

Title	中小企業の産学官連携の課題と対応策：インキュベーターによる中小産学官連携促進基盤の形成(産官学連携(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	船田, 学; 喜多代, 信昭; 上島, 東一郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 42-45
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7204
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

○ 船田学，喜多代信昭，上島東一郎（中小企業基盤整備機構）

1. はじめに

インキュベーション施設とは、創業間もない企業等に対し、低賃料スペースや経営支援ソフトサービス等を提供することで、その成長を促進させることを目的とした施設のことである。日本には、公的機関（国、地方自治体、第三セクター、商工会議所等）大学、NPO、民間事業者等によって整備・運営されているインキュベーション施設が約400施設に上るとされる。多くの大学においては、産学官連携推進の「場」として活用されているところである。

本論では、インキュベーションにおける今日的な課題を整理するとともに、対応策を提言する。具体的には、第一に現状はインキュベーション施設の「量」的な整備は充足したものと整理し、今後の方向性として「質」、「ネットワーク」の必要性を提示する。第二に、「質」、「ネットワーク」への発展の方向性を踏まえて、今後のインキュベーション施設の経営戦略について整理する。第三に「ネットワーク」化を推進するために、新たな研修制度を提案する。第四に、「ネットワーク」化の具体的な事業例として、京大桂ベンチャープラザ、クリエイション・コア東大阪での具体的な取組を紹介する。

なお本論は、(独) 中小企業基盤整備機構新事業支援部インキュベーション事業課における検討中の知見に、私見を交えて整理したものであり、組織の見解として確立しているものではない。

2. インキュベーションの今日的課題

1990年代に、日本のインキュベーション施設は増加した。経済産業省の補助を受けた自治体等や、地域振興整備公団（現（独）中小企業基盤整備機構）がインキュベーション施設の整備を進めたのである。現在、日本のインキュベーション数は約400施設とされている（経済産業省）。先進各国のインキュベーション施設と「量」的な整備状況の比較を行うと、ほぼ他国に並ぶレベルまで、「量」的にはインキュベーション施設が整備されてきたと整理することが出来る（表1）。

	人口	インキュベーター数	1インキュベーターあたりの人口
	A	B	A/B
フィンランド	5,000,000	54	92,593
韓国	48,000,000	333	144,144
ドイツ	82,000,000	300	273,333
日本	127,000,000	400	317,500
アメリカ	293,000,000	900	325,556
イギリス	60,000,000	170	352,941
オーストラリア	20,000,000	52	384,615

表1 各国におけるインキュベーション数比較表

*NBIA 報告書等のデータを参考に作成

「量」的な整備が充足した次の段階として、次に目指すべき方向性としては、「質」の向上、「ネットワーク」の形成が考えられる。「量」的に充足すると、利用者である企業の交渉力が増大し、インキュベーション施設は企業に選ばれる側となる。インキュベーション施設は入居者を丁寧に支援するだけでなく、ソフト支援を行ううえで自らに不足する経営資源を適切に補完する必要がある。さらには他のインキュベーションとの差別化を行うために、他のインキュベーション施設には模倣できない自らの強みを確立し、持続的な競争優位を確立する必要があると考えられる（図2中央）。さらに、現在はインキュベーション・マネージャー間の個人レベルでのネットワークを、組織間でのネットワークに発展させ、さらにそれを広域化していくという方向性が考えられる。現在は個人レベルでのネットワークであるので、インキュベーション・マネージャー一人に帰属する部分が多く、人事異動があるとそのネットワークは断絶してしまうことから、組織化が必要である。加えてインキュベーション施設は、通常その運営母体である都道府県や市町村といった行政単位で活動することが多い。しかし、支援対象の企業は、自治体の枠を超えて、事業活動を行うのが通常である。

インキュベーション施設は、支援対象である企業の事業活動に合わせて広域に活動すべきであると考えられる（図1右側）。

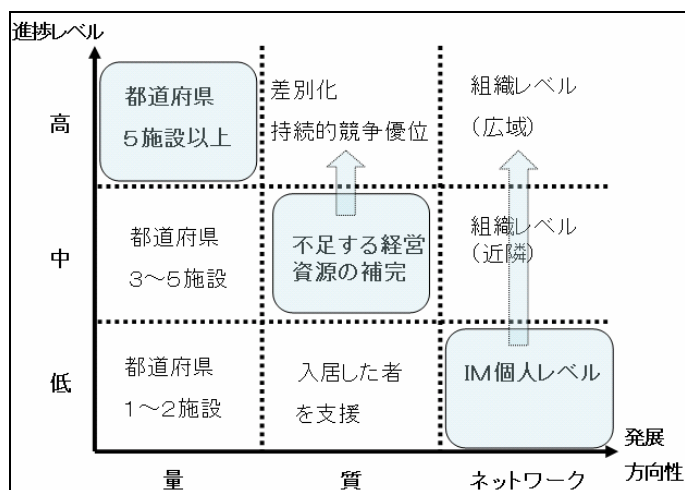


図1 インキュベーションの今日的課題

3. インキュベーション施設の経営戦略

インキュベーション施設の今後の発展の方向性については、「質」の向上や、「ネットワーク」の構築が必要であると整理した。この方向性を上位概念として、ここではインキュベーション施設の経営戦略について考える。

通常では、インキュベーション施設の使命とは、インキュベーション施設に入居する企業を支援することだと考えられている。しかしながら、インキュベーション施設の設置・運営者の視点から考えると、入居企業の成功のみで、インキュベーション施設の成功とは言えない。通常、インキュベーション施設を新築で建築する場合は、20～30居室のインキュベーション施設の場合、10億円程度の建設費に加え、毎年数千万円の維持費を要する。入居企業のうち数社が成功したとしても、これらの投資額は回収できない。

インキュベーション施設がその投資額を回収するためには、入居企業の成功という内部経済効果だけでなく、インキュベーション施設が立地する地域へ及ぼす波及効果という外部経済を獲得していく必要がある。

このような考えのもと、レベル1～4のインキュベーション施設の経営戦略について整理した（図2）。

第一にレベル1とは内部管理型であり、入居企業に対する個別対応の丁寧な支援に重きを置く。現在まで多くのインキュベーション施設で、重点的に実施され

てきた内容である。ただし、課題はレベル1を十分に達成していればインキュベーション施設の使命を達成しているという誤謬である。入居企業数社の成功のみでは、インキュベーション事業への投資額を回収できないことに留意したうえで、レベル2、レベル3への到達を目指すべきと考える。

第二にレベル2とは戦略経営型であり、相対位置の構築とその展開を重視する。ここでは、まずポジショニングアプローチが必要となる。セグメンテーションの整理、特定のセグメントに対するターゲティング、そこに対するポジショニングである。具体的には、オンリーワン型、ナンバーワン型、ネットワーク拠点型などが考えられる。次に、資源アプローチである。ポジショニングをとったセグメントにおいて必要とされる経営資源を適切に補完する必要がある。

第三にレベル3とは外部経済型であり、地域でのハブ機能を担うことによって、インキュベーション施設の外部において経済効果を創出していく考えである。これは、ゲームアプローチ的な考え方で、通常は競合と考えられる他のインキュベーション施設や、公設試、大学などの他の支援機関とネットワークを構築することで、全体最適なシステムを構築して、ネットワーク全体として成功する考えである。インキュベーション施設が考慮すべき重要なステークホルダーは、インキュベーション施設の設置・運営者である自治体等であることも充分に考慮のうえ、彼らの利益となる地域の成功を創出することで、インキュベーション施設やネットワーク全体での付加価値を獲得していく。他のインキュベーション施設との水平ネットワーク、公設試、大学などの他機関との垂直ネットワークを構築することで、支援ツールやノウハウを共有する。また、ネットワークの核となるインキュベーション施設は、広域ネットワークへのコネクションを有し、地域ネットワークのニーズやシーズを、広域に発信できる能力が必要とされる。

第四にレベル4とは、インキュベーション政策と他の中小企業・ベンチャー企業支援政策との融合を図ることである。レベル4については、インキュベーション施設に常駐するインキュベーション・マネージャーの権限を超越し、設置・運営者側、本部経営機能サイドに必要とされる戦略である。これは大局的な視点、

レベル 4	「中小・V支援機能と統合」(他星雲融合) ・政策連携：他の支援政策と統合・連携 ・窓口機能：他の地域との交流の窓口 ・イノベーション：産学官連携、医農工連携	政策融合指向 ・他の政策と融合 ・他地域、学会との窓口 ・国際ネットワーク化
レベル 3	「地域でのハブ機能」(外部経済型) ・地域資源：垂直(大学、公設試)、水平展開 ・強み発信：地域or全国水準の独自機能 ・接続機能：ネットワーク	ネットワーク指向 ・地域内ネットワーク化 ・支部組織の「出先」機能 ・インキュ政策立案・提案
レベル 2	「相対位置の構築と展開」(戦略経営型) ・相対位置：カテゴリー日本一 ・ドメイン：専門分野、支援機能 ・経営戦略：求心力、商圏の広域化	ポジション指向運営 ・入居企業の構成、構築 ・「成功」をつくる ・「新事業支援者育成塾」
レベル 1	「丁寧な支援、持続的運営」(内部管理型) ・入居企業：募集、経営支援 ・関係機関：調整、人的交流 ・内部組織：入居企業の支援機能	内向き個別対応指向 ・資金、販路、支援策 ・支援機能・人材の組織化 ・行政、土業のネット化

図2 インキュベーション施設の経営戦略

俯瞰的な視点から、中小企業・ベンチャー支援機能施策全体の中での、インキュベーション事業と他の支援施策を有機的に融合して、ベストミックスを企画、実行する高度なマネジメント能力を必要とする。施策の潮流を見定めながら、現場のニーズに上手くフィットするシステムを構築していくスキームデザインである。

4. 新たなインキュベーション・マネージャー研修制度の提案

上述したレベル2の戦略経営型、レベル3の外部経済型の戦略を実践する上でのマネジメント能力を、インキュベーション・マネージャーが身に付けていくためには、JANBO（日本新事業支援機関協議会）等が実施する既存の研修に加え、新たな研修が必要となると考える。ただしレベル1の充実のためには、引き続きJANBO（日本新事業支援機関協議会）等が実施するインキュベーション・マネージャー研修の存在が必要不可欠であり、その基盤を活用して今後新たな研修を提案するものである。（独）中小企業基盤整備機構が新たに提案する研修については、下記の2点が既存の研修と異なる（図3）。

第一に、これまではインキュベーション事業を主な対象範囲とした研修であったのに対し、今般はインキュ

ベーションに加えファンド、新連携、専門家・OB派遣、事業化助成金、サポートインダストリー、地域ブランド等の多政策を対象としている。これらの多政策のマネジメント能力を身に付けることで、ネットワークの拠点を担うべき人材を育成していく。

第二に、（独）中小企業基盤整備機構は自らインキュベーション施設を経営している経験から、実務に即した研修を実施する。インキュベーション施設の経営戦略をはじめとする、いわゆる経営視点からのノウハウに係る研修を実施する。

さらに研修の発展として、ネットワークの核となるインキュベーション施設に対し、具体的な課題解決をサポートするビジネス・インキュベータ・コーディネータ（新設）を派遣し、ネットワーク化を推進していく。JANBOのインキュベーション・マネージャー研修を終了した者や、またJANBOのインキュベーション・マネージャー研修を受講していなくとも、相当の能力があると認められる者は本研修へ参加可能とする予定である。

また、併せて（独）中小企業基盤整備機構の各支部からも他施策の情報提供をはじめ、他施策との融合を行う際には具体的な運用サポートを行い、実務に役立つフォローアップを実施する。

		対象範囲	
		インキュベーション	【広さ】 インキュベーション ファンド 新連携 専門家・OB派遣 事業化助成金 サポートインダストリー 地域ブランド
中小機構の 新研修	【深さ】 実務		具体的サポート提案 1) BICの派遣 2) 中小機構支部からの サポート 多政策マネジメント 拠点ネットワーク化
JANBO等の 既存の研修	座学	インキュベーション マネージャ応用研修 インキュベーション マネージャ入門研修	

図3 中小機構の新たな研修制度

5. ネットワーク化の具体例

1) 京大桂ベンチャープラザ

京都大学桂キャンパス隣接するインキュベーション施設である、京大桂ベンチャープラザでは、京都市、大阪府、奈良県の公設試のOB人材を雇用することで広域での産学官連携ネットワークの構築を図っている。地域企業からのニーズを整理し、京大桂ベンチャープラザとしての立場を活用して、京都大学をはじめとする近畿地方の大学とのマッチングをサポートしていく仕組みである。インキュベーション施設を「場」として活用することで、広域の企業ニーズを、広域の大学へ繋げるハブ機能のシステム化である（図4）。

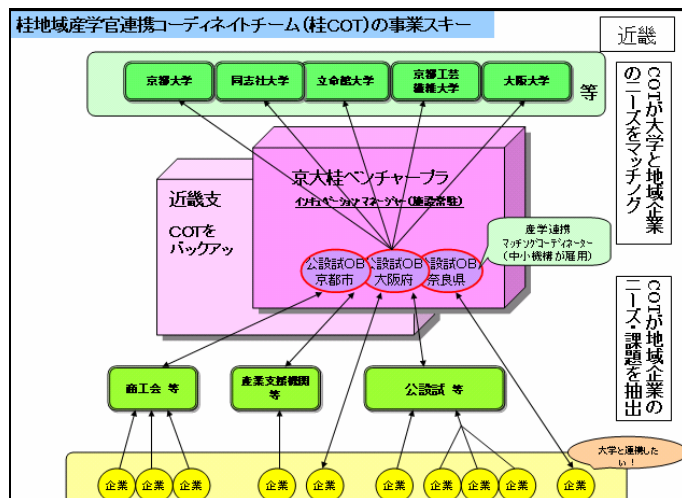


図4 具体例1 京大桂ベンチャープラザ
2) クリエイション・コア東大阪

中小企業が集積している東大阪地区に立地する、クリエイション・コア東大阪では、大学からの試験機器、研究機器等の発注を、クリエイション・コア東大阪がハブ機能を果たし、地域の複数の企業へ得意とする技術毎に展開する仕組みである。大学には試験機器、研究機器等の1品物の需要があるものの、大手企業等は1品物への対応は難しい。一方、東大阪地区には高い技術力を有するものの、1社で大学の発注に答えられる企業は少ない。そこで、クリエイション・コア東大阪がハブ機能を果たし、大学の発注と、複数の中小企業の技術力とをマッチングさせる仕組みである（図5）。

C-スクエア基本イメージ図



※支援・事務局：（独）中小企業基盤整備機構、（財）大阪産業振興機構、大阪東信用金庫

図5 具体例2 クリエイション・コア東大阪

6. まとめ

日本におけるインキュベーション施設は、1990年代に全国的に整備が進み、現在全国で約400施設が稼動し、「量」的には充足した。本論は、第一に今後の方向性として「質」、「ネットワーク」の必要性を提示した。第二に、「質」、「ネットワーク」への発展の方向性を踏まえて、今後のインキュベーション施設の経営戦略について整理した。第三に「ネットワーク」化を推進するために、新たな研修制度を提案した。第四に、「ネットワーク」化の具体的な事業例として、京大桂ベンチャープラザ、クリエイション・コア東大阪での具体的な取組みを紹介した。今後（独）中小企業基盤整備機構において、インキュベーション事業を推進し、実践を通じて知見を深め、改めて報告したい。

参考文献

- 1) 青島矢一他（2003）「経営戦略論」東洋経済新報社
- 2) 船田他（2006）「インキュベーションのマネジメント機能と効果」