

日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望 —先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—

高千穂大学経営学部 助教授
鹿 住 倫 世

要 旨

創業間もない企業を支援し、事業化を促進する「ビジネス・インキュベーター」のコンセプトが日本に紹介・導入されてから20年余りが経過した。当初は、テクノポリス法、頭脳立地法、民活法などの政策におけるツールとして、主に研究開発型企業に特化したビジネス・インキュベーターが設置された。しかし、これらは施設や設備などのハード面を中心に整備され、本来インキュベーションに必要な企業家育成や事業化支援を行うインキュベーション・マネジャー（IM）の配置や支援プログラムの構築など、ソフト面の整備は不十分であった。また、創業やベンチャー企業創出・成長に関する環境も未整備であったことから、ビジネス・インキュベーターは期待される成果を上げることができなかった。

1998年に新事業創出促進法が制定され、ソフト面を含めたビジネス・インキュベーターの整備が促進された。また1999年に日本新事業支援機関協議会が設立され、事実上、ビジネス・インキュベーターの組織化が行われ、インキュベーションに係る情報提供や普及活動、IM人材育成などが実施された。これらの成果により、ビジネス・インキュベーターは急増し、2004年にはJANBOの定義に合致するものだけで177ヵ所に上った。これらのビジネス・インキュベーターの成果として、1999年度から2003年度までの5年間で、新規開業数254件、雇用創出660人、売上高の増加額59億3千万円が創出されている。

一方、地域活性化におけるビジネス・インキュベーターとIMの位置づけが明確になっていないことなど、未だ解決されていない課題は存在する。新たな動きとしては、大学の研究成果を事業化することを目指すキャンパス・インキュベーターの設置や、民間事業者である「家守」による公設民営インキュベーターの運営が見られる。このような現状および課題から、日本におけるビジネス・インキュベーターの今後の展開として、地域プロデュース機能の強化、公設民営型運営のさらなる普及、少子高齢化への対応が期待される。

1. 日本におけるビジネス・インキュベーター導入・発展の経緯

日本に創業期の企業や研究開発段階の企業（一部部門を含む）を入居させ、事業化を支援する施設

であるビジネス・インキュベーターが導入されてから、約20年が経過した¹。米国のビジネス・インキュベーターをモデルとして、まずそのハード面の模倣から始まった日本のビジネス・インキュベーターは、バブル崩壊を経て本来のソフト面重

視のシステムへと変化を遂げてきた。

ここではまず、1980年代半ば以降の日本におけるビジネス・インキュベーター導入・発展の経緯を概観することにより、これまで日本のビジネス・インキュベーターについて指摘されてきた課題の源を探ることにする。

(1) ビジネス・インキュベーターの定義

インキュベーター (incubator) とは、卵の孵化器や新生児用の保育器を指す言葉である。これが転じて「ビジネスの卵の孵化を行う施設」という意味で、前にビジネスを付けて呼ぶようになった。主に米国では、この呼称が使われている。一方、英国では、孵化する、保育するという意味の動詞である incubate の名詞形 incubation を使用することが多い。日本でも、広く創業支援活動全般を指してビジネス・インキュベーションと呼んでいる。

ビジネス・インキュベーターおよびビジネス・インキュベーションの定義は、全米ビジネス・インキュベーション協会 (NBIA = National Business Incubation Association) によって明確に示されている。以下、NBIA のウェブサイト²から定義を引用する (筆者訳)。

「ビジネス・インキュベーションは、事業開発を実現させるプロセスである。ビジネス・インキュベーターは若い企業を育成し、彼らが最も脆弱である創業期に、生き残り、成長することを支援する。当該企業に深く関わって経営支援を行い、資金調達を仲介し、事業評価を行う機関への紹介や専門的支援サービスとのアレンジを行う。ビジネス・インキュベーターは、企業家的な企業にオフィススペースを提供し、機器を使用できる環境と成

長に合わせて拡大可能なスペースを用意している。」

この定義から、ビジネス・インキュベーションは事業化を支援することを目的としており、研究開発の促進を目指しているのではないということが明らかである。またビジネス・インキュベーターは、経営支援によって創業間もない企業が生き残り、成長することを企図しているものであり、オフィススペースの提供を目的としているのではない。

ビジネス・インキュベーターは、新しい事業の創出を促進し、そのような事業を開発する創業間もない企業の経営を支援する施設である。現在、日本のビジネス・インキュベーターの多くは、まさにこのような目的の達成を目指して運営されている。しかし、米国を真似てビジネス・インキュベーターが導入された当初は、むしろ施設面のみをコピーしたという状況であった。そのことが、長い間、ビジネス・インキュベーターの成果を低迷させていたと言っても過言ではない。次節では、1980年代半ば以降のビジネス・インキュベーター導入期についてふり返る。

(2) 日本におけるビジネス・インキュベーター導入期

①米国におけるビジネス・インキュベーターの起源と展開

米国のビジネス・インキュベーターの起源は、1959年にニューヨーク州北西部のバタビアに開設されたマンキューソ・ビジネス・インキュベーター (施設名はバタビア・インダストリアル・センター) である (星野2006 p.160)。元は農機具の製造工場であった建物を買い取ったマンキューソ氏は、改装して大企業に貸して家賃収入を得ることを目指していた。しかし折からの不況で大口の借り手

¹ 産学連携を行う企業向けの研究開発施設としては、1966年に (財) 東北産業技術開発協会が設立されているが、研究開発成果の事業化を支援する施設としては、第三セクターの (財) 京都産業情報センターが1983年に設置したマイコンテクノ HOUSE 京都が最も古い。

² <http://www.nbia.org>

は見つからず、仕方なく建物を仕切って多数の小さな企業や創業者に貸すことにした。しかし、借り手の大半がそれまで事業経験のない失業した労働者ばかりだったため、マンキューソ氏は資本調達を助けたり、事業ノウハウを教えたり、機械や従業員を融通したりと、あらゆる援助をしたそうである（星野2006 pp.160-161）。マンキューソ氏は、大家として店子の事業を支援することで、店子の事業が軌道に乗り、安定した家賃収入を得られる道筋をつけたのである。

余談であるが、最近の日本における民間インキュベーター事業者も、元々貸しビルのオーナーがテナントの経営の相談に乗っているうちに、NPO法人を設立してインキュベーターを始めたり、「家守」と名付けて公的機関から借りた施設を「大家」として運営し、「店子」の面倒を見るという形でインキュベーションしている者がいる。不思議な共通点である。

ビジネス・インキュベーターのコンセプトはその後英国に伝わった。鉄鋼会社ブリティッシュ・スチール・コーポレーションのリストラによる工場閉鎖の影響を最小限にとどめるための方策として、閉鎖工場を再利用する形でスモール・ビジネスに施設を提供することになり、1977年にグラスゴー近隣のクライド製鉄所において開設された（（社）ソフト化経済センター1986）。

そして1970年代後半から1980年代にかけての米国経済の不振を背景に、雇用創出と地域経済活性化の有効な手段として、米国で再びビジネス・インキュベーターが注目される。当時設立され、最も成功したと言われているのが、1979年に開設されたシカゴのフルトン・キャロル・センターである。失業者が増え、治安が悪化したダウントウンの再活性化のため、インダストリアル・カウンスル・オブ・ノースウェスト・シカゴという地域自

治団体が、29歳の元オペラ歌手であるジューン・ラベル氏に、古いレンガ作りの工場跡を失業者が事業を立ち上げるための支援施設として運営することを託したのである（星野2006 pp.163-164）。

マンキューソ氏同様、ラベル氏も入居した企業の面倒を見て、彼ら／彼女らの事業の成功と自立を支援した。筆者はこのフルトン・キャロル・センターを1995年に訪問したことがあるが、その時点では5人のマネジャーによって組織的に運営・支援が行われており、100社を超える入居企業が支援を受けていた。

フルトン・キャロル・センターの成功をきっかけに、1980年代初めに各地で地域経済活性化を目的としてビジネス・インキュベーターが設立された。ビジネス・インキュベーターを雇用創出と地域経済活性化のための政策手段として米国政府に認識させ、連邦政府からの助成金を引き出すことに成功したのは、1985年に設立されたNBIAの功績によるところが大きい。現在では、北米（米国、カナダ、メキシコ）に約1,400カ所（うち米国に1,115カ所）のビジネス・インキュベーターが存在し³、目的や支援対象業種、運営機関など多様化しつつ、発展を続けている。

②日本へのビジネス・インキュベーター導入の経緯

日本において最初にビジネス・インキュベーターというコンセプトが紹介された時期は定かではない。だが、1980年代中頃からビジネス・インキュベーターに関するいくつかの文献が見られる。1985年に（社）ソフト化経済センター⁴が「Business Incubator 研究会」を設置し、米国のビジネス・インキュベーター視察および5回にわたる研究会を開催し、内外のビジネス・インキュベーター関係者を招いて研究を行った。同研究会は、欧米のビ

³ NBIA「Business Incubation Directory 2002」

⁴ （社）ソフト化経済センターは、2005年3月をもって活動を停止し、同年12月に解散した。

ビジネス・インキュベーターが主に雇用創出を目標として設置・運営されているのに対し、「日本ではハイテク分野に照準を合わせた産業構造変換のベースづくりと研究開発マネジメント」を目標とし、施設づくり中心でオペレーションのノウハウ等まで配慮されていないと指摘している。同研究会は、「民間版ビジネス・インキュベーターが日本で成立し得るか否か」という点に重要な関心を払いつつ、「日本に於ける（ビジネス・インキュベーターの）コンセプトの確立が未だない」と述べ、日本においてビジネス・インキュベーターが成立するには、雇用創出も考慮しつつ、最終的には起業を促進する経済・社会システムの開発が重要であるとしている⁵。特に1985年時点では、「entrepreneur（企業家）が少ないことと、有能な官僚による p.p.m. 行政⁶、業界にもよるが新規企業の市場アクセス力の弱さ、（市場アクセス機会の限定）、等々」（（社）ソフト化経済センター1986 p.185）が起業の障害となっていると分析している。

このように、同研究会では日米のビジネス・インキュベーターの現状をコンセプトの部分から分析し、ビジネス・インキュベーターを取り巻く経済・社会システムにまで視点を広げ、米国で成果を上げているインキュベーターがなぜ日本でうまく機能しないのかを考察している。しかし、残念ながら同研究会が米国のビジネス・インキュベーター10ヵ所を訪問して行った現地調査の結果は、主に施設の広さや設備、入居費用、スタッフ人数などにとどまり、肝心の「オペレーションのノウハウ」についてはほとんど調査していない。施設を運営すれば企業家や事業が育つのではない。この報告書は「会員限」と記されているため、多くの者の目に触れることもなく、埋もれてしまった。

研究会の委員も、銀行や建設会社、リース会社等民間営利企業の者であり、利益を生むビジネスとはなりにくいビジネス・インキュベーターの運営にはあまり関心がなかったと思われる。このほかにも、1989年には日本インキュベーター研究会編『インキュベータ』（日刊工業新聞社）が出版されている。

ビジネス・インキュベーターは、創業間もない企業への支援を行うため、民間営利企業にとって魅力的な事業とは言えない。実際、米国のビジネス・インキュベーターの設置・運営を行う組織は、ほとんどが大学や地方経済開発団体、商工会議所などの非営利組織である。営利企業によるビジネス・インキュベーターは、投資先企業を自社オフィスに入居させて育成する（ベンチャー・イン・レジデンスと呼ばれる）ベンチャー・キャピタルか、コンサルティング料を株式で受け取り、上場させてキャピタル・ゲインで回収するコンサルティング会社ぐらいである。

日本においても、1980年代半ばに創設されている民間ビジネス・インキュベーターが散見されたが、当時の日本では不動産賃貸料が高かったことと、株式公開までの年数が長いことなどにより、ほとんど増加しなかった。そこで主に研究開発型企業の育成を行うための政策ツールとして着目され、国の施策に則り、地方公共団体やそれらが出資する公益法人および第三セクターによって設置・運営されてきた。

国や地方公共団体の職員など政策立案に携わる者が、米国での現地調査の実施や視察によって実地にビジネス・インキュベーターの現場を見ているにもかかわらず、本来のビジネス・インキュベーターのコンセプトが十分理解・普及されなかった。

⁵ 以上の論点は、（社）ソフト化経済センター「ビジネス・インキュベータ研究会報告書」（1986年10月31日）の「はじめに」に記述されている。

⁶ 「官僚による p.p.m. 行政」とは、文脈から、政策や規制によって育成すべき業種や事業、その発展の方向が限定されていることを示し、民間事業者の自由な事業活動による新規事業の創出が抑制されていることを指摘していると思われる。

その後の政策実施においても、経営支援等のソフト面が軽視されてきたのである。

(3) 産業政策とビジネス・インキュベーター

日本におけるビジネス・インキュベーター創生期は、米国のビジネス・インキュベーターを模倣し、低廉なオフィスや研究開発スペースを提供して1つの建物に複数の創業期の企業を入居させ、新規事業の創出を促進するという「形」から入った。その「形」は、地域産業集積の高付加価値化や産業構造転換を目標とする産業政策にとって、新たな政策ツールとして活用された。

建物などハード面の整備は、具体的な形状を有するため理解されやすく、多額の予算獲得に貢献するツールであるため、積極的に取り入れられたと考えられる。一方、インキュベーション・マネージャー（IM）のような人が提供するソフト面の支援策は、中身が見えにくく、理解されにくいとともに、人件費が固定的・継続的な予算となりやすいため、敬遠されがちであった。

本来、ビジネス・インキュベーションの本質はIMが提供する経営支援やコーディネートなどのソフト面にある。しかし日本においては産業政策、特に研究開発型企業の育成促進策のツールとして活用され、普及していった経緯から、1990年代後半までのビジネス・インキュベーターはハード面の整備が中心となってしまった。そのため、期待される成果を十分に上げることができなかったと言えよう。ここでは、いわゆるテクノポリス法、頭脳立地法および民活法におけるビジネス・インキュベーターの位置づけを検討し、産業政策の中でどのようなインキュベーション活動が想定され、実施されてきたかを検討する⁷。

①テクノポリス法、頭脳立地法

テクノポリス法（昭和58年法律第35号「高度技術工業集積地域開発促進法」）は、工業集積地以外の地域について、「高度技術に立脚した工業開発を促進することにより、当該特定地域およびその周辺の地域の経済の発達を図り、もって地域住民の生活の向上と国民経済の均衡ある発展に資すること」を目的としている⁸。

同法によれば、該当する地域の条件としては、ア)過度工業集積地域以外の地域であること イ)母都市があること ウ)工科大学が存在すること エ)ある程度の企業集積が存在すること オ)高速交通機関の利用が容易であること 等となっている。国土の均衡ある発展のため、京浜工業地帯等の過度工業集積地域以外の地域の産業集積について、高度な技術を活用して高付加価値、最先端の製品を生み出せるような集積に進化することを目指しているのである。そして、工科大学や工業技術センターとの共同研究開発を呼び水として、技術先端企業の導入促進や既存産業の先端産業化が実現し、他地域からの企業の進出や人の移住が増加することが期待された。産・学・住が一体となった新たな工業集積の構築を目指したのである。

テクノポリス法は、各都道府県が地域を設定し、開発計画を策定し、主務大臣（通商産業大臣等（当時））によって承認されることにより、減税措置や制度金融の活用、住宅、道路等の施設の整備等に対する助成措置が講じられた。

頭脳立地法（昭和63年法律第32号「地域産業の高度化に寄与する特定事業の集積の促進に関する法律」）は、地域において産業の「頭脳部分」に該当する特定事業（情報処理サービス業、ソフトウェア業、デザイン業等16業種）の集積を促進し、東京圏に一極集中していた頭脳産業を地域におい

⁷ このほかに、政策的には高度化事業の「中小企業産業創造基盤整備事業」として、主に地域内の研究開発型中小企業や創業期の企業が研究開発、商品開発、販路開拓などを行うための起業化支援センターや技術開発センターが整備された。

⁸ 同法第1条。

て展開し、国土の均衡ある発展を目指すことを目的としている。

頭脳立地法の体系も、テクノポリス法と同様、都道府県等が「頭脳立地法に基づく集積促進計画」を策定し、主務大臣（通商産業大臣（当時））による承認を受け、各種の施策が講じられた。頭脳立地法においては、頭脳産業の育成支援を行う中核的機関として、地方公共団体や地元企業等の出資による第三セクターの株式会社組織により、「産業高度化施設」が承認地域に設置された。産業高度化施設では、産学官の共同研究開発推進とともに、頭脳産業に係る人材育成、研修、情報提供が行われており、その一環として入居型の研究開発・企業化支援施設が整備された。

テクノポリス法に基づく計画が承認された地域は、最終的には26地域に及んだ。頭脳立地法に基づく計画承認地域も26地域である。重複して計画承認を受けている地域もあるが、これらの地域の中で25施設が入居型の起業・事業化支援施設を運営している（図表—1）⁹。制度上の位置づけでは、これらは「貸研究開発室」であり、大学等との共同研究開発や技術移転により新技術や新製品の開発を行うための施設として安価で提供されている。そのため、開設当時に本来のビジネス・インキュベーターに不可欠である経営支援が行われていたとは考えられない。

筆者が1995年に国内のビジネス・インキュベーターの実態を調査した際には、テクノポリス法および頭脳立地法を活用して設置された施設は8ヵ所であった。その中で、IMを配置していた施設はわずかに1ヵ所、また入居企業合計82社のうち、本社をビジネス・インキュベーターに置いていた企業は16社であった（他に13社は未入居のため不明）。

経営相談が実施されていた施設も、3ヵ所にとどまっている（鹿住1996 pp.19-23）。

これらの数値をみると、政策立案段階では米国のビジネス・インキュベーターを手本としていたものの、ハイテク産業や情報サービス産業等の集積による地域活性化を目指す法律の趣旨に基づき、施策としては研究開発型企業の育成や研究開発成果の事業化を目的とした施設の整備を中心に講じられたことがわかる。実際、入居企業の経営支援を行うIMの配置に係る人件費予算は計上されず、その重要性・必要性は認識されていなかった。法に基づいて対象業種を定め、「研究開発型」であるかどうかを審査し、決められた入居期限まで安価な賃料で入居させるだけなのである。研究開発を行い、ハイテク製品が完成すれば、自然に買い手が現れて成功するという神話が信じられていた。しかし、その神話はほとんど実現しなかった¹⁰。

現在、これらの施設はほとんどが新事業創出促進法に基づく地域プラットフォームを構成するインキュベーション施設に位置づけられている。同法に基づく施策によりインキュベーション・マネージャーが配置され、創業期の企業を支援する仕組みが整えられている。

②民活法

もう一つ、ビジネス・インキュベーターの設置を促進した産業政策として、民活法（昭和61年法律第77号「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」）が挙げられる。同法によれば、民活法の制定目的は、「最近における経済的環境の変化に対処して、経済社会の基盤の充実に資する特定施設の整備を民間事業者の能力を活用して促進するための措置を講ず

⁹ 1998年度の新事業創出促進法制定以前に、テクノポリス計画または頭脳立地計画に基づいて設置された入居型の起業・事業化支援を行う施設をカウントした。一部、新事業創出促進法制定後に開設されたものを含んでいる可能性がある。

¹⁰ テクノポリス法、頭脳立地法を含む産業立地政策については、「長期的観点からいえば、地域の経済構造を高度化し、雇用を長期的に維持・拡大することにはあまり成功していない」（山崎朗2003 p.178）との評価もあるが、ここではインキュベーターに関する評価にとどめる。

日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望
—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—

図表—1 テクノポリス法・頭脳立地法の指定地域とビジネス・インキュベーター

テクノポリス・頭脳立地計画地域	ビジネス・インキュベーター
道央テクノポリス	
函館テクノポリス	函館市産業支援センター
旭川頭脳立地	旭川産業高度化センター
青森テクノポリス	
八戸頭脳立地	八戸インテリジェントプラザ
北上川流域テクノポリス	岩手県産業振興財団
盛岡頭脳立地	
秋田テクノポリス	
山形テクノポリス・山形頭脳立地	
仙台北部テクノポリス	21世紀プラザ研究センター
郡山テクノポリス・郡山頭脳立地	
水戸・日立頭脳立地	ひたちなかテクノセンター
宇都宮テクノポリス・宇都宮頭脳立地	とちぎ産業交流センター
群馬頭脳立地	群馬産業高度化センター
信濃川テクノポリス	にいがた産業創造機構
浅間テクノポリス	
甲府テクノポリス・甲府頭脳立地	
浜松テクノポリス・浜松頭脳立地	浜名湖国際頭脳センター
岐阜頭脳立地	VR テクノセンター
富山テクノポリス・富山頭脳立地	とやま総合情報センター
石川頭脳立地	いしかわサイエンスパーク
西播磨テクノポリス	先端科学技術支援センター（貸研究室）
和歌山頭脳立地	和歌山リサーチラボ
鳥取頭脳立地	
吉備高原テクノポリス	
岡山頭脳立地	
広島中央テクノポリス・広島中央頭脳立地	広島テクノプラザ（貸研究室）
宇部フェニックステクノポリス	
山口頭脳立地	
徳島頭脳立地	徳島健康科学総合センター
香川田園テクノポリス・香川中央頭脳立地	香川産業頭脳化センター
愛媛テクノポリス	テクノプラザ愛媛、東予産業創造センター
北九州頭脳立地	北九州テクノセンター
久留米・鳥栖テクノポリス	久留米リサーチパーク
環大村湾テクノポリス・長崎頭脳立地	大村ハイテクパーク（貸研究室）
県北国東テクノポリス	
大分頭脳立地	
熊本テクノポリス	電子応用機械技術研究所（貸研究室）
宮崎テクノポリス・宮崎頭脳立地	
国分隼人テクノポリス	
鹿児島頭脳立地	
沖縄頭脳立地	トロピカルテクノセンター

（筆者作成）

（注）ビジネス・インキュベーターは、新事業創出促進法制定以前（1998年度以前）に設立されたもので、現在も存続しているものを列挙している。

ることにより、国民経済および地域社会の健全な発展を図り、あわせて国際経済交流等の促進に寄与すること」である。

ビジネス・インキュベーターは、法律の目的達

成の手段の一つとして位置づけられている。同法第2条第1項に15種類の施設が列挙されているが、その第1号である「工業技術のうち通商産業省所掌に係る」4つの施設、すなわち開放試験研究施

設、人材育成施設、交流施設、研究開発型企業育成支援施設（ベンチャー・ビジネス・インキュベーター）に含まれる。

当時の解説書によれば、この「研究開発型企業育成支援施設」とは、「創業間もないベンチャー・ビジネスが研究開発成果の企業化を効果的に実施できるよう、コンピュータ、ワープロ、レセプションサービス（受付）等と併せて事業場スペースを低廉な料金で貸し付けるとともに、財務、経理等各種のコンサルティング等を行い、これらの企業の立ち上がりを支援する施設」と説明されている（中小企業庁1991）。

しかし、民活法第2条第1号施設として設立されたビジネス・インキュベーターの現場では、「企業の立ち上がりを支援する」にはどのような方法が必要であるのか、ほとんど理解されていなかった。

同法に基づいて設立されたかながわサイエンスパークの株式会社ケイエスピー（KSP）は、「ベンチャー創造の歩み—KSP インキュベート白書」の中で開設から7年間（2年間の準備期間と5年間の操業）の活動を総括している。KSPが当初行っていたインキュベーションは、隣接する（財）神奈川科学技術アカデミー（KAST）が研究開発ラボとして技術シーズを創出し、KSPが企業家候補をリクルートし、入居させ、多額の事業化資金を一定期間（1億円、3年間）投入し、研究開発、試作品製作、テストマーケティング、拡販を経て事業化に至るというプロセスであった。しかし、試行的に育成した6プロジェクトのうち、インフラ的なプロジェクトを除く4つは、計画通り3年間で事業化することはできなかった。これらの経験から、当時のインキュベート事業部長であった星野敏氏は、（インキュベーション自体の）運営方法、インキュベートテーマ（事業化する内容）、アントレ

プレナー、新商品販売市場（無名企業の開発した新しい商品をなかなか受け入れない社会風土）、インキュベート制度の各要因に分解し、失敗の原因を分析している。企業家に対する一般的な認知度や新商品開発市場の状況は現在より困難な状況にあったものの、ハイテク技術を製品として売れる物にしていくための支援ノウハウや、販売を経験したことのない研究者アントレプレナーの育成方法などについて、当時はまったく参考となる事例が存在せず、手探りの状態であったことがわかる（（株）ケイエスピー1994）。

専任のインキュベーション・マネジャーが配置され、慎重に検討されたインキュベート計画を有していたKSPでさえ、このような状況であった。前出の筆者が行った1995年の調査では、KSPを含めて13カ所のリサーチ・コア（ビジネス・インキュベーター）が民活法に基づいて設置されていた¹¹。そのうち、マネジャーを配置しているところは、わずかに2カ所であった（鹿住1996 pp.19-23）。

民活法においても、テクノポリス法や頭脳立地法同様、制度的には創業期の企業に経営面の支援を行い、事業化を促すことがビジネス・インキュベーターの役割であると明示されていたのであるが、インキュベーションの現場では、実際にどのように支援すれば研究開発型企業が育つのか、まったく見当がつかない状態であった。

（4）日本におけるビジネス・インキュベーター導入期の問題点

①政策的不整合

日本においては、1980年代半ばにアメリカからビジネス・インキュベーターのコンセプトが移入されたが、産業政策において研究開発型企業の育成施設として、主にハード面の整備が先行し、運用面でのノウハウ導入・普及が置き去りにされた。

¹¹ 最終的には、1996年までに14カ所の「第1号施設」（リサーチ・コア）が整備された。民活法は、一定の成果を上げたと評価され、2006年5月に当初の期限どおり廃止された。

日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望
—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—

図表—2 民活法に基づく研究開発・企業化基盤施設

プロジェクト名	事業主名	所在地	認定日
かながわサイエンスパーク	(株) ケイエスピー	神奈川県川崎市	S 61.12. 1
つくば研究支援センター	(株) つくば研究支援センター	茨城県つくば市	S 63. 1.28
千里ライフサイエンスセンター	(株) 千里ライフサイエンスセンター	大阪府豊中市	S 63. 2.25
久留米テクノ・リサーチ・パーク	(株) 久留米テクノリサーチパーク	福岡県久留米市	S 63. 3. 4
恵庭リサーチ・ビジネスパーク	恵庭リサーチビジネスパーク (株)	北海道恵庭市	S 63. 4. 4
21世紀プラザ	(株) テクノプラザみやぎ	宮城県仙台市	S 63. 6.24
とやま新産業基盤施設	(財) 富山県産業創造センター	富山県高岡市	S 63. 9.10
長岡リサーチコア	(財) 長岡産業交流会館 他	新潟県長岡市	H 1. 4.21
豊橋サイエンスコア	(株) サイエンスクリエイト	愛知県豊橋市	H 2. 9.27
尼崎リサーチインキュベーションセンター	(株) エーリック	兵庫県尼崎市	H 3. 3.11
福岡ソフトリサーチパークセンタービル	(株) 福岡ソフトリサーチパーク	福岡県福岡市	H 3. 5.23
東京ファッションタウン	東京ファッションタウン (株)	東京都江東区	H 5.10.26
国際デザインセンター	(株) 国際デザインセンター	愛知県名古屋	H 6. 2.18
立命館大学産業連携施設	学校法人立命館大学	滋賀県草津市	H 8. 7. 9

出典：経済産業省 民活法政策評価研究会「民活法政策評価研究会報告書 参考資料」（平成18年2月28日）

特にバブル景気末期の頃、税収の増加等により各地で立派なインキュベーター施設の建設が計画され、1995年から96年あたりに竣工された。しかし、ターゲットとするハイテク技術を有する企業家は集まらず、入居しても研究開発段階からなかなか成長せず、ビジネス・インキュベーターそのものが低い評価を受けていた。

たまたま創業間もないテナントの面倒を見て事業化を成功させたビル・オーナーの経験から出発したアメリカと違い、日本は「研究開発型企業」の育成に特化した政策ツールとして中央官庁が「型」を決め、予算化して普及させたため、「インキュベート（孵化・育成）する」というコンセプトの核が運営者に伝わらないまま、建物だけが先行して設置されてしまった。

ソフト面がうまく機能しなかった原因としては、ビジネス・インキュベーターがハイテク産業の集積促進を目指す産業立地政策の政策ツールとして「研究開発型企業の育成」に特化された結果、研究開発段階から事業化までに予想以上の時間がかかり、なかなか成功事例が出なかったことと、も

ともと研究開発型企業の育成ノウハウの蓄積が全くなかったことが考えられる。当然、入居企業に経営支援を行う IM となる人材もいなかった。産業立地政策では、企業誘致のためのインフラ整備等が行われてきたからである。

企業の経営支援という点では、中小企業政策に長年の蓄積がある。中小企業政策においては、個別企業への経営指導（支援）のノウハウは蓄積されていた。しかしそれは既存企業に対するものであり、新規創業に係る経営支援政策は行われていなかったため、創業支援ノウハウは蓄積されていなかった。既存企業の指導を行う中小企業診断士や経営指導員はいたが、創業支援を行う専門人材は育成されていなかった。これは、1963年の中小企業基本法制定以降、中小企業は次々に零細企業が開業して「過小過多」の状態で過当競争が生じ、大企業と比べて前近代的な状態であると考えられていたためである。創業促進よりは既存企業の集約化、共同化によって近代化と規模の生産性を実現することが政策的課題であった。そのため、1999年の中小企業基本法改正まで、中小企業政策

は弱者保護政策であり、新規創業支援やベンチャー的な企業の成長支援は政策的に位置づけられていなかった（鹿住2001）。

優れた事業アイデアや技術力を持ち、事業化に成功して雇用を創出したり地域企業との取引を拡大する可能性を持つ特定の「優良企業」に対し、公的機関が事業計画の策定から研究開発、マーケティング、事業化まで手を掛けて総括的に支援するというところに、現場の担当者の心理的な抵抗感が強かった。企業家はすべて優れた経営者であり、「弱者」ではないので手を掛けて支援する必要はなく、また「弱者」はおしなべて救済すべきであり、特定の企業だけ選別して支援することは、施策にはなじまないと考えられていた。

さらに中小企業政策における経営支援は、巡回指導か窓口指導が原則であったので、ビジネス・インキュベーターのように廉価な賃料の事業場所まで提供する入居型の支援方法は、その必要性、重要性が理解されていなかった。

その結果、現場ではビジネス・インキュベーターに対して、次のような誤解が生じた。

- ・ビジネス・インキュベーターには、経営基盤が脆弱な中小企業が入居するので、安い賃料で部屋を貸せばよい。
- ・ビジネス・インキュベーターに企業家を集めれば、つぎつぎと成功して株式公開できる企業が生まれる。
- ・特定の企業だけ選別して支援するのは公的機関のする業務ではない。
- ・IMは施設の管理者であり、入居企業の経営に口出ししてはいけない。

このような誤解は、今でも完全に払拭されたわけではない。しばしば、正しい知識を獲得したIMと、施設の所有・管理を行う組織や地方公共団体の間で、認識の違いによる軋轢を生み、マネ

ジャーが孤立する場面もある¹²。

一方、テクノポリス法等の産業立地政策においては、ビジネス・インキュベーターは大学や公設試験研究機関等とのネットワークは盛り込まれていたものの、資金調達、販路開拓、事業提携等に必要な専門サービスを提供する人材、組織（経営コンサルタントや会計士、弁護士、弁理士等）とのネットワークは構築されていなかった。

このように、ビジネス・インキュベーターは産業政策のツールとして国によって導入・普及が図られたものの、入居企業の育成に必要なノウハウが蓄積されていなかったこと、インキュベーションを行う人材の不在、そしてインキュベーションのコンセプトが従来の政策理念や政策内容と大きく異なっていたことから、ハード面の整備が先行し、ソフト面の理解と普及が遅れ、成果を上げるまでに時間がかかったのである。

②創業・ベンチャー企業創出環境の未成熟

ビジネス・インキュベーター導入期の課題は、政策的不整合だけではなく、創業・ベンチャー企業創出の苗床となる経済・社会環境の未成熟にもあった。例えば企業家教育が行われていなかったこと、創業間もない企業へのリスクマネーの供給が非常に少なかったこと、新規上場・株式公開のハードルが高く、市場からの信頼や資金調達が容易ではなかったこと、技術シーズの創出が大企業の研究所に偏っていたこと、有能な人材の流動性が低かったことなどが挙げられる。

総務省の「事業所・企業統計調査」によれば、1980年代半ば以降、開業率が低下し、逆に廃業率が上昇したため、企業数（事業所数）は減少に転じている。「事業所・企業統計調査」は、3年から5年に1度の調査でありその間に開業して廃業した企業はカウントされていない。また悉皆調査

¹² パイオニア的IMの孤軍奮闘ぶりは、星野（2006）に実例が紹介されている（星野2006 pp.100-112）。

と言われているが、近年はマンション内の事業所や事業所を持たない企業の増加により、そのカバレッジに限界が生じていると言われている。こうした限界や誤差はあるものの、内閣府「労働力調査」でも自営業者数が1989年以降急速に減少していることから、1980年代後半から1990年代は開業率も相当程度低下していたことが推測される。

バブル期のような好景気時は、新規の法人設立登記数が増加するが、全体としては就業者のサラリーマン化が進み、「寄らば大樹の陰」といった風潮が増した。バブル崩壊までは、会社を辞めてまでも自分の夢や志を実現するために創業するという者は、かなりの少数派、変わり者だったのである。

バブル崩壊後、リストラによる失業者が増大し、1995年以降失業率が3%を超えて増加の一途をたどった。このような状況になって初めて、創業による雇用創出の必要性が認識され、当時の労働省さえも雇用維持政策の限界を感じ、創業支援政策を打ち出した。しかし初期の頃は、創業のためのノウハウ本もなく、相談窓口もほとんどない状態であった。筆者が1996年に中小企業事業団（当時）でベンチャープラザ事業¹³に従事していた頃、同事業に応募してくるベンチャー企業創業者たちは、応募書類の事業計画書も満足に作成できない者がほとんどであった。「高い技術力があれば売れる商品ができ、誰かがそれを見出して買いに来てくれる」という夢物語を描いている人ばかりで、市場調査や経営戦略や利益計画、資金計画が必要であることが理解されていなかったし、事業計画の策定を支援してくれる相談窓口も無かった。

ビジネス・インキュベーターが地域経済の活性化を牽引するようなベンチャー企業の卵を募集し

ても、期待するような卵はめったに見つからない状況だったのである。これではビジネス・インキュベーターが孤軍奮闘しても成果を挙げることは難しい。

その後、大学等からの技術移転や資金調達環境、創業支援に関する政策は整備され、これらの社会・経済環境要因は、現在ではほとんど改善されている。創業やベンチャー企業創出のための環境は整ったと言いうことができる（図表—3）¹⁴。

（5）新事業創出促進法によるビジネス・インキュベーター整備

1998年12月、テクノポリス法と頭脳立地法を発展的に廃止し、新事業創出促進法（平成10年法律第152号）が制定された（一部施行平成11年2月）。テクノポリス法や頭脳立地法のように対象業種を限定せず、個人、企業、地域において蓄積された人材、技術シーズなどの産業資源を活用し、経済の閉塞感を打破し、雇用機会を確保するために、新たな事業の創出を図ることを目指している。法律制定の趣旨に則った政策の柱としては、①個人による創業及び新たに企業を設立して行う事業に対する直接支援 ②中小企業者の新技術を利用した事業活動を促進 ③地域の産業資源を有効に活用して地域産業の自立的発展を促す事業環境の整備 が掲げられている。ビジネス・インキュベーターは、③の柱に沿って都道府県ごとに整備される「地域プラットフォーム」を構成する要素として位置づけられている（通商産業省1999）。

具体的には、旧テクノ財団や中小企業振興公社などを「中核的支援機関」とし、他の産業支援機関（工業技術センター、ビジネス・インキュベーター、地場産業振興センター、商工会議所等中小

¹³ 創業間もないベンチャー企業あるいは創業予定者が、自社の事業計画を投資家や事業提携先候補者の前でプレゼンテーションし、ブース展示をして事業資金や提携先、販路開拓につなげる「出会いの場」を提供するイベント。

¹⁴ 1995年以降に次々と創設された創業・ベンチャー支援政策は、「支援バブル」とも評された。その効果は新規開業率改善など一定の効果をもたらしたが、ハイテク企業簇生にはならず、中高年失業者の受け皿としての新規創業を増加させたという批判もある（西澤2001）。

図表—3 創業・ベンチャー創出環境の変遷

時期 (暦年)	事 項	内 容
1989年	・特定新規事業実施円滑化臨時措置法（新規事業法）制定（1999年廃止）	・ストックオプション限定解禁、ベンチャーへの公的出資・融資制度等整備
1991年	・JASDAQ 始動	・新興企業の資金調達環境整備
1995年	・中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法（中小創造法）制定（2005年廃止） ・中小企業労働力確保法一部改正	・ベンチャー財団、創造的事業活動の認定、研究開発補助金、エンジェル税制等 ・創業等による雇用創出への一部助成
1996年	・ベンチャープラザ事業創設	・ベンチャー企業と投資家、事業提携先との出会いの場提供
1997年	・商法改正	・ストックオプション解禁
1998年	・中小企業等有限投資事業組合法制定 ・証券取引法改正 ・大学等技術移転促進法（TLO 法）制定 ・新事業創出促進法制定 ・新事業開拓助成金（中小企業総合事業団）創設	・VC ファンド法人組織化 ・JASDAQ 運用開始 ・大学からの技術移転促進 ・地域プラットフォーム、インキュベーター整備
1999年	・中小企業基本法改正 ・中小企業技術革新制度（日本版 SBIR）創設 ・産業活力再生特別措置法制定 ・東京証券取引所 マザーズ開設 ・中小企業総合事業団等による VC ファンドへの出資開始 ・JANBO 設立	・中小企業政策に創業支援を位置づけ ・中小・ベンチャー企業への国からの研究開発委託促進 ・日本版バイ・ドール条項導入 ・新興企業の資金調達市場整備 ・ビジネス・インキュベーターの普及・整備促進
2000年	・産業技術力強化法制定 ・大阪証券取引所 NASDAQ JAPAN（後にヘラクレス）開設 ・創業・ベンチャー国民フォーラム創設	・国立大学教員の兼業規制緩和等
2001年	・平沼プラン発表 ・産業クラスター計画開始 ・中小企業指導法改正（中小企業支援法） ・内閣府に総合科学技術会議設置	・大学発ベンチャー1000社計画 ・都道府県中小企業支援センターによる創業を含めた総合的経営支援体制整備
2002年	・「蔵管一号」改正 ・知的クラスター創成事業開始	・大学発ベンチャーの国立大学施設使用許可
2003年	・知的財産基本法制定 ・新規事業創出促進法一部改正（中小企業挑戦支援法） ・（財）VEC DREAM GATE 事業開始	・国立大学に知的財産本部設置 ・最低資本金の特例制度導入 ・起業の総合支援サイト等運営
2004年	・特許法一部改正 ・中小企業等有限投資事業組合法一部改正（投資事業有限責任組合法へ）	・大学・TLO・ベンチャー企業の特許関連料金軽減
2005年	・有限責任事業組合契約に関する法律制定	・LLP 制度創設により、資金拠出以外の貢献度による利益配分、二重課税の回避可能に
2006年	・新会社法施行	・最低資本金制度撤廃、新株式会社制度、LLC 創設

（筆者作成）

（注）このほかに、政府系金融機関等による創業や新規事業に対する制度融資があるが、制度が多岐にわたっており、制度名称、貸付対象、融資条件等が時期によって変更されているため、本表には掲載しなかった。

企業団体 等)との連携により、創業から研究開発、製品開発、販路開拓、資金調達等適時適切に必要な支援を講じていく体制が構築されている。

経済産業省では、この地域プラットフォーム体制の整備(2004年度からは産業クラスター計画)において、ハード、ソフトの一体的支援を行い、地域におけるインキュベーション機能の強化を図っている。その予算規模は、図表—5のとおり、2006年度には「新事業支援施設の整備等」に係る予算で67億円に達している。

特にビジネス・インキュベーターの運営を含むインキュベーション活動のソフト面への支援策として、起業家養成や支援人材の育成、活用、ビジネスマッチング、セミナー等開催、総合相談窓口運営、そしてIM養成研修の実施やマネジャーの配置(人件費)に対する補助等が講じられている。

新事業創出促進法が、テクノポリス法等のような環境整備や施設整備中心の政策ではなく、このような総合的かつソフト面中心の政策に転換できたのはなぜだったのだろうか。裏話的な逸話は知らないが、当時の政策の流れから推察すると、1995～96年から創業やベンチャー企業に対する支援策が中小企業施策の一環として実施されるようになり、その中で資金面の支援より企業家育成や経営アドバイス、ビジネスマッチングなどソフト面の支援が有効であることが認識されてきたからではないか。また日本におけるビジネス・インキュベーターの歴史も10年あまりが経過し、ごく少数の成功事例ながら現場の企業育成ノウハウも蓄積されてきており、またこれまでの反省から、継続的な経営支援やマッチングなどのソフト支援が重要であると、当時の政策企画立案者にも理解されていたのではないだろうか。

(6) 日本新事業支援機関協議会の設置

新事業創出促進法の制定を受け、各地でインキュベーションを行う中核的支援機関の組織化が行われることとなり、1999年6月、(財)日本立地センター内に日本新事業支援機関協議会(JANBO)が設置された。

設立目的は、「企業の新事業創出に向けた取り組みに対し、適切な支援を行う総合的な支援体制(地域プラットフォーム)の構築を目指すとともに、それを構成する支援機関、自治体、関連省庁等や海外の連携機関との連携を図り、新事業創出を促進する」こととなっている¹⁵。

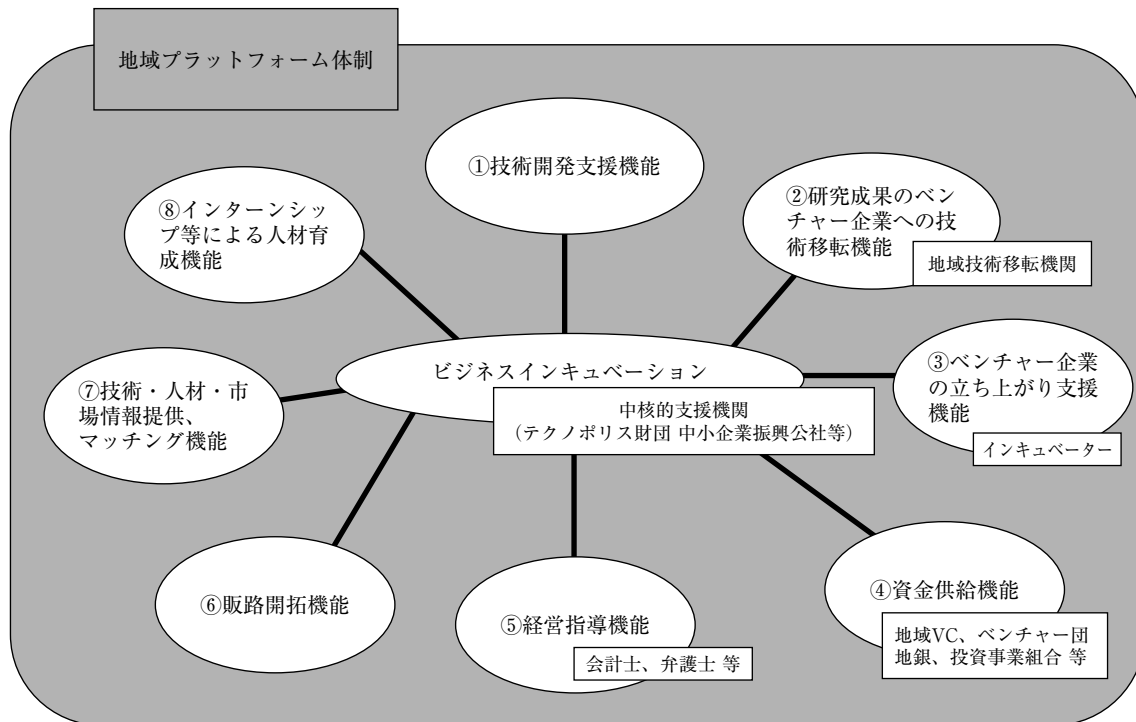
しかし行っている事業は連携だけではなく、インキュベーションやビジネス・インキュベーターという言葉そのものの普及や理解の促進、IMの養成、インキュベーションノウハウや知識の交換・共有、インキュベーションに関する調査研究などに及んでいる。

JANBOのモデルとなっている組織は、米国の全米ビジネス・インキュベーション協会(NBIA)である。1995年、筆者は現在JANBOのエグゼクティブ・インストラクターを務める星野敏氏とともに、米国のインキュベーター10カ所、テキサス大学オースチン校IC²(アイシースクエア)およびNBIA本部を訪問調査した。その際、NBIAがビジネス・インキュベーターの普及・振興のために各種事業を行い、大きな成果を上げていることを知り、日本でもこのような組織を運営すべきであると強く感じた。

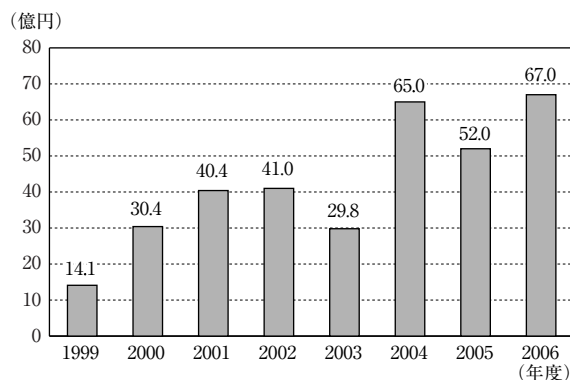
丁度、1997年に日本ベンチャー学会が創設され、筆者も星野氏も会員となったことから、学会の研究部会として「ビジネス・インキュベーション研究会」を立ち上げた。代表者は学識経験者であることが条件だったので、大坪秀人福岡工業短期大

¹⁵ JANBO ウェブサイト (<http://www.janbo.gr.jp/janbo/index.html>) より。

図表—4 地域プラットフォーム体制



図表—5 地域プラットフォームおよびインキュベーション関連予算の推移



資料：経済産業省「地域経済産業政策関連予算案について」(各年分)

(注) 2004年度以降は、産業クラスター計画関連施策予算の中の「新事業支援施設の整備等」に係る予算額を表示。

学教授（当時）に代表世話人就任をお願いし、スタートした。この研究会を日本版 NBIA にしようと計画していたのである。当初、大学教員、シンクタンク研究員、専門支援人材（行政書士、税理士、経営コンサルタント等）、公務員等多彩なメンバーが加入したが、肝心のビジネス・インキュ

ベーター運営組織や IM の加入は数名にとどまった。まず日本ベンチャー学会の会員になる必要があったことと、組織単位で加入する場合に「学会会費」のような支出項目がなく、所属組織の理解を得られなかったこと、インキュベーターは地方に多く、東京周辺で行われる研究会活動への参加が旅費負担の問題などで困難であったこと等が原因である。研究会の活動として、ビジネス・インキュベーターの見学会や勉強会を開催したが、メイン・ターゲットであるインキュベーター関係者の参加は少数であった。

星野氏とともに、研究会で IM の養成を行うことを目指していたが、中央官庁の後ろ盾もない学会の研究会では限界があった。その頃、JANBO の設立が決まり、所管官庁である通商産業省（当時）の担当者の理解もあり、星野氏は2000年から JANBO に勤務し、IM 養成研修を JANBO の自主事業として立ち上げた。カリキュラムもテキストも、手作りであった。当初は年間2回の研修で

30名程度を養成していたが、2002年に経済産業省が地域プラットフォーム関連予算の中にIM養成研修を盛り込み、年間120名、5年間で600名のIMを養成する予算がついた。

IM養成研修は、経営に関する基礎知識やビジネス・インキュベーター施設の運営、インキュベーションに関する知識などを学ぶ座学を2回に分けて行い、その間に5カ月間のOJTを入れている。かなり実践的な研修である。OJTは先輩IMであるインストラクターの指導の元で行い、インキュベーションノウハウを体で覚える工夫がされている。

2005年度までに400名をこえる修了生が生まれている。受講者はビジネス・インキュベーター勤務者だけではなく、民間コンサルタントや民間企業勤務者、大学関係者などにも広がっている。IM養成研修は、インキュベーションノウハウの普及だけではなく、インキュベーションのコンセプトの正しい理解とその普及にも貢献している。

JANBOでは、インキュベーションのさらなる普及・発展のため、2003年度から「JANBO Awards」を創設し、地域プラットフォーム大賞、ビジネス・インキュベーション大賞、最優秀支援者賞（IM対象）、最優秀起業家賞を選定し、授与している。また2005年度からは「認定IM制度」を創設し、様々な評価基準から一定レベル以上であると評価されたIMを認定し、IM人材の地位向上や人材流動化を支援している。

2. ビジネス・インキュベーターの現状と評価

ビジネス・インキュベーターが日本に紹介され、設置されてから約20年が経過した。日本新事業支援機関協議会（JANBO）による普及促進や創業支援政策の定着、創業への関心の高まりや創業環境の整備などにより、ビジネス・インキュベーターの数は急激に増加した。

(1) ビジネス・インキュベーターの類型

① 設立経緯による分類

導入期においては、テクノポリス法や頭脳立地法、民活法などの政策体系に位置づけられていたビジネス・インキュベーターであったが、その後もさまざまな政策によって整備されている。根拠法や裏付けとなる政策・予算措置は、下記のようなものがある。

○ 公的な支援措置によって設立されたもの

＜経済産業省所管＞

新事業創出促進法に基づくもの（ビジネス・インキュベーター、大学連携型インキュベーター）

地域産業集積活性化法に基づくもの（賃貸工場＜テクノフロンティア＞）

中心市街地活性化法に基づくもの（都市型新事業支援施設）

旧・民活法に基づくもの（リサーチ・コア）

＜文部科学省所管＞

大学インキュベーター（国立大学法人へのインキュベーション施設設置）

＜地方公共団体単独事業＞

都道府県、市区町村によるビジネス・インキュベーターの整備

○ 民間組織によって設立されたもの

＜民間非営利組織によるもの＞

NPO法人、商工会議所、私立大学単独予算等によるビジネス・インキュベーター

＜民間営利組織によるもの＞

ベンチャー・キャピタル、不動産業（貸しビル業）、経営コンサルティング業等によるビジネス・インキュベーター

特に近年は「大学発ベンチャー1000社」創出計画等、産学官（公）連携による大学の研究成果の

事業化が推進されており、大学のキャンパス内あるいはキャンパスに隣接するエリアにビジネス・インキュベーターが設置されている。根拠法としては、新事業創出促進法に基づいて「大学連携型インキュベーター」として独立行政法人中小企業基盤整備機構が設置しているものと、文部科学省予算において国立大学法人等に設置されているものがある¹⁶。

またビジネス・インキュベーターが地域に根ざした企業を創出することにより、企業数の増加や雇用創出といった効果が認識されるようになり、地域経済の活性化を目的として、地方公共団体が遊休施設（廃校になった小中学校等）を活用したビジネス・インキュベーターを独自に整備する事例も増えている¹⁷。

もちろん、このほかに政策や予算措置に依らない、民間インキュベーターも存在する。ベンチャー・キャピタルは、投資先の企業を短期的に成長させるため、自社のオフィスや用意したオフィスに入居させて経営支援を行う¹⁸。米国ではめずらしくない方法である。多くの場合、オフィスの制約上、情報通信関連企業を対象とすることが多い。

また最近では、テナントビルの空室や空フロアの有効活用のため、細かく仕切ったりブースを設けたりして、狭いながらも安価で創業企業に貸し出す不動産業者も出てきている。空室を抱える不動産業者から部屋を借り、ブースを設けてサブリースする専門業者も増加している。このような創業者向けのブースあるいは小規模の貸オフィスは「レンタルオフィス」と呼ばれており、多くの場合は会議室やコピー機が使える、受付の者や秘書サー

ビスが受けられるだけで、経営支援は行われていない。厳密にはビジネス・インキュベーターとは言えないが、中には入居者同士の交流を図ったり、経営アドバイスをを行うレンタルオフィスもある。特に東京など大都市においては、オフィスの賃貸料を抑えてスタートアップ時の固定費を軽減するだけでも、失敗率を下げるができる。ブースや狭い個室なら、月額2万円～3万円程度で借りられるところもある。多くの企業が集積しているため、販路拡大は地方より容易である。この種のレンタルオフィスは、全国で385ヵ所、東京だけで231ヵ所もある¹⁹。

そのほか、NPO 法人や商工会議所なども地域活性化や雇用創出を目的として、ビジネス・インキュベーターを整備する動きが見られる。

②設立目的、支援対象による分類

ビジネス・インキュベーターの多様化は、根拠となる政策や設立主体だけではない。設立目的やターゲットとする業種も、多様化している。導入当初は「研究開発型企业」の育成が中心であり、ビジネス・インキュベーターは「ハイテクベンチャー企業」を生み出す施設であると誤解されていたが、先進国米国では元々失業者の経済的自立のために活用されたのであり、特にダウンタウンの再活性化などを目的として、失業者にどんな業種でも良いから事業化させて収入を得る手段を獲得させることを目的とするビジネス・インキュベーターも多い。

新事業創出促進法の制定によって、日本のビジネス・インキュベーターも、対象業種をハイテク

¹⁶ 予算措置によって、地域共同研究センターを改組・改修、または産学官連携本部の下に整備している。2006年10月現在で23ヵ所の国立大学法人に設置されている（文部科学省ウェブサイトより筆者集計）。

¹⁷ 例えば東京都台東区が廃校になった区立小学校の校舎を活用して整備した「デザイナーズ・ビレッジ」などがある。

¹⁸ 例えば、ベンチャー・キャピタル（VC）である（株）サンブリッジが運営するベンチャー・ハビタットがある。米国では、インキュベーターに入居するような企業はVCがすぐに投資するような優良企業ではないというイメージがあり、サンブリッジの代表取締役であるアレン・マイナー氏は、「ハビタット（住まい）」という名前をつけたそうである。

¹⁹ レンタルオフィスディレクトリー（<http://www.tamasoft.co.jp/rodir/>）参照（2006年12月27日現在）。

や「産業の頭脳部分」に限定せず、各地域に蓄積された経営資源を活用したさまざまな業種、分野の創業者を支援するところが増加した。産業構造の変化や国際競争の激化によって衰退した地域産業の穴埋め、再構築のため、それまで産業集積内に蓄積されてきた技術、ノウハウ、人的資源、自然環境、社会環境、設備等を活用し、現在の需要にマッチする新事業を創出し、地域に雇用を生み出すことを目的としている。

さらに地域の国際競争力を強化するため、大学等研究機関の創出する最先端技術を活用した新産業を創出する目的で、大学内や隣接するエリアに大学連携型ビジネス・インキュベーターが設置される例も増加している。

また中心市街地や都市部においては、商店街の空き店舗やビルの空室などを活用して、情報関連産業やサービス業、設計やデザインなど、広いスペースや機械・設備などを必要としない都市型産業の創業を支援する施設も設置されている。

このようにビジネス・インキュベーターは、「創業間もない企業を支援して事業化を促進する」という共通目的の下、地域の実情や必要性に即して多様な発展を遂げている²⁰。

《設立目的・支援対象によるビジネス・インキュベーターの分類》

○研究開発型インキュベーター

（大学設置・大学連携型施設、産業クラスター内設置施設）

（対象）バイオ、ナノテク、IT、医療、環境分野等

○複合型インキュベーター

（地域資源活用、他分野対象施設）

（対象）水産・農業資源、機械、金属加工、環

境、IT 関連、サービス等

○都市型産業型インキュベーター

（中心市街地活性化等）

（対象）SOHO、IT 関連、サービス業 等

（2）統計データに見るビジネス・インキュベーターの現状と成果

日本新事業支援機関協議会（JANBO）の設立によって、日本のビジネス・インキュベーターの統計的把握が行われるようになった。JANBO では、これまで2002年および2004年に、ビジネス・インキュベーターに関する網羅的かつ総合的な調査を実施し、インキュベーターの総数把握とともに各施設の基礎的データを収集し、実態を明らかにしている。

ここでは、JANBO が2004年9月に実施した「ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査」に基づき、日本のビジネス・インキュベーターの現状と成果を概観する。なお、JANBO 調査においては、ビジネス・インキュベーターを「ビジネス・インキュベーション施設（BI施設）」もしくは「ビジネス・インキュベータ」と表記しているが、本稿では「ビジネス・インキュベーター」を用いる。

①ビジネス・インキュベーション施設の定義と数

JANBO においては、網羅的な把握を行うため、「ビジネス・インキュベーション施設と思われる施設（施設を持たない機関を含む）」をウェブサイトや経済産業局、都道府県などが行った調査を検索・参照し、調査対象を収集している。さらに出来る限り正確を期するために、各地のIMに協力を依頼し、実態に基づき調査対象の加除を行っ

²⁰ JANBO においては、経済産業省「高度技術産業集積地域状況等調査報告書 インキュベータ評価に関する調査編」（平成16年3月）における分類を踏襲し、「研究開発型インキュベータ」と「複合型インキュベータ」（研究開発型以外の分野も対象とする）に分類しているが、昨今、SOHO 向けインキュベーターなど都市型の創業に特化したものも存在するため、3つに分類した。

た。このようにして JANBO が「ビジネス・インキュベーション施設と思われる施設」としてピックアップしたものは、548施設である。

さらに本来のビジネス・インキュベーションの役割を果たしている施設を抽出するため、以下の4つの定義を提示し、該当している施設のみを「ビジネス・インキュベーター」とした。この定義に合致すると回答した施設は、177施設である。

《ビジネス・インキュベーターの定義》

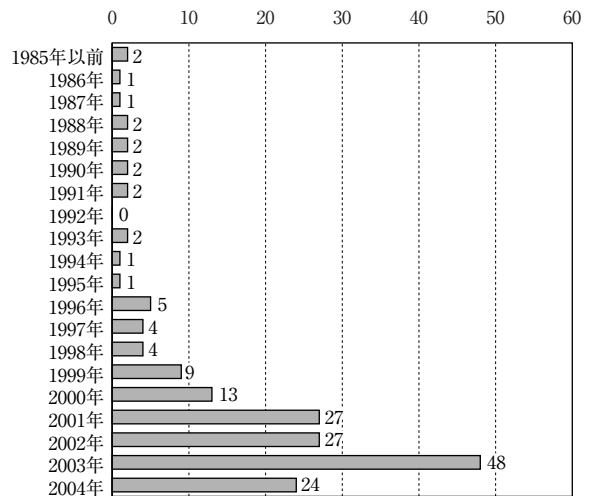
- 起業家に提供するオフィス等の施設を有していること
- 起業・成長に関する支援担当者（例えば IM 等）による支援を提供していること
- 入居対象を限定していること（事業分野・業種、創業からの年数、規模等（筆者注））
- 退去企業に「卒業」（事業化を達成した等による退出（筆者注））と「それ以外」の違いを定めていること

②ビジネス・インキュベーターの数と設置年

4つの定義にあてはまるビジネス・インキュベーターは、2004年調査においては177施設であった。筆者が1995年に国内のインキュベーターを調査した際には、IM を配置していない施設も含めて40ヵ所が確認されたが、約10年間の間に4倍以上に増加しており、その内容も充実していると言える。

設置年別の施設数を見てみると、やはり1998年の新事業創出促進法制定以降に急増している。地方公共団体が行うビジネス・インキュベーターのハード面、ソフト面の整備に対して、国の補助金が支給されるようになったことが大きい。1999年の JANBO 設立によって、ビジネス・インキュベーター設立について相談することのできる組織が生まれ、また2000年から IM 養成研修が開始されたことによって、より理想型に近いビジネス・イン

図表—6 設置年別ビジネス・インキュベーター数



出典：(財)日本立地センター「ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査報告書」平成17年3月

キュベーターが多数設立される環境が整った。

③ビジネス・インキュベーターの設置・運営組織

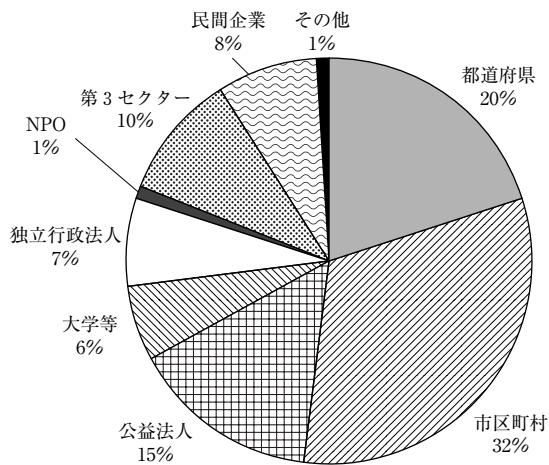
ビジネス・インキュベーターの設置者は、各種の政策に即して設置された BI 施設が多いことから、約半数が都道府県や市区町村などの地方公共団体、15%が財団法人等の公益法人、10%が第三セクターとなっている（図表—7）。民間企業は8%と少ない。創業間もない企業を入居させる BI 施設は、民間営利企業からみると儲かる事業ではない。米国でも民間営利企業によって設置されたインキュベーターは、10%前後である。

創業期の企業を入居させるビジネス・インキュベーターは、建物を新設ないしは改修することによって施設を整備する必要がある。その初期投資は地方公共団体が先行、インキュベーションや建物・設備管理は公益法人や第三セクターに委託して運営させる方式が採られることが多い。

図表—8に示すように、運営組織は公益法人が32%、第三セクターが12%を占める。都道府県や市区町村は合わせて29%である。運営を公益法人

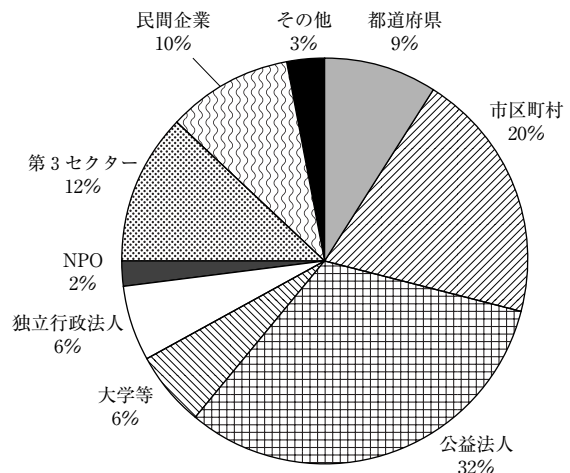
日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望
—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—

図表—7 設置者別ビジネス・インキュベーターの構成



出典：(財)日本立地センター「ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査報告書」平成17年3月

図表—8 運営者別ビジネス・インキュベーターの構成



出典：(財)日本立地センター「ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査報告書」平成17年3月

等に委託することにより、IMを初めとするスタッフを公務員以外の民間出身者とすることができる。給与体系や勤務形態なども、公務員と異なる制度を導入することができる。このような利点があるため、公益法人等に運営を委託するのである。

最近では、委託先がNPO法人や民間企業にも拡大されている。人的資源の投入や管理により自由度が増すとともに、運営コストの削減や外部との人的ネットワークの拡充に魅力があるからである。

④施設の状況

ビジネス・インキュベーターは、創業準備期、事業化推進・自立安定まで、自立安定後の発展時期まで、支援ステージ別にプレ・インキュベーション、メイン・インキュベーション、ポスト・インキュベーションに分類できる。支援ステージ別の部屋数（単純平均）は、プレが15室、メインが19室、ポストが24室となっている。

プレ・インキュベーションは、事業化可能性の評価やビジネスプランの作成支援などを行うことから、多くの場合、パーティションで仕切られたブース形式の事業スペースが用いられる。そのた

め、1室あたりの広さは平均25平方メートルと狭くなっている。メイン・インキュベーションでは創業し、事業化に向けて試作や販路開拓を行っていくため、平均41平方メートルと広くなる。ポスト・インキュベーションでは研究開発などを必要としなくなるためか、メインより狭く平均36平方メートルである。

共用施設としては、会議室、打合せコーナー、談話室、休憩室、駐車場、受付、展示コーナーなどが整備されている。入居企業同士の交流を深めるため、簡単な懇親会が開けるよう、ビールの自動販売機を設置すると便利であるというIMの体験談がある。

⑤入居企業の状況

入居対象企業の業種は、プレ・インキュベーション、メイン・インキュベーションで約半数(50%、47%)が事業分野を限定しているが、ポストでは33%である。卒業企業の地元への定着を図るため、特に分野を限定せずに支援していることがわかる。

分野を限定している場合の対象業種は、電子・機械関連、情報・通信関連が多く、医薬・バイオ・アグリ、販売・サービス、環境・リサイクルが続

いている。

また入居時から直近までに、売上高が年平均1%以上増加した企業は61.3%あり、特に年平均30%以上売上高が増加した企業は42.5%に上る。ビジネス・インキュベーターに入居し、IMの支援を受けることによって、創業企業の事業化が促進され、成長が加速することが示されている。

なお、卒業企業に対する調査から、平均的な入居期間は全業種平均で32.0ヵ月であり、約3年弱で事業化が成功し、経営の自立安定を果たしている。しかし、特に研究開発成果の事業化を行った企業の場合は、平均入居期間が約56ヵ月と5年近くになっている。

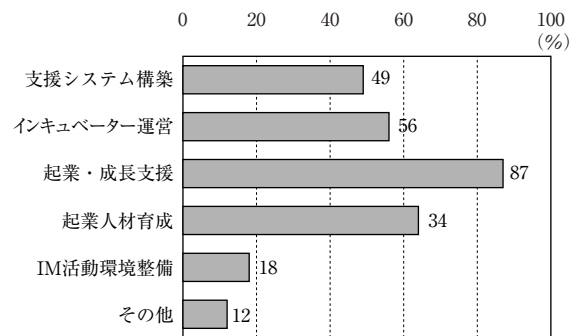
またメイン・インキュベーションの卒業企業のうち、現在存続している企業の割合は平均96.6%であり、5年後の存続率でも89.3%と高率である²¹。

⑥ インキュベーション・マネージャー (IM) の支援状況

1 施設当たりの IM 配置数は、メインステージの施設で平均1.9人、プレステージの施設で平均2.0人である。業務内容は、当然ながら「起業・成長支援」が最も多い(87%)が、そのほかに「インキュベーター運営」(入居者募集やイベント企画、施設管理など)が56%、「支援システム構築」が49%、「起業人材育成」が34%などとなっている(図表—9)。

「起業・成長支援」のため、支援企業とほぼ毎日接している IM は20%で、月に2～4日が39%、週2～3日が25%となっている。IM は一人で数社から十数社の入居企業を支援する。各企業の経営者と毎日長時間接触することはできないが、部屋を巡回して様子を見たり、廊下ですれ違ったときに状況を尋ねたり、できるだけ企業の状況を把握するよう努めている。特にメインステージの

図表—9 インキュベーション・マネージャー (IM) の業務内容



(注) 複数回答。数字は、各業務を実施していると回答したIMの人数の割合を示す (n=181)。

資料：経済産業省「ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査」(2004年9月実施)のうち「IM等実態調査票」の集計結果

出典：JANBO「第10回JANBOセミナー 地域振興のための産業政策 セミナーレポート」(2005年6月)

BI 施設は、各企業が個室に入居しているため、放置しておくとも外部からは状況がわからなくなる。定期的に財務諸表などを提出させたり、IMとの面談の機会を設けたりしているところも多い。あるIMの話では、「事業が順調なところは何も言っていないし、放っておいても大丈夫だが、何か問題が発生すると企業の方から相談してくる。そのときは頻繁に接触してきめ細かく対応するようにしている」ということである。いずれにせよ、日頃から入居企業とIMの間に信頼関係が形成されないと、企業は自社の内部情報まで開示しないし、IMも踏み込んだ支援ができない(鹿住2004)。

IMによる支援は、企業家の卵である入居者が、日々必要とする広い経営知識や経営ノウハウについて、一緒に考え、アドバイスすることである。コンサルタントや専門サービス業と違って、特定の分野に特化した知識が必要なのではない。浅くてもよいから広い知識をもって、さまざまな経営課題に解決の糸口を見つけることと、企業家を「コーチ」することが、IMによる支援である。さらにIMは、必要な時に必要な経営資源を企業

²¹ 卒業企業現在存続率=卒業企業総数のうち現在存続企業数/卒業企業総数×100%

5年後存続率=卒業後5年以上経過した企業のうち、5年経過時点で存続している企業/卒業後5年経過している企業総数×100%

に紹介するため、弁護士、会計士等の専門家や取引先候補の企業、地域の既存企業の団体、行政等と広いネットワークを形成することが重要である。

⑦ インキュベーションの成果

JANBO 調査においては、平成11（1999）年度から平成15（2003）年度において、地域プラットフォーム事業がもたらした成果を算出している。それによれば、プラットフォーム事業によってもたらされた新規開業数は、5年間で1,906件、創出された雇用数は3,576人、支援先企業の売上高の増加額は411.6億円となっている。この中で、BI 施設関連予算（新事業支援施設支援強化事業）による成果は、新規開業数254件、雇用創出660人、売上高の増加額59億3千万円であった。

この数値が多いか少ないかは判断が分かれるところであるが、地域プラットフォームに位置づけられているインキュベーターだけの数字であることから、地域経済が疲弊している地方圏においては、一定の成果を上げているということができよう。

ここまで JANBO 調査の結果から、日本におけるインキュベーターと IM の実態を紹介した。JANBO の厳密な定義にあてはまるインキュベーターは177ヵ所と多くはないが、部分的にあてはまる施設を含めると332件存在するという（経済産業省2005 p.16）。インキュベーターという言葉は、一般に意味が理解されていない外来語の最たるものと言われているが、創業支援の現場ではすでに普及・定着し、一定の役割を果たしていると評価することができる。

(3) ビジネス・インキュベーターの課題

1990年代初めに比べれば広く普及し、成果を上げているとはいえ、ビジネス・インキュベーター

はまだ多くの課題に直面している。大きな課題だけを挙げると、インキュベーションのコンセプトとそれに即したビジネス・インキュベーターのあり方がかみ合っていないこと、地域経済活性化におけるビジネス・インキュベーターおよびIMの位置づけが明確になっていないことなどがある。

① コンセプトの再定義とインキュベーション

日本にビジネス・インキュベーションのコンセプトが紹介されて20年あまりが経過した。導入当初は「ハイテク企業の創出」という一面だけが強調され、「創業期の企業を支援し、事業化を実現する」という本来の基本コンセプトが理解され始めたのは最近である。そのため、地域によっては未だに「技術開発型企业」や特定技術分野に関連する事業を行う創業者のみを対象としているところがある。しかし、これまで老舗のビジネス・インキュベーターが経験してきた「ハイテク企業育成」の成果や地域の実情を見ると、すべてのインキュベーターが技術開発型企业を創出するのは無理があると言わざるを得ない。

例えば、ハイテク企業が事業化に成功して市場において一定のシェアを占めるに至るまでには、少なくとも6、7年、だいたい10年程度の期間を必要とする。しかし、多くのインキュベーターの入居期限は3年から5年である。ポスト・インキュベーションを行っているとしても、必ずしも十分な支援制度が整っているわけではない。

そもそも、先端技術を活用して事業を起こそうとする企業家を見つけることが困難である。この点は、大学発ベンチャーや大企業からのスピンアウト、カーブアウト²²に期待が高まっているが、実際には大学発ベンチャーの課題も経営人材不足であり²³、カーブアウトも好景気によって企業の

²² カーブアウトとは、戦略的に企業から事業を切り出して、第三者の評価・投資を取り込んで成長を加速化させることを図る社外ベンチャーの一形態である。

²³ 経済産業省「平成16年度大学発ベンチャー基礎調査」による。

研究開発投資が拡大したことで、急速に熱が冷めてしまった²⁴。

ビジネス・インキュベーターは、各地域の課題や実情に即して現実的なコンセプトを策定し、それに合ったインキュベーション・システムを構築すべきである。地場産業の再活性化や大規模工場撤退への対応でも良い。高齢化や人口減少に対応したコミュニティ・ビジネス創出もあり得る。重要なことは、本来、個人の自発的な活動である創業を支援し、失敗を減らし、成長を加速させるために、公的資金や地域の経営資源を投入する「大義名分」を明確にすることである。それぞれの目的ごとにターゲットとすべき創業のパターンも異なるのであるから、ターゲットに合った支援メニューと支援活動を行うべきである。

多くのビジネス・インキュベーターは、特定の政策に即して設置されたため、コンセプトが画一的で必ずしも地域の実情やニーズに合ったものではなかった。政策に沿った支援策が講じられたため、後から実情にあった支援策に変更しようとしても、機動的に対応することが難しい。税金を投入しているのだから、ターゲットとする創業者が入居するのを待つよりも、とりあえず空室を埋めることが要求される。現場のIMたちは、このような矛盾に直面しつつ、日々業務に携わっている。

②地域活性化における位置づけ

このことは、地域活性化とインキュベーションの関係が明確に見えてこないという問題とも関連している。産業クラスター計画は、「世界に通用する新事業が次々展開される産業集積」を創出することを目指している。そのためには、地域における産学官・企業間の交流を促進し、特定産業におけるイノベーション創出や効率的な生産を行う

ための環境を形成することが望まれる。ビジネス・インキュベーションは、産業クラスター計画の中で「起業家育成施設」として位置づけられているが、産業クラスター計画に連携していると考えられているインキュベーション施設および類似施設は125ヵ所とされており、全体の施設数(329施設)の約4割にとどまっている²⁵。また、入居企業のうち、同計画への参加経験者は約2%と少ない²⁶。

産業クラスターの形成におけるビジネス・インキュベーターの役割は、クラスター形成初期において、地域の稀少な新企業創出・成長支援サービスを一所に集約し、限られた企業へと集中投資するための仕組みを提供することである。福島(2005)は米国のオースチンでのクラスター形成の経緯を分析し、既存の大企業や大学、研究所等(エコノミー1)から生み出された新規性の高い技術を事業化するのは新企業であり、それを支えるのが「エコノミー2」と呼ばれる新企業創出・成長支援サービス(弁護士、会計士、広告代理店、弁理士等)であると述べている。エコノミー2はクラスター形成以前には集積しておらず、企業家がある程度集積した段階で集まってくる。ビジネス・インキュベーター等の地域の創業支援機関や制度は、政策的にエコノミー2を創出し、企業家を生み出して集積を作り、利益追求志向エコノミー2を誘引するきっかけを作る役割を担う(福島2005)。

米国のクラスター形成は、特に目立った工業集積のない地域に、連邦や大企業の研究所を誘致し、大学や研究所からのスピノフが出てくるのを待ち、インキュベーターや創業支援機関、交流ネットワークなどの政策志向エコノミー2を創設して企業家の育成と集積を図るというプロセスをたどる。しかし日本の産業クラスター計画の場合、既

²⁴ 日本政策投資銀行と三菱商事は、2004年に日本初のカーブアウト専用ファンドを創設し、運用子会社を共同で設立したが、関係者の話によると、その後の景気回復により大企業の研究開発投資が急増し、カーブアウト案件は急激に減少したとのことである。

²⁵ 経済産業省地域経済グループ産業施設課「我が国の今後のBI施策の方向性と戦略について」(平成17年3月18日)

²⁶ 同上

存の産業集積と競合しつつ、あるいは既存の産業集積を変容させる方向でクラスター形成が行われる。各地の産業クラスター計画で指定した産業分野において、大学や既存企業からスピノフして起業する者が次々と出てくるというのは幻想に過ぎない。実際には、地域内あるいは地域外の既存企業と大学、大企業等との共同研究による新事業プロジェクト開発が大半であろう。最近設立されたビジネス・インキュベーターにも、プロジェクト開発をメインとするところがある。その場合、新企業や成長企業向けのサービスを提供するエコノミー2は不要であり、既存企業向けにサービスを提供する専門家・企業だけで十分ではないか。産業クラスター計画におけるビジネス・インキュベーターおよび入居企業の関与が少ないのは、大学、研究所等からのスピノフが新たな産業の集積を形成するという米国モデルと日本のクラスター形成の実情が異なるためであると思われる。

さらに、産業クラスター計画に限らず、広く地域経済活性化を考えた場合、ビジネス・インキュベーターがそこに位置づけられていない場合が多く見受けられる。既存の産業集積を構成する企業は、大半が中小企業である。新規に創業する者は、最新の事業機会に基づいて起業する。従来産業の需要が低迷して経営に苦しんでいる既存企業と新規企業を結びつけて、既存企業に新分野への転換を促すべきではないか。しかし多くの地域では、インキュベーターに入居する新規企業と地域の既存企業との間にあまり交流はない。ビジネス・インキュベーターが少しずつ新規企業を創出し、長期間かけて既存企業と置き換えていくのでは、地域経済の活性化に何年かかるかわからない。ビジネス・インキュベーターを地域経済と切り離して運営するのではなく、地域経済活性化の一翼を担う制度として位置づける必要がある。

3. ビジネス・インキュベーターの新たな動き

未だ多くの課題を抱えているビジネス・インキュベーターであるが、いくつかの新たな動きも見られる。これらの動向をてがかりとして、米国を手本として発展してきた日本のインキュベーターが今後どのような方向に進むのか、展望してみることとする。

(1) 大学発ベンチャーとビジネス・インキュベーター

バブル崩壊後、長期的に低迷していた日本経済を活性化させるため、国を挙げて構造改革に取り組んでいた。その一環として、当時の平沼赳夫経済産業大臣が、「新市場・雇用創出に向けた重点プラン」を発表し、潜在需要を開拓するためのイノベーション促進への基盤整備として、学から産への技術移転戦略による「大学発ベンチャー1000社」の創出が企図された。

産学連携によるイノベーション、事業化は、1998年のTLO法制定以降、順次環境整備が図られてきたが²⁷、この「大学発ベンチャー1000社」計画によって、一層促進されたといえることができる。創出された大学発ベンチャーの数は計画を上回り、最終年度の2004年度末には1,112社に達した²⁸。

大学の研究成果を事業化するためには、TLOを通じて既存企業に技術移転する方法もある。しかし、先端技術を応用した革新的な製品やサービスは、新規創業の企業によって事業化される場合が多い（クリステンセン2000）。またそのような創業企業が地域にクラスターを形成することが期待される。そこで、大学にビジネス・インキュベーターを設置し、大学発ベンチャーの育成を行うことになった。

²⁷ 図表—3 参照。

²⁸ 経済産業省「平成16年度大学発ベンチャー基礎調査」（2005年3月）

現在、経済産業省の支援により中小企業基盤整備機構が設置した「キャンパス・インキュベーター」は、全国9ヵ所（整備中2ヵ所）、文部科学省の支援により国立大学法人に設置されたインキュベーターが23ヵ所、私立大学が独自に整備したものが3ヵ所（龍谷大学、大阪商業大学、早稲田大学：筆者調べ）ある。

1,000社を超えた大学発ベンチャー全体としては、直接的な売上高合計が1,635億円、直接的な就業者数が11,231人と一定の成果を上げている²⁹。この中で、キャンパス・インキュベーターがどのくらい貢献しているかは不明である。設置されて2、3年しか経過していないインキュベーターも多いので、本格的に企業が創出されるのは今後に期待したい。しかし、いくつかの課題も見られる。

まず、IM等の支援人材不足と支援ノウハウの蓄積不足である。国立大学法人に設置されたビジネス・インキュベーターは、大学内の知的財産本部または産学官連携本部の下、地域共同研究センターやベンチャー・ビジネス・ラボラトリー（VBL）と連携して設置されている。文部科学省予算では外部人材を活用した産学官連携コーディネーターが各大学に1、2名配置され、産学官連携プロジェクトの企画や大学シーズと企業ニーズのマッチング、技術移転や事業化に向けたアドバイスなどを行っている。しかし、多くのコーディネーターは技術系人材であり、製品開発や販路開拓、資金調達など経営面の支援は困難な状況である。筆者は2006年2月に中部地方のある国立大学法人のキャンパス・インキュベーターを調査したが、そこは県の中核的支援機関に所属するIMが、入居企業に対してマーケティングや販路開拓、事業計画作成等を支援していた。このIMは、県内5ヵ所のインキュベーターを巡回指導しており、当該大学のインキュベーターに常駐しているわけ

ではない。

産学官連携コーディネーターの任期も数年であり、また地域共同研究センターやVBL担当の教官も内部異動するため、特に5、6年から10年を要する高度技術活用型企業の支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することは困難である。これらの施設は大学の理工系学部が管理していることが多く、同じ大学内に経済・経営系の学部があっても、あまり連携がされていない場合が多い。米国のキャンパス・インキュベーターではMBAコース担当の教員や大学院生が経営支援に当たるのが一般的である。

また、産学官連携推進のため、大学の教員と地域の企業経営者、大企業等がそれぞれの技術シーズを持ち寄り、交流を深めるフォーラムやサロンを開催している大学もあるが、概して大学は敷居が高いと思われており、地域産業の活性化において中心的役割は果たし得ていない。文部科学省は「地域貢献型産学官連携本部整備事業」を創設し、大学が地域中小企業と連携し、地域の特性を活かした地場産業の活性化に取り組むことを期待している。しかし、中小企業側の技術受容能力不足や大学側のビジネス感覚不足もあり、ここでも両社の橋渡しのできるコーディネーターが必要不可欠である。

中小企業基盤整備機構が設置したキャンパス・インキュベーターは、JANBOのIM養成研修を修了したIMが配置されるなど、支援人材面の課題は解決に向かう兆しもある。しかし、産業クラスターや地域活性化において、大学とキャンパス・インキュベーターの役割を明確にし、地域の他のインキュベーターや支援機関との連携を深める必要がある。

²⁹ 同上。

(2) 「家守」制度

「家守」とは、オーナーから建物やオフィスビルの空室を借り、建物を管理しつつ、入居者を募集し、地域経済の新たな担い手となるような事業者を誘致・育成する民間事業者のことである。「家守」とは、江戸時代に地主に代わり、地主所有の土地・建物と住民に関するすべてを差配し、店子の業種選定から起業育成、町全体のマネジメントまでも担う役割を持っていたといわれている（枝見2006 p.38）。「家守」は一見、IMと同様の役割・業務を行っているように見えるが、地域活性化のためコミュニティのマネジメントを担っているという点が異なっている。

この「家守制度」は、2000年に千代田区が設置した「千代田 SOHO まちづくり推進検討会」から生まれた。千代田区の神田地区は、古い小規模オフィスビルが多く、バブル崩壊や都心の大規模再開発などによって、空室が目立つようになってしまった。そこで、「職住一致・近接型のワークスタイル、ライフスタイルである SOHO を都心商業地の再生に寄与するものと位置づけ、定住人口の回復も視野に入れつつ、神田の歴史的文脈や都心立地の利便性を活かした SOHO まちづくりの施策展開」が必要であるとの提言が出された（枝見2006 p.37）。

この提言に基づき、家守が募集され、古いオフィスビルの1階がオープンソース関連ベンチャーの拠点となる「リナックスカフェ」となり、別のビルのワンフロアに建築・デザイン系 SOHO が集う「REN-BASE」が生まれた。さらに千代田区が所有していた千代田中小企業センターを改修し、創業者向けブースや SOHO 向けオフィス、会議室、カフェ、ビジネスコンビニなどを備えた「千代田プラットフォームスクエア」が誕生した。

千代田プラットフォームスクエアを「家守」として運営するのは、プラットフォームサービス株

式会社である。同社は、千代田プラットフォームスクエアの運営を行うために設立された民間企業で、コンペに勝ち抜いて千代田プラットフォームスクエアの企画が千代田区に採用され、指定管理者となったのである。オーナーである千代田区からビルを借り、改修し、テナントを募集したが、かかった費用はすべて篤志家からの出資と政府系金融機関、地元信用金庫からの融資で調達した。収益源は、入居企業からの家賃、カフェ等の売上、商品開発・販売などによる収入である。もちろん、千代田区への家賃支払い、売上原価、社員人件費等の経費が支出される。

家守制度の最大の特徴は、行政・住民・地元企業と協働し、コミュニティに新しい活動や交流、ビジネスを創出することである。テナントを誘致するだけではなく、地元企業との取引を積極的に開拓し、行政や住民も巻き込んでコミュニティ全体で地域活性化につながる活動を行っている。例えば、千代田プラットフォームスクエアには SOHO に仕事を紹介する SOHO エージェントが11社入居しており、地域内外から仕事を獲得し、プラットフォームスクエア内や地域内の SOHO に紹介している。またプラットフォームスクエアカフェや屋上を活用して、コンサート等のイベントも開催されており、地域住民や企業との交流の場を提供している。千代田区内の別のビルでは、家守がデザイン事務所やデザイナーを誘致したことにより、地元の中小繊維問屋との連携によって新商品の企画が生まれることが期待されている。

狭い地域ながら「地域プロデュース」を担っている家守は、公的機関が行うインキュベーション活動と何が違うのであろうか。一つは、家守となっている企業のスタッフが地域コミュニティと積極的に関わり、地域の課題解決のために新しい手法で取り組んでいることが挙げられる。まさに社会企業家（Social Entrepreneur）として活躍しているのである。もう一つは、民間企業ならではの

自由さと機動性であろう。テナント企業の支援や地域活性化に必要なことであれば、創意工夫してすぐに対応する。もちろん、コストは最小限に抑えている。公的機関と違って年度ごとの予算や支出項目に縛られていないため、採算のめどがつけば、すぐに実行に移すことができる。この機敏さが、目に見える成果につながっているのであろう。

千代田区から始まった家守制度は、都内では世田谷区で廃校になった中学校の校舎を使って映像、家具製造、建築関係の SOHO を育成するプロジェクトや、歌舞伎町で空ビルを活用して大道芸能のアーティストを育成するプロジェクトに取り入れられている。さらに金沢市など地方都市にも広がりを見せている。

4. まとめ：日本型ビジネス・インキュベーターの今後

これまで、ビジネス・インキュベーターのコンセプトが日本に紹介・導入され、発展してきた経緯を概観し、過去の課題、現在の課題について論じてきた。これらの課題を克服し、インキュベーターがさらに一歩前に進むために、米国モデルから脱皮して日本の実情に合ったビジネス・インキュベーターのあり方を検討する。

(1) 地域プロデュース機能の付加

ビジネス・インキュベーターには、地域のランドデザインに基づいたミッションとコンセプトが必要である。しかし、ターゲットとする業種や特徴を持った企業を見つけ出し、育成するだけでは、地域活性化に貢献することは困難である。技術の創出・移転、創業支援サービスの誘致、外注先や製造委託先などの協力企業の確保、入居企業の取引先企業確保等、地域全体の環境整備を行いつつ、インキュベーション・システムを構築していかなければならない。

現在、産業クラスター計画では中核的支援機関

が地域活性化の中心的組織となっているが、実際に企業を創出しているのはビジネス・インキュベーターであり、もっとインキュベーターおよび IM を中心において、地域活性化へのシナリオを描いても良いのではないか。ポスト・インキュベーションを含め、卒業企業の定着と持続的発展を考えると、地域全体の創業・経営環境の整備は重要な課題である。

米国の産業クラスター形成は、元々産業集積のない地域に大学や研究機関を誘致し、そこからのスピナウトによる起業を育成する受け皿としてビジネス・インキュベーターが設立され、クラスター形成の促進に寄与している。日本では、各地に産業集積が数多く形成されており、集積に立地する既存企業を再活性化させることが現実的な課題である。既存企業を最新の市場ニーズに沿った技術や産業分野へ転換させることが必要であり、大学等との産学連携による既存企業の新事業創出による転換も含まれる。新規創業企業による新事業創出も、既存企業との連携や仕事の発注によって効果を生む。従って、IM は入居企業の育成だけでなく、地域の既存企業との連携や企業育成を含めてインキュベーション活動を行うことが期待される。

最近、IM もプロフェッショナルな人材が育ってきており、組織間を異動する人材流動化が始まっている。IM の豊富な知識・経験、広いネットワークを活かして、地域プロデュースを任せるべきである。

「地域」の単位は、市町村レベルの狭い範囲から始めてもよい。顔の見える範囲でコミュニティを巻き込むことが必要である。多くの地域で企業家人材の不足が課題となっており、起業セミナーやプレ・インキュベーションによって企業家の発掘・育成に努めているが、なかなか成果が上がらない地域もある。企業家が連鎖的に創出されるような地域は、身近に起業する者がいて、成功体験

への憧れや企業家の行動を実際に観察する機会があり、さまざまなノウハウを習得できる環境にある。このような先輩企業家の影響は、観察が可能な範囲にしか及ばない（稲垣2005）。先の「千代田プラットフォームスクエア」もその好例であるが、他にも都市型ビジネス・インキュベーターの成功によって、起業の連鎖が起こっている事例として、「SOHO しずおか」や三鷹市の「SOHO パイロットオフィス」などが挙げられる（小出2006、関・関2005）。都道府県全体を対象とするのではなく、顔の見える範囲のコミュニティを対象として、ビジネス・インキュベーターを中心とした地域プロデュースを行うべきである。その際のプロデューサーがIMである。

（2）公設民営型の組織運営

現在も都道府県等が設置して、公益法人やNPO等が運営するビジネス・インキュベーターは存在する。さらに家守制度のように、株式会社が公的機関から施設を借り受け、インキュベーターを運営するスタイルを増やすべきである。

もちろん、メリット、デメリットは存在する。創業期の企業から高い家賃やコンサルティング料を取ることはできないため、インキュベーターは収益性の低いビジネスモデルになりやすい。また収益性を重視すれば、とにかく手間をかけず、空室を作らないようどんな企業でも入居させることになる。逆に高い賃貸料を取る場合は、入居企業をかなり絞り込むことになる。理想としては、NPOや多大な利益を追求しない非営利型株式会社が運営するのがよい。

民間企業が運営するメリットは、活動の自由度が高いことである。年度予算や予算項目に縛られないため、インキュベーションに必要な設備の導入・変更や支援活動を、入居企業のニーズや状況に合わせて適時適切に行うことができる。収入源も多様化できる。ただ、公的機関が運営する施設

に入居することによって得られる信用力も見逃せない。

起業セミナーの開催や相談会の実施など、企業家志望者の育成と発掘は手間とコストがかかる。また行政の信用力を活かしたPR活動や資金調達も必要である。このような業務は行政からの委託や助成によって行うべきであり、行政や公的機関との役割分担を明確にして、メリットを生かせる運営を目指すべきである。

（3）少子高齢化への対応

少子高齢化により、特に地方圏で人口減少に直面している自治体が増えている。住民の高齢化により福祉関連支出が増加し、逆に税収は減少する。特に目立った産業集積のない農村地域などは、深刻な財政不足に直面している。

そこで地域住民によるコミュニティ・ビジネスの創業や、地域の農産物、伝統食品などを商品化して販売する事業の創出などが期待される。これまでビジネス・インキュベーターは、研究開発型企業の創出を目的とするところが多かったが、今後は中高年を対象として、生きがい創出のための起業や、地域住民による地域のためのビジネス創造など、より身近な創業をサポートするインキュベーターのニーズが高まることになろう。このことは、地方に限らず都市部でも同様である。

また、他地域からの企業家の誘致やUターン人材による起業促進など、人口減少への対応も必要性を増してくる。その際、移住者の居住環境の整備や地域コミュニティへのスムーズな参加など、きめ細かい支援も必要になろう。

これまで主に国の政策に則って整備されてきたビジネス・インキュベーターであるが、今後は地域コミュニティが地域の課題解決のために主体的に設置・運営し、地域活性化を実現することが期待される。

引用・参考文献一覧

- クリステンセン著、伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- 枝見太郎 (2006) 『非営利型株式会社が地域を変える—ちよだプラットフォームスクウェアの挑戦—』 ぎょうせい
- 福島路 (2005) 「クラスター形成と企業創出」 『組織科学』 (白桃書房) Vol.38 No.3 pp.25-40
- 星野敏 (2006) 『最新ビジネス・インキュベーション』 同友館
- 株式会社ケイエスピー (1994) 「ベンチャー創造の歩み KSP インキュベート白書」
- 鹿住倫世 (1996) 「わが国のインキュベーターの現状」 財団法人中小企業総合研究機構「中小企業の創業支援に関する研究—わが国のインキュベーターにおける創業者支援・指導のあり方—」 (通巻番号27号<95-10>)
- 鹿住倫世 (2001) 「中小企業基本法改正における中小企業観の拡張と政策理念の転換」 日本中小企業学会編『中小企業政策の「大転換」(日本中小企業学会論集20)』 同友館 pp.17-33
- 鹿住倫世 (2002) 「インキュベーション」 金井一頼、角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』 有斐閣
- 鹿住倫世 (2003) 「米沢地域における新事業創出メカニズム—中小企業と社会企業家の重層的ネットワーク—」 『高千穂論叢』 (高千穂大学) 第38巻第3号 pp.19-40
- 鹿住倫世 (2004) 「効果的インキュベーションの実施に関する研究—インキュベーション・マネジャーと入居企業における信頼関係の構築—」 『高千穂論叢』 (高千穂大学) 第39巻第2号 pp.37-73
- 橘川武郎、連合総合生活開発研究所編 (2005) 『地域からの経済再生』 有斐閣
- 小出宗昭 (2006) 『あなたの起業成功させます』 サイビズ
- 松田修一 (2005) 『ベンチャー企業 (第3版)』 日本経済新聞社
- 三井逸友編著 (2005) 『地域インキュベーションと産業集積・企業間連携』 御茶の水書房
- 日本新事業支援機関協議会 (JANBO) (2005) 「第10回 JANBO セミナー 地域振興のための産業政策 セミナーレポート」
- 西澤昭夫 (2001) 「日本におけるベンチャー企業支援策の成果と限界」 現代日本経済研究会編『日本経済の現状 2001年版』 学文社
- 西澤昭夫、福島路編著 (2005) 『大学発ベンチャー企業とクラスター戦略』 学文社
- 関満博、関幸子編著 (2005) 『インキュベータと SOHO』 新評論
- スマイラー, W. R., ギル Jr., M. D., 長銀総合研究所、中田智夫、富永重俊監訳 (1988) 『インキュベーター』 パンリサーチインスティテュート
- 通商産業省編 (1999) 『新事業創出促進法の解説』 財団法人通商産業調査会
- 山崎朗 (2003) 「地域産業政策としてのクラスター計画」 石倉洋子、藤田昌久、前田昇、金井一頼、山崎朗『日本の産業クラスター戦略』 有斐閣
- (財) ソフト化経済センター (1986) 「ビジネス・インキュベータ研究会報告書 The BUSINESS INCUBATOR Business Incubation System & Economic Development」