

平成 16 年 3 月修了

博士学位論文

**地方における効果的な起業家支援方法に関する研究**

A study on  
how to effectively support entrepreneurs in local Japan.

平成 15 年 12 月 26 日

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1056005

飯田永久

Nagahisa IIDA

## 内 容 梗 概

地方における効果的な起業家支援方法に関する研究

A study on how to effectively support entrepreneurs in local Japan.

1056005 飯田永久

本論文は筆者の7年間にわたる起業家支援の実務体験に、高知工科大学大学院起業家コースでの討議内容等を織り込んでまとめた、現在のわが国の「地方における起業家支援の課題とその改善」に関するものである。その基調は、「起業家精神を持たない者が起業家支援をすること」の問題点の指摘であり、本来の起業家および起業家支援者の努力の方向を示そうとしたものである。

本論文は8章からなり、

- 第1章では、まず研究の概要を述べ、研究の背景と筆者の問題意識ならびに研究の目的と成果等についてのまとめを記述した。
- 第2章では、地方の起業家支援の実態を本研究のフィールドとなった岡山県を例にして述べ、その課題を提示した。
- 第3章では、本研究のベースとなる考え方である「起業の価値空間」を提示し、「起業の価値」あるいは「起業家の価値」を要素分離して考えることの意義を示した。あわせて、起業家の価値の成長を定量化することを試み、実サンプルから支援努力と支援効果の関係の問題点を抽出した。
- 第4章では、起業家支援の基本的考え方を示し、支援は「支援を不要とするためのもの」であるべきことを述べた。
- 第5章では、起業家支援の実験的試みである、「岡山方式プレ・インキュベーション」の概要と成果を述べ、支援を効果的にする要因について考察した。また、早期起業家教育の必要性について述べた。
- 第6章では、支援者の要件と育成あるいは今後有能な支援者を確保するための施策等について述べた。
- 第7章では、資金支援策としての公的ベンチャーキャピタル事業を素材として、公的支援の実態を詳しく述べるとともに、改善の方向を示した。
- 第8章では、多岐にわたった本論文の論点を再度まとめ、残った課題を述べた。

本研究は純学術的価値よりも、わが国の起業家支援に一種の警告を発することに意義をおいている。わが国ではすべての物事が形式的である。「起業、起業」と皆で言いながら、いつまでも「楽」と「安定」を求めているわが国の現状に対する警告である。

## 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| はじめに                          | 1  |
| 本論文での用語の定義と解説                 | 2  |
| <b>第1章 研究の概要</b>              | 4  |
| 1.1 研究の概要                     | 4  |
| 1.2 背景と問題認識                   | 5  |
| 1.3 研究の目的                     | 6  |
| 1.4 研究の場等                     | 6  |
| 1.5 研究の成果                     | 7  |
| <b>第2章 地方における起業家支援の現状と問題点</b> | 10 |
| 2.1. 地方とは                     | 10 |
| (1) 大都市圏と地方                   | 10 |
| (2) 中国・四国地方のベンチャー企業数          | 11 |
| 2.2. 岡山県での起業家支援事業             | 11 |
| (1) 支援メニュー                    | 11 |
| (2) 被支援の起業家                   | 13 |
| (3) 支援者および支援設備                | 15 |
| 2.3. 地方での起業家支援の課題             | 17 |
| <b>第3章 起業家支援効果の評価</b>         | 18 |
| 3.1 支援効果の定量化                  | 18 |
| (1) 起業の価値                     | 18 |
| (2) 各要素の意義                    | 19 |
| (3) 要素分離の意義                   | 19 |
| (4) 被支援者と支援者の関係               | 21 |
| (5) 起業家の成長の表示                 | 21 |
| (6) 量的評価                      | 22 |
| 3.2 起業家支援効果の評価                | 23 |
| (1) 支援効果の例                    | 23 |
| (2) 支援効果についての考察               | 26 |
| <b>第4章 起業家支援の基本</b>           | 29 |
| 4.1 支援の基本                     | 29 |
| 4.2 支援項目の分類                   | 29 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第5章 岡山方式プレ・インキュベーションと早期起業家教育</b> | 3 2 |
| 5.1 岡山方式プレ・インキュベーション                | 3 2 |
| (1) 概要                              | 3 2 |
| (2) 岡山方式プレ・インキュベーションの実績             | 3 2 |
| (3) 岡山方式プレ・インキュベーションの評価             | 3 4 |
| 5.2 早期起業家教育                         | 3 5 |
| <b>第6章 支援体制の改善</b>                  | 3 6 |
| 6.1 支援人材                            | 3 6 |
| 6.2 支援者の選定と所属                       | 3 6 |
| 6.3 支援者の育成                          | 3 7 |
| 6.4 支援環境の改善                         | 3 8 |
| 6.5 フォロー体制                          | 3 8 |
| <b>第7章 資金面の支援（公的ベンチャーキャピタル）</b>     | 3 9 |
| 7.1 事業の概要                           | 3 9 |
| (1) 公的VCの種類                         | 3 9 |
| (2) 創造的中小企業創出支援事業の概要                | 3 9 |
| (3) 事業の運営                           | 4 1 |
| 7.2 事業の運用実績                         | 4 2 |
| (1) 岡山県の実績                          | 4 2 |
| (2) 実績評価と審査時の判断                     | 4 4 |
| 7.3 本事業の課題                          | 4 5 |
| (1) VBの課題                           | 4 5 |
| (2) 特定VCの課題                         | 4 7 |
| (3) 制度上の問題                          | 4 8 |
| 7.4 改善策と今後の方向                       | 5 0 |
| (1) 制度上の課題                          | 5 0 |
| (2) 人材の課題                           | 5 0 |
| (3) 後継・代替の制度                        | 5 1 |
| <b>第8章 結言</b>                       | 5 3 |
| <b>おわりに</b>                         | 5 5 |
| <b>謝辞</b>                           | 5 6 |
| <b>参考文献等</b>                        | 5 7 |

---

## 付属资料

|                  |     |
|------------------|-----|
| 主な講義・講演等の履歴      | -1- |
| 研究発表等実績一覧        | -3- |
| 岡山県のビジネス・インキュベータ | -5- |

## はじめに

「変化はチャンス」。これはまさに筆者にぴったりのことばである。

筆者は川崎製鉄（現 JFE スチール）株式会社に約 29 年間勤務し、わが国の大企業の仕組みにどっぷりと浸かってきた。業務上の交渉相手も多くは日立、東芝、三菱電機といった大手であった。終身雇用・年功序列を前提とした雇用システムは自然なことであり、ほとんど疑問は抱かなかった。社内での昇進を最大の価値とし、一度失敗すると、まずリカバーのできない、「一次元非可逆的社会」を当然自分の住むべき所と認識していた。

こんな筆者にとって、1996 年の岡山県新技術振興財団（現（財）岡山県産業振興財団）への出向は、筆者が自ら望んだものではなかったが、結果的にきわめて大きな転機となった。全く新しい、起業家の世界を知ることとなったのである。

新しい職場での主要業務は起業家の支援であった。学ばねばならないことは多かった。しかし、学ぶ機会も多かった。各種の研修、各道府県のカウンターパートである財団等の支援機関との交流、ベンチャー企業のメッカである米シリコンバレーへの出張や米マサチューセッツ工科大学での短期集中研修、また偶然ながら、高知工科大学大学院起業家コースでの勉学。そして新しい世界の中心は、何よりも多数の熱心な地域の起業家との触れ合いであった。

これらのおかげで、筆者はいつしか筆者なりに「起業家精神」を持つようになった。社会経済システムを以前とは全く別の観点からみることができるようになった。観るテレビジョン放送の番組さえ以前と変わった。「楽」をして「安定」を求めることの問題を、起業家に対して本気で説くようにもなったのである。

現在では岡山県内の起業家支援の分野で指導的な立場となった筆者は、各種の講義・講演も多く、「イノベーションと起業家精神」は筆者の代名詞にさえなりつつある。まさに、大企業勤務から起業家支援への変化は、自らを生かす大きなチャンスとなったということができる。

しかし、起業も起業家支援もやさしいものではない。なまじ起業家精神を持つと、なかなかよくなれないわが国の起業家支援、特に公的支援のあり方に大きな疑問を持つようになった。目標も方法論もあいまいなまま、貴重な公的資金を注ぎ込んでいる。改善の余地は大きいのではないか。これが本研究の基本的動機である。

人間の行動はきわめて複雑であり、気持ちしだいで変わる。その意味で本論文も一つの見方からの提言に過ぎない。しかし、筆者の投じた一石が、少しでも筆者と同じ思いを持つ起業家支援者等への刺激となり、ひいてはわが国の起業活動の改善につながることを期待するものである。

## 本論文での用語の定義と解説

- 起業： 事業（ビジネス）を新たに始めること。法人化のみでなく個人事業を含む。
- 起業活動： 起業し、その事業を伸ばそうとする活動。起業の前後を問わない。
- 起業家： 起業して間のない個人または起業の計画が具体的にある個人。過去に起業したことのある個人を含んでいう場合もある。
- 支援： 起業家に必要な資源（情報を含む）を与えること。知識、能力の付与を含み、精神的に励ますことも含む。助言し、精神的に励ますことに重点が置かれる場合は、メンタリングともいう。メンタリングを行う人がメンターである。
- 支援者： 起業家を支援する人。本論文では、専門家に対し、起業家をあらゆる局面にわたって幅広く支援する人を指す。支援機関も「支援者」と表現する場合がある。インキュベーション・マネジャー[1][2]などが通常、典型的な支援者である。医師でいえばホームドクター。
- 専門家： 中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁理士、その他、職業として専門分野の、企業経営または起業等の指導を行う人。専門的支援者ともいう。多くの場合、公的資格を持つ。医師でいえば、麻酔医、脳外科医などの専門医である。
- 支援機関： 起業家を直接または間接的に支援する機能を持つ機関。
- 起業家支援： 起業家個人の能力である自立心、起業家精神、ビジネス感覚、ビジネスの基礎知識などを強化するための支援。起業家支援と起業支援を包括的に指して「起業家支援」という場合もある。
- 起業支援： 顧客・販路を紹介する、従業員を紹介する、事務所を貸与する、資金確保を手伝うなどの、事業自体の伸長に直接かかわる具体的な支援。本来は起業家自身が行うべきことの代替的実行である。

起業の価値：ひとつの起業活動全体の価値。「起業家の価値」+「ビジネスシーズの価値」。

起業家の価値：起業家個人の価値に、起業家が構築したビジネスシステムの価値を加えたもの。「起業家能力」+「企業の価値」。

企業の価値：起業家が構築した、製品の開発・製造機能、原材料・資材の調達先、流通・物流チャネルなどで構成される、事業を遂行してゆくための仕組みの価値。

ビジネスシーズの価値：起業するときに商品のもととなるシーズ技術、ビジネスモデルなどの価値。

起業家能力：起業家が持っている資質、能力。人格、ビジネス感覚、起業家精神（**Entrepreneurship** と **Entrepreneur Spirit**）、マネジメント力の総合されたもの。

## 第1章 研究の概要

本章では、本研究の全貌を、背景、目的、成果等に分けて概括する。

### 1.1 研究の概要

本研究は筆者の7年間の起業家支援の実務経験をベースに、地方での起業活動をいかに活発にするかを追求したものである。筆者が支援した起業家の観察、支援者間の討議に加え、高知工科大学大学院起業家コースで学びかつ討議したことが研究の基礎になっている。

(1) まず、支援すべき対象の起業家の起業活動の価値を「起業の価値V」とすると、これを 起業家能力I (起業家の資質と能力)、 広義の「企業」の価値K (起業家が構築したビジネスシステムの価値)、 ビジネスシーズの価値S の3要素に分けて表現する「起業の価値空間」の考えを提案した。

合わせて、起業初期の一定期間を考える場合は、ビジネスシーズの価値を一定と見なし、上記の要素のうちの、 起業家能力I、 企業の価値Kの2要素で、簡易的に「起業家の価値P」を表すことにした。

このように支援対象要素を分離することには、 支援対象をわかりやすくする、本来のビジネスと個人との関係を取り扱いやすくする、など種々の有用性のあることを示した。

(2) 上の考えを、実際にビジネス・インキュベータに入居している起業家の支援効果の評価に応用するために、起業家成長の簡易評価法を案出した。

起業家の成長評価法は、ニーズは大きいにもかかわらず、一般的手法は確立されていない。筆者は上述の 起業家能力I、 企業の価値Kのそれぞれについて、起業初期の成長途上にも容易に適用できる評価式を作ってこれを適用した。これにより、起業家支援に関する議論を、客観的に論ずることができるようになった。

(3) 現実に支援の場で発生する可能性のある事態についての概念を、起業家支援の共通的問題点として明らかにした。

1) 支援効果の低減現象: 支援を受ける期間の長い起業家ほど成長が遅い傾向がある。

2) 支援者のジレンマ: 「真面目な支援者が熱心に支援すればするほど、被支援者は成長しない」「真面目な支援者が熱心に支援すればするほど、被支援者はビジネスの上で窮状に陥ってしまう」ことがある。

(4) 上記のことなどを踏まえて、支援項目と支援者の改善のための考えを示した。

1) 起業とその後の成長に重要なのは、起業家の自立と自助努力であり、支援はこのことを起業家に教えるものでなければならない。

2) このためには起業前のプレ・インキュベーション、さらには学校等での幼少期から「自立」を教える教育が必要である。

3) 支援者は「起業支援(企業の価値Kの支援)」ではなく「起業家支援(起業家能力Iの支援)」に重点を置き、メンターとなることで、「支援者のジレンマ」から解放さ

れる。

(5) 続いて前述の(4)の2)を受けて、「岡山方式プレ・インキュベーション」を提唱し、実践によってその効果と問題点を示した。これは原則として起業前の起業家にビジネスの実務を行わせずに、基本的学習に集中させるもので、起業家精神とビジネス感覚等の涵養をはかり、起業家能力を向上させるためのものである。起業家能力を高めるのには効果があったが、企業の価値を高めることには、一長一短があることが分かった。

この結果に基づいて、早期起業家教育の重要性について改めて提言した。

## 1.2 背景と問題認識

地方での起業家支援の重要な問題は、能力の伴わない起業家に対して過剰な支援を行うことである。これは、特に地方では、「起業家支援」が単独ではビジネスになり得ず、したがって、公的機関で行わざるを得ないということに大きな要因がある。

わが国の戦後のいわゆる第3次ベンチャーブームは、1995年頃に認識され始め、96、97年頃に明確に全国で確認されるようになった。「創造法」あるいは「中創法」と略称される「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」が象徴的に95年7月、10年間の時限法として成立した。この頃を境にして、わが国の公的支援は一気に加速する。しかし、あくまで起業家支援は主として国および地方公共団体とその外郭団体などの公的機関によって行われた。

筆者の(財)岡山県産業振興財団での最初の業務は、岡山県単独の公的VC(ベンチャーキャピタル)事業の立ち上げであった。しかし、岡山県単独のVC事業は、半年も続かないうちに中止された(後述。第7章)。起業家支援を担当し始めて半年のこの段階では、筆者はなぜ県単独のVC事業ができなくなったのかの本質的な理由は理解できなかった。後で考えると、これには県の財政難が背景にあったのは確かだが、「創造法」による中小企業総合事業団スキームの公的VC制度などの本質を、県や財団関係者がきちんと理解していなかったのが基本的な原因であったとみることができる。

また筆者は起業家支援を始めた当初に、(株)アントレプレナーセンター社長の福島正伸氏の講義を聴く機会を持った。氏の主張は、起業で大切なのはその動機であり、また自立的努力でなければ起業活動はうまくいかないというものであった[3][4]。そこで筆者は、起業家の自助努力をどうすれば引き出せるのかを考え続けてきた。

このように、わが国の起業家支援、特に地方における公的支援には多くの課題がある。筆者の本研究の動機となった問題点を整理すると次のとおりである。

**問題1：**公的支援を受けるために支援機関を訪れる人は多いが、真に支援するに足りる人達が訪れているのだろうか。支援を受ける起業家の側に問題はないか？ 起業家は必要な情報を与えられたら、それ以降は自力でやることを基本とする「自立心」をどれくらい持っているのだろうか？

**問題2：**支援の目的は、「支援しなくても自立できるようにすること」である。もしかすると、公的支援機関は起業家の甘えを助長しているのではないか？ つまり、わが国の地方で「官」主導のもとに行われている、不慣れな即製支援者等による、熱心な起業家支援は、「起業家支援」よりも「起業支援（事業支援）」の要素が強いため、むしろ起業家の成長を妨げているのではないか。

**問題3：**公的に支援する、すなわち公的資金を投入して支援する以上、起業家支援にも目標値が要るのではないのか？ また、そのための支援効果の把握手段を持っているのだろうか？

**問題4：**例えば、「起業マインド養成講座」などと題して支援機関がセミナー等を実施するが、支援機関の支援者等は起業マインドを持たなくてよいのだろうか？

少なくとも、少しでも「起業家精神」を持った人が支援すべきではないのか。

この背景にはさらに、「公的支援機関は単に、公務員の天下り先や雇用の受け皿になっているだけでよいのか？」という問題意識もあった。

**問題5：**第2章の図1のデータでは、岡山県の人口比ベンチャー企業数は中四国で最低である。この状況の解明と改善を考えることも、筆者が本研究を行った背景のひとつとなっている。

いずれも難問である。しかし筆者は、これらのいくつかに対して明快な解でなくとも、改善努力の方向を示唆するものを得たいと考えて本研究に取り組んだ。

### **1.3 研究の目的**

本研究の目的は、地方での起業活動をより活発にすることであり、究極的には、わが国を起業家精神のみなぎった国にすることである。

具体的にはこのために、

- (1) 起業家支援の効果を客観的に表現できる方法を提案すること
- (2) 起業家支援の効果を高める効率的・効果的方法の指針を示すこと。そして他の地方の支援者、ビジネス・インキュベータにも参考になる改善策を提案すること
- (3) 起業家の自立心を育てる支援項目は何かを提示すること
- (4) その結果として、地方での起業活動をより活発にすることを目的とした。

### **1.4 研究の場等**

筆者は実践の中で可能な調査、研究を実施した。

具体的には、岡山県の施策の実行機関である（財）岡山県産業振興財団において、起業家支援セミナー、個別の起業相談、ビジネス・インキュベータの施設貸与等の支援事業を実施する過程での起業家および起業志望者の観察がベースとなった。

特に、2001年4月に運用を開始した、岡山県ITインキュベータ「e-プラザ岡山」

の管理・運営およびインキュベーション・マネジャーの業務を通じて、自分自身で入居者の挙動を観察したことが、本研究の端緒となった。

さらに後述の岡山方式プレ・インキュベーションは、筆者の提案が実際に岡山県に採用され、実際の業務が即研究の場となった。

また、上記の各事業実施の際に接触した、延べ 3,000 人以上に上る起業家・起業志望者の行動の観察で得た感覚等も、モデルの構築に役立った。

筆者がかかわったビジネス・インキュベータ等は以下のとおりである（付属資料参照）。

岡山県 IT インキュベータ「e-プラザ岡山」（管理・運営担当兼インキュベーション・マネジャーとして）

岡山県新見市 IT インキュベータ「i-box にいみ」（入居審査委員として）

岡山リサーチパークインキュベーションセンター（入居審査委員として）

NPO 法人ビジネス・インキュベータ岡山（理事として）

上記の ~ を含む 5 機関で組織した「岡山インキュベータ協議会」での情報交換も本研究に活用した。

意見交換の場としては、高知工科大学大学院起業家コースを始めとして、筆者が責任者であった、岡山県産業支援プラットフォーム体制の幹事会、同産学官連携推進専門部会、同創業支援専門部会の場を活用したほか、全国規模で開催された、日本新事業支援機関協議会（JANBO）の各種研究会およびその下部組織の活動であるインキュベーション・マネジャー交流会などでの討議も参考とした。

先行研究についての検索結果では、「起業家の育成、教育」というキーワードは同じでも、「支援のし過ぎは害」という論旨の文献は見当たらなかった。

ビジネス・インキュベーションと起業家教育に言及した著書 [ 1 ][ 5 ][ 6 ][ 7 ][ 8 ][ 9 ] 等を参照したが、「起業家以前」を考える筆者の観点からの論述は見出せなかった。

## 1.5 研究の成果

本研究により、次のような成果を得ることができた。

（1）支援すべき起業家について、その起業活動全体を次の 3 要素に分けて表現する「起業価値空間」の概念を提案し、実務に応用した。

起業家の資質と能力（起業家能力 I）

起業家が構築したビジネスシステムの価値（広義の「企業」の価値 K）

ビジネスシーズの価値 S

従来わが国では上記の要素にはっきりと区分してそれらの価値を考えることをしてこなかった。起業の初期の段階では特にそうである。このために、創業した社長がいつまでも社長の椅子にしがみつくようなことが起きる。

本来、上記の各要素は、可搬（portable）であって、取り替え可能（exchangeable）

であるべきである。分離概念を持つことは次のような意義があることが確認できた。

支援の対象とそれに対する支援メニューの組み合わせが適正化される。本格的に起業するまでは、起業家としての成長に力点を置くべきである。起業家支援者は原則として起業家能力の成長を中心に支援すべきである。

起業活動を評価の対象、売買の対象として扱う場合のニーズに対応しやすい。

VC などの投資家あるいは統合・売買を考慮する人が評価し、取り扱うときに、起業家あるいは経営者個人と企業とは分離できなくてはならない。またビジネスシーズも TLO が扱う知的財産などのように、可搬物として独立して扱われることが一般化している。起業初期から分離の概念を持ち続けるべきである。

#### (2) 起業家成長の簡易評価法の確立

筆者は前述の3要素のうち、起業家能力 I、企業の価値 K、のそれぞれについて、比較的簡単に計算できる評価式を作った。これにより、定性的議論に陥りやすい起業家支援に関する議論を、グラフ上で論ずることができるようになった。

#### (3) 問題概念の提起

支援者が漠然と経験している可能性のある前述の支援効果の低減現象、支援者のジレンマ、のような現象を、起業家支援の共通の問題点として明確にした。この提起によって、支援者の注意を喚起し、支援の質の向上を促すことができた。また、これらの問題の解決の方向を示すことができた。

#### (4) 岡山方式プレ・インキュベーションの提唱と実践

「プレ・インキュベーション」というのは、ビジネス・インキュベータ施設の独立した居室へ正式に入居する前に、一時、共用フロア等に仮の居場所を持って、正式入居に備えた準備を行うことをいう。

筆者はこの一般的なプレ・インキュベーションを、次のように修正して「岡山方式プレ・インキュベーション」と名付け、実践した。

起業家をビジネス・インキュベータの居室に入れない。

起業家にビジネスの実務は行わせない。

専ら起業家精神、ビジネス感覚等の涵養をはかる。

グループ討議、実習等を多用する。

岡山方式プレ・インキュベーションの考えは、岡山県当局を動かし、県の予算で 2002 年度から正式に実施された。2003 年度も同趣旨で第 2 期を継続中である。

またこの考え方は、岡山県立商業高等学校の教員等にも影響を与え、「岡山県早期起業家教育研究会（会長：高橋武彦岡山東商業高校長）」の設立を促す一因になった。

以上の成果およびそれに至るまでの考え方等は、次の学会の場で発表し、評価を受けた。特にプレ・インキュベーションの重要性等については、の場で高い賛意を得た。

日本ベンチャー学会 第 5 回全国大会（ベンチャー全国大会）「地方でのビジネス

インキュベーションの効果とその改善について 起業家支援の効果の定量化とその評価 - 」京都リサーチパーク、2002年11月

オフィス・オートメーション学会 第46回全国大会「わが国のベンチャー企業支援の課題 - 効果的起業家支援のあり方 - 」中央学院大学、2003年4月

産学連携学会 第1回大会「産学連携による大学発ベンチャーの創出と育成」北海道大学、2003年11月

関西ベンチャー学会 第3回年次大会「地方での起業家支援の課題とその改善」大阪産業創造館、2004年2月（予定）

さらに研究の経過と成果を支援実務に活かすと共に、次のような起業家支援者の連携活動の場などで、地方の起業家支援者に本研究の考え方を報告し、意見を交換した（ 付属資料の も参照 ）。

日本新事業支援機関協議会 JANBO（ Japan Association of New Business supporting Organizations ）インキュベーション・マネジャー交流会

おかやまインキュベータ協議会 OIA（ Okayama Incubators' Association ）連絡会議

岡山起業家ネットワーク NEO（ Network of Entrepreneurs in Okayama ）例会

岡山県立大学サテライトキャンパス産学セミナー連続講義（2003年10月～2004年3月 1回/月）「イノベーションと起業家精神」

## 第2章 地方における起業家支援の現状と問題点

本章では、地方における起業家支援の実態を、主に本研究の場であった（財）岡山県産業振興財団の起業家支援の状況を例にして説明する。本章第3節では、筆者の眼でとらえた地方での起業家支援の問題点を示す。

### 2.1 地方とは

#### (1) 大都市圏と地方

地方という言葉は、相対的な意味を有するから、厳密に定義することは困難であるが、イメージを描くための参考として、日経ベンチャービジネス年鑑に掲載されているベンチャー企業数を表1に示す[10]。この年鑑は、ある程度安定して社会的に認められたベンチャー企業を掲載しており、年度間での数字の変化は比較的少ない。

表1 ベンチャー企業数の例（「日経ベンチャービジネス年鑑2001年版」より）

| 都道府県 | ベンチャー企業数 | 都道府県 | ベンチャー企業数 | 都道府県 | ベンチャー企業数 |
|------|----------|------|----------|------|----------|
| 東京   | 760      | 兵庫   | 86       | 埼玉   | 59       |
| 大阪   | 268      | 京都   | 82       | 北海道  | 57       |
| 神奈川  | 149      | 福岡   | 68       | 長野   | 49       |
| 静岡   | 92       | 千葉   | 67       | 広島   | 49       |

2001年度版で、上位12都道府県を抽出。岡山県は33社で、新潟県の46社に次いで14位。

表1からみて、およそ50社以上がリストアップされている都道府県が「大都市圏」、50社未満の地域は「地方」と考えてよいだろう。表では北海道までが大都市圏で、広島県、長野県は境界に近いが「地方」となる。欄外の岡山県は33社であり、明らかに地方といえよう。たまたま、上位10都道府県はすべて人口規模300万人以上となっている。

表1では、静岡県にベンチャー企業が多いことが目に付く。静岡県の地理的、歴史的な特性については興味深い観察がなされている[11][12]が、ここでは扱わない。

北海道の場合は面積を考慮すると、実質的には「地方」と分類すべきかも知れないが、札幌周辺を考えた場合は大都市圏の性格も有しており、複雑である[13][14]。

このように、各種の集積には分布があるから、都道府県単位で考えること自体に無理はある。しかし、表1の上位10都道府県を除いた37県を考えると、共通的要素もかなりある。その共通性を本論文では地方の特性とみなすことにする。

筆者は地方の特性を次のように考えている。

強力なシーズ技術を持った起業家の出現のチャンスが比較的小さい。

市場規模が比較的小さいためその牽引力も小さい。

有望な起業家が少ないため、ベンチャーキャピタル等の活動は活発ではない。

これらの背景にはさらに次のような地方の基本的な問題点がある。

独自の戦略がない。官以外のセクターに主体性がない。

流動性が小さい（人材、情報が流れない）。

したがって、変化が遅い。

資源・インフラが貧弱。人的資源（起業家、投資家、指導者）、資金のいずれも貧弱である。

自己のいい点、悪い点を自覚していない。

県境（市町村境）にこだわる。国境にはさらにこだわる。

起業家支援に直接的に関係することとしては、次のことも問題である。これらは必ずしも地方特有のものではない。しかし相対的には、大都市圏よりも市場原理がより働き難い、地方にありがちな傾向といえよう。

支援メニューに、インキュベータなどの施設貸与、補助金の交付、販路紹介など直接的に起業活動を支援する項目が多い。起業家もこのような支援を多く望む。

支援に携わる者に異動が多く、支援のための知識・能力の蓄積・増強が行われ難い。

依存心が強く、自立の遅い起業家が多い。

専門知識を切売りするだけで、起業家の成長はあまり意識していない専門家（後述）が多い。

起業後安定するまでには時間がかかるが、起業後のフォローを長期的に行い得る支援者、あるいはメンター的な人材が少ない。

## （２）中国・四国地方のベンチャー企業数

図1に、中四国地方のベンチャー企業数の状況を示す。香川県のように大きな変動がある県もあるが、ほぼ各県の傾向は一定している。人口比では、香川、徳島両県の数値が大きい。各県とも新事業創出の努力をしている[15]が、図1では岡山県の人口比ベンチャー企業数は、中四国で最低である。前述の如く、この状況の改善を考えることも本研究の背景のひとつとなっている。

## 2.2 岡山県での起業家支援事業

### （１）支援メニュー

岡山県では筆者が在籍した（財）岡山県産業振興財団が公的な起業家支援の中核的機関となっている。表2はその主要な支援メニューである。これらの支援事業はほとんどすべてが岡山県あるいは国などの関係機関からの委託で、あるいは補助金を受けて行われる。財団の負担は人件費、事務経費等の一部に限られる。これは財団に資力がないためである。超低金利が長期間続いているため、現在ではわが国の多くの財団法人が類似の状況にある。

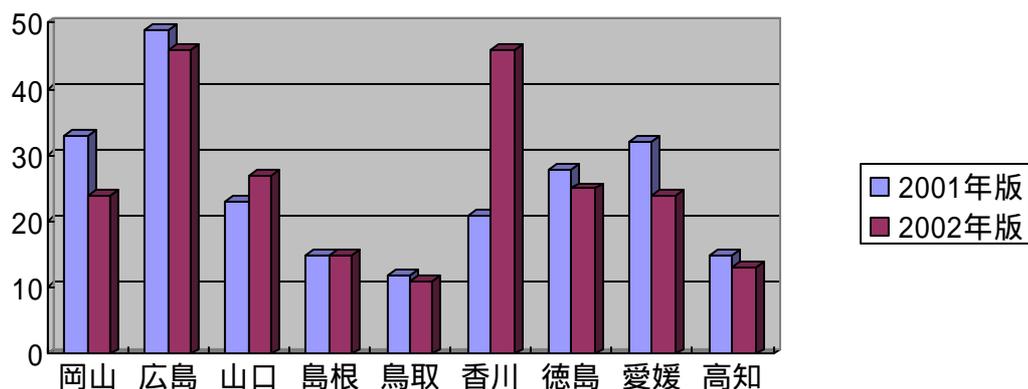


図1 中四国のベンチャー企業数（日経ベンチャービジネス年鑑）[10]  
日本経済新聞社/日経産業消費研究所編

表2 起業家支援のメニュー（（財）岡山県産業振興財団）

| 項目        | 内容   |
|-----------|--|
| 情報提供      | 支援制度・機関紹介、セミナー・イベント類紹介、支援者データ・事例公開   |
| 資金支援      | 投資（公的ベンチャーキャピタル事業）、各種融資、各種補助金  |
| 各種セミナー    | ビジネス基礎：起業家精神、ビジネス感覚、知的財産<br>ビジネス知識：マーケティング、財務、経理、税務、商法、簿記、組織・人事管理、第二創業、後継者問題 |
| ビジネスプラン   | 作成支援、発表会、コンテスト、ビジネスゲーム   |
| 専門家の斡旋・紹介 | 中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士、弁理士、他のコンサルタント  |
| 交流の場の提供   | 起業家同士、投資家・金融機関・取引先・共同経営者募集の場、見学会   |
| 施設等の貸与    | ビジネス・インキュベータ、試験・実験装置   |
| 業務支援      | 営業ルート紹介、顧客紹介<br>従業員斡旋<br>商品展示会、ホームページ制作支援<br>(ベンチャー企業への)発注                   |

太字：直接的支援（企業の価値成長（事業自体）の支援）項目

表2のような内容の起業家支援は、若干の差はあっても、基本的には全国各県の産業振興を目的とした公益法人などの公的機関で行われている。さらに、ここ数年は、商工会議所、商工会、雇用・能力開発機構、市町村などの公共自治体等が類似の起業家支援メニューを持っているのが実情である。表中の太字で示した直接的支援項目については第4章でも述べる。

一般に地方の公的機関での支援は、図2のようなフローで行われる。現実には支援事業に応募する起業志望者が、募集定員を下回る場合が少なくない。この要因は、施策を行っていることの情報が入り正しく伝わっていない、起業志望者が枯渇している、魅力ある支援事業にみえない、ことが考えられる。

その時々々の経済状況にも依存するが、各地方ともほぼ類似の傾向である。

本研究では詳しくは扱わなかったが、これらのこと自体が地方での起業家支援の上での大きい課題である。公的機関の支援活動が、起業家の真のニーズをとらえきいていない証左でもある。

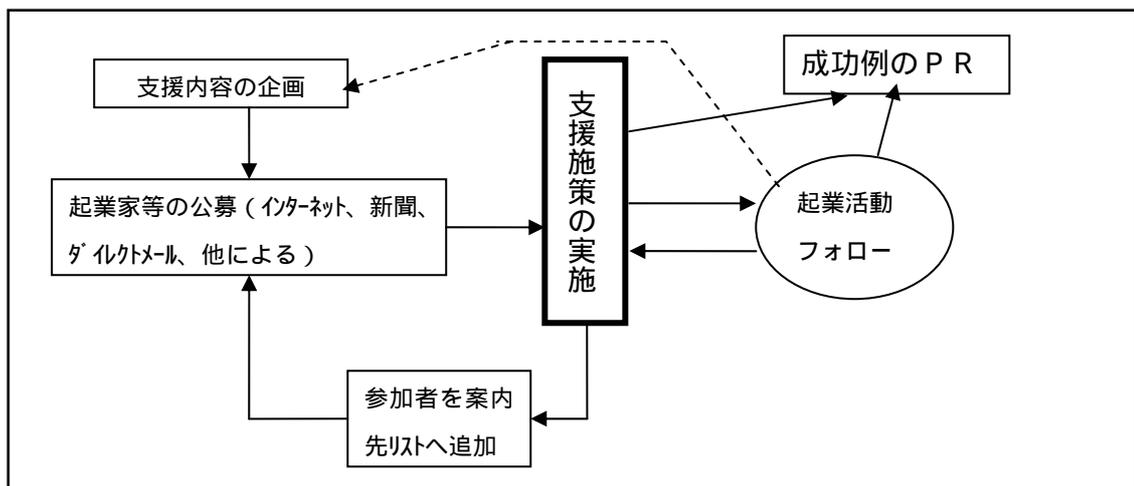


図2 一般的な起業家支援のフロー

## (2) 被支援の起業家

### 1) 全般

地方の被支援起業家の数の例を図3に示した。これは筆者が約7年の支援業務の間に接した起業家の延べ人数である。

### 2) 起業家の属性

支援を受けた起業家の内訳の例を図4に示す。総数272人は、図3の延べ合計3,840人のうち、筆者らと比較的に密に接触のあった起業家である。女性だけのための支援セミナー等があることと、支援の諸業務は平日昼間の実施が普通であるため、女性の比率が半数以上である。

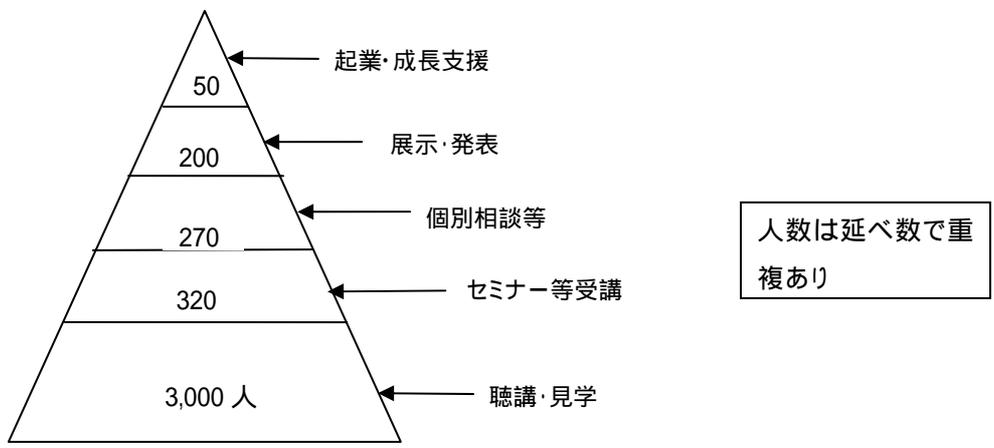


図3 起業家支援実績(概数)(財)岡山県産業振興財団 '96~'02年度

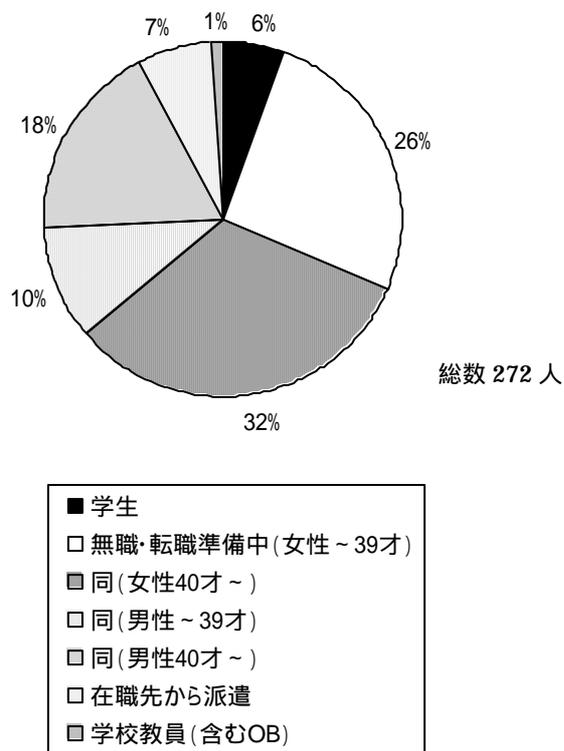


図4 (財)岡山県産業振興財団での主要支援対象起業家('96~'02)

これらの起業家は、次のような人達であった。また、実際の起業数は、これらの密接に支援した支援対象の約 10%である。

年齢、性別、職業歴を含む前歴は多様。企業経営経験はほとんどなし（約 1%）。

起業前か起業後 2 年程度までの段階。実質的経営者は起業家自身のみ。従業員は 0～3 人。

特定の既存企業との従属関係等はない。

業種はネット販売などを含む広義の IT 関連が約半数。製造業等は約 25%。

規模は年商 0～2000 万円程度（支援側の目標値は年商 5 億円、従業者 25 人）。

### （3）支援者および支援設備

#### 1）支援者

本論文でいう「支援者」は起業家を支援する人であって、必要なときだけ対応する「専門家」と異なり、起業家をあらゆる場面で幅広く支援する。4）項のインキュベーション・マネジャーが典型的な支援者といえることができる。

#### 2）専門家

起業家は、企業設立、市場開拓、資金調達、従業員雇用等、さまざまな個別の業務をこなしてゆかなければならない。本論文では、この個々の専門的業務の支援を行う人を「専門家」としている。中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁理士、弁護士、その他、各種のコンサルタントを業とする人達である。専門分野の知識を使う「専門的支援者」ということもできる。多くの場合、公的資格を持つ。

#### 3）ビジネス・インキュベータ

わが国のビジネス・インキュベータは近年急増し、全国で約百数十施設あるが、このうちの大半が公的機関の運営である [ 16 ]

岡山県では、表 3 の 5 施設がある。詳細は付属資料を参照されたい。

表 3 岡山県のビジネス・インキュベータ

| 施設名称                       | 運営主体                        | 区画数   | 開設時期     | 入居者業種            | IM                |
|----------------------------|-----------------------------|-------|----------|------------------|-------------------|
| e - プラザ岡山                  | 岡山県<br>(岡山県産業振興財団)          | 8 室   | 01 年 4 月 | IT のみ            | 非常駐 3 人           |
| ビジネスインキュベータ岡山              | ビジネスインキュベータ岡山 (NPO)         | 6 区画  | 02 年 2 月 | IT、他             | 非常駐 1 人           |
| リットカフェ                     | (株)リットカフェ                   | 20 区画 | 01 年 8 月 | IT、他             | 非常駐 2 人           |
| i-box にいみ                  | 新見市                         | 6 室   | 02 年 4 月 | IT のみ            | 不在                |
| 岡山リサーチパークイン<br>キュベーションセンター | 岡山県<br>( (株)PFI インキュベータ岡山 ) | 58 室  | 03 年 4 月 | IT、物作り、<br>バイオ、他 | 常駐 3 人<br>非常駐 2 人 |

IM：インキュベーション・マネジャー

#### 4) インキュベーション・マネジャー [1][2][16]

ビジネス・インキュベータにおいて、施設の管理とともに入居起業家の支援をするのがインキュベーション・マネジャーである。インキュベーション・マネジャーは典型的な起業家支援者ということができる。

インキュベーション・マネジャーは図5に示すように、あくまで起業家の立場に立った支援者であり、起業家の日常の支援をすると共に、必要な時、専門家との間を仲介するのが任務である。

図5を使って、上述の支援者と専門家について説明を加える。支援者は起業家が起業を意図した段階から、それなりの企業を構築するまでの全過程を、一貫して横通し支援する。図5ではその代表例として、インキュベーション・マネジャーを示してある（現実にはビジネス・インキュベータを退出した後は、当該インキュベータのインキュベーション・マネジャーが引き続き支援し続けることは少ない。起業家が自立し、別の専門家から直接指導・支援を受けるのが普通である）。

一方、前述のように起業家は、企業設立から休むことなくさまざまな個別の業務をこなしてゆく。この個々の専門的業務の支援を行うのが、「専門家」である。専門家は、多くの場合、支援者経由で起業家と接触する。図中、職能と表しているのは、例えば会社設立、知的財産権取得、企業会計システム構築、などの起業活動に必要な専門的能力である。これらは専門家から指導を受け、起業家が自分自身の能力として身につけてもよいし、また必要の都度専門家に依頼することにしてもよい。図中、楕円で表した起業家自身は、起業家能力を大きくしながら、企業経営に必要なそれぞれの職能を、専門家の指導を得ながら獲得してゆく。

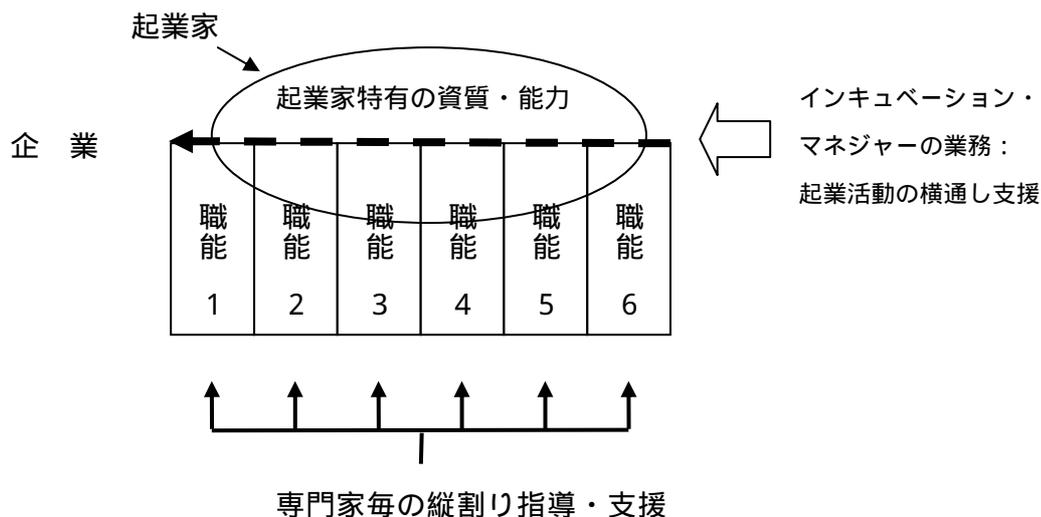


図5 支援者（インキュベーション・マネジャー）と専門家の業務 [1]

現在、岡山県では表3に示すように、5カ所のビジネス・インキュベータに、11人のインキュベーション・マネジャーが配置されて起業家支援を行っている。実態としては、岡山リサーチパークインキュベーションセンター以外は非常駐で、他業務との兼務の形である。筆者は「e-プラザ岡山」の非常駐インキュベーション・マネジャーの1人であった。

### 2.3 地方での起業家支援の課題

地方での起業家支援の問題は、能力の伴わない起業家に対して過剰な支援を行うことに象徴される。これは基本的には、地方では「起業家支援」が単独ではビジネスになり得ず、したがって、公的機関で行わざるを得ないという構造になっていることに起因する。

第7章に記した「ベンチャー企業」と「VC」についていえば、これらの2つの成長の関係は「鶏が先か卵が先か」という問題ともとらえられる。しかし、起業家支援全般については、やはりわが国の地方の現状では、公的機関が率先して支援せざるを得ない。問題はその方法であろう。

筆者はこのことに関して下のように考えている。

#### 1) なぜ高い能力の起業家が現れないか。

本来、能力のある起業家は支援を求める必要がない。特に地方の支援機関に頼ることなく、自力で伸びてゆく。地方から大都市圏へ移って行く起業家の例も少なくない。

潜在的起業家に対して、支援者側の発掘努力が十分といえず、また魅力ある支援項目の公開・提示ができていない。

支援を受ける起業家の能力を十分に引き出す支援メニュー、支援体制が確立できていない。

#### 2) なぜ過剰あるいは不適切な支援がおこなわれるのか。

支援機関の人の多くが、起業家精神とは無縁の安定志向の人達である。

したがって、支援機関が起業家支援の理念、目標、方法論を持たない。持っていても表面的なものである。起業家支援の成果は起業家の成長度、ビジネスの成功度で測られるのではなく、他の事務的業務と同様に、決められた回数、決められた予算を守ればいいと考えている。

したがって、目に見える支援、被支援者が喜ぶ支援項目が採り入れられやすい。

多くの場合、支援者は疑問を持つことなく、真面目に、懸命に、起業家が望む支援を実施する。

支援者は、多くが2年程度で入れ替わるため、蓄積・反省がなされない。

専門家、あるいは専門的支援者は、起業家の支援よりも既存の企業の指導・支援に関心が大きい。

支援機関に所属する専門家も概して安定志向であり、受け身の支援姿勢となる。

このような問題の解決の方向を求めて、次章以下の検討・考察を行った。

### 第3章 起業家支援効果の評価

本章では、起業家支援の効果の評価法を提案し、ビジネス・インキュベータの入居者に適用した例を示す。さらにその結果と筆者の支援体験に基づく感覚とを付き合わせて考察し、いくつかの課題の抽出と提言を行う。

#### 3.1 支援効果の定量的表現

##### (1) 起業の価値

筆者は起業初期の基本的な「起業の価値V」を次の3要素で表現することを提案した [17]

起業家能力 I (起業家の資質と能力)

企業の価値 K (起業家が構築したビジネスシステムの価値)

ビジネスシーズの価値 S (起業のためのシーズ技術あるいはビジネスモデルの価値)

これを図示すると、図6のように、「起業家の価値」空間が構成される。起業家Aの持つ起業の価値  $V_a$  は  $(I_a, K_a, S_a)$  という座標で表される。

上の考えに基づけば、一般にある起業家の事業を起業家を含めて買う場合、定性的にはその価格  $M$  は、 $x, y, z$  を適当な価値価格変換係数とすると、

$$M = xI + yK + zS \cdots \cdots (1)$$

となる。

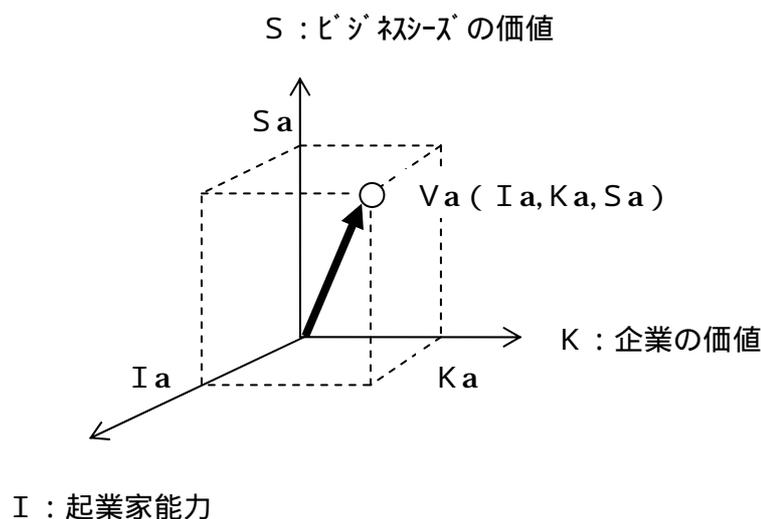


図6 起業の価値空間

## (2) 各要素の意義

前項で述べた各要素について解説する。

### 1) 起業家能力I (起業家の資質と能力)

「起業家の資質と能力」は、あくまで「起業の主体」としての資質・能力であって、経営資源(リソース)として使われる立場としての資質・能力ではない。つまり、いかに高度な能力があっても、指示されて行うのでは起業家としては評価は低い。ここでの「起業家の資質と能力」とは自分の意志で考え、決め、実行し、それがビジネスとして社会的経済的に受け入れられるものをいう。重要なことは、例えば「アイデアが泉のごとく出てくる発明家」のような人材は、これだけでは真の起業家たりえない。発明は知的財産として買うことができるからである。

その意味では、有能な経営者もスカウトできないことはない。実際にはこの「主体」が「資源」として使われる側かは相対的であって、厳密な区分は困難である。

本論文では、ひとつの起業活動には1人の起業家を前提としている。起業の初期段階を対象にしているからである。

### 2) 企業の価値K (起業家が構築したビジネスシステムの価値)

ここでビジネスシステムとは、起業の具体的活動である事業を遂行してゆくための仕組みを指す。すなわち、商品を顧客に供給する仕組みであり、製品の開発・製造機能、原材料・資材の調達先、流通・物流チャネルなどで構成される[18]。つまり、材料の調達からマーケティング活動までを含む広義の「企業の価値」ということができる。

### 3) ビジネスシーズの価値S

本研究では後述するように、簡単化のため今回行った支援効果の評価には「ビジネスシーズの価値」を含めなかった。しかし、実際の起業の場面ではこのビジネスシーズの価値の評価も重要である。

携帯電話関係をはじめ、IT関連などは環境が急速に変化する。このため、起業を決意した時点では評価の高いビジネスシーズであっても、急激に価値を失うときがある。これを見極めて、ビジネスシーズの価値を正しく評価して、起業活動を支援することが重要である。

多くの起業家が、それほど価値のないビジネスシーズを、価値があると思い込んでしまい、起業に走ることがある。起業家には思い込みが激しい人が多い。シーズの価値が小さければ起業を断念させるのも支援者の重要な任務である。

## (3) 要素分離の意義

企業活動を上述の3要素、あるいはそれ以上に分けることは、ある大きさ以上の一般の企業の場合にはよく理解されている。既存の企業が経営者を外部から迎えることは、当然のこととして行われているし、ビジネスシーズも売買される。ビジネスシーズは知的財産の形でも移転される。分離されたビジネスシーズの取引は、TLOの整備などでわが国でも今後ますます増えてゆくだろう。

起業の場合も、たとえ当初は1人の起業家が全てのことを行い、また事務所も自宅兼用で企業の形をなしていないような場合でも、起業活動あるいは企業活動を行う限りは、この価値空間概念を持っていなければならない。特に地方に多い小規模の起業だと、これらの要素を渾然一体として扱ってしまう場合が多い。規模の大小に関係なく、要素分離の考えは社会的な存在として成長しようとする企業にとって重要である。

表4に、各要素は誰が主体的に取り組み、誰が支援すべきかを示した。基本的に、企業の価値Kの支援は専門知識の少ない支援者でなく、専門家が行うべきである。

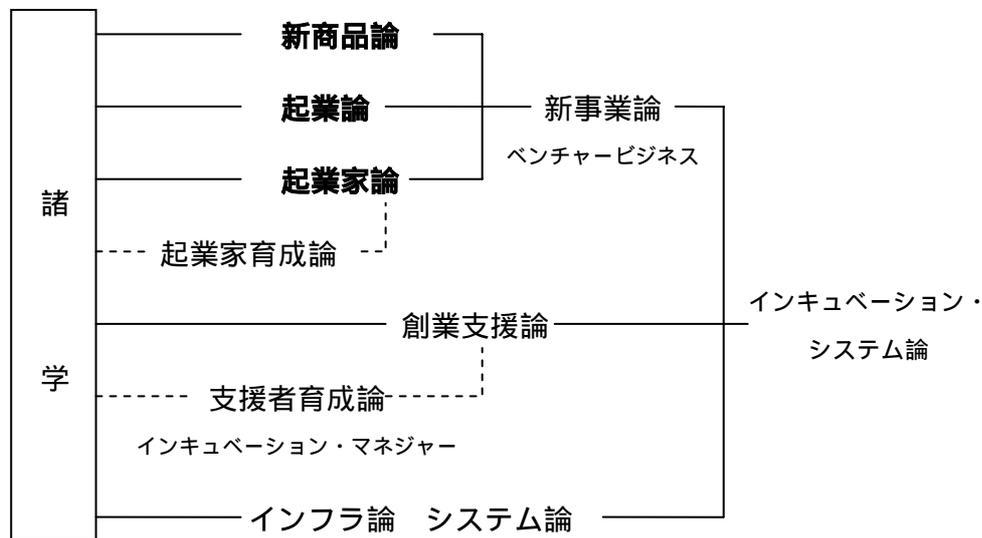
表4 起業の価値の各要素と支援、被支援の関係

| 対象要素         | 起業家      | 支援者 | 専門家    |
|--------------|----------|-----|--------|
| 起業家能力 I      |          |     |        |
| 企業の価値 K      | 資源としても調達 |     |        |
| ビジネスシーズの価値 S | 時には購入    |     | ケースによる |

：主体として取り組む

：中心的に支援または指導

：可能な場合注意して支援



[ 星野敏氏による ]

図7 インキュベーション・システムの構成と要素理論 [ 1 ][ 2 ]

また、図7にインキュベーション・マネジャー研修等でもよく用いられるイノベーション・システム (= 新事業創出のためのシステム) を構成する要素理論の例を掲げた。完全な一致ではないが、本論文での起業家能力 I、企業の価値 K、ビジネスシ

ーズSがそれぞれ図7では「起業家論」、「起業論」、「新商品論」と近似的に対応していることがわかる。

これまでの議論をふまえて、要素分離の意義をまとめると次のとおりである。

起業家に自分の起業活動の価値の状態を認識させ、どの方向の努力が必要かを理解させやすくなる。

支援者が、どの方向に起業家を支援するべきかの認識が容易になる。

投資家、統合・買収する者にとって、どの要素を対象に評価するのかがより明確になる。

後継者争いなどの経営上の混乱の防止に役立つ。

創業者がいわゆるオーナー経営者であり続けたり、同族会社であったりする場合などは、この分離ができずに、経営者個人が企業全体の業績に決定的な影響を与え、企業が破綻することがある。わが国でも起業初期から要素分離の概念を持って経営することで、このような事態は減るであろう [ 19 ]

#### ( 4 ) 被支援者と支援者の関係

起業家支援を行う場合には、専門家を含む支援者は、どの要素を評価し、支援しようとしているのかを正しく認識していなければならない。そして、その要素について、支援者は支援可能なだけの十分な能力を有していなければならない。

このことを前述の要素モデルで説明する。企業の価値空間で被支援起業家の起業の価値が  $V_a(I_a, K_a, S_a)$ 、支援者の支援能力が  $V_b(I_b, K_b, S_b)$  で表されるとする。支援能力も起業の価値と同じ要素で表されると考えるのである。支援後の起業家の起業の価値  $V_a$  [ 支援後 ] の各要素成分は、模式的に単純化して考えて、それぞれ起業家と支援者の各要素成分の積になるとすると、次のように表される。

$$\text{支援後の起業の価値 } V = V_a \text{ [ 支援後 ] } ( I_a I_b, K_a K_b, S_a S_b ) \\ \dots ( 2 )$$

これは3要素のすべてを支援した場合である。これで分かるように、一般に支援者能力が被支援者の起業の価値に直接影響する。支援者は起業家の持つ価値を高められる要素に限定して支援しなければならない。

#### ( 5 ) 起業家の成長の表示

起業家支援の効果の把握は、いろいろな機関でそれぞれの目的に応じて、その試みが行われてはいるが、起業活動というものがきわめて多様であるため、一般的手法は確立されていない。筆者は以下のように簡易評価法を設定した。

支援を行えば、図6の起業の価値空間での起業の価値  $V_a$  の座標が変化する。図6では、要素は 起業家能力  $I$ 、 企業の価値  $K$ 、 ビジネスシーズの価値  $S$  であったが、筆者は地方での起業家支援の実態に鑑みて、起業活動初期の起業家に対する支援効果を上の と の変化のみで評価した。支援中に のビジネスシーズも変化し得るが、比較的短期間の評価を行うことと、簡単のため、本論文では考慮に入れなかった。

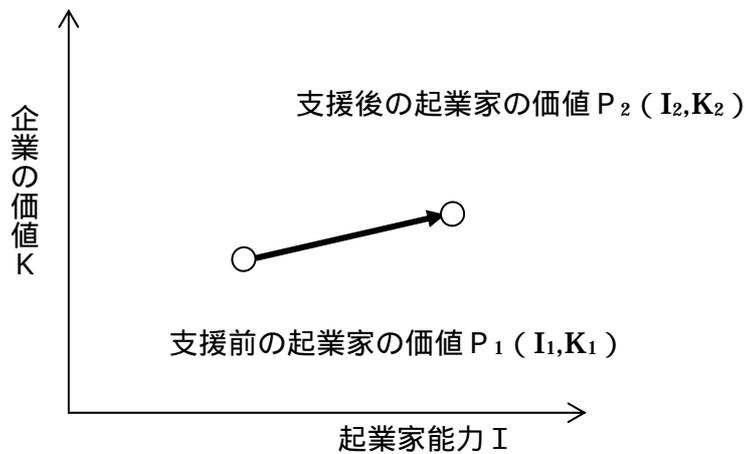


図8 起業家の成長直線

図8では起業家の成長は、起業家の価値Pの平面で議論する。この2要素の平面では「起業家の成長 (P<sub>1</sub> P<sub>2</sub>)」を、「起業家能力の成長 (Iの変化 = I<sub>2</sub> - I<sub>1</sub>)」と「企業の価値の成長 (Kの変化 = K<sub>2</sub> - K<sub>1</sub>)」の2要素で表している。

(6) 量的評価

筆者は「起業家能力I」については、図9の起業家能力モデルの計算式(3)を用い、「企業の価値K」は下の式(4)を用いて、それぞれを求めた。

これらの指標は、あくまで起業初期の状態の簡易表現のためのものである。

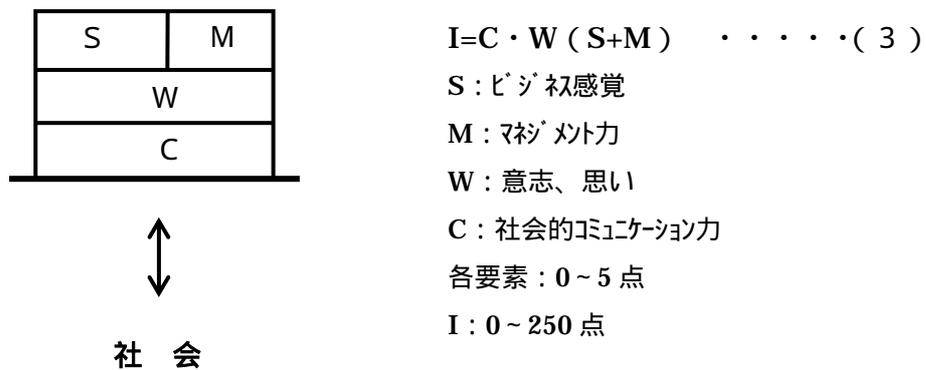


図9 起業家能力Iのモデル

$$\text{企業の価値} K = \text{就業者数} + \text{年間売上高} / 500 \text{ [万円]} \quad \dots \dots (4)$$

式(4)は、企業の価値をきわめて単純に売上高と人数で表したものである。

およそのイメージとしては、年間売り上げ 4,000 万円程度以下の段階に適用することを前提としている。

図9の考え方は次のとおりである。

#### 1) 社会的コミュニケーション力

起業活動は社会に受け入れられなくてはならない。インターネット上で物品を販売するビジネスであっても、最終的には社会的な触れ合い、交渉、かけひき、依頼ごとは不可欠である。アイデアは豊富で、意志も強固だが、社会的インターフェイスがうまく取れなくて失敗した例は少なくない。いわゆるベンチャーの中には、次項の意志、思いは極端に強いが、社会的コミュニケーション力が弱い人がよく見られる。

#### 2) 意志、思い

起業には、主体的に行うことを決め、最後までやり通す意志、強い思い、が基本的に重要であることはよく知られているとおりである。

#### 3) マネジメント力

ビジネスシステムの構築がきちんと行えるかどうかはマネジメント力に依存する。起業活動についても、計画 実行 チェック 見直し 計画、のサイクルを的確に動かすことが基本となる。人を使う場合は組織・人事管理能力も含まれる。

発明王エジソンは多くの会社を設立したが、マネジメント力に問題があったためにその事業はことごとく失敗に終わったといわれている。

#### 4) ビジネス感覚

先天的な資質、幼年期に自然に身に付いた感覚、および学習して身につけた感覚が合わさってビジネス感覚を構成する。「才覚」とか「商才」とも表現されるもので、持つ者と持たない者との差ははっきりしており、大きい。少しでも持っていれば、時間はかかるが、経験を積むことで伸ばせる。

ビジネス感覚は興味ある研究対象テーマであるが、本論文では詳述しない。

### 3.2 起業家支援効果の評価

#### (1) 支援効果の例 [17][20]

##### 1) 単位時間における成長

前述の量的表現を用いて、筆者らが支援業務を行った岡山県内の「A インキュベータ」の入居8者の支援効果を図10に示した。支援期間は2001年度の約1年間である。1本の矢印が1人の起業家の変化を表しており、矢印の方向は入居時から入居1年後に向かっている。

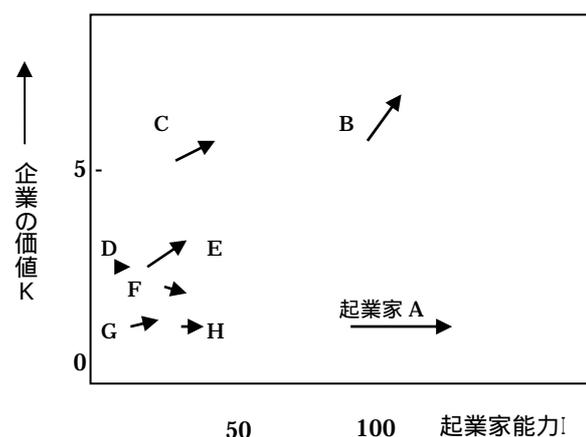


図10 一定期間(1年間)の起業家の成長例  
(岡山県IT系Aインキュベータ)

2要素のうち、起業家能力Iの評価は、Aインキュベータのインキュベーション・マネージャーとしての筆者が行った。式(3)自体は簡単であるが、実際の評価は起業家とのかなり密な接触があってはじめて可能であった。

企業の価値Kの式(4)による計算は、入居時は入居月の月末の値を用い、1年後の値については、就業者数は1年後の月末の値を、売上高は出入りが大きいため、当該月を含む直近3ヵ月の値を平均して求めた。

また、図10の起業家の概要を表5に示した。

表5 Aインキュベータ入居者8者(2001年度)

| 記号 | 入居者   | 事業            | 記号 | 入居者   | 事業           |
|----|-------|---------------|----|-------|--------------|
| A  | 50歳代男 | ソフトウェア専門教育    | E  | 50歳代男 | IP電話企画       |
| B  | 30歳代男 | コンテンツ制作       | F  | 20歳代男 | 音声コンテンツ配信    |
| C  | 20歳代男 | ASP事業         | G  | 30歳代女 | HPデザイン等のサービス |
| D  | 50歳代男 | 携帯電話用ゲームソフト制作 | H  | 30歳代男 | 音楽コンテンツ制作配信  |

このようにして、少数ではあるが、IT系インキュベータの入居者の成長を起業家成長平面に表示することができた。

図10から、およそ次のことがいえる。

起業家能力Iの初期値が大きいと、起業家能力の成長が大きい。

企業の価値Kの初期値が大きいと、企業の価値の成長も大きい。逆に企業の価値の小さい段階から1年間という短期間で、企業の価値、つまり業容を拡大するのは、IT関係といえども困難といえることができる。

企業の価値の大小と起業家能力の成長との相関はほとんどみられない。

これらのことは第5章で述べる「岡山方式プレ・インキュベーション」の検討材料になった。

## 2) 支援期間と支援効果との関係

図10で筆者は起業家の成長をある条件下では図示し得ることを示した。これをさらに他の被支援者にも別の視点から適用することを試みた。

図11は、Aインキュベータ入居8者に、過去6年間に筆者が所属した支援機関で何らかの支援を受けた、それ以外の被支援起業家13者のデータを加えて、支援期間の長さで起業家の成長量との関係をプロットしたものである。図11では、縦軸の起業家の成長量には、18ページの式(1)の係数を、

$$x=0.1 \quad y=1 \quad z=0$$

として起業の価値V(この場合は、 $z=0$ なので、「起業家の価値P」と等しい)を求め、起業家の価値の成長を計算した。xの値0.1は、筆者が要素間のバランスを考えて設定した。この値は図10の各起業家の起業家能力が中位(評点Iが約40点)の起業家が年間売り上げに換算して2000万円の企業の価値(このとき式(4)からKの値は4)を創り出すことに相当する。

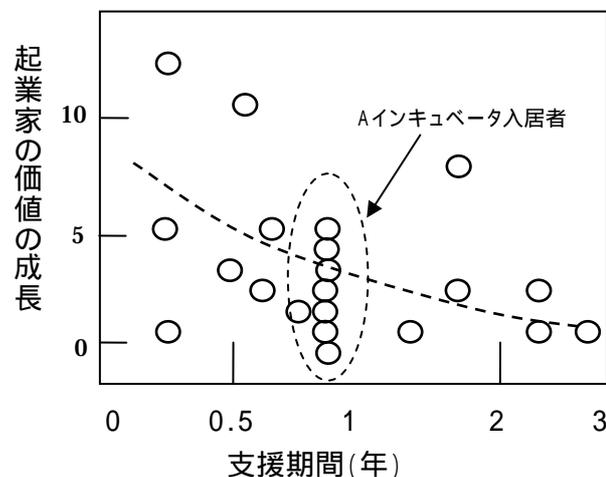


図11 支援期間と起業家の成長の関係

図11はその示す内容を見ると、次の点で注意を要する。

支援を受け始めた時の「起業家の価値」の大きさは、原理的に表現されない。

ほぼ支援を終えた状態の起業家のデータを掲げたが、支援を受けている途上の者も含まれている。全部が支援を受け終わった「卒業生」のデータではなく、今後の変化

は表現されていない。

筆者が所属した機関での支援中に、他の機関の支援などを受けたかどうかは考慮していない。

横軸の支援期間中、継続して支援を受け続けたという意味ではなく、期間中に何度か支援を受けたという意味である。

上述の不完全さのもとではあるが、図11から次のことがいえる。

支援期間と起業家の成長にはおおむね負の相関がみられる。

筆者はこれを、「支援効果の低減現象」と名付けた。筆者らはこの現象を以前から直感的に認識していたが、グラフ上に示したのは初めてである。これについては、次項で考察を加える。

A インキュベータ入居者の成長の平均値が、他の被支援者の平均的な成長より小さい。他の被支援起業家13者はいずれもビジネス・インキュベータへは入居していない。インキュベータ入居者の成長が大きくないのは、支援の内容、この場合は「ビジネス・インキュベータへの入居」が一種の安心感につながり、「手段の目的化現象」が起き、より大きい目標へ邁進する努力が一時的に鈍ったと解釈できる。このことに関係するデータとして、表6にビジネス・インキュベータ入居者の在室率の例を示す。

全国的にも、ビジネス・インキュベータへ入居しても看板を掲げるだけで実務に向かない起業家が少なくないといわれている。

表6 ビジネス・インキュベータ等の在室率例（2002年9月岡山県内）

在室数は平日昼間に在室している室数（標準的状态）

|       | A インキュベータ | N インキュベータ | オリジナル |
|-------|-----------|-----------|-------|
| 全室数   | 8         | 6         | 19    |
| 入居室数  | 7         | 5         | 16    |
| 平均在室数 | 3.5       | 3         | 7     |
| 平均在室率 | 44%       | 50%       | 37%   |

## （2）支援効果についての考察

図11の示す結果のうち、ビジネス・インキュベータ入居者の平均的成長が小さいことに関しては次章で論じることとし、ここでは支援効果の低減現象について述べる。

### 1) 支援効果の低減現象

一般に、習熟のための訓練のようなものであれば、期間が長い方がその効果は上がる。図11のように、支援期間と成長との間に正の相関がみられず、むしろ逆の傾向になるのは、次の場合と考えられる。

起業家の資質・能力がどのようなレベルの人であっても支援が受けられる。

支援を受けられる期間、支援機関を離れる条件は、ともに定められておらず自由である。

支援は無料に近い少ない負担で受けられる。

支援効果が、支援機関や支援者の支援能力よりも、被支援者の資質・能力に、より多く依存する（これは支援者側に強力な支援能力がない場合に起きる）。

結果的に、支援期間中に被支援者の逆スクリーニング（レベルの低い者が残る現象）が起きる形となっている。

このような条件下では、力のない人が長く留まるのは当然である。

上のことを逆に考えると、次のような施策をとれば、「支援効果の低減現象」は解消の方向に向かうと考えられる。

起業家を何らかの方法で選別し、あるレベル以上の者のみを支援対象とする。

支援自体を相当高額なものとし、無為に支援を受け続けるのは困難な状態にする。

有能な支援者、講師を置き、効果が目に見えるような支援を行う。

支援項目毎に、支援期間に明確な期限をもうける。

筆者は上記の 以外のことを基本的に満たす「岡山方式プレ・インキュベーション」を提案し、実施した。これについては第5章で述べる。

## 2) 支援者のジレンマ (Supporter's dilemma)

図11および上述のことから、次のことが示唆される。

「支援者が支援すればするほど、被支援者は成功から遠ざかる」ことがある。筆者はこれを、「支援者のジレンマ (Supporter's dilemma)」と呼んでいる。筆者の支援実績では、このジレンマには次の2種類がある。

真面目な支援者が、熱心に支援すればするほど、被支援者は起業家としての能力を失ってゆく（「廃用性萎縮」、つまり、「使わない器官は劣化する」現象）。

真面目な支援者が、熱心に支援すればするほど、被支援者は抜き差しならない状況に陥ってしまう（「願望の非実現」。支援者、起業家がよかれと思って行う積極策が、破綻への道となる。「もうひと頑張り」が、結果的に命取りになることがあるのである）。

このことが起きる理由は、次のように説明できる。

ジレンマ : 起業家能力Iの成長、つまり起業家自身に力を付けさせる支援よりも、企業の価値Kを直接に大きくする支援の方が結果が見えやすいため、支援者が起業家に代わってビジネス実務を遂行してしまう。結果として起業家の依存心が強まり、いつまでも自立できない。

ジレンマ : 企業の価値Kを高める支援において、起業家の実力以上に、支援者の力で拡大する。例えば借入れや取引先を増やす。結果として支援者、起業家共に窮地に陥る場合がある。

これらは、わが国に多い、官や官に近い機関の真面目で熱心な支援者にとって極めて深刻である。日本の教育あるいは社会全体が、「自らの力で生きる」ことを求めてこ

なかったこと、ビジネス経験の乏しい支援者が責任範囲を明確にしないで、熱心すぎる企業の価値を高める支援、すなわち、起業実務支援をすることに起因する。いずれも、人々の自覚意識が強く、責任を明確にする契約社会の欧米では起きにくい現象である。

起業家は人生を賭けて起業することが少なくない。いずれの場合も支援者が十分注意しなければならないことである。

## 第4章 起業家支援の基本と支援項目

本章では、第3章で述べた起業家支援の課題について、支援の本質とは何かの考察を加え、効果の改善の方向を示す。

### 4.1 支援の基本

#### (1) 支援の本質

起業家支援のみならず、あらゆる支援の目的は、「支援しなくても自立できるようにすること」である。しかし、社会的システムを含む、この世に存在する多くのもの、特に生体の機能は、使えば強化され、使わなければ劣化する。「使わないということ」=「不要」なのであるから、これは当然の摂理である。このため、支援は破壊と紙一重といってもよく、本質的に矛盾を内包する行為である。

ここで、支援を次のように分類することにする。通常の場合は現物支援は行わないことを原則とするべきである。

現物支援：直接、被支援者のニーズを満たすこと。いわば、飢えた人に魚を与えることである。

方法支援：被支援者のニーズを満たす方法を教えること。いわば、魚の吊り方を教えることである。

上の区分は一見やさしくみえるが、実際はそうではない。状況に応じて、を適切に使い分けなければならない。

支援者にとって、野生動物の子育ては非常に参考になる。親は子の育った段階に応じて、見事に現物支援と方法支援とを切り替える。

南米に生息する有袋動物のオポッサムは、現物支援と方法支援とが極端である。子が小さいときは舐め回して育てる。授乳する。現物支援そのものである。巣立たせるときは、恐ろしい唸り声をあげて子を追い出す。逆説的だが、「野生で生きて行くしかない」と本気で教えることは、方法支援の根本ではないか。本能にプログラムされた野生動物の子育て支援のふるまいは興味深い[21]

さらに、支援の方法にもよるが、一般に 物的支援は依存心を助長し、 精神的支援は自律・自立を促す。

これらのことを、表7に「起業家支援」と「起業支援」という表現を用いて対比しながら示した。

### 4.2 支援項目の分類

支援項目を具体的に分類すると次のようになる。

支援効果の向上のためには、第一に被支援者の自律・自立を促す支援内容にしなければならない。実際には個別に判断しなければならない、この区分は容易ではない。

表7 支援の区分とその性格の対比

| 「起業家」支援     | 「起業」支援      |
|-------------|-------------|
| 起業家能力Iの伸長支援 | 企業の価値Kの伸長支援 |
| 方法支援        | 現物支援        |
| 精神的支援       | 即物的支援       |
| 起業家精神の涵養    | ビジネス自体の支援   |
| ビジネスの基本的概念  | ビジネスの実行     |
| 自立心の涵養      | 依存心助長       |
| 顧客、資金の集め方   | 顧客、資金自体     |

まず、一般的に自律・自立を促すのに有効なものを例示する。

自ら起業し苦労した起業家の体験談  
 各種の実技実習、あるいは討議  
 情報提供（選択と実行は起業家自身）  
 欧米先進地のビジネス事情学習

逆に依存心助長型の支援としては、例えば次のようなものがあげられる。

インキュベータへの入居  
 大口（安定）顧客の紹介  
 起業家がやるべきことを直接手伝えること

インキュベータへの入居は、それ自体が悪いのではなく、入居者の心構えが入居の意義を大きく左右する。入居はあくまで手段であって、目的ではない。例えば、状況に応じて入退去は自由、また強制退去させられることもあるとすべきで、一定期間の入居を保証することはモラトリアムを与えることとなり、これまで述べたように、成長を阻害する要因にもなる。

筆者はこれらの考えを次章の岡山方式プレ・インキュベーションに適用した。

また、第2章の表2の支援項目のうち、太字で記したものは、企業の価値を増やすための直接的項目かそれに近いものである。本来はこれらも支援者から直接に起業家に与えるべきではない。やむを得ず支援する際には、その趣旨を被支援者に理解してもらったうえで実行しなければならない。

特記すべき直接的支援があることも付記しておく。起業家支援者として著名な(株)アントレプレナーセンター社長の福島正伸氏、花巻市起業化支援センターのインキュベーション・マネジャーである佐藤利雄氏は、直接的支援であるビジネスプラン作りや顧客開拓を、土日・休日返上、徹夜の連続という大変な努力をしながら手伝えるこ

とによって、大きな支援効果を上げている。これは、形の上では本来起業家が行うべき業務を代行しているように見えるが、本質的には「起業家はここまで本気でやらなければならないのだ」という姿を、身をもって起業家に示すことで、間接的に起業家精神やビジネスの基本を教えているのである。この意味で、彼らの手法もあくまで「起業家支援」であって「起業支援」ではない。

#### **4.3 支援者のジレンマからの脱却**

第3章で述べた支援者のジレンマについては、支援者が起業家の起業家能力の伸長に支援努力を集中すれば基本的に解決される。起業家能力の伸長については、支援者はいくら努力してもし過ぎということはない。経験の浅い支援者でも、起業家とともに成長することができる。起業家の基礎的能力を高める研修等に支援者も参画し、また情報提供とメンタリングに徹することで、自らも起業家精神が身に付き、支援者のジレンマからは解放される。

一方、企業の価値Kの伸長には当然リスクが伴う。この支援は専門家が責任を持ってリスクの程度を見きわめながら行うべきである。企業の価値の伸長は、本来は市場原理に基づいて起業家自身の努力で行われるべきものである。専門家に支援してもらおう場合でも、必ず起業家の主体的判断がなくてはならない。

専門家および側面支援の支援者は、主体性を持たない起業家の企業の価値を大きくさせてはならない。

## 第5章 岡山方式プレ・インキュベーションと早期起業家教育

これまで述べてきた2要素、起業家能力Iと企業の価値Kとを支援する場合、起業家能力の育成支援の方は、次の理由で可能な限り早く行う必要がある。

事業を始める場合、起業家能力が十分であれば、事業を自ら速く進めることができ、支援そのものが効率的である。

事業を始めると、日々の具体的な業務に追われて、起業家能力の涵養には時間が割きにくくなる。

自己流のビジネスのやり方が身に付いた後では、基本に立ち戻って正しいやり方に戻すことが困難になる。「鉄は熱いうちに打て」ということである。

### 5.1 岡山方式プレ・インキュベーション [22]

#### (1) 概要

上述のことと、第3章で述べた「支援効果の低減現象」の解消策とを考慮して、筆者は「岡山方式プレ・インキュベーション(以下「岡山方式PI」と略)」を提案した。

一般に「プレ・インキュベーション」というのは、ビジネス・インキュベータ施設の独立した居室へ正式に入居する前に、一時、共用フロア等に仮の居場所を持って正式入居に備えた準備を行うことをいう。

筆者はこの一般的なプレ・インキュベーションを、「事業イメージをきちんと持っているが事業の実行は原則として行わない」ことに変え、「岡山方式PI」の基本的考え方とした。これはビジネス・インキュベータに入居しないで行うために、「Incubator-less incubation」ということもできる。ポイントは次のとおりである。

起業家をビジネス・インキュベータの居室に入れない(撤退時の損失軽減のため)。

起業家にビジネスの実務は行わせない(基本的学習に集中させるため)。

専ら起業家精神、ビジネス基礎知識、ビジネス感覚等の育成・涵養をはかる(起業家能力の向上のため)。

グループ討議、実習等を多用する(人間関係、人脈の重要さ体得のため)。

期間は半年間とする(緊張感維持のため)。

実績のある講師を専任として採用し、いつでも相談できる支援体制を敷く(支援能力増強のため)。

自分の持つ事業イメージの簡単なビジネスプランとしての完成を目標とする。

表8は岡山方式プレ・インキュベーションの概要である。

#### (2) 岡山方式プレ・インキュベーションの実績

図12に岡山方式PI第1期半年間の結果を示す。図中、破線の矢印は図10のAインキュベータ入居8者のもので、図10と同一のデータである。太い実線の矢印は岡山方式プレ・インキュベーション受講者のうち修了に至った10者である。評価法はAインキュベータの場合と同じである。10者の約半年での起業家能力Iの成長の平

均は、前 8 者の 1 年間の成長の平均の約 150%であった。

表 8 岡山方式プレ・インキュベーションの概要  
(Incubator-less incubation)

|            |   |
|------------|---|
| 期 間        | 2002.7.27～2003.2.9 (第1期)                            |
| 受講者        | 開講時 15 者、修了者 10 者                                   |
| 場 所        | 支援機関の研修室、市街地の会議場、他                                  |
| 開 講<br>時 間 | 2 回/月 休日全日、同午後、平日夕方など<br>2～5 時間/回                   |
| 特 徴        | 具体的事業支援はしない<br>インキュベータに入居させない<br>グループ 討議、見学、ゲーム等を採用 |
| 講 師        | 厳選。主任講師が 2/3 を一貫担当                                  |

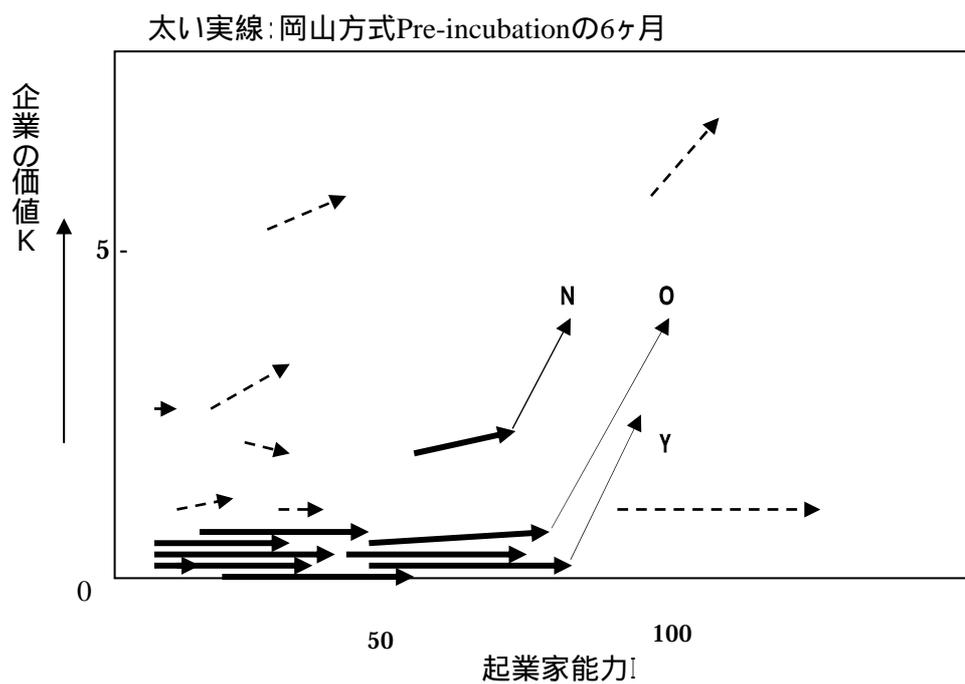


図 1 2 岡山方式プレ・インキュベーションの結果

なお、岡山方式 P I 第 1 期生のその後のデータを、図中に N、O、Y の 3 者について細実線で示した。矢印の終点は 2003 年 10 月の値である。その他の修了者 7 人はまだ起業に至っていない。

### (3) 岡山方式プレ・インキュベーションの評価

表9に、Aインキュベータ入居8者と岡山方式PI修了の10者の比較を示した。明らかに起業家能力の成長は、岡山方式PIの方が大きい(単位期間で考えると約3倍)。しかし、岡山方式PIでは、当初受講者のうち5者が修了以前に脱落し、修了10者中7者がまだ起業をしていない。結果について筆者は次のように考察した。

岡山方式PIで起業家能力Iが伸びたのは、本来起業家能力を伸ばす支援であったので当然。Aインキュベータ入居者の場合は研修ではなく、「1年後に退去」という条件を突きつけられて、起業家能力Iよりも企業の価値Kを伸ばすのに懸命であった。

興味深いのは、岡山方式PI受講者の企業の価値Kの伸びである。図12記載の3者のデータでは、起業家能力I、企業の価値Kとも伸長が大きい。ただしこれらのN、O、Yの3名の場合は、図でも分かるように、岡山方式PI受講中にすでにかなりの企業の価値増大の準備ができていた。逆に起業の準備が十分でなかった残りの7人は、起業できていない。

これは、起業家能力Iがある程度高まると、自らの事業計画の未熟さが自覚できるため、起業に慎重になる現象とみることができる。起業家能力Iも自らの事業計画も未熟のまま起業して伸び悩むか、起業家能力Iが伸びすぎて、なかなか起業できないのがいいのかの選択である。筆者は無駄を省く意味で後者を取るが、起業家精神の体得には失敗経験が第一との考えも否定できない。議論のあるところである。

また、岡山方式PIでは開講当初の15者のうち5者が途中で脱落した。この数字は一般の研修よりやや多い。この原因は、研修期間が長かったことと、グループ討議等が多く、自らの意見を持った、かなり前向きの人でないとなえられなかった研修であったことがあげられる。

表9 Aインキュベータと岡山方式プレ・インキュベーションとの比較

| 項目              | Aインキュベータ   | 岡山方式プレ・インキュベーション    |
|-----------------|------------|---------------------|
| 評価対象人数          | 8          | 10(修了者)             |
| 起業家能力Iの伸び(式(3)) | 平均30点/年    | 平均45点/半年            |
| 業種              | IT         | IT、建築、福祉、小売、土建技術等   |
| 起業              | 起業後が前提     | 起業前が前提(事業構想はあり)     |
| インキュベータ         | 個室貸与       | インキュベータの居室貸与なし      |
| 研修              | 受講任意の実務講座等 | 強制で2回/月、実習・グループ討議中心 |
| 支援者、指導者         | 不定         | 同一者の担当体制            |

岡山方式PIの考えは、岡山県当局に採用され、県の予算で2002年度から正式に実施された。2003年度も同趣旨で第2期研修を実施している。

## 5.2 早期起業家教育

これまでの議論を受けて、早期起業家教育の必要性について述べる。

前節で述べたことは、議論の余地は残っているが、起業実務に就く前に起業家能力の涵養を行うべきであるという筆者の考えを否定するものではな。逆に、より早い機会に、意欲と能力のある人に対して、きちんと基礎から教育することが、無駄を省き効果も大きいということを示唆している。

また、プレ・インキュベーションを拡張した早期起業家教育の考え方は、全国的にも広がっている [23][24]

早期起業家教育で教えるべきことについては、表10のようなものが基本になると考える。筆者は高等学校～大学の教養課程程度までは、基本的な自立心、創造力涵養の訓練を主にし、実習的なことを多少加えるのがよいと考えている。特に小中高校では、具体的なビジネス知識より、人間としての基本的要件として、自主自立の精神を

表10 早期起業家教育で教えるべきこと

| 項目                              | 内容                                    |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1. 自立心の涵養                       | 自主性・自律性、独自アイデア創出、チームワーク、ディベート、行事企画・実行 |
| 2. ビジネス感覚の習得                    | ビジネスゲーム、投資シミュレーション、模擬店舗、実店舗の経営        |
| 3. ビジネス知識の習得                    | 簿記、商法等、マーケティング理論、ビジネスプラン作成、マネジメントの基本  |
| 4. 起業家精神<br>Entrepreneur Spirit | チャレンジ精神、失敗から学ぶ、楽をしない、諦めない、継続的努力       |
| 5. 起業家精神<br>Entrepreneurship    | イノベーションの原理、小さな変化にチャンス、調査と分析、ネットワーキング  |

持つことを教えることが重要である。すなわち、目標を持つこと、自分で考え、自分から行動すること、問題は自分で見つけること、常にチャレンジすること、自他の個性を大切にすること、他人に迷惑をかけること、実社会に出ても、一生涯勉強し続けること、を教えるべきである。

ビジネスゲームについては、MOT教育の一環で、筑波大学と横浜国立大学とで、プレーヤ自身がビジネスモデルを構築したり、レベルアップしたりできるシステムをWeb上で構築しようとする試みがあり、興味深い [25][26]

筆者らの早期起業家教育必要説は岡山県立商業高等学校の教員等にも影響を与え、「岡山県早期起業家教育研究会(会長:高橋武彦岡山東商業高校長)」の設立を促す一因になった。

## 第6章 支援体制の改善

本章では、起業家支援者の支援能力に対する要件等を述べ、その向上につながる改善等について提言する。

### 6.1 支援者人材

起業家支援の業務自体が比較的新しい分野である。また、起業家を支援しなければならないというニーズについても、特に地方では、まだ「官」が主体となって「産」「民」を引っ張っている状態である。したがって、主たる起業家支援者が公的機関の職員であることは現状ではやむを得ない。

ところで、支援者の資質・能力としては、基本的には次のものが望まれる。

「起業家精神」を一定程度は理解していること

ビジネスの一般的知識があること

地域の産学官各界にある程度の人脈があること

地域の産学官の情報をある程度持っていること

インターネット上で情報の交換、収集ができること

人との接触をいとわず、世話好きであること

上記のうち、の「起業家精神」については、少なくとも次のことは理解していなければならない。

- ・ 起業家は、安定よりも変化に価値とチャンスを見出す。
- ・ 起業家は、既存のことよりも、新しいことを志向する。
- ・ 起業家は、あらゆる「枠」にとらわれない。
- ・ 起業家は、自他の個性を尊重する。
- ・ 起業家は、「楽」を求めず、むしろ苦勞を喜ぶ。

現実の支援者についての課題は、「起業家精神の理解」と「任期」である。

起業家精神が理解できる人材であっても、任期が短いと、上記の、の実現が困難になる。またいくら長くいる人でも、起業家精神が分からなければ真の起業家支援はできない。

### 6.2 支援者の選定と所属

現状では、支援機関となる多くの地方の産業振興財団等は、次の人材で構成されている。

行政機関出身の幹部職員、役員

プロパー職員

行政機関、金融機関、大企業等からの派遣者

短期間の任期で在籍する専門家

人材派遣会社からの派遣職員、臨時職員

このうち、前節の支援者人材の要件を満たす可能性があるのは、、、 であろう。には「安定」志向そのものの人が多く、期待できない。

具体的には、次の施策が考えられる。

プロパー職員にも「安定志向」が多いが、適性のある者を米国派遣などで実体験から教育することで、起業家精神のわかる支援者にできる可能性はある。今後採用する若手を起用するのもよい。

行政機関、金融機関、大企業等からの派遣者の派遣期間を5年以上とする。全員をそうする必要はなく、プロパー職員と同じように適性をみて選抜をすればよい。

専門家は、例えば短い任期でも、支援機関外での情報、ノウハウの蓄積がある。起業家精神を持ってもらえる仕組みさえ作れば、活躍してもらえる可能性は大きい。元大阪市産業創造館「あきないえーど」を主宰した吉田雅紀氏などはその好例である。

次章でも述べるが、筆者はさらに、5~7年以上の任期で支援機関に在籍する「半専門的支援者」を持つべきと考える。起業経験者が最もよいが、ライン部長などの経験のある大企業出身者などでもよい。

「半専門的」というのは、これらの人は中小企業診断士等の公的資格は持たなくても、実体験に基づいて起業家の指導がほとんど専門的にやれるはずだという意味である。

注意すべきこととして、支援機関が支援者等を公募するとき、応募者をいかにして選定するかをあらかじめ十分検討しておく必要がある。有能な応募者がいても、募集側に的確に選ぶだけの人材評価能力がなければ無意味である。

### 6.3 支援者の育成

上述のように支援者は、起業経験、しかもできれば失敗を含む経験のある人が望ましい。しかし実際にはわが国に大勢の元起業家が支援者として活躍するようになるには時間がかかるであろうから、それまでの間(7~10年程度か)は上記の選抜されたプロパー職員等の育成策として次のような施策が考えられる。

できれば、起業を体験する。支援機関は所属の支援者にそれを許すべきである。ただし、例えば、業務時間の20%+私的な時間をかけて行う、などの条件付与は必要であろう。

起業まで行かなくとも、疑似体験として、本気で事業計画を作り、評価と指導を受ける経験は必要である。

米国のシリコンバレーやルート128号線沿い、中国の上海、中関村、その他ビジネス・インキュベーションのメッカを1週間程度訪問する経験を与える。

通常、支援者がひととおりの経験をするには3年は必要である。また、被支援者が起業後2年ほど経って、起業初期の結果が見え始める。これを、最低でも5例は見届ける必要がある。5例のうち2例は失敗に属するものであると、より効率的に学習が

できよう。

### **6.3 支援環境の改善**

これまでの議論とは別に、わが国には顕在的にも潜在的にも多くの起業家排斥の障壁がある [ 27 ] [ 28 ]。これらは長年の社会文化的背景から来ているものが多く、一朝一夕に解消するのは困難であるが、可能なことから改善の努力をしてゆかねばならない。

障壁につながるわが国での主な社会的風潮は次のとおりである。

実質よりも形・外観が重視される。

「出る杭は打たれる」といわれるとおり、前向きの人、新参の人を抑える風潮が強い。

これらに抗して、少しでも自由な起業環境をつくるために、筆者らは「起業家いじめ禁止（アントレプレナー・ハラスメント禁止）運動」を展開した。

具体的には、次のようなことを少なくともインキュベータ内では原則として禁止する。いずれも、例外は認め「不必要に」を冠してである。

企業規模（資本金、従業員数、売上等）で区分すること

実績の有無を問題にすること

年齢、性別、国籍、経験の長短を問うこと

失敗経験、転職（の頻度）を問題にすること

紹介者、知人の有無を尋ねること

起業家を甘やかすべきではないが、周囲が対起業圧力を少しでも減らすよう、気配りをするのは起業家支援効果の向上に重要である。

### **6.4 フォロー体制**

「起業はたやすいが、維持が大変。成長はなお大変」といわれる。本論文では紙面を割かないが、起業後いつまでも、起業家が必要なときに助言や励ましが得られることは非常に重要である。事業を本格的に始めた経営者にとっては、具体的な支援もさることながら、精神的な支えが欲しい時が多くなる。

米国などではこのために、「メンターの集まり」が組織されている [ 29 ]。もちろん起業時にも相談できる。

わが国でもこのようなベテラン支援者の活動が早く、組織的に、盛んになることを期待する。

## 第7章 資金面の支援（公的ベンチャーキャピタル事業）

起業家にとって、資金の調達は重要である。特に、ベンチャー企業と見なされる起業の場合は、「投資」を受けることが基本的に重要になってくる。

本章では公的な投資制度すなわち公的ベンチャーキャピタル事業について、少し詳しく述べる。

創造的中小企業創出支援事業（以下「本事業」）は、国と都道府県（以下「県」）からの資金をもとに、各県の支援財団等（以下「ベンチャー財団」または「V財団」）が、ベンチャー企業（以下「VB」）に間接的に投資を行う公的ベンチャーキャピタル事業である。1995年に始められ、東京都と神奈川、熊本両県を除く44道府県でこの事業が行われている。本事業は10年間の時限措置であり、特徴は次のとおりである。

国・県、財団とベンチャーキャピタル（以下「VC」）とが協調してVBの育成・支援機能を果たすスキームとなっている。

VBの育成・支援と同時に、わが国VCの発達を促すことも狙っている。

各県に1つのV財団が置かれ、ほぼ全国共通のスキームで実施されている。

これまで外部からみて記述した資料は多いが、内部の当事者が書いたものは少ない。

本論文は筆者の実務経験をもとに、地方のV財団の現場からの観点で論じる。全国  
の状況や一般論については、参考資料に委ねることとする [30][31][32][33]。

### 7.1 事業の概要

#### （1）公的VCの種類

わが国での公的資金を用いたVB等への投資事業という意味での「公的VC事業」は、次の3種類が中心となっている。

投資育成株式会社による中小企業への投資事業

創造的中小企業創出支援事業（「本事業」）

新事業開拓促進出資事業

は東京、名古屋、大阪に投資育成株式会社法による投資育成株式会社を設置し、中小企業に対して投資と育成の事業を行うものである。については本論文で述べる。

は98年の「中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律」の制定により、国や自治体が投資事業組合に出資しやすくなったことを背景に、中小企業総合事業団が有限責任組合員として組合に出資する仕組みを作ったものである。中小企業庁は、本事業を2000年頃から見直しており、この事業はその後継事業あるいは代替事業とみられている。

#### （2）創造的中小企業創出支援事業の概要

##### 1）事業の狙い

本事業は、民間VCがVBの株式または社債を引き受ける場合に、その投資活動を公的機関がバックアップする「間接投資」の形を基本としており、創造法が効力のある10年間で、アーリーステージのVBに対する投資と育成・支援を行い得る民間VC

が育つことを期待した事業といえる。

## 2) 基本スキーム

岡山県での本事業のスキームを図13に示す。基本的部分は全国共通である。資金の流れは、中小企業総合事業団 岡山県 岡山県産業振興財団 (= 岡山県のV財団) である。まずV財団は事業団と県とから、投資のための資金と、運用益で投資先の破綻に備えた引当金を作るための基金とを、無利子で借り入れる。V財団と本事業を行うことについての契約を取り交わした民間VC(以下、「特定VC」)は、VBに投資するに当たり、その財源全額の預託をV財団から受ける。預託金の金利は年1%以下と決められている。

VBへの実際の投資は特定VCが行うが、V財団は「間接投資」を受けた投資先企業に対して、補完的に直接投資も行うことができる。

VB破綻時の欠損金は、V財団が基金の運用益等もしくは財団自身の負担によって補填する。つまり本事業では公的資金元本の欠損は生じさせない。換言すれば投資リスクはV財団と特定VCとで負う。

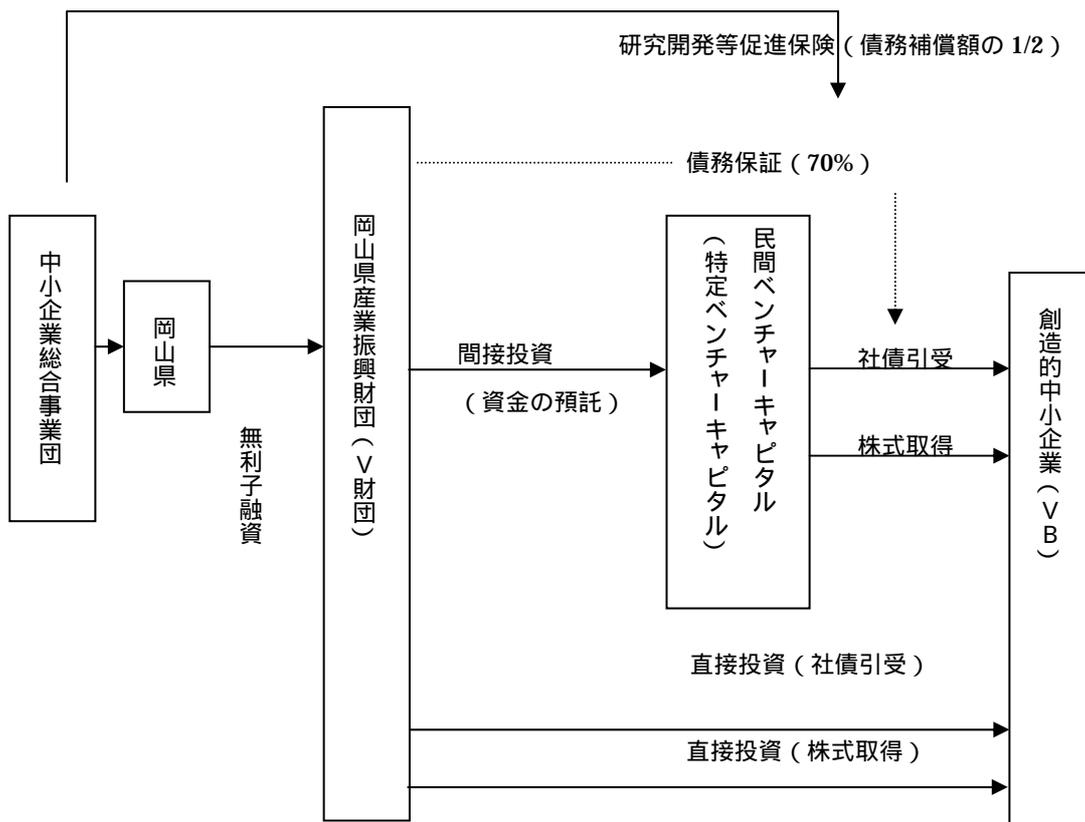


図13 創造的中小企業創出支援事業のスキーム

### 3) 事業の対象者

投資が受けられるVBは、創造法の認定事業者またはそれに類する者である。認定を受けるには、県知事に「研究開発等事業計画」を提出し、審査を受ける。個人も申請できる。本事業による投資を受けるための必要条件である。

実際には各府県の創造法と本事業との関係にはバラツキが多い。創造法は、本事業の投資以外に、各種の支援策を受けるための要件ともなっている[34]

### 4) 投資の形態と限度額

投資は、株式または株式にリンクした社債の引受の形で行われる。株式は設立新株か増資新株、社債は転換社債または新株予約券付社債に限られる。本事業によって特定VCまたはV財団が取得可能な株式は50%未満である。本事業関係者がVBに対して支配的にならないための制限である。

投資金額は間接投資の場合が1社累計1億円まで、補完的にV財団が行う直接投資の場合は1社累計1千万円までである。

#### (3) 事業の運営

##### 1) VBの発掘

本事業では基本的には特定VCが投資先を探すことになるが、現実には優れたVBの発掘は容易ではない。したがって県、V財団も最大限の協力をする。日本での直接金融に対する認識度はまだ低く、発掘以前に広く啓発活動を行う必要がある。

岡山県の場合はおよそ次のとおりである。

県は創造法認定事業者など、県の関係する諸制度の応募者等の情報を持っており、それに基づく発掘協力を行う。

V財団は各種講習会、ビジネスインキュベータの運営、新製品開発の補助事業などの様々な起業家支援事業を行っており、この過程で得られる起業家情報に基づいて発掘協力を行う。

特定VCが投資対象候補のVBを見つけることができれば、それ以後の手順はほぼ標準化されている。候補が固まってから投資が実行されるまでの期間は、岡山県の場合、最短で3カ月程度である。

##### 2) 特定VC

特定VCの選定はV財団が行う。岡山県の特定VCは、中銀リースほか8社、計9社が指定されている。大半の5社が地方銀行系であり、その内3社は最近の3年間に指定したものである。他の都銀・証券・生損保系のVC4社は全て、岡山県が本事業を始めた97年に指定を受けたものである。

都銀・証券・生損保系各社は、本事業の地方での実績に失望し、今は静観している様相である。対照的に地銀系5社は、本格的に取り組む姿勢を見せている。地銀系のVCは、キャピタルゲインを得ることよりも、将来の親銀行の融資対象顧客の確保と育成・支援、地域産業の活性化、直接金融のノウハウの習得といったことを目的にした参入がみられる。

### 3) 案件の審査

#### 投資審査委員会

投資審査委員会は、V財団が設けた「VBの事業計画等を審査し、投資の可否を決定する委員会」である。投資実行の最終決定はV財団の理事長が行うが、実質的には審査委員会が全てを決める。

表 1 1 投資審査委員会委員の構成（岡山県産業振興財団）

|           |    |           |    |
|-----------|----|-----------|----|
| 大学教授（技術系） | 1名 | 企業経営者     | 4名 |
| 公設試験研究機関長 | 1名 | 地方銀行      | 1名 |
| 政府系金融機関   | 1名 | 経営コンサルタント | 1名 |

全9名

岡山県のV財団の投資審査委員会の構成は表11の如くである。

委員の中に全国的に知られた著名人を加えるか否かの差はあるが、基本的には多くの道府県で類似の構成が採られている。この種の委員会では、個人がその審査力を買われて委員に選ばれている場合と、特定機関の特定の役職の人が、その役職ゆえに委員を委嘱されている場合とがある。真のベンチャー発掘には、審査眼があるかどうかで委嘱が決められる上、継続的に審査に携わってもらえる前者の方がより望ましい。しかし本事業は国・県が深く関わる事業であるため、後者の、いわゆる「当て職」の審査委員も受け入れざるを得ない。岡山県の場合も、これらの委員が混在している。岡山県の委員には企業経営者が多いことが特徴である。

#### 技術的評価

工業技術センターなどの、評価力・評価機能を持つ公設機関に技術評価を依頼したり、CTA（Center of Technology Assessment : (社) 日本工業技術振興協会技術評価情報センター）に評価を依頼するなど、技術的内容の評価方法もV財団によって異なっている。しかし実際には、時間と費用の制約からさらに簡便なチェックしか行われていない場合も多い。岡山県のV財団では、財団の技術系担当者が中心になって、申請者本人や工業技術センターの研究員からヒアリングし、技術的内容をできるだけ分かりやすい表現に修正する。技術的評価を含めて最終判断は投資審査委員に委ねられる。

## 7.2 事業の運用実績

### (1) 岡山県の実績

表12と図14は岡山県の投資実績である。岡山県では、VCを経由しない直接投資の方がアーリーステージのVBへの投資がやりやすい、との考えで、96年度に県単独で直接投資と起業目的の融資制度とを始めた。しかしこの年の秋の閣議で、趣旨は異なるが、公益法人が民間企業の株式を持つことが原則として禁止されたことを契機

に、1年限りでこの県単独の制度は廃止された。背景には県の財政難もある。岡山県は翌97年度から本事業を始めた。

本事業開始後、岡山県では、97年度と01年度が年間投資枠一杯の1億円の投資を行い、中間の年が少ない、U字形の実績となっている。本事業の立ち上がりの97年度には、この支援制度を待っていた企業が、一気に申込みをした感がある。特定VCも制度開始直後で、有望VBを新規に探そうというモチベーションが高かった時である。全国の傾向も同様である。

表12 岡山県の創造的中小企業創出支援事業投資実績

| VB | 対象事業           | 会社<br>設立 | 投資額<br>(万円) | 投資<br>種類 | 投資<br>時期 | 特定VC      | 摘要、現況          |
|----|----------------|----------|-------------|----------|----------|-----------|----------------|
| O社 | パワソ発生器製造販売     | 96.12    | 1,000       | 株式       | 97.01    | 直接投資      | 岡山県単独の<br>直接投資 |
| "  | "              |          | 500         | CB       | 97.01    | 直接投資      |                |
| D社 | 歯科用検査装置製造販売    | 96.12    | 2,000       | CB       | 98.01    | NIFベンチャーズ | 低迷             |
| E社 | 水道管長寿命化施工      | 92.10    | 2,000       | 株式       | 98.01    | NIFベンチャーズ | 破綻             |
| Y社 | 舗装面簡易マーカ製造販売   | 96.08    | 1,000       | CB       | 98.01    | 中銀リス      | + 新製品も         |
| U社 | エフォーメリスのシステム販売 | 90.02    | 3,000       | WB       | 98.01    | 中銀リス      | +              |
| K社 | 不織布製品製造販売      | 92.12    | 2,000       | CB       | 98.03    | 日本アジア投資   | +              |
| U社 | エフォーメリスのシステム販売 | 90.02    | 3,000       | WB       | 98.12    | 中銀リス      | +              |
| C社 | 養子免疫癌治療法開発     | 96.10    | 500         | CB       | 00.03    | 中銀リス      | +              |
| "  | "              | "        | 100         | CB       | "        | 直接投資      | "              |
| K社 | 不織布製品製造販売      | 92.12    | 5,000       | WB       | 00.11    | 中銀リス      | +              |
| I社 | 非言語コミュニケーション技術 | 00.03    | 5,000       | WB       | 01.10    | マトリス      | ++             |
| A社 | マッサージチェアの製造販売  | 77.02    | 5,000       | CB       | 01.10    | いよぎんキャピタル | +              |

総額：3億100万円（社債が93.3%）

現況欄で、+は上向き

VB：投資対象VB。同一インシャルは同じ企業

CB：転換社債

WB：新株引受権付社債

特定VCの表記：

：合銀キャピタル

：日生キャピタル

：UFJキャピタル

：香川銀キャピタル

1997年度のピークの後、98、99年度は落ち込んでいる。景気の冷え込みでVB自体が元気がなくなると同時に、VBに対する投資意欲が減退した時期である。その後岡山県では1件当たりの投資額が増大して、年間投資額は増大した。

都銀・証券・生損保系VCと地銀系VCの投資額推移をみると、図15のようにはっきりと入れ替わっていることがわかる。

投資先VBの業績としては、表12の最右欄の「摘要、現況」に示したように、1社が破綻、1社は低迷している。その他はおおむね順調な経営である。株式公開については、具体的に目指している企業が1社あるが、実績はまだない。

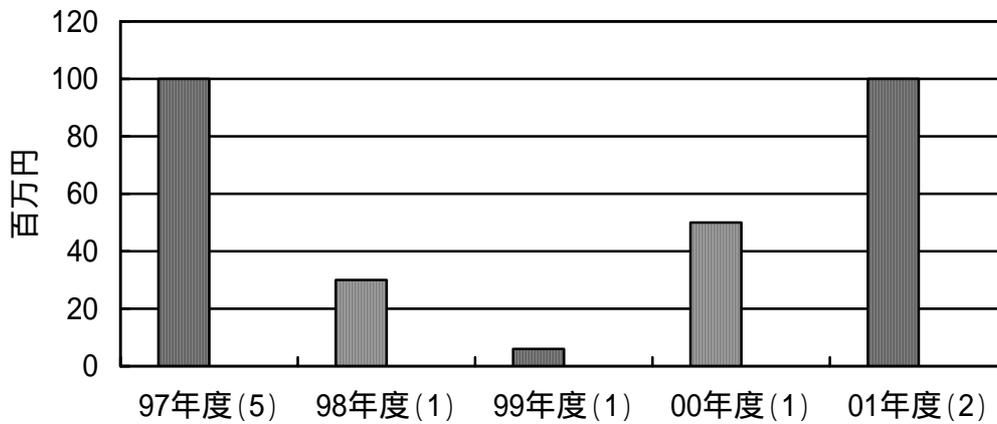


図14 岡山県の年間投資額の推移（創造的中小企業創出支援事業）  
年度の右の（ ）内は件数

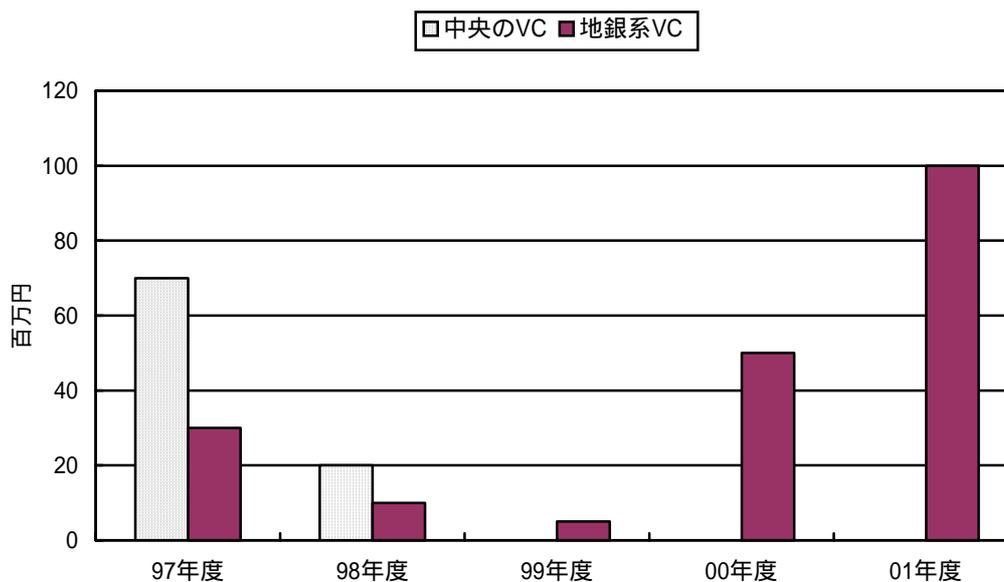


図15 岡山県実績金額の「地銀系VC」へのシフト  
中央のVC：都銀、証券、生損保系の4社

## （2）実績評価と審査時の判断

岡山県のV財団の投資先企業中の、破綻1社、低迷1社についての評価を、投資実行から約5年後の時点で行うと表13のようになる。これは2社を平均したマクロな評価である。

表 1 3 業績の振るわない企業の評価

| 評価項目 | 技術 | 市場 | 経営者 |
|------|----|----|-----|
| 評価   |    | ~  | ~ X |

これを投資決定時の審査結果と比較すると、技術、市場についてはほぼ同評価だが、経営者（資質・性格・能力）に関しては、審査時の判断は正しくなかったといえる。特に経営者の性格については、1時間足らずの審査の場では見抜けなかったといえる。

上記2社以外にも破綻寸前に至った企業はある。アーリーステージのVBの盛衰は紙一重である。業績が違っていれば、表13の内容もまた違っていただろう。

一般論だが、企業経営者は他者の助言に謙虚に耳を傾ける姿勢が重要である。また、必要時には周囲が真剣に支援してくれるような、「人に好かれる性格」が必要である。

### 7.3 本事業の課題

前述の如く、地方発のVBの増加と成長促進の期待を担って開始された本事業だが、実績では全国の投資件数、投資額は共に先細りしており、株式公開実績も1桁と少ない。筆者はこれらの要因を次のように推定している。

直接金融による資金調達の考えが、十分理解されておらず、有望な企業に関心を持たれなかった。VCも直接金融に十分慣れていない面が一部にあった

投資先のアーリーステージVBが予想以上にひ弱で、成長が遅かった。資金供給だけでは伸びなかった。

VC、特に地方のVCが未成熟で、発掘力、育成・支援力が弱かった。投資先を育成し得なかった。

県、財団、特定VCに責任、権限が分散し、本事業の主体が不明確であった。

国・県、財団の比較的頻繁な人事ローテーションなどのため、本事業のねらいと運用実態との間にズレが生じる面があった。

#### (1) VBの課題

##### 1) 企業活動の基本的認識

VBに関しては、成長力が大で株式公開できそうな有望企業が地方では少ない。製造業の起業は、安定するまでに時間と資金が多く必要である、等の問題がある。さらに基本的な問題として本事業に応募する起業家等のレベルに問題がある。例えば、多くの人はまだ次のような、古い考えにとらわれている。

- ・他人からの資金を決して受け入れてはならない。甘言に乗って資金供給を受けたりすると、ゆくゆくは会社を乗っ取られてしまう。
- ・同様に、身内以外を経営陣に入れてはならない。
- ・身分相応に、ただ、こつこつと粉骨砕身して働くべきである。
- ・世の中には、新参者があつという間に大儲けするなどということがあつてはならな

い。

・「モノづくり」こそ経済活動の基本であり、サービス業や IT 関連、金融工学応用など、まるで人を騙すような商売で成功者が出ることは、秩序の破壊にほかならない。

一方、小賢しい経営者の一部は、「納税している以上、補助金はもらわねば損」と考えている。このような人達は、上述の古風で慎重な経営者達と逆に、油断できぬ狡猾な経営者で、厚かましい程の態度で本事業に応募する。新株引受権付き社債は、発行の直後に引受権を買い取り、事実上低利の公的融資にしてしまう。株式自体での投資は例外的だから、特定 VC に発言力はほとんどない。仮に発言できても、謙虚に聞かないのがこの類の V B 経営者である。

このようにわが国には、V 財団や VC のアドバイスや指導を謙虚に受け止めながら、自ら考え、自ら道を切り開いてゆく、理想的な起業家はまだ少ない。

## 2) 直接金融についての理解

直接金融による資金調達についての起業家の理解度は一般に高くない。この結果、本来は本事業を必要とする V B ほど、その意義を実感していないという状況が生じている。図 16 にその概念を示す。横軸、縦軸ともに定性的な表現である。

直接金融についての理解が不十分であるということは、異動が頻繁な県、V 財団の関係者にも共通していえる問題である。

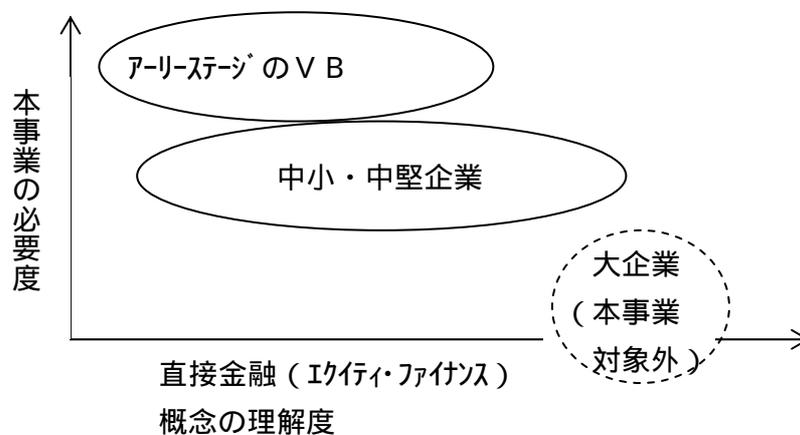


図 16 直接金融概念の理解度と本事業の必要度（概念図）

上述の企業活動の基本的認識や直接金融の理解については、一度古い概念を取り去ると、新しい考えへの転換は速い。本事業の投資を受けた V B が、1 回目の時よりもかなり気軽に追加の投資を申請してくる例があることが、その一面を示している。

## 3) 株式公開性向

株式公開については、地方中小企業経営者のほとんどが「考えたこともない」レベ

ルである。VBの多くも例外でなく、全国的には公開予定なしがほぼ3/4である。

岡山県の場合は、本事業への応募は「株式公開を目指すこと」を条件としてはいるが、実際には公開予定のあるVBはない。

#### 4) 申請VBのレベル

本事業の投資を申請してくるVB候補は、次の二つに大別される。

創業前～アーリーステージの、経営資源の乏しい企業または起業家で、創造法の認定は本事業申請のために受ける。かなりの操業年数のある、第二創業や新規事業に乗りだす中小企業。この場合は創造法認定は本事業申請の前に受けていることが多い。

特定VCにとっては、前者の場合に、一般にV財団への書類提出までの負荷が大きい。の場合は普通、起業家が未熟で、事業計画書などを仕上げるのに手間取る。このように事業内容が不明確で、特定VCや財団が基本から指導しなければならないVB等は、簡単には本事業の投資対象になり得ない。しかし申請を受けた以上、何とか審査に持ち込もうと特定VCは努める。これを、申請企業や第三者からみると、「本事業は手続きに手間取るもの」ということになる。

#### (2) 特定VCの課題

##### 1) VCの能力

本事業は民間VCのVB発掘能力、育成・支援能力に期待して始められたものである。しかし多くの既存VCは、下の点でこの期待を裏切った。また新興地銀系VCの中には、まだ感覚的に間接金融の延長から脱し切れていないものもある。

VBの発掘のための情報は母体企業からのものが主で、草の根的VB探しはできていない。「案件は県・財団がくれる」と考えて待っている特定VCもある。

前述のように特定VCの持ち株比率は一般に低いこと、VB経営者が介入を好まないことなどのために、VB内に踏み込んでのハンズオン指導はほとんど行われていない。投資先の育成・支援は、取引先の紹介程度か、資本政策の指導に留まっている。

人材の異動が多いため、人材が育ちにくくVC内でのノウハウ蓄積が少ない。

##### 2) 県・財団との関係

特定VCが主体的に動くことが期待されてはいるが、県・財団との関係では、どうしても特定VCは一步後ろに引きがちである。VB等の目も、特定VCの後ろの県やV財団を強く意識する。これは「官主導社会」のわが国ではある程度やむを得ないことだが、この結果、県、V財団、特定VCのいずれもが主体性を失う形になっている。

##### 3) 特定VCの性格の2分化

実績も示唆するように、地銀系特定VCとその他の特定VCでは、かなり方針が異なる。地銀系特定VCは無理に株式公開は目指さない方針で、VBを親銀行の融資先として育てることや、全般的な地方振興への貢献が主目的になっている。換言すれば、地銀系は例え地域のVBに魅力がなくても、その地域から去ることは不可能なので、本来のVCの目的に代わる代替目的を設定しているということができる。

一方、都銀・証券・生損保系の場合は、地方では本来の目的のキャピタルゲインを

得る機会は当分来ないとみて、静観している感がある。

### (3) 制度上の問題

#### 1) 制度自体の問題点

わが国のアーリーステージ V B

本事業はアーリーステージの V B への資金供給が目的の一つだが、日本の地方の V B が、10 年以内にキャピタルゲインをもたらすことはまれである。わが国では起業家の質、シーズのレベル、支援システム、文化風土等、どれをとっても欧米の先進的な国に劣る。わが国の基本的な問題点であり、また本事業の本質的な問題点である。

間接投資

間接投資が基本であるため、県、V 財団の意志が十分反映されない。

間接投資のもう一つの問題は、決済時間である。創造法の認定は終わっていたとしても、特定 VC と V 財団双方の審査を経るため、時間がかかり、急ぐ場合は時機を逸する。自社内だけならば、最短 3 日で決済できるという VC もある。

#### 2) 公的支援からくる問題点

県・財団の力

これまでも述べたように、県、V 財団の職員は一般に V B の発掘や支援には向かない。教育しても多くが短期間で異動するため、ノウハウが蓄積できない。本事業開始当初は本事業の全国的な勉強会(研究会)等があったが、2000 年に中止された。2000 年は本事業見直しが行われた年でもある。国レベルでも本事業の早期終息を意識していると思われる。

一律のメニュー

本事業は実施するかどうかは県の自由で、現実に 3 都県は「実施しない自由」を選んでいる。しかし、実施する場合にはほとんど同一のスキームとなる。県の特性に本当に合わせようとするれば、本事業の採用は困難になる。この意味では、東京、神奈川の場合は本事業がなくても十分やれるという、地域特性を反映した選択をしていることができる。

このような条件の中でも、県に戦略があれば、本事業を活用してよい結果を出しているところもある。2 社が株式公開を果たしている静岡県がその好例である [ 11 ]

#### 3) 案件の審査

図 1 7 は岡山県ではどの機関が本事業をどれ程理解し、またどの程度投資決定に影響力を持つかを示す定性的なイメージ図である。影響力は属人的要素もあり、変化する。

投資審査委員会

岡山県の例では次のような問題がある。

- ・ 審査委員に、V B の将来を見抜く力があるという観点よりも、要素別評価の性格が強い委員会となっている。
- ・ 審査に必要な情報が審査委員に十分には与えられない。事前チェックの時間も、審

- 査当日の時間も、一般には不十分で、起業家の資質までは見抜くのは困難である。
- ・往々にして、審査委員会は VC や財団の意向の追認のような形となり、審査委員会に掛けられる案件は事実上全部通る。
  - ・当財団の審査委員は、投資後の対象企業の状況についてはフォローできない。本来は審査力の向上のためにも、当然情報提供がなされてしかるべきであろう。
- 図 17 の中で、投資審査委員の影響力を小さくしたのは以上のような理由による。

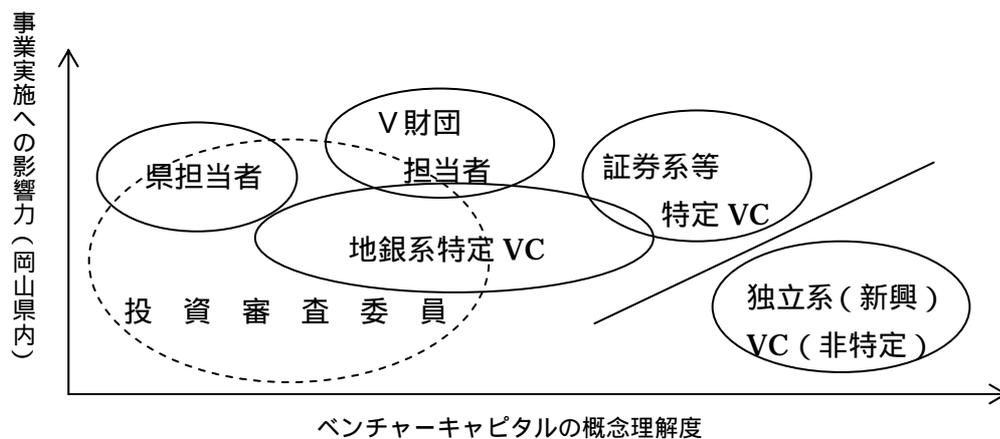


図 17 本事業の関係機関等の VC の理解度と影響力

#### 技術評価

技術評価がきちんとして行われていない。

最終的評価(判断)は、投資審査委員会で行われる。審査委員には技術系の大学教授がいるが、専門分野と審査時間とを考えると、ほとんど感覚的なチェックに留まっている。

全国的な技術評価機関との CTA は厳密な評価を行ってくれるが、費用と期間がかかる。最低でも約 30 万円、1 カ月程度は必要である。現実には、ごく限られた一部の余裕がある財団以外は、実施が困難である。

#### 4) 人材の確保・育成

県、財団、VC のいずれも人材が質・量共に不足している。理由は次のとおりである。

VC 事業が担当できる有能な人材がわが国に少ない。本来、ベンチャーキャピタリストにしても、県・財団の支援担当者にしても、起業経験者、できれば失敗経験もあ

る人が望ましい。しかしわが国にはまだ起業家自身が少ない。養成には長期間かかる。

VC 事業自体がわが国ではまだ十分に重要な事業と認知されておらず、組織のトップが有能な人材を配置しようとする意識が薄い。特に本事業の場合は、県、財団、VC に責任が分散するため、この傾向が強い。

一般に財団は、低金利の継続で財政的に逼迫しており、人材補強の余力がない。

#### **7.4 改善策と今後の方向**

直接的でないものもあるが、以下に状況を打開するためのいくつかの考えを述べる。

##### **(1) 制度上の課題**

###### **1) 基本方針と連携**

まず県が一定の方針をきちんと持ち、維持することが重要である。

具体策の方向は静岡県などの成功例を研究することでも得られるであろう。

###### **2) 機関間の連携**

ベンチャーキャピタリストは、難しい多岐にわたる業務である。特に本事業のように、複数の機関が関与する場合、それらとの連携が非常に重要である。

日本では投資と銀行の融資の協調を取りながら支援する必要がある。地銀などの金融機関の役割は大きい。VC と地域金融機関等との連携も必要である。

###### **3) 案件の審査**

投資審査委員会に関しては、次のことを行う必要がある。

- ・審査委員には十分な時間的余裕をもって情報を渡す。事前説明を行う。
- ・審査委員に予見を与えない。
- ・投資先の経営実績を適切にフィードバックする。
- ・1 件当たりの審査時間を 1.5 時間以上取る。起業家との会話を長くする。
- ・全委員の評価の平均で結論を出すのではなく、ひとりでも非常に高い評価の審査委員がいれば投資可とするなど、極力個々の委員の意見が反映されるようにする。
- ・委員には、起業経験者などを増やす。

技術評価

- ・技術内容が大きく影響する案件は、工業技術センター、CTA などに評価を依頼する。
- ・技術的項目のみを独立して評価する制度を、VC や財団が確立する必要がある。

##### **(2) 人材の課題**

###### **1) 担当者の構成**

人材育成には長期の担当とローテーションの兼ね合いがポイントである。方針の徹底と継続実施は、きちんとした引き継ぎを行うことで可能である。しかし、投資事業は起業家や企業の長年の拳動を見守らねばならず、引き継ぎの困難な暗黙知が多い。長期の担当が必要である。VC の業務は、県や財団も含めて、2~3 年で異動する担当者に加えて、5 年程度の中長期間担当するキーパーソンを組み合わせるべきである。このキーパーソンの交代の際には、1~2 年のオーバーラップ期間を設けて、業

務が切れ目なく維持継続されるようにしなければならない。

このキーパーソンには、起業経験者が就任できるようになるまでの間、大企業 OB などのビジネス経験者を活用するのが望ましい。

## 2) 中高年経験者市場の確立

米国では、起業経験のある中高年者（Gray haired person と呼ばれる）がベンチャーキャピタリストやエンジェルあるいはメンターとして活躍する。一方わが国ではまだベンチャー起業家が少ない。したがって起業経験者の数が増加し、元起業家の支援者が活躍ようになるまでの間は、大企業 OB 等に期待せざるを得ない。これは、技術開発と管理職の経験があり、海外の感覚がある人が望ましい。このような人材は現在は、企業内を含む機関間で流通する内部市場でしか得られない。一部の機関では、公募によって有能な人材を獲得しているが、わが国でも早急にこの種の人材の外部市場化が必要である [ 35 ]。当面はまず、コネ、紹介による人材の取り引きから、公募への切り替えを全面的に行うべきである。

## (3) 後継・代替の制度

図 18 に V B が直接金融で資金を調達する場合のイメージを示した。縦軸は資金量のイメージである。この図に示したように、本事業はエンジェル的な機能と民間 VC の機能とにまたがるものといえることができる。本事業の後継あるいは代替の事業は、単に民間 VC の機能だけでなく、創業前後の V B も対象にしたものとならなければならない。この意味で代替・後継事業の本命は、「新事業開拓促進出資事業」である。この制度も国（中小企業総合事業団）や県が出資するため、対象企業の操業年数、残余未公開株式の処理などに条件が設定されている。

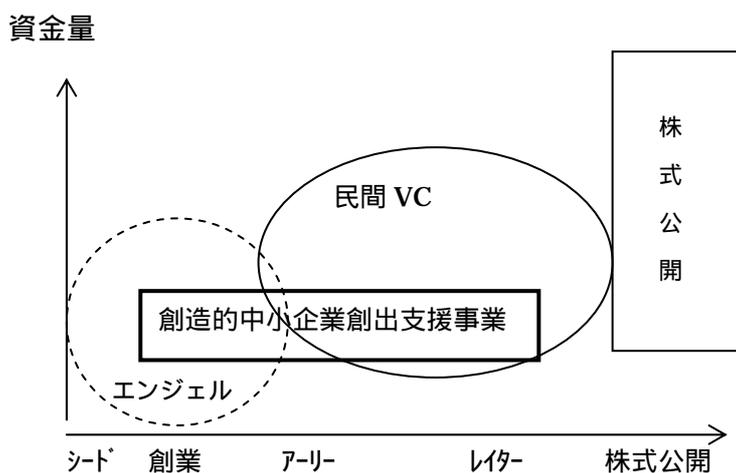


図 18 V B のステージ別直接金融手段

したがって組合が全てを決定できるわけではなく、改善すべき課題は抱えているが、基本的にはこの事業への国、県の関わり方は、創造的中小企業創出支援事業よりは明

確で限られたものであり、投資事業組合は本来の VC により近い活動ができる。さらに自由な投資活動をしたければ、国の出資を受けないで、つまり新事業開拓促進出資事業の形を取らないで、投資事業有限責任組合を組織すればよい。

投資事業有限責任組合の場合、無限責任組合員の VC が、いかに地域のポテンシャルと産業構造上のニーズとを理解して業務を執行するかがポイントである。発掘、評価、育成・支援能力の高い VC が多数出現することを期待したい。

## 第8章 結言

本論文は、わが国での、特に地方での起業家支援の問題点を支援現場での経験から率直に述べ、その解決の方向を示そうとしたものである。

その趣旨を、本文に十分表現し得なかったニュアンスを含めて述べる。

起業の価値は、起業家自身の価値、築いたビジネスシステム（企業）の価値、およびビジネスシーズの価値に分けられる。

上のように要素を分離することは、起業家と支援者の努力およびその他のビジネス展開のために有効である。

起業家支援は、起業初期では主に起業家自身の成長支援とビジネスシステムの成長支援に分けられる。

過度の起業家支援、特に企業の価値の成長支援は、かえって起業家を退歩させる場合がある。

支援者は起業家自身の成長支援に最も注力すべきである。

ビジネスシステムの成長は、起業家自身が専門家の支援を受けて行うべきである。

地方には、ビジネスシステムの構築と拡大を考えるには早すぎる未成熟な起業家が多い。

未成熟な起業家の支援には、まず「自立」を目指すことを教え、ビジネスの基礎知識を付与するプレ・インキュベーションが効果的である。

わが国でも幼児期からの「自立」のための教育が必要である。

また、本論文中で十分に掘り下げられなかった課題等としては次のことがあげられる。これらについては今後も起業家支援実務をする過程で、研究を続けたいと考えている。

地方で真の起業家・起業志望者をいかに見つけるか、あるいはいかに創り出すか。

起業の価値空間での起業家と支援者との相互関係をもっと的確に表すモデルがつかれないか。

本論文の起業家の価値の評価法は、簡単に見えて、実は起業活動の中に深く入り込まないと実行できない。もっと評価が楽で、より一般的な評価法の検討が必要である。

プレ・インキュベーションでは起業をためらう者も出る。見込みがないのに猛進するよりはよいが、この中断者/前進者の比率はどの程度であるのがよいのか。

本論文は、現状の起業家支援にかなり批判的とも取られる内容である。しかしこれは決して誰かを非難しているのではない。ひとえに日々努力に努力を重ねている起業家と起業家支援者諸氏に、より効率的な取り組みをして欲しいとの願ってのものである。

目の前の課題解決だけを急いでいると、実はとんでもない遠回りになることは起業

についても同じである。起業家も起業家支援者も、「急がば回れ」ということを忘れてはならない。ドッグイヤーで急変する今の時代では、なおさら本質を見通した対策が必要である。

結言として、次のことを付け加えておく。

「支援者に支援対象の起業家以上の力がなければ、支援効果は期待できない」  
起業もその支援にも大変な努力が必要である。

## おわりに

執筆してつくづく Entrepreneurial Engineering (起業工学) の幅広さ、難しさを感じた。前提条件の設定一つさえ、きちんと一定にはできないのである。人間の行動は一定の原理で動くことが少なく、「思い」、「心」の状態に支配される。うまく行かないで悩んでいた起業家が、小さなきっかけひとつで、生まれ変わったように立ち直ることもある。

言い訳になるが、多数のビジネス・インキュベータの、多数の起業家のデータを用い得なかったのはこのためでもある。本論文のような少ないデータでさえ、インキュベーションの結果は単純ではない。多数のデータではおそらく筆者は何も結論を見出せなかったかも知れない。

全体的には意図したことの何割かしか書き切れなかったが、筆者の一貫した考えである「起業家は、起業家精神を持った者にしか支援できない」ことの一端は読み取っていただけたと信じている。

しかしまだまだ、地方での起業家支援については考えるべきことは多い。大都市圏との種々のインフラの差、支援者の質・量の問題、支援体制の問題、起業家自身の意識の問題、等々である。今後機会を見つけて、さらに改善のための研究をしたいと思っている。

このことへの助言を含めて、本論文へのご意見、ご批評をいただければ大変幸いである。

## 謝 辞

本論文の執筆を終えるに当たっては、何よりも今日まで（財）岡山県産業振興財団の起業家支援諸事業に参加され、筆者と強い関わりを持って起業活動に取り組まれた、多くの起業家諸氏および起業志望者諸氏に感謝しなければならない。そのデータの提供に留まらず、そもそも筆者が本研究を始める動機を与えてくれたのはこれらの起業家諸氏だからである。その意味で、起業家諸氏に対しては、いくら感謝してもしきれものではない。謝意と共に、今後の起業活動の発展を大いに期待するものである。

本論文は高知工科大学大学院起業家コースでの多くの議論がベースになっている。主担当をしていただいた長尾高明教授からの教室内外での丁寧なご指導・教示は、本論文の骨となり肉となった。もちろん、コース長の加納剛太教授、多方面の指導を下さった馬場敬三教授、富澤治教授、阿部俊明教授、また種々の示唆に富んだコメントで牽引して下さった小林和彦教授、前田昇前教授、濱口智尋教授、その他の先生方の一言一言も、貴重な示唆と執筆の力付けとなったことはいうまでもない。また本コースでは教員の指導・支援に加えて、年代、職業、経験を超えた学生相互の啓発の機会が多く、やはり多くの示唆と励ましを受けた。合わせて絶大なる謝意を表すものである。

さらに、起業家支援に関して実にいろいろな示唆を下さり、協力して下さった（財）岡山県産業振興財団、岡山県関係、全国の新事業支援機関協議会関係、産業支援プラットフォーム関係、岡山インキュベータ協議会関連、およびその他多くの起業家支援者等の関係諸氏にも心から深く感謝する次第である。

## 参考文献等

- [ 1 ] 星野敏「よくわかるビジネス・インキュベーション」同友館 ( 2001 )
- [ 2 ] 日本新事業支援機関協議会編「創業支援マニュアル Ver.1.0」(私信)( May 2000 )
- [ 3 ] 福島正伸「起業家精神」ダイヤモンド社 ( 1995 )
- [ 4 ] 福島正伸「起業家に必要なたった一つの行動原則」ダイヤモンド社 ( 1998 )
- [ 5 ] 松田修一「起業論」日本経済新聞社 ( 1997 )
- [ 6 ] 松田修一「ベンチャー企業」日本経済新聞社 ( 1998 )
- [ 7 ] 安保邦彦「ベンチャーマネジメント力の向上」同友館 ( 2001 )
- [ 8 ] 土井教之、西田稔編「ベンチャービジネスと起業家教育」お茶の水書房 ( 2002 )
- [ 9 ] 神戸大学大学院経営学研究科「起業家育成システム検討委員会」報告書 ( March 2000 )
- [ 10 ] 日本経済新聞社 / 日経産業消費研究所編「日経ベンチャービジネス年鑑」日本経済新聞社 ( 2001、2002 )
- [ 11 ] 山田幸三、江島由裕 他「創造的中小企業創出支援事業の役割と課題」  
JAPAN VENTURES REVIEW (日本ベンチャー学会誌) No.2, 17/27 ( Aug.2001 )
- [ 12 ] (財)静岡総合研究機構編「静岡県 起業家を生み出す風土」静岡新聞社 ( 1999 )
- [ 13 ] 吉田忠「北海道におけるバイオ産業振興について」第3回日本新事業支援機関協議会 ( JANBO ) セミナ ( Nov. 2002 )
- [ 14 ] 山中芳朗「北海道における新事業創出の取り組み」日本新事業支援機関協議会 ( JANBO ) 連続講座 ( April 2002 )
- [ 15 ] 経済産業省中国経済産業局「中国地域における新事業創出支援体制の相互補完・連携方策検討調査」( March 2001 )
- [ 16 ] (財)日本立地センター「地域プラットフォーム実態調査報告書」( 2002 ) など
- [ 17 ] 飯田永久「地方でのビジネスインキュベーションの効果とその改善について」日本ベンチャー学会第5回全国大会予稿集 76/79 ( Nov. 2002 )
- [ 18 ] 高橋徳行「起業学入門」(財)通商産業調査会 ( 2000 )
- [ 19 ] 岡山商科大学「岡山の起業家精神」岡山商科大学 ( 1997 ) など
- [ 20 ] 飯田永久「わが国でのベンチャー企業支援の課題」オフィス・オートメーション学会第46回全国大会予稿集、105/108 ( April 2003 )
- [ 21 ] NHK 総合番組「生きもの地球紀行：アルゼンチンオポッサム」( May 2000 )
- [ 22 ] 飯田永久「地方における起業家支援の課題 ( プレ・インキュベーションとは )」第1回 I M 交流連携事業講演録集 ((財)日本立地センター) 41/52 ( July 2002 )
- [ 23 ] 大江建、杉山千佳「『起業家教育』で子供が変わる」日本経済新聞社 ( 1999 )
- [ 24 ] 大江建、平井由紀子「子供を伸ばす5つの遊び」青春出版社 ( 2001 )
- [ 25 ] 白井宏明「ビジネスモデル創造手法」日科技連出版社 ( 2001 )

- [ 26 ] 寺野隆雄、白井宏明「ビジネスゲームで学ぶMOT」三菱総研 MOT プレスク  
ール資料 ( Nov. 2003 )
- [ 27 ] 飯田永久「ベンチャー企業の起業活動に及ぼす社会的因子とその改善方法につ  
いて」オフィス・オートメーション学会第 44 回全国大会予稿集、107/110( May 2002 )
- [ 28 ] 飯田永久「産学連携による大学発ベンチャーの創出と育成」産学連携学会第 1  
回全国大会予稿集、( Sept.2003 )
- [ 29 ] 例えば、Massachusetts Institute of Technology の brochure 「MIT Venture  
Mentoring Service」
- [ 30 ] 濱田康行「日本のベンチャーキャピタル」日本経済新聞社 ( 1996 )
- [ 31 ] 安藤晴彦, ( 2001.3 ) 「ベンチャー・キャピタルと政策支援」証券アナリストジ  
ャーナル,15/27
- [ 32 ] 中小企業総合事業団 創造的中小企業支援部「平成 13 年度ベンチャー関連情報  
収集・提供・調査事業 ベンチャー企業に関する国内外の直接金融 ( 投資 ) 環境状  
況調査報告書」( Feb. 2002 )
- [ 33 ] 中小企業総合事業団「創造的中小企業創出支援事業モニタリング調査 投資実  
績 / 投資先企業の業績及び経営上の課題」( June 2002 ) < 公開限定 >
- [ 34 ] 野長瀬裕二「地域の中小創造法認定企業に関する研究」JAPAN VENTURES  
REVIEW ( 日本ベンチャー学会誌 ) No.2, 17/27 ( Aug.2001 )
- [ 35 ] 港徹雄「何が創業率を規定するのか」日本ベンチャー学会会報 Vol.19,p.1 ( Sep.  
2002 )

## 付属資料

## 主な講義・講演等の履歴 (学会発表以外)

### 1. 講義

- ・「起業家講座」(岡山コミュニティ FM ラジオモモ) 98年9月～99年3月
- ・「起業ということ」(岡山起業家支援セミナー) 00年8月
- ・「ベンチャービジネス概論」, 「ビジネスプラン」, 他(おかやま起業塾) 01年8月～03年2月
- ・「起業ということ」(岡山ウイズセンター女性起業塾) 02年5月
- ・「起業とは何か」(岡山プレ・インキュベーション) 02年7月
- ・「日本での起業活動とその支援」(東京農工大学大学院) 02年10月
- ・「イノベーションと起業家精神」(岡山県立大学産学セミナー) 03年10月～半年間
- ・「社会環境と起業家精神」(東京農工大学大学院) 03年11月
- ・「起業ということ」(倉敷芸術科学大学起業学科) 03年12月

### 2. 講演

- ・「シリコンバレーのベンチャー企業を訪問して」(岡山県新技術振興財団交流サロン) 98年6月
- ・「日米ベンチャーの比較」('84岡山県技術交流プラザ) 98年7月
- ・「いまなぜ起業か」(岡山地区化学工学懇話会セミナー) 00年10月
- ・「新事業創出とプラットフォーム体制」(岡山県新技術振興財団交流サロン) 00年11月
- ・「岡山県の地域プラットフォームの現状と課題」(通商産業省本省) 00年11月
- ・「異業種交流活動と新事業創出」(岡山県異業種交流プラザ協議会講演会) 01年1月
- ・「ベンチャービジネスと起業家精神」(岡山県商業高校国際化委員会セミナー) 01年8月
- ・「異業種交流 20年の歩みと今後の展望」(岡山県玉野市振興機構) 01年11月
- ・「差を以て貴しと為す」('84岡山県技術交流プラザ) 01年11月
- ・「地域での起業家支援」(岡山盛和塾) 02年7月
- ・「地域産業活性化のための大学への期待」(岡山大学寄附講座(経済学部)) 02年10月
- ・「産学官連携による地域産業活性化」(岡山大学寄附講座(工学部)) 02年10月
- ・「地域における起業家の育成・支援について」(岡山県商業高校国際化委員会セミナー) 02年12月
- ・「日米の起業環境と起業家精神」(「岡山起業家ネットワーク NEO」発足記念講演) 03年9月
- ・「起業家精神と私」(退団記念講演) 03年10月

- ・「起業環境の日米比較」(岡山県早期起業家教育研究会設立総会) 03年10月
- ・「イノベーションと起業家精神」(岡山中條塾) 03年12月

### 3. パネルディスカッションのコーディネータ

- ・「異業種交流の改革を考える」(中国ブロック技術・市場交流プラザ岡山大会) 01年11月
- ・「ホンネで語る産学連携」(中国地域ニュービジネス協議会産学官連携フォーラム) 02年2月
- ・「産学官連携：岡山と山口」(発明協会岡山県支部) 02年7月
- ・「地域での起業家支援を考える」(岡山起業家支援シンポジウム) 02年10月
- ・「これからの起業支援」(岡山起業家大会) 03年3月
- ・「真の『大学発ベンチャー』の創出に向けて」(中国地域産学官コラボレーションシンポジウム in 山口) 03年6~8月
- ・「地域産業振興のための真の産学官連携とは」(おかやま夢づくり産学官連携フォーラム) 03年11月

### 4. パネルディスカッションのパネリスト

- ・「中小企業における産学連携」(全国中小企業活性化シンポジウム広島大会) 99年11月
- ・「学生によるベンチャー起業」(2000年IEEE 広島学生シンポジウム) 00年1月
- ・「地域における産学官共同開発の課題」(岡山大学寄附講座) 00年9月
- ・「起業家マインドの醸成とキャリア形成の課題」(創業・ベンチャー国民フォーラム in OKAYAMA) 01年1月
- ・「21世紀のベンチャー像」(岡山理科大学フォーラム 2001) 01年2月
- ・「産業活性化と新規・成長分野企業」(雇用能力開発新規成長分野フォーラム) 01年2月
- ・「産学官連携による技術開発」(発明協会広島県支部産学官連携セミナー) 01年3月
- ・「岡山県における今後の起業化支援」(シリコンバレーに学ぶ県経済国際化セミナー) 01年6月
- ・「地域内外との「ものづくりネットワーク」の強化」(中小企業都市サミット) 02年5月
- ・「プレ・インキュベーションの具体策」(JANBO インキュベーション・マネジャー交流会) 02年8月
- ・「大学発ベンチャーの創出に向けて」(中国地域研究開発交流会 2002in OKAYAMA) 02年9月

## 研究発表等実績一覧

### 1. 「飯田永久」が著者である主要論文等（共著を含む）

#### 起業家支援関係

| No. | 論文・報文タイトル                        | 発表年  | 関連学・協会、<br>「掲載誌」 | 論文 | 解説<br>総説 |
|-----|----------------------------------|------|------------------|----|----------|
| 1   | 産学連携による大学発ベンチャーの創出と育成            | 2003 | 産学連携学会           |    |          |
| 2   | わが国でのベンチャー企業支援の課題                | 2003 | オフィスオートメーション学会   |    |          |
| 3   | 地方でのビジネスイノベーションの効果とその改善について      | 2002 | 日本ベンチャー学会        |    |          |
| 4   | ベンチャー企業の起業活動に及ぼす社会的因子とその改善方法について | 2002 | オフィスオートメーション学会   |    |          |

#### その他

|    |                                    |      |             |  |  |
|----|------------------------------------|------|-------------|--|--|
| 5  | 形鋼熱間形状計の開発                         | 1996 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 6  | 高性能表面きず検査装置の開発                     | 1995 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 7  | 平面形状計の開発 厚板平面形状検査の自動化-1            | 1995 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 8  | 表面きず検査装置の低周波ノイズのオンライン補正による S/N の改善 | 1995 | 計測自動制御学会    |  |  |
| 9  | 製鉄所における自動化・省力化                     | 1994 | 日本経営工学会     |  |  |
| 10 | 自動化設備とセンシング技術                      | 1994 | 日本機会学会中四国支部 |  |  |
| 11 | 製鉄所の構内物流の動向                        | 1994 | 「計装」        |  |  |
| 12 | 面積可変の補助熱源を利用した CGL 合金化度計           | 1994 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 13 | 線棒工場精製連続処理設備の建設 水島棒鋼精製検査システム       | 1993 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 14 | 厚板 AUT 用パイラクレーンの全自動化               | 1993 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 15 | 水島 No.2 電気めっき設備の制御システム             | 1992 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 16 | 水島 No.2 電気めっき設備の電気システム             | 1992 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 17 | 高温雰囲気における計測・制御                     | 1992 | 「センサ技術」     |  |  |
| 18 | 厚板シャー平坦度計の開発                       | 1992 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 19 | 放射率自動補正型放射温度計の開発                   | 1992 | 「川崎製鉄技報」    |  |  |
| 20 | 水島多目的塗装ライン制御システム                   | 1992 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 21 | 面積可変の補助熱源を利用した放射率自動補正型放射温度計        | 1991 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 22 | 水島溶融亜鉛メッキラインの計装・計算機システム            | 1990 | 日本鉄鋼協会      |  |  |
| 23 | 設備診断と計測技術                          | 1990 | 「川崎製鉄技報」    |  |  |

「 」のものは、雑誌投稿。他は論文発表会等で発表。

## 2. 「飯田永久」が発明者または考案者である特許及び実用新案

| No. | 種別   | 発明等の名称                    | 公開番号         | 登録<br>番号 |
|-----|------|---------------------------|--------------|----------|
| 1   | 特許   | 正逆転式圧延機における被圧延材の走行制御方法    | 昭 49- 97758  | 927362   |
| 2   | 特許   | 移送装置上の被搬送物体のトラッキング装置      | 昭 53- 30575  | 1126437  |
| 3   | 特許   | 正逆転式圧延機の制御方法              | 昭 49- 97759  |          |
| 4   | 特許   | 均熱炉からの鋼塊抽出のタイミング決定法       | 昭 49- 110515 |          |
| 5   | 特許   | 分解圧延機におけるタンデム圧延法          | 昭 49- 114558 |          |
| 6   | 特許   | シヤによる尾端切断方法及び装置           | 昭 52- 143581 |          |
| 7   | 特許   | シヤの測長送り制御方法               | 昭 52- 144889 |          |
| 8   | 特許   | 鋼板の刻印装置                   | 昭 60- 199525 |          |
| 9   | 特許   | 炉内鋼材測温の補正方法               | 昭 61- 292528 |          |
| 10  | 特許   | 圧延加重検出器                   | 昭 62- 104613 |          |
| 11  | 特許   | 冷却制御方法                    | 昭 62- 250128 |          |
| 12  | 特許   | 被圧延材のデータ整合方法              | 昭 63- 52704  |          |
| 13  | 特許   | 厚さプロフィール測定方法              | 昭 63- 53408  |          |
| 14  | 特許   | 溶融金属めっきにおけるめっき鋼帯の後処理方法    | 昭 63- 109150 |          |
| 15  | 実用新案 | 物品の移載装置                   | 昭 59- 142226 |          |
| 16  | 実用新案 | 線材、棒鋼の冷却装置                | 昭 61- 87607  |          |
| 17  | 実用新案 | 線材圧延用ブロックミル               | 昭 62- 126714 |          |
| 18  | 実用新案 | 電離箱型放射線検出器                | 昭 63- 32447  |          |
| 19  | 実用新案 | 電離箱型放射線検出器                | 昭 63- 32448  |          |
| 20  | 実用新案 | 鋼材の連続処理ラインにおける処理液の分析・測定装置 | 平 04- 120369 |          |

出願人は、いずれも川崎製鉄(現 JFE スチ - ル)株式会社である。

ただし、No.18 と 19 は、川崎製鉄および富士電機株式会社が出願人である。

詳細は、特許電子図書館特許電子図書館( <http://www.ipdl.jpo-miti.go.jp/homepg.ipdl> )  
で検索可。

## 岡山県のビジネス・インキュベータ

ビジネス・インキュベータといわれているもののうち、いわゆるソフト的支援（本論文で述べた起業家能力の支援）を行っている岡山県内のビジネス・インキュベータは以下のとおりである。これらのビジネス・インキュベータは、「おかやまインキュベータ協議会（会長：ビジネス・インキュベータ岡山 中島理事長）」を構成しており、本研究のフィールドにもなった。

URL : <http://www.oia.jp>

### 1. e-プラザ岡山

|                  |  |
|------------------|--|
| 設 立              | 2001年4月                                      |
| 所 在 地            | 岡山市中心地                                       |
| 設 置 者            | 岡山県  |
| 運 営 者            | (財)岡山県産業振興財団                                 |
| スペース             | 20 m <sup>2</sup> × 8 室                      |
| 対象業種             | IT   |
| 月額入居料            | 3万円。通信接続料は無料。光熱費、電話代は別途                      |
| 入居期間             | 原則1年間、最長2年間                                  |
| 通信環境             | 岡山情報ハイウェイに1Gbpsで接続。100BASE-TX完備              |
| インキュベーション・マネージャー | 非常駐3名  |
| 入居者(03.11現在)     | 2003年11月現在8者(実質6者)                           |
| コメント             | 交通便利。公的支援が受けられ利点が多いが、「入居年限1年」は、短い。小規模IT関連向け。 |

### 2. リット・カフェ

|                  |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| 設 立              | 2001年8月                            |
| 所 在 地            | 岡山駅付近                              |
| 設 置 者            | (株)リットカフェ                          |
| 運 営 者            | 同上                                 |
| スペース             | 間仕切り空間 12 m <sup>2</sup> × 20 スペース |
| 対象業種             | 不問                                 |
| 月額入居料            | 3.5万円。インターネット接続料は無料。光熱費、電話代は別途     |
| 入居期間             | 特に制限なし                             |
| 通信環境             | 100BASE-TX                         |
| インキュベーション・マネージャー | 非常駐2名                              |

|               |  |
|---------------|--|
| 入居者（03.11 現在） | 2003 年 11 月現在 13 者   |
| コメント          | 岡山駅から徒歩約 5 分と交通至便であり、インキュベータというより、サテライトオフィスという使い方の入居者が目立つ。経営指導が受けられ、勉強の場として既存企業の経営者を含めて多様な活動が行われている。 |

### 3. ビジネス・インキュベータ岡山（BIO）

|                 |  |
|-----------------|--|
| 設 立             | 2001 年 10 月                                |
| 所 在 地           | 岡山市大元駅付近                                   |
| 設 置 者           | 非営利法人ビジネス・インキュベータ岡山                        |
| 運 営 者           | 同上   |
| スペース            | 間仕切り空間約 6 m <sup>2</sup> ×6 スペース           |
| 対象業種            | I T、他                                      |
| 月額入居料           | 2.6 万円。インターネット接続料は無料。光熱費、電話代は別途            |
| 入居期間            | 無制限  |
| 通信環境            | B-フレッツ                                     |
| インキュベーションマネージャー | 非常駐 1 名                                    |
| 入居者（03.11 現在）   | 2003 年 11 月現在 6 者                          |
| コメント            | BIO は各種のセミナー等の事業も。上海のインキュベータとの連携窓口ともなっている。 |

### 4. i-box にいみ

|                 |   |
|-----------------|---|
| 設 立             | 2002 年 4 月  |
| 所 在 地           | 岡山県新見市  |
| 設 置 者           | 新見市   |
| 運 営 者           | 同上  |
| スペース            | 20 m <sup>2</sup> ×6 室  |
| 対象業種            | I T   |
| 月額入居料           | 5 千円。通信接続料は無料。光熱費、電話代は別途  |
| 入居期間            | 契約は 1 年毎  |
| 通信環境            | 岡山情報ハイツ I 1Gbps に接続。1.5Mbps を常時使用可  |
| インキュベーションマネージャー | なし  |
| 入居者（03.11 現在）   | 2003 年 11 月現在 4 者   |
| コメント            | 新見市は日本初の電子投票の場。市は IT ベンチャー支援に熱心。岡山県北部で地理的にやや不便。基本は「e-プラザ岡山」をモデルにしている。兼務でもよいから、IM を置くべき。 |

## 5. 岡山リサーチパークインキュベーションセンター

|                  |  |
|------------------|--|
| 設 立              | 2003年4月  |
| 所 在 地            | 岡山市郊外  |
| 設 置 者            | 岡山県  |
| 運 営 者            | PFI 岡山インキュベート(株)   |
| スペース             | 25㎡×22室、50㎡×30室、100㎡×6室  |
| 対象業種             | IT、バイオ、ものづくり、その他   |
| 月額入居料            | 広さによりそれぞれ4.5万円、8.8万円、17.5万円。通信接続料は無料。光熱費、電話代は別途  |
| 入居期間             | 原則3年間  |
| 通信環境             | 岡山情報ハイウェイに接続(1Gbps)  |
| インキュベーション・マネージャー | 常駐3名、非常駐2名   |
| 入居者(03.11現在)     | 2003年11月現在42者  |
| コメント             | 岡山県がPFI方式で建設した。三菱総合研究所のノウハウでバックアップ。近くに岡山県工業技術センター、岡山大学地域共同研究センター等があり、研究開発型ベンチャーに適す。設備は充実。岡山インターチェンジ、岡山空港からは近い。本格的起業向き。 |