

起業化支援政策・施設の変遷と展望

A Study for Entrepreneurial Policy and Business Incubators: History, Trends and Prospects

小 林 伸 生

The purpose of this study is to clarify the development status, contributions to regional economies, and the problems associated with business incubators in Japan. First, we constructed a database of business incubators located in Japan and analyzed the trends of establishment. As of 2018, there were about 470 business incubators. In the past, the proportion of facilities in rural areas owned by public-private enterprises and local governments was relatively high, but in recent years the facilities located in metropolitan areas owned and run by the private sector has increased. Second, we conducted interviews with about 40 facilities. From these interviews, it has become clear that the important factors for rural business incubators are: (1) improving the access to metropolitan markets, (2) securing a suitable environment in the neighboring area after their graduation from incubators (especially in facilities for the manufacturing industry), (3) maintaining a balance between corporate growth (expanding their businesses to metropolitan areas) and the economic effects on the original regions, and (4) achieving a good local understanding of both the facilities and tenant companies.

Nobuo Kobayashi

JEL : L530, O25, R30, R380

キーワード : 起業化支援政策、インキュベータ、事例研究

Keywords : entrepreneurial policy, business incubator, case studies

1. はじめに

日本の産業政策、特に中小企業政策の文脈においては、創業の促進に着目・推進するようになったのは比較的新しい。高度成長期を経て先進諸国へのキャッ

チアップを遂げた（と認識された）1970 年代からは、「(創造的) 知識集約化」が産業政策の中核的な課題となった一方、中小企業政策は依然として、主に（旧）中小企業基本法の下で、いわゆる「二重構造論」の考え方に基づく大企業との格差是正を目標としていた。中小企業における新規創業の促進が議論されるようになってきたのは、主に 1980 年代からであり、政策として具体化されるようになったのは、80 年代後半からである（通商産業政策史編纂委員会編 [2013]）。

中小企業政策の方針の転換は、1980 年の中小企業政策審議会の意見具申「1980 年代の中小企業のあり方と中小企業政策の方向について」が契機となっていると捉えることができる（小林 [2000]）。そこでは、80 年代の中小企業政策の基本原則として、第 1 点目に「活力ある多数派」として中小企業を積極的に評価することが示されている。従来中小企業白書等において政策優先順位として高位に位置づけられていた、「中小企業構造の高度化の推進」や「事業活動面での不利の補正」といった項目が相対的に後退し、「中小企業の技術革新・情報化への対応」「中小企業の活性化を通じた構造変革の推進」等、技術革新や経済活動の活性化を主体的に担う存在としての中小企業への期待が高まってきたが、転換の契機となったのが上記の審議会の意見具申であったとみることができる。中小企業観の根本的な転換は、1999 年の中小企業基本法の改正まで待つことになるが、変化の潮流は 80 年代の初頭に既にその萌芽があったのである（中小企業片編 [1980]）。

そうした論調は、1990 年代初頭のバブル崩壊に伴う経済成長の鈍化、海外現地生産の進展によるいわゆる「産業空洞化」の進展の中で、より一層高まりを見せていった。中小企業政策の中でも新規創業政策が注目されるようになったのは、当時の時代背景の中で生まれた傾向であったとみることができる。

本論文では、創業促進政策の中でも特に象徴的な意味合いが強い、起業化支援施設（以下「インキュベータ」と記す）に焦点を当て、その整備・運営に関する変遷と現状を概観する。また、本研究で筆者が実施した国内の約 40 の事例調査に基づき、インキュベータが果たしてきた役割や成果、および直面している課題を整理する。

2. インキュベータ発展の歴史的経緯

1) インキュベータの登場

インキュベータとして世界で初めての施設は、米国のニューヨーク州に 1959 年に設置された「バタバ・インダストリアル・センター」であるとされている（田中 [2008]、堀池 [2009]）。当該施設は、元来は倒産した農機具メーカーの建物を地元の不動産業者が買い取り、大規模な空き工場を埋めるための対応策として、スペースを小分けにして起業を希望する人に対して廉価に提供しはじめたものである¹⁾。

当初は、このような施設をインキュベータと称することはなかった。しかし、同施設が各種のサービス（簿記、会計事務トレーニング、顧客サービスサポート、法務、共用オフィス設備等）を、創業間もない入居企業に対して提供する中で成長を促す姿が、あたかも卵を孵化させる姿に似ていることから、1960 年代後半ごろから同センターの創業者が、「ビジネス・インキュベーション」と称し、その重要性を明確に言及するようになった。1980 年代の終わりまでには、全米の産業支援組織の大部分が、このような取り組みを認識するようになり（Kilcrease [2014]）、その後ヨーロッパ諸国や日本などにも広がりを見せていったのである（Smilor and Gill [1986]）。

2) 日本の起業化支援政策の変遷

日本においても、1980 年代後半からインキュベータが全国各地に設立されるようになっていった。前述のように、わが国の中小企業政策の方針の転換は 1980 年ビジョンをその出発点ととらえることができるが、この傾向がより一層顕著に現れたのは『90 年代の中小企業ビジョン～創造の母体としての中小企業～』（以下、「90 年代ビジョン」）である。90 年代ビジョンは、中小企業政策の基本的考え方として、第一に「中小企業の自助努力への支援」を提示し、そのうえで政策の重点として、創業の促進などを位置付けている。

創業の促進に向けたインキュベータ整備は、地域産業のハイテク化・知識集

1) バタバ・インダストリアル・センターの設置・発展の経緯に関しては、Kilcrease [2014] を参照。

約化と、国土の均衡ある発展の両立を図る文脈の中で、政策的に位置づけられるようになったとみることができる。通常、知識集約化を伴ったサービス経済化の進展は、同時に都市部への経済活動の進展を加速させる傾向を併せ持つ。そうした状況に対するカウンターパワーを保持し、多極分散型国土の実現を通じた国民経済の発展と生活の質的向上を両立するために、地方圏における創業環境、およびそのための拠点の整備は進められていったのである。以下、主要な政策を時系列で概観していく。

(1) 民活法～民間企業・3セクによるハイスpekクなインキュベータ整備～

図表 1 は、インキュベータ整備に対する国の政策支援の推移をまとめたものである。源流は、1983 年に施行されたテクノポリス法にあるととらえることができるが、実質的な意味合いで本格的に着手されたのは、1986 年施行の「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」（以下、民活法と記す）である。民活法は、経済社会基盤の充実に資する特定施設・拠点を民間事業者（第 3 セクターを含む）が整備することに対して、補助金の供与、税制優遇等のインセンティブを供与するものである。指定対象の施設は合計 17 類型に上ったが、その中の第 1 号施設が、インキュベータを重要な機能の一つとする「研究開発・企業化基盤施設（リサーチコア）」であった。

民活法を契機として、我が国のインキュベータ史の黎明期を飾る施設が続々と整備されていった。代表的なものとしては、「かながわサイエンスパーク」（神奈川県川崎市、1989 年）、恵庭リサーチ・ビジネスパーク（北海道恵庭市、1989 年）、21 世紀プラザ（宮城県仙台市、1990 年）、千里ライフサイエンスセンター（大阪府豊中市、1992 年）等がある。法の制定・施行時期が、1980 年代後半の経済活動が活発な、いわゆるバブル期であったこともあり、同法は民間企業、あるいは第 3 セクターを事業主体とした施設整備を活発化させた。時期ごとのインキュベータの性質・特徴については後述するが、同時期の施設は総じて当時の最先端の技術が駆使された、豪華な仕様になっているものが多い。

図表 1 インキュベータ整備に対する国の主な支援政策

年	法律・事業名	概要
1983/ 1988	テクノポリス法 / 頭脳立地法	○テクノポリス：高度技術に立脚した工業開発の促進による、対象地域・周辺地域経済の発展、国民経済の均衡ある発展を目指す ○頭脳立地：産業の頭脳部分に該当する特定事業（情報処理サービス、ソフトウェア、デザイン業等 16 業種）の集積を促進 ※両法は表裏一体をなし、多くの地域で重複指定を受けている。
1986	民活法	○第 1 号施設「研究開発、企業化基盤施設」（リサーチコア）。 ・第 3 セクターもしくは純民間事業者。基本指針に従って整備計画を策定し、認定されたものに対して、①民活補助金、②政策投資銀行の出資・融資、③ NTT 融資、④事業所税の減免措置（3 セク）、⑤民間借入に対する債務保証、等の支援措置を講じる。
1995	ベンチャー・ビジネス・ラボラトリ	○大学の研究開発の事業化、人材育成拠点整備に対する支援 ・文部科学省の主導による、①ベンチャービジネスの萌芽となる独創的・先進的な研究の推進、②高度な専門的職業能力を持つ創造的な人材の育成を行う拠点施設の整備
1997	地域産業集積活性化法	○基盤技術産業集積地域の中核拠点としての施設整備 ・旧法（1992 年制定）の支援対象であった地場産業集積地域（B 集積）に加え、基盤技術産業集積地域（A 集積）を支援対象に追加。 →「基盤的技術産業集積活性化計画」を策定した地方自治体に対し、中核施設整備補助を行った。
1998	新事業創出促進法	○地域プラットフォームの中核施設としてのインキュベータ整備 ・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 →インキュベータ・賃貸工場の整備について、地域公団（現：都市基盤整備機構、中小企業基盤整備機構）の出資により行う。
2001	大学発ベンチャー創業加速化施策	○産学連携型インキュベータへの支援強化 ・大学内のビジネス・インキュベータ整備に対して、地域振興整備公団（現：中小企業基盤整備機構）の出資等を通じて支援を行う
2007	企業立地促進法	○国際競争力のある産業集積形成のための中核施設整備への補助 ・都道府県・市町村が作成する基本計画に位置付けられた貸工場・インキュベータ等の整備に対して、1/2 補助。
2014	産業競争力強化法	○地域における創業支援体制の整備 ・市区町村が民間の創業支援事業者と連携して、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等の創業支援を実施する「創業支援事業計画」について、国が認定する。

注）紙幅の関係で、法律名は正式名称ではなく通称で記載している。

出所）通商産業政策史編纂委員会編 [2013]、鹿住 [2007] 等を元に筆者作成

（2）集積活性化法と新事業創出促進法

～空洞化対策としての産業集積支援プラットフォーム～

1990 年代に入り、日本経済はバブルの崩壊とともに、長期間にわたる低成長局面に突入した。同時期は、これまで国内において概ね完結していた製造業の開発・生産機能の海外移転が加速し、いわゆる産業空洞化の問題が深刻にと

えられた時期でもあった。経済産業省『工場立地動向調査』によると、高度成長期終了後の国内工場立地件数は、1989 年に 4,139 件でピークに達した後、急速に減少傾向に転じ、2000 年代初頭には 1,000 件を割り込む水準にまで低下した（図表 2）。このような動きは、国内の産業集積に大きな影響を及ぼした。従来、加工組立型の完成品メーカーを頂点とした分業構造が主に国内で形成され、各地では、そうした事業者との取引を重要な存立基盤としている地域産業集積が存在した。分業構造の頂点にあたる企業の生産機能の海外移転に伴い、こうした産業集積は取引機会の多くを喪失し、集積を構成していた企業の廃業が続出した。経済産業省『工業統計表』に基づく国内の製造業事業者数²⁾は、1983 年の約 44 万 7 千事業所をピークとして減少傾向に転じ、2015 年にはピーク時のおよそ 49%にあたる 21 万 8 千事業所まで減少した。関 [1997] が「歯槽膿漏の崩壊」という言葉を用いたように、加工組立型業種の競争力を支える基盤技術の集積が危機的状況に瀕し、国内における地域産業集積・分業構造の維持、それを通じた競争力の担保が政策課題としてクローズアップされたのである。

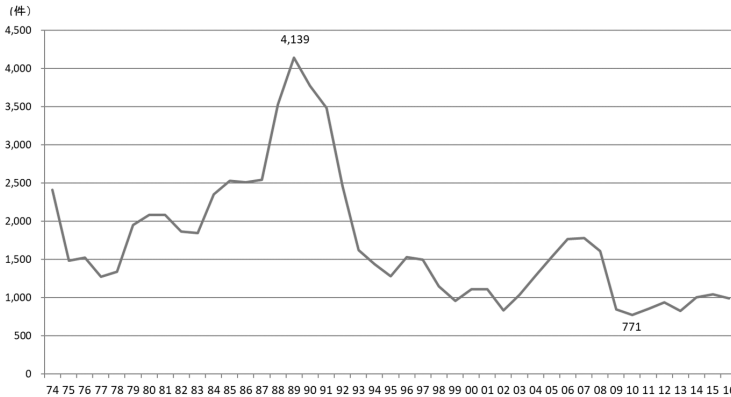
「地域産業集積活性化法」は、元来地場産業の支援を目的として 1992 年に制定・施行³⁾されたものであったが、1997 年の改正は、それに加えて基盤技術産業集積地域の活性化に向けた支援強化を内容としており、東京都大田区や東大阪市など、大都市圏の広範な基盤技術を有する中小企業の集積地域も対象となった。1998 年の「新事業創出促進法」（地域プラットフォーム）⁴⁾も、同様に地域産業集積の活性化を目指す文脈の中で施行されたものである。Porter [1990] が提唱した「産業クラスター」の概念に基づき、地域における競争力のある産業集積の活性化に向けた総合的な支援機能「地域プラットフォーム」の整備が、同法の下で進められた。これら 2 つの支援施策の下で、各地の地域産業集積活性化の中核拠点の整備が行われていき、主要な機能の 1 つとしてインキュベータが増加していった。

2) 従業者数 4 人以上の事業所を対象としている。

3) 特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法

4) 同法は大きく 2 つの内容を包含していた。一つが文中で述べている地域プラットフォームの整備であり、もう一つは中小企業の研究開発の促進に向けた公的研究機関の外部研究委託制度「日本版 SBIR」である。

図表 2 日本国内の工場立地件数の推移 (1974 年～2016 年)



注) 同調査の対象は製造業、電気業、ガス業、熱供給業の用に供する工場又は研究所を建設する目的をもって、1,000m²以上の用地を取得・借地した者である。但し本図においては、電気、ガス、熱供給の用に供するための件数は除外している。

出所) 経済産業省『工場立地動向調査』より作成。

(3) 産学連携型ベンチャー輩出に向けた拠点整備支援の本格化

今世紀に入っても、バブル崩壊後の低成長局面からの脱出は道半ばであり、脱却に向けた国の経済政策上の大きな課題として存在したのが、金融機関の不良債権処理問題であった。その過程では、融資先企業の経営破綻の増加が懸念され、雇用の受け皿づくりが急務となっていた。

上記のような文脈の中で、2001年5月に経済産業省が提示したのが、「新市場・雇用創出に向けた重点プラン」であった。新規の創業を促進していく核として、大学の研究・技術力に着目され、その中で具体的な数値目標として「大学発ベンチャー」を1,000社設立するという目標が打ち出された。後述するように、2000年代初頭のインキュベータ整備の潮流として、中小企業基盤整備機構と大学との協同による施設が数多く誕生している。これは大学の有する研究成果の産業化を積極的に推進し、大学発ベンチャーの輩出を促していこうという国の姿勢の表れであるとみることができる。

2000 年代半ばは、対アジア・中国向けを中心に輸出が好調であり、いわゆる「いざなぎ越え」等と呼ばれる時期であった。国内の工場立地件数も、平成不況に入って以後では最も多くなり、国内各地の産業活動は比較的活況を呈していた。同時期の施策としては、2007 年の「企業立地促進法」におけるインキュベータ整備へのインセンティブ等は見られるものの、他の時期と比較すると、創業に対する政策的支援が、若干後退した時期であると捉えることができる⁵⁾。

こうした傾向は、2008 年秋に発生したリーマン・ショックに伴う、全世界的な景気後退によって転換点を迎える。日本においてはさらに、2011 年春に発生した東日本大震災によりサプライ・チェーンが寸断される中、各地の産業集積は需要・供給の両面から後退を余儀なくされた。経済活動が低迷する状況下で 2012 年末に政権交代があり、新たに発足した第 2 次安倍政権の下で、再び新規創業の促進が重点施策としてクローズアップされるようになったのである。

(4) アベノミクスの下での支援施策の充実

第 2 次安倍晋三内閣の下で、2013 年から本格的に打ち出された経済政策「アベノミクス」の中では、大胆な金融緩和、機動的な財政出動、民間投資を喚起する成長戦略の、いわゆる「三本の矢」が提唱され、成長戦略の中で、「開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す」（日本経済再生本部 [2013]）ことが数値目標として示された。

上記方針の下で、創業支援施策が充実・強化された。2014 年に施行された「産業競争力強化法」は、その象徴的な施策である。同法では産業の新陳代謝の促進を図るための制度の創設を基本方針として位置付け、①企業のベンチャーファンド投資促進税制、②地域中小企業の創業・事業再生への支援強化、③国立大学法人によるベンチャーファンドへの出資支援等を行うことになった。

5) 創業に対する注目度は、既存事業者の活動の活性度と反比例するとも言える。2005 年から 09 年ごろまで、新規のインキュベータの設立件数の低下傾向が認められるが、これは当時の創業促進政策の相対的な位置づけの後退を象徴的に示しているとみることができる。

ここまで、日本における起業化支援施策を概観してきたが、これらがどのような成果と課題を地域にもたらしているか。次節では、全国各地のインキュベータ整備や活動の動向を見ていく。

3. 日本におけるインキュベータ

本節では、現在日本国内で運営されているインキュベータについて、可能な限り網羅的に情報収集を行い、その設置・運営形態、重点的支援対象業種等の特徴を分析する⁶⁾。

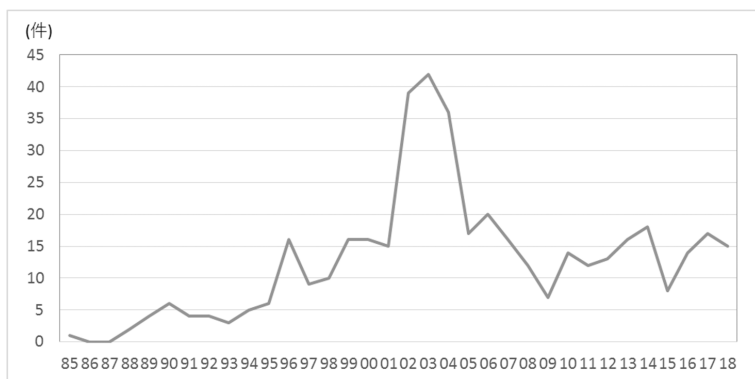
昨今、大都市圏を中心にコワーキングスペース、シェアオフィス等の設置が相次いでおり、それらを含めてのインキュベータの把握は極めて困難である。ここでは、以下の基準に基づいて、2018年7月時点でインキュベータの抽出・把握を行った。

- ①起業家が事業を行うスペース（個室・ブース・コワーキングスペース等）を有している。
- ②起業家を支援するサポートメニューが存在する（受付・秘書業務／電話・荷物の取次等のみの場合は除く）。
- ③インキュベーション・マネージャー（IM）、もしくはそれに相当するスタッフが常駐・巡回し、入居者の相談・支援業務にあたっている。
- ④インターネット上で起業支援を明示して情報を公開している⁷⁾。

上記の基準に鑑みて日本国内のインキュベータを把握したところ、現在運営中の施設で約470存在し⁸⁾、うち設立年次が判明した施設は433である。図表4は、インキュベータを設立主体別に分類し、開設年との対応付けを行った上で、その割合の推移を見たものである。以下では、大まかな時期区分を行ったうえで、各時期におけるインキュベーション施設設立の動向を概観していく。

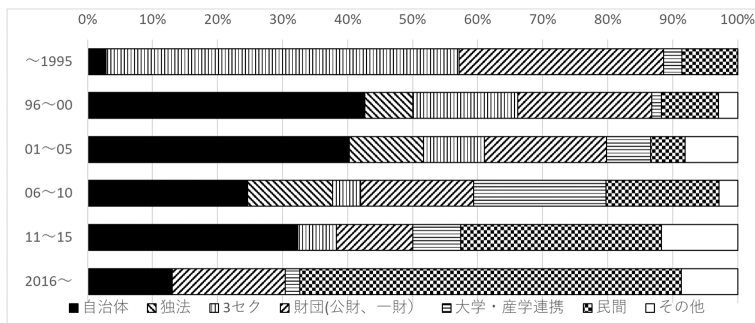
- 6) 全国のインキュベータのデータベース作成作業に関しては、関西学院大学経済学部の高松夏希、松瀬清香の両名に多大なサポートをいただいた。ここに記して謝意を表する。
- 7) 独自のホームページは有さなくても、自治体により地域のインキュベータとして認定されていることが把握できる場合も含む。
- 8) 実際には、上記のガイドラインと照らし合わせてもインキュベータと区分するか判断に迷う施設も少なからず存在する。広義にとらえれば、さらに多くのインキュベータが存在すると捉えることも可能である。

図表 3 国内の現存するインキュベータの設立年次別件数



出所) 筆者作成

図表 4 インキュベータの設立年次・主体別割合の推移



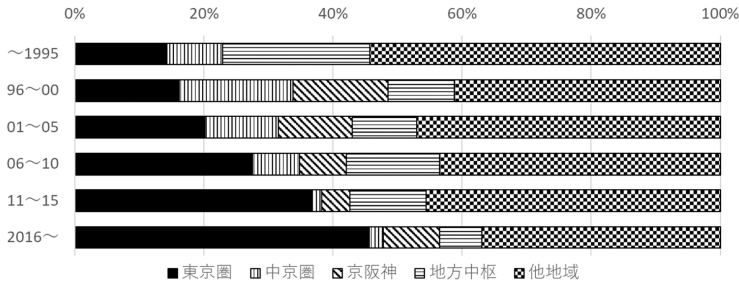
出所) 筆者作成

1) 第 1 期：黎明期（1980 年代後半～90 年代初頭）

～民間活力活用の一環としてのインキュベータ整備～

図表 4 から読み取れるように、日本におけるインキュベータ設置の黎明期（1995 年以前）においては、第 3 セクター方式での設置が全体のほぼ半数を占めていた。これは、1980 年代後半のバブル期の好況による東京一極集中、地方圏の雇用機会創出の必要性の高まりやリゾート開発ブームの中で、地方圏

図表 5 地域別に見たインキュベータの設立件数割合の推移



出所) 筆者作成

経済の経済活力・雇用機会創出の起爆剤として、民間活力の活用を政府が政策的に推し進めたことが背景となっている⁹⁾。

1986 年施行の民活法では、その政策スキームを活用したインキュベータが全国各地に整備された。これらの施設は、当時としては斬新な概念と、時代の先端を行く施設の目新しさが相まって大いに注目を浴びた。しかし同時に、好適な「創業」環境とは何かという点に対する考察が必ずしも十分になされないうまま、施設の整備が先行した感があったことは否定しがたい。

課題として、この時期に設立されインキュベータの多くが、少なくとも設立段階においては支援対象を、いわゆる「ハイテク」業種に絞りが過ぎた点があげられる。これは、黎明期のインキュベータの重要な根拠法の一つが、テクノポリス法や頭脳立地法であったことが影響していると考えられるが、そのことが、地域産業集積特性と必ずしも合致しない事例を生み出した側面は否定できない。

また、仕様面でのミスマッチを生み出していた面もあった。例えば、多くの創業間もない企業は、事業拠点としてはごくわずかなスペースがあれば十分

9) 第 3 セクターという言葉が初めて政府の文書に登場するのは、経済企画庁が 1973 年に発表した「経済社会基本計画～活力ある福祉社会のために～」(経済企画庁 [1973]) である。その後、「増税なき財政再建」を掲げた鈴木善幸内閣の下で、1981 年に発足した第二次臨時行政調査会(通称：土光臨調)の答申の中でも、民間活力導入の促進が位置付けられていた。

な場合が多い。しかし、これらの施設の多くは、各種機器の導入等を予め見込み、インキュベーションルームとして数 10m² の個室を用意しているケースが多かった。それは、政策的には（周辺の同水準の貸オフィス・工場等と比較して）十分に廉価な入居費用設定に設定されていたとしても、創業間もない企業の負担能力からすれば高額であった。そのため、「施設がインキュベータとしては若干オーバースペックなため、家賃に対する助成制度対象期間であっても少し高い。それ故に、入居企業は家賃支払いメドが立ったスタートアップ後期の企業が多い¹⁰⁾」といった声に象徴されるように、創業初期段階を支援する施設として実質的に機能することが困難な事例もみられた。

また、現在はかなり一般化してきた、起業化をサポートする専門人材（IM 等）の配置が十分に行われておらず、ソフト面での支援は不十分であった（鹿住 [2007]）。その後、黎明期の施設においても、創業間もない企業向けの入居場所の細分化による資金的負担の軽減¹¹⁾ や、IM の配置等によるソフト面での支援の充実が図られるようになってきたが、そうした改変は、初期の経験を踏まえてのものと考えられる。

2) 第 2 期：空洞化対策期（1990 年代中盤～後半）

～誘致政策の限界と、自治体による起業化支援の本格化～

テクノ・頭脳立地や民活法などを契機として、1980 年代後半に全国各地に整備された初期のインキュベータであったが、竣工・事業開始時期とほぼ時を同じくして、日本はバブル景気の終焉に伴う平成不況期に突入した。1990 年代に入り、製造業、特に日本の輸出競争力を支えてきた加工組立型業種において、生産・開発拠点配置のグローバル化が進展した。従来、相対的に廉価な立地コストをメリットとして、製造業の生産拠点進出先となってきた国内の地方圏が、その受け皿たりえなくなり、いわゆる「産業空洞化」の問題が顕在化

10) テクノプラザみやぎへのインタビュー調査（2018 年 9 月 7 日）。

11) 例えば、かながわサイエンスパークが 2013 年に創業準備期間～直後の企業層を対象とした「インキュベータゾーン NEO」を設置するなど、黎明期設立の施設においても、多くはその後の事業経験の蓄積や、社会経済環境の変化に対応して、ソフト面の充実や施設のリニューアルなどを進めてきている。

した。

こうした中、国内各地域において内発的な産業振興の必要性認識が高まった。さらには、景気低迷による民間活力の後退に伴い、1990年代後半以後は第3セクターによるインキュベータ設立の割合が低下する一方、自治体が直接設立する動きが本格化していった。ほぼ時期を同じくして、独立行政法人の制度化、公益法人制度改革などを経て、中小企業基盤整備機構や公益・一般財団法人等による設立件数が増加した。

同時期にも黎明期と同様のハイスペックな施設も整備されたが、一方で設備面での仕様を抑制し、創業直後の企業の負担を軽減した「軽量級」の施設が登場した点が特徴としてあげられる。同時期に設置されたもので、現在も継続的に活動している代表的な施設として、ソフトピアジャパン（岐阜県大垣市、1996年）、花巻市起業化支援センター（岩手県花巻市、1994年）等がある。

ソフトピアジャパンは、主にITやメディア・アート関連分野の起業化を支援する、黎明期と同様のハイスペックなインキュベータであるが、人材育成機能（情報科学芸術大学院大学（IAMAS））の併設により、起業化を人材供給面からも支援していることが特徴となっている。一方、花巻市起業化支援センターは、製造業の内発的な発展を目的として整備された。設立時には民間企業の遊休工場を市が借り上げて開設したことが出発点となっている。その後、専用施設を整備したが、入居企業の利用に供する加工・測定分析機器などを除くと、設備は必要以上に瀟洒にしていない反面、地域の企業・産業を熟知したIMが親身に伴走することで、創業・成長に好適な環境を構築している。設立後20年以上を経過する中で多数の卒業企業を輩出し、施設としての実績を上げるとともに、地域における雇用・税収の創出源となっている。

これらの事例は、黎明期のインキュベータの状況を見ながら、設置・運営手法を構築していったと考えられ、地域産業の実情に即したインキュベータの設置・運営が行われる第一歩となった時期であると捉えることが可能である。

3) 第 3 期：産学連携進展期（2000 年代前半～）

～ソフト面での支援機能と産学連携型インキュベータの充実

2000 年代に入ると、インキュベータの設立・運営の本格化から概ね 10 年程度が経過し、成果と課題が少しずつ明らかになってきた。現在国内各地のインキュベーション支援人材育成、支援機関の相互連携・協力等を行う統括機関である「日本ビジネス・インキュベーション協会」(JBIA) の前身となる、「日本新事業支援機関協議会」(JANBO) が 1999 年に設立され、起業化支援に対するソフト面からの支援機能強化に対する基礎が構築された (星野 [2006])。JANBO では、設立翌年の 2000 年から、IM 養成研修に着手し、創業支援に特化した支援人材育成の礎を構築した。こうして、わが国のインキュベーション事業におけるソフト面の充実を、支援人材の供給から図る動きが本格化したのである。

上記のような動きと相まって、2000 年代前半には全国各地でインキュベータの設立が相次いだ。この時期の特徴として、第一に産学連携型施設の設立が増加した点があげられる。前述したとおり、同時期は大学発ベンチャー 1000 社計画が発表され、大学の研究成果の産業化に政策の重点が置かれた。時期を同じくして、特殊法人改革の文脈の中で成立した中小企業基盤整備機構が、従来から行ってきた中小企業支援業務、地域開発業務、産業基盤整備業務¹²⁾を具現化する事業として、全国各地にインキュベータの設置を進めていった。同機構が運営に携わるインキュベータは 2018 年時点で全国に 32 か所存在するが、大半が大学との連携の下で設置・運営されている。これらの施設は、大学の研究成果や、研究者との連携に基づく事業化を目指しており、ウェットラボ仕様¹³⁾の機能を有する拠点多い。

第 2 に、必ずしもハイテク業種にとらわれない、いわゆる SOHO (スモール

12) 中小企業基盤整備機構は、2004 年に、旧中小企業総合事業団 (信用保険部門を除く)、地域振興整備公団 (地方都市開発整備等業務を除く)、産業基盤整備基金 (省エネ・リサイクル関連業務を除く) を統合して設置された独立行政法人である。

13) ウェットラボとは、物理・化学等の分野の装置や薬品などを実際に用いた活動を行うことができる研究室のこと。通常のオフィス仕様の部屋と異なり、化学薬品の排気・排水が可能な施設が整備されていたり、重量のある機械設備の設置に耐え得る床荷重限度を実現したりしている。

オフィス・ホームオフィス)型のインキュベータが数多く見られるようになってきた点があげられる。同時期には、東京や札幌、福岡などの大都市圏を中心に、マンションや雑居ビルの一室等で、IT 関連等サービス産業分野での新規創業が顕在化し、注目を集めた¹⁴⁾。こうした動きを積極的に引き出すことを目的として、入居企業の占有スペースの小規模化、建物・設備を簡素化して初期のコストを抑え、より身軽に入居・起業準備ができる仕様のインキュベータが登場したのがこの時期である。

上記のように、この時期は2つの若干異なる方向性のインキュベータが開設し始めた時期であると捉えられる。それは、業種・業態により新規創業に必要な条件が異なることから、それぞれに適した環境整備が始められたとみることも可能である。サービス部門を含め、新たな成長産業の創出に向けた環境整備をきめ細かく行うようになったことは、過去の経験に基づいた、この時期のインキュベータ整備の進歩であったと言える。

4) 第4期：多様化進展期（2010年～）～都市圏を中心とした民間インキュベータの叢生と地方圏における公共施設のリノベーション活用～

近年のインキュベータの設立動向をみると、起業家の属性ごとに細分化された施設の設立事例が目立つ。とりわけ、子育て期の女性のインキュベータの設置が顕著であり、地域的には東京都、神奈川県、埼玉県等、首都圏で新設が相次いでいる¹⁵⁾。また外国人材を主対象とした施設の開設事例もみられる¹⁶⁾。

一方、前の時期から散見されるが、既存の遊休施設の改修によるインキュベータの設置が数多くみられるようになってきたのもこの時期である。この動向は、特に廃校となった学校のリノベーション事例などが、地方圏で顕著に見られる¹⁷⁾。これらの事例は、個別の教室をインキュベーションルームとして

14) 東京・渋谷区を中心とした「ビットバレー」、札幌市中央区を中心とした「サッポロバレー」、福岡市中央区大名地域を中心とした「D2K」等が代表例である。

15) 「COCO オフィス」(さいたま市、2013 年)、「CsTACHKAWA」(東京都立川市、2017 年)、「マフィス北参道」(渋谷区、2018 年)、「F - SUS 横浜」(横浜市、2011 年)等。

16) 「アジアスタートアップオフィス MONO」(江東区、2013 年)、「RYOZAN - PARK 大塚」(東京都北区、2012 年)等。

17) 「BABAME BASE」(秋田県五城目町、2013 年)、「co-ba hayabusa」(鳥取県八頭町、2017 年)、「MUKASA-HUB」(宮崎県宮崎市、2017 年)等。

つ、共有空間を入居者相互のコミュニケーションや各種イベントの開催などの場として活用することによる相互触発作用を生み出しており、地方における新たな起業のインフラとして存在感を高めてきている。

4. 事例研究

本章では、筆者が 2018 年度を中心に行った全国各地のインキュベータの事例調査から、施設運営の現状、成果や直面する課題等について整理していく。

1) 調査概要

各地のインキュベーション施設を訪問し、聞き取り調査を行った。フィールドワークという性質上、すべての事例を網羅することは実質的に不可能である。そのため、候補事例を抽出したうえでアポイントを取り、了解を得られた施設に実際に訪問し、インタビュー調査を行った。なお、抽出に際しては、① 3 大都市圏、地方中枢道県は、少なくとも 1 拠点は含む、②地域・設置時期・主体等の面で、概ね全体の傾向を反映する、等の点を留意した。

2) 施設設置の経緯

調査対象施設の設置の経緯をみると、大きく①国の産業政策に基づくもの、②地方自治体のイニシアチブによるもの、③民間主導の施設に行政が協働・支援を与えるもの、等に区分することができる。

(1) 国の産業政策に基づく施設

比較的早期に設置されたインキュベータは、国の産業立地政策の枠組みの中で、地域が指定を受けて整備された事例が多い。具体的には、民活法第 1 号（リサーチコア）施設（1a、1c、1e）、テクノポリス法・頭脳立地法（1b、1c、1d、2c）、地域ソフト法¹⁸⁾（2d）、地方拠点法（2f）等である。当時はまだ、国内においてインキュベータという概念が十分に浸透しておらず、海外での事例

18) 正式名称は「地域ソフトウェア供給力開発事業推進臨時措置法」。1989 年制定、1999 年に廃止された。

図表 6 本研究でインタビュー調査対象としたインキュベータ

事例	地域	設置	管理	対象業種	事例	地域	設置	管理	対象業種
1a	北海道	3セク	3セク	総合	3g	関東	公財	公財	2次中心
1b	九州	3セク	3セク	2次中心	3h	九州	独法	独法	総合
1c	東北	3セク	3セク	総合	3i	九州	公財	公財	3次中心
1d	中四国	財団	公財	総合	3j	中四国	民間	民間	3次中心
1e	関東	3セク	3セク	総合	3k	北海道	独法	独法	2次中心
2a	東北	自治体	公財	2次中心	3l	中四国	一財	一財	総合
2b	中四国	財団	公財	2次中心	3m	中四国	NPO	NPO	総合
2c	北海道	3セク	一財	総合	4a	九州	公財	公財	3次中心
2d	九州	3セク	3セク	3次中心	4b	東北	民間	民間	3次中心
2e	東海	自治体	民間	3次中心	4c	東北	自治体	自治体	総合
2f	東北	3セク	3セク	総合	4d	中四国	NPO	NPO	総合
2g	関西	自治体	公財	総合	4e	関東	民間	民間	3次中心
2h	東海	公財	公財	総合	4f	九州	民間	民間	3次中心
2i	中四国	3セク	3セク	総合	4g	九州	民間	民間	3次中心
3a	九州	公財	公財	総合	4h	関東	民間	民間	3次中心
3b	東北	公財	公財	総合	4i	九州	自治体	公財	3次中心
3c	関東	公財	公財	総合	4j	東北	一社	一社	総合
3d	北海道	自治体	一財	総合	4k	九州	民間	民間	3次中心
3e	東北	自治体	自治体	総合	4l	中四国	自治体	一社	3次中心
3f	関東	自治体	その他	2次中心					

注) 事例に付しているコードは、設立時期を 1～4 期まで、第 3 節で分けた時期区分で表し、その中の順番をアルファベット順に示している。

とその成果に関する情報に接した国がその必要性を認識し、産業・地域開発政策の中に組み込み、整備していった。こうした取り組みが、後にインキュベータの認知度の向上、地方自治体や民間事業者による取り組みを促すきっかけを作ったとみることができる。

2000 年代以降も、国の産業政策の一環としてのインキュベータ整備は行われているが、施設の認知度の高まりにより、自治体や、民間事業者による整備などが進展していった結果、徐々にその相対的なウェイトは低下してきている。

(2) 自治体のイニシアチブ

初期の国主導のインキュベータ整備の成果・課題が徐々に明らかになってくる中で、1990 年代半ばごろから、地方自治体が独自に施設を整備する動きがみられるようになってきた。内発的な製造業の集積を目指して整備された事例 (2a)、製造業集積の再活性化を通じた地域の再生のための拠点として整備された事例 (3g)、地域に IT、IOT 関連の産業集積・人材育成拠点として整備した事例 (2e)、映像・音響関連の産業支援を目的として設置された事例 (2g)、中心市街地の再活性化のための拠点として整備された事例 (4i)、等がある。これらの拠点は多くの場合、振興対象業種をかなり明確に絞っており、各自自治体の産業振興の目標を象徴的に具現化した施設になっているとみることができる。

(3) 民間の取り組みに対する行政の協働

2000 年代以降、特に第 2 次安倍政権の成長戦略の中で、新規開業の活発化が数値目標を伴って明確な目標として示された後、公共セクターのみならず民間企業のイニシアチブによるインキュベータ整備も、特に都市部を中心に活発になってきている。直近では、より軽費・手軽に起業の可能性を探る環境としてのコワーキングスペース等も多数オープンしており、多様な熟度の起業家に対して柔軟に対応する環境が整いつつあるという意味で注目に値する。

民間の整備・運営への取り組みに対して、行政が協力・連携体制をとる動きも近年みられるようになってきている。例えば東京都では、民間事業者による一定の要件を満たすインキュベータの整備・運営に対して施設整備・改修や運営経費を補助する「インキュベーション施設整備・運営費補助事業」を 2015 年から実施し、2018 年度までに 50 件強の施設を認定している。また、福岡県北九州市では、中心市街地において民間事業者が整備した施設が活況を示す状況に触発され、その施設と共同で起業家支援イベントを開催するとともに、自治体が運営する施設に民間事業者の事業ノウハウを取りこむ動きがみられる。

図表 7 インキュベータ設置の経緯

類 型	回答内容
国の地域産業振興政策の指定に基づく整備	<ul style="list-style-type: none"> ・先端技術の研究開発の推進、地域企業・人材の育成を戦略的に進める新産業インフラの整備を通じて、地域の産業構造の高度化及び自立的発展基盤の形成を図ることを基本理念に、民活法第1号（リサーチコア）施設として設置した（1a） ・元々は、テクノポリス法・頭脳立地法の指定地域のビジネス・インキュベータとして指定されたことが出発点である（2c） ・地域ソフト法に基づいて、1994年に、通産省・労働省の承認のもと設立した。国の筆頭株主は（独）情報処理推進機構である。地域が能動的に始めたというよりは、法律の下で作られた会社であると位置づけられる（2d） ・地方拠点法に基づいて整備された業務団地の中核施設である。運営主体は、中小企業基盤整備機構・県・市・企業の出資による第3セクターである。現状では国の政策の位置づけはほとんどない（2f）
自治体のイニシアチブ	<ul style="list-style-type: none"> ・従来は企業誘致を中心に展開してきたが、1990年代半ばごろから内発型産業振興に舵を切った。その中核拠点として設置されたのが、当センターである（2a） ・97年に地域を国際的な競争力のある産業拠点として再生するためのマスタープランを策定した。これに基づき、企業・大学等と連携しつつ、着想から基礎⇒応用研究、開発⇒試作⇒生産という一連の過程をつなぎ合わせ、新技術・新産業を創り出す拠点の形成を進めてきた。その一環で構築された（3g） ・地域の発展に陰りを感じ、活性化策の一案として創業者を増やす事業に取り組むこととなり、インキュベーション施設設置計画が立案された。（3l） ・郊外にショッピングセンターが立地し、中心市街地の空洞化が進んでいた。百貨店が閉店した跡のビルに、メーカーのカスタマーセンターが入居し、徐々に規模拡大した。この動きがヒントとなり、職場を作ればまちなか居住が進むのではないかと考え、自ら事業を創出する人の増加を目指し、当施設を作った。（4i） ・宿場街道にある商家の休眠住宅を無償提供していただき、段階的に改修して、おためし住宅機能を皮切りに、地域交流拠点としての整備を、国の補助金の認可をもらってスタートした。（4l）
民間のイニシアチブに行政が協働	<ul style="list-style-type: none"> ・当施設は元々、民間企業の所有するピアホールであった。県が新設したビジネスインキュベータ施設への助成制度を活用し、施設整備費と月々の運営補助金の交付を受け、スタートした。地元銀行が家主で、借り受けて改装し、賃貸オフィスとNPO法人としての活動拠点としたのが事業開始の経緯である。（3m） ・卸売業に特化したエリアであったが、少しずつ歯抜けの状態になってきていた。他業種も立地できるようにするため、事業用途制限の緩和を市に働きかけ、新しい業種の集積を図ってきた。市でクリエイティブ産業を地域に集積させる話があり、制度の対象地域として市の指定を受けた。その流れで、遊休施設の活用のために、元ビジネスホテルの部屋をリノベーションして開設した。（4b） ・会社の新規事業を生み出す部署で施設の立ち上げを行った。当施設のあるエリアの開発があまり進んでいない一方、近隣に会社の中核拠点があり、エリア再開発に参画を呼び掛けられ、街づくりの観点から施設を作ろうというのが出発点である。住民から意見を聴取する中で必要な機能を抽出し、学童保育、レストラン等の他に、新しい街で仕事が生まれることが必要という意見が出された。（4h）

3) 入居対象業種

施設の入居対象業種については、大きく分けて①明確に設定している施設、②明示してはいないが、施設の仕様が必然的にある程度規定している施設、③規定していない施設の3パターンに類型化することができる。

第1の明確に設定している施設では、自治体の産業政策との整合性の中で

位置づけられているケースが多い。特に「基本的には IT 系にしばった形で運営している」(2d) という回答に象徴されるように、IT や先端的な研究開発機能に焦点を当てている事例がみられる。業種を設定している施設においても、マルチメディア⇒IT・プログラマー育成⇒テクノロジービジネス (2g)、半導体関連産業⇒半導体・ロボット・IOT (3i) 等のように、時代状況に応じて対象に変更を加えてきている事例もみられる。

また、単に成長領域に焦点を当てるばかりではなく、地域の既存の産業集積の再活性化を目的とした業種設定が行われている事例もみられる。例えば「卸売業に特化した地域であったが、新たな企業集積、および既存卸売業者の再活性化を目指している。卸売業と創造的なクリエイターが交わることで化学反応が起こり、新たなビジネスが生まれればという考えがある。」(4b) など、地域の既存産業が、新たなプレーヤーと接点を持つことにより、新たな成長の契機となることを目指している取り組みがみられる。

第 2 の類型としては、明示的に指定していないが、施設の仕様が業種を一定程度規定している事例がある。具体的には、オフィス仕様の施設では、大きな設備を要する業種や、音や臭気を発する業種は対象としていない。一方、施設自体が床加重や排気・排水などに耐えうる仕様の場合には、実質的にそれらの機能を活用しうる業種・事業形態に対象が絞られるケースもある。

第 3 に、入居対象業種を規定していない施設については、背景に 2 つの理由が認められる。1 つは、従来は対象業種を明示していたが、入居状況や施策方針の変更などに伴い、業種を問わなくなった事例で、主に公共のインキュベーション施設でみられる。例えば、「当初は頭脳立地法の趣旨に従い、同法の指定業種を対象としていた。現在は施設仕様に合致する限り、入居を可としている」(2c) 等、開設当初は業種を限定していたものの、地域の起業の実態に合わせることを理由として、対象を拡げてきた施設がみられる。

入居対象業種を絞らないインキュベーション施設の 2 つ目の理由は、事業の持続可能性の観点から高水準の稼働率の維持を優先課題としていることが背景にあると考えられ、主に民間企業主導型の施設でみられる (4e、4h、4j、4k 等)。「当施設は当社の新規事業の一環として行っており、貸室が稼働している

図表 8 入居対象業種の提示状況

類 型		回答内容
対象業種を明示	成長分野の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的にはIT系にしまった形で運営している(2d) ・ソフトウェア技術、コンピュータを利用した映像、通信技術、高精細な映像の加工、制作技術、放送、通信技術の研究開発等、ITベンチャー育成のためのインキュベータである(2e) ・IT、特にソフト系の支援を行っている。年々技術が変化の中で、コンテンツ産業の中でもデジタルコンテンツ(アニメ、CGグラフィクスなど)に注力している。(4a) ・進出を考えるIT企業が試行的に進出できる拠点を整備している(4d)
	成長分野との融合による既存集積の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・従来から集積のある醸造業・農業などをベースに成長領域を模索する中で、新しいバイオ産業の成長を目指すプロジェクトが構想され、その施策により、当施設もバイオ産業に舵を切っている(1b) ・当地区では着想から基礎・応用研究、開発・試作、生産という一連の流れをつなぎ合わせ、新技術・新産業を作り出す拠点の形成を進めてきた。この考え方をベースに、当施設は新技術・新製品開発や新事業展開を目指す工業技術系の中小・中堅企業、ベンチャー企業、起業家を対象としている。(3g) ・卸売業に特化した地域であったが、新たな企業集積、および既存卸売業者の再活性化を目指している。卸売業と創造的なクリエイターが交わることで、新たなビジネスが生まれればという考えがある。(4b)
	時代状況に合わせた対象の変更	<ul style="list-style-type: none"> ・開設当時はマルチメディアに特化した施設であった。その後時代の変化もあり、近年は徐々にIT、プログラマー育成などにシフトしてきている。今年度からはテクノロジービジネスの支援拠点であることを前面に出し、施設名称も変更した。(2g) ・当初は半導体関連産業の振興を主な目的としていたが、現在は成長領域の広がりに伴い、半導体のみならず、ロボット、IOTまで範囲を広げて支援対象としている。(3i)
施設の仕様が入居業種を規定	オフィス仕様に合致した業種に限定	<ul style="list-style-type: none"> ・対象業種は定めていないが、オフィス仕様なので床加重などの関係上、重量の大きな設備を要するようなものは対象とならない。(3a) ・業種による線引きはしていないが、レンタルオフィスなので音・異臭がないということ、在庫を多く抱えないこと、人の出入りがあまり多くないことを条件としている。(3j)
	施設特性が生かせる業種・業態を奨励	<ul style="list-style-type: none"> ・業種による縛りは特に設けていない。但しクリーンルームがあるのが施設の最大の特徴であり、モノ作りの開発拠点が多い。(3f) ・対象業種に関する制限はないが、施設はウエット・ラボ仕様となっており、アグリバイオ、ものづくり、AI/IOTなどが中心となっている。(3k)
対象業種を絞らず	入居状況や施策方針の変更に伴い対象を拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は地域条件を生かして、バイオ関連の集積を目指した。現状は施設の稼働率を確保するため、様々な業種に入ってもらっている。(1a) ・当初は頭脳立地法の趣旨に従い、同法の指定業種を対象としていた。現在は施設仕様に合致する限り、入居を可としている。(2c) ・当初は業種を限定していたが、現在は特に(施設的に不適合なものを除き)縛りを設けていない。(3e)
	高水準の稼働率の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の新規事業の一環として行っていて、当施設も事業として成立するかの特テストという位置づけもある。貸室が稼働しているのは、収益性の面からはプラスであるため、あえて業種・年限は設けていない。(4h) ・業種や世代など、一切制限を設けていない。起業家を育成していくこと。新たなことに一歩チャレンジする人を広く「起業家」ととらえ、対象としている。教育プログラムと、ハード運営の両面から育成していくプロジェクトとして動かしている。(4j)

のは収益性の面からはプラスである。」(4h) といった見解に象徴されるように、これらの施設では起業化支援を事業の目的としつつ、一方で事業としての持続可能性の観点から、供給者側からは対象業種を絞らず、入居希望者のニーズに対応する形で施設を運営し、稼働率の向上を目指していると考えられる。

4) 入居企業への支援プログラム

入居企業への支援プログラムとしては、賃料補助等、直接経済的なメリットを提供するものから、機器や共同施設の利用、各種専門的なアドバイスおよび取りつなぎ、入居企業間や外部とのマッチング支援などが行われている。

(1) 賃料補助・軽減

第一に、賃料補助などの入居企業に対する経済的なサポートから見ていく。「利用条件を満たした企業に対しては、入居費用に対して市からの補助が最大3年間（補助率 $1/2 \sim 1/3$ ）支給される」(2b)、「5 年間は市の補助金で賃料の30%が補助される」(2h) 等のように、多くの事例では、補助金の提供などにより、周辺地域の施設よりも安価な賃料水準を設定している。また、「地元の要請にこたえる形で、ウェット系の企業に対しては手厚く、最大で約4割の補助をしている。IT系はその半分程度の補助水準である。」(3k)、「企業誘致にも力を入れている関係で、インキュベータへの入居に関しては誘致企業にも価格面でインセンティブを与えている」(2d) 等、地域の政策目標の中で設定された対象に対しては、補助率をかき上げるなど重点化を行っている事例もみられる。

入居初期段階の補助を重点化し、徐々に補助割合を引き下げていく事例もみられる。「スタートアップの入居企業に対しては、3年間をかけて徐々に賃料をあげていく形をとっている。それが支払えるようになると、自然と施設を卒業できる体力を身につけている」(1c)、「入居企業に対しては、1年目から5年目まで、徐々に補助率が低下する傾斜家賃制度が採用されている。6年目以降は通常の貸室と同じ料金体系になる。」(2e) 等のように、創業初期段階の賃料補助を重点化し、徐々に市場価格に近付けていくことにより、卒業時まで企業

の市場での競争力・コスト負担力を獲得することへの動機づけを行っている。

(2) 機器・施設の利用

多くのインキュベータでは、入居企業それぞれの専用のスペース以外に、共有スペースや、共同で使用できる機器・施設を準備し、利用者の投資コストの軽減を支援している。「オープンラボに設置されている各種分析機器の低価格での利用」(1b)、「汎用工作機械、CAD 室があり、入居企業が施策などを行うことができる。機器の使用に関して、コーディネーターやマネージャーのサポートを受けられる」(3f) など、特に製造業を主対象とする施設では、各種機器類を共用施設として準備することで、コスト削減効果を実現している。また、オフィス仕様の施設においても、3D プリンターを配置し、試作品の製作等の利用に供している施設が数多くみられる (2g、4d、4g、4i 等)。

機器以外に共有スペースの提供などを行っている事例も数多くみられる。もともと個室のみの設定であったインキュベータが、SOHO タイプの、より細分化したスタートアップスペースを後で用意するケースが数多くみられるが、そうした施設の場合、消防法の関係で部屋の間仕切りを天井部まで完全に行うことができず、上部の空間から隣室の音が聞こえるケースも多い。このような事例では、施設の一部を共用の会議室、ミーティングスペースなどとして提供することで、入居者が込み入った商談・経営相談を行うことを可能にしている。

(3) IM・専門家によるアドバイス

日本における IM 資格は、2000 年に日本新事業支援機関協議会 (JANBO、現日本ビジネス・インキュベーション協会：JBIA) によって制度化された。この資格は、原則として一定期間の JBIA 及びその協力機関による IM 養成研修を修了し、理事会による審査を経て認定されるもので、2018 年までに約 1300 人が研修を受講し、2019 年 3 月時点で約 550 人¹⁹⁾ が認定・登録されている。

今回調査対象とした施設においても、多くの施設で有資格の IM が常駐し、

19) IM のうち、実際の業務実績等に基づき、特に経験が豊富な人材を「シニア・インキュベーションマネージャー」として認定しており、現在約 90 名が認定を受けている。

入居企業へのアドバイスにあたっている。また、IM の資格を有しない人材が、実質的にそれに準じたアドバイス業務にあたり、その役割を担っているケースも見られた。施設・地域によって、IM 資格を重視し、その資格取得に注力しているところと、同団体の認定資格に必ずしもこだわらず、独自に専門的な知見を有する人材を配し、実質的にその任に当たらせているところが混在している。この差異が、インキュベータの成果に与える影響については未知数であり、今後の検証課題である。

入居企業からの相談内容は多岐にわたり、IM のみでは全て適切にアドバイスを行うことは不可能である。そのため、多くの施設では様々な分野に専門的な知見を有する人材を登録、データベース化し、入居企業の相談内容に応じて、適切な人材に取りつなぐ役割をはたしている。

また、IM 人材の育成に積極的に乗り出す施設もみられる。通常、IM の資格取得のためには、東京の JBI など赴いて研修を受ける必要があるが、それが資格取得のネックとなっていた。1 つの施設ではその障壁をさげるために、地域内において研修開催し、結果として県内各地からの参加者・資格取得者の増加を実現している (3a)。

(4) マッチング支援

インキュベータ入居企業にとって、独り立ち・卒業するためには、一定水準の売上の獲得が最重要課題である。実際に、各施設においてもソフトの支援の中心をなすメニューとして、入居企業の顧客獲得につながり得るマッチングに対する支援事業を実施している。その類型としては、主に①入居企業が外部の顧客獲得の機会を得るための支援、②入居企業間の相互交流の活発化を通じた取引機会や、互いの専門性を生かした新たなビジネスの創出、等がある。

まず、外部の顧客獲得のための支援としては、展示会への出店や、投資家とのマッチングに向けたビジネスプランオーディションへの参加支援などを行っているケースが見られる。また、民間企業が運営する施設の場合は、可能性のある事業に対しては自ら投融資を行う、あるいは自社の関連企業・事業部門につないで、取引機会の拡大を促す事例もみられる。

図表 9 IM の配置および専門家との相談体制

類型	内 容
JBIA 認定 IM の常駐 + 専 門 家 連 携	<ul style="list-style-type: none"> ・2 名が IM 認定を受け、入居者の相談に対応している。外部専門家については、産業技術支援協会のアドバイザー派遣の委託契約を締結し、体制を整備している (1a) ・1 名が IM 資格認定を受けている。当社だけではサービスの提供に限界があるので、官民の複数機関と連携し、IM は連携サポートを中心に行っている。(1c) ・IM3 名体制。統括コーディネーター以外に、①専門家や異業種へのマッチング支援や事業計画の作成支援を主に担当する IM、② IT 活用支援や雇用助成制度の活用支援を担当する IM がコーディネーターとして常駐している。(2a) ・IM は 2 名 (1 名シニア IM)。専門性の高い内容は、相談を受けてつないでいる。(2c) ・センター長 (シニア IM) は今年度から常勤で務め、アドバイザーを 1 名追加し、5 名体制で運営している。技術面や機器利用のテクノコーディネーターを含め、7 名体制となっている。従来とは異なるビジネスモデルに対応するため、若いアドバイザーを招聘し、創業、農商工連携、資金調達等のアドバイザーを担当している。(2f) ・4 名の IM・中小企業診断士が執務している。県内全域で創業の機運が高まる状況を作りたいと考え、2015 年から県内での IM 研修を実施している。結果的に県内各地からの参加者が増え、IM および創業実績が輩出されるようになってきた。(3a) ・IM 資格者の職員を 7 名配置し、入居者、訪問相談者への対応、過去に支援した人へのフォローアップ等を行っているが、主に入居者の伴走支援を行っている。(3b) ・3 名の IM を配置し、それぞれ週 3 回、常時 1 名は当所にいる体制をとっている。他に機械に詳しい技術コーディネーターがいて、加工の専門家ではない人が試作品を作る際に、施設に設置されている機械の操作等の相談に対応している。(3f) ・情報化戦略専門家、金融機関 OB、流通サービス・販路開拓等支援業務担当の専任 IM3 名が常駐している。支援内容は、販路拡大、資金調達関連が多い。技術開発の相談は、IM が産学連携本部や公設試につき、適任者の紹介を受ける。(3k)
IM に相当する業務担当者の配置	<ul style="list-style-type: none"> ・IM は 1 名。様々な事柄に関し、企業からのリクエストを聞いている。その他に、計画全体を推進するプロデューサー、様々な製品化、他企業・機関への橋渡しを行う事業化ディレクターを配置している。(1b) ・創業マネージャー (週 1 日)・IM (週 3 日) が各 1 名、ニーズのある入居企業を中心にサポートを行っている。当施設を所有する財団にも各専門分野にアドバイザー・マネージャーがおり、情報共有しながら支援をおこなっている。(2h) ・中小企業診断士等を 6 名配置し、主にビジネスプランと補助金申請書作成支援等の支援を随時行っている。(3c) ・金融機関から融資を引き出したり、適材適所のつなぎを行うために、IM が人的ネットワークを構築している。例えば、IT 関係は専門領域ではないので、詳しい人間につなぐ。専門家派遣制度もあるので、それを利用したケースもある。(3h) ・市の助成金でプロデューサーを 2 名配置している (週 2 日程度。普段はデザイナー、エディター、アートディレクター等として活動)。他に常勤のスタッフがおり、受付、様々な取りつなぎ、日常の入居企業のニーズを聞く役割を果たしている。(4b) ・地域おこし協力隊制度で 3 名枠を設け、「移住の促進」「起業の支援」「六次産業化の支援」の 3 点を依頼している。他に施設の PR、入居企業に対するサポート、入居者探し等も行ってもらっているが、具体的な内容については任せている。(4c)
IM の巡回・随時相談	<ul style="list-style-type: none"> ・IM は、常駐スタッフとして置いたことはない。入居企業からのニーズがあれば、公設試や大学の研究室にとりつなぐが、その役割は財団が担っている。財団に経営支援の機能があるので、相談があればそちらで対応できる。(2b) ・財団の管理運営拠点に IM 担当部署があり、そこから IM が巡回している。従って、企業の目利きは、基本的には現場に常駐している所長が担っている。限定的に、経営革新計画の認証を取得等、具体的な目的がある場合は IM につなぐ。(3g) ・2016 年から東京の企業の IM が入居企業の相談に応じている。月 1 回当地に来る他、常時 SNS で相談に応じる。商工会議所の職員 1 名が常駐し、行政への相談や専門家へのつなぎ等をワンストップサービスで担っている。外部専門家や有識者の活用については費用を当所が負担し、専門人材の派遣を受けられる。(4i)

図表 10 マッチング支援事業への取り組み

類 型	取り組み内容
展示会等 への出店 支援	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会への共同出店を行い、販路拡大の活動を支援している。出店に際しての費用を施設側が負担している (2c) ・入居企業の販路拡大のため、展示・商談会への出店支援を行っている。出店にかかる費用を財団が負担している他、ブースにおける商談のサポートを行っている (3d)
顧客企業 等とのマ ッチング 支援／業 務斡旋	<ul style="list-style-type: none"> ・卸売事業者の様々な要望に対して、最適と思われる企業にとりつないでいる。入居企業を紹介することが多いが、外の企業・個人を相談するケースもある。卸売業者と近い所にクリエイティブ事業者が集積していることと、フリーに使える打ち合わせ空間があることがメリットとして働いている (4b) ・運営会社が斡旋事業も担うことになっているので、県の情報を取り仕切って発信したりしている。現在の入居企業が開発系と HP デザインなので、当社の仕事を協業することもある (2d)
投 資 家、 金融機関 等とのマ ッチング 支援	<ul style="list-style-type: none"> ・年 1 回、投資家などとのマッチングに向けたピッチ大会を行う (2e) ・入居企業の事業発表会を開催し、金融機関や支援団体に事業プランや成果等について周知を行うとともに、企業間のビジネスマッチングを実施している (3d) ・我々の会社の中に投資部門もあるので、いいスタートアップに対しては直接投資も行うケースもある (4e) ・地域の銀行と共同で、半年かけて、女性向けのビジネスコンテストを行った。70 名を超える応募から数次にわたって絞り込み、最終で 7 人で順位付けを行い、1～3 位の人には無担保・無利子融資、債務保証も行う形でインセンティブを出した。 (4k)
入居企業 間の交流 促進	<ul style="list-style-type: none"> ・入居企業間の交流の場として、年 1 回セミナーを主催で行い、その後に交流会を行っている。入居企業以外も参加可能であり、施設内外の企業が交流している。また日常的に情報交換をする場として起業カフェを設けている。 (2h) ・概ね年に 1 回、卒業企業と入居企業の交流会を行っている。卒業企業との交流から、新たなビジネスアイデアが生まれることも時にある (3j) ・セミナーを毎月行っており、毎回 2、30 名程度参加がある。また、特定業種に絞った部会を構築し、ディスカッションや外部講師の講演などを行っている。これらの活動およびセミナー後の交流会等を通じて、企業同士の接触も生まれている。 (3k) ・快適な空間と共に「つながり」を重要視している。誰でも利用可能なコワーキングエリアでは、6 時以降はバブ機能も備え、カジュアルなコミュニケーションを促進している。そこで毎回何らかのテーマを決めて定期的にイベント・セミナーを開催し、関心のある人が気軽に集まり、つながりが生まれる仕掛けにしている。 (4f) ・入居者間の情報交換、交流のために、ビジネス交流会をおよそ 2 か月 1 回行っている。内容としては、利用者からプレゼンをしてもらって、他の会員やゲストに聞いてもらって質疑応答をした後に、1 階のレストランで懇親会を行ったりしている (4h)

入居企業間の交流、情報交換を促進し、新たな取引機会やお互いの専門性を生かしたビジネスの広がりなどを促す事例もみられる。施設によっては、それぞれの個室の独立性が高く、ともすれば入居企業間の相互交流が生まれずに、集積のメリットが働かないケースもある。そうした状況を改善するため、施設運営側が定期的な交流会の開催等を通じ、企業間のコミュニケーションの活発化を促している。

5) 入居年限の扱いと卒業後の立地動向

通常、インキュベータは創業初期段階の企業の成長を支援するものであることから、入居期間については一定の上限を設けるのが一般的である。しかし、今回のインタビュー調査を通じて、厳格に当所の入居年限を適用している施設はむしろ少数派であることが明らかになった。

最も多かった運用例は、原則入居年数に、上限を設けた延長年限を設定しているケースである。例えば、最初5年間は入居可能であり、その後は事業の継続可能性や成長可能性などを審査の上、継続入居の可否を判断する形であるが、この場合も、延長を原則可としている事例が多い。また、さらに期間を弾力化した事例としては、原則は設定しているが、審査によりその後の延長についても上限を設けずに可能にしているケースや、入居年限がない事例も存在する。

有期限で創業前後の企業を入居させ、成長を支援するのが本来の特徴であるインキュベータが、当初の定義通りに運用されていないことの背景には、いくつかの施設運営上の課題が存在する。第1に、卒業後の事業拠点を近隣地域に得ることが困難なケースである。特に近隣との分業・取引関係が密な場合や、大学や研究機関とインキュベータと機能面で連携しており、入居企業がそうした研究開発シーズに依存している場合等がこれに該当する。このような場合、近隣地域に卒業後の適地が見いだせないと、それまでの事業モデルを一旦リセットせねばならず、現実的に事業の継続性が危機に瀕することから、やむを得ず延長を認めるケースがみられる。

第2に、施設側の稼働率維持の必要性に起因するケースがある。この類型をさらに細分化すると、1つには元々地域に潤沢な創業志望者が存在しない中で、入居⇒成長⇒卒業のダイナミズムが、当初の目論見通りに生まれない事例が見受けられる。特に近年では、大きく成長する企業が希少であり、事業を拡張して卒業する理想的なパターンが実現するのはむしろ少数である。卒業後の操業適地を見出しえない一方、施設側も次の入居ニーズが顕在化しない中で、双方に利害の一致が生じ、結果的に長期にわたり入居してしまう事例がみられる。他方、民間企業が運営する施設のケースの場合、稼働率を高い水準で維持することは、事業継続の観点からさらに優先度が高く位置付けられる。そのた

め、事業は堅調に継続しているが、企業規模がそれほど変化しない場合、入居者も施設の部屋の規模で満足し、事業者も稼働率維持の観点から長期間の入居を拒まない。こうしたことが背景となって、本来インキュベータが有すべきダイナミズムを阻害する要因となっている事例がみられる。

卒業企業の輩出・存続状況については、継続的に状況を把握している施設と、その後のフォローを行っていない施設がある。卒業企業の状況を把握している施設における回答状況を見ると、卒業企業の事業継続割合は施設によって異なるが、概ね 7～8 割程度に達している。一般的な創業企業の 5 年後の存続率が 4 割強、10 年後の存続率が 4 分の 1 強程度である²⁰⁾ ことを考えると、相対的に高い存続率であるといえる。

卒業企業の立地動向をみると、多くの施設において近隣地域に集積を形成しているとの回答が得られた。成長とともに大都市圏に拠点を設け、経営の軸足を都市圏、特に東京圏へと移していく事例もあるが、相対的にみればそれらは少数である。また、それらの企業においても、機能の一部は依然として入居していた地域に残しているケースが多い。それらの点を総合すると、起業家支援施設に入居し、卒業した企業が当該地域に根差し、集積を形成するという政策目的は、概ね達成されていると考えられる。

6) 施設運営上の課題

施設運営上の課題についても、様々な角度から指摘がなされた。それらを類型化すると、概ね以下の 3 点に要約することができる。

(1) 支援機関のリソース不足

第一に、支援機関の人材を中心としたリソース不足が、様々な側面から指摘された。例えば、IM が常駐していた施設が巡回もしくは不在になり、入居企業の状況把握機能が弱まる事例がみられる。また、事業内容の専門性が高まるほど、支援側にも高度な知識・ノウハウが要求されるため、IM は多くの場

20) 多少古いデータになるが、中小企業白書 2006 年版 第 1-2-21 図 開業年次別 事業所の経過年数別生存率に基づく。

図表 11 施設への入居年限の運用状況

類 型	概 要
入居年限を厳守	<ul style="list-style-type: none"> ・個室／ブース共に入居期間は最長で3年間としている。ブースに関しては、審査を経て個室への移転は可としている。(3a) ・最長3年で、例外なく卒業してもらっている。(3b) ・入居期間は最長3年(1年毎更新)である。卒業については厳格に運用している。(3j) ・1年間入居後、1年間OB会員として登録は可能としている。但しOB会員はカギとカードを返してもらうので、24時間利用可能ではなくなる。(4i)
入居年限+最大更新期限を設定	<ul style="list-style-type: none"> ・入居期限は5年間で、最大5年間の延長を認める。退所後は基本的に市内で工場を展開することを促している。(2a) ・インキュベートルームは3年+延長1年で最大4年、シェアードオフィスは、2年+延長1年で最大3年、共用スペースは、6か月+延長3か月で最大9か月。(3c) ・入居期間は3年間+最大2年間の延長の更新を認めている。(3d) ・1年更新で最大5年間としている。2年目までは書類審査で更新が可能。3年経過時に、残り2年の事業計画をプレゼンさせ、継続の可否を決めている。(3e) ・入居年限は5年。場合によっては3年間の延長を認める。施設内移転も通算して合計8年以内である。(3f) ・入居年限は1年以上、最長15年まで延長可能(部屋を移転しても、入居時からの通算)。5年ごとに更新の審査がある。スタートアップオフィス(25㎡)の入居期間は最長3年間で、延長不可。期限が来た企業には例外なく退去してもらう。(3g) ・入居期限は5年以内で、2年以内の再契約も可能としている。企業の希望に応じて、3年(IT系など)に設定する企業もある。(3k) ・入居年限は5年以内(但し首長が特別に必要と認める場合は10年)とする。(4c)
企業の実情に応じて弾力的に運用	<ul style="list-style-type: none"> ・入居期限を3年と設定しているが、更新は可能である。最大年限も設定していない。長い企業では、開設当時からずっと入居している企業もある。(1a) ・概ね3年～5年ということで入居期限を設けているが、特段の事由がない限り、強制退去はさせていない。平均すると7、8年入居している。仕事が潤沢にある地域でもないので、現実的な運用をしている。(2c) ・入居は原則5年で、必要を認めた場合は延長・更新も認める。実際には、メインルームでは更新を繰り返している企業が結構存在する。(2h) ・入居期限は、SOHO室は2年、インキュベーション室は4年である。期間の延長は、稟議を市にあげて通れば認められる。最も長い所は6年を超えたところがある。事業によって成長速度に差があることから、案件毎に延長の必要性を審議する。(2i) ・当初入居は3年で、その後の更新は状況を見て都度判断している。入居期間の目安としては6年程度だが、2、3社は開設当時から入居している。(3i)
入居年限無し／撤廃	<ul style="list-style-type: none"> ・入居条件を満たせば契約を更新することができる。年限を設けてはいないため、長期間にわたる入居企業も存在する。特に実験設備などの関係で、他所に移りにくい企業などは、長期にわたり入居している。(1c) ・リーマンショック後の経済情勢の影響等で、研究開発型ベンチャーが事業化を成立させることは一層厳しい状況になっている。そうした中で、満期を迎えた企業の入居継続を容認するようになった。(1e) ・入居期限を定めておらず、現状では「卒業」という概念はない。(2f) ・入居期限は、一応3年としているが、形骸化している。2011年に震災があったのが転機になっており、会社を大きくすることに対するハードルが上がった。(4b) ・入居資格、卒業期限などは一切決めていない。運営経費を自分たちの事業で賄っていくため、施設の稼働率は高く維持していく必要がある。年限を設けて強制的に退去させ、結果的に空きスペースが生じることなどは望ましくない。(4j)

合、外部の専門人材とのネットワークを構築し、相談内容に応じてつなぐ体制をとって補完している。しかし、必ずしもそれが組織的に行われておらず、担当者の属人的な裁量に任されているケースもみられる。

また、近年は自治体が業務の効率化の一環として、指定管理者制度を活用してインキュベータの管理・運営を外部化している事例が多くみられるが、それらの中には、数年ごとに行われる管理業務内容の見直しに際して、従来よりも多くの業務を要請するケースもある。例えば、政策の成果を見るうえで、卒業企業の動向に関するフォローアップ調査は重要であるが、その負担が過重になり、本来最も重要である入居企業への支援業務に割けるリソースに影響を与えている事例もみられる。無論、効果検証は重要な課題であるが、同時にそのことが本来行うべき企業の成長支援業務に対する制約を強めてしまうという二律背反な状況に直面しながら、施設運営を行っている状況がしばしばみられる。

(2) 卒業企業の近隣地域への拠点の確保難

入居企業が卒業に際して、近隣地域に事業拠点を確保することが困難化していることが、二つの異なる側面から課題となってきた。

一つは、止むを得ぬ入居期間の長期化である。製造業、特に大規模な設備や化学物質等を扱うことを可能にした仕様の施設や、産学連携型の施設においては、卒業後の近隣地域での事業拠点確保に苦勞するケースがみられる。これらの場合、順調に事業を継続し、退去年次を迎えたとしても、「出るに出不る」状況が生じ、結果的に施設側が年限を延長する、あるいは、インキュベータを年限のない貸工場と定義なおすといった運用がなされる事例もみられる。

長期化のもう一つの理由として、施設側の稼働率維持の問題がある。企業の卒業による空き室が生じた際に、次に入居を希望する企業が豊富な場合は、問題は生じない。しかし入居希望者が現れない場合、空き室の増加、稼働率の低下の問題が顕在化し、施設運営の継続が危機に瀕する。それ故、施設運営側と入居企業側の「良き了解」に基づき、入居期間が長期化あるいは事実上期限が撤廃されるケースがある。本来、入居から成長、卒業を繰り返しながら企業を支援していくサイクルを維持するべきインキュベータが、上記のような理由に

図表 12 卒業企業の輩出・立地動向

類型	概要
近隣地域に 集積を形成	<ul style="list-style-type: none"> ・卒業後、企業は概ね県内には残っている。一部、IT 系等で東京に拠点を移す事例もあるが、県内に本拠を残しつつ、営業拠点等を都市圏に持つケースもある。(1d) ・卒業企業は現時点で 65 社、うち 55 社は事業を継続している。卒業企業の多くは近隣地域に拠点を設けている。(2a) ・2 社札幌、1 社近隣地域に立地したのを除き、ほぼ市内に立地している。(2c) ・卒業企業は、市内中心部にオフィスを構える傾向がある。上場した企業も都心駅の近くにオフィスを構えている。一部、東京にもオフィスを設けている。(2h) ・東京・仙台や海外に支店を設ける企業はあるが、本社は市内に置いているケースが多い。市内から県外・首都圏向けの商売をするところも出てきている。(3b) ・30 社程度の卒業企業を輩出しており、約 7 割の企業が事業を継続している。卒業企業の移転先は、市内が 5 割弱、23 区内が 1 割強、その他都内 1 割弱、県内他市 3 社、不明または廃業が 2 割強となっている。(3c) ・卒業後の事業場所は、近隣に求めるケースが多い。社員の通勤環境面での激変を避ける目的があると思われる。他は福岡市中心部に 2 社（サービス業）。(3h) ・卒業企業の分布は、基本的には市内であり、遠くても県内他地域に広がる位で、県外に進出した企業はない。営業色の強い事業内容の人は市内中心部を選ぶ傾向があるが、オフィスコストを考えて、郊外に拠点を設けるケースもある。(3j) ・北海道の場合は、他地域より地元定着率は高い。これまで 36 社卒業しているが、8 割程度は市内もしくは道内に定着し、9 割以上は継続している。(3k) ・当所に入居している IT 関連企業は拡大傾向の強いビジネスモデルが比較的小さいので、結果的に市内にとどまっている企業が多い。製造業でも、地域の素材を使っているケースが多いので、域外に拠点を移すことはない。(3l) ・多くの場合は、入居していた拠点の近くでオフィスを探す場合が多い。仕事の相手先の周辺を希望するケースが多い。卒業しても、顧客と話をするには便利であるため、ラウンジの利用ができる会員としての権利は残す人もある。(4e)
入居施設と 他拠点の併 用	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は 3 年契約で更新していくが、事業活動が軌道に乗ると、当所で部屋を貸増すか、広い外部に出るかの判断で出ていく企業もある。外の拠点を少しずつ拡充し、時間をかけて卒業していくケースもある。当所から輩出した上場企業は、本社は東京に移しているが、当所をゼロにせず継続入居している。(1c) ・卒業企業の立地は近隣が多い。中には東京に会社を設立して、インドに支社を出したりしているところもあるが、その企業が当施設に再び部屋を借りて、新たなビジネスを生み出そうとしている。(4b)
大都市圏へ のシフト	<ul style="list-style-type: none"> ・卒業企業の立地先は、市内もあるが、県内中枢都市に移転するケースがある。企業側からするとより大きな市場を求めて、中央志向があることは否めない。工場を自前で建てたいという企業に対しては、工場団地を紹介したりしているが、市内に空きが少ない状況もある。(1b) ・卒業企業の立地状況は、近隣地域もあるが中枢都市に移転する事例もある。従来は周辺の土地を研究開発事業向けの用地として分譲していたが、その後需要が減少したため住宅地に用地変更して分譲した。(1a) ・企業規模が大きくなると名古屋、東京、大阪に出ていく企業もある。卒業企業に対する事業拠点の縛りは設けていない。当地に拠点を残しつつ、東京にも事務所を設けている企業もある。(2e)
近隣地域へ の立地に苦 心	<ul style="list-style-type: none"> ・卒業後の立地場所は、市内、同一県内他地域がそれぞれ 2 割弱、東京 23 区内が約 5 割、その他が約 1 割となっている。卒業後の事業拠点については、ウェットラボゆえに悩みの種となっている。近隣地域への立地ニーズは多いが、入居企業の事業内容に適した用地が少なくなってきた。(3f) ・IM が自治体等と連携し、退去後の活動拠点の紹介や斡旋等も行っているが、大学とのつながりで創業している企業は、近隣に適切な物件が存在しない等の事情から、「移転したくてもできない」というケースが多い。この点は、インキュベーション事業を進めるうえでの課題と認識している。(3k)

よりそのダイナミズムを喪失するという問題に直面するケースがみられる。

(3) 企業の成長と域内への経済効果のバランス

特に成長力のある企業を輩出する施設においては、卒業企業が市場へのアクセスや、人材確保、資金調達面の利便性を要因として、大都市圏に軸足を移していく事例もみられる。こうした動きに対する各施設の考え方は様々であり、中には、企業の成長の結果として都市圏に移っていくことについて、自らの取り組みの成果として肯定的にとらえる所もあるが、一方では当初目的である地域産業の活性化に反することから、否定的なとらえ方をする所もある。地方圏に軸足を残しつつ、より大きな市場へのアクセスや、スムーズ経営資源の確保をいかに実現するかが、課題となっている様子がうかがえる。

5. まとめ～インキュベータの成果と課題～

我が国におけるインキュベータ設置が本格化してから約 30 年が経過した。これまでの取り組みを通じて、全国各地域で卒業企業の輩出や雇用創出など、成果が蓄積されてきている。但し、その水準には施設ごとに差があると同時に、卒業後の立地、地域への集積形成等の面で課題に直面する姿が明らかになった。ここでは、本研究のまとめとして、フィールドワークから明らかになったインキュベータの成果と、今後さらに政策目的を達成していく上で検討すべき点を整理する。

第 1 に、順調に事業が推移しているインキュベーション施設の最大の共通点は、施設の中心スタッフが入居企業の状況をよく観察し、密なコミュニケーションをとる中で、成長に向けた適切なサポートを行えていることがあげられる。

但し、支援を担っているのは、必ずしも IM 資格を有している人材ではなく、資格の有無が必ずしも施設のパフォーマンスに影響を与えていないことが事例調査から明らかになった。企業の成長や卒業に成果を上げている施設は、総じて職員の口から入居・卒業企業に関する情報が生き生きと語られることが多い。重要な点は、IM 資格を有するか否かによらず、成長ステージや経営状

図表 13 施設運営上の課題

類 型		回答内容
支援リソースの不足	フォローアップの負担増	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでに延べで数十社は卒業しているが、フォローアップ調査で追跡をしたことがなく、どの程度成長したかは把握していない。(2b) ・指定管理者に対する自治体の要求水準が年々高まっていることに加え、補助事業、受託事業が増えており、運営者側の負担が増加するなどの課題も感じている。特に、インキュベータの卒業企業のフォローアップに対する強化の指示を再三受けており、負担となっている。(3d)
	支援ネットワークの形成難	<ul style="list-style-type: none"> ・中小機構では、組織的に専門人材をネットワークするしくみは持っていない。IMが個人ベースで人的ネットワークを作っている部分が中心である。(3h)
	IMの量的・質的不足	<ul style="list-style-type: none"> ・財団が管理運営している拠点の一つにIM担当部署が設置され、そこから巡回している。2年前まではIMが常駐していたが、本部にそうした機能を持たせる形になった。しかし、企業が何をやっているかIM担当者はわかっていない。従って、企業の目利きは基本的には現場に常駐しているスタッフが担わざるを得ない(3g) ・業務を進めていく上では、元々別の業務経験が重要だということに気づきつつある。決められた事業をこなすだけではない、自分たちの業を通じて得られる情報、ノウハウ等を全て動員しながら、業務に当たっている(4b)
入居期間の長期化	卒業後の適地確保難	<ul style="list-style-type: none"> ・入居期間を限定している、当所から1時間程度のインキュベーション施設からの転入の受け入れに対応し、情報交換が可能な体制を維持している。しかし実際には元の施設との人的つながりの中で事業を展開してきた経緯があることから、その地域を離れることには抵抗があるようで、当所には入居してくれない。(1a) ・入居条件を満たしていれば、契約を更新することができる。年限を設けてはいないため、長期間にわたり入居している企業も存在する。特に実験設備などの関係で、他所に移りにくい企業等は、長期にわたり入居している(1c) ・当初は入居年限を3年としていたが、延長を希望をする企業が多く、超える部分については審査をして延長可という規則に変えた。実際に延長している企業が多い。(2b) ・卒業後の事業拠点については、ウェット仕様のインキュベータ故に悩みの種となっている。近隣地域に立地したいというニーズは多いが、事業内容に適した用地が少なくなってきた。多少広域を見ればあるが、交通アクセスが悪い、または面積が卒業企業の規模と比して広すぎるなどの問題がある。(3f)
	施設の稼働率/採算維持	<ul style="list-style-type: none"> ・入居資格、卒業期限などは一切決めていない。施設の運営経費は自分たちの事業で賄っていかなければならないため、稼働率は高く維持していく必要がある。年限を設けて強制的に退去させ、結果的に空きスペースが生じることなどは望ましくない。(4j) ・インキュベータや産業振興関連の売上はごく一部で、他の受託事業が大部分を占める。本来業務の担当者は数名で、残り大部分のスタッフは受託事業に対応している。受託事業で単年度黒字を出し、過去の累損を減少させていっている。(1a)
企業の成長と域内への経済効果のバランス		<ul style="list-style-type: none"> ・当所で支援した結果、域外に出ていくのが困る。いかに県内にいってもらうかが課題だが、成長すると、大きな市場を求めて中央志向があることは否めない。有力ベンチャーが域外に出ていく状況を見て、5年以内に県外に出る場合は、助成金を返還する条項を設けた。(1b) ・卒業企業も輩出しているが、必ずしも近隣で立地しているわけではない。(2b)

況に応じた適切な距離感（初期段階ではハンズオンに近く、軌道に乗ってから企業ニーズに適切なタイミングと内容によるサポート）で入居企業に伴走する点にある。

第 2 に、地域から大都市圏マーケットへのアクセス環境の改善の重要性を指摘したい。多くの卒業企業は、施設の近隣に事業拠点を求めることが多い。その点では、地域の雇用機会の創出、集積形成といった目的を有するインキュベータとしては、一定の成果を上げているとみることができる。一方、卒業企業が成長するほど、事業拠点の重心が大都市圏、特に東京圏に移行するケースもしばしば存在し、企業の育成に政策資源を投じた結果、その果実が地元十分に還元されないといった不満も聞かれた。そうした傾向は、市場へのアクセスを重視する第 3 次産業において、より顕著にみられる。

産業構造のサービス経済化の進展に伴い、この様な課題は今後より顕在化していく可能性がある。特にサービス関連産業の市場が相対的に小さい地方圏では、卒業企業の拠点を域内にとどめ、雇用機会を創出させることは大きな課題となってくる。起業家支援施設整備のイニシアチブの民間セクターへの移管がさらに進んだ場合、大都市圏と地方圏の新規創業、雇用創出、経済活力面での格差がより一層強まる懸念がある。地方圏のインキュベータにおいては、卒業後の事業適地の準備・斡旋や、地元で拠点を維持しつつ大都市圏市場へのアクセスを可能にする環境整備が求められる。

市場アクセス面での不利を克服する取り組みは、既にいくつかの自治体において実施され、一定の成果を上げている。情報インフラの整備により、高速・大容量のデータの送受信が可能になった結果、顧客への直接の人的な接触が求められる業務を除き、地方圏に拠点を置くことも可能になってきている。例えば徳島県神山町や三好市では、大都市に本拠地を置く IT 関連をはじめとする対事業所サービス企業の地域への進出を続々と実現しているが、この背景には、高速の通信インフラが基盤として活用されていることがある²¹⁾。また、秋

21) 無論、情報通信インフラを整備しただけで企業誘致が実現できるわけではない。例えば、神山町では他にも、厚生労働省が進める求職者支援制度の一環で、半年間にわたる教育・訓練プログラムを通じて自立につながるスキルやノウハウを身につけさせるプログラム「神山塾」が開講され

田県五城目町では、東京都千代田区との姉妹都市提携、および地域おこし協力隊制度の戦略的な活用を出発点として、東京圏に本社を置くITや教育・人材ビジネスを展開する企業・個人の進出を実現している。

第3の点は、卒業後の適切な事業適地の手当可能性である。期間や遵守度合いには施設ごとに程度差があるものの、多くの（特に公的な）インキュベータにおいては、入居年限を設けている。但し、主に製造業を対象としたインキュベータでは、卒業年限が迫っても、地元を受け皿となる適地・施設が不足しているケースが見られた。特にウェットラボ仕様のインキュベータの場合、オフィス仕様の施設とは異なり、排水・排煙処理設備等においてより高水準の仕様になっているため、卒業後に近隣に事業拠点を見出すことに苦労している。やむを得ぬ措置として、従来のインキュベータを貸工場として再定義し、継続入居を可能にするケースも見られる。研究開発・分業体制の維持や雇用創出効果を考慮して継続入居を認めるか、インキュベータとしてのダイナミズムを維持すべく、一定年限での退去のシステムを維持するかは、地域の置かれた状況によって判断が分かれるところであるが、特に市場へのアクセス面で劣位にある地方圏では、地域における分業体制の維持・発展は、企業立地面での比較優位を築く重要課題である。卒業後を見通した、中長期的な視点に立脚した拠点形成が求められる。

第4に、施設・入居企業に対する地域理解の浸透の重要性を指摘したい。インキュベータは、地域に従前から集積している企業とは異なる経済主体を新たに集積させることを意図しており、従来の地域の産業集積からみると異質性がある。そうした新参者に対し、地元から一定の警戒感に似た感情が生じるのは、ある意味自然な反応ともいえる。

国内各地域に歴史的に生成されてきた、地域特有の規範、価値観、志向な

ており、おおむね4割の卒業生が神山および県内に移住し、地域への人材供給の仕組みが構築されていることや、地方においては住民に対して半ば強制されている、地域における各種普請行事（道普請、溝普請等）を実質的にボランティア化するなど、新規住民が地域に入りやすい仕組みが定着していることが、企業の進出に一定の役割を果たしている。必要条件としてのインフラ整備と、十分条件としてのソフトな地域環境整備は、円滑な企業の成長や進出における車の両輪であることを指摘しておく。

どを総合した社会的基盤（ソーシャルキャピタル）は、しばしばコミュニティ内の強固な信頼関係や相互コミットメントにより特徴づけられる。それは、安定的なコミュニティ運営や、緩やかな改善活動においては力を発揮する反面、迅速・フレキシブルな対応能力という側面においては弱点となる場合が多い（Westlund and Bolton [2003]）。地域に構築されるインキュベータは、こうした「強い結びつきの弱点」（Grabher [1993]）を持つ地域に、新たな要素を導入することにより、地域の結びつきの強さと、新たなものへの開放性のベストミックスを目指す取り組みであるとみることできる。

このような背景の下、インキュベータは時折、「異質な新参者に対する」警戒感をもって見られる場合がある。その中で比較的順調な拠点の立ち上げ・運営を実現している施設において指摘されたのが、特に初期段階における施設・入居企業に対する地域の理解の浸透である。事例研究を通じて、IM（あるいは、施設運営の責任者）が、施設の立ち上げや新たな入居者の参画の際に、早期に地元の商工業者とコミュニケーションをとり、施設の趣旨への理解や、共生関係の構築に意を注いでいることが明らかになった。インキュベータに入居する企業は、創業初期の個人あるいは零細企業レベルで入居するケースが多く、事業・顧客の広がりも初期段階では地域に依存している割合が高いケースが多い。そのため、施設や入居企業に対する地域理解を促進することが、スムーズな施設経営・企業の成長促進における 1 つのキーファクターとなっており、こうした取り組みは地域社会にインキュベータへの理解を浸透させる上で重要である。

最後に、今後の研究課題を整理する。第一に、インキュベータが地域経済にもたらす効果に関する実証的な把握である。現在、個別の施設レベルでは、自らの活動に基づいて創出された雇用数や付加価値額などに関する数量的な把握を試みる事例も存在する²²⁾が、全国のインキュベータを網羅的に対象とし、効果を捕捉した研究は国内においては存在しない。海外でも、スペインのバレ

22) 例えば、花巻市起業化支援センターにおいては、施設の建設・運営に要したコストと入居・卒業企業がもたらした地域の税収等の定量的な成果の試算を行い、施設開業後 15 年で後者が前者を上回っていることを示している。

ンシア地域のインキュベータ 40 施設を対象とした Sentana et al. [2017]、米国の大学内インキュベータ入居企業の成長性を、他のインキュベータ入居企業や、インキュベータ非入居との比較を行った Lasrado et al. [2016] 等の試行的な事例は存在するものの、先行研究の蓄積は希少であり、未開拓の領域である。インキュベータを対象とした指定統計などが存在せず、定量的把握は容易なことではないが、今後行政機関によるデータ整備、およびそれらの分析を通じた政策効果の把握は、裏付けに基づいた新規創業支援を促進していくうえでも重要な課題である。今回作成した国内の起業家支援施設のデータベースなどを出発点として、今後、定量的な政策効果の計測などにも着手していきたい。

参考文献

- Grabher, G. [1993] , “The weakness of strong ties; The lock-in of regional development in the Ruhr area,” in *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, ed. by Grabher, G., 255-277, Routledge, London.
- Kilcrease, K. [2014] , “The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World’ s First Business Incubator,” *New York History*, vol. 93(1), 71-93.
- Lasrado, V., S. Sivo, C. Ford, T. O’Neal and I. Garibay [2016] , “Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators?,” *Journal of Technology Transfer*, vol. 41, 205-219.
- Porter, M E. [1990] , *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Sentana, E., R. González, J. Gascó and J. Llopis [2017] , “The social profitability of business incubators: a measurement proposal,” *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 29, Nos. 1-2, 116-136.
- Smilor, R. W. and M. D. Gill, Jr., [1986] , *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital, and Know-How*, Lexington Books, Massachusetts.
- Westlund, H. and R. Bolton [2003] , “Local Social Capital and Entrepreneurship,” *Small Business Economics*, vol. 21, 77-113.
- 鹿住倫世 [2007]、 「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在り方」、国民生活金融公庫『調査季報』第 80 号、49～76.

- 経済企画庁編 [1973]、『経済社会基本計画～活力ある福祉社会のために』大蔵省印刷局.
- 小林伸生・橋本介三 [2000]、『グローバル経済化の地域発展戦略』、橋本介三・小林伸生・中川幾郎、『日本産業の構造変革』、大阪大学出版会.
- 関満博 [1997]、『空洞化を超えて～技術と地域の再構築～』日本経済新聞社.
- 田中一史 [2008]、『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・マネージャーの実像』、前田啓一、池田潔（編）『日本のインキュベーション』、ナカニシヤ出版.
- 田端久美 [2014]、『平成 26 年 1 月 20 日施行 産業競争力強化法の要点詳解』、中央経済社『旬刊経理情報』、第 1372 号、36-44.
- 丹生晃隆 [2016]、『ビジネスインキュベーション施設の成果決定要因に関する探索的研究～支援成果と満足度との関係性から考察する「都市」と「地方」の差異』、日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第 31 号、71 - 103.
- 中小企業庁編 [1980]、『中小企業の再発見～80 年代中小企業ビジョン～』通商産業調査会.
- 通商産業省中小企業庁編 [1990]、『90 年代の中小企業ビジョン～創造の母体としての中小企業』、通商産業調査会.
- 通商産業政策史編纂委員会編、中田哲雄編著 [2013]、『通商産業政策史 1980-2000 第 12 巻中小企業政策』、経済産業調査会.
- 日本経済再生本部 [2013]、『日本再興戦略～Japan is Back～』.
- 星野敏 [2006]、『最新 ビジネス・インキュベーション』同友館.
- 堀池敏男 [2009]、『日本のビジネスインキュベーションにかかる一考察』、京都学園大学経営学部『京都学園大学経営学部論集』第 19 巻第 1 号、1-22.