

＊連載 「脱・中央依存」―自立へのシナリオ②

地域力で「国家プロジェクト」を築く

―真のプロデューサー的資質とは・神戸市―

福田 志乃 地域経営コンサルタント(地域政策プランニング代表/日本工営(株)技術嘱託)

先進・専門性、実現可能性を問う

読者の皆さんは、経済産業省の「先進的対内直接投資推進事業」をご存知だろうか。筆者も神戸市の方に教えてもらったのだが、①地域の特徴を活かした外国企業の誘致活動を支援し、これを基軸として②地域の他の取り組みを促して、地域全体の活性化を目指すこと③対内直接投資を拡大して、日本経済の活性化を目指す――という趣旨の施策である。支援は、誘致戦略の立案、海外企業誘致活動、関係者招待活動、進出企業の事務所・工場の設置について、**図表2-1**の流れで実施される。この施策を耳にした時、筆者はまさに自身が定義している「地域経営」を具現化するのに有効な施策だと感じた。それは、以下の三つの理由による。

①誘致戦略を立てるには、まず地域のC1(コミュニティ・アイデンティティ)を明確にし、地域全体でその理念やイメージ(即ち、地域ビジョン)の共有を図らなければならない。

②誘致企業にとつての労働力や物流の確保、被雇用者にとつての生活の利便性確保といった面から、交通インフラをはじめとする経済・生活環境の「質」が問われ、総合的かつ分野横断的な地域づくりを行わざるを得ない。

③単なる新企業の誘致ではなく、地域の既存の企業や研究機関の意識やエネルギーを集積する機会となる(海外企業側からは、地元企業や研究機関の「質」集積度や企業実績等)が評価される)など、地方分権下の自治体経営を牽引する可能性が高い。

採択基準は後に記す通りである。従来の補助金採択の考え方とは一変し、かなり高度な専門性や国家レベルの先進性、実現可能性からの事前評価がなされる。これからの地方自治体への「国の助成・支援」はすべてこのような「地域&自治体能力を問う」ものであつてほしいと、つい思つてしまう。これらの基準は、筆者が地域の自立・振興策を練るときに、現場に泊まり込んで関係者と対話しながらチェックするポイントそのものだ。

◆実施体制・トップセールスができる体制か、投資関係の各種情報を一元化し適切な対応を行える体制か、対内投資に関する各種手続きの簡素化・迅速化(電子化)を推進しているか、外国人の受け入れ態勢があるか、経済界や大学との協力実績や展望があるか、都道府県と市町村との連携に支障がないか。

◆提案内容・産業・企業を誘致する基盤があるか、「売り」や改善策が現実的に分析できているか、地域が取り組む誘致活動としてのモデル性・先進性があるか、目標が先進的水準かつ具体的か、目標達成のプロセスが明確か、十五年以内に一定の成果を出せるか。

* * *

二〇〇三年四月には、北から、①仙台市②大阪府・大阪市等③兵庫県・神戸市④広島県・広島市⑤福岡県・北九州市・福岡市・山口県・下関市の五地域が前記の国家プロジェクトに選定された。神戸市では一九九八年から「神戸医療産業都市構想」(〇三年には構造改革特区にも選定)

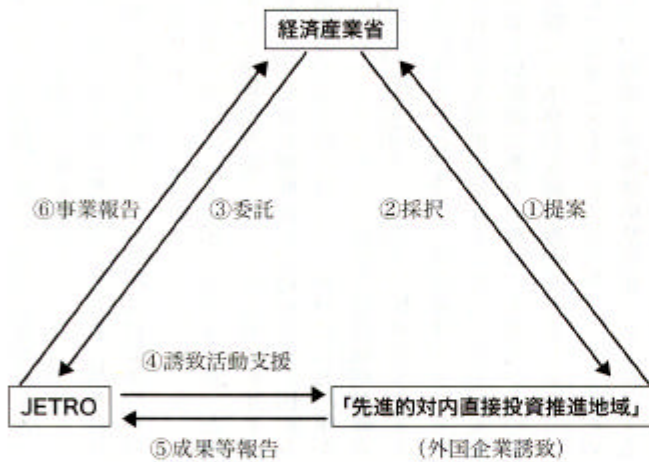
に取り組み、既に三十社以上の医療関連企業がポ
ートアイランド第二期地区に集積していた。その
うちの四分の一が外資系企業。そうした国際的な
人材やノウハウの集積を生かし、グローバル企業
が有するマーケティング手法を外国企業誘致戦略
として経産省の企画に織り込んだのだ。また、
神戸市には外国企業誘致の実績を生かした彼らを
サポートする機関として、英語対応可能な弁護士
や公認会計士、行政書士らによる各種手続きの支
援態勢が充実していることも「売り」となった。

地方分権下の自治体の役割

日本初の壮大な産業クラスター構想

話が前後するが、神戸の医療産業都市構想は、
「震災の痛みを何とかしたい」という地元の想い
が形となり、九八年に、当時、神戸市立中央市民
病院長（現在は総合科学技術会議議員）だった井
村裕夫氏を座長に、懇談会としてスタートしたも
のだ。一つの想いは次第に大きくなり、九九年に
は研究会へと発展。京都大学、大阪大学、神戸大
学の医学部関係者、国立循環器病センター、旧厚
生省や旧通産省、兵庫県、世界保健機関（WHO）
神戸センター、医師会、商工会議所、市関係部局
（保健福祉、産業振興、震災復興）など、関西圏
の医療や産業の関係者が組織・分野の縦割りや派
閥を超えて一堂に会し、関西圏全体のプロジェク
トに育てた。

図表2-1 先進的対内直接投資推進事業



医療関係者からは、高齢化の進展や先端医療の
研究、技術革新の進展による医療関連産業の拡大
が、医療機器、医療材料、医薬品といった産業の
新市場を日本国内に創出する、との見方が示され
た。産業関係者からは、新産業が電子機器・機械
新素材、情報処理・ソフトウェア等の地元関連産
業に与えるポテンシャルへの期待が寄せられた。
大学側からも、医療技術の研究開発とその応用
（特許技術を使った製品開発）や、患者協力によ
る「治験」ができる法制度確立の必要性が指摘さ

れた。日本では、基礎研究は大学で、実用的な製
品開発は企業で、と分離し、「研究の実用化シス
テム」が存在していないことへの関係者の問題意
識は共通で、それをオープンにしたことで産学が
本格的に連携した取り組みがスタートしたのであ
る。

阪神・淡路大震災で壊滅的被害を受けた神戸市
にとっても、日本全国どこにもない医療産業都市
構想は地域経済再生を目指す好企画であり、研究
会は約三百八十企業の入会もあって、各界関係者
の夢をつなぐ、壮大な構想として描かれていった。
一九九〇年には、早くも産学官が連携
したワーキンググループ（映像医学、臨床研究支
援、再生医学、都市インフラ）企業誘致、都市整
備（）が本格的な研究を始めている。

関係者たちは、当初の懇談会がイメージした構
想を、よくある絵に描いた餅に終わらせること
なく、想いやノウハウやエネルギーを結集して、
着実に「現実のもの」としていった。〇一年八月
には、創業の拠点を目指す彩都構想を進めている
大阪北部地域とともに、神戸地域は高い専門・先
進性や実現可能性が評価され、「大阪圏における
ライフサイエンスの国際拠点形成」として国家的
な都市再生プロジェクトにも指定された。今後は、
大阪北部地域と神戸地域を両翼として、図表2-
1（5頁）にあるように、①大阪北部地域の医薬
品基礎研究と創薬産業②神戸地域の再生医療等の
臨床研究と先端医療産業集積③関西文化学術研究

都市のバイオインフォマティクス等の分野④播磨科学公園都市の「Spring8」——を連携させて、日本初の本格的な産業クラスターの実現を目指すことになる。

こうした実効性ある努力が高く評価され、〇三年四月には神戸市の「先端医療産業特区」が同市の「国際みなと経済特区」と並んで、特区第一号として認定されたのである。

地元行政として神戸市が担ったこと

神戸市は、もはや自治体単独でプロジェクトをマネジメントできるなどとは考えていない。市はその後押しとして二〇〇〇年に「神戸起業ゾーン条例」を制定し、ポータアイランド(第二期)の「神戸起業ゾーン」に賃料補助や進出企業への地方税の軽減などの行政的インセンティブを定めた。先端医療センターや発生・再生科学総合研究センター等、研究開発の核となる施設整備の実現で企業進出にも弾みが付き、〇三年七月現在、外国・外資系企業七社を含む三十六社が進出(または進出決定)し、さらに二十〜三十社が進出を検討している。これは、いかに企業経営者たちが産学官連携のこのプロジェクトの将来性を高く買ったかを物語る数字と言えるだろう。

医療産業都市構想、経済特区、経産省の国家的プロジェクト……。それらを背負い、実現に向けてひた走る神戸市。神戸医療産業都市構想には、産学官の「壁」を取り除く規制改革や国家プロジ

ェクトとしての各種インフラ整備支援が必須だったため、小泉内閣の構造改革が大きな追い風となった。多くの人々の想いが込められた構想だけに、「壁」を取り除くことこそ地元自治体の役割だったのだ。

「特区第一号」として全国のモデルとなった神戸経済特区研究会の提言(〇二年七月)の中には、その想いをぶつけた興味深い記述がある。国から特区構想等が示された時には、神戸には九八年から自力で築いてきた十分な基盤と展開戦略が確立していた。「提言は、これまでの検討結果をまとめたもの」とし、「抜本的な構造改革が求められる日本経済の先導的モデルとして行う国家的見地からの新しい経済活動の実験は、大震災からの復興に苦闘し、本格的な経済復興を希求し続けている神戸でこそふさわしい。(中略)ひとり神戸のみならず、日本経済全体の活性化に必ず寄与するものと信じる」という国に向けての強いメッセージには、心を動かされる。国との協議を経て、規制緩和の先端医療産業特区が実現し、構想はさらに「実現度を高め」ていく。

余談だが、実は筆者は、本誌での連載第二弾である『変わる行政：民間との新しい関係を築く』(2000年9月7日号〜10月5日号)で神戸の先端医療産業構想について紹介したことがある。しかし、前回の取材(二〇〇〇年五月)は、三大学や関係機関との共同研究が具体化しつつある段階で、記事も先端医療センターのコンセプトの紹

○すぐに役立つホームドクター

最新 家庭の医学

小林 太刀夫 監修

第一線で活躍する多くの医師により、全面的に見直し、最新知識を盛り込みました。

CD-ROM版
「健康セルフチェック」付き

●薬判・1510頁●定価：本体5500円十税

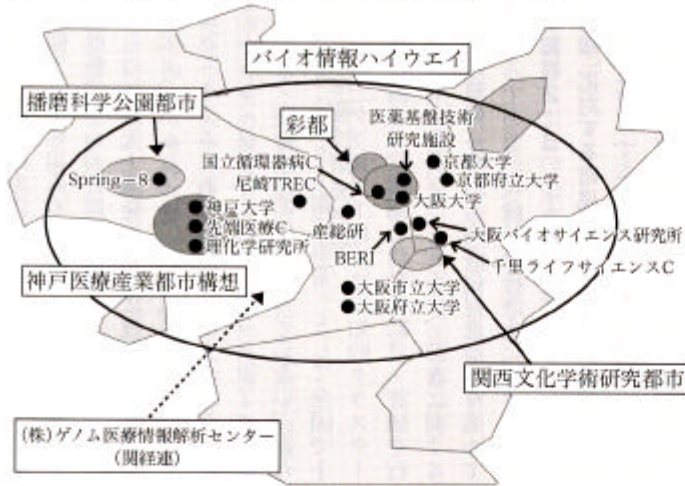
時事通信社

介に終わっていた。当時も「神戸市の民間企業を動かす手腕は優れモノ」と書いたものの、それからわずか三年で、誰がここまで国家プロジェクトへ成長すると想像していただろうか？ 神戸の特区には、地方分権時代に、国が言うから考えるのではなく、「国に対等に意見できる自治体」の姿を見ることができると。

医療産業都市構想のコア施設群

ここで、神戸医療産業都市構想の概要を少し紹介しよう。まず、関西圏全体のライフサイエンス・クラスターとしては、二三年までに二万三千人の雇用、五千三百億円の生産誘発額が見込まれており、そのうち中核となる神戸市ではそれぞれ一万八千人、三千三百億円と推計されている。二〇〇〇年以降、整備が進められている中核施

図表2-2 関西圏ライフサイエンス構想(関経連作成)



設群は、大きくは研究機能とビジネス支援(事業化・産業化)機能、人材育成機能の三つに分かれる。

- コア施設群の概要は以下の通り。
- ◆先端医療センター(〇三年四月全面開業)
- ・整備主体…神戸都市振興サービス株
- ・運営主体…(財)先端医療振興財団
- ・事業費…百三十二億円(出資金は地域振興整

備公団三十六億円、神戸市四十六億円、民間企業二十億円)

- ・主要機能…医療機器棟(医学・工学連携型研究)、研究棟(産業化のためのラボ)、臨床棟(病床六十床。医薬品等の治験、再生医療の臨床試験、映像医療機器による癌治療等)
- ◆発生・再生科学総合研究センター(〇二年四月開設)
- ・整備主体…理化学研究所(整備費は七十億円)
- ・運営主体…理化学研究所
- ・研究内容…発生・再生科学分野の世界的研究機関

研究予算…年間約六十億円

- ・研究体制…センター長を含む中核プログラムディレクター(七人)、公募による創造的研究推進グループ(二十三チーム)、研究員(二百四十三人、三十研究チーム)
- ◆神戸臨床研究情報センター(TRI、〇三年七月本格稼働)
- ・整備主体…神戸市
- ・運営主体…(財)先端医療振興財団
- ・事業費…文部科学省二十五億円、神戸市二十五億円

主要機能…基礎研究から臨床応用へのTR(橋渡し)研究(総合臨床情報拠点、高質な臨床情報データベース構築、倫理性高いデータ利用支援、TRのための人材確保と育成、企業・市民への情報提供と健康増進への貢献)

- ◆起業化支援施設(BMA、〇四年三月完成予定)
- ・整備・運営主体…神戸都市振興サービス株
- ・事業費…四十六億円(出資金は地域振興整備公団十八億円、神戸市十八億円、民間企業十億円)
- || 予定)
- ・主要機能…一般ラボ、細胞培養センター、動物実験施設、放射性同位元素実験施設等
- ◆神戸バイオテクノロジー研究・人材育成センター&神戸大学インキュベーションセンター(〇四年二月完成予定)
- ・事業主体…文部科学省(神戸大学)
- ・事業費…文部科学省九億円
- ・主要機能…最先端・融合領域の研究、バイオ産業を担う人材育成、神戸大学発・ベンチャー起業化支援

前例のない課題へのチャレンジ

ここで、日本初の壮大な構想に対する素朴な疑問がある。一つは、多くの大学や企業が組織を超えて研究・産業化に成功した場合の「特許の所在」をどうするのかということ。二つ目は、日本ではなじみの薄い「治験」という手法が地域社会に受け入れられるかという点。三つ目は、官民から投資される巨額な研究費の運用管理・評価の問題である。そこで、これらの課題に対する取り組みを取材し、整理した。

【特許の所在の扱い方】

今は、産学官共同の研究成果を実用化へと滞りなく展開させる仕組みや、それを支える法制度および基盤整備といった環境を確立している段階である。一つの研究・開発の成果に複数の大学や民間の関係者がかかわっていた場合、「特許」はプロジェクトチームにあるのか、関係大学や企業にあるのか、ライフサイエンス・クラスターごとにあるのかは、実はまだ明確になっていない。ただし、「知的クラスター創成事業」として全国で十五地域・十三クラスター単位に「知的クラスター本部」が設置され、本部の活動に助言・評価を行う第三者機関(委員会)とともに、特許に関する法制度上の整備も含めた特許化促進事業を進めているところである。現段階の特許化に関するスキームは図表2-3のようになっている。

【「治験」に対する市民社会との合意形成】

日本では遅れている治験(医薬品等の臨床研究)。治験実施前には、必ず医学的安全性や倫理面等について、国の厳格なルールに基づいて専門家と市民代表者から成る治験審査委員会で十分な審議がなされ、期待される効果や副作用の適切な情報公開と時間をかけたインフォームドコンセントを実施するルールおよび体制が構築される必要がある。一方で、治験にはモデルとなる患者の協力が必要である。神戸市では二〇〇〇年十二月から身近な生活習慣病をテーマとし、先端医療振興財団と地域医療機関とをつなぎ、「地域共同型治

験」の検討を重ねてきた。〇二年十一月からは、治験参加を希望する医師向けの研修会も実施。さらに、プロの治験コーディネーターの養成にも本格的に取り組み始めた。

また、「トランスレーショナル・リサーチ・コミュニティ」というネット上での研究者・医療機関・企業・市民の交流の場を創出して、市民生活にも身近な最先端医療のまちを目指している。

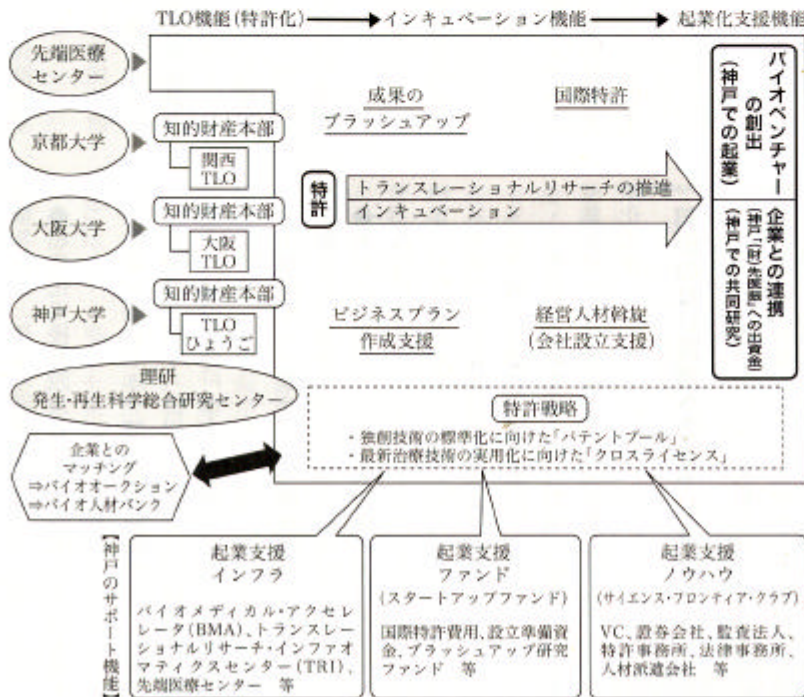
【巨額な公的研究費の運用・管理】

まず、神戸地域のプロジェクト全体は、神戸市が五千万円、兵庫県等が二千五百万円、民間企業が六千二百五十万円を出資して二〇〇〇年三月に設立した助先端医療振興財団が、トータル・プロジェクト・マネジメントをしている。

これまでに神戸市は、同財団が運営する「研究開発支援基金」へ三十二億円を拠出しており、民間企業等への寄付も募っている。〇一年一月には、

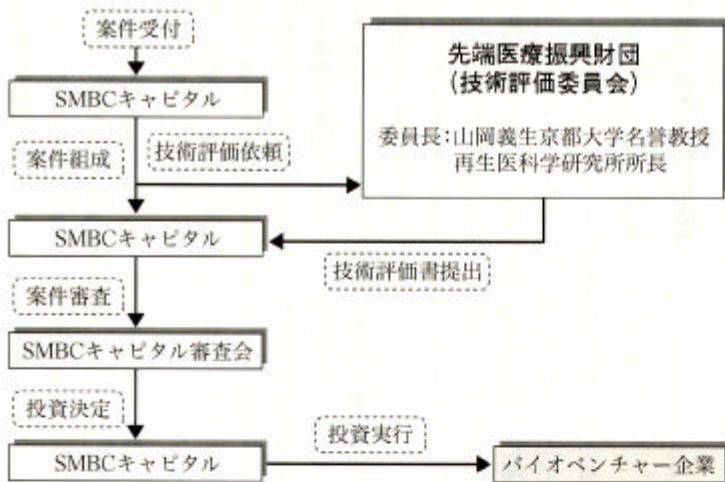
図表2-3 バイオメディカル研究・事業化サーキュレーター(案)

ライフサイエンス分野での大学発の研究成果の付加価値を高めるとともに起業化・産業化を支援する組織



三井住友銀行グループが医療関連産業に特化したベンチャーファンド「神戸バイオ・メディカルファンド」を設立。投資については、財団が設置した京都大学、大阪大学、神戸大学を中心とする「技術評価委員会」による評価を経て決定する仕組みがある(図表2-4)。「一号ファンド」は、

図表2-4 投資フロー



出資金約十三億円(出資者二十三社、期間十年)で設定したが、投資が順調に進んだため、〇二年六月には「二号ファンド」(二十億円)が再投資され、研究の実用化を目指すに至っている。

「8割復興」バネに新しい都市経営

最後になるが、ここで改めて大震災以降の神戸市の経済的な復興状況を見てみよう。

九五年に発生した大震災で、神戸市では製造業から商業・サービス業まで市内企業社屋の約四割が崩壊。交通機関のマヒなどの影響を加味しない直接被害額は、約六兆八千億円と推計されている。巨額な復興事業費のうち、国や県の支出金は三割強で、約七割は市債や市一般財源を投入せざるを得ない状況となり、市の負債額は震災前の二倍以上に膨らんだ。震災から八年たった現在、まちなりに膨らんだ。震災から八年たった現在、まちなりに膨らんだ。震災から八年たった現在、まちなりに膨らんだ。震災から八年たった現在、まちなりに膨らんだ。

しかし、経済不振は震災による影響よりも、近年ではむしろ構造的な要因にあると神戸市は分析する。それは、販売不振や累積赤字等が原因の、企業体力の消耗による倒産も徐々に増加しているからだ。そうした構造的な不況下では、もはや既存産業の復活を産業政策に据えていたのでは、神戸経済に「八割復興」以上の将来は望めない……。これが、関係者の共通認識だった。

世界を相手にしたトップセールス

ここからは「裏話」である。実は、ここまで大きな国家プロジェクトに本気で乗り出せたのも、震災で痛め付けられた神戸市自身が、「日本初の新産業の創出による世界市場の開拓」に、地域の将来を「本気で賭ける」しかなかったからだ。

九八年の医療産業都市構想の懇談会で語られた「夢」を実現させようと動いたのは、先に述べた大

学や医療関係者や産業界だけではなかった。懇談会開催時には笹山幸俊市長(当時)もアメリカへの視察団に参加し、国立医学・生命科学研究所(NIH)、テキサス・メディカルセンター、医療産業集積エリア(ポストン)など、「本日に日本ですべて先端医療産業が成り立つか」を徹底的に視察している。

その時、視察団は、アメリカの医学界では、
 ◆大学や研究機関、産業界の高度な集積。例えば、NIHでは約百二十社の土地に二十四の研究所や教育機関が立地し、周辺地域にも医療関連およびベンチャー企業が立地する

◆九九年当時のNIHの予算規模が百五十六億ドル(一ドル一〇〇円換算で一兆五千六百億円)。研究開発と産業化(実用化)には、医学界と産業界の人的・資金的連携と、事業化段階での支援(マーケティング、ファイナンス、経営、会計・法務)というように、「国家ぐるみで国際的に一流の拠点づくりが行われている

……ことを目の当たりにしたのだ。日本を顧みれば、医療機器産業などの閉鎖的な流通構造、公定薬価が診療報酬制度に反映し市場競争原理が働かない、医療現場と学界と産業界が連携しないためにイノベーション創出機能が脆弱……といった問題点が見えてくる。

医学界や産業界に研究会を委ねた笹山氏は、九九年五月に、ワシントンで開催された世界都市会議に出席し、世界中の企業に対して「日本での医

療産業都市構想への参加と神戸への進出」を呼び掛けた。同じ渡航中には米国のGEMメディアカル本社を訪問し、構想への協力を要請。翌二〇〇〇年にも米国企業七十八社に対し構想への参加を呼び掛けている。

○一年には、米国(シアトル、ボストン)の医療関連企業六社を訪問するとともに、百四十人の参加者を得たセミナーで神戸の投資環境や医療産業都市構想を説明。同年八月、国内での「都市再生プロジェクト」の指定と同時に全国の国内企業の進出が続々と決定しだした。

こうしたリーダーの素早いトップセールスは国際的にも評価を得、〇三年六月には、GE社が西日本統括拠点を神戸に置いた。「地域経営」に関するプロジェクトの成功には、関係者のチームプレーと同時に、リーダーの決断力や行動力が不可欠なことは言うまでもない。

神戸の都市経営に思う

地域を創る基本は、「多くの人の想いと行動力」であり、決して、法制度やマニュアル手法や、国からの支援が先にあるわけではないことを、地方分権下の自治体関係者は改めて自らに言い聞かせるべきだろう。

今日、産学官民の「連携」「協働(パートナーシップ)」という言葉が、全国自治体の「お決まり」のキーワードである。最近出来上がった行革大綱で、これを最上位に掲げないものには、まず

お目に掛からない。地域経営の現場を専門とする筆者は、言葉で言うほど連携や協働は甘くないこと、そして多くの自治体が実現の道筋をキレイ事イメージしていることをよく知っている。だからこそ、こうした神戸の新産業創出プロジェクトが「本気」で動き、「ホンモノ」の産学官連携に至った裏舞台を、書きたかったのである。

そこからは、

①プロデューサー的人材の存在(市長のトップセールス、市立中央市民病院長の熱意と実行力)
②国際・国家レベルのプロジェクトをゼロベースから構築する構想力

③構想を「絵に描いた餅」に終わらせず、人や資金を動かせるプロジェクトマネジメント力

④そして何よりも、過去から築き、ストックされてきた「そこにはしかない地域ポテンシャル(地域力)」を生かすスキル

……などが、自治体にも地域の中にも潜在していたことが理解できる。

逆に言えば、「地域力」「想い&熱意」「トップセールス」「ゼロベースの構想力」「プロジェクトマネジメント力」は、筆者が本誌で四年間にわたり提言を続けている「新しい地域経営」の基本である。その結果として、民間企業との連携が「必然(的手法)」となっているのであり、今日、自治体でブームになっているように、「官民連携を、地域(都市)経営の目的」としてうたう、というような話ではないのだ。

●正しい舵とりは、どちらだったのか?

田沼意次と松平定信

童門 冬二

●定価：本体1600円＋税

時事通信社

神戸市のかつての都市経営には、震災と同時に地方債が二倍以上に膨れ、全国でも深刻な財政危機自治体となったことで、「起債主義」「開発行政」という批判が付きまとう。しかし、筆者は「確かにバブル的な発想を含んでいる」面はあるものの、借金ばかりが膨らむのに神戸のような基盤を確立できていない自治体が少なくない現実を見れば、むしろ、かつての神戸の都市経営の理念が、地方分権時代に求められる「新しい地域経営」の地域力や構想力・マネジメント力の基盤となっていることを評価したい。

神戸市のプロジェクト担当リーダーへの取材が終わった後、「株式会社神戸」の時代には、どのようなポジションにいらした方ですか」との筆者の問いに、関係者は「(リーダーは)当時はまだ二十歳代で、実行力(プロジェクトマネジメント)のスキルを叩き込まれた人材」と答えてくれた。

これからの地域創りは「人」が基本であり、すべてだ。前例のない震災を乗り越えた神戸に、自治体が備えるべき真のプロデューサー的資質を見た気がする。