令和５年度 山形県産業創造リーダー育成研修

報告書＜概要版＞

（令和６年２月）

研修日：令和５年 10 月８日～10 月 13 日

研修先：アメリカ合衆国カリフォルニア州（シリコンバレー）

目　次

1　研修の概要　…………………………………………………………… 1

2　研修スケジュール　…………………………………………………… 2

3　研修内容　………………………………………………………………… 3

4　研修を経た取組・展開等　………………………………………… 18

Our Overseas Dispatch Training is in progress［研修継続中］　…　19

研修の概要

（１）研修期間

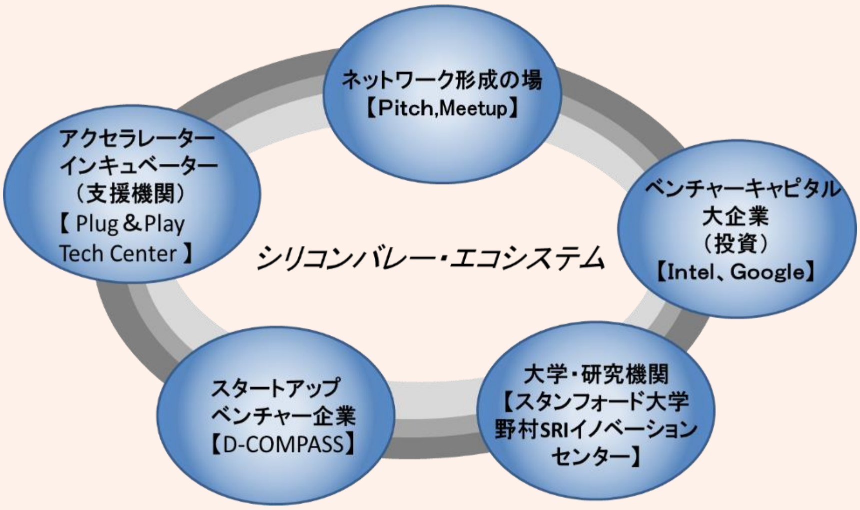
令和５年 10 月８日～10 月 13 日

（２）研修先

アメリカ合衆国カリフォルニア州（シリコンバレー）

＜研修先選定の視点＞

シリコンバレーの発展を支えてきた各要素（大学・研究機関、スタートアップ・ベンチャー企業、支援機関、投資、ネットワーク形成の場）を研修の柱とした研修先を選定



（３）研修目的

県内産業をとりまく環境が激変している中、官民の若手人材を対象に、海外研修を実施し、自由な発想や働き方、チャレンジ精神などを学ぶことで、新たなビジネスを創出し、次の時代を牽引するリーダーを育成する。

（４）参加者

県内企業経営者４名、産業支援機関職員１名、県職員６名　計１１名

※県職員６名のうち１名は責任者として参加。

（５）研修運営委託業者

法 人 名：B-Bridge International, Inc.

代 表 者：President & CEO 桝本 博之

法人概要：日本とシリコンバレーの架け橋となり、様々な事業の橋渡しをすることを目的に 2000 年にシリコンバレーで設立。日本の企業や、学生を対象にアントレプレナー教育等を数多く実践。

研修スケジュール

	日付	時刻	場所	内容		
				Group A	Group B	Group C
1	10/8（日）	9:45		サンフランシスコ空港着		
		10:30－13:00		◇サンフランシスコベイエリアにおける社会環境調査		
		16:30		オリエンテーション		
		17:00-18:30	B-Bridge事務所	◇【講義】B-Bridge International／桝本代表 「シリコンバレーの概要、マインドセット醸成の秘訣」		
2	10/9（月）	9:00-13:30	スタンフォード大学	◇【訪問】スタンフォード大学 【ワークショップ】D-COMPASS／石川峻平氏、玉巻秀規氏 「リーダーとしてのマインドセット」		
		15:00-16:00	Apple Visitor Center	◇【視察】Apple Visitor Center		
		18:00		◇【会合】Meetup参加		
3	10/10（火）	9:00-10:30	B-Bridge事務所	◇【講義／ワークショップ】Mizuho USA（WiL, LLCに出向）／植松裕貴氏 「デザイン思考を活用したビジネスの進め方」		
		10:45-12:15	B-Bridge事務所	【講義】Magnote／藤本真也氏 「ビジネスエンジニアリングについて」		
		13:00-14:00	-	◇【グループ別訪問】① Pegasus Tech Venture	◇【グループ別訪問】② Intel／Ryutaro Hiratsuka氏	◇【グループ別訪問】① Pegasus Tech Venture
		14:30-15:30	Google	【訪問】Google Building		
		16:00-17:00	B-Bridge事務所	◇【講義】Draper University 上野有彩氏 「スタートアップとベンチャーキャピタルの関係性」		
		18:00	B-Bridge事務所	◇【会合】シリコンバレーネットワーク交流会		
4	10/11（水）	9:00-10:00	-	◇【グループ別訪問】① 野村SRIイノベーションセンター	◇【グループ別訪問】② Google／佐藤公一氏	
		11:00-12:30	B-Bridge事務所	Outputの時間「研修の振り返り」		
		13:00-14:30		Santana Row Shopping Center		
		15:00-16:00 17:00-21:00	Plug &Play Tech Center	◇【訪問】Plug &Play Tech Center ◇【意見交換】富士ソフト株式会社／奥村氏、市川氏 Plug &Play Tech Centerにおけるピッチイベント		
5	10/12（木）	12:00		サンフランシスコ空港発（JAL1便）		
6	10/13（金）	18:40		山形空港着 到着後解散		

9/6（水）	事前研修	シリコンバレーでイノベーションが次々に創出されているのはなぜか

11/15（水）	事後研修	研修の成果を今後の業務に活かすには、山形県でイノベーションを起こすには

※Ａ～Ｃのグループ（２～４人）に分かれて、グループ毎で行先等を選定し、目標を決めて、研修を行う取り組みも実施。

研修内容

1　事前研修

令和５年９月６日（水）WEB 開催

・B-Bridge International, Inc.の桝本博之代表取締役（以下桝本代表）を講師に迎え、WEB 会議（Zoom）にて事前研修を開催した。

▲オンラインによる事前研修

◇【講義】B-Bridge International／桝本代表
テーマ：「シリコンバレーでイノベーション（ここでは、革新的な発想や技術によって、新たな価値を生み出し、社会に大きな変化をもたらす意味）が次々に創出されているのはなぜか」

＜概要＞

・シリコンバレーには、多くの国籍をもった人々が集まり、シリコンバレーの企業に勤務する 6～7 割がアジア国籍である。また、シリコンバレーで起業した Yahoo、Google、Tesla 等の創業者はみな海外からの移住者である。世界中から多くの人が集まる中で、既存の技術が持ち込まれ、新たな技術が創出され、そこに投資が行われていく。現在、全米の人口の 1%の地域にすぎないシリコンバレーに、全米の投資金額の 35%が集まっている。
・人・もの（技術）・金が多く集まるその土台には、**失敗を恐れず、挑戦するチャレンジ精神**がある。
・今回の現地研修では、現地で活躍する人と会い、チャレンジ精神に触れる機会が多くある。限られた研修期間の中で相手に対する好奇心を持って、**proactive(積極的に)、interactive（双方向手に）**に行動することが重要である。

◇【ワークショップ（当日までの課題）】

・現地研修までにチーム毎に、①訪問先や訪問理由を考え、話し合い、アポイントメントをとること、②研修期間中に現地で実施されている Meetup*の中から興味のあるものを選び参加の予約をすること、の２つの課題が与えられ、チーム毎に現地研修までの１か月間 LINE グループや Zoom 等でディスカッションを行った。

＜学び・受け止め＞

・シリコンバレーでイノベーションが創出される最たる理由として、多様性を認める文化や、失敗を恐れず、挑戦する文化があることを再確認した。
・また、相手に対する好奇心を持って、proactive(積極的に)、interactive（双方向手に）に行動することが、自身のチャレンジ精神の醸成に繋がることを学んだ。

＊Meetup：特定の興味・関心を持った人たちとつながる場として開催される勉強会や交流会。

2 現地研修

（１）研修１日目（１０月８日（日））※現地の日付

◇サンフランシスコベイエリアにおける社会環境調査

＜概要＞

▲ゴールデンゲートブリッジ

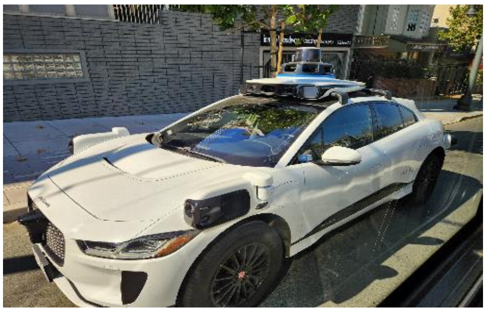
・サンフランシスコベイエリアにて、現地の文化に触れ、経済状況や社会環境を学ぶための現地調査を実施した。

・サンフランシスコは、元々はスペインの植民地で、坂が多く、人が住みにくい土地であった。1848 年にカリフォルニア・ゴールドラッシュが起きたことで一変、ゴールドラッシュの玄関口として世界中から**多様な人種・文化**が集まった。これによる**文化の融合、新しいものを受け入れる寛容性**の中で、様々な好循環が生まれ、発展していった背景がある。

・現在、サンフランシスコ市は、物価上昇と住宅コストの高騰が続いており、全米でも上位にランキングされるほど家賃が高い都市となっている。

・サンフランシスコ市内の交通状況として、「Muni」と呼ばれるバスや、路面電車が中心であること、サンフランシスコ発祥のライドシェアアプリである「Uber」の利用者が多いこと等を知った。

・また、無人の自動運転自動車「Cruise」が試行運転されていた。



▲自動運転自動車「Cruise」

＜学び・受け止め＞

・様々な国籍の人々が行き交い、多国籍な飲食店が立ち並び、多様な人種・文化が集約されていること、無人自動運転自動車が公道で試行運転されていることなどを目の当たりにし、多様性を受け入れる文化、新たなことにトライする文化が根付いていることを現地の調査で実感することができた。

◇【ワークショップ】B-Bridge International／桝本代表

テーマ：「シリコンバレーの概要、マインドセット醸成の秘訣」

＜概要＞

・参加者の自己紹介後、グループに分かれて、ワークショップを行った。ワークショップでは、**自らの考えを短時間で、相手に伝え、納得させるピッチ*の手法を体感することを目的**に、投資家・事業家に「ソーシャルビジネスを企画し、提案する」をテーマに、各グループで考え、プレゼンを行った。

・具体的には、

①１分間で、各自が「気になること」を紙に箇条書きする。

②その紙をグループ内の隣りの人に渡し、「気になること」１つに○をつけてもらう（この時点でグループ内で２人以上の気になるキーワードを選定）。

③５分間で、グループ内でキーワードを基にしたビジネスプランを考える。
④各グループの代表が１分間でプレゼンを行う。

・各グループからは、
「スピーカー、アイデア発想、脳、家族」をキーワードに「認知症予防のためのスピーカー開発」、「フラワー長井線、接客、控えめな日本人」をキーワードに「海外の電車マニア向けフラワー長井線イベントの開催」、「歌舞伎、平屋、空腹」をキーワードに「平屋における歌舞伎エンターテイメントの提供」というビジネスプランのプレゼンが行われた。

・桝本代表から、**ビジネスとして成り立っているか、収益性があるか、差別化されているか**等の視点でアドバイスをいただいた。

▲ワークショップ実施の様子

＜学び・受け止め＞

・自分が興味をもったことをビジネス化するというワークショップであったが、自分が興味をもったことと収益性、差別化を結び付け、ビジネスプランを企画・考案することの難しさを痛感した。

・また、そのビジネスプランを相手に短時間でポイントを抑えて説明するピッチを体感し、相手に響かせるための説明の手法の難しさを痛感した。

＊ピッチ：シリコンバレーにおいて始まった手法で、短時間で簡潔に提案をするプレゼンテーション。起業家が投資家に対して資金やサポートを得るために乗り合わせたエレベーターでプレゼンを行ったことが起源といわれている。

（２）研修２日目（１０月９日（月））

◇【訪問】スタンフォード大学
【ワークショップ】D-COMPASS／石川峻平氏、玉巻秀規氏
テーマ：「リーダーとしてのマインドセット」

＜ワークショップの概要＞

・多くの起業家を輩出しているスタンフォード大学にて、同大学のビジネススクールを卒業し、社会人や学生を対象に、仕事や人生におけるマインドセットの醸成、キャリアコーチングを実施するために起業したD-COMPASSの石川氏と玉巻氏をファシリテーターに、「リーダーとしてのマインドセット」をテーマとしたワークショップを実施した。自分自身の考えを掘り下げ、**「自分は何がしたいのか」「なぜ行動するのか」「リーダーとして何が必要なのか」**を明確にした。

▲スタンフォード大学教室での
ワークショップの様子

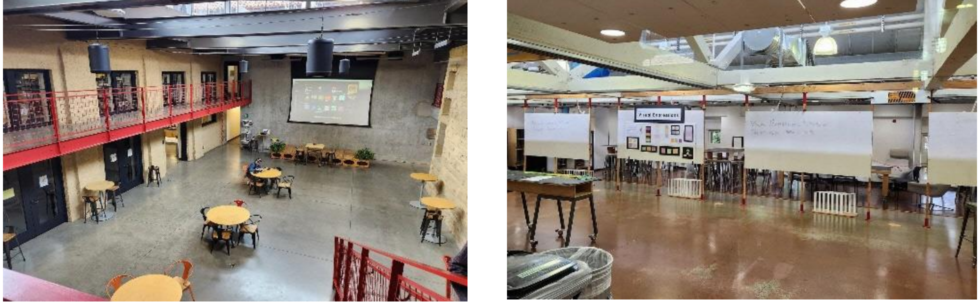
・具体的には、リアルタイムで質問に答え、回答を共有するアプリを使い、参加者同士が普段考えていることを共有しディスカッションを行った。回答時間はそれぞれ１～２分程度と短く、無記名によりフラットにお互いの考えを共有できた。

・質問例は、
①スタートアップエコシステムの形成による産業構造の転換や、将来にわたる地域産業発展はどうすれば実現できるか？
②個人が自由な発想やチャレンジ精神を身につけ、新しいビジネスを創出するにはどうすればよいか？
③欲しいものをすべて手に入れたとき、あなたはそのあと何がしたいか？
④あなたの原体験（過去に感情が大きく動いた出来事）は何か？
⑤あなたの原動力は何か？

▲右：全員参加型の試行アプリ(Kahoot!)
左：同アプリでの回答の共有

・リーダーシップには、**内発的動機（自分は何のために存在するのかという人生の究極ゴール）が大切**であり、それは**自身の原動力や原体験から生まれてくる**ものである。必要だからやるという外発的動機だと他人事になる。リーダーが自らの内発的動機を、熱意を持って誠実に語ることで、各々の社員を共感させ、「自分事」として捉えてもらい、行動に導くことが有効である。
・**イノベーションとは新しい何かを創り出すことであり、マインドセットが重要**である。オープンマインド、常識を疑う、人と違うことをやる、ルールを変える、自由な発想、チャレンジ精神などが必要である。
・やり方は、小さく始める、ユーザーとの対話、ユーザーの問題が先でソリューションは後、コアから取り組む、早く失敗する、検証と学びを繰り返すことが重要である。
・組織は、多様性、心理的安全性、参加型、ビジョンとミッションがあることが重要である。また、**リーダーとメンバーが、内発的動機を持つことが大切**である。

＜概要（スタンフォード大学のd.school）＞
・講義後、大学内にあるd.schoolを訪問した。デザイン思考を学び、創造力を発揮することで、様々な問題解決に繋げる施設であり、スタートアップと学生がプロジェクトをディスカッションする場所としても使われている。ラボにはディスカッションの際に使用すると思われる沢山のホワイトボードが並んでいた。


▲スタンフォード大学構内の　d.school

＜学び・受け止め＞
・リーダーは原体験や人生の究極ゴールである内発的動機を持つこと、その内発的動機を社員に対して熱意を持って誠実に語ることの大切さを学んだ。
・イノベーションを起こすためにはマインドセットが重要であり、リーダーは社員のマインドセットを促すための環境を整える必要があると実感した。

◇【視察】Apple Visitor Center

▲AR アプリによる CG 視聴体験

＜概要＞
・Apple 本社近くにある「Apple Visitor Center」を視察した。
・Apple ブランドを象徴する外観で、一面巨大なガラス張りで、中心の石の壁のみで屋根を支えるユニークなデザインであった。
・店内には Apple ブランドの商品が並んだストアが併設されているほか、Apple 本社の模型が展示されており、iPad の AR アプリを通して見ると、本社の外観・内観を実物のような CG で見る体験ができた。
・ Apple 本社は、屋上に設置された広大な太陽光パネル等により 100%再生可能エネルギーで賄われているとともに、外気を自然に取り入れる換気システムが備えられており、１年のうち９カ月は暖房も冷房も不要となっている。

＜学び・受け止め＞
・ApplePark のブランドイメージを具体化した象徴的なスペースがあり、Apple の高いブランディング力を実感した。また、デザイン性だけでなく、エネルギー効率を重視した構造となっており、環境配慮についてもクリエイティブで最先端であることを学ぶことができた。

◇【会合】Meetup 参加
・Ａ～Ｃのグループ（２～４人）に分かれて、**目的達成のために自発的かつ積極的に行動するトレーニング**として、Meetup を自分たちで選定し、申し込み、現地の方々と交流を図った。
＜概要＞
Ａグループ
・「Menlo Park Library」という図書館にて開催された「Indigenous People's Day」というイベントへ参加した。
・司会者からの図書館のイベントの紹介の後、Tri-Valley Native American Center のプログラムコーディネーターである Tina Henson 氏による、ネイティブアメリカンの歴史や暮らしに関するプレゼンテーションが行われた。調理器具、アクセサリー、楽器などを見せながら説明があった。

・質疑応答の時間には活発な発言があったほか、隣の席の参加者同士で話すなど、積極的な交流が行われており、終了後にHenson氏へ直接質問することもできた。

Ｂ、Ｃグループ

・「Monday Night Networking」というMeetupに参加し、そこで出会った現地の方と交流した。
・Meetupの主催者が不在というアクシデントがあったが、Meetup参加のために来場した現地の方と、仕事や家族、日本とアメリカの文化の違い等について、翻訳アプリ等を駆使しながら、英語で会話し、交流を深めた。
・Meetup会場へは自らUberを使って移動する等、終始刺激的かつ貴重な経験となった。

＜学び・受け止め＞

・Meetupは、様々な分野でのコネクション構築、情報共有の場として、研修中もシリコンバレーの各地で開催されており、こうした人と人との出会いの場が多いことが、人脈づくりに繋がっていることを実感した。
・また実際にイベントに参加し、現地の参加者とコミュニケーションをとることで、ネットワークが広がりやすい環境を体感することができた。

（３）研修３日目（１０月１０日（火））

◇【講義／ワークショップ】　Mizuho USA（WiL, LLCに出向）／植松裕貴氏

テーマ：「デザイン思考を活用したビジネスの進め方」

＜講義の概要＞

▲植松氏による講義

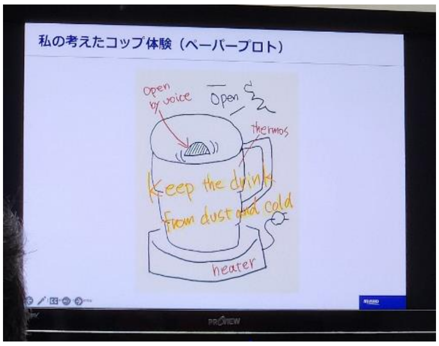
・植松氏は、みずほ銀行の社員として、日本のベンチャーキャピタルWiL, LLC（World Innovation lab）のシリコンバレー本社に出向しており、現在、金融サービスと情報技術を結び付けるfintech*を中心にシリコンバレーのスタートアップを発掘して、みずほ銀行の関連部署とつなぐ業務にあたっている。
・**デザイン思考は人間（顧客）中心にビジネスを考えていくこと**であり、顧客が求めているものを追求していく。「客の声」に対し何も準備をしないで耳を傾け、それをビジネスに反映させていくことが重要。
・しかし、組織が大きくなると、「客の声」を聞かなくても事業を進められることから、いつの間にか**「客の声」に応えることではなく、「組織を通すこと」が１番の目的になってしまう**ことが多い。
・組織が大きくなってしまった既存企業も、**「出島」**として、元の組織とは別に、採算を度外視した部署を作り、そこで新しい事業を進めることで、**“大きな組織であることの弊害”を減らすことができる**（第二創業：社内起業に類する考え方）。出島は会社としては“コスト”として整理する。

・出島で生まれた新しいアイデアを、元の大きな組織で有するリソースを活用することでスケール（事業規模の拡大）させていく。
・出島、若しくはスタートアップと既存企業では「リソース」「意思決定」「スケール」の点で長所・短所を有する。

	スタートアップ（出島）	既存企業
リソース	ない	ある
意思決定	早い	遅い
スケール	遅い	早い

＜ワークショップの概要＞

・**顧客が求めるものを追求し、コンセプトを明確にするトレーニング**として、ペアを作り、相手に対して「飲み物を飲む」体験について、ひたすら相手から聞き取ることを意識してインタビューを実施した。その後、インタビューにより深掘りした、相手の要求に応じた商品のコンセプトを考案し、相手に対しプレゼンした。
・考案した商品を相手にプレゼンする場合は、絵を描くなど**プロトタイプの形**を相手に見せた方が、そこから違ったユースケースが見えてくるなど、新たな展開が出てくることもある。
・似たようなワークショップを中学生・新採職員・ベテラン職員に対して実施した結果、中学生は「絵」から描きはじめ、新採職員は「絵＋コンセプト」、ベテラン職員は「コンセプト」から書き始める傾向があるなど、取組み方に違いが出てくる。



▲ワークショップにおける相手の要求に応じた商品のコンセプトイメージ（絵）

＜学び・受け止め＞

・デザイン思考の基本的な考え方である「顧客中心」を軸に進めるビジネスのあり方は、民間だけでなく公務員にも活用できるものであり、「現場の声」に真摯に耳を傾け、取組みにどう活かすのか、規模が大きい組織ほど非常に参考となるものであった。

＊fintech：「finance（金融）」と「technology（技術）」を掛け合わせた造語。金融サービスと情報技術を結び付けた様々な革新的な動きをいう。

◇【講義】Magnote／藤本真也氏

テーマ：「ビジネスエンジニアリングについて」

＜概要＞

・藤本氏は、東京で外資系半導体企業に設計エンジニアとして就職後、家庭用ゲーム機のＣＰＵ開発のためシリコンバレーへ移住。その後、独立し、Magnote を起業。京都の紙工作雑貨（右写真参照）やお好み焼き「鶴橋風月」の米国展開支援、SOMPO での DX 推進など、商品開発、企画立案・新規事業開発支援、海外進出支援・投資、コンサルティング等様々なビジネスを行ってきた。

▲京都の紙工作雑貨

・業種も形態もバラバラであるが、すべてに共通しているのは、**自分が興味や好奇心を持ったことを突き詰めたビジネスを行っている**こと。

・そして自身がエンジニアだった経験を活かし、半導体をつくる際のプロセス（思考）をビジネスに応用する**「ビジネスエンジニアリング」**を考案。具体的には、以下の５つのプロセスが重要であるという。

①想像（アンテナを張って自分の想像を突き詰めれば共感する人が現れる）
②状況（置かれている状況を達観的に把握する）
③課題（固定概念に捉われずに課題を解決する）
④創造（小さなことから創造し仲間を増やしていく）
⑤結果（運を手繰り寄せ結果に結びつける）

・日本人とアメリカ人では仕事をする目的や理由は異なる。日本人は、収入のため、社会的地位のため、という理由が上位にくるが、アメリカ人は、楽しいから、ワクワクするから、という理由が上位にくる。憂鬱な気持ちで取り組む仕事からイノベーションは生まれてこない。**仕事は、自分の興味・好奇心を探求し、結果に結びつけるための一つのツール**であるとアドバイスがあった。

▲藤本氏による講義

＜学び・受け止め＞

・藤本氏の成功の秘訣が、ポジティブな物事の考え方や自分が興味や好奇心を持ったことを突き詰める姿勢、明確な目標に向かって自身の経験に基づいたプロセスを踏み、徹底的な顧客分析を実施していることを知ることができた。

◇【グループ活動（Ａ、Ｃグループ）】
Pegasus Tech Ventures

▲Pegasus Tech Ventures 内の投資先企業のロゴ

＜概要＞

・Ａ、Ｃグループで Pegasus Tech Ventures へ訪問。
・Pegasus Tech Ventures は、SpaceX(Elon Reeve Musk CEO) に代表されるスタートアップへの支援等を行っているベンチャーキャピタル。投資は 260 社以上、イグジットは 71 社、IPO は 22 社という業績である。
・Justin 氏（パートナー）、Licea 氏（IR ディレクター）より、Pegasus Tech Ventures に関する説明を受けた。最近の日本の投資先には、モンスターラボ、SkyDrive などがある。
・Pegasus Tech Ventures は、大手企業から投資賞金が出る**ピッチコンテスト・カンファレンス「スタートアップワールドカップ」**を主催している。12 月１日にサンフランシスコにて行われるグランドファイナル*では、イノベーションに関するレクチャーやネットワーキングもある。
・また、**アクセラレーター育成プログラム**も提供しており、レクチャー等を通して、プログラム参加者が資金調達できるようになるまで育てている。

＜学び・受け止め＞

・シリコンバレーを拠点とするベンチャーキャピタルの事業を知ることで、スタートアップエコシステムの構築に繋がる取り組みにはどのようなものがあるか、具体例を学んだ。

＊グランドファイナル：令和５年 12 月１日にサンフランシスコで実施された「スタートアップワールドカップ」グランドファイナルでは、日本企業の「アイリス株式会社（2017.11 月設立）」がＡＩ医療機器で優勝。

◇【グループ別訪問（Ｂグループ）】
Intel／Ryutaro Hiratsuka 氏

▲Intel 外観

＜概要＞

・米本社（Santa Clara）にて、Hiratsuka 氏とＢグループでランチミーティングを実施した。
・Hiratsuka 氏はイギリスの大学等を卒業後、Intel 日本法人を経て米本社へ入社し、現在は AI 関連の業務に従事している。
・学生時代は自身がハングリーだと思っていたが、ここではもっとハングリーな人材（特にアジア系）に囲まれている。
・Intel では**業務時間の 20%を本業以外のプロジェクト**に自由に費やすことが可能で、彼もこれまでに５つ程度のプロジェクトに携わることで常に最先端技術を追求してきた。

・元々はAIとは直接関係のない業務に携わっていたが、この20%の時間でAI関連のスキルを磨いてきたことで今に至っている。
・なお、ランチミーティングの会場となったCafeteriaでは、数種類のフードブースがあり豊富なメニューが揃っていた。**オフィスはいわゆるフリーアドレス**となっており、昇降機能の付いたデスクが配置されていたが、リモート業務が大半のためデスクで仕事をしている従業員は非常に少なかった。

＜学び・受け止め＞
・彼のように真剣でアグレッシブな働き手として、周囲から強い刺激を受けながら世界トップレベルの環境の中で継続的に学び続ける姿勢は、変革と成長が求められる本県の産業創造や人材育成の参考となった。
・また、自身の業務と並行して希望する他プロジェクトへ関わってきた経験が次の業務に反映されていく連鎖が、シームレスに組織が成長していくポイントであると感じた。
・一方で他プロジェクトへの参画に関しては、個人の努力だけでは長時間労働等に繋がる可能性もあるため、組織の制度として導入し意欲的に取り組む環境を構築する必要があると思われる。

◇【講義】Draper University　上野有彩氏
テーマ：「スタートアップとベンチャーキャピタルの関係性」

▲自身のスタートアップにおける経験を語る上野氏

＜概要＞
・上野氏は2016年に渡米し、ヘルスケア関連のスタートアップ「Noom」に加わり、ユニコーン企業（評価額が10億ドルを超える、設立10年以内の未上場のベンチャー企業）へ成長した経験がある。その後、いくつかのスタートアップを経験し、現在はDraper Universityというベンチャーキャピタル（投資会社）にて、海外スタートアップ・海外進出・新規事業の立ち上げの支援を行っている。
・投資にあたり、**スタートアップにはなぜその事業をやっているのかという理由が最も重要**である。
・成長できるスタートアップを見極めるポイントは、**チームメンバーのバックグラウンド**に素養や経験があるか、**キャップテーブル（資金政策）**に誰が関わっているか、どのようなアドバイザーがいるか、目指しているマーケットは大きいか、成長しているか、創業年数10年以下であるか等がある。
・ベンチャーキャピタルとしては、ユニコーン企業や上場した企業への投資や、売却（exit）がステータスになる。
・**スタートアップとベンチャーキャピタルの相性**もあるため、スタートアップが、相性が合わないベンチャーキャピタルへプレゼンテーションをしても無駄な場合がある。

・日本とアメリカでは文化が違う。年齢関係なくフラットにビジネスを行う一方で、結果が全ての実力社会。日本のように空気を読む文化がなく、言わないと伝わらないことが多い。アメリカでビジネスを行うときには、そういったモードに切り替え、ビジネスを行う必要がある。

＜学び・受け止め＞

・スタートアップが成長するためには、ベンチャーキャピタルの存在が欠かせないこと、投資を判断するためのポイントや相性があることを学んだ。
・日本企業が海外へ進出するためには、進出する国の文化を学び、その国に合わせたやり方とマインドでビジネスを行う必要があることを再確認した。

◇【会合】シリコンバレーネットワーク交流会

・B-Bridge 本社において、シリコンバレーで活躍する日本人との交流会を実施した。
・集まったメンバーは、今回の研修で講師を引き受けていただいた方々や、シリコンバレーの企業で働く日本人や現地の大学に通う日本人。
・シリコンバレーで働くこととなった理由、日本との違い、今後の目標等について、率直な意見を伺うことができた。
・終了後は、LinkedIn（情報収集、販路拡大等を目的としたビジネス向け SNS）で、プロフィール交換を行った。

▲交流会に集まったメンバーとの集合写真

参加した主なメンバー
〇研修の講師等
・D-COMPASS／石川峻平氏、玉巻秀規氏
・Mizuho USA（WiL, LLC に出向）／植松裕貴氏
・Google／佐藤公一氏
〇その他
・シリコンバレーで IT コンサルティング業を起業した日本人 CEO
・シリコンバレーで働く米国公認会計士の日本人
・スタンフォード大学航空宇宙工学学科に在学中の日本人学生
・東京のベンチャーキャピタルで働きながら、シリコンバレーでスタートアップ支援に向けて研修中の日本人　等

（４）研修４日目（１０月１１日（水））

◇【グループ別訪問（Ａグループ】野村 SRI イノベーションセンター

＜概要＞

・野村ホールディングスの日比氏、野村 SRI イノベーションセンター（NSIC）を運営している SRI インターナショナルの職員から、NSIC に関する説明を受けた。

・NSIC は、デザイン思考によるビジネス創出等を実践的に学べる機会を提供している組織。仮プロジェクトを通してメソッドを学ぶことができる。期間については、５日間、１週間、１年間などのプログラムが提供されている。例えば、新規事業部に配属された人が５日間のプログラム、ターゲットの定まっている企業がマーケット探索やパートナー探し等のために８週間のプログラムを活用すること等が可能である。

▲野村 SRI イノベーションセンター外観

・具体的な内容については、**デザイン思考の研修**がメインであり、グループワークやケースワークがある。例えば、デザイン思考の「インタビュー」では誰に、どのように質問していけばよいのかを学べる。なお、研修は英語で行われており、英語の理解度によって、内容の吸収力が変わるため、NSIC のプログラムを活用する場合には、企業側で参加者の人選が重要である。

・また、NSIC の対象は日本企業のみ。来ている日本企業同士のコミュニティができるほか、SRI のリサーチャーに繋げてくれる環境もある。

＜学び・受け止め＞

・シリコンバレーで日本企業の人材育成等のために行われているビジネス創出のためのプログラムの中でも、「デザイン思考」が重視され、活用されていることが確認できた。

◇【グループ別訪問、Ｂ、Ｃグループ）】Google／佐藤公一氏

＜概要＞

・Google でソフトウェアのエンジニアとして働く佐藤公一氏から、本社「Google Bay View」社内を案内いただくとともに、「Google における働き方」についてお話をお聴きした。

・Google では就業時間は決まっておらず勤怠管理もない。好きな時間に来て、好きな時間に退社するシステム。

・複数人で構成するチーム単位で半年間の目標や、やることを決め、それに向けて

▲Google 本社「Google Bay View」外観

各個人が何をするかを決めていく。その到達状況が人事評価になる。基本的には、**顧客の幸福を考え、それに対して自分は何ができるかを考えていくやり方**。

・部署にはHiring Managerがいて、人事部門でなくても採用に関して権限が与えられており、例えば一つの事業が終わったタイミングなどでレイオフ（解雇）される場合もある。

▲Google本社「Google Bay View」内観

・**アメリカにおいてレイオフは日常**であり、たとえ**レイオフされたとしてもまた別の会社で採用される、というようなエコシステムのようなものができている**。日本ではまず同じことはできない。

・Googleは**多様性を重んじた採用**をする傾向がある。いろんな角度からの捉え方・考え方が社内にあることで、それが様々なアイデアを生み出すことにつながっていると感じる。

・Googleは元々検索エンジンの会社であり、それが様々な業界の企業を買収し、現在のような様々な事業を行う大きな会社になった。

・働く環境は非常に恵まれており、その環境の良さは買収した企業の社員の定着率の向上につながっていると思われる。

＜学び・受け止め＞

・Google本社は自然を身近に感じることができる場所に位置し、また、建物の中も開かれた作りで解放感があるなど、その環境の良さや福利厚生の手厚さは、そこで働く人々のモチベーションとチームの効率性を上げ、会社全体の生産性の向上に寄与しているのではないかと感じた。

◇【訪問】Plug&Play Tech Center

【意見交換】富士ソフト株式会社／奥村氏、市川氏

＜意見交換の概要＞

・Plug and Playは2006年に創設された世界トップレベルのVC・アクセラレーターであり、当Tech Center（Sunnyvale）はインキュベーション施設として、数々のスタートアップを輩出している。

▲Plug &Play Tech Centerにて、富士ソフト(株)の奥村氏、市川氏と意見交換

・同施設にて、富士ソフト株式会社シリコンバレー事務所の奥村氏、市川氏と面談を実施した。

・同事務所における現在の目的は、**日本国内の顧客と現地スタートアップとの橋渡し**を主としている。

・しかしながら、現地において日本企業はまず話を聞いてもらえない状況にあり、両氏がこの場所にいたのもアプローチの一環として、スタートアップ・投資家などが集まる場を訪問し情報収集するためであった。
・話を聞いてもらえない一方で、現地の人間関係はウェットでかつ情報の広がりが早いため、丁寧に関係を構築していく必要があるとのこと。
・また、市川氏は「個人的には」と前置きしたうえで、スタートアップにとって大企業は組む相手ではなく倒す相手だとして、**必要以上に支援をせず、よりハングリーな市場を育むべき**とした。

＜ Plug＆Play Tech Center におけるピッチイベントの概要＞
・富士ソフトとの面談後、同施設で行われたピッチイベント【Silicon Valley Capital Network】に参加。有料（$40.25～$69.25）のイベントとなっており、ネットワーキング（交流会）、投資家による講演、ピッチの構成で開催された。
・ピッチは、スタートアップから５人が順に登壇し、プレゼンを行い、パネリスト（KEIRETSU FORUM 創業者の RandyWilliams 氏など投資家ら６人）が審査・採点する形式であった。
※KEIRETSU FORUM：エンジェル投資家のグループ
・５番目のスタートアップ「VALET CLOSET（Tomas Louda 氏）」による“自宅の家具から小物までを集荷・保管・配達を行うオンデマンドサービス”が、この日の最高点を獲得していた。

▲Plug＆Play Tech Center における ピッチイベント

・ピッチの手法自体は日本とも大差のない印象だが、**イベント全体を通して参加者が非常に多く、投資家とスタートアップ、スタートアップ同士などが絶えず各所で交流している**様子がみられた。

＜学び・受け止め＞
・「スタートアップはリスクを負って既存の市場を壊しに行くものであり、失敗しないようにと支援するものではない」という、シリコンバレーにおける考え方を聞いた。
・恐らくそれは、この地が「失敗が許容される場所」だからである。日本国内との違いを改めて認識するとともに、行政のマインドとして特にスタートアップ支援においては、失敗を許容する感覚をあわせ持つことも必要だと実感した。

３ 事後研修

令和５年１１月１５日（水）WEB 開催

◇【講義】B-Bridge International／桝本代表

テーマ：**「研修の成果を今後の業務に活かすには、**
山形県でイノベーションを起こすには」

・研修での学びを振り返り、今後の業務にどの様に活かしていくか考え、今後の目標設定を行うことを目的に、WEB 会議（Zoom）にて事後研修を開催した。

＜発表＞

・研修での学びやチャレンジ精神を**①帰国後どう維持してきたか、②今後どのように活かしていくか**について、各々発表した。

＜まとめ＞

・桝本代表からは、シリコンバレーのエコマネジメントシステムをそのまま山形県でつくることは難しいが、**チャレンジャー（起業家等の挑戦者）を享受し、支援するメンター・インキュベータ・アクセラレーター・インベスターの役割を個々の機関に位置付けることで、小さくともエコマネジメントシステムは形成しうる**こと、そのためには、各々が持っているネットワークを駆使し、共感する仲間を増やし、**多くの人とネットワークを構築**すること、**多様性を認め合い、fail fast（誰よりも速く、多く失敗しよう）を認める社会を築くこと**が重要であるとのアドバイスを受けた。

＜学び・受け止め＞

・シリコンバレーのイノベーション創出をそのまま山形県で模倣することは困難であるが、シリコンバレーのエコマネジメントシステムの要素となっている各機関の役割を明確化することで、山形県でもイノベーションを創出することは可能であることを学んだ。

研修を経た取組・展開等

本研修による学びが、以下の事業等の展開に繋がっている。

（１）世界を舞台に活躍する人材とのネットワークの形成

・研修を契機に、世界を舞台に活躍する人材とのネットワークが形成され、各参加者の取組みに活かしている。

①企業参加者において、本研修の講師との繋がりを継続し、支援を受けながら、自社の人材育成プログラム実施に向けた取組みを進めている。

②シリコンバレーで活躍する本研修の講師と定期的な意見交換が継続されており、県産品のＰＲ事業に、最先端のデジタル技術を取り入れるなど、世界最先端の地で活躍する人材の知見を活かした施策展開を実現すべく検討を続けている。

（２）海外における新たな事業展開

・新たな製品・イノベーションの創出により、市場を自ら作り出す重要性を再確認できたことを契機に、企業参加者において、現地市場をターゲットとしたオリジナルブランドの立ち上げによる起業に向けた取組みを進めている。

（３）「デザイン思考」を取り入れた計画の策定・事業への反映

・研修を契機に、デザイン思考を取り入れた手法や事業の展開がなされている。

①研修で触れた「デザイン思考」をはじめとした思考のプロセスを産業振興計画の策定手法に採り入れるほか、同ビジョン策定に向け、研修参加者を中心とした若手職員間で、ディスカッションチームを編成し、その意見を同ビジョンに反映すべく検討作業を進めている。

②研修で実施した「デザイン思考」のワークショップを、県内企業を対象としたデザイン支援において実践している。

（４）参加者同士の横の連携の構築

・バックグラウンドの異なる参加者同士がともに学ぶことで、お互いの考えを知るとともに、シリコンバレーと本県の文化・風土の違い、それを踏まえた本県産業における課題の共有化が図られている。また、研修後も参加者による自発的な Meetup を継続的に開催している。

Our Overseas Dispatch Training is in progress [研修継続中]

10月8日から13日までの期間で派遣された産業創造リーダー育成研修に研修責任者として全行程参加させていただきました。現段階での所感を記させていただきます。

この研修は、Proactive（プロアクティブ）とInteractive（インタラクティブ）を基本姿勢とし、自ら訪問先を選定し、アポを取り、現地では自ら移動して意見交換等の研修活動を行うプログラムであり、参加者は高い負荷を受けながら、実際にイノベーションが生まれる現場を経験することができました。

参加者のレポートにあるように、それぞれの立場から多くの学びを得ていただくことができ、更に、研修を経て、新たな展開に繋がる状況にも結び付いており、官民の若手人材がともに同じ海外派遣研修プログラムに参加するという本県としての初めての取組みは大きな成果があったものと自負しております。

ただし、「現段階」と示したのは、今回の研修が単に参加したことにより、スキルを得られたとか、人的ネットワークが作られた、ということに留まらず、今後、将来にわたって研修に参加して得られた「マインド」を保持し、参加者それぞれの立場で、イノベーションを創出し、発展し続ける企業、本県経済の実現につなげる行動を続けていって欲しいという思いからこう表現させていただいたところです。

今、本県経済を取り巻く状況は、少子高齢化を伴う人口減少の加速や物価高騰の長期化などにより影響を受けるとともに、デジタル等の技術革新の急速な進展などにより大きく変化しております。その中で、総勢11名の研修参加者ですが、一人一人が行動変容を進め、影響しあい、そして発信し、少しでも本県経済の成長につながる取組みを展開していくことがこの研修に求められるところです。

そういう意味で、研修に参加した私たちは、まだ" Our Overseas Dispatch Training is in progress [研修継続中] "なのです。

山形県産業労働部　次長　岡崎　正彦

＜参考資料＞

研修運営委託業者（B-Bridge International, Inc.）の概要

会社概要

米国本社	
会社名	B-Bridge International, Inc.
代表者	桝本　博之
住所	3350 Scott Blvd. Suite 5502, Santa Clara, CA 95054 USA

日本支社	
会社名	株式会社B-Bridge
代表者	桝本　博之
住所	大阪府箕面市

沿革	
1996年	代表の桝本がシリコンバレーに移住
2000年	米国法人 B-Bridge International, Inc.を設立 バイオ試薬事業を開始
2003年	JETROと共同でインキュベーション施設の運営を開始
2006年	人材育成を目的とした、インターン生の受入れを開始
2009年	日本法人 株式会社B-Bridgeを設立
2017年	バイオ事業を売却
2018年	これまでのシリコンバレーでのインキュベーション事業により注力するために、「ビジネス支援事業」「マネジメント事業」「地方創生支援事業」を事業として再始動
2020年	オンラインによる、シリコンバレーからの講義や遠隔授業を積極的に実施
2021年	アスリート向けに「起業家精神」「英会話力」「プログラミング」をセットにした教育プログラムを開始

社長プロフィール

President & CEO / B-Bridge International, Inc.

代表取締役社長 / 株式会社B-Bridge

同志社大学商学部卒業、85年に東洋紡に入社。当時の新規事業部門であった生化学事業部に配属され、国内業務を経験した のち海外向け販売業務と海外メーカーとの契約交渉を手がける。1996年、シリコンバレーの研究用試薬メーカー（CLONTECH Laboratories, Inc)にInternational Sales Managerとして渡米。43カ国の地域への販売代理店整備や、ドイツ、イギリス、日本での現地法人設立を実施。当時 の日本現地法人クロンテック㈱の代表取締役も兼務した。2000年に独立し、バイオ試薬流通の革命を起こすべく、B-Bridge International, Inc.をシリコンバレーに設立。2003年以降、更なる「Made in USA by Japanese」を目指し、インキュベーションビジネスや独自のR&Dを行っている。インキュベーションに関しては、経済産業省の外郭団体JETROと共同でバイオテックのラボをMountain View市内に構え企画運営も経験。 Stanford大学発Avocel, Inc.(後のBenitec, Inc)や名古屋大学発のストレックス㈱はB-Bridgeのポートフォーリオ会社である。2006年よりグローバル人材育成支援の一環として、日本人大学生、社会人、企業人を対象にした、教育サービスを展開。2014年には教育、研究開発のさらなるアクセラレーションをテーマにした教育組織Silicon Valley Japan College（連邦政府承認NPO法人）を立ち上げ、米国での4年制大学創設に向けて活動中。日本の技術を世界に迅速に紹介するべく、「がんばれ日本」をモットーに活動している。 元Silicon Valley Japanese Entrepreneur Network会長、2003年度NHKのど自慢グランドチャンピオン。