

■起業支援の事例報告（1）

「地域は一つのインキュベータ ～ 滋賀の創業支援の取組 ～」

公立大学法人滋賀県立大学 地域共生センター
COC+推進コーディネーター（教育担当）
西岡 孝幸 氏

●はじめに

皆さん、こんにちは。本日は滋賀県と神戸市と尼崎市の事例報告となっていますが、私が紹介するのは、都市部ではない、どちらかと言うと地方の創業支援の仕組みについての話になります。

特に、今、産業競争力強化法で各市町が創業支援の枠組みを作り、それを国に認定してもらい、承認させてもらって動いていると思いますが、そのほとんどが産業支援機関同士で連携するとか、金融機関や企業などが連携するという連携モデルです。連携と言葉で言うのは簡単ですが、具体的に何か提案しなければなかなか動かないところがあるので、本日は少しでも何かのヒントになることがあればということで、その辺りの提案をしてみたいと思っています。

<自己紹介>

最初に自己紹介をしたいと思います。

私は1977年に銀行に入り、26年間勤めて2003年3月に退職しました。それから、県の外郭団体に入りましたが、起業支援をするということで、すぐに経済産業省の外郭団体に出向し、インキュベーションの仕組みについて1年間勉強しました。そして、2004年4月に団体に復帰して、ここからビジネス・インキュベーションの構築に入りました。本日はここに関する話をします。

今は滋賀県立大学にありますが、経営学の講

座が後期から始まりますので、そのカリキュラムを作り、また、学生のビジネスプラン・アイデアコンテストに向けて、事業化モデルを作るために個別の学生支援を毎日行っています。

<着任時の構想>

前述のように、2004年4月に私は県の外郭団体である財団法人に着任し、そこでビジネス・インキュベーションを構築することになりました。

➤ 事業自体が持続成長・発展する仕組み

この時にまず私が思ったのは、ビジネス・インキュベーションの事業自体が持続成長して発展しなければならないのではないかということでした。地域における創業支援の核となって、それに拡張性を持たせることは重要だと思ったのです。

➤ インキュベーション機能を最大発揮する仕組み

第2に、インキュベーション機能を最大限に発揮させる仕組みはどういうものかと考えて、起業者の成長ステージに応じた体制の構築、つまり、顧客目線での体制づくりを考えました。

また、入居率が低くなると怒られて起業支援が疎かになることがあります。そうではなく、インキュベーションマネージャー(以下 IM)がきちんと起業家支援に集中できるシステムを構築しなければならないと思いました。

それから、起業家支援の資源は限られていて、

人も多く配置しているわけではないので、選択と集中によって効果的に回るような仕組みをつくることも考えました。

そして、外部資源を活用するためのオープンシステムの導入も必要です。この外部の資源が連携ということになるわけです。

▶ 滋賀 IM ネットワーク設立

3番目は、滋賀 IM ネットワークの設立です。ここで初めて「地域は一つのインキュベータ」を実現するために、このネットワークを設立しました。設立して 12 年くらいになりますが、昨日も滋賀 IM ネットワークが開催されていて、奇しくも『「地域は一つのインキュベータ」はなぜ必要なのか』というテーマで議論されていたので、少し覗いてみました。後ほどその話もしたいと思います。

●滋賀の創業支援モデル

<バリューチェーンモデル>

滋賀の創業支援モデルは「ビジネスカフェあきんどひろば」によるオープンシステムです。ここに起業家予備軍や、産業支援機関、金融機関、専門家が集まって交流するのが「ビジネスカフェあきんどひろば」です。

ここで我々が考えたのは、起業者を発掘することです。このような仕組みがなければ、起業者がどこに、どのような形にいるのか分からないので、全部ここに呼び込んで、交流会を通して、その人がどのような起業家なのかということをお我々が知るわけです。

そして、いろいろと勧めて、プレ・インキュベーションに入ります。ここからクローズシステムになりますが、インキュベーションの創業支援施設への準備段階として、まずプレ・インキュベーションに入り、そこで 6 ヶ月間かけてビジネスモデルのブラッシュアップを徹底して行います。

そこでビジネスモデルができた人をまた審

査にかけて、メイン・インキュベーションに入り、それからポスト・インキュベーションに渡します。

ポスト・インキュベーションは草津市や大津市等の行政が行うもので、メイン・インキュベーションを 3 年かけて卒業した人たちを、また地域でサポートするという仕組みです。簡単に言えば、入居費や人件費等を 3 年～5 年間補助するわけです。それからサポートをしていくというようなモデルをつくりました。

県内のインキュベーション施設は 13 ヶ所ありますが、それをプレとメインに分けて、それぞれの成長具合と必要な資源を得るために、情報交換を行い、どこにでも行くことができるようなものをつくってきました。

我々は少ない支援担当者で効率良く支援するために、このようなチェーンモデルをつくっています。チェーンモデルにしたことによって、戦略的、重点的に支援するところを絞り込んで、「ここをやれば上手くいくだろう」という設定の下で取り組んでいます。

この中で、我々が力を入れているのが「ビジネスカフェあきんどひろば」のマネジメントです。「集まってください」と呼び掛けただけでそのままにしていると、ダラダラと遊んでしまって何にもならないので、マネジメントをしっかりしなければなりません。だからこそ、マネジメントは必要なのです。

次はプレ・インキュベーションですが、我々はこれに体力の 7 割ほどを割いています。ここでは事業計画のブラッシュアップを通じて、経営のことなどをきちんと伝え、営業活動を実際に行ってもらいます。そして、「ものになりそうだ」「このサービスは売れそうだ」と判断された人たちだけがメイン・インキュベーションに入ります。したがって、6 ヶ月で成果が出なければ、そこで退出という話になります。

このような形になっています。

▶ ビジネスカフェ「あきんどひろば」

「ビジネスカフェあきんどひろば」は、現在、県内4ヶ所で開催していますが、その他にも女性起業家のためのカフェなど、いろいろと行っています。

興味ある方は伊丹敬之著「場の論理とマネジメント」を読んでいただくと、なぜ「ひろば」という「場」が重要なのかということをお分かりいただけると思います。我々はその本を引用して、「このようなことをやりたい」と思い、回議書を書きました。

要するに、いろいろな人がここに集まって来ますので、起業者と直接触れる機会が生まれまます。今から起業しようかという人が先輩の起業家と交流すると、「起業とはどういうものか」ということを知ることできます。また新しい友だちもできますし、その人たちと新しいビジネスをすることもあります。あるいは、「何か新しいことをしなければならぬ」と考えているメーカーの経営者もたまに来られて、ヒントを得て帰られることもあります。

このような場が大津や草津、湖東地域、米原、その他にいろいろと広がっています。これは非常に重要であり、地域にこのような場をつくと、そこに起業者が集まってくるので、交流の中でいろいろと掴むことができるわけです。

▶ プレ・インキュベーション

プレ・インキュベーションは、事業計画をブラッシュアップして、いかに事業をスタートアップできるかということです。期間は6ヶ月で、この期間が長いか短いかという問題はありますが、6ヶ月できちんとしたモデルをつくり、互いに納得して事業をスタートさせます。ここは非常に重要であり、作成講座ということで、基本的にマン・ツー・マンで行います。

<システムの成果>

これらのシステムの成果としては、創業準備

オフィスを通過して、そのまま起業する人もいますし、メイン・インキュベーションに入って起業する人もいますが、創業支援モデルからスタートして約140名が卒業し、うち約120名が起業しています。平成16年～平成28年3月までの実績で起業率は82.2%となっています。これは創業準備オフィスというプレ・インキュベーションを経ないで、メイン・インキュベーションへストレートに入る人たちを除外して、このモデルから入って卒業した人の率です。

最初の頃の起業率は50%程度でしたが、いろいろと工夫を重ねていくうちに、少しずつ高まっていったということです。

●産業支援機関の連携による支援

<人材育成（創業支援）>

それで今、このようなシステムをサポートする体制として、滋賀のIMが集まって滋賀IMネットワークをつくっています。いろいろな勉強会や研究会を行ったり、他のビジネス・インキュベーションへ行って情報交換したりしています。

もう1つ大きな要素として、昨年からは滋賀県が滋賀IM養成研修を行ってIMを養成してくれています。これは誰でも良いということではなくて、商工会議所や商工会等、主に産業支援機関の方で、現在、創業支援を現場で行っている方を中心に養成しています。

平成27年度は10名を養成し、滋賀県の創業応援隊となって、湖東から湖西、琵琶湖各地を回り、産業競争力強化法に則った創業を実現するために、IMとして頑張っています。

平成28年度は、現在11名が受講していますので、さらに層が厚くなるということです。

<地域の創業支援モデル>

このように、産業競争力強化法によってそれぞれの市町で創業モデルがつくられています。

我々はそこで産業支援機関の連携が最も重要だと言っています。

実は、滋賀県が IM 養成研修を行ってくれるお蔭で、産業支援機関の皆さんが集まって情報を共有し、ノウハウを交換することができるようになったので、「ビジネスカフェあきんどひろば」から上のモデルは事業化を加速するためのエンジンと考えて、IM ネットワークと市町の商工会議所、企業、自治体、金融機関が支えるような形でまとまる形のモデルを考えています。

これは滋賀県に1つだけあれば良いというものではなく、湖南、湖北、湖東、甲賀、湖西など、いろいろ地域につくらなければなりません。大津市や草津市は一まとまりになります。米原や彦根辺りは一まとまりにできないという問題がありますので、地域ごとにこのようなモデルをつくってはどうかというのが私の提案です。

我々もこれからのところはありますが、このモデルでもう1度いろいろと取り組んでみようと思っています。

私の話は以上です。ありがとうございました。