大都市におけるインキュベータの実態と課題に関する考察

和田　耕治
（嘉悦大学）

要　旨

中小企業政策がベンチャー支援にシフトする中，中小企業新事業活動促進法（旧新事業創出促進法）に基づき，全国各地にインキュベータが設置され，研究開発型企業の創業支援を念頭においた中小企業支援が行われている。インキュベータの多くは大都市近郊に立地し，それらは技術関連のみならず金融・財務関連の外部専門家や外部資源を活用しやすい場所に立地している。

わが国にインキュベータにはゼロからの創業支援を念頭に置いているものと既存企業の第２創業や新分野進出が中心であるものがあり，前者の場合，成長ステージごとの支援とオフィススペースが施設に用意されている。

インキュベーションにおいて，インキュベーション・マネジャーの役割は大きいが，彼らには起業家の良き相談者となる人間性の高さが必要である。今日のわが国ではインキュベーション・マネジャーの層は薄いが，彼らのプロ化が今後の方向である。

インキュベータへの入居期間は各々の施設で異なるが，契約期間が定められているものと曖昧なものがある。効率的な政策運営を考えるならば，入居企業は卒業後の自立が求められる。首尾よく機能しているインキュベータには施設の求心力がある。そうした求心力の源泉に，組織としての情報発信力があり，インキュベータがフォーマル，インフォーマルを問わずネットワークの結節点になっている。

キーワード

インキュベータ　インキュベーション・マネジャー　ハンズオン支援　中小企業新事業活動促進法

１．はじめに

～地域プラットフォームの整備で全国に設置されるインキュベータ～

1999年12月に中小企業基本法の抜本的改正がなされた。中小企業政策を実施するにあたっての基本的な考え方が大幅に変化し，政策理念については，格差是正から多様で活力ある独立した中小企業者への支援へ，政策目的については，生産性の向上，取引条件の向上から経営基盤の強化，創業・経営革新に向けての自助努力支援，セイフティネットへと転換した。

こうした変化を簡単にいうならば，中小企業政策の重点が，全体としての底上げから，成長性の高いベンチャー企業や中小企業の上層部に移ったことを示している。

このように中小企業基本法の大転換があった

表１　中小企業基盤整備機構が運営するインキュベータ

北大ビジネス・スプリング、テクノフロンティア八戸、東北大学連携ビジネスインキュベーション、インキュベーションオンキャンパス本庄早稲田、和光理研インキュベーションプラザ、クリエイション・コアかずさ、東大柏ベンチャープラザ、いちかわ情報プラザ、千葉大亥鼻イノベーションプラザ、ベンチャープラザ船橋、三鷹産業プラザ、農工大・多摩小金井ベンチャーポート、慶応藤沢イノベーションビレッジ、東工大横浜ベンチャープラザ、テクノフロンティア浜松、浜松イノベーションキューブ、いしかわ大学連携インキュベータ、クリエイション・コア名古屋、名古屋医工連携インキュベータ、立命館大学BKCインキュベータ、京大桂ベンチャープラザ、クリエイション・コア御車、同志社大学連携型起業家育成施設、クリエイション・コア東大阪、彩都バイオインキュベータ・彩都バイオイノベーションセンター、テクノフロンティア堺、テクノフロンティア伊丹、神戸医療機器開発センター、神戸健康産業開発センター、テクノフロンティア岡山、岡山大インキュベータ、テクノフロンティア東広島、クリエイション・コア福岡、福岡システムLSI総合開発センター、ながさき出島インキュベータ、テクノフロンティア熊本、くまもと大学連携インキュベータ

出所：中小企業庁「平成21年度中小企業施策利用ガイドブック」より筆者作成

表2　中小企業基盤整備機構が出資する第3セクターが運営するインキュベータ

㈱旭川産業高度化センター、㈱千歳国際ビジネスセンター、㈱美唄ハイテクセンター、㈱八戸インテリジェントプラザ、㈱北上オフィスプラザ、石巻産業創造㈱、㈱ひたちなかテクノセンター、㈱とちぎ産業交流センター、㈱ぐんま産業高度化センター、㈱さがみはら産業創造センター、㈱富山県総合情報センター、㈱富山県産業高度化センター、㈱新産業支援テクノコア、㈱ブイ・アール・テクノセンター、㈱浜名湖国際頭脳センター、㈱津サイエンスプラザ、㈱さかい新事業創造センター、神戸都市振興センター㈱、神戸都市振興サービス㈱、和歌山リサーチラボ、㈱広島テクノプラザ、㈱徳島健康科学総合センター、㈱南国オフィスパークセンター、㈱北九州テクノセンター、㈱久留米ビジネスプラザ、㈱アルカディア大村、㈱テクノインキュベーションセンター（益城町）、㈱トロピカルテクノセンター

出所：同上

理由の一つは，「バブル経済」崩壊後，わが国における景気閉塞観の打開を多様な新規企業の創出に求め，国が実施する中小企業政策の中で，創業支援やベンチャー支援に関する法律や事業が多数生まれ，旧中小企業基本法との矛盾が発生してきたからでもある。

実際，中小企業政策を実施するための法律として，1995年には中小企業創造法，1998年には新事業創出促進法，中小企業経営革新支援法といった大企業と中小企業の格差是正，二重構造の解消を必ずしも目的としない法律が制定され，具体的な事業としても，ベンチャープラザ，日本版ＳＢＩＲ，地域プラットフォームの整備等が実施された。

こうした流れの中，本稿で考察の対象とするインキュベータに関しては，ベンチャー支援政策の整備が進んだ第３次ベンチャーブーム以前において，後述するＫＳＰのように先駆的なものがあったが，本格的に整備されたのは，新事業創出促進法を根拠法とする地域プラットフォームの整備からである（その後，新事業創出促進法はベンチャー支援を行う法律の使い勝手の悪さを解消するため，中小企業創造法，中小企業経営革新支援法を統合し，2005年に中小企業新事業活動促進法となった）。

実際，1998年以降，地域プラットフォームの整備を通じて，全国各地にインキュベータが多数設置されるようになる。これら施設には中小企業基盤整備機構が運営しているものが全国38ヵ所，中小機構の出資を受け，第３セクターの株式会社が運営しているものが，全国28ヵ所が存在する。**表１・表２**に示されるようにインキュベータは全国に展開され，こうした施設による創業・ベンチャー支援は，今日においては，中小企業政策の中心的課題の一つになっている。

現在全国展開されているインキュベータは，大都市圏に多く設置されているという傾向があり，株式公開を念頭に置き，全国さらには世界市場に対して製品，サービス等を提供するベンチャー企業への支援が各施設で展開されている。実際，３大都市圏および政令市にあるものは，中小企業基盤整備機構が運営している施設の内，29施設を数え，全体の４分の３以上を占める。

以下では，筆者が最近インタビュー調査を行った大都市圏に立地するインキュベータの実態を示した上で，今日における大都市における

インキュベータの問題点，課題を考察する。

２．大都市圏に立地するインキュベータの実態

（1）株式会社ケイエスピー

㈱ケイエスピー（以下，ＫＳＰとする）は1986年12月，民活法適用１号認定施設として，神奈川県，川崎市，日本政策投資銀行といった公共セクターから約15億円，民間セクターから約30億円の出資受け，地域産業振興を図るために設立された株式会社である。

そもそもＫＳＰはインキュベータとして，ベンチャー企業支援を展開し，創業から事業成長，株式公開といった各段階において，ハンズオン支援を行い，これまでに200社以上の企業を育成してきた。2007年８月時点の聞き取り調査によると，207社の卒業企業があり，成功企業が68社，失敗企業が60社，現状維持企業が79社となっている。

組織が発展する中，1997年には，投資ファンドを組成し，ファンドを持つインキュベータとして，わが国インキュベーションの先駆者，草分け的存在として確固たる地位を築いている。ＫＳＰのインキュベート事業は，①創業支援，②成長支援，③起業家育成の３本柱からなる。

①創業支援は，創造的で発展の見込める研究開発型企業に研究室やオフィスを提供し，適切な創業支援を組織的に行い，事業が軌道に乗るようにサポートすることである。したがって，成長段階ごとのオフィスを持っている。

ＫＳＰ夢オフィスは起業家予備軍が１年間無料で利用できる机１個のスペースである。シェアードオフィスは，これから事業を開始しようとする個人または創業間もない法人を対象とするものであり，12～43㎡のパーティションで仕切った小スペースとなっている。原則１年で最長３年まで更新可能となっている。スタートアップルームは，37～150㎡の独立した部屋であり，シェアードオフィスから成長した企業や創業５年未満の企業を対象としており，契約期間は原則５年となっている。

表3　株式公開実績

IPO時期	IPO市場	会社名	業務内容
2006年3月	JASDAQ	株式会社メディアグローバルリンクス	通信系機器及び放送系機器の開発･製造･販売等
2005年3月	セントレックス	株式会社エフェクター細胞研究所	癌、アレルギー関連創薬、並びに走化性測定装置開発販売
2004年8月	マザーズ	サイオステクノロジー株式会社	Java･Linux関連の製品開発及び企業情報システムの構築
2003年9月	JASDAQ	株式会社テクノメディカ	臨床検査用分析装置、医療機器の研究開発、製造、販売、輸出入

出所：ヒアリング調査で入手した資料より筆者作成

②成長支援として，ＫＳＰビジネスサポートセンターによる各種サービスメニューがあり，外部ネットワークを活用し，専門家および関連機関と協力しながら，コストパフォーマンスが高いサービスを提供している。

具体的なサービスメニューとしては，会社設立手続き，人材派遣の仲介，新人研修，社会保険手続きの代行，就業規則の作成，経理事務代行，記帳サービス，補助金申請支援，インターネット・イントラネット導入サービスならびにコンサルティング，技術開発コンサルティング，経営相談，貸会議室・貸ホールの提供，翻訳，会社パンフレット作成，電話秘書代行サービス，オフィス家具の斡旋等がある。

また，1997年より，投資事業組合によるベンチャーキャピタル事業を実施しており，投資対象はＫＳＰ内外の成長が期待され株式公開が見込まれる企業，投資内容は普通株式，新株予約権，新株予約権付社債等である。インキュベータによるベンチャーキャピタル事業といった特性を活かして，資本政策の立案，事業計画の作成，ＶＣ・監査法人・証券会社の斡旋等株式公開に至るまでの各種支援を行っている。

1997年１月のＫＳＰ１号投資事業組合は，出資総額７億円で投資企業数25社，2004年３月のＫＳＰ２号投資事業有限責任組合は，出資総額

6.1億円で投資企業数25社，ＫＳＰ３号投資事業有限責任組合は，出資総額24億円で投資企業数が2009年６月現在で28社となっており，現在４社の株式公開（ＩＰＯ）がある。具体的な株式公開企業は表３のとおりである。

③起業家育成として，ＫＳＰベンチャー・ビジネススクールを運営しており，すでに400名以上の卒業生がいる。毎年５～11月の金土を中心として全30日間，参加対象を新事業・経営革新の責任者，候補者，アントレプレナーとしており，起業家人材の育成，理論教育と実践重視，ビジネスプラン作成がカリキュラムの特徴となっている。卒業後の新事業立ち上げには，ＫＳＰのバックアップシステムが用意されており，卒業生はＯＢ会を組織し，研究会，ビジネス交流会を盛んに行っている。

また，ビジネススクール以外にもＫＳＰのコンセプトに関連した各種セミナー，講演会を実施している。たとえば，新入社員研修セミナー，アントレプレナーセミナー，財務管理（資金管理）セミナー，第一線ベンチャー経営者による講演会，株式公開セミナー，海外ベンチャー事情セミナー等がある。

こうした事業や支援業務を行うために現在，ＫＳＰには９名のインキュベーション・マネジャーが在籍している。平均年齢は40歳代で製造業技術，バイオ技術，金融等と多様な専門性を持っている。

ＫＳＰのある川崎市には大企業の中央研究所があり，200を超える中小の研究開発型企業が存在している。また，産学連携の拠点である慶応義塾大学先端研究教育連携スクエアもある。いわば，川崎市は，研究開発型企業の集積とサポート機関の充実があり，起業家にとっての最適な立地となっている。

とはいえ，近年の技術の高度化は著しく，研究開発型企業を創業するためのハードルは高い。ＫＳＰのインキュベーション・マネジャーの話によると，ＫＳＰに関与した研究開発型企業に関していうならば，成功者の大部分は大企業をスピンアウトした高度な技術を持つ人材であるという。

（２）クリエイション・コア東大阪

クリエイション・コア東大阪（以下，クリコア東大阪とする）は，2003年に高度な技術力を持つ企業集積がある大阪東部地域において，中小製造業の事業革新を目的に設立されたものづくり企業に対する総合的な支援機関である。中小企業基盤整備機構が，中小企業新事業活動促進法に基づき，地域の研究資源を有効に活用し，新製品・新技術の研究開発や新分野への進出を目指す中小・ベンチャー企業を支援するために建設した施設は，クリエイション・コアとして全国に設置されており，同様の施設は，かずさ（千葉），名古屋，京都，福岡にある。

クリコア東大阪には，①常設展示場，②ワンストップサービス，③国際情報発信機能，④インキュベート施設，⑤産学官連携機能があり，中小ものづくり企業の新技術・新製品開発・販路開拓を支援している。東大阪以外のクリコアは，施設入居者を対象とするインキュベータに特化しているが，クリコア東大阪の場合，幅広いサービスを提供することにより，地域におけるものづくり企業に対する総合的な支援機関となっていることが，特徴である。

①常設展示場は，府内ものづくり企業の優れた技術や製品を現物やパネル展示等によりアピールする場であり，現在199社，200ブースの展示がある。出展は書類審査により選定され，インキュベート施設に入居している企業以外にも出展の場が開かれている。出展料は，１ブースあたり月額２万円であり，多くのＰＲ効果が期待されている。

出展のメリットとして，まずは，優れた製品や技術を持つ企業を結集して，情報発信を行うことがある。実際，出展企業ごとのＨＰの作成，出展企業を一つの企業群として国内外にＰＲを行い，その反響は大きいという。

また，発注情報等の販路開拓に役立つ情報を

表4　リエゾンオフィス開設大学

大阪工業大学、大阪産業大学、大阪大学、大阪商業大学、神戸芸術工科大学、大阪電気通信大学、大阪府立大学、東北大学、関西大学、近畿大学、関西学院大学、同志社大学、龍谷大学、奈良先端科学技術大学院大学、立命館大学、国立奈良高専

出所：ヒアリング調査で入手した資料より筆者作成

出展企業に提供することを行っており，具体的には，海外からの問い合わせや発注情報を翻訳し，企業にフィードバックすることをしている。そして，専門家による出展企業に対する技術，貿易，経営等に関する経営支援も行っている。

②ワンストップサービスでは，新事業，新産業の創出に向けた，ものづくり企業間のビジネスマッチング，コーディネートサービスを提供している。また，国内だけではなく，海外市場も視野に入れた販路開拓支援や特許活用策についてのアドバイス，情報提供を行っている。技術，海外取引，ベンチャー支援など幅広いネットワークをもったコーディネイターによるフェイス・トゥ・フェイスフェイスの最適サポートを行っており，現在，13名のコーディネイターが在籍している。概ね技術関係のコーディネイターは大阪産業技術研究所ＯＢ，海外取引関係は商社ＯＢとなっている。

また，館内にはワンストップサービスセンターが設けられている。

③国際情報発信機能では，大阪が世界に誇る優れた技術や製品を有する中小ものづくり企業をインターネットにより情報発信し，販路開拓支援を行っており，そのサービス対象は，海外企業に自社製品の情報を提供・発信したい企業，海外メッセへの参加を考えている企業，海外企業との取引において言葉が障壁となっている企業となっており，商社ＯＢのコーディネイターが問題解決に向けてのサポートを行っている。

④インキュベート施設では，現在10社の企業がインキュベートフロアに入居している。入居企業に対しては，インキュベーション・マネジャーによる経営サポート，専門コーディネイターによるものづくり総合相談，常設展示場への出展等の各種支援がある。入居は5年契約となっており，事業計画書をもとに行う審査，面接により，決定され，賃料は月額2500円／㎡と安く，入居倍率は，常に２倍以上となっている。

入居者によると「多くの研究開発型企業や入居企業との連携ができ，人間関係，ネットワークが広がった」とのメリットをあげ，「卒業後もクリコアと長い付き合いしたい」との声がある。すなわち，クリコアには人が集まる，施設としての求心力があることを指摘している。

⑤産学連携支援機能についても力を入れており，**表４**に示すように15大学１高専が産学連携の窓口であるリエゾンオフィスを開設している。企業ニーズと大学の研究室・研究者の持つ研究テーマや技術シーズのマッチングにより，共同研究，技術移転等を実現しており，ビジネスの拡大や起業を具体化している。さらに，大学が持つ技術等を活用しつつ，新事業・新産業の創出・事業化を目指す中小・ベンチャー企業に対し，大学連携インキュベーションを図ることに力を入れている。

（３）株式会社さがみはら産業創造センター

㈱さがみはら産業創造センター（以下，ＳＩＣとする）は，起業家の育成，新規創業企業の育成，地域中小企業の支援等の総合的なインキュベーション活動を通じて，地域経済の発展に貢献するという経営理念のもと，新事業創出促進法に基づき1999年に設立された。法人形態は株式会社であり，相模原市，中小企業基盤整備機構，相模原商工会議所他，23の民間法人および個人の23億9,450万円の出資となっている。５つの柱があり，①経営課題支援，②投資事業，③産学・企業間連携支援，④教育・研修，⑤オフィススペース提供が主な事業内容となっている。

①経営課題支援は企業が直面する様々な問題を全面的にサポートすることであり，その対象は，会社設立関係，法務，知的財産権，人材，人事，組織，資金調達，補助金関係，デザイン，

マーケティング，研究開発，計測，分析，評価，品質，製品管理，販売促進，営業，連携と守備範囲は広い。

こうした経営課題に対応するために，７名のインキュベーション・マネジャーが常駐している。ＳＩＣでのインキュベーション･マネジャーの位置づけは専門家ではなく，コーディネイターであり，前職が公務員３名，金融機関４名，年齢が20代から50代と多様な年齢構成となっている。したがって，各種相談は専門家につなぐことに特化している。

入居企業は審査を経てからの入居であるため，高度な技術を持っており，問題解決のためのネットワークは有している。それゆえ，技術に関する相談に関しては，今まで問題のおきたことはないという。相模原市近郊は，約200万人規模の都市圏であり，大企業の研究開発機能を持った母工場が多く立地している。当地で創業を試みる起業家は，相模原市に事業所を持つ住友３Ｍ，テイジン等からのスピンアウト組が多く，彼らは特有のネットワークを持っている。また，財務関係の相談に関しては，公認会計士の施設への入居を誘致したので，入居者間のネットワークで解決できるという。

②投資事業は，株式公開（ＩＰＯ）を目指す成長意欲の高い企業に対して投資を行うことであり，2005年11月１日より，１号投資事業有限責任組合を運営している。ファンド総額は５億円でＳＩＣが無限責任組合員，中小企業基盤整備機構，首都圏の民間企業が有限責任組合員として，出資している。

当組合はインキュベータが運営するファンドとしての特徴を活かすべく，その支援の対象を将来地域経済において中核となりうる中小企業においている。具体的な投資内容は出資期間内に株式公開が期待できる中小企業等の発行する株式，新株予約権，新株引受権付社債等としている。

また，投資先に企業に対しては，ハンズオン支援サービスの提供を行っている。通常，ファンドによる投資というとハイリスク・ハイリターンと考えられがちであるが，地域の公的機関のファンドという性格がゆえに，ミドルリスク・ミドルリターン「８割が失敗しても２割が成功すればトントンのイメージ」でファンドを運営している。また，実際の投資先調査は，外部委託をせず，インキュベーション･マネジャーが直接行っている。

③産学・企業間連携支援は，様々な課題を企業と大学，企業と企業間の連携により解決することであり，現在光情報通信，燃料電池の研究開発に備え，新技術創造研究会を運営している。実際，新技術創造研究会の一つである燃料電池研究会は，その目的を「燃料電池関連分野に係わる産業基盤の構築に向けた先導的プロジェクトの推進」，「燃料電池分野における中小企業のビジネスチャンスの発掘，事業の拡大，雇用促進，関連企業の誘致等による産業活性化促進のための技術基盤構築」，「産学官の共同開発および企業間提携の推進による燃料電池関連技術の高度化と早期実現」としており，プロジェクトして，「家庭用燃料電池補機類開発プロジェクト」，「小型可搬型燃料電池システム開発プロジェクト」が進んでいる。

また，デザイン支援に関しては現在，女子美術大学との連携で工業系デザインマネジメント業務を展開している。とはいえ，実際は工業周辺デザインという領域が中心で，パッケージデザイン，ロゴマークデザインが多いという。その他，個別に技術開発に関するパートナーとなりうる大学研究室や企業の紹介，マッチングも行っている。

④教育・研修は，次世代の人材育成と経営改善のアイディアを提供することである。ＳＩＣ経営塾では，経営戦略や財務戦略に関する最新の理論と事例を学ぶとともに，塾生，コーディネイターとの議論を通じ，自らの会社の経営課題解決を模索することを行っている。

ＳＩＣ起業家育成大学校は，起業支援を実際に行っているインキュベーション・マネジャー

が講師となり，多くの企業事例に基づき生の話や起業の本質について学ぶ場である。

ＳＩＣアントレインターンシップは，高等教育機関向けインターンシップ，ＳＩＣ子どもアントレプレナー体験事業は，初等中等教育機関向けインターンシップとなっており，ＳＩＣが行う教育・研修には豊富なメニューがある。

⑤オフィススペース提供は，創業や事業革新を行おうとする個人や企業にオフィスやラボ等の事業拠点を提供することで，ＳＩＣ－0（創業準備中または独立を検討している方向け），ＳＩＣ－1（創業間もない企業・第２創業を目指す企業），ＳＩＣ－2（産学連携・大学発ベンチャー，創業期を経てさらなる規模拡大を目指す企業）の３つのタイプ向けにスペースを用意している。

ＳＩＣ－0のタイプはいわば１ブース４㎡の机１個のオフィスであり，入居期間は最長で１年となっており，月額２万円台となっている。

ＳＩＣ－1の入居期間は３年＋２年の最長５年間，ＳＩＣ－2は３年ごとの契約で期間に制限がない。入居費は１坪当たり月約１万円であり，近隣の相場に比較するならば決して安くはない。たとえば，ＳＩＣ－1の31.5㎡のセミラボ月額賃料は，共益費込みで93,975円であり，ＳＩＣ－2の50.2㎡のセミラボは，164,850円となっている。

公的な信用力がつく，ラボ用に使用できる物件が近隣には少ない，施設には様々な情報が集まる等の理由で入居のメリットが大きいという。現在，約60社入居しており，９割は埋まっている。入居および再契約に関しては審査があり，できるだけ長くＳＩＣに入居し続けたいという企業の声もある。

（4）横浜リーディングベンチャープラザ

横浜リーディングリーディングベンチャープラザ（以下，横浜ベンチャープラザとする）は，財団法人横浜企業経営財団が運営するインキュベータである。横浜市は京浜臨海部研究開発拠点（横浜サイエンスフロンティア）整備を通じて，新たな技術・事業の創出を目指す企業や大学等の研究開発機関の集積形成を進めている。そうした整備の一環として，2003年４月に横浜市鶴見区に当施設が設置された。こうした整備の中，同施設周辺には，バイオを中心とした最先端の研究プロジェクトが多数入居する横浜市産学共同研究センター，理化学研究所横浜研究所，横浜市立大学大学院等が立地しており，かかる地域は研究開発拠点の集積地となっている。

当施設の入居対象企業は，バイオ等先端分野の新技術・新製品開発・新分野進出を図るため，研究開発拠点を必要としている中小･中堅企業･ベンチャー企業・起業家等を対象としている。

当施設への入居は，横浜企業経営財団の入居者選定審査会によって決定され，2007年12月現在で，38社の入居があり，施設全体で約300人が働いている。入居企業の24社がバイオ関連企業であり，大学等の研究機関と連携があるものが，27社となっている。

施設には，大型製品試作に対応可能な試作開発工場，研究室機能を備えたオフィス，構想段階に起業家に提供するスタートアップオフィスがある。また，共有施設としては，会議室，休息コーナー，セミナールーム，シャワールームがある。家賃の一例は，25㎡のオフィスで月額約６万円となっている。また，市内中小企業や創業５年以内の大学発ベンチャーについては，家賃の減額制度があるという。入居期間はスタートアップオフィスで３年，研究室や工場で最長10年となっている。現在，「各入居者は設備に多くの資金を投資しているので，入居期間は最長10年でよいのか？」という意見があり，そうした声に対する検討をはじめているという。

横浜ベンチャープラザの職員は，インキュベーション・マネジャーが２名，設備関係者が３名と少数であり，入居企業からの相談については，制度を活用した各種専門家の派遣で対応している。実際，入居企業に対しては，専門家（弁理士，公認会計士等）派遣による各種アド

バイスや，産学連携に関する助成金交付，大学研究者等の紹介，横浜市の研究開発助成の紹介等，起業・事業拡大のための様々なサービスを用意している。だが，当施設の職員によるとインキュベータからのサポート体制は脆弱であるという。

また，入居者間交流は年２回程あるが，活性化していないのが現状であるという。その理由の一つとしては，入居企業にも施設職員側にもキーマンが存在しないという声がある。

とはいえ，入居企業の満足度は高く，その理由としては，賃料の安さ，信用力の向上，充実したラボ施設，動物実験と遺伝子組み換えができる点，交通アクセスのよさ等をあげている。

実際，交通アクセスがよいことで横浜市が設置した施設であるにも関わらず，近隣の川崎市や大田区の企業との交流もあり，そうした交流を端緒として，川崎信用金庫から融資を受けたり，大田区の中小企業交流会に参加したりする企業も存在し，施設としてのインキュベーション機能の脆弱さを自らのネットワーク構築で補っている入居者もいる。

３．大都市立地のインキュベータに関する検討

（1）外部資源を活用しやすい立地

今回事例で取り上げたインキュベータが比較的よいパフォーマンスを示している要因としては，大都市中心立地ではないが，インキュベータとしての交通アクセスのよさをあげることができる。

インキュベータに入居している企業は審査を受けてから入居であるため，その潜在力や可能性は高いものを持っているが，企業成長に向けての経営資源が脆弱であるがゆえに施設に入居するのであり，インキュベーション・マネジャーのみならず各種外部専門家の支援が事業の構想段階，誕生期から必要となってくる。そのためには，こうした専門家の出入りが便利な場所での立地が重要となる。

また，その後企業が成長段階になり，事業拡大が必要となると求人や外注先の確保が経営上の課題となる。能力の高い人材や外注先の確保にとっても，最適立地というのはインキュベータ設置の際の重要点である。

実際，ＫＳＰが立地する川崎市溝の口は，東急田園都市線とＪＲ南武線の交差駅である。南武線沿線にはわが国を代表するハイテク企業の研究開発拠点となる研究所や母工場が存在し，南武線で通勤する会社員は博士号取得者比率が高いので，ドクター列車といわれ，同沿線は研究開発を担う人材の集積地となっている。また，東急線は渋谷，大手町と直通で結ばれているので，財務や金融関連の専門家が出入りすることを考えても便利な場所となっている。

同様の立地特性がＳＩＣについてもいえる。ＳＩＣが立地する相模原市橋本は，京王相模原線とＪＲ横浜線の交差駅である。相模原市とその近郊は南武線沿線と同様に研究開発拠点の集積地となっている。また，京王線を使えば，新宿へは直通となっており，都心部の専門家からの支援も受けやすい。

クリコア東大阪の場合も大阪市中心部とのアクセスはよく，東大阪市は，わが国を代表する産業集積地である。また，横浜ベンチャープラザの場合も東京都心部とのアクセスのよさ，京浜工業地帯の中心部である鶴見立地となっている。

いずれにせよ，これらインキュベータは，研究開発型ベンチャー企業支援を対象としており，技術面での支援と金融および財務面での高度な支援が必要なってくる。そのためには，そうした専門家にとってアクセスのよい場所が今日のインキュベータの設置場所として，適切なのである。

（2）ステージごとの支援

全米インキュベーション協会によると「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。インキュベータ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。インキュベータは，企業家的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」と定義している。

この定義の特徴は，インキュベータは創業支援であり，成長段階ごとの支援と成長に伴うオフィスの拡大にある。事例として示したインキュベータの内，起業の構想段階からの事業育成をも支援対象としているのが，ＫＳＰとＳＩＣである。それぞれは，支援段階ごとにオフィススペースを増床していく仕組みをとっており，「小さく生んで大きく育てる」といった支援プログラムとなっている。それぞれ，ＫＳＰ夢オフィス，ＳＩＣ－0という名称で机１つからのスタート機会をそれぞれ提供している。

他方，横浜ベンチャープラザの場合，ゼロからのインキュベーション機能は弱く，既存企業の第２創業や新分野進出に対する支援が中心であり，常駐インキュベーション・マネジャーに支援機能もそれほど高いとは言えず，行政による不動産業的色彩が見え隠れする。

また，クリコア東大阪の場合，入居者に対するインキュベーション機能はあるものの，東大阪という中小企業集積地にあっては，ゼロからの創業支援ではなく，既存企業の第２創業や新分野進出に対する支援が中心である。クリコア東大阪で行われるコーディネイターによる経営支援は，入居者だけではなく展示場出展企業に対して行われる。こうした支援のあり方を見るならば，インキュベーション支援を受けるということは，必ずしも施設の中に入居しなくてもよいと考えることができる。

（3）インキュベーション・マネジャーの存在

わが国において，インキュベーション・マネジャーの草分け的存在である星野敏氏は，「ビジネス・インキュベーションマネジャーとは，ビジネス・インキュベーションの使命と目標に応じた体制を構築し，起業家の育成ならびに事業の成長と存続に努め，事業創成の効果を高めつつ所定の成果を生むようビジネス・インキュベーションの運営をマネージする人である」(星野敏『ビジネス・インキュベーション』同友館，2006年，56頁）と定義している。

そうした定義を行った上で，インキュベーション・マネジャーになることは，特殊な技術を身につけることはなく，地域の人々の活動を高める精神を育成することであることを強調している。起業家と伴走しながら企業を育て，時にはよき相談者となるよう，人間力の高さが必要であることを唱えている。事例として示したインキュベータにはそれぞれインキュベーション・マネジャーが常駐しているが，その位置づけに関しては，差異がある。

ＫＳＰの場合，平均年齢40歳代のインキュベーション・マネジャーが９名常駐し，彼らが多様な専門性に基づき，支援を行っていることは，ある意味で最も先進的なケースであるといえよう。すべての問題を常駐のインキュベーション・マネジャーでは解決できるといえないが，専門性を持った人材が自らで解決できることとできないことを峻別することにより，解決できないことについては，外部専門家に委ねて解決していくという方法は，効率的でなおかつ高度な支援を行える理想的な仕組みであるように思われる。

他方，ＳＩＣの場合，20歳代から50歳代のインキュベーション・マネジャーが７名常駐し，自らを専門家ではなく，コーディネイターと位置づけ，問題解決は外部専門家につないでいくという仕組みとなっている。とはいえ，各インキュベーション・マネジャーは担当企業を持っており，企業活動に関しては常に見守っているという仕組みで，専門性を責任感で代替している。

また，クリコア東大阪については，コーディネイターとして，13名の大阪府産業技術研究所ＯＢ，商社ＯＢの在籍となっている。同様に横浜リーディングベンチャープラザの場合もインキュベーション・マネジャーは２名で実際は問題解決を外部専門家につなぐという仕組みとなっている。

プロ化したインキュベーション・マネジャーが存在するＫＳＰの仕組みが理想的である。とはいえ，ＫＳＰ創設期のインキュベーション・マネジャーは公務員や企業からの出向であり，それらがプロ化したのは，出向者が経験を積むことによりプロ化しＫＳＰに転籍したり，事業拡大のなかで，新たに専門家として採用されるものが増えたからである。ＳＣＩのインキュベーション・マネジャーも現在ではプロ化の方向を目指しており，前職が公務員や金融機関を退職してからのインキュベーション・マネジャーへの採用となっている。

インキュベーションの歴史はまだ浅く，わが国におけるインキュベーション・マネジャーの層は薄い。とはいえ，インキュベーション・マネジャーの資質として，人間力の高さは重要な要素でもある。インキュベーション・マネジャーをプロ化することは今後の方向性であるように思われるが，足らない点は人間性で補える。

（４）施設の入居期間

インキュベータへの入居については，いずれの施設も審査を経た後の入居であるが，入居期間については，それぞれ差異がある。ＫＳＰの場合，契約期間は5年であり，更新を行っても最長８年となっている。クリコア東大阪の場合は，契約期間が５年で再契約なしである。ＫＳＰとクリコア東大阪は，契約期間が終了したならば，施設から出る必要がある。

他方，ＳＩＣの場合は，３年ごとの再契約可能となっており，更新回数に制限はない。また，横浜ベンチャープラザの場合も５年契約の１回更新可能の最長10年となっているが，入居企業が設備に対して，多額の投資をしているので契約回数の見直しを考えている。

ＫＳＰやクリコア東大阪のように契約期間に定めがあるということは，契約期間内に何らかの実績をあげ，施設からの卒業をしなければならないことが求められており，卒業後は企業の自立が求められる。他方，ＳＣＩや横浜ベンチャープラザの場合，卒業については曖昧であるため，入居企業は研究開発型企業としては高度な技術を持っているかもしれないが，政策的な恩恵を受けなければ存続しえない政策依存の企業となってしまう可能性がある。どちらの場合が入居企業とインキュベーション・マネジャーがより真剣にビジネス・インキュベーションに取り組むかと考えるならば，当然，前者であり，卒業が曖昧なインキュベータの場合，不動産業に陥ってしまう可能性がある。

政策は効率的効果的に実施する必要があり，政策の恩恵を受けた政策対象はいずれ政策からの自立が求められる。さらには，自立した企業が何らかの支援を後輩企業に与えるならば，起業家輩出の良い循環が形成される。このように考えるならば，インキュベータに入居期間を定めることが望ましいように思われる。

（５）施設の求心力

インキュベータが首尾よく機能するには，施設が多様な能力を有している個人や法人が出入りするネットワークの結節点であることが重要であり，そのためには，立地上のアクセスのよさが重要であることは，言うまでもないが，入居企業，施設に集まる法人や個人が情報を発信することより，インキュベータが魅力的な場となることが一つのポイントとなる。

たとえば，ＫＳＰベンチャー・ビジネススクールは，こうした場となっており，卒業生がＯＢ会をつくり，頻繁に研究会やビジネス交流会を行っている。また，ＳＣＩの場合についてもＳＣＩ経営塾，ＳＣＩ起業家大学校も同様の場となっている。実際，「ＳＣＩは施設として，様々

な情報が集まり，組織としての求心力を持っている。できるだけ長く入居していたい」とのＳＣＩの入居者の声がある。

そして，クリコア東大阪の場合，常設展示場が組織求心力の中核であるといえよう。先にも指摘したが，施設入居者は，10社とそれほど多くないが，常設展示上には200社のスペースがあり，それら企業はクリコアの関係する専門家，他の組織をも含めて，フォーマル，インフォーマルのネットワークを形成している。

これら事例とは反対に横浜ベンチャープラザの場合，組織求心力は弱く，先に述べたように，その理由をキーマンの不在とみている入居者もいるが，入居者自身は決して不満があるわけではなく，施設が立地している京浜地区に様々なネットワークを持っている。すなわち，組織ではなく地域としての求心力には満足している。

４．おわりに

以上，筆者が最近訪問した大都市に立地するインキュベーション施設の実態を示した上で，そのパフォーマンスのよさ，問題点，課題等について述べてきた。繰り返しになる点もあろうが，最後に論点を示すことにより，本稿のまとめとする。

①90年後半代以降，中小企業政策がベンチャー支援にシフトする中，全国各地にインキュベータが設置され，研究開発型企業育成を念頭においた中小企業支援が行われている。

②大都市においてパフォーマンスがよいインキュベータは外部専門家や外部資源を活用しやすい場所に立地している。とくに，技術関連のみならず金融・財務関連の専門家が支援しやすい立地が最適である。

③わが国にインキュベータはゼロからの創業支援を念頭に置いているものと既存企業の第２創業や新分野進出が中心であるものがある。前者の場合，成長ステージごとの支援とオフィススペースが用意されている。

④ビジネス・インキュベーションにおいて，インキュベーション・マネジャーの役割は大きい。彼らには起業家と帆走しながら企業を育て，良き相談者となる人間性の高さが必要である。

⑤今日のわが国ではインキュベーション・マネジャーの層は薄く，その位置づけは各々の施設で異なるが，インキュベーション・マネジャーのプロ化が今後の方向である。

⑥インキュベータへの入居期間は各々の施設で異なるが，契約期間が定められているものと曖昧なものがある。効率的な政策運営を考えるならば，入居企業は卒業後の自立が求められる。そうでなければ，インキュベータが不動産業に陥る可能性がある。

⑦首尾よく機能しているインキュベータには施設の求心力がある。そうした求心力の源泉には，組織としての情報発信力があり，施設がフォーマル，インフォーマルを問わずネットワークの結節点になっている。

他にも論点として，示されることはあるかもしれないが，ここで再度強調したいのは，インキュベータにおける人すなわちインキュベーション･マネジャーの問題である。よいインキュベーション・マネジャーがいる施設は，よい成果を上げているということである。

今日，専門家としてのインキュベーション・マネジャーを育成するために2000年より，「インキュベーション・マネジャー養成研修」が開始されている。この成果についてはここでは言及しないが，よい方向性になっていることは言うまでもない。とはいえ，中小企業新事業活動促進法を受けて，多くのインキュベータが建設されたが，建物だけが立派で魂が入っていない施設もないとはいえない。今後は多様なインキュベータの実態を把握したうえで，今後のインキュベータやインキュベーション・マネジャーの課題等を考えることは，重要であると考えられる。