

ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性

関 根 雅 則

Necessity of the Flexibility in the Business Incubator

Sekine Masanori

目 次

はじめに

I ビジネス・インキュベータの概要

1. ビジネス・インキュベータの定義
2. ビジネス・インキュベータの支援内容
3. 日本におけるビジネス・インキュベータの現状

II ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性

1. ビジネス・インキュベータの成功要因に関する先行研究
2. ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性

III ビジネス・インキュベータの事例 —Technology Innovation Centerの場合—

1. Technology Innovation Centerの沿革
2. Technology Innovation Centerの事業内容

結び —事例の考察—

はじめに

近年、地域振興をはかるための中核的な機関としてビジネス・インキュベータ (Business Incubator) が注目されている。ビジネス・インキュベータの起源は、1959年にアメリカ・ニューヨーク州北西部のバタビアに設立されたマンキューソ・ビジネス・インキュベータ (施設名はバタビア・インダストリアル・センター) であると言われている¹。同インキュベータは、閉鎖された工場を仕切り共同事業所として多数の小企業や創業者に賃貸するというものであった。しかし、入居者のほとんどが事業経験のない者であったため、貸し主である J. Mancuso 氏が資本調達や事業

1 星野敏著『最新ビジネス・インキュベーション—世界に広がった地域振興の智慧—』同友館、2006年、160-163頁。

ノウハウ、機械や従業員の融通といった様々な面で入居者を支援した。ここに、現在に至るビジネス・インキュベータの萌芽が芽生えたのである。

以上のように、およそ50年の歴史をもつビジネス・インキュベータであるが、日本に導入されたのは20余年前になる²。導入当初は、テクノポリス法、頭脳立地法、民活法などを根拠として、アメリカのビジネス・インキュベータを模倣するようなかたちで設立が進んだ。しかし、ビジネス・インキュベータの多くは、施設や設備といったハード面の整備に重点が置かれ、常駐するインキュベーション・マネージャーの配置や支援プログラムの確立などいわゆるソフト面におけるサポート体制が未整備であったため、企業家³を育成する機関として十分機能しなかった。このような反省を踏まえ、1998年に新事業創出促進法が制定されてからはソフト面に重点を置いたビジネス・インキュベータが数多く設置されることになった。それと同時に、同法制定以前に設立されたビジネス・インキュベータについても、ソフト面の充実という観点から改革を推進するところが現れるようになってきた。

現在では、ビジネス・インキュベータについて、ハード面よりもソフト面のサービスを充実させることが重要であるという認識は一般化している。本稿においてもそのような認識を踏襲するが、特にビジネス・インキュベータの「柔軟さ」という点に着目したい。ここでいう柔軟さとは、入居企業の変化する多様なニーズに対して、ビジネス・インキュベータが臨機応変にサービスを提供できる状態を意味する。それによって、企業家はよりスムーズに問題解決し企業を成長させることが可能になる。

本稿の全体的な流れとしては、まず、I章で、ビジネス・インキュベータの概要を明らかにする。II章では、ビジネス・インキュベータの成功要因に関わる先行研究を踏まえ、ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性について言及する。III章では、ビジネス・インキュベータの事例として、アメリカ・イリノイ州エバンストンにある Technology Innovation Center (TIC) を取り上げる。その上で最終的には、結びにおいて、TIC の事例を考察し、ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性を確認したいと思う。

I ビジネス・インキュベータの概要

1. ビジネス・インキュベータの定義

インキュベータとは、本来、孵卵器や保育器を意味する言葉であるが、転じてビジネス・インキュベータといった場合、企業家を孵化させる、つまり、新たにビジネスを始めようとする者に対して必要な施設や設備さらには様々なサービスを提供することによりリスクを低減し事業化を支援する機関を指す。なお、本稿では、ビジネス・インキュベータの正式な定義として、全米ビジネス・

2 鹿住倫世稿「日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—」『国民生活金融公庫 調査季報』第80号、2007年、49-53頁。

3 新たに事業を開始する者については、起業家という用語が用いられることがあるが、本稿では企業家に統一する。

インキュベーション協会（National Business Incubation Association: NBIA）⁴による定義と日本新事業支援機関協議会（Japan Association of New Business Incubation Organizations: JANBO）⁵による定義を紹介したいと思う。

NBIAによるビジネス・インキュベータの定義は以下のとおりである（原文）⁶。

Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services. These services are usually developed or orchestrated by incubator management and offered both in the business incubator and through its network of contacts. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding. These incubator graduates have the potential to create jobs, revitalize neighborhoods, commercialize new technologies, and strengthen local and national economies.

以上の定義の要点をまとめると次のようになる。

- ①ビジネス・インキュベータは創業間もない未熟な企業を支援することにより、その成長を加速させる。
- ②ビジネス・インキュベータは企業家に対し、必要となる経営資源やサービスを提供する。
- ③ビジネス・インキュベータによるサービスは、インキュベーション・マネージャーによって開発、調整される。また、そのサービスは、ビジネス・インキュベータおよびそのネットワークを通じて提供される。
- ④ビジネス・インキュベータの主な目的は、資金的に自立し生存していける企業を輩出することである。
- ⑤インキュベータの卒業企業は、雇用機会を創出し、地域の住民に新たな活力を与え、新技術を商業化し、地域や国の経済を強くする可能性を有している。

次に、JANBOが2006年10月に行ったアンケート調査では、以下の要件を満たすものをビジネス・インキュベータとして定義している⁷。

- ①企業家に提供するオフィス等の施設を有していること。
- ②インキュベーション・マネージャー等（起業・成長に関する支援担当者）による支援を提供していること。

4 全米ビジネス・インキュベーション協会（NBIA）は、同協会の事業内容を公式ウェブサイト（<http://www.nbia.org/>）にて以下のように説明している。The National Business Incubation Association (NBIA) is the world's leading organization advancing business incubation and entrepreneurship. Each year, it provides thousands of professionals with information, education, advocacy and networking resources to bring excellence to the process of assisting early-stage companies.

5 日本新事業支援機関協議会（JANBO）は、同協議会の事業内容を公式ウェブサイト（<http://www.janbo.gr.jp/>）にて以下のように説明している。「新事業創出の促進を目指し、地域プラットフォームを構成する全国の産業支援機関、自治体、関連省庁等との連携を図るとともに、必要な情報提供、人材育成、調査研究、ネットワーキングと、国際交流などを行う支援機関」

6 NBIAの公式ウェブサイト <http://www.nbia.org/> NBIAによる定義は、冒頭で Business incubation という用語を用いているが、全体的な内容からしてビジネス・インキュベータと同義と捉えて差し支えないと考えられる。

7 JANBO『ビジネス・インキュベーション施設の現況』2007年。

③入居対象を限定していること⁸。

④退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること⁹。

NBIA および JANBO の定義を見てみたが、NBIA による定義がより抽象的であるのに対し、JANBO による定義はより形式的な内容になっている。これらの定義からビジネス・インキュベータの大枠を理解することができると思うが、両定義とも具体的なサービス内容については言及していない。そこで、次節ではビジネス・インキュベータの具体的な支援内容について検討したいと思う。

2. ビジネス・インキュベータの支援内容

本節では、ビジネス・インキュベータに望まれる具体的な支援内容について、中小企業総合事業団（当時：現中小企業基盤整備機構）の報告書を参考にハード面とソフト面に分けて呈示する¹⁰。

（1）ハード面の整備

- ①入居スペースの提供
- ②入居企業のニーズに適した最新鋭の情報インフラ完備
- ③24時間使用可能な施設の提供
- ④共用スペースの確保¹¹
- ⑤会議室の確保
- ⑥ミーティングスペース（交流スペース）の確保
- ⑦郊外立地型施設の場合には駐車場の完備
- ⑧セキュリティ面の整備
- ⑨同一敷地内か近隣での生活環境面の整備
- ⑩研究開発型企業向け実験・測定機器類の低価格で、時間的制約のない使用形態の整備

（2）ソフト面での支援

ソフト面の支援を充実させるには、常駐するインキュベーション・マネージャーを配置することが前提となる。資質、能力といった点で長けたインキュベーション・マネージャーを配置することによって以下の支援を実施することがビジネス・インキュベータには望まれる。

①ソフト支援全般

- ・入居企業の自立化を促進する。
- ・効率的、システムの卒業させるプログラムを作成する。
- ・インキュベーション・マネージャーへ何をどの程度まで相談して良いか不明であるという入

8 入居対象を限定していることとは、事業分野や業種、創業からの年数、規模等によって入居希望者を選別しているかどうかということの意味する。鹿住倫世、前掲稿、66頁。

9 退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていることとは、明確な卒業基準を有しているかどうかということの意味する。

10 中小企業総合事業団創設的中小企業支援部『中小・ベンチャー企業へのビジネス・インキュベーション支援実態調査報告書』2002年、75-77頁を参考に一部筆者が修正。なお、中小企業総合事業団は、2004年に地域振興整備公団、産業基盤整備基金と統合し中小企業基盤整備機構になった。

11 ここでいう共用スペースとは、談話室や休憩室、展示コーナー、コピー機等の事務機器室、キッチン、シャワールーム、食堂、売店、受付などを意味する。

居企業の不安を払拭するため、インキュベーション・マネージャーは入居企業へ入居当初にどのような相談に応じることができ、どういった問題を解決すべく支援していくかの方針について説明する。

- ・入居企業の事業進捗状況をインキュベーション・マネージャーが定期的にチェックし、効果的に事業が拡大していくようにアドバイスを繰り返す。
- ・入居企業のステージにより発生する問題を相談の有無にかかわらず正確に把握し、適した支援を実施する。
- ・地元でのヒューマンネットワークを活用し、インキュベーション・マネージャーは必要に応じ、入居企業へ他組織の人等を紹介する。必要に応じて、紹介する席に同席したり、その後の成り行きを確認し、必要ならばさらなるアドバイスを実施する。

②情報提供

- ・行政関連情報をタイムリーに提供する。
- ・行政関連情報に限らず、入居企業に望ましい情報を入手したならば適宜提供する。

③資金調達

- ・入居企業が資金調達を必要とする場合、公的資金の活用がその企業にとって最適な資金調達方法であるかどうか判断し、別の方法も模索する。
- ・公的資金への申請をすると決めた場合には、申請書の書き方などをアドバイスする。

④顧客紹介、販路開拓・拡大

- ・独自のヒューマンネットワークや他の支援人材への相談により、顧客や販路の開拓・拡大に有益そうな人や組織を適宜紹介する。
- ・入居企業からのニーズが高い支援内容であるが、あくまで入居企業の自立を支援するのであって、専属の営業マンになってはならない（入居企業が頼る姿勢、甘えの気持ちを持たないように）。
- ・販路開拓などでは、うまくいかず壁にぶつかることがあるが、落ち込むことなく前向きに進むような心理的バックアップを行う。

⑤産学官連携先の紹介

- ・必要に応じてインキュベーション・マネージャーらが、地元大学教員や工業技術センター研究員等への橋渡しを実施する（入居企業にとっては大学の教員は相対的に敷居が高く、産学官の連携は難しい）。

⑥日常業務代行者の紹介

- ・入居企業の経営者が総務や経理の出身でない限り、日々の経理処理等を経営者自ら実施することは事業推進の上で効率的でないので、必要な時に低価格で頼めて、信用がおける事務補助要員を紹介する（インキュベーション施設の臨時職員が必要に応じて有料で代行しているケースもある）。

⑦人材確保

- ・入居企業が事業拡大に伴い社員や臨時職員を増強したい場合に、入居企業の合意の上で、インキュベーション施設として入居企業の新規採用をまとめて実施する。

⑧創業後のフォローアップ

- ・入居企業が卒業時期を迎える前に、入居企業の将来的な事業展開に役立つことや地元への定着などを勘案して、卒業後移転先を探し、紹介する。卒業後の移転先探しを親身に行うことにより、卒業後もその企業との良い関係が継続され、入居企業が困った時の相談先や、アライアンス先になり得る。
- ・卒業後もインキュベーション・マネージャーが可能な限りフォローアップをはかり、いずれ卒業企業に入居企業のメンターになってもらう。

以上、ビジネス・インキュベータにおけるハード面の整備とソフト面の支援について述べたが、ビジネス・インキュベータが首尾良く効果を上げるには後者の方がより重要になる。つまり、大仰な表現になるが、インキュベーション・マネージャーによる人的な支援が、ビジネス・インキュベータの成否を決するのである。この点について、「はじめに」で述べたように、今日インキュベーション・マネージャーの重要性に関する認識は高まりつつあるし、実際にインキュベーション・マネージャーが常駐するビジネス・インキュベータも増加した。しかし、欧米、特にアメリカと比較すると、日本の場合、インキュベーション・マネージャーという職業に対する認知度は低く、また、資質や能力を備えたインキュベーション・マネージャーの相対的な数も少ないことは否めない。そこで、次節ではビジネス・インキュベータの国際比較を通じて、日本のビジネス・インキュベータが抱える問題点を明らかにしたいと思う。

3. 日本におけるビジネス・インキュベータの現状

ビジネス・インキュベータの実態を国際比較すると表1のようになる。

表1から明らかであるとおおり、日本のビジネス・インキュベータは、いくつもの課題を抱えている¹²。それを改めて列挙すると次のようになる。

- ①ソフト・サービス機能が脆弱
- ②外部資源の活用が少ない
- ③専門人材の層が薄い
- ④大学との連携が弱い
- ⑤地域コミュニティとの関係が薄い

以上のような問題が生じる理由としては、上述したように、テクノポリス法、頭脳立地法、民活法などの下で施設や設備といったハード面に重点をおいてビジネス・インキュベータの設置が進ん

¹² 日本におけるビジネス・インキュベータを一括りに捉えることはナンセンスであろう。実際に筆者がヒアリング調査のため訪問したビジネス・インキュベータの中には、花巻市起業化支援センターなどのように、本文中に示した課題が該当しない施設も少なからず存在する。

表1 各国 BI (Business Incubation) の定性的な特徴

	アメリカ	イギリス	ドイツ	日本	韓国	中国
目的	ブロードな目的で活用（ハイテク企業育成からマイノリティ対策まで幅広い）	地域経済開発 新技術の商業化	地域経済振興を目的とした創業支援、研究成果のトランスファー	地域振興主体	アジア経済危機の克服	ハイテク技術の商品化、産業化、国際化
	ハイテクとローテク企業育成を併せて行うミックス・ユース型が多い	テクノロジ型が多い	ハイテクよりローテク分野の育成を中心としたテクノロジ一特化型	ミックス・ユース型が多い	テクノロジ型が多い	テクノロジ型が多い
サービス機能設立主導主体	多角的なソフト・サービス機能の充実 多数の外部ソフト供給会社の存在 スキル、ノウハウを持つ層の厚い専門人材の存在	大学・サイエンスパークと連携した技術的移転サービスの充実 ビジネスリンクとの効果的連携によるソフト・サービス機能の充実 専門的人材の効果的活用	メンタリング・サービス、ビジネス・プロセスの指導と業務調整等のサービス提供	ソフト・サービス機能が脆弱 外部資源の活用が少ない 専門人材の層が薄い	専門的リソースの不足、経験の不足、外部資源の活用が少ない	ベンチャーキャピタルの欠如等、ソフト支援機能が脆弱
大学との関係	大学主体・連携型が多い	公的機関、地域開発公社、大学等の連携	地域事情に左右	自治体主導型が多数、大学との連携が弱い	大学主体の運営、マネージャーには大学教授兼任が多数	政府・省・市の主導が多数 30%が大学ベースのインキュベータ
社会との関係	地域コミュニティ、産業界が活動を支援	郊外型サイエンスパーク、大学内インキュベータはコミュニティとの関係は薄い 最近、ビジネスリンクを通じて関係を深める傾向にある	運営主体として州、市、郡、市町村が多い 地域や郊外都市の経済開発に重要な役割を果たす	地域コミュニティとの関係が薄い	地域コミュニティとの関係が薄い	地域コミュニティとの関係が薄い
その他の特徴	営利型インターネットインキュベータの新設ラッシュ	サイエンスパークの多くがインキュベーション機能を担っている	入居企業の生存率が高い 現在 15 万人の雇用を創出しており、国経済に大きく貢献	地域プラットフォームの支援機能群のネットワークを活用 情報ソフト系企業の入居 24%	IT 分野に特化した情報系企業育成を戦略的に展開 情報系企業の入居 58%	民間主導のインキュベータは存在しない 大学の研究成果の事業化が活発

出所) 梶川義実稿「BIの国際比較」『BI Review』No.1、2005年、17頁。

だこと、ビジネス・インキュベータの歴史が浅いこと、そのためビジネス・インキュベータに関わる人材が少ないことなどが挙げられるであろう。

II ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性

1. ビジネス・インキュベータの成功要因に関する先行研究

本節では、前章3節で取り上げたビジネス・インキュベータの課題を解決するための方法を、ビジネス・インキュベータの成功要因を通じて探りたいと思う。なお、ビジネス・インキュベータの成功要因について論じた文献は複数存在するが、ここでは2つの見解を取り上げることとする。

(1) M. P. Rice=J. B. Matthews の見解

M. P. Rice 氏と J. B. Matthews 氏は、ビジネス・インキュベータ成功の要因について、3つの原則と10のベストプラクティスに分けて論じている。その内容は以下のとおりである¹³。

13 M. P. Rice & J. B. Matthews, *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation*, Quorum Books, 1995, pp.2-5.

成功的なビジネス・インキュベーションの3つの原則

- ① インキュベータのエネルギーや経営資源を成長途上の企業に集中する。
- ② インキュベータをビジネスとして運営する。すなわち、諸経費のかかる経営資源を最小化し、自立可能で効果的なビジネス活動を展開する。
- ③ 企業のニーズや成長段階によって、企業に向けられる洗練された多数のサービスおよびプログラムを開発する。

10のベストプラクティス

- # 1 : ベストプラクティスのビジネス・インキュベータ開発における第一歩として、ビジネス・インキュベーションの中核的な原則に注力する。
- # 2 : 鍵となる情報を収集し評価する。インキュベータが実行可能であるかどうか判断する。
- # 3 : 資金的に自立可能であるインキュベータのプログラムを構築する。
- # 4 : 統治を最小化する一方で、インキュベータによる企業への支援を最大化するためのインキュベータ組織を構築する。
- # 5 : 企業を手助けすると同時にインキュベータの活動を支援するステークホルダーとの結びつきを強くする。
- # 6 : ビジネスとしてインキュベータを運営できるスタッフ、および、企業の成長を手助けする能力をもった長を採用する。
- # 7 : インキュベータが十分な収入を生み出すことができ、また、ビジネス・インキュベーションを支援することができる建物を選ぶ。
- # 8 : 資金面におけるモデルに沿って、必要となる収入を提供し、また、成長し雇用を生み出す顧客企業を採用、選別する。
- # 9 : 支援の提供をカスタマイズし、それぞれの企業の成長に伴うニーズに注意を向ける。
- # 10 : インキュベータは成長の様々な段階を通じて進歩するので、また、顧客企業のニーズは時間を超えて変化するので、継続的な評価と改善に関わる。

(2) 坂田一郎氏らによる見解

坂田一郎氏らは、海外におけるビジネス・インキュベータの豊富な事例研究を基に、ハイテク・インキュベータの14の成功要因を導き出している。その内容は以下のとおりである¹⁴。

ハイテク・インキュベーション/14の成功条件

- ① 効果的に統合された総合的なサポートプログラムの実施

14 坂田一郎、延原誠市、藤末健三編著『テクノロジーインキュベータ成功の条件—テクノロジー・トランスファーとハイテク起業家の育成—』経済産業調査会、2001年、290-323頁。

- ②外部の多様な専門機関や専門人材を取り込んだリソース・ネットワークの形成とそれによるオーダーメイドのサポート機能の充実
- ③技術移転・商業化機能の充実
- ④大学及び国立研究所との Win-Win の関係の構築
- ⑤ベンチャーキャピタル等からの資金獲得支援機能の充実
- ⑥個々のインキュベータの性格に合致した入居者をスクリーニングするためのプロセス
- ⑦卒業審査と卒業支援機能の整備
- ⑧入居者間の Communication/Collaboration の促進
- ⑨卒業企業、需要家企業等とのネットワークの形成
- ⑩地元自治体、産業支援機関、ファウンデーション等の理解と協力の確保
- ⑪機関の経営能力の充実と有能なマネージャー・スタッフの確保
- ⑫機関パフォーマンスの適切な評価
- ⑬フレキシブルなオフィスと情報装備
- ⑭創業支援に貢献するという目的意識のアピールと社会の賛同の獲得

ビジネス・インキュベータの成功に関わる2つの見解を見てみたが、いずれの見解も上述した日本のビジネス・インキュベータの問題を解決するという点で重要な示唆を与えている。その中で、2つの見解に共通する事項としては、効果的なサポートプログラムの開発と実施、ビジネス・インキュベータに関与するステークホルダーとの結びつきの強化、能力のある人材の採用、ビジネス・インキュベータにとって相応しい入居企業の選別、カスタマイズされた（オーダーメイドの）支援の実施、ビジネス・インキュベータの評価などが挙げられる。

以上のように、ビジネス・インキュベータを成功に導く方法は多様であるが、本稿では、特にビジネス・インキュベータの「柔軟さ」という点に注目し成功要因を探ってみたい。その理由は、企業家によって、あるいは企業の成長段階によって必要とする支援やサービスが異なる、したがって、ビジネス・インキュベータは入居企業に対して必要に応じ柔軟に支援やサービスを提供する必要があると考えるからである。そこで、次節では、柔軟さという観点からビジネス・インキュベータの成功要因について検討することにする。

2. ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性

上述したように、企業家によって、あるいは企業の成長段階によって必要とする支援やサービスは異なる。したがって、ビジネス・インキュベータには柔軟さが要求されるのであるが、本節では、特にどのような点において柔軟さが必要であるのかを呈示する。

①インキュベーション・マネージャーの柔軟さ

インキュベーション・マネージャーは入居企業にとって最も身近で信頼できる相談役である。したがって、インキュベーション・マネージャーは入居企業の様々な相談に応じることができる資質

や能力を持っていることが望まれる。つまり、入居企業がもつ課題を柔軟に解決できる人物である必要がある。そのためには、インキュベーション・マネージャー自身が多様な経験を積んでいると良い。また、インキュベーション・マネージャーは、以下に呈示する柔軟さを確立する上で中心的な役割を担う。

②外部専門家等とのネットワークの柔軟さ

①において、インキュベーション・マネージャーは入居企業の様々な相談に応じる必要があると述べたが、特に専門的な知識の提供という点では、インキュベーション・マネージャーが一人ですべて対応することは困難である。したがって、ビジネス・インキュベータはコンサルタントや弁護士、会計士、ベンチャーキャピタリスト、大学の教員など、外部の専門家と幅広いネットワークを構築している必要がある。ただし、どのような専門家を必要としているかは、入居企業によって異なる。そのような意味では、入居企業が必要に応じ専門家へアクセスできる柔軟なネットワークが構築されていることが望ましい。

③コミュニティの柔軟さ

ここでいうコミュニティとは、入居企業間の共同体的な関係を意味する。本節のはじめに、企業家によって、あるいは企業の成長段階によって必要とする支援やサービスは異なると述べたが、一方でビジネス・インキュベータに入居する企業はおおよそビジネスのスタートアップ期にあり、したがって、共通する課題を抱えている場合も少なくない。そのような意味では、企業家達がコミュニケーションを通じて、互いに情報を共有したり、アドバイスを与えあったりという環境は非常に重要となる。つまり、入居企業間の柔軟な連携が、課題解決という点で大きな役割を果たすのである。

④入居条件の柔軟さ

この点については、ビジネス・インキュベータが何を目的とするかによって異なってくるのだが、例えば特定産業の集積を目的とする場合、同じ産業分野で事業を行う企業に入居を限定した方が良いでしょう。ただし、アメリカや日本におけるビジネス・インキュベータはミックス・ユース型¹⁵が比較的多い。ミックス・ユース型のメリットとしては、入居企業が過剰な競争意識を持たないためにコミュニティが確立しやすい、また、入居企業間の情報交換、技術交流によりシナジー効果が生じる可能性があるなどといった点が挙げられる。したがって、入居条件を柔軟にして様々な産業分野に属する企業を入居させることの意義は大きい。

⑤入居期間の柔軟さ

入居期間に関しては、多くのビジネス・インキュベータが3年あるいは5年と規定している（ただし、期間を迎えた段階で更新できるところも多い）。しかし、短い期間でビジネス・インキュベータを卒業することができる状態になる企業もあれば、そうでない企業も存在する。中には入居後早い段階で事業に見切りをつける企業もあるであろう。そのような意味では、規定された入居期間

15 ミックス・ユース型とは、入居企業がどのような産業分野で事業を行っているか問わないタイプである。

が入居企業にとってプレッシャーになってしまう可能性もある。したがって、入居期間を柔軟に特に規定しないことも必要であると考えられる。

⑥入居スペースの柔軟さ

入居企業は、その成長段階によって必要とするスペースが異なってくる。事業が軌道に乗って従業員の数が増えれば、当然より広いスペースが必要となる。したがって、ビジネス・インキュベータには広さの異なる、あるいは広さを変更できる部屋を用意することが望まれる。そうすれば、入居企業は成長段階に応じビジネス・インキュベータ内において柔軟に部屋を移動することが可能になる。

Ⅲ ビジネス・インキュベータの事例 —Technology Innovation Centerの場合—

本章では、ビジネス・インキュベータの事例として、アメリカ・イリノイ州エバンストンにあるTechnology Innovation Center（TIC）を取り上げたいと思う¹⁶。

1. Technology Innovation Center の沿革

TIC は、1986年にノースウェスタン大学とエバンストン市によって設立された非営利のビジネス・インキュベータである。全米有数の都市であるシカゴのダウンタウンまで車で30分程度、ノースウェスタン大学に近接しており、立地的には恵まれている¹⁷。創設からこれまでの間に300社程度のベンチャー企業を支援しており、常時45-50社の入居企業を抱えている。アメリカにおける最も有名なビジネス・インキュベータの一つであるため、入居希望者は後を絶たず部屋の空き待ちをしている状態である¹⁸。なお、同センターは1997年に、それまでの活動が高い評価を受け、NBIAによりインキュベータ・オブ・ザ・イヤーに選ばれている¹⁹。

2. Technology Innovation Center の事業内容

(1) TIC のミッション・目的について

1節で述べたように、当初、TIC はノースウェスタン大学およびエバンストン市から資金提供を受けて事業を行っていた。したがって、ミッションや目的は、自然とノースウェスタン大学やエバンストン市の意向を受けるものであった。しかし、現在では両者から資金提供を受けていないので、TIC 独自のミッションや目的を持つようになった。そのミッション・目的とは、入居企業に対してスペース（入居企業が事業活動を行う部屋）、様々なサービス、ノースウェスタン大学との協力関係、企業家が集まる環境を提供することを通じて、成長の初期段階にある技術ベースのベン

16 本稿で取り上げる事例は、2006年10月17日にTICのエグゼクティブ・ディレクターである Tim Lavengood 氏に対して行ったインタビュー、および、その後の同センターに関する調査に基づいている。

17 TIC の所在地：820 Davis Street, Suit 138, Evanston, Illinois 60201 U.S.A.

18 TIC に入居できるのは8社に1社程度と高い人気を誇る。

19 <http://www.nbia.org/>

チャー企業の成功可能性を高めることである。

(2) 入居スペースと期間に関して

入居スペースと期間に関して、最初の段階では比較的小さな部屋を一ヶ月ごとの短いリース契約で貸し出す。なお、十分な資金的裏付けがなくても貸し出すようにしている。ビジネス・インキュベータによっては、資金的な裏付けを前提として比較的広い部屋を3年あるいは5年契約で貸し出すところがある。しかし、Lavengood氏によれば、資金的な裏付けのない企業家にとって、広い部屋を数年単位で借りることは負担が大きい。そこで、TICにおいては、企業家が失敗した場合のリスクも考慮し、最初の段階では比較的小さな部屋を短い契約期間で貸すようにしている。それにより、企業家の直面する障壁を下げるのである。なお、事業が成功した企業家に対しては、成長段階に応じて広い部屋を貸すようにしている。ちなみに、成功する企業は、3回程度部屋を変えその後卒業していく。全体としては年間約12-14社の入れ替えがあるが、基本的には常に満室の状態である。なお、入居期間に関しては最長何年という期限は設けていない。基本的に入居企業が自分たちで判断する。期限を決めると入居企業に対してプレッシャーをかけてしまうことになるからである。

(3) 提供するサービスについて

ハード面では、高速インターネットや電話、ファクシミリ、コピー機、会議室等を入居後すぐに使えるようにしている。

ソフト面では、プロの人材を入居企業に紹介している。例えば、毎週木曜日に弁護士がやってきて、約45分間無料で入居企業の相談に応じている。いずれにせよ、弁護士やコンサルタントなど様々な分野のプロを入居企業に対して必要に応じ紹介している。また、当然のことながら、インキュベーション・マネージャーであるLavengood氏自身も入居企業の多様な相談に応じている。同氏は様々な企業の情報を有していることを活かし、入居企業に対して必要に応じ企業の紹介を行っている。

なお、TICには50社弱の企業が入居しているが、弁護士やコンサルタントといった専門家達にとってみれば、一カ所で多くの企業に対してサービスを提供できるというメリットがある。また、将来的に成功した企業が顧客になりうるという点でも魅力を有する。

TICは、これまで同じスタートアップ期にある企業300社程度の面倒を見てきている。したがって、経験が豊富という意味で入居企業に対して必要に応じ柔軟な支援を提供することができるのである。

(4) ノースウェスタン大学との連携について

TICは、ノースウェスタン大学と提携しており、そのビジネススクール(ケロッグ)の在校生や卒業生が入居企業の支援を行っている。例えば、ケロッグ・インキュベータ・サポート・チーム(KIST)が挙げられるが、これはケロッグの卒業生が入居企業に対して経営戦略、マーケティング、ファイナンス等の面でコンサルティングを実施するというものである。また、ケロッグの学生が授業を通じてマーケット・リサーチを実施したり、学生と入居企業が共同でリサーチ・プロジェクト

を実施したりしている。さらには、学生インターンの紹介や大学図書館の無料利用も可能になっている。ちなみに、ノースウェスタン大学の教授が運営する会社も TIC に入居している。

なお、入居企業のビジネスプランを見るとアクセスするマーケットが間違っていることが多い。そのような場合には、ノースウェスタン大学の教員に相談し製品やサービスを投入するマーケットを再考する。大学には様々な知識や専門性さらにはネットワークを有した教員がおり、無料あるいは廉価でそれらを提供してくれる。大企業と異なり、スタートアップ期にある企業は専門家へのアクセスが難しい。しかし、TIC に入居していれば必要に応じて大学の教員等のプロを紹介してもらえる。

（５）入居条件について

TIC では以下の条件を満たすかどうかで入居企業を選定している。

- ①製品やサービスが革新的であるかどうか。
- ②企業家に事業を遂行していただくだけの能力があるかどうか。
- ③ビジネスプランを持っているかどうか（ただし、詳細なビジネスプランは要求しない）。
- ④ビジネス・インキュベータ内のコミュニティにとって有益であるかどうか。
- ⑤TIC が提供するサービスを必要としているかどうか。TIC と入居企業の双方にベネフィットがあるかどうか。

なお、入居希望者がどのような産業分野で事業を行っているかは考慮しない。むしろ、上述したように、入居希望者が優れた技術を持っているか、あるいは、提供しようとする製品やサービスが革新的で独自性を持っているかに重点をおく。

（６）入居企業間の交流について

入居企業間の交流は大変盛んである。情報交換やアドバイスの提供など入居企業は様々なかたちで接触している。なお、週に一度、木曜日の５時から TIC 内のキッチンで入居企業が交流する場を設けている。これには、既に卒業した企業も参加することがある。

なお、企業家が TIC に入居して特に良かったと評価する点は、ピアグループ²⁰に接触、参加できるところであるという。つまり、同じような状況下にある人々が一カ所に集まっているために、例えば、先に入居した先輩企業が新たに入居した企業が直面する課題について、その解決策等を授けてくれることなどが可能になる。

ちなみに、入居企業間の競争意識は、ビジネス・インキュベータとして特定の産業にフォーカスしている訳ではないので低い。Lavengood 氏によれば、TIC の場合、入居企業のコミュニティを大切にしているが、競争意識を持つ企業が存在すると有益な情報交換やコミュニケーションが妨げられてしまうとのことである。

（７）インキュベーション・マネージャーの仕事として大切なこと

Lavengood 氏によれば、ビジネス・インキュベータにおいてコミュニティを作り、それを何十

20 ここでのピアグループとは、仲間関係にある企業家の集まりを意味する。

年にもわたり維持していくことが、インキュベーション・マネージャーの仕事として重要であるとのことである。Lavengood 氏自身がコンサルティング等を行うことは当然のことであるが、分からないことがあれば、コミュニティの誰かに依存することが可能である。また、コミュニティが確立していれば、自然と入居企業間の情報交流も活発になる。ベンチャー企業に対しては外部から厳しい目を向けられることも少なくないが、TICには、資金のない小さな企業を歓迎するコミュニティが存在する。その維持が、インキュベーション・マネージャーの最も重要な仕事であるという。ちなみに、Lavengood 氏がインキュベーション・マネージャーを務めるモチベーションについては、ビジネス・インキュベータはコストが低いのに大きな経済効果をもたらすこと、また、毎日毎日違う人や違う企業に会ったり、革新的な製品・サービスに出会ったりすること、以上のようなことが楽しくてインキュベーション・マネージャーとしてのモチベーションが高められるとのことである。

結び ―事例の考察―

本稿の最後に、結びとして、前章で紹介した TIC の事例を考察することにより、ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性を再確認したいと思う。

基本的に、TIC は、II 章 2 節で呈示したビジネス・インキュベータに必要とされる柔軟さを有しているということができよう。具体的に見てみると、第 1 に、インキュベーション・マネージャーの柔軟さという点では、Lavengood 氏が豊富な経験に基づいて入居企業の様々な相談に柔軟に対応している。また、同氏はその他の柔軟さを確立、維持する上で重要な役割を果たしている。第 2 に、外部専門家等とのネットワークの柔軟さという点では、弁護士やコンサルタント、さらには、ノースウェスタン大学の教員、学生等との柔軟なネットワークが構築されており、入居企業が必要に応じそれらの人々にアクセスできるようになっている。第 3 に、コミュニティの柔軟さという点では、入居企業間のインフォーマルな交流が盛んであり、問題解決という点で互いに好影響を与えあっている。Lavengood 氏自身もこのようなコミュニティの維持をインキュベーション・マネージャーの最も重要な仕事と捉えている。第 4 に、入居条件の柔軟さという点では、TIC の場合、特定の産業にフォーカスしていない。先進的な技術や革新的な製品・サービスを有していることが重要という意味で、柔軟な入居条件になっているということがいえるであろう。第 5 に、入居期間の柔軟さという点では、予め規定された入居期間が存在しない。部屋の賃貸は一ヶ月ごとの契約になっており、いつビジネス・インキュベータを卒業するかは、企業家自身の判断によるのである。最後に、入居スペースの柔軟さという点では、様々な部屋を用意しており、企業の成長に合わせて部屋を変更することができるようになっている。

以上のように、TIC はビジネス・インキュベータを成功に導きうる各種の柔軟さを有している。これは、ハード面を中心に整備されてきた日本のビジネス・インキュベータにとって参考になるの

ではないかと考える。ただし、ビジネス・インキュベータによって目的や背景は異なっていることが通常であろう。したがって、本稿で呈示した見解をいかに応用するかは、ビジネス・インキュベータごとに異なってくるかもしれない。そのような意味では、本稿の見解がビジネス・インキュベータの運営に対して一定の示唆を与えることができればと考える。

（せきね まさのり・本学経済学部准教授）

【付記】 本研究は、文部科学省科学研究費補助金若手研究B（研究課題：「産業集積の形成・維持・発展における社会科学系大学・学部とインキュベータの役割」研究代表者：関根雅則 課題番号：17730237）の助成を受けて行われた。