

## 論 文

# 日本のビジネスインキュベーション にかかるとの考察

堀 池 敏 男

**要約** 2000年代にはいり日本では、閉塞した社会経済活性化のための方策の一つとして、創業（起業）の必要性が説かれ、それに伴い、さまざまな創業支援策が講じられてきた。

とりわけビジネスインキュベーションの設置には積極的に取り組まれ、その数は600にも700にも上ると言われてる。そこで本稿においては、その現状と課題についての考察を行うとともに、今後の創業支援のあり方にかかる根幹についての提言をするものである。具体的には、ビジネスインキュベーションが『平成18年度ビジネス・インキュベータ基礎調査報告書（平成19年3月）』経済産業省地域経済産業グループ（委託先：財団法人日本立地センター）の調査結果に基づき、創業支援策として課題は残るものの一定の成果を上げてきたことをまた「真の起業家社会」を到来させるための、創業支援については、個別具体的な支援策をより一層充実することはもとより、創業支援は社会全体で担うものであるなどの提言を行った。

**キーワード** 創業支援 ビジネスインキュベーション インキュベーション マネージャー 起業家 起業家社会

## 1 はじめに

日本経済は、バブル崩壊後いわゆる「失われた10年」を経て21世紀を迎えた。その後はや10年の歳月を数えようとする今日、アメリカのサブプライムローンに端を発した金融危機を迎えるまでは、マクロの指標上においては、景気回復の10年であったが、多くの企業、国民にとっては、なお出口の見えない閉塞感

に包まれた回復感なき景気回復と擲揄される10年であったともいえる。振り返るに2000年に入り経済活性化、経済成長戦略の柱となった政策は、1999年『中小企業基本法改正』により規定された、創業戦略であり、経営革新（第二創業）戦略であり、新連携戦略であった。

とりわけ2000年初頭には、創業のためのリスク軽減のための施策が、金融・税制・補助金における優遇措置として幅広いメニューで提供された。また創業塾やビジネスマッチングなどビジネスシステム構築のための情報提供や知識・スキルの涵養のためのサポートも提供された<sup>1)</sup>。しかしその成果は、政策効果が顕著に現れ、多くの起業家を輩出し、減少する企業数に歯止めをかけるまでには至らず、この点については、2001年から2006年の5年間に廃業する企業が開業する企業を上回り約50万の企業数が、減少した事実が、物語っている。

また最近の施策面を見ても地域資源（産地技術・農林水産品・観光資源）の活用や農商工連携（農林水産業者・中小加工業者・食糧流通業者連携）による地域産業創出と言った、スキームとしては、個別企業を支援（創業支援・経営革新支援）する事により、結果として、地域経済などが活性化する事を指向する考え方から、直接的に産業全体を活性化し、その中から新事業が創業される施策へと軸足が推移したことを見ても、個別企業を支援する事による創業促進成果が、顕著に現れなかったことへの総括の上での軸足転換であろう。

このような認識の下、本稿で取り上げる論題は、創業支援におけるビジネスインキュベーションに論点を集約し、その果たした役割、現状および今後の課題について、論述したい。

なお本項では「創業」および「起業」また「ビジネスインキュベーション」

---

1) この点については、拙著『事業構想と経営』2004.10 嵯峨野書院「日本の公的創業支援制度」p53～p73 拙論「期待される創業支援制度に関する一考察」2004.7 京都学園大学経営学部論集第14巻第1号 p23～p39を参照されたい。

および「ビジネスインキュベーター」については同意語として記述する。

## 2 ビジネスインキュベーションとは

### (1) 定 義

ビジネスインキュベーション（以下 BI と言う）の出現は、1959年バタビア・インダストリアル・センター（Batavia Industrial Center）が世界では最初と言われている。その出現の姿は、センターの施設を所有するマンキューソ氏が、施設入居者である起業家に対して、施設の貸与はもとより、事業に必要とされるあらゆる経営資源を提供し、自ら「ビジネス・インキュベーター（Business incubator）」と名づけた事が起源とも言われており、現在も BI が目指す、ハード面およびソフト面の両面を兼ね備えた総合起業支援センターの原型にふさわしいものであったと推察される。

そして現在 BI の定義は「新しい富の創出・育成のために統合・再編された知識体系に基づく総合活動<sup>2)</sup>」や以下の全米ビジネスインキュベーション協会（National Business Incubation Association：以下 NBIA と言う）の定義が掲げられる。

Business incubation is a dynamic process of business enterprise development. Incubators nurture young firms, helping them to survive and grow during the startup Period when they are most vulnerable. Incubators provide hands-on management assistance access to financing and orchestrated exposure to critical business or technical support services. They also offer entrepreneurial firms shared office services, access

2) 星野敏『最新ビジネスインキュベーション』同友館2006年 p182

to equipment, flexible leases and expandable space-all under one roof.

An incubation programs main goal is to produce successful graduate — businesses that are financially viable and freestanding when they leave the incubator usually in two to three years.<sup>3)</sup>

以上のNBIAによるフレーズの趣旨によれば、インキュベーションとは、「体系的に各種資源やサービスを提供することにより、創業期の企業の発展を加速させる事業支援のプロセスである」と定義される。

このような定義から本稿においては、BIとは、「ビジネスのスタートアップあるいはアーリーステージ（ミドルステージを加える場合もある）における事業活動に対する総合的支援活動（ハードおよびソフトの両面における支援活動）を展開し、最終的には、長期間にわたり維持存続を可能ならしめる、あらゆる事業（経営）体を創造するための機構（システム）である」と定義する。

また『ビジネス・インキュベーションによるイノベーション促進調査報告書』では、BIを「①起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③入居対象を限定していること④退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること」と定義している。

## (2) BIの類型

### ① BI設置運営主体による類型

ア 民営型（民間企業が設置運営する）

イ 公営型（国，地方公共団体，それらの関連組織が設置運営する）

---

3) 星野敏『最新ビジネスインキュベーション』同友館2006年 p185

- ウ 混合型（設置は公的機関が行い運営は民間機関が行うなど）
  
- ② 設置運営のロケーションによる類型
  - ア 企業内型（企業内に BI を設置運営）
  - イ 地域型（地域に設置運営）
  - ウ 大学型（大学内に設置運営）
  
- ③ 入居者の目指すビジネスシステムの形態による類型
  - ア 既存事業型
  - イ ベンチャービジネス型
  
- ④ BI で提供するサービスによる類型
  - ア フルサポート型（施設などハードならびにビジネスに必要とするソフト全般についての支援体制を具備）
  - イ ソフト型（施設などハードは持たないが、ビジネスに必要とするソフト全般についての支援体制を具備）
  - ウ ハード型（施設などハードのみを具備（施設賃貸型））

以上のように類型することが可能と思われる。類型を論述した意味合いは、BI の類型の差異により施設設置運営法を明確にするとともに、分類することによって、BI が持つ特性の理解に資するためである。また、それぞれの類型がゆえに、各類型の BI が持つ課題や問題点が生じてきており、今後の BI の目指す方向に対する示唆を与える一つの観点と考えたからである。

### 3 創業支援におけるビジネスインキュベーションのポジショニング

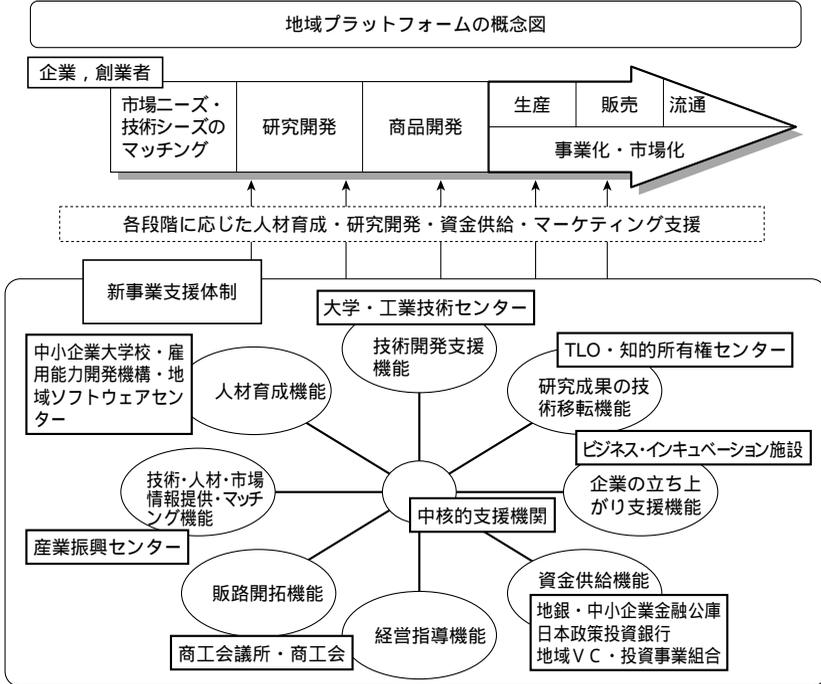
多くの企業は、創業時において中小企業<sup>4)</sup>の形により現れることが一般的である。既述したとおり中小企業の創業支援策は、『中小企業基本法』により中小企業のしいては地域活性化の一つの柱として規定されている。その理念や理念達成のための施策をより効果的に実現するために実体法として、『中小企業新事業活動促進法（中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律）』がある。この法律は、2005年2月に『新事業創出促進法』『中小創造法』『中小企業経営革新支援法』の3法が整理統合され施行された法律である。ここでは、とりわけ『新事業創出促進法』が制定された中での「地域プラットフォームの概念」により、創業支援に関するインキュベーションのポジショニングについて論述する（図表1）。

この概念は、新事業創出のためにワンストップ方式で創業支援を行う構想である。この構想の中でのBIのポジショニングを概観すると、BIは新事業支援体制の一翼を担い、企業の立ち上がり支援機能を果たす施設と位置づけられている。この概念図によれば①技術開発支援機能②研究成果の技術移転機能③企業の立ち上がり支援機能④資金供給機能⑤経営指導機能⑥販路開拓機能⑦技術・人材・市場情報提供マッチング機能⑧人材育成機能とほぼ並列的な姿で見せられているが、突き詰めて言えば①から⑧まで（③を除く）の機能はすべて③企業の立ち上がり支援機能につながるものであり単にビジネスインキュベーション施設すなわち箱物としての捉え方には疑問が生じるところではあるがそれぞれの機能を並列的な概念として把握しての理解であればこの概念図により

---

4) 中小企業の定義は『中小企業基本法』第二条「中小企業者の範囲および用語の定義」に定められており、要約すると「製造業その他の業種 資本金3億円以下又は従業員300人以下 卸売業 資本金1億円以下又は従業員100人以下 小売業 資本金5千万円以下又は従業員50人以下 サービス業 資本金5千万円以下又は従業員100人以下」と定められている。

図表1 地域プラットフォーム



出所 経済産業省ホームページ

BIのポジショニングが明確になるものと考える。

#### 4 ビジネスインキュベーションおよび インキュベーションマネージャーと利害関係者

以上の考察により創業支援の機能を持つBIの定義、ポジショニングについて明らかにしてきたもののBIを取り巻く利害関係者は多岐にわたっている。利害関係者という言葉には、若干利益相反の関係も含まれるので、やや不適切

な感を否めないが、ここでは「BIの本来の機能を発揮し、成果を生み出すための協働者いわばメンター的なもの」と理解したい<sup>5)</sup>。

この点については、地域プラットフォーム（図表1）においても明らかではあるが、具体的に代表的なものとしては、商工会・商工会議所・業界団体・大学研究機関・試験期間・金融機関などにおけるメンターの側面である。また本稿では、BIにおける利害関係者にとどまらず、BIにおいて中核的役割を担う人的資源としてのインキュベーションマネージャー（以下IMと言う）との利害関係者にも言及する。

IMはそのネーミングのとおりBIをマネジメントする役割を担う中核的人的資源である。具体的な役割は幅広く、事業計画のブラッシュアップから経営資源の調達のためのサポート、ビジネスシステム構築のための支援、マーケティングのサポートなどといわゆる経験も知識もややもすれば乏しい、起業家のための良きメンターとして、全面的に創業を支援する重要な人材としての役割を果たすものである。極論すれば、IMが果たす役割、成果により当該BIが、所期の目的を達成できるか否かに対し重要な働きをするキーマンと言っても過言ではないのである。これだけの職務を果たすためには、まさにスーパーマンが求められるわけであるが、すべてのIMがスーパーマンと言うわけには行かない。このためIMの育成については、すでに組織としては存続していないものの日本新事業支援機関協議会（JANBO）などが積極的に取り組んできたが、良・質の両面において十分なIMが存在しないことが現状である。そのことに加えIMの資質能力とともにIMを取り巻く利害関係者の存在も無視できない。具体的には、弁護士・弁理士・公認会計士・税理士・中小企業診断士・コンサルタント・司法書士・行政書士・大学研究機関の先生・専門家・企業OBと幅

---

5) 「もの」とは言え、機関・組織を含んだ用語である。

広い利害関係者が求められる。最もこれらの幅広い利害関係者を構築できるIMは限られており、一般的には、BIもあわせてこれらの関係構築に尽力している現状はうかがえる。なお現状については、後述する『平成18年度ビジネス・インキュベータ基礎調査報告書（平成19年3月）経済産業省地域経済産業グループ（委託先：財団法人日本立地センター）』（以下『報告書』と言う）によっても明らかにされている。

## 5 ビジネスインキュベーションにおける起業家

BIの主役は起業家であることは言を待たない。いかにBIがハード・ソフト両面にわたりパーフェクトなものと存在し、創業への支援策を展開しようとも、その本来の目的は、多くの起業家を輩出させることであり、そのことにより日本（地域）経済の活性化を図り（その原動力は、起業家によるイノベーションである考える）、雇用を創出し、個人における将来の進路選択の幅を広げること（昨今、雇用問題が深刻になってきているが、単純に考えれば、「雇われる」ことが出来ないのなら、発想を変えて「雇う」側に立つ、すなわち起業家を目指せばよいのである）が、BIの究極の目的である。そこで今までBIすなわち支援策の供給側について言及してきたが、本項においては、需要側である支援される側の起業家とBIのかかわりについて論述する。

一般的にBIにおける起業家の活動は、入居期間である、2年から3年である。短いところでは半年、1年の期間を定めているBIもあるが、入居期間を短く区切っている趣旨は、端的に言えば、ビジネスがものにならないければ、起業に見切りをつけて、早めに市場から退出してもらうことも必要と言う、市場原理主義の表れとも言えよう。またBIは、インキュベーター（Incubator）直訳すれば保育器、孵化器の意味合いを持って生まれたものであり、その語源からも未来永劫BIに留まり事業活動を展開することは、本来の趣旨からは不適

切な場所であり卒業までの年月が区切られているのである。<sup>6)</sup>

それでは BI への入居から卒業（またはそれ以外による退去）までを概観してみると、

- ① 入居審査（当該 BI において起業活動を行うための最低限の事業計画を持ち、人物、意欲面に問題がなく、また当該 BI が定めた入居条件（地方公共団体などでは、現住所または起業場所を当該地方公共団体の行政区域内と定めているところもある）への適合性などを、書面や面接により、施設管理者、IM、有識経験者、企業経営者などにより構成される、入居審査委員会において総合的に入居の可否についての判断がされる）
- ② 入居（入居期間中においては、事業計画のブラッシュアップ、ビジネスとして実現可能性を高めるための知識・技能を習得、経営資源の調達およびビジネスシステムを構築し IM をメンターとして、また BI のあらゆるチャネルを活用して卒業への道のりを歩むが、入居者の中には起業の志なかばにして退去するケースも多く存在する）
- ③ 卒業（入居期間中の適宜の時期（入居後半年・1年など）における成果発表会などを経て入居期間満了を目途として、BI を退去する）

以上は、起業家の BI における入居から卒業までのプロセスとして、ごく一般的なものであり BI に入居した多くの起業家がたどる過程といえる。なお入居期間中における入居者については、起業家としての資質、ビジネスにおける業種業態、起業への取り組みにおける進捗状況、事業としての実現可能性、BI の活用状況（利用頻度など含む）などに極端なバラつきがあり、すべての入居者に一律の成果を期待することには、困難が伴う。

---

6) 卒業とは、BI における起業家が、BI を離れ独立した営業拠点を持ち、事業として売上や利益の計上が出来ると、今後相当の期間事業として、維持継続が出来る状態において、BI を退去することを言う。

## 6 ビジネスインキュベーションの現状

BIの現状について、『報告書』の調査結果に基づき考察を進めたい。

本調査は2006年10月に636施設を対象として実施したアンケート調査結果（総回答数345）に基づきBIの実態が把握されたものである。

### (1) ビジネスインキュベーションの施設数

この調査においては、施設提供の有無にかかわらず新事業創出する事業をBIと捉え集約されている。調査結果の総回答数345に対し190のBI施設が、BIの「起業家に提供するオフィスなどを有していることなど4つの定義条件」を満たした施設となっている。また貸しオフィスタイプ支援施設のうち支援担当

図表2 ビジネスインキュベーション施設の数

総回答数 345				
支援施設に該当する施設《支援施設》 323				
4つの定義に該当 《BI施設》 190	定義に全部又は一部該当しない貸しオフィスタイプの支援施設 133		支援・研究を目的としない施設 8	オフィスの提供がない施設（機関） 14
	支援担当者のいる施設 42	支援担当者のいない施設 91		

#### ビジネス・インキュベータの4つの定義

起業家に提供するオフィス等の施設を有していること

インキュベーション・マネジャー等（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

入居対象を限定していること

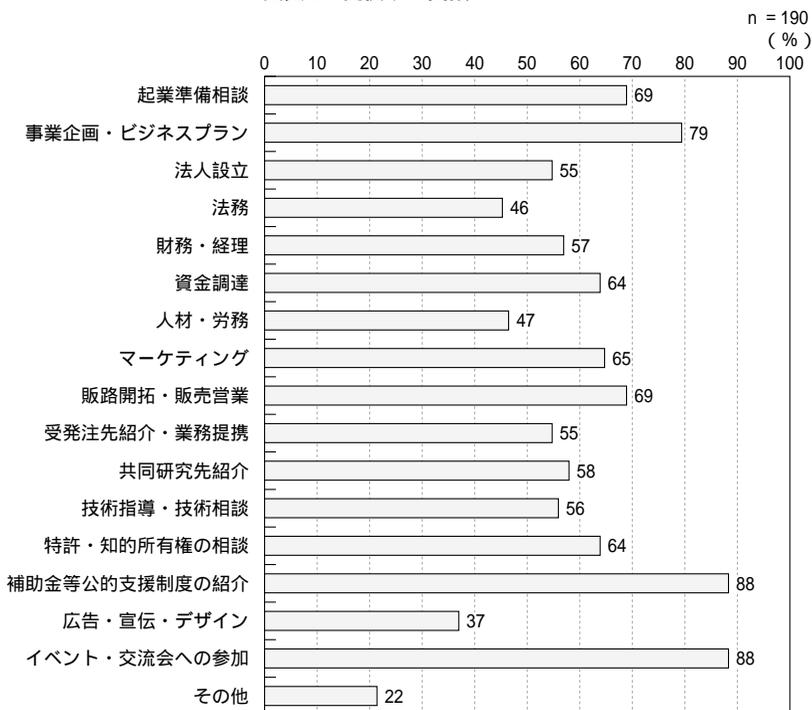
退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること

者のいない施設が91となっている（図表2）

## （2）施設の公的・民間割合

国，地方公共団体，公益法人，第3セクターなど公的施設が87.4%を占めており，施設における官主導の現状がうかがえる。なお民間資本による設立（公的補助なし）が8.9%民間企業（公的補助あり）が3.7%となっている<sup>7)</sup>。

図表3 提供する支援メニュー



出所 『報告書』 p14 図3-6 提供する支援メニュー（複数回答）

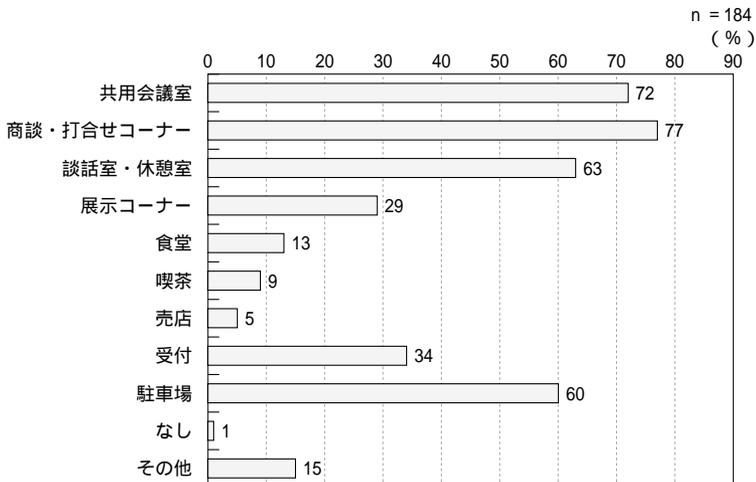
7) 『報告書』 p12 図3-1 公的・民間割合

### (3) 提供する支援メニュー

支援ステージにより若干のバラつきがあるものの主たるメニューは、補助金など公的支援制度の紹介（88%）、イベント・交流会への参加（88%）、事業計画・ビジネスプラン（79%）が上位を占め起業準備相談、販路開拓・販売営業、マーケティングと続いている（図表3）。

この調査結果では、創業に伴うリスクの最小化を図るための補助金等公的支援制度の紹介、幅広い人脈をつくるためのイベントなどへの参加、より実現性が高くリスクの程度を最小化するための事業計画などへのブラッシュアップ支援と起業家が、起業時に必ず直面する事項についての対応がなされていることがうかがえる。また販路開拓など市場創造、顧客創造に対するメニューは、ビジネスとして維持存続していくための制約条件でありまた売上の計上や利益の実現に直接的なかかわりを持つ事項であり、多くのBIで支援メニューとして提供されている現状が理解できる。

図表 4 主な共用スペース



出所 『報告書』 p21 図 3-15 主な共用スペース（複数回答）

## (4) 主な共用スペース

共用スペースとしては、商談・打ち合わせコーナー、共用会議室などがあり、机上のプランニングから実際の起業活動に移行した場合、必要とされる共用スペースが、多くのBIに設置されていることがわかる（図表4）。

## (5) 事業開始年

事業開始年については、2001年以降に多くのBIが事業を開始しており、1989年以前からの施設数185の78.9%を占めるに至っている（図表5）。この原因はBIの多くが公的なものが中心であり、国および地方公共団体におけるBI設置予算措置との関係によるものと考えられる。

図表5 事業開始年別施設数

カテゴリ	施設	割合	カテゴリ	施設	割合
1989年以前	4	2.2%	2000年	9	4.9%
1990年	2	1.1%	2001年	30	16.2%
1991年	2	1.1%	2002年	27	14.6%
1992年	1	0.5%	2003年	41	22.2%
1993年	3	1.6%	2004年	24	13.0%
1994年	1	0.5%	2005年	12	6.5%
1995年	1	0.5%	2006年	12	6.5%
1996年	6	3.2%	有効回答数	185	100.0%
1997年	2	1.1%	未記入	5	
1998年	5	2.7%	総計	190	
1999年	3	1.6%			

出所 『報告書』 p22 表3-7 インキュベーション事業開始年別施設数

## (6) 入居・卒業企業数および存続状況ならびに卒業企業の存続率

卒業企業累計が有効回答施設数180において2449社の卒業生を輩出しておりまた卒業企業の存続率（経過期間別卒業企業存続数／卒業企業数累計）は、卒業1年後、3年後、5年後と経過年数を経るにつれて低下傾向にあるものの、卒業

3年後91.8%の企業が存続しており、その水準の評価の目安として、国民生活金融公庫（現日本政策金融公庫）が、2001年以降実施した『新規開業企業を対象とするパネル調査』<sup>8)</sup>における融資2年後の存続率91.6%と比較しても、BIを経て起業した企業の存続率は総じて高いものと判断でき、この点においては、これまでのBIの活動における効果は十分実現されてきたと考えられる。ちなみに卒業1年後の存続率は、93.0%（『新規開業企業を対象とするパネル調査』では96.9%となっている）（図表6及び図表7）。

図表6 入居・卒業企業数および存続状況

	企業数	有効回答 (施設数)
入居企業数類型	6,352社	(n = 180)
卒業企業数類型	2,449社	(n = 134)
現在存続数	1,763社	(n = 123)
卒業1年後存続数	829社	(n = 81)
卒業3年後存続	487社	(n = 59)
卒業5年後存続	345社	(n = 38)

出所 『報告書』p27 表3-9 入居・卒業企業数および存続状況

図表7 卒業企業の存続状況

卒業後経過期間	卒業後存続企業数	卒業企業数	卒業企業存続率	有効回答数
現 在	1,397	1,582	88.3%	(n = 105)
卒業1年後	582	626	93.0%	(n = 57)
卒業3年後	223	243	91.8%	(n = 30)
卒業5年後	144	162	88.9%	(n = 12)

出所 『報告書』p28 表3-11 卒業企業の存続率

8) 2001年に開業した2181社の融資先を対象に国民生活金融公庫総合研究所が、追跡調査を行った。

## (7) インキュベーションマネージャー

## ① 支援スキル

IMの支援スキルについては、事業計画・ビジネスプラン、起業準備相談、補助金など公的支援制度の紹介が上位を占めており、今後得たいスキルについては、マーケティング、法務、財務・経理が上位を占めている。この点については、起業支援において最優先される事項にIMはスキルを特化する当然の結果となっており、その後企業ステージが進むにつれて必要とされるスキルの習得に移っていく状況が現れている（図表8）。

図表8 支援スキル

カテゴリ	現時点で得意な支援スキル n = 202 (有効回答)		今後得たい支援スキル n = 197 (有効回答)	
	人数	割合	人数	割合
起業準備相談	93	46.0%	29	14.7%
事業計画・ビジネスプラン	135	66.8%	31	15.7%
法人設立	27	13.4%	24	12.2%
法 務	11	5.4%	53	26.9%
財務・経理	54	26.7%	48	24.4%
資金調達	45	22.3%	44	22.3%
人材・労務	24	11.9%	38	19.3%
マーケティング	45	22.3%	54	27.4%
販路開拓・販売営業	66	32.7%	49	24.9%
受発注先紹介・業務提携	38	18.8%	39	19.8%
共同研究先紹介	46	22.8%	26	13.2%
技術指導・技術相談	43	21.3%	18	9.1%
特許・知的所有権の相談	29	14.4%	34	17.3%
補助金等公的支援制度の紹介	82	40.6%	26	13.2%
広告・宣伝・デザイン	14	6.9%	32	16.2%
イベント・交流会の企画・運営	56	27.7%	19	9.6%
特になし	4	2.0%	13	6.6%
その他	12	5.9%	8	4.1%

出所 『報告書』 p44 表4-3 支援スキル（最大5つまで回答）事業開始年別施設数

## ② 個人ネットワーク

IMの個人ネットワークとしては、地方自治体職員、中小企業診断士、大学教授や民間研究者など、日常業務において頻繁に係わり合いを持つネットワークとなっている。また今後構築したいネットワークとしては、既に現在、「顔の見える個人ネットワーク」としても、上位を占めた大学教授などや民間研究機関等が挙がっており、起業において求められる、知識・技術が、日進月歩で高度化・専門化していく現状への対応が如実に現れていると思われる（図表9）。

図表9 個人ネットワーク

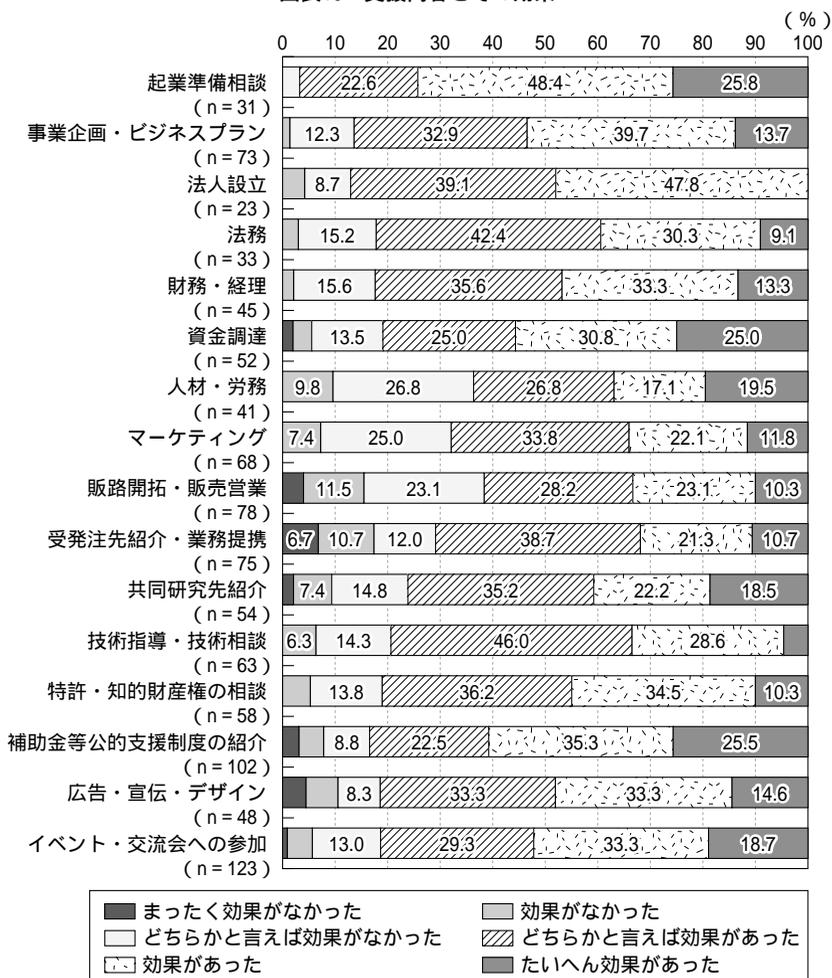
カテゴリ	現在顔の見える 個人ネットワーク n = 200 (有効回答)		今後構築したい 個人ネットワーク n = 190 (有効回答)	
	人数	割合	人数	割合
中小企業診断士	93	46.5%	21	11.1%
税理士	75	37.5%	36	18.9%
社会保険労務士	64	32.0%	26	18.9%
行政書士	25	12.5%	18	9.5%
弁理士・特許流通アドバイザー	80	40.0%	48	25.3%
公認会計士	36	18.0%	34	17.9%
技術士	18	9.0%	18	9.5%
大学教授や民間研究者等	91	45.5%	62	32.6%
地方自治体職員	114	57.0%	11	5.8%
政府機関職員	39	19.5%	43	22.6%
金融機関担当者	73	36.5%	43	22.6%
経営コンサルタント	41	20.5%	35	18.4%
周辺地域内のIM等	75	37.5%	34	17.9%
周辺地域外のIM等	49	24.5%	45	23.7%
海外の関係者	9	4.5%	46	24.2%
特になし	2	1.0%	15	7.9%
その他	15	7.5%	12	6.3%

出所 『報告書』 p45 表4-4 個人ネットワーク（最大5つまで）

## (8) 支援内容とその効果

入居中に受けた支援内容のうち特に効果のあったとされる割合の高い項目は、

図表10 支援内容とその効果



出所 『報告書』 p55 図5-6 入居中に受けた支援内容とその効果

起業準備相談（74.2%）、補助金等公的支援制度の紹介（60.8%）、資金調達（55.8%）となっており、一方効果が無かったとする割合の高い項目は、受発注先紹介・業務提携（17.3%）、販路開拓・販売営業（15.4%）、広告・宣伝・デザイン（10.4%）である。効果が無かったとする割合の高い項目については、もともと起業段階で成果を出すことが極めて困難な事項であり、すべての企業にとって存立基盤にかかる事項とも言え、この点において効果が無かったという回答は、当然の帰結といっても過言ではないと料するものである（図表10）。

#### （9）施設への要望

施設への要望については、公的補助金の充実、販路開拓チャネルの充実、協力機関ネットワークの充実などが挙がっている。これらの事項については、BIの現状を表しているとともに、BIの今後の課題としても検討が必要なものと考えるので論評は次の項によりたい。

### 7 ビジネスインキュベーションの課題

以上考察を進めてきたが、本項では今後の課題および若干のBIに対する提言を行いたい。『報告書』6-2 今後の方向性によれば<sup>9)</sup>ポスト・インキュベーターの整備促進<sup>9)</sup>販路開拓チャネルの充実<sup>3)</sup>資金支援策の多様化の3項目に集約されている<sup>10)</sup>。

当該調査結果から導かれる結論としては、今後のBIのあり方や方向性（課題）に対して大変示唆に富んだものとなっている。

そこで本項では、以上の考察を踏まえBIにおける課題と提言を行いたい。

---

9) BIのビジネスにおける支援ステージにより、プレ（起業準備段階）・メイン（起業段階）・ポスト（起業後（プレ卒業後）の期間）と区分されている。

10) 『報告書』p61 6-2 今後の方向性

第一に、BIは、多種多様に用意された創業支援策のツールの一つであると認識した場合、BIを活用する（活用できる）起業家に限りがあるという点である。この点については、税制、金融、補助金すべての支援策の活用においても同様のことが言えるのであるが、これら支援策の活用については、一過的なものもあり、多くの起業家がそれを試している。一方BIにおいては、施設数の問題、支援の方法（支援には比較的長期間を要する）、支援コストの問題もあり、多くの起業家がBI卒業者にはなり得ないないということである。ではBIを創業支援策の一つとして活用する起業家と活用しない（出来ない）起業家が存することの意味合いであるが、多くの卒業企業を輩出し企業家として活躍するBI卒業生が存することは事実である。しかし多くのBIが公的資金を投入して維持運営されていることに対し、そのチャンスを生かした、一部少数の起業家をもって、機会均等（すべての起業家にBIに入居するチャンスは与えられている）であることを理由に、結果的に「活用するもの」「活用しないもの（出来ないもの）」が存する現実に対しては疑問が残り、今後より多くの起業家が、より利便を持ってBIを結果的に活用出来る仕組みの構築が望まれる。その反面「ポスト・インキュベータの整備促進」の是非とも関連するが、いわゆる次から次へと新たなBIを渡り歩き、何時までも独立してビジネスを営む段階に到達できない、または到達しているにもかかわらず卒業しない、いわゆる「インキュベーションジプシー」が多く存することもあり、一人でも多くの起業家にBIを活用してもらう機会を提供する意義において、問題を含むところである。

第二に、報告書が既述した今後の方向性のうち(2)販売開拓チャネルの充実(3)資金調達支援策の多様化についてである。BIに入居してくる起業家にとって、企業の定義である「顧客の創造」は、まず乗越えなければならぬ障壁である。このための「販売チャネルの充実」は不可避であり、またビジネスにおける経営資源の中でも、とりわけ重要な「資金調達の支援」も大きな課題と考えられ

る。

もちろんこれらの支援を受ける以前に、起業家は、提供する商品・サービスが、顧客のニーズを充足出来、顧客により大きな満足をもたらすことが出来るものなのか、についての検証が必要なこと、金融（直接金融であれ間接金融であれ）の本質についての理解（貸手と借手の利害は相反することが多い）をするとともに、安易に依存しない覚悟も時には、必要である。

しかしより重要な点は、起業活動の根幹を形成するものであるうえに、支援策とともに、ビジネスの外的存立基盤要因となる、社会経済環境を考慮に入れざるを得ないと考えるのが現実的である。とりわけて、起業家を取り巻く社会経済環境の変化が、BIのより効果的な支援機能を発揮できるために、あるいはその他のさまざまな創業支援策を有効に機能させるために必要なことであると考えられる。具体的には「真の起業家社会の実現」である。ここで言う「真の起業家社会」とは、起業家を国および地域における、重要な人的・地域的資源として認識の上、国および地域におけるすべての利害関係者が、起業家のある面における、社会的弱者としてのこころ（思い）を持って、「創業支援策（制度）」としての観点に留まることなく、「国が」「地域が」「あらゆる利害関係者が」起業家を「社会的資産」として育成していく許容力とシステムを兼ね備えた社会経済環境の実現が望まれるのである。

第三に、費用対効果についての評価である。BIは本来何らかの理由により利用されなくなった施設（少子化に伴う小学校の廃校跡など）を起業家のための施設として活用する事例もあるが、多くは、新たな施設構築のための投資を行った上、開設される。『報告書』によれば有効回答（施設数）134における卒業企業数累計2,449社に対して、効率よく活用されたものか否についての評価は、別れるところであろう。しかしながら既述のとおり、日本社会全体が、「真の起業家社会」として存立していくことを、新たなパラダイムとするならば単に

効率性を論じることの意義は失われる。即ち効率性にそぐわないが故に日本社会全体でそのコストを担うというパラダイムが生まれるからである。

## 8 おわりに

本稿においては、多くの創業支援策のうち、とりわけてBIに論点を集約して考察を行ってきた。しかしながら創業支援策については、総合的に、また中長期的な観点から論述するものであって、一つ一つの支援策を切り取って論述することの意義については、疑問の残るところである。しかしながらBIという支援策ひとつを取り上げて論述しても、その課題が抱える本質的な側面の解決については、起業に対する社会経済環境（GDP成長率の高い国における起業活動は活発である。起業活動には高いリスクが伴うにもかかわらず、それに対するリターンは、給与所得者とほとんど差異が無い、むしろ低く、起業に対する金銭的なモチベーションの面においては低いものと言わざるを得ない現状なども含み<sup>11)</sup>）の変化であり、「支援する側」と「支援される側」との論理の違いをいかに調和するかであり、そして起業家の「起業とは、起業家精神とは、志とは、何か何であるべきかに対する理念・哲学」に「真の起業家社会」の実現の根幹は存在すると思料する。

### 参考文献

- 星野敏著『最新ビジネスインキュベーション』同友館 2006年  
前田啓一・池田潔編『日本のインキュベーション』ナカニシヤ出版 2008年  
経済産業省地域経済産業グループ（委託先：財団法人日本立地センター）『平成18年度ビジネス・インキュベータ基礎調査報告書（平成19年3月）』

---

11) 拙論「日本における起業に関する一考察」2007.12京都在学大学経営学部論集第17巻第1-2号を参照されたい。