

# 前田啓一・池田潔編 『日本のインキュベーション』 (2008年, ナカニシヤ出版)

中京大学経営学部教授 寺 岡 寛

## 1. インキュベーションをめぐる

わたしがインキュベータの「存在」を知ったのは1980年代末であった。米国中小企業政策関連の論文か、あるいは、政府文書で「インキュベータ」ということばに出会ったのか、いまになってみれば記憶はあいまいである。だが、実態的にみれば、1980年代末には米国には一定数のインキュベータがすでに「稼動」していた。

わたしは1989年に米国を1ヶ月にわたって一人で調査旅行したときに、わたしは4ヶ所のインキュベータを訪れた。大学型インキュベータではジョージア工科大学、ジョージア大学、民間主導型インキュベータではノースカロライナ大学の近郊、カリフォルニア州のオレンジ郡で、入居企業の新米創業者たちやインキュベーション・マネジャーたちのはなしをじっくり聞くことができた。インキュベーション・マネジャーということばを知ったのもこのころであった。

その後、日本では1990年代に入って、バブル経済崩壊後の新規開業率の低迷で、起業あるいは創業への公的支援のあり方の一つとして、米国などでのインキュベータの興隆などを参考にしながら日本でもインキュベータの導入が進められていった。この時点で、わたし自身、日本のインキュベータにさほど関心をもっていなかったこともあって、そうした施設を訪問した

ことはなかった。わたしが訪問し始めたのは1990年代末から2000年にかけてのころであった。

本書が取り上げたインキュベータの何ヶ所かは、わたし自身も訪問して関係者にはなしを聞いた記憶がある。アメリカ型インキュベータしか知らなかったわたしにとって、日本のインキュベータはやや異質のものに移った。その後、アメリカ型や日本型とは異なったインキュベータを見たくて、フィンランドの主要なインキュベーション施設を訪れた。そこには文化の相違といえなくとも、それぞれのビジネス文化のあり方がインキュベーションにも表出しているように思えた。

さて、本書である。本書の執筆者はおそらくわたしと同じような体験を有し、日本のインキュベーションの現状に苛立ちを感じ、あるべき姿を探っているようにもみえる。本書の執筆者のなかには米国駐在時のインキュベーション調査の体験を通じて、あるいは、執筆者によっては日本でインキュベーションの開設に携った経験から、あるいは、行政として公的インキュベーション施設への支援経験を踏まえて、あるいは、米国を中心としたインキュベーションのマネジメントのあり方から、日本のインキュベーションについて分析を進められている。本書の特徴を先取りすれば、それはもっぱら英米型インキュ

ベータとの比較で「日本」型インキュベータの実態と課題を探っている点に求めることができよう。本書の構成はつぎのようになっている。

- 第1章 日本のインキュベータとその特徴 (前田啓一)
- 第2章 インキュベーション・マネジャーから見たビジネス・インキュベーション (池田潔)
- 第3章 ビジネス・インキュベーションと地域経済の活性化 (池田潔)
- 第4章 ビジネス・インキュベーションと地域クラスターの形成 (西井進剛)
- 第5章 日本のインキュベーション施設と支援機能 (文能照之・梶川義実・秋山秀一・定藤繁樹・町田光弘・湖中齊)
- 第6章 イギリスの創業支援と産学連携：「ケンブリッジ現象」を中心に (前田啓一)
- 第7章 アメリカのベスト・プラクティスに学ぶ：インキュベーション・マネジャーの実像 (田中一史)
- 第8章 日本型インキュベータの実現に向けて (池田潔)

以下では、本書の内容をかいつまんで紹介するとともに、インキュベーション施設の日本的あり方と今後の課題についてさぐりたい。

## 2. インキュベーションのあるべき論

前田は第1章で日本でのインキュベーション史を紹介しつつ、インキュベーションにとって重要なことは箱物——ハードウェアあるいは施設そのもの——ではなく、ソフトウェアではないかと強く主張している。前田は「こうして見てくると、わが国のインキュベータの配置はある程度整ったものの、それぞれの地域や入居企業の特性に応じたかたちでのソフト面での支援体制の拡充はいつそうすすめられなければならない状況にある」と指摘する。

この場合のソフトウェアとはインキュベーション・マネジャー (IM) ではないかというのが執筆者たちの共通認識のようである。池田は第

2章で兵庫県立大学が実施した調査結果からこの点について、「設置者や運営者が自治体や公益法人の場合、しっかりとして予算計画が前年度に立てられ、実際に事業を行う翌年は前年度の計画に基づいて執行されるため、それを逸脱した行動はできないことから、IMの職務も自ずから予算のついた決められた事業に限定されること、またIMのなかにも自治体からの出向で、自治体業務と兼務している場合もあり、先の予算制約とともに“公務員気質”が自らの職務を限定しているのではないか……IMの職務は属人的な要素が強いだけに、BI (ビジネス・インキュベーション 引者注) のインキュベータ機能を高めるにはIMとしての適正も問われている」と指摘し、IMの養成について問題提起を行っている。

第3章と第4章では、ビジネス・インキュベーションと地域経済や地域クラスターとの関連が取りあげられる。西井も主張するように、「インキュベーションを核とした自然発生的な地域クラスターが形成され、地域の自律的発展が達成されることが望ましい」ことはいうまでもない。「インキュベーション 地域クラスター形成 地域経済の活性化」のシナリオこそが地域プラットフォーム論の示唆する理想的姿であろう。だが、現実には、こうした連関性は可能なのであろうか。西井は神戸医療産業都市構想を事例として、神戸市内の10数ヶ所におよぶインキュベーション施設のあり方を検討して、その連結性は容易ではなく、「まず自立化、ネットワーク化の段階に必要とされる能力の構築が重要であろう。それによって、クラスター化に特化したインキュベーション施設としての役割」を強調する。

第5章は7名によるケーススタディについての分担執筆である。IMの熱心さで著名になった花巻市起業化支援センター、羽田空港近郊のオンリーワン企業創出の拠点化をめざしてきた大田区創業支援施設BIC (Business Incubation Center)、研究開発型企業の支援を行うインキュベーション事業、交流事業・不動産賃貸など施設関連のネットワーク支援事業や投資

事業を行っているかながわサイエンスパーク (KSP), JR 静岡駅から 5 分ほどの SOHO しずおか, 「個性的なオーナー経営者による先端技術産業の発達するベンチャー活動の旺盛な土地柄」に期待をかけて, ガス工場跡を利用した京都リサーチパーク (KRP), 製薬企業が集積した大阪府の彩都バイオインキュベータ, 大阪市内の大阪産業館, 創業準備オフィス, 扇町インキュベーションプラザ, 多種多様な中小零細企業の高度集積となっている東大阪の公営インキュベーション・クリエーションコア東大阪, 堺市のさかい新事業創造センター, 神戸市産業センターのインキュベーション施設の事例が紹介されている。

西井は SOHO しずおかのめざすあり方について, 相談者と同じ目線に立つ, 人の流れを作り出す, 具体的にわかりやすい成功事例を発信, プロジェクトの一員としての入居者, を意識することが入居企業にとって望ましいことを指摘する。他方, 京都サイエンスパークの紹介者である定藤は, 「地域インキュベーションを担う人々には, ベンチャー起業家にもまさるアントレプレナーシップが必要である」と自らの経験を開陳する。

町田は, さかい新事業創造センターについてふれ, 「最大の課題は, 施設を卒業する企業の多くが大阪市内に移転してしまうことである。……施設を卒業する企業は, 有望な成長企業であることから, そうした企業が市外に流出することは地域経済にとっては痛手である」と指摘するが, これは地域経済とその地域の成長企業との関係についての古くて新しい問題でもある。

大阪経済についてみれば, 1960 年代以降の高度成長期に大阪から成長企業が東京へと移転し, 大阪経済のある種の空洞化——高成長企業の他地域 (関東圏) への流出と停滞・衰退企業の残存など——が大きな問題となっていたのである。ただし, そのときには公的インキュベーション施設は存在しなかった。

### 3. インキュベーションの課題とは

こうしたインキュベーションの抱える問題には, 日本に特有なことや世界各国に共通することがある。この意味では, 国際比較の重要性を強調して強調しすぎることはない。本書では英国と米国の事例が紹介される。前田は英国の「ケンブリッジ現象」を取り上げる。前田はケンブリッジ現象を日本の実情を意識した上でつぎのように分析してみせる。

「ケンブリッジ大学での産学連携重視姿勢への転換は最近 (90 年代の後半以降) にすぎないことが明らかになった。……日本にとって参考になるのは, 産学連携の歴史が浅くとも, 研究の質的内容が世界最高水準にあるのであれば, それに吸い寄せられるかたちで全世界から企業の研究施設が立地するし, また研究資金の枯渇などの一定の刺激があれば大学からのスピンオフも活発に進んでいくとの事実である。……世界でもトップレベルの研究・開発水準を確保しているのであれば, かつシーズ性がきわめて高いのであれば, 政府・自治体など行政による特別の支援策がなくとも, ハイテクを中心とする産業群が大学の周辺に集中的に立地することの可能性を示唆するものである。ケンブリッジ現象とは, ハイテク中小企業の急増が決して中途半端な研究・開発水準や各組織のネットワーク化から直接的には生まれていないという事実であるとともに事実の前には政府・地方自治体などの産業政策的支援を必要としないという事例である。」

研究重視型の大学に近接するインキュベーションはどのレベルの技術系企業の輩出を目的とするのかという根本的な政策課題がここにある。日本の場合, 公的インキュベーションが各地に生まれたものの, この点が必ずしも明確ではなかった。産学官連携ということでは, 地方自治体の研究機関と地方の教育重視型の大学の連携によるインキュベーション事業は何をめざし, 首都圏や大都市圏に多い研究重視型の大学との

インキュベーション事業は何をめざすのか。後者がサイエンスレベルを目的として、それをエンジニアリングの領域まで、さらに事業化や商品化までを担う企業の輩出を狙うならば、それは長い時間を要する可能性が強い。前田の「ケンプリッジ現象と一部で喧伝されるものの、上述したように雇用面での貢献は依然として小さい」という指摘は、サイエンスから商品化までの時間にも比例しているのである。

田中は1959年にニューヨーク州バタビア市において世界で最初に誕生したといわれるバタビア・インダストリアル・センター (The Batavia Industrial Center) を嚆矢とする米国情報を紹介している。同センターは農作機器メーカーの工場閉鎖によるスペースを活用してことから生まれた経緯をもつ。実態としてのインキュベーション施設の増加と定着は、当然ながら研究者の関心を呼び、インキュベータとは一般に市場価格より安い施設の提供、共有サービスとビジネスコンサルタント・サービスの提供を行う施設という共通認識を生み出した。現在、全米ビジネス・インキュベーション協会 (National Business Incubation Association, NBIA) に加盟するインキュベータ会員数は1450以上となっている。NBIAのインキュベータ運営の成功指針はつぎのようになっている。

資金面での実行可能性を備えた合理的なフィジビリティ・スタディーとビジネスプランの重要性。

建物ではなく、サービス・プログラムの重要性。

インキュベータ・スタッフへの適切な報酬と支援者への恩恵。

インキュベータ・スタッフの起業家精神、非官僚的な態度、サービス従事者である意識。

インキュベーション・マネジャー (IM) が入居者の長短所を理解できること。

インキュベーション・プログラムへの定期的な評価。

地域とのネットワーク、資源、経済開発との整合性志向。

IMは建物管理ではなく、入居企業のために時間を割くこと。

IMは学ぶ姿勢を継続。

IMは理想主義と現実主義の両方をもつこと。

こうしたインキュベータ成功の鍵を握るのはインキュベーション・マネジャー (IM) であることはすでに述べた。その平均年収が紹介されている。組織管理者の平均11万6280ドルに対して、その半分程度である。田中は、ワシントン州タコマのWilliam Factory Small Business Incubator——ウィリアム氏の尽力で創設——、ルイジアナ州のLouisiana Business and Technology Center、マサチューセッツ州のMITに近接するCambridge Innovation Center、カリフォルニア州のシリコンバレーのSan Jose Software Business Cluster (SBC) を紹介している。

田中が現場のIMに直接インタビューした内容として、わたしたちの興味を引くのは「政府部門と民間部門の両方でキャリアを積んだ人材が好ましいこと」、「インキュベータとはホスピタリティ産業であり」、「その成功の絶対条件はロケーションである」こと、「入居企業に安易に顧客を紹介しない、……スタートアップ企業に必要な真のアドバイスとは顧客の紹介ではなく、顧客を獲得するためのスキルを身につけさせることであるという……とくに創業したばかりのエンジニア出身の社長からマーケティングのための人材を雇いたいとの要望が寄せられるようだが、これに対して創業者自らがセールスマンにならなくてははいけない」という諸点ではないのだろうか。

最終章は日本に適したインキュベータ像を模索している。池田はインキュベータの日本的あり方について、「建設費も含めてトータルでプラスにしようという発想は希薄だった。わが国の公共施設は公益に資するため、多額の公的予算が割り振られ、新規に建物を建設することから始まることが多いが、新インキュベータはこの意味で“日本的”なのである」とあると指摘する。また、入居企業へのきめ細かいサービス

もまた「日本的」とするが、この客観的基準は明確ではない。結果として、国や地域を問わず、成功したインキュベータは「日本的」なのである。それは建物ではなく、IMを中心とする人的サービスに関わっている。池田は「日本型」インキュベータの「構築」には、地域との一体化、地域企業の支援、地域総合計画との関連性の重要性を挙げる。

本書は、インキュベータあるいはビジネス・インキュベーションについての入門書という点

において評価できる。ただし、そうであるとしても、本書にはもう一つの重要な視点が欠落してしまった。インキュベータを利用して「卒業」した企業家たち、インキュベータの現在の入居者たち、そして将来のインキュベータの住人となりたい起業家たちの視点と意見である。分析の範囲と視点をさらにここに絞って、『日本のインキュベーション』が書かれることに期待したい。