

平成24年度 政策提言書

やらまいかのまち・浜松を目指して

Policy Proposal

Fiscal Year 2012

Envisioning Hamamatsu “Yaramaika” Start-Up City



浜松商工会議所青年部

Hamamatsu Young Entrepreneurs Group

ごあいさつ

私たち浜松商工会議所青年部は、地域を支える青年経済人として、この浜松市がより豊かなまちとなることを願い、毎年提言活動を行っています。

本年度は「起業家」について改めて考え、浜松市が真の「やрмаいかのまち」になる為にどのような起業家支援に取り組むべきか、課題と提言を検討してまいりました。これまでの提言内容は比較的公共政策に近いもので、行政機関に対するこちらからの提言という形態をとっていましたが、今回の内容は「産業振興と起業家支援」という産業政策に対するものであり、行政機関に対する一方的な提言ではなく、我々企業経営者並びに経済団体にも提言を行うものです。

アメリカのシリコンバレーに見られますように一度起業家の集積が実現しますと、そこから先は地の利が効いて自然と集積が行われます。集積が高まるところはより高まり、低いところはより低くなる傾向にあります。

起業家自身の努力はもちろんですが、行政機関との連携があつて起業家の集積は実現すると考えられます。浜松市が起業家育成の最先端都市となるために本提言が少しでも寄与することができれば幸甚です。

平成 25 年 3 月 吉日



平成24年度浜松商工会議所青年部

会 長 鈴木雅太郎

政策委員会担当副会長 矢口 敦士

政策委員会委員長 鳥居 大資

浜松商工会議所青年部 平成24年度政策提言書

目次

1. ごあいさつ	p. 1
2. はじめに	p. 3
3. 浜松市が目指す産業ビジョン	p. 5
4. ビジョンに向けての提言	
(1) 絞り込んだ起業家支援スクールの実施	p. 7
(2) 寄り添うコンシェルジュの設置	p. 9
(3) 浜松版目利き委員会の設置	p.11
(4) メンター制度の導入	p.13
5. 作成資料	
(1) 文献から見る起業家の条件	p.15
(2) 先輩経営者へのインタビュー語録集	p.20
(3) 青年経済人への起業家精神意識調査分析結果	p.35
6. 参考文献・資料	
(1)『浜松商法の原点』の要約	p.51
(2)『起業家の本質』の要約	p.56
(3)その他参考文献・資料・索引	p.63
7. あとがき	p.65

2. はじめに

明治44年の市制当時36,782人だった浜松市の人口は、その後の経済発展や町村合併などを経て増加し、平成22年国勢調査では800,866人(うち就業人口399,573人)となっています。

浜松市の産業構造を全国と比較して見てみると、全国の第二次産業就業者人口比率は25.2%、政令指定都市平均は19.8%と、浜松市における第二次産業就業者人口比率(35.2%)が高く、製造業の成長と共に発展を遂げてきたという事がわかります。

	総数 (人)	生産年齢 人口割合 (%)	15歳以上 就業率 (%)	産業3部門		
				第1次産業 就業割合 (%)	第2次産業 就業割合 (%)	第3次産業 就業割合 (%)
全国	128,057,352	63.3	73.6	4.2	25.2	70.6
政令市	27,152,386	65.2	70.1	0.9	19.8	72.3
浜松市	800,866	62.3	80.0	4.3	35.2	60.5
札幌市	1,913,545	67.5	66.6	0.5	15.2	84.3
仙台市	1,045,986	67.2	65.3	0.9	15.1	84.0
さいたま市	1,222,434	66.5	72.0	0.8	19.9	79.3
千葉市	961,749	63.1	71.0	0.7	18.1	81.2
横浜市	3,688,773	66.2	69.8	0.5	20.7	78.8
川崎市	1,425,512	69.3	64.6	0.4	21.2	78.4
相模原市	717,544	67.1	68.6	0.6	25.4	74.0
新潟市	811,901	63.6	75.0	3.7	22.2	74.1
静岡市	716,197	62.1	80.5	2.9	26.6	70.5
名古屋市	2,263,894	64.7	74.3	0.3	24.3	75.5
京都市	1,474,015	63.4	72.8	0.9	21.7	77.5
大阪市	2,665,314	65.1	65.9	0.1	23.0	76.9
堺市	841,966	63.1	68.1	0.5	24.7	74.8
神戸市	1,544,200	63.5	67.8	0.8	20.1	79.1
岡山市	709,584	63.4	73.9	2.9	21.7	75.4
広島市	1,173,843	64.4	73.7	1.0	21.7	77.3
北九州市	976,846	61.3	71.0	0.8	24.9	74.3
福岡市	1,463,743	68.2	66.5	0.7	13.9	85.4
熊本市	734,474	63.8	71.4	3.9	16.8	79.3
出所) 平成22年国勢調査						

製造業の中でも、自動車関連の産業に着目してみると、平成21年経済センサスにおいて、自動車関連製造業の事業所数は1,459件、従業員は58,082人となっています(注1)。これは事業所数にして製造業全体の27.8%、従業員数では58.4%を占める数字となります。従業員数は浜松市全体の従業者数の15.0%ということもあり、浜松市の経済が製造業、とりわけ自動車産業と密接な関係にあると言えます。

しかし、平成 16 年の事業所企業統計調査(平成 21 年から経済センサスに統計変更)において、全体の 30%が製造業に従事していた就業者数は、平成 18 年には 29.4%、平成 21 年には 25.7%と近年減少傾向にあります。

産業分類	平成16年				平成21年			
	事業所数	割合	従業者数	割合	事業所数	割合	従業者数	割合
農林漁業	89	0.2%	1,234	0.4%	156	0.4%	1,865	0.5%
鉱業	12	0.0%	90	0.0%	15	0.0%	114	0.0%
建設業	3,800	10.4%	26,260	7.6%	4,148	10.7%	27,154	7.0%
製造業	5,734	15.7%	103,381	30.0%	5,240	13.5%	99,450	25.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.1%	692	0.2%	34	0.1%	882	0.2%
情報通信業	287	0.8%	4,196	1.2%	452	1.2%	5,232	1.4%
運輸業	631	1.7%	17,734	5.1%	736	1.9%	20,965	5.4%
卸売・小売業	10,122	27.7%	71,983	20.9%	10,230	26.4%	76,431	19.8%
金融・保険業	516	1.4%	7,910	2.3%	565	1.5%	8,029	2.1%
不動産業	1,643	4.5%	4,270	1.2%	2,469	6.4%	8,691	2.2%
飲食店・宿泊業	4,262	11.7%	27,287	7.9%	4,194	10.8%	35,462	9.2%
医療・福祉	1,605	4.4%	26,266	7.6%	1,213	3.1%	11,087	2.9%
教育・学習支援	1,185	3.2%	7,612	2.2%	2,090	5.4%	36,914	9.6%
複合サービス業	198	0.5%	2,469	0.7%	231	0.6%	2,625	0.7%
サービス業(他に分類できないもの)	6,408	17.6%	43,009	12.5%	6,998	18.0%	51,491	13.3%
計	36,512	100.0%	344,393	100.0%	38,771	100.0%	386,392	100.0%

出所)平成16年事業所・企業統計調査 平成18年事業所企業統計調査 平成21年経済センサス

工業統計調査によれば、昭和 62 年には 1 兆 7,393 億円であった製造品出荷額等は、平成 19 年には 3 兆 2,256 億円まで増加しました。しかし、その後平成 20 年には 2 兆 8,693 億円、平成 22 年には 2 兆 145 億円と大きく減少しています。これはリーマンショックに端を発した世界的経済環境の悪化による影響が大きいと考えられますが、国内の経済環境悪化による海外移転などの事例も数多く見受けられます。こうした状況は、「ものづくりの町」と揶揄される浜松市にとって大きな打撃を与えました。

浜松市は、こうした状況を受け浜松市創業都市構想(平成 19 年 3 月策定)を平成 23 年に大幅改定し、「はままつ産業イノベーション構想」を策定。この中で市は、『次世代輸送機器』『環境・エネルギー』『健康・医療』『新農業』『光・電子』『デジタルコンテンツ』の 6 つの柱を掲げ新産業の育成方針を打ち出しました。

こうした方針は、次世代の浜松の産業育成にとってとても重要な事と考えられます。しかし、製造業(特に自動車産業)との関連の深い浜松市において現在の経済環境の悪化は深刻であり、市が構想する産業の育成も一朝一夕にいくものではないでしょう。

一方、新しい産業の成長により既存産業は縮小します。こうした変化の求められる時代には必ずニッチな市場が発生します。短期・中期的に産業振興を見た場合、そのニッチな市場を埋めることが必要です。そして、このニッチな市場を埋めることが出来るものは、大企業ではなく、中小の企業や新たな起業家こそ相応しいと考えます。私たちは、規模が小さいながらも新たな起業家の出現が、必ずや浜松市の産業振興構想を後押しすることになると確信します。

そこで、私たち商工会議所青年部は、次世代の起業を促す仕組み、すなわち起業家を育成する政策を提案致します。私たちの提言が浜松市の産業振興の一翼を担い、未来の浜松市の発展につながれば幸いです。

(注 1)自動車関連は輸送用機械器具製造業と自動車・同附属品製造業の和の数値としています。

3. 浜松市が目指す産業・経済ビジョン

浜松市には様々な側面から見たビジョンが存在しています。観光面では浜松城を中心に「出世のまち」、社会面では「多文化共生のまち」、文化面では「音楽の都」というように、産業・経済面においても「はままつ産業イノベーション構想」が戦略ビジョンと位置付けられています。

本提言では第2次浜松市総合計画にある将来像「市民協働によるまちづくり やらまいか精神」に基づく新たなビジョンとして現在の産業ビジョンにおける補足的な役割を担うことになります。

浜松市の新たな産業・経済ビジョン

やらまいかのまち・はままつ

このビジョンが掲げるイメージは、

- イメージ①
他地域から「浜松は起業家がたくさんいるまち」と呼ばれるような多くの起業家を生み出す都市である必要があります。
- イメージ②
浜松市は政令指定都市の中で開業率が最も高い都市となっています。
(浜松市 3.1%、全国平均 3.2%、政令指定都市平均 4.0%、福岡市 4.8%)¹

このような起業家が多く生まれる状況が浜松市の産業・経済を活性化し、「はままつ産業イノベーション構想」の目指す産業振興に資すると考えます。

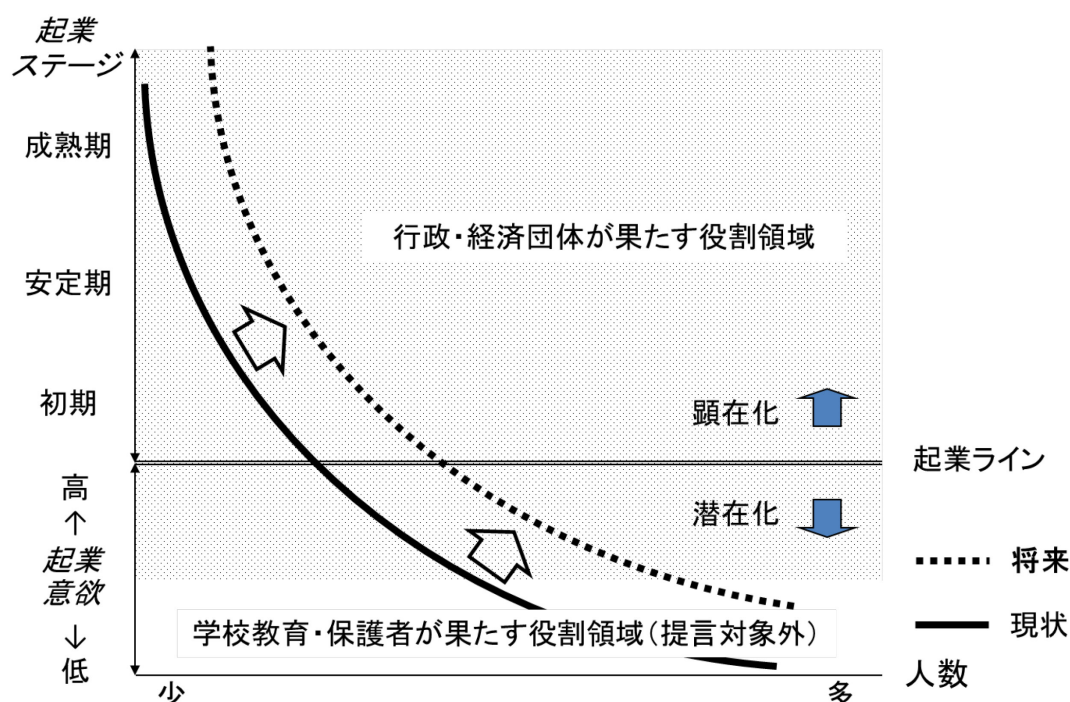
イメージ①は定性的な見方ですので計量化は困難ですが、イメージ②は開業率という具体的な数字で把握できます。

イメージ②で掲げた全国政令指定都市 No.1 の開業率に向けて、以下の事象が起きていけば確実に開業率は高まると考えられます。

¹総務省統計局『平成 21 年経済センサス』

- ① 潜在的な起業家予備軍が増える
- ② 起業志望者が確実に起業にまでこぎつける
- ③ 起業したら安定期まで生き延びる
- ④ 安定に満足せず起業家精神を持ち続ける
- ⑤ 事業を起業家以外に任せ、新たな事業を手がける

人口に占める起業意欲と起業ステージの相対的割合の概念図



以上のような事象に対応する行動計画がこれから掲げる提言になります。今回の提言はある程度起業意欲のある方々以上を対象としています。起業意欲を根本から持たせる施策は、学校内・家庭内の教育に依存するところが大きいと判断し、今回の調査対象からは外しています。

また、最近では3Dプリンターに代表される製造業のIT化、ダウンサイジング化が話題になっています。『メイカーズ』著者のアンダーセン氏²によれば、製造業による起業が比較的容易になり、サービス業から製造業へのシフトが進むと言われています。このような経済環境は「ものづくりのまち・浜松」にとっては追い風となっており、行政が民間企業と協働で起業家を支援する良い機会であることも補足します。

² Chris Anderson 『MAKERS 21 世紀の産業革命が始まる』 NHK 出版

4. ビジョンに向けての提言

(1) 絞り込んだ起業家支援スクールの実施

要旨

- 現在行われているスクール形式の起業家支援の受講生の数を絞り込み、受講生に手厚い支援を用意することで確実な起業へと導きます。
- 重複して行われている類似の起業家支援事業に関し、市と商工会議所が協議の上、役割分担を決め、支援の棲み分けを行うことを提案します。
- また起業家支援を CSR 活動と位置づけることで地元企業がメリットを享受出来る方法を準備し、官だけでなく民からの協力を取り付けることも可能です。

目 的	起業家スクールの受講生を確実な起業に導く
成 果	受講生が起業行動をとる
主 体	浜松市・浜松商工会議所
対 象	起業志望者
時 期	平成 26 年より 6 か月

方法

1. 東海若手起業塾モデルを参考

- ・ブラザー工業株式会社は東海若手起業塾を同社の CSR として支援しています。同社が支援を行うメリットには、起業家が増えると自社商品の売上が増えるという自事業との相関性が高いこと、起業家を支援しているというブランド構築が図れ顧客層から共感を得られること、東海若手起業塾に参加した社員への教育効果が挙げられます。実際の運営は起業家支援のNPO法人が行っており、同社は支援のために人的派遣、会議室等の場所の提供等、比較的低予算で支援活動をPR 出来ています。
- ・東海若手起業塾の昨年度の受講数は4名で、塾生には起業家支援のプロである専属のコーディネーターが1人ずつ伴走支援します。コーディネーターは 10 か月かけて塾生と頻繁に面談し、相談に乗ったり、進捗をチェックしたり、塾生の事業分野での先達を招いてアドバイスを受ける戦略会議を開催します。

2. 市と商工会議所で役割分担を行い、支援対象を特化

- ・京都市では市が製造業を、商工会議所が商業をと起業家支援の棲み分けが出来ています。

絞り込んだ起業家支援
スクールの実現



CSR

- ブランド構築
- 社員教育
- 低予算

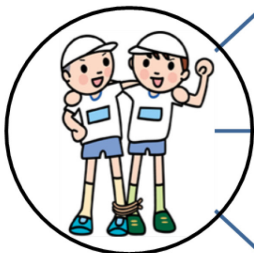
棲み
分け

- 市と商工会議所の役割分担
- 重複支援を一本化

伴走者

- 一人ずつ

手厚い支援



頻繁な
相談

- 身近な存在
- 年齢も考慮

アドバ
イス

- 同じ分野
- メンター

起業

浜松の起業家支援の比較

主催	財団法人浜松地域イノベーション推進機構 (委託者: 浜松市)	浜松商工会議所
形式	講義形式	講義形式
募集人数	20名	20名
期間	1ヶ月	1ヶ月
講義時間	18:30~21:00	18:30~21:00 (初回のみ5時間)
回数	5回	7回
授業料	7,000円	20,000円
対象	• 本年度中に起業を目指している方 • 出来るだけ早い時期に起業を考えている方 • 起業グランプリ応募者	• 独立開業を目指す方 • 創業間もない方(3年以内)

類似した支援が並行開催

提言(2) 寄り添うコンシェルジュの設置

要旨

- 起業家が求めている人的ニーズは経験豊富な専門家よりも、幅広い情報を収集・共有し、伴走支援してくれるコンシェルジュ^(注1)です。
- コンシェルジュには2通りの役割が求められます。起業家志望者には、同じ目線で目標と課題を共有し、マンツーマンのフォローができるコンシェルジュを配置して頂きたいです。
- 現業に加えて新事業を企てる起業家に対しては、情報収集等の業務を代行してくれるコンシェルジュが必要です。

目 的	起業家が起業準備に必要な人的サポートを提供する
成 果	起業志望者が確実に起業する 起業家精神溢れる経営者が複数の事業を展開する
主 体	浜松市(又はイノベーション推進機構) 浜松商工会議所経営相談課
対 象	起業志望者 新事業を企てる現役企業経営者
時 期	平成 26 年より

方法

今回、青年経済人の意識調査におけるヒアリング調査では、「現在の支援方式の場合、専門家派遣制度などを利用し創業時の相談を行うことができるが、担当者が経験豊富である反面年齢層が高く、一緒に志を共有するに至らない」という意見も複数ありました。

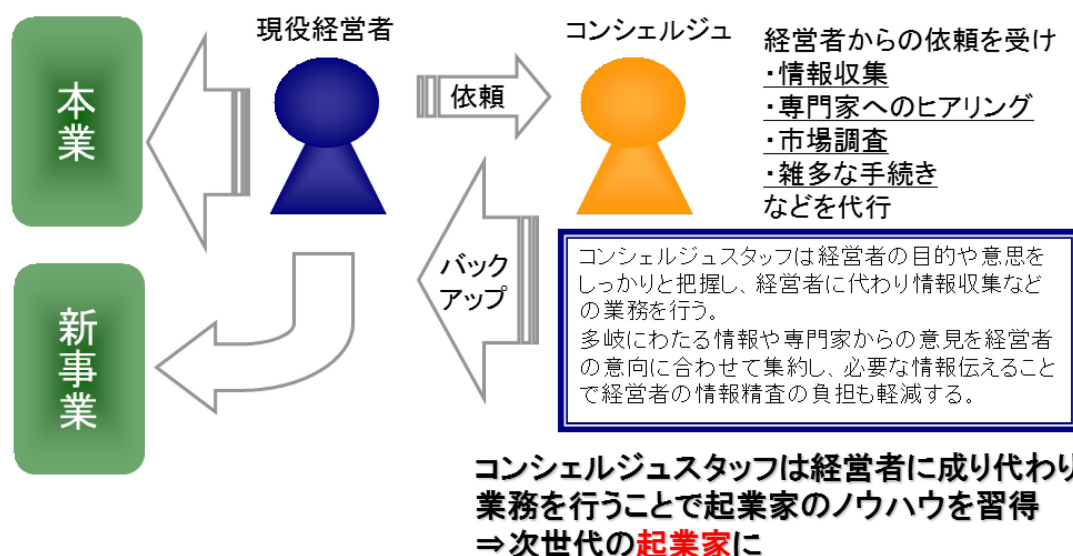
そこで今回提言するのが、「寄り添うコンシェルジュ」です。起業志望者対象に同じ目線で目的や目標が共有できるようなコンシェルジュを設置します。起業家精神溢れる次代の経営者を育てるということを考えると、同年代に近い 30 代～40 代前半くらいの若いコンシェルジュにおけるマンツーマン支援体制が良いと考えます。

具体的な方策としては、産業イノベーション推進機構における金融機関からの出向者の年齢を起業家志望の世代に近づけることで、次代の経営者を育成すると共に、出向者の人脈拡大にも繋げることができれば Win-Win の関係が築けると考えます。^(注2)

そして、もうひとつのコンシェルジュの形としては、現役経営者に対するコンシェルジュです。経営経験もあり、資金もあるが現業が忙しくなかなか次の展開に踏み出せない経営者も多いようです。起業家インタビューを行った際、株式会社アルモニコスの秋

山雅弘社長は、「本業自動運転論」として、現業は部下に任せ自分は次のステージに進むという話をしていました。^(注3)そして、同様な意見は青年経済人における意識調査においても数多く見られました。こうした結果からも現役経営者の『かばん持ち』のような形で担当者^(注4)を配置することで現役経営者における次の新規開業時の負担を軽減し、現在よりも第二創業を増やすことで開業率の向上を目指すことを提言します。

現役企業経営者に対するコンシェルジュイメージ



- 注1 コンシェルジュとは元々ホテルのよろづ承り係を差しますが、最近では他のサービス業でも、顧客に対して一つの窓口で対応する職務を意味します。現状の専門家に対して、専門知識はないものの、幅広い情報を収集する能力が求められます。
- 注2 開業時の悩みとして売上の確保があります。調査に伺った京都リサーチパークでは、インキュベーションマネージャーが上場企業などから仕事を受注し、優先的に施設内企業に仕事を発注するという取組みも行われていました。そこで、起業家の技術や商品をマッチングすることでコンシェルジュにもインセンティブが生まれる仕組みができると、コンシェルジュのより本気な取り組みが期待できます。
- 注3 秋山氏は同時に「本業2倍論」(現在の売上げを2倍にすることを考えると目標を達成しやすい)もお話していました。「本業2倍論」と「本業自動運転論」を両輪にすることで経営者は次のステップに進むことが可能であるとも。
- 注4 担当者は必ずしも常駐である必要はなく、兼務という形で経営者からのニーズがあれば任務を遂行できるような仕組みがあれば十分です。

提言(3)「浜松版目利き委員会の設置」

要旨

- 京都市の「ベンチャー目利き委員会」^(図1)を参考にした、形式的には行政が運営主体となり、実質的な評価・検討は現役経営者が主体となって起業家のビジネスモデルを格付けする組織の設立を提案します。
- 起業グランプリのような1等賞を決めるのではなく、Aランクに格付けされたより多くの起業家のモチベーションを高め、創業当時に起業家が苦しま「信用」付けを行政が補完できるのも特徴です。

目 的	より多くの起業家のモチベーション向上 創業当時の「信用」補完
成 果	浜松だけでなく他地域からも起業家が集まる 起業家のモチベーションが高まる 随意契約による納入実績が顧客先への「信用」付けとなる
主 体	浜松市
対 象	起業家
時 期	平成 26 年より

方法

委員会の運営は浜松市が行いますが、委員には浜松を代表する起業家精神に溢れる経営者になって頂きます。委員の中には現やらまいか大使にも入って頂き、起業家とやらまいか大使との交流の接点を増やすことを希望します。

京都市の目利き委員会の場合、堀場委員長の強力なリーダーシップのお陰で、全委員が事前に資料に目を通して会に臨むことが必須とされ、起業家のプレゼンの後、その場で質問・意見し、その場で格付け・評価文まで作成しています。多忙な経営者陣の貴重な時間を有効に使う為に、短い時間での真剣なやり取りが、たとえ厳しい評価を下されても起業家には非常に貴重な助言と映るようです。

同委員会では、サービス業はアイデア勝負のところ強く優位性の判断が難しく、製造業は技術的優位性を客観的に評価しやすいことから、比較的製造業の認定件数が多いことも浜松の土地柄に合う仕組みだと思われます。

またAランク認定された企業への支援内容も、随意契約優先購買制度等公的機関ならではのものがあり、創業時に苦勞する「信用」「実績」づくりにこの制度は大いに役立つものと思われます。

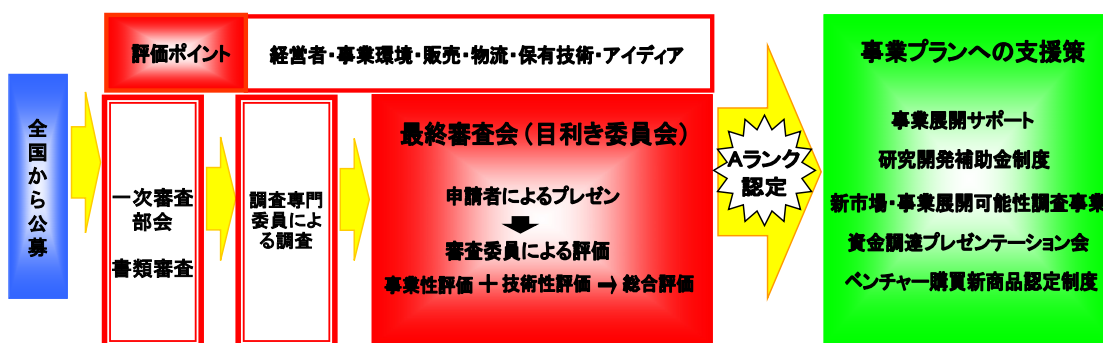
図1 (詳細は www.venture-mekiki.jp)

京都市ベンチャー目利き委員会

3月、9月開催

審査委員

委員長 堀場 雅夫	堀場製作所最高顧問	副委員長 佐和 隆光	滋賀大学学長
委員 上村 多恵子	京南倉庫㈱社長	委員 辻 理	サムコ㈱社長
委員 加藤 郁之進	タカラバイオ㈱前社長	委員 永守 重信	日本電産㈱社長
委員 斉藤 茂	㈱トーセ 社長	委員 吉田 和男	京都産業大学経済学部客員教授
委員 高木 壽一	京都高度技術研究所名誉顧問	委員 渡部 隆夫	ワタベウェディング㈱相談役



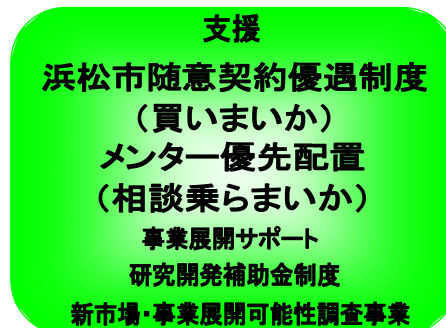
浜松市やらまいか企業目利き委員会

審査委員 (イメージ)

浜松を代表する企業経営者
&
起業家精神あふれる経営者

+

浜松市やらまいか大使
(経済・経営者)



随意契約制度は、あくまでも市が購入可能なモノ・サービスであることが前提であり、強制購買ではない。

提言(4)「メンター制度の導入」

要旨

- 欧米では盛んに行われているメンター制度を浜松にも導入し、浜松のもつ「やрмаいか DNA」を継承していく必要があります。
- 起業家には商工会議所青年部等若手経済人がメンターとなり、若手経営者には先輩経営者にメンターになって頂きたいです。
- メンター制度は、強制されるものではなく、お互いの合意に基づき成立するものですので、支援としてはあくまでもメンター発見の機会を設けるところになります。

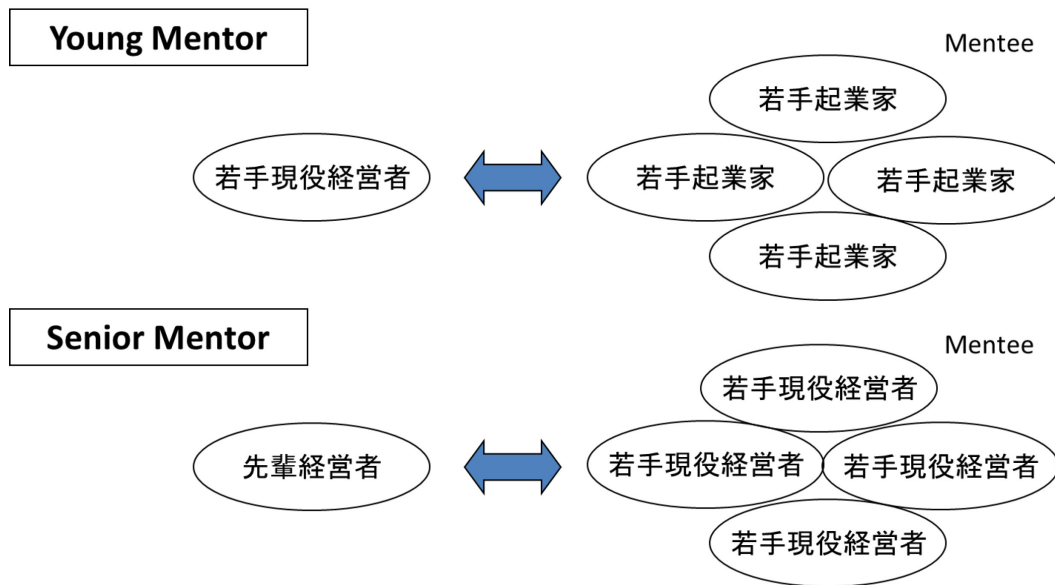
目 的	やрмаいか DNA の継承
成 果	浜松の持つ起業家精神溢れる経営者が数多く輩出される
主 体	浜松商工会議所(特別委員会等)
対 象	起業志望者 現役経営者
時 期	平成 26 年より

方法

本提言書の作成資料に掲載しています先輩経営者へのインタビューを通じて、起業家精神溢れる経営者から得た刺激・啓蒙は計り知れません。膝を突き合わせた少人数での会話から、今までに受けた講演会とは比べものにならない多くの「気づき」を得ることができました。この貴重な体験を単年度のイベントにしてしまうのは非常にもったいないと感じ、永続的に行う仕組みとして考えたのがこのメンター制度です。

創業まもない起業家には商工会議所青年部メンバーがメンターに、若手現役経営者には商工会議所親会に所属する経営者がメンターになるのが理想です。起業家精神溢れるメンター^(注1)と複数のメンティー^(注2)(メンタリングを受ける側)候補者で会食^(注3)し、そこからメンタリングを希望する候補者が直接メンターにメンタリングの打診をするというやり方です。

メンター・メンティーになるならないは最終的に本人の判断となりますので、支援としては出会いの機会を作るに留まります。まずはメンターになって頂ける方を募り、その方のメンティーになりたいと思う希望者を募り、選考を経て、会食の場を設けるという段取りになります。



注1 メンター(Mentor)には経営に対する熱い想いを次世代に伝えていくことに賛同してくださる起業家精神溢れる経営者が相応しいです。メンター制度の性格上、人間関係を構築することを基本としますので、メンターの方々には無報酬で受けて頂けることが条件となります。

注2 メンティー(Mentee)とはメンターより教えを受ける側の人を差します。メンティーの場合、希望者の中からある一定の選考を経て、「どうしてもこのメンターと会いたい」という強い情熱と経営を学びたいという謙虚な姿勢を持つ少数の候補者だけがメンターの方と会うことができる仕組みが必要です。

注3 かしこまった雰囲気では自由な意見交換はできません。できることならアルコールも入っても良い環境で、時間にも柔軟な対応で臨むことができると、お互いを知りあう良い機会となります。

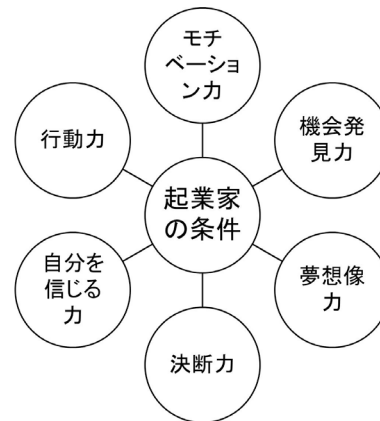
5. 作成資料

(1) 文献から見る起業家の条件

起業家支援を検討するにあたり、まずは起業家の定義を各文献から読み取りました。そのまとめとして、起業家には次の6つの条件が備わっていることが分かりました。

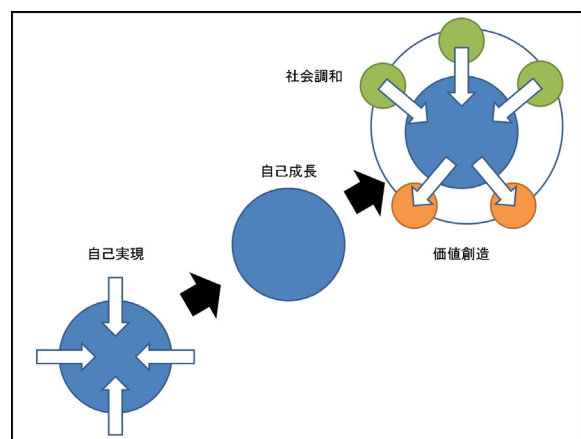
逆を言えば、以下の様な条件を備えた人間は起業家になり易いといえます。

今後の子供の教育に対する指導内容を検討するに当たって参考にして頂ければ幸いです。



1. モチベーション力
2. 機会発見力
3. 想像力
4. 決断力
5. 自分を信じる力、自信力
6. 行動力

起業家の条件の1つ目『モチベーション力』とは、起業家になりたいと思う意欲があることです。自分の思いを成し遂げたいという自己実現、自分で出来ることを広げていきたいという自己成長、人々に役立つものを提供したいという価値創造、世の中をもっと良くしたいという社会創造などがそれに当たります。



2つ目の『機会発見力』とは、事業の機会を見つける力のことです。起業家は、好きなこと、得意なことといった自分が興味を持っている分野や自分が苦勞した自分自身の体験、もしくはニュースや新聞などで伝えられる社会で起きた出来事などから、自分の事業の種(ビジネスチャンス)を見つけています。

3つ目の『夢想像力』とは、自分の中に理想を持っているということです。理想とは、何が正しいのか、どうあるべきなのか、もしくは自分が何をやりたいのかといった夢や目標が定まっているということです。起業家は自分にとって最高の人生が描けています。

4つ目の『決断力』とは、自分の中に決意があるということです。起業家は自分の思いを強め、いかなる困難でも乗り越えたと決めています。

5つ目の『自信力』とは、傲慢さに通じる自信ということではなく、外部に左右されない自分軸があるという、『自分を信じる力』ということです。起業家は世間の状況や周囲の人の言葉に惑わされません。

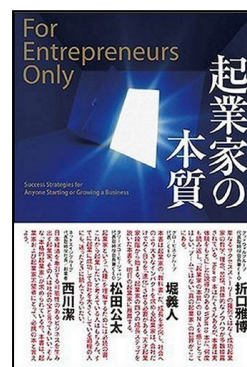
最後の『行動力』は、とても重要です。どんなに素晴らしいアイデアを持っていても行動が伴っていなければ『幻』です。起業家は、出来ない理由を考えるのではなく、今できることから始めます。さらに起業家は単に行動しているというだけでなく、周囲の人たちを共感によって巻き込みながら事業にあたることが出来ます。

次に各文献から得ることが出来た具体的な内容を紹介します。

『起業家の本質』

ウィルソン・ハーレル（著）、西川 潔（監修）、板底 明（翻訳）
英治出版

- ・ モチベーション力
 - ・ 起業家には「なる」もの。周囲の人たちとは生まれながらに異なった本能、人格、特質を持っている。農民ではなく狩猟民の要素を持っている。独立心が旺盛。自由への希求が火をつける。
- ・ 機会発見力
 - ・ 周りの環境をつねに観察するのを怠らない。ニッチを見つける。
- ・ 夢想像力
 - ・ 視覚的・具象的に物事を考え、具体的なゴールを明確に持っている。平凡な仕事に退屈し、新しいアイデアや刺激を楽しむ。情熱に満ち溢れている。
- ・ 決断力
 - ・ 進んでリスクを負い、困難に直面する心構えがある。決断しなければならないときは、いちいち周りを気にしない。意思決定を行う人物。成功す



ると確信している。諦めない。恐怖を操る能力。

- ・ 自分を信じる力
 - ・ 「規模」ではなく「成長」。頭が柔軟で、戦略を即時に変更できる。結果志向で、今ゴールに近づいているかどうかを敏感に察知している。自社製品、顧客、夢を共有する従業員が神。創造性がある。不況こそチャンス。成長を見込んだ投資。
- ・ 行動力
 - ・ 仕事中毒。知らせがあれば、瞬時に追跡体制に入ることができる。追いつめているときは疲れをしらず、投資を持続することができる。リーダーシップは必須の要素、コミュニケーションが優れている。経済団体に属さない。従業員は競走馬タイプ。チームプレイに長けている。

『起業学』

福島正伸 (著)

風人社

- ・ 夢想像力
 - ・ 社会に価値と感動を提供するための夢を持っている。夢が明確、社会に貢献する夢である、すごいことだけでなく身近なささいなことでも夢。可能性は関係ない、自分が実現したいと思っただけで可能性が生まれる、思いが強くなるほど可能性は高まる。
- ・ 決断力
 - ・ できるかできないかを考えるのではなく、やりたいかどうかをあらかじめ決める。
- ・ 自分を信じる力
 - ・ 常に自らを成長させながら新たな価値を追求し続ける、成長が楽しみ。勇気がある、外的環境に左右されない、どんな状況でも自由に夢を描ける。全てのものが経営資源、すべての過去が必要なもの、苦手な人も必要な人。
- ・ 行動力
 - ・ 夢に向かって挑戦し続けている。自分よりも力のある人を動かす。世の中にある経営資源を集めて不可能を可能にする。行動してこそ夢、行動が伴わないものは幻。優先順位が明確で、集中力があり、無駄をなくすので時間が多い。



『リクルートのDNA』

江副浩正(著)

角川書店

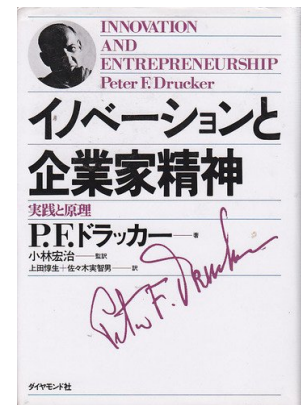


- ・ 機会発見力
 - ・ 脅威と思われる事態の中に隠された発展の機会がある。
- ・ 夢想像力
 - ・ 誰もしていないことをする主義。ナンバーワン主義。「自分のために学び働く」ー遊・学・働の合一を理想とする。マナーとモラルを大切にする。高い給与水準。倫理観を持つ。小さな成功を収めた起業家も社会は必要としている。
- ・ 決断力
 - ・ 若くかつ就職しないで起業する。
- ・ 自分を信じる力
 - ・ 分からないことはお客様に聞く主義。いつも新しい事業の立ち上げを続け、永遠の繁栄を指向する。希望・勇気・愛情。人は仕事を通じて学ぶ。創業者利益が得られる事業をする。多くの資本を要さない仕事から出発する。大事なことを優先し、時間を有効に使う。失敗を恐れぬ勇気を持つ。学歴でなく、知識とスキルを身につける。政治に関心を持つが一定の距離を保つ。有望なコアビジネスで他の追随を許さないよう専心する。
- ・ 行動力
 - ・ 「社員皆経営者主義」ー起業家の集団。社員皆株主。少数精鋭主義。自己管理を大切に。ネットワークで仕事をする。プレイングマネジャー。まず周囲に自らを語ること。数字に強いこと。努力の継続。気力と体力のある若い人材を集め、目標を共有して事業を推進する。自らを磨き、メンバーの誰よりも優れた仕事を熱心に継続する。メンバーを知り、誰にどの仕事をどのレベルまで要求する。新しい要請に応える事業かを周囲の人に聞くことから始める。経営哲学を社員と共有する。コミュニケーション能力を高める。健康に留意する。人の能力を引き出す力を持つ。顧客の声を常に聞く。

『イノベーションと企業家精神』

P. F. ドラッカー (著) 上田惇生 (訳)

ダイヤモンド社



- ・ モチベーション力
 - ・ 企業家精神は生まれつきのものではない。創造でもない。それは仕事である。イノベーションと企業家精神がいかなる企業においても実現できる。
- ・ 機会発見力
 - ・ 経済的な資源を生産性が低いところから高いところへ、収益が小さなところから大きな所へ移す。
- ・ 自分を信じる力
 - ・ 企業家はリスクを冒す。変化を当然のこと、健全なこととする。上手く行うよりも新しく行うことに価値を見出す。変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。市場志向の必要性。財務上の見通しがある。トップマネジメントチームの構築。創業者の貢献の変化。第三者の助言。
- ・ 行動力
 - ・ 企業家精神とは気質ではなく行動である。イノベーションを受け入れ、変化を機会とみなす組織を作る。イノベーションの成果を体系的に測定する。組織、人事、報酬について特別の措置を講じる。行ってはならないことを知る。

まとめ

起業家とは、仕事を通じて何をを目指すのか、社会の中でどのような役割を果たすのかというビジョンがあり、それを自らの行動、努力によって道を切り開いていこうとする人間であることが分かりました。起業家は、人の役に立ち、社会に貢献することで自己の社会的存在価値を創り、感動のある充実した人生を送ります。現状維持ではなく、常に改善向上を目指し、事業計画を立て、安定よりも挑戦を選び、単なる利潤追求だけではなく、自己実現、社会貢献をも視野に入れています。起業家は世の中の流れに翻弄されず、世の中の流れを創り導きます。

5. (2) 先輩経営者へのインタビュー語録集

文献より理論的な起業家像を把握した上で、実際に浜松のやらまいか DNA を持つ先輩経営者にインタビューして参りました。

インタビューに当たり、参加者を敢えて少数に絞り込んで、膝を突き合わせるような雰囲気でお話し頂きましたところ、内容もさることながら、日頃ある講演会では味わえない経営者のオーラ、経営に資する多くの「気づき」を頂くことができました。

この節では、頂いたお話を起業家の要素(行動力、機会発見力等)から浮彫りにするような形式で内容をまとめてみました。

- ・会社名 株式会社ハマキョウレックス 代表取締役会長 (CEO) 大須賀 正孝
本社所在地 浜松市南区寺脇町 1701-1
- ・事業内容 物流業

29歳の時、トラック1台買って独立。事業を始めてすぐ倒産の危機にあった。その時に「日次決算」を始め、儲からないものを、どうやって儲かるようにするかが分かるようになったとのこと。

【行動力】

- ・29歳の時、トラック1台買って独立。当時は文房具屋で手形用紙が1枚4円で買えたので。社名は「浜松共同運送」なら社員も集まるだろうと思って命名した。学校は中学しか卒業していないが、会社は立派にしたいという想いで起業した。
- ・有望な顧客だが絶対無理と言われた農協に日参して営業し、取引に繋がったり、金融機関の融資が必要と判断した際には銀行の本店前で融資してくれるまで座り込みをしたほどの行動派。
- ・事業を始めてすぐに倒産の危機にあった。その時に「日次決算」を始め、「日次決算」をするようになってから、儲からないものを、どうやって儲かるようにするかが分かった。

【人間力】

- ・(教育・企業風土) 分かりやすく物事を説明する。分かりやすく教えれば、みんな戦力になる。一人で仕事を抱えてしまうのは無能な人で教える力が無い(教え方が悪い)。仕事は任せ、上司に報告させる。責任と決定権は与えないが、その過程は全て任せる。例として 100 人の事業所で年間 1000 万円のコストダウンをするなら、1000 万／年→90 万／月→3 万／日→300 円／人 という風に考えると、「無理」が「できる」に変わる。

(目標設定) 自分で目標を言う(言わせる)。新年会でお酒が入って気持ちが大きくなった時に、積極的な人から予算目標を言ってもらう。そうすると場の雰囲気ですぐ消極的な人も積極的に言わざるをえなくなる。自分で目標を言えば、やらなければならないし、知恵が出る。

(全員参加) 全員参加してみんな一生懸命に目標を持つ。目標を持つと知恵が出る。



- ・会社名 株式会社 丸八ホーディングス 取締役相談役 岡本一八
本社所在地 浜松市南区小沢渡町 1533
- ・事業内容 寝装寝具企画、製造、販売、クリーニング、寝装品、家具、
その他生活雑貨の通信販売

50年前の創業当時「何をやりたい。やろうか？」などと選択できるほどの余裕は無く、家業は織物屋であり、50人程の社員をどう食わせていくかという思いがあった。様々な仕事を試みたものの、当時布団屋の行商と知り合ったのが、創業のきっかけとなった。

【夢・想像力】

- ・良い物を「売りたい」から良い物を「作り、売っていく」という行動を起こしたのが丸八真綿の創業である。そして、「日本一の布団屋になろう」と社員を奮いたたせた。
- ・年商5千万円ほどの売上の時、100億円の売上を目指した。その為に、計画を立て期間を決めた。まずは販社を展開し、電電公社(現 NTT)の「ドレス」を導入し、各販社とのネットワークを構築した。ドレスとはモールス信号の様なものである。PC導入も、ドレス・FAX導入も、生産性を上げるために当時最先端のIT投資を行った。

【行動力】

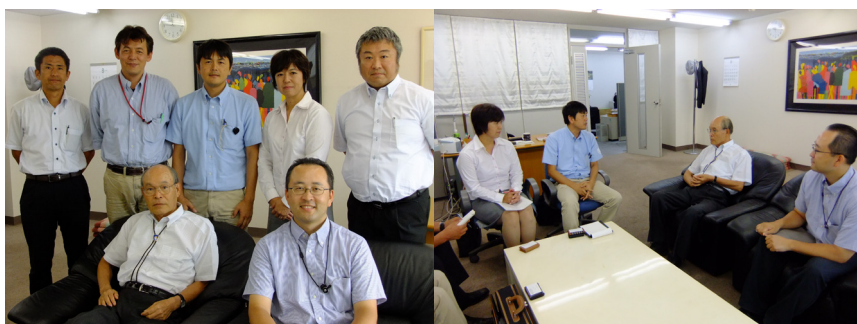
- ・頭で考え、行動しない者はダメ。リスクは考えない。「即時対応。即時行動。」が信条。不景気と言われているが、景気の悪い会社も良い会社もある。悪い場合でも「良くしていこう」と変化するための挑戦をしていくべきだ。頼まれごとには「YESか、はい。」で臨むこと。否定をしないでまずは受け入れ、考えていくこと。

【機会発見力】

- ・営業方法では、「商品を使ってみて、良かったら、お金をください」という当時は斬新な方法をとった。他社の布団に比べ、自社の布団の値段は倍ほどだが、商品に自信があり「売れる」と思っていた。またお客様が購入しやすいように月賦販売を開始した。月賦は、集金等でお客様と度々会える機会があり、これにより、信用信頼関係を築くこともでき、そのお客様から、他の方を紹介していただけるなど販売先は増えた。

【先見力】

- ・計画は『アポロ計画』を手習いにした。地球から月面に行く為の計画でなく。月面での行動を目的とし、そこに辿りつく為には何をしていけばいいのかを考え計画した。



- ・会社名 株式会社アルモニコス 代表取締役 秋山 雅弘
本社所在地 浜松市中区板屋町 111-2 浜松アクタワー21F
- ・事業内容 3次元形状処理、CAD フレームワーク、プロダクトモデル型専用システムの3つの技術をベースとした、CAD/CAM システムのコンサルティング及び受託 研究・開発

創業時は技術者兼総務の仕事も行ってた。志望遍歴は、建築士志望から、造船へ。しかしながら大学卒業時は造船不況にて大手造船メーカーを断念し、小型船のヤマハ発動機へ就職し、ヤマハ発動機経営者を目指す。バイクの HY 戦争の煽りを受けて、留学延期により断念したことから独立したと語り始めた秋山雅弘社長。

【機会発見力】

- ・デジタル産業の強化が重要: デジタルは量が増えてもスピードは不変。遠くへも飛んで行く。グローバル展開が可能。
- ・浜松市が取り組むべき産業政策は「宇宙航空産業」「新エネルギー産業」「デジタル産業」の3つ。

【決断力】

- ・退社先から IBM の仕事を紹介して頂いたことで会社として初期の成長を遂げることができた。知らない内容の依頼でも「できます」と言い切り、受注した後に必死になって足りない知識の習得をして乗り切ったこともあった。IBM は素人集団と分かっているながらも、自信溢れる若者に賭けてみようという会社精神があった。IBM でなく他社であったら仕事を頂くことはできなかったかもしれない。

【発想力】

- ・宇宙開発技術を林業へ応用する事により「新産業」を興す予定。ex. 垂直離陸型技術 → 無人による山間部の撮影。
- ・宇宙産業の裾野は経営者にやらまいか精神があれば、現在自動車産業の下請けに従事している人たちでも事業転換することは可能
- ・第一次産業×第二次×第三次＝「第六次産業」の創出が重要。「+」(プラス)ではなく「×」(掛け合わせること)が大事。
- ・佐久間ダム近辺に免震構造のクラウド型データセンターを！25～40 億円で建設可能。全国にいくつあってもよい。
- ・データセンターを市で管理。一次、二次、三次産業をデジタルで支える事が可能となる。デジタル技術者も育つ。・データセンターを中小企業向けクラウドとして市民サービス化。維持管理のコスト削減につながる。

- ・会社名 エンケイ株式会社 代表取締役社長 鈴木順一
本社所在地 浜松市中区板屋町 111-2 アクトタワー26F
- ・事業内容 アルミホイール製造業

One Step Forward—冒険心に満ちたその一步を踏み出す勇氣。それを持ち続けることによって、これからも自らの力で新たな地平を拓き続けていく。好きな仕事をしているか？仕事を好きになっているか？人や人間以外の生き物を好きになっているか？など、好きであることが大事であり、「ちょっただけ前へ」を常に心がけて、ホイールの開発・製造に没頭してきた鈴木順一社長。

【機会発見力】

- ・ホイールづくりが好きだから、若い頃は巷の芸能話やテレビなどに見向きもせず、ひたすら開発・製造に没頭した。だからこそ新しい生産システムを豊岡工場で構築できた。この生産システムによって他社との技術的な差を一気に広げることができた。

【人間力】

- ・遠菱アルミホイールの立ち上げを経験して、経営の多くを学んだ。一工場一ライン体制にすることにより、責任感を持った社員を育てたことが、その後の海外展開での現地責任者を派遣する際に大いに役立った。

【人材育成力】

- ・人材育成に力を注いでいる。例えば社内の環境づくりである。社内に観葉植物や熱帯魚など季節を感じる有機物を置いて、社員が管理をする。無機質なものを扱う者こそ、有機物に触れないといけない。
- ・育成においては2008年よりエンケイDNA15箇条を全社員に、オーナーシップ15箇条を管理職以上に配布している。
- ・日々進化するように心も変化できるように常に刺激をしていく。経営計画は2年先まで作成している。それ以上の中期計画はうまくいった試しがない。(但し、日次決算をしているので、迅速な意思決定と方向転換が可能なのだろう)。
- ・行動・努力・育成の継続が出来るシステムを作る。当たり前のことを当たり前のようにやれば、当たり前の結果が出る。
- ・会議の一部を全て英語で話したりすることも日々の進化のひとつであるが、他国に行ったときにコミュニケーションを取る為であり、流暢にしゃべる必要はない。単語さえ知っていればよく、TOEIC でその進捗をフォローする。600 点以上が目標。

【行動力】

- ・5Sの徹底：日本でも海外でもどこの工場に行っても同じでなければいけない。現地流は認めない。四半期毎の監査で工場の状態は把握している。常に変化を求めているのでオフィスのレイアウトは隔月で必ず変えるよう監査項目に入れている。エンケイの5Sは他社と違った味があり、一言でいうと有機質なものを取り入れている。

- ・会社名 有限会社 春華堂 代表取締役 山崎 泰弘
本社所在地 浜松市中区鍛冶町 321-10
- ・事業内容 和洋菓子 製造販売

和菓子屋としての基礎を築いたのち、昭和26年に洋菓子への参入を決めた。そして、昭和36年、『浜松』よりも『浜名湖』『うなぎ』のイメージが世間では強いと感じ、うなぎにちなんで『うなぎパイ』を開発し、これからもそのよい伝統を守っていきたい。とにかく一生懸命やることが大事だと思いますと語るのは三代目山崎 泰弘社長。

【機会発見力】【行動力】

- ・経済の発展と共に、街道から鉄道、そして高速道路へと販路を広げていったことが次々と商機を得た要因と考える。
- ・「夜のお菓子」のキャッチコピーにより名前が話題性を生み、「笑っていいとも」などの高視聴率番組などで取り上げられたことも認知度向上につながった。

【モチベーション力】

- ・『温故創新』というスローガンを掲げて、お菓子以外の事業には手を出さず、伝統を大事にしかも時代に合わせて成長していくオンリーワン企業を目指している。
- ・ツキを大事にして縁起を悪くする事はしないようにしていたのも成功の理由かもしれない。例えば店舗では運が流れてしまわないように、極力水を使わないように心がけている。
- ・『和』を大事にしている。例えば家庭でも仲が悪いと他に響くことがある。「和の無いところに繁栄無し」と言うから。

【自信力】

- ・うなぎパイについては、インターネット通販や他地域での卸販売はせずに、浜松近郊の店頭販売だけに絞っている。敢えて販路を絞り込むことで商品価値を高め、ブランド力を構築してきた。同時にうなぎパイ工場を見学可能な観光資源に仕立て、年間60万人の来場に成功させた。

- ・会社名 テイボー株式会社 代表取締役社長 高原建司
本社所在地 浜松市中区向宿 1-2-1
- ・事業内容 マーキングペン先(フェルト、合成繊維、プラスチック) 及び MIM 部品の製造・販売

1896(明治 29)年、帝国製帽株式会社として設立され、高級紳士帽子を製造。1964年東京オリンピックにおいて、日本選手団のかぶる帽子に採用された歴史ある会社である。1950年代後半からは、帽子の原材料であるフェルトの加工技術を活かしマーキングペン先の開発・製造を始め、高級紳士帽子の需要が減少していく中で、新事業を拡大することで継続的な成長を実現し、1981年には、現在の「テイボー株式会社」へ社名を変更。今回、社長が就任されて間もないということから、大津専務、山中執行役員にご対応いただきました。

【決断力】

- ・創業者はフェルト帽から筆記具のフェルトペンへのシフトを決断したが、テイボーだけがフェルトペンへの打診を商社から受けたわけではなかった。打診を受けた3社ある中で唯一テイボーだけがフェルトペンの開発に注力するという決断をオーナーがしたから今のテイボーがある。多方向にベクトルを向けて経営することは安全とみられるが、一方で断トツのマーケットシェアを握るチャンスをつかむことは難しい。経営者の決断で将来の会社の生き残りが決まった好例。

【機会発見力】

- ・当時中折れ帽のメーカーは3社しかなかったが、帽子をかぶらない時代になり、帽子の業績が落ちてきたので他の部門の開発に乗り出す。筆記具の商社がアメリカでフェルトペンを見つけ、日本で生産できないか国内の帽子メーカーへ打診し、テイボーは受け、1945年～1955年代前半に帽子からペン先へ変換する。

【堅実性・技術力】

- ・現在製造する製品アイテムは2,400種類に達している。用途によって、様々な「形状」、「太さ」、「耐久性」、「書き味」が求められるペン先において、長年の経験と収集されたデータを基に、確立した科学的な分析法でお客様の要望に的確に応えてきた。卓越した技術開発と低コスト生産技術、高い品質によりマーキングペン先におけるリーディング企業である。

- ・会社名 庄田鉄工株式会社 代表取締役社長 庄田浩士
本社所在地 浜松市北区新都田 1-9-2
- ・事業内容 産業機械製造業(NC ルータ製造販売)

庄田鉄工の初代社長庄田和作は、木工機の国産化のために、ルータマシンの製造に取り掛かり、当時は最高水準だった米国製品を大きく引き離す性能を実現し、「ルータの庄田」として確固たる地位を築いた。

営業、開発、高付加価値製品の組み立て機能(試作機能)に特化し、標準品の生産は出来るだけアウトソーシングする研究所のような会社を目指す。技術力をいかにお客様のニーズ、ウォンツに合う製品作りに利用出来るかが大切。その為には人財育成が重要な鍵を握る。研究所でありながら、お客様目線で、お客様満足を実現していく会社にしたと語る庄田浩士社長。



【探究心、好奇心】

- ・NC ルータを発明した二代目社長庄田功は、根っからの技術者であり、機械いじりが趣味だった。NC ルータを開発し、好きな音楽スピーカーボックスを作る際に必要な円弧切削を、誰でも簡単に、高精度に、速く出来るようにしたいと考えた。

【技術力】

- ・木工機械のルータマシンはそれまでアメリカ製の6千回転/分が最速だった。2万回転/分で世界最高水準のルータマシンを開発し、特許を取得したため、市場を独占した。

【販売力】

- ・アメリカ、ドイツ、イタリア、台湾、中国など海外にも積極的に販売。もちろんヤマハ、カワイに販売。その結果10年間で社員数は変わらず、売上、利益は10倍になった。商社を使った販売戦略をいち早く始めた。

【人財力】

- ・技術力と人間力(特に感謝力)両方持っている人財が必要。機械をただ売るのではなく、お客様が望んでいることを実現する為のスキルを持った人財育成が大切。

【開発力】

- ・NC ルータの用途は木材から樹脂がメインになってきている。用途開発してから売り込むスタイル。自動車のモデル加工、航空宇宙、IT 関連などへの用途も多くしている。

- ・会社名 株式会社 ISK 代表取締役 池田多津夫
本社所在地 浜松市西区佐浜町 5757
- ・事業内容 レンタルカート事業

事業の将来性に自信があったのは業界の常識への疑問と可能性が見えたから。それまでのサーキット場は場所貸し・道具貸しという考え方しかしていなかった。雨が降るとカートは故障しやすいので、サーキット場は閉鎖。カートに乗ろうとやってきた人々は、いざ来てみたら、雨で閉鎖となっていたら二度来る気にはなれない。お客様目線になっていない業界の空気に接し、もっとお客様目線のサーキット場にすれば、お客様はもっと楽しんでくれるはずだと話す池田多津夫社長。

【夢・想像力】

- ・レーシングカートは「誰もが楽しめる」というメジャーなサービスではないことを熟知している。一方でこのモータースポーツを普及させるということを「使命」としている。ISKになる以前、このカート事業は別の経営者により一度廃業している。しかしこれを引き継ぎ建て直し、現在も進化を遂げている。「使命をもっていれば生かされる」が信条。

【モチベーション力】

- ・レーシングカートは誰もがセナやシューマッハのように早く走れるわけではない。カートを遊ぶ・学ぶうえで当然、個々の壁にぶつかる。ここを越えることの達成感を大事にしている。この達成感から生まれる「感動」をお客様と共有することこそが、仕事の質を高めることであり、やりがいを感じる源であると確信している。

- ・会社名 有限会社シップマン 代表取締役 城田守
本店所在地 浜松市中区高林 3-7-15
- ・事業内容 ・エレクトロニクス専用の小型舟艇開発。欧米ボー・、マリン製品の輸入代行

元々「小さい船」が好きで、その開発をしたかったのです。当時、広告でヤマハ発動機なら「My first YAMAHA (Motors)」が「小さい船」となるくらいに「自分がしてやろう！」という勢いで入社しました。ところが時代がバブル期に入り高付加価値な大型レジャーボート開発へ国内メーカーが傾倒していったため思惑がズレ・・・どうしても小型舟艇の開発がしたかったので早期退職を選択しアメリカのマーキュリー社へ移籍となりました。現在は浜口ウレタンと「絶対に破れないリブボート」を共同開発たり、浜松発信の津波対策・水難救助アイテム(水陸両用水難救助艇 Sealegs)に目下取組んでいらっしゃる城田守社長。

【夢想像力】【自信力】

- ・ドメインとは「分野」の意味。船を生業にする城田社長がよく口にする言葉は「ドメインはぶれない」。つまり商売の分野から外れたことはしないというのが信条。独立前の会社「ヤマハ発動機」にも「自分で小さい船をつくりたい」という想いで入社し、独立後もその心情は一切ぶれることがない。これが城田社長の原動力でもある。

【行動力】

- ・商売をするうえで大事にしているが「信頼」をまずつくること。「お客様にしろ、取引先にしろ相手の懐に入る。信頼をつくる。」これは「本音でぶつかる」ということで「こうこう、こういったことで困っている」と自身から腹を割って話すことでつくられる。サラリーマン時代では、社外の人間、それも他企業のトップにおいそれと聞けない、話せないことも起業してからは簡単にできるようになった。
- ・月の 1/3 を海外で過ごす。もちろんビジネスで。「輸入」ということで完成品の取引以外にシップマン企画・開発の舟艇の製造も海外で行っている。シップマンは工場をもたず外部で製造する「ファブレス」の形態をとっている。「その国の文化を自身が知らずして安易に海外が安いからと任せるわけにはいかない。」この行動力が1人でも世界を股に掛け商売ができるコツ。

- ・会社名 メガバス株式会社 代表取締役 伊東由樹
 本社所在地 浜松市東区西ヶ崎 1590-1
- ・事業内容 釣具製造販売業

伊東社長は、会社立ち上げの頃、鉛の疑似餌の工場に丁稚奉公され、東京の6畳一間の自宅アパートで手作りのルアーを製造し、それを電話帳で調べた釣具店に営業をかけたりしてブランドを立ち上げてきた。また、アメリカに単身で行き、アポなしでバスプロにバトルを挑み連戦連勝。その記事が日本の釣り雑誌に掲載され、帰国後商品が飛ぶように売れたという経緯を持つ。

【自信力】

- ・日本では当時マイナーだったルアーフィッシングに特化することを決断したことが大きな成功につながった。俗にニッチと呼ばれる日本では小さな市場ではあったが、アメリカでは巨大な市場であり、取引先業者からの否定的な助言を受けながらも、周囲に惑わされないで自分の信じた道を行くと決めた伊東社長の決断が大きい。

【行動力】

- ・思い立ったら即行動の伊東社長。鉛の疑似餌の製造を学ぶため、飛び込みで工場に無給の丁稚奉公に出向き、大きな市場であるアメリカに行く決めたら、詳細な旅程も立てずに、すぐに航空券を買って飛行機に飛び乗っていた。
- ・資本金60万円を貯め独立し、自ら手作りルアーの製造販売。東京の6畳一間のアパートで睡眠時間を削って、昼間は営業、夜は製造をする生活。電話やFAXで全国の釣具店卸販売を開拓した。

【企画力】

- ・アメリカの釣具店の取扱い基準は、プロガイドの意見・評判だと気付き、プロガイドに釣りバトルを申し込む。戦歴は11勝1分でプロガイドに認められ、釣具店での売り込みに成功する。後に、プロガイドとのバトルの様子が日本の釣り雑誌に USA 釣りバトル記事として掲載され、帰国後注文が殺到した。

【探求心】

- ・フェラガモの職場での組織作り、計画性、倫理、現場を学ぶ。製作所は小さいが、流通はダイナミックにというブランディングを学ぶ。

- ・会社名 浜松ホトニクス株式会社 代表取締役社長 晝馬 明
本社所在地 浜松市中区砂山町 325-6 日本生命浜松駅前ビル
- ・主要事業 光電子増倍管、イメージ機器、光源、光半導体素子、画像処理、計測装置製造業

現社長、明氏は学生時代を含め、34年間アメリカで過ごしている。アメリカの子会社でソフトウェア開発に携わり、徐々に会社のマネジメントに携わるようになる。役員から社長就任の打診があったときは躊躇いがあった。

自分には父晝馬輝夫のようなカリスマ性は無いが、個々の能力を活かし「和」をつくるような自分なりの会社成長戦略ができるのではと思い、社長に就任したと語る晝馬明社長。



【機会発見力】

- ・光は「要素技術」なので自動車産業などとは違う産業構造であり、逆ピラミッドの産業構造を作ることになる。つまり、光の可能性を追求していく中で、光技術をベースとした新しい産業を作ることを目指している。光は幅広い分野で応用の可能性がある。逆ピラミッド型産業構造のなかで、浜松ホトニクスは逆三角形の最下部に位置して、応用製品メーカーに部品を提供している。光という要素技術を用いて、HOW ではなく WHAT、つまり、なにをつくるか？を考える。人類未知未踏の追求をする「光技術」の研究開発企業。浜松ホトニクス成功の根源は、テレビの父高柳健次郎氏の未知未踏を追求する精神と、光電変換技術に特化したこと。

【決断力】

- ・研究者(技術者)としての独自の判断力。前社長の発想力と決断力。例えば、カミオカンデは赤字だったが、前社長の決断で納品。今は素粒子研究など学術分野で100億円近い売り上げがある。

【行動力】

- ・企業精神(“ホトニクスイズム”)は、「できないと言わずにやってみろ」。晝馬輝夫前社長のモットーは「自分で作ったものを自分で売れ」、「自分で考えて、自分でやれ」、「失敗することは財産であり(失敗しないとわからないこともある)、失敗から得た教訓が成功の土台となる。」
- ・現社長は、会社には“Status quo is not option”(現状維持という言葉はない。常に進化を考えなければいけない。留まることは、すなわち後退すること)と言っている。

【人材・起業家育成力】

- 光産業創成大学院大学で光技術に応用する起業家を育成し、資金面でも支援している。また、浜松ホトニクスから独立起業する方もいる。要素技術を持つ企業である浜松ホトニクスは、逆三角形の最下部であり、光技術に応用したベンチャー企業が増えることは、ライバルが増えるのではなく、光技術の応用を拡げることになる。
- 大学院大学創設の主旨は、学生がニーズを持って入学し、光のシーズ技術で新しい産業を創成しようというもの。つまり、21 世紀は光の時代と言われ、ほとんどわかっていない光の本質を解明することで、光技術を使った新しい産業を創成することである。
- 部門別の独立採算制を導入しており、部門長はベンチャー企業の社長と同じ。研究をする為に儲ける。



学 校 名 学校法人 爽青会 ①専門学校 ルネサンス・デザイン アカデミー
②専門学校 ルネサンス・ペット アカデミー

- ・ 学 校 長 中野勘次郎
- ・ 所在地(本部) 静岡県浜松市中区北田町 134-34 電話 053-450-0820
- ・ 事 業 内 容 下記 8 学科で日本人マイスターを育て世界と日本国に貢献する
 - ① デザイン校：グラフィックデザイン科 マンガ・ゲームキャラクター科
ビューティーコーディネート科 雑貨・インテリア科 マスター科
 - ② ペット校：動物看護師・理学療法科 ペット美容・トリミング科
ドッグトレーニング・リハビリ科 動物・海洋飼育科 マスター科

1894 年、祖父中野勘次郎は岡部町で脇本陣(家老用の宿屋)の三男に生まれた。10 才で小学校卒後、浜松の自転車店に 12 年間奉公し 1916 年に暖簾分けにより池町で開業した。

日本のモータリゼーションの発展と共に自転車販売修理の「中野勘次郎商店」が、自転車から輸入オートバイ、更にオートバイタクシー業、オート三輪そして四輪車へと事業拡大した。

1967 年に浜松ダイハツを継いだ父・哲男は、県西部地区 9 つの営業所で年間 6,000 台超の自動車を販売した。バブル前後の 1985 年以降、創業以来の赤字が続いた。



【決断力】

1984 年に帰郷した自分は家業を更に発展しようと張り切ったが、ライバルメーカーの前に歯が立たず体力ある内に撤退の判断に至り、1990 年 8 月末で 75 年続いた家業の一切から手を引いた。中野家以外の社員はメーカー設立の新販売会社に全員移行でき、安心した。

同年 9 月に祖父の会社をルネサンス・コーポレーションと変更し、3代目社長に就任した。最初の役割は、祖父から伝承する誠実かつ汗水垂らせる家業を新たに決めることだった。自動車販売以外の様々な事業家の話を聞き、自分に合うか？続けられるか？を常に考えた。なかなか以前の家業から頭から切り換えるのは難しかった。当時の流行と言えば 不動産、FP 業、ピザ屋の宅配・カラオケ BOX、ユニクロフランチイズなど今に至る事業もあったが 自分にはしつくりと来なかった。新会社名の「ルネサンス」への転業を機に、高校の歴史や美術以来久しぶりに「ルネサンスとは何か」を求め、妻と息子二人を伴いイタリアの地を訪ねた。数々の美術・デザインや歴史の豊かさに感動し、「将来イタリアに仕事で来たい！」と公言するようになっていった。

【機会発見力】

一方で、「これまでの人生で他人に喜んでもらえた自分」を思い出そうとした。大学時代の浜松学生会や家庭教師の生徒指導に喜びを感じた。同窓会などの幹事役も得意だった。

そんな折、「浜松で専門学校の経営はどうか？」という提案を受けた。ピンと来るものを感じた。浜松はものづくりの町だが、デザインという観点で人材輩出に役立てそうだと思った。

正に頭の中で「イタリアルネサンス」+「世話好きな自分」=「デザイン専門教育」が、マッチングした瞬間だった。そして、新家業スタートにつながる決断をすることになって行った。

5. (3) 青年経済人への起業家精神意識調査分析結果

参考文献から読み取ったこと、また起業家精神溢れる先輩経営者へのインタビューから「あるべき起業家像」が見えてきました。

ここで、ひとつの疑問が浮かび上がりました。

「果たして我々 青年経済人は、この起業家像に対してどのような状況にあるのか」

そこで、我々 青年経済人の意識を把握するため、アンケート調査を行いました。

アンケートは「起業家として求められる要素」を意識しながら質問を構成し、浜松商工会議所青年部メンバーを中心に調査を実施しました。

その結果、134 名からの回答を得ることができました。この数は、各質問に対する回答の考察根拠として十分な数であるものと考えます。この場をお借りして、ご協力頂いた皆様に感謝申し上げます。

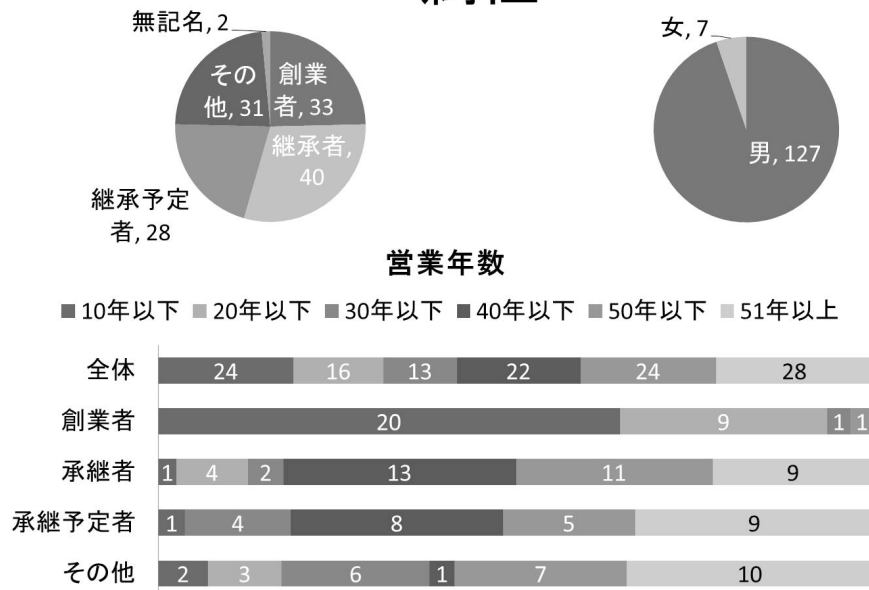
さて、アンケートの集計結果をまとめますと、以下の通りです。

浜松の青年経済人は、

- 夢や目標を持っている
- しかしながら行動計画まで落とし込めていない
- 結果よりもプロセスを重んじ、行動するよりも考える傾向にある
- 「大きな変革」よりも「現状の改良」を意識し、これに着手している

それでは、次項よりアンケートの結果について見ていきます。

属性

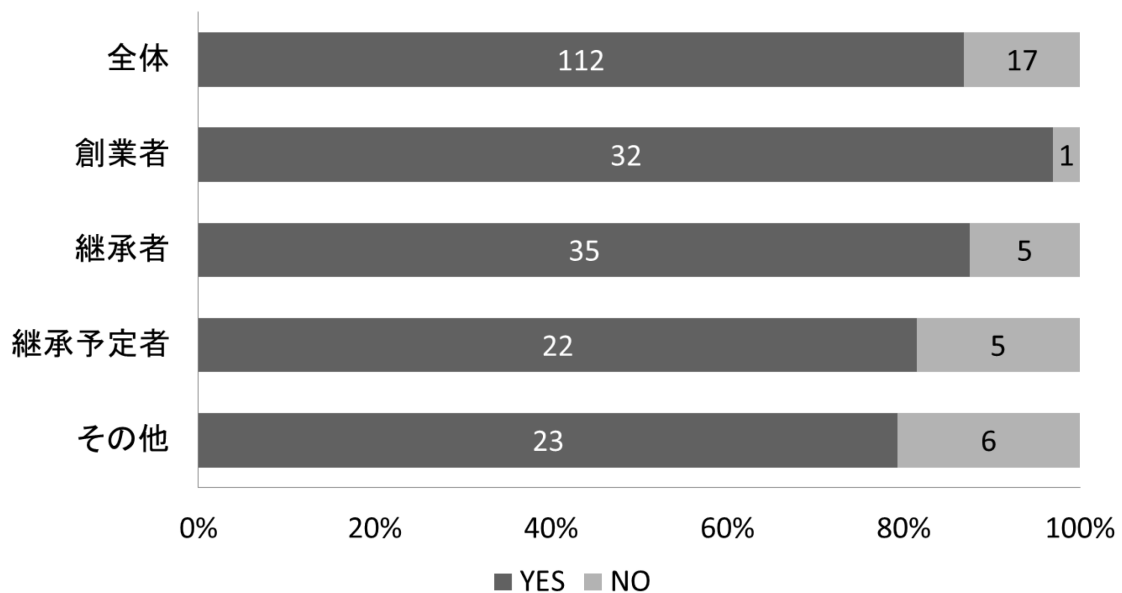


既述の通り、浜松商工会議所青年部メンバーを中心とした青年経済人に対しアンケートを実施した結果、134 名の方々から回答を得ることが出来ました。

属性については、「創業者」「継承者」「継承予定者」「その他」というカテゴリーに区分しましたが、回答サンプル数はバランスよく採ることが出来たように思います。

属性区分の傾向として、「創業者」は営業年数が「10 年以下」若しくは「20 年以下」がほとんど、「継承者」「継承予定者」「その他」は営業年数「40 年以上」が多数を占めております。

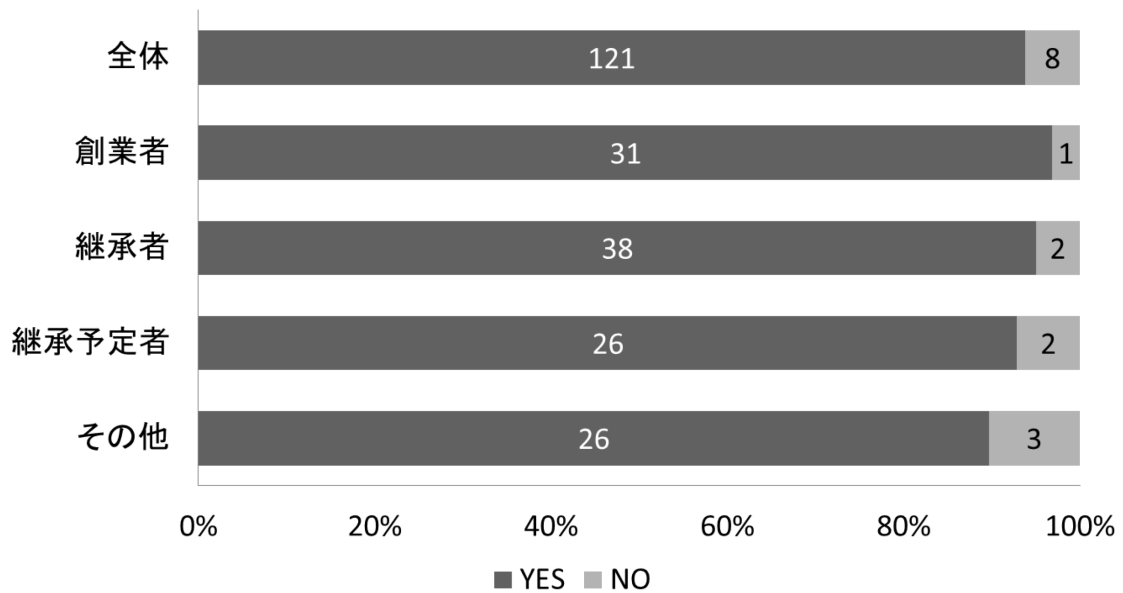
創業時(事業承継時、入社時)に夢や目標がありましたか？



各人がそれぞれのスタート段階において、夢や目標を抱いていたことが分かりました。

特筆すべきは「創業者」で、ほぼ全員が夢や目標を持って創業されたことが伺えます。やはり、夢や目標というものが、創業や継承の決断動機といえるでしょう。

現在、夢や目標はありますか？

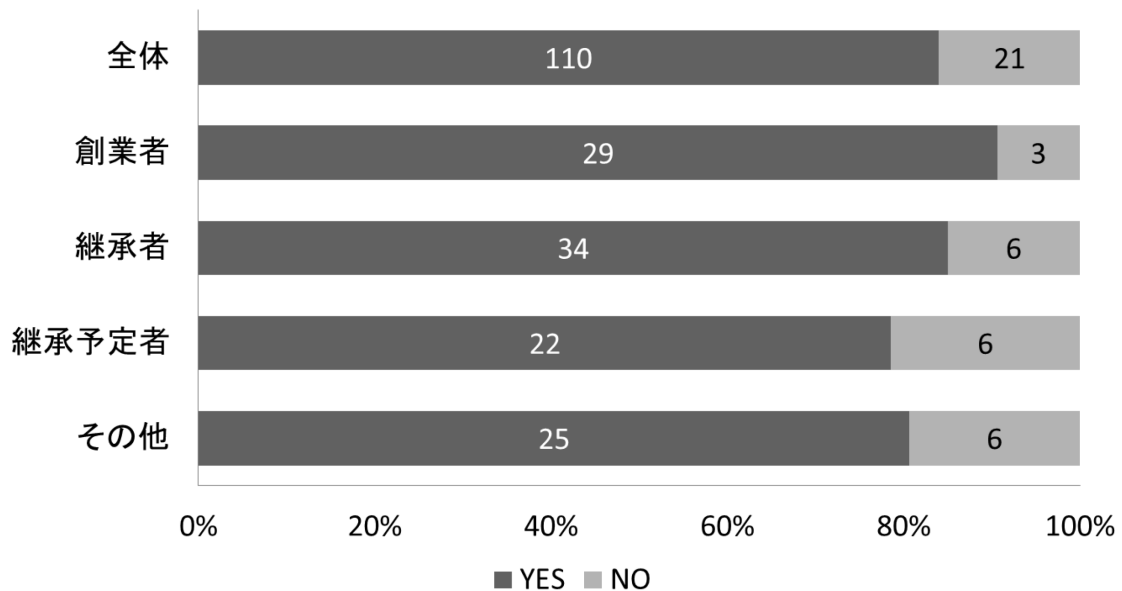


すべての区分において、「継承時」や「入社時」に比較して、「現在」のほうが夢や目標を持っていることが分かりました。

仕事に従事する中で、夢や目標が芽生え、具体化してきたものと思われます。

経験により育まれた夢や目標が、やがて「起業」に繋がることも期待できます。

将来（例えば5年後）、自分の会社は こうなっているといったイメージはありますか？

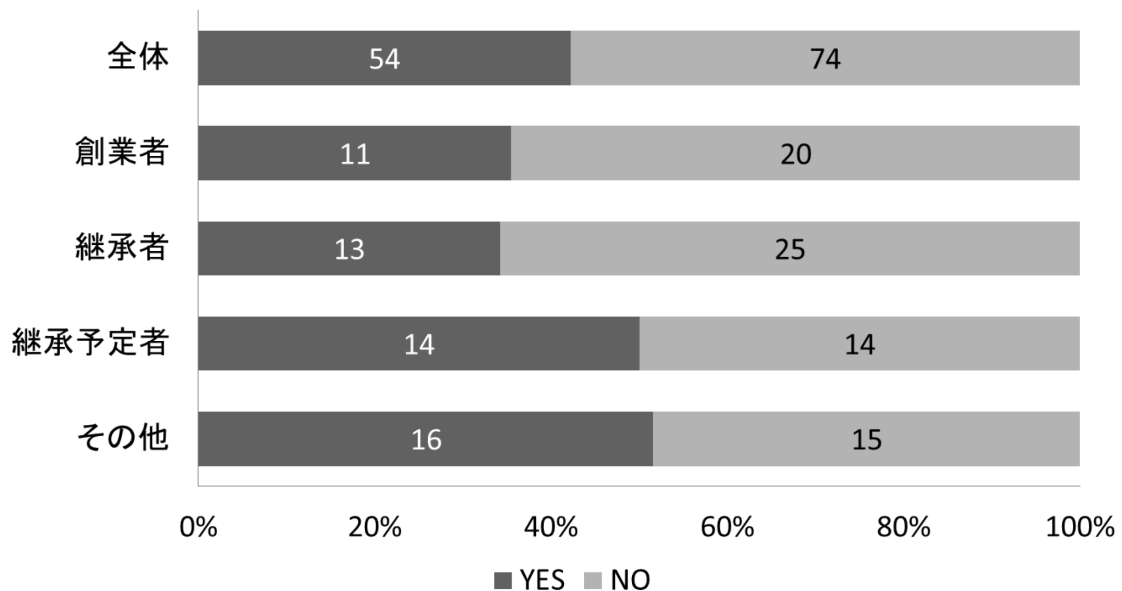


それぞれの「夢や目標」を具体的にイメージできている方が多いことが分かります。

しかしながら、比較的少数ではありますが「いつまでにどの程度」といったサクセスストーリーが描けていない方も見受けられます。

「夢想像力」は「自信力」「行動力」に繋がります。起業家として、企業人として、将来を常に見据えていくことが重要ではないでしょうか。

目標は具体的な行動計画に まで落とし込めていますか？



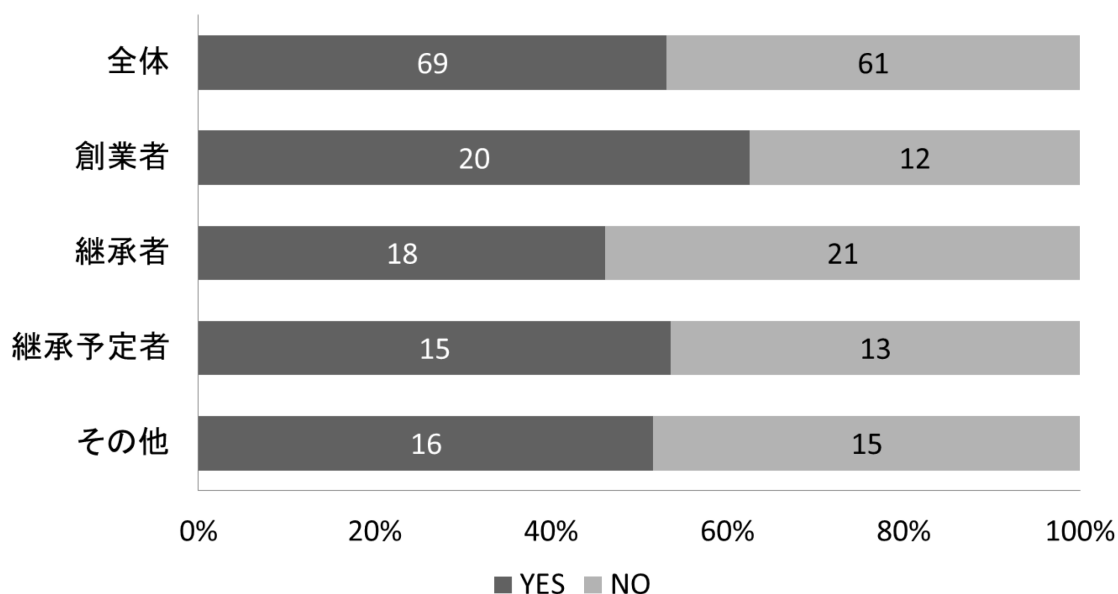
「イメージを描けている」と答えた方の半数以上が「行動計画にまで落とし込めていない」との結果となりました。つまり行動に移せていないようです。

特に、「創業者」や「継承者」については6割近い方がイメージを行動計画化できていないことが分かりました。

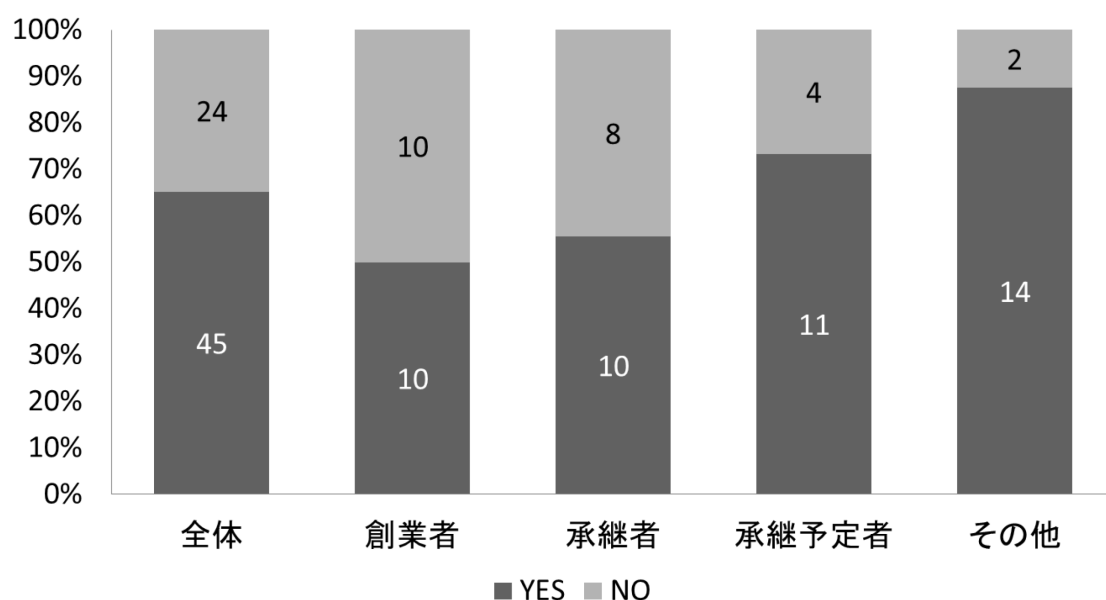
夢や目標を実現するためには、そこに至るまでの時系列や各段階における達成目標といったことを明確にした「計画」が必要と思われますが、その重要性についての認識が薄い傾向にあります。

この点へのサポートが「産業振興と起業家支援」に有益となるのではないのでしょうか。

事業計画書は作成したことがありますか？



事業計画を作成したことがあり、 行動計画まで落とし込みが来ている

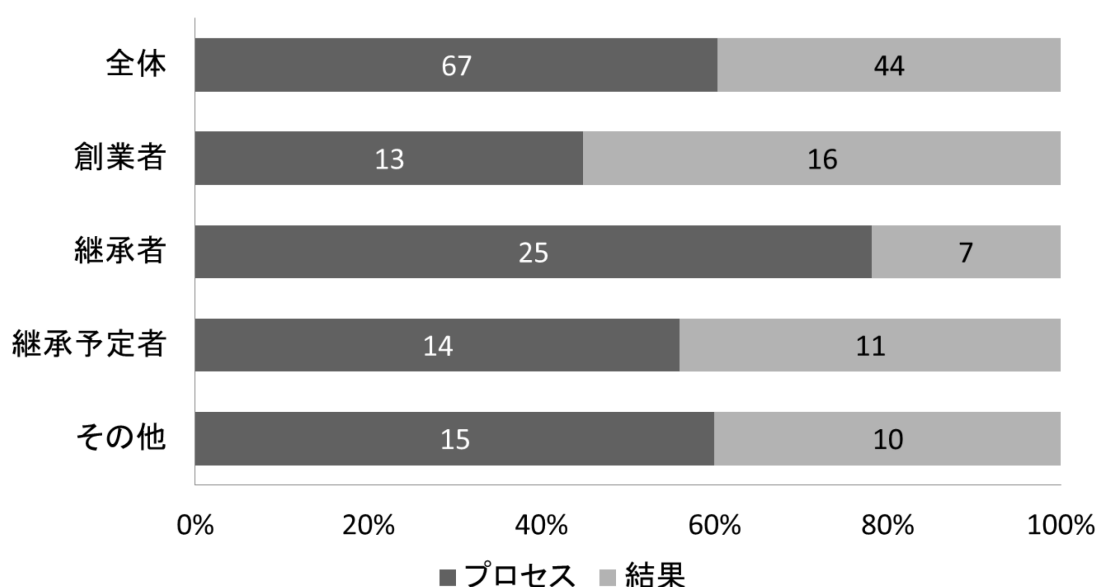


行動計画に至る前段としての「事業計画書」についても約半数が作成未経験という回答でした。

また、「事業計画を作成したことがある方」で「行動計画にまで落とし込みができています」は 63%に留まっています。(内訳は、創業者 50%、承継者 55%、承継予定者 73%、その他 87%)

このことから、「計画」が作成に留まり、具体的な行動計画への落とし込みができていないことが判ります。

事業における目標に向かう際、そのプロセスを重視しますか、それとも結果を重視しますか？

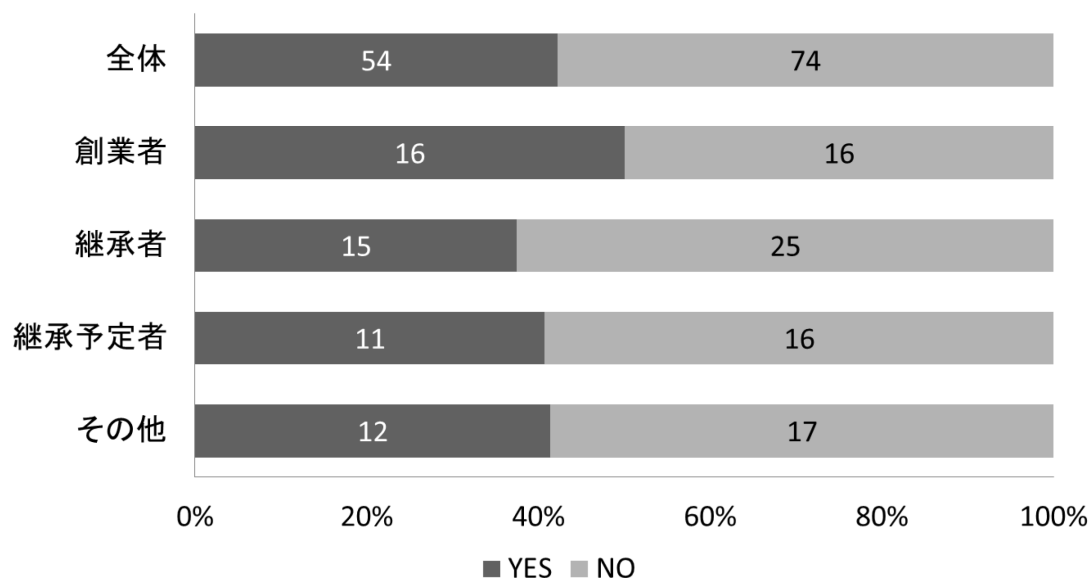


全体的にはプロセスを重視する傾向にありますが、「創業者」や「継承予定者」、「その他」においては結果を重視する傾向も見られます。

「継承者」は、プロセス重視の傾向が強く、このことから、結果が出ている今のうちにプロセスを整備しようとしている、または、結果が思うように出ていないため、プロセスを見直そうとしているものと思われます。

しかしながら、プロセス重視の割には、その半数が計画への落とし込みが出来ていない結果が出ています。

自分は考えるより先に行動する人間だと思いますか？



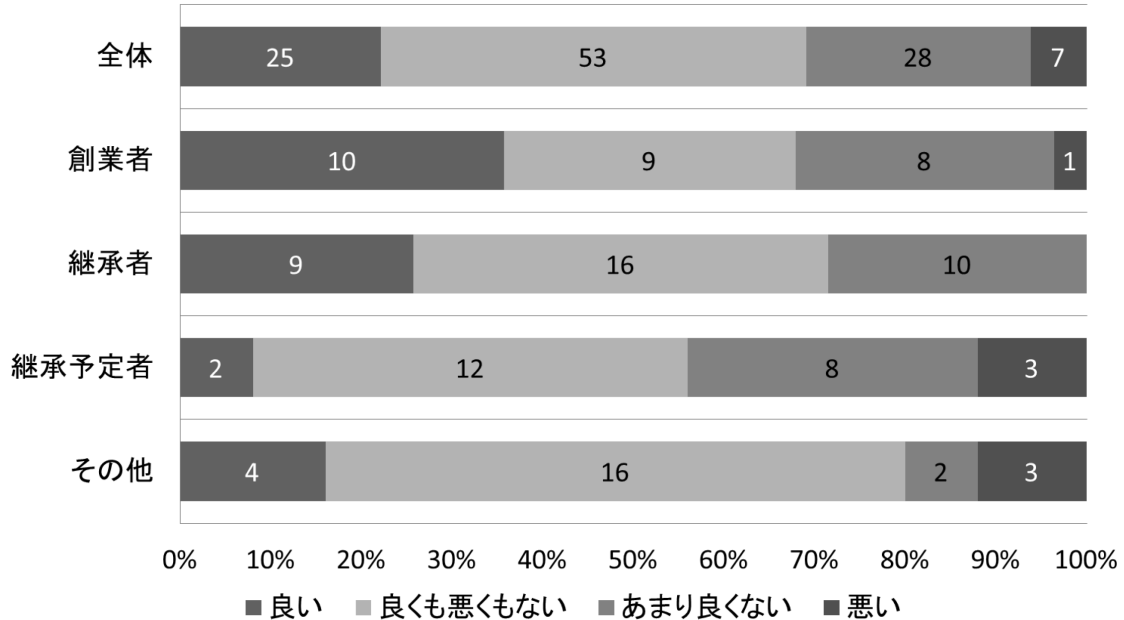
「行動派」より「考える派」が多い傾向となりました。

「創業者」のみ「行動派」が多めの結果となりましたが、それでも半々でした。熟慮の後の決断により起業された方が多いのでしょう。

リスクを犯してもリターンが見込みにくい、或いは失敗の代償が大きく見積もられる現在の経済状況下、慎重にならざるを得ないのかもしれません。

但し、「考える派」を分析すると、約6割の方は考えた結果を事業計画や行動計画に落とし込みができていないようです。

現状のビジネスモデルをどう思われますか？

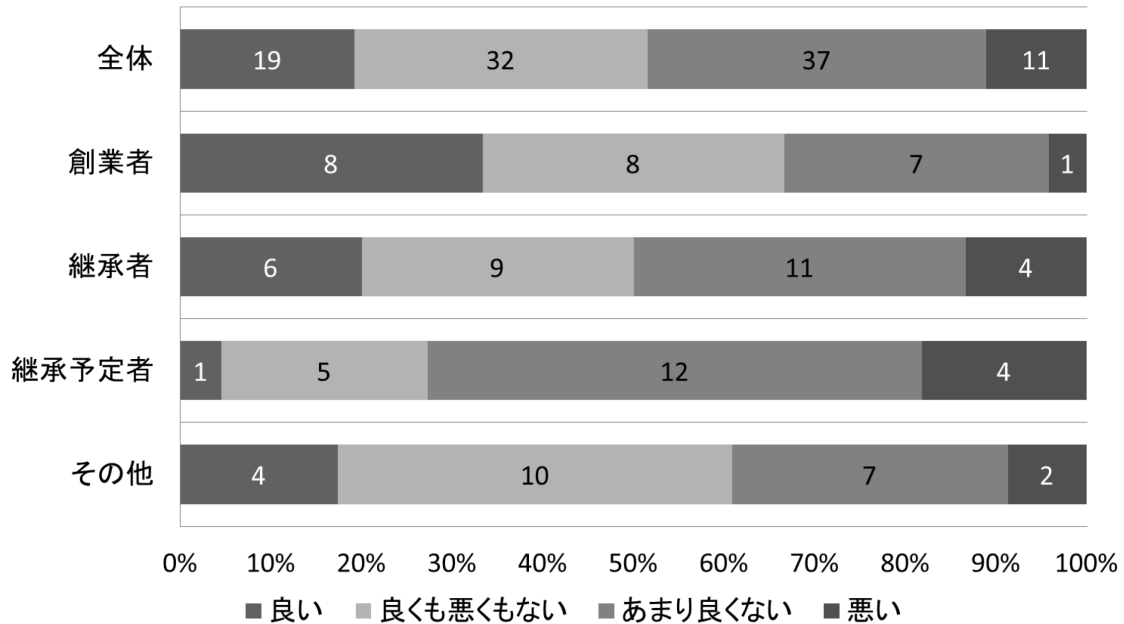


「創業者」や「継承者」は、ビジネスモデルの形成に対して権限を持っており、また構築してきた当事者であるため、比較的肯定的な回答傾向となっています。

それに対し「継承予定者」は否定的で、将来のビジネスモデルのあり方について腹案を持っている、または練っているものと思われます。

「その他」の方たちは、ビジネスモデルに対して影響力を及ぼすことが出来ないと感じているのか、問題意識をあまり持っていないように思われます。

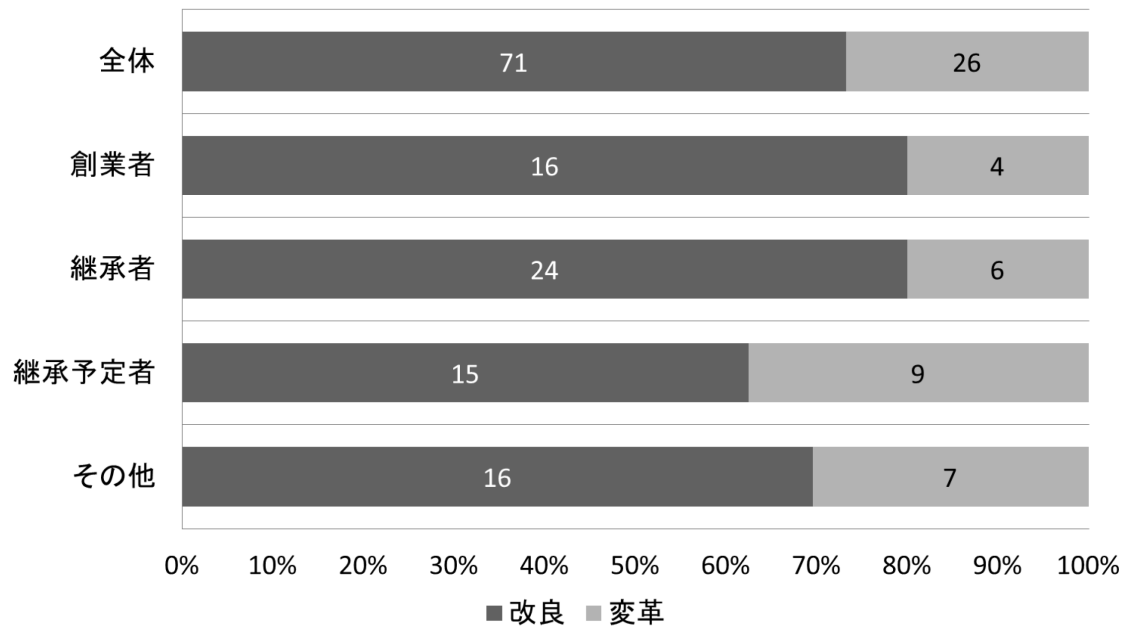
近い将来(5～10年)のビジネスの状況をどうお考えですか？



「継承者」及び「継承予定者」は、営業年数が 40 年を超える企業が多く、現在の業態が時流に乗っていけるか危機感を感じているように思われます。

逆に、「創業者」は、営業年数が 10 年程度と浅く、時流を捉えた業態として創業しているため、不安が少ないように思われます。

(新規販路開拓等)現状のビジネスモデルを改良して存続を目指しますか？
それとも第二創業(新規業種・業態への進出)等大きな変革が必要ですか？



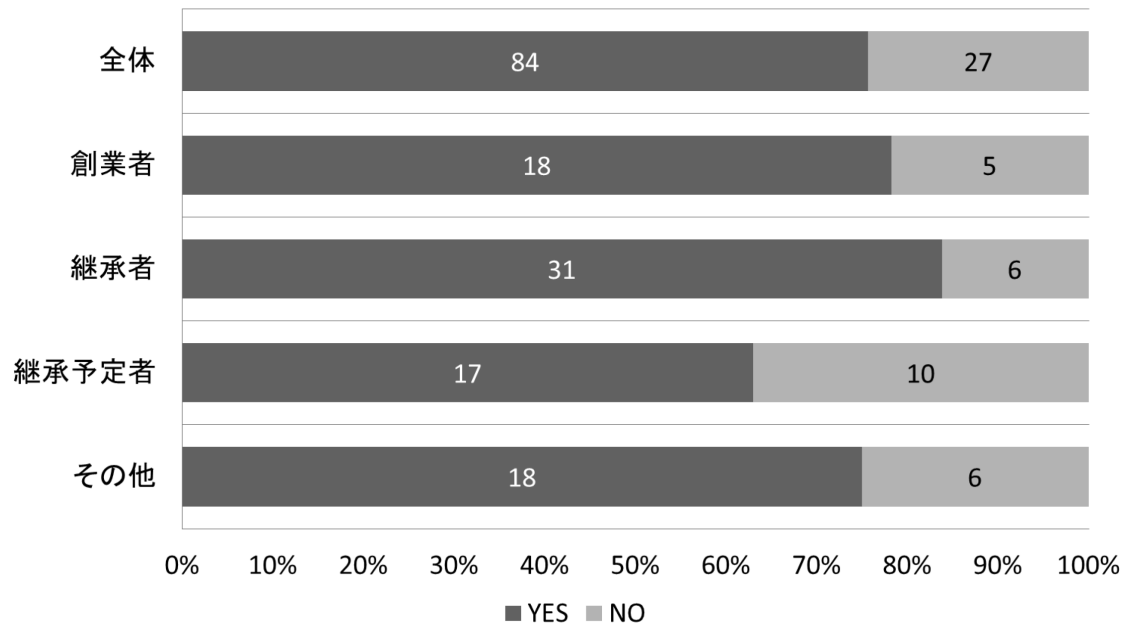
全体としては、改良思考が強い傾向となりました。

追加アンケートにて理由を問いかけたところ、「変革リスク」よりも「改良リスク」の方が低いと判断していることが分かりました。

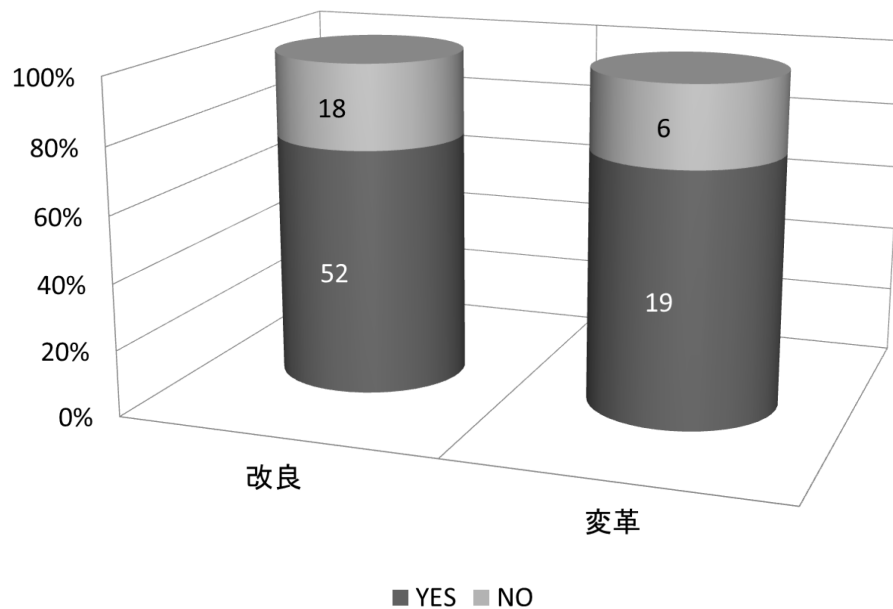
特徴的なのは「継承予定者」で、変革思考が強い傾向にあり、第二創業等、新規事業へのチャレンジ意欲が見て取れます。

また、追加アンケートの回答も考慮すると、「継承予定者」から「継承者」となる過程において意識の変化が起こっている可能性も推察されます。

改良・変革に向けて何かアクションは起こされていますか？①



改良・変革に向けて何かアクションは起こされていますか？②



全体的には、何らかのアクションを起こしているとの回答が寄せられました。

今必要とされることに対して行動力を発揮していることが分かります。

しかし、「計画に落とし込んで」アクションがとられているかは疑問です。

回答結果で特徴的なのは「継承予定者」で、アクションを起こしている割合が低くなっています。継承後にアクションを起こそうと準備しているのかもしれませんが。

しかしながら、継承後のマインド変化の可能性を考えると、今アクションを起こすことへの後押しが必要かもしれません。

【追加アンケートの質問と考察】

問1:創業の時は何かと取り組むことが多く発生したと思いますが、その際にあなたの事業の手助けになったこと、例えば行政の支援策等がありましたか？

行政や金融機関による創業支援や商工会議所主催の創業塾などが挙げられました。

行政支援施策のものはハードルが高いなど、支援する側のリスク回避型審査となっていて、新規事業の支援には向かない内容や対応となっているようです。

問2:事業を進めていくうえで、壁に感じたもの(例えば資金繰り等)には何がありましたでしょうか？

「資金」の問題と同時に「人」の問題が多く挙げられました。

「人」の問題については、社員教育の手法、定着率、モチベーションといった内容について悩みを抱えていることが浮き彫りになりました。

その他、創業当時は「信用力の無さ」が、営業年数を経ていくと社内構造の「変革に対するベテランの抵抗」が挙げられました。

問3:前回のアンケートでは、第二創業に対して意識が低い結果がでました。なぜ低い結果が出たと思われますでしょうか？思いつく理由を教えてください。

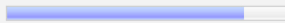
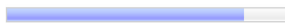
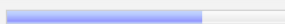
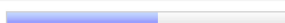
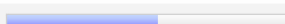
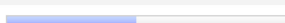
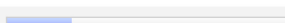
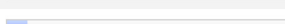
まずは、「十分に事業を進めていける状況にある」、「既存事業にまだ望みがあり、その立て直しが先決と認識している」といった回答から、大きな変革の必要性を感じていないことが伺えます。

また、「第二のリスクより当該業務の強化・改良の方がローリスクと判断したから」といった回答ら、既存事業モデルの改良についてはこれまでの経験の延長上でリスクを適正評価できるが、第二創業など新しいことへの取組みに対しては経験が無いためにリスクを適正に評価できないと考えられているものと思われます。

こうした傾向から「大きなリスクを伴う変革」より「リスクを見積もれる改良」を志向する傾向になったと推察されます。

この他に、継承者の心理として「継承時点では、会社のトップの座に自分をフィットさせることが優先させる」との回答も寄せられました。

問4: 現在、考えている提言に以下のものがあります。
あつたらしいなと思う提言がありましたら選択してください。

・創業(第二創業を含む)に関連した税制の優遇	13票		61.9%
・調査等情報集を手伝ってくれるコンシェルジュ支援	11票		52.4%
・先輩経営者との定期的な交流・懇親会	11票		52.4%
・先輩経営者とのメンタリング制度	9票		42.9%
・モチベーションを維持させてくれるコーディネータの伴走支援	7票		33.3%
・気軽立ち寄ることのできる交流センター	7票		33.3%
・起業、創業支援を目的としたNPO等の活用	6票		28.6%
・大企業のCSRとしての起業家支援	3票		14.3%
・行政による経営者や会社の表彰	1票		4.8%

資金面で有利となる優遇税制が求められています。

それ以外では、「情報収集の支援」や「伴走支援」といった『事業遂行のパートナーの存在』、先輩経営者の経営経験に触れることによる『経験値 UP の機会』が求められています。

問5: 行政の支援等を利用されたことがある方にお聞きします。
支援について、何か不満やご意見がありましたら教えてください。

現在の行政支援については、あまり良い印象を持っていないようです。

具体的には、「支援策の形態が様々な行政機関で展開されていて比較検討が難しい」、「支援策担当者と信頼関係を構築できない(商売を理解していない、専門知識に乏しい、距離感が遠く感じる、マイナス面の文句が多い etc...)」、「単年度予算での支援で、事業スケジュールと合わせ難い」などです。

官と民では商習慣やスケジュール感、そもそも「稼ぐ」ということに対する「ストイックさ」が異なるため、なかなか相容れないものがありますので、それぞれの立場を生かせるような支援策が構築できればと思います。

6. 参考文献・資料

(1) 文献要約 梶原一明著

『浜松商法の発想－ホンダ・ヤマハ・スズキの超合理主義』

第一部 なぜ、いま浜松商法か

1－「やрмаいか」の合理精神

人口約 49 万人(昭和 53 年頃)、経済圏約 100 万人の浜松市において、なぜ、異色企業(本田技研工業(現、ホンダ)、日本楽器製造(ヤマハ)、鈴木自動車工業(スズキ)、河合楽器製作所、ヤマハ発動機、浜松テレビ(浜松ホトニクス)、丸八真綿、ムトウ(スクロール)等)が続出するのか。

これらの企業の共通点は、①開放的で、バイタリティがある、②独特の技術や販売ノウハウを編み出しているという浜松商法が形成されていること。

「やрмаいか」という言葉は浜松の企業のビヘイビアを語る時、便利な言葉。ぐずぐず議論しているよりもまず実行に移してしまおう、という意味。

本田宗一郎の気質が浜松商法の真髄であり、また浜松の気質は超ドライと言える。浜松の産業の歴史は浅く、茶やミカンもよそからの導入、老舗・松菱も昭和 12 年の創立、ウナギの創始者も東京出身者、日本楽器の祖は紀州藩士である。よそ者がやってきて成功する土地、といえる。また、浜松の企業は戦災(第二次世界大戦)により、逆に経済活動の自由を得た、ともいえるだろう。

2－激烈な淘汰戦の勝者たち

浜松気質、風土をまとめると、バイタリティはあるが、協調性が不足。自由を求め規則が苦手。古来より東西の交通がよく人の往来が盛んなため、組み立て産業が育ちやすい。風が強く土地が乾燥しているため、楽器製造に好条件。

楽器の街だが音楽の街でなく、芸よりも技術が尊重される。ガチャ万景気盛衰が繊維から楽器、オートバイへと産業の変化を促し、乱立した企業淘汰の戦いが起こった。残ったホンダ、ヤマハ、スズキが世界でも有数の企業に成長していく。

3－ひととはひと、自分は自分

「浜松商法」の根底にあって大きく影響している“浜松人の気質”には、他者に対して無関心、中央集権に対しては反骨的、しかし地元や企業には忠義がなくどこか冷めている、頑固、猪突猛進、自由奔放、自分勝手、知識欲が旺盛、総じてビジネスライクでドライなどが上げられる。「良いものは、良い」「良ければつかう」「ひととはひと、自分は自分」。「やрмаいか」という言葉からは、人情味あるように感じられる浜松気質であるが、実際のところは(特にビジネスシーンにおいては)ドライな関係で維持されているといえるのではないかな。

4―教室商法と養子経営

浜松販売システムにヤマハ、河合の音楽教室にみられる”教室商法”がある。それは消費者に商品の使い方を教え、需要を新しく作り出していく方法であり、これは本田技研、鈴木自動車、ヤマハ発動機にもある。この”教室商法”は“浜松商法”の重要な販売促進の柱である。どの浜松企業もこの方法で成長してきた。

他の特徴として行商人のようなキメ細かい販売網を作り上げることがあり、それにより浜松企業の”商社無用論”が成り立つ。そしてモノを買う技術の”浜松商法”は基本的に集中購買システムとでもいうべき動脈的な大量買い付けとキメ細かい買い付けをセグメントする方式がとられる。トヨタ自工の購買方式に”浜松商法”が色濃くでている。そして鈴木自動車や河合楽器などもそれぞれ特色ある合理的な生産、購買の方式を持っている。

”浜松商法”の特徴の一つに”養子経営”がある。浜松では”養子経営”が当たり前の経営形態なのである。大きなところでは河合楽器、鈴木自動車、遠州製作がそうであり、トヨタ自動車工業も創業時は養子経営であった。浜松での養子経営とは単に家を継ぐというよりも、事業の後継者という比重のほうがはるかに重い。つまり養子が経営者になるのではなく、経営者になれる素質の者が養子になる、ということである。

5―実利的な発明家量産地帯

基礎となる企業の創設者の多くは天才的な技術者、発明家なのである。それもエリートの学者肌といった人はほとんどいない。発明家の多くは実利的な技術、あるいは職人的な技術の天才たちなのである。時代こそ違え、一人の天才的な発明家が企業基盤を築いてきた。彼らの武器は資本力でもなければ、時代の権力と結ぶ政商的な駆け引きでもなかった。互いに力を貸しあうわけでもなければ、同郷人のよしみ、親子、兄弟の関係もごくあっさりしたものである。天才創立者が起こした企業が成長するかどうかは、その後を継ぐ経営者に商才があるかどうかで明暗を分ける。独特の“浜松商法”はそこに誕生するのである。

発明家量産の秘密は、浜松の伝統である開放的な土地柄が最大の理由である。必ずしも浜松で育ってきた人たちだけが、浜松の発明家になるわけではないからだ。

諸国との交流が盛んなわりに豊かでなかった浜松の人たちは、付加価値を高める発明工夫の習慣がおのずと備わる。地の利を活かして、諸国の知識を吸収し、自分のものとして蓄積しようとする。これが、浜松的向学心だし、その名残りが、浜松に大書店を生む素地になる。知識を持つよそ者は差別されるところか、逆に歓迎されるという日本でも珍しい土地柄になった理由である。それが必要だから便利なものをつくるという実利的な発明に結びつく。

世界を駆ける“浜松商法”は、総じて、ハングリーの中から生まれ、「やらまいか」の

バイタリティで育ってきたのだ。

第二部 浜松商法の発想とノウハウ

1ーホンダの先見と必然の経営戦略

本田技研では昭和52年10月に、オハイオ州に工場をオートバイ工場の建設を正式に決定した。これは当時の日本で自動車産業では難しかったアメリカへの工場進出へ、本田技研が先手を打ったことになる。

ただし、この決定は企業の命運をかけるというリスクの伴う決断ではなく、あくまで、将来のための布石であり、浜松的な極めて先見性に富んだ企業の意思表示と見るべきである。ここにも”浜松商法”の典型的な具体例が見られる。

「過去の条件、出来事を積み上げ、分析していくと、なにかの結論が出てくる。その結果が、明日はどうするかということにつながると思います。」河島喜好社長もこう語る。

2ーホンダの当り前と非常識

本田技研の経営について、本田も藤沢も完全引退した。「自分たちが古くなった」という自覚が若い経営陣を誕生させ、企業を発展させる“浜松商法”の原動力ということにもなる。

本田技研の集団指導体制・権限移譲体制には、実務的な問題は、部署や業務を超えた「カネ専」「ヒト専」「モノ専」という3つの常設専門委員会、政策的な問題は、代表権を持つ八人の専務以上の合議の場である専務会、こうした本田流の委員会が実権を持つ”常識の中の非常識”が存在する。

”常識の中の非常識”は入社試験でもまかり通る。ホンダでは53年の採用試験から、面接には特技が分かる”作品”を持ってくることを義務づけた。

本田技研取締役の代表権限は強い。専務以上は担当部門での実務は全責任を負う。経営方針はトップダウンだが、社長は実務の決断はくさない。社長以下八人の代表権を持つ経営首脳は1つの部屋に同居し、いつでも意見交換をする。そのため本田技研に社長室はない。権限移譲の体制は、細かいことにはこだわらないという浜松気質の生み出した郷土的経営色によるものだろう。

本田技研から導き出せるのは、時代にマッチする感覚、人間ということであろう。優れた人物でも時代に逆らうことは不可能であり、引き際が大切なのはその為であり、思い切った若返りが、結局は先見性に直結していく。

3ー浜松商法の原点はヤマハ

浜松の企業は、商売上手と言う事にかけては等しく定評がある。伝統や修行を重視することなく、たえず新しい販売の方法を考案し、新商品をそのルートに乗せていつの間にか国民の必需品にしてしまうバイタリティがある。この浜松商法を見習うには過去にとらわれないという思い切った意識改革があれば困難なことではな

い。

浜松商法は、日本の企業の美点でもあり、大きな欠陥でもあるウェットな経営思想を無視して技術開発や販売戦略の構築をおこなう。そのため高度成長が終わり、安定成長下の厳しい経済環境では有利である。

企業はある程度の技術的な基盤が確立されると、販売がきわめて重要な要素になってくる。優秀な商品開発力を持ち、そのうえで顧客に買わなければ損をすると思ひ込ませるような販売テクニックの創造。これは成長した浜松企業の共通因数である。

現在の浜松企業のトップには技術の天才といえる人は少ないが、その代わり、時代の流れを見通したり、手堅く布石を打ったりするのが得意なテクノクラートのトップが多くなっている。こうした浜松商法の原点になる企業ビヘイビアを、地元に本社を置く日本楽器製造に求めなければならない。日本楽器のヤマハ商法は本田技研をしのぐ変幻自在ぶりをみせている。

ヤマハの工場進出は慎重で、“一步ずつ”という慎重なやり方が浜松企業の思い切った決断の裏側にある。日本楽器の世界戦略は、東京を素通りして浜松からいきなり世界へ展開する。総合商社の力も一切必要とせず世界各地へ拠点を作った。石油ショック後、川上源一が会長に退き、河島博が社長に就任。その基本的な考え方は「もはや、自分の日本楽器における経営思想よりは、若い河島博の経営思想の方が適している」というものだった。石油ショック後の不況は、日本楽器の経営を痛めつけ、関連会社のヤマハ発動機の業績も低迷した。ヤマハグループ全体が頭打ちの傾向を見せてきたとき、川上源一はヤマハグループの分割統治を考えた。昭和55年1月「日本楽器ピアノ・テクニカル・アカデミー」というユニークな“音楽大学”を設立。ジョージア工場の建設費とほぼ同額の6億円を投資、日本楽器の“教室商法”に対する熱意がこれで計れる。

4ーヤマハ・カワイの市街戦商法

同じ街にありながら、ライバル関係を続け切磋琢磨して成長していくことが「浜松商法」の特徴の一つ。日本楽器が河合楽器を攻撃し、株の買い占め事件、産業スパイ事件が発生した。なぜ日本楽器が河合を攻撃したかについては、河合楽器の強すぎる営業政策が業界を混乱に落とし入れるとか、新興の河合の急成長が、強気の川上のカンに障ったなど、いくつか考えられる原因があるが、真相ははっきりしていない。

一方、対立する河合楽器の河合滋は日本楽器への対抗意識として猛烈な成長戦略をとっていった。その顕著な例が資本金であり、河合滋が社長に就任した昭和30年以降から河合楽器は毎年のように増資を繰り返す、結果として、強引な背伸び経営が祟ってしまう。

しかし、こうした激しいライバル意識こそが「浜松商法」を支えてきた土台であり、

河合にヤマハへの激しい追撃の気持ちがなければ、今日の河合楽器も存在していなかったはずだ。

5－スズキの逆常識の発想

「鈴木自動車は自動車業界の中小企業です。いまの時代、技術力があるなんて、そういばれた話じゃないんですよ。もうメーカー志向的な考え方じゃモノは売れん時代に入ってきてるんじゃないですか・・・」という鈴木修の“中小企業宣言”は浜松的なものの考え方であり、技術から販売へという“浜松商法”の流れに合致する。

アルトのヒットした理由は、五十万円を切った販売価格と軽四輪車らしい燃費効率にある。また、こうした低価格が実現できたのは、ラジオなどの装備品をできるだけ取り払い、走るという自動車本来の機能一本に絞った事と、付加価値が低いのを補うため、単一車種の生産で生産効果を高めた事による。常識に逆らって反対の発想を行って成功してきた浜松企業、鈴木自動車の発想もその延長線上にある。もうひとつアルトは、商用車の認証を受けたことも販売価格を抑えるのに一役買った。アルトの誕生は技術力というよりも商品企画力の結果だった。

また、浜松企業の共通点である時代の流れを見て商品戦略をめぐるという“はしこい一面”を鈴木自動車はアルトで証明して見せた。それは、東京サミットやオペック総会が相次いで開催される、心理的に省資源車の必要性が国民の間に盛り上がったタイミングに発売の時期を意識的に間に合わせたところなどがそうである。

少なくとも開放的でドライな気質は、日本的というよりもむしろアメリカ的と言える。本田宗一郎、川上源一の二人は、ともにネクタイ、背広が嫌いなことで有名である。こんなところにも型通りに決められるのを嫌う浜松気質が表れているといえないだろうか。

“浜松商法”は、どちらかといえば攻撃的で、高度成長向きの商法かと思えたが、低成長下でも強烈なバイタリティで各社とも伸長している。この浜松商法の思想、行動は決して難解なものではない。

(2) 文献要約 ウィルソン・ハーレル著 『起業家の本質』

Part 1 起業家の本質

起業家だけが知る恐怖

起業家は、年齢に関係なく、起業家である限り逃れられない恐怖につきまとられます。この恐怖は、一度経験しないかぎり想像することは極めて難しいものです。しかし、この恐怖をひとたび克服してしまえば、独特の幸福感が得られ、これと全く同じ恐怖と生きている多くの起業家がいることに気付くはずです。この恐怖を操る能力、恐怖とともに生きる能力は、起業家が成功するために最も重要な能力であり、必要な要素です。

社会を変革する人々―第三のマーケット

過去20年の間、アメリカでは起業家精神が急激に台頭し、起業家マーケット「第三のマーケット」が創造されました。このマーケットを構成する人々の特質、考え方は大企業のCEOや小規模企業の経営者とも思考の上で全く異なっています。

起業家は「生まれる」のか、それとも「なる」のか

何度もこの問題について質問されます。私は、まず起業家には「なる」のだと答え、続けて私たちが祖先から受け継いだ自由への希求が起業家精神に火をつける原動力なのだ付け加えてきました。

起業家の二つのタイプ 海賊か、農民か

海賊のタイプは、戦いを始めるのが好きで、見知らぬ海岸、未発見の土地に突撃し、先住民を全員殺し、金を盗み、女性を強姦し、無茶苦茶に過ごすタイプ。しかし、国家、あるいは会社を築き上げるなら、土地を耕し、コミュニティを創ることに精をだすような農民のタイプの人が必要です。この2つの性格なくして成功した大企業はあり得ません。

起業家の四つの変遷

起業家が通らなければならない四つの段階があります。

第一の段階「天才起業家時代」：希望、楽天主義、幸福感、興奮に満ち溢れたアイデアのある夢見る段階。

第二の段階「カリスマ時代」：自分自身を完全に信じ、会社のあらゆる面を支配し、社員が息苦しくなるほど完全掌握している。最も幸せな時代。

第三の段階「存在感のない社長の時代」：ひどく混乱してイライラしている時期。不信

感、矛盾が渦巻き、不安定。従業員たちは起業家よりも同僚を信頼し始める。「手放す」とき。

第四の段階「ビジョンを持った指導者の時代」：コミュニケーションや協力、協調が特徴。大きな企業を作り、育て、成功するという起業家本来の夢が実現される。

起業家の意思決定プロセス

起業家として成功するかどうかを決めるのは、意思決定のプロセスです。創業の時期から大組織を運営するようになるまでに、意思決定のプロセスは変化させなければなりません。創業すなわち天才のあいだは、そもそもプロセスなんてありません。次のカリスマ時代で、意思決定のプロセスが変わり始めます。銀行、取引先、顧客などとの関わり合いから求められてもいない意見を意思決定に割り込ませたりします。そして、「存在感のない社長時代」では、起業家が真の権限を委譲せざるを得ないくらい会社が大きくなってきて、意思決定のプロセスを根底から変えなければなりません。情報源としての幹部は必要であり、あらゆる知恵が手に入るという強みを意思決定のプロセスに活かすことが重要です。「ビジョンを持った指導者の時代」では、今まであなたが正しい意思決定のプロセスを用いてきたことは明らかです。

起業家に必要なリーダーシップ

起業家になるためのすべての資質の中で「リーダーシップ」は必須の要素です。自分が指導されたことのない人は真のリーダーにはなれません。戦いがリーダーを生み出し、リーダーシップは勇気の現れです。

「小さい」と言わないで

起業家に製品やサービスを販売しようとしている会社が犯す最大の罪は、起業家のことを「小さい」と思うことです。起業家マーケット＝第三のマーケットでは、会社はサイズとは関係ありません。

お金か自由か

起業家の大多数が失敗するのは、そもそも彼らが起業家としての投資をしないからです。起業家精神とお金儲けは別の問題です。起業家であることとは、たった一言でいえば、「自由」です。決して金のために、自由を売り渡してはなりません。

Part 2 旅を始める

決してリスクは冒さない

起業家マーケットの講義をしている時に、「起業家はリスクを冒すという見方に賛成の

方は、何人いらっしゃいますか？」と聞くと全員の手があがります。それからこう言います。「起業家本人に自分がリスクを冒していると思うか尋ねると、全員からノーという答えが返ってくるんです。起業家は現在どんな事業を進めているとしても、それが成功すると確信しているので、彼らの頭のなかにリスクというものがない。リスクに創造力と積極性を加えることで解決しています。

100万ドルのアイデアを試す方法

製品のサンプルを用意します。お金がなければ、スケッチでも構いません。このサンプルを20人の人に見せて、大部分の人が凄いと云わなければ、そこで止めてください。大部分の人が凄いと云ってくれたならば、いくらなら買うか、その値段で手に入るなら年に何回買うか等の質問を続けます。答えの信頼性を確かめるなら、あなたの製品に投資したいかを聞きます。集った質問票データは一覧にします。「いくらなら買うか」の回答の上位10%と下位10%を切り捨て、残りの回答の平均値が消費者が製品の価値だと値踏みした額です。ここから諸経費を差し引いた金額が製造原価と利益です。ここまではお金がかかりません。

世界最高の顧客をつかむ

急成長企業を経営している起業家たちは間違いなくこの世で最高の顧客です。ほとんどの大企業がこのマーケットを無視しつつけています。起業家マーケットは小規模企業マーケットと同じではありません。成長している会社には独特のニーズがあります。彼らは成長を見込んで計画することで必然的に多めに買っています。大企業にとって起業家の成長計画に加わるチャンスです。起業家は時間が不足しているので値段交渉に時間を費やしません。

必要な人材を確保する

起業家は、大企業志望の人たちの採用は一切、考慮に入れなくていいでしょう。起業家に必要な従業員は、物事を起こす力があり、独創的で革新的、「不可能」という言葉の意味がわからない人たちです。大企業は、規則や規制、会社のマニュアルを気持ちよく受け入れ、命令を聞き、規則に従って行動し、組織化された環境に順応できる人たちが必要なのです。

日本文化と起業家

ビジネスリーダーの集まりに行くたび、日本のことに話題が移ります。彼らの有能さ、製造技術、労働習慣、いかに経営者が労働者から多くを学びとっているかについて聞かれます。しかし、私は今後10年のあいだに日本は世界のなかで徐々に重要でなくなってくると思います。その理由は日本には起業家がないことです。彼らの文化と起業

家は対立するからです。起業家がいなければ経済力を強化したり維持したり、とにかく何もできません。これまで日本がうまくやってこれたのは、私たちの創意工夫を輸入し、もっとうまく作り、逆に私たちに売ってきたおかげです。アメリカに起業家が復活した今、日本はおちおちしてはいられません。「独創性」なしにビジネスは長く生き残れない。そして「独創性」は「自由」なしに存在しえません。「自由」は「起業家精神」と同じ意味なのです。

Part 3 夢を成長させる

資金を調達する

資金調達も起業と同じです。アイデアによって起業した会社のように、アイデアによって資金の調達のしかたを考えましょう。諦めないこと。売り方、資金調達の仕方、様々なことの方法は一つだけではないのです。

■経営権は絶対守る

「経営権は絶対に放棄してはならない」

大抵の投資家が望んでいることは、自分が投資した資金を管理し、かつ大きな利益を生み出すことです。その安直な方法は経営権を握ることです。そして、その方法は、株式の51%以上を握ることです。

外部株主で最も望ましいのは、成功した起業家です。理由は、経営権についても理解しているからです。しかし、一番頼りになる人は家族です。起業家は、アイデアが浮かんだその日から資金調達を始めて、その後ずっと続けていくべきです。

広告ゲームに勝つ

広告に関する重大な意思決定は、絶対に起業家が行ってください。広告代理店が必要になります。開業した日から、提供する商品やサービスがいかに必要なものか伝えなくてはなりません。起業家のメッセージを伝える独創的なアイデアが必要です。

不況こそチャンス

フロリダで行われた全国規模のパーティでは数々の調査が行われました。その調査では、起業家のうち、89%の人々が翌年の事業拡大を予想していました。大企業は景気後退の時期にコストを切り詰め、宣伝やサービスの経費を削減し、人員削減、不採算部門の閉鎖、商品の回収などをします。結局、ニッチの切り捨てです。切り捨てられたニッチは、起業家の苗木となるのです。起業家が、雇用を創出してきました。

PART 4 危機を管理する

会社が倒産する

これからは破産手続きの申請が増加すると見込んでいます。経営の状態が悪いから破産するということだけではありません。会社の経営状況と破産手続きには実はあまり関係ないのです。会社を立ち上げる時に親切にしてくれた融資担当者が異動し、新任の人が赴任してくると、それまでの経緯とは関係なく、銀行の貸出規定に引っ掛かるという理由で貸し出しの契約を更改してくれないだけでなく、即座に借入金残高減額を要請してくるのです。

起業家保険をかける

会社がつぶれてしまった場合でも、新事業への融資が保証できるようにしておくべきです。それは、毎月の会社の収益の一部を自分に納めるようにしておくことです。売上から数%を引き落とすということも考えられます。方法は税務に詳しい弁護士に相談してください。

社外の起業家を味方にする

取締役会に社外の人間を入れるべきです。なぜなら起業家はうぬぼれ屋だからです。自分の意見を冷静に見てくれる人が必要です。ただし、投資家は選ばないでください。起業家と投資家では目の前の利害が一致していない場合があるからです。企業の成熟度が頂点に達したら、非上場であっても公開企業の様に経営に携わるべきです。それには社外の人に加わった正真正銘の取締役会をもつことです。社外取締役には他の起業家を入れるべきでしょう。起業家は同じ種類の体験をしている起業家に意見を聞くといいでしょう。

銀行との付き合い方

銀行とは自分の代わりに話をしてくれる人を用意します。銀行の人には起業家の言葉は通じませんので銀行との話し合いは順調に進みません。さらに、他の人が銀行との折衝を担当してくれれば、自分は他の事に注力することが出来ます。世界中の起業家に苦勞することを聞けば、それは資金調達と答えるでしょう。

法的な問題を解決する

裁判は避けましょう。お金と時間を無駄遣いします。裁判をしても弁護士が一人勝ちをするだけです。争いに必要なのは裁判所や弁護士ではなく、ビジネス上で発生した問題を解決する人です。

幹部が離反するとき

信頼している部下でも委ねてはならない職務を渡してしまうと会社を乗っ取られてしまう危険があります。株を支配していても、社員を引き連れて独立される恐れがあります。これらは防ぎようがないので、いずれ起こるものと覚悟しておきます。

組合と起業家の関係

組合が出来ると組合との話し合いや政治工作に忙しくなります。それが原因で倒産してしまう可能性も出てきます。組合が出来ないようにしておくことが大切です。人々を頭数で数えるようになると駄目です。予防には起業家精神を会社に浸透させることです。社員の創造性を引き出し、一人一人が会社に貢献するように工夫します。

自由を持ち続けること

起業家は自分を成長させた起業家精神を自分の中に育んでいくことを忘れてしまいます。成長度合いが早い程、忘れてしまいます。大企業と起業家精神は両立しません。成長していく会社が苦しめられる反起業家病の治療は、起業家の思考様式を再確認し営業努力をもっとしなければと思うことと組織の中に起業家精神を浸透させることです。頭のいい誰かが考え出した方法によって会社に縛られているのではなく、皆が自分から望んで会社にいるようにすることです。

PART 5 起業家の創出

起業家と家族

起業家にとって家族とは常に良し悪しの二面性を持ち合わせています。最良のパートナーは配偶者であり、考えうる最悪のシナリオは自分の会社に家族を巻き込んでしまうことでもあります。たとえ家族が巻き込まれたとしても、最良の理解者であるからこそ起業家は信じられないほどの孤独感や恐怖にも打ち勝つことが出来るのです。しかし、配偶者が事業に加わるのは会社が成熟するまでとした方がいいでしょう。周囲からの反対を受けずに自分の子供に後を継がせるには大企業以外での修業が最良の方法です。大企業では余計な知識、習慣が身についてしまいます。その他の親族を経営陣に入れることは問題が発生します。

あなたの子供を真の起業家に

起業家をこよなく愛した両親こそが起業家を育てる能力を持った人と言えるでしょう。起業本能を育てるには子供に独力で意思決定をさせることです。人間は本来創造的でありたいし何かに貢献したいと望むものですが、問題はこの本能をどうやったら踏みにつけないようにするかです。子供を指導者にしたいのであれば、お小遣制をやめ、代

わりにジョイントベンチャーをスタートして下さい。

今こそ行動を起こすべき

この 10 年間の急成長企業を経営する起業家こそが、新たな雇用を生み出して大企業のリストラの埋め合わせをしてきました。政治が、起業家の会社が成長しつづけられるような支援対策を何か始めてくれなければ、アメリカは結局行き詰ってしまうでしょう。

大統領への公開状

2000 万ほどもある会社のうち、急成長企業を経営している起業家は 100 万人ほどしかいません。そのなかには小さな会社も大きな会社もあります。このどちらかという少数派である起業家たちが、過去 20 年間に新たな雇用全体の約 90% を創り出してきました。これらの会社や起業家に税金をかけたら、雇う従業員の人数、備品の購入、新規出店数が減り、海外市場への展開スピードも減速します。そうすると税金による歳入が減り、失業給付金が増えてしまいます。増税をすれば富を分配しようとしたすべての国が経験してきた悪循環をたどります。

PART 6 未来の起業家へ

アウトソーシングと新しい起業家

10 年後の世界は大きく変わり、大企業の重役にとってもホーム・オフィスが現実となり、アウトソーシングが効率を表す代名詞となります。大企業は中核となる事業に集中し、業務の分散化が戦略プランナーの新しい掟になるはずで、そしてアウトソーシングと呼ばれる新しい現象が経済活動において最も急成長する分野になるでしょう。アウトソーシングの普及で、何千万もの新しい起業家が堰を切ったように新しいビジネスをはじめることになるのです。

女性起業家への期待

今後 10 年は女性起業家が活躍するでしょう。なぜなら女性は、コミュニケーションの取り方に優れていて、チームプレイに長けているという天性の起業家だからです。過去 10 年間に女性たちは社会に進出して働くようになりました。起業の世界では男女平等が実現しています。また、通信の発達により「ホーム・オフィス」が現実的になってきており、女性は家にいて家庭を守りながらビジネスが出来るようになりました。

(3) 参考文献・資料

【公文書・公開資料・広報資料等】

「事業所企業統計調査」(平成16年、18年)	総務省統計局
「経済センサス」(平成21年)	総務省統計局
「平成22年国勢調査」	総務省統計局
「平成22年工業統計」	経済産業省
「はままつ産業イノベーション構想」(平成23年10月)	浜松市
「浜松の商工業」(平成24年度版)	浜松市産業部
日本経済新聞・日経 MJ	
中日新聞	

【参考書籍】

『2011年版新規開業白書』	日本政策金融公庫総合研究所	佐伯印刷
『浜松商法の発想』	梶原一明著	講談社
『起業家の本質』	ウィルソン・ハーレル著	英治出版
『起業学』	福島正伸著	風人社
『リクルートのDNA』	江副浩正著	角川書店
『イノベーションと企業家精神』	P. F. ドラッカー著	ダイヤモンド社
『MAKERS』	クリス・アンダーソン著	NHK 出版

【取材協力】

浜松市	http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/
浜松地域イノベーション推進機構	http://www.hai.or.jp/
株式会社ハマキョウレックス	http://www.hamakyorex.co.jp/
株式会社 丸八ホーディングス	http://www.maruhachi.co.jp/
株式会社アルモニコス	http://www.armonicos.co.jp/
エンケイ株式会社	http://www.enkei.co.jp/
有限会社 春華堂	http://www.shunkado.co.jp/
テイボー株式会社	http://www.teibow.co.jp/
庄田鉄工株式会社	http://www.shoda.com/
株式会社 ISK	http://sportskart.com/
有限会社シップマン	http://www.shipman.co.jp/
メガバス株式会社	http://www.megabass.co.jp/
浜松ホトニクス株式会社	http://www.hamamatsu.com/jp/

学校法人 爽青会	http://www.rad.ac.jp/souseikai/
ブラザー工業株式会社	http://www.brother.co.jp/
京都市産業観光局	http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/
京都高度技術研究所	http://www.astem.or.jp/
京都リサーチパーク株式会社	http://www.krp.co.jp/
京都 YEG	http://www.kyoto-yeg.jp/
京大桂ベンチャープラザ	http://www.smrj.go.jp/incubation/kkvp/
株式会社セムテックエンジニアリング	http://www.semtech-eng.co.jp/
エコリンクス株式会社	http://www.eco-linx.com/
Studio-L	http://www.studio-l.org/
楽天株式会社	http://corp.rakuten.co.jp/
株式会社セレブレイン	http://www.celebrain.com/
アメリカンファミリー生命保険会社	http://www.aflac.co.jp/
八戸ビッグバレー	http://h-bigvalley.jimdo.com/
豊橋YEG	http://www.toyohashi-yeg.jp/
浜名商工会	http://www.hamana.net/
天竜商工会	http://e-tensho.com/
浜松イノベーションキューブ	http://www.smrj.go.jp/incubation/hi-cube/
浜松商工会議所 経営支援課	http://www.hamamatsu-cci.or.jp/

7. あとがき

起業家は周りから勧められてなるものではなく、起業家自らの意思で決めるものです。起業するかしないかは、あくまでも個人の裁量によるところが多く、その点で行政が支援を主導していくことは幾分の疑問が残りますし、政策提言のテーマ足り得るか年度当初は議論したものでした。しかしながら、今回は一人二人のレベルではなく、大勢の起業家を輩出するまちになる為に何をすべきかという点でテーマ足り得ると判断し、ただ受け身に起業家が生まれてくることを祈っているのではなく、ビジョンを掲げ、そのビジョンに向かっての対応策を調査して参りました。

過去の浜松に所縁のある起業家精神あふれる先達の記録を読み、現役で活躍されている先輩経営者と接し、「経営は詰まるところ人に依る」という感想を多くのメンバーが肌で感じ取りました。

現在進めている「浜松産業イノベーション構想」は、いくつかの産業を重点的に育成していくものです。成長産業に注力することは大変重要ですが、一方で全国の他地域も同様の取り組みをしている結果、競争は激しいものになります。ヒト・モノ・カネの経営三要素のうち、モノ・カネは有限ですが、ヒトの潜在能力は無限のように思われます。浜松市が自他共に認める「やらまいかのまち」になる為には、戦略的な経営者の人づくりに着手していく必要性を強く感じました。

我々、商工会議所青年部の英称は **Young Entrepreneurs Group** です。起業家精神あふれる経営者の集団です。我々自身も、より一層の起業家精神を発露し、浜松市の産業振興に貢献する気概を持ち続けていきます。今回の調査に当たり、多大な時間と情熱を共有させていただきました経営者の方々並びに行政機関の方々には、この場をお借りしてご協力頂きましたことを深く感謝申し上げます。

平成24年度政策委員会メンバー

担当副会長 矢口敦士 委員長 鳥居大資

副委員長 青島章悟、大久保貴通、岡本八大、深谷利枝

委員 大塚俊樹、小杉克仁、永田誉人、安間利広、水野淳一、田中恒二、森島正浩、菊谷俊彦、楯篤志、稲垣慶太、中野正勝、杉野信宏、古澤英一、板山公三郎、山岸博臣、山下大介、鈴木美彦、坪井博嗣、山本慶輝、岡本哲治、山下浩司、山口素弘、今釜伸也、花枝一則、内山淳、影山剛史、桑原人彦、八幡一久、鈴木有思王、戸塚治夫、藤田直弘、芥川和正、伊藤匠、鍛竹教男、仲秋篤志、安井孝浩、朝日竜二、伊藤和明、高林正樹、深谷師白、松下大作、鈴木将孝、堀川功（順不同）

浜松商工会議所青年部平成 2 4 年度政策委員会

<事務局>

浜松市商工会議所商業観光課

〒432-8501 浜松市中区東伊場 2 - 7 - 1

T E L 053-452-1114 F A X 053-452-6650

青年部 Email yeg@hamamatsu-cci.or.jp

青年部 H P <http://www.hyeg.jp/>