

# ビジネス・インキュベーションと新産業の創出 —板橋区における地域連携研究を通じて—

上 遠 野 武 司

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 産業の現状と新事業創出
- 3 ビジネス・インキュベーション
- 4 インキュベーターの整備と機能の充実
- 5 実効性の向上
- 6 産業政策と起業支援
- 7 支援策の現状と課題

### 1 はじめに

1991年にバブル経済が崩壊して以来、わが国の経済、社会、産業を取り巻く環境は長い低迷期にありその状況は次第に厳しさを増している。金融部門における不良債権処理の遅れはそれらにとり依然として重い足かせになったままである。企業業績は一層の悪化を余儀なくされ、2001年末に完全失業者数は337万人、完全失業率は5.6%までに達した。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このままだとさらに悪化することが予測される。

経済・財政政策の度重なる失敗は、景気浮揚策において重要な役割を担うはずの政府や公的部門の信頼性を低下させ、つぎの施策・政策が明らかにされ実施に移されても期待通りの効果を発揮せず、それがまた政府の信頼を失墜させるという悪循環に陥らせた。政治の貧困から明確な将来ビジョンが示されないことは、資本や労働力の円滑な移動を遅らせ、

なされるべき構造調整の遅れをより一層顕著にした。地域社会の多くは将来展望を開けず益々深刻な状況に追い込まれ活力を失っている。今ほど民間部門における新たな産業の出現と民間活力の力強い胎動に大きな期待が寄せられているときはない。

新産業を創出する仕組みのひとつとして、ビジネス・インキュベーションが広く注目されている。また、表面的な従前の地方分権論と異なり、国から地方へ地方自治の本質に関わる権限、意思決定に関わる仕組みを移行させようという動き、地方と国の役割分担を明確にしたうえで地域経済、地域社会が自らのために自ら考え自ら行動しようという枠組み作りが活発化し始めている。少子高齢化の進行も地域社会を取り巻く環境を大きく変化させつつあり、地方自治体、大学はそうした事態への対応を迫られている。

本稿では、わが国におけるビジネス・インキュベーションの現状、課題、問題点などを整理するとともに検討、考察を加えたい。そのために、東京都板橋区における行政と大学の連携研究による試みをひとつの手掛かりとして、関連する諸点に対し論及することにする。近年の経済情勢においては産業政策にとってビジネス・インキュベーションに関わる施策は重要な意義、効果を有す。それだけに、政策の実行可能性や効果、評価という面だけでなく、政策の根本的な在り方という面に対しても十分な議論が尽くされるべきだと考えられる。

## 2 産業の現状と新事業創出

高度化した産業構造の下、解決されるべき諸問題は先送りされ、必要な構造調整がなかなか進まない。一方、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、過剰生産設備等の調整といった理由から、急速に方向転換をした<sup>1)</sup>。日本企業が活動のボーダーレス化を進めた主な理由はコスト競争力の強化にあったとみられるが、それが結果的に当該および関連の産業を一層厳しい状況に追い込むことになった。製品輸入の増加が製造業の国内市場における生存条件をより厳しいものにしてしまったからである。日本企業は激しく渦巻くそうした潮流の中でさらにコスト競争力、販売・流通力、研究開発力を強化しなければならないという解決困難な課題を抱えている。

この難局に臨み既存企業が従前同様に活動していたのでは、現状維持以上のことができる可能性は皆無である。日本経済や産業全体といった観点からも、雇用の維持拡大はおろか景気の回復、経済の再生を図るなど不可能だろう。しかし現実には、一般企業や製造業は雇用調整、リストラの実施によりコスト削減を図ること、流通企業は流通経路を途中省略する、いわゆる中抜きにより価格競争力強化を図ることに固執する事例があまりに多い。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でさえもバブルやITブームでの過剰投資によるコスト負担増加に苦しみ、台湾、韓国、中国等の猛追により価格競争力を低下させた。そのため国際競争力が急落し市場撤退を余儀なくされた企業も増えている。また、米国のバブル崩壊と世界同時株安が市場環境を一層厳しくしている。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、崩壊を進めた。地方には、地域社会自体の維持さえ困難な状況に追い込まれた地域も少なくない。

開業と廃業の関係とその変化の動向は雇用に大きな影響を及ぼす要因のひとつである。開廃業率の全体的趨勢からは、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っていることがわかる<sup>2)</sup>。米国やその他の国のように過去10年の開業率が12~14%台、廃業率が11~12%台だったのに比べれば、わが国の開廃業率はともに数%台であり一般に低水準だという指摘もなされる<sup>3)</sup>。しかし、いずれにせよ廃業率が開業率を上回るという事実から、状況は次第に悪化しこのままでは今後の地域経済、地域社会への悪影響は避けられないものとみられる。

雇用については経済社会に及ぼす影響について、開業と廃業の関係をもう少し詳細にみておきたい。開廃業の数や比率を比較したり変化の傾向をよむだけで地域社会の活性化に対し有効な施策が明らかになる訳ではないからである。それは単に開業が廃業を数や率で上回ればよいという単純な問題ではなく、むしろここでは開業、廃業の内容や質が問われるべきであろう。地域における雇用の減少、人口の流出を防止するだけでは、あっても地域の経済社会を下支えし弱体化を喰い止める程度の効果しか期待できない。地域の経済社会を真に活性化するために有効なのは廃業数を減らしてそれを上回る開業数を生じさせるか、廃業者が開業者に速やかに転じ再起した結果として開業数が上回るかにより雇用状況が好転し、なおかつそれが持続するときであろう。さらに、それより一層有効性が高いとみら

れるのが創業の増加である。

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も雇用規模の確保にはある程度有効だとみられる。しかし、構造調整期にある日本経済にとって、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。構造調整を円滑に進めるうえで労働力の移動を促進するには、その移動先の確保が必要になる。そうした観点から、新たな雇用を創出し日本経済を活性化させ再生を図るには創業による新事業の創出が不可欠であるといえよう。

そのためには、それを取り巻く前提条件を確認するとともに以下の幾つかの可能性の有無について検討しておくことが有効であると考えられる。第1に、地域特性として既存の産業集積や商業集積を活かし開業を促進する可能性である。この場合、地域特性を活かせず開業に踏み切らせない障害を取り除き、それらを積極的かつ円滑に推進できる条件を整備すればよい。ただし、情報通信技術の進歩、輸送網の整備、構造調整の進行は確立した産業集積、立地条件の意義を稀薄にする一面をもつことに要注意である。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。新分野へ進出した方がしないよりも付加価値額、出荷額を増やすことができるからである<sup>4)</sup>。そして第3に、先進的で独創的な新技術の開発、事業化が創業を促進する可能性である。これが将来的に産業にまで成長するかどうかはきわめて不確実であり、成功事例よりも失敗事例の方が圧倒的に多いであろうことが予測されるが、成功した場合には経済、雇用などに及ぼす効果も大きく国益上も大きな正の影響が期待される。ただし、技術、事業の性質上、研究・開発投資、初期投資が相当巨額であることが少なくなく、国の産業政策として何らかの補助、助成を伴う保護育成策が有効な場合がある。

開業、創業ともに地域経済の活性化、雇用創出にとり有効である。雇用規模は成功すれば創業の方が開業より大きいことが見込まれる。いずれにせよ、雇用の維持、創出にとって開業、創業ともに効果はゼロではないから、これらの可能性を政策的に追求する意義を十分に認識した上で実行可能性、実効性の高い方法およびその組み合わせが検討されるべきであろう。そのひとつの方法としてビジネス・インキュベーションの可能性に期待が寄せられている。

### 3 ビジネス・インキュベーション

#### インキュベーター

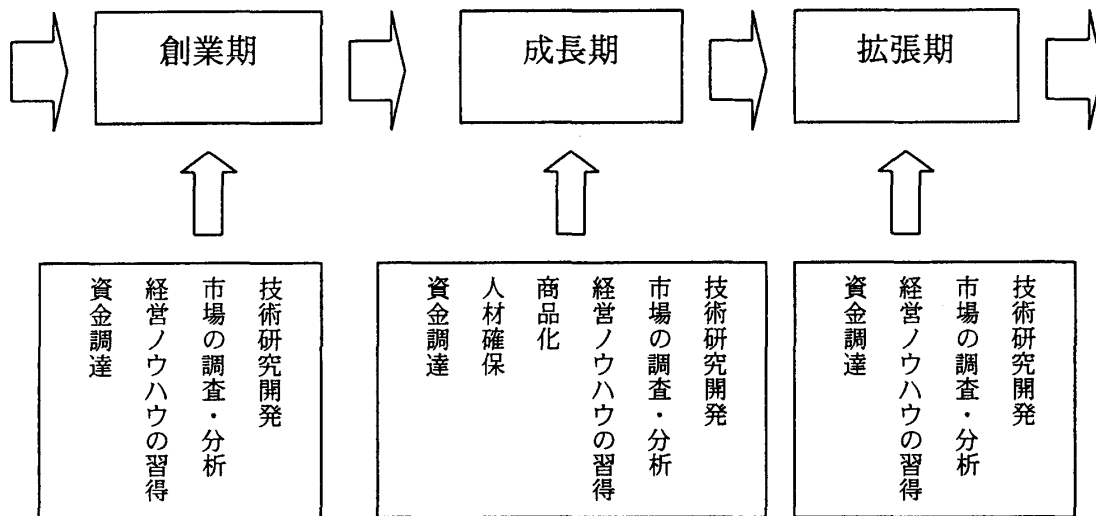
1959年、米国ニューヨーク州バタビアにJ. マンキューズによって開設された共同事業所 (shared office) が今日的意味で最初のインキュベーター incubator とされる<sup>5)</sup>。元来、インキュベーターは卵を孵化させるときに用いる孵卵器を意味する。そこから、ビジネス・インキュベーター (以下インキュベーター) は起業者の支援を目的にスタートアップ段階前後からテイクオフ段階前まで効率的かつ効果的な起業の実現の場と機会を提供する総合的支援体制を意味する。

換言すれば、インキュベーターは、開業、創業を志す者のための支援プログラムの開発と提供を通じ新事業、新産業を創出しようとするトータル・システムの一部であり、研究開発を行なう中小企業等に対しては支援を通じ創業自立の場と機会を与える。それゆえ、提供されるのが支援サービスを伴わない施設の場合、それはインキュベーターではない。インキュベーターの目的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、サービスの全体を組織化し、その運営、開発を通じ支援対象企業 (クライアント) すなわち開業者、起業者の育成、成長を支援し発展を図ることにあるからである<sup>6)</sup>。ビジネス・インキュベーションはその支援とそのための活動を総称したものである。

表1 インキュベーターの種類

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。
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。
産業集積地型	既存開発型企業の産業集積地に立地する。スピリアウト、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。
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。
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。
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。

図1 必要とされる支援内容



### インキュベーション・マネージャー

インキュベーターにおいて提供される支援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、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2種類ある。1つは当該施設・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、もう1つはそれらを占有せずにサービスだけの提供を受ける企業である。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、ときに施設・設備の賃貸料、サービスの使用料を負担しなければならないことがある。

インキュベーション・マネージャーの主な責務は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である。その役割はつぎの3つにある。まず第1に開業・創業支援であり、これが中心的役割である。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。ただし、インキュベーターの開設直後のように、場合によりこれらへの配慮が不均等なこともある。

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求められる。要求される基礎的および専門的な

知識は、たとえば財務会計、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、市場理論、消費者行動理論、政策理論、制度論、企業法務、国際経済といったように広い分野にわたる。

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である。それには開業・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、ネットワーク化にもとづく支援プログラムの開発と提供が含まれる。日常的な相談相手や助言者として対応することでクライアントとの信頼関係を築くほか、非日常的なコンサルティングのためには公認会計士、税理士、司法書士、弁理士、弁護士等の外部の有資格者を紹介する必要もある。併せて、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。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、これらについて成績評価を定期的に受けなければならない。また、クライアントが成長し次段階へ進んで施設を退去したときにはその後の、すなわちプログラム卒業後の状態、成長できず途中で退去したときにはその状況や原因等についても同様である。

#### 4 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配置が遅れているため、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。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。ハード面の公的支援策として整備された事例が多いため、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%にとどまる<sup>7)</sup>。インキュベーターは単なる構造物でも貸間業でもないから、これらに期待した本来の機能を発揮させるにはインキュベーション・マネージャーの配置が不可欠である。その不備から現実には有効な起業支援までに至らず、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結果に終わる事例が多い。

インキュベーターを有効かつ効果的に機能させるインキュベーション・マネージャーが配置されない施設が多いこと、そのため200を超えるインキュベーターが設置されていながら効果的機能の発揮という観点からは必ずしも積極的な評価が得られるまでには至らないことの主要な原因のひとつが、設置者がソフト面の支援の重要性を必ずしも十分認識せず施設の設置を優先してきたことにある。とりわけ起業前後の企業にとって、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。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はできない。

創業志望者がいくつかの障害から起業までに至らない、あるいは折角起業しても事業化までに至らないことは少なくない。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がそれで制約を受けるならば、実現可能な経済利得、国益、雇用を拡大する機会をみすみす逸することに等しい。そこに政府が外的な支援として何らかの政策的施策、方法を講じる意義が見い出される。

起業段階の企業にとって障害は資金調達、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<sup>8)</sup>。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%)があげられた。また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。創業者には起業段階でこれらの障害を効果的に克服したり回避する能力が不十分なため、失敗することが多い。これらの克服のためにもインキュベーション・マネージャーを配置しインキュベーターの機能を充実させていかなければならない。

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かかっているといても過言ではない。ところが、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。それゆえ行政当局とりわけ地方自治体の当該担当部門は、



まずインキュベーション・マネージャーの育成を早急に進め、それを登録する仕組みを整備しなければならない。その育成に当該行政区域外の機関・組織を利用し、長期的には区域内にそれを設置する必要も生じうる。

当該行政当局はそのためにつぎの2点に配慮すべきである。第1点は、緊急の課題として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構築することである。人材育成には時間、費用を要する。現状を能率的に打開する緊急対策として、区域内の経験、知識、実績の豊富な人的資源である中小企業経営者を地域エンジェル<sup>9)</sup>として活かすことができる仕組みを整備する。その趣旨に賛同を得られる人材を募りその登録、ネットワークを構築することが実効性を高めるために有効な施策の一つと考えられる。

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、初めの1年で約20名が研修を修了した。JANBOではインキュベーション・マネージャーを2010年までに1施設当たり1~2人を400個所に配置するために600人の養成を目標としている<sup>10)</sup>。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してもよい。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分に懸念される。それでは、政策効果を期待できないばかりか、人材、費用の浪費にもなりかねず、何らかの工夫が求められる。

それと同時に、インキュベーターへの入居基準、卒業基準、退去基準の精緻化とそれらの厳格な運用基準の確立を急がなければならない。その後、インキュベーター施設の卒業生も支援に参加できる仕組みの整備を進めその体制を出来るだけ早く確立する。それらに対応することによって、実質的により高い実効性と支援機能の発揮を期待できるビジネス・インキュベーションの実践が求められている。

## 5 実効性の向上

長引く不況下、構造調整過程で生ずる摩擦的失業、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である。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から、雇用を新たに創出できる事業の出現が待望される。

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かもしれないからである。もちろん、新規参入が多数生じない限りそれは限定的であり、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めば、むしろ雇用は不安定になる。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。

そのため雇用創出、経済活動の活性化には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とみられる。社会や経済の変化に応じた新事業、産業の隙間に参入した事業のもつ高いポテンシャル、雇用効果、活力ある経済活動に大きな期待が寄せられている。具体的には医療分野、健康・福祉分野、バイオ分野、アグリビジネス等が有望であろう。また電子・光デバイス関連分野、情報通信関連分野、環境・新エネルギー分野も有望な新産業分野とみられる<sup>11)</sup>。他方、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。

一方、新事業、新産業の創出という観点で、大学内に埋もれている技術やアイデアを見出し社会や経済のために実用化、事業化する意義は大きい。そのためには効果的に技術を大学から企業に移転する必要がある。研究や教育に職務の特化した研究者や大学教員が技術を自ら効果的に移転したり技術・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き事業化を推し進める可能性は低い。それゆえ、それらを円滑に推進する仕組みが必要とされる。

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つの仕組みが有望と考えられている<sup>12)</sup>。その第1がインキュベーションであり、第2が大学技術移転機構（TLO）である。前者は技術移転の対象を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仕組みである。それに対し、後者は大企業も含む多数の企業を対象にした技術移転の仕組みである。雇用情勢が悪化の一途をたどる昨今、雇用効果の点でその有効性や必要性に対する認識が深まり、現実にもこれらの技術移転方法が普及しつつある。前者に関しては技術やアイデアの開発、進歩の促進という観点から、より実効性を高めるために基礎研究と応用研究の分野で大学と産業をそれぞれ役割分担した連携のあり方も有効な方法の一つと考えられる。

また、これらと異なる第3の仕組みとして文系大学を組み入れた方法もありうる。すなわち、文系大学が開業者、創業者あるいは技術系・理工系大学が保有したり提案する技術、アイデアを慎重に見極めたうえで必要な支援を効果的に提供して実用化、事業化の確実性を高める方法である。同一行政区域内に文系大学と技術系・理工系大学や医学系大学が存在する場合、地域社会活性化の一環として中小企業を対象に開業・創業支援をインキュベーションにより進めるにはこの第3の方法に高い実効性を期待することができる。一般的には、今後は地域をこえて、大学と産業界との連携はもちろんのこと、技術系大学と文系大学の共同を含む大学同士の連携も出現することが予測される。

## 6 産業政策と起業支援

自由主義市場経済を尊重する観点から私的経済部門に政府の介入が容認されるのは、つぎの特定の場合に限定される。それは価格メカニズムでは最適な資源配分を達成することも最適な経済福祉を実現することもできない、いわゆる市場の失敗とされる状況が存在する場合である。産業政策はそのとき理論的に正当化される余地が生じ、発生している個別の問題に応じ産業構造政策、産業組織政策の導入が許容される。ところが現実社会では、これ以外にも多種多様な観点から産業政策導入に論拠が与えられることがあり、とりわけ日本経済にとって産業政策は各種政策間における論理整合性とは別の次元で導入、実施が決定されてきた経緯がある。

競争政策への転換が進められている現在、政策の立案者、実施の当事者には公の民への関わり方を検討のうえその在り方にまで配慮した政策導入がとくに求められるとみられる。政策当局が従来通りの政策態度をとっていたのでは政策効果が期待できないばかりかモラルハザードを引き起こす原因になり、むしろ有害でさえあるからである。そうした観点から、ビジネス・インキュベーションに関連した起業支援策についても、産業政策として必要な検討を加えておくことが肝要だと考えられる。

わが国の産業にとって産業政策が重要な役割を果たしてきたことは否定できない事実だが、このことは公と民の関わり方について何らかの一定の合意形成の存在や確立を確証させるものではない。いわば対症療法的な対策として個別に多用されてきた観は否めない。

この指摘の根拠は以下の理由にある。すなわち明治期の殖産興業や戦後の戦災からの復興などを目的としたキャッチアップ型産業政策の必要性は、現在の世界経済、アジア経済における日本経済の位置づけから、すでに喪失しているとみて間違いない。これだけ高度化した日本経済にとって幼稚産業の保護育成を主眼とした産業構造政策は遠い過去の経験といえ、また構造調整を進める必要の前には既存産業および斜陽産業の防禦措置としても根拠がきわめて稀薄だといわざるをえない。

今後、経済社会のあり方が大きく変化することが予測されており、たとえば、中央政府から地方政府への権限委譲、国際社会における真に競争力のある企業の出現と成長の促進といった観点からは、改めて公と民の関わり方、関係の在り方について再確認、再検討しなければならない時期が既に来ていた。半導体部門に対する産業政策のような成功例の経験もある反面、失敗例もある。その一例が金融部門であり、その生産性、競争力は国際的にみても低い。単純化すれば、製造業のように国内市場、海外市場で同業他社と常に競争の風に曝されている部門は、当該産業の発生・成長期に産業政策を通じ政府が関与したとしても、その後の軌道修正が競争過程を通じ自然になされるといえる。ところが、サービス部門のように市場が国内市場に限定されがちな業種については、海外企業による国内進出といった刺激や競争圧力が加えられない限り、生産性が低下しその向上が省みられないまま比較劣位な業種に陥る傾向がある。改めて個別産業ごとに産業政策の在り方が問われるべきであろう。

重ねて強調したいが、今後、産業政策の在り方とともに、公と民、公（国）と公（地方自治体）の関係の在り方、とりわけ公の役割、位置づけが検討される必要がある。公が民に介入する是非、支援という介入を許容して起業を促進する是非が改めて問われている。それらを整理したうえで、新事業、新産業の創出に関連した政策の導入に際しては、政策目的とその論拠を明確にしておかなければならない。政策目的が雇用の確保や創出、あるいは起業促進自体にあるのかが明確ならば、目的の達成度、状況の改善状態、費用対効果に照らして、政策、方法を変更するなど機動的な政策対応を採ることができる。

地方分権が進めば、地方の経済社会における地方自治体の役割、在り方がこれまでと変わることなり、今後、地方自治体間で競争が激化する可能性が高いと推測される。たとえば、政府の総合規制改革会議では規制改革特区が経済活性化のための方策のひとつに位置

づけられた。特定地域において規制改革が実施可能になれば、そのことは結果的に地域間競争を促進する局面をもたらす<sup>13)</sup>。Tieboutの「足による投票」が現実のものとなり、自治体間でそのための人口移動が生じる。提供できるサービス水準が相対的に低かったり魅力のない自治体の人口は減少するという時代が到来する。したがって、これらについての検討や議論はしてもし過ぎということはないといえよう。

地域における産業の実情に関わる情報は国の行政機関よりも地方自治体の方が入手しやすくその蓄積も多い。行政上、多くの情報が行政機関に集中していることは、公的立場から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の役割を重要にしている。また、それを活用して、たとえば、国はインキュベーション・マネージャーの育成、地方は起業支援に特化する役割分担がこれらの間でなされてよい。ただし、地方自治体が起業支援をする場合、金融支援が無責任な結果にならないようその防止と支援効果を高める仕組みを用意しなければならないことを改めて付言しておきたい。

一方、大学と地方自治体の地域連携および地域連携研究における位置づけ、役割、関係の在り方について十分に議論を尽くし検討を重ねる必要がある。少子化、高齢化の進行が大学の置かれている環境も相当変化させるからである。そのことは、大学間でも生存競争を激化させ大学を社会に広く開かれた存在に変革させることを予測させる。研究機関、教育機関としての在り方、高い成果の追求、実現がこれまで以上に重要になる。それとともに、一種の社会的インフラストラクチャーとして地域社会に貢献する存在意義が問われるかもしれない。そうした点で近年、技術系大学にとり産業との連携が有効な方法のひとつに位置づけられている。大学内には社会的に有用なのに実用化、事業化されないシーズやアイデアが沢山埋もれている。たとえば、理工系、医学系の大学・研究室にあるそうした技術シーズを民間企業と連携して実用化、事業化すれば、新事業の創出、雇用機会の増加により経済を活性化すること、ひいては産業を新たに生み出すことができるかもしれない。

少子・高齢化の急速な進行は、文系大学を取り巻く環境も大きく変えた。大学生生き残りのためには、これらの取り組みを通じ、自らそのプレゼンスをさまざまな分野、方法で示す必要性を増した。そのため、技術系大学だけでなく文系大学でも起業活動への積極的な取り組みが始まっている。経済、経営といった部門における比較的豊富な人材を活用し起業支援に取り組んだり、教員が自ら新たにビジネス・モデルを考案し起業活動を実行する

活動がその例であろう。

技術系大学にとっても、文系大学と連携した起業活動の推進にはその人的資源を活用でき双方にとってメリットがある。規制緩和で一部教員の兼業が可能になったこともその動きを加速化している。学生にそうした起業活動を奨励する事例も確実に増えつつある。

## 7 支援策の現状と課題

### (1) 概況

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（表2参照）。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」「創業支援」等が一部の区で実施されている<sup>14)</sup>。

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、産学公交流事業として、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、起業に関わる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、資金調達面で創業者にとり条件整備が徐々に進み投資事例も増えつつある<sup>15)</sup>。

これらの支援策を有効に活用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。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ション事業、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少なくない。必要な支援を必要なときに提供すること、そのために適切な人材を早急に配置すること、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重点的に進められる必要がある。それに加えて、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が心掛けられなければならない。

表2 支援策の状況

種類	内容	板橋*	足立	荒川	江戸川	大田	葛飾	北	江東	品川	渋谷	新宿	杉並	墨田	世田谷	台東	中央	千代田	豊島	中野	練馬	文京	港	目黒
中小企業支援	情報の収集・提供	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
情報化・デジタル化支援	相談指導	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	OA講座や研修会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	インターネット等による経営に必要な情報提供	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ホームページの開設等	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
製品・技術の開発支援	研修開発費の助成	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	講習会・コンサルティング・アドバイザー派遣等	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材育成支援	講習会、研修会等	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	優良従業員、技能者、企業等の表彰	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
創業支援	起業家セミナー	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
立地支援	工場アパート・ビル	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	工場建替え対策	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
市場開拓支援	見本市助成	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	産業展	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	受発注情報交換会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ネットワークづくり支援	異業種交流の支援	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	若手産業人交流の支援	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
国際化支援	市場開拓支援	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	国際規格取得支援	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

『特別区の産業振興策に関する調査研究報告書』(特別区協議会調査部資料室、1999年より作成)

※ 2002年10月現在

起業支援には、開業と創業を区別して臨んだ方がよい。その理由は、開業と創業では起業者の自立性の高さ、つまり必要な支援の質・量が本質的に異なることにある。たとえば、市場性、事業化に関する情報や知識は相対的に前者に豊富でありその能力も高い。一方、業種にもよるが、必要資金量は後者で大きい。結果的にも暖簾分けやスピナウトによる開業ならば全くの素人による創業よりも事業継続の確率は高くなるだろう。それゆえ、開業と創業では支援策として整備すべき条件、支援の内容等が違うということになる。

実際の開業・創業事例には、既存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る。信用、担保はいずれでも不足しており、そのことがとくに資金調達を困難にする。技術やアイデアの先進性、独創性の客観的評価も容易ではなく、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、立地に関わる困難も多い。さらに失敗のリスクへの心配から起業に踏み切れないという問題が高いハードルになっている。行政当局および関係各面はそれぞれ必要かつ効果的な支援を各段階で提供できる対応が求められている。

## (2) 板橋区の可能性

新産業創出の必要条件とその不備を補完するための具体策を明確にする基礎的条件として、区内の既存産業の特性、人的・物的資源の現状等をみておきたい。同区における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、都内23区で比較して各業種の割合の最も高い区と低い区をあげると、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%)となる。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、精密機械製造業(9.9%)が1位、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



だという点に特徴がある<sup>16)</sup>。

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、技術者の能力は経験や豊富な知識、実績に裏づけられきわめて高いポテンシャルをもつ。これらの人材を地域エンジェルとしてネットワーク化し活用できるならば、人的資源の有効活用、雇用創出、地域社会活性化のための仕組みの整備という観点からその意義は大きい。区行政にはこれまでの区内における各種業界団体、商工業者、産業等に対し比較的接近した距離感で関わってきたという実績、経験がある。したがって、人的資源について他の行政機関よりも比較的豊富な情報を蓄積している。区行政がそのためのコーディネーターになることの実効性、意義はきわめて高いとみられる。

物的資源といった観点からは、区内には既設の施設、空店舗、空校舎があり、また 2002 年 10 月 20 日区画の Small Office からなる起業活性化センターがオープンした。後者に計画されている巡回インキュベーションマネージャーを前者に対しても活用すれば、それらを転用し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機能を高めることができる。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。現実には、行政は商店街の空店舗調査を実施済みであり<sup>17)</sup>、空店舗情報の活用次第ではその有効な成果を期待できる条件は整いつつある。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して効果を高める必要がある。

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<sup>18)</sup>。開業、創業を重点的に支援する地区、インキュベーターを配置する地区は業種によりこれらの拠点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<sup>19)</sup>、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その実行により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かもしれない。そのために同区では経済・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は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。ただし、大学がインキュベーション・マネージャーの育成に取り組む場合、既述のように国と地方の役割分担のなかでこれをどう位置づけるか事前の整理検討を要することはいうまでもない。産学公がそうした取り組みで歩調を合わせたときに、一種の共鳴作用のように地域活性化効果がその過程で増幅されるに違いない。

今後、長期的な展望に裏づけられた具体的な調整、仕組みの検討、実効性の高いインキュベーション事業の構築が大学において必要になるであろう。文系大学の学生を対象にしたビジネス・インキュベーション、区民を対象にしたビジネス・インキュベーションを推進するためには、そうした土壌を醸成する施策を早急に講じなければならない。

#### 〈謝辞〉

2000年度から板橋区と大東文化大学の間で交わされた協定にもとづく地域連携研究「地域デザインフォーラム」が開催され、この4月に第2期を迎えることができた。これに参加する機会を与えて下さった渡部茂経済学部長をはじめ石塚輝雄板橋区長、須藤敏昭大東文化大学学長にお礼を申し上げるとともに、分科会、合同研究会、アフター・アワーズで熱い議論と杯を重ねた研究仲間感謝したい。また、先進事例の視察として訪問したとき忙しいなか貴重な時間を割いて対応して下さいった組織・機関等の関係各位にも深く感謝しております。最後に、この連携研究を通じ、折りに触れひとりの研究者としての研究姿勢、在り方について考える機会と刺激を与えて下さった和田守先生に感謝します。

#### 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、144-7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、出荷額についてそうしない場合のものと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、前者の値が高いことが分かる。『中小企業白書(2000年版)』295-6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)、NBIA、「ビジネス・インキュベーションの研究」、3頁。

- 7) 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。
- 8) 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。
- 9) 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。
- 10) 日本新事業支援機関協議会・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、18-23頁。
- 11) 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まるかもしれない。
- 12) 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。
- 13) 八代尚宏「規制改革特区の意義と推進方策」『ESP』内閣府、No.364、2002年、36頁。
- 14) 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。
- 15) 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。ただし、2002年8月米国はナスダックから撤退した。
- 16) 財団法人特別区協議会調査部資料室、前掲書、56-83頁。
- 17) 板橋区区民文化部商工振興課『板橋区商店街空き店舗実態調査報告書』2000年。
- 18) 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、21-28頁。
- 19) 2002年現在、板橋区ではインキュベシヨ・マネージャー養成等のための研修事業として予算を計上している。

[参考文献]

1. 今井賢一『ベンチャーズインフラ』NTT出版、1998年。
2. 板橋区区民文化部商工振興課『板橋区商店街空き店舗実態調査報告書』2000年。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
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。
7. 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。

8. 地域振興整備公団『2000 戦略的産業立地マニュアル』2000年。
9. 中小企業庁編『中小企業白書(2001年版)』ぎょうせい、2001年。
10. 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。
11. 宮沢健一『産業の経済学』東洋経済新報社、1987年。
12. 八代尚宏「規制改革特区の意義と推進方策」『ESP』内閣府、No.364、2002年。