

[提言]

デザイン思考で 世界に通用する起業家が 羽ばたく地域・関西へ

2017年(平成29年)4月

一般社団法人 関西経済同友会
関西版ベンチャーエコシステム委員会

関西
経済
同友会

Kansai Association of
Corporate Executives

■目標■

関西を起業家にとって必要な刺激や着想が得られ、事業を拡大していくうえで面倒見の良い、頼れる地域とすることを目標とする。
企業、自治体、ベンチャー支援に当たる組織、大学など、それぞれの行動や取り組みが大きな変化につながることを認識して、具体的な行動に移すことを期待する。これらの主体の中でも、企業は、調達、投資、人材や事業ノウハウなどの面でベンチャー企業を活性化させることが可能であり、ベンチャーエコシステム形成の上で、役割が大きいことを認識するべきである。

■現状認識と問題意識■

【関西の現状】

- ・ 起業家を生み出すポテンシャルがある。
- ・ 自治体や関係組織の活動が活発化しつつある。
- ・ 既存企業のベンチャーへの関心が高まりつつある。
- ・ ベンチャー企業や立ち上げ期のベンチャーがまとまりをもって存在する状況にはない。

【関西の強み】

- ・ 企業の垣根の低さ
- ・ 組織の枠を超えた緊密なコミュニケーション
- ・ 大学・研究機関の産学交流の伝統
- ・ 政策課題に対する民間主導の取り組み

【関西の課題】

- ① 社会全体に浸透し、生活や産業活動の在り方にまで大きな影響を及ぼしうるような目標を定め、大きく成長する潜在力を持つベンチャー企業を見いだせていない。
- ② 大学、自治体、ベンチャーを支援する官民の組織の支援活動が、ネットワーク化されておらず、地域限定的。既存企業とベンチャー企業や立ち上げ期のベンチャーとの協業関係も目立ったものとなっていない。
- ③ アクセラレーター（ベンチャーの支援者）、エンジェル投資家の不足。情報や投資のノウハウが十分に共有されているとは言えない。
- ④ 起業家のロールモデル（ベンチャーの成功者）が目立つ存在となっていない。

■提言 ～アクションプラン～■

① デザイン思考に基づく社会的オープンイノベーション

人に焦点を当て社会の課題を発見、ニーズを形成しベンチャーの起業を志す者にぶつける「社会的オープンイノベーション」の場を創設する。
「人の生活と社会をいかにより良くするか」という視線で、何を作ればよいかを主眼に考える「デザイン思考」のもとイノベーションを起こし、成長を加速化する。
企業は課題を抱え込まず、ベンチャー企業との対話、交流に取り組むべき。

② 人的ネットワークの形成でベンチャー支援

経済団体やベンチャー支援に当たる組織は、ロールモデルになる起業経験者、ベンチャーの支援・投資経験者などを見える化、ネットワーク化すべきである。

③ 国際的ネットワークの形成で海外展開支援

ベンチャーおよびその支援組織は、常に海外マーケットを見据え、外に打って出るという意識を持つことが必要である。
海外のベンチャー関係組織が実施するプログラム・イベントなどの活動に積極的に参加するのみならず、共同でピッチイベントを開催するなど、ベンチャー企業に海外との交流の機会を提供すべきである。
また、海外で活動する関西にゆかりのある起業家の発掘とネットワーク化を推進すべき。

④ 地域連携組織で資金支援

関西での投資活動がしやすくなるよう、ベンチャーキャピタルに対し、関西のベンチャー企業の情報を提供し、案件のマッチングを強化することが必要。
個人篤志家や企業のエンジェル資金の流れを太くするため、税制優遇や規制緩和が必要。一回限りのファンド形成だけでなく、継続的に資金を集め、その資金を投資や人材育成に活用する仕組みの整備を検討すべき。

⑤ リーンスタートアップと支援環境の整備

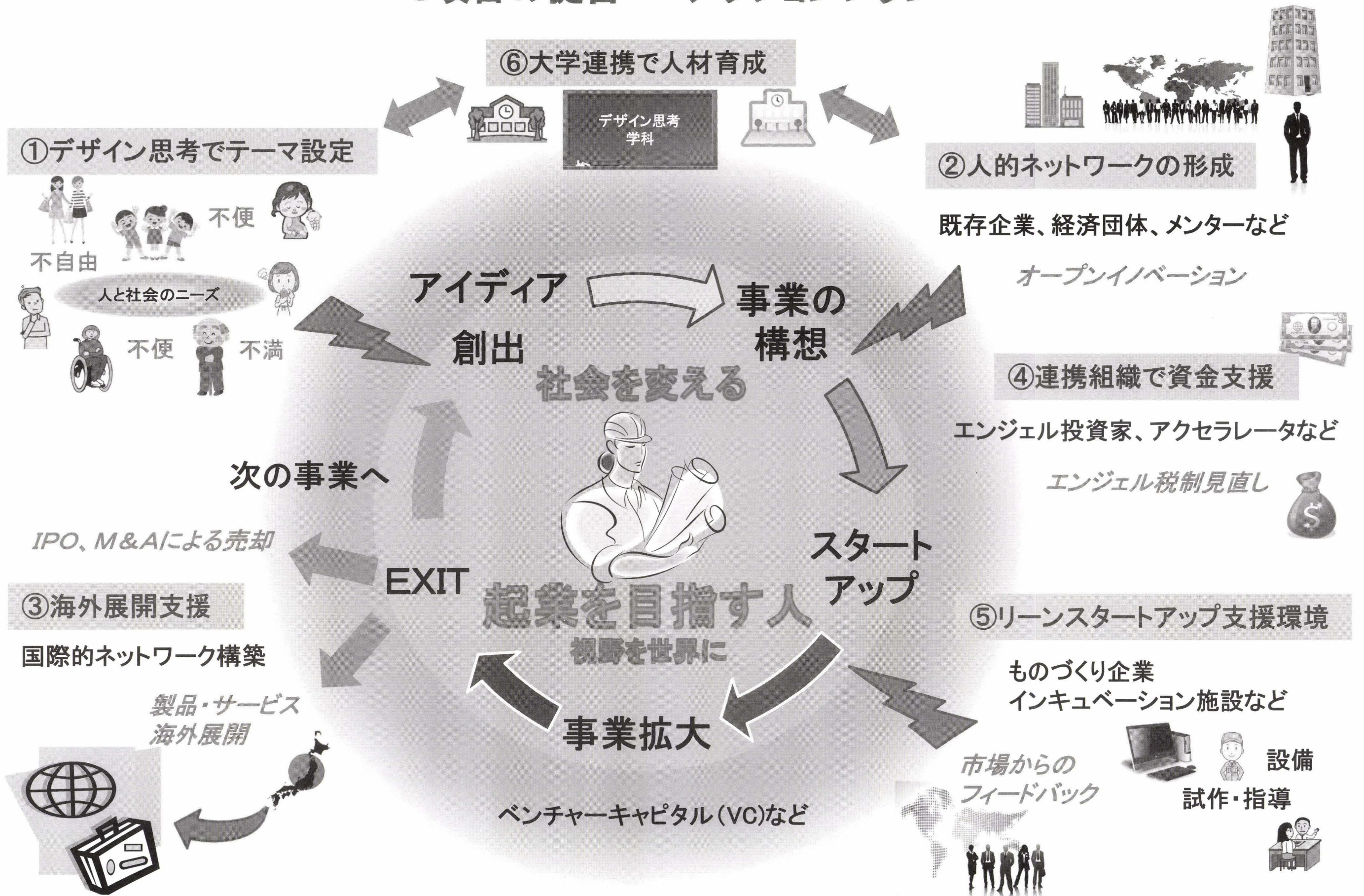
リーンスタートアップとは、市場投入前に時間をかけて検討するのではなく、製品やサービスに多少不完全な部分があっても試作品を早く市場投入し、市場からの反応を取り入れて、素早く開発を進める手法である。
こうしたプロセス実施のノウハウ提供、試作に協力する企業などのネットワーク化、ウエットラボや3Dプリンターを利用する体制の整備が必要。ものづくり企業の協力を期待。

⑥ 大学連携と「デザイン思考」による人材育成

ニーズを自ら見つけ、事業として組み立てる能力を持つ人材の育成のため、大学が共同で起業促進のための講座を開設し、これまでの大学や学部・専攻の枠を超えた人材育成を行うことが効果的である。
イノベーションの手法である「デザイン思考」を教える学科を人材交流がしやすい至便な場所に、大学院として共同で設置することを提案する。

ベンチャーエコシステム

6項目の提言 ~アクションプラン~



【目 次】

1. 現状認識と問題意識	1
2. 目 標	2
3. 【提言】アクションプラン	2
① デザイン思考に基づく社会的オープンイノベーション	
② 人的ネットワークの形成でベンチャー支援	
③ 国際的ネットワークの形成で海外展開支援	
④ 地域連携組織で資金支援	
⑤ リーンスタートアップと支援環境の整備	
⑥ 大学連携と「デザイン思考」による人材育成	
4. おわりに	5
■参考資料■ 提言に関連する事実及び考察	6
平成 28 年度 関西版ベンチャーエコシステム委員会 活動状況	10
平成 28 年度 関西版ベンチャーエコシステム委員会 名簿	14

1. 現状認識と問題意識

関西には、起業経験のある企業経営者や先進的な研究開発を行っている大学、研究機関が数多く存在し、起業家を生み出すポテンシャルがある。これらをネットワーク化し、結び付けようとする自治体や組織の活動、さらには民間企業によるインキュベーション施設やコーポレートベンチャーキャピタル設立の動きなどが広がりつつあり、ベンチャー支援への関心も近年高まっている。

しかしながら、関西では、ベンチャー企業がまとまりをもって存在する状況には至っておらず、また、ベンチャー企業を次々生み出し、育てる生態系であるベンチャーエコシステムを備えた海外の先進地域などと比較した場合、次のような課題がある。

- ① 技術シーズを持ったベンチャー起業を目指す人や研究機関は存在するが、ニーズとのマッチングが出来ていないケースが多い。また、社会全体に浸透し、生活や産業活動の在り方にまで大きな影響を及ぼしうるような目標を定め、大きく成長する潜在力を持つベンチャー企業を見いだせていない。
- ② 大学、自治体、ベンチャーを支援する官民の組織の支援活動はそれぞれが影響力を持ちうる範囲に局限されており、全体を横串で通したものにはなっておらずネットワーク化されていない。また、地域を超えたネットワーク化もなされていない。関西の経済をリードしている企業とベンチャー企業やベンチャーを起業しようとする人との協業関係も目立ったものとなっていない。
- ③ 立ち上げ期のベンチャーを対象とするアクセラレーターの活動は少なく、エンジェル投資家などによる投資も少ない。最近では、関西の大学や企業においてベンチャー投資を行うためのキャピタル設立などの動きがみられるが、ベンチャー企業に関する情報や投資のノウハウが十分に共有されているとは言えない。
- ④ 起業経験者や中堅・中小企業を成長させた経験を持つベテラン経営者は多く存在するが、ベンチャーに必要なノウハウを持ち、ロールモデルとなりうる方が目立つ存在となっておらず、また、そうした指導者への具体的なアクセスの仕方が明らかになっていない。

一方で、関西は企業の垣根が低く、組織の枠を超えたコミュニケーションが緊密であるという強みがあり、大学・研究機関も産学交流に取り組んできた伝統がある。民間が主導しつつ、さまざまな政策課題に取り組み成果を挙げてきた実績もある。このような特長を活かし、企業、自治体、ベンチャー支援に当たる組織、大学などが手を携え、ネットワークを作り、上記のような課題を克服するために行動し、ベンチャーエコシステムを形成することは十分可能である。

2. 目 標

関西を起業家にとって必要な刺激や着想が得られ、事業を拡大していくうえで面倒見の良い、頼れる地域とすることを目標とする。

企業、自治体、ベンチャー支援に当たる組織、大学など、それぞれの行動や取り組みが大きな変化につながることを認識して、具体的な行動に移すことを期待する。これらの主体の中でも、企業は、調達、投資、人材や事業ノウハウなどの面でベンチャー企業を活性化させることが可能であり、ベンチャーエコシステム形成の上で、役割が大きいことを認識するべきである。

3.【提言】アクションプラン

① デザイン思考に基づく社会的オープンイノベーション

人に焦点を当て社会の課題を発見、ニーズを形成しベンチャーの起業を志す者にぶつける「社会的オープンイノベーション」の場を創設することを提言する。

オープンイノベーションは広く社会的な課題・ニーズを解決するビジネスを立ち上げる際に行われるべきものであり、技術系の企業がものづくりに必要な技術を探すことに限定されるものではない。我々がシリコンバレーで見たことは、ベンチャーは、既存の製品サービスの枠を超え、人と社会に焦点を当て「人の生活と社会をいかにより良くするか」という視線で、何を作ればよいかを主眼に考える「デザイン思考」のもとイノベーションを起こし、成長のエネルギーとしていることであった。また、ベンチャー企業と交流して、共に課題とその回答を作り出すことは、既存企業にとっても、新たな着想によるイノベーションの創出や成長の加速化の面でのメリットがある。

したがって、企業は、自社の持つ課題を抱え込まず、ベンチャー企業との対話、交流に取り組むべきである。また、官民のベンチャー支援に当たる組織や大学などは異業種交流や産学官交流の場を拡充強化し、デザイン思考に向けた取り組みを促進することが望まれる。

② 人的ネットワークの形成でベンチャー支援

ロールモデルになる起業経験者、ベンチャーの支援・投資経験者などを見える化、ネットワーク化する。経済団体やベンチャー支援に当たる組織においては、こうしたネットワークの形成に取り組むことが必要である。

同種組織のモデルはシリコンバレーにあるインド系の起業家を主体に活動しているTiEである。関西は個人の起業家が創業した企業が多くあり、創業家の関係者

が企業経営をリードしているケースも少なくない。また成功している起業家も存在する。そうした方々にも協力して頂きつつ、ベンチャー企業に対し人的ネットワークを提供し、ロールモデルを示し、メンタリングすることで支援していく。

関西経済同友会ではこれまでもサイバー適塾や経営塾のように、次世代を育成する仕組みがあり、また、関西企業の経営者が継続的なメンタリングを行う仕組みも作っており、これらの活動を通じてロールモデルの発掘・提供や人的なネットワークづくりを続けていく。

③ 国際的ネットワークの形成で海外展開支援

ベンチャーが立ち上がり、大きく育っていく為には、その成長に寄与するエコシステムを持つ地域に根差しながらも常に海外マーケットを見据え、外に打って出るという意識を持つことが必要である。関西地域でも、京都の老舗は東京などの国内マーケットへの販売だけにこだわらず、初期の段階から海外マーケットを目指し成果を挙げてきたといわれる。

起業家の海外展開を支援し、海外マーケットへの意識を喚起する為、ベンチャーの支援にかかわる組織は海外のベンチャー関係組織が実施するプログラム・イベントなどの活動に積極的に参加すると共に、支援対象となる企業に対し、参加機会を提供すべきである。また、海外の関係組織と共同でピッチイベントを開催することなども検討すべきである。関西経済同友会には米国ボストン地域との長きにわたる交流があり、こうした関係の有効活用についても今後の検討課題となりうる。

また、海外で活動する関西にゆかりのある起業家からもベンチャー企業の海外展開に関するノウハウの提供を受けるべく、その発掘とネットワーク化を進めることが望ましい。

④ 地域連携組織で資金支援

関西では、大学や自治体がベンチャー投資を行う為のファンドをスタートさせており立ち上げ期のベンチャーへの投資を行うベンチャーキャピタル(以下 VC)も進出してきている。また、既存の企業がベンチャー投資に乗り出す動きも出てきている。しかしながら、立ち上げ期に必要な資金を提供する投資家は限られ、VC が首都圏に集中していることが、関西圏におけるベンチャー企業の活動の制約になっている。このため、関西のベンチャー企業を対象とした VC などの投資活動がしやすくなるよう、VC への情報提供や案件のマッチングを強化することが必要である。

また、個人篤志家や企業のエンジェル資金の流れを太くするため、資金の拠出について費用扱いとしての処理が可能な仕組みを検討することが必要である。現行のいわゆるエンジェル税制についても金額などの制限の緩和や法人からの出資にも適用できるようにするなど、使いやすいものとする必要がある。このよう

な環境整備を行いながら、一回限りのファンド形成だけでなく、継続的に資金を集め、その資金を投資や人材育成に活用する仕組みの整備を検討すべきである。

⑤ リーンスタートアップと支援環境の整備

ベンチャー企業が新たに事業を立ち上げるやり方として、リーンスタートアップがあることが、「関西・ハーバード フォーラム¹」で紹介された。リーンスタートアップとは、市場投入前に時間をかけて検討するのではなく、製品やサービスに多少不完全な部分があっても試作品を早く市場投入し、市場からの反応を取り入れて、素早く開発を進める手法である。その過程で市場からの反応など、結果を立ち上げ期のベンチャー投資に専門性を持つ投資家が評価し、投資を決定する。

このようなリーンスタートアップを可能にする為、このプロセス実施のノウハウ提供、試作に協力する企業などのネットワークを立ち上げなどが必要である。また、ベンチャー自らが開発や試作に取り組めるよう、ウェットラボや3Dプリンターを利用する体制を整えることも望まれる。

こうしたネットワーク作りにおいては、支援組織の役割が大きいが、関西のものづくり企業には、保有する設備を提供するとともに、指導を行うことも期待する。

⑥ 大学連携と「デザイン思考」による人材育成

起業を促進していく上で最も重要なことはニーズを自ら見つけ、事業として組み立てる能力を持つ人材の育成である。関西には起業の促進に熱心に取り組もうとしている大学が多い。こうした大学がばらばらに活動するのではなく、共同で起業促進のための講座を開設し、これまでの大学や学部・専攻の枠を超えた人材育成を行うことが効果的であり、また、そうした交流を通じて異分野の人材が結びつき、起業に必要な着想を得ることも期待される。

その為、シリコンバレーの成功例であるスタンフォード大学の「d.school」や京都大学の「デザイン学」を参考に、ベンチャーを立ち上げるときに必要なイノベーションの手法である「デザイン思考」を教える学科を設置することを提案する。設置場所については、大阪における今後の街づくりの在り方とも連携しつつ、学生、教授陣、更には企業にとって交流しやすい至便な場所とすることが望ましい。在阪の大学、関西圏の大学に広く呼びかけ、例えば共同設置大学院としてこれらの大学の学生のうち希望する者に受講させる仕組みを検討すべきである。

また、デザイン思考を教える海外の大学や教育機関との協力のもと、海外にも開かれた教育を行うべく、英語で教授することも考えるべきである。

¹ 2016年7月に関西経済同友会がハーバード大学教授陣を大阪に招いて開催したフォーラム。同大学でベンチャーを研究分野とする教授と関西経済同友会会員などが、スモールグループディスカッション形式で「アントレプレナーシップ（起業家精神）」をテーマに議論した。

4. おわりに

今回の提言を通じて、改めて関西・日本における課題が浮き彫りとなった。こうした点については、今後の更なる検討や取り組みが待たれる。

一点目は、日本の問題点としてリスクを受けいれる「文化」の欠如である。リスクに向き合っていくためには、精神論だけでは片づけられずリスク分析、評価、更には合理的な対処について一定のノウハウの確立と習熟が必要であり、また、資金供給にかかわる法制や慣行などの問題もあると考える。有識者やベンチャーキャピタリストからは、米国のベンチャーキャピタルで投資担当者も自らの資金を会社とともに投資するよう奨励されている例をヒアリングしたが、このような手法は担当者による真剣な評価分析作業を後押しする一つの知恵であり、興味深い。こうした点については更なる調査研究を期待したい。また、リスクテイクについての理解を普及させるためには、リスクの認識と合理的な対処について教育の場で取り上げることも課題である。

二点目は既存のリソースの活用である。インキュベーション施設や試作を行うための作業場、研究開発活動を行うための研究室として活用できる施設などは、関西には既に一定程度存在する。こうした十分に活かしきれていない施設・資産などを掘り出し、適切な指導者を見つけて活用を手伝ってもらうようにすれば、関西のベンチャーエコシステムを支えるインフラはスピード感を持って整備することができると思われる。その発掘を進め、利用のためのシステムを考えなければならない。

三点目は、実行についてである。特定の主体だけが実施するものではなく、産学官の様々な主体がそれぞれ実行し、それを持ち寄り、お互いに活用し、あるいは評価することにより、関西における取り組み全体のレベルアップを図ることで、「デザイン思考で世界に通用する起業家が羽ばたく地域・関西」が実現され则认为。海外の人材育成プログラムを導入し、世界に開かれたネットワークを作ろうとする具体的な取り組みを開始している事例が既にある。こうした取り組みがさらに広がっていくよう、お互いに取り組みを紹介し、切磋琢磨していく場を作る必要がある。

こうした取り組みを進め、関西が起業家にとって魅力にあふれたベンチャーエコシステムを持ち、日本、そして世界から選ばれる場となることを期待したい。

■参考資料■ 提言に関連する事実及び考察

2016 年 10 月に行われたシリコンバレー調査の訪問先、関西版ベンチャーエコシステム委員会における講師からのプレゼンテーションや質疑の中で出された事実、考察の中で、今回の提言の背景と考えられる主要なものを以下の通り紹介する。

アクションプラン① デザイン思考に基づく社会的オープンイノベーション について

- 第四次産業革命は、ITと既存産業、製造業と非製造業の境目がなくなり、既存の産業秩序の外から突然全く新しいビジネスモデルによる新規の参入が起こり、既存企業の退場を伴う非連続的な変化が生ずる。破壊的イノベーションを起こす手法として語られるのが、デザイン思考。
- 「デザイン思考」は、問題解決より本質的に解決すべき問題は何かを問い、破壊的イノベーションを実現していくための手法で、顧客、ユーザーが何を求めているかを徹底的に考え、プロトタイプをデザインするというやりかた。破壊的イノベーションを生み出す手法である。これまでの、自分たちの持っている技術で何ができるか、それがお金になるかをまず考える、「テクノロジー視点」、「ビジネス視点」とは異なったやり方である。
- 日本企業はもっとマーケットインの考え方で市場の需要を把握することが必要。プロダクトアウトになっていないか、製品や技術が世界で通用するかを考えなければいけない。ものづくりや匠の技と言った呪縛から離れるべきである。0.5 ミリのシャープペンシルの芯に穴をあける技術があるといわれてもそれがビジネスになるのか考えなければいけない。ビジネスにならなければ、曲芸にすぎない。
- シリコンバレーに拠点を置くA社は全体のプロセスの6割から7割を課題の発見に使い、それに取り組むことにより、5年で売り上げを約2倍にした。
- シリコンバレーに進出している日系メーカーB社は、障害者の外出の意欲を高めるため、30 年来変わらない障害者の移動手段のデザインを、誰しもが使いたいクールで機能的なカッコいいものとして開発した。これは社会的課題解決への取り組みである。
- 日本のベンチャーはシンプルな技術で起業を目指すことが多く、社会的にインパクトがないビジネスが大半。取り組もうとする課題が大きくないので、急速に成長するのも難しいし、顧客を多く獲得するのも難しい。
- 日本企業は多額の研究開発費を使っているが、ベンチャー投資額を研究開発費で割った数字は、米国は 68.4%に対し、日本は3%。日本はあまりにも「自前主義」。
- 米国には、商品企画は社内ではなく社外で行うもの、会社は売るものという概念がある。

アクションプラン② 人的ネットワークの形成でベンチャー支援 について

- シリコンバレーのインド系コミュニティを中心としたネットワーク組織TiEは、最も成功した起業家、ベンチャーキャピタリスト、経営者が参加しパワフルなネットワークを形成、メンタリングやエンジェル投資、人材育成支援など幅広い活動を活発に行う。起業家の成功体験の

共有、集中的な起業家教育も行っている。海外にもネットワークを広げ、世界 20 カ国近くに 60 あまりの支部を設け、メンバーも1万人を超えている。これらの活動には日本企業・現地日系企業も参加するようになっている。

- TiEの活動の中で特筆すべきはCEOフォーラムで、フォーチュン 500 や 1000 に入るような企業のCEOがそれぞれの経験、企業や業界の動向を紹介し、起業家はそれを通じて、ビジネスチャンスがどこにあり、どのようは事業戦略を取るべきかを考えることができる。また、大企業のCEOと起業家の交流も可能になる。
- TiEにはTiEエンジェルという初期段階の資金を提供するファンドもあり、TiEのネットワークを通じて応募がある。

アクションプラン③ 国際的ネットワークの形成で海外展開支援 について

- 日系人、日本人、米国人 50-60 人のボランティアで構成されるSVJP (Silicon Valley Japan Platform) は、日本企業とシリコンバレーの懸け橋の役割を担うことを目的に、スタンフォード大学のOkimoto教授が中心となって設立された。シリコンバレーに進出する際には、現地(同業・異業・大学・州・連邦政府等)のネットワーク作り、地元コミュニティへの貢献(CSR)、当地でビジネスを行うための社員教育、企業理念・文化の共有、品質管理・サービス水準の維持が重要と指摘。経験のない日本企業に対して、これらのサービスを提供できる人材をネットワーク化、協力している。
- 日本企業の進出に際して協力が期待される組織として、シリコンバレーの日系経済団体である北加日本商工会議所は州政府とのコネクションを維持・強化しつつ、立ち上げ期のベンチャーの業務運営を指導するプログラムも開始。日本駐在を終え米国に帰った米国人のボランティアで運営するネットワーク組織 Keizai Silicon Valley もある。
- 日本の起業家は世界を目指す環境になく、また、野心も少ない。

アクションプラン④ 地域連携組織で資金支援 について

- 各国のベンチャー投資額をGDPで割ると先進国は0.2~0.3%。日本は0.02%と極端に小さい。米国ではベンチャー企業が生み出すGDPは毎年20%を超え、創出される雇用も10%を超えている。中国のベンチャー投資額も米国に迫りつつある。
- しかしながら、ベンチャーの90%以上がつぶれる。経験を積んだVCでも投資先の半分は失敗する。
- ベンチャー立ち上げ時の資金調達は借り入れにより行うことはほとんどない。資金の出し手は、エンジェル投資家、エンジェルネットワーク、マイクロベンチャーキャピタル、通常のVC、大企業のCVCなど様々のものである。また、初期段階のものに対してインキュベーション施設などのサービスと投資を行うアクセラレーターもある。
- 初期段階での資金調達シリコンバレーでは比較的容易。後段階で巨額の資金が必要になった場合、シリコンバレーの優位性は大きい。他の地域で起業したものの後段階ではシリ

コンバレーで資金調達する例が見受けられる。日本には、巨額な投資を行える VC が少ない。

- 税制上は、ベンチャー企業に投資を行った場合、10 億円未満の投資収益に対しては税額控除の対象となる。長期の投資に対しても税率の面で優遇がある。
- シリコンバレーの独特な文化の構成要素は主に次の3点
 - ①Fail fast, Fail often, Fail better, Fail forward 失敗に寛容な文化
 - ②Pay it forward 若い起業家を先輩起業家が見返りを求めず支援する文化
 - ③Be the disruption 既得権益者との軋轢を恐れない文化

アクションプラン⑤ リーンスタートアップと支援環境の整備 について

- シリコンバレーでは紙と長時間ミーティングは存在しない。日本で1時間を掛ける打合せは15分でやる。起業経験者が立ち上げ期ベンチャーに対する投資をする場合、詳細な事業計画がなくても、事業コンセプトや試作品とそれに対する市場の反応を聞けば、投資をすべきか否かを判断することが可能である。
- ハードウェアベンチャーが素早く出現出来るのは、中国・深圳があるから。深圳には英語対応が出来て図面が読め、千個単位で生産を受ける工場が沢山ある。模倣品を作られるリスクはあるものの、スマートフォンを作ることができる程度の技術力があり、コストも安い上に集積しているので1カ所で全部出来る。
- シリコンバレーは実は一大製造拠点であり、板金、切削、金型、組み立てなどの工場が多くあり、試作品を作る能力がある。その原動力はアジア人だが日本人が経営する工場は1つもない。
- 日本のものづくり企業は、5Sなど形にこだわっているが、安価に早く試作品を作る能力がそれほど高いとは思えない。

アクションプラン⑥ 大学連携と「デザイン思考」による人材育成 について

- デジタル技術の進展で既存の産業構造を壊す「デジタルエコノミー」では、日本企業が得意としてきた「KAIZEN」の積み重ねによる連続的な成長ではなく、非連続の成長が突然訪れ破壊的なイノベーションを起こす。この破壊的なイノベーションを起こす方法としてシリコンバレーで共通言語として語られるのが「デザイン思考」である。この「デザイン思考」をスタンフォードで教える「d.school」は12年前にハッソ・プラットナー(SAP 創業者)が私財を提供して創った。全学部で単位認定される。
- 「d.school」では、5つのプロセス(共感/empathize、課題定義/define、アイディア出し/ideate、プロトタイプ/prototype、テスト/test)を早いサイクルで回していくことを、課題発見のフレームワークとしている。
- 日本企業がシリコンバレーに来る場合、実際に現地にオフィスを開いた際に必要な実務的なトレーニングを行っていない。シリコンバレーに来る企業の活動分野は、「研究開発」「投

資などの戦略的案件」「製造、物流」「営業、販売、マーケティング」「人事、総務、会計、法務」など様々な分野に及び、世界各国の人材を使いこなす能力、リーダーシップ、コミュニケーション能力が必要になるが、こうしたトレーニングを受けておらず、能力が不足している。

平成 28 年度 関西版ベンチャーエコシステム委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

活動状況・講演会サマリー(一部)

平成28年

6月17日 第1回委員会会合

「平成28年度の活動方針案について」

7月 7日 講演会・第2回委員会会合

「研究開発型ベンチャー支援とオープンイノベーション推進の政策について」

講師:経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課長 山田 仁 氏

サマリー

わが国のイノベーションの現状と課題

- 1.顧客価値の獲得に関する環境変化への対応の遅れ
 - 2.自前主義に陥っている研究開発投資
 - 3.企業における短期主義
 - 4.人材や資金の流動性の低さ
 - 5.グローバルネットワークからの孤立
- ・オープンイノベーションが大変に重要であるが、日本の企業は自前主義から脱却できていない。顧客ニーズから商品やサービスを考えるマーケットドリブンの事業戦略ではなく、自社内の技術シーズを前提とした自前技術ドリブンの事業戦略に問題あり。
 - ・企業から大学に対する資金の流れが少ない(産学連携が進んでいない)。また、M&Aやライセンスインが進んでいない。
 - ・イノベーションを進めるための施策3本柱:
 - 1.企業・大学の意識改革(特にトップ)や組織体制の見直し
 - 2.企業・大学・ベンチャー企業等の間の人材・技術の流動化促進
 - 3.海外からも最先端の技術・人材を取り込めるイノベーション創出環境の整備
 - ・大企業によるベンチャー企業の効果的活用を通じた人材・技術の「好循環」の加速
 - ・関西は、ものづくり力があり、商売が上手。企業や大学も多数存在し、産業技術総合研究所という研究機関もある。ポテンシャルは大きい。

7月19日 講演会・第3回委員会会合

「アメリカはこうして“21世紀”を呼び込んだ

～ イノベーション大国・ベンチャー大国の歴史に学ぶ ～」

講師:神戸大学大学院経営学研究科 教授 三品 和広 氏

7月22日 委員長会社ヒアリング

- ・経済産業省 技術振興・大学連携推進課長 山田 仁 氏
- ・経済産業省 産業技術環境局 研究開発課長 岡田 武 氏
- ・東京大学 産学協創推進本部 イノベーション推進部長 各務 茂夫 教授
- ・内閣官房 日本経済再生総合事務局 企画官 桑原 智隆 氏

8月 2日 委員長会社ヒアリング

・コマツ 取締役会長 野 路 國 夫 氏

・(株)東京大学 TLO 代表取締役社長 兼 CEO RTTP*1 山 本 貴 史 氏

8月31日 講演会・第4回委員会会合

「関西をベンチャー創出の場に！」

講師: 合同会社SARR 代表執行社員

松 田 一 敬 氏

サマリー

日本は、海外に向けての情報発信・PRが不足している。(英語での情報発信不足)

関西に欠けているもの

- ・ベンチャーは東京に集まる
- ・大企業の新規事業部署は東京にある
- ・リスクマネー
- ・ラボ難民
- ・メンター

関西を面白い、イノベーションエンジンに！

- ・ベンチャーコミュニティを作る
- ・ウェット・ハードラボを持つ環境を提供
- ・起業家人材訓練・育成
- ・大企業の人材を有効活用
- ・大企業の人材をコミュニティに送り込む
- ・画一的な価値観から脱皮
- ・日本は意思決定が遅く、お金がないという評判を覆す
- ・海外、他地域のスタートアップコミュニティと一体化
- ・新興国の方が技術展開は早い
- ・アジア、アフリカ、中東に注目

9月29日 講演会・第5回委員会会合

「シリコンバレーの起業家サポートインフラストラクチャー

～ベンチャーキャピタリストとエンジェルインヴェスターの活動について～」

講師: エンジェル投資家

平 強 氏

サマリー

- ・起業(チャレンジ)を続けるべき
- ・成功者を多くみてチャレンジをしようとする人が増える
- ・成功者がメンターになり、循環が生まれる
- ・ベンチャーは大学から生まれる(シリコンバレーにはスタンフォード大学がある)
- ・大学教授は外に出て稼ぐというチャレンジ精神がある
- ・同友会でファンドを作るべし
- ・関西の「やってみなはれ」の精神が大切

10月 3日 講演会・第6回委員会会合

「イノベーション、ベンチャー創出力の強化に向けて

～新成長戦略と第4次産業革命～」

講師: 内閣官房 日本経済再生総合事務局 企画官 桑 原 智 隆 氏

10月16日～23日 米国シリコンバレー視察

- 17日
 - ・Beans International Corp
 - ・WiL WORLD INNOVATION LAB
 - ・Fenox Venture Capital
- 18日
 - ・WHILL, Inc.
 - ・SRI International
 - ・Stanford University APARC
 - ・Stanford University SVJP
- 19日
 - ・TiE Silicon Valley
 - ・sunbridge, Women's Startup Lab
 - ・Keizai Silicon Valley
 - ・ChatWork
 - ・Plug & Play
- 20日
 - ・SAP Palo Alto Labs
 - ・DLA Piper
 - ・Nest GSV
- 21日
 - ・北加日本商工会議所
 - ・Scrum Ventures

11月24日 講演会・第7回委員会会合

「コマツのモノづくり」

講師: コマツ((株)小松製作所)取締役会長

野路 國夫 氏

サマリー

- ・トップダウンでイノベーションを推進
- ・想像を超えるスピードで変革が起きる
- ・大学との連携においては、企業側に大きな問題あり。資金を提供せよ。
- ・研究課題を見つけることが難しく、最も重要
- ・米国の SBIR 制度は、95%が失敗に終わるがリターンを求めない

平成29年

1月18日 NEDO ドリームピッチ in 関西 (@大阪イノベーションハブ)

1月31日 講演会・第8回委員会会合

「ベンチャーユニコーンを目指して～日本発イノベーションベンチャーの挑戦～」

講師: セブン・ドリーマーズ・ラボラトリーズ(株)

代表取締役社長

阪根 信一 氏

サマリー

- ・ロールモデルは父親(脱サラで起業)
- ・米国留学の後、父親の会社で社会人・社長としてのトレーニングを受ける
- ・新規ビジネス開発の成功体験も得る
- ・開発のテーマ選定に時間を要した
- ・日本は技術者の宝庫
- ・大企業とのコラボは非常に有益(パナソニック、大和ハウス)
- ・トップのコミットメントが重要

東京の強み

- ・海外とのアクセスの容易さ
- ・東京大学はベンチャー育成資金が豊富

2月14日 第9回委員会会合

「平成28年度提言骨子案について」

3月16日 第10回委員会会合

「平成28年度提言案について」

3月27日 幹事会にて

提言案『デザイン思考で世界に通用する起業家が羽ばたく地域・関西へ』を審議

4月17日

提言『デザイン思考で世界に通用する起業家が羽ばたく地域・関西へ』を記者発表

平成 28 年度 関西版ベンチャーエコシステム委員会 名簿

平成 29 年 3 月 27 日現在（敬称略）

委員長	深野 弘行	伊藤忠商事(株)	常務執行役員 社長補佐（関西担当）
委員長代行	若林 常夫	阪急電鉄(株)	専務取締役
副委員長	青木 伸文	朝日税理士法人	代表社員
"	上田 裕	三井物産(株)	関西支社副支社長
"	上羽 尚登	岩谷産業(株)	取締役副社長
"	太田 真治	西日本電信電話(株)	取締役副社長
"	小野 謙治	ジャトー(株)	取締役社長
"	黒田 章裕	コクヨ(株)	取締役会長
"	酒井 真理	ピーチコーポレーション(株)	取締役社長
"	榊 彰一	(株)ブロードリンク	取締役社長
"	笹川 貴生	岩井コスモ証券(株)	取締役社長 COO
"	白井 博志	(株)博報堂	執行役員 関西支社長
"	白川 基光	ソプラ(株)	取締役社長
"	多賀谷 実	日本ベンチャーキャピタル(株)	取締役 常務執行役員
"	辰己 重幸	(株)グローバルサイバークループ	代表取締役
"	戸谷 典嗣	(株)協和エクシオ	取締役常務執行役員 西日本本社代表 関西支店長
"	内藤 誠二郎	内藤証券(株)	取締役社長
"	野村 卓也	(株)スーパーステーション	取締役社長
"	前田 勇治	川崎重工業(株)	理事 関西支社長
"	間狩 泰三	帝人(株)	帝人グループ理事、帝人(株)技術本部エンジニアリング部門長
"	美濃 由明	(一財)大阪科学技術センター	専務理事
"	宮川 正	大阪ガス(株)	取締役 常務執行役員
"	三宅 潔	有限責任あずさ監査法人	パートナー
"	森下 竜一	アンジェス MG(株)	顧問
"	森山 敬之	(株)ミライト・テクノロジーズ	経営企画本部 経営企画室長
"	矢野 裕史	(株)大成 CI	代表取締役
"	山崎 修一	(株)アウトオフィス	取締役会長
"	山村 輝治	(株)ダスキン	取締役社長
委員	井垣 太介	弁護士法人西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士
"	小森 康司	かんき(株)	取締役 常務執行役員
"	立野 純三	(株)ユニオン	取締役社長
"	田中 正敏	リマテックホールディングス(株)	取締役会長
"	田中 豊	アートグリーン(株)	取締役社長
"	田中 祥宏	田中会計事務所	所長
"	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	所長
"	西本 雄二	中外炉工業(株)	取締役社長
"	廣瀬 茂夫	(株)日本総合研究所	理事
"	藤岡 亮	川村・藤岡綜合法律事務所	パートナー弁護士
"	星野 兼一	JFE エンジニアリング(株)	大阪支店長 理事
"	前原 夏樹	応用技術(株)	取締役会長
"	武蔵 国弘	(医)創夢会むさしドリーム眼科	理事長

委員	村田	吉優	(株)サイネックス	取締役社長
"	山本	睦男	(株)ドコモ CS 関西	取締役
"	吉竹	良陽	住友商事(株)	関西支社国内業務企画部担当部長
スタッフ	的場	佳子	伊藤忠商事(株)	関西業務室長
"	塚田	雅子	伊藤忠商事(株)	関西業務室
"	高岸	実良	阪急電鉄(株)	不動産事業本部 都市マネジメント事業部 副部長
"	大谷	里美	阪急電鉄(株)	不動産事業本部 都市マネジメント事業部 梅田事業創造グループ 課長
"	三木	公三	朝日税理士法人	公認会計士・税理士
"	大野	敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	角田	和弥	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	堀	摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
"	宮本	哲也	ジャトー(株)	取締役常務執行役員
"	太田	晴規	コクヨ(株)	会長室室長
"	奥山	由希子	コクヨ(株)	会長室企画グループグループリーダー
"	中川	典哉	ピーチコーポレーション(株)	営業部エネルギー&エデュケーショングループ リーダー
"	萩藤	和明	(株)ブロードリンク	大阪支社支社長
"	福田	卿也	(株)博報堂	関西クリエイティブ・ソリューション局 マーケティンググループ グループマネージャー
"	北谷	昇子	ソブラ(株)	取締役兼 CFO
"	寺田	正晴	(株)グローバルサイバーグループ	マネージャー
"	藤田	良一	(株)協和エクシオ	関西支店ソリューション営業部門 担当部長
"	田崎	友紀子	(株)スーパーステーション	取締役副社長
"	岡部	典子	(株)スーパーステーション	プロジェクトマネージャー
"	作川	孝一	川崎重工業(株)	関西支社業務課担当課長
"	岡崎	昌人	帝人(株)	技術本部エンジニアリング部門 企画管理部長
"	石田	倫也	(一財)大阪科学技術センター	技術振興部
"	近藤	誠一	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室長
"	勝	広樹	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室 副課長
"	天羽	啓二	有限責任あずさ監査法人	マネージャー
"	谷	正之	バイオ・サイト・キャピタル(株)	取締役社長
"	榮島	浩人	(株)ミライト・テクノロジーズ	経営企画本部経営企画室担当課長
"	山本	雅文	(株)アウトオフィス	取締役社長
"	原田	剛	(株)ダスキン	新規事業開発部部長
代表幹事スタッフ	福岡	克也	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
"	石川	智久	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
"	福原	万理子	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室
"	沓掛	一三	丸一鋼管(株)	社長室理事
"	寺尾	健彦	丸一鋼管(株)	社長室部長
"	杭谷	吉倫	丸一鋼管(株)	社長室係長
事務局	齊藤	行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	與口	修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	本宮	亜希子	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長

デザイン思考で世界に通用する起業家が羽ばたく地域・関西へ

2017 年 4 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事・事務局長 齊藤 行巨
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06) 6441-1031
<https://www.kansaidoyukai.or.jp/>

印刷所 東洋紙業株式会社

一般
社団
法人

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

〒530-6691

大阪市北区中之島 6-2-27（中之島センタービル 28階）

TEL:06-6441-1031

FAX:06-6441-1030

