

## ■パネルディスカッション

### テーマ：「起業」から関西の経済再生を考える

#### コーディネーター

加藤 恵正 氏 (公益財団法人 尼崎地域産業活性化機構 理事長  
兵庫県立大学 政策科学研究所 教授)

#### パネリスト

西岡 孝幸 氏 (公立大学法人滋賀県立大学 地域共生センター  
COC+推進コーディネーター (教育担当))

多名部 重則 氏 (神戸市 医療・新産業本部 企業誘致部 新産業創造担当課長)

岸本 浩明 氏 (尼崎市 経済環境局 経済部長)

#### ●はじめに

加藤： それでは、ディスカッションを始めたいと思います。

数年前まで、日本の起業環境は、世界銀行の調査でも世界の200近い国地域の中で100位以下でしたし、直近でもまだ80位くらいだと思います。しかし、国の音頭あるいは地域の努力もあり、本日の3つのタイプの起業支援の取組みを拝聴して、いろいろなタイプの新しい展開があると思いました。

このパネルディスカッションでは、パネリストの方々は先ほどのプレゼンで言い足りなかった点があると思いますので、まず、言い残されたことを話していただきたいと思います。その上で、各々違うタイプの起業支援のスタイルをお持ちですので、相互に質問やコメントをしていただきながら意見交換をしたいと思います。

また、できる限りフロアの皆さんとも意見交換をさせていただきたいと考えていますので、皆さんの方からも何かご発言をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

#### ●プレゼンテーションについての補足

加藤： それでは、まずプレゼンテーションで言い足りなかった点や、これだけは言っておきたいということ、あるいは、他の方の話を聞いた上で付け加えること等があれば、お話しいただきたいと思います。

まず、西岡さんからお願いします。

#### <地域におけるスピンアウト人材の重要性>

西岡： 都市部から離れた地域で重要なことは、事業所の撤退に伴う技術者のスピンアウトです。特に滋賀県は事業所が多く、研究所が事業所と連携していて、開発の人たちも結構いるのですが、その事業所が閉鎖されて撤退することがあり、その時に技術者がスピンアウトします。そのスピンアウトの人材は、新しい事業を起こすために最も重要だと私は思っています。そういう人材をきちんと取り込んで、地域でしっかりとした事業に育てて世に送り出すこと、つまり、起業と活性化をつなげていくことが最も重要な話ではないかと思っています。

経験上、スピンアウト人材は事業部長や開発部長等、部門経営者が多く、経営には慣れていますので、お金のこと等を分からない人が結構いますので、そのような点をサポートすれば、成

功確率が高くなるような気がします。

**加藤：** 西岡さんは滋賀県で仕事をされていますが、滋賀県は日本でも有数の工業立地県です。グローバル化の中で製造拠点のあり方が変わると、地域との関係の中で人が新しい姿を見せ始めます。海外ではそのような事例をよく聞きますが、その時に研究開発を中心とするのであれば、地元の研究機関や大学とスピンアウトする人との関係を何か感じられたことはありますか。

**西岡：** それはよく分かりません。私の知っている企業では、独自の手法を用いて内部で開発してしまうので、なかなか産学連携の形が見えませんでした。

**加藤：** 分かりました。また後ほどお願いします。それでは、多名部さんをお願いします。

### <神戸市の創業支援事業立ち上げの背景>

**多名部：** 神戸市は突然スタートアップ支援を始めましたが、神戸市の場合は昔から、外郭団体の神戸市産業振興財団という財団法人で起業創業の支援に取り組んでおり、先進的なことを行ってきた自治体です。

その中で、なぜ突然スタートアップ支援を始めたのかというと、裏話的になりますが、今の久元市長が副市長だった時代に、私に「ITを使ったワクワクするような取組みで、しかも全国的にも類を見なようなことを神戸のまちで考えてくれませんか」と言われ、かなり困った指示だと思い悩みました。

その後、ITベンチャーと医療産業都市に集積している研究機関を組み合わせる事業や、神戸と言えばアパレルやスイーツ、靴などのオシャレ、ショッピングのまちというイメージがあるので、そこと組み合わせるような取組みを行ってきました。

そういう中で、今の取組みに辿り着いたのは一昨年の9月でした。当時は、いろいろな自治体がオープンデータの必要性を言い始めた頃でしたので、そのオープンデータの取組みも、神戸市で何かできないかと考えていました。オープンデータの先進都市というと、鯖江や横浜、福岡などがありますが、国内の事例を見る限り、行政が持っているデータの形式を変えて公開して「使ってください」と言っているような形です。これではなかなか先が見えないし、誰もアプリなどをつくったりしないと思いました。

それで、海外のオープンデータ先進都市と言われる、ロンドン、ニューヨーク、サンフランシスコを視察したのですが、そこで2つ分かったことがありました。1つは、日本と違って、明らかにオープンガバナンスを目指したオープンデータの取組みを進めているということです。つまり、役所の中の業務の仕組みを変える、あるいは、市民とのコミュニケーション方法、事業者とのコミュニケーション方法をITによって変えていこうという取組みの中でオープンデータの取組みが存在していたということです。

そして、もう1つ分かったのは、その推進力になっているのがスタートアップと言われるもので、いわゆる大手ベンダーではないということです。スタートアップが自治体のオープンガバナンス、オープンデータの、例えば、渋滞対策アプリを作ったり、貧困対策のアプリを作ったりしているわけです。

そのスタートアップを支援する組織、団体も存在していて、それについては日本の自治体が世界で最後になるかも知れませんが、将来的にはそのような状況になる日が来るかも知れないと思いました。そこで、スタートアップは皆若く、我々が支援しているのは1st Batchも2nd Batchも全員が20~30代だったので、それらをスケールさせる取組みを始めようと思って始めました。

ただ、取り組むに際して困難だったのは、外部のネットワークづくりでした。行政の人間は、私も含めてそのような業界と全く付き合いがなかったからです。しかし、進んでいく中で分かったのは、進めれば進めるほど、逆にいろいろな方がサポートしてくれるようになるということでした。我々が何をしようとしているかが分かると、チーフ・イノベーション・オフィサーをお願いしている全国ブランドの関さんを含めて、サポートしてくれるようになりました。それにより、「これは進めて行ける」と感じ、今も進めているところです。

**加藤：** プログラムの参加者には高校生までいますが、どのようにして集められたのですか。

**多名部：** これは後のセッションでお二人に伺おうと思っていたのですが、起業しようとしている人、特に IT 関係で事業を始めようとしている人をどのように集めるかということについては非常に困りました。

最初に行ったのがシリコンバレーへの派遣プログラムで、定員 20 名で始めたのですが、参加者を募るために、まず大学の情報系の先生や、起業について教育されている先生のところへ行って「学生を紹介してほしい」とお願いしました。ところが、3 人くらいしか応募がなかったので、「これは寂しいツアーになるのではないか」と思っていました。

そういう中で、大きなヒントを与えてくれたのが、地元の NPO 法人のコミュニティリンクからコーポレートフェローシップで来られていた松村さんでした。この方は元々大阪のロックオンという会社に勤めていた方で、その方から「Facebook 広告を使ってはどうですか」という提案がありました。当時、私は Facebook 広告なるものを知らなかったのですが、聞いてみると Facebook は Facebook をやっている方の

年齢、出身大学、興味の対象、住んでいる地域などの属性によってターゲット広告を出すことができるということでした。それで Facebook 広告を 2 日間ほど出したのですが、たった 2 日間で 40 人くらいが集まりました。

そこで分かったのは、IT でこのようなことをしている方は 100% Facebook を使っているということです。ですから、このような分野に関心のある方に訴求するには、Facebook が非常に効果的です。Twitter ではなく、なぜか Facebook です。

**加藤：** ありがとうございます。続いて、岸本さんをお願いします。

#### <ABIZ の取組みの補足>

**岸本：** 先ほど紹介できなかった点が何点かあります。1 つは商工会議所の取組みで、ABiZ の体系図の商工会議所の横にある「サムライ研究会」です。ABiZ はいろいろな団体に支えていただいております、IM もいますが、それでもカバーできないところがあって、例えば、会社を登記したい場合は行政書士に相談をしますし、税務部門は税理士に相談します。

それに対して、尼崎商工会議所にはそういうサムライ業、つまり土業について自主研究している研究会があり、基本的には決まった曜日に、簡単な相談であれば無料で相談を受けています。具体的に文書をつくるビジネスになると費用がかかりますが、入り口の相談などは気軽に乘っていただけるという仕組みになっていますので、こういうものを積極的に活用していただくことによって、創業支援のサポートをしたいと思っています。そのような仕組みもあることを補足しておきます。

もう 1 つ、尼崎市は少し前から、ソーシャルビジネスの部分を切り口にして支援をしていきたいと考えています。これには市長の思い入れ

があつて、あくまでも我々は創業支援という形で取り組んでいるので、その中で特に社会的に貢献度の高い事業をピックアップして、ソーシャルビジネスとして手厚く支援していこうということです。その受け皿として、政策金融公庫にソーシャルビジネスの支援融資制度もありますし、いろいろなところで支援策が整ってきているので、そういう部分を拾い上げていきたいと考えています。

それで、尼崎市は、昨年も3年連続でソーシャルビジネスのビジネスプランコンペを行いました。これは最初、賞金が出ていましたが、役所のことなのでお金が1年で尽きてしまい、あとは名誉だけになって可哀そうな状況だったので、昨年、活性化機構の方から、ABiZの1年間無料利用券をグランプリの副賞として付けることになりました。それで、見事にグランプリを受賞された方が、平成28年度から入居されたので、これからいろいろと新しいものが生まれてくるのではないかと期待しているところです。そのような取組みもしています。

**加藤：** キーワードは連携ということで、いろいろな組織がつながる中でABiZを運営されています。そこで、後ほどの議論になるかも知れませんが、岸本さんが見られて、一番厳しい課題を1つだけ挙げるとすれば何でしょうか。

**岸本：** 実は、尼崎にはABiZができるより前、今から23年ほど前につくったインキュベータがありました。これは製造業や、西岡先生から話があったように、大手企業の技術者がスピアウトして創業するケースをサポートするようなインキュベータです。実際にそこから大きくなった例もあります。例えば、大手電機メーカーを退職して半導体の設計などをしながら国際的に活躍している企業や、あるいは、電器メーカーで、充電器の開発のノウハウを持っていた

ので、ベンチャーで充電器メーカーとして活躍されている方等、製造業の部分はサポートできていました。

それに対して、今回は、最後に今後の予定として紹介したAmagasaki Jelly Caféが象徴しているように、ABiZは業種を問わず、いろいろな業種の人に来てもらうことを目標としています。いろいろな業種が交流することによって、新しい何かが生まれるのではないかと考えています。名前の由来となったジェリービーンズというお菓子は、1つビンの中にいろいろな色、いろいろな味のジェリービーンズ入っていますが、活性化機構の我々の担当者は、それをABiZというコワーキングスペースに準えて、Jelly Caféと名付けたそうです。そういうものを目指していきたいと思っています。

そのように、絞り込むことを敢えてせずに、いろいろな業種をピックアップするという部分が、かなり悩ましかったところです。

## ●意見交換

**加藤：** それぞれ個性的で特徴のある起業支援をされていますので、皆さんの中で相互にご質問や、コメントをいただければと思います。いかがでしょうか。

## <IMについて>

**多名部：** 西岡先生にお伺いしたいのですが、滋賀県内各地のインキュベーション施設に、結構な数のIMを置かれているようですが、スタートアップにきちんとメンタリングできる人、つまり、起業についてきちんと教えられる人は、恐らく、ビジネスの第一線で活躍したことのあの方で、往々にして今も忙しい人たちではないかと思っています。一方、かつて第一線で活躍されていた人も70歳を超えると暇になるとは思いますが、それでは知識が古くなり過ぎて役に立たないケースもあると思います。

そのような中で、どのようにしてあのように IM の方を集めて、配置できるようになっているのでしょうか。

**西岡：** 今回の IM 養成研修は、商工会議所や商工会で創業支援を担当している人を中心に行っています。

そこで、IM とはどのようにして育つのかと考えますと、それは起業支援の現場をどれだけ踏んだかによります。例えば、事業化するために必要なこととして、マーケティングの知識、仕入れ先や金融機関を紹介し、同行して説明をする等、いろいろなことを何回も繰り返すうちに段々と本物になって、勘所が掴めてくるのです。

したがって、「IM の研修を受けたから IM だ」というのはとんでもない話で、そこから何年修行をするかが大切だと思います。それくらい長い目で見ていかなければ、起業支援を地域に根付かせることは難しいと思います。

**加藤：** 実際に ABIZ で IM をされている方が、本日、参加されていますので、今の議論にコメントを頂けますでしょうか。

**小森：** IM の小森です。私は元々メーカーで輸出の営業をしていました。辞めてから 10 年目に入りますが、この間、ずっと起業支援の仕事をしていました。

IM の仕事は、いろいろな方が来られる中でキラリと光る原石を見つけて、その原石をきれいに磨いて宝石に近いところまで仕上げていくことだと、私は思っています。

したがって、まずその原石を見つけることが重要ですが、いろいろな方がいろいろな相談に来られるので、時間をかけていろいろな話をします。その人の良いところ、その人の強みから「この人はこのようなことをすれば上手く起業

家として立ち上げられるだろう」というところを見極めなければなりません、10 年近くやっているとなればそれなりのノウハウを持てるようになります。

ただ、本当にいろいろな方が来られます。例えば、「今、生活保護で大変で、どこへ行っても採用してくれないから起業する」と言われる方もおられるので、その時はじっくりと話を聞いて、「それは止めた方がいい。借金してまでスタートせずに、どこかにまず就職しましょう」と激励も含めて、その方に合うような支援の仕方を絶えず考えています。

そして、入ってきていただいた方については、言わばまだヒヨコなので、今、ABIZ で新しい取組みとして行っていることがあります。それはまだヒヨコの人たちをいくつか集めて、新しい事業分野ができないかという取組みです。そういう時の我々はプロデューサーであり、プロジェクトマネージャーですので、彼らが立ち上がるまでの間はしっかりと面倒をみていくことを心掛けています。

実業系の IM ですので、このようなことをしている人間だと頭の中に入れていただいて、皆さんの周りで悩んでいる起業家の卵の方がおられたら、紹介いただければ、時間をかけて相談に乗らせていただきます。よろしく願います。

**森：** IM の森です。私は社会人になって以降、ずっとマーケティングのコンサルティング業務をしております。平成元年からフリーランスとなり、それをベースにいろいろとお手伝いをさせていただいています。ここ 10 年くらいは産業政策や行政等のお手伝いもしております。

IM の業務を行ううえで、原則として、起業は「自助、自立、自己責任」という前提で、柔軟に、フットワーク軽く、オープンマインドで支援をしていくことを心掛けて取り組んでいま

す。

今も話がありましたが、IM 養成や支援人材の育成には時間がかかると思います。組織的な対応は難しい面があるかと思いますが、起業のレベルや意識に合わせ、成長のために必要なことをコーディネートして、提供していければと思います。ABiZ の利用者と一緒に取り組んで、隘路が出てくれば、その時に「前へ進みますか」「どうしますか」と一緒に悩み、意思決定を促す感じです。

また、後で議論が出るかも知れませんが、起業にはいろいろなタイプがあります。生活のための起業と自己実現のための起業のタイプに分かれますし、もちろん、自己実現でも生活していかなければなりませんので、その辺りを上手く受け止められるかどうか、常々、考えています。

**加藤：** 多名部さんから IM の内容についてコメントはございませんか。

**多名部：** いろいろな経験をされた方がその経験を、起業したいと思っている方に伝えていくというのは共通していると思いますが、見つけるのは難しいと私も感じているところなので、皆さんもそのような感じなのかと思いました。

**加藤：** 岸本さんから一言お願いします。

**岸本：** 私が見つめてきたというよりも、他にインキュベータがたくさんあるので、我々のスタッフがいろいろなところに相談して、公募によって来ていただいたのが今の 2 人です。応募は 3 人で、もう 1 人の方も是非雇用したいくらいの実績の方でしたが、予算が足りなくて 2 人になりました。

特に、森さんとは 10 年来の付き合いで、私が企業誘致や企業立地促進の仕事をしていた時

に知り合ったのですが、森マネジャーがマーケティングの専門家であることをすっかり忘れていて、ABiZ が発足する直前に別件で話をしていた「この人は IM に適しているのではないか」と思ったわけです。やはり人の縁は大切です。

何度も言いますが、キーワードは連携です。我々だけで考えるのではなく、他のインキュベータ等と日頃からネットワークを組んで連携し、情報交換しながら助けていただいて、今、ここにあるのではないかと考えています。

**加藤：** IT 社会になり、コンピュータによって自動的にいろいろなものがつながるようになりませんが、様々な識者と言われる将来を展望する人たちが「コンピュータにできないことは、人間関係を信頼の中で紡いでいくという作業だろう」と言っています。IM という非常に高度な能力を持たれた方を上手く見つけ出していくことも、もしかすると、そのようなネットワークを十分にこれまでの蓄積として持っていることが前提になるかも知れません。もちろん、公募という手段は重要だとは思いますが。

他に何かありませんか。

### ＜創業しやすいまちの実現について＞

**西岡：** キーワードは連携、創業支援拠点は ABiZ ということで「あまがさきでビジネスを始めませんか」と呼び掛けられています。そして、「あまがさきは創業しやすいまち」という目標を立てられていて、これは私も非常に重要なことだと思っていますが、実はそういう面で私には痛い経験があります。

起業支援をしていて厳しいと感じたことなのですが、私が IM を始めた頃、「コラボしが」という、産業支援機関が集まったところがあり、その 4 階にインキュベーションがありました。ところが、創業者、起業者の方たちは、ヒト・モノ・カネという経営資源の乏しい中で活動し

ているので、夜中はバイト、日中も働いて、寝る時間は2~3時間、着ているものは破れたジーンズとTシャツ1枚等ですから、産業支援機関の人たちとは異質で、よくトラブルになりました。行儀が悪いこともあり、それは矯正しなければならぬのですが、「ある程度は大目に見てほしい」と思うところがありました。そこは県が管理をしていましたが、私は県と創業者の争いの中に入って非常に厳しい思いをしました。さらに、そういう中で創業者が「この施設から出たい」と言い出します。そうすると、このような地域では絶対に創業者は育たないと思いました。

彼らは将来、地域を活性化して雇用を創出し、いろいろなことをする素晴らしい人たちかも知れないので、創業者を理解し、ある程度大目に見ながら、リスペクトしつつ、取り組んでいかなければならないとは思っています。そういう課題もあると思う中で、尼崎では「あまがさきは創業しやすいまち」を目指されているので、どのようなことを実現すればそのようなこととお考えでしょうか。

**岸本：** やはり、1つは連携だと思います。昔、尼崎は製造業のまちで、いろいろな業種の中小企業が集まっていたので、ものづくりの業界では「このようなものがつくれないか」「このような加工ができないか」という時に、東大阪と同じように「尼崎に行けば誰かが何とかしてくれる」という話をよく聞きました。

逆に、今度はその創業版ができないかと考えています。幸い、尼崎にはいろいろな支援機関が揃っていて、資金面や税務面、専門的なこと、もちろん技術面などのサポートもできるので、それを使わない手はありません。今度は皆で同じ創業というテーマに向かって行こうという意思疎通もできていて、今はまちの中も、最後に紹介したように「寄ってたかって、皆で創業支

援をしようではないか」という雰囲気になっています。そのようなところではないかと思いません。

**加藤：** 尼崎は古い産業都市で、神戸もそうだと思いますが、そのような過去の成功体験の蓄積があるほど、やや硬直したルールとか前例主義のようなものが、良い意味でも悪い意味でも厚みを持って存在していると思います。西岡さんの今の話では、それが邪魔ではないかというように聞こえますが、そのように受け取って良いでしょうか。

**西岡：** そうですね。「異質な人は困る」と思われているような感じがありました。24時間セキュリティでカードさえ持っていれば出入り自由ですが、朝、皆がビルに入っていく時に、創業者たちが眠そうな顔でビルから出て来ると、「一体何なのか」「勘弁してほしい」「排除したい」という思いが働くような環境でした。

今は随分と変わっていると思いますが、やはり、いかにして地域全体が「創業者は大事にしなければならぬ」という思いになるような施策を打っていくかということが、非常に大きなポイントではないかと思えます。

**加藤：** 今の点について神戸はどうでしょうか。

**多名部：** 神戸も重厚長大型産業のまちで、1868年に開港してから造船、鉄鋼、今は産業機械や発電機、鉄道車両等が基幹産業となっています。それに加えて、神戸のまちの特徴として、昭和52年の朝ドラの「風見鶏」から始まったアパレルやスイーツを中心としたオシャレなイメージ、観光都市のような雰囲気があります。

このような2つの大きな成功体験がある中で、その真ん中にある企業の方たちは、まだまだレガシーな面を持っていて、新しいことを取り入

れて神戸はこのようなまちになってきたのに、逆にそこで止まっているという面はあります。特に若い起業家を育てるという視点では、そういう会社の人たちが彼らを冷ややかな目で見ているという現状があります。

ただ、一部では「それは面白い」「神戸のまちに新しい風を吹き込む取組みだ」という意見もあります。そこには先ほどの服装の話も当然ありますが、服装の話で言うと、ITの世界ではスーツを着てネクタイをしている方が異様で、大企業でも楽天や Yahoo!のオフィスではパーカーや T シャツを着ているのが普通ですので、スーツ組とパーカー組を組み合わせて、新しいイノベーションが生まれるようになれば良いのではないかと考えています。

**加藤：** 尼崎の場合はどうですか。何か突破口はあるでしょうか。

**岸本：** ABiZ はこの 3 階にありますが、この建物は 7 階建てで、2 階がなく、3 階に ABiZ と事務所があります。4~5 階が一時貸しの会議室や研修室で、6~7 階には長期賃貸のテナントが入っています。そのテナントは、産業支援施設で、例えば尼崎工業会や労務協会等の産業団体が入っています。そのため、異質なものと見て 3 階の人を見るのではなく、逆に温かい目を見て「これから頑張ろうとしている意欲のある人たちだから、頑張ってもらいたい」というくらいの気持ちで迎えていただいております。アットホームな感じになっているのではないかと思います。

**加藤：** 以前、アメリカの新しいビジネスが生まれてくる場所であるシリコンバレーやマルチメディアガウチへ行った際に、そこにある日本の銀行のブランチで働く方に話を聞いたところ、その事務所で働くにはネクタイは一切禁止、派手なカラーシャツを着て仕事をしなければな

らないということでした。そのようなこと言うのは世界でそこだけだそうですが、お金を扱う一番堅そうな銀行員ですら、そのような文化を受け入れていたということです。そのような雰囲気、ダイナミックな動きのあるところには必要なかも知れません。ありがとうございました。

他にはいかがでしょうか。

### <シリコンバレー派遣の影響について>

**西岡：** 説明させていただいたチェーンモデルは、実は地域版のエコシステムをつくらうというものですが、それは後づけで、いろいろな支援をする人たちが集まって、インキュベーションを卒業して事業化した人たちがビジネスカフェなどに入り、後輩の面倒をみるとか、話に乗るとか、そういうエコシステムのようなものがつくれるのではないかと考えていました。

滋賀県の経済団体の人たちからは、滋賀県でもっと創業者を出さなければならないと考えて、シリコンバレーでいろいろな起業支援をした人を連れて来てはどうか、あるいは、多名部さんが話されたように、シリコンバレーに起業家を派遣すれば良いのではないかとというような話が出ました。

しかし、シリコンバレーは 1885 年にスタンフォードができてからのスタートなので全く違います。エコシステムと言っても、アメリカのシリコンバレーは金融資本主義の人たちがたむろしているので、一発屋が儲かるようなイメージがあり、そういうものが起業家を育てていくところがありますが、それを日本に持ち込むという団体の提案はどうなのかと思います。私は、地域は地域にある資源を活かして取り組んだ方が地に足のついた起業支援ができるのではないかと感じていました。

そういう点で、シリコンバレーへ行った起業家がどのように変貌し、戻ってきた時に、シリ



コンバレーで経験したことをどのようにこちらで実現しようとしているのか、多名部さんに伺いたいと思います。

**多名部：** 冒頭で説明したシリコンバレー派遣プログラムは、神戸市が5日間のプログラムを現地で組みました。学生を含めて16名が参加しましたが、集合場所はサンフランシスコ国際空港の国際線ターミナルのスターボックスの前で、解散も同じ場所で5日後に解散するというプログラムです。

大学生は「シリコンバレーの名前は聞いたことがあるし、凄いいところらしいが、どのようなところなのか」というくらいの人に参加するプログラムですが、そのような人がこのプログラムに参加して、現地でインキュベーション施設のようなところを訪ねると、起業しようとしている年代のアメリカ人に会うケースや、究極は、大学に行きながら起業しようと思っている日本人の若者に会うケースもあります。そのような人と話をするだけで、世の中の広さを感じるという面があるのではないかと思います。

実際にこのプログラムを受けた16名は、最終的には普通に大企業へ就職される方が多かったのですが、一方で、大企業へ行きながらも、あの時の経験を心の中に持って「いつかは起業したい」と思っている方もいます。数年勤めてから起業するのも一つの方法ですし、大企業への就職を蹴って起業したいという人も出てきます。そのような効果はあるのではないかと思います。

**加藤：** ありがとうございます。岸本さん、何かありませんか。

#### <滋賀県内のインキュベータ活動について>

**岸本：** 西岡さんが取り組んでおられるのは滋賀県内全域で、創業支援モデルの図式を見ると、

県内に13ヶ所あって、プレ、メイン、ポストに分かれています。県全域は少し広過ぎるのではないかと思います。その点はどうなのでしょう。

また、滋賀県内でも特に活発な活動をしている、お勧めのインキュベータがあれば、教えてくださいたいと思います。

**西岡：** ご指摘のとおりで、このモデルが機能しているのは大津、草津くらいです。米原、彦根、長浜については、長浜は独立した経済圏で、長浜バイオインキュベーションセンターがあり、活発に活動していますが、米原と彦根はまだまだこれからという状況です。全く同じモデルをそこに組み込ませて回そうとしていますが、なかなか連携が上手くいかないで、何とかしたいと思っています。

モデルはあくまでも大津、草津のモデルで、これをいろいろな地域で展開したいと考えています。そうすることで、1つの地域のエコシステムができて、そこで起業したい人が出てきたり、コミュニティビジネスでも何でも構わないのですが、そこに必要とされる事業を生み出されたり、そのようなものができる仕組みが県域全体でできれば良いと思っています。

**加藤：** ある大手私立大学の責任者が、これからの大学戦略として、巨大なキャンパスをつくるという方法もありますが、日本中に小さなキャンパスを分散させて、そこで意欲のある人、面白そうな人、偏差値とは関係のない個性的な人を育てるというような構想を立てられたことがありました。結果的に実現しませんでした。そういうことなのだろうと思います。

**西岡：** 滋賀県と言っても、琵琶湖を挟んで、琵琶湖を遠巻きにしたような形で、それぞれの地域はかなり距離があります。大津から彦根、

長浜まで行くよりも大阪の方が近いというところがありますし、それぞれの地域によって全く違う生活様式や文化があります。そのため、各地域の固有の資源を使って何かをつくり出そうとするのですが、そこにインキュベーションはありません。

ただ、必ずしもこのエコシステムの中にインキュベーションがある必要はなくて、そこにきちんとしたリーダーがいれば、公民館を使っても、自治会館を使っても構わないので、そういうものを貼り付けられる可能性があります。そうすると、滋賀県ではなくて「滋賀県〇〇市△△の珍しい何か」が生み出される可能性は充分にあるので、そのような展開をしていけば良いと思います。

#### <インキュベーションの現場が抱える問題>

**参加者 A:** 2点ほど述べたいと思います。まず、先ほど西岡さんが言われたように、優れたリーダーが大事だということで、連携やネットワークが重視されていますが、アメリカのベンチャービジネスが成功して、日本のそれがあまり成功しない1つの理由として、起業家と一緒に走ってネットワークを活用するような、ネットワークのコアとなる人がいないという問題があると思います。

その点において大事なことは、日本の場合は分かりませんが、アメリカの場合はそうすることが儲けにつながるということです。つまり、ベンチャーキャピタルに「自分がこの人を育てると将来、絶対に儲かる」という思いがあるから、確率は低くても頑張っているわけです。

ところが、今ここで起業の話をしていても、儲かるというイメージが全くありません。それについてどのように考えられているのか、伺いたいというのが1点目です。

2点目は、特に神戸市の多名部さんの話を聞いて「頑張ってもらいたい」と思ったのですが、そ

れは「続けてほしい」ということです。つまり、学生を海外に連れて行ったり、励ましたりする活動は非常に素晴らしいと思いますが、それを10年は続けてほしいのです。

私はコンサル業をしていましたが、今まで日本で何回ベンチャービジネスブームが起こったのでしょうか。10年か20年前、シリコンバレーモデルという素晴らしい話を聞き、いろいろな人の話も聞いて「上手くいくに違いない」と思いましたが、そうはなりませんでした。

神戸市のインキュベータにも20年ほど前にヒアリングに行きましたが、元気がなかったのもその理由を聞いたところ、その時、神戸市がつくっていたインキュベータの所長は、前任が消防署から来た方で、次は教育委員会から来る予定ということで、起業に対して関心も経験もない人が所長に就任していたという事実がありました。

起業はビジネスです。したがって、成功するのであれば、本来、民間ベースで取り組んでいるはずですが、しかし、日本では多くの場合、役所が関わっています。それでも成功してくれれば良いのですが、3~4年経って、せっかく信頼関係ができて頑張ろうという時に、「異動しますので、頑張ってください」と言われると、若い人は落胆すると思います。

以上、2点述べましたが、起業する人に寄り添って、励ましながら共に歩いていくことが大事ではないかという問題提起と、加えて、残念な経験を報告します。

**加藤:** シリコンバレーのベンチャーキャピタルには10分ルールとか、20分ルールというものがあるって、車で10分か20分の範囲内しか投資をしないようになっています。これは常に寄り添っていくためであり、そういうことがしばしば指摘されています。これについて多名部さんはどうお考えですか。

**多名部：** まず、儲かる仕組みについては、今の事業をいくつか行って行く中で、市自体が儲かる仕組みがつかれないかとも考えましたが、今の構造としては、サポートした人が儲かる仕組みをつくっていきたいと考えています。

例えば、先ほど紹介しました 500 Startups のプログラムについて、先月、東京でマーケティングのための説明会を行ったところ、基本的にスタートアップ起業家の広報向けでしたが、参加されたうちの半分は VC でした。つまり、VC が自分の投資している起業家に「もう少し何とかならないか」という視点で、500 Startups のプログラムを受けさせているようです。もちろん、上手くなってその投資家が儲かるようになれば、この仕組みは成功だと思っています。

もう1つ、神戸市が行っているスタートアップ事業自体、あるいは神戸市自身がスタートアップです。役所は基本的に予算主義なので、来年度はどうか、再来年度はどうかというのは言えないのが普通ですが、市長は議会でも「やるからには徹底的にやっていく。途中で引いたりせず、とにかく成功するまでやっていく」とはっきりと答弁されています。スタートアップ自体もそうですが、起業というのは、取り組み続けて諦めない限り、どこかで成功するという理念です。

ちなみに、役所でこれに取り組む場合、人事異動が大きな問題になります。ただ、私の場合は9年間同じ仕事をしています。その間、辞令は何度ももらいましたが、仕事の内容は変わっていませんので、そういう役所の人事ルールに則って同じ仕事をする方法もあるようです。

**加藤：** 最近、市役所の方と仕事をしていると、産業関係の方はあまり異動されない方が多いように思います。多名部さんも昔から一緒に仕事をしていますし、岸本さんも随分長いと思いま

す。そういう意味では、役所の人事担当の方も少しは分かってきたのかもしれませんが、確かに、頻繁に人が替わるのは、企業の方や業界の方々との信頼関係をつくる上で難しいところだと思います。

**岸本：** 先ほどのご質問、ご提言は、全くそのとおりだと思います。私は市からこの活性化機構へ出向していたことがあります。活性化機構の他のスタッフは全員ここの職員ですので、異動などなく、引き続き切れ目のないサポートをしていく体制を考えています。これについては、同じ思いを私も持っています。

それから、儲かる仕組みというのは、斬新でアメリカ的な発想で、私もそのようなことができれば良いと思いますが、この ABiZ での取り組みは「創業しませんか」という入口のところなので「儲かる」というレベルに至っていません。既存のインキュベータでは、投資の価値のある企業にまで育っているところがありますが、民間ベースのインキュベータなので、できればそのようなところに投資して見返りをもらうという仕組みができれば、ベストではないかと思います。実際に、かながわサイエンスパーク(KSP)などではそのような仕組みが成り立っている事例もあるので、可能性は充分にあると思います。

**加藤：** 会場の皆さん方からご質問、ご意見がございましたら、お願いします。

#### <民間施設との連携について>

**参加者 B：** 神戸市には民間運営のインキュベータ施設があり、最近ではコワーキング、レンタルスペース等、いろいろなパターンはあると思いますが、それは滋賀も尼崎もそうだと思います。そういう中で、連携という場合、どうしても行政系の財団や政策金融公庫を含めた政府系との連携になると思いますが、民間のインキ

ュベーション施設との連携については、具体的にどのようなことを考えられているのでしょうか。特に、スペース等を運営している人たちとの連携について、どのように考えているのかを伺いたいと思います。

**西岡：** 滋賀県は上場企業が少ないのですが、ポスト・インキュベーションをつくる時に、オプテックスという企業の社長から「手伝えることはありませんか」と申し出があったので、「インキュベーションから卒業した人の施設が必要です」と答えたところ、空いていたオプテックス社の旧本社をポスト・インキュベーション用に細かく区切って皆が入居できるような形にしてくれました。企業との連携としては、そのような例があります。

いろいろな産業支援機関、特に商工会議所や商工会等と連携し、県の制度、施策を通じて皆が集まれるようになりました。集まると互いにいろいろな情報が入って来ますが、使える情報が多々あります。一方で、同じ場所、同じ講師で創業セミナーをすることがあるので、それなら一緒に開催して、他のことをもう一方の産業支援機関が行う等、連携しつつ、いろいろ考えながらできる仕組みがつくられてくるという感じはします。

金融機関との連携もあります。我々も平成19年に、京都の信用金庫とビジネスカフェを通じて6回ほど勉強会を重ね、新しい金融商品をつくった経緯があります。その金融商品は今でも生きていて、創業から2年半ほどは当座貸越で返済しなくても構わないというルールになっています。金利は1.5%です。2年半で利益が出るようになれば、そこで証書貸付にして返済していきます。今は公庫と一緒にあって、スタートのところは公庫の資金を使い、その後は信用金庫の商品でつないで行くようなモデルがつけられています。それによって約400件の融資をさ

れて、今は40億円ほどの残高になっていると思いますが、一番貸倒れ率が低いということなので、成功しているケースだと思います。そのようにいろいろな連携ができると考えています。

**多名部：** 私も同じように考えています。例えば、民間のインキュベーション施設のようにスペース(場所)を持っている場合であれば、まだ相談していないので話して良いのかどうか分かりませんが、JPHACKSという東京大学主催のHACKSのイベントに昨年から神戸市も協力して取り組んでおり、関西会場が神戸になっています。そこで、その会場としてインキュベーション施設を使って、企画段階から一緒に参加して運営も一緒に行うと、インキュベーション施設の方にもメリットがあると思いますし、我々の方は場所代を使わなくて済むので予算の節約になります。

逆に、民間の方で人的リソースを持っている場合については、例えば、スタートアップオフィスでパートナー企業としてMicrosoftや楽天に入らせていただいています。Microsoftにスタートアップ支援を担当されている方がおられますが、その方はよく神戸市に来られます。我々の方からは交通費も謝金も出していませんが、自らのメリットがあるから来られているわけです。そのような連携の仕方もあるのではないかと考えています。

**岸本：** 尼崎でコワーキングをしようと思った時に調べたのですが、市内に交流型のコワーキングスペースが見当たりませんでしたし、インキュベーション施設も、昔、市がつくったインキュベーション施設があるくらいでした。したがって、今後、民間のインキュベーション施設ができた場合は、創業者を育てていきたいという目的は同じなので、そこへの支援は行政が関与している、していないに関わらず、連携して

盛り上げていくという考え方に変わりはないと思います。

ただ、尼崎の場合はまだそのようなものがなかったため、今回はそのような意味も含めて、試しにここで取り組んでみたということです。

### <起業家の精神面での養成について>

**参加者 C:** 先ほどから異質な人材をどのように受け入れるか、どのように育てるかという話が出ていますが、これは日本全体の問題でもあるし、日本社会がこれから世界の中で生き残っていくには、そのような要素は多分に欠かせないものだと思います。

イチロー選手が世界記録を樹立した時に、「私は馬鹿にされた」と言われました。そして、父親がお風呂の中で「プロ野球選手になろう」とイチロー選手を励ましたという話が紹介されました。そういう話を聞きますと、先ほどの話にあるようなシリコンバレーにおける成果が、日本の社会の中には乏しいのではないかという感じを受けています。

そのような中で起業塾を見ますと「いかに事業計画書を作るか」「いかに資金調達をするか」「いかに経営方法を身に付けるか」等の講座は行われていると思いますが、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」や「論語」にある「商いとは何か」という部分が見られないように思います。

先ほどの「儲かる」という話については、日本の「儲かる」という考え方と、アメリカのプロテスタンティズムにおける「儲かる」は全く概念が違います。そういう面での精神的な講座、エートス等の講座を起業塾の中に取り入れられているのかどうかと考えますと、幾分少ないような感じがします。先ほどのコンサルタントの方の話にもあったように、社会全体で励ましを受けるとか、いかに生きるのかということにもつながるのではないかと思います。

起業家は強力な個性を持っている方が多いと思います。本田宗一郎さんも稲盛和夫さんも、若い時は非常に個性的で生意気な方だったと思いますが、そのような人物が育っていくような時代環境を考えますと、私は最近の状況に恐れを感じます。今の社会は逆の方向に向かっているように思えるからです。そういう意味で、もっと大らかに移民、難民の問題も受け入れるような、そういう精神的な講座をこれからの起業塾の中で増やしていく考えがあるのかどうか、お聞かせいただきたいと思います。

**岸本:** 精神的な講座を設けるかどうかというご質問ですが、今のところ、どのようなものが一番良いのかは課題となるところです。ABiZについて言えば、元々いろいろな業種、いろいろな方を前提として受け入れようとしていますので、その中でご指摘と同じような状況が起きると我々も考えています。

例えば、ABiZにはいろいろなタイプの部屋がありますが、メインは大きなテーブルと椅子が置いてあって、座る場所が決まっていないので来られた方はどこに座って仕事をしても構いません。それで隣や向かいに座ると「何をされているのですか」「調子はどうですか」「上手くいっていますか」「何か困っていますか」「我々はこのようなことで困っている」というような会話が生まれます。そのような交流を我々は狙っており、その中でまた新しいものが生まれてきたり、共通するものが分ったりします。例えば、3人の方が共通のテーマでコラボレーションをして、1つの目標に向かって何かを成し遂げるような仕組みもサポートしているかと考えています。

したがって、異質なものを排除するのではなく、異質なものを取り込んで、1つの新しいものをつくろうと考えており、これが今回のこのコワーキングシステムのABiZの目標にもなり

ます。

**加藤：** 異質な人との接点をどのようにつくっていくのかということについて、森さんか小森さんからコメントがあればお願いします。

**小森：** 起業家の方はやはり少し異質なので、よく話を聞いてあげることが大切です。それから、彼の持っているピースと他の人が持っているピースを合わせて、新しい仕事を一緒に考えて、皆でワークすることも考えていきたいと思っています。

また、先ほど言われていた精神的な話は、私も大変大事だと思います。そこで提案したいのは、松下幸之助さんの話を **VTR** か何かで紹介して、それに対するディスカッションの機会を設けるとか、本田宗一郎さんの **VTR** があるかどうかは知りませんが、そのような本当の起業家の話、京都であれば堀場さんの話等は大いに参考になると思います。そのような機会を施設側として与えることも、一つのアイデアではないかと思います。

**森：** 異質と言われていますが、私はあまり異質とは思いません。異質な面があるかも知れませんが、起業しようとする時は、志がありますし、それをどのように表現していくのかというところで生き方の問題もあります。

ただ、創業しようという方は妄想と計画を混同しているところがあり、やりたいこととできることが混在している場合が多いようです。それから、自分で稼いで行くためには、やはり我が儘でなければならぬと思いますので、我が儘は当たり前だと思っています。

また、ご指摘のとおり、ハウツーを学ぶだけでは起業は難しいと思います。俗に「社長になることは簡単だが、社長を続けるのは難しい」と言われますが、続けるにはハウツーは当然な

がら、起業家精神のようなものも大事だと思います。そのような点を座学的に勉強するのは難しいかも知れませんが、それはまた工夫したいと思っています。

## ●起業支援のポイントと関西経済の再生について

**加藤：** 最後に、皆さんから起業支援のポイントについてご意見を伺いたいと思います。今までお話しいただいたところと重なる部分があると思いますが、それぞれのご経験からポイントをまとめていただくとともに、今回のテーマである『『起業』から関西の経済再生を考える』ということについて、一言コメントを付け加えていただければと思います。

**西岡：** 起業支援のポイントについてはよく分かりませんが、私は、まず起業者の話をよく聞くことが大切だと考えています。10年前くらいまでは、起業者に対して「このようにしなければならぬ」という指導をしていましたが、今は、まず聞くことが最重要だと思っています。起業支援の7~8割は十分に話を聞くことであり、その中で課題を見つけて適切なアドバイスをすることを心がけています。

それから、地方と大阪・神戸・京都のような産業集積地との共生については、都市部と地方には相互補完関係があり、地域が衰退すると必ず都市部も衰退します。例えば、東京一極集中になってしまうと、周りは人もいなくなって衰退していきます。こうなると、いずれ東京も衰退することになるので、そこを上手くやっていかなければなりません。地方は都市部に依りかかるのではなく、起業家を生み出して、自ら地方の課題可決をする起業家を育成することが必要です。

滋賀県では、最近、製造業ではなくて、中小の小売・サービス業が次々に海外へ進出してい

ますが、そのように、思い切って成長している市場に出て行くことも必要だと思います。東南アジアのように伸びている市場を求めて積極的に出て行くくらい、互いに強くならなければなりません。

実は、地方の我々のところに入居している起業家は、仕事の大半を大阪や京都から請けています。言わば、共存共栄の関係です。したがって、具体的に何をすれば良いかという提案はできませんが、共存共栄であることは間違いないと思いますので、今後は、例えば、大阪の起業家と滋賀の起業家が交流するとか、大阪の企業経営者と滋賀の起業家との交流の機会をつくっていただく等、そのようなことが重要になるのではないかと考えています。

**多名部：** この10年ほどの間に、起業しようと思っている方を取り巻く環境は変わってきたと思いますし、これからも変わっていくと思います。例えば、神戸市でスタートアップ支援を行い、アクセラレーションプログラムを行いましたが、実は大阪から、今年度、同じようなことをするという連絡がありました。

これは、言わばニワトリと卵の関係で、ある程度のサポート体制がなければ誰も挑戦しようと思わないし、また、挑戦する人がいなければサポートする仕組みがあっても仕方がないので、多分、上手に回り始めているのではないかと考えています。

決して大阪対神戸とか、対京都とか、対向するというのではなく、関西全体で起業家を育てていくような文化をつくっていくという取組が、今後はより求められると思います。

**岸本：** 当初から話しているように、私の場合は「連携」がキーワードではないかと思っています。ただ、きれいごとの連携ではなくて、市単独でできることは限られていますので、今ま

でとは違うところと一緒に何かをすることによって、新しいものができる実感していますし、私もそのようことをしているので、可能性があるとと思っています。

そのためには、先ほど西岡さんが言われたように、他地域との交流を図ることが必要だと思います。インキュベータとしてはできて間もないABiZでも、すでに他の地域とコラボレーションしようとしています。他のコワーキングスペースと一緒に何か事業をしようということで、実際に東京の方から講師を招いて講義をいただいていますし、また、互いのコワーキングスペースの利用も考えています。

これは早く実現したいのですが、東京の大田区も同じ時期にコワーキングスペースができたので、そこと連携して、例えば、こちらから東京に出張した際、出先で書類を作成するためにスペースが必要になった場合、ABiZで登録されている方は、向こうの施設を無料で使える、あるいはその逆も可能となるような仕組みを考えています。そういうところを少しでも増やしていきたいと思っていますし、事業の連携や入居者同士の交流も定期的にできる仕組みをつくっていきたいと思っています。

ただ、これを実現するには仕掛ける人がいなければなりません。「連携、連携」と言って号令をかけるだけではなく、誰かが仕掛けなければならないのです。これがキーパーソンや、どこかの産業支援機関や、我々の活性化機構等になると思います。本日も神戸市や滋賀県と新しい交流が生まれるのではないかと期待していますので、これからも積極的に連携していきたいと思っています。

**加藤：** 社会の方に少し極端に焦点を当てると、制度、仕組みあるいは文化的なことも含めて、多分、これまでの日本のシステムとは相当に違う方向へ向かわざるを得ないのではないかという

気がします。

1 つは、人を育てることに関わっています。西岡さんも大学から来られていますし、私も大学で仕事をしていますが、従来の組織に適合するような人の育て方ではなくて、何か面白いことにチャレンジするような、そういう人の育て方が必要だと思います。

また、多名部さんと岸本さんは行政の方ですが、行政のあり方も相当に変わらざるを得ないと思います。経済界や産業界との連携を密にして、場合によっては、融合的な領域がこれから出てくるかも知れませんが、いずれにしても、これから変わっていくことがいろいろな意味で重要であり、それを評価していくような社会が必要ではないかと思っています。

すべてが変われば良いというわけではありませんし、変わらない部分と変わる部分のコンビネーションの問題だと思いますが、変わる覚悟を持って「起業」から関西の経済再生を考えるとということにさせていただきたいと思います。

以上で本日の議論は終了させていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

以 上