

第III章 ビジネス・インキュベーション・モデルの検討と開発

第1節 産学公連携による新産業の創出について

1 新事業創出の必要性

1991年以降、わが国の経済、社会、産業は厳しい状況にある。2001年末には企業業績の一層の悪化により完全失業者数は337万人、完全失業率は5.6%に達し、所得の減少、消費の減少が企業の生産、設備投資を控えさせ、今後の経済や雇用をめぐる情勢はさらに悪化すると予測される。地域社会の多くも活力を失い将来展望が開けずにいる。

わが国の産業を取り巻く潮流は産業活動のボーダーレス化、従来製品の国内市場における成熟と新産業創造への期待、バブル経済崩壊後における過剰生産設備等の調整といった理由から急速に方向転換しつつある¹⁾。その潮流の中で日本企業はコスト競争力の強化、販売・流通力の強化、研究開発力の強化という課題を抱えている。これらの課題の解決が日本経済再生の要件である。既存部門がこれまでと同様に活動していたのでは雇用の維持拡大、景気の回復を図ることは難しい。しかし、既存企業の多くは雇用調整、リストラを実施することでコストを削減し体力回復を図ろうとしている。産業の多くが長引く不況への対応で体力を消耗したうえ、半導体、コンピューター等の比較的好調だった一部のハイテク産業にもバブルやITブームでの過剰投資によるコスト負担や台湾、韓国、中国等の猛追による価格競争力低下から国際競争力を急落させ市場撤退を余儀なくされた企業がある。必要な構造改革や規制見直しの遅れは、地域経済の地盤沈下を招き、その基盤だった産業集積や商業集積の疲弊や崩壊を進め、地域社会をそれ自体の維持さえ困難な状況にまで追い込んでいる。

開廃業率についてみると、企業数、事業所数、個人企業数のいずれでも90年代以降、廃業率が開業率を上回る²⁾。過去10年の開業率が12~14%台、廃業率が11~12%台だった米国やその他の国と比べ、日本の開廃業率は数%台であり一般に低水準だという指摘もあるが³⁾、状況は次第に悪化しており、今後の地域経済、地域社会への悪影響は避けられない。

雇用規模を確保するには既存企業の暖簾分け（分社）やスピアウトによる開業、ワークシェアリングが有効である。しかし、構造調整期にある日本経済にとり、既存分野への過度の依存はときにそれを遅延させかねない。新たな雇用を創出し日本経済を活性化する

には新産業の創出が必要なのである。

地域経済を活性化し雇用を確保、創出するには以下の可能性を検討しなければならない。第1に、既存の産業集積や商業集積を対象に地域の特性を活かし開業を促進する可能性である。ただし、情報通信技術の進歩、輸送網の整備、構造調整の進行が従来の産業集積、立地条件の意義を稀薄にした点に注意を要する。第2に、既存企業が新技術による製品開発、新たな発想による事業展開、あるいは新分野への進出等のように積極的な経営革新に取り組む可能性である。新分野への進出が付加価値額、出荷額へ及ぼす影響を比較すれば進出した方がしないよりもそれらの増加を期待できる⁴⁾。そして第3に、先進的で独創的な新技術の開発、事業化による創業を促進する可能性である。開業、創業のいずれも地域経済活性化、新雇用創出にとり有効であるからこれらの可能性を政策的に追求することが検討されるべきである。

ここでは、以下の理由から起業を開業と創業に分けて考察する。たとえば、起業者の市場性や事業化に関する情報、知識は相対的に前者で豊富であり能力も高いことが多いが、必要資金量は後者で大きなことが多い。結果的に暖簾分けやスピナウトによる開業の方が全くの素人による創業よりも事業継続の確率が高いとみられるからである。

実際の開業・創業事例には、既存の大企業からのスピナウトや暖簾分け、社内ベンチャー、中小企業の新事業への進出、学生や主婦等によるものが含まれ、いずれも信用、担保は不足しとくに資金調達が難しい。技術やアイデアの先進性、独創性、その客観的評価だけでなく市場性の調査・分析、商品化、技術研究開発、取引先の開発、経営上のノウハウの蓄積、人材の確保、立地等に関わる困難も多い。さらに失敗のリスクへの懸念から起業に踏み切れないという問題も開業、創業の双方にとって大きな障害になっている。

近年、産業と大学との連携による新事業創出が注目されている。理工系、医学系の大学・研究室に埋もれている、社会に有用な技術シーズを民間企業と連携して実用化、事業化し、産業を新たに生み出すことで雇用を創出し経済を活性化しようというのである。大学と産業の研究を基礎研究と応用研究で役割分担することも有効な方法とみられる。また文系大学にも経済、経営等多部門にわたる比較的豊富な人材を活用し、新たにビジネスモデルを考案したり起業支援に取り組むことを通じ地域社会との連携を深め地域経済に貢献しようという動きが生まれはじめた。学生にそうした活動を奨励する事例も確実に増えつつある。さらには、理工系、医学系大学と文系大学が連携する事例もみられる。産学両者の連携を円滑にするコーディネーターとして行政が重要な役割を担う局面は増えている。

2 ビジネス・インキュベーション

1959年、米国ニューヨーク州バタビアに今日的意味で最初のインキュベーター Batavia Industrial Center が J.マンキューズによって開設された⁵⁾。NBIA (National Business Incubation Association) 理事長 D.アトキンスによれば、その後開設された同様の施設を表現する言葉さえその当時はなく、ひとつの産業としてインキュベーションが認知されたのは80年代になってからだったとされる⁶⁾。ここではまず、この領域の用語のいくつかについて簡単に述べ、つぎにこの必要性や関連する問題点等について述べる。

インキュベーター

元来、インキュベーター incubator は卵を孵化させるとき用いる孵卵器を意味する⁷⁾。マンキューズが約9万m²の建物を仕切り共同事業所 (shared office) として貸出すとともに様々な支援サービスを提供した小企業、慈善団体、創業者のなかに養鶏業者がおり、その鶏が辺りを走り回っていたことからその施設を business incubator と冗談まじりに説明したことに由来する⁸⁾。

ビジネス・インキュベーター (以下インキュベーター) は開業者、創業者の支援を目的に効率的かつ効果的なその実現の場と機会を提供する総合的支援体制である。それゆえ、支援サービスのない施設の場合インキュベーターに該当しない。インキュベーターは、それ自体および仲介ネットワークが提供する支援の資源やサービス全体を組織化し、その運営、開発を通じ支援対象企業 (クライアント) の発展を図る⁹⁾。また、インキュベーターは研究開発を行なう中小企業等に対しては創業自立の場と機会を与える支援を通じ新産業創出を図る。換言すれば、これは開業者、創業者のための支援プログラムの開発と提供を通じた新産業創出のためのトータル・システムの一部なのである。

提供する支援はインキュベーション・マネージャー (後出) により適切に管理運営された施設・設備と監督された支援プログラムの2つから構成される。その支援を受けるクライアントには当該施設・設備を占有し支援プログラムに参加してスタッフや資源からサービスの提供を受ける企業とそれらを占有せずにサービスの提供を受ける企業の2種類がある。クライアントが支援を受けるには、審査を受ける必要があり、場合により施設・設備の賃貸料やサービスの使用料を負担しなければならない。

インキュベーターは支援対象によって概ね以下に分類される¹⁰⁾。

- ①技術系インキュベーター ソフトウェア、医薬・医療、バイオ技術、ロボット工学、科学機器の考案といった新たに登場した技術系企業の成長を支援する。高度の技術水準、実験・研究施設を必要とする。将来、リーディング産業になる可能性がある。
- ②多用途型インキュベーター 機械、金属加工、電気・電子機器といった小規模製造業、サービス、流通、テクノロジー、その他のあらゆる種類の企業の成長を支援する。
 - a. 産業集積地型—既存開発型企業の産業集積地域に立地する。スピアウト、異業種交流等から生じる。地域産業振興の観点から自治体支援例が多い。
 - b. 都市活性化型—ビルの所有者が空ビル等を活用して実施する事例が多い。
- ③営利目的型インキュベーター VC（ベンチャー・キャピタル）が利得を得ることを目的に投資先企業を入居させ株式公開までを支援する。
- ④弱者救済型インキュベーター 失業率が高い地域や自然災害の被災地等の経済的困難に直面している地域にある企業、あるいは低所得者や少数民族、女性等が所有する企業の成長を支援する。

インキュベーション・マネージャー

インキュベーション・マネージャーは主にインキュベーターの管理・運営、支援プログラムの開発・実施、クライアントの入退去審査等を通じて責務を遂行する。その役割はつぎの3つにおかれる。まず第1に、開業・創業支援であり、これが中心的役割となる。第2に、事業家を志す人材を輩出する役割である。そして第3に、支援した企業の適正な立地、配置を図る役割である。インキュベーション・マネージャーには同時にこれら全てに配慮したインキュベーターの管理運営が要求されるが、当該インキュベーターの運営開始後の状況次第でこれらへの配慮が不均等なことがある。

インキュベーション・マネージャーの業務は、支援プログラムを開発、組織化し、クライアントへの支援プログラムにもとづき支援サービスを提供することにある。これには開業・創業支援に有用なインキュベーター内外の物的・人的資源、諸制度等に関わる知識、情報の収集、蓄積、組織化、ネットワーク化とそれらに基づく支援プログラムの開発と提供も含まれる。クライアントとの信頼関係を築き日常的な相談相手や助言者として対し、非日常的なコンサルティングのためには弁護士、弁理士、司法書士、税理士、公認会計士等の外部の有資格者を紹介する必要もある。インキュベーター施設自体の管理運営に関わる資金調達、広報、応募者の審査等に関わる職務、施設・設備の賃貸料やサービスの使用料をクライアントから徴収する職務を遂行しなければならない。

またインキュベーターおよびインキュベーション・マネージャーはこれらについて、そしてクライアントの途中退去や卒業後の成長等について成績評価を定期的に受けなければならない。

インキュベーション・マネージャーには経営や経済に関する広範かつ専門的な知識、豊富な人脈、目利きとしての豊かな才能等が要求される。財務会計、管理会計、経営戦略、販路の開拓や販売促進、宣伝、技術・事業シーズの市場性評価、価格づけ、マーケティング、資金調達、市場、消費者行動、政策、国際経済、企業法務等に関わる理論や制度のように、要求される基礎的および専門的な知識は広範かつ多岐にわたる。

インキュベーション・マネージャーの重要性

2000年現在、インキュベーター施設は全国に203施設(うち159は非営利型、44は営利型)設置されている。しかし、ハード面の公的支援策として整備されたため、非営利型施設のうちインキュベーション・マネージャーが配置されているのは36施設22.7%に過ぎない¹¹⁾。インキュベーターは単なる構造物でも貸問業でもない。有効な創業支援にまで至らず、本来の基本目的の達成や効果といった点で失敗と評価せざるをえない事例が多い。

とりわけ創業時の企業にとって、必要なときに適切な相談相手がいたりそれを紹介される意義や重要性はきわめて高いとみられる。それゆえ、インキュベーターの効果的運営のためにはソフト面の整備を欠くことができない。

創業志望者はいくつかの障害から創業にまで至らない、あるいは折角創業しても事業化にまで至らないことが少なくない。その原因は、各事業段階で研究施設・機器、資金等に関わる基礎的な問題を自立的に回避、克服する能力や知識が創業者に不足することにある。経済効果の大きな技術や事業の可能性がそうした原因で制限されるならば、実現可能な経済利得、国益、雇用を拡大する機会を逸していることになる。したがって、そこに何らかの外的な支援につながる政策的施策、方法を講じる意義が見い出される。

創業期の企業にとって障害になるのは、資金調達、取引先の開発、人材の確保、技術・研究開発、経営ノウハウの蓄積、商品化、市場の調査・分析である¹²⁾。中小企業庁の99年12月の「企業創造的活動実態調査」によれば、創業時の課題として、資金調達(62.3%)、取引先の開拓(49.7%)、人材の確保(41.3%)、財務・会計(20.2%)、技術・研究開発(15.4%)、市場の見直し(13.7%)、商品化(11.9%)が、そして創業支援策への要望として、開業資金の融資(70%)、人材の確保・斡旋(31.1%)、取引先の斡旋(26.9%)、

支援者との出会いの場（19.8％）、事業環境についての情報提供（17.5％）、設備・工場の貸与・提供（17.1％）、技術・研究開発の指導（15.4％）、財務・会計の指導（15.2％）、VC等による出資（15.1％）があげられた。創業段階で、当該企業にはこれらの障害を効果的に回避する能力が不十分なので、この段階で事業を軌道に乗せるには大きな苦勞を伴い失敗することもある。こうした障害の克服にとってインキュベーション・マネージャーが大きな成果をもたらさう。

インキュベーターの整備と機能の拡充

インキュベーションの必要性が認識され、施設の設置が進んだ一方、インキュベーション・マネージャーが不足しているため、それらがインキュベーターとして必ずしも十分に機能していない。インキュベーション・マネージャーはインキュベーターを有効かつ効果的に機能させるのに不可欠な人材である。わが国におけるインキュベーターの設置は全国で200余りを数えるまでに進んでいるが、効果的機能の発揮という観点から必ずしも積極的な評価が下されるまでには至っていない。その主要な原因のひとつが施設の設置を優先しソフト面の重要性を認識せずにきたことにある。

既設施設の有効活用は、インキュベーション・マネージャーとして適切な人材の見出と配置に相当依存するといっても過言でない。しかし、そのための人材および必要人員を確保する体制が未整備である。人材育成には時間、費用を要する。それゆえ、現状を最も効果的に打開するためには、緊急の課題として区内の経験、知識、実績の豊富な中小企業経営者を地域エンジェル¹³⁾として人的資源を活かすことができる仕組みの整備が急がれる。まず、その趣旨に賛同を得られる人材の登録、ネットワークの構築を図る。それと同時に、インキュベーション・マネージャーの育成を進め、それを登録する仕組みを整備する。その育成には、外部の機関、組織を利用してもよいし、長期的には区内にそれを設置することが検討される必要があるかもしれない。併せて、インキュベーターへの入居、卒業、退去基準の精緻化と厳格な運用基準を早急に確立する。その後、インキュベーター施設からの卒業生も支援に参加する仕組みを整備する。以上を通じて、高い機能を発揮できるインキュベーターを整備することが求められている。

ビジネス・インキュベーションの推進

長引く不況下、構造調整の過程で摩擦的失業、雇用のミスマッチに対し職業訓練や労働

力の移動先の確保等を内容とする再雇用政策が重要になる。しかし、既存の産業や企業に過剰労働力を引き受ける余裕はない。それゆえ、新たな雇用を創出できる産業が求められている。

雇用創出効果は規制緩和にいくらか期待できる。競争を促進し企業活動が活発化する過程で雇用を創出する可能性があるからである。ただし、新規参入が多数生じない限りそれは限定的で、もし競争で市場が不安定になったり結果的に寡占化が進んだりすればむしろ雇用は不安定になるだろう。それゆえ、規制緩和に過大な期待を寄せることはできない。

雇用創出、経済活動の活性化には、そうした点で全く新たな事業分野や規制の網の目からもれたニッチ産業が有望視される。日本の社会や経済の変化に応じた新事業の萌芽、事業化の促進には新産業を創出する可能性がある。高齢社会では元気な高齢者の豊富な経験や知識と労働力を活用できる事業分野があってもよい。また医療分野、健康・福祉分野、バイオ分野、アグリビジネス等の可能性が高い。さらに電子・光デバイス関連分野、情報通信関連分野、環境・新エネルギー分野が有望な新産業分野とみられる¹⁴⁾。

大学内には、事業化の可能性がありながら活かされないままの技術やアイデアが比較的多数埋もれているとみられる。これらを見出し社会や経済のために実用化、事業化することには大きな意義がある。しかし、研究や教育に職務が特化した多くの研究者や大学教員にそれらの技術・アイデアの市場性、マーケティングに関する情報や知識にもとづく判断能力の保持を期待することはできない。したがって、それらの条件を兼ね備えた人材を効果的に組み合わせる必要がある。産業と大学の連携を図ると同時に人材やその能力の有効活用を可能にすることで創業を創出し活力ある社会を実現することが可能になる。産業界にとって大学の持っている頭脳を活用でき、大学にとっても地域社会への貢献とともにその存在意義を改めて広くアピールできるという利点がある。

現在、理工系大学の技術を企業に移転する方法としてつぎの2つの仕組みが考えられており¹⁵⁾、雇用効果の点でその必要性に対する認識が深まるとともに現実に普及しつつある。第1にビジネス・インキュベーションであり、第2に大学技術移転機構（TLO）である。前者は移転対象を1機関当たり20社程度の創業者に限定し技術移転から各種経営支援までを総合的に支援するのに対し、後者は大企業も含む多数の企業を対象にする。それと異なり、文系大学は開業者、創業者の提案する技術、アイデアを慎重に見極めて支援する。区内の実情に照らせば、今後整備を進めるべき中小企業を対象とした開業・創業支援としてはこの仕組みが適切である。しかし今後は、技術系大学と文系大学の協同を含む産業界と

の連携もありうべき将来のひとつの方向を示しているとみられる。

支援策の現状と課題

東京都特別区では、支援策として「情報の収集・提供」「相談・指導」「人材育成支援」が全区的に実施されている¹⁶⁾。また、「ネットワークづくり支援」「情報化支援」「製品・技術開発支援」「創業・ベンチャー支援」等が一部の区で実施されている。主な支援策の実施状況の全体的概要は以下の通りである。

<u>情報化・デジタル化支援</u>	OA講座や研修会（8区） インターネット等による経営に必要な情報の提供（5区） ホームページの解説に対する助成（4区）
<u>製品・技術の開発支援策</u>	研究開発費の助成（10区） 講習会・コンサルティング・アドバイザー派遣等（3区）
<u>人材育成支援策</u>	講習会、研修会等（20区） 優良従業員、技能者表彰（6区）
<u>創業・ベンチャー支援策</u>	起業家セミナー（7区）
<u>産業立地支援策</u>	工場アパート（4区） 工場建替え用貸工場（5区）
<u>市場開拓支援策</u>	見本市助成（7区） 産業展（5区） 受発注情報交換会（3区）
<u>ネットワークづくり支援策</u>	異業種交流の支援（15区） 若手産業人交流の支援（4区）
<u>国際化支援策</u>	市場開拓支援（5区） 国際規格取得支援（3区）

板橋区による特徴的な支援策としては経営情報化研修、(ISOシリーズ取得を目的とした)品質管理セミナー研修がある。また、産学官交流事業として、企業家と工業高校生のモノづくりシンポジウムによる後継者経営塾、淑徳大学との共催による経営トップセミナーが実施されている。さらに、特別区の相互協力により実施している事業として、製造業を中心とする受発注情報交換会によるビジネスネット事業がある。

全国的には、いくつかの障害に対応するため外的支援制度の整備が進んでいる。資金調

達について中小企業金融公庫等の政府系金融機関や民間 VC (ベンチャーキャピタル) による金融支援が、立地について地方自治体による施設の設置が、経営について民間支援機関による創業支援がある。また新興企業向け株式市場が整備されベンチャー企業への投資事例も増えており、資金調達面でベンチャー企業創業にとり条件整備が徐々に進んでいる¹⁷⁾。

しかし、創業段階のベンチャー企業にとっても、資金調達以外に財務、法務、外部支援制度等について豊富な情報や人脈、的確な知識をもつ人材による経営面の相談相手、助言者を紹介するソフト面の支援を欠くことはできない。さもなければ、政策的に施設、設備を用意しても当初の政策目的が効果的に達成される可能性は著しく低下するであろう。

そのような事態を回避し当初の政策目標を効果的に追求するにはインキュベーターの運営を厳密かつ有効にする必要がある。注意を要するのは、既述の通り、これは単なる構造物でも貸間業でもないことである。残念ながら、工場団地のような建築物に低家賃で入居をさせることがインキュベーター事業、そしてその建造物がインキュベーターだと誤解されることがいまだに少なくない。したがって、適切な人材をそれらに早急に配置すること、そのために有能な人材と必要な人員を確保する仕組みを整備することが必要である。それには区内外の豊富な人的資源を広域的総合的に活用できる弾力的な対応を検討しなければならない。

インキュベーション・マネージャーをインキュベーター施設に配置したくとも必要な人材を必要なだけ確保できないのが現状である。2000年現在、インキュベーション・マネージャーが配置されているのは既述のように22.7%にとどまる¹⁸⁾。その根本原因は適確な能力をもつインキュベーション・マネージャーがきわめて少ないか、いても組織化されていないことにある。したがって、つぎの2点が重要になる。第1点は、既存の地域エンジェルを登録し組織化、ネットワーク化することで、有効かつ有能な人的資源として活用できる体制を整備することである。第2点は、インキュベーション・マネージャーの育成を急ぐことである。2000年から日本新事業支援機関協議会 (JANBO) がインキュベーション・マネージャー育成研修を開始し、1年で20名程度が研修を修了した。JANBOではインキュベーション・マネージャーを2010年までに400個所で1施設当たり1~2人配置するために600人の養成を目標としている¹⁹⁾。また、わが国よりビジネス・インキュベーションの先進地域である米国等海外の研修講座を活用することも検討されてよい。ただし、研修者が公務員の場合、折角費用をかけて研修を受けても人事異動による配置転換で十分それを活かさないことが多い。そのため、その点で何らかの工夫をしない限り政策効果を期待でき

ず、人材、費用の浪費にもなりかねない。

3 板橋区における産業のポテンシャル

板橋区における96年の全産業の事業所数は26,436で、75年に比べ7.0%増加、86年に比べ4.1%減少した。内訳は製造業4,438(16.8%)、卸・小売・飲食業10,389(39.3%)、サービス業5,800(21.9%)、その他5,809(22.0%)である。なお、各業種の割合の最も高い区と低い区は、製造業で墨田区(32.2%)と杉並区(4.2%)、卸・小売・飲食業で台東区(50.2%)と葛飾区(36.8%)、サービス業で渋谷区(37.1%)と墨田区(15.2%)であった。同年の従業者数は86年より3.9%増加して231,100人であり、内訳は製造業55,107人(23.8%)、卸・小売・飲食業65,823人(28.5%)、サービス業56,346人(24.4%)、その他53,824人(23.3%)であった。製造業について業種別工場数の構成比をみると、出版・印刷業(27.6%)、一般機械製造業(11.9%)、金属製品製造業(11.0%)の順になっている。他区と比較して、一般機械製造業が大田区(31.9%)、品川区(19.6%)、江戸川区(17.7%)、目黒区(15.2%)に次ぐ5位、精密機械製造業(9.9%)が1位だという点に特徴がある²⁰⁾。

従業員20人未満の事業所が82.7%を占める。これらの経営者、技術者の経験や知識、実績に裏づけられた能力のポテンシャルはきわめて高いとみられる。したがって、人的資源の有効活用という観点からは、これらを活用できるならば、雇用維持・創出、地域社会活性化のための仕組みのひとつとして地域エンジェルをネットワーク化する意義は大きい。その趣旨に賛同を得られた経営者、技術者を対象に登録を進めること、そのネットワーク化を進めること、行政はそのコーディネーターになることがそのために必要である。

物的資源といった観点からは、区内には既設の施設があるので、インキュベーション・マネージャーを配置すればそれらをインキュベーターとしてより有効かつ効果的に運営することで高い機能を発揮させることができる。また、開業、創業の双方にとり空店舗、空校舎の利用も可能であった方が選択肢が増える。とくに空店舗は業種によって立地面で大きな魅力になりうる。行政は商店街の空店舗調査を進めており、空店舗情報の整理により有効利用できる仕組みが整いつつある。ただし、創業支援としての空店舗、空校舎の提供の場合にはインキュベーション・マネージャーの配置を工夫する必要がある。

板橋区のタウンプランニングにおいて「都市文化・交流の拠点」「みどり・共生の拠点」「健康・ゆとりの拠点」「産業・活力の拠点」という4つの拠点が共生のネットワークを構

成し、これらはそれぞれ地域活動、都市づくりの中心となるゾーンに位置づけられる²¹⁾。開業、創業の重点的支援地区、インキュベーターの配置地区は業種によりこれにある程度準拠することが望ましい。

インキュベーション・マネージャーは不足しており、行政としてそれを育成する必要性は高い。それには既設の育成プログラムを利用した育成²²⁾、区内における独自の育成という2つの考え方がありうる。前者については国内の JANBO による育成プログラムや海外の育成プログラムを利用できる。後者については、区内の大学を中心に育成プログラムを開発しインキュベーション・マネージャーを育成することが検討される必要がある。経済・経営分野について文系大学の人材を活用することができる。地域社会への貢献という点での理解は普及しており、大学関係者の意識改革次第で学内の人材活用について賛同を比較的得やすいとみられる。今後、具体的な調整、仕組みの検討が大学において必要になるであろう。

注

- 1) 地域振興整備公団『2000 戦略的産業立地マニュアル』2000年、1-3頁。
- 2) 中小企業庁編『中小企業白書(2001年版)』2001年、144-147頁。
- 3) 開業率が低い理由として、創業に失敗した場合の生活に与えるリスクの大きさ、サラリーマン志向の強さ、経済的な不安定を嫌う国民性、創業のための技術や知識、経営ノウハウの不足等があげられる。中小企業庁編、前掲書、148頁。
- 4) 新分野に進出した中小企業の付加価値額、出荷額をそうしないものと87年、98年で比較すればそれぞれ+28.7%と+23.1%、+27.1%と+17.7%となり前者の値が高い。『中小企業白書(2000年版)』295-296頁。
- 5) 芝浦工業大学(b)『平成12年度先導的起業家育成システム実証事業「キャンパスインキュベーション活用型起業家及び起業家支援者教育プログラムと支援システム構築に関する実証研究」報告書』2001年、29頁。
- 6) 芝浦工業大学(a)『ビジネス・インキュベーション参考書』2001年、2頁。
- 7) 研究社『新英和大辞典』第5版(1980年)によれば、インキュベーター、インキュベーション、インキュベートの意味は以下のように記されている。
incubator 名詞 incubate する人〔もの〕；人工孵卵器；(早産児・未熟児)保育器；定温器。
incubation 名詞 卵を抱く(かえす)こと、抱卵、孵化、孵卵。孵卵器(保育器など)に入れておくこと、(早産児・未熟児などの)保育。(計画などの)案出、もくろみ他。
incubate 他動詞 <鳥が><卵を>抱く、かえす；<卵を>(人工的に)孵化する。<計画など

を>生み出す、もくろむ、謀る、画策する、計画する。<早産児・未熟児などを（保育器で）>保育する他。自動詞 卵を抱く、抱卵する、巣につく；<卵が>かえる。人工孵化を受ける。<考え・計画などが>生まれる、浮かぶ；次第に発展する、形をなす他。

また有斐閣『経済学辞典』では、incubator はベンチャー・ビジネスの育成を目的に、中小企業を対象として研究開発等を支援するための施設と記されており、incubation business は新産業創出のために研究施設、機器、資金等を援助して研究開発型企業を育成するインキュベーション機能に民間企業が注目し、これをビジネスとして成立させようとするものとされる。

- 8) 芝浦工業大学 (b)、27 頁。
- 9) 芝浦工業大学 (a)、NBIA、「ビジネス・インキュベーションの研究」、3 頁。
- 10) 前掲書、4-5 頁。
- 11) 日本新事業支援機関協議会 (JANBO)・ビジネス・インキュベーション将来ビジョン研究会「ビジネス・インキュベーション将来ビジョン」、日本新事業支援機関協議会 (JANBO)・芝浦工業大学共催セミナー『大学発ビジネス・インキュベーション！大学と地域の連携による地域産業創造基盤の構築』2001 年、9 頁。
- 12) 高橋栄二郎「注目される草の根エンジェル」、国民生活金融公庫総合研究所編『企業活動を支える日本のエンジェル』2000 年、3-4 頁。
- 13) 通常、エンジェルは個人投資家を意味するが、この場合の支援活動には必ずしも投資を伴わなくてよい。
- 14) ただし、効率や能率を促進する情報通信等の技術は当該分野の雇用を拡大する効果をもつが、技術使用領域では労働生産性の向上により雇用を縮小する可能性が高いかもしれない。
- 15) 米国における雇用創出効果はビジネス・インキュベーションで 85 年以降 50 万人、TLO で 99 年 27 万人とされる。坂田一郎「世界における大学の起業支援（インキュベーション）の潮流と日本が目指すべき方向性について」、日本新事業支援機関協議会 (JANBO)・芝浦工業大学共催セミナー、前掲書、34 頁。
- 16) 財団法人特別区協議会調査部資料室『特別区の産業振興に関する調査研究報告書』2000 年、143-149 頁。
- 17) 経済産業省中小企業庁財務課委託による調査では、2000 年 6 月時点でベンチャー・キャピタル・ファンド（投資事業組合）を運用している企業として 185 社を対象に調査票が配布された。経済産業省中小企業庁財務課『2000 年 日本のベンチャー・キャピタルに関する報告書』2001 年。
- 18) 日本新事業支援機関協議会 (JANBO)・ビジネス・インキュベーション将来ビジョン研究会、前掲書、23 頁。
- 19) 同上。
- 20) 財団法人特別区協議会調査部資料室、前掲書、56-83 頁。
- 21) 板橋区都市整備部計画調整課『いたばしタウンプランニング 2 1』1998 年、21-28 頁。

- 22) 2002年1月現在、板橋区ではインキュベーション・マネージャー養成等のための研修事業として2002年度予算を要求中である。

参考文献

1. 板橋区都市整備部計画調整課『いたばしタウンプランニング21』1998年。
2. 国民生活金融公庫総合研究所編『企業活動を支える日本のエンジェル』中小企業リサーチセンター、2000年。
3. 財団法人特別区協議会調査部資料室『特別区の産業振興に関する調査研究報告書』2000年。
4. 芝浦工業大学(a)『ビジネス・インキュベーション参考書』2001年。
5. 芝浦工業大学(b)『平成12年度先導的起業家育成システム実証事業「キャンパスインキュベーション活用型起業家及び起業家支援者教育プログラムと支援システム構築に関する実証研究」報告書』2001年。
6. 地域振興整備公団『2000 戦略的産業立地マニュアル』2000年。
7. 中小企業庁編『中小企業白書(2001年版)』ぎょうせい、2001年。
8. 日本新事業支援機関協議会(JANBO)・芝浦工業大学共催セミナー『大学発ビジネス・インキュベーション!大学と地域の連携による地域産業創造基盤の構築』日本新事業支援機関協議会(JANBO)事務局、2001年。

第2節 インキュベーション・オン・キャンパス

1 大学におけるインキュベーションの必要性

[ビジネス・インキュベーションの発展とその背景¹⁾]

ビジネス・インキュベーション活動は、1959年の米国のニューヨーク州のパタビアのインキュベータに始まるといわれる。60年代から70年代にかけての当初のインキュベータの支援プログラムは、スタートアップ企業に対するオフィス・スペースの賃貸サービス(受付やオフィス設備などの共有サービスの提供)が中心で、ハード面に重点を置いた支援システムであったといえる。その後、1985年に全米ビジネス・インキュベーション協会(NBIA)の設立が大きな契機となり、90年代に入り、「インキュベータ設立ブーム」が起った。現在では、米国のビジネス・インキュベータは850ヶ所(日本は97ヶ所)に上り、最近では毎年100ヶ所以上の速いペースで増大しているといわれている²⁾。

このようなインキュベータの設立が米国で盛んになった背景のひとつは、70年代~80年代における米国の深刻な経済的な不況にある。そこでは、海外からの輸出攻勢等により自動車や鉄鋼といった主要産業が低迷し、それらの主要都市では失業者が増大し、都市の衰退が進んでいった。そこで、地方都市では新たな産業を創出し、雇用を生み出し、地域を再生するためのプログラムが必要となった。それが起業家の支援・育成プログラムとしてのビジネス・インキュベーションである。

また、技術移転や産学連携に対する大学内部での大きな意識の変化もある。1980年のバイ・ドール法以降、技術移転や産学連携に対して大学側の姿勢が大きく変化し、大学での研究成果を実用化あるいは商業化するためにビジネス・インキュベータの積極的な活用が求められた。また、大学間の競争が激化し、その競争に生き残るための実践教育の場としてキャンパス・インキュベータにその役割が求められた。その結果、アメリカでのインキュベータは、大学主導による割合が非常に高いといわれている³⁾。

現在のわが国は、その当時の米国と同様な状況に置かれている。企業環境を取り巻く経済状況は極めて深刻であり、雇用を維持するためには新産業の創出が求められている。また、大学においても18歳人口の急激な減少や国立大学の独立法人化の動きに見られるように、今後は、生き残りをかけた大学間の競争が始まるといっても過言ではない。そこで、大学においては、研究と教育という本来の機能に加えて、地域との連携という新たな視点からのアプローチが戦略的に要請されている。地域との連携あるいは共生を図るための有

力なプログラムの1つがビジネス・インキュベーションといえよう。

[ビジネス・インキュベーションの基本機能]

ビジネス・インキュベーションの基本的な支援機能には、ハード面やソフト面を含む以下のような機能があると言われている⁴⁾。

① 経営面での支援

経営的な支援（基礎的な教育訓練、経営コンサルティング、メンターによるアドバイス、外部とのネットワーキングなど）

専門的な支援（マーケティング、会計、法律などに関する支援）

② 資金面での支援

資金支援を容易にするために財務分析のサポート、提案書（事業計画書）の書き方の指導を含む。ビジネスプランの説明会、懇談会の開催など資金提供者とのネットワークの機会の提供、ジョイントベンチャーの機会の斡旋等。

③ 技術面での支援

大学の教官や学生からのコンサルティングや共同研究の斡旋、外部の研究開発施設の利用の斡旋、研究開発のアクセスの提供など。

④ 施設面での支援

起業家の入居が可能なオフィス、会議室やサロンといった共有スペース、試作室や実験室などの特殊仕様のスペース、情報通信関係機器、図書室、高価な試験・研究機器などのハード面での支援。

[大学とビジネス・インキュベーション]

一般的には、ビジネス・インキュベーションは上記のような支援機能を有するが、これらの機能は主に施設及び人材に依拠するところが大きく、大学側で抱えている豊富な人的・物的資源が活用できれば、起業家の支援・育成にあたっては、大学も大きな役割を果たすものと期待されている。すなわち、大学には、新産業を創出するための研究機能とそのための研究設備が充実しており、そのための豊富な人材やスタッフを抱えており、広大なキャンパス内に施設・設備を備え、専門的なアドバイスを行う人的なネットワークの場が提供されているからである。また、すでに長年培った教育プログラムにも蓄積されたノウハウがあり、体系的に学ぶためのシステムが構築されている。このようなことから、ビ

ビジネス・インキュベーション活動を行う場としての大学の役割は重要であろう。現に、アメリカでは、大学発のインキュベーションは盛んに行われており、大学に関連したインキュベーション活動の成功例は高いともいわれている。

また、2001年5月に、日本新事業支援機関協議会（JANBO）で「ビジネス・インキュベーション将来ビジョン」が発表され、そこでは大学の積極的な関与が期待されている。それによると、大学によるビジネス・インキュベーションへの積極的な参画は、大学における実践的な起業家教育や大学発の技術の迅速な事業化等に大きく寄与するものであり、人材の支援や企業家の供給に大きな役割を果たすとともに、新事業を創出する上で必要となる大学のリソースは積極的に提供されなければならないことが指摘されている⁵⁾。

2 わが国におけるビジネス・インキュベーションの実態

わが国の起業家支援のためのビジネス・インキュベーションは、次のように分類することができる⁶⁾。

- 企業内インキュベーション・システム
- 地域インキュベーション・システム
- 大学インキュベーション・システム

上記の企業内インキュベーション・システムは、大学と地域との連携を主旨とする本報告の内容から外れるため、ここでは地域と大学インキュベーション・システムを検討対象とする。地域のインキュベーション・システムには、リサーチ・コア（サイエンスパーク、リサーチパーク）、ニュービジネス協議会、ビジネス・インキュベータ（起業家支援施設）、クラスター創造活動などがある。その中で、80年代のテクノポリス構想の下で各地域に展開されたのがリサーチ・コアあるいはサイエンスパークである。これらのインキュベーション・システムは施設を中心として展開され、ハード先行の起業家支援に内在する問題も多く含まれており、今後、大学においてキャンパス・インキュベーションを展開する上で、多くの示唆を与えてくれると思われる。そこで、その代表例としてかながわサイエンスパークを対象として起業家支援の実態を検討してみることにしよう。

[かながわサイエンスパーク（KSP）⁷⁾]

KSPは1989年に開業した日本で最初のサイエンスパークであり、第三セクター方式による起業支援の代表的な組織である。重化学工業から知識・技術集約型産業への転換を図

るために、神奈川県や川崎市などの支援に基づき、550億円という巨額の資金を投じた大規模戦略プロジェクトといえる。KSPは、株式会社ケーエスピーをインキュベート事業の中核として、財団法人神奈川科学技術アカデミー(KAST)や神奈川高度技術支援財団(KTF)などと連携して支援活動を展開している。株式会社ケーエスピーでは、以下のような事業を行っている。

- ① インキュベート事業
- ② 情報交流事業
- ③ 施設サービス事業

ここで、中心事業であるインキュベート事業は、創業支援業務、ビジネス支援業務、教育研修業務に分かれる。創業支援業務とは、これから創業に挑戦する人、創業直後の会社を軌道に乗せようとする人に、開発スペース（ラボ室）やオフィスの提供と各種の支援サービスを行い、事業基盤の確立と成長の支援を行う。具体的には、人や企業の成長段階に応じて、以下のような支援内容となっている。

・シェアードオフィス

創業あるいは創業直後の個人や企業を支援するために、小スペース（12㎡から31㎡）を低廉な賃料で提供している。契約期間は1年で、最長3年まで延長が可能。

・スタートアップルーム

創業から創業後5年未満の個人や企業を支援するために、独立した部屋（37㎡から150㎡）を提供している。契約期間は原則5年で、保証金は別途必要となる。

シェアードオフィスでは、準備段階からアーリーステージの初期段階までの企業を対象としており、スタートアップルームでは、アーリーステージの後期から成長段階にいたる企業を対象としているといえよう。これらの企業に対しては、スタートアップ企業懇談会などにより企業間の相互交流が図られており、大学・学会等とのネットワークにより、学術的なベンチャービジネスの最新情報や支援策が提供されている。

ビジネス支援業務に関しては、ビジネスサポートセンターで、外部ネットワークを利用した創業や成長に必要な各種のサービスを提供している。また、教育・研修業務に関しては、KSP マネジメントスクールで、ビジネスプランの作成を中心においたカリキュラムを編成し、起業型人材を育成するために、理論教育を徹底するとともに、現場重視、実践重視の教育を行っている。

KSPの問題点としては、研究面では基礎研究を重視した公募方式による研究スタイルを

採用しているため、その研究成果の事業化あるいは商業化の面で問題があることが指摘されている⁸⁾。また、施設面に関しては、その発展段階に応じて求められる支援が異なり、そのすべてに対応する場合には、かなり大規模な施設・設備と多様な施設仕様が求められることになる。また、単にハード面での施設の提供だけでなく、対象企業の発展段階に応じた各種の総合的な支援（技術的、資金的、経営的支援）が必要である。また、教育面に関しても多様で体系的な育成プログラムが編成されなければならないし、そのための外部の専門的なネットワークが構築されなければならない。これに関しては、「起業支援にとって「ハコモノ」は重要なインフラではあるが、ソフト面における支援がどれくらい提供できるかということがインキュベータにとっての生命線であるという点ではないか。」という指摘もある⁹⁾。

ここでの KSP のケースでは、ビジネス・インキュベータの起業家支援に関して、ハード面やソフト面での実際の総合的な支援プログラムの一例を示すものであるが、このような大規模な戦略プロジェクトともいえるインキュベータの起業家支援は、当面の関心事である地域振興に基づく起業家支援のケースにそのままでは適用可能ではない。そこで、次に、人口や予算規模が板橋区と比較的近い尼崎のケースを取り上げてみることにする。一般に、サイエンスパークやリサーチコアは、各地に豪華な施設が建設され、ソフト面での立ち遅れが表面化する傾向にある。この点を裏付けるのが予備調査を行った尼崎リサーチ・インキュベーションセンター（エーリック）の事例である。

[尼崎リサーチ・インキュベーションセンター¹⁰⁾]

「尼崎リサーチコア」は尼崎市の産業振興施策として整備されたものである。その中心施設が尼崎リサーチ・インキュベーションセンターである。これは、先端的な研究開発や新事業に取り組む企業に施設を提供し、産業構造の都市型化を図る人材の育成や交流等の各種交流事業を行うための施設である。民活法の認定を受け、国・県・市・地域企業などの出資により、1993年（平成5年）にオープンし、第三セクターの株式会社エーリックが管理・運営している。主な事業内容は以下のとおりである。

① インキュベーション事業

新規事業開拓や新製品開発に取り組む研究開発型企業・起業家への施設提供（賃貸）及び育成・支援活動を行っている。

② 交流事業等

産業関連の各種交流事業、人材育成事業（各種研修会等）の実施、及び共同開発、異業種交流事業等のコーディネーション活動を行っている。

③ 施設管理運営事業

長期賃貸施設、一時利用施設、駐車場の管理運営などを行っている。

④ 情報通信等支援事業

入居企業にインターネット接続サービスの提供、及び「尼崎技術・情報プラザ」の設置により技術・情報相談の拡充を図り、高度化推進を目指す企業への指導・支援活動を実施している。

施設に関しては、長期賃貸施設として、一般企業向けに事務室・試作・実験室（標準スペース 81 m²）、研究開発型施設（インキュベータ）としてベンチャーオフィス（9.9～15.86 m²）、スモールオフィス（13～19 m²）、ミドルオフィス（39～44 m²）がある。

予備調査によれば、ソフト面での支援事業は、交流事業として講演会や入居企業等の交流会、年4回ほど予定されている経営セミナー、PR誌やホームページで行う入居企業の紹介事業などを行っているが、実質的なインキュベーション・マネジャー（IM）がいないためか、KSPに比べあまり積極的な支援内容であるとはいえない。また、入居企業には起業家よりも技術面での競合関係にある一般企業が多いためか、起業家支援において重要と思われる卒業企業との交流はほとんど行われていないとのことである。

エーリックの予備調査からは、施設を伴うインキュベーションのいくつかの問題を指摘しうる。現在のところ財政面に関しては、全般的に企業業績が低迷していることもあり、収益改善には苦慮しているとのことである。その理由としては、不景気のために入居企業が賃料を滞納しているという当面の問題もあるが、施設の専有面積の3割は共有スペースであるという採算面での構造的な問題があり、それが収益の改善を阻む一因となっている。しかし、最も重要な要因は低い入居率にあるといえる。入居率は74%であるが、県や市からの入居を除くと、実質的には50%の入居率といえる。その理由としては、当該施設が地域企業のニーズに十分に適合していないことが考えられる。高い入居率を維持するためには、事前に地域の起業家ニーズを十分調査検討し、その設立当初から、それらのニーズに応じた施設を提供できるように、起業家の成長段階に適した施設仕様を施すことが求められよう。また、本格的なIMがいないため、入居企業への日常的な経営支援が不足していることもその一因となっていると推察される。エーリックは株式会社であることから、どうしても単年度ベースでの採算性が求められており、起業家支援という長期的な育成事業と

のコンフリクトを常に抱えているともいえよう。

本来、リサーチパーク（あるいはサイエンスパーク）の目的は次のように多様である¹¹⁾。

- ① イノベーションの推進
- ② 産学協同の展開による研究・教育の変革
- ③ ベンチャー企業・ハイテク産業の集積による地域振興
- ④ 雇用の拡大

したがって、サイエンスパークはもともと研究開発機能を中心とするハイテク産業集積の場であり、起業家支援はその目的の一部に過ぎず、必ずしも設立当初から起業家支援が求められていたわけではない。それはエーリックでのインキュベータ施設であるベンチャーオフィスが2000年によく開設されたことから窺える。そこで、施設を伴うインキュベータの問題点を踏まえ、次に、設立当初から起業家支援を意図していたキャンパス・インキュベーションの事例を検討する。大学での本格的なビジネス・インキュベーションは3例（小樽商科大学、龍谷大学、高知工科大学）であるとのJAMBO（日本新事業支援機関協議会）の調査結果もあることから、その中から予備調査も行った龍谷大学の事例を検討してみることにする。

〔龍谷大学の事例¹²⁾〕

龍谷大学は、1989年に滋賀県と大津市の支援により、「社会（地域）に開かれた大学」を標榜し、滋賀県大津市瀬田に理工学部と社会学部を開設した。その当初から理工学部は地域の科学技術の発信基地としての役割を担っており、その当時地場産業を中心とする異業種交流活動が盛んに行われていたこともあり、そのような「地域交流センター」を構想する中で、1994年に、瀬田キャンパス内に、キャンパス・インキュベータ機能を有する龍谷エクステンションセンター（Ryukoku Extention Center 略称REC）を設立した。

REC内には、レンタルラボ（58.8㎡～71.9㎡）やレンタルオフィス（24.1㎡～25.7㎡）が設けられ、地域企業のニーズに応じて最新の実験機器が配置されている。レンタルラボは、単なる貸し研究室ではなく、その入居者は、REC内の施設・設備を利用するとともに、大学スタッフからの技術支援を含む各種の総合的な起業支援を受けることができる。その意味で、RECは、わが国初の本格的なキャンパス・インキュベータともいえよう。

RECでは、生涯学習、産学交流、キャンパス開放を活動の柱として、主に、以下のよう
な4つの事業を行っている¹³⁾。

- ① 生涯教育・リカレント教育：龍谷講座、語学講座、コンピュータ講座、社会福祉講座、その他
- ② 産官学連携：中小企業への技術指導、受託研究、共同研究、その他
- ③ ベンチャー企業の育成：レンタルラボ、技術評価、その他
- ④ コーディネート活動

これらのうち、生涯学習としては、200以上の講座（今後300に拡大予定）が開催されており、RECの収益事業を支えている。産官学の連携事業としては、科学技術庁や滋賀工業技術センターなどからの委託研究、入居企業や学外研究機関との共同研究などを行っている。また、レンタルラボの入居企業は、大手企業からのスピンアウトのケースも多いが、ソフト系のキャンパスベンチャーも2社ほど入居しており、技術、経営、資金支援を含む総合的な支援を行っている。従来のレンタルレボには手厚い支援を行う専門家がいないという事前に行った調査結果から、RECでは、各研究設備には担当するスタッフが配置され、入居企業の技術支援を含む各種の相談に対処するとともに、入居企業間の交流事業も促進している。このような入居者へのソフト面での支援が充実していることもあり、開設当初は1社（当初は5室）であった企業が、現在ではレンタルオフィスを含め20社（現在は17室）が入居し、順番待ちの状況にある¹⁴⁾。

入居基準に関しては、KSPでは、意欲のある入居希望者は比較的緩やかな条件で受け入れ、成長できない場合にはインキュベータから退去するような方式がとられていた。この方式は多産多死型なので、多くの入居希望者が必要となる¹⁵⁾。これに対し、RECでは、事業化・商品化の見込みが高く、かつ理工学部教員が支援できることを入居条件としており、入居企業に対しては、公的な評価（中小企業創造活動法による認定など）を受けているかどうかを審査し、事業化可能性の高い企業が優先されている¹⁶⁾。また、RECでは技術力を客観的に評価する「技術評価委員会」を設け、そこで高い評価を受けた企業は地元の金融機関の融資が優先されるが、その意味からも入居審査に一定の基準が求められている。ただし、その場合には、RECの本来の趣旨である創業支援とどのように調整すればよいか課題となるといえよう。

一般に、インキュベーション・マネジャー（IM）の役割は、主に、インキュベータ内部での総合支援だけでなく、外部の協力者とのリソースネットワークの形成にあり、技術シーズの実用化あるいは商品化のためには、産業界との橋渡しの役割が重要である。RECでは、この役割はRECフェローが担っている。しかしながら、RECには理系出身のスタッ

フが多いため、マーケティングなどの経営支援の面で十分な対応ができないケースがある。その結果、入居企業の中には販路を自社で構築することが容易でないために、大手企業との OEM により販路先を確保しているケースも見られる。REC では、日頃から地域との異業種交流活動やインターンシップ制度などを通じて産業界との連携を図っているが、今後はさらに産業界との連携を深めていくことが課題であり、その際、社会系学部との一層の協調関係が必要になってくるといえよう。

REC の起業支援のケースでは、当初から「地域社会へと開かれた大学」を標榜していることから、地域企業との連携を深めるために、地域企業のニーズに応じた技術支援や施設・設備の支援に力点が置かれており、創業支援（ビジネスプランの作成などの）の機能というよりも、すでに技術シーズを有する企業（特に、スピナウトした企業のケース）の成長を加速するアクセラレーター機能が中心的役割を果たしているともいえよう。

〔その他の大学の事例〕

① 山口大学の事例¹⁷⁾

山口大学では、1995 年（平成 7 年）に、独創的技術に裏打ちされた「新ビジネス」、「新産業」の創出が 21 世紀の戦略的な課題であるとし、ベンチャー精神に富んだ大学院生や若手研究者の養成を目的に掲げ、山口大学ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー（YU-VBL）を設置した。1997 年（平成 9 年）1 月に、山口大学常盤キャンパス（宇部市）に最新の設備や機器が設置された YU-VBL の建物が完成し、本格的な研究活動が行われ、以下のような事業活動が行われている。

1) ベンチャー・ビジネス特論（大学院対象）

理工学系だけでなく、経営学・経済学分野の知見も含めた系統的なカリキュラムが必要であるとの認識の下で、少人数の講師による連携した講義が行われている。企業人の問題意識を学生が実感し、共有できるようにとの方針で開講されている。

2) オープンスクール（主として中高生を対象）

若い世代の人達にベンチャーマインドを養成し、現代社会における科学技術の役割や重要性を理解させるために、定期的に公開講座を開催している。

3) オープンラボラトリー

原則として 2 年間で、年度毎に利用実績（利用状況、研究成果等）が評価される。入居者は、年次報告書や成果報告会などの研究発表、研究テーマに関する 1 件以上の

特許取得が義務付けられている。

4) ヤング・スカラール・プロジェクト

YU-VBLでは、学生の発想の斬新さや独創性に期待して、キャンパスベンチャーの育成を目的として、学部生または大学院生による起業家プロジェクトの支援を行っている。助成金額は、年間50万円以下の経費を最長2年間配分される。

② 早稲田大学アントワヌール研究会 (WARU) ¹⁸⁾

WARUは1993年に設立され、学者、研究者、ベンチャー企業支援者、経営者、学生等約300名のメンバーで構成される。企業関係の専門家や経営者のプレゼンテーションやWARU会員のコーディネーターのディスカッションを中心とする月例研究会が月2回開催されている。

1997年に設立された早稲田大学アジア太平洋研究センターの中にあるMBAのカリキュラムにおいて、一般社会人や学生向けに起業家支援講座などの多数のベンチャー企業関係の講座が設置されている。「起業プランニングクラス」では、3ヶ月でビジネスプランを実際に作り上げるコースとなっている。また、メンター支援のためのプログラムとして、「企業アイデア・コンテスト」があり、有望なものについては上記の「起業プランニングクラス」で発表する機会が与えられる。その中から選別されたものが「早稲田ベンチャーフォーラム」でその事業計画を発表する場を設け、上位入賞者を表彰するものである。

3 今後のキャンパス・インキュベーションの方向性

以上のキャンパス・インキュベーションの事例は、現在のところでは、実際には2、3の予備調査を終えた段階であるため、具体的な提言を行うための必ずしも十分な資料が備わっているわけではないが、今後の大学におけるビジネス・インキュベーションの可能性や方向性を指し示すことはできよう。大学が地域と連携し、地域や大学内からの起業家を育成・支援し、ビジネス・インキュベーションを積極的に推進するためには、資金面での制約、施設やスペースの制約、大学スタッフ面での制約、文系大学という制約、外部専門家とのネットワークの構築の必要性など、大学が解決しなければならない多くの課題がある。そこで、以下ではそれらの課題を踏まえ、特に文系大学の立場からどのようなアプローチが可能かを模索してみることにしよう。

〔起業家育成プログラム〕

1) 起業家社会の形成のためのプログラム

アメリカでは、多様なビジネス・インキュベーション機能が展開されているが、その背景には、起業家社会を容認する以下のような価値観があるといわれている¹⁹⁾。

- フロンティア精神やアメリカンドリームといった言葉に代表されるように、新しいことに意欲的に取り組むことが社会的に高く評価される価値観が社会全体に根付いている。
- 個人主義の思想が浸透しており、創業や開業の精神が幼少時から確立されている。
- リスクに対しては果敢に挑戦することを肯定する考え方が浸透しており、失敗したときでも再び挑戦するための各種のセーフティーネットがある。

わが国においては、このような起業家社会への認識が十分に浸透していない現状を踏まえて、今後は地域の小・中・高校への起業家教育にも目を向けることによって、低学年からの起業家育成プログラムにより起業家意識を高揚させることが必要である。その事例としては、既述した山口大学のベーシック・デザイン・オープンスクール（中高校生対象）や小学生を対象とした「早稲田ベンチャーキッズ」などが参考になるであろう。また、地域社会に輩出された起業家を受容するような社会風土を醸成するためには、必要に応じた各種のセミナーや講演会の開催も検討されねばならない。

2) 大学での育成プログラム

講座形式による起業家教育プログラムは、講義や講演レベルのものから、インキュベートルレベルに至るまで様々な段階のものがある²⁰⁾。先に取り上げた山口大学のヤング・スカララー・プロジェクトは、より実践的な起業家養成プロジェクトであり、インキュベートルレベルにあるといえよう。早稲田大学におけるメンター支援の「企業アイデア・コンテスト」もそのようなレベルにあり、その後、実践活動を背景としたベンチャー企業が実現した事例も紹介されている²¹⁾。

このようなインキュベートルレベルでの起業家プログラムを策定するためには、どうしても外部の専門家集団とのネットワーク化が不可欠である。そこで、そのような専門家集団とのネットワーク化の方向性を示すプログラムを考えてみることにしよう。

〔文系大学の起業家支援モデルの一方向〕

起業家を支援するためには、その成長段階に応じて異なる各種の支援プログラムが用意

されなければならない。現在、大学が置かれている資金面、施設面、スタッフ面など多くの制約を考えると、これらの各段階の起業家支援プログラムをすべて網羅的に提供することは困難である。そこで、これら各段階の支援プログラムをシステム化あるいはパッケージ化し、それぞれのシステムのうち特定段階あるいは特定分野の支援プログラムに特化することが必要といえる。その場合、文系大学では、アーリーステージ段階にある企業を対象としたマーケティング・会計・法律などの専門的な支援に特化することが求められる。その際、外部専門家とのネットワークをどのように構築するかが問題となる。各教員の個人的なネットワーク（学会、出身大学、友人・知人など）や大学や地域のネットワークなどを利用することも可能であるが、問題はこのようなルーズなネットワークではなく、緊密な常駐型のネットワークを構築することが必要である。すなわち、各専門家がそれぞれのノウハウを断片的に提供するのではなく、恒常的な相互交流を通じた総合的なコンサルティングにより競争力のある強力な一大専門家集団を形成することが必要である。そのためには、大学スタッフと外部の専門家とが絶えず交流し、コミュニケーションを交わすための恒常的な場の存在が必要である。

そのような場は、都市型の場合には、各地で展開されている SOHO 型のオフィスが一つの参考となる。三鷹市 (SOHO CITY みたかのケース) の場合には、オフィススペースは 5 m²~12 m² であり、10 部屋程度の施設であれば資金的にもあまり大きな制約とはならないであろうし、既存の大学施設の一部を格安で提供することも一案であろう。また、そのような場は、龍谷大学の例に見られるようにキャンパス内にその施設が設けられていることが重要である。そうすることで、大学スタッフとの緊密なコミュニケーションが図られるだけでなく、キャンパスベンチャーを支援する強力な武器ともなるであろう。

ビジネス・インキュベーションを創業や起業を支援するシステムの総称と定義し、インキュベータをそのための施設とするならば、このような専門家集団が入居するテナントビルも「インキュベータ」といえるのではないか。このような専門家の支援は、どの段階にある起業家や創業者にとっても必要な支援であり、いわば汎用性のある支援プログラムであることから多くの需要が見込まれるであろう。

また、「インキュベータ」内に、このような専門家集団が形成されれば、起業家支援に際し、技術支援を必要とする場合でも、理系大学とのコンソーシアムを形成することによって容易に対応することができる。現実的にも、大学間の単位互換という限定された中で彰の国コンソーシアムが形成されており、それを起業家支援のネットワークへと転換するこ

とはそれほど困難な問題とはいえない。このような外部の専門家集団から形成される「インキュベータ」は、今後の文系大学の起業家支援モデルの一方向を示すものといえよう。

いずれにせよ、現在、大学が置かれている状況を踏まえると、今後はできるだけ早急に、上記のような文系スタイルのビジネス・インキュベーションに関するシステムを構築するための具体的な施策を展開することが急務である。そのためには、他大学や各地で展開されているビジネス・インキュベーションの実態を把握するための本格的な調査研究を系統的に行い、その実現に向けて具体化していくことが望まれる。また、現在、個別に行われている本大学での各種の活動（エクステンション活動、講演会・シンポジウム、学部及び大学院での起業家支援講座など）を起業家支援というコンセプトで体系化し、学内でのオフィスあるいは窓口を一本化し、地域企業などとの交流事業を積極的に展開することが必要であると考えられる。

注

- 1) 以下では坂田一郎・藤末健三・延原誠市『大学からの新規ビジネス創出と地域経済再生—TLO とビジネスインキュベータの役割』経済産業調査会を参照した。
- 2) 同上書、p.74。
- 3) 同上書、p.75。
- 4) 同上書、p.79-81 を参照した。ここでの支援のほか国際展開面での支援などがある。
- 5) 日本新事業支援機関協議会（JANBO）『ビジネス・インキュベーション将来ビジョン』2001年5月、p.16-17。
- 6) 『平成12年度先導的企業化育成システム実証事業「キャンパスインキュベーション活用型企業家及び企業家支援者教育プログラムと支援システム構築に関する実証研究」に関する報告書』（芝浦工業大学）、2001年3月、p.33-34。
- 7) 松田修一監修・早稲田大学アントレプレブルヌール研究会編『（新版）ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、2000年、p.330-332、上記報告書（芝浦工業大学）のかながわサイエンスパークの項、KSPのHP（ホームページ）などを参照した。
- 8) 上掲書（芝浦工業大学）、p.84-85。
- 9) 同上書（芝浦工業大学）、p.118。
- 10) 以下の尼崎リサーチ・インキュベーションセンターの事例は、2002年1月26日～28日に産業振興班で実施した予備調査（以下予備調査）の結果と当該センターのHPおよびその資料に基づくものである。

- 11) 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1996年、p.114-115。
- 12) RECに関しては、予備調査とRECのHPと以下の文献を参照した。
日本新事業支援機関協議会（JANBO）・芝浦工業大学共済セミナー『大学発ビジネス・インキュベーション！大学と地域の連携における地域産業創造基盤の構築』（2001年11月）のセミナーレポート、堀川武「大学における起業支援の取り組みと課題」と梶川義実「ビジネス・インキュベーション 将来ビジョンと大学連携インキュベーションの現状」の項参照。
- 13) 堀川武、上掲書、p.67。
- 14) 同上書、p.68。
- 15) 前掲書（芝浦工業大学）、p.85。
- 16) 梶川義実、上掲書、p.27。
- 17) 以下では、梶川義実、前掲書 p.11、平泉洋「山口県における産学官連携の取組状況等について」『大学発ビジネス・インキュベーション！大学と地域の連携における地域産業創造基盤の構築』（2001年11月）、山口大学のHPなどを参照した。
- 18) 松田修一監修・早稲田大学アントレプレブルヌール研究会編『（新版）ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、2000年、p.24-25。
- 19) 同上書、p.19。
- 20) 同上書、p.21-22。
- 21) 同上書、p.26。

参考文献

1. 大江建・杉山千佳『「企業家教育」で子どもが変わる！』日本経済新聞社、1999年
2. 松田修一監修・早稲田大学アントレプレブルヌール研究会編『（新版）ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、2000年
3. 柳孝一・山本孝夫編著『ベンチャーマネジメント』日本経済新聞社
4. 松田修一『ベンチャー企業』日経文庫、1998年
5. 星野敏『よくわかるビジネス・インキュベーション』同友館、2001年
6. 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1996年
7. 坂田一郎・藤末健三・延原誠市『大学からの新規ビジネス創出と地域経済再生—TLOとビジネスインキュベータの役割』経済産業調査会、2001年
8. 『平成12年度先導的企業化育成システム実証事業「キャンパスインキュベーション活用型企業家及び企業家支援者教育プログラムと支援システム構築に関する実証研究」に関する報告書』（芝浦工業大学）、2001年3月
9. 日本新事業支援機関協議会（JANBO）・芝浦工業大学共済セミナー『大学発ビジネス・インキュベーション！大学と地域の連携における地域産業創造基盤の構築（セミナーレポート）』2001年11月

第3節 大学と行政の連携

1 ベンチャー出発点としての大学

ワシントン大学 (University of Washington: in Seattle, WA) 教授で世界的なベンチャー・ビジネス研究者であるカール・H・ヴェスパー (Karl H. Vesper) 氏によれば「自由な雰囲気には溢れているという点からすれば、アカデミックな世界は、教職員という身分でも、学生という身分でも、いろいろな点で、ベンチャーにふさわしいところである¹⁾」とされ、ベンチャー・ビジネスの出発点として、大学は1つの大きな役割を果たしていることが指摘されている。

また、別の研究者が1982年に実施したあるカナダの大学の工学部の学科長を対象とした調査では、大学の研究からスピノフしたベンチャー企業は、109にのぼり、そのうちの28.5%が、学生によるもので、それらのほとんどは在学中か卒業と同時に創業しており、そしてその残りは、教職員によるものであったということである²⁾。

このように大学（とりわけ理科系学部あるいは学科）は、合衆国ではベンチャー・ビジネスの創出に非常に大きな役割を果たしている。そしてまた、わが国においてもそうなりつつあること、あるいは将来そうなるであろうことは、他の章ないしは他項でも論じているように、わが国のベンチャー・ビジネス開発・育成においても重要な鍵となっているということは言うまでもない。

このベンチャー・ビジネス創出の1つの重要な源泉である大学の学生が、在学中あるいは卒業後にベンチャーを開始する方法として、上述のカール・H・ヴェスパー氏は、その調査・研究から次の7つの方法を挙げている³⁾。

- ① 大学内での副業…大学という市場を対象にしてキャンパスから生まれるベンチャー。
- ② 大学外での副業…大学を超えた市場を対象にしてキャンパスから生まれたベンチャー。
- ③ 履修科目からの立ち上げ…単位取得のためのコース授業から立ち上げたベンチャー。
- ④ 履修科目のさらなる追求…コース授業のときにベンチャーの輪郭ができあがり、それがのちにベンチャーの始点となる。
- ⑤ 課外活動での追求…在学中は副業として組織され、卒業後開始されるベンチャー。
- ⑥ 中途退学ベンチャー…卒業前に退学し、ベンチャーの開発へと向かう。
- ⑦ 卒業と同時の開始…卒業後に、既存の会社に就職するのではなく、新しい会社を設立

するベンチャー。

これらのうち、ベンチャーの出発点として最も多いのが、第1番目のタイプであり、その次に多いのが2番目のタイプであると彼は報告している。それらを纏めて表にしたものが図表-1である。

図表-1 学生起業家ベンチャーの多様性

食品の個別訪問販売 フード・スタンド 飲食品の配達 観客への食べ物販売 学生の両親への通信販売方式のケーキ販売 大学の記念品の販売—マグ・カップ、衣料品、貴金属、記念品、 タ タン、文房具 嗜好品の販売—ハイファイ・セット、書籍類、ギフト商品、レジャー用の薪、花、家具 サービス—ランドリー、リネン、タイプ印刷、コピー代行、家庭教師、書籍交換、理髪、チケット販売、自動販売機、保険、輸送、レンタル、駐車場、仕出業、製本、家具交換、運送、保管、広告、留守番電話対応、ベビーシッター、家事手伝い、庭仕事、仕事斡旋、場内整理、情報；

出所) Karl H. Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice Hall, 1989, 徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳『ニューベンチャー戦略』同友館、1999年、79頁。

これらのベンチャー事業は、もちろんすべてが大規模なベンチャーへと成長したわけではないが、いくつかの事業は、業界を代表する事業へと成長している。

また、このような学生の学内外の副業から発生するベンチャーの他に、3番目(履修科目からの立ち上げ)、4番目(履修科目のさらなる追求)のタイプのベンチャーが合衆国では数多く立ち上げられ、成長している。その最も顕著な例が、フェデラル・エクスプレス社とナイキ社である⁴⁾。フェデラル・エクスプレス社は、学生の卒業論文がその端緒となって創業・発展した企業であり、ナイキ社は、スタンフォード大学のMBAの学生が、高品質のアスレチック・シューズに関するレポートを学年末に書き上げ、卒業後それを低コストで売り出すことに成功したのが現在のナイキ社の前進となり、今日にいたっている。

このように大学内には多様な資源と情報が存在する。その資源や情報をベンチャーに結び付けていくきっかけ、あるいは楔として大学のカリキュラムが働くように組み立てられたり、自由な発想の機会を与えることが、わが国の現在の大学にも求められてきていると言えるだろう。実際、ワシントン大学のカール・H・ヴェスパー教授⁷⁾「中小企業およびベンチャー事業」に関する授業では、ワシントン州で成功したベンチャー企業の管理者たち

が、週に2回の授業のうちの必ず1回は、講演に訪れ、ベンチャーの発想や事業の組み立て方について講義するとともに、学生たちに問題点やヒントを聞いて帰るということが行われている。

このように、わが国はもとより、板橋区と大東文化大学の間でも、自然科学系の学部・学科を有してはいなくても、大学および区内に眠っている資源や情報を活用することによって、地域だけではなく、さらに広範囲な領域での経済に貢献するベンチャー・ビジネスを創出することは、不可能ではないと思われる。

その1つの例を先ごろ JANBO が主催して、研修生を派遣しているアメリカ合衆国ナッシュビルのヴァンダービルト大学のビジネス・インキュベーション研修に見ることができる。

この研修は、短期的なものであり、本来の大学あるいは大学院のカリキュラムと同一であるとか、リンクしているかどうかといったことは定かではないが、内容としては、「マーケティング、会計、資本調達、組織行動、操業、ビジネス・政府・国際経済、企業倫理、ITおよびe-コマース、そしてアントレプレナーとニュー・エコノミー、ビジネス・インキュベーション」が中心に組み立てられている⁵⁾。内容をもう少し詳細に示すと以下のようである⁶⁾。

マーケティング：

経営戦略開発、購入プロセス、市場細分化、製品ライフサイクル、マーケティング・チャンネル、広告、販売促進、価格設定と市場経済、その他

会計：財務会計・管理会計の基本理念および制約

決算報告のプロセスおよびステイク・ホルダー（投資家・債権者）向けの財務諸表の開発（財務会計）、経営管理を目的とした財務諸表の活用（権利会計）

資本調達：

企業における資本調達・運用の基本的問題の分析、株・債権の評価、資金調達および調達費用、市場効率性および企業審査

組織行動：経営ソフト面についての概論

問題解決モデル、心理要素、動機付け、リーダーシップ、創造性、権力、組織形態と構造、制度、組織改革と経営革新

操業：国際操業を中心としたサービス業・製造業の操業管理

操業戦略および分析、品質管理、事業計画支援システム、効率生産およびサプライ・チ

ューン・マネジメント

ビジネス・政府・国際経済：国内および国際経済の発展が経営環境に与える影響

国家収入の決定要因、インフレ、金利、失業率、ビジネス・サイクル、為替レート、合衆国とグローバル経済との関連性に重点をおいた海外投資

企業倫理：企業経営における倫理的ジレンマ、モラルの高揚の機会について

企業経営における倫理的ジレンマについての理解を深めるとともに社員のやる気を引き出すリーダーシップを獲得するためのスキルと自信

IT・e-コマース：

市場における情報技術の進歩が示唆するもの

e-コマースの基礎知識

実際のビジネスにおけるe-コマースのモデルおよびシステム

アントレプレナーとニュー・エコノミー：

情報技術が企業内・企業間の連携促進にもたらす効果、ニュー・エコノミーとアントレプレナーシップの位置付け

起業に関する基礎的知識と新規操業に必要な活動：

ビジネス・プランの作成、新製品・サービスの開発、資金調達、株式公開、

ビジネス・インキュベーション：

ビジネス・インキュベーションの歴史、成功のポイント、現在の動向と企業開発プロセス、ビジネス・インキュベーターの開発と運営

以上がヴァンダービルト大学のビジネス・インキュベーション研修のだいたいの研修内容と枠組みである。これらが、発表された内容のすべてではないかも知れないことに加え、このカリキュラムの組み方自体が適切であるかどうかということは別として、この研修内容から見て、必ずしも自然科学に関係するものだけが、ベンチャー・ビジネスの出発点あるいはシーズであるわけではないことがわかる。見た限りでは、これだけの研究内容ないしはカリキュラムであれば、大東文化大学内で組織することは十分可能であり、その意味では実現可能性が高いといえることができる。

したがって、大東文化大学と板橋区が連携して、社会科学を中心としたベンチャー・ビジネスの開発・育成に関する事業ないしはビジネス・インキュベーションを生成することは不可能なことではなく、むしろそれを行うこと自体にベンチャーの気概が求められているのではないかということも言えるであろう。

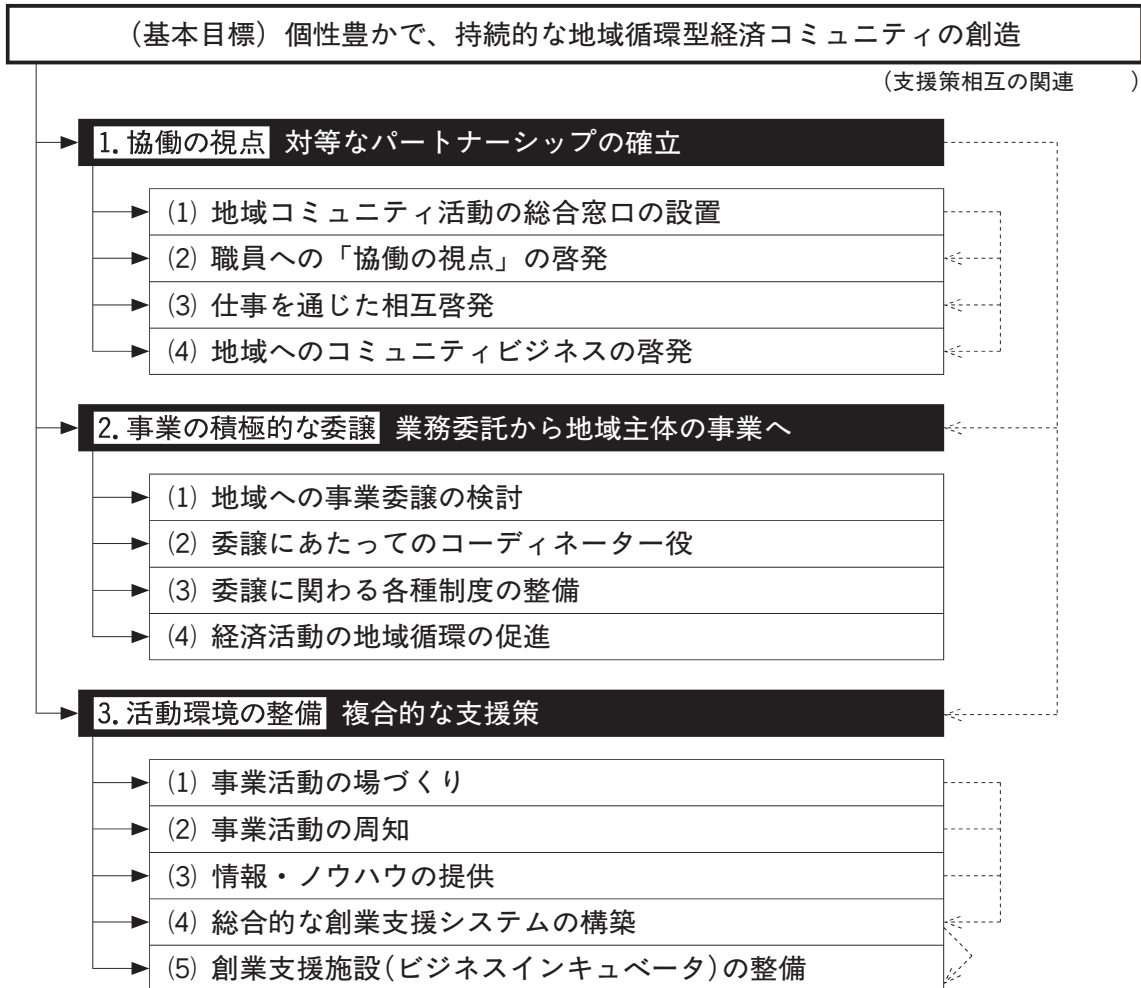
2 板橋区における産業振興策とコミュニティ・ビジネス政策（『産業振興ガイドブック平成12・13年度版』および「平成12年度板橋区経済活性化協議会報告書」による）

板橋区の『産業振興ガイドブック 平成12・13年度版』によれば、板橋区が現在手がけている産業振興策には、「産業育成・振興施設」としての生活産業型工場ビル、ビジネス・プラザ、勤労福祉会館、「相談事業」としては、受発注相談、経営アドバイス、国の窓口相談、東京都の相談・アドバイス、東京商工会議所の相談・アドバイス、「セミナー・情報の提供事業」としては、板橋経営品質賞、パソコン教室、経営トップセミナー、女性のための商業ニューリーダー養成セミナー、勤労福祉会館の各講座、中小企業大学校の研修・セミナー、東京都の研修・セミナー、東京商工会議所の研修・セミナー、板橋産業見本市、板橋産業情報ネット、いきいきタウン、受発注企業情報交換会、東京都異業交流事業、空き工場情報、経営情報の収集、「助成事業」としては、環境製品・技術開発等助成、ISOシリーズ取得助成、見本市等出展助成、中小企業ネットワーク助成、商店街助成、東京都の助成、「融資事業」としては、板橋区の産業融資、東京都・政府系金融機関の融資窓口業務、使途別主要制度、そして「共済制度事業」としては、ハイライフ板橋（勤労者福利共済制度）、中小企業倒産防止共済制度、小規模企業共済制度、中小企業退職者共済制度などがある⁷⁾。また、「平成12年度板橋区経済活性化協議会報告書」では、第3章の「コミュニティ・ビジネスと行政課題」の部分で、(1)住民と行政の対等な役割に基づく“協働の視点”、(2)業務委託から地域主体の事業へということを主眼においた“事業の積極的委譲”、そして(3)総合的な支援策を盛り込んだ“活動環境の整備”という3の方向性から、板橋区がコミュニティ・ビジネスを育成・支援していくために果たす役割としての「個性豊かで持続的な地域循環型経済コミュニティの創造」を基本理念として打ち出しており、行政が取り組むべき支援策として次のような体系がとられる必要があるとしている⁸⁾。

そしてさらに、板橋区が展開するコミュニティ・ビジネスとしての事業展開の方向性として、(1)商店街におけるコミュニティの場作り、(2)ものづくりアイデアの集積地による「板橋ブランド」の創生、(3)NPOなどによる区民IT（情報技術）化推進、(4)学生との協働による町おこし、(5)コミュニティレストランの開設、(6)OA機器の再利用斡旋制度などを提案している⁹⁾。

これら自体は、板橋区が長年培ってきた行政の方向性から、またはさまざまな情報収集の結果として推進あるいは纏め上げたものであるもので、それなりの意味あるいは意図が伺え、実際に取り組んでいるもの、ないしはこれから取り組もうとするものとして妥当な事

図表-2 行政が取り組むべき支援策の体系



出所)「平成 12 年度板橋区経済活性化協議会報告書」板橋区編、24 頁。

業・方向性であると思われる。

しかしながら、現在進行している「産業振興事業」にしても、あるいはまた「平成 12 年度板橋区経済活性化協議会報告書」にしても、いくつかの決定的な問題点を含んでいると思われる。その問題点のうちの 1 つは、現在行われている「産業振興事業」には、全体的な方向性を示唆するより具体性を帯びたビジョンとそれらを実現するための戦略的な計画性に欠けているということと¹⁰⁾、もう 1 つの「平成 12 年度板橋区経済活性化協議会報告書」について言えば、実現可能な具体的な計画がほとんど示されていないことである。無論、後者に関しては、現状分析と提言であるので、詳細な計画については、今後の研究とその結果次第によっては、実現可能なものも出てくるかもしれない。

しかしながら、これらの事業あるいは事業計画を整理し・より実現可能性を高めるためには、あるいはまた、地域を活性化するためのより効果的なベンチャー・ビジネスを創出するためには、何らかの形で大学と行政がより緊密に関係をもち、資源ならびに情報を共有し、そして具体性をもった事業を計画し、産業を創出または支援・育成していく方向性を構築することが求められるのではないだろうか。

3 大学と行政の連携事業の可能性

では、文科系総合大学（ここでは大東文化大学）と行政（板橋区）とが連携して展開できる事業ないしは支援には、どのようなものがあるのだろうか。詳細な検討あるいは分析は他章または他項に譲るとして、本節では、実現可能性のある事業および支援活動の例または試案をいくつか検討することにしよう。

—実現可能と思われる事業および支援策の案—

- ① 大学および区の知識集積とネットワークを利用したベンチャー・ビジネス育成のための講座または研修プログラムの開発
- ② 区および地域産業または企業と連携したベンチャー創出を目的とした大学のカリキュラムあるいはコースの設置
- ③ 学生・教職員が学内副業および学外副業を実行できる基盤の共同開発（インターンシップやアンテナショップなど）
- ④ 学生または教職員のベンチャー・アイデアを吸収し、実現するための基盤の整備とシステムの共同開発
- ⑤ 上記の大学のカリキュラムあるいはコースからのスピノフまたは卒業後創業を支援するファンドおよび支援プログラムの共同開発
- ⑥ 区・地域産業または企業・大学の3者が連携したベンチャー・ビジネス・ファンドあるいはベンチャー投資育成会社の設立
- ⑦ 区および地域産業または企業・大学が連携して運営・管理するビジネス・インキュベーション・システムの構築あるいはインキュベーションそのものの設立
- ⑧ 大学と区の連携による地域住民の知的財産またはスキルを利用したベンチャー・ビジネスの育成・支援のためのプログラムの開発と管理システムの構築

この他にも大学と区が連携して実現が可能であると思われる事業ないしは支援活動は、まだいくつもあるだろうが、今後本当に必要なのは、それらのアイデアをきちんと吸収す

ることのできる柔軟な体制を大学および行政が獲得することと同時に、それらアイデアを実行に移すことのできる実行力、そしてその実行力を支え、後押しすることのできる資金的・制度的・機能的・組織的なバックボーンと行政・大学さらには区民の強い意志であるのかもしれない。

注

- 1) Karl H. Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice Hall, 1989, 徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳『ニューベンチャー戦略』同友館、1999、78頁。
- 2) 同上書、78頁。
- 3) 同上書、78-79頁。
- 4) 同上書、85-86頁。
- 5) JANBOのサイト(<http://www.janbo.gr.jp>)参照。
- 6) 同上サイト参照。
- 7) 詳細は、『産業振興ガイドブック 平成12・13年度版(板橋区編)』を参照のこと。
- 8) 「平成12年度板橋区経済活性化協議会報告書」板橋区編、19-24頁。
- 9) 詳細は、同上文献24-32頁参照のこと。
- 10) 現行の板橋区の「産業振興策」に関するの問題点のいくつかとその内容については、著者が『地域デザインフォーラム—板橋区と大東文化大学の共同研究中間報告書一』板橋区・大東文化大学、2001年、21-34頁「板橋区のベンチャー・ビジネスの現状と課題」で、もう少し詳細に述べているので参照されたい。

4 板橋区のビジネス・インキュベーションの現状

板橋区では、これまで地域の産業振興のために様々な施策を展開してきたが、これらの施策は、その時々々の社会経済情勢により発生するニーズに対応して実施されたため、新産業の創出という視点はあまり強くなかった。

1997年度にまとめられた『板橋区工業集積地域活性化計画¹⁾』が、新産業創出を盛り込んだ初めての計画であり、今後施策の強化を図っていく必要のあることとして①受注開拓力の強化、②企業間ネットワークの強化、③開発型企業の育成、④時代の要請に即応できる経営者、技術者・技能者の育成、の4点を挙げている。この5か年計画にもとずいて、いたばし産業見本市や板橋経営品質賞、工場台帳システムの整備等の新たな事業を開始した。そして、2000年3月には③開発型企業を育成するため、新たなリーディング産業として環境関連産業を据えた『環境関連ビジネス育成ビジョン²⁾』を策定し、施策の充実を図っている。さらに、2001年12月には、平成13年度板橋区地域経済活性化協議会から「個性豊かで、持続的な地域循環型経済コミュニティの創造－板橋区におけるコミュニティビジネスの活性化について³⁾」が出されるなど、新産業創出と創業支援に向けた動きが活発化している。

板橋区がこれまで行ってきた産業振興施策をビジネス・インキュベーションの視点から整理してみると次のようになる^{4,5)}。

(1) インキュベーション施設

① 生活産業融合型工場ビル⁵⁾

第一工場ビル 1995年3月開設 23室(79.25㎡～174.70㎡)

第二工場ビル 1994年8月開設 10室(102㎡～136㎡)

2棟とも都営住宅と合築されている。また企業と区民の交流の機会を図るための「区民工房」などの地域開放施設を有する賃貸型の工場ビルで、産業コミュニティ研修室、情報提供室、ワークステーションなどの産業支援室を設けている。

入居条件として「区内で一年以上操業していること」があるので、新規創業者は入居できないし、インキュベーション・マネージャーも居ないため、インキュベータとしては不十分であるが、入居者を中心として共同受発注グループ「イタテック」が結成されるなどネットワークの形成とビジネスチャンスの拡大に寄与している。

② 創業支援室 2001年12月開設⁶⁾

区が2001年秋に行った「起業家セミナー」終了後、引き続き創業を目指した情報を集めたいと考えた33人が自主研修グループ「スタートアップビジネス連絡会」を結成し、区への支援を希望したところから勤労福祉会館内に開設したものである。週1回中小企業診断士による無料相談日を設けている。

③ 企業活性化センター 2002年10月開設予定

1室10㎡から15㎡程度の貸しオフィス(約300㎡)入居期間3年
支援施設(約680㎡)パソコン室、研究室、会議室、商談コーナー、ワークステーション、交流・多目的スペース

インキュベーション・マネージャーを月に10日程度配置する。

創業を予定又は創業後3年以内の個人・法人を対象に廉価なオフィスを提供し、区内での事業の立ち上げを支援する。

(2) 開業融資 700万円以内

1999年度までの従業員独立開業融資を2000年度から開業融資と改称し、融資を受ける資格に年齢20才以上の方が区内で開業する場合を加えた。このため、融資に伴う利子補給金額も1999年度の2,757,115円から2000年度は3,515,439円と27.5%増加⁷⁾している。

(3) 助成制度

① 環境製品技術開発等助成 100万円以内(必要資金の3分の1以内)

環境関連ビジネス育成ビジョンに基づいて、2000年度から始まった制度で初年度は4社が助成を受けている。

② パイロット商店街事業

この事業の指定基準は、「(a)防災、福祉、環境等に配慮し、地域のコミュニティ機能を充実させ、活力ある商店街づくりを積極的に推進していこうという意欲が高いこと。(b)社会の変化に対応した先進的商店街づくりを積極的に推進していこうとする意欲が高い商店街が計画した事業で、その事業効果が他の商店街に対してパイロット的役割を果たし、波及効果が期待できるもの。」となっている。商店街が、コンセプトを明確にして、空き店舗を活用した新たな事業をはじめめる場合等に利用することが可能

であるが、これまでの実績はイベントや、防災型対応街路灯整備に止まっている。

(4) 相談業務

経営アドバイス事業として、出前セミナーと経営アドバイザーの派遣を行っている。
また、区が委託する受発注相談員が区内製造業者を巡回し、仕事の受発注先の紹介・斡旋を中心とした相談業務や受発注企業情報交換会を実施している。

(5) 情報提供

(財)板橋区中小企業振興公社が発行する情報誌「いきいきタウン」や各種パンフレットによる情報提供、製造業データベース・いたばし産業情報ネットの構築による区内企業情報の受発信支援を行っている。

(6) 研修業務

① 起業家セミナー（2000年度～）

2000年度テーマ「起業を実現する」

② モノづくり就業体験（インターンシップ）事業（1999年度～）

大東文化大学との連携により、就業体験をとおして企業と学生の交流を行い、人材確保の場を提供するとともに地域産業の振興を図ることを目的として実施しており、体験者が大学卒業後に体験先企業に就職するケースも出ている。

③ 環境関連ビジネス研究セミナー（2000年度～）

2000年度テーマ「環境ビジネス参入へのきっかけづくり」

④ 板橋経営品質賞推進勉強会（1997年～）

経営品質賞は、主に製造業に携わる中小企業の経営品質の向上を目的として、優れた経営の仕組みを有し、実践している企業を表彰するものであり、これに向けた勉強会に新規創業者も参加している。

⑤ 経営トップセミナー 淑徳大学との共催事業

⑥ 女性のための商業ニューリーダー養成セミナー「おかみさん養成講座」

(6) その他

① いたばし産業見本市（1997年度～）

優れた製品や技術の展示を基本とした見本市を開催し、ビジネスチャンスの拡大を図るとともに企業間の情報交換を推進することを目的としている。

2001年度は大学にも出展を要請し産学連携のきっかけづくりを行った。

付帯事業

・セミナー

2000年度テーマ：「ITのインパクトと今後の方向について」

「中小企業支援施策の活用方法」

「中小企業はコーディネート活動と産学官連携で生き残れ」

・ものづくりコンテスト（2000年度～）

都立板橋技術専門校・都立北豊島工業高校の生徒により発案・製造された製品やアイデアの展示を行い、産学公連携を推進する。

- ②中小企業ネットワーク化事業
- | | |
|--------|-------------------|
| 1998年度 | 任意団体の技術向上等活動経費の助成 |
| 1999年度 | ネットワーク化の推進 |
| 2000年度 | 交流会（5団体参加） |

5 ビジネス・インキュベーション機能から見た今後の課題

第1節で述べられているように、ビジネス・インキュベーションを推進するためには、インキュベーション・マネージャーにより適切に管理運営された施設・設備と監督された支援プログラムが必要であるが、これまでの区の施策は一般的な研修や情報提供、受発注の活性化の中で行われている。また、工場ビルにもインキュベーション・マネージャーを配置せず、どちらかというと貸室業の域を出ていなかった。

しかし2000年前後から、個々の事業実施にあたって、創業支援の視点から内容の転換が図られており、既存事業の枠のなかでも創業支援のメニューが整えられ始めている。

また、2001年12月14日に板橋区地域経済活性化協議会から「個性豊かで、持続的な地域循環型経済コミュニティの創造—板橋区におけるコミュニティビジネスの活性化について—」という答申が提出された。この答申では、地域経済の現状を、大企業を中心とした生産拠点の海外シフトや不況の影響による受注減、消費マインドの冷え込み、商店街の空き店舗問題や後継者不足など多様な課題を抱えていると指摘。これらの打開にむけては、産業構造の改革に任せるだけでなく、地域が主体的に取り組むべきものとし、そのキーワードはコミュニティビジネスであると位置づけた。環境関連産業育成ビジョンとは異なる

った切り口から新たなビジネスチャンスとしてコミュニティビジネスを挙げたものであるが、取り組む主体を地域と捉え、従来の行政主導的な思考から脱却して、地域住民・NPOなどすべての地域団体と行政が対等な立場で課題の解決を図る「協働」の視点が重要であるとしている。

そして、行政が行うべき活動環境の整備について、①空き店舗活用などの「事業活動の場づくり」、②区の広報媒体の使用による信用力の付与を伴う「事業活動の周知」、③情報・ノウハウの提供、④創業支援相談やコーディネートなど「総合的な創業支援システムの構築」、⑤創業支援センターなど「創業支援施設の整備」をあげている。

今後、この答申に基づいた具体的な施策が、検討・実施されるわけだが、前にも述べたとおり、区の事業は、既存の産業振興施策をその時々ニーズに合うように修正して「新産業創出支援」となったものがあること、また、国や東京都の補助制度の活用を図りながら進められていること等から、基本方針や全体の体系が見えにくい部分があることは否めない。今後の検討にあたっては、計画的・効率的なインキュベーションが行えるように戦略的な体系を整える必要がある。

さらに、2002年10月には、新たなインキュベーション施設として企業活性化センターの開設や商店街の空き店舗を活用したコミュニティビジネスの創業支援も予定されている。このため、総合的な創業支援システムの構築が急がれるところであり、早急に地域の大学と連携を図り、そのビジネスインフラを活用することが有効と思われる。

産学公の連携という、新技術の共同開発を指すことが多いが、現在、区が進めようとしているビジネス・インキュベーションの内容から見ると、本節第1項でも述べた通り、むしろ、文化系大学との連携の方が有効かつ実現性が高いと考える。

6 大東文化大学と板橋区の連携に向けて

板橋区と大学との連携は、これまでのところ、区が産業振興施策を進めるための計画策定にあたって、検討会に学識経験者の参加を求めたり、セミナーの共同開催やインターシップの実施程度で、行政が主体的に事業を進める中で、大学に個別に協力を依頼してきたというレベルに止まっていた。

産業振興部会では、地域経済の活性化のためには、産学公民連携による新産業の創出が重要であるとの認識に立ち、検討を行ってきた。すでに開設されているインキュベータをみると、設置場所や運営主体が大学によるものでは、産学連携は順調に進んでいるが行政

との関係は薄い様に見受けられる。また、行政（第三セクターを含む）が設置運営しているものでは、大学とは個別的な連携が行われているケースも見受けられる。板橋区は本年10月にインキュベータを開設する予定であり、大東文化大学と連携してビジネス・インキュベーションを進めるためには、第2節で述べられている通り、大学の体制整備も必要であろう。

Jllie Holland氏（NASAの技術を商業化・事業化するためのインキュベータのディレクター）がアメリカの事例の考察から大学との連携が成功する10の要因を挙げていることが『テクノロジーインキュベータ成功の条件⁸⁾』の中で紹介されている。

成功の要因

- ①学長、学部長などからの積極的サポート
- ②影響力のあるリーダー(Champions)の存在
- ③事務当局幹部の参画
- ④大学とインキュベーター両者の目標(Goal)の収斂
- ⑤具体的なプログラムの形成
- ⑥教官、学生、事務当局の間の連携(Alliance)
- ⑦プラスの恒久的な効果
- ⑧柔軟な特許管理体制
- ⑨学術的な目標達成の助けとなること
- ⑩事務当局の目標達成（例えば、寄付の募集）の助けとなること

これは、大学側から見た要因であるが、今後、大学と板橋区が共同してビジネス・インキュベーションを進める際に留意すべきことを的確に示していると思われる。

①②③⑥は、大学と区の双方が組織全体として取り組むという強い意志を持つことと、責任ある立場の推進役が必要であることを示している。

④⑦⑩は、共同事業を開始するにあたって両者の目標を明確にして置くということであろう。大学がビジネス・インキュベーションを行うことにより得られる効果としては、(a)学生に対して実戦的な教育の機会を提供出来ること。(b)教官や学生に起業のチャンスを与えること。(c)ビジネス・インキュベーションの結果、成功する起業家が増えれば大学の評価が向上すること。(d)大学の地域への貢献が見える形で示せること。等が考えられる。

区が創業支援を行う必要性については改めて述べるまでもないが、区が大学と連携する効果としては、(a)大学の持つリソースを活用出来ること。(b)その結果、区独自で行うより

効果的なインキュベーション・プログラムを作成し実行出来ること。等がある。

それぞれが得られる効果は以上のとおりであるが、④では目標の収斂と言っている。両者が、それぞれが得られるであろう効果を目指したのでは収斂にはならない。インキュベーションの目標は、起業を志す者が増加し、成功する事業者を輩出し、その結果、地域経済が活性化するところにある。

起業を志す者の数の測定方法、成功の定義、地域経済の活性化の評価基準（例えば区内の企業数、従業員数、取引数、売上額、法人税額等）インキュベーション・システム運用の経済性（費用対効果）と有効性の評価基準などを作成し、評価指標を用いた目標を設定する必要があるだろう。ビジネス・インキュベーションの概念すら公的に定義されているわけではないので、全てをあらかじめ決めておくことは難しいが、少なくとも、成功の定義と有効性の評価基準くらいは事業開始前に合意しておくことが望ましい。

失敗要因

Julie Holland 氏⁸⁾は、連携の失敗要因の1つとして、大学内部に競合するプログラムがあることを挙げている。競合するプログラムの存在は、区においても注意する必要がある。近年、国の中小企業支援策は、開業・創業支援を重点にしてきており、後記参考のように、支援のための法律を次々に整備し、新たな補助事業が毎年いくつも示されている。国や都の補助制度を活用しながら事業を展開している地方自治体としては、区がこれから作成するであろう総合的な支援システムあるいはプログラムに無い事業であっても、急に実施する可能性がある。また、先述のとおり、区は既存事業を修正した創業支援プログラムを既に実施している。このような、新規事業・既定事業どちらの実施に当たっても競合するプログラムとなる可能性があるので、大学との共同事業との棲み分けを明確にしておく必要がある。

《参考》ベンチャー企業支援のための法律と支援策

- 1 中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法 1995年3月27日 法律第47号
(中小企業創造活動促進法)

目的：中小企業の創業及び技術に関する研究開発等を支援するための措置を講ずる事により中小企業の創造的事業活動の促進を通じて、新たな事業分野の開拓を図り、もって我が国産業構造の転換の円滑化と国民経済の健全な発展に資する。

内容：法に基づき都道府県知事の認定を受けた研究開発等事業計画に従って事業を行う

中小企業者に対して、補助金、融資、税制等の措置が講じられている。

2 エンジェル（個人投資家）税制導入（1997年～）

内容：一定の要件を満たすベンチャー企業の株式を取得した個人投資家が、その投資の結果生じた一定の株式譲渡損について、その年の申告分離課税の他の株式譲渡益との通算が認められる。また、一定の場合には、その年の翌年以降3年にわたり繰越控除の特例が認められる。さらに、投資対象企業の株式公開後1年以内の売却に伴う譲渡益については、4分の1に圧縮することができる。

3 特定産業集積の活性化に関する臨時措置法 1997年3月31日 法律第28号 (産業集積活性化法)

目的：経済の多様かつ構造的な変化に対処するため、特定産業集積の有する機能を活用しつつ、その活性化を促進する措置を講ずることにより、地域産業の自律的発展の基盤の強化を図り、もって国民経済の健全な発展に資する。

内容：都道府県が作成した特定産業集積活性化計画に基づいて、地域の新規創業者や地域中小企業者が新分野進出を行うための廉価賃貸事務所・研究室の整備に関する補助、地場産業振興センター等の支援機関が地域の中小企業のために行う人材育成、究支援事業等の事業に対する補助等

4 中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律 1998年6月3日 法律第90号 (投資事業有限責任組合法)

目的：中小企業等に対する投資事業を行うための組合契約であって、無限責任組合員と有限責任組合員との別を約するものに関する制度を確立することにより、円滑な資金供給を通じた中小企業等の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図り、もって我が国の経済活力の向上に資する。

5 大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律 (大学等技術移転促進法) 1998年5月6日 法律第52号

目的：大学、高等専門学校、大学共同利用機関及び国の試験研究機関等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進を図るための措置を講ずることによ

り、新たな事業分野の開拓及び産業の技術の向上並びに大学、高等専門学校、大学共同利用機関及び国の試験研究機関等における研究活動の活性化を図り、もって我が国産業構造の転換の円滑化、国民経済の健全な発展及び学術の進展に寄与する

6 新事業創出促進法

1998年12月18日法律第152号

目的：技術、人材その他の我が国に蓄積された産業資源を活用しつつ、創業等、新商品の生産若しくは新役務の提供、事業の方式の改善その他の新しい事業の創出を促進するため、個人による創業及び新たな企業を設立して行う事業並びに新たな事業分野の開拓を直接支援するとともに、中小企業の新技术を利用した事業活動を促進するための措置を講じ、併せて地域の産業資源を有効に活用して地域産業の自律的発展を促す事業環境を整備する措置を講ずることにより、活力ある経済社会を構築していく。

内容：一定の要件を満たす新規事業を実施する企業を経済産業大臣が認定し認定を受けた新規事業に関し、新規事業者が社債発行等によって行う資金調達に対して、産業基盤整備基金による債務保証や新規事業投資株式会社を通じた出資等が行われる。また、ストックオプション制度を活用することもできる。

7 中小企業経営革新支援法（1999年）

1999年3月31日法律第18号

目的：経済的環境の変化に即応して中小企業が行う経営革新を支援するための措置を講じ、あわせて経済的環境の著しい変化により著しく影響を受ける中小企業の将来の経営革新に寄与する経営基盤の強化を支援するための措置を講ずることにより、中小企業の創意ある向上発展を図り、もって国民経済の健全な発展に資する。

内容：個々の中小企業者、組合、任意グループ等が経営革新に関する事業について作成した「経営革新計画」を国又は都道府県が承認し、計画に従って行う新商品又は新役務の開発、販路開拓、人材育成等に対する補助金、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫からの設備資金・長期運転資金に対する低利融資制度、設備資金減税等の税制上の特例措置、中小企業総合事業団による高度化事業に対する無利子融資制度、中小企業信用保証保険法の特例等

8 産業活力再生特別措置法

1999年8月13日法律第131号

目的：内外の経済的環境の変化に伴い我が国経済の生産性の伸び率が低下している現状にかんがみ、我が国に存する経営資源の効率的な活用を通じて生産性の向上を実現するため、特別の措置として、事業者が実施する事業再構築を円滑化するための措置を雇用の安定化に配慮しつつ講じるとともに創業及び中小企業者による新事業の開拓を支援するための措置を講じ、併せて事業者の経営資源の増大に資する研究活動の活性化等を図ることにより、我が国産業の活力の再生を速やかに実現することを目的とする。

内容：創業者及び新事業開拓を行う中小企業者に対して、設備資金の貸付や信用保証の特別枠の利用等の特別措置。

9 中小企業基本法の改正（1999年12月3日）

目的：中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進し、もって国民経済の健全な発展及び国民生活の向上をはかる。

内容：中小企業を我が国経済の発展の基盤として位置付け、中小企業が果たすべき重要な使命として、新たな産業の創出、就業機会の増大、市場における競争の促進、地域経済の活性化の促進を挙げている。

10 産業技術力強化法

2000年4月19日法律第44号

目的：我が国の産業技術力の強化に関し、国、地方公共団体、大学及び事業者の責務を明らかにするとともに、産業技術力の強化に関する施策の基本となる事項を定め、併せて産業技術力の強化を支援するための措置を講ずることにより、我が国産業の持続的な発展を図り、もって国民生活の安定向上及び国民経済の健全な発展に資する。

注

- 1) 板橋区区民文化部商工課『板橋区工業集積地域活性化計画検討調査報告書』1997年
- 2) 板橋区区民文化部商工振興課『板橋区環境関連ビジネス育成ビジョン』2000年

- 3) 板橋区区民文化部商工振興課『平成13年度板橋区地域経済活性化協議会報告書』2001年
- 4) 板橋区企画部財政課『平成9年度 主要施策の成果』 1998年 120～131頁
『平成10年度 主要施策の成果』 1999年 116～127頁
『平成11年度 主要施策の成果』 2000年 126～139頁
『平成12年度 主要施策の成果』 2001年 126～138頁
- 5) 板橋区区民文化部商工振興課『産業振興事業ガイドブック平成12・13年度版』2000年2～6頁及び
2001年1月13日に行った訪問調査と「イタテック」のメンバーとの意見交換より
- 6) 板橋区区民文化部商工振興課「創業支援室の開設について」2001年
- 7) 板橋区企画部財政課『平成12年度 主要施策の成果』2001年131頁利子補給金額の表より計算
- 8) 坂田一郎・延原誠市・藤末健三『テクノロジーインキュベータ成功の条件』財団法人経済産業調査会、
2001年39、40頁

参考文献

- 1) 板橋区区民文化部商工課『板橋区工業集積地域活性化計画検討調査報告書』1997年
- 2) 板橋区区民文化部商工振興課『板橋区環境関連ビジネス育成ビジョン』2000年
- 3) 板橋区区民文化部商工振興課『平成13年度板橋区地域経済活性化協議会報告書』2001年
- 4) 板橋区企画部財政課『平成9年度 主要施策の成果』 1998年
- 5) 板橋区企画部財政課『平成10年度 主要施策の成果』 1999年
- 6) 板橋区企画部財政課『平成11年度 主要施策の成果』 2000年
- 7) 板橋区企画部財政課『平成12年度 主要施策の成果』 2001年
- 8) 板橋区区民文化部商工振興課『産業振興事業ガイドブック平成12・13年度版』2000年
- 9) 坂田一郎・延原誠市・藤末健三『テクノロジーインキュベータ成功の条件』財団法人経済産業調査会、
2001年
- 10) 松田修一／監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会／編 『(新版)ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、2000年
- 11) 星野敏『よくわかるビジネス・インキュベーション』同友館、2001年
- 12) 中小企業診断協会編『平成13年版中小企業施策の手引き』同友館、2001年
- 13) 中小企業庁編『中小企業白書(2001年版)』ぎょうせい、2001年

第4節 新産業創出のための地域型信用保証事業の構築

1 中小企業の資金調達構造とその課題

(1) 産業を取り巻く構造的変化

ボーダレス時代の到来とともに、人、モノ、資金の流れが活発化するなかで、世界では地域を基点にして新たな産業発展の歴史が始まっている。シリコンバレーは言うに及ばず、あらゆる産業の場で国境を越えた大競争の時代に突入し、企業は調達する部品一つにしても世界の中で最適な地域からピックアップし、最適な別の地域で組み立てるなど、これまでの日本の産業が得意としてきた仲間内あるいは系列的産業社会を抜け出したところで新たな世界競争の時代に対応した地域づくり、地域間競争が展開されてきている。

試みにIT（情報技術）時代の象徴であるインターネットを開けば、世界の創造的産業地域としてアメリカのみならずアジアの国々の都市が多数登場している。

我が国では、これまで都市と関連する産業政策は工業制限法等によって、日本国内での工業再配置あるいは新産業都市建設というキャッチアップ型産業政策の流れの中で、日本という国内的枠組みでの最適配分を志向してきた。その結果が今日の日本の産業状況となっているところである。大規模、中級品生産には強いが、創造性と高付加価値生産に弱く、後進地域からの追い上げによって世界に通用する競争性が失われつつある危機的現状にある。また、商業、サービス業においても国境を越えた大競争の時代に突入し、世界的規模での企業再編下にあり、改めて我が国の産業政策とりわけ中小企業政策のあり方が抜本的に問われているところである。

(2) 産業活力の危機的現状

① わが国の企業の参入・退出の現状

傾向的に捉えれば、国内全体の中小企業数の推移を見ると、全産業（非農林業）では昭和61年をピークに減少している。特に平成3年から平成8年にかけては約13万件減少となっている。とりわけ単独事業所が大半をしめる個人事業所において廃業が開業を上回っている。《平成11年版中小企業白書P26》

この傾向を代表的な大都市型産業都市である東京都板橋区で見ると、昭和56年に全産業（非農林業）で27940であったものが、平成8年には26434と1506件、5.4%も

減少している。

業種別に見ると製造業では、昭和 56 年に 6114 であったものが平成 8 年には 4438 となり 1676 件、27.4%減少し、商業（卸、小売、飲食店）では、昭和 56 年に 11568 であったものが平成 8 年には 10389 となり 1179 件、10.2%減少してきている。《板橋区の統計より》

また、工業統計から板橋区の工業を見ると、平成 2 年に 1 兆 1338 億円と過去最高の製造品出荷額を記録したものの平成 5 年には 1 兆 134 億円と昭和 58 年の 1 兆 71 億円にはほぼ均衡しつつ、平成 10 年には 9168 億円と下降している。《工業統計調査より》

このように総体的な企業数の減少は、廃業と新設のアンバランスにも起因しており、バブル経済後の今日の中小企業がおかれている厳しい経営状況を物語っている。

② ヨーロッパ、アメリカにおける企業の参入・退出との比較

企業の実質的参入・退出について欧州 19 カ国（欧州経済領域 EEA とスイス）とアメリカ、日本との分析を 1995 年で比較すると、参入企業について全企業に占める割合が、欧州 19 カ国が最も高く 11%、次いで日本が 4%、最後にアメリカが 2%となっている。一方、退出企業の全企業に占める割合では、やはり欧州 19 カ国が最も高く 9%、次いで日本が 4%、最後にアメリカが 1%となっている。この結果、欧州 19 カ国、アメリカでは増加、日本では増加ゼロとなっている。この比較データについては統計方法に著しい違いがあることを念頭に措いても、企業数の純増加率において日本における企業のダイナミズムが失われている傾向を示している。《ヨーロッパ中小企業白書第六次年次報告 2000、70 頁 Small Business Administration の表より》

(3) 中小企業の資金調達構造

① 日本の中小企業の資金調達構造

我が国企業の資金調達環境は、金融機関の貸出姿勢の慎重化など厳しい状況にある。とりわけ中小企業の資金調達は、依然として金融機関からの借り入れに依存しており、大企業のように直接金融を活用した様々な調達手段により低コストの資金調達を追求することが困難である。長期的な視点からの金融・資本市場の整備が進むほど、大企業と中小企業の資金調達コストの差が顕著なものとなっていく傾向が生じてきている。《平成 11 年版中小企業白書 P 71》

また、平成13年版中小企業白書によって中小企業の資金調達構造の推移を見ると、長期借入金（返済期間1年以上の借入れ）のウェイトが増加する傾向にあり、大企業との比較では、中小企業の資金調達構造は依然として間接金融中心である。規模別借入依存度によれば、中小企業の借入依存度は、大企業と比べて高い水準で推移している。金融機関の中小企業向けの貸出状況を見ると、平成12年に入って事業資金の融資額は増加しており、平成11年から伸び悩んだ中小企業向けの貸出残高も元の水準に戻りつつある。しかし、資金繰りを巡る状況を資金繰りDI・借入難易度DIで見ると悪化してきていると報じられている。現下の金融環境は、自由化の進展、金融技術・情報技術の革新、国際化の進展等により、大きく変化している。金融機関同士の競争も激しさを増しており、各金融機関は、収益力の強化や財務内容の健全性の確保を迫られており、企業に対する貸出姿勢の慎重化が依然として進んでいる。

中小企業向け貸出の内容を見ると、民間調査機関の調査によれば、平成11年度の中小企業等貸出先の延べ件数は約2,073万件で、前年度比2.3%（約49万件）の減少となっており、中小企業向け貸出残高は伸びているものの、貸出件数自体は減少している。

また、主要銀行の貸出態度を日本銀行の調査で見ると、中小企業向けの貸出条件については、「信用枠」を拡大する一方、大企業との比較では「借り手の信用リスク評価」を厳格化し「利ざや設定」を拡大する方向での変化が見られる。

一方、借り手である中小企業の現状を見ると、融資姿勢が現状よりも緩和される、あるいは厳しくなると考えている企業がともに増加していることが分かるが、厳しいという内容を見ると、現状は借入希望額の減額よりも、金利引き上げや担保保証条件の厳格化が多いのに対し、今後は借入希望額の減額との回答が多くなっている。

こうした要因の中で、わが国の中小企業の資金繰りは依然として困難性を伴っているが、資金調達に悩む局面は、企業の性格によって異なってきている。

② ヨーロッパの中小企業の資金調達構造

ここで、比較の意味からヨーロッパの中小企業の資金調達構造について考察する。欧州委員会に1998年4月に提出された事業環境簡素化タスクフォース報告書（European Commission, Report of the Business Environment Simplification Task-force 1998）で述べられているように中小企業は一枚岩と行かないため、幾つかの企業分類ごとに異なる援助手段を策定すべきとしている。《ヨーロッパ中小企業白書 第

六次年次報告 2000 より》

ここでは営業年数が5年未満の初期段階企業、営業年数が20年超で、従業員数が10人未満の小規模成熟企業、標準成長率以上の一定の率を得ている拡大企業、訓練・教育に人件費の7.5%以上割いている高度革新企業の4類型に分類されている。

この分類では初期段階企業の22%が、金融アクセスを主な制約要因に挙げている。また小規模成熟企業では、4分類のなかでは金融アクセスによる制約が一番小さく、8%となっており、初期段階企業の22%に比して格段に少ない。

このうち特に初期段階企業の金融アクセスについてみると、銀行融資では新規企業に対する危険回避が数カ国でみられている。理由として、少額の貸付金は、事務処理等の処理費用が利潤を上回る恐れがあるためと言われる。また、中小企業は、長期融資の不十分な供給に苦しんでおり、このため短期負債に依存しすぎている。このことから、中小企業は大企業よりも高い融資費用に対処しなければならない。

この他、資金調達の種類としてラブマネー (Love Money) が挙げられる。ラブマネーは、親戚・知人が、個人的に知っている企業家や家族内の若者に対し、活動を開始・展開するための非公式融資であるが、ビジネスエンジェルとは個人的な情に基づく点で動機が異なる。定量分析はないものの、零細企業にとって重要な資金源である。

ビジネスエンジェルは、初期段階企業が頼れる、二つ目の非公式資金源となっているが、事業や起業の経験豊富で、他の企業に出資する個人である。革新的投資が関心事であるので主に創業企業に投資するが、年間20~30%以上の収益が見込める企業を探しているとされる。資金調達に関する政策の課題として、少額の資金需要については、企業が担保を提供できない限り多くの銀行は、管理費用は言うまでもなく適正リスク査定費用がかかるため当初から消極的となる。こうした問題の解決策の一つは、これらの費用低減か、または政府部門が肩代わりするマイクロレンディング・プログラムと信用保証計画を組み合わせることであるとしている。(同白書194~206頁)

このように、中小企業の抱える課題はヨーロッパ諸国においてもわが国と共通するものがあり、その解決策についても視野に入れながら検討していく必要がある。

(4) 公的金融、信用保証制度の量的改革とその限界

資金繰りに悩む中小企業の資金調達の円滑化を図るため、これまで国としては、中小企業金融・信用補完制度の充実強化に努めてきている。平成10年8月には、「中小企業

等貸し渋り対策大綱」を閣議決定し、保証要件の緩和等を内容とする特別保証制度の創設、20兆円の保証規模の確保とともに、中小企業信用保険法の改正による無担保保険及び特別小口保険における保険限度額の引き上げを行っている。また、信用保証協会の保証承諾額は、平成10年度以降増加基調にある。このような公的信用保証制度を「利用した企業」と「利用予定の企業」の合計は、中小企業全体の4割超となる（中小企業庁「企業経営実態調査」平成10年11月）。

このように、信用保証協会等の利用は、現下の中小企業の有効な資金調達手段の一つとはなっている。しかし、これまでの改善策の限界は、高度成長期に築かれてきた信用保証制度の枠組みの中で、いわば量的な改革に止まっていることである。

(5) 信用保証制度の質的改革

即ち、我が国の中小企業が戦後のキャッチアップ型経済という枠組みの中で、都道府県段階を主としたレベルで信用保証協会が構成されたままであるということである。中級品を大量生産するためには、都道府県段階を主としたレベルで信用保証協会を構成することがふさわしかったが、これからの21世紀における中小企業は、地域の个性的存在であることが課題である。地域の生活者と個性から内発する新しい付加価値を求める企業に的確に対応する地域レベルでのきめ細かな信用保証制度の運営こそ、求められるべき質的改革である。

ボーダレス化に伴う世界の大競争時代の波が押し寄せている中で、世界における地域の相対的位置や地域生活者の感性など地域の本質的個性に根ざした産業政策としての効率的・効果的信用保証制度を志すべき時代が到来しているのである。

戦後50年余を経過して我が国の産業構造は大きく変化してきている。同時にその産業が育つ土壌としての都市のあり方も大きく変化してきている。大量生産品を産出するための工場が群生する都市は、時代の変化の中で大規模な縮小、停滞の状況にある。これからの都市は、地域の個性が産み出す産業を活気づける総合的な産業政策が必要不可欠である。

とりわけ、世界性を有した都市的生活者の感性と産業の融合した事業展開こそ、21世紀の中小企業の新たな発展モデルとなるものである。都市の時代と言われて久しいが、日本の社会の中に育ってきた産業の中核となるべき都市（例えば人口30万人以上の都市）の産業創出を考えるべき新たな時代に立っている。

2 創造的知恵の競争を保証する新たな地域型信用保証制度

(1) 日本における新たな産業ダイナミズムの形成

これまでの都市型産業は、国内をはじめ世界市場をも対象として生産活動を行い、多様で広範な技術集積を形成してきた。経済・文化・政治・情報の高度に融合した都市装置の中で生まれる個性が創り出す多種多様なニーズこそ日本の産業の新たな存在根拠となる。

従来型の中小企業の中では親企業に依存する形で技術移転や経営の安定化が図られてきた。しかし、近年の産業構造変化の中で、地域の中小企業が地域の中小業同士の新たな生活者と生産者の融合的ネットワークを活用することによって新製品や新技術を産み出してきている。まだ数としては少ないネットワーク形成を地域で充実し、個々の企業の技術を個別企業的枠組みに止まらせずに地域の多様な技術ネットワークに転化することが、日本の産業とりわけ中小企業にとって死活的重要性を帯びてきている。

経済のグローバル化が進む中で、都市の産業には国内、アジアのみならず世界の市場全体での機能のどのような役割分担を構想するかが問われている。例えば、生産に欠くことの出来ない機能や試作品の製造機能は、地域全体としてみれば高度に充実しているのが東京北部の板橋区の特徴である。地域企業のネットワーク機能を活用すれば、

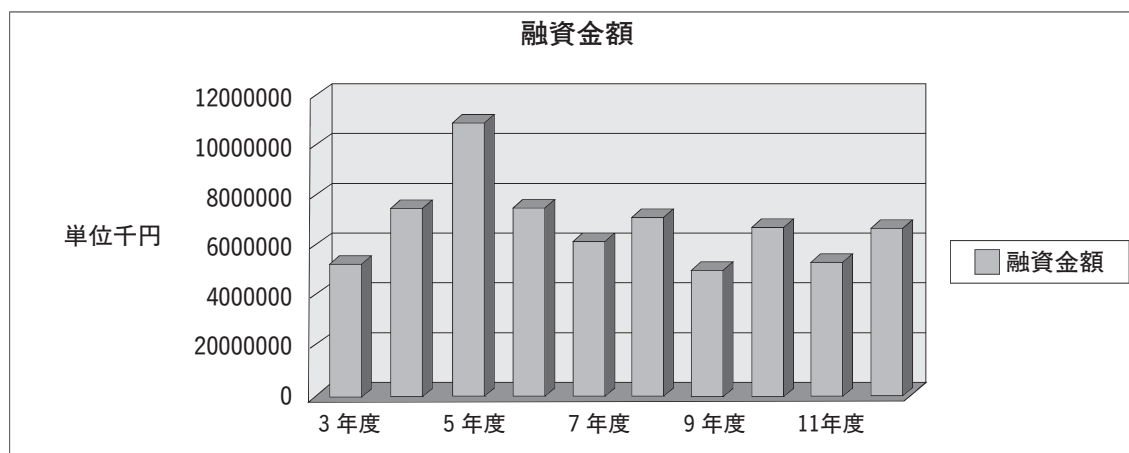
とする日本全体の新たな産業発展のモデルを形成することが可能となる。

世界の地域間競争をリードする都市型産業づくりと地域型信用保証制度の融合こそ21世紀の都市発展の礎となる。

(2) 地域型信用保証制度の萌芽

このような地域型の信用保証制度が、国内4区市（東京都板橋区、埼玉県川口市、大阪府堺市、東大阪市）で展開されている。その中でも大都市型産業都市としての東京都板橋区を例に取ってみると、中小企業振興公社という財団法人の形態で実現している。その設立目的は「中小企業に対する産業融資の斡旋と信用保証を一元的に行うことにより、資金導入の円滑化と迅速化を図るとともに、経営・金融相談も併せて実施し、もって中小企業の健全な発展に寄与する。」とある。昭和52年の設立初期では1000件未満、20億円台の保証ベースであったが、近年では1500件から2000件台、60億円から80億円の保証ベースで推移しており、地域型信用保証として定着して来ている。

図表Ⅲ-4-1 産業融資実績推移



図表Ⅲ-4-2 産業融資実績

年度 (平成)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
融資件数	1295	1904	2491	1770	1522	1693	1194	1642	1242	1456
融資金額	5320100	7482750	10868000	7489600	6210300	7116650	5010600	6716550	5367450	6677250

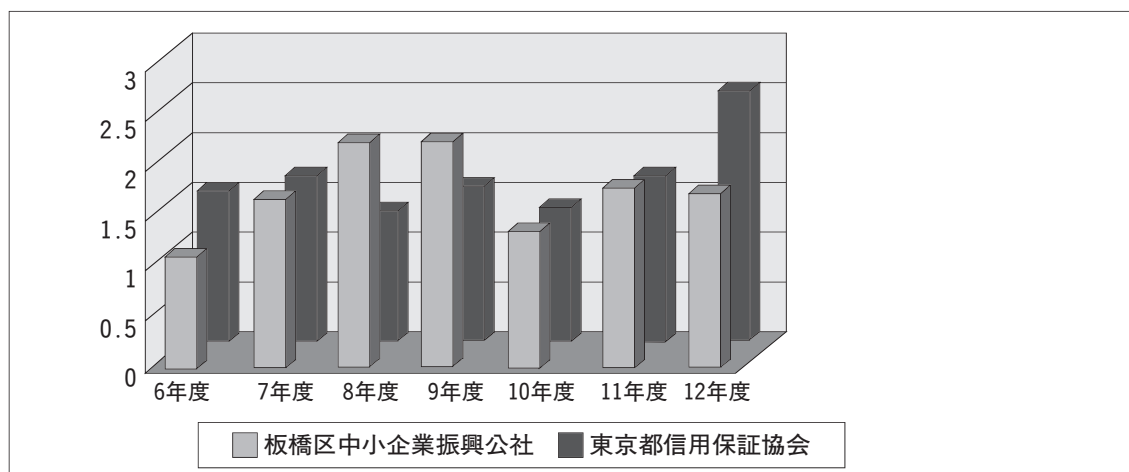
3 産業活性化のための信用保証制度

この板橋区の地域型信用保証では、実地調査の原則化により企業自体の経営の実態、とりわけ経営者の経営姿勢・センス、地域の中でネットワークがどの様に活かされているかを中心に審査され、総合的な地域での活力度が評価されるシステムとなっている。いわば何よりも技術と生産・販売とが地域のネットワークの中で効率的に融合し、フレキシブルな産業システムを確立しているかが判断の基準となっている地域業績主義を採用していることである。その結果日本の民間金融機関が採用してきた不動産担保優先主義とは画然とした違いが存在し、そこに新たな中小企業への総合的支援の意義が存在している。

もとより地域業績主義が担保中心主義と比較され、試されるのは代位弁済という事態をどれだけ最小限の合理的範囲に止められるかである。この点について検証してみると、東京都信用保証協会あるいは保証協会の全国平均に比べても遜色なく、全国ベースでの信用保証事業主体としての客観的な条件を備えている。

図表Ⅲ-4-3 代位弁済率の推移

(単位%)



図表Ⅲ-4-4 代位弁済率の推移

(単位%)

年度 (平成)	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
板橋区中小企業振興公社	1.12	1.68	2.22	2.12	1.36	1.83	1.71
東京都信用保証協会	1.51	1.62	1.40	1.64	1.27	1.76	2.56

4 産業創出への融資・保証制度

(1) 開業融資の現状

新たな企業家が事業を展開する際に必ず直面するのが資金の問題である。板橋区では「開業融資」限度額 700 万円の資金制度を設けてその需要に対応しているが、その利用層をみると、のれん分け、独立がほとんどで、新産業創出的性格の濃いものは数件あるのみとなっている。これまでの制度の沿革もあるが利用限度額が利用層の性格を決定している面もある。

試みに、起業家のタイプ別に分類すると

①単独自営型起業家が殆どであり、化粧品、建築資材、食料品などの小規模小売り業者、広告制作代理店などの各種代理店、他人を通じることなく個人で業務を遂行することが多いクリニック、税理士など専門性の高いサービス業が含まれている。その他タクシー、不動産賃貸業などがある。

次に②優れた製品アイデアを思いつき、それらを開発し、生産・販売する会社を設立し、展開していく独立イノベーター型起業家としてコンピュータソフト制作・販売やリサイクル企業もあげられる。起業家のイノベーションの主要な舞台は、ITに移行しているが、イノベーターには、必ずしもハイテク産業に限る必要はない。むしろ、中レベル技術分野の起業が現実的な面もある。

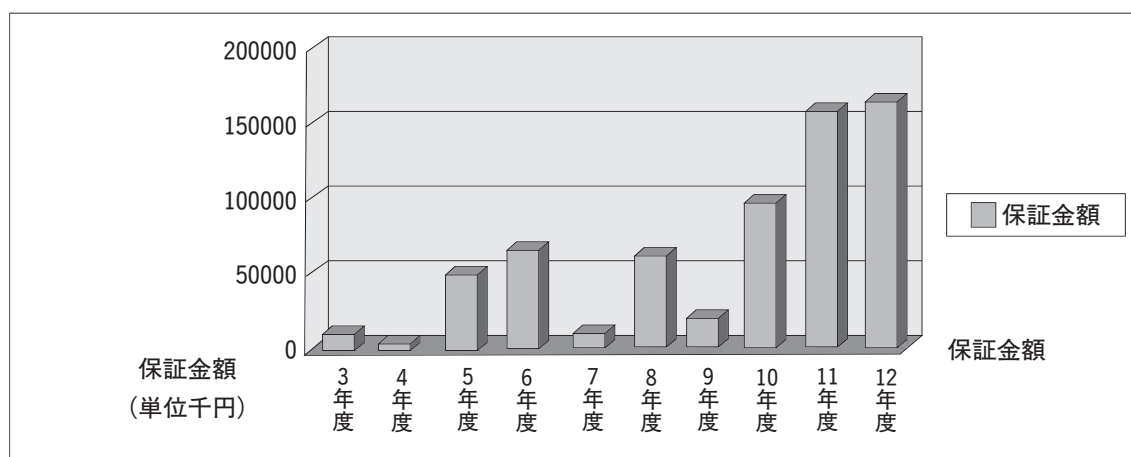
このほかの起業家のタイプである、以下の③～⑧については、資金の性格・量から現在の融資制度利用者には該当しないところである。

- ③ ディーラー型起業家＝複数の異業種を所有している中小企業タイプで、それらは比較的低いテクノロジーのレベルにある分野に展開している。
- ④ チーム結集型起業家＝雇用や代表権を利用して会社を大きくしようと考えるタイプの起業家で、典型例としては、就業期間の終了とともに自らの工場または店舗を開設し、売上の増加に応じて従業員を徐々に増やしていくものである。また、このタイプの別の例としては、単独での仕事に見切りをつけ、大きな仕事に賭けて他の熟練した技術者などのパートナーを新しく雇い入れたり、それらと共同して会社を創業すると言ったものである。
- ⑤ 事業パターン増殖型起業家＝創業者ではないが、有効な事業パターンを見抜き、そのパターンを増殖させ、ベンチャーに付加利益を実現させる起業家である。

- ⑥ 規模の経済性追求型起業家＝既存の事業あるいはアイデアを基に、徹底した規模の合理化あるいは経済性の追及によってその事業のアイデアを新規のイノベーションあるいはベンチャーとして市場に導入し、成功を収める起業家のタイプである。
- ⑦ 資金集成型起業家＝多額の準備資金がなければ参入不可能で、かつ投下資本が比較的少なくて済み、すぐ収益に結び付きやすい貯蓄・貸付組合や投資信託などといったベンチャーを創業する起業家のタイプ。
- ⑧ 買収型起業家＝将来の成長性、あるいは将来の投機的価値を見込んで、企業ないし事業を買収し、所有することを目論むタイプ。

(以上の8分類は、中間報告による。)

図表Ⅲ-4-5 開業資金の融資実績



表Ⅲ-4-6 開業資金の融資実績

金額単位=千円

年度(平成)	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
保証件数	3	1	11	14	4	14	7	25	29	38
保証金額	11200	5000	49000	70700	13450	64600	22950	99100	158300	167000

(2) 新産業創出への課題

なぜ、創業する企業家が増えないのか。原因は様々であるが、一番のネックは、資金計画が立たないことにある。のれん分けや独立と異なり、事業実績という面が弱く、従来の金融機関が行ってきた不動産担保主義ではもちろん、区の中小企業振興公社の業績主義でも審査の困難性が高い。とりわけ、ハイテク分野の起業の評価には、技術のみならず金融・マーケティングに関する深い理解が要求される。また、中レベル技術分野の

投融资は、金融機関にとってリスクが高すぎる面やリスクを負うには予想収益が低すぎる面もあるので十分な金融、マーケティング面での審査が必要である。

そこで、融資制度と並行した創業支援のためのソフト機能の充実が必要となる。この点についてアメリカではビジネス・インキュベーションが新たな事業を創出するための支援システムとして機能し、顕著な成功事例を収めている。ちなみに、ビジネス・インキュベーションは、アメリカの不況の最中 1980 年代に本格化し、様々な試行錯誤を経て、インキュベーション・マネージャー等の効果的な起業家支援のソフトや地元大学・エンジェルといった支援のネットワークを生み出してきた。1980 年に全米で 10 数カ所であったインキュベータが 2000 年には、800 カ所程度に急増している。

翻って、板橋区における中小企業振興における創業支援という側面を重視するならば、資金・技術・経営各般にわたって専門的に審査・サポートするシステムの存在が必要となる。

効果的な産業創出のためには、そのシステム構成を行政だけで整えることには無理があり、地域の大学との連携等によって高度な専門性に基づくベンチャー企業の審査・育成が可能となる。その意味で、大学との協働は新しい地域産業創出の具体化に不可欠である。

5 大学との協働による新たな展開

(1) 地域における産業発展と大学との協働

このように産業都市自治体が地域の中小企業に対して一定規模の信用保証実績をもって活動している場合には、地域の大学との協働による事業審査を適用することにより地域内発主義による新たな産業政策が可能となる。従来の枠組みとしての量的信用保証を行うよりも、はるかに高度な企業的能力を調査でき、その結果としての的確な資金供給により新しい産業群を地域で育てて行くことが可能となる。ちなみに中小企業振興公社の存立目的は、信用保証制度と一体となって中小企業者の資金調達の円滑化に役立つことにあり、より一層創造的中小企業への支援となるからである。

(2) 大学との協働による新しい産業創出型信用保証制度の構築

この大学との協働によって産業都市自治体の行う地域型信用保証事業は、時代の先端に位置する新しい地域産業支援のプログラムを保有することになり、ベンチャータイプ

の21世紀型中小企業への支援を確かなものとする事となる。

試みに、東京23区の先端産業の集積状況を工業統計の先端産業8業種、すなわち工業統計における小分類レベルの医薬品、通信機械器具・関連機械器具、電子計算機・同付属装置、電子応用装置、電気計測器、電子機器用・通信機器用部分品、医療用機械器具・医療用品、光学機械器具・レンズ製造業の工場数比率（平成5年）で見ると、東京都全体では工場数72623に対し先端産業数は4661と6.4%となっている。

この東京都平均数値以上の区として、板橋区9.9%（3549工場のうち351先端産業）の特徴が浮かび上がっている。

また、ベンチャービジネスの状況を日経ベンチャービジネス年鑑の先端産業の中堅・中小企業の動向で見ると、城北地域は機械類、電子・電機、化学・医薬品、鉄鋼・非鉄金属の企業が立地しており、特に板橋区には20社と多数立地している。《首都圏における工場密集地域のリニューアル可能性調査 平成8年7月 通産省関東通商産業局》。

また、わが国でもベンチャー企業の研究開発意欲を大学が後押しする制度として、大学の産学連携による技術移転機関（TLO）などが整備されてきている。それに対する企業の関心度を見ると、「既に共同研究を実施中」が25.1%あり、99年度に較べて2.7%上昇している。さらに「機会があれば実施したい」は30.6%あり、大学との連携による共同開発意欲が高い。関係する業種も電子・バイオなどのハイテクからソフトウェアやサービス業への広がりを見せている。《日経ベンチャー年鑑2000年度ベンチャービジネス調査》

このようなベンチャービジネスを取り巻く環境の中で、先端性を有した企業群が大学との協働による事業審査と連動した地域型信用保証制度による適切な量と質を伴った資金確保、地域の企業ネットワーク、高度な都市生活者の感性との融合を果たす産・学・公の連携によって日本の未来を支える産業が力強く育成されてくる素地が出来上がる。アメリカではインキュベーション・マネージャーやエンジェルが新産業創出のために大きな役割を果たしてきたが、日本ではこれまでの産業育成手法との整合性のある施策展開が待たれていたところである。今般の地域型信用保証制度と産・学・公の連携の活用がその機能を担いうるものとなる。21世紀の大都市の産業発展は、まさにこの点にかかっているとと言っても過言ではない程、多くのベンチャー起業家やスタートアップ後の加速度的成長を望む新しい企業家が制度の現実化を待ち続けていると理解するところであり、フレキシブルな起業家育成のシステムが現実に構築されるよう願うものである。

(3) 創造的起業融資の具体的展開

融資の入り口となる区の産業振興部門で、これまでの開業資金融資を改善し、資金の性格を根本から変えることが必要である。これまでの利用層で見ると、先に述べた起業家のタイプでは、単独自営型起業家と独立イノベーター型起業家に限定されてきた。今後の展開としては、他のパターンの起業家にも利用されうる制度とすることが必要である。例えば、チーム結集型起業家の下位分類として「職人型起業家」の例が挙げられる。仕事としては職人として腕が優秀で、解雇されるなどの事業を始める機会の出現により、最終的に創業への道を進む場合が典型である。従業員や顧客との個人的な関係を強調し、誠実な勤労に信頼をおく。また、「好機待望型起業家」の例がある。本格的な多彩で充実した教育を受け、多様性に富む職歴を通じて成長し、トップクラスの重役に接する機会を得て学び、長年の夢とプランの実現のために自分の会社を始める。従業員とは個人的な付き合いは余りしないが、会社の規則や決まりには積極的に同調する《ニューベンチャー戦略 カール・H・ヴェスパーより》。このような起業家にも開かれた融資制度を創造するためには、融資金額、申込み後の審査制度等について新たな検討をしていく必要がある。

① 融資金額

これまでの開業融資制度としての金額は、その利用層に象徴されるように伝統的なのれんわけ等には合致してきた面もあるが、これからの創造型起業家を育成していくためには金額の面でも改善する必要がある。板橋区の制度融資全体の構造を見ると、近代化促進融資制度については3千万円が限度額となっているが、加速度的な成長を期待する創造的な起業についても比較検討する必要がある。近代化融資制度が特別の位置を占めるのは、機械設備の改善や店舗の全面改装、工場改築、コンピュータ制御の機械設備の導入を図る場合など生産性の著しい向上が見込まれる場合に限定した制度だからである。翻って創造的起業の場合を考えると、独立イノベーター型起業家やチーム結集型起業家などの類型に見られるように近代化促進融資に匹敵する生産性の向上や地域経済活性化の度合いが高い場合には、利用金額の限度についてこれに相応した取り扱いをすることが望まれる。

② 大学等の専門家による技術、マーケティング、事業採算性の評価機関の設置

創造型起業の場合には、実績がないだけに評価の困難性が高いが、技術、マーケティングの大学等の専門家によって客観的評価を行うことが可能となる。ハイテク分

野の起業の評価については技術、金融、マーケティング等の深い理解が要求されるが、大学を中心とした多様な専門家のネットワークによりベストエフォートを確保する態勢が整うところである。もとより事業分野としては必ずしも先端分野に限ることなく、中レベル技術の起業についても、マーケティングや事業採算性の面で高度な内容であれば適用対象とするなどの柔軟な取り組みが必要とされる。

③ 創造的起業家のプレゼンテーションと評価

一定レベル以上の創造的起業の場合には、起業家自身が自己のプロジェクトの説明を評価機関に行く機会を設け、書類選考以上の総合的な起業家像を評価機関の専門家が審査する機会を確保する必要がある。創造的起業の内容については、類型分析に適さないばかりでなく、書面だけでは通じ得ない要素が多いからである。

④ 融資後の専門家ネットワークによる支援

融資実行後であっても、成熟型の起業と異なり様々な面で創造的起業の経営課題は多い。企業自身で安定的に課題解決を行うシステムが出来上がっている既存の成熟企業では、解決可能な課題であっても新設の創造的企業には金融アクセスのみならずマーケティング、会計、税などの専門家ネットワークが必要とされることが多い。このような企業家に対する支援として初期段階の創造的企業の専門家ネットワークサービスを構築する必要がある。

第5節 インキュベーション・モデルの基本的枠組みと資金調達

中小企業庁の「中小企業創造的活動実態調査（平成10年12月）」（以下「平成10年実態調査」）によれば、創業時の障害のうち最大のものは「資金の調達（中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法の認定企業で80.6%、その他の企業で63.8%）」であり、次いで「取引先の開拓」「人材の確保」となった。また、起業家の増加に必要なものに「資金調達を容易にする制度（55.3%）」「税制面での優遇処置（32.5%）」「政府系金融機関からの融資枠拡大（25.6%）」が挙げられた。それゆえ本節では、創業時に必要とされる資金調達を円滑にする仕組みを検討することを通じ創業支援の基本枠組みとしてインキュベーション・モデルを提案する。以下では、まず創業期における企業の実際の資金調達方法を述べる。次に、現在公的に用意されている資金供給方法について述べる。そのうちのいくつかを対象に実施したヒアリングの結果を概略した後に、資金供給モデル、インキュベーション・モデルの基本枠組みを検討する。

1 創業期における資金調達の現状

「平成10年実態調査」では、創業時の資金調達先として、「自己資金（80.1%）」以下、「民間金融機関からの借入（41.1%）」、「家族・親戚・知人等個人からの借入（30.3%）」、「家族・親戚・知人等個人からの出資（25.6%）」、「政府系金融機関からの借入（17.9%）」、「親企業・元の勤務先からの出資（6.5%）」、「親企業・元の勤務先からの借入（4.9%）」、「VC・投資育成会社以外の個人投資家からの出資（4.8%）」、「行政からの補助金（4.0%）」、「VC・投資育成会社からの出資（1.5%）」と続く。

しかし、調達できる額には限りがあるため、初期投資が比較的少額で済む事業であれば起業可能であるが、設備投資や研究開発のため多額の初期投資を必要とする事業の起業は困難である。それゆえ、資金調達制度に対し、「政府系金融機関の低金利融資拡充（75.9%）」、「信用保証協会の債務保証限度額の拡充（54.2%）」、「行政による補助金（研究開発等）の拡充（41.0%）」を希望する回答が上位を占めた¹⁾。大規模企業にとり「株式市場の上場基準の緩和」「社債発行市場の整備」「キャピタルゲイン課税の見直し」による資金調達が比較的容易な一方、小規模企業にとり株式上場や社債発行へのハードルが高いため、融資による資金調達に大きく依存せざるをえないのが現状である。現在政府の特殊法人改革の方針の下で政府系金融機関の統廃合が検討されている。しかし、平成10年実態調査の

結果からは創業時の中小企業が政府系金融機関に高い期待を寄せていることは無視できない。したがって、中小企業の創業支援に配慮するならば、政府系金融機関の統廃合いかににかかわらず制度融資、産業融資の整備拡充の必要性は高いといわざるをえない。

2 資金調達の方法

創業時の資金調達先は、(1)公的支援機関、(2)民間支援機関、(3)個人レベルでの支援者に大別される。(1)公的支援機関には、都道府県、市区町村といった地方公共団体のほか、国民生活金融公庫、中小企業金融公庫等の政府系金融機関がある。(2)民間支援機関には、銀行、信用金庫といった民間金融機関、民間のベンチャー・キャピタルがある。(3)個人レベルでの支援者には、家族・親戚、友人・知人のほか、エンジェルと呼ばれる個人投資家が含まれる。以下では、これらの多岐にわたる施策のうち各支援機関による代表的な施策のいくつかをとりあげ、創業時の資金調達に関する法制度の状況を概観する。

(1) 公的支援機関

公的支援機関の代表的例として板橋区の財団法人板橋区中小企業振興公社、東京都の財団法人東京都中小企業振興公社がある。ここでは前者の概要をみる。

財団法人板橋区中小企業振興公社は、事業資金を必要とする区内中小企業向けに、低利で借入れができるよう同公社の信用保証を付けて取扱金融機関へ融資を斡旋し、借受者の負担軽減のため利子の一部を補助する制度をいくつか設けている。また、創業支援として開業融資制度を設けている。融資額は5000万円以内、または必要資金の2分の1以内で700万円以内である。融資対象および要件は、①同一業種の企業に継続して3年以上勤務している従業員または代表者以外の役員で同一業種を区内で開業する場合、②年齢30歳以上の者が区内で開業する場合、③医師・弁護士・会計士等を区内で開業する場合、④同一業種の事務所に継続して5年以上勤務している者もしくは法律に基く資格を有する者と共同またはそれらの者を雇用して区内で開業する場合、⑤①～④の条件のいずれかを満たし開業後1年未満の場合である。ただし、①の場合、原則として連帯保証人又は担保の提供が必要となる。これらから、開業融資は、ゼロからの創業よりもいわゆる「のれん分け」に適した制度と判断される。

(2) 民間支援機関

民間支援機関として銀行、信用金庫など民間金融機関がある。また近年ベンチャー・ファンド（基金）も増えている。ベンチャー・ファンド（基金）はベンチャー企業向け投

資資金を集めてポートフォリオ（分散）投資する事業組織である²⁾。「2000年日本のベンチャー・キャピタルに関する報告書ベンチマークレポート（経済産業省、2001年5月）」によれば、1990年代半ば以降、1998年を除き、ファンドの設立件数は増加し、2000年には上半期だけで過去最多の48ファンドが設立された。その理由には、ナスダック・ジャパンやマザーズといったベンチャー企業向けの取引所が新設されたことがある。また、「中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律」が1998年（平成10年）11月から施行されたことも理由の一つであろう³⁾。同報告書によれば、ファンドの出資主体として、1998年まで出資額がゼロだった大学基金が1999年に20.9億円、2000年に上半期ベースで1.6億円となったことから、大学にもベンチャー・ファンドの萌芽が見い出されることは注目に値する。

平成10年実態調査では、調査対象事業者の約20%にベンチャー・キャピタルから融資を受けた実績がある。その内訳は、銀行系ベンチャー・キャピタル（57.7%）、証券系ベンチャー・キャピタル（25.0%）、都道府県のベンチャー財団（21.6%）、中小企業投資育成株式会社（20.1%）、その他のベンチャー・キャピタル（14.6%）である。それらによる支援内容は、事業への投融資、経営アドバイス、市場・技術情報提供、情報交換・交流支援、顧客紹介、株式公開支援、金融機関の紹介、人材紹介、大学や研究機関との連携構築支援等、様々である。しかしながら、事業者によれば、ベンチャー・キャピタルに対して「非常に良い」、「良い」という積極的な評価が27%、「あまり良くない」、「不満である」という消極的な評価が22%と相半ばする一方、「どちらともいえない」評価が過半数を超えている。このことから、現時点ではベンチャー・キャピタルが創業期の企業経営に十分評価されるまでに至っていないことがうかがわれる。

(3) 個人レベルでの支援者

「企業創造的活動実態調査（中小企業庁、平成11年12月）」によれば、中小企業が不足していると感じている支援主体に「エンジェル等の個人投資家（61.4%）」、「ベンチャー・キャピタリスト（56.1%）」が挙げられた。これらはいずれも以下に述べるように「個人レベルでの支援者」である。このことから、中小企業にとって公的あるいは民間の支援機関よりも個人レベルでの支援者の必要性が高いといえる。

エンジェルは、相手企業に出資という形で資本参加することによる資金的な支援と、さらに経営的なサポートも行う個人支援者である。米国におけるエンジェルの出資目的は、創業間もない企業を育成し、配当やキャピタルゲインを得ることにある。日本では

このようなエンジェルは少ないが、起業間もない不安定な時期に何らかの支援をしている中小企業経営者は多い⁴⁾。中小企業経営者は、起業の経験者であることが多いだけでなく、資金調達や取引先の開拓を日常的に行っているため、起業者にとって最も頼りになる存在である。それらによる支援内容は多い順に「販売先や仕入先の紹介」、「経営全般や事業計画の立て方に関する助言」、「技術の指導」、「出資」等となっている。公的あるいは民間の支援機関では不十分な販路の拡大やノウハウの伝授という要望に応えるために中小企業経営者が大きな役割を果たしている。以上のことから、起業期企業を支援できる既存の中小企業経営者の情報を収集しネットワーク化を図ることにより、既存の中小企業経営者と起業期企業との間の橋渡しをする必要性が高いことがうかがわれる。

ベンチャーキャピタリストは、金融機関、年金や事業会社等の機関投資家等から資金を募り、ベンチャー企業に投資して収益を得る個人である。日本では金融機関の出資により活動する株式会社の従業員が多い。最近、金融機関の系列に属さず、投資先企業の経営も支援する独立したベンチャーキャピタリストとして活動する者も登場している⁵⁾。

(4) 資金調達支援に関連する法制度

創業期の企業を支援する法制度として、事業活動については、中小企業基本法、中小企業の創造的・事業活動の促進に関する臨時措置法、新事業創出促進法、産業活力再生特別措置法等がある。また、資金調達については、中小企業投資育成株式会社法、中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律等がある。これらのうち資金調達を支援する法制度の概要をみる。

中小企業投資育成株式会社法の目的は、中小企業の自己資本の充実を促進しその健全な成長発展を図ること、そのために中小企業に対する投資等の事業を行う株式会社（中小企業投資育成株式会社）を全国で3か所（東京、名古屋および大阪）に設立することにある。（なお、詳細は同法による東京中小企業投資育成株式会社に対するヒアリングの結果を参照）

他方、中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律の目的は、株式未公開の中小中堅ベンチャー企業への資金供給を円滑化することにある。従来、株式未公開の中小中堅ベンチャー企業の株等に投資する投資事業組合には、民法上の組合として設立されたため、組合業務の執行に携わらない組合員にも出資額を超えて責任を負わされるリスク（無限責任）があった。これに対し同法は、業務執行を行わない組合員が負う責任を

出資額に止めること（有限責任）を法的に担保する「投資事業有限責任組合」制度の創設により、中小中堅ベンチャー企業への幅広い投資家層による資金供給の促進を可能にする。投資事業有限責任組合の業務執行は、専ら無限責任組合員が行う。この無限責任組合員にはベンチャー・キャピタル等が予定されている。無限責任組合員は、投資先ベンチャー企業の株式公開等に伴い保有株式を売却し、そのキャピタルゲインを事業執行を行わない出資者（有限責任組合員）に分配することになる。

3 支援機関の事例

板橋区内の起業期の企業が公的支援機関から資金を調達する場合、その方法として、財団法人板橋区中小企業振興公社からの借入れが可能である。しかしながら、この方法は、既述のようにのれん分けによる開業には適しているものの、ベンチャー企業の創業のように全く新規の創業に適用することは難しい。また、ベンチャー企業に対する審査機能（いわゆる目利きの役割）や経営ノウハウの伝達といった点に改善の余地が多いように推測された。そこで、区内の起業者にとって可能な資金調達方法や有効な支援策についての情報を収集するため、代表的な支援機関である財団法人東京都中小企業振興公社、東京中小企業投資育成株式会社に対し2001年10月、11月にヒアリングを実施した。以下ではその結果を代表事例として取り上げ、板橋区における資金供給モデルを検討する参考としたい。

(1) 財団法人東京都中小企業振興公社

① 役割

同公社の主な役割は、以下の3点にある。第1点は、中小企業支援法（第7条）にもとづく「東京都中小企業支援センター」として、東京都が行う中小企業支援事業の実施体制の中心的役割を担うことである。第2点は、新事業創出促進法（第19条）にもとづく新事業創出支援体制の中核的機関、すなわち、ベンチャー企業のプラットホームとしての役割である。第3点は、技術部門のコアである東京都産業技術研究所との協力による東京都の総合支援機構となることである。

② 主な創業・起業支援事業

都振興公社はベンチャー企業等中小企業からの多様な支援ニーズにワンストップで対応できるよう様々な支援事業を行っている。主要な事業には、次の(ア)から(キ)に掲げるものがある。

(ア) 総合相談事業（ワンストップ総合相談窓口）

中小企業者が抱える経営・金融、創業、特許、IT関連、税務、法律等幅広い分野での相談に1か所で総合的に応えることができる窓口を設置し、主にベンチャー企業向けに相談を受け付ける。

相談件数は、延べ 650～700 件/月、会社数で 400 社/月、メールでの相談は 10 件/月（メールでの相談は 2001 年 7 月開始のためまだ少ない）程度である。主な相談内容は、融資、経営、法律分野である。

(イ) 総合支援事業（事業可能性評価委員会による企業発掘と支援）

創業支援コーディネーター、企業経営者等の専門家からなる事業可能性評価委員会において、創業者、ベンチャー企業等の「事業計画」の評価（A、B、C、Dの4ランク）を行う。創業者、ベンチャー企業等からの申請に基づき、技術の先進性、事業化の有望性等について総合的評価を行うとともに、今後成長の可能性が高いと認められる企業に対し継続的に支援を行う。

評価を受けた企業にとって、都振興公社の証明により金融機関やベンチャー・キャピタルからの融資が容易になること、ホームページ等での自社PRに利用できること等のメリットがある。

(ウ) 総合支援事業（専門家派遣事業）

企業経営上の様々な課題を解決するために、中小企業診断士、技術士等の民間の専門家が現地へ出向き支援する事業である（有料）。現在、200名以上の専門家が登録しており、1社当たり年4回まで派遣を依頼できる。派遣費用は1日につき7,460円/1回（派遣費用総額の1/3）を企業が負担し、東京都と国が3分の1ずつを負担する。派遣件数は年間200件程度であり、創業以外の利用も多い。

(エ) 空き庁舎利用創業支援事業

成長が期待される有望産業分野で創業を図ろうとする人や創業後1年未満の中小企業を対象に、東京都が保有する空き庁舎を活用し、インキュベータオフィスとして無料で提供（入居期間は原則として2年）する事業である。平成13年度、神田地区と八王子地区に施設が新たに増設される予定である。

(オ) 創業支援機能整備事業

今後の産業の先導役となることが期待される情報関連産業、ファッション・生活関連産業等で創業を図ろうとする起業家や創業間もない企業（創業3年未満）を対象に、臨海副都心にある「タイム24ビル」と「東京ファッションタウンビル」内の「イ

ンキュベータオフィス」(入居期間5年以内)と「スモールオフィス」(入居期間3年以内)を低廉な賃料(賃貸料の2分の1を補助)で提供する。オフィス以外に交流・サービス施設としてデジタル工房、多目的スペースも提供する。入居企業の選考は書類・面接審査と(イ)で挙げた事業可能性評価委員会の審査による。競争率は6~7倍あり、IT・ソフト関連事業の入居が多い。(エ)で挙げた空き庁舎利用からステップアップしていく形での利用を予定している。

(カ) 助成金事業(ベンチャー企業市場開拓支援助成事業)

東京都のベンチャー支援施策を受けた中小企業が開発した製品等の市場を開拓するために、国内外の見本市等に出展する経費を助成する(限度額500万円、助成率1/2以内)。この事業は、日本版SBIR(Small Business Innovation Research)として中小企業庁により3年前に創設され、中小企業振興基金(400億円)の果実で運用されている。

(キ) 出資事業

東京中小企業投資育成会社を無限責任組合員とする投資事業有限責任組合契約を結び中小中堅ベンチャー企業への投資を実施する。

(2) 東京中小企業投資育成株式会社

創業期の企業の資金調達方法、投資先の選考方法・基準等の実態を把握するために、東京都が出資する東京中小企業投資育成株式会社(以下「投資育成(株)」)に対して、ヒアリングを実施した。

① 概要

投資育成(株)は中小企業投資育成株式会社法に基づき1963年11月に設立された。その目的は、中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図るため、中小企業に対する投資等の事業を行うことにある。株主は東日本の都道府県と金融機関から構成されており、金融機関の出資負担割合は均等となっている。

② 投資の種類

投資は、資本金3億円以下の株式会社または特例法を適用される株式会社を投資先とする一般投資、設立後7年以内の株式会社を投資先とする創業期投資に類型される。

(ア) 一般投資

一般投資は、投資先企業の対象業種を基本的に問わない(風俗営業関係を除く)。また、投資先企業には物的担保を求めないが、転換社債引き受けの際に代表者の個

人保証を求める。その理由は投資先企業に緊張感ある経営を求めることにある。これらの要件から、投資先企業は広範囲に及ぶことになる。投資先企業にとって、物的担保を必要としない投資育成㈱から投資を得られれば信用力を高められるというメリットがある。現在、投資先企業は800社程度（累積投資先企業数は1,300社程度。このうち倒産した会社数は4－5社/年程度）あり、これらの企業間で取引先を紹介する等の営業支援も行っている。板橋区内の企業でも、アトムクス㈱、集塵装置㈱、トックベアリング㈱が投資を受けた。

投資先企業の選定方法は次の手順による。

- (a) 営業担当者（大半の営業担当者は中小企業診断士の資格を持つ）が3期分の決算書をチェックする。
- (b) (a)の審査を通った企業について役員を交えて更に審査対象を絞込む。
- (c) 審査者（投資育成㈱に入社後に研修を受けてノウハウを習得した者）が、(b)で絞り込まれた企業に対して1か月程度かけて、会社訪問、会計帳簿のチェック、各部門の責任者のヒアリング、取引先へのインタビュー、金融機関のヒアリング等の方法を用いて審査する。
- (d) (c)の企業につき再度役員会に諮り決定する。

投資育成㈱の投資の種類には、株式の引受、転換社債の引受、新株引受権付社債の引受があり、そのリターンは投資先企業の株の売却益と株の配当金による。ただし、投資先企業が上場しても直ちに保有株を全て売却することはせず、それに10年程かけるようにしている。これは、投資先企業の経営を不安定にする要因を投資育成㈱が安定株主の地位を保つことにより排除するためである。

(イ) 創業期投資

創業期投資は、主に東京中小企業投資事業有限責任組合で行っている。同組合は、中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律にもとづき、投資育成㈱、東京都、中小企業総合事業団が組成した官民共同ベンチャー支援ファンドである。その目的は、設立後7年未満の創業期にある中小企業への投資を行い、資金面、経営、技術に関する様々な経営課題の相談に乗るなど投資先企業の経営につき総合的な支援を行うことにより、株式公開を目指す創業期企業の育成を支援することにある。出資総額は30億円（出資内訳は無限責任組合員である投資育成㈱が15億円、有限責任組合員である東京都と中小企業総合事業団が各7.5億円）であり、現在45社に

15億円を投資している。同組合は12～15年で解散しなければならない予定になっており、それまでに投資先企業が株式を公開できるように支援する必要がある。

創業期投資は、一般投資に比べて、評価できる実績が投資先企業にない。それゆえ、その選定には、事業の将来性が重要になる。そのため投資育成㈱の役員に対するプレゼンテーションを1～2時間程度応募者に求めたうえで、それに基づき投資先を決定する。

(ウ) 投資の効果

投資の効果として次の点が挙げられる。

- (a) 対外信用の向上＝物的担保でない基準に基づき投資を受けられたということで、企業の信用力が増す。
- (b) 経営基盤の安定＝投資育成㈱が安定株主となることで、自己資本の充実や経営基盤の安定を図ることができる。
- (c) 同族的経営からの脱皮と経営の近代化＝第三者である投資育成㈱に決算書を見せる機会を通じ、経営の近代化を図ることができる。
- (d) 事業承継対策＝創業者は優秀な経営者で人望に厚くとも後継世代もそうとは限らないため、後継者の育成を支援する。
- (e) 株式公開の促進

(エ) ヒアリングを終えて

ヒアリング後、今回対応して下さった投資育成㈱の担当者にいくつか質問をしたところ、興味深い回答が得られた。その概要は以下のとおりである。

投資育成㈱は、創業期投資としてベンチャー企業にも投資している。「米国型ベンチャーは日本にも普及するか」という質問に対し、担当者からは否定的回答が得られた。それは、メンタルな部分で米国社会と異なることによる。米国では仮にベンチャー事業で失敗してもそれを許容でき再挑戦を認める社会風土があるが、日本では倒産＝社会からの落伍者→ブラックリストへの登録→一家離散と受け取られかねない点に問題がある。

投資育成㈱による投資事業は元来、銀行、信用金庫等の民間金融機関による融資業務と同様であるのに、「なぜ銀行は投資育成㈱のような機能を持たないのか」という質問に対し、自己資本比率の維持を考慮する限り、銀行本体がこのような形で出資することは無理だろうという回答が得られた。ただし、銀行もベンチャー・キャピ

タルを財団として設置し、そこを通じてベンチャー企業に投資をしている。

「投資事業を通じてどのような企業の成長が顕著なようにみられるか」という質問に対し、どの業種だから成長するということだけでなく、どんな業種であろうがこのような仕組みがあることで成長するということは確かにあるようだ。また、トレンドに合致するかも重要な要素だろう。現在、人材派遣会社(パート・アルバイトの増加によるため)、インターネットセキュリティ関係企業、技術力の高い職人がいる金型工業の成長が著しいそうである。

板橋区における創業期の企業への資金供給方法の検討の参考にすることが今回のヒアリング目的の一つだった。それゆえ、「板橋区が投資事業有限責任組合に出資できるか」と質問したところ、次の回答が得られた。出資自体は可能だが、出資金が板橋区内の企業でなく、例えば北海道の企業に投資されることに対し納税者の同意が得られるかがネックになるだろうとのことだった。因みに東京都が出資を引き受けたのは、投資先企業の半数が都内の企業であること、いずれ上場すれば本社を東京に移転すると予想されたことによる。

4 資金供給モデル

(1) モデルの提案

ここでは、起業にあたり最大の困難になると予測される資金調達問題に対し、その支援対策として板橋区において可能とみられる3つの資金供給モデルを提案する⁹⁾。これらのモデルには後述の板橋型インキュベーション・モデルの基本枠組みにおける資金調達段階で導入することを想定している。これらのうちモデル1は間接金融、モデル2とモデル3は直接金融に関わる点で大きく異なる。モデル3はベンチャー企業の創業支援に特化した資金供給モデルである。なお、モデル1とモデル2、モデル3の併用は可能だが、モデル2とモデル3の併用は望ましくない。

モデル1：仲介型

起業希望者が国や都をはじめ他の公的な政策金融制度、補助・助成制度等および銀行や信用金庫等の民間金融機関による起業関連の融資制度等を利用できるように、様々な支援をインキュベーターが提供する。それに必要な手続き、申請書の作成等に関連して、ビジネスの基本、事業計画、会計・財務管理、原材料の調達、販路の開拓、マーケティ

ング、ネットワークの形成等に関する助言、支援を必要に応じて提供する。

担保や信用の不足が融資条件を悪化させ融資を困難にする可能性が高いため、不足する担保や信用の保証を補完する支援が必要になる。行政は既存の利子補給制度の活用促進、利子補給率の引上げを検討する。

モデル2：投資株式会社（組合）型

「起業投資育成会社（仮称）」または「起業投資育成組合（仮称）」を大東文化大学と行政が中心となり設立する。リスクを説明したうえで投資家（組合であれば組合員）を募り、出資により資金を原資として確保し、必要とする起業希望者にその資金を投資もしくは出資することで支援する。投資家（組合員）は、区の職員、大東文化大学の教職員、区内に事業所をもつ企業、区民等の広範囲から構成されるようにする。投資家（組合員）は運用された資金の運用益もしくは配当金から利益を受け取ることができる。

上述のように、起業投資育成会社（組合）が原資を用意する。しかし、会社（組合）設立時に必要とされる資金および投資家募集に際しリスク吸収のための保証金として必要とされる資金は、行政と大東文化大学からの借入れ、出資に期待せざるをえないとみられる。

モデル3：ベンチャー基金型

行政と大東文化大学が中心となり、ベンチャー育成基金を設立する。リスクを説明したうえで出資者を募り資金を原資として確保する。その資金を投資もしくは融資の形式により運用してベンチャー企業の創業を支援する。出資者は、区の職員、大東文化大学の教職員、区内に事務所や工場をもつ企業、区民等の広範囲から構成されるようにする。当初、行政と大東文化大学が資金を調達し、それを原資として基金を設立する。その後、出資を広範囲から募集する。出資者は運用益による配当金あるいは行政による施設の利用ないし支援対象企業による生産物に関し優先的な消費、供与、割引等を定期的に受けることができる。

他の類似の支援制度、機関を詳細に調査・分析し、ベンチャー企業の創業希望者に対する貸出金額・金利・期間・返済方法等の条件を利用しやすく設定する。

(2) 検討課題

3つの資金供給モデルには導入、実施に際し生じうる問題、課題がある。以下では、そのそれぞれに検討を加える。

まず、モデル1は、仲介型資金供給モデルであり、起業希望者に種々の既存資金調達方法を利用する機会を拡大し実現を図るものである。それに必要な事項に関して助言、支援等を提供する。したがって、この限りにおいて同モデルに基づき行政が関与することに関連して法的側面で問題が生じることはないと考えられる。

つぎに、モデル2は、投資株式会社（組合）型資金供給モデルであり、これに関しては以下の問題が想定される。

- ① 地方公共団体である板橋区が当該株式会社もしくは当該組合に出資することは法的に可能である。ただし、地方自治法第2条の規定、すなわち住民福祉の増進を図るという地方公共団体の役割に照らして、当該株式会社への出資の適法性が必ずしも明確でない点に問題がある。つまり、一地方公共団体の出資金が当該行政区域をこえて間接的に不特定多数の株式会社に投資されることが適法か、また住民の理解を得られるかという問題をはらんでいるのである。さらに、当該株式会社もしくは当該組合の出資先が株式会社に法律上限定され、有限会社、合名会社、合資会社および個人事業者は対象外とされるため、限定された対象へのそのような出資が公平性を欠くのではないかという問題も生じる。
- ② 当該組合について、とくに組合員の構成に関連して、つぎの問題を生じる懸念がある。すなわち、地方公共団体が出資により有限責任組合員になりえても、業務執行権を有するのは無限責任組合員であり、これが行政の政策意図を反映し投資に反映させるか、させるにせよその範囲、程度等は曖昧である。それを解決するには、行政が無限責任組合員になればよい。(財)板橋区中小企業振興公社が無限責任組合員になることは可能であり、そうすれば政策意図を間接的に反映させることができる。ただし、その場合でも、必要な業務執行能力(投資先の選定・育成、出資金の運用等)を行政が具備するかは不明である。また、区内中小企業の経営の安定化、経済活動の円滑化を図るために必要な事業を実施するという同公社の寄附行為にも抵触する可能性がある。

したがって、投資株式会社でも投資組合でもない株式会社を行政と大学等が第3セクターとして設立する方法が検討されるべきかもしれない。当然、この場合も第3セクターを設立する必要性、事業の目的および内容等の適合性が問われる。併せて、公的資金

を注入してまで中小企業の起業を支援してどのようなメリットがあるのかを区民に説明する必要がある。

そして、モデル3はベンチャー基金型資金供給モデルであり、たとえば、原資を大学からの寄附で賄うことができれば地方自治法第241条にもとづき条例を制定することで運用基金（「大東文化大学ベンチャー基金（仮称）」）を設置することは可能とみられる。ただし、この場合、創業期のベンチャー企業を支援するという設置目的に関し、説明と合意形成を要する範囲は区民だけでなく大学教職員、学生、父兄等まで拡大する。

また、たとえば行政が基金に出資することは、関連法規上可能であるとみられる。地方自治法第235条第1項では、「普通地方公共団体の歳入歳出に属する現金は、政令の定めるところにより最も確実かつ有効な方法によりこれを保管しなければならない」と定められる。地方財政法第8条では、「地方公共団体の財産は、常に良好な状態においてこれを管理し、その所有の目的に応じて最も効率的に、これを運用しなければならない」と定められる。したがって、中小企業の創業支援事業という行政目的で行政が基金に出資する限り、地方自治法にも地方財政法にも抵触しないといえよう。ただし、投資もしくは出資が財産運用手段のひとつと位置づけられるならば、これらの法律に抵触する可能性が生じる。また、出資を区職員、大学教職員、区内企業、区民等から募るに際し、任意かつ自主的に出資に応じる場合を除き、もし少しでも強制を伴えば地方財政法第4条の5「割当的寄附金等の禁止」に違反する。

上記の諸点から、ここで示した3つの資金供給モデルのうち、後の2つについては、その導入を検討するにあたり、実務、法務、資金の流れ等を含め、多角的、重層的に検討を積み重ねる必要があると指摘することができる。

5 板橋型インキュベーション・モデルの基本枠組み

最後に、ここまで積み重ねた検討を基礎に、成果のひとつとしてビジネス・インキュベーションの基本枠組みを提案する。一般的な基本枠組みを構築し、そこに板橋区における諸条件に照らして考慮すべき要素を付加する。ただし、これに関連して、事前に十分な検討をしておくべきことがいくつかある。

- (a) 区民のためにどのような施策が実行可能であり、どの施策が優先されるべきかを検討する。
- (b) 当該施策の実施にあたり、客観的な何らかの基準にもとづき政策評価を実施し、従

来通りの施策と当該施策による効果を比較検討する。

- (c) 民間と行政、あるいは産学公の適切な役割分担を検討し、目的遂行に最適な責任、協力、契約等の関係を確立し維持する手法を検討する。

まず、板橋区における状況、潜在力、必要性といった諸条件に適合する施策について、実行可能性、政策効果の観点から、実施済みの施策、不足している施策、修正や変更を要する施策等、利用可能な施設・設備等を明らかにする。それらと取り組むべき課題の関係を精査し、順次、緊急性の程度にしたがって整備を進める。そして、機会費用、コストパフォーマンス等の観点から、効果的かつ有効な施策を実施する。さらに、民間部門と公的部門の関係の在り方を検討する。地方分権が求められている状況で、行政としてどこまで民間経済部門に介入すべきなのかを判断することは難しい。これは今後区民の真剣な検討を要する重大問題だが、紙幅の都合により、ここでは指摘するにとどめる。

開業と創業で必要な支援やその内容が異なること、効果的な支援には必要な支援を適宜提供することが重要である。起業期、成長期、拡張期のいずれの段階でも資金調達は重大な課題であり、とりわけ起業期の起業者に資金力や社会的信用が不足する結果、開業・創業とも不首尾に終わることが少なくない。他方、一般的に、開業者に市場性や事業化に関する情報や知識が相対的に豊富で能力も高いことが多いのに対し、创业者には必要資金量が相対的に大きなことが多い。民間金融機関も担保なしでの融資は難しいため、資金調達に関わる困難は相対的に创业者にとって大きい。当然、実行可能な支援策の整備、資金供給の方法は支援対象およびそれがおかれている状況で異なる。それゆえ、既存制度で支援可能か、新たな施策の導入を要するのかを検討しなければならない。

開業支援のためには、既存のインキュベーション施設、開業融資制度、助成制度、債務保証制度等を利用することができる。創業支援のためには、既存の支援策に加えて、インキュベーション施設の提供、資金供給等の新たな支援策を導入する効果、可能性を検討しなければならないことがある。ただし、この場合、無責任な投資や資金運用を防止する仕組みを併せて導入することが不可欠である。

事業の創造性、雇用創出や地域経済活性化への有効性を事前に評価判断することは難しい。しかし、創業と開業でその有効性が違ふとすれば、その点において制度設計は厳密であることを要する。その判定には、基準を明確にして、技術、アイデア、市場性等を評価審査する仕組みを導入する必要がある。これらの重要性は開業にとって相対的に低いので、

創業ほど厳密な審査は不要であろう。ただし、当該起業者が提案する技術や商品の実用性、商品性についての審査はいずれも慎重を期さねばならない。先進性、独創性に欠ける起業であろうと雇用の維持拡大を期待できれば、支援効果を否定できないからである。

以下では、インキュベーション・モデルの基本枠組みを構築し、併せて支援プログラムを整備することを提案する。その多くの部分はインキュベーターの支援対象であるクライアントに関わるか、それとの関連から起業の支援に必要不可欠なものである。ただし、場合によりその限りでないものもある。

1. 開業者・創業者の創出

地域の産業基盤を形成する基礎人口から開業・創業を志す個人を多数輩出することは、雇用に創出し地域の経済社会ひいては日本のそれらを活性化するのに有効である。そのための施策のひとつとして開業・創業学習プログラムを開発し実施する。これにはインキュベーション・マネージャー、地域エンジェルをはじめ区内の文系大学(大東文化大学)の教員等があたり、大学や大学院の学生、区民等を対象に当該プログラムを実施する。

2001年12月「創業支援室」が開設された。その目的は、創業を目指す個人・グループ、事業転換しようという事業者、求職者等を支援し開業、転業を実現すること、雇用環境の改善を図るためにネットビジネスの立上げ準備、企画・異業種情報交流会、創業・転業・求職のための相談等の利用に供することにある。開業、創業の重要性を啓発し、支援内容、機能を検討充実して、実際に起業を志す人材の育成を図る。起業活動の啓発促進は開業・創業の基礎を醸成し地域を活性化する可能性を拡大する。

2. 事業シーズ・事業アイデアの創出

産業と大学の連携を密にすることによって双方が保有する事業シーズや事業アイデアの発掘、およびそれらの開発を可能にする基盤を整備する。産業界の情報収集、交換等には「創業支援室」を活用する。文系大学(大東文化大学)の教員を活用してビジネス・インキュベーション講座を開設して、学生、区民等の事業シーズ、事業アイデアの創出を促進する。区外の理工系大学と連携し、技術シーズにもとづく事業シーズの創出を図る。

3. インキュベーション・マネージャーの創出

インキュベーターの管理・運営、支援プログラムの開発・実施、クライアントのインキュベーション施設への入退去審査等を効率的かつ効果的に遂行するためにインキュベーション・マネージャーは不可欠な人員である。区内のインキュベーション・マネージャーは不足しており、既存のインキュベーション・マネージャー育成プログラムを利用して必

要な人員を早急に確保する。板橋区では2001年10月に2002年度インキュベーション・マネージャー養成等のための研修事業として予算を要求した。

大学(大東文化大学)と行政が中心となりインキュベーション・マネージャー育成プログラムを開発し実施する。既存のインキュベーション・マネージャー、区内の経営者、技術者等の地域エンジェル、弁護士、弁理士、司法書士、公認会計士、税理士等の有資格者に協力を要請し、連携してインキュベーション・マネージャーを育成するのに役立つネットワーク体制を整備する。成績評価の結果が悪いインキュベーション・マネージャー用の再教育プログラムを開発し実施する。

4. インキュベーターの整備拡充

既存施設の空スペースを利用して低料金もしくは無料で開業者、創業者が必要とする事業所を提供する。それは区の施設、民間の施設を問わない。そのために空店舗、統廃合された学校の空校舎・施設等の活用を可能にする仕組みの整備を進める。行政は商店街の活性化対策として空店舗を起業家等に紹介する「空き店舗利用者登録制度」を2001年度内に開始する予定である。

既存のインキュベーション施設にインキュベーション・マネージャーを配置し常駐させる。クライアントのインキュベーター施設および各種支援プログラムの利用等について、入学、途中退学、卒業等の基準を厳密かつ明確に定めそれにもとづき審査運用する。インキュベーション・マネージャーの成績評価を定期的実施する。

支援プログラムを開発しそれにもとづきクライアントに支援サービスを提供する。支援サービスはインキュベーション施設のクライアント、空店舗・空校舎のクライアントに提供される。「創業支援室」と連携を図ることで開業・創業活動を促進する原動力とする。

5. 支援ネットワークの構築

産学公にわたる支援ネットワークを構築する。ネットワーク全体の調整を行政および大学が担当する。区内の経営者、技術者の経験や知識を活用できるように地域エンジェルの登録とネットワーク化を促進し充実する。弁護士、弁理士、司法書士、公認会計士、税理士等の有資格者に登録を求め経営面での相談・助言に応じられるようにする。必要に応じ、区外のそうしたネットワークとの連携を図る。

技術やアイデアの先進性、独創性等を審査評価できる人材を確保して「審査評価委員会(仮称)」を設立し、創業支援融資等に関し公正かつ厳密な制度運用を実現する。事業シーズ、事業アイデアの創出に有効な情報、知識を提供する可能性に密接に関わるため、

委員の構成は区内の人材に限定しない。審査評価委員会および委員の成績評価を定期的に実施する。

大学内の有能な教員の協力体制を整備する。行政および大学に担当部門を設けるか、公式の機構として制度化することで、常時支援可能な体制を整備する。

6. 資金調達

インキュベーション・マネージャーは板橋区や国における利用可能な資金融資、債務保証、助成、補助等の既存の制度、施策に関する情報の収集、整理、蓄積を進め、資金支援プログラムを整備する。

行政はインキュベーション・マネージャーとの情報交換を促進し、必要に応じ、利子補給の拡充、既述の資金供給モデルの導入を検討する。無責任な投資や資金運用を防止する仕組みを制度に組み込む。その担当者は資金供給の効果、クライアントの活動成果等に関し定期的に成績評価を受けなければならない。

7. 卒業企業の立地およびフォローアップ

後進企業への卒業企業の支援協力体制を確立する。そのために卒業企業を地域エンジェルとして登録し、起業支援プログラム、インキュベーション・マネージャー育成プログラム等への協力を要請する。卒業後の企業を追跡調査する。また、途中退学等の失敗事例を研究し、その経験を活かす意義は大きい。

卒業後のクライアントがインキュベーター施設に残留する（転居も含める）ことができるか否かは、施設の運営状況や条件により異なる。公正を期すならば、明確な基準の確立、厳格な運用が重要である。それに際し、卒業クライアントが後輩クライアントに及ぼす有効な影響や効果に配慮した検討が必要である。

注

- 1) 平成 10 年実態調査の結果は『平成 11 年版中小企業白書』による。
- 2) 『2000 年版中小企業白書』235 頁(注 3)。
- 3) 支援側の 8 割以上が同法にもとづく資金調達の組成について期待を示した(『平成 11 年版中小企業白書』320-321 頁)。詳細は本節 2(4)で後述する。
- 4) 国民生活金融公庫総合研究所『起業活動を支える日本のエンジェル～エンジェルによる創業支援の実態～』5 頁では、このような日本的なエンジェルを「草の根エンジェル」と呼んでいる。以下で記述する中小企業経営者による起業活動支援の実態は、同書第 1 部「中小企業経営者にみる草の根エンジェルの実態」による。
- 5) 『2000 年版中小企業白書』240 頁、243-244 頁。
- 6) 3 つの資金供給モデルの原型は当分科会一員の大東文化大学経営学部首藤禎史助教授の発案による。