

## 地域におけるビジネスインキュベータの課題

～ 「都市」と「地方」における成果決定要因と  
支援形態の比較から～

Incubation Managers' Support Style and Determinants of the Business  
Incubator Performance:  
-Insights from Comparative Analysis between "Urban" and "Region"-

丹 生 晃 隆  
TANSHO Terutaka

### Abstract:

This study illustrates the incubation managers' support style and the determinant factors of the business incubator performance. With research perspectives of comparison between "urban" and "region", this study applies statistical analysis and investigates how incubation managers' communication activities affect incubators' performance indicators. Evidence from this study indicates that there exists clear difference between "urban" and "region" with regard to the managers' support style and determinant factors. This study also implicates that building trustworthy relationship with client companies is one of the key success factors, and that this support style is more significant in the regional incubators than those in urban area.

---

キーワード：ビジネスインキュベーション、起業家育成、インキュベーション・マネジャー、  
コミュニケーション、地域のリソース  
Business Incubator, Entrepreneurship, Incubation Manager, Communication,  
Regional Resources

## はじめに

ビジネスインキュベーション（以下、「BI」という）手法は、創業間もない起業家<sup>1</sup>に対して、包括的な支援プログラムの提供を通じて、創業期における様々な経営リスクを低減し、事業立ち上げのスピードを高めるための産業振興の一手法である。閉鎖された工場の有効活用という視点から、1960年代に米国において編み出されたこの手法は、先進国のみならず、開発途上国においても、広く取り組みが行なわれており、その数は、世界において3000とも、4000とも言われている<sup>2</sup>。

日本においても、1990年代の後半から、景気対策や失業対策の一環として、「ビジネスインキュベータ」というハードが多く設置されはじめた。特に、2000年以降の設立が目立ち<sup>3</sup>、平成16年度における経済産業省の調査によると、その数は177箇所を上っている（経済産業省、2004）。地域経済においては、「起業家」や「ベンチャー企業」に、「インキュベーション」という新しい響きが共鳴して、一種の「施策救世主」的にインキュベーション施設の設置が行われた感もあることは否定できないであろう。この「ビジネスインキュベータ」なる施設を設置すると、そこに自然と起業家が集まり、新しいビジネスが集積し、ゆくゆくは株式公開<sup>4</sup>をする企業が生み出されていくかのような幻想をともなって設置された施設も数多くあるのが現状である。

冒頭で触れたように、BI手法は、産業振興における施策の一手法であり、この手法を導入したからといって、起業家が育ち、地域経済が発展するものではない。その地域が保有する様々なリソース、社会文化的な基盤をベースに、インキュベーション施設の設置計画が立てられ、他の産業振興施策と一体となった遂行がなされた時に初めて、成功の道筋が開けてくるのである。

施設という「ハード」先行で進められた日本のインキュベーション関連施策ではあるが、多くの施設が、設立後数年経ち、「放っておいても起業家は生まれてこない」、「新しい事業は育ってこない」という現実に直面し、起業家を支援するにはインキュベーション・マネジャー（以下、「IM」とする）<sup>5</sup>をはじめとす

る専門人材が必要であり、支援プログラムの適切なマネジメントが必要であることに気づき始めている。しかしながら、このマネジメントについては、建物と違って目にみえるものではないことが、特に公的機関設置型のインキュベーション施設の運営を難しくさせている。インキュベータが地域経済に必要であるとして、内発的にBoard（理事会）が設立され、「まずミッション・ステイトメント（設立趣意）ありき」でスタートした施設が多い米国<sup>6</sup>と異なり、日本においては、BI関連施策が、既存の産業振興施策の中に、いわば「押し込まれた」ような形になり、この意味においての「マネジメント」の視点の欠落と、考え方の相違による個人及び組織の対立<sup>7</sup>が、多くの場面で見られているのが現状である。また、公的機関の場合、星野（2006）が指摘するように、インキュベーション事業は、「税を使って税を増やす収益事業」であるべきであり、施設整備にかかった費用（税）からどのような成果（雇用増、売上増に伴う税収増）が生まれてきたのか、納税者の視点からも注視する必要がある。

マネジメントの主体は、組織であり、「人」であり、そこには、トップのリーダーシップ<sup>8</sup>も求められる。インキュベーション施設におけるマネジメント機能の向上、及びビジネスサポート機能強化のため、2000年より日本新事業支援機関協議会（JANBO）事務局が、セミナー等の開催をはじめとする様々な啓発活動、IM人材の養成研修等<sup>9</sup>を行っているところではあるが、インキュベーション施設に対する支援人材の配置、ならびにその機能充実については、まだ緒に着いたばかりの状況である。

インキュベーション施設の運営にあたっては、以上のように、高次のマネジメントとそのため専門人材が求められるのであるが、翻って、特に、地方経済をめぐる現状と課題を考えると、地方において起業家を育成、新しい事業を育てていくことは、今後将来の地方経済のエンジンとなる人とシーズを育てることであり、地方の自立という観点からも、その重要性に疑うべき点はないだろう。問題はそのため方法論にある。

日本の地方経済を巡る産業振興施策は、工業再配置促進法（昭和47年制定）<sup>10</sup>に代表されるように、中央から地方への工場移転、地方にとっては、工場を誘

致することにより、地方経済の発展を目指してきた。しかしながら、これは「外部」のエンジンをベースにした産業振興であり、地方経済の継続的な発展のためには、地元の人材、資源をベースにした新事業が起り、開業、廃業と新陳代謝を繰り返しながら、内発的な経済発展を目指していくことが重要であると考えられる。一方で、新事業の育成は、1年や2年といった短いスパンで実現できるものではなく、5年、10年といった長中期的なスパンで考えるべき課題である。また、担い手である起業家についても、その地方の起業家風土、歴史文化、リソースを考慮し、その地方に合った育成プログラムを構築する必要がある。その地方に、既存の伝統技術、産業基盤がないような新しい産業を育成することは、多大なコストと時間がかかるばかりか、多くのリスクにさらされていることも我々は強く認識しなければならないだろう。地方のグランドデザインづくりにあたっては、その地方の保有するリソースをベースにした計画策定が重要であることはいままでもない。

地方経済は、人口減、人材流出等の課題も抱え、都市圏と比べると相対的に産業振興に活用できるリソースも乏しい。しかしながら、何とかこの状況を打開する方策を立案する必要があることを強調しすぎることはないだろう。その打開策が、現在数多く取り組まれている産業振興施策であり、例えば、中心市街地活性化であり、定住促進であり、産学官連携を通じた研究開発であり、起業家の育成である。BI手法は、これらの施策と一体となった遂行が必要であり、地方のリソースをベースにした展開が必須である。本稿では、以上のコンテキストの下でBI手法を捉えている。

ここまで特に地方のインキュベーション施設の抱える課題を中心に論じてきたが、インキュベーション施設は、必ずしも、地方だけにある訳ではない。地方に比べると、金銭的、物的、人的リソースの蓄積があると考えられる都市圏においてもインキュベーション施設は数多く存在し、大学技術を活用した研究開発や、ITやコンテンツビジネス等の都市型産業の育成が行われている。

日本にあるインキュベーション施設として、一律に考えるのではなく、都市と地方に分けて考察する必要があるのではないかと考えたのが本稿の問題意識

の背景にある。BI手法の本質的な部分については都市と地方とで変わることはないであろう。しかしながら、都市と地方を比較することによって、本稿で取り上げる、パフォーマンス決定要因、ならびに、IMの支援形態について、何らかの差異があるのではないかと考えた。また、差異があるのであれば、その背景にはどのような要因が考えられるのか、施設立地の都市・地方のリソース賦存状況はどのように作用しているのか等を考察することにより、インキュベーション関連分野の研究に新たな知見が得られるのではないかと考えた<sup>11</sup>。

本稿においては、まず、第1節において、BIに関する研究レビューと、本研究における分析の前提となる概念的枠組みの整理を行う。ここでは、本稿の分析視角となる「都市」と「地方」に関する考え方の整理も行う。次に、第2節では、本研究において使用するデータと、研究の方法について概説を行う。本研究は、筆者らが2006年に行った研究(丹生・永田、2006)をベースにしており、ここでは、この基本モデルの概説を行い、仮説を導出する。続いて、第3節では、インキュベーション施設の成果決定要因、ならびに、本研究で注目したIMの支援形態について、都市と地方の比較分析を行う。最終章となる第4節において、本研究の分析結果による仮説の検証、含意を提示することによって、本稿の結びとする。また、最後に、島根県におけるインキュベーション施策について若干のコメントを行い、今後の研究に道筋をつけた。

## 第1節 関連研究レビューと概念的枠組みの整理

### (1) 関連研究

今日のBI手法の原点は、1959年に米国ニューヨーク州に設立されたバタビア・インダストリアル・センターと言われており、この分野における関連諸研究も、数十年に渡る起業家支援経験、ならびにインキュベーション施設の運営経験を保有する米国において多い。特に、1985年にIM等の実務者の団体として設立された全米ビジネスインキュベーション協会(NBIA)<sup>12</sup>では、現場レベルのノウハウが多く蓄積されており、Erlwine、Gerl(2005)、Boyd(2006)等、インキュ

ベーション活動のベストプラクティスに関わる出版物も多い。

前節で考察したように、日本では、1990年代後半以降、数多くのインキュベーション施設が設置され、BI手法への注目度も高まっていることから、この分野における関心は非常に高くなっている。まず、代表的なものとして、日本におけるIMの第一人者として、BI手法の体系化、現場の実践的ノウハウをまとめた星野（2001、2006）や、米国をはじめとする豊富な海外の事例より、インキュベーション活動の成功条件をまとめた、坂田・藤末・延原（2002）、国際的に活躍しているインキュベータ・コンサルタントであるルスタム・ラルカカ氏がまとめた実践マニュアル（2002）、各地域のインキュベーション活動の事例を「現場」の視点から包括的にまとめた関・関（2006）等がある。

また、日本におけるインキュベーション施設の定量的情報（設置数、施設概要、入居企業数等）については、前述の経済産業省の調査（2004）等、政府系機関が実施した調査報告書により現状把握が進みつつある。

以上のように、国内外の成功事例、インキュベーション・ノウハウ、各施設、IMによる個別支援事例等については、各種文献や調査報告書の形での蓄積は進み、マクロ的な情報も整備されつつある。しかしながら、日本において、研究対象としてのインキュベーション施設については、学術的研究の蓄積はあまり多くはない<sup>13</sup>。MEBIC 扇町（大阪市）での約6ヶ月間に及ぶフィールドワークを通じて、施設管理者と入居者の相互関係を分析した宇田・高橋（2006）<sup>14</sup>や、本研究の基本モデルであり、IMと入居企業との密接なコミュニケーション活動が、インキュベーション施設のパフォーマンスに影響を及ぼすことを実証した丹生・永田（2006）等、近年では新たな視角での分析も試みられているが、この分野における理論的、実証的な研究はまだ始まったばかりである。

前述のように、インキュベーション施設の定量的情報の把握も進み、また、各施設、IMによる個別支援事例の積み重ねにより、実証研究を行う環境が整ってきた。しかしながら、現状では、定性的な成功要因の抽出のみに留まっており、より客観性を高めた因果関係の分析が求められている。本研究では、第2節で概説する基本モデルをベースに、「都市」と「地方」の比較分析を行い、イ

ンキュベーション施設に関する新たな分析視角を提案することを目指している。

## （2）IMのコミュニケーション

本研究では、インキュベーション施設のパフォーマンス決定要因として、支援活動の根幹をなすと考えられるIMと入居企業とのコミュニケーション活動に注目して分析を行う。基本モデルについては、第2節において概説するが、ここでは、支援活動におけるIMのコミュニケーション活動について考察する。

BI活動の本質は、プログラムであり、入居企業に対して行なう様々なビジネスサポートである。これらのビジネスサポートは、入居企業に対して、サポート項目として提示するだけではなく、実際に企業から相談があり、これに応じてこそ初めてサポート機能としての役割を果たすものである。

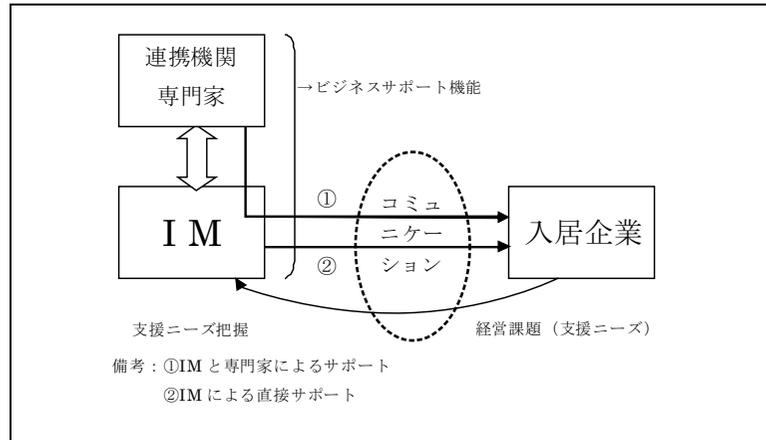
実際のビジネスサポートの提供にあたっては、IMが直接的に起業家をサポートする場合と、施設が連携している専門家及び機関に繋げて、IMが間接的に支援に関わる場合の2種類あると考えられる（図1参照）。前者の場合は、IMが企業からアドバイスを求められた時に、IM独自で企業にアドバイスを提供している形態であり、「企業の課題→アドバイス提供」のサイクルも早い。しかしながら、企業からの相談事項は多岐に渡り、また、専門的なアドバイスを求められることもある。相談事項によっては、弁護士、弁理士、公認会計士等、インキュベーション施設外部のリソースに頼るケース、もしくは、商工会議所、TLO、金融機関等、それぞれの機関が保有する情報、リソースにアクセスするケースも多くなる。インキュベーション施設にとって、それぞれの専門家、機関と連携しているということは、企業からの相談事が入ってきた時に、サポートできるネットワークを保有しているという意味においても、重要なサポート機能の一翼を担っている。また、IMは、企業からの相談があった時のみにサポートをするという能動的な動きだけではなく、それぞれの専門家、機関の保有するリソース、情報を企業に繋げるという積極的なサポートも求められている。

次に、IMと入居企業とのコミュニケーション形態について、IMは、入居企業が審査等を経て入居が決定する前から、施設を卒業するまで、あらゆるステー

ジにおいて、企業をサポートする存在である。それぞれの起業家、経営者にとって、事業計画、経営課題、ビジョン等は様々であり、IMは、入居企業とのコミュニケーションを密にして、それぞれの経営課題、支援ニーズを探ることが求められていると考えられる。

また、インキュベーション施設及びIMに対する入居企業の期待や入居の動機も様々であると考えられ、インキュベータ側の考える支援サービスと、入居企業が必要と考えている支援ニーズとの間には、何らかのギャップがある可能性がある。このサービスとニーズのギャップを埋めるためにも、企業との日常のコミュニケーションを密にしておくことが重要であり、インキュベーション施設のIM、支援担当者は、その場限りの対応だけでなく、定期的な訪問、ミーティングの開催、その他のインフォーマルなコミュニケーション等、あらゆる機会を通じて支援対象企業の状況を把握しておくことが肝要となる<sup>15</sup>。

図1：ビジネスサポート機能におけるIMと入居企業とのコミュニケーション



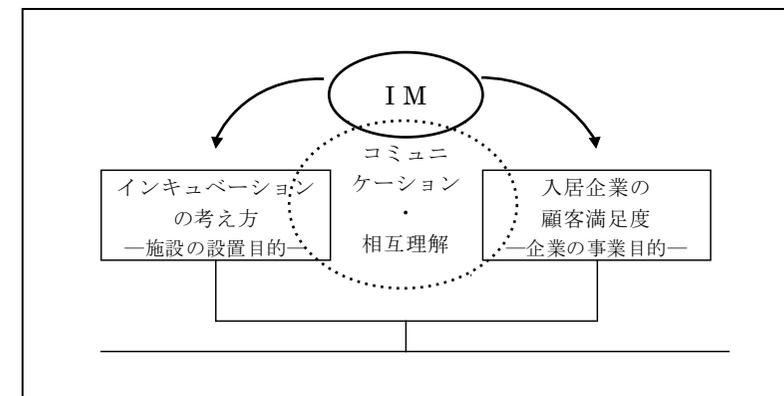
本研究では、第2節で概説するように、インキュベーション施設のパフォーマンス決定要因として、「顧客満足度」を採用しているが、必ずしも、入居企業の満足度を高めることが、インキュベーション施設の成果に繋がる訳ではないという点には注意が必要である。インキュベーション活動において難しい点は、

入居を希望するすべての企業が顧客になる訳ではないこと、また、入居期間中は、企業にとって、口うるさいようなアドバイスをすることもあり、その時々においては、企業からの評価(≒顧客満足度)は必ずしも上がるとは限らない。また、インキュベーションの過程において、ビジネスがうまくいかなかった時には退去を、入居後3年間等、定められた年限を迎えた時には、施設からの卒業を促すことも想定される<sup>16</sup>。入居時、サポート時、ならびに卒業に向けて、インキュベーションの考え方の相互理解が必要となる。

このインキュベーション活動の目的の理解においても、IMと企業との円滑なコミュニケーションが重要になる。設置者、IMにとっては、なぜ、その施設がインキュベーション事業を行っているのか、適切に情報提供、情報開示を行う。また、企業にとっては、これらのインキュベーションの考え方を受け入れた上で事業活動を行うことにより、インキュベーション施設への入居メリット、IMによる支援を最大限に活用できるであろう。施設者側の設置目的と、入居者の事業目的は、多くの点で性格を異にしており<sup>17</sup>、ここでベクトル合わせが必要となる。本研究では、これら繋ぐ「架橋」の役割をするのが、コミュニケーションであると捉えている。

以上のように、入居企業の「顧客満足度」はインキュベーション施設にとつ

図2：入居企業の顧客満足度とインキュベーションの考え方のバランスについて



て、そのパフォーマンス向上に導く重要なファクターであると考えられるが、すべてではない。図2で示すように、IMと入居企業との円滑なコミュニケーションの下、インキュベーションの考え方と、顧客満足のバランスが必要となるのである。本研究では、以上のコンテキストの下で、インキュベーション活動におけるコミュニケーション、ならびに、顧客満足度を考えている。

### (3) 「都市」と「地方」における「地域経済」

ここでは、本研究の分析視角である「都市」と「地方」について考察する。まず、本研究で用いる「地域経済」について、この言葉は、「都市」と「地方」を包含する概念であり、この言葉が伴う曖昧さには注意が必要である。岡田(2002)が指摘するように、地域とは、「町内や集落レベルから地球規模にいたるまでのいくつかの階層を積み重ねた重層的な構造をもつ概念」であり、我々が住む町内から、自治体、都道府県といった行政単位を超え、APECやNAFTA等、国家間の地域統合単位ともなる概念である。まずは、分析にあたっての視点を明確にする必要がある。

本研究においては、インキュベーション施設を核とし、この施設が影響を及ぼしていると考えられる単位を「地域経済」と捉えることとする。公的機関が設置するインキュベーション施設であれば、設置者である自治体が、「地域経済」の単位であり、起業家が入居し、この企業が成長することにより影響を及ぼすと考えられる「地域」である<sup>18</sup>。以上の観点から、本研究では、「地域経済」を都市と地方双方に存在する概念として捉えることとする。

次に、「都市」と「地方」について、本研究では、人口の集中する行政単位を「都市」とし、これに対立する概念として、相対的に人口の少ない「地方」と捉えた。具体的には、以下に示すように、首都圏、中京圏、京阪神圏、ならびに、政令指定都市を「都市」とし、それ以外を「地方」として分類することとする。本研究では、第2節で考察するように、ここで分類した都市と地方の違いが、インキュベーション施設のパフォーマンスの決定要因、IMの支援形態に、影響を及ぼしているのではないかという仮説を立てており、以上の枠組みの下に分

析を行うこととする。

都市	首都圏（東京、神奈川、埼玉、千葉）、中京圏（愛知）、京阪神圏（京都、大阪、兵庫）、政令指定都市（仙台、広島、福岡等） 以上に設置されている施設
地方	上記以外に設置されている施設

## 第2節 分析の方法

### (1) データ

本研究で分析に使用するデータは、筆者らが日本におけるインキュベーション施設を対象として実施した質問票調査より取得されたものである。具体的には、経済産業省が平成16年度に実施した調査報告書（受託先：財団法人日本立地センター）に記載されているインキュベーション施設、計177箇所を対象とした。この調査報告書では、インキュベーション施設の必要要件として、以下の4つを定義しており、これらの要件に合致した施設が177箇所であるとする。これらの要件は、IM、企業支援担当者を対象とする本研究に合致しているものである。

- 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 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

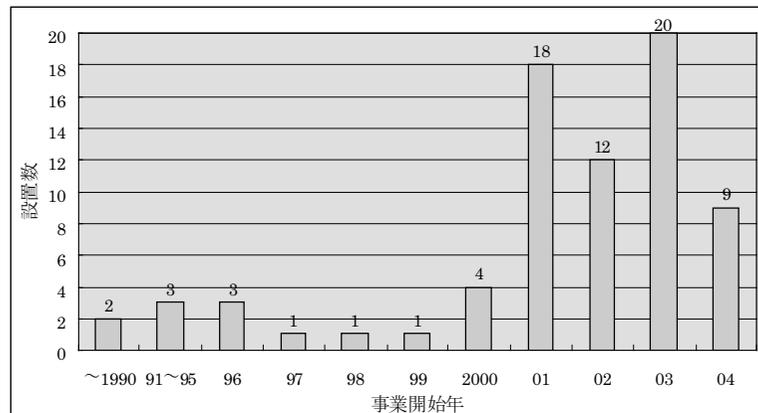
なお、質問票の宛先は、「施設名 インキュベーション・マネジャー、企業支援ご担当者様」とし、明確な形でIMが配置されていない施設についても、企業支援担当者に回状されるように工夫をした<sup>19</sup>。2005年7月に郵送法による調査を実施し、74通の回答を得た（回収率41.8%）。

## (2) 基本モデル

ここでは、都市と地方の比較分析を行うにあたって、前提となる基本モデルを概説する。基本モデルでは、インキュベーション施設の成果に関する指標として、「卒業企業数」を採用した。インキュベーション施設の具体的な成果指標としては、個別の入居企業の売上増加高、これに伴う納税額、資金調達額、雇用創出数、また、施設全体として、開業数、生存率、卒業企業数、卒業後の地元定着率等が考えられるが、インキュベーション施設が、「創業間もない企業に対して、様々なサポートを提供し、支援が必要となくなる状態（卒業）をつくりだす」という観点から、「卒業企業数」が第一義的なパフォーマンス指標であると考えた。

しかしながら、集計を行なったところ、回答者所属のインキュベーション施設の約80%が2000年以降に設立された施設であり、まだ卒業企業を輩出していない施設も多くあることが分かった（図3）。

図3：回答者所属インキュベーション施設の事業開始年と設置数



以上により、基本モデルでは、インキュベーション施設のパフォーマンス指標の代理指標として、入居企業の「顧客満足度」を適用した。この指標は、計14項目から成り、それぞれの項目について入居企業がどのくらい満足しているか、IMの自己評価により表されたものである。なお、卒業企業数についても、

稼働年数による差異を除去するために、「1年あたりの卒業企業数」を適用した。

1年あたり卒業企業数と顧客満足度の相関を分析した結果を表1に示す。

表1：1年あたり卒業企業数と顧客満足度<sup>20</sup>との相関分析

入居企業の顧客満足度（IM評価）	1年あたり卒業企業数との相関係数
1 入居スペース環境	-0.010
2 施設が保有する機能・設備	0.100
3 施設の周辺環境、交通の便	0.109
4 IMからのビジネスサポート	0.261*
5 保有する専門家ネットワーク	0.208
6 地域の支援体制	0.016
7 大学、研究機関との共同研究アクセス	-0.122
8 賃貸料のレベル	-0.024
9 対外的な信用力	0.096
10 受発注先の紹介	0.087
11 公的機関からの仕事受注	0.132
12 入居企業間のコラボレーション	0.103
13 インキュベータからの情報提供	0.273*
14 インキュベータで開催するイベント	0.210

\* 相関係数は5%水準で有意（両側）

分析結果によると、1年あたり卒業企業数と顧客満足度のうち、「IMからのビジネスサポート」と、「インキュベータからの情報提供」の2項目において、統計的に有意な相関が見られた。基本モデルではより相関係数が高い「インキュベータからの情報提供」を代理指標として採用し、分析を行った。

次に、基本モデルでは、IMと入居企業とのどのようなコミュニケーション形態が、インキュベーション施設のパフォーマンスに寄与しているのか、重回帰分析による分析を行った。

従属変数として、インキュベーション施設のパフォーマンス指標をとり、説明変数として、IMの自己評価による入居企業とのコミュニケーション達成度（密度）<sup>21</sup>を投入する。また、コミュニケーションを行う当事者であるIMの属性に関する変数（IM経験年数、年齢）、ならびに、施設の入居対象に関するダミー変数、以上4つをコントロール変数として加えて分析を行った。

## 【従属変数】

## インキュベーション施設のパフォーマンス

代理指標： インキュベータからの情報提供

## 【説明変数】

コミュニケーション達成度に関する変数 [計6] (下記、「表2」内各項目)

IM属性に関する変数 (経験年数、年齢)

施設の入居対象に関するダミー変数 (電子・機械、情報通信)

以下、表2に分析結果を示す。分析結果より、IMと入居企業とのコミュニケーション密度のうち、「ビジネス上の信頼関係構築」が、インキュベーション施設のパフォーマンスに対して正の影響をもっていることを示している。基本モデルの分析結果は、IMと入居企業とのコミュニケーション活動は、入居企業の顧客満足度、ひいては、インキュベーション施設のパフォーマンスに正の影響を及ぼすことを明らかにした。

表2：パフォーマンスとコミュニケーション密度に関する重回帰分析

		パフォーマンス指標 (情報提供)
IM属性	経験年数	0.088
	年齢	-0.005
入居対象ダミー	電子・機械	0.190
	情報通信	0.078
コミュニケーション密度	a. ビジネス上の信頼関係が構築できている	0.577**
	b. 現在の状況、問題点等について、把握している	-0.420
	c. ターゲット市場及び顧客について、把握している	0.422
	d. 経営者としての傾向、得意、不得手を把握している	0.123
	e. 売上の状況、資金繰り等について、把握している	-0.363
	f. 真っ先に相談できる相手として考えられている	0.270
調整済み R <sup>2</sup>		0.369
F検定		4.572**

\*\* 回帰係数は1%水準で有意 (両側)

\* 回帰係数は5%水準で有意 (両側)

## (3) 仮説

本研究のリサーチクエスションは、以上の基本モデルによる分析結果に基づき、インキュベーション施設のパフォーマンスの決定要因について、「都市」と「地方」という切り口から分析を試みるものである。基本モデルと同様に、本研究においても、IMと入居企業とのコミュニケーション活動に注目し、都市と地方において、コミュニケーション活動に差異が見られるのか、同モデルの適用により、比較分析を行うものである。

以上により、本研究では以下の仮説を導出した。

## 仮説1

都市と地方におけるビジネスインキュベーション施設のパフォーマンス決定要因には差異がある。

## 仮説2

都市と地方におけるIMの支援形態には差異があり、入居企業とのコミュニケーションの取り方についても差異がある。

## 仮説3

都市と地方に差異がみられる場合、入居企業との信頼関係構築を重視した支援活動は、地方のインキュベーション施設において、より有効である。

## 第3節 都市と地方との比較分析

本節では、前節までのディスカッション、ならびに基本モデルの分析結果をもとに、都市と地方という分析視角から比較検証を行なう。回答のあった74箇所について、第2節において考察した定義によって分類を行ったところ、「都市」が38施設<sup>22</sup>、「地方」が36施設となった。以上を標本として分析を行う。なお、本研究では、都市、地方における分析モデルを、便宜的に「都市モデル」、「地方モデル」と呼称して議論を進めることとする。

### (1) 相関分析 — 1年あたり卒業企業数と顧客満足度

まず、インキュベーション施設のパフォーマンス指標として、1年あたり卒業企業数と顧客満足度について、都市と地方でどのような差異がみられるのか、相関分析による検証を行なう。分析結果を表3に示す。

表3：1年あたり卒業企業数と顧客満足度との相関分析—都市・地方比較—

入居企業の顧客満足度 (IM 評価)	1年あたり卒業企業数との相関係数		
	全体	都市	地方
1 入居スペース環境	-0.010	0.039	-0.176
2 施設が保有する機能・設備	0.100	0.075	0.067
3 施設の周辺環境、交通の便	0.109	0.108	-0.161
4 IMからのビジネスサポート	0.261*	0.294	0.352
5 保有する専門家ネットワーク	0.208	0.292	0.191
6 地域の支援体制	0.016	0.062	0.182
7 大学、研究機関との共同研究アクセス	-0.122	-0.001	0.034
8 賃貸料のレベル	-0.024	-0.021	0.154
9 対外的な信用力	0.096	0.159	-0.028
10 受発注先の紹介	0.087	-0.016	0.359
11 公的機関からの仕事受注	0.132	0.147	0.221
12 入居企業間のコラボレーション	0.103	0.029	0.413*
13 インキュベータからの情報提供	0.273*	0.483*	0.197
14 インキュベータで開催するイベント	0.210	0.317	0.243

\* 相関係数は5%水準で有意 (両側)

分析結果より、全体では、「IMからのビジネスサポート」、「インキュベータから情報提供」の2項目において高い相関がみられたのに対して、都市においては、「インキュベータからの情報提供」、地方においては、「入居企業間のコラボレーション」について、高い相関がみられた。全体において相関が高かった「IMからのビジネスサポート」は、都市、地方双方において項目内での相関は比較的高いものの、統計的に有意な水準(5%)に至っていない。本研究においては、都市においては、「インキュベータからの情報提供」を、地方においては、「入居企業間のコラボレーション」をパフォーマンス代理指標として採用し、分析を行うこととする。

### (2) 重回帰分析

次に、基本モデルと同様に、IMと入居企業とのどのようなコミュニケーション活動が、インキュベーション施設のパフォーマンスに寄与しているのか、重回帰分析による分析を行う。以下に、分析モデルを再掲する。

#### 【従属変数】

#### インキュベーション施設のパフォーマンス

代理指標：インキュベータからの情報提供 (都市)

入居企業間のコラボレーション (地方)

#### 【説明変数】

コミュニケーション達成度に関する変数 [計6] (下記「表4」内各項目)

IM属性に関する変数 (経験年数、年齢)

施設の入居対象に関するダミー変数 (電子・機械、情報通信)

表4に分析結果を示す。分析結果より、「都市」においては、回帰係数が有意な変数はみられなかったが、「地方」においては、コミュニケーション密度のう

表4：パフォーマンスとコミュニケーション密度に関する重回帰分析

		パフォーマンス指標		
		全体 (情報提供)	都市 (情報提供)	地方 (金銭コラボレーション)
IM属性	経験年数	0.088	-0.175	0.048
	年齢	-0.005	0.267	-0.271
入居対象ダミー	電子・機械	0.190	0.097	0.066
	情報通信	0.078	0.305	0.325*
コミュニケーション密度	a. ビジネス上の信頼関係が構築できている	0.577**	0.315	0.412
	b. 現在の状況、問題点等について、把握している	-0.420	0.268	-0.715
	c. ターゲット市場及び顧客について、把握している	0.422	-0.108	-0.137
	d. 経営者としての傾向、得意、不得手を把握している	0.123	0.219	1.143**
	e. 売上の状況、資金繰り等について、把握している	-0.363	-0.200	0.162
	f. 真っ先に相談できる相手として考えられている	0.270	0.298	0.150
調整済みR <sup>2</sup>		0.369	0.421	0.522
F検定		4.572**	3.181*	4.166**

\*\* 回帰係数は1%水準で有意 (両側)

\* 回帰係数は5%水準で有意 (両側)

ち、「経営者の傾向、得意、不得手を把握している」と、入居対象のダミー変数（情報通信）、以上の2項目が、インキュベーション施設のパフォーマンスに対して正の影響を持っていることが明らかになった。特に、「経営者の傾向、得意、不得手を把握している」については、統計的により高い水準（1%）での有意性が認められていることが分かった。また、地方モデルでは、F検定が4.166と1%水準で有意になっているのに対して、都市モデルにおいては、3.181と5%水準で有意になっている。これは、都市モデルは、地方モデルに比べて、独立変数全体の統計的な有意性が相対的に低いことを示している。

### （3）コミュニケーション形態に関する相関分析

次に、IMと入居企業とのコミュニケーションに影響を及ぼすと考えられる支援形態が、入居企業とのコミュニケーション密度にどのような影響を及ぼすのか、相関分析による分析を行った。まず、全体の基本モデルによる分析結果を表5に示す。

表5：コミュニケーション形態に関する相関分析結果（全体）

	勤務形態	コミュニケーション 開始時点	コミュニケーション 平均頻度	ミーティング 頻度	支援完結%
a ビジネス上信頼関係	0.286*	-0.017	0.432**	0.254*	0.345**
b 現在の課題把握	0.114	-0.030	0.408**	0.437**	0.382**
c ターゲット市場把握	0.237	-0.005	0.305**	0.347**	0.382**
d 経営者の傾向把握	0.108	-0.026	0.453**	0.368**	0.413**
e 売上状況把握	0.126	-0.098	0.409**	0.319**	0.439**
f 真っ先に相談される	0.084	-0.064	0.386**	0.296*	0.430**

\*\* 相関係数は1%水準で有意（両側）

\* 相関係数は5%水準で有意（両側）

IMの勤務形態（常駐の度合い）<sup>23</sup>、コミュニケーション開始時点<sup>24</sup>、コミュニケーション頻度<sup>25</sup>、企業とのミーティング頻度<sup>26</sup>、外部の専門家に繋がらずインキュベータ内で支援が完結する割合（%）<sup>27</sup>、以上5項目のうち、コミュニケーション平均頻度、ミーティング頻度、支援完結割合について、それぞれに強い相関が見られた。

各項目を検証すると、IMの勤務形態については、「ビジネス上の信頼関係構築」と唯一相関がみられた。これは、IMが施設に常駐しているか否か、もしくは、常駐の程度と、入居企業との信頼関係構築の間には関係性があることを示している。

次に、ミーティング平均頻度については、それぞれの項目との間に相関が見られるが、「ビジネス上の信頼関係」、「真っ先に相談される」、以上の2項目については、より低い有意水準（5%）での相関となっている。これは、入居企業との信頼関係の構築のためには、事業進捗報告等、フォーマルな形でのミーティング開催だけでなく、インフォーマルな形態も含めた、コミュニケーション頻度全体の重要性を示唆していると考えられる。

続いて、都市と地方の比較モデルの分析結果を表6、表7に示す。まず全体的な考察として、都市においては、IMが外部の専門家に繋がらず直接支援を行う割合である「支援完結割合」とコミュニケーション密度との間に強い相関がみられる。一方、地方においては、「コミュニケーション平均頻度」について強い相関がみられる。地方においてコミュニケーション密度との相関が高いコミュニケーション平均頻度は、都市においては、相関がある項目はゼロである。

続いて、各項目を検証すると、勤務形態については、地方モデルにおいてのみ、「ビジネス上の信頼関係」、「真っ先に相談される」の2項目と相関がみられた。次に、コミュニケーション開始時点については、都市において「売上状況把握」と負の相関がみられ、地方においては「ターゲット市場把握」とに相関

表6：コミュニケーション形態に関する相関分析結果（都市）

	勤務形態	コミュニケーション 開始時点	コミュニケーション 平均頻度	ミーティング 頻度	支援完結%
a ビジネス上信頼関係	0.055	-0.236	0.266	0.295	0.478**
b 現在の課題把握	0.008	-0.141	0.197	0.445**	0.351*
c ターゲット市場把握	0.089	-0.168	0.020	0.409*	0.409*
d 経営者の傾向把握	-0.013	-0.244	0.276	0.301	0.552**
e 売上状況把握	-0.063	-0.360*	0.206	0.244	0.455**
f 真っ先に相談される	-0.310	-0.272	0.229	0.310	0.498**

\*\* 相関係数は1%水準で有意（両側）

\* 相関係数は5%水準で有意（両側）

表7：コミュニケーション形態に関する相関分析結果（地方）

	勤務形態	コミュニケーション 開始時点	コミュニケーション 平均頻度	ミーティング 頻度	支援完結%
a	ビジネス上信頼関係	0.421*	0.284	0.570**	0.260
b	現在の課題把握	0.198	0.219	0.624**	0.389*
c	ターゲット市場把握	0.339	0.341*	0.542**	0.317
d	経営者の傾向把握	0.182	0.251	0.600**	0.291
e	売上状況把握	0.228	0.289	0.629**	0.420*
f	真っ先に相談される	0.344*	0.276	0.531**	0.345*

\*\* 相関係数は1%水準で有意（両側）

\* 相関係数は5%水準で有意（両側）

がみられた。ミーティング頻度については、地方においては、「現在の状況把握」、「経営者の傾向把握」、「売上状況把握」、以上の3項目に相関（5%水準）がみられたのに対して、都市においては、「現在の状況把握」については、より高い有意水準（1%）での相関が認められる。

#### （4）ディスカッション

本研究では、インキュベーション施設のパフォーマンス決定要因として、IMと入居企業とのコミュニケーション活動に注目し、都市と地方における決定要因の差異について比較分析をいった。特に、同一モデルを用いた分析により、都市と地方における差異について、興味深いファインディングスが得られた。

まず、パフォーマンスの代理指標を検討するために行なった、1年あたり卒業企業数と顧客満足度については、都市が基本モデル（全体）と同様に「インキュベータからの情報提供」と統計的に有意な相関がみられたのに対して、地方は、「入居企業間のコラボレーション」とに相関がみられた（相関係数：0.403）。標本数が異なるので単純比較はできないが、「入居企業間のコラボレーション」については、基本モデルでの相関係数は0.103であり、特にこの項目は、地方において相関が高いことが指摘される。

この都市と地方との差異について考えられることは、地方においては、都市に比べて人、モノ、金、情報等のリソースが限られており、連携先、販売先候補となる企業数も域内では限られている。これらの諸リソースの少なさを、イ

ンキュベータに入居している企業間で補完していることが考えられる。発注先の選定については、既存のビジネス関係や価格面を考慮しなければいけないとしても、相対的に近い距離に、連携先候補が存在するということは、双方にとってメリットがあることであろう。例えば、入居企業を限定しない地方のインキュベーション施設に、ソフトウェア開発の企業が入居した場合、この企業は、他の入居企業からアプリケーション開発やホームページ作成、サーバー管理等の受託も期待でき、他の入居企業にとっても、これらのサービスの恩恵が受けられるであろう。地方モデルの分析結果で、入居対象ダミー（情報通信）が有意に正となっているのは、これらの情報通信関連産業の連携可能性の高さを示していると考えられる。

続いて、重回帰分析の結果からは、パフォーマンスの決定要因としてのコミュニケーション密度の影響度が、都市と地方において差異があることを明らかにした。特に、F値の検定結果より、基本モデルの分析からはパフォーマンスに正の影響を及ぼすとされた、「入居企業との信頼関係構築」が、都市においては必ずしも有意ではないことが分かった。一方で、地方においては、「経営者の傾向、得意、不得手を把握している」ことが、入居企業の顧客満足度、ひいては、パフォーマンスに正の影響を及ぼすことを明らかにした。これは、IMが、経営者の資質、得意分野（ビジネスとしてのコア・コンピタンス）、不得意分野（連携が必要と思われる分野）を把握することにより、具体的なコラボレーション企業の紹介、マッチング機会の増加をもたらし、最終的には、施設のパフォーマンスも高まるという構図を示していると考えられる。

また、コミュニケーション形態に関する相関分析結果からは、都市と地方におけるIMのコミュニケーション形態について、差異があることが分かった。特に、都市においては、支援完結割合にみられるように、IMが外部の専門家等に相談したりせずに、相談に直接対応することの重要性を示唆している。外部の専門家に繋ぐということは、時間的なロスが発生することでもあり、これはある意味で、入居企業が「スピード」を求めているということも背景にあると考えられよう。また、「コミュニケーション開始時点」と「売上状況の把握」に負

の相関があることは大変興味深い。これは、都市において、企業にとってセンシティブな情報である売上状況を、最初の相談時等、早期にIMに知られることは、必ずしも信頼関係の構築に繋がるとは限らないことを示唆していると考えられる。コミュニケーションの開始時点においても、都市においては、何らかの時間的な流れとともに、段階を経て、IMと企業が関係性を構築している様子を暗示していると考えられる。

他方、地方では、コミュニケーション密度を高めるという点においては、フォーマル、インフォーマルも含めたコミュニケーション頻度全体を高めることの重要性を示唆している。都市においては負の相関を示した前述のコミュニケーション開始時点についても、地方においては、「ターゲット市場の把握」と正の相関となっている。早期のコミュニケーション開始が、企業の紹介等、具体的な支援活動へと繋がっていることが想定される。

本研究の分析結果から、都市においては、フォーマルなミーティング等を通じて、現在の課題を把握し、求められた相談内容にはできるだけ早期に対応するIMの姿が、地方においては、日常的なコミュニケーション等を通じて、支援ニーズをつかみ、具体的な地域内企業の紹介も含めた支援を行うIMの姿が浮かび上がってくる。

#### 第4節 結論と含意

近年、世界的な規模で導入が進められているBI手法は、日本の地域産業振興施策にも多大な影響を与えており、地域における起業家育成、新産業創出の掛け声のもと、数多くの施設が配置されている。しかしながら、研究対象としてのインキュベーション施設については、従来の議論は主として個別の支援事例に基づいており、実証データによる成功要因の抽出、ならびにこれに基づく理論の構築が課題として残されてきた。本研究は、使用したデータが自己評価指標であるという点は指摘されるものの、1年当たり卒業企業数という客観的なデータに基づく分析モデルを構築し、都市と地方の比較分析を行うことにより、

この課題の一端に応えたものである。特に、コミュニケーションという分析視角は、従来から属人的であると捉えられてきたIMの「支援スタイル」に光を与えるものであり、研究結果からは興味深いファインディングスが得られた。

#### (1) 仮説の検証

まず、第2節で導出した仮説の検証を行なう。

##### 仮説1

都市と地方におけるインキュベーション施設のパフォーマンス決定要因には差異がある。

⇒検証結果

都市と地方において、パフォーマンスの決定要因には差異がある。本研究では、都市においては「インキュベータからの情報提供」が、地方においては「入居企業間のコラボレーション」が重要であることを示した。

##### 仮説2

都市と地方におけるIMの支援形態には差異があり、入居企業とのコミュニケーションの取り方についても差異がある。

⇒検証結果

都市と地方において、IMの支援形態には差異がある。本研究は、都市においては、スピードを重視した支援を、地方においては、フォーマルもインフォーマルも含めたコミュニケーション頻度全体を高めた支援活動の重要性を示唆した。

##### 仮説3

都市と地方に差異がみられる場合、入居企業との信頼関係構築を重視した支援活動は、地方のインキュベーション施設において、より有効である。

⇒検証結果

コミュニケーションによる信頼関係構築を重視した支援活動は、地方においてより有効である。本研究の分析結果は、都市においては地方と異なった形態で、入居企業との関係性を構築していることを示している。

## (2) 含意

まず、本研究の含意として提示できることは、インキュベーション施設の運営、起業家の育成における「顧客」の視点の重要性である。日本においては、インキュベーション施設の設置にあたって、まず「計画ありき」で進められることがほとんどであり、本来ならばこの前段階で重要である、地域のリソースの調査や、ランドデザインの策定、これらに基づくフィージビリティ調査等のプロセスがネグレクトされている感がある。

都市と地方において、パフォーマンスの決定要因ならびに支援形態に差異があることを明らかにした本研究は、ビジネスインキュベーション施設の計画、運営にあたっては、基盤となる都市・地方経済のリソース、そして、入居者である起業家がどのような支援ニーズを保有しているか、より「顧客」の視点に立った運営を行うことの重要性を含意している。当然ながら、入居企業の要望のみによって、サービスを考えるのではなく、施設設置主体のミッションと、経済性からも同時に考慮する必要があるが、顧客の視点からどのようなサービスが求められるのか考察すると、新たな方向性も見えてくるだろう。

次に、現在の入居者がどのような支援ニーズを持っているか、または、インキュベーション施設に関わるステイクホルダーがどのようなことを期待しているのか、実際のプログラム運営に関わるIM、施設管理者がどのような課題を認識しているか、再度、「現場」からのボトムアップの視点で、設立目的とビジョンから捉えなおすことも、重要な示唆を与えてくれるだろう。もし、これらの顧客と現場の視点と、実際の運営、稼動状況にミスマッチがある場合、入居者である起業家と地元の期待に応えられないばかりか、インキュベーション施設の成果も期待できないのではないだろうか。

地方のインキュベーション施設について、本研究の分析結果は、入居企業間のコラボレーションを促すことの重要性を明らかにしており、これは、従来から取り組まれている交流会やマッチング商談会、企業の紹介等についても新たな視点を与えてくれるだろう。例えば、入居者から相談があった時に関心のありそうな企業を紹介するという「待ち」の視点ではなく、入居者がどのような

商品・サービスを提供しているか、社長がどのようなプロフィールを持っているか、具体的にどのような連携先を欲しているか等、積極的に情報収集、情報開示を行い、入居者同士、もしくは、入居者と外部企業とのコラボレーションを行いやすくする環境構築を行なうのである<sup>28</sup>。これは、インキュベーション施設に入居している企業の露出度を高め、ひいては、企業の信用力を高めることにも繋がるだろう<sup>29</sup>。交流会や商談会は、どちらかと言うと、「フォーマル」な形態であり、その前段階として、日常的な「インフォーマル」なコミュニケーションを促す「仕掛け」がより重要な意味を持つてくると考えられる。

また、本研究で示唆したように、地方におけるリソースの少なさを企業間のコラボレーションで補完しているという視点に立つならば、インキュベーション施設の入居対象や、入居募集についても新たな視点を与えてくれると考えられる。例えば、現在入居している企業が実際にどのような企業と取引関係にあるのか調査し、これらの企業を入居候補として検討する。当然ながら、事業開始後の年数や、対象分野等、施設の入居条件等のハードルはあるが、入居希望者が減少傾向<sup>30</sup>にある地方のインキュベーション施設にとって、地元の起業家の発掘、入居募集にあたっての新たなポイントとなるであろう。

一方、都市については、本研究は、よりスピード感を持った情報提供を行うことの重要性を示しており、これは、様々なビジネス情報から、企業にとって本当に必要な情報は何か精査し、常に先手先手の情報提供を行うことの重要性を含意していると考えられる。

都市、地方ともに、実際の支援活動を行うIM等、支援担当者の重要性は言うまでもない。IMの配置についても、地方モデルの分析結果は、入居企業との信頼関係の構築にあたって、できるだけ常駐に近い配置が望ましいことを示唆している。また、政策的含意として、以上のような支援活動を行えるIMを育成すること、これらのIMが入居企業への支援活動を円滑に進められるような環境を構築することが政策担当者に求められていることといえよう。

### (3) 今後の課題

本研究により、インキュベーション施設の成果決定要因とIMの支援形態について、都市と地方において差異があることが明らかになったが、本研究で扱った分析視角は、都市と地方に限らず広範な論点に及ぶため、残された研究課題もまた少なくない。今後の課題として以下が指摘される。まず、本研究では、顧客満足度をパフォーマンス代理指標として採用したが、IMによる自己評価だけでなく、実際の顧客である入居企業や卒業企業に対する調査により、データを精緻化する必要があるであろう。また、本研究では、成果決定要因としては、IMと入居企業とのコミュニケーション活動に着目して分析を行ったが、他の考えられる成果決定要因との関連性の分析、より包括的なパフォーマンスの決定要因分析が必要となると考えられる。特に、都市と地方の差異の要因をさらに検証するためには、人口規模や産業集積状況等も包含した分析が重要な示唆を与えてくれるだろう。また、本研究では、地方において、入居企業との信頼関係の構築が重要な成功要因となりうることを明らかにしたが、一方、都市においては、どのような支援形態が重要なのか、本研究で提示した「スピード」以外には、明確な考察を加えることができなかった<sup>31</sup>。都市と地方における人間関係の構築過程にまで踏み込んだ考察を行うならば、別のアプローチから分析を行うことも必要である。

分析視角という点においては、都市と地方という切り口だけでなく、入居対象や施設の運営形態等がIMの支援形態にどのような影響を及ぼすのかについても分析を行い、IMの支援形態を系統的に考察する必要があるだろう。また、本研究のような実証データを用いた分析と平行して、IMのケーススタディ、インキュベーション施設におけるフィールドワークを行うことも、インキュベーションの理論構築には重要な示唆を与えてくれるだろうと考えられる。以上の点に関する分析と課題は別稿の課題としたい。

### おわりに

本研究では、都市と地方における差異について論じてきたが、得られた知見をもとに、地方のビジネスインキュベーション施設が今後どのような具体的展開を行うべきなのか、大局的な観点から考察することは十分にできなかった。これは、本研究の分類で「地方」のインキュベーション施設に属する島根県内のインキュベーション施設に対する具体的な政策提言を行えなかったことも同様である。しかしながら、本研究で提示した地方のインキュベーション施設へのメッセージは、島根県におけるビジネスインキュベーション関連施策についても、現在の課題と今後の展望に対するいくつかの「考え方」を含んでいると考えられる。特に、「顧客」と「現場」の視点と、地方の保有するリソースを基にしたビジョンの構築、そして、地方の様々なアクターを繋ぐコミュニケーションの重要性は、ビジネスインキュベーション事業に関わらず、産業振興施策全体に対しても、重要な留意点を含意しているのではないだろうか。これらの実践的課題に関する考察は同じく別稿の課題として他日を期したいと思う。

### 謝辞

本稿は、「第18回島根大学経済研究会（開催日：平成18年12月26日）」において発表した内容を加筆修正したものである。研究会では、ご参加された法文学部の教員の方々から、大変有益なコメントをいただいた。今回、論文投稿の機会をいただいたこととともに、ここに記して御礼申し上げたい。

### 参考文献

- Adkins, Dinah (2002) "A Brief History of Business Incubation in the United States", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- Boyd, Kathleen (2002) "Developing a Business Incubation Program, Insights and Advice for Communities", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- Cammarata, Kathleen (2003) "Self-Evaluation Workbook for Business Incubators", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- Editors: Erlewine, Meredith and Gerl, Ellen (2004), "A Comprehensive Guide to Business

- Incubation, Completely Revised 2nd Edition”, NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- 星野 敏 (2006)『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恵』、同友館。
- 星野 敏 (2001)『よくわかるビジネス・インキュベーション—こうして創業・成長を支援します』、同友館。
- ルスタム ラルカカ (2002)、大坪秀人・宮崎哲也・安保邦彦 (翻訳)、日本ベンチャー学会 (監修)『テクノ・インキュベータ成功法—計画・運営・評価のための実践マニュアル』、日本経済評論社。
- 経済産業省地域経済産業グループ (2004)「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 (資料編)」、『平成16年度経済産業省長期エネルギー技術戦略策定調査』、受託先:財団法人日本立地センター。
- 野木大典 (2004)「日本におけるビジネスインキュベータに関する研究動向」『情報文化研究』、第18号、27-47頁。
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一 (2002)『国際化時代の地域経済学』、有斐閣アルマ。
- 坂田一郎・藤末健三・延原誠市 (2002)『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 (現代産業選書 経済産業研究シリーズ)』、経済産業調査会。
- 関 満博・関 幸子編 (2006)『インキュベータとSOHO 地域と市民の新しい事業創造』、新評論。
- 丹生晃隆・永田晃也 (2006)「ビジネスインキュベーション施設における成果決定要因に関する一考察 —インキュベーション・マネジャーと入居企業とのコミュニケーションを中心に—」、『技術と経済』、第476号、30-36頁。
- 丹生晃隆 (2006)「ビジネスインキュベーション施設の「人」と「組織」に係る一考 —日米との比較から—」、『産学連携学会第4回大会講演予稿集』、145-146頁。
- 宇田忠司・高橋勅徳 (2006)「インキュベーション施設を捉える論理—メビック扇町における施設管理者と入居者の相互関係—」、『企業家研究』、第3号、28-44頁。

## 【脚注】

- 1 「起業家」とほぼ同義の言葉として使われるものに、「企業家」や「アントレプレナー」等があるが、本稿においては、新規に事業活動を開始しようとする者、もしくは、創業後間もない者という意味において、「起業家」と総称する。
- 2 第19回NBIA国際会議 (2005年5月、米国メリーランド州ボルティモア市開催)において、各国BI関係者に対して行ったヒアリングによる。BI施設については、貸工場、貸研究室を含めるもの、工業団地をBIの1機能と捉えるもの等、各国各経済の定義が異なり、厳密な意味での設置数把握は難しい点も指摘される。
- 3 1999年に制定された新事業創出促進法により、地域における新事業創出の総合的な支援体制 (プラットフォーム) が整備されたことが大きい。また、この時期に、金融機関や小学校の統廃合、駅前商業ビルの閉店等の理由により、遊休施設が多く存在していたことも、設立を後押しした。
- 4 その施設の設置形態やミッションにもよるが、創業間もない起業家を育成するインキュベーション施設が、株式公開を目的とするかは、注意が必要である。特に、公的機関設

置型の施設の場合、企業支援における「公」の役割と「民」の役割は何か、詳細な議論が必要である。株式公開が市場から資金調達するための手段であるとするならば、ここまでの規模と要件に達した企業は、「公的支援が必要なステージ」を超えているのであり、ここに、公的機関が関わる政策的余地は極めて小さいものとなる。当然ながら、創業間もない企業に対して、株式公開や資本政策に関する情報提供をすることは重要な支援となるだろう。しかしながら、株式公開を目的とするかどうかは、その施設の設置目的、公と民の役割も含め、詳細な議論が必要である。米国においては、2000年前後の「インターネット・バブル」時に、不動産会社やベンチャーキャピタルによるIPOを目指す営利追求型のインキュベータ (For-profit Incubator) が数多く作られたが、これらの施設の多くがその後立ち行かなかったことは歴史が証明している。詳しくは、Adkins (2002) を参照のこと。

- 5 米国では、施設・組織の運営者と支援プログラムの実施者が同一であることが多いことから「インキュベータ・マネジャー (Incubator Manager)」と称するが、日本においては、「建物管理をする人ではなく、企業支援を行う人材」という意味合いから、「インキュベーション・マネジャー」と称している。
- 6 詳しくは、丹生 (2006) を参照のこと。
- 7 運営面での課題の一つとして、施設設置主体と運営主体のインキュベーションに対する理解の相違が挙げられる。ここでいう設置主体は、公的機関設置型の施設の場合、都道府県等の地方自治体であり、運営主体とは、設置主体から、運営を受託された財団法人、第3セクター等である。例えば、設置主体側は、議会や上長への説明のために短期的な成果、PR、獲得した予算規模、入居率等を重視し、実際の運営にあたる財団等の現場担当者やIMが、内部説明や事業予算消化、事務作業ばかりに時間を取られてしまい、本来の支援活動を十分に行なうことができないという問題の構図も一部存在する。
- 8 インキュベーション施設にとって、リーダーシップを発揮するトップが誰であるのか明確でないという課題も抱えている。財団が運営している施設の場合、例えば企業支援部の部長なのか、課長なのか、もしくは、専務なのか、理事長なのか、または、運営委託を行なっている都道府県の部長なのか、トップが明確でない組織にリーダーシップは存在しないだろう。インキュベーション施設の運営にあたっては、その施設の「顔」となるマネジャーを明確にし、このマネジャーの下に、支援プログラムを効果的に運用する必要がある。
- 9 IM研修事業の概要については、JANBO事務局ホームページ (<http://www.janbo.gr.jp>) を参照されたい。平成17年度末の時点で約500名の支援人材が育成されている。
- 10 工業再配置政策は役割を終えたとして、平成18年4月26日に廃止された。
- 11 本研究の基となる丹生・永田 (2006) の研究成果は、平成18年10月5日に、宮崎県で開催された、第7回九州ビジネスインキュベーションプラザ (BIP) のワークショップにおいて発表された。BIPは、九州地域におけるIMのネットワーク組織 (事務局:九州経済産業局地域経済課) であり、そのワークショップの席上において、財団法人長崎県産業振興財団 (当時) の松下賢庸IMから「信頼関係の構築が、地方においてより有効である、というのが分かれば、地方のIMにとって、もっと説得力がある」というコメントをいただいたのも、本研究の発端となっている。発表機会をいただいた九州経済産業局、新たな分析視角のヒントをいただいた、松下氏には、この場を借りて御礼申し上げたい。
- 12 本部はオハイオ州アセンズ、約50カ国、1500人のメンバーから構成され、政府からの助成なく会費収入によって運営されている組織である。トップはDinah Adkins氏。NBIA

- は、米国のインキュベータの協会として発足した経緯があるが、その歴史とともに実践的なノウハウが多く蓄積されていることから、実質的にはBI業界の世界団体といってよい。毎年春季に行われる国際会議には600~700の参加者を集め、米国外からの割合は40%を超えている。
- 13 この学術的な研究の少なさは、野木（2004）も指摘するように、「ビジネスインキュベータの定義の曖昧さ」に起因していると考えられる。
- 14 宇田・高橋（2006）の研究は、インキュベーションを「現象」と捉え、綿密なフィールドワークを通じ、この現象が、施設管理者、入居者等の様々なアクター同士の相互関係の上で成立することを明らかにしている。スタティックな事例分析に留まらず、インキュベーションを「ダイナミックな現象」として分析したこの研究は、今後のインキュベーション分野の研究視角を提示する意味においても極めて先駆的な試みである。
- 15 起業家は独立志向が強く、現在の売上状況、課題等を話しながらないことも考えられる。しかしながら、こうした経営者の資質、性格を理解し、その上で企業の支援ニーズを汲み取ることがIMの役割である。そのための意思共有、課題把握のプロセスがコミュニケーションである。
- 16 卒業や退去に関わる問題（期限を迎えても退去しない）は、BIの歴史において、クラシカルでありながら、現実的に多くが直面する課題である。これも、入居時における起業家、施設側双方のBIに関するコミュニケーション不足が影響していると考えられる。インキュベーション施設を単なる低家賃の貸室として入居したのであれば、その企業にとって、入居を継続することは卒業云々よりも経済行為となる。一度、理解の齟齬が起きると、これを修正するには多くの労力があるであろう。その意味においても、コミュニケーションの開始時点が重要であり、この時においてのみ、施設側と企業側のベクトル合わせが可能となるのである。
- 17 施設側の設置目的として考えられるは、例えば、新事業育成、雇用機会創出等。また一方で、入居者である会社の目的は、営利追求、事業継続、そして、これらの実現に伴う自己実現、社会貢献等。以上のように、本質的に両者の目的は異なるのであり、違いがあることを明確にした上でコミュニケーションを行なう必要がある。
- 18 自治体設置型のインキュベーション施設であるならば、施設に投じた公的資金は、入居企業が事業活動を拡大することにより、例えば、従業員給与の域内消費、法人税収入、域内の雇用創出、人口増、外部からの資金調達といった形で還元されるだろう。また、これら以外にも、街の賑わい、市街地の活性化といった「目にみえない」点でも影響を及ぼしうる。そして、時には、周辺自治体にも影響を及ぼすであろう。以上のように、本研究では、自治体単位を基準に、広義の視点で「地域経済」を捉えている。
- 19 IMを名乗っていないくとも、「コーディネータ」や「創業支援担当」等の名称で、実質的な企業活動を行っている事例が多くみられる。本研究では、実質的な支援活動に携わっている者を、「IM、企業支援担当者」として調査対象にした。
- 20 データは、5点尺度（入居企業の満足度20%未満=1、20~49%=2、50%=3、51~79%=4、80%以上=5）によって回答されたもの。
- 21 入居企業とのコミュニケーション・レベルについて、回答者自身の目標に照らし合わせて、どの程度達成できているか回答されたもの。データは、5点尺度（達成度20%未満=1、20~49%=2、50%=3、51~79%=4、80%以上=5）によって回答されたもの。
- 22 政令指定都市については、調査時2005年7月15日時点で指定を受けているもの。
- 23 データは、相談があった場合に出向く=1、派遣・巡回支援（週1日数時間派遣等）

=2、非常駐（月2~4日）=3、ほぼ常駐（週3日程度）=4、常駐=5、以上の5項目で回答されたもの。

- 24 データは、入居開始時点から=1、入居決定時点から=2、入居申込書を受領した時点から=3、起業相談、入居問い合わせがあった時点から=4、以上の4項目で回答されたもの。
- 25 データは、月1回未満=1、月2~3回=2、週1回=3、週2回以上=4、ほぼ毎日=5、以上の5項目で回答されたもの。
- 26 データは、年1回=1、半年毎=2、四半期毎=3、2~3ヶ月に1回=4、ほぼ毎月1回=5、以上の5項目で回答されたもの。
- 27 データは、0~19%=1、20~39%=2、40~59%=3、60~79%=4、80%以上=5、以上の5項目で回答されたもの。
- 28 例えば、入居企業のプロフィールを載せた冊子を作成し、取引先となる企業や関係先に配布する。また、インキュベーション施設の入居企業へのゲートウェイとなるサイトを構築する等の仕掛けが考えられる。前者については、多くの施設で既に取り組みされているが、さらに、コミュニケーションの視点からは、例えば「企業が伝えたいメッセージを明確にする」、「他の取引先等の声を掲載する」、「親しみを持ってデザインとする」、「絵や写真を活用する」といった工夫が考えられるだろう。後者については、関西IMネットワーク協議会（<http://www.kansai-im.net/>）や、北九州インキュベーション施設（<http://www.kitakyu-bi.jp/>）のサイトが参考になる。
- 29 まだ事業の実績に乏しい起業家にとって、さらなるビジネス展開を目指す場合、常に「信用力」が課題として付きまとう。インキュベーション施設は、創業間もない起業家のリスクを共有し、信用力を補完する役割も担っていると考えられる。
- 30 特に地方においては、開設後数年が経ち、入居~卒業（退去）のサイクルが一回りした後に、次のサイクルが回らない。入居希望者が減少傾向にあるという課題を抱えている。
- 31 都市において、スピードを重視していることは、ビジネスにおいて冗長的なコミュニケーションを避けている傾向を表している可能性もある。また、コミュニケーションにおいて、相手側に踏み込みすぎないことが、かえって信頼関係の構築につながっている可能性もある。しかしながら、これらの点についてはさらなる検討が必要であろう。