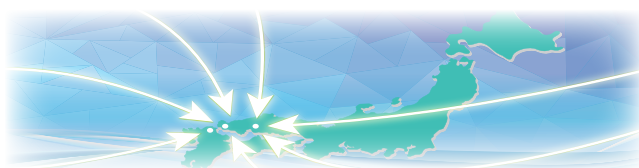




潮流



地域の企業を支え、大学や研究機関、行政へとつなぐ架け橋 北九州市からアジア・世界へ、産業発展の一翼を担う

公益財団法人 北九州産業学術推進機構 理事長 松永 守央 氏



公益財団法人 北九州産業学術推進機構 松永守央理事長

北九州市における産学官連携による研究開発や学術研究を推進・支援する役割を担う（公財）北九州産業学術推進機構の理事長である松永守央氏に、北九州市の産業ポテンシャルや同機構の事業内容、今後の展望などについてお話しいただきました。（聞き手：ちいき未来研究所 理事長 西村健一）

●産業界と大学や研究機関をつなぐコーディネーターとして北九州市の産業振興に貢献貴機構の概要と役割について教えてください。

（公財）北九州産業学術推進機構 松永守央理事長（以下、松永理事長）：北九州市若松区に2001年、北九州学術研究都市（以下、学研都市）が誕生しました。長年、工業を中心にいわゆる「ものづくりのまち」として成長してきた本市を支える様々な技術を活用、発展させ、先

の先を見据えた新たな産業の創出や技術の高度化、人材育成、地域振興を目指す、アジアにおける学術研究機能の拠点です。

学研都市には現在、緑豊かな広い敷地内に、北九州市立大学国際環境工学部と大学院国際環境工学研究科、九州工業大学大学院生命体工学研究科、早稲田大学大学院情報生産システム研究科、福岡大学大学院工学研究科の1学部4大学院があります。国内で唯一、同じキャンパス



上空から見た北九州学術研究都市

に理工系の国公立大学が集まり、12の研究機関と50を超える企業も加わって、環境・エネルギー、情報、ロボット、AI、次世代自動車、半導体など、今後の地域産業をけん引する多様な分野での研究開発が行われています。

（公財）北九州産業学術推進機構（以下、FAIS¹）は、産学官連携による研究開発や学術研究を推進するための支援機関として、学研都市と同時に創設されました。産業界と大学や研究機関をつなぐコーディネーターの役割を担い、企業の大小を問わず技術の総合的なサポートをするなど、地域産業の振興に努めています。

**●大学のガバナンス変革とリーダーのあるべき姿
理事長様はこれまで九州工業大学学長などの要職を重ねられています。現在に至る転機となった出来事をお聞かせいただけますか。**

松永理事長：自分でとことん調べて考えても、

解決策を見いだせない場合があります。そうした「分からない」ときに「知るチャンス」が巡ってきたことが転機になっています。

京都大学工学部を経て博士課程を修了後、研究上の課題に直面していた折に、アメリカへ留学する機会を得ました。留学先においては多様な知見を吸収し、研究を進める上での新たな方向性を見いだすことができました。

特に印象に残っているのは、大学の経営・ガバナンスに関する転機を得た経験です。

若いころから大学のあり方について幾つか疑問に感じる点がありました。そのうち、30年近く前になりますが、九州工業大学の副学長時代に国立大学の法人化の話が持ち上がりました。当時は、大学のビジョンはある程度整っていても、企業のような経営目線でのガバナンスについては検討が行われていませんでした。

そのタイミングで文部科学省が、日本の大学

¹ Kitakyushu Foundation for the Advancement of Industry, Science and Technology の略

のあり方についてイギリスで学び議論するプロジェクトを立ち上げ、6大学のうちの一つに九州工業大学が選ばれました。

九州工業大学からは私が担当を任せられ、ポリテクカレッジから大学に昇格して成長していたサリー大学を訪問することになりました。大学の経営・ガバナンスのあるべき姿について不明瞭だった点がかなりクリアになりました。

イギリスで得た学びを日本に合うやり方に変え、大学の課題を解決していくために大変役立ちました。

松永理事長が真摯に取り組まれていたからこそ、機会を得られたのだと思います。続いて、組織を率いるリーダーとして心がけていらっしゃることに教えていただけますか。

松永理事長：学長の役割は意外とシンプルです。マネジメントにおいては、成功したときは担当者を評価し、失敗したときは学長が全責任を取るという方針で臨んでいました。

加えて、組織を健全に保つうえで組織規範を重視しています。かつて大学ではハラスメントに対して曖昧な対応がなされていましたが、基準や処分を明確にし、膿は出し切ることを徹底しました。リーダーがそのように確固たる姿勢を示せば、組織は必ず健全に機能すると考えています。

もちろん、周りの意見に耳を傾けることも大切にしています。

●企業を成長させるのは現状から踏み出す勇氣

北九州市の産業ポテンシャルについては、どのような強みがあるとお考えでしょうか。

松永理事長：北九州市は製造業のまちとして100年以上の蓄積があります。東京など他地域の人から「作りたいものがあるけど、作れる技術がなくて困った

時に、北九州に行けば作れる会社が見つかる」と言われます。様々な要望に応え、「なぜこんなものが作れるのか」と驚かれるような技術が多く残っています。

他地域にはない強みですね。逆に、課題や伸びしろと感じられるところがありますか。

松永理事長：地場の大企業の下請けをしている中小企業の多くが独自のビジネスモデルを持っていないことです。独自のビジネスモデルを確立し、自社の付加価値ややるべきことを明確にしている企業は、環境が変化しても成長しています。企業は長い歴史の中で、残すべきもの、変えるべきものを適切に判断していかなければなりません。そして、それは大学も同じです。

京都市は一見、目立った産業がない印象を受けるかもしれませんが、ものづくりで売り上げが1兆円を超える企業が多数あり、地域経済を支えています。私なりの経験で考えた北九州市との違いは、産業界の横のつながりが非常に強いことです。企業のトップを中心にさまざまな交流が行われ、お互いに良いところを真似し合ったり、一緒に挑戦したりといった取り組みを繰り返しています。一方、北九州市は大手企業の系列による縦割りの傾向が強く、横のつながりが弱いような気がします。

北九州市は製鉄で発展したまちですが、日産



自動車が苅田町に進出した際に自動車関連分野に参入した企業は大きく成長しました。逆に、現状に安住しているだけの企業は成長できませんし、大きな環境変化があれば生き残れません。新たなことに踏み出す勇気が課題であり、経営者の力量でもあると思います。

●時代を先読みし成長産業を見定めて地元企業への支援を行う

貴機構が北九州市の企業に提供されている機能や価値についてお聞かせください。

松永理事長：FAISの出発点は環境とシステムで、その後、半導体や自動車などが加わりました。時代を先読みし成長産業を見定めてテーマを選び、企業を支援し、大学や研究機関とつないできました。現在は産学連携センター、自動車産業支援センター、半導体産業支援センター、ロボット・DX推進センターがあり、地場企業が成長するために必要な情報を提供しています。

現時点ではセンターにはなっていませんが、一番新しいのがGX推進部です。時代に先駆けて早めに取り組みたいということで、企業の要望を受け止め、大学と連携する窓口を作りました。課題は、脱炭素やカーボンニュートラルを実現し地球温暖化による環境問題を解決するというGX（グリーントランスフォーメーション）への認識や必要性が、地元の企業にまだ浸透していない点です。DXにしてもGXにしても、まずは知ってもらうことがとても大事だと考えています。

嬉しい動きもあります。FAISがDXを支援していた企業が自発的に「IoT実践研究会」という異業種交流グループを立ち上げ、お互いの技術を共有しながら勉強会を行っています。まさに私たちが理想とする形が見事に実現されています。給与を上げるためには生産性を上げる必要があります、そのためにはDXが重要です。企業が自らの意思で変革し地域内で連携しながら成長していくことが最も重要です。

●世の中のトレンドを意識し、地域内での連携を今後の展望と、経営者の皆様に向けたメッセージをお願いいたします。

松永理事長：FAISは、再生可能エネルギーの先進的な取り組みや豊富な水資源、自然災害が少ないという地理的条件も含めた北九州市の強みを活かしながら、時代の変化をできるだけ早く捉え、次にどのような産業を育てていくかを考えていきます。また、安心して暮らし、働けるような、まちと産業との関係づくりも大切だと捉えています。

米国の関税政策の影響等もあり何年かの停滞は免れないかもしれませんが、社会は必ず変化します。私は、いずれは地球環境問題が最優先課題となる時代が到来すると考えています。企業におかれては、その時に取り残されないよう、世界のトレンドを意識し、気を抜かず準備しておくことが重要だと思います。FAISはそのような際の相談窓口として、企業を応援したいと考えています。

本日は、大変貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。

■財団概要

名称：公益財団法人 北九州産業学術推進機構

設立：2001年3月1日

事業内容：北九州地域における産学官連携による研究開発や学術研究の推進等を行うことで、産業技術の高度化や活力ある地域企業群の創出・育成に寄与する。

所在地：福岡県北九州市若松区ひびきの2番1号

URL：<https://www.ksrp.or.jp/>

