

コワーキングスペースの ビジネス展開

～現状と戦略～

キーワード コワーキング、コワーキングスペース、コミュニティ、ビジネス展開、経営戦略

中京大学経営学部教授 中村雅章

目次

1. はじめに
2. コワーキングスペースの歴史
3. コワーキングスペースの特徴
4. コワーキングスペースの開設状況
5. コワーキングスペース運営の課題
6. コワーキングスペース業界の動向
7. コワーキングスペースのビジネス展開と戦略
8. おわりに

1. はじめに

普段、仕事の場として想定されるのは会社のオフィス（客先を含む）である。会社で終わらなかった仕事は家に持ち帰ってすることも考えられるので、自宅は第2の仕事場ともいえる。会社のオフィスと自宅の中間的な場所としてはカフェや図書館が考えられる。IT系のエンジニアやデザイナー、ライターなど個人で仕事をする人々が増加するにつれて、自宅でも職場でもない第3の場所が注目されるに至った（なお、あちこち場所を移動しながら仕事をする人たちは、遊牧民になぞらえてノマドワーカーと呼ばれる）。

しかし、例えばカフェで仕事をするると次のような問題点が出てくる。

パソコンの電源がない、または限られている。

本来飲食に費やす時間を過ぎて長時間居づらい。

席にパソコンを置いたままトイレに行きづらい（盗難、情報漏洩などセキュリティ上の問題がある）。

周囲は仕事をする雰囲気ではない（騒がしい）。

周囲に人がいても話しかけにくい（孤独感がある）。

図書館でも同様に、電源、セキュリティ上の問題、周囲の人々に気を遣うことに加え、開館時間、飲食の制約などの問題がある。そこで、カフェ、図書館に代わる場として、最近注目を集めているのがコワーキングスペースである。

コワーキングスペースとは、コワーキングが行われる環境（場所または空間）のことである。コワーキングとは、英語で書くと *coworking* であり、「一緒に仕事をする」「協働」を意味する。

コワーキングとは何かについては、固定化した定義はない。しかし、認識に大きな隔たりはないようである。例えば、ウィキペディアでは、「事務所スペース、会議室、打ち合わせスペースなどを共有しながら独立した仕事を行う共働ワークスタイル」¹、佐谷・中谷・藤木では、

「異なる職業や仕事を持った人が集まって仕事を共有することであり、コミュニケーションを積極的に取ることで知恵と情報をシェアし、高め合っていこうという発想のワークスタイル」²、伊藤は、「個々に仕事を持ち働く人たちが、働く場所（空間）を同じくするだけでなく、コミュニケーションを図ることで、互いに情報と知恵を共有するという概念およびそのための施設」³と述べている。

要約すると、コワーキングとは、仕事や職種、年齢を問わず、多様な人々が働く空間を共有するだけでなく、コミュニケーションや情報共有を図り、相互の問題解決を図るという仕事のスタイルである。会社のオフィスに集まって限られた人々と一緒に効率的に働く従来の仕事のスタイルに対して、気軽でゆるい参加、新しい出会いや刺激、異なる価値観の交流による新しいアイデアや成果物の創造などを追求する働き方もいえる。

2012年6月16日にコワーキングに関するカンファレンス「Coworking Conference TOKYO 2012」が行われ、私も参加した。特に午後のプログラムの「コワーキングスペース6つのチャレンジ」と題したセッションが興味深かった。この中で、「ずばり聞きます、採算のこと」という質問に対して、コワーキングスペースを運営する3人のパネラーは、「厳しいことの方が多し」（「cafe? IKAGAWA DO」の五十川氏）、「儲かっていない。赤字を出している。家賃だけでもそれなりのスペースにするとかかる。コワーキングだけでやっていくのは難しいのではないか。」（「Jokafe」の住田氏）、「大赤字。最初に用意した資金の4/5は運転資金に充てようと考えていた。大赤字を見込んでいた。」（「ネコワーキング」の広瀬氏）と述べていた。コワーキングスペース運営をビジネスとして軌道に乗せるのは容易ではないといえそうであるが、個人で仕事をする人や新しい働き方に興味を持つ人々の細かいニーズに応えてくれる場所として存在感が高まっている。

本稿は、近年急速に市場が拡大しているコワーキングスペースの現状と課題を整理し、一般の

オフィス賃貸に比べて採算性が低いといわれるコワーキングスペースのビジネス展開について考えてみたい。

2. コワーキングスペースの歴史

コワーキングという言葉は最近よく使われるようになった。しかし、「一緒に仕事をする」ということ自体は、以前からあったことである。その意味でのルーツは、20世紀初頭にパリの芸術家たちが集まったアトリエであるラ・リュッシュ（La Ruche）（1902年）や、ニューヨークで設立された文筆家のための組織であるライターズ・ルーム（The Writers Room）（1978年）に求められるという説がある⁴。

日本にもコワーキングのルーツと考えられる事例として、若手漫画家たちが集まったトキワ荘（1952年）がある。当時のトキワ荘では、新人漫画家たちがお互いに切磋琢磨したり、連載の穴を埋めたりしながら、協力して仕事を進めた。「トキワ荘はまんがの宝庫だった。生きたまんがの参考書がゴロゴロいるのだ。まんがのことでいきづまると先輩の部屋へおしかけ、相談した。毎夜集まって夜明けまでまんがを論じあった」（赤塚不二夫『ぼくとトキワ荘』⁵）。トキワ荘には、住人ではない仲間の漫画家たちも頻りに出入りしており、当時の若手漫画家たちの活動拠点となっていた。トキワ荘からは、手塚治虫、石ノ森章太郎、赤塚不二夫、藤子不二雄など後に大家となる漫画家が育っていったことから、コワーキングの効果は絶大であった。

それでは、いま盛り上がりを見せているコワーキングの原点はどこにあったのかといえば、2006年のアメリカ、ニューヨークで始まったといわれている。当時、自宅を仕事場としていたルームメイトの Amit Gupta と Luke Crawford は、情報共有や仲間意識など組織のプラス面の効果が必要と考え、週1回友人を招いて仕事をすると呼びかけた。「うちに集まって、みんなで（別々の）仕事をしようぜ。」というわけである。この試みが始まってすぐに参加者はその価値に気づくことになった。人々が

集まって話をすることで様々な刺激をもらえるし、1人で抱え込んでいた問題が仲間が存在によってすぐに解決したりもした。何度か会合を繰り返していくうちに、方向性の合う人々がビジネスを展開することも出てきたのであった⁶。

このような集まりはジェリー (Jelly) と呼ばれている。ジェリーとは、カジュアルなワーキングイベントであり、人々は、誰かの家、コーヒーショップ、オフィスでその日の仕事をするために集まるといったものである。Amit Gupta のマンハッタンのアパートでのジェリー風景を写真1に示す。

ジェリーという名前の由来は、ジェリー・ビーンズ (Jelly Beans) という、色とりどりの甘いお菓子から来ている (写真2)。このお菓子のように、いろんな「色」の人が集まることによって、全体としてすばらしい味になるということから、ジェリーと名づけられた。

一方、アメリカの西海岸でも別の動きが起こっていた。サンフランシスコに Hat Factory という住居兼オフィスのスペースを作っていた Brad Neuberg は、Tara Hunt, Chris Messina らとワークオンリーのスペースを作った。これが現存する最初のコワーキングスペースといわれる「シチズン・スペース」(Citizen Space) (2006年11月) である。写真3に現在のシチズン・スペースを示す。シチズン・スペースがひとつのお手本となって、アメリカではその後、

ベンチャー起業家が多く集まるサンフランシスコやニューヨークを中心に次々とコワーキングスペースの開設が進むことになったのである。

ヨーロッパでは、2005年にイギリス、ロンドンでソーシャル・イノベーター、社会起業家向けの協業オフィスとして始まった「ハブ」(The Hub) が有名である。ハブの始まりは、お金がない社会起業家たちが、働き場所をシェアすれば節約になる、というような話をカフェでしていたときに、たまたま隣り合わせた投資家の人がそれを聞いていて、その場で「お金を出してあげるから、やりなさい」といって実現したということである⁷。その意味では、コワーキングスペースの概念はロンドン発祥ともいえる。現在ハブは世界30都市にチェーン展開する規模に育っている (なお、日本でも2012年にはハブ東京開設の予定である)。

写真2 ジェリー・ビーンズ



写真1 ジェリー風景



(出所: <http://www.wired.com/techbiz/people/news/2007/07/coworking>)

写真3 シチズン・スペース



(出所: 「新しく広がる『コワーキング』という働き方」, 日経ビジネスオンライン, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20111027/223449/?rt=ocnt>)

しかし、ヨーロッパでコワーキングスペースが目に見えて増加するのは2010年頃からである。タイミングからいえば、アメリカでの発展に刺激を受けてヨーロッパでも広まったと考えるのが妥当である。現在ブームとなっているコワーキングスペースの源流はアメリカにあったといえそうである⁸。

日本国内では、神戸の「カフーツ」(2010年5月)がコワーキングの名称を使い、欧米の事例を取り入れた形でサービスを開始した最初のコワーキングスペースといわれている(写真4)。

その3ヵ月後に、東京では最初、全国では2番目のコワーキングスペースである「PAX Coworking」(世田谷区、経堂)が開設してい

る(2010年8月)。(写真5)

名古屋は大都市圏でありながら、関東、関西に比べるとコワーキングスペースの開設はやや遅れ、空白地帯となっていた。しかし、2011年6月に名古屋初のコワーキングスペースである「MYCAFE 名古屋」がオープンしている(写真6)。

2012年4月に開設した名古屋・吹上の「タスクール」は、会社員の渡邊智浩氏(中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科修了、中村ゼミ)と金堂孔輔氏(中京大学経営学部3年生、中村ゼミ)の2人が、私が主催していた研究会で知り合ったことがきっかけとなって実現したものである。今から思えば研究会自体が

写真4 カフーツ



(出所:「自ら旗を立て、仕事を作る人のための場所 - 神戸『カフーツ』」CINET Japan, 2011/12/26, <http://japan.cnet.com/sp/coworking/35012524/2/>)

写真6 MYCAFE 名古屋



(出所: 著者撮影)

写真5 PAX Coworking



(出所:「利用者を触媒に情報やアイデアを共有する経堂『PAX Coworking』」CINET Japan, 2011/11/19, <http://japan.cnet.com/sp/coworking/35010731/2/>)

写真7 中京大学中村研究室 研究会風景



(出所: 著者撮影)

ジェリーであり、私の研究室はコワーキングスペースであったといえる（写真7参照）。

いま全国にコワーキングスペースは100以上あるといわれている（2012年4月現在）。特に都内ではスペースの乱立が顕著で、渋谷エリアのように数百メートル歩けば別のスペースが存在するという激戦区もある。最近は大都市圏だけでなく、地方都市でも開設が進みつつある。

世界的にコワーキングが盛り上がるにつれて、カンファレンスも開催されている。2010年11月には、ベルギー、ブリュッセルで22カ国150人が参加して「Coworking Conference 2010」が開催された。翌年の2011年11月には、ドイツ、ベルリンでコワーキングスペースの経営者や利用者が200人以上集まり、「Coworking Conference 2011」が開かれている。日本では、2011年12月に「コワーキング・フォーラム関西2011」、そして冒頭でも触れたように、2012年6月には「Coworking Conference TOKYO 2012」が500人以上の参加者を得て開催されている。

カンファレンス以外にも、世界で同時にジェリーを体験しようという、Worldwide Jellyweek というイベントも開催されている（2012年1月16～22日）。

現時点（2012年4月）における世界のコワーキングスペース拠点数は約1,300カ所である。Coworking Wiki で一覧を見ることができる（図表1）⁹。世界的にみればコワーキングスペース

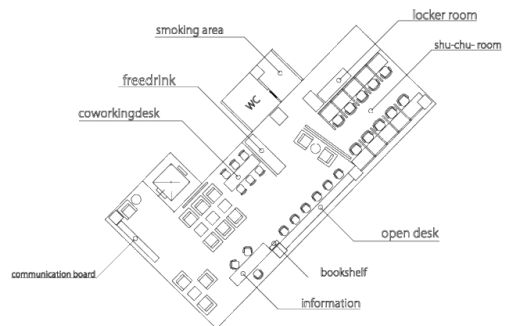
はアメリカとヨーロッパに集中しているが、最近では各国に広がる傾向をみせている。

3. コワーキングスペースの特徴

コワーキングスペースは、パーティションで仕切るのではなく、オープンな空間を共有する一種のシェアオフィスといえる。しかし、従来の典型的なシェアオフィスとは異なるものである。コワーキングスペースの規模や客層、サービス内容は施設ごとに異なるが、ここでは「MYCAFE 名古屋」を事例として取り上げ、具体的なイメージを得ることとする。

図表2は、MYCAFE 名古屋のフロアレイアウトである。ソファ席10席、オープン席6席、ブース席10席、コワーキングデスク6席からなっている（写真6はソファ席の様子である）。

図表2 MYCAFE 名古屋 フロアレイアウト



（出所：MYCAFE 名古屋ホームページより）

図表1 世界のコワーキングスペース拠点



（出所：Coworking Wiki）

ソファ席，オープン席，コワーキングデスクは，仕事をしながら，またはくつろぎながら相互に交流できるオープンスペースとなっている。ブース席は原則として話しかけないルールとなっており，集中して作業をしたい人向けのスペースとなっている。コワーキングスペースはオープンな空間を共有することが一つの特徴となっているが，すべてオープンなスペースとは限らないのである。集中スペースを設けることは，かなり一般的になっている。MYCAFE 名古屋の座席は，すべて自由席である。施設によっては，固定席のスペースを設けて個人オフィスとして利用できることもある。

コワーキングスペースで利用可能な設備としては，机，椅子，ソファのほかに，電源，インターネット環境（高速無線 LAN），コピー機，プリンター，FAX，プロジェクター，ホワイトボード，ロッカー，掲示板，トイレなどがある。MYCAFE 名古屋では，さらにフリードリンク（自販機）が備えられている。

利用方式としては，月契約の入居（会員）プランと，1日または時間単位で一時的に利用するドロップイン（立ち寄り）の2種類がある。MYCAFE 名古屋では，会員は5,250～13,650円/月（利用可能時間帯による），ドロップインは1,050円（9：00～17：00）または1,575円（17：00～22：00）/日である。単独でオフィスを借りることに比べると経済的な料金設定といえる。なお，会員向けには，住所登記が可能なサービスも提供している。

コワーキングスペースを利用するメリットは，個人が仕事を行う上で必要な設備が安価に利用できるというだけではない。個々に独立した仕事をしていても，他者と積極的に交流を図る意志がある人たちが集まっている。すなわち，コワーキングスペースにはコミュニティが存在しており，仕事のヒントや刺激につながる対話が行われている。各種のセミナーや勉強会などのイベントは，コミュニティに参加するきっかけ（仕掛け）として重要である。人々の交流が深まり，お互いの得意分野をよく知ることができれば，共同で新しいプロジェクトを始めること

も可能である。

コミュニティを活性化させるために，最も重要な役割を果たすのは，コワーキングスペースに常駐している運営者である。

MYCAFE 名古屋では，オーナーの田中慎也氏またはスタッフが常駐しており，コミュニティを居心地のいい空間にする努力を続けている。MYCAFE 名古屋のホームページには，一番の特徴として次のように書かれている。

「MYCAFE は，言わば SNS（注：ソーシャルネットワーキングサービス）を現実化した場所です。現実の世界でも，仕事や交流をコアクティブにおこなえる場所として誕生しました。コアクティブ＝協力，共同といった意味合いがありますが，これを円滑におこなうために，MYCAFE には仲介役（ファシリテーター）となる MYCAFE オーナーやスタッフが常駐しています。MYCAFE におけるファシリテーターは，話を投げかけたり，同じ目的を持った会員様同士を結びつけたり，役目はその時々によって様々です。」

コワーキングスペースは，SNS などネットワーク上でのコミュニケーションが進んだ反動として，人々が本来求めている他者との直接的な対話を実現するリアル SNS の機能を提供しているといつてよい。ネットワーク上のコミュニケーションだけでは，微妙なニュアンスが伝わりにくく，活発な意見交換や情報の共有，知恵の創造ができないという欠点がある。田中氏によると，コワーキングスペースは単なる場所貸しではなく，人々を意識的につなげる接客業であり，運営者のスキルやノウハウが求められると指摘している¹⁰。

すでにお分かりのように，コワーキングスペースが従来のシェアオフィスと最も異なる点は，設備などのハード面ではなく，人と人とのつながりといったソフト面にある。コワーキングスペースは，コミュニティをベースとした交流，問題解決，ビジネス創造を重視した空間となっており，先に設備ありきの発想で作られているシェアオフィスとは考え方が異なるのである。

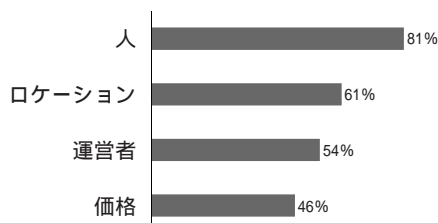
2011 年 10～11 月にかけて（「Coworking

Conference 2011」の開催に先立ち) コワーキングスペースに関するオンライン調査が実施され、52 カ国、1,500 人以上の人たちが回答した。その中で、最も重要な付加価値として 96% の人が「コミュニティ」を挙げ、93% の人が「オープンさ」を挙げた。

また、「自分の所属しているコワーキングスペースで最も気に入っている点は？」という質問に対して、「人」(81%)、「ロケーション」(61%)、「運営者」(54%)、「価格」(46%) という回答が得られた(図表 3)。「コワーキングスペースに参加することで得たものは？」という質問に対しては、「ソーシャルサークルが広がった」(93%)、「ビジネス上のネットワークの拡大」(86%)、「生産性」(76%) の順となった(図表 4)。

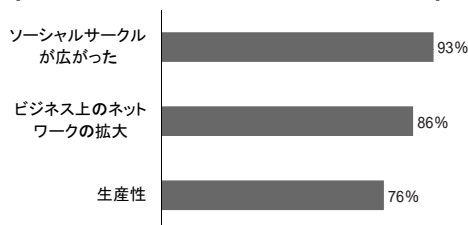
これらの調査結果は、コワーキングスペースの本物の価値が人やコミュニティにあることを裏付けているといえよう¹¹⁾。

図表 3 コワーキングスペースに関するオンライン調査
[自分の所属しているコワーキングスペースで最も気に入っている点]



(出所: 「広がる新しい働き方のスタイル」, 現代ビジネス 2011 年 11 月)

図表 4 コワーキングスペースに関するオンライン調査
[コワーキングスペースに参加することで得たもの]



(出所: 図表 3 と同じ)

4. コワーキングスペースの開設状況

図表 5 は、国内のコワーキングスペースの設置状況の一例を示したものである(2012 年 4 月まで、設立年月順)¹²⁾。日本のコワーキングスペースは、2010 年 5 月オープンの「カフーツ」に始まり、2011 年前半にかけて徐々に開設され、その存在が知られるようになって 2011 年後半から一気に普及が進んだ。

最初は、欧米の先行事例に触発されて、IT 関連のフリーランスや起業家が継続的に仕事や情報交換を行う場所を自ら作るということで始まったケースが多い。コワーキングスペースの原型ともいえる形態は、気の合う仲間同士が日々のコミュニケーションを求めて集まってくるコミュニティ志向のコワーキングスペースである(「カフーツ」, 「PAX Coworking」, 「JUSO Coworking」, 「Coworking Space “小脇”」, 「MYCAFE 名古屋」)。規模的には、フロア面積 50 ~ 100m²、席数 20 ~ 30 席程度のものが多い。

一方で、実際のカフェ営業に同居する形でコワーキングスペースを展開するケースもある(「cafe? IKAGAWA DO」, 「Coworking-Wakakusa」)。一見、通常のカフェと変わらないが、ドロップインのコワーキングを受け入れているため、利用者は時間などを気にすることなく、仕事に没頭することができる(通常のカフェの客も同居している)。同じくカフェタイプ(ドロップインのみ)で、もう少し特定の目的に焦点を絞った運営形態として、オープンソースをテーマとする「下北沢オープンソース cafe」, 女性の子育てからの社会復帰支援を掲げる「cococi」Coworking Space などがある。

企業内スペースとしてコワーキングスペースを開設する事例も出てきている。例えば、「JERRY JERRY CAFE」はウェブ制作会社が事務所をコワーキングスペースとして一般に開放している。カフェタイプのコワーキングスペースに事務所を同居させているといった方がいいかもしれない。オーナーの白坂氏は「カフェ

図表5 国内のコワーキングスペースの例 (2012年4月現在)

名称	所在地	設立	運営 母体	利用方式	席数 (フロア面積)	設立の背景, 特色など
カフーツ	兵庫・神戸	2010.5	個人	フル	10~14席 (50㎡)	オーナーの伊藤富雄氏はオンライン EC サイトや企業のウェブサイト制作者。ネットマーケティング研究会が母体。地域コミュニティの中核となる場所を目指す。
PAX Coworking	東京・経堂	2010.8	企業	フル	20~30席 (90㎡)	オーナーの佐谷恭氏は、“交流する飲食店” というコンセプトでパクチャー専門の飲食店を経営。仕事の場でも交流できる場所の設立を目指す。
cafe? IKAGAWA DO	石川・金沢	2010.8	個人	ドロップ イン	45席 (100㎡)	大学卒業後、オーナーの五十川員申氏が大学で経験した縦割り組織を壊し、多様な学生と地域社会が交わる場を作りたいと考え、カフェ兼コワーキングスペースを設立。飲食代だけで利用できる。
JUSO Coworking	大阪・十三	2010.12	企業	フル	集中スペース (48㎡) メインスペース (61㎡)	フリーランスのウェブデザイナーの深沢幸治郎氏とその妻周代氏が運営。自社のテナントビルの空いたスペースを利用して開設。ウェブ関連のフリーランスが集まる場所から始まり、現在は地域と密着し、仕事と家族が集まる場所を目指す。2012.3にメインスペースを増床。
下北沢オープンソースcafe	東京・下北沢	2011.3	個人	ドロップ イン	20席 (ガレージを改装)	オーナーの河村奨氏はオープンソースの顧客管理システムの開発者。勉強会を開催する場所として開設。名前の通りオープンソースをテーマにしている。
Coworking Space “小脇”	京都・京都	2011.5	企業	フル	30席	フリーランスのウェブエンジニアが中心になって設立。京都にいる地域の人たちのコミュニティの広がりを目指す。
MYCAFE 名古屋	名古屋・伏見	2011.6	個人	フル	32席 (110㎡) 「JAM GARAGE」を含めると約220㎡	社員の傍ら起業の準備をしていたオーナーの田中慎也氏が、気軽に情報交換や相談できる場の必要性を感じて開業。2012.7「JAM GARAGE」というアプリ開発者向けスペースを増床。
"cococi" Coworking Space	東京・仙川	2011.8	企業	ドロップ イン	80㎡	育児のため、いったん仕事を離れた女性の社会復帰支援をしたいという思いから3人の女性により開設。地域の女性たちが集まり、女性の視点を生かしたプロジェクトが進行している。
JELLY JELLY CAFE	東京・渋谷	2011.9	個人	ドロップ イン (企業内 スペース)	46㎡	ウェブ制作会社のオフィス兼カフェとして開設。18時以降バー営業。
Samurai Startup Island	東京・天王州	2011.11	企業	入居	140席 (555㎡)	ベンチャーキャピタルのサムライインキュベーターが運営。投資資金を獲得したスタートアップを支援する。24時間、365日利用可能。
ネコワーキング	東京・水道橋	2011.11	企業	入居	30席 (100㎡)	地域活性のための場所として開設。地域活性のためには居心地のいい空間で働き方を変えることが必要であるとの考え方から、スペース内で猫を2匹飼っている。猫に快適な空間は人間にとっても居心地がいいオフィス環境を提供するというコンセプトである。
Osakan Space	大阪・本町	2011.11	企業	入居	40席 (106㎡)	クラウド型ビジネスツールを提供する会社が新事業として開設。ビジネスアイデアを持つスタートアップを支援することを目指す。弁護士、税理士など専門家や企業経営者に相談できるサポート制度導入。
Jokafe	大阪・森ノ宮	2011.11	企業	ドロップ イン (企業内 スペース)	20席	モバイルシステム開発会社が事務所拡張に伴い併設。ユーザーとのコミュニケーションを開発に生かすことを目指す。

Coworking-Wakakusa	奈良・奈良	2011.11	個人	ドロップイン	28 席	地方の人が集まる交流の拠点が必要ということから、カフェ営業のスペースをコワーキングスペースとして開放。
タネマキ	神奈川・横浜	2011.12	個人	フル	20 席 (55m ²)	ウェブデザインの仕事をしている 2 人が開設。すでに目標が明確な起業家だけでなく、何かやりたいと考えている人も気軽に集まる敷居の低いスペースを目指す。地域と密着したコミュニティを作り、企業や個人と地域の結びつきを大切に考える。
co-ba	東京・渋谷	2011.12	企業	フル	30 席 (122m ²) シェアライブラリを含めると 60 席 (230m ²)	不動産関係の会社で建築、空間デザイン、設計の仕事をしていた 2 人の若いクリエイターが開設。クリエイター向けの仕事場を提供。2012.3 シェアライブラリー増床。
StartUp 44 田寮	東京・渋谷	2011.12	企業	入居	30 席 (66m ²)	オーナーは不動産業界の出身であるが、単なる場所貸しではなく、日本の閉塞感を打開するために、働き方を変え、起業家を育成する場所が必要との考え方から開設。
HanaLab.	長野・上田	2012.2	個人	フル	185m ²	地域コミュニティ Loop38 がベース。行政、大学、企業、NPO を巻き込み、地域で情報や人材が集まるバブとなる場所を目指している。
MYCAFE SAKAE	名古屋・栄	2012.2	個人	フル	27 席 (82m ²)	MYCAFE の 2 号店。17 時以降バー営業。
STARTUP Base Camp	東京・赤坂	2012.2	企業	入居	200 席 (1,200m ²)	㈱サイバーエージェント・ベンチャーズ運営、同社投資先である IT スタートアップを支援。24 時間利用可能。
PORTAL POINT	東京・表参道	2012.4	企業	入居	フリーデスク 30 席 固定席パーソナルブース 32 区画 (530m ²)	トランジットグループが本社移転に伴い、隣接する区画の有効利用としてクリエイター向けシェアオフィス開設。コワーキングスペースが増える中で審査を厳しくすることでオフィスの価値を高め、入居者の満足度を上げる。
Creative Lounge MOV	東京・渋谷	2012.4	企業	入居	オープンラウンジ 120 席 ミーティングルーム 9 室 レジデンスエリア 13 室 (888m ²)	コクヨファニチャー㈱運営。コクヨ自身の新しい働き方やオフィス空間のあり方を研究する中で、新しい発想でチャレンジを行う個人や企業を支援するために提供するメンバー制オフィス。
タスクール	名古屋・吹上	2012.4	個人	入居	32 席	渡邊智浩氏、金堂孔輔氏らで開設。学び、気づきの場を提供するということから、毎日「会」と呼ばれる勉強会、セミナーが活発に行われている。ドロップイン制度はないが、「会」には非会員も参加できる。

フル=フルサービス (入居+ドロップイン)

としての売上げにはあまりこだわらず、コワーキングで進めるウェブ制作事業の両輪で運営できれば構わない¹³と述べている。

また、「Jokafe」はモバイルシステム会社が事務所スペースの余った部分をコワーキングスペースとして活用したものである。IT 関連の会社が企業内スペースとしてコワーキングスペース

を開設するのは、コワーキングスペースの利用者が IT 系のフリーランスが多いことから、ユーザーの声を自社製品に反映させたり、新規事業のアイデアを収集したりすることが主な目的となっている。Jokafe オーナーの住田氏もコワーキングスペース運営は「単体では赤字であるが、ソフトハウスとの費用対効果では有

利」¹⁴と述べており、コワーキングスペースを本業とするというよりも、副業として運営し、本業との相乗効果を期待するというような運営形態となっている。

最近のコワーキングスペース開設の特徴としては、1つには特定の目的を明確にする傾向が指摘できる。例えば、クリエイター向けで本のシェアライブラリを持つ「co-ba」、地域コミュニティのハブとなる場所を目指す「HanaLab.」、起業支援やスタートアップに特化した「Samurai Startup Island」、「STARTUP Base Camp」、「StartUp 44 田寮」、「Osakan Space」などがある。「タスクール」も学びに特化したタイプといえそうである。

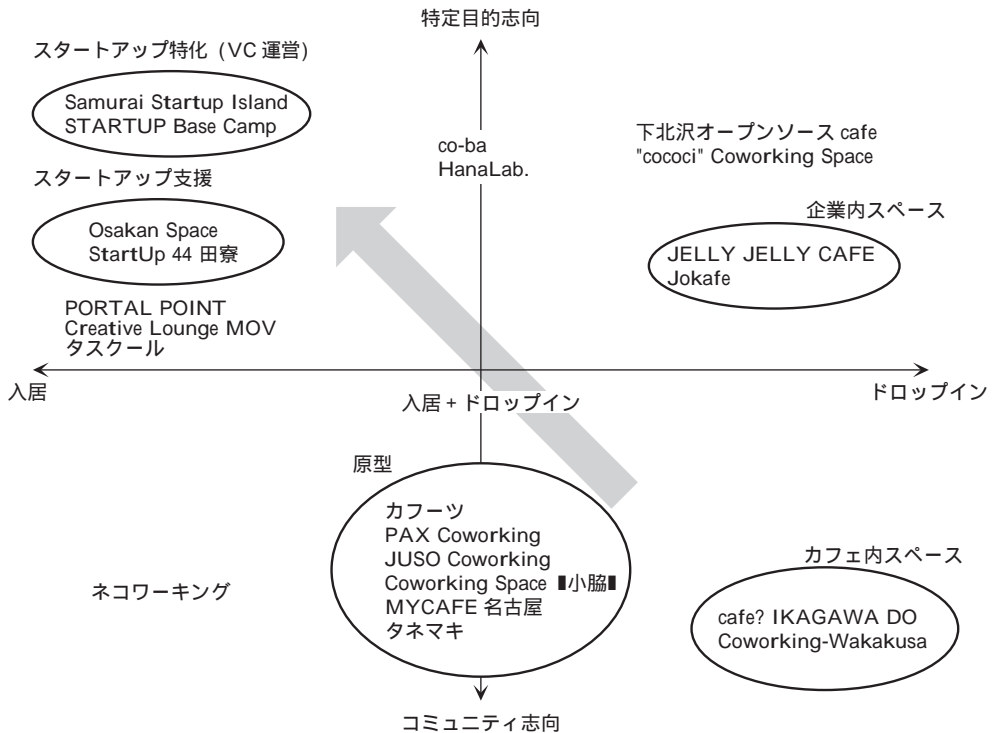
もう1つは、大企業の参入である。コワーキングスペース運営は個人事業主、小規模法人が多かったが、最近ではトランジットグループの「PORTAL POINT」、コクヨファニチャーの「Creative Lounge MOV」など大企業の参入が目立つようになってきた¹⁵。上記の「Samu-

rai Startup Island」、「STARTUP Base Camp」も大手ベンチャーキャピタル（VC）が自社投資先の育成、囲い込みを目的として運営するものである。

大企業の参入により、フロア面積も数百㎡という大規模なスペースも出現しており、家具、内装も高級化している。さらに利用者を入居制にしてドロップインを認めないタイプも出現している（「PORTAL POINT」、「Creative Lounge MOV」）。

コワーキングスペースは、従来のシェアオフィスとは異なる特徴を持つ施設として登場したが、シェアオフィスを併設、またはオープンスペースを持つシェアオフィスという新しいタイプの施設に進化している。利用者は、普段はシェアオフィスの自分の机で仕事をし、時にはオープンスペースで交流を図り、新しいアイデアを得たり、プロジェクトを立ち上げたりする。外部との打ち合わせは会議室を予約する。また、イベントや勉強会に参加し、専門家や投資家とも

図表6 コワーキングスペースの分類



出会う、といった利用が想定されている。

このように、コワーキングスペースの普及に伴い、多種多様な運営形態が出現しており、全体像の把握と今後の発展の方向性を明らかにするために、何らかの分類整理が必要な時期に来ているといえる。

図表6は、コワーキングスペースを、運営目的（特定目的志向かコミュニティ志向か）と利用方式（ドロップイン志向か入居志向か）という2軸で分類を試みたものである。この図表から分かるように、コワーキングスペースはドロップイン/コミュニティ志向から、入居/特定目的志向へと展開する傾向が読み取れる。

5. コワーキングスペース運営の課題

コワーキングスペースは近年急激に増加しているが、運営の課題も山積している。これらの課題について整理しておきたい。

まず第1に、コワーキングスペースに集まる人々のコミュニティをどのように形成するかという問題がある。コミュニティの形成で特に重要なのは、最初のコアメンバーである。最初にどのような人に会員になってもらうかでコミュニティの方向性が決まるからである。いったん悪い流れになった場合、修正するのは容易ではない。コワーキングスペースを始めようとする際、コミットしてくれる、そしてお金を払って参加してくれる「最初の10人」が非常に大切であると指摘されている¹⁶。

また、コミュニティの形成では、オーナーが1人で場所を作るのではなく、早い段階から多くの会員を巻き込み、その人たちの意見を取り入れつつ、全員で作りに上げていくようにすることが必要である。全員がオーナー気分を味わい、共感を得ることにより、自発的で活発なコミュニティを作り上げることができる。

第2に、コミュニティの多様性の問題がある。コワーキングスペースの魅力は、突き詰めると自分にはないものを持っている人との出会いにある。会員同士がお互いに補完関係になって相手を持っていない情報、人脈、スキルなどを提供

し合うことで、コミュニティの質は維持されている。したがって、コミュニティの多様性は重要であり、新しいメンバーが継続的に訪れるように、人材の流動性を確保しなければならない。

第3に、収益構造の問題がある。コワーキングスペースは席数の制約がある。会員が上限に達すると、新しいメンバーの募集は難しくなるのである。一方、コワーキングスペースの運営では、家賃や人件費などの固定費の負担が大きい。その結果、スペース運営の損益分岐点は上昇する傾向にある。コワーキングスペース運営で利益を上げるには、安定的な会員数のコントロールが必要である。

ただし、会員数が上限近くで推移すると、新陳代謝が進まないため、メンバーの固定化が始まる。これは、コミュニティの多様性が失われることを意味するため、上記第2の課題との両立に配慮する必要がある。

第4にロケーションの問題がある。コワーキングスペースは利用者から見れば便利な場所、交通アクセスがいい場所にあることが望ましい。気軽に立ち寄ることができるということは、交流を活性化する第一歩ともなる。しかし、ロケーションを追求すると当然家賃も上がり、利益を圧迫することになる。

第5に、コワーキングスペース運営者の負担が挙げられる。運営者は居心地のいい空間作りに努力しなければならない。新しい設備やサービスの追加、レイアウトの変更、セミナーや勉強会の開催に加え、普段はスペースにいる人たちに目を配り、人々のコミュニケーションを促進していくファシリテーターの役割を果たさなければならない。運営者はコミュニティを良好に保っていくために、目を離すことができないのである。

「MYCAFE SAKAE」のオーナー伊藤氏にお会いしたときに、「一番つらいのは、自分が（店から）抜けられないことです。」と話していたのが印象に残っている。自発的な会員に運営者の役割を一部任せせることも行われているが、限界がある。やはり有能なスタッフの育成、確保が必要になる。しかし、人材育成は難しいう

えに、人件費の問題も重くのしかかってくるために、スタッフの育成まで手が回らないというのが実情である。

第6に、コワーキングスペースの客層の問題がある。コワーキングスペースは、IT系、クリエイティブ系のフリーランスがパソコンを使って仕事をする場所というイメージが強い。実際に、現在の顧客層は若い年代の男性フリーランスが中心である。しかし、コワーキングスペースは新しい発想を得たい会社員や、社会と関わりを持ち、自分の目標に挑戦したい学生・主婦層にとっても利用価値が高いものである。コワーキングスペースの認知度を上げ、来店者の敷居を低くして客層を広げていくことが課題となっている。

最後に、コワーキングスペース運営の目的をどこに置くかという問題がある。多様な価値観を持った人々との交流を通じて刺激や新しいアイデアを得るというのは最低限の到達点である。しかし、コワーキングスペースはアイデアを形にする場所であることが期待されている。そのための仕組みづくりをどうしていくかは大きな課題である。自主性や偶然性を尊重するコミュニティからパフォーマンスを引き出す仕掛けを作るのは難しいかもしれないが、継続的に会員になってもらうためには、形のある成果を出すことが必要ともいえるのである。

6. コワーキングスペース業界の動向

コワーキングスペース業界は参入障壁の低い業界である。物理的なスペースを確保し、机や椅子、電源、インターネット環境などを整備すれば一応は開設できる。しかし、コワーキングスペースの運営は、既に見たように、物理的な施設だけの問題ではない。ソフト面でのさまざまな課題をクリアする必要がある。安易に参入した結果、撤退するスペースも急増しているという現実もある。

コワーキングスペース業界はここ1~2年で立ち上がった新しい業界である。事業ライフサイクルでいえば導入期に当たる。各スペースの

オーナーは、業界を盛り上げていこうという機運が高く、競合意識よりも協力態勢が強く現れている。例えば、オーナー同士のノウハウの提供は盛んに行われている。外部環境の情報や成功事例をフェイスブックグループなどで毎日のように共有している¹⁷。そこでは、誰かが悩んでいるときに、他のオーナーが過去の経験からアドバイスをする光景が普通にみられるのである。

また、うまくいっている施設を訪問して直接アドバイスをもらうことも少なくないようである。PAX Coworkingの佐谷氏も、「私は訪れて来る人に……自分たちが利用者を増やすためにやってきた努力について、すべてノウハウを公開したい」¹⁸と述べている。コワーキングスペースは人々の交流を掲げる以上、スペースの運営者同士もつながりを持つべきだという考え方である¹⁹。

業界全体としては、2012年5月から国内のコワーキングスペースを相互利用する仕組みである「コワーキングビザ.jp」というサービスが始まっている²⁰。この仕組みに参加する施設の会員は、他の参加施設を無料または割引料金で利用できる。会員は出張、移動時の利便性が向上するほか、新しい人と出会うチャンスが増える。人の流動性を高めることで、スペース側にとってもコミュニティの活性化につなげることができる（ただし、収益性の向上はあまり期待できない）。全国の26施設の連携から始まったが（目標は60施設）、将来的には海外の施設との連携も視野に入れている。

コワーキングスペースの利用者や運営者を支援する社会的な動きもある。行政を中心とした取り組みとしては、北海道経済産業局が札幌市、北洋銀行、北海道大学とチームを組んで全国初のコワーキング支援組織「札幌コワーキング・サポーターズ」を結成している。スペースの利用者や運営者に対して情報提供や巡回サービスによる支援活動を始めている²¹。

また、カフーツの伊藤氏を中心として「コワーキング事業協同組合」が2012年8月に設立された²²。個人事業主が多い利用者を組織化する

ことで、社会的信用度の向上や大型プロジェクトの共同受注を目指すほか、公的支援制度を活用した研修などを企画している。

このような社会的な動きは、長引く経済の停滞、企業の正社員比率の低下、地域格差の拡大などを打開する手段としてコワーキングに注目したともいえるが、コワーキングスペース業界の発展には望ましいことである。

7. コワーキングスペースのビジネス展開と戦略

全国的にみればコワーキングスペースの絶対数は不足している。しかし、東京渋谷エリアのように、すでに過当競争に陥っている地域もあり、将来の縮図が見て取れるとあっていいだろう。コワーキングスペースの運営者は、他のスペースにはない特色を打ち出して差別化を図るなど、今後は競争を意識した取り組みが一層求められる。

現在の差別化の取り組みとしては3つ挙げることができる。

1つはターゲットとする顧客層を絞ることで、顧客にマッチしたサービスを提供する動きである。既に見たように、競争が激しい都内を中心に顧客ターゲットを明確化する動きが顕著である。興味深い事例としては、女性や主婦層、学生の参加を奨励するスペースが出てきたことである。従来、コワーキングスペースの利用者はIT関連のフリーランス、若年層の男性というイメージが強かったが、顧客層を明確にしたコワーキングスペースの登場によって、利用者の裾野が広がっている。競争の焦点は独自サービスの展開に移っているといえる。例えば、起業前後の人に対して会社設立の法務、財務面の支援をすとか、子連れの主婦層に対しては託児所との連携サービスを提供するといったように、顧客ニーズとリンクしたサービスを実施していかなければならない。

2つ目はロケーションの工夫である。例えば、「JERRY JERRY CAFE 新潟」では、新潟駅前ホテルの喫茶室を利用して開業している。

ホテル側はチェックアウト後、利用の少ない喫茶室の活用や、知名度が上がれば宿泊リピーターの増加などメリットが見込まれる。利用者側にとっては便利なロケーションとサービス、運営者側にとっては投資を節約できるという、三者が相互にメリットを追求できるすぐれた事例である²³。コワーキングスペースの運営では家賃の負担が大きいため、既存施設との連携はロケーションの問題を解決する可能性がある。

3つ目は、会員メンバーの選別（スクリーニング）である。多くの施設では、入会に際して運営者がスペースの成り立ちや理念、求める人材などについて説明し、同意してもらうことが行われている。入会審査を厳しくする試みもみられる。これは一見するとコワーキングスペースのオープン性や収益性に逆行する動きのようにみえるが、居心地のいい空間を作るという運営者の考え方が、結果的には多くの会員を集めることにつながっている。

コワーキングスペース運営をビジネスとして継続していくためには、差別化と同時に収益モデルを十分に考えておく必要がある。コワーキングスペース運営の主な収益源である利用料金は、競争により値上げしにくい状況にある。それどころか、最近は値下げするスペースも出始めている。収益源の分散化は早急の課題である。

例えば、「MYCAFE SAKAE」や「JELLY JELLY CAFE」では夜はバー営業となり、収益を補っている。また、スペースによってはスタートアップ時の住所登録や郵便受け取り、電話設置、ロッカーの利用などで追加料金を徴収する場合もある。大企業がコワーキングスペース運営に参入した場合、ドロップインを認めず入居方式（月額会員制）だけにしたり、シェアオフィスを併設したりするのは、利用者のニーズもあるが、スペース側にとっても安定した収益の確保が必要だという事情もある。

収益モデルは、コワーキングスペース運営を本業とする場合に特に重要となる。前出の「MYCAFE 名古屋」は本業としてコワーキングスペースを運営していることから、再び取り上げてみよう²⁴。

MYCAFE 名古屋の収益モデルは、1 つにはスペースの増床がある。1 つのフロアの会員数には上限があるため、収益拡大のためには、新たに店舗またはフロアを開設する必要がある。MYCAFE 名古屋は会員数が上限 (210 名) に近づいたことから、いつも満席の状態が続いており、イベントの開催も困難になってきた。そこで、2012 年 7 月に現在のフロアの上のフロア (4階) を新たに賃借して「JAM GARAGE」を開店している。このフロアは MYCAFE 名古屋とは異なり、ソフト開発者向けのスペースとなっており、ターゲットを明確化することで、安定的な会員の獲得を目指している。

2 つ目は、コンサルティング業務である。MYCAFE 名古屋では、これまでに蓄積したスペース運営のノウハウを生かして、他のスペースの企画・運営を行っている。2012 年 2 月には「MYCAFE SAKAE」を出店し、フランチャイズ経営に乗り出している。また、フランチャイズとは異なり、コワーキングスペースのプロデューサーとして企画、運営に携わるといふ、よりリスクの少ない方法も考案している。2012 年 7 月に名古屋の金山と柳橋に 2 つのスペースをオープンするが、MYCAFE の名前は表に出していない。店舗は物件の所有者の保有とし、MYCAFE はあくまで裏方として企画、運営を担当しているのである。

3 つ目は、会員構成である。コワーキングスペースの理想を追求するならば、交流を促進するために、オープンスペースだけを設置すればよい。しかし、オープンスペースの客層は不安定で客単価も低い。集中スペースはオフィス代わりに使う人が多く、交流はあまり望まないが客単価は高く安定している。したがって、集中スペースを利用するような人たちを会員構成のうち一定の割合は確保することで、収益の安定化に努めている。

コワーキングスペースは運営者の個性とコミュニティの雰囲気によって価値が決まってくる。したがって、拡大路線を歩むのであればスタッフの育成、確保は必須の課題である。MYCAFE 名古屋では、人材の採用・育成への

投資を惜しまないことでコワーキングスペース運営の基本を押さえるとともに、固定費負担の少ないコンサルティング業務や会員の安定的なコントロールにより、収益性を重視した経営を行っているのである。

8. おわりに

インターネットの普及を背景に、個人で仕事をするフリーランスや IT 関連の起業家が増えたことから、コワーキングスペース運営は大企業も参入して活況を呈してきている。コワーキングスペースは、自分のペースで働くという気軽さを失わずに、1 人ではできない仕事を協力して進める組織の良い点をプラスした働き方となっている。しかも、会社組織にはない多様な人々との出会いは、創造性の源泉として多方面から注目を集めている。

コワーキングは新しい働き方といわれる。しかし、一緒に仕事をするということ自体はこれまでもあったことである。コワーキングという言葉に込められているのは、分業による効率化を追求してきたこれまでの社会の働き方を見直し、新しい働き方の潮流 (ムーブメント) を起こしたいという思いや意志である。

コワーキングの根底にある考え方は、伊藤氏によると、「共有」(share)、「貢献」(contribution)、「共働」(collaboration) の 3 つである²⁵。まず、お互いが持っている情報、人脈を共有すること。そして相互に貢献する気持ちがあれば、お互いの問題解決につなげることができる。共働が深まれば、社会を変える新しい価値を生み出すことも可能である。企業に勤める会社員からみると、コワーキングスペースのコミュニティにある「利他的な精神」、「まずはやってみようという行動力」、「面白いことに関わりたいという態度」に新鮮な驚きを感じるようである²⁶。

北欧発のコンセプトにフューチャーセンターという取り組みがある。組織や地域の抱える複雑な問題を利害関係者が集まって、対話の力で解決していこうというワークショップである²⁷。

これはコワーキングスペース運営の理念，方向性とも合致する。社会の問題解決を实践する身近な存在としてコワーキングスペースがあってもいいと思う。

コワーキングスペースをビジネスとして展開するには，運営の理念，目的を明確にしたうえで，会費に見合うだけのサービスを提供し，顧客の満足度を高めていかなければならない。営利目的のビジネスはボランティアとは異なり，理想と現実のバランスをとることが必要である。コワーキングスペース運営の中心となるコミュニティの形成についても，例えば多様性，オープン性の追求と入会者の選別という二律背反の両立がビジネスには求められるのである。

冒頭で述べたように，コワーキングスペースの運営は採算をとるのが容易ではなく，今のところ儲かっていないスペースの方が多いようである。今後，各スペースは独自色を前面に出し，戦略的に取り組むことにより，収益力のあるビジネスモデルを構築していかなければならない。本業として取り組む場合はいうまでもなく，副業として運営する場合でも収益の確保は重要な課題である。

このあとがきを書いている 2012 年 9 月時点で，日本のコワーキングスペースは約 200 以上に増加している。世界の拠点数も 2012 年末までには 2,150 カ所になると予測されている²⁸。今後とも，コワーキングスペースは独立して働く人たちの多様なニーズを満たす存在として，ますます期待が高まっていくのは確実とみられる。

日本はアメリカやヨーロッパと比べて賃貸物件の家賃が高く，自営業者，フリーランスの割合も低い。したがって，日本におけるコワーキングスペースの運営は，会社員を始め，学生，主婦など多様な人々を巻き込んだ日本的なビジネスの展開が求められるだろう。コワーキングスペースに注目が集まり，安易な参入も続く中で，運営者側の取り組みが試されているともいえる。

注

- 1 ウィキペディア (コワーキングの項)
- 2 佐谷恭，中谷健一，藤木穰『つながりの仕事術：「コワーキング」を始めよう』洋泉社，2012年。
- 3 伊藤富雄「CoWorking とは」(http://cahootz.jp/?page_id=4)
- 4 Drew Jones, Todd Sundsted and Tony Bacigalupo, I'm Outta Here: How Co-Working Is Making the Office Obsolete, 2009.
- 5 手塚治虫ほか『まんがトキワ荘物語』祥伝社，2012年。
- 6 佐谷・中谷・藤木，前掲書，pp.18-19.
- 7 「Hub Tokyo のつくりかた 榎屋詩野さん，片口美保子さん（前編）[インタビュー]」(http://greenz.jp/2012/07/10/interview_hubtokyo_1/)
- 8 佐谷・中谷・藤木，前掲書，p. 141.
- 9 Coworking Wiki (<http://wiki.coworking.com/w/page/16583831/FrontPage>)
- 10 中村雅章「[誌上ライブ講義] コワーキングスペースの経営戦略を考える」中京ビジネスレビュー 第9号，2013年。
- 11 「広がる新しい働き方のスタイル～『コワーキング・カンファレンス 2011』がベルリンで開催」現代ビジネス，2011年11月。
(<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/25814>)
- 12 各社のホームページに加え，CINET Japan の特集「広がる働き方の新風『コワーキング』」，コワーキングスペース.jp (<http://coworking-space.jp/>)，一部スペースへの取材などを基に作成した。
- 13 Business Media 誠「ノマドワーキングのさらに先へ 新生ビットバレー流は“Coworking”」(<http://bizmakoto.jp/bizid/articles/1109/21/news007.html>)
- 14 「Coworking Conference TOKYO」 「コワーキングスペース6つのチャレンジ」セッションより。
- 15 最近では，富士ゼロックス，パソナ，六甲商会などがコワーキングスペースを開設している。「仕事を共有，交流で新事業生む，『協働スペース』次々，富士ゼロックスなど開設」日本経済新聞夕刊，2012年1月12日付，「神戸の六甲商会，『コワーキング』スペース開設」日本事務機新聞，2012年7月2日付。

- 16 「広がる新しい働き方のスタイル」前掲記事より。アメリカ、フィラデルフィア「インディ・ホール」を運営しているアレックス・ヒルマン氏の指摘。
- 17 コワーキング jp (<http://www.facebook.com/#!/groups/cowjp/>)
- 18 佐谷・中谷・藤木, 前掲書, p. 54。
- 19 「近ごろ都に流行るもの コワーキング 人を結ぶ“社外職場”」産経新聞東京朝刊 19 面, 2012 年 2 月 6 日付。
- 20 コワーキングビザ jp (<http://www.facebook.com/#!/groups/CoworkingVISA.jp/>)
- 21 経済産業省北海道経済産業局地域経済部産業人材政策課「コワーキングという新しい働き方を応援～札幌コワーキング・サポーターズの取組～」開発こうほう, 2012 年 7 月。
- 22 「コワーキング事業協同組合設立 兵庫の個人事業主ら」神戸新聞, 2012 年 8 月 17 日付。
- 23 「風通し良く情報も人脈も コワーキングスペース開店 河村良一さん」新潟日報社, 2012 年 7 月 21 日付。
- 24 中村, 前掲論文。
- 25 「自ら旗を立て、仕事を作る人のための場所 神戸『カフーツ』」CNET Japan 特集広がる働き方の展開「コワーキング」(<http://japan.cnet.com/news/society/35012524/>)
- 26 コワーキング普及推進フォーラム 2012 年 8 月 23 日, コクヨ (株) チーフビジネスプランナー 万木康史氏の講演より (<http://www.ustream.tv/recorded/24904003>)
- 27 「対話によって課題を解決する場『フューチャーセンター』とは?」現代ビジネス, 2012 年 5 月 (<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/32652>)
- 28 WORKSIGHT (<http://www.worksight.jp/blog/000151.html>)