

令和2年3月23日

横浜市会議長

横 山 正 人 様

新たな都市活力推進特別委員会

委員長 高 橋 のりみ

新たな都市活力推進特別委員会中間報告書

本委員会の付議事件に関して、活動の概要を報告します。

1 付議事件

オープンイノベーション等による企業支援や誘致促進、グローバル都市の実現、文化芸術創造都市や観光・MICEの推進等に関すること。

2 調査・研究テーマ

人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組みについて

3 テーマ選定の理由

本市が国内外を問わず多くの人を惹き付ける都市であり続けるためには、たゆまぬ魅力の醸成が必要となっている。

都市の魅力となる要素はさまざまであるが、その都市で活躍する人や企業という財産は大切な要素であると言える。今後、本市の魅力をさらに醸成するためには、改めて、それら人や企業の魅力財産の深掘りを行うとともに、躍動するための新たな支援や国内外への魅力の発信等、取り組みが必要であると考え。

当委員会では、今年度はこのテーマに基づき、本市の取り組みの検証、他都市の取り組みの調査及び有識者からの意見聴取などを実施し、多面的に調査、研究を行うこととした。

4 委員会活動の経緯等

(1) 令和元年6月5日 委員会開催（第1回）

ア 議題

令和元年度の委員会運営方法について

イ 委員会開催概要

今年度の委員会運営方法について、調査・研究テーマを「人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組みについて」と決定した。

ウ 委員意見概要

- ・本市においても今後は人口減少が予想されるが、その中で、マンパワーをどのように生かすかが重要となってくる。
- ・まちの活力のためには、少子化対策も必要であり、教育のオープンソース化やイノベーション化によって、高い教育レベルを保つことも1つの対策

である。

- ・マンパワーからまちの活力、魅力づくりがとても大切であり、市民の声をまちづくりに反映していけるような取り組みを研究したい。
- ・小企業が活躍できるような支援について、他都市の事例等で研究していくことで、本市の魅力醸成につなげたい。

(2) 令和元年9月25日 市内視察実施

WeWorkオーシャンゲートみなとみらいにて、WeWork JAPAN 合同会社から、シェアオフィスの事業の概要について説明を聴取するとともに、施設を視察した。また、本市のアーツコミッション事業について、公益財団法人横浜市芸術文化振興財団、事業により支援を受けているアーティスト及び本市文化観光局から説明を聴取した。

ア WeWorkオーシャンゲートみなとみらいの視察概要

○施設概要

- ・平成30年11月にオープンした、国内最大規模の約2800席をほこる、世界的なコミュニティー型ワークスペースである。

○本市とのかかわり

- ・令和元年4月に、経済局事業で、健康医療系のオープンイノベーション・プラットフォームであるLIP. 横浜の拠点を、WeWorkオーシャンゲートみなとみらいの中に開設し、健康医療系の中小企業の方が、他に場所を借りなくても、本拠点を通じて、他の企業等と交流することができる事業を始めている。
- ・令和元年8月に、本市とWeWork JAPAN 合同会社とで、包括連携協定を締結し、健康医療系だけではなく、幅広く連携できるようにしている。例えば、横浜ビジネスグランプリや、女性起業家支援の分野で、優秀賞を取られた方に、賃料を減免してもらうような連携など、さまざまな取り組みを考えている。なお、国内自治体としては、協定を締結するのは初めてである。

○企業概要

- ・WeWorkは、平成22年にニューヨークではじまった、コミュニティー型ワークスペースを運営している会社である。仕事をとおして、生きがい

をつくることが可能なバックスペースを提供したいという思いから生まれた会社である。

- ・令和元年6月の時点では、全世界での利用者が50万人を超えるコミュニティーとなっており、令和元年6月の時点で世界中において520拠点となっている。令和元年に入って、アフリカ大陸初の南アフリカにも拠点ができ、全ての大陸に拠点ができた状態である。展開都市数では、世界で111都市あり、拠点開設国数は29か国となっている。

○サービスの概要

- ・サービスとしては、コミュニティー型ワークスペースとなるが、4つの柱によってつくられている。
- ・1つ目は、仕事をする場として、開けたフロアもあれば、会議室のようにクローズな場もある、ワークスペースを提供していることである。
- ・2つ目が、コミュニティーである。本事業について、不動産事業と思われることがあるが、会員制のスポーツジムのイメージであり、月会費を払うことで、拠点として利用できるという、サービスを提供しており、利用者によってコミュニティーが形成されるものとなっている。また、利用者の交流を活性化することで、さまざまな関係が形成されていくのも特徴の1つである。
- ・3つ目が、ワークスペースを運営するためのサービスの提供である。サービス内容は多岐にわたり、郵便の受け取りから、会社としての登記ができるサービスや、ドリンクが飲み放題のサービスなどがあり、パソコン1台あれば活動できるようにしている。
- ・4つ目がテクノロジーの提供であり、オフラインでのコミュニティーを全てオンラインでつなぐテクノロジーを提供している。例えば、利用者専用のアプリで会議室の予約をしたり、利用者同士で交流が可能なチャットができるなど、交流を支援している。

○特徴的な取り組み

- ・利用者によっては、お昼に異業種の方同士でランチをするなど交流が図られている。また、平日の火曜日から木曜日にかけては、利用者交流を促進する多様なイベントが実施されている。イベントは利用者の仕事に直接か

かわるようなものから、人事採用関係のイベントまである。例えば、We Work では、アメリカの大使館とのパートナーシップを結んでいるが、その関係でNASAのチーフサイエンティストの方が来日した際に、We Work 銀座拠点に招いたところ、通常の業務ではかかわることがないような企業の方が、その方とつながって対話が生まれるような交流ができた。また、ビジネスピッチコンテストにおいて、いろいろな企業の方が参加することで、新しい企業に投資したい大企業とスタートアップ企業との出会いがあることや、投資先を探していた企業が投資先を見つけたりすること等もある。

- ・他のシェアオフィスとの差別化としては、コミュニティーに重きをおいたワークスペースを目指すことで、オープンイノベーションのプラットフォームを利用者に提供できるようにしている。そのために、さまざまな規模の企業に利用者になってもらうなど、多様性を大切にしている。
- ・日本のWe Work コミュニティーで特徴的なのが、当初の段階からさまざまな業種の方が利用者となっていたことと、自治体が利用者になることが多いということだ。このように官民が交流される場になることによって、新しいアイデアが生まれていくことにつながるのではないかと考えている。

イ アーツコミッション事業の視察概要

○概要

- ・文化芸術創造都市・横浜の実現に向け、アーティスト、クリエイター、NPO法人、市民、企業、学校などの創造の担い手が活動しやすい環境をつくり、集積を図ると同時に、文化芸術の持つ創造性をまちづくりや産業振興に生かすことで、中心市街地の魅力づくりと活性化につなげていくことを目指す事業である。
- ・公益財団法人横浜市芸術文化振興財団において主に3つの事業、芸術文化支援事業、相談事業及びプロモーション事業を展開している。

○芸術文化支援事業

- ・本事業では、実験的な芸術表現や横浜ならではの都市文化を生み出すような活動に対し、クリエイティブ・チルドレン・フェローシップ及びクリエ

イティブ・インクルージョン活動助成の2つの助成を通して、横浜で芸術創造や発表を行うアーティストやクリエイター等の活動サポートと、横浜での芸術鑑賞機会の創出、社会における芸術や創造力の役割の拡張等を図っている。

○若手芸術家支援助成クリエイティブ・チルドレン・フェローシップ

- ・本事業は、本市から世界に芸術文化を発信する次世代のアーティストを育成し、そのキャリアアップを支援するものである。39歳以下の若手芸術家を年間通して支援している。対象は、美術や舞台芸術の分野で創造的な活動をする美術家や劇作家、演出家、振付家等であり、横浜に在住・在学、本市を活動の拠点とする方である。
- ・交付金額は、上限100万円、継続可能期間は最長2年である。過去の実績としては、多い年で、年間50件程度の申し込みがあり、各分野の専門的な外部審査員による審査によって、新規、継続とも数名ずつ採択されている。

○クリエイティブ・インクルージョン活動助成

- ・本事業は、誰もが互いに尊重し、支え合う共生社会の実現に向け、アーティスト、クリエイターによる創造性をいかした社会包摂を試みる多様なプロジェクトを支援するものである。対象は、本事業の趣旨に沿った活動をしている、個人や団体である。
- ・交付金額は上限200万円で、継続申請の場合は、総予算の2分の1以内の金額で、最長3年間の助成となっている。実績としては、年間20件から30件程度の応募があり、各分野の専門的な外部審査員が審査をし、新規数件、継続数件が採択されている。

○相談事業

- ・相談事業は、活動されている方が、市内で作品制作や作品発表をしたい、活動の場を設けたい、会場を探しているなど、本市で活動をするにあたって、疑問や相談等に対応するための事業である。横浜のアートに関することであれば、誰もが気軽に利用できる窓口であり、電話やメールによる相談だけでなく、ラウンジでの面談なども行っている。

○プロモーション事業

- ・文化芸術創造都市・横浜の取り組みを広く周知するためのプロモーション

を実施している。創造都市に関連するイベントや創造都市政策のもとに本市に集まった人材などを、ウェブサイト「創造都市横浜」や「横浜市クリエイターデータベース」などを通じて紹介している。

< 事業を活用している現代美術家の渡辺篤氏の説明 >

○経歴

- ・横浜市出身で、東京芸術大学大学院卒業後、3年間ひきこもりになっていた。復帰後に当事者経験を生かし、精力的に美術活動している。アーツコミッション・ヨコハマからは、現在まで4年間支援を受けていて、平成28年度から平成29年度の2年間は、クリエイティブ・チルドレン・フェロースhip、平成30年度からはクリエイティブ・インクルージョン活動助成に採択されている。平成31年2月にはNHKに特集をされ、テレビ放映された。

○アーツコミッション・ヨコハマとのかかわり

- ・アーツコミッション・ヨコハマの助成により実施した内容としては、平成28年度には、自身のウェブサイトやアーカイブの制作、平成29年度には作品集の出版や六本木ヒルズでの個展を開催した。平成30年度には、アムヒアプロジェクトというプロジェクトを実施し、令和元年度には、修復のモニュメントとして、現在進行で制作を進めていて、ひきこもりの方々の対話型で作品を制作している。令和2年2月にBank ART SILKで個展を開催する。
- ・アーツコミッション・ヨコハマに採択されるにあたり評価された点として、ソーシャリー・エンゲイジド・アートという、社会の課題に取り組む芸術活動や、インクルーシブアートという、社会包摂としての芸術活動をしているという点があった。これらは、昨今の芸術の動向として、注目されているという背景がある。自身の企画はこれらの要素を強く押し出したものとなっていて、ひきこもり当事者と協働するといういくつかの企画では、孤立する当事者への尊重を直接的・間接的なコミュニケーションを通し、当事者の声や存在を発信していくことや、当事者の表現に伴走すること自体がサポートプロジェクトとなっている点がある。

○アーツコミッションの事業の魅力

- ・被助成対象者として感じる本事業の魅力は、展覧会の開催等、目に見える結果だけではなく、結果に至るための経緯も尊重して伴走してくれる点や助成金の使途として、アーティストの活動内容に即して、さまざまな経費に対応している点がある。また、事業において対象とする社会課題や受益者の明確化を求めていることや、アーティスト自身や関係者、来場者による事業評価が、事業の実施前、実施中、実施後に行われていることなども挙げられる。作品を展示して終わりではなく、アートが社会を直接的にコミットしているという緊張感等を、アーティスト自身が自覚できることが魅力だと感じている。このほか、広報協力や、国内外との美術家との橋渡し、事業遂行に向け相談できる体制が整っていることも良かった。

○自身の活動

- ・最近の自身の展覧会では、ひきこもりの方が数十人来場してくれ、ひきこもり当事者との直接的な接続の場所をつくることができた。また、メディアの露出もふやすことができた。その中には、出版の依頼もあり、現在2冊の本を執筆中である。このほか、アートを初め、精神医学や福祉の領域での講演を国内外で、15件実施した。
- ・今後の活動の展望としては、短期的には国内外でのリサーチや、滞在制作を行い、新作の発表を行いたいと思っている。中期的には、イタリアのベネチアで開催される国際芸術祭ビエンナーレへの参加を目指している。長期的な目標としては、ひきこもりを初めとする孤立の問題、ホームレスや高齢者など、そういった社会課題への直接的関与が翻って、アートの新しい価値をつくり、美術史に残る作品や活動となることを目指している。

○アーツコミッションヨコハマに求めること

- ・今後の事業に求めることとしては、継続的な経済的支援や、同じような活動をしている国内外の方とつながれるようなネットワークが今後形成されていくとよいと思っている。

(3) 令和元年9月25日 委員会開催(第2回)

ア 議題

調査・研究テーマ「人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組み」

について

イ 当局説明概要

調査・研究テーマに関連する本市の施策の現状等について、経済局より説明を聴取するとともに、同日に実施した市内視察の内容も含めて、文化観光局及び経済局と質疑・意見交換を行った。

【所管局】文化観光局、経済局

(ア)「イノベーション都市・横浜」の取り組みについて

- ・本市は、平成31年1月に、研究者・技術者、起業家、学生などの人材が組織を超えてネットワークを広げ、新たなイノベーションを横浜から創出していくイノベーション都市・横浜を宣言した。
- ・これまでに設置されたみなとみらい21地区における研究開発拠点を初め、さまざまな民間企業や大学によりイノベーション人材の交流機会が形成されている。今後、この取り組みがさらに認知され、大きなムーブメントとしていくため、イノベーション都市・横浜の象徴となるロゴマーク・ステートメントを決定した。

《ロゴマーク》



《ステートメント》

**横浜をクロスオーバーする。
イノベーションが起こる。**

開港から160年。
横浜は、メディア、エネルギー、文化など
数多のイノベーションを
異分野との交流から生み出してきた。

そして今、
横浜は、組織や領域を越えて、
新たなクロスオーバーを生み出す
イノベーション都市へ進化する。
YOXO(よくぞ!)と讀えられる
未来への挑戦者たちのために。

(委員会資料 抜粋)

- ・ロゴマークをシンボルとして企業、団体・個人がつながり、新たなビジネスを生み出す環境をつくる。
- ・世界的なコミュニティ型スペースW e W o r kと国内自治体として初め

- て連携・協力の覚書を締結した。また、イノベーション推進のハブとなるベンチャー企業成長支援拠点の運営事業者を、三菱地所株式会社など4社による共同企業体に決定した。こうした取り組みにより、国内外から人や企業が集まり、パートナーシップを育み、まちぐるみでイノベーションを生み出すビジネスエリアを目指している。
- ・イノベーション都市・横浜のロゴマークであるが、Y O K O H A M A C R O S S O V E R Y O X Oである。ロゴマーク右側に記載のステートメントには、本市は160年前からイノベーション都市であること、そしてクロスオーバーを生み出すイノベーション都市への進化をしていくことがあらわされている。
 - ・今後ロゴマークをシンボルとして、企業・団体・個人の皆様や活動拠点、イベント等がつながり、新たなビジネスを生み出すエコシステムを構築していく。そのために、民間企業や大学等にイノベーション創出を目指した交流イベントや起業家育成、ベンチャー企業支援プログラムなどで、当ロゴの活用を呼びかけ、民間企業、大学・団体、行政等が連携した取り組みであることを可視化し、まちぐるみのさらなる取り組みの拡大を目指す。
 - ・関内のベンチャー企業成長支援拠点を初め、イノベーション創出の中核となる人、企業、イベント・プログラム等の資源が有機的につながるエコシステムの構築を想定する。さらに、イノベーション都市・横浜を発信するイベントを企業等と協働で開催していく。
 - ・W e W o r kとの連携・協力に関する覚書締結についてであるが、本市は、イノベーション都市・横浜の実現に向け、世界的なコミュニティー型ワークスペースW e W o r kを日本で運営するW e W o r k J a p a n 合同会社と令和元年8月に覚書を交わしている。同社との覚書締結は国内では、自治体として初めてである。今後、スタートアップの支援や中小企業のチャレンジ支援、横浜への企業誘致などを協力・連携して進めていく。
 - ・平成30年11月、国内最大規模の約2800席数を誇るW e W o r k オーシャンゲートみなとみらいが横浜市内に開設され、同月に横浜市の米州事務

所が、WeWorkが本社を置くニューヨーク市に開設された。こうした背景の中、両者が協力し、相互のネットワークを生かした業務連携を進めていきたいと考えている。

- ・覚書の締結日は、令和元年8月14日、連携・協力の内容は、イノベーション都市・横浜とWeWorkのコミュニティーを通じた新たなイノベーションを横浜から創出していくスタートアップの支援、オープンイノベーション・プラットフォーム、LIP. 横浜、I・TOP横浜とWeWorkのコミュニティーによる新たなビジネス創出・中小企業のチャレンジ支援、健康経営のさらなる推進、女性の活躍推進、横浜への企業誘致等を目的とした国内外での連携、その他、相互に有益なビジネス機会を創出するための情報交換、交流の促進などである。
- ・ベンチャー企業成長支援拠点の運営事業者の決定についてであるが、イノベーションや経済成長の担い手となるベンチャー企業・起業家を国内外から集め、成長を支援する拠点を関内地区に開設することとなっている。国内外のベンチャー企業支援者や市内企業・経営者等によるサポートにより、横浜発の新ビジネスを創出し、市内外からの企業や投資の呼び込み、雇用の創出、さらにはビジネスエリアの活性化につなげる。決定した運営事業者であるが、三菱地所株式会社を幹事社として、株式会社アドライト、株式会社角川アスキー総合研究所、株式会社Plan-Aの4社による共同企業体をプロポーザル方式の公募により決定している。令和元年10月中の開設に向け準備をしている。
- ・事業提案の主な特徴であるが、関内中心部にベンチャー企業の成長支援スペースを開設するとともに、スモールオフィスを併設し、積極的にベンチャー企業を誘致する。また、シリコンバレーなどで実績を有するベンチャー支援の専門家と地元事業者などがチームを組み、起業家をサポートする。さらに、学生や研究者等の起業志望者を対象に、事業立ち上げ段階の支援プログラムに力を入れる。また、ものづくり分野の市内中小企業と連携し、試作品の製作などビジネス化に向けた協力体制をつくる。今後、さまざまな企業・団体の協力を受けながら、取り組みをしっかりと進めていく。

(イ) 多様なパートナーと連携した商店街の魅力づくりについて

- ・商店街は、身近な買い物の場であるだけでなく、地域のにぎわいの創出や安全・安心、歴史文化の継承などに取り組むことで、地域コミュニティーの核としての役割を担っている。
- ・商店街がさまざまな事業者と連携し、消費者や地域住民のニーズに応える新たな魅力づくりの取り組みが行われており、公民連携事業の提案を募集する仕組みである共創フロントやI o T等を活用した交流・連携等を包括的に進めていくプラットフォームであるI・T O P横浜を活用し、商店街、事業者、本市が連携して取り組みが進められている。
- ・消費者が商店街へ期待する役割について、平成30年度実施の消費者購買行動意識調査によると、消費者は商店街に対し、身近な買い物の場に加え、訪れて楽しめる場、暮らしやすいまちづくりを進める一員、地域のにぎわいづくりの中心など、地域コミュニティーの核としての役割を期待していると結果が出ている。
- ・これまで本市としては、A I搭載コミュニケーションロボットを活用した取り組みとして、コミュニケーションロボット・パルコを活用し、高齢化の進む左近山団地の商店街内のスペースで、振り込め詐欺撲滅講座や健康維持につながるレクリエーション会を開催することで、商店街のにぎわいづくりにつながる取り組みを実施している。
- ・商店街の回遊性向上のためのアプリ開発では、中区制90周年事業演劇クエストの開催にあわせ、イベントの参加者を対象に、クーポンを取得できるアプリを開発し、回遊性向上と商店街へ立ち寄る機会を創出した。
- ・明治150年をテーマに、I Tを活用した商店街の魅力発信では、馬車道商店街の文明開化にまつわる散策記事を観光アプリへ掲載するとともに、現在の映像から明治の風景へ移り変わる動画を作成し、歴史散策ガイドを見て実際に現地へ訪れることで視聴可能にするなど、明治150年をテーマとした商店街の魅力発信の取り組みを行った。これは、現地に設置したQRコードから動画が視聴可能となっている。
- ・今年度の取り組みとして、商店街イベントを効果的に発信するポータルサイトの開設で、I T専門学校と連携し、市内各商店街のイベント情報

を集約して、効果的にPRする商店街イベントポータルサイトの立ち上げを進めている。このウェブサイトの主な機能としては、開催日や開催場所、イベント分類等からの商店街イベントの検索や開催場所の地図表示などがされることを予定している。また、商店街のホームページリニューアル支援として、各商店街が保有しているホームページについて、より効果的な情報発信につながるよう、IT専門学校の学生が各商店街と連携し、ホームページのリニューアルを行っている。ホームページのリニューアルの例として、スマートフォンによる閲覧への対応、SNSとの連動などがある。

- ・他局と連携した取り組みとして、水道局との連携による商店街のミスト装置設置支援がある。商店街には多くの来街者が通行することを踏まえ、夏の暑さ対策の一環として、今年度から経済局と水道局が連携し、商店街が設置するミスト装置への支援を実施している。

ウ 委員意見概要

- ・WeWorkオーシャンゲートみなとみらいは、賃貸業だと感じる。提携を結ぶといっても、お金をかける等ではなく、協力していくことができる関係が望ましい。
- ・YOXOの事業について、エコシステムでさまざまなエリアと連携とあるが、横浜には、京浜工業地帯や金沢ものづくりの集積地帯があり支援すべきで、そういったエリアの横断的なつながりが望ましい。
- ・地元の工業会の方とみなとみらいの研究施設と交流した際に、昔からある創業何十年の中小企業の社長も、意見交換をすると実はイノベーターであり、若い世代にも経験や知恵を授けることができると実感した。多様な世代や多様な地域が交流できる仕組みになると、本市にとってより利益につながる取り組みになるはずである。
- ・イノベーションという言葉掲げると、格好いいことのような感じになるが、新潟の燕三条は、金型加工のお店とか中小企業の工場を活用して、観光資源として、ものづくり燕三条祭りをされている。このように、もっと泥臭い部分にも取り組んでいきたい。
- ・WeWorkオーシャンゲートみなとみらいでは、一番小さいスペースが

月額4万円から5万円の価格であったので、見ようによっては、価格帯が高いと感じた。ここまでの施設であると、起業を考えている人にとっては、コストが大きいと感じる可能性がある。そういった方のためにも、市内にある他のシェアオフィスについて、本市でも把握しておく必要があるのではないか。

- ・みなとみらい経済特区として、本市としても企業誘致などにより、税を優遇する等しているが、WeWorkオーシャンゲートみなとみらいにおいて、登記をし、起業されたいと望んでいる方についても、入居に係る審査基準を緩和する等、何か支援があればよい。
- ・多様なパートナーと連携した商店街のまちづくりにおいて、お店の前に看板をかけるなどだけでは集客は難しい。例えば、川越で大正時代の商店街を復古させているように、明治や大正時代の商店街の外観だけでも復古調で建築してもらおう等、そういうことを奨励することによって、集客がのぞめ、商店街の売り上げアップにもつながると思う。
- ・所用でワルシャワに行ったが、商店街とかそういうところにベンチがあって、ベンチに座ると有名な音楽家の音楽が流れてくる等、いろいろ工夫されていた。アプリで動画を流す場合には、大きな画面で人だかりができるくらいやった方がいいのではないか。
- ・WeWorkオーシャンゲートみなとみらいと協定を結び、協力していくとなると、WeWorkオーシャンゲートみなとみらいとしては、集客をしたいという目的の中、役所と業務を協力しているという信頼感であったり、宣伝効果であったりを期待していると想像できるが、その見返りとして、本市としても協定を結んだことにより、起業数や創業数をふやす等、市民に還元した結果につなげていく必要がある。
- ・文化観光局のアーツコミッション事業において、支援している渡辺篤氏の話聞いて、感銘した。社会問題とアートをつなげる活動は非常に素晴らしい取り組みであり、今後もこういった方々を育成していくためには、本当に必要な事業だと感じた。渡辺氏からは、今後はそういった活動をする方のネットワークを構築するサポートを受けたいとの話もあった。地域で起きているさまざまな社会問題等に対して手助けをしている方々が、市内

外間わずつながれるような仕組みができればよいと思う。

- ・個人で活動しているアーティスト等について、WeWorkオーシャンゲートみなとみらいのようなシェアオフィスを活用いただく等も含めて、本市としてサポートしていくべきだと考える。

(4) 令和元年12月3日 委員会開催(第3回)

ア 議題

参考人の招致について

イ 委員会開催概要

本委員会の付議事件に関連して、次回委員会において参考人からの意見聴取を行うことを決定した。

参考人：株式会社村田製作所 新規事業推進部新規事業推進5課
オープンイノベーション推進チーム エキスパート
牛尾 隆一(うしお りゅういち)氏

案件名：新価値創造のためのオープンイノベーション

(5) 令和元年12月4日 委員会開催(第4回)

ア 議題

新価値創造のためのオープンイノベーション

イ 参考人講演概要

株式会社村田製作所 新規事業推進部新規事業推進5課 オープンイノベーション推進チーム エキスパートである牛尾隆一氏を招致し、「新価値創造のためのオープンイノベーション」について講演をいただいた後、質疑を行った。

【出席局(オブザーバー)】

経済局

【講演概要】

<オープンイノベーションに関する参考人の経歴>

- ・オープンイノベーションという言葉が、日本全国でよく使われているが、オープンイノベーションというのは目的ではない。新しい事業を生み出す

ためのやり方がさまざまある中で、一つの良い手法だと考えている。オープンイノベーションというやり方で新規のものを生み出すことを、村田製作所の中でやり始めた。

- ・ 企業の中で何か新しいものをと考えたときに、社内だけで新しいものを生み出しづらいため、社外へ出て行って、いろいろな方やもの、組織等とつながることで、新規事業や新商品を生み出していくことをやりたいと考えていた。立命館大学の社会人クラスに入学して、2年間の修士課程で学び、学生である大手企業からの1期生、2期生の方たちと議論をする中で、社外で議論をすることの大切さを学んだ。

<村田製作所について>

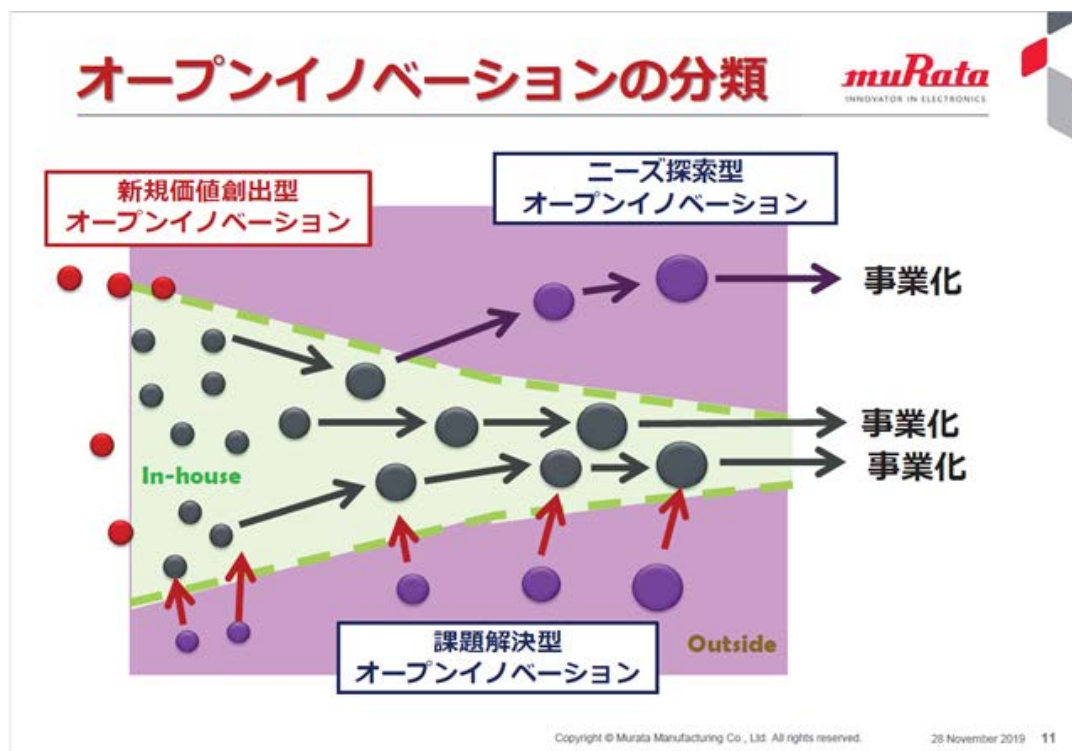
- ・ 最新の情報では、年間の売上が約1兆5750億円であり、従業員数は世界で7万7500人以上いる。
- ・ 村田製作所の主要な技術は現在のところ20個ある。オープンイノベーションの話をするときには、自社の紹介が大切である。そこで、社内において徹底的に技術の棚卸ろしを行い、20個のコア技術を認定した。これを機に、コア技術の冊子を作って、社内全体で使用する事とした。
- ・ 村田製作所の中には二大事業本部があるが、そのうちの1つがコンポーネント事業本部では、チップ部品の積層セラミックコンデンサというキャパシタを製造していて、とても売れており、生産能力が足りていない状況が長年続いている状況である。もう1つのモジュール事業本部では、IoTの基幹になるような、Wi-Fiのモジュールや、携帯等の部品でもあるブルートゥースのモジュールなど、電波を使って通信するための部品を作っているが、売上高は昨年度から1兆5000億円を超えていて、現時点での既存の事業がとても強い状況である。

<村田製作所がオープンイノベーションに取り組む理由>

- ・ 売り上げが好調な状況が永久に続くとはいえないため、新規のものを生み出すことが必要となる。しかし、既存事業が好調である中、優先的にリソースを注ぐのは好調な事業となるため、オープンイノベーションという手法で他社と新規事業を進めていくということは、社内からの納得が得られづらい。

<オープンイノベーションの定義>

- ・オープンイノベーションとは、定義が定まっておらず、広い解釈ができる。その中で、オープンイノベーションを説明するうえで、多くの方に共感を得ている概念図が下図ある。アメリカの大学の経営学の教授で、オープンイノベーションという言葉をつくった人のものであり、漏斗やじょうごのイメージである。



(委員会資料 抜粋)

- ・従来の企業は、企業の中にあるリソースである、人、もの、金、技術、知的財産などを使って、それを事業化していくことで企業活動を行ってきた。当初、オープンイノベーションといえは、企業の中にあるものだけを使って事業化すること自体にさまざまな問題があったり、限界があったりするため、社外から何かを取ってきたり、あるいは中で使い切れていないものを社外へ出したりすることを想定していた。図上で点線となっているのは、企業の壁に穴が開いているイメージで、企業の中で全て閉じられた状態から、出たり入ったりできる状態にしていく手法が表現されており、それがオープンイノベーションであるとしている。そのなかでオープンイノベーションのやり方を3つのパターンに分けている。

<オープンイノベーションの3つのパターン>

- ・ 1つ目は課題解決型である。これは、明確な課題があって、自社に不足しているものがある場合に、不足しているものを自社で一から開発したり、リソースを手に入れようとしたりすると、時間もお金もかかり効率が悪くなるため、社外から効率よく取り入れる手法である。オープンイノベーションと一般的に言われるようになってから、最初に成果が上がってきているのはこの手法であり、自前主義にこだわらずに、効率よく事業を進めていくために活用されてきた。
- ・ 2つ目が、自社の特許や知的財産について、自社のどの事業にも使われず、商品化もされていないものについて、特許自体をライセンスとして買い取ってもらう等として、価値を見いだすことで、自社に還元するという手法である。このように不足しているものを社外からとってくる、あるいは社内で使い切れていないものを社外へ出す、これが最初に行われてきたオープンイノベーションであり、さまざまなものが企業の壁を超えて出たり入ったりするイメージである。
- ・ 3つ目が、新規の価値創出型のオープンイノベーションである。世の中にとって価値があるというものを、アイデアを出すところから外の人と一緒に考えるイメージである。何を作ったら売れるのか自体がわからないということが社内で行われることがあるが、そういうことについて、社外へ出てネタ探しをしたり、社外の人と話す場を設けたりすることが、このオープンイノベーションのイメージである。これまでの自社だけの取り組みとは異なる手法に、企業の壁を超えて取り組むことで、イノベーションを生み出す手法となっている。
- ・ 3つの分類については、異論が出ることもあれば、学会的に認められていたり、オーソライズを受けていたりしてはいないが、自分としては納得してこの3つに分類している。

<課題解決型オープンイノベーションの実例>

- ・ 村田製作所において、まずは、社内における課題を徹底的に探し、工程の歩どまりが改善しなく、新しいやり方を模索しているテーマ等を、年間10件程度選び、社外にフルオープンにした。そして、それを解決できるよう

な手段、工程、プロセスを保有していたり、開発できるような技術を持っていたりする企業と結びつき、調達してくるといった手法を行った。

- ・特徴的なこととしては、近畿経済産業局や大阪商工会議所の方に、社外に対しての事務局のような形をとってもらったことである。それら組織の方は、中小企業の支援や、地場産業の復興に尽力し、地域で活躍しているコーディネーターと呼ばれる人たちとつながりを持っていて、村田製作所が社外に解決策を求めているテーマについて発表する、公開ニーズ説明会を開催する際にも、コーディネーターに対する広報に協力してくれた。
- ・当初、社内の情報を社外に出すことについて、手の内がばれ、競合企業からつけ込まれるのではないかという意見があり、社内で強い抵抗があった。しかし、情報の公開方法として、事業の内容を言及せずとも、具体的な工程における現象等についてのみ伝えるのであれば、どの商品をつくる工程かについて社外に伝わることもなく、機密にしなくてもよいのではないかということになり、社内の了承を得ることができた。
- ・1年目においては、公開するテーマが6件程度しか集まらなかったが、1年目から解決策を見つけることができた。また、現在で6年間、この手法を実施しているが、公開したテーマについて解決手法が見つかり、技術を買取ったり製造を委託したり等にまで至ったものが、10%程度見つかるという実績につながっている。
- ・いわゆるマッチングという手法における採用率のデータと比較すると、成果が10%となるのは、極めて高い数字である。高い成果を出すことができた理由としては、発表会への参加を呼び掛けたコーディネーターの方は、自分たちのテリトリーとする企業のことをよく知っている方であり、公開したテーマを解決するためにふさわしい企業を、高い精度で紹介してくれているからと言える。このようなコーディネーターが集まる説明会を開催できていることが非常に効果的である。コーディネーターは説明会后に、自分の地域等で各テーマについて提案が可能な企業と調整する。その後、それら各企業から提案書が村田製作所に提出されるという流れである。どのテーマについても提案がなかったということはなく、多いときは1つのテーマに対し、約10社から提案を受ける。

- ・この手法のメリットとして、村田製作所のコストがゼロという点が挙げられる。自社において説明会を開催するための経費はかけていない。地域の中小企業と大企業とを結びつけることを目的として、商工会議所や近畿経済産業局が主催者となるからである。自社とそれらの組織が互いにメリットがあり、このような取り組みにつながっている。

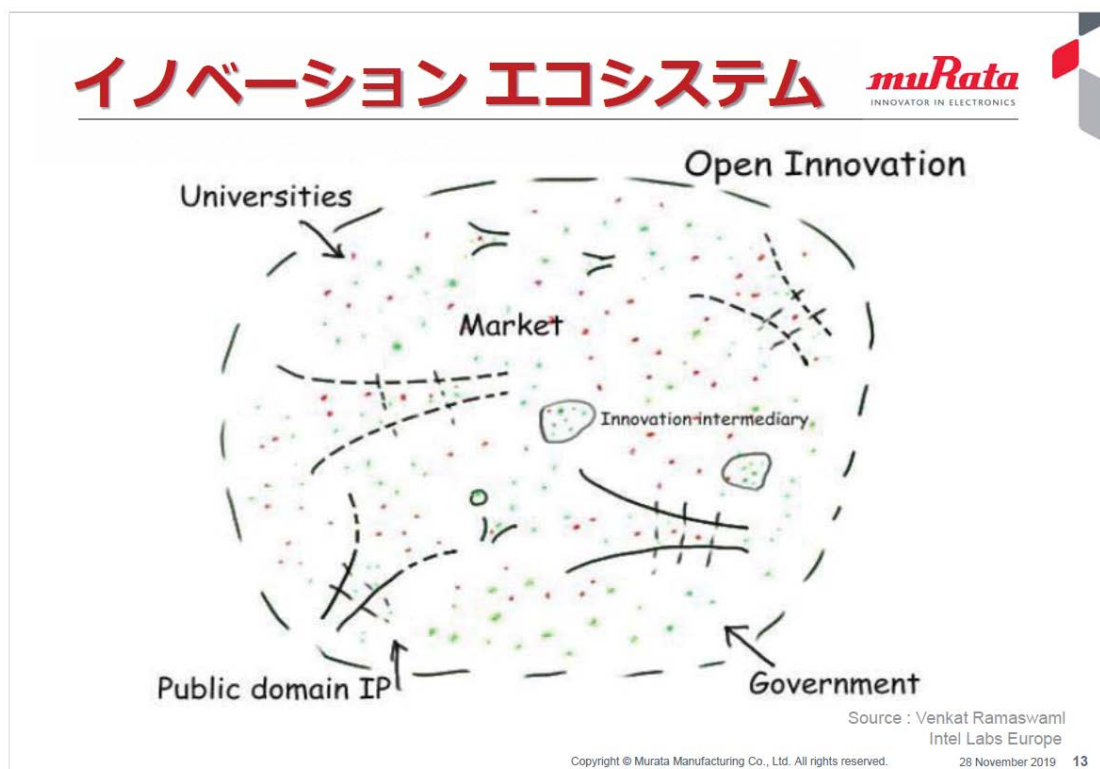
<新価値創造のためのイノベーションの事例>

- ・新価値創造のためのイノベーションをするためには、まず、物理的な拠点が重要だと考え、村田製作所において、2015年にイノベーションセンターを整備した。建物の全てがイノベーションのために活用されているのではない。R & Dに関連するような研究所のような機関を集めつつ、建物の一面を、オープンイノベーションセンターとした。
- ・センターの中には、製品ではなく、開発中のものや、開発途中段階の実物を置いている。その中で、一番種類が多いのはセンサーである。口頭で説明しても活発に議論されづらいが、簡単なキット等の実物を手で動かして、意見交換することで、具体的な話に入りやすくなる。実物なく話し合いをすることは、次のステップに進みづらいため、物を置くことにこだわっている。
- ・一緒に価値をつくり出すというのは、双方向な取り組みであり、一般的にはコ・クリエーションと言われ、自社が持っているものを提供することもあれば、自社に不足しているものを相手から提供してもらうこともある。互いに自由に行き来できるという考えが必要である。大企業は、自社へ利益を持ってくる方法を考え、ギブ・アンド・テイクではなくテイク・テイク・テイクの考え方をする人が多い印象がある。しかし、自分たちが相手に何かを要求するのであれば、相手も自分たちに何かを期待してパートナーとなるはずという考え方が大切となる。双方にこのようなマインドがなければ、コ・クリエーションはなかなか生まれない。
- ・オープンイノベーションを進めていこうとしている人たちは、ギブ・ギブ・ギブ・ギブ・アンド・テイクを合い言葉にしている。まずは、自分が得意であることやできることがあるという人が集まるからこそ、入り口の可能性が広がる。そして、できることの組み合わせを考えたり、一緒にやろう

としたりとすることで、1つのアイデアが出てくるのである。このようなマインドで進めていくことが、新価値創造のためのオープンイノベーションである。

<エコシステム>

- ・インテルラボ・ヨーロッパの方が、7，8年前に大きな発表の場で、エコシステムをつくらなければ、イノベーションは生まれにくいのではないかとということを発表している。下図はエコシステムの概念図である。



(委員会資料 抜粋)

- ・図に示す漏斗状の図形が企業である。規模に関係なく、さまざまな企業や、大学や行政等がシステムの中に入って、それぞれの壁を超えた、取り組みをすることが通常の流れとなって、イノベーションを生み出していくために必要なものを必要に応じて作り出したり生み出したりすることが、この中で自然と起こるということになれば、これがエコシステムとなるだろう。
- ・エコシステムをつくることで、単純にイノベーションが起こるわけではないが、まずは、エコシステムをどのようにしたらつくれるかを考え、そして、つくった後に、イノベーションを生み出していこうというステップに

入っていく必要がある。

- ・現在、みなとみらい21地区周辺でさまざまな企業等の方と話していると、企業が立地する場所として、1カ所に集まっているという地理的な条件もエコシステムにおいて非常に重要であるということが言われている。エコシステムというものの自体が、まだ明確な決まりがあるわけではないが、どのようなものを目指すのかを関係者で具体化していくことが大切である。

<オペレーションとイノベーションの違い>

- ・オペレーションとは、短期的にやることが決まっていて、成果を積み上げていくというものである。逆にイノベーションとは、毎年1つや半年に1つのように決まった頻度で起こるわけではない。会社の人事考課制度において、半年に1回、成果達成で査定が決まる等があれば、企業内でイノベーションを起こす担当となった人にとっては厳しい状況となる。
- ・オペレーションというのはロジックを整え、解析・分析をして問題が何かを突き詰めて、それを解決することで成果が出るのである。優良なメーカーは、ロジックやアナリシスを突き詰めてオペレーションをあげることが得意である。しかし、イノベーションは、人の意思が大切であり、論理的には必ずしも整っていない場合でも起こる場合がある。つまり、イノベーションを起こしたいという気持ちを持つ人が進めていかなければ、イノベーションは生まれにくい。

<イノベーションを生み出すためには>

- ・イノベーションを生み出すためには、論理的に詰めたとしても、成功確率を上げることはできない。まずは、沢山試行してみることが必要となる。シリコンバレー等では、イノベーションを起こしたいという気持ちの人が大勢いたため、とあるタイミングにおいて大成功して、Googleという会社が生まれている。これがエコシステムといえ、あらゆる主体の無数の動きがある中で、そこから偶然に成功につながるものが出てくるのである。そのためには、まずはこの主体の数をふやしていくことが重要となるが、この土壌となるようなエコシステムがなければ、革新につながるものが生まれるという現象自体が起こらないだろうといえる。
- ・企業の中にオープンイノベーション施設を作れば、成果が出ると誤解され

ることがあるが、そうではない。イノベーションを起こしたいと強く思っている人が、施設に集まりやすくなるなど、時間や手間をかけずに簡単に実行に移すことができるようになるということが重要である。

<みなとみらい21地区について>

- ・村田製作所において、滋賀県野洲市にオープンイノベーションの施設を作ったが、施設の周辺に企業が少ないということが、エコシステムという観点において、困る結果となってしまった。地理的に限られた広さの中に企業等が集約していることが、エコシステムにおける絶対的な条件ではない。しかし、新しく村田製作所でオープンイノベーション施設を作ろうとしているみなとみらい21地区では、気軽に歩いていける距離の中に、沢山の企業があり、何万人という単位の大企業のエンジニア等が集まっているため、エコシステムの土壌として希望を持っている。
- ・みなとみらい21地区のように、大企業で研究開発機能を持った施設がいくつもあるような状況は1社では意図してつくることはできないし、世界的にもなかなかない。また、横浜市によりY O X O B O Xも立ち上がっている。オープンイノベーションにおいて、課題と感ずることが多い中で、この地域一帯が本当にエコシステムとして成立するのではないかと期待を感じている。
- ・令和2年から令和3年が重要であり、みなとみらい21地区ですごいことが起こり始めているということの世界に発信できる事例を1つか2つ取り組みたいと考えている。このような取り組みは、行政にもかかわってもらいたいことが沢山ある。例えば、日本では規制で実行できないことが沢山あるとよく言われる。おもしろいことを実行したくても、日本ではできないということなどについて、行政側にも柔軟に対応してもらいたい。日本のみなとみらい21地区であればおもしろいことができると、世界に発信できれば、世界中から企業が集まってくる可能性もある。

<オープンイノベーションにおける人>

- ・オープンイノベーションは場と人が全てである。場については、エコシステムが重要である。人については、生み出すのか集めるのか、また探すのか教育するのかなの決まりはないが、イノベーションを生み出すといえ

の人という具体的な実名が上がる必要がある。

- ・イノベーションを生み出す人のポイントは、行動力である。大企業の中で行動力ある人を生み出すことが大切である。また、企業の中では、企業の壁を越えてイノベーションを起こしていきたいという前向きな気持ちに、マインドセットを変えていくことが必要となる。

ウ 委員意見概要

- ・先日、みなとみらい21地区にある企業のイノベーションセンターに地元の工業会と見学会に行ったが、そのような交流によって地元企業にも機運が生まれることを実感したため、是非実施してほしい。
- ・本市には、京浜工業地帯として発展してきた歴史があり、ものづくりに関する中小企業が沢山ある。安い部品の話等を聞くと、海外発注でつくられているかと想像するが、国内の中小企業が果たす役割があると思う。
- ・鎌倉にはさまざまな企業が一緒に昼食を食べることができるシェアカフェがある。みなとみらい21地区の中にたくさんの企業が集まっているので、それら企業が交流したり、気軽に話せるような場があればよいと思う。
- ・村田製作所の利益がふえていくということだけではなく、横浜市の企業もオープンイノベーションを行うことで、成長していけるようなものにしてほしい。
- ・さまざまな市民や企業が参加して知恵を出し合って、オープンイノベーションを生み出していく場について、横浜市や日本の企業のためと考えて、事業化するためのお金を出されたりすることも考えてほしい。

(6) 令和2年1月23日 市外視察実施

渋谷区議会にて、平成27年に民間企業から渋谷区特別職である副区長に就任している澤田副区長から、企業支援や官民連携によるまちの魅力を高める取り組みについて説明を聴取した。

ア 視察概要

- ・渋谷区は面積が15平方キロメートルの自治体で、人口は23万人である。就労人口は50万人以上いるが、駅周辺の開発の関係もあり、令和2年度には、60万人から65万人程度までふえることを予想している。
- ・平成30年度のインバウンドの実績としては、700万人程度であり、スクラ

ンブル交差点を見に来られる方が大半である。来年度、東京2020オリンピックパラリンピックの際には、1000万人を超える予想している。そのためには、もっと地域でお金を使ってもらえるような取り組みが必要と考えている。課題としては、渋谷区はホテルが少ないことである。宿泊部屋数は、港区の約2万8000室に対し、渋谷区は約6000室しかない。昼の観光では訪問されているものの、夜の高価格・高単価の消費は港区や台東区でされている状態である。これが産業上の欠点である。渋谷の夜の時間を充実させることによって、より消費してもらえる仕組みが必要である。

- ・産業の特徴としては、アートやアニメーション、タレントのマネジメントのようなクリエイティブコンテンツ産業や、広告会社のようなクリエイティブコンサル産業の従業員数が、10万人程度であり、全国の自治体で2番の数である。従業員数の1番は港区であるが、渋谷区の面積は、港区の面積の半分以下であるので、密集度で言えば、国内で頭抜けて高い。
- ・スタートアップ企業数が1650社を超えてきている状況である、国内自治体では1番であり、他の自治体の追随を許していない。また、スタートアップ企業等の働き方を支援するコワーキングスペースが50拠点あり、こちらも自治体では、港区に次いで国内では2番であるが、座席数で比較すれば1番である。例えば渋谷スクランブルスクエアの中にあるWeWorkは3500席あり、国内最大の拠点となっている。
- ・渋谷区では今世紀最大と言われている再開発が行われているが、第1期が終了する見込みがみえてきた。しかし、まだ第2期、第3期の再開発の計画が残っているので、駅周辺が完成するのは、だいたい令和9年度から令和10年度となるだろう。しかし、令和2年度以降、駅周辺のその周辺エリアの開発も盛んに行われていく予定であり、まちの機能更新がされていくこととなる。
- ・渋谷区の企業が得意としている産業は、情報通信産業である。渋谷区では、ビルが建つと、情報通信産業者がだいたい一社で一棟を借りている。渋谷ストリームというビルでは、Googleだけでオフィス部分を使用している。その周辺にスタートアップ企業があるという状況ができていたため、オープンイノベーションにおけるエコシステムができていく。渋谷区は区

内だけでもエコシステムが完成している場所となっているが、それだけではエコシステムの成長は見込めないとの課題も持っている。

- ・ 経営戦略として進めていることの一部として、可能な限り仕事を電子化する「SHIBUYA Digital Transformation (SDX)」に取り組んでいて、テクノロジーの力で変革を促している。また、クロスセクターリーダーの育成を目標としていて、住民みんなが、町会等のセクターごとの課題を持ち寄って、それぞれノウハウを交換し、そこに民間の技術や行政が参加することを考えている。例えば、NPO法人を参加させる等である。そのようにそれぞれのセクターが縦割りで何かをやるのではなく、クロスセクターとして、それぞれ持っている能力やノウハウ、人材等のリソースを持ち合って、課題を解決していこうとする取り組みを行っている。また、そのリーダーの人材の育成に取り組んでいる。
- ・ 経営戦略の一部として、スピード・統合・共有・創出・交流ということを挙げているが、民間企業からこの職に就いた自分からすると、行政は意思決定が遅く、今日決めたことを明日できないと感じる。二元代表制という中で、しょうがない部分もあるが、議会との信頼関係の下、スピード感をもって取り組んでいけるようにしていきたい。
- ・ 公務員は、変化をつかさどるプロ集団であるはず。変化を牽引していく必要があり、職員が変化していく必要がある。変化できなければ、地域に迷惑をかけてしまう。また、地域のためにサービスを提供できるプロ集団であるべきであり、税を強制的に徴収しているのだから、民間よりよいサービス、効率がよいサービスを提供するべきである。
- ・ AIを活用して、保育園の入園の可否等について、スピード感を持って事務処理を進めるようにする等、デジタルを活用してお客様の満足度を上げていこうとしている。この場合、保育園の入園の審査結果が必要な世代は、若い世代であることが多く、デジタルに強いため、ニーズに合わせてそのような対応も考えている。
- ・ 職員全員にタブレットを配付して、セキュアな業務環境を24時間提供している。業務環境をAI化、デジタル化することでオペレーショナルな業務の負担を減らし、創造性のある業務を職員に提供していきたいと考えてい

る。

- ・スマートカバーとして、全てのものを電子化しようとしている。国の動きを待つのではなく、地方自治体の権限でできることは、どんどん進めていこうとしている。
- ・職員の仕事について、コミュニティーを支援するプロデューサーになれるようにしたい。業務を電子化してあいた時間で、コミュニティーと一体となって、コミュニティーの環境整備やコミュニティーの方々と対話して、コミュニティーを支援していくような地域活動の担い手に職員がなれるとよい。
- ・民生委員も高齢化して、担い手がないという状況になってくる。そこで職員の業務を効率化し、民生委員の仕事を職員ができるようにすればよい。昔の公務員がしていたような、地域のことをいろいろ知っているお世話役を担っていくことが必要である。

(7) 令和2年2月10日 委員会開催（第5回）

ア 議題

調査・研究テーマ「人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組み」について

市外視察に関する意見交換、委員会中間報告書構成案及び中間報告書のま
とめについて意見交換を行った。

イ 委員意見概要

- ・渋谷区の視察において、2つの方向からイノベーションが進められているという点が参考となった。政策の中で、外に向かって開いていくイノベーションと、庁内でのイノベーションという2方向でのイノベーションに取り組んでいる。例えば、教育においては、これからGIGAスクール構想など本市も5カ年計画で取り組んでいくが、その先進事例として、渋谷区では既に1人1台のタブレット配付など進めて成果を出している。そういった外に向けての集中的なIT化イノベーションを実施している。また、庁内においても、渋谷区ではペーパーレス化とメールを活用した意見交換を行っている。本市ではなかなか進みにくいところであるため、本市でも

ペーパーレス化やメールによる意見交換というのも検討すべきではないかと考える。

- ・時代のスピードが速くなっている今、行政がそのスピードについていけないということを痛感している。民間のスピードについていくためにも、行政がしっかりと今の世の中を把握して、皆さんがそのスピードについていけるようにと枠組みをしっかりと整備していくことが必要である。また、民間との連携ということが本当に大事になってくる。どの部分でどうやってかかわっていったほうがよいのかなど、もともと民間の会社でマーケティングなどに携わっていた渋谷区の副区長のお力添えもいただきながら、取り組んでいくべきである。
- ・行政が都市の魅力などを出していく上では、都市の社会課題を民間企業とともに一緒になって解決していくところが大事だと感じた。また、渋谷区のようにデジタル化などによって、客観的な事実で数値化をして、その現状を正しく数値で把握した上で課題解決をしていこうとかという姿勢はすごく大事だと思った。本市はいろいろな課題を解決する上では、現状把握というのが非常に弱いのではないかなと思っているので、今後いろいろな課題を解決していく上で、このデジタル化などを参考にしてもらいたい。都市がいろいろな社会課題を解決しているというところにもまた、魅力が出てくるのではないかと思う。
- ・子供たちが1人1台のタブレットやパソコンを持っている時代にこれからはなるといった中で、早過ぎるのではないか、こういうものばかり使うようになって、家庭では、またゲームばかりしてしまったりするのではないかなど、保護者の不安を耳にすることも多い。しかし、渋谷区の副区長の話の中で、今の子供たちが例えば覚えるとか調べるといったことでも、ITの活用をこれからどんどんしていくという話があった。教育について、覚えたり書いたり、それらも必要であるが、今までのようにそのことに終始するのではなく、前に向かって、いろいろなものに目を向けていかなければいけないという話を聞いて、物すごく感銘を受けた。これからの子供たちに対しては、ITに対する教育というものをもっと進めていかなければいけないと感じたとともに、考え方も少し変えていきながら教育の場も進

めていかなければいけないということが勉強になった。本市でもそうした教育の中に、しっかりとIT活用というものもしていく必要があると感じた。

- ・これから新しい価値が創造されるということで、ちょっとわくわくするような話もあった。その中で、これから行政と民間企業が課題を解決することに向かって連携していくことが大事という話があったが、連携に際しては、透明性を持って、市民もしっかりとその中身が見えるような形が必要なのではないか。また、市民は消費者であったり労働者であったりするるので、その消費者や労働者の権利がしっかりと守られつつ、新しい価値の創造というのに進んでいくことが必要であり、行政としての役割もしっかりあると感じた。
- ・私は、役所や行政が企業活動や市民活動に対してどのようなスタンスで臨むべきなのかという点を意識しながら委員会活動をしてきた。特にコワーキングやシェアオフィスの重要性が出てきている中で、市民が起業したいと思うところの環境整備、スタートアップ企業が集まりやすい環境を横浜が構築していく必要があると感じた。そのためには、役所が環境や仕組み、制度などを積極的に用意する必要があると思った。それぞれの企業は独自の活動をしているため、仕事の面についてはそれぞれの企業が責任を担ってもらわなければならないが、その環境を横浜市として整える必要性があるのではないかと感じた。
- ・渋谷区役所において、徹底したデジタル化・IT化を促進しているという環境を見て、果たして本市がそのような方向に向かっているのかと疑問に感じた。例えば、当委員会の現状を見ても、紙が机上に多くある中で、そういったこともみずからが取り組むべき課題ではないかと感じた。これからの役所の働き方改革などにおいても、まずは横浜市役所が範を示す上でも、渋谷区のような先進的な事例を取り入れる必要があるのではないかと感じた。この徹底的なデジタル化・IT化は、行政の業務を減らす点にもつながる。また、渋谷区に対し感心する点は、このように業務を徹底的に省力化した上で、地域活動に深く行政がかかわっていくというような、人でなければできない仕事を、役所が担うのだという意気込みがあったこと

であり、非常に参考になる事例であった。

(8) 令和2年3月23日 委員会開催(第6回)

ア 議題

調査・研究テーマ「人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組み」
について

本委員会の活動の経緯等を記載した中間報告書案について確認を行い、中間報告書を確定した。

5 人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組みについてのまとめ

今年度は、「人や企業が躍動する横浜の魅力醸成に関する取り組み」を調査・研究テーマとし、当局からの説明聴取や参考人招致、市内外視察を行い、企業、行政や個人等のさまざまな立場の方からの意見を伺うことで、人や企業への支援を通じて、横浜の魅力を醸成していくというテーマに対する研究を進めた。

社会や技術が成熟してきている中で、大企業においても、自社単独で新しい技術や価値を生み出すことが難しくなっており、さまざまな手法によりその状況を変えていこうとする流れがある。オープンイノベーションという手法は、そのさまざまな手法のうちの1つに当たる。これまでも、オープンイノベーションは一部の企業において取り組まれているが、現在は、より多くの企業や行政がかかわっており、オープンイノベーションの取り組みがいよいよ本格化してきている。

オープンイノベーションがより活発に行われるためには、あらゆる主体がそれぞれの壁を超えた取り組みを行っていく、エコシステムという経済的基盤の構築が必要であることがわかった。このエコシステムが構築されるための条件はさまざま議論されているが、ある地域に大企業が集結するとともに、周辺に中小企業やスタートアップ企業も集まってくるのが、条件として挙げられている。現在のみなとみらい21地区には、本市の企業誘致の成果もあって、数多くの大企業が拠点を置いている。また、WeWorkなどのシェアオフィスも数多くできたことで、中小企業やスタートアップ企業が拠点を置きやすい状況にもあり、エコシステムが構築されるための物理的条件は整いつつあるといえる。

オープンイノベーションにかかわる主体となるのは、企業や行政だけではない。

商店街や地域組織など、多種多様な主体が新しい価値を生み出していく要素となりうる。例えば、芸術という分野についても、主体となる可能性を秘めている。本市の取り組みとして、誰もが気軽に利用できる相談窓口の設置や活動のための助成金の交付等を実施している。本委員会の視察において話を伺った渡辺氏によれば、本市に対し経済的支援の継続や国内外で同じような活動している方とつながれるようなネットワークの構築等について要望があった。経済的な支援については、行政が同一の方に支援し続けることは公平性の観点等から課題がある。しかし、芸術家のネットワークを構築の支援をするとともに、このネットワークと企業等をつなぎ、芸術家とその技術を必要とする企業とをマッチングさせることができれば、芸術家の自立支援や、企業にとっての新しい価値の創出等、双方に対する支援につなげることができる。

企業や行政、芸術に限らず、さまざまな分野の主体がオープンイノベーションの主体となりうるとともに、そういった主体が集まってくることで、エコシステムの条件が充足していく。しかし、こういった主体の集積だけでは、エコシステムをより効果的に機能させるためには十分とは言えないと考えられる。エコシステムが効果的に機能されている状態とは、各主体が適宜連携したり、または互いに意図せずとも、つながったりする状態であるが、各主体が物理的に集積するだけでは、そのような状態はなかなか生まれにくい。そこで、このエコシステムを中心となって、各主体同士の橋渡しを行い、企業や行政、地域や芸術など、さまざまな主体と対等にかかわり、それぞれの考えを把握している存在が不可欠なのではないだろうか。さまざまな主体に精通し、公正公平にかかわるといのは、非常に難しい立場であるが、どの主体からも中立の立場である行政であればこの存在を務めることができるのであろう。

さまざまな主体に精通するためには、各主体と今以上に時間をかけてかかわっていくことが必要となる。しかし、行政に求められるニーズが多様化している昨今の状況では、オペレーション業務が煩雑化するなど、各主体とかかわる時間をふやすことが難しい。今後、いかに行政の事務負担を減らし、行政がさまざまな主体とより深くかかわることができる時間をこれまで以上に確保できるかが課題となるだろう。

行政の事務負担を減らす方法の例として、渋谷区においては、徹底的なデジタ

ル化やIT化を促進するとともに、AIの活用により、行政の業務負担を減らし、住民サービスの向上を進めている。このような最新のテクノロジーを適宜活用して、行政の事務的な業務負担を軽減させ、行政とさまざまな主体とが深くかかわる時間を、今まで以上にふやせる環境を整備していくことが求められる。

本市の魅力を醸成していくためには、人や企業等が各々で活躍するだけでなく、互いに課題等を共有し、助け合い、協力していくことが必要であり、そうすることで、あらゆる主体が一体となって躍動していくことができる。そのためには、オープンイノベーションを活用するとともに、行政が各主体に精通し、各主体をつなぎわせる役割をこれまで以上に担えるようになることが必要であり、このことが支援になる。今後の委員会においても、オール横浜として新しい風を生み出し、横浜が都市としてより発展していくことを期待したい。

○ 新たな都市活力推進特別委員会

| | | |
|------|--------|---------------|
| 委員長 | 高橋のりみ | (自由民主党・無所属の会) |
| 副委員長 | 磯部圭太 | (自由民主党・無所属の会) |
| 同 | 山浦英太 | (立憲・国民フォーラム) |
| 委員 | 東みちよ | (自由民主党・無所属の会) |
| 同 | 酒井誠 | (自由民主党・無所属の会) |
| 同 | 伏見幸枝 | (自由民主党・無所属の会) |
| 同 | 横山正人 | (自由民主党・無所属の会) |
| 同 | 長谷川えつこ | (立憲・国民フォーラム) |
| 同 | 望月高德 | (立憲・国民フォーラム) |
| 同 | 加藤広人 | (公明党) |
| 同 | 竹内康洋 | (公明党) |
| 同 | 中島光徳 | (公明党) |
| 同 | 白井正子 | (日本共産党) |
| 同 | 太田正孝 | (立憲民主) |