

平成27・28年度 自主研究

## 先端都市の要件

—起業塾を設立し第2のシリコンバレーを目指せ—

市民研究員 成沢 広行

## 目次

1 . 本研究の概要 .....	3
2 . 本研究の問題意識 .....	3
3 . シリコンバレーの魅力 .....	4
4 . シリコンバレーに先端企業が集積する要因 .....	5
5 . 企業集積に必要な行政の役割 .....	7
6 . シリコンバレーにおけるネットワークの形成 .....	9
7 . 先端都市を形成する企業組織 .....	10
8 . 起業家たちの労働観 .....	11
9 . 先端都市形成に必要な起業家 .....	12
10 . 起業者の特質 .....	14
11 . 起業者に必要な起業塾 .....	15
12 . 失敗体験を評価する起業塾 .....	16
13 . 米国の創造的な風土 .....	18
14 . コミュニティに起業塾が果たす役割 .....	19
15 . 起業支援教育と人材育成 .....	21
16 . 神戸市の起業家育成プログラム .....	22
17 . 結論 .....	24

## 1. 本研究の概要

2016年（平成28年）3月から2017年（平成29年）2月までの本年度の研究では、相模原市が特色ある先端都市（新たな製品やサービスを創り出す先端企業が集積する都市）を形成するための施策について検討を行った。

ここで、先端企業とは、ロボット、ナノテクノロジー、情報技術、バイオテクノロジー環境関連技術などの先端技術の開発に注力している民間企業をさす。

検討した施策とは

（1）．先端都市形成に必要な文化的・経済的な要因を行政による信頼感の醸成、事業者間の相互主義、ネットワーク組織、先端技術企業の労働観について検討した

（2）．先端都市の行政施策、コミュニティ政策、起業支援策、そして起業塾設立の意義について検討した

である。

本研究の目的は、先端都市が備えるべき政策と要件（必要条件）を明らかにし、相模原市の発展戦略を立案するためのデータを提供することである。

研究方法は、米国のシリコンバレーの先進的な取り組みを事例にとりあげ、これをモデルにして得た知見をもとに、相模原市が先端都市へと移行するグランドデザインと実施政策を立案する。

本研究は、相模原市が他の都市にはない特色ある先端都市（環境共生都市、健康長寿都市、産業創造都市）へと脱皮していくために、シリコンバレーに備わっているフルセット型（オールマイティ型）の文化的・経済的機能を自家薬籠中のものとする方法論を示し、本市の政策立案の参考に供しようとするものである。

## 2. 本研究の問題意識

2015年8月27日の日本経済新聞朝刊は、横須賀市が米国シリコンバレーをモデルにした「ヨコスカ・バレー構想」を始動させたことについて次のように報じている。

「横須賀市は、IT関連産業を育成・振興するため、官民が連携し、企業誘致、起業支援、人材育成に取り組む。人口減が進む横須賀市の活性化策の一環として米国シリコンバレーをモデルにした企業集積地の形成を目指す」と。

そして、この構想の実現委員会メンバーには

横須賀市長・（株）横須賀テレコムリサーチパーク社長	吉田雄人氏
（株）ステップ（通信用ソフトウェア開発）会長	水野堅市氏
リンク・サポーターズ（地域名産品販売）社長	土屋健司氏
タイムカプセル（位置情報アプリ開発）社長	相澤謙一郎氏

(株) VOYAGE GROUP (ECナビ企画) 取締役	青柳智士氏
(株) Runtrip (Webサービス) 社長	大森英一郎氏
(株) グローアップシステム (Webアプリ) 社長	田中豊隆氏
3DSurveyplus (3次元計測) 代表	堂城川厚氏
ランサーズ (クラウド事業) 社長室広報	簀口恵美氏
(株) 関心空間 (Webアプリ) 社長	宮田正秀氏

など10名が選出されている。

また、この構想の顧問には

衆議院議員 (町おこしグループ立ち上げ)	小泉進次郎氏
アクセントチュア (国際ビジネス・コンサル) 社長	程近智氏
グロービス経営大学院学長	堀義人氏
日本GE (株) 社長	安淵聖司氏
サイバーエージェントベンチャーズ米国代表	南出大介氏
(株) ニフコ (プラスチック製品開発) 会長	小笠原敏晶氏
(株) カヤック (コンテンツ事業) 社長	柳澤大輔氏
(株) D2C (広告・マーケティング) 社長	宝珠山卓志氏
(株) ブイキューブ (Web会議システム) 社長	間下直晃氏

など9名が委嘱されている。

この横須賀市の取り組みは、今もシリコンバレーがハイテク産業のメッカ(聖地)として、多くの起業家を生み出し、全世界の情報技術に大きな影響を与え、グローバルスタンダードをつくりだしていることに謙虚に学ぼうとする姿勢から始まっている。

そして、人口減少が進む横須賀市の町おこしの重要な施策として、先端都市の形成が選択され、シリコンバレーをモデルに、地域に密着した企業の創業支援を行い、起業家の集結を促し、新たなビジネス拠点を創成し、人・物・金・情報の集積による雇用の拡大、人材育成、そして地域の活性化を図ろうとするものである。

本論は、シリコンバレーの魅力は何か。その競争力の源泉は何か。シリコンバレーに先端企業が集積する要因は何か。シリコンバレーに集う起業家はどのようにして成功をつかみとるのか。シリコンバレーのコミュニティの特質は何か、などについて検討していく。

### 3. シリコンバレーの魅力

「シリコンバレーを制する者は、世界を制する」と言われている。

2015年5月1日、オバマ大統領との日米首脳会談のため米国を訪れた安倍晋三首相は、サンフランシスコ市内在住の日本人起業家たちを招集して、次のように語りかけている。

「なぜ、シリコンバレーでは、どんどんベンチャーが生まれるのか。その理由について、みなさんの率直な意見を伺いたい」と。

サンフランシスコ市内に参集した日本人起業家たちは、シリコンバレーの魅力について「最初から世界を相手にビジネスができる」「グローバル競争の厳しさは日本の百倍」「変化のスピードが早く、目標になる成功事例が身近にある」「失敗を受容し、リスクを引き受ける投資家が存在する」「リスクに立ち向かう事業家たちと創造的な会話ができる」と述べ、シリコンバレーがもつ先端都市としての魅力を語っている。

今回の訪問時に、安倍首相が打ち出した「シリコンバレーと日本の架け橋プロジェクト」では、ネットワーク社会となっているシリコンバレーへの参入を強化していくため

(1) . デザイン、ロボット、バイオ・医療分野を中心に企業を選抜し、シリコンバレーに送り込み、米日カウンシルの指導を受ける

(2) . 日本人の起業家、ベンチャーキャピタリスト、大企業の新規事業担当者を選抜し、シリコンバレーに派遣し、現地の育成会社の指導を受ける  
があげられている。

シリコンバレーは、「ハイテク産業（先端技術系企業）の集積地」「起業の聖地」「イノベーション（新技術・新商品・新市場）の発祥地」とよばれ、2016年の今もなお、世界中の才能あふれる研究者、技術者、起業家、投資家たちを引きつけてやまない。

シリコンバレーの特性には、創業風土、先進性、革新性、国際性、開放性、産官学のネットワーク力などがあり、創造的なコミュニケーション空間が作りだされていると考えることができる。

相模原市が国際的な雰囲気をもつ特色ある先端都市として発展していくには、このシリコンバレーのような創造的コミュニケーション空間をつくりだしていく必要があり、シリコンバレーには、見習うべき点が数多くあると思われる。

そして、シリコンバレーの先進的な取り組みを子細に検討するならば、新たな知見と示唆を得ることができるにちがいない。

その新たな知見と示唆が、先端都市へと成長・発展を遂げていく相模原市の道標となっていくものとする。

#### 4 . シリコンバレーに先端企業が集積する要因

シリコンバレーにベンチャー企業（画期的な新技術をもって設立された企業）が数多く生まれ、ハイテク産業（先端技術系企業の集積）が形成されてきた理由としてあげられていることは大きくわけて4つある。

第一に、米国では地方分権が浸透しており、州独自で政策を立案し実施していくことが

可能である。カリフォルニア州では、市場開放（規制緩和）と新規参入者優遇措置（アフターマティブ・アクション）が図られており、州法は、市場志向的で、企業や研究機関の立地が容易にできるよう障壁は可能なかぎり除かれ、州に進出する企業に対して、経営の透明性と情報開示だけが求められている。

また創業に対する規制が少ないだけでなく、ベンチャー企業に対し協力的で、立地に障害があれば、臨機応変かつ柔軟に州法を変えていく姿勢がある（州をあげてベンチャービジネスを奨励している）。

第二に、居住者同士が、直接ふれあって、ビジネスのアイデアやイノベーションについて普段着の会話ができる。そうした開かれた自由な空気と風土が、居住することへの誇り、都市がもつ好ましい雰囲気、都市を愛する郷土愛、そして創造的なコミュニケーション空間をつくりだしている。

シリコンバレーでは、ビジネスマン同士が至近距離で出会いの機会をもてる。それが、企業間の提携や相互交流を可能にしている。所属企業は異なっても通勤時に駐車場で毎日顔を合わせ、挨拶を交わす中でビジネス上の連絡をとりあうようになっていくのである。

第三に、企業、政府系研究機関、大学の三者が産官学共同体を形成し、技術革新（イノベーション：新技術・新商品・新市場の開発）に向け切磋琢磨している。この産官学連携は、相互依存関係を促進し、情報の共有、信頼と協調のコミュニケーション空間の形成につながっている。

第四に、シリコンバレーでは不動産売買、ビジネス上の保証契約、金銭貸借契約などの契約書が簡略化されている。ボストンやテキサスでは 20 頁にも及ぶ契約書が、シリコンバレーでは 2 頁で済むこともある。

これは、シリコンバレーに、共感の共同体とよぶべき行政と事業者とが互いに信頼しあう相互主義が、根付いていることを示している。

フランシス・フクヤマ著・加藤寛訳『信無くば立たず』（三笠書房、1996）は、信頼について

「社会の繁栄と競争力を左右するのは一つの支配的な文化的特質にある。それは、その社会固有の信頼の強さである」

「家族以外の他人に対する信頼が醸成されていない社会は低信頼社会。その逆に、家族の枠を越えた他者一般への信頼が存在する社会は高信頼社会である」と述べている。

信頼とは、自分が属する社会で暮らす人々への期待であり、人々がその期待に応えてくれていると感じる時に生み出される感情である。

自分の期待に相応しい責任を相手が負い、果たしてくれていること。また場合によっては自分の利益よりも相手の利益を尊重してくれることに対する期待感が信頼である。

シリコンバレーで生活している人々には、行政、企業、大学、地域社会への信頼感の醸成をみることができる。

シリコンバレーには、国籍、人種、宗教、年齢、性別、信条など異なる人々が集まってきている。その多様性があるからこそ、互いに信頼しあい、自由に交流しようとする文化が生まれてきているのではないか。文化、言語、人種の違いを乗り越え、フランクに話合っ、人間関係を深めようとする意識の高さを感じることができる。

また、シリコンバレーでは、起業について教え合い、起業精神を学び合う、相互扶助の起業塾（コミュニティ）が行政や投資家によって数多く設立されている。

この起業塾によって、人々は起業に必要なノウハウ、スキル、資金獲得の処方箋を修得していくことができる。異業種の人々が交流することで、縦の関係（垂直分業）ではなく横のつながり（水平協業）が生まれ、人々は連携して、新たな開発プロジェクトを立ち上げたりしている。

起業方法や先端技術開発について教え合ったり、学び合ったりして、協力しあうということは、そこに、心の拠り所を求め合い、精神的充足を分かち合うという、他人であるからこそ開かれた準拠集団（関係集団）がつくられ、高信頼社会とよびうる共同体が形成されてきていると考えることができる。

人々が互いに信頼しあうということは、そこに連帯と共生の精神的な結びつきができ、利害関係をこえた信頼へと発展しているからではないのか。

不信は社会的な損失をもたらすが、信頼は創造性、生産性、効率性を生み出す。

特に技術開発の場合、互いに信頼しあって開発していくならば機能向上、時間短縮、コスト節減をもたらすが、不信の連鎖に陥ると互いの不信が不要なチェックを生み、ムリ、ムダ、ムラの非効率をもたらすことになる。

開かれた高信頼社会がシリコンバレーの各分野、各層に形成されることで、社会全体に蔓延する不信感が払拭され、創造性と生産性の向上、そして先端都市形成が図られてきていると思われる。

すなわち、共感の共同体としての創造的なコミュニケーション空間は、住民の信頼感の醸成によって生み出されてくるのである。

## 5．企業集積に必要な行政の役割

シリコンバレーにおいて行政が果たしている役割には

(1)．プロデューサーの役割

(2)．コーディネーターの役割

がある。

プロデューサーとは、無から有を生み出すこと。これまでになかった全く新たな事業を創り出すことである。

コーディネーターとは、地域に住む住民だけでなく、地域に所在する企業や大学など地域構成員がかかえる課題の解決に向けて、その解決策の利害・得失をより高い次元から考察し、適切な実施案を採択し、その実現に向けて行う事業活動をいう。

シリコンバレーの行政が創始したプロデュース機能としては、起業塾（コミュニティ）の設立により、新たな事業が生み出されてきたことを指摘できる。

その活動の一つが、シリコンバレーの起業家たちによるオープン・ネットワークである。

オープン・ネットワークとは、シリコンバレーに集う企業の活動を公開し、企業連携を促し、新事業の創出を図ろうとする。

オープン・ネットワークの一つに相互主義によるソフトウェア開発がある。

ソフトウェアは本来、有料のものである。しかし、オープン・ネットワークでは、多くの企業が共同で使えるソフトウェアを開発し、これを企業間で相互利用できるシステムが、シリコンバレーの行政主導でつくりだされている。

インターネットが浸透している今日では、創造の大衆化が進んでいる。創造の大衆化は、プロ・アマの境界線をなくし、誰もが協働的に技術開発に参画できるシステムが必要となっている。

ソフトウェアの相互利用は、シリコンバレー行政（サンノゼ市、パロアルト市、サンタクララ市、マウンテンビュー市、サニーバール市の行政複合体）がもつプロデュース機能によってもたらされたものである。

シリコンバレーには、国籍、人種、宗教、年齢、性別、信条など異なる人々が集まってきた。その多様性があるからこそ、互いの信頼と相互主義という文化が広がりを見せて、オープン・ネットワークが賛同を得るのである。

また、シリコンバレーの行政が果たしているコーディネーターの役割としては、コミュニティの創設がある。

シリコンバレーの行政は、コミュニティの整備に注力しており、人々との出会いが得られる場、くつろぎの場、買い物を楽しむことのできる商店街、散歩ができる遊歩道づくりを行っている。

こうした行政の施策に吸い寄せられるように、ハイテク企業が集積するに至っているのである。

オープン・ネットワークでは、シリコンバレーの起業家たちだけでなく、世界中に散らばっている技術者達がインタ - ネットを介して結びあい、共同体思想のもと、無償、無報酬の相互主義の精神で技術開発が行われている。

シリコンバレーから始まったオープン・ネットワークは、今や世界中の技術者達の協賛を得て、情報技術の発展にとって不可欠なものとなっている。

オープン・ネットワークは、金銭的報酬（見返り）を求めて開発されたものではない。

あるのは、

1．困難な課題に挑戦することができる。

2．自分が創った技術をシリコンバレーの起業家達だけでなく、世界中の多くの人に使ってもらえることができる。

3．精神的に自由な社会を共有することができる。

といった個人の枠内での知的・心的報酬が主体である。

ソフトウェア開発の源流ともいべき F S F ( Free Software Foundation ) の創始者であり、UNIX 用エディタ「EMACS」を開発したリチャード・ストールマンは、長尾高弘訳『フリーソフトウェアと自由な社会』（アスキー、2003）の中で、

「ただひたすらプログラムを書くことを愛し、改善のための工夫を楽しむ人々が世界中に無数に存在する。これらの人々が連帯し、ソフトウェアのソースコードを公開し、ソフトウェアの複製・改変・配布の自由をインタ - ネット上で広げていくなれば、多くの人がある恩恵を受けることができ、それは社会の発展にとって不可欠なものとなる」と主張している。

ストールマンは、ソフトウェアが公開されないのであれば、それは情報技術にとっても、人類の発展にとっても損失になると訴えているのである。

科学技術は、情報をオープンにすることで、研究成果の共有ができ、更なる進歩・発展につながる。

シリコンバレーの行政主導によって創始されたオープン・ネットワークは、相互主義の理念に魅せられた世界中の技術者達によって、情報社会を牽引するエンジンにまで成長してきている。

## 6．シリコンバレーにおけるネットワークの形成

シリコンバレーの技術者たちは、インターネットを介して世界中の事業家たちと結びついている。技術者と事業家との結合が、革新的な商品やサービスの創出につながっている。

このオープン・ネットワークは、指揮者のいないオーケストラのようなものである。

世界中に散らばる事業家たち、数十万人に及ぶ技術者達がインターネットを介して自由に結びつき、新たな事業プランの創造、新たなソフトウェアの開発に協同参画している。

世界中に散らばる最高級の知的人材が、時差を利用し、24 時間、365 日、休むことなく、様々な角度から新規事業について、あるいはプログラムの開発と改善点について指摘しあ

い、問題解決の知恵を出しあっている。

ビジネスモデルやソフトウェアパッケージとして販売したならば巨額の利益をあげうる商品を情報公開し、白日のもとにさらすことで、情報秘匿による過剰、重複、脱落のムリ、ムダ、ムラを排し、品質向上と生産性を高めながら、開発が行われている。

ソフトウェアの有料化とプロパテント（知的財産権強化）を推し進めてきたマイクロソフトの管理主義・商業主義が、ピラミッド型の大伽藍（大聖堂：cathedral）と形容されるのに対し、オープン・ネットワークによって開発されているソフトウェアは慈善事業（青空市場：bazaar）と形容されている。

オープン・ネットワークに参加している人々に共通する理念は、横の忠誠心である。会社組織は縦の忠誠心を求めるが、オープン・ネットワークの理念は互いの信頼感に基づいた連帯と共生のネットワーク・コミュニティにある。

オープン・ネットワークは、情報バリアフリー思想と共同体思想をもっている。

情報バリアフリー思想とは、情報アクセシビリティ（情報への近づきやすさ）を妨げている見えるバリア（障壁）だけでなく、見えないバリアをも除去しようとする概念である。

シリコンバレーの起業家たちは、無償で協力しあうことで、バリアの存在しない自由な意思に基づく共同体を形成しようとしている。この自由な精神こそが、ネットワークに参加している人々の心を揺さぶり、開発への情熱をかきたてるのであろう。

オープン・ネットワークは、またネットアカデミとも呼ばれる。これは、ネットの参加者によって創りだされる学習環境が世界中の人々にとっての教室となり、一人の学習行為が世界全体に波及していくからである。

## 7. 先端都市を形成する企業組織

シリコンバレーに集積する企業の組織構造は、伝統的大企業にみられる少品種大量生産に適合したピラミッド型組織ではなく、技術革新に適応できる多品種少量生産のネットワーク型組織が多数を占めている。

太田肇著『認められたい!』（日本経済新聞社、2005）は、ピラミッド型組織が終焉を迎えつつあることを次のように述べている。

「技術革新が、規模の経済性や組織の優位性を揺るがしはじめた」

「技術開発においては、必ずしも規模が大きければ有利だとはいえない」

「社員数が数人の小さな会社が数万人の社員を擁する大企業と対等に競争している」

「IT化によって組織の必要性が低下した」

「小回りのきかない巨大組織の欠点が目立ち始めた」

シリコンバレーでは、ネットオークションのようにして、最適な取引相手を市場で簡単

に見つけることができるので、組織を作って取引するメリットが小さくなっている。

末松千尋著『オープンソースと次世代IT戦略』（日本経済新聞社、2004）は、情報技術のグローバル化、国際的な企業間競争の激化に伴い、企業間取引の形態が変化してきていることについて次のように述べている。

「インタ - ネットを使うことで、最も安く、最も良い製品を提供する企業が、世界のどこに所在しているか知ることができる。商品に関する必要な情報を簡単に素早く入手することができ、世界中の誰とでも取引関係を持つことが可能になった」と。

すなわち、インタ - ネットは、異なる文化圏で暮らす優れた知的人材をリアルタイムかつ低コストで結びつけ、そうしてできた人的ネットワークは、ピラミッド型の大企業と互角に競い合えることを可能にしたのである。

大企業が、閉鎖的なパッケージ化された製品を供給するのに対し、人的ネットワーク組織は、開放的でフロー型のコンテンツを市場に提供している。

ピラミッド型組織終焉のシナリオと人的ネットワークの台頭というシナリオが描かれてきているのである。

## 8 . 起業家たちの労働観

シリコンバレーの起業家たちは、世の中をあっといわせることを楽しみに働いている。何百万人もの人々が自分の開発した製品を使ってくれる。そのことが、何にも代え難い最大の満足・報酬となっている。

労働観とは、心身を働かせるための合目的性とその考え方をいう。

起業家たちの労働の目的は、技術開発そのものの楽しさ、面白さ、そして自らの先天的潜在能力を開花させてくれるという充実感であり、それだけでなく、世界中の人々が自分の作品を評価・承認してくれることへの喜びにあると思われる。

こうした満足感は一銭に換算できない。すなわち、労働の目的は、金銭的報酬だけではなく、社会に貢献できることの効力感にあるといえるだろう。

このことは、ハーズバーグ著・北野訳『仕事と人間性』（東洋経済新報社、1968）の中で動機付け衛生理論として述べられている。

ハーズバーグは、仕事の満足要因を「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」などをあげ、これらを「動機付け要因」とよび、不満要因である「管理」「監督」「人間関係」「給与」「福利厚生」などを衛生要因と名付けた。

またデシ著、安藤・石田訳『内発的動機付け』（誠信書房、1980）においても、金銭的報酬がかえって労働意欲を失わせ、人は金のために仕事をするのではなく、面白いから仕事をする、という事例が紹介されている。

デシは、内発的に動機付けられた行動は、自己決定度が高く、自己決定度が高ければ満足度も高いとみなしているのである。

先端技術開発は、自己決定度が高い労働であり、それだけ満足度も高いといえるだろう。

シュニユ著『労働の神学のために』（スイコ社刊、1955）では、労働が「対人関係と対他欲望を充足させるために生みだされてくる」ことについて次のように述べている。

「労働は作品の生産である。作品を生産することによって、人間としての完成を見いだすことができる。作品の完成は、労働者の完成である。作品の完成と労働者の完成との絶えざる相互作用のなかで、生きる意味と喜びとがもたらされる」

「労働の喜びと生きがいという感情は、労働に内在する自発的感情ではない。対人関係と対他欲望を充足させるための労働が、共同体感情や集団への帰属意識をつくりだし、創意工夫と創造のエネルギーに昇華されていくのだ」と。

また、今村仁司著『近代の労働観』（岩波新書、1998）は、労働意欲が「褒められたい」「名誉を得たい」という他者の評価、承認欲求から生まれてくることについて次のように述べている

「孤独な個人はいない。個人は常に他人にかこまれている」

「誰もが自分は価値ある存在だという思いをもつ（自尊心、自己敬意）。この思いは他人の承認なしには満たされない。承認を得ることによって確信となっていく」

「承認欲求は、人々からの肯定的評価によって満たされる」

「労働を、耐えがたい、つらいと感じる時、それは、他人の評価が低いからである」と。

虚栄心を満たそうとする労働は、対等な人間関係ではなく、格差と差異をつくりだすため、エゴイズム競争となる。

シリコンバレーの技術者たちは、対等な人格によってつながっている。

対等な人間関係が樹立されているからこそ高い次元での承認欲求が生まれ、その承認欲求がスパイラル状に上昇していき、先端技術開発が行われてきていると考えることができる。

## 9 . 先端都市形成に必要な起業家

大東文化大学起業家研究会編『世界の起業家 50 人』（学文社刊、2004）は、先端都市形成には起業家が必要であることについて次のように述べている。

「いつの時代にもビジネスチャンスはあり、ビジネスチャンスがある限り、企業を興す機会は常にある」

「重要なことは、新しい発想と、それを実現するための勇気と、そして情熱があるかどうかである」

「そして、やり遂げるための、たえ間ない努力と、どんなことがあってもひるまない忍耐も必要であろう」

「それに時流に乗るといふ運に恵まれることも必要である」

「国家の経済発展期には多くの起業家が出現している」

「起業家の活躍が、国家や都市の経済発展に多大な貢献を果たしている」

「成功した起業家は、独創的なアイデアをもち、希望と情熱をもってチャレンジし、絶えずイノベーションに努めてきた努力家であった」と。

また、加納剛太監修『日本復活の鍵 起業工学』（富山房インタ - ナショナル刊、2016）は、起業の条件として、ハングリー精神が必要であることについて次のように述べている。

「満腹の狼が羊の群を追わないように、社会に不足や不満が存在しなければ、何かを変えようという機運は起こらない」

「ハングリー精神は、豊かさの中では育まれない」

「社会に不満がない状態では、技術革新の連鎖（チェーンリアクション）につながる機会が忘れ去られてしまう」

「すべてのものへの不満足だけでなく、新しいアイデアやビジネスへの不満が、満たされないことへの本質となる」

「農林漁業の大国でもない日本が1億人の国民を養っていくには、世界を相手にものづくりの商売をするしかない」

「資源のない日本が頼るべきものは、知恵と技術だけである。知恵と技術で優れた製品を作り、世界に売る。これしか日本の生きる道はない」

「農耕民族的な日本を復活させるためには、ベンチャー（新製品・新技術で事業を行うため創設された企業）を活性化させ、ベンチャー主導の国に変えていかねばならない」

「ベンチャーのスタッフは、ハングリー精神の塊。大きく賭けて、一発当てるという意欲に満ち溢れているから、リスクを取るのに尻込みすることもない」

「米国の投資家は、エンジェル（個人投資家）とベンチャーキャピタル（機関投資家）があり、ベンチャーを育成している」

「エンジェルが、生まれたばかりのベンチャーを支援し、経営が軌道に乗ったらベンチャーキャピタルが面倒をみる」

ベンチャーは、「千三（せんみつ）」と言われている。千社が起業しても、成功して経営を続けられるのは三社に満たない。ベンチャー経営は、それほどに厳しいものなのである。

「ベンチャービジネスの成功率は高くない。十に1つくらいが何とかものになり、百に1つくらいが利益を生む。大化けするのは千に1つくらいだ。だが、この大化けがすごい。

投資した金額が千倍どころか数万倍になったりする。だからエンジェルもベンチャーキャピタルも、いくつものベンチャーに投資して、リスクを分散する。そして、自分たちの優秀な種を見いだす能力に賭けるのである」と。

## 10. 起業者の特質

日本経済新聞社編『経営に大義あり』（日本経済新聞社刊、2006）は、経済社会の発展にとって、いかに起業家が必要であるかについて、次のように述べている。

「グローバル世界のなかで、日本経済が完全復活を遂げるためには、民間活力を高めていくことが求められている」

「この復活にとって、とりわけ重要なのが、起業家の果たす役割である」

「起業家が、豊かな発想のもと、新たな事業戦略を練り上げて、ライバルと切磋琢磨を重ねることが、経済社会全体を活性化するうえで不可欠になっている」

「シュンペーター流にいえば、既成秩序の創造的破壊、イノベーションの担い手である起業家こそが、グローバル市場経済の主演であり、そうした起業家をどれだけ輩出できるかが、産業の国際競争力、ひいては経済成長力、そして国の力を左右することになる」

「明治維新时期や第二次大戦後の日本では、現在と比較にならないほど、多くの個性豊かで重みのある起業家が輩出され、彼らこそが、日本の近代化そのものを担い、日本経済の礎を築いてきた」と述べている。

シュンペーターは、創造的破壊こそが経済社会の駆動力であるとし、その担い手が起業家であると説いている。

明治維新时期あるいは第二次大戦後のような動乱の時代は、経済社会の大変革期であり、偏差値のような平時の尺度では測ることのできない、生命力、人間力、精神力に優れた人材が登場してきた。

動乱の時代は、既成の価値観にとらわれない、開拓者精神をもった行動的な起業家の出番なのである。

かつてのように日本社会を変革しうる起業家の出現を待ち望む気運は、今、切実であり、日本人の多くが政府や自治体の政策、そして大学の改革に期待を寄せている。

だが、この21世紀の日本で、明治維新时期のような、あるいは第二次大戦後のような起業家の出現を期待するには、シリコンバレーのような創造的なコミュニケーション空間をつくりだしていかなければならない。

現代の日本社会は、飽食の時代であり、第二次大戦後と比べると、人々のハングリー精神が希薄になっている。このため、ハングリー精神と同様な自己実現欲求を発現できるようにするため、環境としての創造的コミュニケーション空間が必要なのである。

豊かな経済社会となった現在の日本で、時代の潮目を的確に見抜き、自己規律と粘り強さをもつ、自己実現欲の旺盛な起業家を輩出していくには、創造的なコミュニケーション空間を環境として、風土として築いていくことが必要であり、それは行政の政策によって実現可能である。

行政の政策とは、起業家がもつべき使命(ミッション)、事業への情熱(パッション)、行動(アクション)を促すためのものである。

シリコンバレーの行政施策は、規制緩和、起業塾の設立、ゼミナール、互助組織などによって、事業家の使命、情熱、行動を誘発している。

要は、時代の趨勢に適合する事業とは何かについて起業家たちに考えさせ、自信をもたせ、新たなチャンスに挑戦していけるよう支援していくことである。

そして、起業家たちが運命を切り開き、幸運を手にすることができるように後方支援していくのである。

## 11. 起業者に必要な起業塾

大沢武志著『経営者の条件』(岩波書店刊、2004)は、起業者を起業家、創業者、オーナー経営者、事業家とよび、

「企業はすべて起業者によって始められる」

「起業者の特徴は、事業家としての意欲、止むに止まれぬ使命感と内発的動機、旺盛な進取の精神があり、これに並外れた能力と強烈な個性が加わる」

「起業者は、時には寝食を忘れ、自らの全存在を賭け、自分のみならず、ときには家族をも犠牲にして、もてるすべてを事業に傾注する」

「事業こそが人生の全てなのである」

と述べている。

起業者とは、既成概念を破る人である。常識に従わない人、社会の規範を疑う人、反骨精神旺盛な人である。

失敗することを恐れずに、革新的で困難なビジネスに果敢に挑戦していく者のことである。たとえ失敗したとしても、何度でも立ち直って再挑戦を試みる強靱な意志力があり、失敗をバネに事業欲を更に強固なものにしていく者のことである。

起業者に求められる資質としては、常識・通説にとらわれなくて、いまだこの世の中に存在しない商品やサービスを生み出していくという革新的事業に対する感性(ビジネス感覚)をもっていることが重要である。

また、競争心に富み、コミュニケーション力に優れ、事業への飽くなき情熱、精神的な自由があり、革新的なアイデアを画期的な製品、サービスへと結実させていく力をもつこ

とが求められている。

また、起業者は、成功に安住することなく、常に変化・向上を求め、好奇心旺盛で、事業の可能性を極限まで追求し、事業の壁や限界に遭遇しても、それを突破しようとする執着心を合わせもたねばならない。

起業者には、過去の栄光に浸る時間はない。革新的技術もすぐに陳腐化する。常に新技術を創造していかなければならない。そして、これまでにない新たな価値を生み出すことで、世の中をより良く変革していこうとする志も必要なのである。

影山喜一編『地域マネジメントと起業家精神』（雄松堂出版、2008）は、起業者に求められる資質について、次のような特性をあげている。

「自信をもち自律的である、創造的で市場の開拓に絡むリスクをいとわないチャレンジ精神、高潔さ、知性、情熱、押しの強さ、素直さ、プラス発想、謙虚さ、研究熱心さ、誠実さ、ストレス耐性、精神的身体的健康、対人葛藤の調整力、心理的な成熟」であると。

企業は、起業者が抱いた経営哲学のレベル以上に成長することはできない。

企業の寿命は、起業者が会社に埋め込んだDNAが、次世代の者に継承されていく価値があるかどうかで決まる。永続する企業のDNAには、どんな時代にも生き抜くことができるメッセージが込められている。

このようなビジネスに対する哲学や精神を身につける場、それが起業塾である。

起業塾では、ビジネスの修羅場をくぐりぬけてきたエンジェル（個人投資家）やベンチャーキャピタル（機関投資家）、投資コンサルタントから、起業のノウハウが提供される。

起業のノウハウとは、投資家たちがもつ、起業経験と事業体験を通じて得たビジネスのエッセンスである。

起業塾において説かれる最も重要なことは、起業の志、起業への強い願い、起業へのやむにやまれぬ思い、があるかどうかについてである。志を持つことこそが起業の出発点で、強い思い、願い、志がなければ決して起業は成就しない、と説かれる。

いつ花咲くかわからぬ日のために、たゆまぬ努力を続けていくには、志が樹立されていなければならないということを、起業塾は教えてくれる。

## 12. 失敗体験を評価する起業塾

シリコンバレーの起業塾では、どれだけ事業を起こして失敗したか。その失敗の数が多いほど、名誉の勲章も増える、といわれている。

事業の失敗とは、何らかの原因により、事業目的を達成することができなかったことをいう。

人間のすることに失敗はつきものである。起業に成功するためには、様々な失敗の経験

を積み重ね、失敗の原因は何だったのかを追及し、再び失敗しないための対策を講じていかねばならない。

成功は数多くの失敗を経験し、失敗から学び、失敗を糧とすることによって築かれる。

人は、成功を学ぶことよりも、失敗を学ぶことによって、より多くの果実を得ることができる。

起業において、最も有効な教訓は、実際に痛い目に遭い、損失を被ることである。

人は、失敗し、泣いた数だけ賢くなっていく。人は辛い体験をすればするほど、人間的な成長を遂げていくことができる。

一度、痛い目に遭った者は、同じような事態に遭遇したならば、失敗を回避する行動をとることができる。

失敗こそが、成功の礎ということができる。

起業の聖地、シリコンバレーには、世界中から一攫千金を夢見る若者たちが集まってくる。

この若者たちを待ち受けるのが、起業塾であり、起業塾に集う投資家たちである。

若者は、起業塾の投資家たちの前で、起業の成功可能性、事業の将来性について熱く語ることによって、投資をよびこもうとする。しかし、投資家たちは、事業の成功可能性よりも、若者のこれまでの失敗体験がどのようなものであったかを聞こうとする。

なぜならば、失敗体験にこそ、若者の素の人間力、事業に困難な障害が現れた時にどのようにふるまえるのかが表れる。

事業への情熱、事業への挑戦意欲、ハングリー精神、粘り強さ、信頼できる人間かどうか、そして事業を成功に導く底力がどれだけあるのかを失敗体験によって推測しようとするのである。

若者たちは、起業塾において、投資家から失敗体験を問われ、投資家に説得力ある失敗体験を語れなければ、投資を得ることはできない。

シリコンバレーは、多くの起業家たちの累々たる失敗の連鎖の中から、ほんのひとにぎりの若者の奇跡的な成功により、イノベーションの聖地という名を獲得するに至ったのである。

シリコンバレーに一攫千金を夢見て集まる起業家千人のうちの、ほんの数人が栄冠を手にすることができる。人一倍の志と情熱とアイデアをもって起業し、しかし挫折し、失敗体験を積み重ねた末、すなわち泥の中から這い上がる過程で、真の幸運と出会い、その千載一遇の好機を成功に導くことができた、選ばれし者によって、米国はイノベーション大国として、世界に君臨するようになったのである。

このようにしてシリコンバレーには、インテル、マイクロソフト、アップル、アマゾン、

グーグル、フェイスブック、ツイッターなどの革新的企業が続々と現れてきた。

その背後には、エンジェル（個人投資家）やベンチャーキャピタル（機関投資家）が存在し、この投資家たちを集めているのが起業塾なのである。

### 13. 米国の創造的な風土

米国建国以来、米国の精神的風土としてパイオニア・スピリッツ（創造的精神）があり、それが米国の社会的基盤となっているが、その土壌には個人主義の風土、リスクを引き受ける投資家、起業塾、失敗を受け入れる土壌、起業家を養成する大学の存在をあげることができる。

米国建国以来の創造的精神とは、誰に対しても平等にチャンスを与える風土である。すなわち、集団的システムによってつくられる既得権益を排除することによって、高齢者と若者、富裕層と貧困層、移民と非移民、男性と女性が、同じ土壌で公平かつ平等な立場で競争できる。

紙と鉛筆と頭脳さえあれば、誰でも一攫千金のビジネスを立ち上げることができる。

米国は、このような風土によって、新天地で栄光を得ようとする者を吸引し、世界中の人々の憧れの地となっている。

米国には、人種のるつぼ（サラダボウル、万華鏡）としての多様性があり、アメリカン・ドリームの伝統と実績を積み重ねてきている。

シリコンバレーは、1990年代後半以降、圧倒的な競争力を発揮しIT革命を牽引することで、「起業の聖地」とよばれるようになった。

その魅力の一つとしてあげられていることは、シリコンバレーのもつ自然環境・社会環境である。

シリコンバレーをとりまく自然環境の美しさ、温暖で健康的な気候、肥沃な土壌、世界の多様な民族と文化が織りなすエスニックムード、世界中の洗練された料理を味わうことができる国際的な雰囲気など、人々を魅了するものが数多くある。

シリコンバレーの魅力については、デボラ・ペリー・ピシオーニ著、桃井訳『シリコンバレー 最強の仕組み』（日経BP社、2014）が次のように述べている。

「カリフォルニア州は、州自体がテクノロジーとそれで食べていこうというベンチャーに対して協力的だ。最近でも無人の自動運転車およびそれを操縦する人間に運転免許証を与えるなど常に州法を柔軟に変えていく姿勢がある」

「シリコンバレーには、起業家や投資家、エンジニアが生活圏を共にして、カフェやレストランで出会うとビジネスの話をする。その話は、どこで働いているかではなく、何に力をそそいでいるかである。シリコンバレーの気候の温かさ、序列を嫌う気風、声を

かけあう人の温かさは千金に値する」

「シリコンバレーにある大学の一つ、シンギュラリティ大学で教えられていることは、未来を見据えたテクノロジーの進歩と発展である。ロボティクス、人工知能、ナノテクノロジー、バイオテクノロジー、設計理論、宇宙開発、その他これから現れるであろうテクノロジーだ。シンギュラリティ大学には、世界トップクラスの頭脳が集まり、世界最大の問題を解決し、10億の人々の生活をいちどきに変えようとしている」

「シリコンバレーは絶えず進化している。活火山のように数年に1度は爆発し、新しいアイデア、テクノロジー、ビジネスモデル、サービス、商品を生み出している」と。

#### 14. コミュニティに起業塾が果たす役割

コミュニティとは、地域に暮らす人々の集合体をいい、共同生活を営む生活空間をさしている。

シリコンバレーでは、このコミュニティづくりを、行政と市民の協力によって行い、活性化してきている。行政と市民が話合って、住民が必要とするものは何かを洗い出し、それを提供し、問題点も洗い出し解決に向け努力していくという一連の活動がつつけられている。

コミュニティ政策学会編『コミュニティ政策4』（東信堂、2006）は、コミュニティは「地域の力を最大限に発揮するためのしくみ」であるとして、次のように述べている。

「コミュニティづくりの目的は、市民の知恵と力が生きる、個性豊かで魅力と活力とにあふれた地域社会の実現を図るためである」

「行政と市民が、お互いの果たすべき責任と役割を自覚し、ともに考え、ともに汗を流していくことで、コミュニティが形成される」と。

しかし、現代社会は、近隣関係の希薄化、価値観の多様化、高齢化、デジタル化、信仰のない宗教の浸透によって、このコミュニティが崩壊の危機に瀕している。

それは、町内会、自治会などへの加入率の低下、町内会役員の引き受け手がいないという現象にあらわれている。

町内会とは、コミュニティの仕事を自主的に行う組織である。

町内会の仕事には、集会施設の維持管理、回覧板の配布、行政から委託された広報紙の配布、ゴミ集積所の管理、ゴミの出し方の指導、町内の清掃・草むしり、防犯・防災訓練、街灯・防犯灯など地域にある施設・設備の点検、餅つき・花見・盆踊り・花火大会・秋祭り、運動会など地域の伝統行事の運営、婦人会・老人会・同好会などサークル活動の支援がある。

町内会は、住民の親睦と交流、リクリエーション、生活情報の提供、子供や老人の支援、

住民同士の助け合い、支え合いなど住みよい暮らしを実現するための活動を行う組織であり、個人の利益（私益）だけでなく地域社会の利益（公益）を図るものである。

たとえば、「認知症の高齢者が行方不明になったので、拡声器で町内に知らせ、無事に救助した」「町内の路上を倒木がふさいでいる」「公園の遊具がこわれている」「街灯が消えている」といった通報があれば、「向こう三軒両隣」の近隣同士がその解決を図ることができるよう支援していくのが町内会である。いわば「情けは人の為ならず」「お互い様」「持ちつ持たれつ」である。

しかし、船津・浅川著『現代コミュニティとは何か』（恒星社厚生閣刊、2014）は、コミュニティがデジタル・コミュニティへと変質を遂げ、地域の人間性あふれるコミュニティが崩壊しつつあることについて次のように述べている。

「しかし、現代のコミュニティは、情報コミュニティであり、電子メール、ホームページ、ブログ、フェイスブック、ツイッター、ラインなどのSNSによって形成されている」

「情報コミュニティは、地域性のある町内会を必要とせず、情報の共有によって結びついている」と。

今、スマートフォンの画面を見ながら歩く人が多くなっている。これは、人々が他者や地域に関心をもたなくなった、社会性の喪失の表れだといえよう。ゆきすぎた自己中心主義、個人主義が進行していくと、人々から礼儀、絆、連帯、優しさを奪い、住みにくい社会がつくられていくだろう。

また、福井幸男編著『新時代のコミュニティ・ビジネス』（御茶の水書房、2006）は、シリコンバレーの競争優位のカギがクラスターにあるとして、次のように述べている。

「クラスターとは、地域活性化のために政府機関、行政機関、金融機関、シンクタンク、関連企業、供給業者、サービス提供者、大学、規格団体、業界団体、NPOなどが地理的に集中し、競争しつつ、同時に協力し、業務上の共通点や補完性によって結びついている状態のことである」

「クラスターが競争優位となるのは、クラスターに蓄積された市場、技術、競合状況に関する情報や知識をメンバーが優先的に利用できることにある」

「クラスター内で情報提供が行われる結果、絶えず情報の新結合が起こり、新しい技術のシーズが生み出される。クラスター内で最新の市場ニーズに関する情報、最先端の技術革新シーズ、人的・物的・資金的資源についての情報を得ることができる」と。

コミュニティが衰退すれば、人々の優しさと連帯感は失われ、無関心は利己主義を生み、人々は孤立し、地域社会は無縁社会となっていく。

すなわち、これからのコミュニティは「町内会が地域住民だけでなく企業をまきこんだクラスターとしての構造をもつこと」「デジタル・コミュニティとしての機能をもつこと」

が必要になっているのである。

起業塾が、起業家だけでなく、地域住民にも開かれた組織として機能していくならば、コミュニティはコミュニティ起業塾としての性質をもつことができる。

すなわち、コミュニティ起業塾が成立し、地域の課題解決に向け、企業が住民と協働するならば、コミュニティはさらに活性化していくことになるだろう。

コミュニティが、企業をまきこむクラスターとしての構造をもち、デジタル・コミュニティとしての機能を果たしていくならば、コミュニティの再生が実現できると思われる。

## 15．起業支援教育と人材育成

起業家は、どのようにしたら養成できるのか。

起業家の資質のない人は、どのような教育を行っても、起業家に育てることはできない。

起業家は、その資質をもった人材を探し出し、教育を施す教師が必要なのである。

起業家を育成する教師は、机上の教育だけでなく、実体験によって起業家の精神を錬磨させねばならない。教師は、時間をかけて、起業家の成長を見守っていく必要がある。

教師としての能力に秀でた者として、中国の古典は、伯楽（馬を鑑定する名人）を描いている。

「千里の馬は常にあれども、伯楽は常にはあらず」。千里を走る名馬は、たくさんいるけれども、名馬を育てることができる伯楽のような者は、なかなかいない。

伯楽は、馬が駿馬（名馬）なのか駄馬なのかを瞬時に見分ける目をもっていた、という。それは、馬を外見で判断するのではなく、実際の馬の行動から内在する能力を判断していたからである。

伯楽は「駿馬は負けても悪びれないが、駄馬は負けるとしよげかえる」と語ったという。

起業家育成のための教育とは、伯楽のごとく、駿馬（サラブレッド：Thoroughbred）を見だし、駿馬を駿馬らしく育てていくことをいう。負けるとしよげかえる駄馬は、駿馬にはなりえないのである。

起業家を育てるには、起業家としての資質をもった人間を見いだして、その人間に試練を与えて、成長を遂げさせる伯楽が存在しなければならない。

加納剛太監修『日本復活の鍵 起業工学』（富山房インタ - ナショナル刊、2016）は、起業家を育てる教師（Teacherpreneur）について次のように述べている。

「いくら口を酸っぱくしても、教わる側に学ぶ準備ができていなければ時間の無駄である」

「資質のある人間を選びだし、現場でみっちり経験を積みさせる」

「人材育成にはエネルギー保存則と同じような法則がある。持てる資質に対して必要充

分な育成を受けた人材だけが、次の人材を育てうる」

日本企業には、終身雇用と雇用後の年功序列制があり、学校卒業後は企業に就職し、定年まで雇用されて働くことを望ましいとするライフスタイルがある。

このため、公務員になること、大企業に就職することは、安定した生活への近道であり、リスクを伴う起業は、家庭でも学校でも奨励されることが少なく、また事例として語られることも稀であった。

大学教育においても「起業論」や「ベンチャービジネス論」が主体の専門学科は設立されず、起業についての専門科目を開講しても、学生の関心をひくものとはならなかった。起業を志す学生がいても、それは模範的な事例として推奨されることが少なく、特殊な事例とみなされがちであった。

バブル経済が崩壊してからは、日本企業の特徴にもほころびが見られるようになったが、雇用スタイルは現在まで変わることなく続いてきているのである。

齋藤毅憲著『スモール・ビジネスの経営を考える』（文真堂刊、2006）は、雇用馴れした日本人の意識を変え、日本を起業大国、起業家社会に変革していくには、教育を含め多様な起業支援システムを整備していく必要があると述べている。

少子高齢化が進む 21 世紀の日本が、今後も主要な経済大国として歩んでいくには、起業の芽（アイデア・ノウハウ）をもち、ハイリスク・ハイリターンビジネスに挑戦しようとする起業家を育てていかなければならない。起業家の養成は、日本の経済成長にとっても、地域の発展にとっても必要不可欠なものであるという価値観やカルチャーを培っていく必要がある。

そして、起業に必要な資金が不足している起業家に対しては、不足資金の調達方策について学ぶ場が提供されなければならない。

## 16. 神戸市の起業家育成プログラム

2016 年 8 月 22 日の日本経済新聞は、神戸市が 8 月 1 日から開始した、起業家育成プログラムについて次のように報じている。

「神戸市は米国シリコンバレー本社から約 30 人の講師を招き、起業のまちへと船出し、企業流入狙う。

神戸市は、米国のベンチャーキャピタルである 500 スタートアップスと組んで、6 週間の起業家育成プログラムを始めた。50 以上の国・地域で投資実績がある同社が、日本で起業家育成を展開するのは初めてだが、世界トップクラスの講師の指導を受けるために集まったのは全て市外の企業だ。同市は行政の枠組みにとらわれず、世界で活躍できる起業家が育つまちを目指している。

神戸市内の大学で開かれた起業家育成プログラムでは、顧客の絞り込みや効果的なマーケティングについて、外国人講師がレクチャーをしていた。

同社は 50 以上の国・地域で創業間もない企業 1500 社以上に投資している。神戸市と組む 6 週間のプログラムを担当する講師陣は、ほぼ全員が起業経験を持ち、マーケティングや資金調達など起業に必要なスキルを身につけている。

最終日には投資家らを招いて自社のビジネスを紹介する場も設けられる。500 スタートアップスは米マイクロソフトや米 IBMなどをパートナーに持つだけあって、有力な資金調達先や提携先を見つける機会が多い。

2015 年 6 月に、シリコンバレーの 500 スタートアップス本社を訪問した久元喜造・神戸市長は投資家や大企業、大学などの連携により、起業家育成を促す環境づくりを提案した。市長の提案は、日本での事業展開を模索していた同社にとって思ってもみないチャンスだった。日本のベンチャー投資は発展途上といわれる。起業したばかりのベンチャーを支援する投資家が少なく、起業家育成の環境は成熟していない。500 スタートアップスは 2015 年 9 月、東京に拠点を構え計 3000 万ドル（約 30 億円）を投資すると発表した。

しかし神戸で行うのは投資を伴わない育成プログラム。他の海外 VC に先駆けて日本で有能な起業家を育成できる環境を作れば、投資先開拓につなげやすい。自治体の起業家支援策は市税を投入するため、対象を域内の企業に限るケースがほとんどだ。だがこの神戸市のプログラムに参加するベンチャー企業 21 社のうち兵庫県内の企業はわずか 1 社。しかも神戸市内の企業はゼロで、県外や海外の企業ばかりだ。

プログラムは神戸市にとって利益にならないようにも見えるが、同市のビジョンは長期的だ。協賛企業には三井住友銀行や地元のアシックス、人材大手の SRC グループ（神戸市）などが名を連ねる。市は来年度、連携先を探している地元企業らと、国内外から神戸に集まる起業家を結びつける新たな育成プログラムを計画。市内の神戸医療産業都市で活動するベンチャー企業への追加支援も検討している。

神戸市が起業家育成に力を入れるきっかけは産業構造の変化だ。同市の発展を長年支えた重厚長大産業の成長が鈍化し、ファッションやデザインなどソフト産業の振興も道半ば。若者の流出も相次ぐ。2015 年の国勢調査速報によると人口は 153 万 7,860 人と 10 年比 0.4%減で、政令指定都市の比較では福岡市に抜かれ 6 位になった。こうした状況で神戸は、遠回りにも見える市内外の起業家育成という政策を選んだ。育った起業家がいずれ神戸に戻り、育成する側に回るといふ循環を作ると自信を見せる。

今回の試みは同市がシリコンバレーにならって起業のまちとして歩み出した第一歩にす

ぎない。イノベーションを生む都市として、新たな成長軌道に乗る道のりは長い。

企業の海外進出が進み国内で企業誘致が難しくなったことをきっかけに、起業家育成に力を入れる自治体は多い。

福岡市では、昨年12月から外国人が起業する時に必要な要件を緩和するスタートアップビザを受け付けている。事務所開設や資本金500万円以上といった要件を満たさなくても、市に事業計画を申請して要件を満たす見込みがあれば半年間の在留資格を取得できる。法人減税などの特徴も打ち出し国内外から起業家を呼び込んでいる。

長野県松本市は商工会議所や地元の金融機関、税理士などと連携し、創業後の支援も充実。

仙台市は起業支援センターで女性相談員が起業相談に乗るほか、起業セミナーには託児サービスを付けるなど女性の起業を支える。

各都市の開業率を比較すると福岡10.3%、仙台9.9%と神戸の8.7%を上回る。起業家は創業の環境が整っている東京に集中するといわれるが、最近は活動の拠点を地方に見いだす起業家も現れ始めた。起業家を呼び込むため、各地域の魅力をどう打ち出すかが問われている」と。

また、神戸市のホームページにおいて、神戸市長の久元喜造氏は、神戸市の先端都市化への方策について、次のように語っている。

「神戸市は、広報専門官に英国出身のルイズ・デンディ氏を任命した。デンディ氏は、情報システム専門官、情報化統括責任者補佐官（CIO補佐官）、ITイノベーション専門官として任命した。また、P&G社との間で協定を締結し、同社に職員を派遣するとともに、元同社取締役執行役員の辻本由起子氏を人材育成アドバイザーに委嘱し、職員育成についてアドバイスを受ける。2016年度からは、ヤフー株式会社にも職員を派遣して、民間企業への職員派遣の拡充を進める。さらに、コピーライター、クリエイティブディレクターとして山阪佳彦氏を委嘱。Code for Japan 代表理事の関治之氏は、チーフ・イノベーション・オフィサーとして委嘱し、民間知見の活用を図り、市の職員に良い刺激を与え、神戸市の政策立案力、情報発信レベルを高める」と。

## 17. 結論

豊かな経済社会となった現在の日本で、起業家を輩出していくには、起業を志す人々と投資家（個人投資家、機関投資家、投資コンサルタント）とが対峙し、切磋琢磨しあえる場、すなわち起業塾の設立とその運営が必要である。

この起業塾によって、起業家は起業経験とビジネス経験豊富な様々な分野の人と出会い、起業に必要なノウハウ、ビジネスのエッセンス、ビジネススキル、資金獲得の処方箋を修得していくことができる。

起業家が、異業種の人々と交流することで、縦の関係（垂直分業）ではなく横のつながり（水平協業）が生まれ、連携して、新たな開発プロジェクトを立ち上げたりすることもできる。

起業塾で、起業方法や先端技術開発について教え合ったり、学び合ったりして、協力しあうということは、そこに、心の拠り所を求め合い、精神的充足を分かち合うという、開かれた準拠集団（関係集団）の形成をみる。

ビジネスに関する学び合いの場を設けることで、連帯と共生の精神的な結びつきができ、利害関係をこえた信頼へと発展していく可能性がある。

開かれたビジネス・ネットワークが各分野、各層に形成されることで、社会全体に蔓延する不信感が払拭され、創造性と生産性の向上、そして先端都市形成が図られていくと思われる。

起業家と投資家が集う起業塾が設立でき、企業経営や地域経営の方策、ビジネスモデルの実例とビジネス技法、技術開発の方法論などが提示され、課題解決のノウハウが地域全体に波及していくならば、民間活力が高まり、地域に創造的なコミュニケーション空間を築いていくことができる。

創造的コミュニケーション空間とは、行政がプロデューサー、コーディネーターとしての役割を担い、地域の企業（事業者）が連携し、協力しあうことで、創造的な活動が生まれてくる社会、相互主義（信頼感）が息づく社会をいう。

先端都市形成に行政が果たす役割は

- (1) . プロデューサーの役割
- (2) . コーディネーターの役割

がある。

プロデューサーとは、無から有を生み出すこと。これまでになかった全く新たな事業を創り出すことである。

コーディネーターとは、地域に住む住民だけでなく、地域に所在する企業や大学など地域構成員がかかえる課題の解決に向け、その解決策の利害・得失をより高い次元から考察し、適切な実施案を採択し、その実現に向けて行う事業活動をいう。

先端都市形成における行政のプロデュース機能としては、相互扶助の起業塾（コミュニティ）の設立と、この起業塾によって、新たな事業を生み出すという活動をあげることができる。

また、先端都市形成に行政が果たすコーディネーターとしての役割は、コミュニティの創設がある。行政はコミュニティの整備に注力し、人々との出会いが得られる場、くつろぎの場、買い物を楽しむことのできる商店街、散歩ができる遊歩道づくりを行っていく。

こうしたプロデューサーおよびコーディネーターとしての行政の施策に吸い寄せられるように、ハイテク企業の集積が起こってくると思われる。

行政の果たすべき役割・政策とは、起業家がもつ使命（ミッション）、事業への情熱（パッション）、行動（アクション）を促すためのものである。

起業塾で行われる、シンポジウム（講演・質疑応答）、パネルディスカッション（数人の討論者が聴衆の前で討議する）、コロキウム（討論会）、ゼミナール（少人数の研究會）、フォーラム（公開討論會）などによって、起業家は、事業家としての使命、情熱、行動を喚起しうるようになる。

行政の心がけるべきは、時代の趨勢に適合する事業とは何かについて起業家たちに考えさせ、自信をもたせ、新たなチャンスに挑戦していけるように支援していくことである。そして、起業家たちが運命を切り開き、幸運を手にすることができるように後方支援を行っていくのである。