくのか、こういう要素を思い切っていないといけないと思います。例えば、福岡市でいう「明太」、「ラーメン」、「屋台」、広島に行けば「カキ」と「お好み焼き」、「原爆資料館」、「レモン」などがパッと出てきます。北九州市は何か色々あるという感じがあるけれども、力をまぶしているため、結局何だかよくわからない。これを寄せていけないといけないということです。

2つ目は縦割りが甚だしいということを市民の皆さんからよく言われます。観光部署でやってくれるわけではなくて、「これについては産業経済局行ってください」、「ここについては交通」、「土地の使い方については公園の使い方ですので、そこに行ってください」など、観光を盛り上げようと思って、何か街をうまく使ってやろうと思っても色々な部署があって、それで疲弊すると考えたら、もう何もこの街でやろうと思わないというようなお声もあるのは事実です。その縦割りをどう打破していくかということも考えていけないといけません。こういったあたりも問題意識を持っていきたいと思います。

せっかくいいものが沢山ありますので、それを生かすために、何となくみんなでPRしましょう、何となく発信していきましょう、ということでは世の中変わりません。他の自治体も観光を全力で取り組んでいますので、現在も真剣にやっていただいていますけれども、より賢く、より強かにやっていくというような議論をしていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。市長から観光のお話をいただきましたので、少しアドリブで、順番変えまして、早速、観光施策の討議に移りたいと思います。最初に担当部局よりご説明をお願いしたいと思います。森川理事、よろしくお願いいたします。

■森川にぎわい担当理事

(P1) 本日は北九州市の観光施策について、観光の現状、課題と狙うべきセグメント、観光政策の方向性の三点についてお話しさせていただきます。観光は地域経済に直結する重要産業であり、「稼げるまち」の実現に大きく寄与するものです。地域の歴史・文化・自然をどのように磨き上げ、発信するかが鍵となっておりますので、途中で具体的な事例を交えながら進めさせていただきます。

(P2) 最初に「主な観光資源」と「観光の現状」です。

(P3) 北九州市の主な観光資源を5つのエリアで記載しております。関門海峡や若松北海岸、平尾台のカルスト台地、皿倉山の夜景など、海・山・台地が織りなす多様な自然景観に恵まれ、都市にしながら四季折々の風景や絶景を満喫できます。門司港レトロや小倉城、明治日本の産業革命遺産である官営八幡製鐵所など、歴史的建造物とこれまで培ってきた文化が融合し、散策や体験を通じて地域の物語に触れることができます。すしや小倉牛、焼きカレーといったご当地グルメに加え、伝統工芸の小倉織や漫画文化、まつりなど、多彩な文化資源に基づく、食や買い物、都市ならではの魅力が凝縮されています。

(P4) 北九州市の観光の現状です。令和5年の観光客数は996万人。うち外国人観光客数は27万人で全体の約3%です。宿泊客の約70%がビジネス客となっております。インバウンド来訪者は韓国・台湾・中国など東アジアが主なマーケットとなっております。

(P5) 令和5年の地区別観光客は、小倉都心部、門司港地区、八幡東田・皿倉地区の3地区

で約 60%を占めております。自然豊かな若松北海岸は約 5%、トレッキング等で人気の平尾台は約 3%の状況となっております。

(P6)『日本新三大夜景都市』1 位の再認定などを追い風に小倉城、皿倉山は過去最高値となっております。

(P7) 九州に入国した外国人の約 80%が福岡空港や博多港からとなっております。

(P8) 北九州空港国際線は現在、1 路線、韓国便のみとなっております、ピーク時の約 40%となっております。インバウンドを取り込むためには、北九州空港国際定期便の拡充が必ず必要となっております。

(P9) 他の政令市との比較でございます。各都市の観光客数・宿泊客数の集計方法が異なるため、数ではなく、増減率で比較しております。岡山市以西の政令指定都市と比べ、北九州市は観光客数がこの 10 年間で唯一減少しております。一方、宿泊客数はこの 10 年間で約 23%増加しています。主な要因として考えられることは、東田地区で H29 年に「スペースワールド」が閉園した影響で年間 136 万人減少していること、一方、宿泊客数は、北九州空港国際線に伴うインバウンドの増加が寄与していることです。

(P10) 観光消費額の増加率は、他都市が 10 年間で 50%から 80%伸びているのに比べ北九州市は横ばいとなっております。主な要因として考えられるのは、右下図の注釈にあるとおり、この 10 年間で観光消費単価は伸びている一方、観光客数が約 140 万人の減少となっているため、効果が相殺されております。

(P11) 北九州市の宿泊施設数、客室数です。この 10 年間でともに減少しております。主な要因として考えられることは、全国的な傾向で既存の小規模宿泊施設は減少し、多くの客室数を有する大規模ホテルが増加している中、北九州市では新規の投資案件が少ない事です。市内ホテルの客室稼働率は 70%から 80%で高位で推移していると聞いており、今後、さらなる観光客数を受け入れるには、新たなホテルが必要となります。ホテル誘致に向けたデベロッパー等へのさらなる誘致活動が欠かせないと思っております。

(P12) 次に「あるべき姿」です。

(P13) 北九州市のあるべき姿として、同じ政令指定都市で新幹線停車駅であり、観光資源がお城やグルメといった共通点が多いことや、

(P14) インバウンドや宿泊者数の増加率が高いこと、

(P15) また、これらの要因の一つと考えられる「MICE とサステナビリティを兼ね備えた観光戦略」「くまモン」によるエンターテインメント観光」など、尖った取り組みを行っている熊本市をベンチマークとしました。

(P16) 次に北九州市の取り組みです。

(P17) 北九州市の取り組みとして、「環境整備」「観光コンテンツの発掘・磨き上げ」「情報発信」を時代ごとに整理しました。フェーズ 1 の平成 18 年までは、皿倉ケーブルの開業、小倉城再建、門司港レトロの開発など、主に環境整備に取り組んできました。フェーズ 2 の平成 19 年から令和 4 年、フェーズ 3 の令和 5 年から令和 7 年にかけては、主に観光コンテ

ンツの発掘・磨き上げに取り組んできました。情報発信は、常に取り組んでまいりましたが、近年は「若者やインバウンドにささる SNS 発信の強化」に注力しております。朱書きの部分が、武内市長就任後に、特に注力している尖った施策となっております。現在、「観光大都市への進化」に向けて進めている具体的な観光コンテンツの発掘・磨き上げや情報発信は後程、第 3 章にて説明させていただきます。

(P18) 門司港レトロ、小倉城、皿倉山は市内外からの集客を支える観光の核となっており、周辺商業の活性化にも寄与しております。門司港レトロは、昭和 63 年度から民間投資も含め、2 期で約 560 億円を投じ、旧大阪商船、旧門司三井倶楽部などを再生し、港湾都市の歴史と雰囲気を感じさせるエリアとなっております。小倉城は、昭和 34 年に再建され福岡県内唯一の天守閣としてインバウンドにも人気の施設となっています。平成 31 年に体験型展示を導入し魅力を強化しております。皿倉山は、昭和 32 年にケーブルカーを導入し、夜景スポット以外の魅力を高めるため、皿倉山頂のリニューアルを進めているところでございます。

(P19) 平尾台および若松北海岸では、約 300 億円を投じ、家族連れが四季を通じて楽しむことができる都市公園などを整備しております。

(P20) 令和 7 年度の観光振興費の当初歳出予算は 16 億 8,100 万円です。うち、固定費の指定管理料が 5 億 7,300 万円程度となっております。令和 2 年度から福岡県とともに宿泊税を導入いたしました。令和 7 年度の歳入は 4 億 7,800 万円。導入時の令和 2 年から 2 億 300 万円の増加しており、主に観光振興費に充当しております。参考ですが、福岡市は令和 2 年度に 6 億 8,500 万円であったところが、令和 7 年度に 30 億 7,171 万円となっております。

(P21) 次に「課題と狙うべきセグメント」について説明いたします。

(P22) 課題は第一に、宿泊を前提とした観光客をさらに増やすことです。福岡空港経由のインバウンドを、交通の結節点という強みを活かして取り込み、“すし”やコスパの高いホテルや飲食を PR し宿泊につなげます。第二に、『北九州といえばこれ』とイメージできる象徴を強化することです。小倉城や皿倉山、“すしの都”といった資源を磨き上げ、都市ブランドを高めます。第三に、若者やインバウンドに向けた情報発信です。SNS や動画で北九州ならではのストーリーやコンテンツを発信し、『宿泊して楽しむ北九州』を打ち出していきます。

(P23) 次に、狙うべきセグメントについてです。北九州市が注力すべきは、宿泊をともなう観光消費が期待できる三つの層です。第一に、福岡空港から訪れるインバウンド。特に、すしや夜景といった魅力を訴求し、滞在時間を延ばすことが狙いです。第二に、関西以東からの遠方客。グルメやレトロ建築、夜景などを楽しむカップルやファミリー層に、宿泊と組み合わせた旅行を提案します。第三に、20 から 30 代を中心とした若者層。工業都市の先入観を持たない世代に、SNS 映えする自然景観やポップカルチャー、角打ちといった体験を発信し、『泊まって楽しむ北九州』へ導いていきます。

(P24) 今、ご説明させていただいた「課題と狙うべきセグメント」は、P24 から P29 のデ

ータを基に洗い出しました。

(P30) 次にこれからの観光政策の方向性についてです。

(P31) 北九州市が取り組むべき方向性を観光資源の磨き上げによる来訪者の満足度向上、新たな観光客獲得に向けたターゲット別の情報発信、地の利を生かしたインバウンドの呼び込みの三つの柱に整理しました。この三本柱を軸に、北九州の観光を次のステージへと進めてまいります。

(P32) 方向性の三本柱を軸に、「観光客」「旅行内容」「発信方法」の3つの切り口から、「観光資源の磨き上げ」として門司港レトロ、小倉城、皿倉山、平尾台、戦略的プロモーション、食のブランディング、ナイトタイムエコノミー、インバウンド誘致の拡大、高付加価値ホテルの誘致について、打ち手を整理させていただいております。

(P41) 次に「観光大都市への進化」に向けて、現在、実施している具体的な取り組みについて説明させていただきます。

(P42) 北九州市には、世界的に知られる高級ずしから、地域で愛される街ずし、さらにグルメサイトで1位を獲得した回転ずしまで、多彩なすし文化があります。まさに北九州市は『すしの都』です。観光客にはまず“すし”を入口に北九州を訪れていただき、実際に来られた方には、すしだけでなく豊かな食文化を幅広く楽しんでいただく。こうした流れを通じて、『美食の街 北九州市』というブランドを確立してまいります。

(P43) その第一歩として、令和7年4月1日に『すしの都課』を新設いたしました。専任職員に加え、関係部門にも兼務発令し、横断的な体制を整えています。食を核とした連携を強化し、1次産業から3次産業まで『稼げるまち』の実現をめざしてまいります。

(P44) 門司港レトロは認知度が高い一方で、滞在時間が短いという課題があります。そこで朝と夜の観光コンテンツを創出し、宿泊や滞在の延長につなげていきます。

(P46) インバウンドの富裕層を取り込むためには、小倉城竹あかりや角打ち、すしを題材にした体験コンテンツを開発し、高付加価値旅行商品として、売り出しています。

(P47) 特に福岡空港や関西方面からのインバウンドを取り込むために、九州の交通事業者や自治体と連携し、広域観光周遊モデルコースを造成しています。さらに、インフルエンサーを活用したSNS発信を強化し、戦略的なプロモーションを展開しております。

(P48) また、都市ブランド創造局では、観光やイベントのSNS発信を強化するため、外部人材を受け入れ、情報発信の陣頭指揮をとっていただくとともに、職員の発信スキルの向上など、効果的なプロモーションの強化に努めています。

(P49) 若者やインバウンドをターゲットに、北九州市ならではの魅力を発信しています。SNSでのショート動画の発信、ビジネス客に向けた『北九州市出張の歩き方』の制作などの取組により、地域の魅力を広く伝えとともに地域経済の活性化に努めていきます。

(P50) 最後にターゲット別の主な打ち手のまとめです。インバウンドについては、北九州市が実施した「ビッグデータ等を活用したインバウンド動向等調査」などから読み取れるデータを参考に「コスパ良いホテルや食をPR」、「湯布院などからの帰りの誘客」「富裕層向け

高付加価値商品開発」などを進めてまいります。関西以東の遠方客については、「北九州メッセで大型イベント誘致」「門司港レトロのエンタメ化」「すし」で美食のまちブランド化」などを進めてまいります。北九州市に工業都市という先入観のない若者については、「角打・すし・夜景の掛け合わせ発信」「ショートドラマの SNS 発信」などを進めていきます。これらの打ち手を進めていき令和 10 年度には、北九州市新ビジョンの KPI（成果指標）に掲げている宿泊者数 260 万人、観光消費額 1,800 億円を目指してまいります。

私からの説明は以上でございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、ただ今から協議に移ります。

今回、分析にあたりましては、ベンチマークを設定してみようという話であったり、或いは「観光客」、「旅行内容」、「発信内容」の 3 軸で考えていくのか、このあたりは上山顧問に分析の手法の視点もアドバイスいただきながら、課題であったり、担うべきセグメントとして打ち手が改めて導き出されたところです。

内容につきまして、まず上山顧問いかがでしょうか。

■上山顧問

大分、具体性が出てきたと思います。最初に担当課の人たちと話したときに思ったのは、先ほど冒頭の市長の話でもありますけれども、各地域平等に盛り上げていかなければいけない、北九州市というブランドをどうすれば全国にアピールできますか、など「全市一体」、「各地域平等主義」がすごくありました。北九州市全体に行きたいとは誰も思っていないなど、色々指摘して出てきたこの図（P3）はすごく大事だと思います。北九州市全体が観光地ではなく、外から来た人が行って楽しいと言っている場所はやはり絞られます。極端な話、そこが何市だったかはどうでもよくて、行ったら楽しかったと色々な人に言ってもらい、また来てもらえばいいのではないかと、という入口の議論をかなりしました。この入口の固定観念というか、市役所特有かもしれないけれども、それを議論することはすごく大事だと思っています。そういう意味では、あえて逆説的に言いますけれども、北九州市を売り込むことはやめましょう。売れるのは 5 つの観光地であって、北九州市全体を売り込むことはやめたほうが良いと思います。

それから 2 番目に、ビジネス或いは博多に新幹線で行く途中など、来ている人はたくさんいますが立ち止まらない。せめて、途中下車して、ご飯を食べる、或いは宿泊を期待する。

“北九州市全体がワクワクする場所だからそこを目がけて遠くから来る”という想定はやめたほうが良いと思います。“博多のホテルは高いから、1 泊ぐらいは小倉にしてみよう”

“お寿司があるから小倉で一泊してみよう”と考えてもらえばよいなど現実的な戦略を考えましょう、という話をしました。それからは憑き物が落ちたようになっていただいて、最終的にこの資料になった感じがします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。上山顧問、また、冒頭に市長からありました、横並びというところを変えようと、あともう1つ市長から、横並びと縦割りを変えていくことが大事という話をいただきました。ここで、大庭副市長、観光都市という位置付けで施策が進んでいるわけですが、ここからさらにステップアップする、観光力を磨くというところで、さらなるアイデア、或いは考え等を伺いたいと思います。

■大庭副市長

観光関連部署と事前に話をしていない内容を今からしますので、そこはご了承いただきたいと思います。お話を聞きながら思っていたのは、観光コンテンツが点在していること。エリアがスクリーンに出ていますけれども、現状、問題になっている課題の1つがアクセスだと思います。それをどのように結びつけていくのかということで、全部行くためのアクセスをどうするか。或いは“皿倉山と言えば夜景”など、固定観念化しているところがもしかしたらあるかなと思いました。

その中でジャストアイデアですが、北九州市のすばらしさは自然景観で、それぞれ特徴的な平尾台の自然と皿倉山の自然と若松北海岸の自然は全く違います。景観が体験できるところにインフラ投資する時は、ある程度優先順位をつけて、集中投資する必要があるのではないかと思います。また、門司港は、門司港駅で降りて徒歩圏何分以内で帰っていただくのではなくて、和布刈の山頂まで人に登ってもらい、そこで楽しみ、その後夕飯を食べて美味しい朝食を食べるなど、食と宿泊の組み合わせによって滞在時間を延ばしていくことを考えたほうがいいのではないかと思います。

一方で、皿倉山や平尾台は、アクセスの話もありますけれども、皿倉は夜景にこだわりすぎると、ケーブルカーで目詰まりが起きてしまいます。それよりは特にインバウンドの方は結構ウォーキングされますので、“皿倉山を歩いて登りませんか”など積極的に働きかけてもいいかなと思います。私はコロナ禍に皿倉山を歩きに行きましたが、地域の方は結構歩いていましたが、観光客の方は全然歩いていないと思いました。それこそ、インバウンドの方々が富士山をサンダルで登って話題になるようなこともありましたので、皿倉山は歩く、平尾台も歩く、それで、北九州市の自然体験はヘルシーみたいな打ち出してもいいのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。北九州市の観光資源は、訪れる人にとって夜景という一面だけではなく、もっと色々な惹きつける可能性があるのではないかとのご意見だと思います。この辺り、北九州市の観光資源の魅力を特にインバウンドの方に気づいてもらい、色々な側面を魅力に感じてもらうことが大事だと思います。そこで、森川理事、ここでも情報発信の活

がありましたけれども、アテンションといいますか、発信が大事だというご認識を伺っていますけれども、この辺りのお考えを伺えればと思います。

■森川にぎわい担当理事

大庭副市長からもお話がありましたけれども、観光は1つの視点だけではなく、色々な楽しみ方を提案していくことは必要だと思っています。発信元が色々ある中で、これをやればいいというものがあるわけではないので、非常に難しいと思っています。ただ、発信を受け取る方法、受け入れる方法が国々でそれぞれ違うので、それぞれの国に合った発信方法をやっていきたいと思っています。特にイメージさせる発信です。ここに行けばこういう体験ができるとイメージさせる発信を心がけていきたいと思っています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。観光客の国籍、或いはその方の指向など、セグメントに着目するところだと思います。ここで、山本ディレクターお伺いしたいと思います。セグメントやマーケティングは大事な観光施策だと思いますが、今後さらに観光施策を伸ばすうえでの大事な視点などを伺えればと思います。

■山本官民連携ディレクター

ターゲティングや戦略の要諦は、リソースが限られている中で何に集中し成果を出していくのかというものに直結すると思います。冒頭の議論からあるように、観光施策はあれもこれも議論になりがちです。そういった中で、すしに絞って成果が出始めています。今日の議論の結果、ターゲッティングや色々なセグメントに優先順位をつけてやっていこうという話に絞れてきている段階だと思いますので、今度は、観光地のプロダクトだけではなく、ターゲッティングに合わせたモデルコースをどう磨き込んでいくのか、一泊二日なり、二泊三日なり、アクセスも含めたモデルコースをどのように磨き上げていくのかというところにフォーカスしていただけると嬉しいと思います。1つ上手くいけば、今度はあれもこれもという話が入ってくると思いますので、また分散されて振りまわされていけないように、コースをまずは磨き込んで、体験価値をあげて、コミュニケーションを強くしていくということに、是非一層注力して進化していくと嬉しいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。モデルコースの話がありました。人の流れをどうやって北九州市につけるのか。上山顧問から、目的地はなかなか難しいので、いかに北九州市を通ってもらい、立ち寄ってもらうのかという話が出ていました。その中で、ホテルの話もあったと思います。北九州市の宿泊、現在のキャパシティ的に十分かというと、なかなか難しいという話も今回のレポートでありました。このあたり片山副市長、ホテルをはじめ、色々な基盤

整備があるかと思いますが、お考えを伺えればと思います。

■片山副市長

ホテルはあるに越したことはないですけども、投資効率として北九州の宿値も安いので、なかなかいいホテルが投資してくれない。それを前提にすると、ホテル誘致は時間がかかります。私は、逆に少し前の議論に戻りますけれども、上山顧問がおっしゃった北九州市を捨てろという中で、先ほど北九州市の地図だけができましたが、もう少し焦点を広げて、例えば、山口県や大分県と繋ぐような目線で作るとさらにいいと思います。ドイツのロマンチック街道にはライン川が伸びていて、みな結びついています。それと同じように北九州市の5つのコンテンツを色々なものに結びつけていく、これが重要だということが1点。

もう1つは、皆さん忘れていますが、北九州市の一番いいところは西瀬戸内海です。西瀬戸内海はものすごく良いのに、どこも観光地として売り出していません。岡山までは売り出しています。直島もありますとか。西瀬戸内海を売り出すチャンスです。なぜかという、関西からフェリーが毎日4本来ており、そのフェリーには特等船室や一等船室があるので、それをホテルとして利用できます。北九州の方には、“USJに行きませんか”とたくさんPRしていますが、関西の方に、“これ乗って北九州市の観光地に来てください”ということはあまり行われていません。関西の方に刺さるものが北九州市だけでは難しいのであれば、“宇佐神宮まで連れていきます”“元隅乃神社まで連れていきます”といったルートを作っていくことが重要ではないかと思っています。現在ある船の客室数だけ稼働率が上がったとなると、こちらに着いてもいいのではないかと議論が変わってきて、需要喚起にもなりますので、そのようなやり方をしてみてもいいかなと思います。

ホテルの答えにはならないですが、実際にいくら泊まってもらえるのか。特等船室は一人当たり2万数千円で、普通、ビジネス客は泊まりません。普通の人は6階にいますけれども、良い船室は7階なのでなかなか遇わないので、それを逆に使っていくということが1つ。今は横須賀や東京からもありますので、それを踏まえてやっていく視点が重要です。それを実績につなげていく。今、数社から北九州市にホテルを作っても良いと言われていますけれども、ほとんどが小倉駅のそばを希望しています。ベースとして、北九州市の観光だけでは埋まらず、ビジネス客もいないと埋まりませんと言われていますが、数社から問い合わせが来ていますので、需要もつけていくことは重要だと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。西瀬戸内海のお話が出ました。ここで、江口副市長にお伺いしたいと思います。北九州市に着任されて、1年以上経ちますが、北九州市と北九州市以外の日本の様々な自治体を見る中で、北九州市の観光施策をブレイクスルーといいますか、さらに発展というところで、こういった視点があるのかをお伺いできればと思います。

■江口副市長

今日の時間を通じて考えていましたが、一言で答えが出るぐらいだったらすでにやっている話で、多分それはないと思いますが、とにかく観光施策を市全体として打ち出しましたし、組織・職も作って今やっているところです。何かを決め打ちということはないので、大いにやってもらうしかないと思います。

先ほど冒頭に市長もおっしゃいました、原爆資料館、大宰府、京都、宮島など誰もが知っている資産に比べて、このページに載っているものは、そこまでのアテンション、位置付け、格ではありません。北九州市観光の現状があって、今あるコンテンツで適正な戦略は何なのかと絞り込んでいく時に、確かにこの5ヶ所は我々の大事な資産ですけれども、じゃあその5ヶ所を売りに出せるのか。北九州市の若松北海岸はどこまで想定できるのかなど、相当ハードルがあると思います。この中でもまた戦略を立てていかなければいけないときに、どう戦略を立てるのかは、山本ディレクターがおっしゃったように優先順位だと思います。決して何かをおいていくということではないですが、時間軸がありますので、若松北海岸を育てながら、当面はレトロと皿倉山と小倉の街で稼ぐのか。もしくは、先ほど大庭副市長が言われた平尾台、若松北海岸、皿倉山みたいなヘルシーでいくのか。戦略の立て方に答えはありませんので、一生懸命考えて立てた戦略で刺さるまでやっていくことに尽きます。私からこうだと申し上げることは難しいですけれども、少なくともその厳選をしないと、この5ヶ所を平等に売ることに、私は直感的に難しさを感じています。もっと戦略を研ぎ澄ましていくことを考えないといけませんし、それをよく説明して、この順番でやっていくということを了解いただいて進んでいくことかと思いました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。全て横並びで重点的に観光資源の磨き上げをしていかなければいけないことに通じるかと思います。ここで、森川理事にお尋ねします。

現状の観光資源は、市役所内では、森川理事がいらっしゃる観光にぎわい部が全てを持っているわけではなくて、市役所の様々な部門に所管があり、或いは民間の施設だと思います。その中で、先ほど江口副市長がおっしゃったように、非常に戦略を持って、重点的に、或いは優先順位をつけて磨き上げていくなど、言葉としては大事な話だと思いますが、実際それをやっていく上で、こういったところを課題に感じているのか。或いはこのような体制があれば、このようなデータ分析等の基盤があれば、もっとエッジの効いたことができるなど、お考えがありましたらお願いいたします。

■森川にぎわい担当理事

先ほど、観光地のプライオリティの話があったと思いますが、この5ヶ所の中でも、確かにプライオリティをつけていかないといけないと思っています。市役所内部で言うと、現在、宿泊税を徴収していますが、例えば宿泊税の使い方にしても、観光地であれば、観光地の草

刈をやって観光地を常に綺麗にするなど、少し工夫して各局跨ったところで観光という視点で色々な施策を進めていきたいと思っています。

先ほどホテルの話もありましたが、例えば、小倉都心部でホテルを建てるときに、北九州は空襲がなかったので土地が細分化されています。デベロッパーが出てくるときに、そこをまとめていくと採算が合わないと言うのであれば、行政が踏み込んで再開発組合を作るなど、デベロッパーが出てきやすいようにしていただくと、ホテル誘致が進むと思います。なかなか高価格帯のホテルがない中で、今、すしの都を進めていて、北九州市は外国からお客さんが来られる中、来訪の目的となるようなお寿司屋さんがありますが、泊まるのは福岡のリッツで、次の日に小倉に食事に来るといったこともあります。行政も一歩踏み込んで、どうすれば民間投資があるのかという視点で、まちづくりを考えていけばいいのではないかと考えています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。少し探求課題に近いお話であったと受けとめました。次に、田中参与にお伺いしたいと思います。

北九州市をずっと見ておられて、近年、観光を前面に打ち出していこうという変化を出そうとしていますが、この最近の動きも踏まえ、この流れを大きくしていくためのアイデア等をいただければと思います。

■田中参与

まず、観光コンテンツを発信していこうという姿勢については、私は市民の1人としてすごく実感します。市長をはじめ、発信を積極的に取り組んでいこうというところは感じますので、情報媒体を見ていても、コンテンツが増えてきている感覚があります。なので、発信力を高めていくという方向性は間違っていないと思います。やはり、アテンションプリーズしてくれないと気づけないことがありますので、まずはその取り組みをするということは間違っていないと思っています。

先ほど、上山顧問が冒頭に北九州市を捨てろとおっしゃいました。枠を捨てろという意味だと思いますが、とはいえ、私はやはりおっしゃっていることは枠組みの話だけで、北九州市そのものはちゃんと注目しておくとか、市民を見て欲しいし、そのコンテンツを見て欲しいと思っています。市民がワクワクし、行政だけが一生懸命発信しなくても、市民そのものが発信していくような仕掛けをして欲しい。23 頁のセグメント等狙うべきところになったときに、年代別に 20 代・30 代・40 代とすると、北九州市の年齢構成とギャップがあります。市民を置いていかないで欲しい、一緒にワクワクさせて欲しい、という意味では、大庭副市長がおっしゃったような、単純なコンテンツ開発だけではなく、それに市民、ミドルシニアでも乗っかれるような、健康や美などのコンテンツをどうストーリー性を持たせていくのかという時に、その切り口を与えてもらえれば、市民もそこに出かけたくなる、そこ

から発信したくなり迎えたくなる、ということをぜひ考えていただきたいと思いますと思いながら聞いていました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。観光について、様々なディスカッション、事前協議の中で上山顧問からアドバイスいただいた大阪は、奈良・京都ではないという割り切りで観光地を捨てたとお聞きしました。北九州市も当然割り切りがいる一方で、先ほど参与がおっしゃった、市民がワクワクするかというところがあるかと思います。改めまして上山顧問、この辺り、大阪ではどうだったかなど、アドバイスをいただければと思います。

■上山顧問

大阪は、全国各地を見て観光庁長官や大分県のサッカー振興を頑張ってきた溝端さんという方をヘッドハンティングして、大阪観光局という政策連携団体の長をしていただきました。もともと京都の人で、大阪はそれほど知らない方で、客観的に見てもらいました。コンテンツについて、“京都や奈良とは、勝負できません”とバツサリいただいた。しかし、空港があり、ご飯は美味しい、宿はある程度価格がありますので、奈良・京都の入口ゲートウェイとして、お金だけ稼がせていただくということではないかと。大阪の滞在時間は短くてもいいので、1回振り切ってみたらどうかという議論からスタートしました。もちろん、それがあつ種の極端な振り切りであつて、大阪の中のコンテンツである、USJ・大阪城には、それなりに人が来ていましたが、そこだけをディステーションとして来る人がどれだけいるかという、あまり来ていません。ただ、そうやつてご飯や宿、空港のお土産を色々やつてると、入り込み客数がどんどん増えます。中には、もう少し大阪の中を見ようという人も増えてきますので、コンテンツはそれから磨いていけばいいという考えです。まずは、近所に人が来ているのであれば、立ち寄つてもらえばいいのではないかと、ご飯を食べて泊まつてもらえばいいのではないかと、という発想です。

だから私は、別府・湯布院に行くときに、福岡市からレンタカーで行く人が多いけれども、北九州空港に東京から来て、別府・湯布院にレンタカーで行く、レンタカーを借りるためにシャトルバスに乗らなくても、ターミナルビル横ですぐ借りられるというメリットなどを富裕層にアピールすればいいと思います。加えて、大阪など関西からの出張の人は新幹線なので、小倉で途中下車してもらう。特急料金無しで翌日博多まで行けるなどの工夫をする。要は、大阪の人には福岡行く前に、途中下車して小倉で美味しいもの食べて行つてというアピール、東京の人には大分へは小倉から入るのが正解というようなアプローチをして、まず入り込み客を増やすという割り切りが大事ではないかと思つます。

■武田財政・変革局長

いずれにしても、戦略を立てて、インフラ整備するのは行政の力が非常に強いけれども、

観光は民間の発想力と北九州市民がどう思うかという市民の感覚が必要だと思います。例えば、去年からやっているクリスマスマーケットや、今、勝山公園で民間主体の祭りをやっています。行政があまり関わらなかったらこんなに人が集まるのか、というぐらい集まっています。ある種、あまり役所が考えずにそういう発想を超えてもらった方がいいのではないかと考えています。それから、商品開発も結局、旅行代理店などに民間ビジネスでやってもらわないとできませんので、政策連携団体、或いは民間企業がついてこられる、一緒にやってくれる戦略でないと、戦略が実際に発動しないと思います。江口副市長がおっしゃったように、役所だけで考えるのはハードルが高いと思いますので、その辺、部課長の皆さん、今どう思っておられるかお聞きしたいと思います。

■井上観光にぎわい部長

おっしゃるように、役所だけで考えるのはすごくよくないと思っています。民間発が一番よく、そこで政策連携団体が、もう少し自由に動ける、そういった体制も大事と思っています。どうしても北九州市の場合は、行政がずっと引っ張ってきたという経緯があり、その辺がまだうまくいっていませんので、これから協議しながら進めていきたいと思っています。

■大浦観光課長

政策連携団体は、実際に皿倉などたくさんありますが、どうしてもマンパワー不足があります。今後は、さきほど話が出たような、新たな集客力を上げるための民間人の登用や人事交流なども考えられるのではないかと考えております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。政策連携団体につきましては、今年度下半期、北九州市役所でどういう役割を担ってもらおうかという議論をしっかりとやっていきたいと思いますので、そこも第二ラウンドとしてやらせていただければと思います。

それでは、観光施策について色々な意見をいただきましたので、ここで武内市長から、講評という形でお願いいたします。

■武内市長

皆さん、議論をありがとうございました。

冒頭に幾つか申し上げましたけれども、申し上げた私の課題設定と、今日出てきた課題設定が少しずれているところがあると思いましたので、これからしっかり議論していきたいと思いました。

少し気になったのは、発信に若干寄り過ぎなところですが、発信も大事で、一生懸命やっていただいていますので、今あるものをしっかり知ってもらうことは大切です。ただ、私の考えでは、発信というのはある種、今の北九州の観光においては、存在を知ってもらうための

アテンションのツールでしかなくて、過渡期的役割だと捉えています。本丸の観光強化は、まず存在を知らないといけないけれども、その次をよく考えないといけない。発信すればいいということではありませんので、そこはより長尺で考えていきましょう。

観光で“磨く”という言葉があります。何かを磨くかという中で、今あるものを少し見やすくする、光をあてて輝くようにするというような表現になってしまい、どうしてもあるものを磨くという表現に引っ張られすぎるとよくありませんので、そこは行動的に考えていただいて、観光施策というものをもう1回、定義を考え直したほうがいいと思いました。観光は基本的に民の営みなので、基本的に民間の世界を行政も伴走者としてサポーターとしてやっている。観光施策のエッセンスは、民間企業がやりやすくしてあげることが中核だと思います。民間企業が観光でやりたいことの邪魔をどけてあげる。規制や煩わしさ、手続きをなるべくどけてあげることが一番効く大事なことだということが1つ。

あとはインフラとブランド。もちろん道路がないと辛い。近寄れませんので、そういうところはインフラを作る、或いはこのような街ですよと全国にブランド化することは、街としてやらないといけません。ただ、あくまで民がそもそもやるというものの伴走であり、サポーターであるというところに、もう一度、観光施策のエッセンスをおいた方がいいのではないかと感じました。

そういう意味で3つ。「脱公平」、「脱縦割り」、「脱自己完結」。この3つを、これから大切な方向性として考えています。

「脱公平」は、冒頭申し上げました。全部一斉に光り輝かせることは、北九州市を捨てるかどうかは置いて。でも、役所であると、公平が大事になりますので厳しいところがありますが、民の原理からいうと、どこから打っていくか、重点を押していくかということがないといけません。民の領域を行政でやっているという苦しさは観光施策にあります。脱公平を考えていけないといけません。

「脱縦割り」も冒頭申し上げました。色々な部署が関わって面倒くさくなっていないか。せっかく民の方がいいアイデアを持っているのを、官のフォーマット、官のルールで潰していないか、という思いは常に持っていたきたいと思います。観光は観光課のものという感じになってしまっています。脱縦割りで、民がやろうとしてくれますし、民がやったらどんどんいいものができますが、脱縦割りをやっていけないといけません。

あとは、「脱自己完結」。今の北九州市の立ち位置だったら、北九州市が自己完結で“北九州市です”といって、人がたくさんやってくる状況には残念ながら今ありませんので、今はレバレッジした方がいいです。福岡市や関門、大分などをレバレッジして、使った方がいいです。或いは、リージョンで考えていくということも大事だと思います。なので、自己完結した北九州市の中で考えるのではなく、例えば、海外の方が日本の新幹線、バレットトレインに乗ってみたいのであれば、福岡市に来ていただけるのであれば、“新幹線に15分だけ乗れますよ”という使い方もできるかもしれません。新幹線体験もできると。もちろん、温泉や大分など、強力なアイテムもありますけれども、そういうことも考えて、脱自己完結と

いうことも考えていくべきではないかと思います。

私も観光のプロではないですけども、動線、ルートをどうするかということはものすごく大事で、アクセスの問題、ルートの問題は一番肝のところ。どのように人を連れていく、どのように動かしていくのかが、やはり観光には大事だと思います。なので、ケーススタディとして考えてもらいたいと思います。例えば、皿倉山ひとつとっても、ケーブルカーをやっていますけれども、このままずっとやるのか。頭を柔らかくして、将来はロープウェイに変えて夜景を見られるように街と繋いだらどうなるのか。或いは、ジップラインではどうなるのか。自動運転の自動車を山頂まで行ける道にしたらどうなるのかなど、アクセス1つとっても、そのような発想で動線をどのようによりスムーズにしていくのかということとはとても大事なことだと思います。皿倉山ひとつとっても、まだまだかなりできると思いますので、そういうところを深掘りして考えていければと思います。

ぜひ横のチームを作って、観光で完結せず、都市戦略、都市整備、産経、都市ブラなど横に繋がって観光戦略のチームを作って考えていく体制を作ってもらいたいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、以上をもちまして観光施策の討議を終わりにいたします。時間が押しておりますが、ここで報告案件2件を簡潔に報告させていただきます。まず局区X方針の策定についてです。

■石川市政変革推進担当課長

(P1) 市政変革推進担当課長の石川でございます。それでは、令和7年度局区X方針の進捗について報告いたします。次のスライドをご覧ください。

(P2) 昨年度からスタートしたX方針とは、各局区長のリーダーシップのもと年度における変革課題とその解決に向け具体的な取組を定めた「各局区の自律的な変革方針」となります。市政変革の市民理解を図るため、変革の検討過程を見える化しながら進めています。

(P3) X方針の位置付けですが、市政変革の主要な3つの取組みの1つとしています。各事業の経営分析をはじめ、公共施設マネジメント、政策連携団体といった横串テーマでの検討・議論から見出した変革課題なども反映することとしています。

(P4) 局区X方針作成に当たっては局区長自身の言葉で作成、経営分析など、他の市政変革の取組みとの連動、各課題の重要度をインパクトと緊急度の2軸で明確にする、などをポイントとして挙げました。特に、すでにゴールやアクションが明らかになっている通常業務や内容が抽象的すぎるものは設定しないことに留意すべきとしました。

(P5) 今回のX方針作成過程で起きた問題とその対応についてです。事務局に提出されたそれぞれの当初案を確認したところ、各局区間で取り上げる課題や取組内容にレベル差が生じていました。そこで、まず事務局において各課題の設定などで適切でないと判断したものは各局区にフィードバックし、再考を依頼しつつ、各局区の変革課題に対する理解のばらつ

きを是正するため全局・区長出席のもとでの局区X方針勉強会を実施することといたしました。

(P6) 局区X方針勉強会は、X方針で設定する課題のレベルについて各局区長の共通理解を図ることを主眼に開催しました。まず課題はその進化プロセスによって 3 つに分類されること。まだ本質的な課題には辿りついていない抽象的な段階の探求課題、具体的な解決案を検討する段階の変革課題、実行すべき内容・予算も含めが明確になっているのが執行課題であり、X方針のB・Cレベルの課題では、原則「変革課題」や「探求課題」であることを共有しました。そのうえで、変革課題をしっかりと捉えるためのケーススタディ、探求課題を理解するための事例紹介として、個別の事例で課題設定や取組内容の問題点などを討議しました。この勉強会を受けて、各局区が必要に応じて内容を再考して、ブラッシュアップした27の局区のX方針を本日公表いたします。次のスライドから3枚は、27の方針全体の状況です。

(P10) 最後に今後の進め方についてです。本日、各局区のX方針を公表し、今後は各局区で取り組んでいただきます。来年1月に予定しているX会議で、今年11月末時点での進捗状況の報告、また令和8年度に開催されるX会議で、取組結果の公表を報告する予定です。なお、今回公表したX方針は、その進捗の中で、局区の必要に応じて適宜修正も想定しています。その場合は、X会議の進捗状況報告の際にあわせて報告いたします。次ページ以降、各局区X方針の課題一覧を添付しております。また各局区X方針全体版は、X会議後にホームページからご覧いただけます。以上で説明を終わります。

■星之内市政変革推進室長

引き続きまして、もう1点の報告です。こちら順番が大きく前後しましたが、資料3でございます。本来であれば、毎回のX会議冒頭に確認する件でございます。これまでのX会議で指摘された事項と取組状況について、5月のX会議でご意見いただきまして、体裁レイアウトを直しております。局別、内容別での一覧に直したこと、意見を踏まえ今後のゴール、方向性を変革方針という欄に書くことにしました。その変革方針、ゴールに対して、どれくらい進捗しているのかを取組状況に書くことにしております。この変革方針に書かれているゴールや方向性に到達した場合は、次回以降のX会議では、この資料から落とすといったように運用して参りたいと考えております。

では以上のX方針、X会議フォローアップの件につきまして、或いは会全体につきまして、ご質問、ご意見ございましたらお願いいたします。

■上山顧問

資料5の9ページ。全体状況③があって、マトリックスが書いてあります。第1領域と第3領域は緊急度が高い。色でいうと青と灰色。この棒グラフ、常識的にはAは緊急度が高いものが多いと思いますが、そうではなくて、Bが一番多くて、Cも26個あります。中身が

気になりました。Cは大ダマで、重要だけれども時間がかかるものが多いというイメージで当初括られていました。急ぐものが増えてきたということは、危機感がありますのでいいと思いますが、26 個もあることは若干驚きでもあります。具体的にどういうものがあるのでしょうか。そもそも、インパクトが低く、緊急度高いものがこんなにあるのでしょうか。

■石川市政変革推進担当課長

予算的に公共施設マネジメントや箱物に対するものなどが、緊急度が高いものとして挙げられております。インパクトのところについては、それを変革するというよりは、緊急に取り組んでいかないといけませんので緊急度を上げているところが多かったと思います。

■上山顧問

具体的に、青だけに絞ると、26 や 65 はどういったものが多いですか。

私が問題にしているのは、緊急度がそんなに高いのであれば、BやCと言わず、とりあえずやってみることがあるのではないかと、何か具体的にすぐやることがたくさんあるのではないかとことです。

■星之内市政変革推進室長

特にCレベルの26 はしっかり内訳を共有させていただきたいと思いますが、少し技術的な面もございまして、政策連携団体や公共施設マネジメントに関わるものは、必ずどの部局も検討しましょうという中で、各局がCレベルで書いているところが多かったと記憶しています。ただ、いずれも検討まで時間的には待ったなしというところでの緊急度を高めているというところで、上山顧問がおっしゃるように、Cレベルの性格からしての当てはめとは少し違う状況が出ているところはあるかと思います。

例えば、保健福祉局は食肉センターの老朽化対策をCレベルにされていて、なかなか民間事業者との間で簡単にいくテーマではないですが、一方で、非常に設備の故障という意味では待ったなしの状況にあるという判断で、Cだけれども緊急度が高いといった事例がございします。

■上山顧問

それはやはり過去からのツケだと思いますので、よく精査したらいいと思います。ある種、歴史的なレガシーが積もり積もっている。それをどうするのか。もしかすると探求課題的に捉えないと、担当局長頑張ってくださいではなかなか解けないものが煮詰まっているのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

着任して、表面化して、取り上げた、という経緯の中にはあるかと思います。X方針はフ

フォローアップもございますので、今いただいたご意見も踏まえて、引き続き伴走して参りたいと思います。

それでは、少し時間が押しまして恐縮ですが、令和 7 年度第 2 回 X 会議を閉会いたします。次回の第 3 回 X 会議は、11 月下旬の開催を予定しております。日時議題等につきましては内容決まり次第ご案内をさせていただきます。

皆様、本日はありがとうございました。