

2018年度

九州生産性大学創設60周年記念

九州生産性アメリカ視察研修団

～米国における人材開発・イノベーション創出の取組みに学ぶ～

〈報告書〉

期 間 平成30年10月11日(木)～18日(木) 8日間

訪問先 ポストン

〔機関訪問〕 ハーバード・ビジネス・スクール

〔機関訪問〕 ベントレー大学

ニューヨーク

〔企業訪問〕 GE クロトンビル研修所

サンフランシスコ

〔現地セミナー〕 JETROサンフランシスコ事務所

〔機関訪問〕 プラグ&プレイテックセンター

団 員 総勢32名

団 長	田中 優次	西部ガス(株) 代表取締役会長
副団長	藤井 一郎	九州電力(株) 取締役常務執行役員
団 員	井手 三郎	聖マリア学院大学 理事長・学長
〃	梅永 健一	西鉄エアサービス(株) 取締役人材派遣事業部担当/総務部長
〃	大島 洋	(一財)九州電気保安協会 理事長
〃	加藤 雅章	大成建設(株)九州支店 統括営業部長
〃	川島 英広	西部ガス興商(株) 取締役
〃	木下 克寿	(株)九電工 執行役員技術本部副本部長
〃	木村 俊彦	ひびきエル・エヌ・ジー(株) 総務部長
〃	楠田 有史	(株)Q T n e t ヒューマンリソースストラテジー部人事労務グループ長
〃	熊本 卓司	(株)ふくおかフィナンシャルグループ 人事部長
〃	小谷 浩	全日本空輸(株)九州支社 総務課課長
〃	正司 義和	九電ビジネスソリューションズ(株) 人財労務部長
〃	副島 匡和	黒崎播磨(株) 取締役常務執行役員財務部長
〃	高山 有朋	ウイル・システムズ 代表
〃	土井 隆太郎	(株)サン電工社 取締役
〃	中神 有規	(株)サン電工社 熊本営業所課長
〃	中藺 幹十	(株)シティアスコム 執行役員人事研修部長
〃	長岡 美貴朗	(株)九建 常務取締役
〃	原園 孝	西日本鉄道(株) 経営企画部グループ経営推進担当部長
〃	俣野 英和	九電産業(株) 理事施設運営部長

”	松尾 哲吾	松尾建設(株) 代表取締役社長
”	松尾 英之	西部ガス情報システム(株) 取締役
”	松山 純也	(株)サン電工社 管理本部長
”	水沼 道博	西日本技術開発(株) 土木本部河川部部長代理
”	幸 賢二	三和酒類(株) 環境技術部部長
”	吉野 浩実	(株)西日本シティ銀行 常務執行役員北九州総本部長
”	高木 康裕	西部ガス(株) 秘書部課長
事務局	伊藤 浩一	(公財)九州生産性本部 総務部長
”	成木 龍次	(公財)九州生産性本部 業務部副部長
添乗員	田中 利昌	西部ガス興商(株) 商事部西部ガス旅行
添乗員	梅崎 晴美	(株)J&Jヒューマンソリューションズ九州事業部 営業一課



2018年度九州生産性アメリカ視察研修団の視察を終えて

九州生産性アメリカ視察研修団 団長
西部ガス株式会社 代表取締役会長

田 中 優 次

九州生産性本部では、昭和32年に当時先進的なアメリカの経営管理に関する実態調査を目的にアメリカ視察団が編成され、九州における人材開発の必要性を提唱した。

この事が契機となり、昭和34年に九州生産性大学経営講座が創設され、今期で60周年を迎える。

当時の生産性運動の草創期に立ち返る意味も含め、今回アメリカ視察研修団を編成することとなったわけであるが、この節目のタイミングで3度目の団長という大役を仰せつかり、重責に身が引き締まる思いで現地に赴いた。

日本経済が人口減少・少子高齢化といった構造的な問題により、国内市場の縮小が少しずつ進展する中、激化するグローバルな競争下においては、企業の競争力強化や、継続的な成長を遂げるための経営革新並びに、その推進力となる人材育成・人材開発は、今後あらゆる産業において最重要課題である。今回視察の大きな目的は、アメリカでの最新の取り組みを調査し、九州企業における成長戦略の糧とすることである。

各訪問先での詳細については、今回ご一緒いただいた団員の方から別途報告があると思うので、私は訪問先で感じたことを、所感として述べさせていただきたいと思う。

ハーバード・ビジネス・スクール並びにペントレー大学、GEクロトンビル研究所では、リーダーシップや組織改革、またそれらのリベラルアーツとの融合など、人材育成のための綿密かつ緻密な育成プログラムや、その根底となる教育理念など、経営管理能力だけに留まらない、広義の人材育成手法に大変感銘を受けた。

また、シリコンバレーでのJETRO並びにプラグ&プレイテックセンターでは、まさに破壊的イノベーション、デジタル革命の波及、ベンチャー企業創出の源泉等、革新によりスタートアップ企業が新たなマーケットをダイナミックに開拓・創出していこうとする、そのスピード感に圧倒されるとともに、その現地・現物・現場を垣間見ることが出来、大いに刺激を受けた。

また、在ニューヨーク総領事館においては、日本ではなかなか窺い知れない現地の政治、貿易、外交等、大変貴重な情報提供をいただき、大変興味深い学びの機会となった。折しも、

この時話題になったアメリカ中間選挙の開票が終わり、上院は与党・共和党が過半数を維持したが、下院では野党・民主党が過半数を奪回し、米議会は「ねじれ議会」となることが確定した。今後の政権運営等、その動向には注視していかなければならない。

以上、私の所感を述べてきたが、団員一同が協調し、明るく楽しい雰囲気の中で、相互に親睦を深めることが出来たことが、最も素晴らしい成果でもあった。

幸いにも、期間中は天候に恵まれ、毎日の意見交換の中でも、業種を越えた結束が生まれ、本当に充実した視察研修を行うことが出来た。また、事前の打合せ会等で申し上げていたように、無事に全員が帰国出来たのも、団員各位のご協力のお陰であり、心から感謝を申し上げたい。

最後に、この視察研修を実現するにあたり、快く訪問を受け入れて頂いた現地の各訪問機関の皆様、この場を借りて深く感謝申し上げます。また、九州生産性本部事務局の方々には、事前準備から視察全般の対応まで、大変お世話になり、紙面をお借りして心から御礼を申し上げます。



2018年度九州生産性アメリカ視察研修団に参加して

九州生産性アメリカ視察研修団 副団長

九州電力株式会社 取締役 常務執行役員

藤 井 一 郎

九州生産性本部は毎年、欧米に視察研修団を派遣しているが、今回は九州生産性大学創設60周年という記念すべき節目の研修団に、副団長として参加させていただいたことに大変感謝している。

テーマが「米国における人材開発・イノベーション創出の取り組みに学ぶ」ということで、今まさに日本が、そしてやや小さいレベルになるがわが組織においても直面している喫緊の課題であり、今回の訪米でその解の一端でも感じる事ができればとの期待を抱き、米国に渡った。

ハーバードビジネススクールは、世界でも最高峰に位置するビジネススクールで、敷地に一歩足を踏み入れた途端、その伝統と実績の重みをひしひしと感じた。ケースメソッド方式を授業の基本スタイルとし、学生一人一人が自ら考え、意見を戦わせ、切磋琢磨することにより、自らの基軸の確立と自律性の醸成が図られていることに、教育とはかくあるべきとの思いを強くした。

ベントレー大学で特に印象に残ったことは、2人の日本人学生のプレゼンテーション。高い志と将来展望を持ち、日々充実した学園ライフを送っている、その姿に接し日本の大学生に思いを馳せたとき、彼我の落差に日本の将来に危機感を持ったのは私だけではあるまい。

GEが誇る、クロトンビル研修所。世界初の企業内ビジネススクールとして開設され、正式名称にある「リーダーシップ開発研究所」の名の通り、リーダー養成のシンボリック的存在である。私も会社において人材育成を担う立場にある者として、以前より強い関心があったため、クロトンビルを訪問できただけでも感無量であった。リーダーシップ開発の秀逸さはもとより、その研修環境の素晴らしさに圧倒された。さて、わが社の「クロトンビル」を今後どうしていこうか・・・。

イノベーション創出の取り組みについては、国、地方そして個々の企業においても、その重要性は論を待たないところであり、その対応の如何によってはその盛衰、もっと言うと存在自体をも左右することにもなりかねない。

シリコンバレーの概況、創業、ベンチャー企業輩出・育成の取組み等の説明を受け、日本が二歩も三歩も、いやそれ以上遅れていることを実感。大学教育の在り様と連鎖するものであろうが、自主・自由・自立・独創・多様性の部分において、日本との相違を痛感した。日本においてもその芽は徐々に萌芽しつつあるとはいえ、そのスピードを加速せねば、益々世界の潮流に後れを取るとの危機感が強まった。

以上の通り、公式訪問先全てにおいて収穫の多いものであり、団員それぞれが感じたことの一つでも二つでも、自組織に変革に役立ててもらえれば、この研修に参加した甲斐があったというものであろう。

この研修における最大の収穫は、なんと言っても団員の皆さんと知り合えたこと。人数が多くて全員の方と交流が深められるのか少々危惧はしたが、杞憂。一週間も一緒にいると本当に打ち解けた雰囲気。特に最終日の夜に田中団長の部屋での交流会は、大変盛り上がり、団員の絆が更に強固なものとなったと確信している。あのような場を設けていただいた田中団長に、心より感謝申し上げたい。ありがとうございました。

最後に、今回参加いただいた皆さま全てに感謝して、私のレポートの結びとしたい。

❖❖❖ 2018年度九州生産性アメリカ視察研修団 派遣の趣旨 ❖❖❖

わが国は人口減少や少子高齢化といった構造的な問題により、国内市場の縮小が少しずつ進んでいる。産業・経済のグローバル化が一層進展する中、日本企業が活力を維持し競争力を強化するには、グローバルな視点に立った絶え間ないイノベーションやボーダレスな顧客価値の創造に取り組まねばならない。

しかしながら、「産業別労働生産性水準の国際比較（2015年）」（日本生産性本部2018年4月発表）によると、直近の日本の労働生産性水準は、製造業で米国の7割、サービス業で5割にとどまっており、今後あらゆる産業で付加価値増大を軸とした生産性向上に取り組む必要がある。

かつて生産性本部は、アメリカ産業の高い生産性を解明するため、昭和30年代にアメリカ政府の援助のもとアメリカ視察団を派遣した。九州生産性本部も独自に昭和32年3月「トップマネジメント視察団」を編成し、当時の進んだアメリカの経営管理の実態を調査した。帰朝後の報告会において九州における人材開発の必要性が提唱され、昭和34年に「九州生産性大学経営講座」が創設され今期60周年を迎えている。

本視察研修団は、九州における生産性運動の草創期に立ち返り、これからの九州地域での人材開発やイノベーションを展望するために、「米国における人材開発・イノベーション創出の取組みに学ぶ」をテーマに、世界経済をリードするアメリカへ視察団を派遣して企業や大学等の機関を訪問し、人材開発、イノベーション創出の取組みについて研究を深めるとともに、アメリカの政治や社会の状況も体感していきたい。

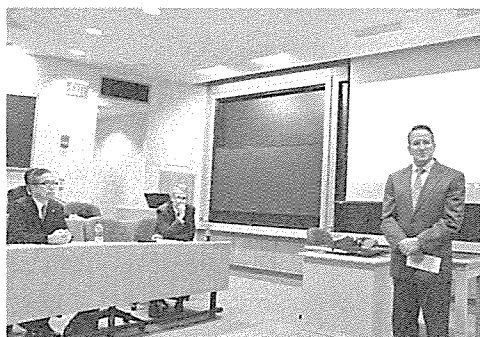
❖❖❖ 主な調査研究項目 ❖❖❖❖❖❖

1. アメリカの政治・経済・社会の現状と今後の展望
2. 経営人材養成の最新の動向
3. 創業・ベンチャー企業育成の取組み
4. イノベーション創出の土壌、環境づくり

◆機関訪問（ボストン）

「世界第1位のビジネススクールの教育理念、高度教育プログラムについて」

と き	2018年10月12日(金)
視察先	ハーバード・ビジネス・スクール
説明者	Jeff Savino 氏 SENIOR DIRECTOR CLIENT DEVELOPMENT
	Clark Callahan 氏 MANAGING DIRECTOR CUSTOM PROGRAMS EXECUTIVE EDUCATION



1. ビデオにて「エグゼクティブエデュケーション」の概要を紹介

- ・業界・経歴・職務が異なる人々が集まり、生涯学び続け変革を続け、共に学ぶことが大きな体験をもたらす・・・このプログラムの醍醐味。
- ・ここに来たら全員が仲間。ビジネスではない。参加する全員が教え全員が学ぶ場所。
- ・何よりもミッションを重視する。
- ・互いに教え合い学び合う。
- ・「挑戦し」、「破壊し」、「貢献し」、「刺激を与え」、「変革していく」。
- ・リーダーには3つのタイプがある。
 - ・物事を起こす人→「ぜひこうなるべき」
 - ・物事が起こるのを眺めている人
 - ・何が起こったかと聞く人

2. Clark Callahan氏のプレゼン（カスタムプログラムのマネジメント担当）

- ・HBSのやり方とは「相互の学び」。先生と生徒が互いに学ぶ。
- ・物事に対する情熱と専門性を間違えてはならない。

- ・挑戦と破壊がHBSメソッドの中心だが、「ミッションから力を得てミッションを実現するために教育をおこなっていく」ということを重視。
 - ・HBSではそのミッションが「世の中に違いをもたらす、そういったリーダーを教育する」ということ。HBSはこのミッションをやり遂げるために情熱を傾けていく。
 - ・HBSのユニークなところは実践的なところ。教育機関でアカデミックなところではあるが、リーダーがいかに実践に繋げるかというところの繋ぎをやっていく。
 - ・HBSはどうやってイノベーションを作っていくかを考え、5つのキーとなる考えを押し進めた。
 - ・これら5つはHBSだけでなく様々な素晴らしい大学で共有されているが、HBSの特徴はメソッドがありこれを使うことに皆が同意していたうえで実際にやっているのが他との大きな違い。このやり方は20年前から変わっていない。
 - ・まずはケースメソッド。これはHBSの十八番。これがあるからHBSだと言える。実際に現実にあったことを元に「あなたがリーダーだったらどうする？」を考える。「こうなったらどうだろう」ではなく、実際にあったことを元にする。
- ※ケースメソッドはある意味医学から学んでいる。ハーバードの医学部では診る患者さんに治療して実際にどうだったかを実体験として学んでいる。
- ※ビジネスで使うケースは人間の行動、振る舞いをいかにリーダーが決定を下して人の行動に影響を与えるかということ。人間は多様な反応をするため、医学よりも難しいと言える。
- ・実際にやっていることは、先生方が簡単なフレームワークに置き換え、それを皆が自分のビジネスでやったらどうなるかを実験したり学んだりする。そういうやり方、つまりケースメソッドは1940年代から変わっていない。
 - ・他のビジネススクールとの違いは毎年新しいケース現在話題になっているデジタルの変革、例えばフィンテック、ケースの中身がどんどん新しいものを取り入れている。
 - ・もう2つの違いがある。1つは学び方が実験的なアクティブラーニングであること。もう1つは自分達がどういう評価をするか、つまり内省・自省。
 - ・このメソッドは、それができる講師陣を持っているのがバックボーンにある。講師が本当の意味での専門家。ただ知識のある研究者ではなく、教える意味でのファシリテーターのスキルがあること。そのために全世界にリサーチセンターを設けている。
 - ・どのような人がプログラムに参加するかを厳しく審査している。
 - ・どのようなものが参加者との関連性が深いのかを洞察し、生徒は生徒間で、先生も生徒からも互いに学べるようなクラスのデザインを実践している。
 - ・この実践のために、例えば日本企業では三菱やトヨタ、その他世界中のグローバルな企業との関係性を密に保っている。

- ・ 3つのストラクチャーを説明する。
 - ・ 特定のトピックスに関して3～7日のプログラム(トピックフォーカスプログラム)。
 - ・ その後に全体的なリーダーシップのプログラム。この2つは価値が異なるので別プログラムにしている。
 - ・ 最後にカスタムプログラム、これは私の担当だが、例えば1つの企業の中の1つのグループに来ていただいて、個人の成長、組織としての変革。これを促すためのプログラム。
- ・ リサーチ→ティーチング(教育)→プラクティス(実践)→リサーチ・・・というサイクル。これで変革するリーダーを育てていく。
- ・ 我々はアイデアをクラスルームに持ち込む。そこで実験してどういう形でエグゼクティブが学び実践するのか、そこでアイデアを創出し授業で使ってということでサイクルが続く。
- ・ エグゼクティブが個人的な変革を企業に持ち込むことで、組織全体の変革に繋がる。



【質疑応答】

Q：ケースメソッドが特徴だが、学生のリサーチは難しい、先生は時間がない。どれくらいのタイミングでリサーチしてどれくらいディスカッションするのか？2年間のMBA期間で。

A：曖昧な答えだが、期間は教授がケースを書いて精査、それを元に教えるのがサイクル。ある時期は調査、ある時期は教えることに集中する。

Q：先生と生徒が一緒にリサーチするのか？

A：学生がケースに関わるのはめったにない。リサーチスタッフが助けになる。企業との関係性でエグゼクティブからヒント（種）をもらうことはある。250人の教授陣。昼は教えて夜はリサーチ。またリサーチのためにトラベルをする。ある意味企業のCEOの役割をする。その250人のダイナミズムが新しいケースメソッドを作り出す種になっている。

Q：（キャラハン氏より質問）世界で企業が直面している問題。よく聞くのは次世代リーダーの育成、イノベーションをどのようにして起こすのか、現状をどうやれば続けられるのか、企業の変革を九州で企業を率いている皆さんの懸念は？

A：やはり人材育成。当事者意識がなく主体性がない。これをどうしていくかが課題。

Q：ガス業界はエネルギーをつくって買ってもらっている。世界の流れを敏感に感じないといけない。九州の会社だが。原料となるものに何を選ぶか、トランプ大統領がどういう考えかで大きく影響を及ぼす、先が見通せない。これを若い人にどう伝えていけばよいか。

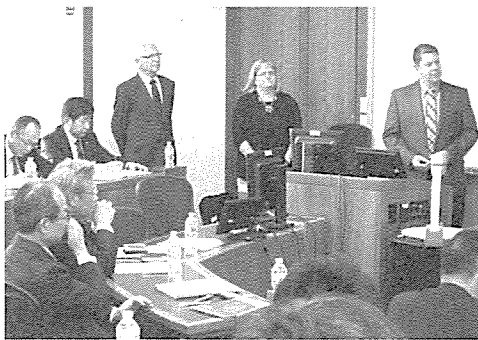
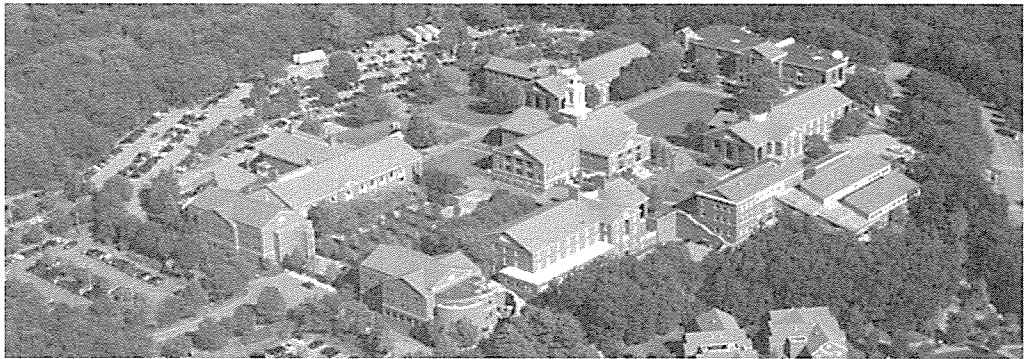
A：大きな課題。グローバルな課題。予測ができないときは根本的にどのようなフレームワークがあるかに頼らざるを得ない。どういう風に学んだらよいか。先ほどのサイクルで答えを導き出すか。いかにして考えるか。何をどう考えるかではなくて。

（担当：井手三郎、大島 洋、正司義和、高木康裕、原園 孝）

◆機関訪問 (ボストン)

「ビジネス教育とリベラルアーツの融合を探る」

と き	2018年10月12日(金)
視察先	ベントレー大学
説明者	Dr.Rick Och (Dean of Art & Sciences) Ms.Janet Ehl (Director of Bentley University Career Services) Professor Claude Cicchetti (Department of Finance) Professor Abdi Eshghi



1. ベントレー大学の教育理念

ベントレー大学はボストン市街地から約20km離れたマサチューセッツ州ウォルサムという郊外に位置している。敷地面積659,638㎡に広がる広大なキャンパスを持っている。学生数は4,168名であり約81%がキャンパス内に住んでいる。大学院生は1,401名、博士課程学生43名。留学生は学部学生の13%、大学院生の24%（PhDの候補生含む）教員及び講師は276人以上の常勤教員および184人の非常勤教員で、その82%が博士号を取得している。また、国内外に知られているビジネス大学であり、次世代グローバルリーダーを育成することに専念している。芸術や科学と高度なビジネスカリキュラムを統合し、最新のテクノロジーを学ぶことができる。学生は入学時に学部を決める必要が無く入学2年間で自分の適性と将来性を検討し専門分野を決めることができる。プロフェッショナルリズム、最先端の研究ツールへのアプローチ、そして多様な実務的経験で高い評価を得ている。

2. ベントレー大学の民間部門での立場

2016年プリンストンレビューで、全米で最も優れたキャリアサービスでベントレー大学が1位にランクインした。キャリアサービスのためのミラーセンターは国内外企業1000社を対象としたキャンパス内採用プログラム、オンライン採用活動及びインターンシップデータベース、キャリアフェア、インタビューやネットワーキング等のトピックに関するワークショップや革新的キャリア開発セミナーを1年生に提供する。2016年では卒業後6ヶ月以内に就職又は大学院に進学する学生が全体の95%を超えている。就職者の平均年間給与は55,000米ドル。

カリキュラムは、ビジネス、テクノロジー、芸術、科学に焦点を当て、スキル、興味、キャリア目標に合ったアカデミックプログラムを形成する選択肢を学生に提供する。会計学、理学系、コンピュータ情報システム、企業金融および会計、創造産業、経済金融、財務、情報デザインおよび企業の特定のビジネス分野における深い知識とスキルを身につけることができる。さらに、コミュニケーション、情報システムの監査と管理、経営経済学、マーケティング、数学、専門的な販売などを学べる場も提供している。また、英語、グローバルスタディ、健康研究、歴史、リベラルアーツ、メディアと文化、哲学、公共政策、スペイン語研究、持続可能な化学の専攻を持つ芸術学士号プログラムを提供している。カリキュラムは7つのハイテク学習ラボによってサポートされている。

学生全体に対して、企業インターンシップ、海外留学、企業パートナーシップなど、課外で学べる様々な機会が補完されている。90%以上の学部生が1回の企業インターンシップを経験、71%の学生が2回以上の企業インターンシップを経験している。

3. ファイナンス修士

ベントレー大学の7つのハイテク学習ラボには最先端技術とリアルタイムデータを組み合わせた金融トレーディングルームが含まれており、シミュレートされたトレーディングセッションでの金融コンセプトへ直接的にアクセスできる機会を提供している。マーケティング技術センターでは、ソフトウェアオプション、リサーチツールの技術と知識、新しいデジタルマーケティングフレームワークの知識を十分学べる。



Language and International Colaboration (CLIC) センターは、グローバルの問題に関心を持つ語学コースや学生のためのリソースである。我々が訪問した際に対応してくれた日本人の学生も在校生に対し日本語を教えるボランティア活動を実施しており学生相互が助け合って知識を習得していく仕組みに驚いた。メディアカルチャーラボやスタジオでは、スクリーニング、サウンドミキシング、グラフィックデザイン、DVDオーサリングに業界標準のソフトウェアプログラムを使用できる。

【質疑応答】

Q：ベントレー大学卒業生の強みは

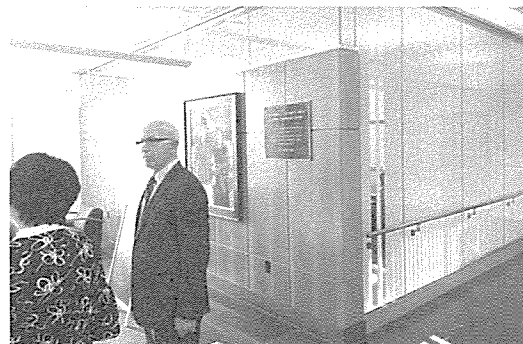
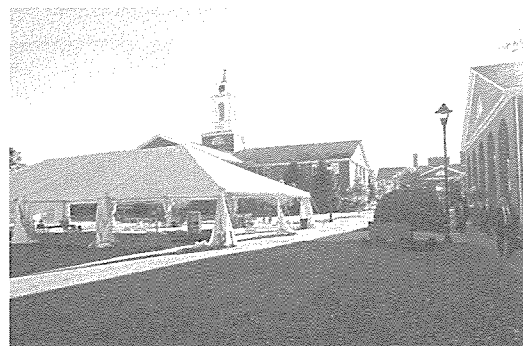
A：卒業生の90%が経営に関わる仕事へ就職する。当校で学んだ学生は経営の専門知識だけでなく、芸術・社会学などの教養も兼ね備える教育を行っているため、ビジネスの場で即戦力となる人財が多いことが強みである。また、ほとんどの学生が在学中に企業インターンシップを経験し学生の力量を企業側に評価してもらっている。このことにより学生の向上意識向上と企業側とも緊密な関係性を構築することにより卒業後の就職先の斡旋（マッチング）も可能となっている。実績として2017年度は97%の学生が就職できている。

Q：ビジネス分野に関しても今後益々国際化となっていくと考えられるが、ベントレー大学はどの様に考えているか

A：当校も海外へ出て勉強する機会を持つことが重要だと考えており奨励している。言語だけでなくその国の文化を学ぶことで世界の流れを分かるようになっていくと考えて

いる。実例としてカリフォルニア出身の学生が、在学中に香港の企業へインターンシップに行き、卒業後は東京で仕事をしている事例もある。

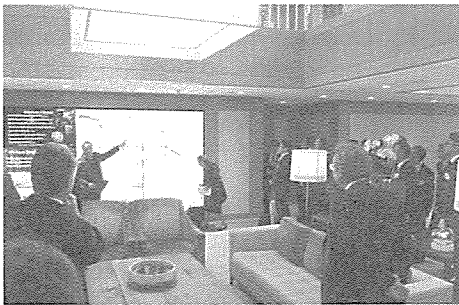
(担当：梅永健一、木村俊彦、副島匡和、高山有朋、松山純也)



◆機関訪問（ニューヨーク）

「世界最高峰のグローバルリーダー育成戦略を学ぶ」

と き 2018年10月15日(月)
視察先 GEクロトンビル研修所
説明者 Jay Moore氏（Global Learning and Culture Leader）
Erica Block氏



1. クロトンビル研修所の歴史について

正式名称は「ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研修所」。ゼネラル・エレクトリック社（以降GE）が開設した世界初の企業内ビジネススクール。研修所があるクロトンビルの地名から研修所自体の名前を指す。1956年にGE第5代会長のラルフ・コーディナー氏によって開設され、1980年代に入ると、当時GE会長兼CEOであったジャック・ウェルチ氏の命により、クロトンビルのリーダーシップ・経営管理開発機能の復興と強化を目的とし、当時ミシガン大学教授であったノール・M・ティシー氏を運営責任者として招聘した。ティシー氏の開発した様々なレベルの幹部向けプログラムが、現在の教育プログラムの基盤となっている。

2. リーダーシップ教育の概要について

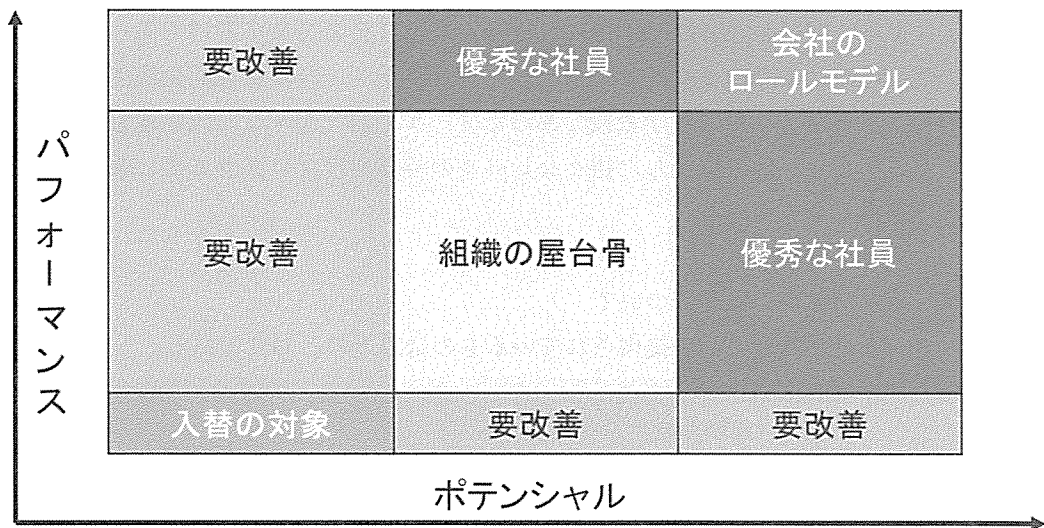
現在リーダーシップ教育として提供されているものは以下のとおりである。

レベル	期間	コース数	対象(※1)
ジュニアレベル	1週間(5日)	3	入社数年以内の若手 マネージャー昇格者 中途を含むマネージャー経験者
シニアレベル	3週間(15日)	3	ジュニアレベルよりハイレベルな 上級幹部社員

GEにおけるリーダーシップ研修はGEの各所で実施されているが、クロトンビル研修所の研修を受講できるのはごく限られた人材である。特にシニアコースの上級2コースは講師の約90%が社内幹部で構成され、全世界の中からCEOが承認した人材のみ受講できる。また、当研修費用は人選された者が所属する部署が負担するため、真に投資するに足り得る人材のみが集うことになる。従って、同研修所で受講できることは大変光栄なことであるため、受講者は意気に感じるとともに、講義は、講師の「Congratulations」という第一声で始まる。また、同研修所は宿泊施設や食堂のみならず、バーやプレイルーム、共同で料理を行うキッチン、リビング等が設置されているが、これは、休憩中等においても情報交換やディスカッションを自由に行い、互いに刺激を受け合うことを促すとともに、当研修所に意識を集中させる仕掛けとなっている。

3. GEの人事評価制度について

GEの従来の人事評価制度は世界的にも有名な「9ブロック」である。これは「パフォーマンスマネジメント」(PM)の代表的な手法で、世界中の企業で導入され、人事評価のモデル的な存在であった。しかし2016年にこの「9ブロック」を廃止した。その主な理由は、同評価制度では、急速な変化を伴う混沌とした市場環境に対応できないと判断したためである。期首に目標を定め、期末にレーティング評価(年次評価)を行う従来の手法では、期中における目標の変化に対応できず、また、評価のフィードバックも翌年になされるため、時機を逸し、次に活かされないといった課題があった。



<従来の9ブロック>

2016年以降、GEが新たに取り入れた評価制度は「パフォーマンス・デベロップメント」(PD)と呼ばれるもので、成果を振り返って評価するPMと違い、上司と部下が絶えず目標の変化やキャリアの方向性などについて話し合いの機会を持ち、タイムリーなフィードバックを繰り返す評価手法である。この手法により目標の再設定や社内外の環境変化などにも迅速に対応でき、従業員は仕事の優先順位や注力しなければならない事項がよりタイムリーに、かつ明確になるという特徴を持つ。また、評価手法の見直しにおいて、「ピープル・リーダー」(チームをリードする存在。いわゆるマネージャー層)が重要な役割を果たしている。このピープル・リーダーは部下の成長を支援し、業績を最大化するという役割を担っている。このピープル・リーダーが社内で開発したアプリケーションを利用し、モバイル・PCなどの端末からタイムリーに目標の見直しや評価のフィードバックを配信している。また、リーダー自身もアプリを通じ、部下から評価をもらい、気付きを得て、必要に応じ自身の行動を見直しや軌道修正を行っている。

Team チームに対して	Environment 働く環境に対して	Work 仕事に対して	Growth 成長に対して
メンバー個々人の深い理解	組織カルチャーのチャンピオンやその変化への舵取り	お客様の問題解決によるインパクト向上	コーチングの実践
チームの強みの活用	新しいことを試す、試行錯誤ができる環境づくり	SmartWorkの推進	成果への正当な報奨
協働の率先垂範、成果到達に向けたチームワーク促進	信頼の醸成	成果到達に向けた組織の壁を超えた協働	Insightの提供および積極的な受け入れ

<ピープル・リーダーに求める能力>



【質疑応答】

Q：本研修所で効果的な研修を行うための最適な受講者数はどの程度と考えるか？

A：各講義の講師は1名とは限らず、複数名が講師を務める場合もあるが、講師1名に対し、25名程度が適当と考える。

Q：当研修所での受講者は役員やGMクラスに限定されているのか？

A：コースが分かれており、入社後3年程度で受講する者もいれば、会長から人選されて受講する幹部社員も存在する。

Q：当研修所で受講することの価値や社員の捉え方はどのようなものか。

A：当研修所の講義は、社員の約5%のみ受講できる。まさに選ばれた人材であり、全世界の中で、高レベルのパフォーマンスを発揮したと認められた者である。

Q：だからこそこのような環境が準備されているのか？

A：そのとおり。ここに来所する社員はGEで認められた象徴的な存在である。だからこそ、研修の内容や環境も含め、あらゆる面においてこだわり、注力している。

Q：社員全員が当研修所の存在を知っているのか？

A：入社直後の社員は知らない可能性もある。オリエンテーションで紹介程度はなされていると思うが。

Q：当研修所で受講したいという気持ちが社員のモチベーション向上に繋がっているのではないか。

A：全社員に対し、当研修所で実施したプログラムを年に2回配信しているため、当然、当研修所の位置づけなどは認識されていると考える。人事部門も当該情報を重要なものとして捉えている。

Q：人選のプロセスはどのようなものか。

A：GEでは、人材のレベルを測る基準が存在する。当基準を踏まえ、当該対象者に受講させる目的や効果なども明確化したうえで、人事部門と相談し、最終的に上司と相談して決定する。選考にあたっては、対象者の実績や当研修所での受講歴なども考慮する。過去に当研修所での受講歴がある者も3～4年経過すれば、受講の機会を得られる。また、対象者に対する評価だけでなく、対象者が所属する部署が当該研修に要する費用（講師料、旅費、滞在費など）を負担できるか否かも人選に関わってくる。費

用負担は、部署の収支に影響を及ぼすため、対象者に費用をかける価値があるか否かが問われることになる。

Q：どのような講師を人選するのか？

A：外部人材も講師として招聘する。講義の内容やトピック、課題に応じて世界中から専門家など、相応しい人材を選定している。また、当研修所で社内講師も育成しており、当研修所に所属する社員も講師を務める。

Q：受講者からの評判はどうか。また、受講者の受講後の成果や組織での評価について把握やフォローは行っているのか？

A：受講者の評価は我々にとっても重要である。よって、講義の内容や講師、ここでの体験などについて評価してもらい、活用している。また、受講後1ヶ月、そして3ヶ月後に受講者の上司から、受講者の行動変化や成果などを聴取している。それが受講者そして当研修所への評価となる。

Q：ピープル・リーダーに対する評価について、部下からの評価・意見も当人に伝わる仕組みとなっているのか。

A：部下からのコメントがもらえる仕組みを構築しており、リーダーは誰のコメントかも把握できる。部下からの評価で気付きを得ることができる。

Q：部下の考えを受け入れることがリーダーに求められている資質の1つか。

A：そのとおり。リーダーはあらゆる面で手本とならなければならない。GEでは、高い実績を挙げる者は、日常の行動も良く、部下からも信頼されている。

Q：部下からの評価を受け入れられないリーダーは存在しないのか。

A：部下の評価に反感を抱き、その部下に不適切な態度をとる者は、何れ周知の事実となる。ただし、そのようなことがあった場合、苦情を受け付ける部署が存在し、会社として適切に対応する。

Q：日本では経営環境が厳しくなるにつれ、ミッションやバリューの見直しの必要性が増していき、GEでは定期的にバリューの見直しを行っているのか。

A：これまで3～5年の単位で微修正を行い、事業内容の大きな変化や会長が交代するタイミングで見直しを行ってきた。ミッションやバリュー、目的は明確になっていることが重要である。私はGEに31年間勤務しているが、当時、全く成長がないヘルスケ

ア部門に7年間在籍した。その際、当事業の意味合いが薄れつつあると感じたため、集中的に議論・検討を行う機会を設けた。初日の議論に会長が参加し、実際に患者からGEの医療機器がどのような貢献をしてきたかについて話を聞き、参加者全員が涙を流した。そして、全員が事業のミッションを再認識し、原点に立ち返ることができた。その後、奮起した結果、成長に転じることができた。

Q：社員を効果的に育成するために、事業を越えた異動を積極的に行っているのか。

A：以前は、2～3年のスパンで異動を行い、複数の事業を経験させていた。私もプラスチックやシリコン、ヘルスケアなどの事業を経験し、本社でも勤務した。ただし、近年は、同一の事業に長く留まり、より深く知識・経験を身に付けさせる傾向にある。同一事業内での異動は頻繁にあるが、事業を越えた異動は存在するものの、その数は少なくなっている。

(担当：川島英広、楠田有史、熊本卓司、中神有規、中藺幹十、長岡美貴朗)

◆現地セミナー（サンフランシスコ）

「シリコンバレー、エコシステムを活用する理由、全産業に波及するデジタル革命」

と き 2018年10月16日(火) 9:00~10:00

講 師 JETRO サンフランシスコ事務所 次長 樽谷範哉氏

会 場 プラグ&プレイテックセンター会議室



1. JETROとは

2003年に日本貿易振興機構法に基づき、海外からの対日投資の促進や日本企業の海外展開、日本の農林水産物、食品の輸出を支援する事を目的に設立した独立行政法人である。

正式名は独立行政法人日本貿易振興機構 japan external trade organization その頭文字からJETROと呼ばれている。



JETROは海外に北米をはじめ70ヶ国に海外事務所を展開している。今回は、サンフランシスコにある北米事務所を訪ね、上記のテーマで講演を拝聴した。

2. プレゼンの概要（要約）

① シリコンバレーで起きている破壊的イノベーション。

- 産業の主役はハードウェア（もの作り）からIT技術を駆使したソフトウェア、サービス産業に移行しつつある。その産業は我々の価値観を『モノの所有からコト・シェアリングへ変革させている。
- 手始めに、自動車業界、金融業界、小売業界にも次々とイノベーションが起こっている。それは従来の産業構造を破壊し、世界に拡散している。
- そして、いまやFAMGA※1の時価総額、収益は世界を席卷している。その時

価総額は320兆円（3年間で2～3倍）、総収益は85兆円にものぼる。

- そして、潤沢な保有キャッシュでM&Aを進めている。（1件／2週のペース）
- 破壊的イノベーションの主役はシリコンバレー発のユニコーンである。

※1 FAMGA：Facebook、Amazon、Microsoft、Google、Apple

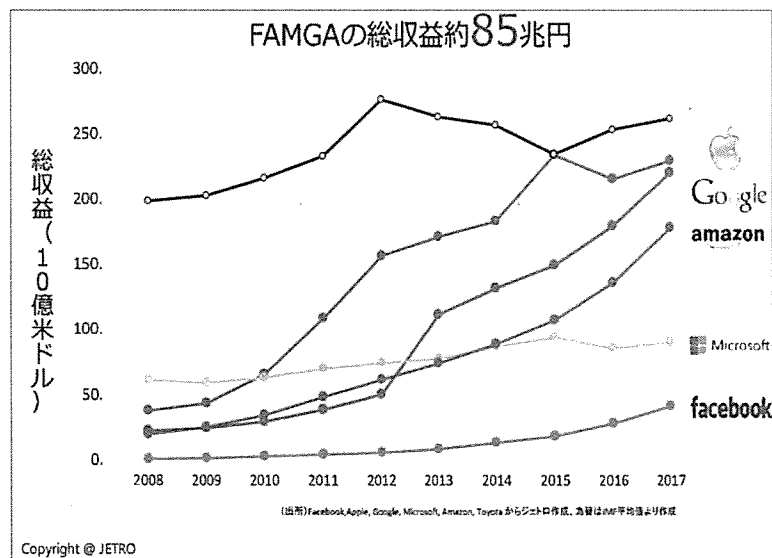
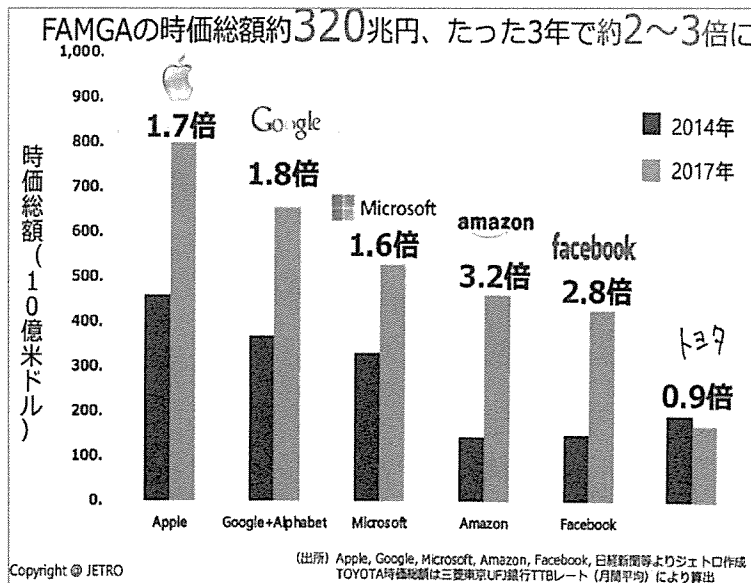




図-1 FAMGAの時価総額、収益額

実 例	イノベーション	内 容
Uber  UBER	車の所有 ↓ 人・モノの 移動	<ul style="list-style-type: none"> ITにおけるクラウドコンピューティングのように、自らはドライバーや車両を保有せず、「移動」のニーズに応えることを目指す。 それは、既存の業界（タクシー、レンタカー業界）に「破壊的な革新」をもたらす。さらに、飲食、都市計画にも進出している。
TESLR  TESLA	電気自動車 ↓ 動くスマート フォン	<ul style="list-style-type: none"> ゲームのように、制御するソフトの配信で車の性能がアップグレードする。 TESLR が EV（電気自動車）を作ったのはモーターで動く車を作りたかったのではなく、車の全てを自動制御させる目的であったがために結果EVになったのである。

※テスラ (TESLR)

アメリカ合衆国のシリコンバレーを拠点に、バッテリー式電気自動車と電気自動車関連商品、ソーラーパネル等を開発・製造・販売している自動車会社である。本社所在地はカリフォルニア州パロアルト

※ウーバー (Uber)

米国の Uber Technologies Inc.が運営するオンライン配車サービスである。特徴としては、タクシーの配車に加え、一般人が自分の空き時間と自家用車を使って他人を運ぶ仕組みを構築しており、顧客が運転手を評価すると同時に、運転手も顧客を評価する「相互評価」を実施している。

② シリコンバレー (Silicon Valley) とは、その特徴

- スタンフォード大学を核として、ハイテク企業(インテル等)の発祥の地である。
- シリコンバレーの起業環境は世界NO1である。
- 多くの多国籍企業がイノベーション拠点を設立している。
- 国際的な人種構成である。(白人系、アジア系、ヒスパニック系+その他で1/3ずつの構成、海外出身者が多数。(全体の37%、コンピュータ関連は66%)
- 実験・市場調査場としての魅力もある。
- アクセラレーターがスタートアップを量産している。

- ・ シリコンバレーイノベーションには素早い成長を求める投資家など他には見られない特徴がある。

《シリコンバレーの起業環境が世界 NO1 な理由》

- ① 世界中から優秀な頭脳が集結している。
- ② 新しいアイデアを生む風土がある。
- ③ 課題解決のための資金・技術力が豊富にある。

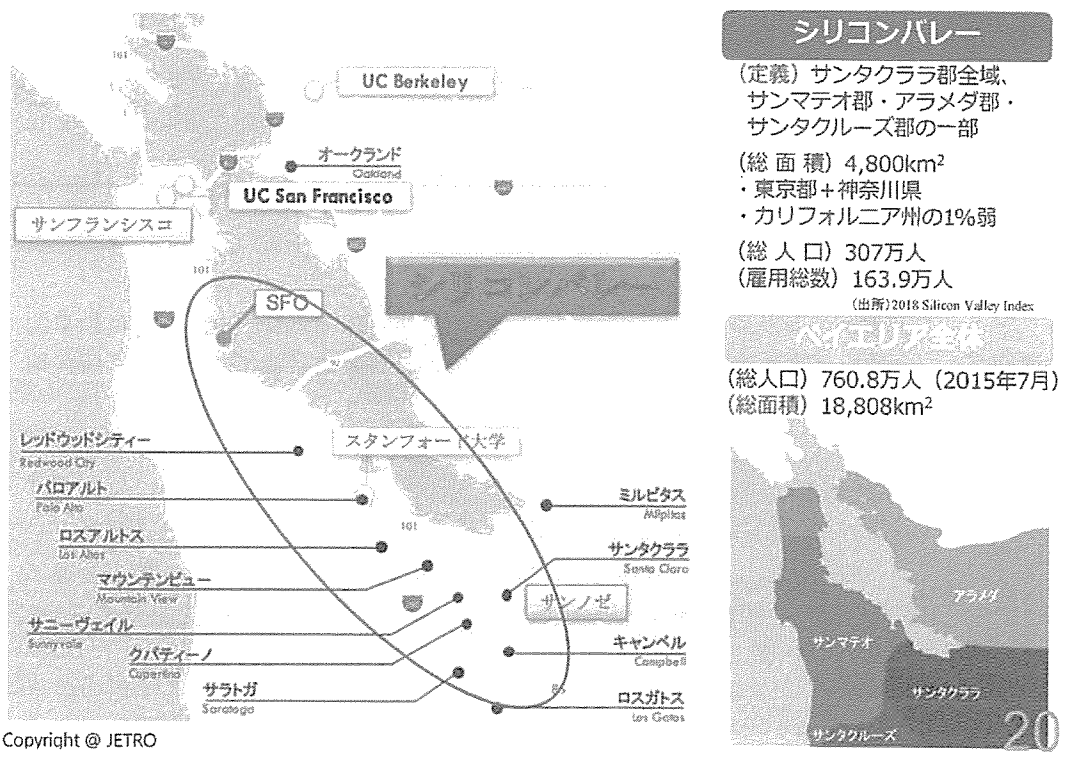


図-2 シリコンバレーの位置

③ シリコンバレーと日系企業

- 日系企業は年々増加、2018年で913社進出している。(図-3)
進出の理由：大きく4点 ①テック系中小起業として ②小売、サービス ③
大企業がイノベーションの為に（トヨタ、ホンダ、NTT、日立、パナソニック、他）
（表-2）④中小企業の精密試作加工とクールジャパン
- しかし、スタートアップの成功例は少ない。
- シリコンバレー進出する上での課題 ①高い人件費 ②採用が困難：すぐに転職してしまう人材 ③高い家賃：全米No.1（40万円/1LDK・月）
- 日系企業が失敗している理由
 - ① 顧客の課題を追求出来てない。
 - ② シリコンバレーの考え 文化の不理解。（日本ではまず会って見るが、シリコンバレーでは価値が無いと会わない。アプローチが違う）
 - ③ 最適なチームが結成できていない。
 - ④ プロダクトマーケットフィットが試されてない。
 - ⑤ ターゲットが絞れてない。

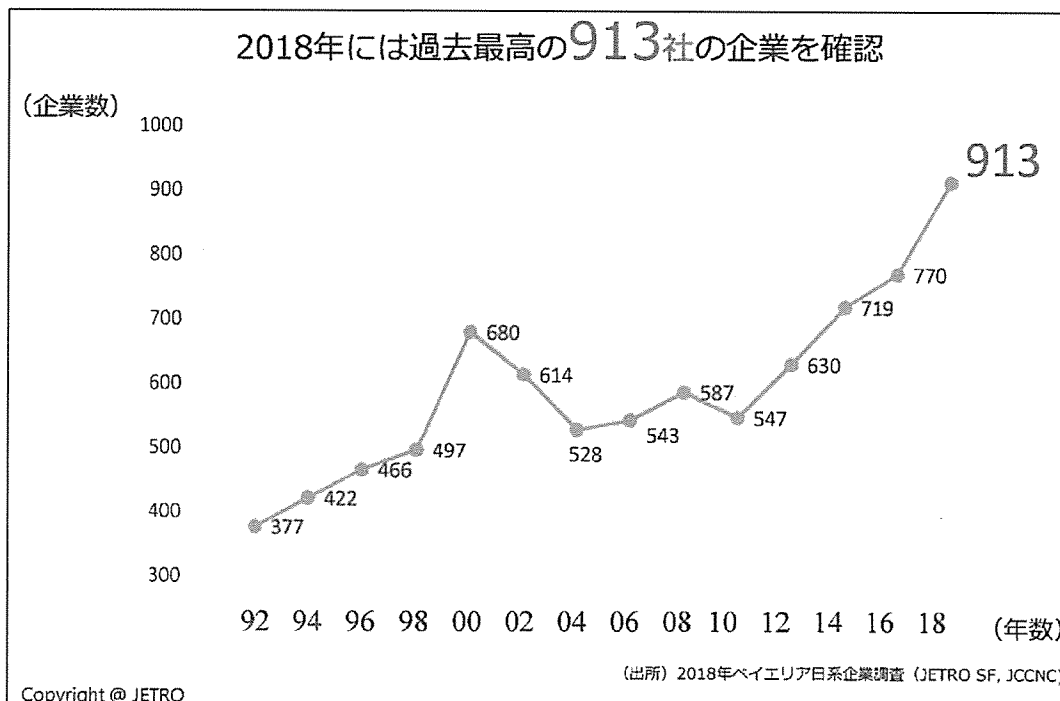


図-3 進出日系企業数

Fortune 500企業（日系企業）におけるイノベーションの取り組み

順位	企業名	主な所在地	主な取り組み
5	TOYOTA	Los Altos	Toyota Research Institute社に加え、ロボティクス、自動運転等への投資を目的としたToyota AI Venturesを設立（2017年7月）。
29	HONDA	Mountain View	自動運転、AI、一人乗り車両、シェアリングエコノミー等への投資、協業を促進するため、スタートアップ企業とのオープンイノベーション活動を加速（2017年4月、Honda R&D Innovation Inc. に組織変更）。
44	Nissan	Sunnyvale	自動運転、コネクテッドカー、Human Interfaceの研究・開発。NASAと自動運転分野での共同研究・開発パートナーシップを締結（2015年4月）。
50	NTT	Palo Alto	Docomo Innovationを通じて、Invensense(IPO)、Evernote（ユニコーン）、Elemental (M&A)、Cyphort(M&A) などに出資。NTT Docomo Venturesシリコンバレー支店を設立（2017年1月）。
71	Hitachi	Santa Clara	ストレージ、クラウドサービス等とビッグデータアナリティクスソフトウェア開発・提供機能を統合、Hitachi Vantaraを設立（2017年9月）。
72	Softbank	San Carlos	Uber, Wework, Slack, Fantics, Kettera, Oneweb, Kabbage等、数々のユニコーンに出資。米携帯会社スプリントを買収（2013年7月）。SoftBank Roboticsはサンフランシスコに拠点を設立。
110	Panasonic	Cupertino	米国を中心にスタートアップ企業への投資を行うCVC、Panasonic Venture LLC. を設立（2017年4月）。Panasonicから独立した組織としてシリコンバレーに「Panasonic β」を設立（2017年7月）。
437	NEC	Santa Clara	Singularity University（アクセラレーター）を活用し、NEC技術の事業化を加速するため、NEC Xをサンタクララに設立（2018年6月）。

Copyright © JETRO

（出所） Fortune 500、各社ホームページ、プレスリリースより

53

スタートアップ(startup)

- ビジネスでは「立ち上げ」や「起業」などの意味で使われる。アメリカのシリコンバレー発祥の言葉である。
- 日本の定義＝「比較的新しいビジネスで急成長し、市場開拓フェーズにある企業や事業」
つまり、「非常に高い率で成長し続けるビジネス形態」であれば、会社の規模や設立年数は関係なくスタートアップと言える。
- また、スタートアップする起業家は“今までに無いイノベーションを起こし世の中を変える事”を目的としていることが多い。

エコシステム (ecosystem) = ビジネスエコシステム (business ecosystem)

- イノベーションを起こすには、新たな技術の導入や様々なアイデアの結びつけが必要となるが、そうしたことをこれまでのように企業が単独で行うのではなく、多くのプレイヤーが自分たちの得意とする領域の技術やノウハウ、知見を持ち寄って事業を進展させていくというのが、ビジネスエコシステムの基本的な考え方。
- 協業によってイノベーションを起こし、ビジネスを大きくしていこうというビジネス戦略である。
- シリコンバレーのスタートアップ企業が、他の企業やベンチャーキャピタルなどの協力を得ながら、事業を立ち上げ、成功を収めていく状況を説明するのに用いられた。

各種のスタートアッププログラムを用意している。

- ① エコシステム体験型プログラム
- ② エコシステム短期利用型プログラム
- ③ メンターの選定と活用、VCへのアプローチ
- ④ スケールアップ企業向けエコシステム徹底活用プログラム

3. 質疑応答

Q：エンジェルVC投資とリターンの考えかたについて、P-41の横軸（時間）の回収ポイントはおおよそどの位のイメージだろうか？例えば3年とか5年とか。

A：スタートアップの殆どが赤字であり、明確な年数は無い。彼らの投資は直接的な資金の回収が目的ではない。イノベーションが目的である（現在ではGoogleのように利益を出さなくても株を買う投資家は多い）。

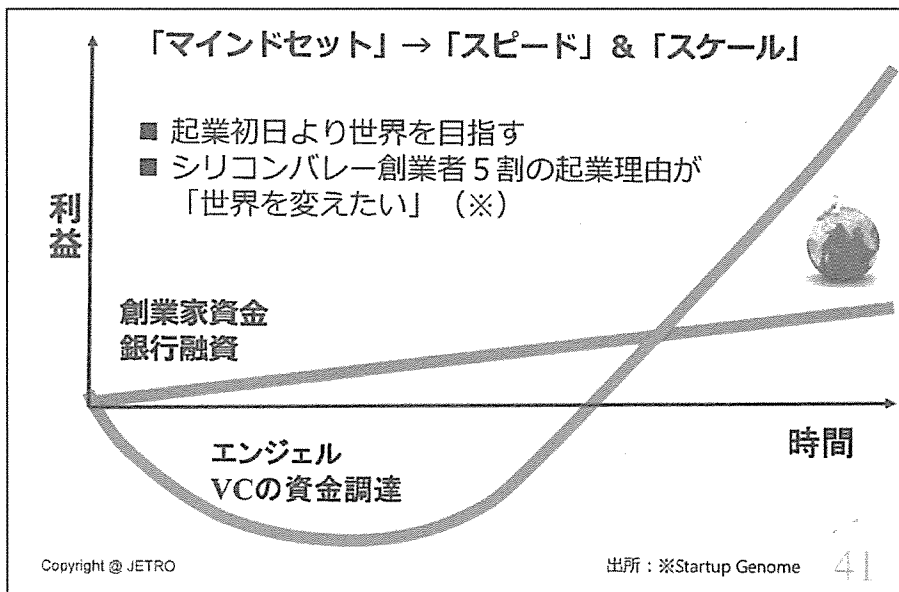


図-4 エンジェル投資

Q：建設業の実例について教えて欲しい。

A：日本のコマツさんがドローン関係で進出している。また、リモート操作による現場の自動施工等、取り組んでいる企業はいくつもある。

Q：ものづくりが崩壊しているということについて詳しく教えて欲しい（ソフトウェアの課題が最優先で、ハードウェアの開発はもはやあまり意味をなさないのか）。

A：ハードウェアの発展はコモディティ化している。新しい製品は販売されて僅か2ヶ月でどこかの国(中国など)で類似品が生産されている現実がある。スマートフォンだって自分で作れる。差別化出来るのはソフトウェアやサービスである。

Q：企業進出の場合の必要費用はおおよそどの位かかるのか。

A：JETROを通した場合は無料である。ただし、人件費は別途必要で、1名の駐在でおおよそ1,000万円/年程必要かと思う。

Q：P21の表（企業環境ランキング）の調査対象に東京が入っていないのは、比較の土俵にも上らないという意味なのか。であれば非常にショックであり、今後のあり方を真剣に考えないといけないと感じている。

A：調査対象とはなっていない。ただし、ここ1年はスタートアップに関する日本の企業からの相談が急激に増加してきており、意識は上がってきている。

Q：失敗のリスクは誰がどう取っているのか

A：起業家は大きなリスクを背負っておりプレッシャーは大きい。そんな中で一発ホームランを打てればそれで良いとの考えである。利益を出さずに存続する企業は多く、投資家も付いている。

まとめ

- 日米の関係はアメリカがくしゃみすると日本が風邪をひくと言われるが、その関係は変わってはいないだろう。今、アメリカ、シリコンバレーで（中国も含む）起こっているイノベーションはやがては津波のように日本にも押し寄せて来るだろう。
- 新聞報道ではTeslaやUberなどデジタルイノベーションに関する記事をそこはかたなく見る事があるが、今回の訪問でその一端を感じとることが出来た。
- また、一例として、ロサンゼルスに来る前日、ニューアークリバティ空港の全ての飲食、物販、サービスが待合のあちこちに設置してあるタッチパネルからの注文、支払いであり、『空港全体がくら寿司化』していた事には非常に驚かされた。
- また、モータリゼーションの世界ではEVにシフトしつつあるが、単純に動力機関が内燃機関からモーターに変わるだけだと捉えて居たら変革に対処出来ないと気付かされた。そこには今までの価値観、常識、慣習を転換した発想が必要だと感じた。
- ここシリコンバレーで変革（イノベーション）を起こしているのは若い世代だ。『シリコンバレー出身の創業者5割の起業理由は<<世界を変えたい>>』は非常に象徴的なキーワードである。世界を破壊して変えてやろうと言う頭脳が集結しているのである。

- 日本の一地方、九州の我々もやがて押し寄せるイノベーションの津波に押し流されな
いよう、情報の収集、発想転換の必要があると危機感を強くした次第であった。

資料、データの出典：「シリコンバレー・エコシステムを活用する理由」
～全産業に波及するデジタル革命～
2018年10月 JETRO サンフランシスコ事務所

(担当 加藤雅章、木下克寿、小谷 浩、水沼道博、松尾英之)



図-5 空港のレストラン



図-6 P&PTセンター内の様子

◆企業・機関訪問（サンフランシスコ）

「ベンチャー企業創出の源泉、育成の取り組みを探る」

と き 2018年10月16日(火) 11:00~12:00

訪問先 プラグ&プレイテックセンター

説明者 Risa Ishii 氏

研究テーマ 情報ネットワークを含めた産学官の連携や、ベンチャーキャピタル、人材育成など支援の実際等について

■ 企業概要

Plug and Play Tec Centerはシリコンバレーの中心サニーバールにあるインキュベーション施設で、新規事業を開始したスタートアップ企業に対して様々な支援を行っている。世界26ヶ所で展開しており、GoogleやPayPal、Dropboxに投資をした経験を活かし、世界中の優秀なエンタープライズ系のスタートアップを企業パートナーに紹介している。



Plug and Play Tec Center入口



Plug and Play Tec Center エントランス

入口にはこれまでPlug and Play Tec Centerが発掘して成功したスタートアップの名前が貼られている。



Plug and Play Tec Centerの世界拠点

会員企業パートナーは今後伸びることが予想される14の業界別プラットフォームに参画している。東京オフィスが2017年に設立されたこともあり、多数の日本企業も会員パートナーとして参画している。

14の業界別プラットフォーム

 ブランド&リテール 2013年設立	 新素材&パッケージング 2015年設立	 サプライチェーン&物流 2017年設立
 フィンテック 2014年設立	 インシュアテック 2016年設立	 不動産&建設テック 2018年設立
 Internet of Things 2014年設立	 モビリティ 2016年設立	 サイバーセキュリティ 2018年設立
 ヘルス&ウェルネス 2015年設立	 フード&ベバレジ 2016年設立	 エンタープライズ 2018年設立
 トラベル&ホスピタリティ 2015年設立	 エネルギー&サステナビリティ 2017年設立	

■ 主なサービス内容

PLUG AND PLAY は年会費制のサービスを提供しており、参画をしている企業パートナーは以下のようなサービスを受けることが可能です



サービス内容は上記のような基礎サービスと追加サービスから構成されており、メインとなるサービスはディールフローセッションと呼ばれる世界中のスタートアップを発掘し企業パートナーに紹介するサービスである。

このサービスでは企業パートナーの技術的課題に沿うスタートアップを個別紹介するイベントを年間4～6回行っており、既存企業からの投資を支援している。参画企業にとっても、新しい技術やビジネスの導入などメリットがある。

具体的な流れとしてはPlug and Play Tec Centerに参画している250社を超える既存企業向けに自社の課題となっている技術キーワードを聞きとり、その課題に沿うスタートアップをロングリストと呼ばれるリスト形式で15-20社提示する。さらに企業パートナーがロングリストの中から上位8社をランク付けし、最終的には4社の選ばれたスタートアップが企業パートナーと30分ずつ面談を行うことができる。この面談でスタートアップの買収や投資、業務提携など具体的な協業の可能性を決定する。

また他にもVC事業やアクセラレータープログラム事業などを展開しており、詳細は下記の通りである。

◆ VC事業

年4回世界中のスタートアップがシリコンバレーに集結するイベントを開催しており、そこで投資家とスタートアップを引き合わせている。またフライデーピッチと呼ばれるイベントを毎週金曜日に開催しており、協業したい企業や投資家が審査員となりスタートアップによるプレゼンテーションが行われる。

◆ アクセラレータープログラム

プラグ&プレイテックセンターが特に力を入れている事業で、14の業界別に分けられた3か月間のスタートアップ育成プログラムを開催している。ここではスタートアップが投資家に対して行うプレゼンの指導やワークショップの他、年間700回以上の様々なイベントを行い、ネットワーキングの機会を創出している。最終的には3か月間の集大成としてスタートアップエキスポにて500名以上の参加者の前で発表を行う。

このアクセラレータープログラムは、プラグ&プレイテックセンターに参画している大企業のニーズ毎に、700～800社からフィルタリングにより選ばれた10～30社のスタートアップが無料で受けられる仕組みになっており、これが、スタートアップの育成はもとより、投資企業にとっても効率の良い投資に繋がっている。

◆ リバースピーチ

2017年からスタートしたこのサービスは普段はスタートアップのプレゼンを聞く立場の企業パートナーがステージに登壇し、オーディエンスであるスタートアップに自社の取り組み、スタートアップに何を求めているかをプレゼンするイベント。

◆ オフィス・アワー

企業パートナーにスタートアップを紹介するディールフローとは逆にスタートアップが企業パートナーを訪問するサービス。このサービスではスタートアップ側から企業パートナーにアプローチを行い、企業パートナーが想像もしなかったシナジーが発見され、新たな提携のアイデアが生まれることも珍しくないとのこと。

■ Q & A

Q：日本の地方において活性化のためのベンチャーを育成する方法についてアドバイスをいただきたい。

A：日本、それも地方とシリコンバレーでは環境が違うので難しいと思うが、例えば、中国では、国が地方ごとにベンチャー企業の誘致数などの目標値を定め、その達成度に応じた予算配分を行うなどしたところ、アクセラレーターや投資家が集まったという事例がある。その地域の強みは何か、どのような特色を出せば日本、世界からスタートアップ企業が来てくれるか、そのために例えば特区や助成金などのしくみを考える必要があるのではないかと。

Q：年間700を超えるイベントの内容は？

A：投資家に集まってもらい、スタートアップ企業のプレゼンイベントや、ゲストとプラグ&プレイテックセンターのトップとのセッションなどのビジネスイベントから、地域の方たちとお祭りのようなものまでさまざま。ネットワークづくりに注力している。

(担当：土井隆太郎、松尾哲吾、俣野英和、幸 賢二、吉野浩実)

◆スタートアップ企業の事例紹介（サンフランシスコ）

と き	2018年10月16日(火) 11:00～12:00
説明者	Golden Whales Group CEO 吉川欣也氏
会 場	プラグ&プレイテックセンター会議室

吉川氏は、自身がシリコンバレーにおける企業経験で培ったイノベーションの起こし方、世界各国から集まった人財とのネットワーク（特にGoogle、Apple、Facebookなど）を、世界で勝負する日本の起業家の武器として活用してもらいたいと、Golden Whales Inc.を創業した。GWGの主な事業内容は下記の3つである。

◆ 各種共同プロジェクト

新規事業のためのリサーチや新製品プロトタイプ開発請負など新規事業開発の支援を行っている。またGWGは中国、米国に強みを持っており、米国・中国企業との事業提携サポート、米・中スタートアップ企業の発掘、共同プロジェクトのコーディネートなど日本企業と米・中企業をつなぐ役割を担っている。

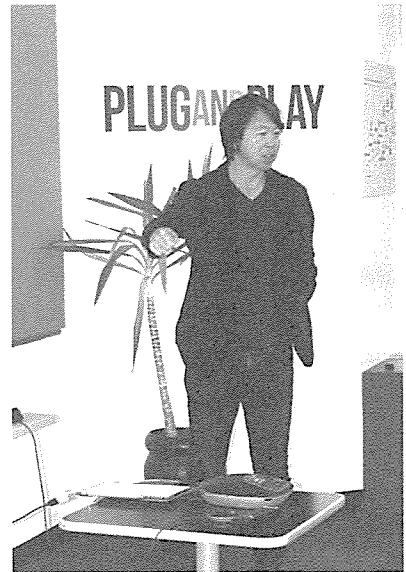
◆ アーリーステージの投資事業

シリコンバレーを拠点に活動するスタートアップに投資を行う。（1社\$50K-\$100K程度）また、出資企業とのコラボレーションを念頭に置き、AI, VR/AR, Robotics, Big Data, Healthcareに出資活動を行い、関連する情報を定期的に収集するGolden Whales技術チームとのマッチングでコア技術に付加価値をつけて幅広い展開を狙っている。

◆ その他関連サービス

米国進出サポート（事務所設立、ローカライズ、営業サポートなど）やシリコンバレーでの研修・教育を請け負っている。

現在11社ほどのベンチャーに出資し、それらの事業を日本、米国、中国の大手企業との連携により支援している。吉川氏は、起業には夢としっかりしたビジョン、コンセプトを持つことが重要で、そういった若者を全力でサポートしたいと熱く語った。シリコンバレー



では業種に問わず求められる人材が被ってきており、必要な人材の確保に苦慮しているとのこと。日本においても今後はハードウェアからソフトウェアのエンジニアが求められるので、そういった人材を育成することが急務であると語った。

(担当：土井隆太郎、松尾哲吾、俣野英和、幸 賢二、吉野浩実)

