

第3回未来産業創造会議 発言要旨

- 民と官で一緒になり取り組んでいこうという提案だが、これを進めるのであれば、誰が何をやるのか。目標値はどれぐらいで、どの程度のスパンでやるのかということを整理しなければならない。また、スローガンを掲げるのであれば、数値目標を入れるべき。

- どのようにまとめようとしているのかイメージがわからず、ゴールが見えない。
また、作った計画をどういう風に市民にうたえるのかもわからない。
ワーストレベルの指標を改善するというだけでは夢がない。

- 以前、日産自動車のカルロス・ゴーンが日産リバイバルプランを作った。同プランでは、社内で最も優秀なメンバーがクロスファンクションチームを作り、チームが机上で作った計画を、現場で実現可能かどうか検証しながら、軌道修正していき、成果を出していった。
今回の戦略はビジョンに対してアバウト。財政面、福祉面などそれぞれの分野でしっかりと目標を立ててシステムアーキテクチャーの策定を実施し、日産の様に順立てて進めていかなければならない。

- 今回の戦略は、例えば広島市のような他都市でもできること。いろんな課題それぞれにビジョンを示し、全体的なバランスをとってやるべきであり、各論をいくらつきつめても意味がない。時間が経てば解決するものは計上せず、誰かが何かをしないと動かないものを記載しなければならない。

- 世界がSDGs推進に動き出した際、北九州市はいち早くSDGsの方針を打ち出し、取り組んできた。その当時に持っていた目標に対し、現状がどの程度なのか。何をクリアしていて、何がクリアできていないのかなどが見えない。計画を作るのであれば、市長が代わっても、それまでの取組はしっかりと引き継いでもらいたい。

- 自社は製造業だが、今はものづくりだけでは難しく、サービス業的な視点が必要になってきている。他社と人材面での格差を感じており、そうした面で連携ができる繋がりを持ちたいと考えている。

- また、自社で何ができるかとの視点でチーム分けをするのであれば、水素、アンモニア分野には、情報収集も兼ねて関わっていきたい。

○企業が戦略を作る際は、外部要因と自社のポテンシャルから戦略を立てていくが、行政の場合は、国の方針や地政学的リスク、北九州市のポテンシャル等で考えていくのだろう。わが社は日産自動車と取引があるが、同社は「日本で使うものは日本で作れ」との主張をはじめた。この流れと同じく、経済産業省も事業再構築の支援制度を作り、これまで海外で作っていたものを日本で作るために動き出した。我が社も、この事業再構築の制度を活用しており、これまで補助申請については10戦10勝の状態。

このように、海外からの輸入に依存していた部品等を北九州市で作っていく仕組みを作ってはどうか。国の支援制度を最大限活用し、食料はもとより、これまで輸入していたものを内製化し自給率を上げていく。同友会の地域委員会でもバックアップ首都をやっていこうとの話が出ている。

○新産業に関して、行政に望むのは、「予見性の提示」。

これが目指す在るべき姿、という中長期的なロードマップを示してもらうことが、民間の新産業への進出を後押しする。

○現在、ロケットでは、イーロンマスクのスペースX社が一強だが、同社が業界で一強となった背景には、NASAのロケット打上に係る発注方式の変更がある。従前の方式では、「このような物を上げたいので、これくらいの大きさのロケットを作って・・・」など、NASAから示された仕様に基づいて開発を請け負っていたため、どうしてもコストがかかっていた。これをNASAが、ある一定の物資を宇宙に送る「輸送サービス」を固定価格で買うという具合に発注方式を改めた。この変更により、ロケットを安く作ればつくるほど、企業側にメリットが生まれ、結果、グローバルマーケット競争力を持つに至った。「予見性の提示」とはこうしたことであり、北九州市が目指すリアルスペースワールドで、こうしたものを示すことができるとよい。

○「予見性の提示」という視点はおもしろいが、予見性とは、その分野で最先端を走っている人間が、将来に向け、何が必要かを理解することで得るものである。そうした予見性の視点を、ここ（北九州市、こうした会議の場）にしながら持つことが可能だろうか。

○全般的な「予見性」は難しいかもしれないが、ここにいる方々が、それぞれの領域のフロントに立っているので言えることがあるように、自身の領域では見えていると思っている。九工大も同じ。

また、予見性についての真偽を確かめていたら、考えが丸くなり、尖ったものにならないことにも留意が必要。北九州市で宇宙を考えるのであれば、九工大と協力することは前提になる。

- 誰から4兆円を稼ぐのか、何を売っていくのかということが見えてこない。
地政学的なリスクも考えていかなければならない。今後、海外のIT技術者の来日移住の可能性が出てくるかもしれない。そうした方々に「来てもらう」「住んでもらう」ということも考えられる。まずは、北九州市が売るもの（IT、コンテンツ、スキル、環境アセットなど）と、それを売っていくターゲットを明確にすることが先である。
- IBMが貢献できることは、即戦力のIT人材の育成。日本中に散らばっている北九州出身者や海外の人材を受け入れて育成してもよい。

- 自社が貢献できるのは、起業家教育やスタートアップ分野。
- スタートアップ支援については、お金の出し方を変え、インパクトボンドにすべきと考える。例えば、起業の際に3千万円を支援し、その企業が成功し3年後も残っていた場合にプラス3千万円を支援するといったような仕組。こうしたことができるスキルや体力を持った企業等が、成果が出るまで面倒を見ていく方が、スタートアップ支援としては望ましい。
- 一方で、北九州市で気になっているところは、なにかと福岡市をベンチマークとしていること。発想を転換し、ベンチマークとするのではなく、活用すべきではないだろうか。そうした観点から、産業的には農業に可能性があると思っている。グリーンテックで農産物を作り、消費地である福岡市に売っていく。福岡市は距離的にも近く、物流コスト面で有利に働くはず。

- 今回示された方向性では、実際に取り組む際の強弱が見えない。
世の中の情勢を考慮して入れる取組と、北九州市だからこそやる取組、投資的な取組等は、きちんと分けて考える必要がある。
- また、大企業一社を誘致して1千億円稼ぐのか、それとも、地元企業を育成し一社あたり1億円増やすのかなど、金額だけでなく北九州市が目指す方向で取り組みを考える必要があるのでは。

- これまでに得たバラバラの意見を積み上げて「戦略」とするのではなく、ゴールの4兆円に向けて、誰が何を売って稼ぐのかということを繋ぎ合わせていく必要がある。
- 自社が関われそうな分野は、学研都市、スタートアップ。また、自社では女性や大企業を退職したシニア人材を活用しているため、ダイバーシティ経営の面でも貢献が可能。

- 自社の設立は、父親が経営する会社の課題解決が契機であったため、特にスタートアップとアトツギ、レガシー企業の融合には力を入れていきたい。北九州市には、課題が多くある一方で伸びしろのある企業が多いが、そうしたことは東京にいる企業や投資家たちには分からない。そうした課題を解決し、お金に変えていける可能性があるということは北九州市の強み。

- 市が目指す方向性を具体的にどういうツールを使って実現していくのか、今後プラットフォームで議論されるのだと思うが、官と民で持っているツールが異なることには配慮が必要（例えば、官のツールとしては、法令や補助金。企業間連携のコーディネート等）。そうした違いを念頭に置いた上で、どのツールを誰が使い何をするのかということを明らかにしていかなければならない。

- 官には、担当の異動など組織の変更や単年度予算など、いろんな課題がある。そうしたことを踏まえ、産業界として協力するにあたって、いつまでに何をしてほしいのかといったことの議論が必要。

- 我が社は世界一の物流センターを作る技術を持っており、カインズも全面採用することとなった。そうした技術を使い、北九州空港に TSMC 関連の物資などを呼び寄せることができれば、恐らく 1 千億円くらいの波及が見込まれるが、そうした物流に特化した空港とするのはもったいない。
- 空港政策の遅れた北九州市が遅れを取り戻そうとするならば、例えば、北九州空港と福岡空港をリニアで繋ぐような長期的視点を官には持ってほしい。

- 半導体の後工程の誘致が掲げられているが、このテーマ一つとってみても、大きな総合商社の人間が何十人も集まり進め方を議論していると聞いている。戦略の方向性案には、そうした膨大な工数を必要とする取組が一行で書かれ、また、それ以外にも数多くの取組が掲げられている。まずは、市が目指す方向性全体の設計図をしっかりと書き、それを議論した上で各論の戦略を語る必要がある。

- バックアップ首都戦略とは、首都圏企業の本社機能を持ってくることだと思うが、ものづくり企業の立場から、BCP、地政学的なリスクを克服するという視点は大切だと考えている。

- 自動車業界では、シートのトリムカバーの100%近くを中国で縫製し国内に持ってきており、BCP上の問題を抱えている。経産省の事業再構築の補助金や特区制度の活用により、市内で内製化が可能となればよい。
- また、ふるさと納税の活用や、農業にも注力し食料自給率の向上にも取り組んでほしい。

- 自社が具体的に貢献できる分野は、宇宙と教育分野だと考えている。
- 宇宙産業は、官との兼ね合いなしに民間だけで活動することはできない。官が予見性を示し、民間がそこに手を挙げ、行政が丸抱えするのではなく民間活力、つまり効率性を引き出すといった手法に是非取り組んでもらいたい。工夫して価値を創出した、あるいはコストを下げた分だけ実入りがよくなるという形でこそ、投入したお金にレバレッジがかかる。
- また、事業の実施に際しては、スペースXの例のように、公募を経て選定された企業には、集中支援をすることも重要。

- 災害が少ないポテンシャル、地政学的リスクを背景に、環境アセット、水事業などを売り物として、海外から稼ぐ視点も考えられるのでは。
- IBMが協力できるのはダイバーシティ分野、リスクリング、高度IT人材などだと考えている。

- 自社は熱エネルギー分野の企業であるため、グリーンインパクト関連の取組には関与していきたい。
- 中小企業ゆえの悩みはIT人材、高度外国人材の確保。市でも紹介制度はあるが、採用した人間を教育できる人材が自社にいないため、そこに支援があると助かる。中小企業の本当の課題や悩み、生々しい声を拾い上げる仕組み、チームを作ってほしい。

- 協力できるのは起業家教育。
- 既にあるものを変えていくことは非常にハードルが高いが、その中で起業家教育は重要な役割を持つ。どこの国でも注力している反面、国内では実践できていないため、北九州市発信で是非やってほしい。
- また、もう一つは社会課題を解決するスタートアップをハンズオンでプランニングと事業が立ち上がった後黒字化するまでの支援の実施。インパクトボンドをやってもらいたい。起業家セミナー等を実施することも一つだが、成功報酬型の支援の仕組みを作ってほしい。

- 日本の場合は単年度予算という問題がある。先が読めないし、入金があるのは年度末になる。そうすると何かを動かしていくことは難しい。

- 官民の協力といっているが、市から事業を請け負う際には事業としての枠組は出来上がっている。枠組を作る前の段階、ニーズを拾う時から民間に関わらせてほしい。
- また、自治体の職員には異動がある。異動のない民間の知識や経験を活かしてほしい。単年度予算では大きなことをするには限界がある。

- 産業振興を考える上では、ビジョン、オブジェクティブ、ゴールなどが上段にあって、それを戦略に落としてタクティカルに取り組んでいくと思うが、縦軸毎の数字も示してほしい。
- 自社が協力できることは、学研、スタートアップ、ダイバーシティ経営。
- 「学研の知の活用」と言っているが、通常、大学の先生は自分が好きなことや知的興味・関心に関わることを研究している。そのままであれば「知」は「知」のままの状態、そこから先の発展がない。「知」を産業振興に活用したいのであれば、知財戦略は極めて重要である。現状は学研内の各大学に TL0 部門ができたため、かつて知財を扱っていた FAIS の TL0 部門も残ってはいるものの、「新たに知財を取得する必要はない」といった感じになっている。しかしながら大学の考える知財戦略と、企業の考える（産業振興のための）知財戦略は異なる観点も必要であるため、このところが考える肝の部分だと思っている。
- スタートアップについては、単年度予算の中難しいとは思いますが、市として一定程度コミットして欲しい。単年では難しいが、3年もあればかなりの変化があり、比較的短期間で成果が見えやすいのではないかと。
- ダイバーシティ経営は、草の根的なもので、数字として見える成果には貢献しにくいですが、人の課題があがっている市内において、その人材をどう活用するかという観点で非常に重要。

- 女性の就業率は、日本は G7 の中で最高ランクということを知っている。その中でどこまで上げたいのか。また、高齢者の就業率も G7 でトップ。そのような中、どこまでを目指していくのか。

- 自社が貢献できるのは、レガシー産業のアトツギとスタートアップの融合。第二の安川電機やTOTOなど、地域に根差したものが産業になるという仮説に取り組みたい。そうした際にネットワークとなるのが規制等だが、市の職員には、前例がないことやグレーなことにも積極的に取り組んでもらいたい。
- また、産業経済局では協力的な対応が得られるものの、それを実行に移す際、他部署に話を持っていくと否定的な対応を取られるようなことがあるため、組織横断的な協力が得られるとよい。
- 戦略づくりにおいては、スローガン、パーパスが重要。心が揺さぶられるようなパーパスにしてもらいたい。血の通ったものを期待している。ボーダレスジャパンのパーパス「SWITCH to HOPE」（社会の課題を、みんなの希望へ変えていく。）は、いいパーパス。
- 産業振興戦略の方向性については異論ないが、具体的な進め方は、行政と民間ですり合わせた方がいいと思う。行政のツールは、補助、規制の関り、コーディネートなど多様だが、どんなツールで各取組を進めるのかを決めていく、それがプラットフォームの役割であり、戦略を実行に移すうえでの肝だと考えている。
- 企業にはそれぞれ利害関係がある。選ばれた中小企業には徹底的に支援すると市は言えるのか。また、その際に、プラットフォームに参加してもらおう中小企業、支援する中小企業をどうやって決めるのかは大きな課題。そうしたことを直ちに整理する必要があるが、今回の方向性の資料を作るまでに半年の期間を要している。民間なら考えられないスピードである。
- 官と民の違いは、官は長期的な計画を立てることができること。
10年以内に4兆円というのなら、それにあった壮大なものを描いてほしい。
例えば、北九州空港の名前にこだわらず、福岡第二空港という名称に変えて、福岡空港の飛行機の一部を取り込み、いつの間にか滑走路が2本、3本と増えていき、気が付いたら北九州空港の方が大きくなっていったといった形にする、などといった壮大なものを書いてもらいたい。
- 自動車部品関連のグループであるパーツネット北九州の副会長をしているが、同組織は、設立初年度、7千万円の市の予算があったが、次年度から予算はゼロとなった。現在でも会合を開く際に、F A I Sの担当者が事務局を務めたり、予算面での支援はないものの人的支援が得られている。自動車産業への参入を目的としたネットワークづくりだが、設立当初20社だった会員は今では100社にまで増えている。