

○古瀬利博, ○安永浩善 (北九州市産業学術振興局), 内田健一 (北九州産業学術推進機構)

1. はじめに

米国におけるビジネス・インキュベーションは、60、70年代に工場閉鎖や失業率の高まりに苦しんだ北東部や中西部の工業都市から誕生し、1990年代に急速に発展し、単なる廉価なオフィススペース貸しや情報機器等の利用などハード面の支援から、法務、財務、経営、資金調達などの事業化のための総合的な相談・支援サービスを提供し、ベンチャー育成の重要な役割を果たすようになってきている。最近では、クラスター形成のための重要な構成要素として認識されてきており、TLO、リサーチパーク等とも連携した地域レベルでの産学官連携による技術ベースの新しい地域開発手法になっている。

一方、わが国においては、ビジネス・インキュベーションについては、ベンチャー企業支援、創業支援の手法として注目され、各地で設立、運営されているが、起業をしようとする人の事業化に必要なファイナンス、マーケティング、法律面などを総合的に支援するシステムは、未だ開発途上である。

本稿では、米国中西部を中心としたインキュベータの訪問調査、日本貿易振興会（ジェトロ）のベンチャー・インキュベーション事業（Tigergate Project）の活動などを元に得られたインキュベーション事例と北九州市のインキュベータの1つであるテレワークセンターを対象として、インキュベーション活動のうち、特に、事業化支援の鍵を握るといわれているネットワーク機能に焦点を当て、北九州地域のビジネス・インキュベーションの評価と今後の方向について検討する。

2. 米国におけるビジネス・インキュベーション — 多層的なネットワーク

米国のビジネス・インキュベーションは、インキュベーション・マネージャーを中心として、弁護士、会計士、大学教授、VCなどの各専門家のネットワークにより、事業化支援サービスを提供することにより成果をあげていることはわが国においても知られるようになり、ネットワークの重要性が認識されてきているが、実際の米国インキュベータにおいては、より、多層的なネットワークの環境が、ベンチャーの事業化にかかる初期のハードル、リスクを軽減ないし解消していることが、ジェトロのTigerGate Projectを実施の過程で判明した。

TigerGate Projectで提携したTechnology Innovation Center(TIC)は、1986年に設立された技術指向のインキュベータで、設立以来16年間で258社の卒業企業を育て上げた実績を持つ。TICには、約35社のベンチャー企業が入居しているが、IT、半導体、バイオ、Medical Deviceなどのコア技術を持つ企業でほとんどを占める。

これら入居企業あるいは卒業企業同士のネットワークが、それぞれの企業の強みを生かした事業提携、共同開発などのシナジー効果が生じており、TigerGate

Projectで、2001年の夏に入居したI社、D社の2社は、米国での事業立ち上げの過程で、それぞれ米国企業とのビジネス・コラボレーションが成立し、事業化を前進させることとなった。その他、TICに入居していることで、プログラマー、Web開発者、技術翻訳者の紹介から、銀行口座開設の口添え、就職希望の問い合わせ等事業化に必要なさまざまな人材、サービスにアクセスする機会が多くあり、結果として、事業化の初期リスクを低減する機能をインキュベータが有しているのである。このような機能は、他のインキュベータにおいてもあり、インキュベーション・マネージャー同士が情報交換して、さらに、ネットワークを広げている。

TICにおいては、入居企業に対して、法的サービスを提供するF社、簡易印刷など事務サポートを提供するA社など入居企業に対する事業支援サービスで起業化するベンチャーも入居しており、Win-Winの相互補完関係を構築している。

3. 北九州テレワークセンターでのインキュベーション

小倉駅北口にあるアジア太平洋インポートマートビル6階に北九州テレワークセンターは、2000年4月に開設した都市型共同利用オフィス（インキュベート施設）である。ここでは、情報通信産業の振興、中小企業やベンチャー企業の支援、ビジネスサポート機能の強化を図り、新たな雇用機会の創出や産業の活性化に寄与することを目的にしている。

この施設は総面積約4,000㎡のオールフリーアクセスで目的に応じていくつかのエリア（インキュベートオフィス22室、サテライトオフィス15室、コミュニケーションサロン、共同利用会議室等）に分かれている

テレワークセンターの機能は、SOHO（Small Office Home Office）、ITベンチャー企業、インキュベーター（入居企業）の3者に対する支援である。ビジネスインキュベーションには様々な方向性がありそれぞれに対する支援手法も異なることから独自に3者の区分している。ただし、いずれにしてもヒューマンネットワークの形成はすべてに関して必須の条件となる。

SOHOとは、本来ニューライフスタイルを言うが、ここでは「個人もしくは小人数で、小さな事務所または自宅をオフィスとして情報機器等を活用して営業している者、またこれに向けて起業化しようとしているもので、もっぱら既存のビジネスを展開するもの。規模的には事業員が10人以下程度または個人事業主。」、ITベンチャー企業とはセンターの内外・規模を問わず、「個人もしくは小人数で情報機器等を活用して新たに企業化する者あるいは、起業化しようとしている者で既存事業の延長上にあるか、又は全く新事業を対象にし、既存事業に拘束を受けないもの。」と考えている。一方、インキュベーターとはITベンチャーのうち当センターに入居し当センターの支援を受けているものと定義している。

テレワークセンターは、入居企業やテレワークセンターに集まるSOHO、ベンチャーの自立的成長を促し、米国で構築されているようなネットワーキングが形成されるような環境を醸成することを目指し、試行錯誤しながら、インキュベーション機能を高度化させてきた。

センター入居者業態別一覧

ベンチャー企業	20	54%
企業内ベンチャー	2	5%
IT関連企業(アンカーテナント)	7	19%
大学研究機関	3	8%
コンサルタント	4	11%
NPO	1	3%

センター内ベンチャー企業一覧

システム開発	13	57%
コンテンツ制作/クリエイター	5	23%
情報配信	2	10%
SOHOエージェンツ	2	10%

4. センターの機能

テレワークセンターは、①SOHOに対する機能、②ITベンチャー企業に対する機能、③インキュベーション機能の3つの機能を有し、お互いが関連し、補完しながら、相乗効果をもたらすことを期待している。ここでは、インキュベーション機能について、紹介する。

当センターでは、集約メリットを狙い情報関連アンカーテナントとIT関連ベンチャー企業を共同利用オフィスとして同居させている。アンカーテナントの販路、社会的信用力、商品生産能力等と、IT関連ベンチャーの持つ新規性の相互依存関係を利用してコラボレーションの成果を強化したいがためである。しかし、アンカーテナントからの積極的なコラボレーションは下請け的なビジネスであり、同等なパートナーシップを形成するものではなかった。(例えば、Web制作の再々受注)

一方、スモールオフィス(ベンチャー企業)からのアクション、あるいはセンターに入居しているSOHOエージェンツ、トータルコーディネーターを介したビジネスのコラボレーションは、アンカーテナント、ベンチャー企業を問わず、同等なパートナーシップが形成され、さまざまな事業を展開している。

(例) Web制作のデザインとエンジン開発(ベンチャー企業×ベンチャー企業)

企業管理システムの構築(トータルコーディネーター×ベンチャー企業)

〃 (トータルコーディネーター×アンカーテナント)

IT関連セミナーの受注(ベンチャー企業×アンカーテナント)

当センターの場合、集約メリットによるコラボレーションはベンチャー企業が主導権を握る形で成立しているように見受けられる。

ソフト面での環境整備では、日常的支援業務として様々な情報の提供、ビジネスマッチング、弁護士等エンジェルプロバイダー等の紹介など個々のニーズに合わせた活動を、必要な時にできるだけ早く行動することが前提となる。

事業創出の最前線で創業者などに一元的な支援サービスをするのがインキュベーター施設の役割である。通常の実策では、事業構想を持っている者が公的機関を利用する場合、事業計画、資金計画などといった事業経営の一般的事業計画の有無に終了するのが常である。起業家は十分な収益の担保のないまま人件費等の固定経費が発生する中で、構想の具体化に不慣れなため悩んでいる。従来の行政の手法のよう

に起業家の抽象的構想を受入れないのでなく、起業家の計画を効率的に前進させる必要があり、その結果が事業計画、資金計画、事業場所である。要は、ビジネススクールで教える一般共通事項ではなく、特定の起業家が具体的個別事項の早期問題解決で、ケースごとにきめ細かく対応することが事業創出に極めて有効である。

当センターでは、一般的指導環境は整っているが、最も重要なことは、制度の整備ではなく日常的にテナントのニーズをキャッチすることである。テナントの中にはセンター側が「すべてを受入れる態度」を示さない限り自らを語らない者も少なくない。「目線を同等にすること。(同等とはそれ以上でも以下でもない。)親身に考えること。」などにより、「自らの情報を話したい。」という気持ちにさせることが何よりも大切である。やはりテナントと管理者の間でも別の意味のパートナーシップが形成されていた。これにより専門家派遣事業、コーディネーターからの指導へと発展できる。

また、センター内に、ITトータルコーディネーター、公認会計士、経営コンサルタント、海外取引コンサルタントを配置し、センター内企業に対しての無料相談を義務づけている。もちろん彼らは通常の使用料を払って入居している。重要なのは、彼らが個別、無償で指導する体制であるということ以上に、彼らがビッグビジネスでパートナーシップを組めるだけの實力を持っていることである。

以上のように、当センターにおいては、ベンチャー企業やS O H Oの事業化を支援するにあたり、彼らが抱える多くの課題をネットワークの形成でもって解決を図ることに注力した。その結果、この2年間で50%以上のインキュベーション対象企業が入れ替わったが、その中での成功率(卒業率)は50%である。ただし、アーリー段階での成功率であるので卒業後(退去後)の企業規模拡大期での支援を継続することになる。現在のところ、ネットワーク重視のインキュベーションが根付きつつあるが、それをさらに高度な事業化支援サービスを提供できるインキュベータとするには、いわゆるインキュベーション・マネージャーの存在が必須となる。

5. 今後の課題

現在、当センターはステップ期にさしかかっている。今後、1年以内に育成プログラムなどが再構築され、インキュベーション・マネージャーを迎えることになるだろう。インキュベーション・マネージャーに求められる資質は、全般的な資質、資産管理能力、施設管理能力、会計管理能力、職員の管理能力、入居者との関係調整能力、サービスとプログラムの企画・管理能力、地域との関係調整力など多岐にわたっているが、当センターが一応の環境面の整備がされているため、大いにその活躍が期待できる。インキュベーション・マネージャーの役割は、入居スペース等の施設の維持管理から、入居企業のコーチ・トレーニング、マーケティング、有望顧客の開拓、ネットワーキングの構築等非常に幅が広い。また、入居企業間での提携、補完が自ら進展するような環境作りを提供することもインキュベーション・マネージャーの手腕にかかっているととっても良い。

多層的なネットワーキング重視の視点からの北九州型インキュベーション・システムを構築し、一段のステップアップを図っていきたい。