

# インキュベーション施設の効果的運営ノウハウの調査報告書

- 扇町芸術村構想とパワー・インキュベータ -

2004年3月

財団法人 関西社会経済研究所

## はじめに

我が国が直面している経済的閉塞感を打破し継続的な発展を持続するためには、新規産業の創出が不可欠であり、その役割を担うものとしてのインキュベータに対する期待は大きい。とりわけ、大都市圏においては産業転換を図りながら新しい起業が活発に起きる環境を整えなければならないといわれている。かかる環境は都市の総合的な力によって支えられるものでなければならないが、その中でインキュベータの果たす役割は非常に大きなものがあるといえよう。

関西には既に多くのインキュベータが立地している。その内容は、先進モデルとして注目されるものから場所貸しのための機能提供に止まっているものまで多種多様であるが、新規産業創出の観点から更なる進化が要請されている。

本来、都市そのものは新たな企業を育むインキュベート機能を有している。しかし、その先鋭的中枢として位置付けられるインキュベータ機能の必要と実情との間には乖離があり、今後、政策的に強化すべき部分が存在するものと思料される。

今後、現在に関西において最も欠けていると思われるこれらのターゲットに焦点を絞り、そこに資源を集中していかなければならない。

本調査研究は、このような課題を踏まえつつ都市圏における起業促進、企業育成機能の充実・効率化を図るために、「既存インキュベータの機能強化と効率改善」「現在の関西に欠ける機能を担うインキュベータ」の側面に視座を置き、日本自転車振興会の補助を得て実施したものである。

その結果、本報告書では、以下の二つについて提言した。

将来伸ばすべき都市型産業(第4次・5次産業)を育むインキュベーション

経済活性化を先導するパワー・インキュベータ

これにより、関西地域において新規産業の創出が促進され、また、第4次・5次産業と言われる新たな産業構造へのしなやかな転換が図られ関西の経済活性化へ裨益していくことを期待する。また、当該モデルが全国各地の産業活性化に向けた指標となれば幸いである。

本調査研究に際しては、塩沢由典大阪市立大学創造都市研究科教授を委員長とする調査委員会を設け、ご検討・ご審議を頂いた。なお、第1章・2章については、塩沢委員長を中心に、また第3章については富田委員を中心に執筆いただいた。ここに厚く御礼を申し上げたい。

# 目 次

報告書の骨格	1— 2
--------	------

## 第1章 関西に必要なインキュベーション機能

1. 予想される産業構造の変化	3
2. 経済成長を支える主体	4
3. 気風・制度の転換	5
4. インキュベーションの目標規模	6
5. インキュベータの種類と多様化	7
6. 都市のインキュベーション機能	9
7. ハビタットの構成	11
8. 関西に欠けるインキュベータの種類	12
9. 芸術・創造系のインキュベーション	14
10. パワー・インキュベータ	15

## 第2章 地域を全体として芸術系インキュベータとする試み

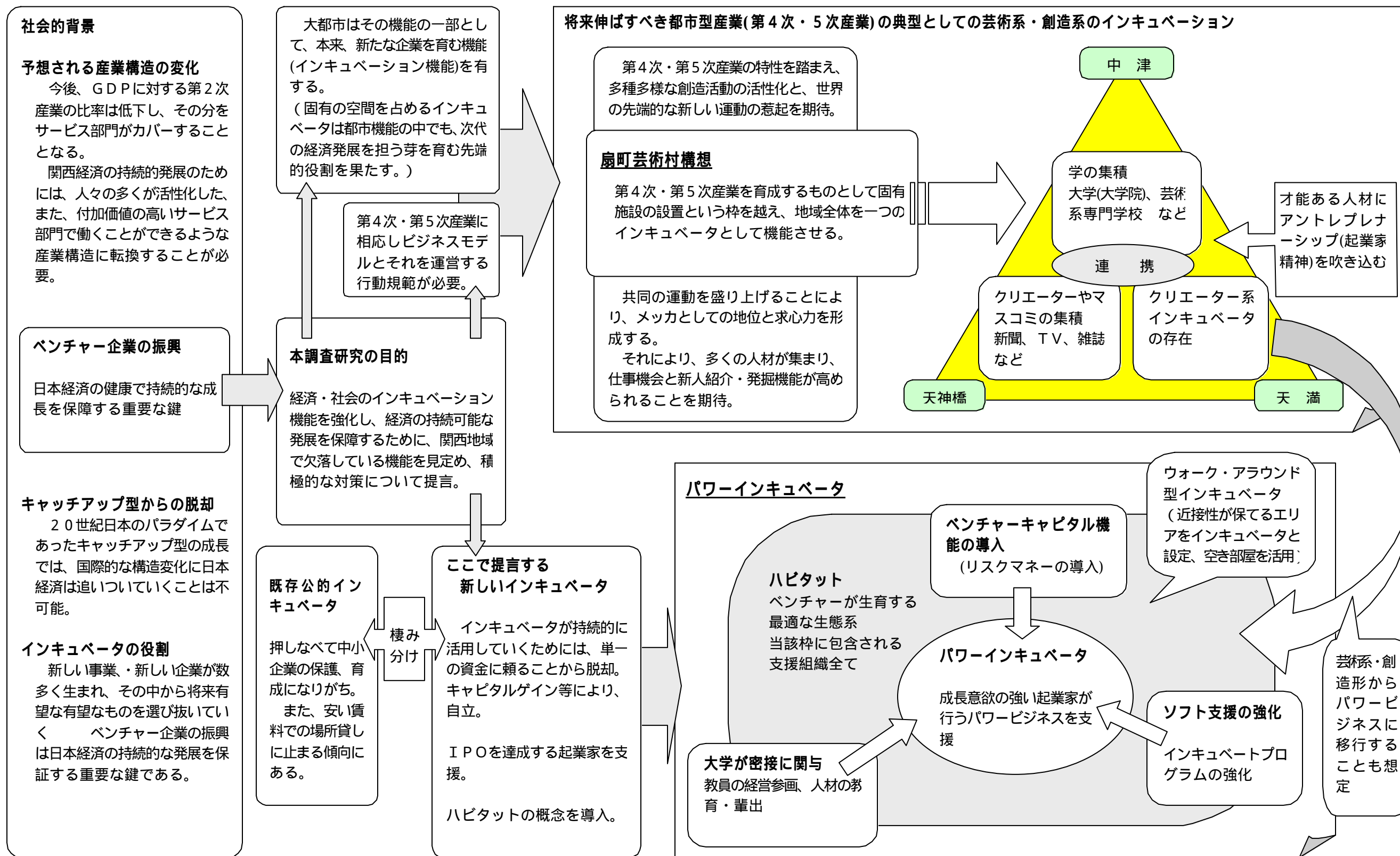
1. はじめに	16
2. 扇町芸術村構想の概略	17
(1) 名称	17
(2) 地域	17
(3) 期待できる参加者・組織	19
(4) 何を指すのか	20
(5) 必要性和重要性	21
(6) 実現可能性と実効性	22
(7) 期待される効果	22
3. 地域の現状分析	22
(1) 芸術系のインキュベータ	22
(2) 人材の育成	22
(3) 豊富な創造的人たち	24
(4) 大阪市全体に対する重み	24
(5) 厚い文化資産	28
4. 扇町芸術村(仮称)立ち上げとプロモーション	28
(1) 理解と認知フェーズ	29

(2) 新しい傾向創出のフェーズ	30
(3) 大阪から世界に発信するフェーズ	32
(4) 産業熟成と輸出フェーズ	34
5. 運動のユニークな意義	35

### 第3章 パワー・インキュベータの設立提案

1. はじめに	37
2. 公設インキュベータが抱える5つの問題	38
(1) 組織・職員が公的な立場であることの限界	38
(2) 株式公開(IPO)が目標の中に入っていないことの限界	39
(3) リスクマネー供給機能を持たないことの限界	40
(4) ソフト面(経営支援など)の支援が不十分	41
(5) 成長意欲の高い企業が必ずしも入居していないという問題	41
3. 民間による新しいインキュベータの設立	41
(1) 株式会社形態での設立し民間ベースで経営を行う	45
(2) ベンチャーキャピタルの仕組みの導入 - リスクマネーの供給	46
(3) 優秀な起業家が集まる「ハビタット」(生態系)の構築	49
(4) 場所貸し(ハード面)でなくソフト面での支援に力を入れる - 「ロウンチ・プログラム」とマイルストーンの設定	53
(5) 支援対象は株式公開(IPO)を目指す 成長志向の強いパワービジネス	56
(6) 梅田での設立と徒歩10分以内の空きビル・空き部屋 活用によるウォーク・アラウンド型インキュベータ	56
4. 大学との強力な連携	
(1) 大学からの起業家精神のある優秀な人材と 技術シーズの輩出	58
(2) 梅田に集積する大学との強力な連携	58
(3) 大学教員の新しいインキュベータ経営への参画	59
5. 企業、行政、公共団体等の役割 - 買収や提携、製品の優先買い付け	60
6. おわりに	61

# 報告書の骨格



## 第1章 関西に必要なインキュベーション機能

### 1. 予想される産業構造の変化

現在、OECD諸国30カ国のうち、ちょうど半数の15カ国において国内総生産に占める農業部門の比率が3パーセント以下となっている。工業部門では、やはり半数の15カ国において、国内総生産に占める比率が30パーセントを切っている。逆に、サービス部門では、OECD加盟のすべての国で国内総生産の比率が50パーセントを超えるとともに、半数の15カ国で66.6パーセント(GDPの2/3)を超えている。21世紀半ばの日本の産業構造を予想するとき、工業部門(32.1パーセント)はもっと比率が下がり、おそかれはやかれ10パーセントを切ることになる<sup>1</sup>。

これは、工業生産が縮小するという意味ではない。工業部門は永遠に残るであろうが、国際競争の圧力の下に労働生産性を上げざるを得ない。その反面として、総生産に占める工業部門の付加価値比率が下がらざるを得ないのである。いうまでもなく、国内総生産は、生産総額ではなく、付加価値生産額の総計である。

おなじことは農業にも起こった。農業生産力が高まり、世界全体ではひとりの農業従事者が養える人口が増大し、農業部門の総生産に占める総生産比率は非常に小さくなってしまった。

2020年という時点で、工業部門の比率が10パーセントをきるとしよう。工業部門の比率現状を農業部門が取って代わることはありえない。工業部門の比率減少分は、サービス部門が引き受けなければならない。もし、この変化が、今後の20年間に起こるとしても、毎年1パーセントの労働人口が工業からサービスへと転換を迫られる。

同様の転換が関西経済にも妥当しよう。関西経済の持続的な発展は、人口の大部分がサービス部門で働く経済を作りだすことに他ならない。

サービス部門といっても千差万別である。古い産業である商業、公務が現在以上に増えることはあまり望めないし、そうなることが適切ともいえない。金融部門も、現在以上にその人口比率が増大するとは思われない。代わりに増えるのは、娯楽・観光・スポーツ・文化・芸術・ソフトウェア・外食・教育・医療・介護などといった部門であろう。これらを第4次産業・第5次産

---

<sup>1</sup>OECD調べ、2000年。出所は

<http://web.hhs.se/personal/suzuki/o-Japanese/in01.html>。

業などと命名・分類することがいるが、その概念は人によりことなり、確立したものではない<sup>2</sup>。しかし、従来の第3次産業 = サービス産業という分類は、現在では大きすぎる分類である。内容はともあれ、第2次産業、第3次産業から、第4次産業、第5次産業への転換が今後20年間の大きな課題である。

## 2. 経済成長をささえる主体

大企業の成長余力が落ちてきている。これには、ふたつの理由がある。ひとつは、国際競争の状況変化である。多くの産業で、価格競争力のある製品が韓国・中国・インドなどアジア諸国から大量になだれ込んでいる。遠い将来、日本とこれらアジア諸国との間に実質所得水準において大差のない状態にいたるまで、標準品における価格競争では日本製品はつねに苦しい立場におかれるであろう。もうひとつは、日本がトップランナーになったということである。明治維新以来の大きな成功モデルであった後追い = キャッチアップ型成長はもう通用しない。日本は、キャッチアップする側からキャッチアップされる側へとその地位を転換した。問題は、キャッチアップというビジネス・モデルが余りに大きな成功モデルであったため、日本社会全体にキャッチアップ型の思考と慣行とが浸透しており、新しい状況への転換が遅れていることである。

転換の必要は、社内の意識転換・制度改革といったものにとどまらない。産業構造そのものの転換が必要であり、第4次・第5次産業にふさわしいビジネス・モデルとそれを運営する行動規範とを作りだしていかなければならない。とくに注意すべきは、第4次・第5次産業とよべるようなビジネスは、20世紀の大量生産モデルには乗らないということである。少数の新製品ないし製品群の成長が経済全体を牽引する状況は終わった。第4次産業・第5次産業という見方が必要なのは、むしろこのことを理解するためである。これら産業において新しい事業を育てるには、旧来産業とは異なる仕組みと過程によらなければならない。

20世紀経済の特徴のひとつは、資産と経済活動の大きな部分を大企業が

---

<sup>2</sup> (財)マルチメディアコンテンツ振興協会(MMCA)会長・中村雅哉氏の定義：第4次産業 = 知識産業、第5次産業 = 情緒サービス産業。  
<http://ascii24.com/news/i/keyp/article/1999/04/20/616539-000.html>。大原浩氏の定義：第四次産業：情報 / ノウハウを取り扱う産業。第五次産業：心 / 感性に関わる産。  
<http://www.bekkoame.ne.jp/~ture1984/DAIHYOU.HTM>

占めたことである。現在では、このことはあまりに普通のこととであり、それがわずかに100年か150年たらずの現象であることを人々は忘れていく。しかし、1850年には、アメリカ合衆国には300人を越す企業は数えるほどしかなかった。1万人規模の大企業が誕生し、経営可能になるためには、輸送や通信システムが整い、会計制度が整備される必要があった。アメリカ合衆国の大企業化の先鞭をつけたのが鉄道会社であったのは偶然ではない。多数の事業所を結び、従業員の勤務管理と資金管理とが必要であった。

19世紀の第4四半世紀は、北米でも、ヨーロッパでも、大合併時代であった。何十何百という会社が合併し・併合され、1万人規模の大会社が次々と誕生した。通信ネットワークの広がり新しい企業運営ノウハウとが企業経営の可能領域を拡大させ、特別利益を用意した。日本は、19世紀の第3四半世紀に、この動きに遅れて参加した。しかし、1900年にはすでに1万人を超える二つの鉄道会社をもっていたことが示すように、日本は大企業化によるキャッチアップに見事に成功した。これは他の非ヨーロッパ諸国がなしえなかったことである。

これからの経済は、しかし、この延長線上にはない。第4次・第5次産業の企業形態は、S O H Oのような独立個人企業となるであろう。これらの産業では、個人の創造活動が重要となる。20世紀においても、芸術家やデザイナーは主として個人の名前において活動してきた。新しい産業では個人名が重要な役割を占めるようになるだろう。そのとき、付加価値の大部分は創造者のもとに配分される。創造者は、みずからの創造活動を維持するため補助者を組織するが、その規模は従業員100人を越えることはないであろう。販売や生産やマーケティングのために、より大規模な会社組織が必要とされることはある。ディオールやケンゾウのように、個人のブランドがプロダクション化され、大きな企業となることはある。しかし、価値創造の中核がしだいに個人の創造活動にシフトしていくであろう。インターネットに代表される情報通信技術の発達は、多数の独立個人企業が緩やかに連携する可能性を大きくしている。

### 3. 気風・制度の転換

国外からの競争にさらされなくとも、大企業体制による経済成長には限界がある。成長する企業の平均規模は、次第に小さなものとなるだろう。そのとき、もっとも稀少となるのが事業家の才能である。これまでは、企業一部門の責



任者でよかった。しかし、これからは、自らが経営者として、新しい事業の開拓者とならなくてはならない。

日本が成功の罫に陥っているのは、この点である。日本は、これまでよき組織人を育てる仕組みを社会のすみずみまで作り挙げてきた。小学校から大学までの教育と選抜方法、大組織を尊崇する社会気風、年功序列の賃金体系と終身雇用制など、社会経済制度の多くが組織のなかでの成功を推奨するものとなっている。

この気風・制度を転換させなければならない。現在一番必要なのは、才能ある人材にアントレプレナーシップ（企業家精神）を吹き込むことであり、かれらの起業とその成功を助けることである。そのために必要なものは、ふたつである。ひとつは、起業家育成の教育機関である。これは、現在、小学校から大学院にいたるまで、あたらしい取り組みが始まっている。もうひとつは、起業の可能性を拡大させるインキュベータである。これは単に起業を助けるだけでなく、起したビジネスの成功を助けるものでなければならない。本研究が取り組むのは、このようなインキュベーションである。

#### 4. インキュベーションの目標規模

今後、関西に必要とされるインキュベーションの量的規模を推定するために、簡単なシミュレーションを試みよう。正確な数値よりも、大まかな大きさを推定できれば十分である。

徳島県を含む関西2府7県の15歳以上就業者数は1,160万人、うち31.0パーセント、360万人が第2次産業に従事している。この20年間、人口には大幅な変更がないとすると、20年後の第2次産業従事者は、10パーセント、116万人に減少する。そうすると、244万人(360万人 - 116万)の20分の1つまり12万2千人が第2次産業からの退出を迫られる。これを逆から見ると、(第4次・第5次産業をふくむ)現在の第3次産業が関西で毎年3万2千人の雇用を新に作りだす必要がある<sup>3</sup>。

量的拡大による経済成長が期待できない中、この必要を達成することは容易ではない。とくに、第4次・第5次産業の企業規模が、あまり大きなものでないことを考えなければならない。ひとつの会社が成功すれば、何万人かの雇用が生み出される可能性は小さくなっている。(このような大規模成長

---

<sup>3</sup> どの産業にも、高齢による退職によるいわゆる自然減があるが、この分を若者から補充しないとすると、結局、その分、若者は別の産業に向かわざるをえない。

企業が不可能であるとか、その必要性がなくなっているという意味ではない。第3章では、このようなパワー・ビジネスのインキュベーションについて報告する。)

もし、一企業で平均10人の雇用を生み出すとすれば、毎年3万2千人の雇用を生み出すためには、3千2百社の新規起業が必要となる。関西が必要とするインキュベーション機能がいかに大規模なものでなければならぬか、推定される。もちろん、すべての起業案件がインキュベータを通過するものではないが、必要数の2割がインキュベータを通過するとしても、毎年640件の入居企業が出てこなければならないことになる。

関西には、現在、大小さまざまなインキュベータが約50機関以上活動している<sup>4</sup>。一見十分な容量があるように見えるが、入居期間が5年といったインキュベータがあることを考えると、かならずしも十分なものではない。

ただ、大阪では、事務所の空きスペースが増え、それらを小さな貸しスペースとする「インキュベータ」が増えてきている。経営支援などの側面において、これらが保育機能をもつとは考えられない。しかし、起業時に必要な安価で便利な事務所スペースを提供するという意味においては、これらは重要な意義をもつと思われる。

インキュベーションは、後に議論するように、都市の総合的機能と考えるべきである。ひとつのインキュベータがすべての機能をもつ必要はない。貸しスペース的なインキュベータに大阪産業創造館の「あきないエード」が行っているような経営相談機能を組み合わせれば、貸しスペースはなにも産業創造館の内部に確保する必要はない。もちろん、そのような貸しスペースに特別な育成機能を持たせることは可能である。

## 5. インキュベータの種類と多様化

インキュベータの歴史は、1970年代のイギリスなど英語圏で始まったと言ってよい。この時期は、創業センター(managed workspaces)、起業促進法人(enterprise agencies)・工業団地(industrial estates)などがさまざまな名称でばらばらに行動していた<sup>5</sup>。1980年代の初期には、これ

---

<sup>4</sup> J A M B O の調査では、44件が掲示されている。調査後にも大学関係のインキュベータや部屋貸しインキュベータなどが増えている。

<sup>5</sup> "managed workspaces"、"enterprise agencies"、"industrial estate"などのことば使われている。"managed workspaces"は、現在でも、イギリス・オーストラリアなどではインキュベータの代わりに標準的に使われているようである。

ら諸機能が統合されて、ビジネス・インキュベータ基本形ができあがった。この時代には、サイエンス・パークやビジネス・センターなども独自の発展を始めている。しかし、1990年代の半ば頃になると、ビジネス・インキュベーションのあり方には、多様化・差別化の傾向が見られるようになる。

ビジネス・インキュベータは、単一の目的をもつものから、多数の目的をもつものとなり、またベンチャー企業のあり方の違いやインキュベーションの目的の違いから、種類・範疇が分かれるようになる。こうして、1990年代の終りから2000年代に入ると、技術系インキュベータ、非技術系インキュベータ、エンパワメントのためのインキュベータなどが分化してくる。

技術系のインキュベータは、これまでのインキュベータの主流をなすものであるが、詳しく見てみると、企業内ベンチャーやスピンオフ・ベンチャーのインキュベータや新産業・新サービスに特化するインキュベータも見られる。

非技術系インキュベータで重要なものとしては、芸術系、クリエイタ系のインキュベータをあげることができる。この範疇のインキュベーションに特有なことは、育てられる企業が個人業的な色彩を強くもっていることである。典型的には、デザイナー・ハウスのように、ひとり・ふたりの芸術家と彼/彼女らを取りまく数人のチームから事務所が構成される事例が多い。規模を拡大することにはあまりメリットがなく、見習いとして働いていた人が独立するといった形で、分裂・増大していく。

エンパワメントのためのインキュベーションという概念は、まだ日本には根付いていない。しかし、これは北アメリカでは、相当に古い歴史をもった存在である。また、日本などを飛び越えて途上国で重要な概念として注目されている。しかし、これはいままでそういう発想がなかっただけで、日本にも、実は必要性なものである。

このタイプのインキュベーションの説明には、「エンパワメント」(empowerment)という概念自体の説明が必要であろう。英語ではこれは「力をつけること」を意味するが、インキュベーションの場合には、社会的な制約を受けた人々が、独立自営者となれる道を開くことを意味する。アメリカ合衆国やカナダなど、北米では、市や州、あるいはNPOなどにより、女性や社会的少数者(移民や少数民族)などの起業を助けるインキュベータが活躍している<sup>6</sup>。日本では、まだ社会的な制約を受けた人々が独立事業者とな

---

<sup>6</sup>単体のインキュベータの事例：Cincinnati Business Incubator (<http://www.cbincubator.org/>)、Canadian Centre on Minority Affairs Inc

るという発想があまりなく、雇用対策としてのみ問題が考えられている傾向がある。しかし、女性はもちろん、被差別部落出身者や在日韓国・朝鮮人など、社会的に強い制約を受けている人たちや、ホームレスといった一定の境遇に陥った結果、そこから脱出することが困難な立場にある人々がみずから事業を起して活躍するという道は、選択肢のひとつとしてありうる。そのような可能性を開くためのインキュベーションも考えるべきであろう。

ホームレスの中には、さまざまな経歴の人がいる。たとえば、かつて自分で事業をしていたが、夜逃げをして、債権者たちから身を隠すためにホームレス生活をしている人がいる。こうした人には、自己破産をするなどの一定の法的保護を加えた上で、もう一度、小さなビジネスを再開するために小額の公的資金援助を行なうべきであろう。そうすれば、本人が新しい人生をスタートさせることができるばかりか、成功すれば新しい雇用を生み出す可能性もある。

## 6. 都市のインキュベーション機能

インキュベーションといっても、現在では、多種多様なインキュベータが活動している。これらのインキュベータがうまく機能することは、都市の持続的な発展において重要な必要条件である。しかし、インキュベーションという機能は、インキュベータのみが担っているのではないことに注意しておかねばならない。都市計画の評論家であるジェーン・ジェイコブズによれば、都市はもともと新しい事業、新しい商品を育て、生み出す機能をもっていた<sup>7</sup>。これが都市の活力の源泉であり、農村地方に比べて、都市住民が相対的に高い生活水準を可能にした秘密である。インキュベータのインキュベーション能力も、じつはそれが所在している都市のインキュベーション能力に大きく規程されている。効率的に機能するインキュベータを考えようとする際には、これは逃すことのできない視点である。

都市のインキュベーション機能は、大きく二つに分けられる。第一は、製作面における優位さであり、第二は、需要面での規模の大きさである。

都市は、製作面において、次のような優位さをもっている。どんな製品で

---

(<http://www.ccmaCanada.org/>)、Sedco

([http://www.seedco.org/programs/economic\\_development/eb2.php](http://www.seedco.org/programs/economic_development/eb2.php))など。途上国の状況については、小額金融やビジネス知識の普及、自助グループなどを通してインキュベーションが計られている。

<sup>7</sup> ジェーン・ジェイコブズ『都市の経済学』『都市の原理』。

あれ、それを試作したり、製造したりするのに、さまざまな素材やサービスを必要とする。たとえば、コイルバネを使う上皿ばかりを試作することを考えてみよう。必要な部品は、コイルバネ、重さを示す針、歯車など100点程度に過ぎない。これらは、大阪のような大都市であれば、ほとんどどこかで売られている。試作者は、電話をかけ、注文するか、目当ての店に出かけるだけでよい。しかし、都市を離れた田舎の工場では、試作のためバネ一本、針一本であれ、大都市まで出かけていくか、自ら試作しなければならない。新しい商品を開発するに当たって必要なのは、部品や原材料にかぎらない。はかりであれば、製品の計量精度を測定したり、それを保証してもらったりする必要があるし、他者の特許に抵触しないか調べる必要もある。これらのサービスも、大阪であれば可能であろうが、田舎では通常得られないサービスである。インターネットの時代には、たしかに、多くの調達がWEB上で行えるようになった。それでも、急に思いついて、新に別の素材で試作するといった場合、大都市の中であれば、即座に入手して試作に取り掛かることができるが、孤立した工場では、お目当ての品を注文して入荷するまでに2～3日かかってしまう。本格的な製造の場面では、何を購入すべきかはすでに確定しており、量をまとめて注文することができるので、都市と田舎の差は縮小される。しかし、それでも部品の突発的な欠品などに対する敏速な対応において大都市に位置する方がそうでない場合より有利であることは変わらない。

需要面でも、大都市は、大きな優位さをもっている。たとえば、ある商品は、特殊な嗜好品で、千人にひとり程度しか買いそうもないものであるとしよう。100万人の都市であれば、それでも潜在顧客は1000人程度いることになる。人口1万人に都市では、客は10人しかいないことになる。これでは、試験的に売り出して、需要者の反応を見ることも難しい。潜在顧客が1000人いれば、それを取り扱う専門店が一店だせる。しかし、客が10人しかいないのであれば、そうしたことは不可能となる。この違いは、サービスを受けるのに、その場所に出かけていかなければならない場合には、明瞭である。たとえば、外国のオペラ団公演は、大阪で可能であっても、小都市での開催は一般には難しい。

需要の量的側面のほか、特殊なサービスの有無においても、大都市は優位さをもっている。市場調査から広告デザイナー、商品情報媒体など、新商品のマーケティングに必要なサービスが全部備わっている。孤立した工場では、こうしたサービスを受けるために、担当者に出張してもらう必要が生じ、費用面でも、スピードの面でも不利となる。

大都市は、既存の経済活動を支えるために、ひごろは必要のない多種多様なサービスを抱えている。大都市に立地していれば、小さな企業であっても、必要なときに必要なだけ、これらサービスを買取り、利用することができる。田舎の企業では、こうは行かない。大都市は、意図したものではないが、その機能の一部として、新企業を育てる機能 = インキュベーション機能をもっている。固有の空間を占めるインキュベータも、じつは都市のこのような機能の上に乗って、そこに欠けているものを補う働きをしている。

効率的なインキュベータは、こうした補完的側面に留意して、みずからの提供サービスを設計するものでなければならない。

## 7. ハビタットの形成

機能するインキュベータのもうひとつの条件は、インキュベータ内(あるいはその近隣)に企業を育てるのに必要な資源を結集することである。

すぐれた起業環境は、以下の5つの要素を必要とするといわれる<sup>8</sup>。

意欲的で有望な起業家

リスクを取るベンチャー・キャピタル

新企業で働く優秀な人材

新企業に市場を提供する先進的顧客

適切な指導のできる助言者

ファイゲンバウムとブルナーは、これら5つが日本ではすべて稀少な人的資源であると指摘している。そこで彼らは、これら稀少資源を集中した特定地域を形成し、日本の他の場所とは異なるハビタット(生態系)を形成しなければないと提言している。

これは重要な指摘であり、インキュベータの設計には生かさなければならない。ただ、このようなインキュベータを実現するには、かなり広い場所と周到な準備が必要となる。京都市リサーチパークのような基礎を持つところでは可能かも知れないが、大阪にこうした特定地域を新しく作ることは用地ひとつとっても容易ではない。大阪で考えるべきインキュベータは、こうした提言の趣旨を生かしながら、しかし、形態的にはやや異なるものとならざるを得ないであろう。

---

<sup>8</sup> エドワード・A・ファイゲンバウム、デイビッド・J・ブルナー『起業特区で日本経済の復活を!』日本経済新聞社、2002年。

## 8. 関西に欠けるインキュベータの種類

関西という大都市圏が持続的に経済発展するためには、冒頭に述べたような産業転換をはかりながら、新しい起業がどんどんおこる環境を整えなければならない。これは、ひとつのインキュベータによって担えるものではない。経済の持続的発展は、都市の総合的な力に支えられるものでなければならない。

すでに見たように、現在ではインキュベータは、育てるべき業種や目的によって、その設置形態や役割が変わってくる。関西には、すでに京都市リサーチパークのような大規模なインキュベータがあり、科学都市としても、関西文化学術研究都市（京都・奈良・大阪）、播磨科学公園都市（兵庫）、彩都国際文化公園化都市（大阪）などが展開されている。関西には、また、京都大学・大阪大学などの国立大学や関西大学・同志社大学・立命館大学などの私立大学、さらに大阪府立大学や（統合される）兵庫県立大学などがあり、おおくの大学が先端技術の研究を行なうとともに、それらの商業化を計る施設を付設するようになっている。これらは、相互の連携や集積など、課題が多いものの、関西にとって重要な集積である。地理的には分散しているが、これらはすべて一日交流圏の中にあり、現に学研都市に立地しながら、播磨科学公園都市の大型放射光施設（SPring-8）の放射光を使って必要なデータを取ることなどが日常的に行なわれている。

関西には、また、すでに多くのインキュベータが立地している。インキュベータの定義に曖昧さがあり、調査の限界もあるので、現在関西に立地しているインキュベータの正確な数は分からない。しかし、その数は、すでに指摘したように50を下回ることはないと考えられる。これらの中には、京都市リサーチ・パーク、大阪産業創造館などのようにそれぞれ日本の各地から、モデルとして注目される独自性を備えたものがある。さらに、ほとんど場所貸し機能しかもたない、多くの小規模なインキュベータが設立されるようになっている。

関西都市圏のインキュベーション＝起業促進・企業育成機能の充実と効率化を図るには、このような状況を視野に入れた上で、以下の二つの側面から現状の改善に努めなければならない。

- (1) 既存インキュベータの機能強化、効率改善
- (2) 現在の関西に欠ける機能を担うインキュベータ

第1の既存インキュベータの機能強化、効率改善は、基本的にはインキュ

ベータの運営主体に任されるべき問題である。一般的に言えば、既設のインキュベータのうち、地方自治体が設置したものでは、その管理形態自体に改善が望まれるものが少なくない。とくに自治体ないしその外郭団体直営の形を取るインキュベータでは、助成措置や家賃の優遇措置があるものの、機動的な対応に欠け、起業を助ける側面でも効果的な育成機能をはたしているとは言いがたい。大阪産業創造館は、当初から業務の徹底したアウトソーシングを行なうことによって成功した。この成果は、自治体の設置するインキュベータの成功例として、全国的に注目されている。これは、管理主体の財団法人都市産業振興財団（大阪市経済局の外郭団体）が南港・咲州のソフト産業プラザ i-medio の運営などでの成功を参考にして案出した方式で、旧水道局建物の内に新設されたメビック扇町の運営にも生かされている<sup>9</sup>。

世界のインキュベータを調査・研究しているラルカカ父子の報告によっても、当初は公的資金により設立・運営されるインキュベータが圧倒的に多い。しかし、両氏が指摘するように、それが公的資金によってのみ支えられつづけるときには、財政困難などの波を受けて、活動規模の縮小などを余儀なくされることが少なくない。インキュベータがインキュベータとして持続的に活動していくためには、単一の資金に頼ることから脱却するとともに、なるべく早く収支バランスを改善しなければならない。もっとも望ましいのは、入居企業からの徴収や卒業企業からのキャピタル・ゲイン、恒常的な寄付金などによりインキュベータ自身が自立できることである。京都市リサーチパークと小規模の貸しスペース型インキュベータとを除けば、関西ではこのような自立型のインキュベータはまだほとんど存在しない。この意味では、大阪産業創造館などで注目される大阪モデルも、もう一段の進化が要請されているといえよう。

第2は、関西に欠けるインキュベーション機能をどう補っていくかという問題である。これが相対的な問題であることはいうまでもない。関西のような大都市圏には、多かれ少なかれ、すべてのインキュベーション機能が備わっている。しかし、機能の必要と実情との間にはしばしば乖離があり、今後、政策的に強化すべきインキュベーション機能が当然ながらある。

すべてを網羅的に列挙するのがこの報告書の目的ではない。現在もっとも欠けていると思われる少数のターゲットに絞り、そこに資源を集中しなければ

---

<sup>9</sup> i-medio 所長の富永順三氏は、これらの成功の原型を作り出したひとりである。氏は2004年2月、創業・ベンチャー国民フォーラムの支援部門において経済産業大臣賞を受賞されている。



ばならない。このような緊急の課題として、本報告では以下の二つを提言する。

- (1) 将来伸ばすべき都市型産業（第4次産業・第5次産業）の典型としての芸術系・創造系のインキュベーション
- (2) 大阪の経済活性化を先導するパワー・ビジネスのインキュベーション

以下では、この二つについて、簡単に概略を紹介する。詳細は、それぞれ第2章、第3章を読んでいただきたい。

## 9. 芸術・創造系のインキュベーション

大阪市水道局が移設された空き建物の一部を利用して昨年開設された扇町インキュベーションプラザ・メビック扇町（略称 mebic 扇町）は、クリエイター系のインキュベータとして構想されている。天満・天神橋とも、梅田都心とも近い地の利を生かして、すでに活発な活動が展開されている。しかし、今後育てていくべき第4次・第5次産業の広がりや、その戦略的重要性を考えると、大阪にメビック扇町がひとつあればよいわけではない。主たる育成目標である第4次・第5次産業の特性を考えると、多種多様な創造活動を活性化させる必要があるとともに、世界の先端ともいべき新しい傾向や運動をも惹起するものでなければならない。このような領域におけるインキュベーションは、施設型インキュベータよりも、独立事業者たちの相互のゆるいネットワークによって行なわれるべきものと思われる。

そこで、本報告では、第4次・第5次産業を育成するものとして、固有の施設の設置を提案するのではなく、地域全体をひとつのインキュベータとして機能させる運動を提唱したい。天神橋・天満・中津を中心とした3角地帯には、デザイナー、クリエイターなど多彩な創造的人種が多数集まっている。また、中津に開設予定のピエロ・ハーバーのように、民間の芸術系インキュベータも生まれてきている。さらに、この一帯には芸術系・グラフィック系の専門学校も多数立地している。これは、芸術系に限っていえば、ファイゲンバウムたちのいうハビタットが自然発生的に生まれてきているともいえる。扇町は、この3角形の中心部に位置する。ここを扇町芸術村（仮称）などと名づけ、多種多様な芸術活動を展開する。それはゆるやかなネットワークによってコーディネートされる。こうすることにより、現在、自然発生的に見られるさまざまな活動をさらに活発化することができる。運動を盛り上げることにより、自己認識が深まり、相互に触発される関係が生まれよう。さらには

新しい傾向を生み出すような芸術運動も期待できる。こうした動きは、日本ばかりでなく、アジアなどからも注目されるものとなるであろう。

このようなところまで運動を盛り上げることができれば、ここで行なわれる創造活動に期待する注文も増え、芸術家やクリエイターなどに仕事を供給することになる。当然ながら、新人が活躍する機会も増える。こうして地域全体が優れたインキュベーションとして機能することが期待できる。これは、従来、どこでも提唱されたことのないタイプのインキュベータである<sup>10</sup>。

## 10. パワー・インキュベータ

大阪に欠けていると考えられるもうひとつのインキュベーションは、パワービジネス育成機能である。第3章では、この機能を担うインキュベータを、パワー・ビジネス・インキュベータ、あるいは簡単にパワー・インキュベータと呼び、そのような機能をもつインキュベータを大阪都心に設置する必要とそれを実現する方策とについて説明する。

このインキュベータも、大阪都心という特性を生かし、従来型のインキュベータとは異なる形態を取る。すなわち、育成者と被育成者が同一の建物に同居するのではなく、徒歩10分以内で行き来できる範囲に入居し、町をひとつのインキュベータとするウォークアラウンド型インキュベータを提唱する。しかし、このインキュベータのもっとも重要な特長は、最初から収支を採算レベルに乗せることを目指す株式会社形態をとることにある。その詳細は第3章に譲るが、このようなインキュベータも、現在のところ関西にはない独創的なものである。

---

<sup>10</sup>当然ながら、実質的にこうした機能をもった地域は、たくさんある。関西でいえば、長浜の黒壁は、そこにガラス細工の市場を作りだしただけでなく、ガラス造形家という新しい職種を生み出す契機ともなっている。

## 第2章 地域を全体として芸術系インキュベータとする試み

### 1. はじめに

第1章に紹介したように、今後の社会で機能するインキュベータを設計するには、インキュベータの概念自身を従来のものから拡大して考えなければならない。

概念の拡大は、まずその機能すべき領域にある。芸術など創造を職業とする第4次産業・第5次産業のインキュベーションは、これまで日本ではあまり多くは考えられてこなかった<sup>11</sup>。しかし、ラルカカ博士の紹介するように、広義の芸術系インキュベータは、世界的にはすでに重要なカテゴリーであり、大阪・関西の新産業育成を考えると、ひとつのキーポイントと考えなければならない。

概念の拡大の第2は、インキュベーションの様式そのものにある。特定の施設をもつインキュベーションも重要であるが、地域にとって一番重要なことはその地域が全体としてつよいインキュベーション機能をもつことである。その観点からいうと、ひとつのインキュベーション施設の効率的運用という課題のほかに、ある地域が全体としてもつインキュベーション機能に着目し、その機能の強化・発展を考えることも重要である。

本報告第2章では、広義の芸術系産業・創造産業をどのように育成していくべきかについて、大阪市北区の一部地域に限定して、具体的な提案を行なう。この地域には、すでに大阪市が設置しているクリエイター系のインキュベータメビック扇町があるが、第4次産業・第5次産業の広がりには広大なものであり、ひとつのインキュベータがあれば十分というものではない。公設インキュベータなどを核として、そのまわりに多様な産業創造運動を組織していく必要がある。しかし、そのためにつぎ込める税金など公的資金には限度がある。追求されるべきは、関係者の自主的・自発的な連携を組織することにより、この地域で創造活動により生活できる専門職業人を多数抱えられるようにすることである。

この地域は、たんに芸術活動・創造活動が盛んである状態にとどまることはできない。大阪・関西ほどの規模をもつメガ・ビジネス都市を支えていく

---

<sup>11</sup>以下で紹介するように、大阪でもメビック扇町はクリエイターのインキュベータであるし、他の都市での取り組みも少数ながらある。金沢の芸術村や横浜の「創造都市」計画などがある。

ためには、ここに世界の先端に行く新しい芸術・思想・生活スタイルなどが展開されていなければならない。言い換えれば、この地域は、世界の芸術活動において新しい傾向を作りだせる地域・街でなければならない。ひとたびそういうことに成功すれば、全国あるいは世界から創造的な若者が集まってくるであろう。そうなれば、この地域には、良い循環が生まれる。創造的な人材に注目される街だから、創造的な人間が集まる。創造的な人材が集まるから、世界先端をいく新しい傾向が次々と生み出される。そうなれば、世界からの注目度もあがり、ますますその良い循環は強化されていくに違いない。

大阪市北区には、このような良い循環を生み出せる高い潜在力がある。しかし、現在のところ、それを導くグランド・デザインが明確となっていない。以下では、具体的に地域の運動を作りだすところから始めて、最後には、この運動がもっている（あるいは、もつべき）将来像およびそこにいたる工程について説明する。

## 2．扇町芸術村構想の概略

まず、扇町芸術村（仮称）構想の概略を説明する。

### (1) 名称

扇町芸術村という名称は仮のものであり、運動の関係者の総意により決定されるべきものである。扇町創造村という可能性も考えられる。地域の総称として扇町が小さすぎるなら、天満芸術村あるいは天満芸術組といった名称も可能である。この一帯は、江戸時代には北組・南組とならぶ大阪三郷のひとつ、天満組があったところである。現在、都心となっている外曾根崎新地は、18世紀の新開地であり、天満組に属していた。

北大阪とか、大阪北といった地名も考えられるが、大阪はすでに大きすぎる地域名であり、地域に根ざした運動という意味では、扇町か天満あたりの地名を冠するのがふさわしい。

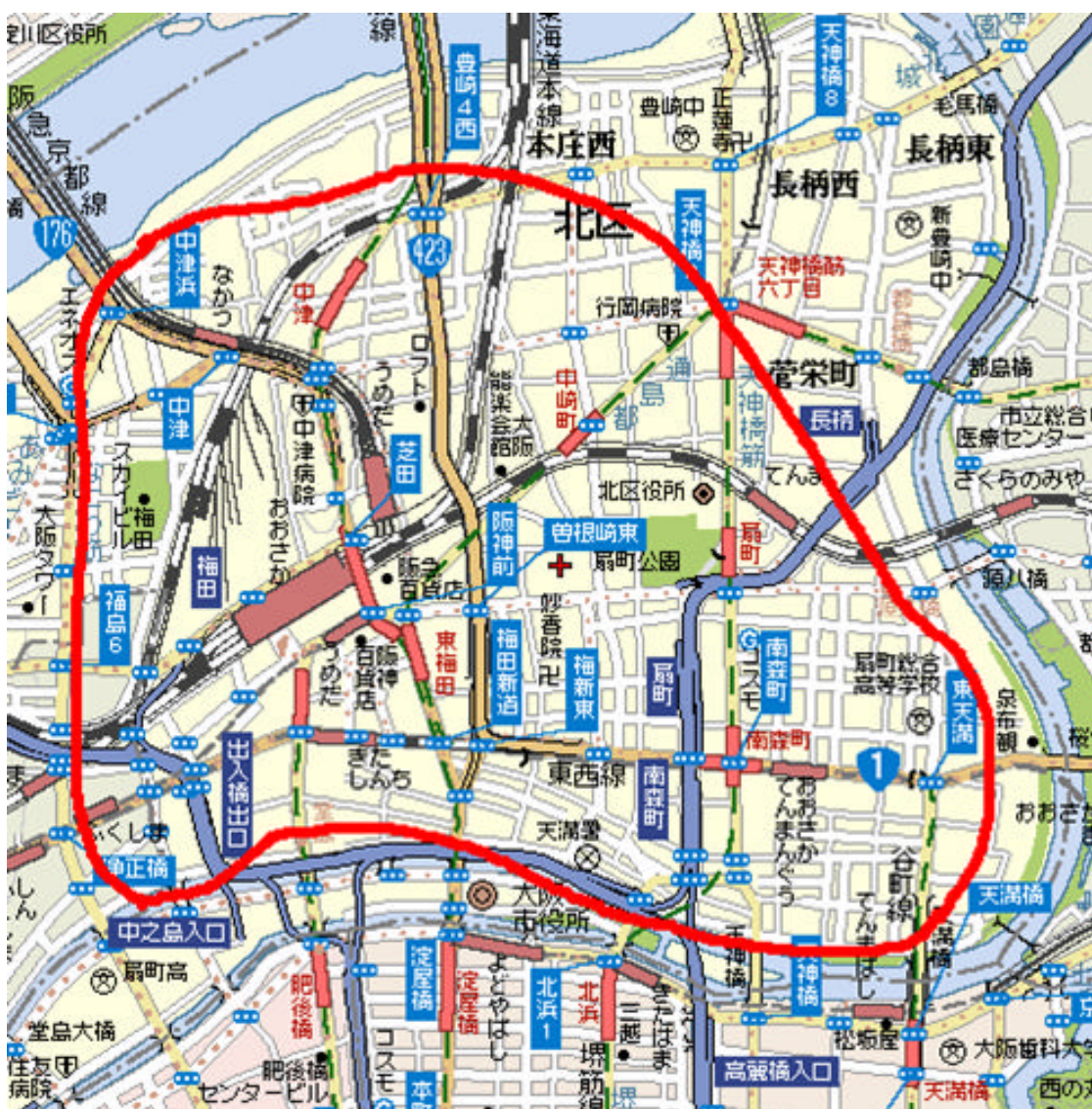
本章では、以下、「扇町芸術村」という名称を用いるが、これはあくまでも仮称であり、実際の立ち上げ当っては、他の名前が採用される可能性がある。

### (2) 地域

東を天神橋筋、西を梅田・中津を結ぶ線、南を大川・堂島川、北を中津から天神橋筋6丁目にいたる線で囲まれるほぼ4角形の地域を想定する。

扇町はこの地域のほぼ中心に位置する。西天満・東天満、中崎町や南森町が入る。のちに言及される老松通りは西天満の一部にあたる。

もちろん、地理的に厳密な線引きをする必要はない。どこに位置しようと、芸術村の参加者・参加地域であると考えてもらえるならば、参加は自由でよいであろう。



扇町芸術村

### (3) 期待できる参加者・組織

多様な個人・団体の緩やかなネットワークとして組織する。

中心となるべきは、個人事業者として活躍するアーティスト、ミュージシャン、クリエイター、デザイナー、俳優・女優、声優、映像作家、アニメ作家などであるが、初期にはインキュベータや大学などの組織がサポート役とプロモータ役とを負擔する。

以下のような多様な個人・団体がそれぞれ立場から参加する。

#### 運動に賛同する個人、SOHO

アーティスト、アートディレクター、クリエイター、デザイナー、ミュージシャン、俳優・女優、声優、映像作家、アニメ作家など創造的な職業に従事する人々

実際に創造活動を行なう人々であり、多数のこのように個人の積極的な参加なくして、芸術運動は起せない。創造村の中核となる人々である。

#### インキュベータと広義シンクタンク

メビック扇町、ピエロ・ハーバー、など広義の芸術系インキュベータ。

公設であることや民間であることを問わず、この地域に立地するインキュベータやアートなどのプロモーション機関・団体。クリエイターたちに場所と機会を与え、事業としての創造活動を支援する。

#### 大学・専門学校など

宝塚造形芸術大梅田サテライト、デジタルハリウッド、大阪総合デザイン専門学校、ECCグループ、HALコンピュータ学院、WAOグループ、代々木アニメーション学院、西沢学院、など。

各種クリエイター、デザイナーを養成し送りだしている。

#### 大学院・シンクタンクなど

宝塚造形芸術大専門職大学院デザイン経営研究科、大阪市立大学大学院創造都市研究科、(財)関西情報・産業活性化センター、大阪ガス文化エネルギー研究所など。

この地域のプロモーションと長期戦略を調査・立案し、運動の意義の経済的效果などを社会に認識させる。

#### マスメディア

地域内部：読売新聞、読売テレビ、毎日放送、毎日新聞、産経新聞など。

外縁部：朝日放送、朝日新聞、日経新聞、日本工業新聞、テレビ大

阪など。

これら各社に企業としての参加と協力を求めるとともに、記者やテレビディレクタ、編集者などに個人としての参加を求める。この運動の意義と使命とを理解してもらい、新聞やテレビ、雑誌など自己の媒体をとおして自由な取材の成果を発信してもらう。

#### **協力者・協力店**

地域のイベントホール、画廊、レストラン、ホテル、公的施設、など。

扇町芸術村の名前を冠するさまざまなイベントなどチラシなどをおいてもらう。創造村のマップなどを販売してもらう。

#### **公的機関、経済団体など**

キッズプラザ、地域の芸術系高等学校、賛同される小中学校。大阪市、大阪府、関西経済連合会、大阪商工会議所、大阪青年会議所、など。

公的・半公的性格を生かし、芸術などの活動の拠点作りや裾野の拡大に貢献してもらう。

### **(4) なにを目指すのか**

すでに自然発生的に存在する動きにまとまったコンセプトを与え、芸術村の内外の人々の認識を変える。共同の運動を盛り上げることにより、ある種のメッカとしての地位と注目度とを形成する。

人々が扇町芸術村には時代の先端を切る動きがあり、それを支える創造者たちが多数集まっていることに気づけば、芸術村の外からもしごとの注文が入るようになる。芸術村内部で行なわれるイベントなどへの集客力も高まる。大阪・関西の活性化のために、この運動のもつ大きな意義を説明し、企業等から発注増・実験的登用を呼びかける。

これらの運動により、この地域で活動する芸術家・クリエイター・編集者などに新しい仕事の機会を作りだす。新しい仕事機会は、新しい傾向を生み、創造者たちにとっても、刺激的な街になる。また創造者たちに仕事機会があるようになれば、新人の活躍する機会も増える。

マスメディアなどの協力を得て、意図して新人の紹介と発掘につとめる。この地域が才能ある若者の登竜門となるようにみなで盛り立てる。

創作にたいし、すぐに批評と評価とが行なわれる短く早い情報のサイクルを作りだす。それは、芸術村に新しい傾向を増幅させ、そこにつねに先端をいく活動が生まれる。

このような状況を作りだすことは、すぐれて思想的な活動とならざるをえない。美術評論家のみならず、美の新しいあり方、新しい生活スタイルに対する高い感受性をもった理論家と創造者とそれらを享受する人々の三者の緊密な関係が必要である。芸術村運動は、その必要を人々に訴え、協力する。

#### (5) 必要性和重要性

21世紀においては、個人の創造活動を中心とする第4次・第5次ともいべき産業が大きな割合を占めることはすでに第1章で言及した。大阪は、商業の街から工業の町へと発展してきたが、現在は産業構造の大きな転換点にある。大阪・関西の将来を考えると、この大きな転換を見据えて、時代の流れを先導するよう政策方向を定めなければならない。

従来の産業政策・経済政策は、旧来型産業を再活性化させようとするものであった。そのような政策は不必要ではないが、大阪・関西の持続的な発展を図るためには、このような後ろ向きの政策では不十分である。今後伸びるであろう産業を強化し、世界における都市競争において尊敬される地位を確立できるだけの、先導性・戦略性をもつものでなければならない。

芸術などの創造活動は、将来の人間の職業活動の重要部分を占めると予想される。扇町芸術村運動は、このような必要に答える大阪における最初の取り組みとなる。扇町芸術村は、今後の大阪・関西の産業転換の先導役となりうる。経済の持続可能な発展のためには、大阪がこのような運動の中心を意識的に作りだすことがぜひとも必要である。

これは産業構造転換のモデルケースを与えるものであり、それが成功するかどうかは、大阪の経済発展に重大な意義を持っている。

#### (6) 実現可能性と実効性

扇町芸術村に相当する地域には、次の第3節で説明するように、すでに自然発生的に創造活動を専門職業とする多数の人々を抱えている。この地域は、芸術やエンタテインメントなどの方面において、大阪でも1・2を争う集積を見せている。しかし、それらは自然発生的なもので、全体をコーディネートしたり、ショウアップする機能を欠いている。また、これらの基盤を生かして、大きな運動として盛り上げていく戦略計画をもっていない。

創造的な仕事は、単独では評価されにくい。扇町芸術村というコンセプトを与えることにより、おおくの創造活動に大きな目標を与えることがで



きる。そのようなものがないかぎり、大阪は創造者にとって魅力ある街ではなくなる。芸術村は、いったん成功すれば、魅力が人を呼び、それがさらに魅力的な街づくりをもたらすという自己強化型の過程に入りうる。初期の立ち上げには多大の努力が必要であるが、軌道に乗った後には自然発生的な展開が期待される。

### (7) 期待される効果

効果としては短期・長期にさまざまなことが期待される。その主なものを箇条書きにまとめると以下のものなどとなる。

芸術村から先端的なモードやライフスタイルが発信されるようになる。

全国から若いクリエイターなどが集まる町となることが期待できる。ここで生まれる新しい傾向がアジアや世界に発信される基盤ともなる。

この地域が第4次産業・第5次産業の自然発生する地域となる。

芸術を含めた新しい思想運動の震源地となる。

## 3. 地域の現状の分析

地域のインキュベーション機能を強化するといっても、素地のないところに第4次産業・第5次産業を創出することは容易ではない。扇町芸術村（仮称）には、以下で検討する多くの観点からこれら産業の中心的担い手となりうる人々が集まっている。ひとつのコンセプトを与えれば、自己増殖的に展開していくことが考えられる<sup>12</sup>。

### (1) 芸術系のインキュベータ

クリエイター系インキュベータ「メビック扇町」が2003年4月から開設され、すでに多彩な支援活動がなされている。このインキュベータは、たんに事務所を貸すだけでなく、クリエイターおよびその予備軍に事業家として必要な資質を身につけさせるセミナーを開催するなど、こんご芸術村

---

<sup>12</sup>以下で取り上げられている数値は、Yahoo!電話帳にヒットする事業所数を基礎に計算されている。事業所の規模には差異がありうるが、広義の芸術関連業種では、多く個人ないし数人のクリエイターを中心とする事業所形態を取っており、事業所数による比較はほぼ活動規模を示しているものとおもわれる。なお、職業分類などで「」に囲ってあるのは、Yahoo!電話帳の分類カテゴリーであることを示す。

の中核的役割をはたしていくと期待できる。

2004年9月には、中津に「ピエロハーバー」が開設予定である。これは、ガード下の高い天井のある空間を一定期間借り切ることにより、各種のイベントや展覧会などができる民間の「芸術村」である。総合芸術としての演劇を中心におき、役者や演出家・裏方などがその能力を生かした事業の開発を目指している。

2004年4月から、宝塚造形芸術大学梅田サテライトに専門職大学院デザイン経営研究科が開設される。これは、第一義には教育機関であるが、各種のデザイン活動を事業として経営する知識・能力の形成を目指しており、すぐれたインキュベーション機能をもつものと期待される。

## (2) 人材の育成

宝塚造形芸術大学大学院梅田サテライト2003年に開設され、ブランドコミュニケーションデザイン、ビジュアルアート、ファッションアート、商品企画、環境デザイン、映像造形デザイン、伝統芸術など多様な領域で社会人に対する修士課程教育が行なわれている。

2003年に認められた大阪市の人材育成特区の一環として、デジタル・ハリウッドが大阪にも大学院課程を開設する予定である。たんなる技能形成にとどまらず、グラフィックスを活用した事業展開を目指す人材育成に貢献するものと思われる。

このほか、扇町芸術村周辺には芸術系、グラフィック系の専門学校が多数立地している。北区全体では、その数は12校を数える。そこで勉学する学生の実数はつかめないが、相当数の若者がアートやデザイン、クリエイションを将来の職業にしようと学んでおり、街の雰囲気を変える効果をもつとともに、将来の創造活動の担い手として成長することが期待できる。

21世紀の創造活動においては、コンピュータ利用による表現の比重が増大すると予想される。北区には、この方面でも、大きな蓄積をもっている。大阪市の専修学校は全部で322を数えるが、その31パーセントに当たる100校が北区に立地している。この多くの学校において、コンピュータ関連の技術が教えられている。とくにコンピュータを中心とする専門学校が基本的に分類される「工業専修学校」のカテゴリーでは、大阪全市38校のうち15校、39パーセントが北区内に集積している。

人材育成について重要なことは、関西は従来も人材育成では高い成果を示してきたが、大阪・関西において活躍の場がないため、東京・横浜などに人材が流出するということを繰り返してきた。扇町芸術村は、これらの

若者を大阪に引き止めるものとならなければならない。

### (3) 豊富な創造的人たち

西天満・東天満などにはデザイナー等の事務所も多く、天満・天神地区には、自宅兼アトリエをもつクリエイターも多い。グラフィック・デザイナーを含むデザイナーの大阪市内の分布を調べてみると、市内全体で1034の事務所が検索できる。行政区別では、このうち中央区が305を占め、数としては一番多いが、街区の分布を調べると南船場に58事務所を数える以外、広く分散している。

これに対し、北区には251の事務所があり、天神橋(53)、西天満(26)、東天満(26)、天満(26)などと天満・天神地区に集中している。この傾向は、商業写真についても同様である。全市575事務所のうち、北区には中央区の122を抜く144事務所が立地し、それも天満(28)、天神橋(18)、中津(15)、南森町(12)と芸術村地域に集中している。

そのほかにも、この地域には、各種の芸術系・コンテンツ系の業種が多数立地している。たとえば、書画・骨董(西天満、38店)、画廊(西天満、42)、カタログ印刷(天満・東天満・西天満計24)、情報誌出版社(梅田16、豊崎13)、出版社(西天満22)、広告代理業(西天満86、堂島71、梅田67、角田町48、天神橋48など)、新聞社(梅田49)、映像ソフト制作(西天満20)、映画制作、配給(西天満20)、劇場(茶屋町13)、劇団(西天満4)、芸能プロダクション(天神橋14、西天満11)などと各種の業種にわたり高い集積を示している。

このような集積を反映して、アルック社発行の『天満人』は、創刊号・第2号ともに1万部以上の売れ行きを見せているという。1500円という安くない価格、狭い地域に話題を絞っていること、かならずしも若者向けに作られていないことなどを考慮すれば、これは驚異的な数字であり、天満・天神地域(つまり扇町芸術村とほぼ重なる地域)における知的活動に関心をもつ人たちの高密度な集積を示している。

### (4) 大阪市全体にたいする重み

扇町芸術村と大阪市北区とは、一部地域を除いてほぼ一致する。そこで、各種活動について、大阪市全体に対する北区の重みを調べてみよう。詳細に調べてみても、多くは扇町芸術村の想定地域内に立地しており、扇町芸術村の潜在的可能性の大きさを示している。

#### デザイン関係

数の大きなグラフィックデザインとその他デザインについて調べた。大阪市全体で「グラフィックデザイン」の事務所が1034あるが、そのうち北区には251事務所、24パーセントが集積している。「その他デザイン」は全市で538事業所、うち北区は120事業所、22パーセントを占めている。「インダストリアルデザイン」の集積度は、全市88のうち北区は13事業所15パーセントと比重が下がる。

デザイン関係で北区に決定的に欠けているとおもわれる活動はファッションデザインである。全市で147事業所の大部分は中央区と西区に集中しており、北区には6事業所4パーセントしか立地していない。

### 絵画関係

絵画商・画廊などでも北区は高い集積率をもっている。「絵画商」116人のうち、北区に31人27パーセント、「画廊」が全市236件あるうち北区に82件35パーセントが立地している。地域的には、西天満の42件が圧倒的に多いが、近年、梅田や茶屋町方面にも新規に开店する画廊が増えている。「書画、骨董品店」では、全市200件のうち北区は64件32パーセントを占めている。これは中央区の41件より50パーセント以上も多い。

現在、一番大きな集積となっている西天満は、その中でもかつて老松町といわれた地域に集積している。老松通りは骨董店と画廊がたちならぶ通りをなしており、うまくショウアップすれば、大阪の観光スポットになりうると思われる。

### 広告宣伝

クリエイターの仕事の重要部分を占める広告宣伝関係でも、北区は高い集積率を示している。

まず、「広告代理業」では、全市1649件のうち北区に661件、全体の40パーセントが北区に集積している。とくに西天満(86件)、堂島(71件)、梅田(67件)などに高い集積がある。

広告代理業は、広告の製作に関しては発注者側に立つであろうが、「広告制作」についても北区は高い集積率を示している。全市874件のうち、北区に310件が立地しており、35パーセントを占めている。西天満(52件)、天神橋(42件)、天満(32件)など、広告代理業と比べると、やや東に重心が移っている。家賃などを考えれば当然の傾向である。広告制作に関連の深い「商業写真」においても、

北区には全市574件の4分の1、144件が立地している。

制作の重要過程である印刷についても、北区は「カタログ印刷」で52件20パーセント、「製版」で50件12パーセントが立地している。これにたいし、「美術印刷」では北区は8件6パーセントを数えるに過ぎない。製版や美術印刷では、東成区が高い集積を示している。

#### 出版・新聞

大阪は、日本の第2都市といいながら、出版・編集機能が東京にくらべてきわめて弱く、大阪・関西が頭脳機能を発揮できない要因のひとつとなっている。3つの全国紙（朝日・毎日・産経）の発祥の地として、新聞では大阪は西日本の情報の発受信のセンタとなりえているが、有料で販売される雑誌などでは東京の100分の1の重みも持ちえていない。そのような状況を前提とした上ではあるが、北区には新聞・出版などが高い比率で集積している。

「新聞社」は、全市326社のうち北区に161社49パーセントが立地している。この多くは、新聞の発行母体ではなく、地方紙や業界紙の大阪事務所であろう。そのような限界はあっても、大阪の動きを取材して記事にしようとする構えはあるわけで、大阪におもしろい動きが生まれれば、全国に紹介される確率は他の大都市に比べれば高いというべきだろう。

「出版社」も、全市412件のうち、北区には131件32パーセント（つまり約3分の1）が集積している。これも実態をよく掴まなければならない、この中のかなりの部分は編集機能を持たない営業事務所の可能性がある。しかし、他方では、「情報出版社」全94件のうち北区には45件48パーセントが立地しており、地域情報の収集・発信については、北区は比較優位の立場にある。

#### 映像・コンテンツ関係

大阪市が多数株主として参加するユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）開設準備に当って、その周辺地域に映像産業を集積したいという計画があった。毎日放送の制作部門がUSJ内にサテライトを設けたほか、いくつかの試みがあったが大きな動きにはなっていない。しかし、21世紀の産業として映像・コンテンツ制作が重要であることは間違いない。

大阪・京都には、ゲーム関係の映像・コンテンツ制作の比較的高い集積がある。これらとテレビ番組などを含めて、映像産業を上手くそだてられるかどうかは、大阪にとって、そして扇町芸術村にとって重

要な分岐点となろう。この方面でも、北区には高い集積があり、うまく誘導すればUSJ周辺よりもダイナミックに展開する可能性がある。

「映像ソフト制作」では、大阪全市に291件の事業所があるうち北区に117件40パーセントが集中している。とくに西天満に20件の集積がある。「テレビ番組企画・制作」では、全市70件のうち北区に46件、じつに3分の2が集中している。

制作者たちにとっては、作品をお金に換える機会がもてることが重要である。映像・コンテンツの企画・配給といったカテゴリーは見当たらないが、「映画制作、配給」では全市93件のうち北区に58件62パーセントが集中しており、映像・コンテンツ関係でも同様の集積が生まれる可能性がある。

#### **演劇・劇団・芸能プロダクション関係**

役者や演出家、技術スタッフが厚いかどうかは、コンテンツ制作の重要な基盤である。「芸能プロダクション」では、全市280事業所のうち、119事業所43パーセントが北区に立地している。「劇団」は全市52劇団のうち、北区には9劇団17パーセントがあるのみで、集積率はとくには高くない。劇団の多くは、運営経費の捻出に苦労しており、練習その他には家賃の安い地域に分散しているものと推定される。

#### **音楽関係**

FM802などの活躍により、大阪は新しいミュージシャンを発掘・プロモートする力を持っている。FM802のヘビーローテーションによって人気が発火し、全国的に活躍しているミュージシャンには、槇原敬之、山崎まさよし、スガシカオ、aiko、花\*花、矢井田瞳、ラヴ・サイケデリコなど多数に上る。これらのミュージシャンたちが大阪を本拠に活躍できる環境を作りだすことができれば、ミュージシャンを目指す若者たちはこぞって大阪に集まってくるだろう。扇町芸術村は、この方面でどのような貢献ができるであろうか。FM802は心斎橋に立地している。芸術村には毎日放送や朝日放送、読売テレビなどが立地しているが、音楽番組に強いFM局をもっていない。この点を補う工夫が必要であろう。

「ライブハウス」は、全市64店のうち北区な25店、39パーセントが立地している。直接音楽を楽しむには、北区はやはり都合のよい場所なのである。「CD、レコード制作」でも、全市69事務所の

うち北区に31事務所、45パーセントが集中している。

#### (5) 厚い文化資産

扇町芸術村は、江戸時代の天満組にほぼ重なっており、当時からの厚い歴史遺産・文化資産を受け継いでいる。創造的な街は、建物や景観が刺激的であるだけでは不十分であり、そこに住む人々・活躍する人々に語りかける多くの神話が必要である。大阪は、出版活動の低調さもあって、神話形成において、東京はもとより他の大都市にくらべて遅れてきたが、発掘とプロモーションに力を注げば、素材となる歴史事実や文化資産は豊富に存在している。

北の寺町と呼ばれる同心町・与力町界限には、緒方洪庵・大塩平八郎・山片番桃の墓などがならんでいる。残念ながら、現在はそれらを拝観することができないが、年忌などを設けて個人をしのぶなどのことは可能であろう。北区は、佐伯祐三の生誕の地であり、中津には森本薫の文学碑などがある。しかし、この地域の文学的遺産が十分発掘されているとはいえない。曾根崎を始めとして、北区には近松浄瑠璃の舞台になった地籍が少なくない。それらを検証して街の神話に仕立てていけば、北区は長い芸術の歴史をもった町となりうると思われる。

扇町芸術村運動の一環として、こうした文化資産・歴史遺産の発掘と検証を市や区役所に働きかけていくことも大切と思われる。

本章では、以下、「扇町芸術村」という名称を用いるが、これはあくまでも仮称であり、実際の立ち上げ当っては、他の名前が採用される可能性がある。

#### 4. 扇町芸術村（仮称）立ち上げとプロモーション

「扇町芸術村（仮称）」の意義は、現在すでに存在している多様な動きに総括的な名称を与え、それら活動に統一した意味を与えることにある。そうすることにより、この地で活躍する多様な創造人たちが自分たちを再発見し、この町に関わる人々が自分たちの町を再発見することができる。こうした雰囲気生まれれば、おのずと先端的な創造活動が強化され、外部からの注目度が向上し、仕事機会の発生などよい循環が形成されていく。

扇町芸術村の運動には、具体的な建物とか、公的な組織とかはかならずしも必要がない。重要なのは、むしろ、この運動の意義を理解し、多くの関係者が扇町芸術村を真に新しい創造活動が展開される街となるよう、あらゆる

機会にこの地域をプロモートすることであろう。

以下では、いくつかのフェーズに分けて、この運動を展開していく道筋を概観する。これはあくまでも、現在、想定可能な道筋であり、今後の展開によってはその重点や目指すべき方向は当然変わってこなければならないものである。

### (1) 理解と認知のフェーズ

扇町芸術村構想は、地域ぐるみのインキュベータという新しい概念を提唱するものであり、その意義・目的・可能性などについて、社会の理解を得ることが第1の重要ステップとなる。

#### 運動の意義付けのフェーズ

大阪・関西の持続的発展のために、この運動がもつ重要な意義を理解し、共通利益のために協力しあう機運を醸成する。そのため、以下のような具体的な取り組みを行なう。

- 1) 少人数のグループで、運動の骨格・目標・使命などについて大枠を確認する。
- 2) 芸術村運動の意義を理解してもらうため、冊子等を編集・発行する。
- 3) 芸術村運動の担い手となる各分野の指導的人物に、この運動の意義と必要性を説明し参加を呼びかける。
- 4) 新聞記者・雑誌編集者・テレビディレクタなどに対し、運動の意義と可能性について説明し、理解を得る。

このフェーズにおいては、宝塚造形芸術大学専門職大学院デザイン経営研究科や大阪市立大学大学院創造都市研究科など、地域内にサテライトをもち、扇町芸術村運動の意義と重要性を理解している高等教育機関などが中心になり、現在の状況を調査し、その経済的・社会的意義などを整理して、ひろい範囲の人々に理解を求めることが望ましい。

また、メビック扇町など、現実にインキュベーションを行っている機関から問題点などを聴取し、今後の連携方法などを探る。

#### 運動を認知してもらうフェーズ

北区東部にあたる扇町芸術村想定地域において、創造者を含む広範なひとびとに、自分たちの住み、勤務する地域が創造活動の活発な地域であり、ここから全国に発信すべき新しい動きのある地域であることを認識してもらう。そのためには以下のような取り組みが必要とな



る。

- 1) 自然発生的に行なわれている創造活動を地域の内外に紹介していく。
- 2) 扇町芸術村の名前を冠したイベントを企画する。
- 3) 地域内で開催されるさまざまな活動・イベントに「扇町芸術村」のロゴをつけてもらうよう呼びかける。
- 4) 新聞などで個々のイベント・活動を紹介してもらう。
- 5) 雑誌などで扇町芸術村の特集を組んでもらう。

このような取り組みを効果的に行なうため、クリエイター、ジャーナリスト、運動支援者、協賛者などからなるネットワークを組織する必要がある。

この組織は、運動の基本精神やロゴの制定を行い、個々のイベント・活動をプロモートすることに努める。クリエイターやアーティストたちがこの運動に注目し、この運動の浸透が自分たちの活動の機会を拡大するものであることを理解してもらう。

## (2) 新しい傾向創出のフェーズ

扇町芸術村運動は、たんに地域の芸術活動を盛んにし、市民の鑑賞機会を増大するためのものではない。この運動の目指すものは、あくまでも扇町を中心とする地域に新しい創造活動を起し、それがこの地域に需要を呼び込み、創造活動を職業として生きていくことのできる基盤を形成することである。そのためには、この地域が世界の中で新しい芸術様式や傾向などを生み出し、深化させることのできる地域としなければならない。それに必要な情報回路を構築し、創造者・需要者・批評家という3者の濃密な緊張関係を作り出す必要がある。そのため、以下のような取り組みを試みる。

### 「芸術と経済接合」シンポジウム

芸術活動・創造活動が将来の産業として重要なものであることを広く社会に知ってもらうため、経済界のオピニオン・リーダーと芸術活動のオピニオン・リーダーとの対話と討論の機会を創出する。

関西には、優れたオピニオン・リーダーがそろっており、企画のあり方によっては、関西域外からも注目を集めるものとするのが可能である。たとえば、以下のような組み合わせが考えられる。

- 1) 大植英二（大阪フィル指揮者）と津田和明（サントリー相談役）
- 2) 安藤忠男（建築家）と寺田千代乃（アートコーポレーション社長）

## 「境界を越える」シンポジウム

表現様式・立場・主張を超えて、気鋭の人材による相互討論。いま、創造者はなにを考へて表現にとりくんでいるか。表現は、現代社会になにを意味するのか。新しい議題を提起し、先端の思想の交流を試みる。

創造者・編集者・批評家・需要家など多様な組あわせを多様な形で展開する。このシンポジウムは、創造者と需要家、創造者と批評家、需要家と一般市民などを結び合わせるにより、その相互作用の中から新しい傾向を発見・強化していくことを目指す。

そのためには、創造者とその批評家、また作品を享受するひとたちのあいだに短く速く回転する循環を形成することが必要である。芸術村の住人たちが新しい作品・新しい創作者をつねに話題に載せる習慣を形成する一助とする。

### 扇町芸術村まつり

一定期間を設定して、各所でミニ展覧会、実演、ライブ、トークセッション、哲学カフェ、展示即売会、路上パフォーマンスなど多彩に展開する。これは「扇町芸術村まつり」と銘打ってあれば、公序良俗に反しない限り、また他の支弁との迷惑にならないかぎり、どんなものでも認められる。まつり実行委員会は、まつりを全体としてもりあげ、登録されたイベントを周知するが、個々のイベント等は個々の組織者の独立採算とする。

### テレビなどでの放送

上記のシンポジウム、芸術村まつりのイベントなどは、新聞や雑誌で紹介するほか、テレビなどで放送されるもとするのが望ましい。媒体はかならずしも地上波テレビである必要はなく、CATVなどでもよい。CATVでも、固定した視聴者を確保することができれば、地域の政策課題について、つねに議論できる場を作りだすことができ、地域の議題設定能力の向上に有力な媒体となる。テレビ100チャンネル時代には、このような顧客獲得は、コンテンツ制作の領域を拡大する効果をもつ。

### エディタース・ハウス

市ないし府の施策として、芸術村の中にエディタース・ハウスを建設する。これは、低層階に出版社用事務所、高層階に社長用の住宅をセットで作って低家賃で貸し出すもので、借用期間は長く10年程度とする。50社程度が入居できる規模のものであることが望ましい。と

くに各種ジャンルの雑誌やメールマガジンの発行会社が入ることになれば、競争と協力による集積の効果がでると期待される。

入居資格としては、古典的な出版社のほか、音楽CDやDVDの編集会社やデジタル美術出版などでもよい。

現在、北区内にもいくつかの小学校が廃校になっている。そのうちの一枚の用地をこのような用途に活用すれば、大阪の弱い出版機能が強化されるばかりか、この地域の多様な芸術活動・創造活動をひろく紹介する役割が強化される。編集者は、新しい話題・議題のよき提案者であり、人材の発掘者でもある。人口に占める編集者の比率が大阪は東京に比べて極端に少ないと考えられ、これが大阪から人材を世に送り出せない原因の一つともなっている。東京都区内に事務所を構えるには、家賃だけでもかなりの必要が掛かる。エディターズ・ハウスを建設して、低賃金で貸すことにすれば、東京から移転する編集者も出でくると考えられる。

このような施設の建設に掛かる費用は、廃校などを利用すれば、大きな橋を掛けたり、道路工事をしたりするのに比べてはるかに低い費用で、大阪が必要とする産業転換を助けることができる。

### (3) 大阪から世界に発信するフェーズ

扇町芸術村が社会的に認知され、創造者たちがその村の一員であることに誇りをもつようになれば、ここにおける創造活動・芸術活動は、日本全国はもちろん、アジアや世界の各地から注目されるようになる。そうなれば、遠くからの集客も可能になり、北区の居住人口10万人だけではなく、全国・世界からひとを集められる街として、多様な店舗・サービスが可能になる。

#### ファッション・ストリートの創造

アメリカ村は、ローティーンの憧れの街として全国的な注目を集めている。しかし、ハイティーン以上の多様な人口にとって、大阪市内には注目すべきファッションの街をもっていない。扇町芸術村が全国の注目を集めることになれば、特色ある芸術活動の展開される街として、とうぜんそこに住み、働く人々の衣装やライフ・スタイルにも関心が高まる。

たとえば、現在の梅田から茶屋町へいたる南北の動線は、現在でもある種の先端性をもっている。ここをもうすこし特色あるファッション・ストリートとするよう、各店舗が共通のターゲットとテーマ性を

もって商品の取り揃えをおこなう。

中津・茶屋町から中崎町・天神橋にいたる東西の動線を新しいライフスタイルを提案するような町として仕立て上げることも考えられる。

### **観劇とライブの街**

北ヤードのすぐ隣の茶屋町界限には、現在も、おおく劇場・ライブハウスなどが立地している。残念ながら芸術村内には、フェニックスホールを除くと、クラシックの演奏に適したホールが少ないが、他の多様な舞台芸術には対応できる蓄積をもっている。

茶屋町周辺にさらなる劇場・ライブハウス・音楽ホールなどを誘致し、ここを大阪におけるブロードウェイとする。演劇や音楽を楽しむだけでなく、それを楽しんだあと、よる遅くまで食事をしながら会話を楽しめるようにする。御堂筋の運転時間を深夜2時まで延長するなどのことが実現すれば、大阪の夜の楽しみ方は大きく変わると考えられる。

### **楽しい食事の街**

扇町公園から源八橋にいたるとおり（通称「帝国通り」）は、帝国ホテルの開設以来、人の動き方が変わり街としても、大きな変化を遂げた。かつては、コンビニにしかなかった通りに現在では、韓国系レストラン・飲み屋を中心として、イタリア料理・フランス料理・中華料理など、多様なレストランが立地するようになっている。

このような変化は、芸術村の各地で見られる。たとえば、中崎町には大通りから離れた路地にフランス人シェフの経営するレストランができています。自動車の交通の激しい谷町筋を一本西に入った浮田町と浪花町を分ける南北の通りにも、最近ではネパール料理店などいろいろなレストランが並びはじめています。

食事は、生きていく上でどうしても取らなければならない時間であるとともに、家族や友人とともに会食すれば楽しい会話の弾む時間でもある。今後、時間の余裕が増えれば増えるほど、楽しい外食の需要が増えるであろう。食はひとつの表現と考えれば、瞬間消費型の芸術の一種であり、扇町芸術村にこのような通りが増えることは、芸術村の雰囲気盛り立てるためにも好ましいことである。

### **歩いて回れるブランド・ショップ街**

日本では、有力ホテルがホテル内に有名ブランドを囲い込む習慣があり、そのため街中にブランド・ショップが並びにくい傾向がある。

しかし、中央区の長堀通りや北鯉谷通りには、有名ブランドショップが集積するようになった。その理由はよく分からないが、いくつかのホテルに小さな店をおくより、大阪に一つ有力店を作る方が出店側にはメリットが大きいという事情があるろう。大阪北区には、まだそのようなスポットは存在なしいが、一流ホテルの立地数は、中央区より北区の方が多い。きっかけがあれば北区にも、長堀のようなブランドショップの集積が可能になるかもれしない。

#### **作品や原画の町・創造現場の見える街**

現在の老松通りは、新御堂筋上高架道の入り口によって西の入り口が入りにくくなっている。その存在をもっとPRし、観光スポットにする努力が必要である。この通りも、住宅マンションが立てられ、ところどころ画廊や骨董品店の店の並びが中断されている。今後、マンションなどを立てるとしても、その一階や二階は画廊やアトリエなどにする工夫が必要であろう。

現在は規制緩和のみが唱えられているが、老松通りのような場合には、むしろ逆に規制を掛けて街並みを保存することも考えるべきことであろう。作家の仕事が通りから見えるような作りにすれば、この街に観光客を呼び込む有力な手段になろう。

#### **シテデザール（芸術家向けアトリエ付きマンション）**

(2)の に触れた「エディターズ・ハウス」同様、これは市ないし府の施策として取り組むべきものである。アトリエ付きの住宅マンションを建設し、安い費用で外国出身の芸術家などに入居してもらおう。これも高層マンションにして、最低50人程度の芸術家や創造者が入居できるようにするのが望ましい。

大阪が芸術活動・創造活動の活発な街であるとの話が広がれば、大阪に住み創作活動に携わりたいという外国人は増えてくるに相違ない。ただ、そのような人に日本の大都市の家賃はきわめて高いものに映る。扇町芸術村が世界に知れ渡るためには、英語や中国語を母語として話す人たちが大阪にきて住めるようにすることが大切である。これもマンション一棟分の建設費用ですみ、高速道路の修理・点検などより安価で効果のある施策といえる。

#### **(4) 産業熟成と輸出のフェーズ**

扇町芸術村に新しいライフスタイルが定着し、世界が大阪の芸術に注目するようになると、観光客を集めるだけでなく、そのライフスタイルや価

値観を支える商品やサービスが全国ないし世界に輸出可能なものになる。それは北区の人口をはるかに超える人口を養うものとなるだろう。大阪の産業構造は、現在の第3次産業を中心とするものから、創造活動を中心とする第4次産業・第5次産業が大きな比重を占めるものに転換する。

現在、日本の創造物で輸出可能なものといえば、アニメやコミック、ゲームソフトなどにほぼ限定されている。映画はかつては輸出可能なものであったが、国内市場の疲弊にともない、映画産業全体が衰退し、一部の独立プロ作品をのぞいて、新しいジャンル・様式を提示できるものはなくなっている。むしろ、長く文化の輸入規制政策を取ってきた韓国において、注目される映画が作られており、最近では日本にも固定したファンを獲得している。

アニメやコミックは、国民のアニメ好き、コミック好きに助けられて、若い才能ある人々がアニメ制作者・コミック作家を目指した結果である。日本のアニメとコミックとは、アメリカ合衆国やフランスにない図柄とストーリー展開、コマ割りの大胆さをもっている。これらの独自性を育てたのは、アニメやコミックを鑑賞し、反応してきた多数の視聴者たちである。今後なにが日本の輸出可能なジャンルとなるか、現在から推し量ることはできない。あくまでも、近いところに批評家や鑑賞者たちをもつ街の構造が新しいジャンルの確立を可能にするのである。

19世紀、浮世絵と呼ばれる多数の版画を日本は世界に輸出した。それは日本絵画の高い技術と江戸時代の成熟した庶民文化の結合であった。19世紀にはこのような庶民文化は西洋ではまだ厚みをもったものではなかった。このような状況の重ね合わせが浮世絵を輸出品としたのである。良く言われているように、その衝撃は印象派の画風にまで影響が出る程度のものであった。扇町芸術村運動は、将来の日本の輸出産業を育てるものでまである。

## 5. 運動のユニークな意義

扇町創造村のような運動は、どの都市のどの地域でも展開できるものではない。各種の創造的職業の厚い蓄積と、作品に対し強い関心と高い鑑賞眼をもつ市民との幸運な結合を必要とする。大阪北区には、そうした結合が現にある。芸術村運動は、ゾル状態にあるこれら諸要素ににがりを放り込み、ゲル状態に変化させることにあたる。

これはインキュベーションというには、あまりにも遠大な野望と見えるか

もしれない。また、町全体をインキュベータとするという考え方がいかにも迂遠なものに見えるかもしれない。しかし、第4次産業・第5次産業の特性を考えると、これは実は目的達成にもつとも適切な道なのである。そのような産業を育成するには、個別芸術家・クリエイターの努力にのみよることはできない。かれらもひとつの環境の中にいる。あらゆる創造者たちが相互に刺激しあう環境と創作活動を収入に変えるメカニズムとを必要とする。大阪北区は、これを可能にする稀有なチャンスをもっている。扇町芸術村運動は、このチャンスを現実化する試みである。

第4次産業・第5次産業への転換は、いつでもできるではない。第1次産業・第2次産業に就業時間の大部分を割かなければならない状況においては、第4次産業は育つことはできない。いまは、第2次産業はもちろん、情報通信技術の発展によって第3次産業の一部も大きな省力化が可能になりつつある。それは反対の策面からみれば、第1次産業・第2次産業への従事者数が減少することを意味する。古典的な第2次産業と伝統的な第3次産業のみでは、いずれは衰退しなければならない。途上国との競争に負けて衰退する都市では、広範な芸術活動を支えることはできない。

大阪は、現在、衰退する都市と持続的に発展する都市との分岐点にいる。扇町芸術村は、こうした分岐点において大阪を持続的発展の方向に引き込むためのものである。

## 第3章 パワーインキュベータの設立提案

### 1. はじめに

バブル経済崩壊以降、経済の活性化に向けて官民あげてのベンチャービジネス振興への取り組みがなされる中、インキュベーション施設（本稿においては、インキュベーション施設とインキュベータは同義と考え、以降、インキュベータと記載する。）も多数設立され、運営されてきた。

特に、大阪を中心とする関西地域においては、相対的に非常に高い失業率が示すように経済が低迷しており、これを打開するため次世代の産業を担うベンチャー企業を育成しなければならないという危機感のもと、30を超える数のインキュベータが設立された<sup>13</sup>。この背景には、歴史的にみて繊維産業など隆盛を極めた産業の衰退に合わせて、次世代の産業の自発的な勃興がタイミングよく起こり、産業構造の転換がなされてきたものの、近年はその循環が途絶えているという状況にある。

新事業の創出を促進し地域経済の自律的発展のために果たすべきインキュベータの役割は大きい。当調査研究は、多数存在する公設インキュベータ等が開・廃業率、雇用創出、税収増加等の観点から、十分な成果をあげていないという問題意識から出発している。

本章では、公設インキュベータが成果をあげていないと捉えられている要因を探るとともにそれらの問題を踏まえ、「世界的な展開が期待される将来のリーダー企業<sup>14</sup>」の育成を目指した株式会社形態による新しい民間インキュベータの設立を提案する。

方向性としては、安い場所貸しの発想から脱却しソフト面の支援を重視すること、インキュベータ自体がリスクマネー供給機能を持つことなどの効果的運営ノウハウについて検討し、今後のインキュベータのあり方について提言を行うことを念頭におくこととする。

新しいインキュベータが支援する対象企業は、成長志向が強く、株式公開（IPO、Initial Public Offeringsの略、以下IPOと記す）を目指し本格的な事業展開を企図した企業<sup>15</sup>とする。ここで提案するモデルは、IPOを達成するパワーのあるビジネスの育成に的を絞ったモデルとし、「パワー・インキ

---

<sup>13</sup> 巻末の資料1を参照のこと。

<sup>14</sup> オンリーワン企業と呼ばれるような特定分野でのトップ企業も想定する。

<sup>15</sup> 一つの目安として、入居後5年程度でIPOを達成するような企業を指すものとする。



ンキュベータ」と名づけ、収益性・成長性の高いビジネスを支援し採算性を重視するインキュベータとする。

パワー・インキュベータは、弱いものの保護・保育に主眼をおいたこれまでのインキュベータの概念とは一線を画し、力強く成長する企業がよりよい成長環境を求めて集積してくる「ハビタット（生態系）」という概念を導入し<sup>16</sup>、自然発生的で有機的に結合をしていく形を目指す。

設置場所は都市中心部を想定し、独自スペースは本部機能のみとする。インキュベーション・スペースは徒歩 10 分以内程度の近接性が保てる範囲の空ビル・空部屋を活用することを考え、新インキュベータ会社の周辺一帯をインキュベータ（ハビット）と捉える<sup>17</sup>。

さらには、都市中心部に立地し起業家教育などの実践教育に力を入れている大学院などから優秀な人材供給を受けて、大阪での活発な起業家創出を行う核としての役割を果たすことを目標とする。

なお、大阪における新インキュベータは社名を㈱大阪パワーインキュベータ（Osaka Power Incubator、略称 OPI<sup>18</sup>）としたい。

## 2．公設インキュベータが抱える5つの問題

関西地域に立地・運営されているインキュベータの多くが、大阪市をはじめとする地方自治体が設置・運営する公的インキュベータである<sup>19</sup>。これらのインキュベータは十分な機能を発揮しておらず、また成果を上げていないといった指摘がある。

この指摘については、公的なインキュベータ等のヒアリングから次に掲げる5つの要因が明らかとなった。

### (1) 組織・職員が公的な立場であることの限界

大阪市におけるインキュベータ・スタッフは、すでに大阪市財団法人の契約職員（1年契約。ただし、長期雇用を前提とする。）として民間企業

---

<sup>16</sup> 詳しくは後述する。

<sup>17</sup> 都市はもともとビジネスを生み出す力を持っていたものの、近年その機能が失われてきたとの議論がある。

<sup>18</sup> 株式公開の英語略の IPO にちなんで、その逆の OPI を略称とし、入居企業が IPO を達成できることを目指す意味を含める。

<sup>19</sup> 京都に所在する京都リサーチパーク(株)が唯一本格的な民間のインキュベータであるが、それでも設立母体は公益企業である大阪ガスとなっている。

出身者がインキュベーション活動を行う体制に移行している<sup>20</sup>。しかし、公的な立場や公的な組織であることという状況には変わりはなく、支援先が大きく成長しても職員及びインキュベータ自体が大きなりターンをとることができない仕組みとなっている。このためインセンティブが働かず、また、入居企業とのベクトルが一致しないこともあって組織としての経営努力が十分なされない<sup>21</sup>。

これは公的なベンチャー支援の限界として問題視される点であり、支援を受けるベンチャー企業・起業家も信頼して支援を求めない、あるいはその反対にモラルハザードが起り、入居企業が安い家賃だけを目当てにインキュベータに甘えてしまう等の問題が発生してしまう。

このように公設インキュベータに入居している企業から大きく成長する企業が輩出されない要因の一つとして、既存のインキュベータが公的な組織となっており、またスタッフも公的な立場であるために、ベンチャー企業育成との目標を掲げながらも、結局は中小企業の保護になってしまっていることが指摘できる。

## (2) 株式公開 (IPO) が目標の中に入っていないことの限界

公設インキュベータの支援の目標が企業の「生存・生き残り」に設定され、成果を売上高や従業員数の伸びで見えており、経済を牽引する企業の育成に置かれていない<sup>22</sup>。また、今日、ベンチャー企業の経営及び育成は、IPO を一つの尺度として捉えているが、大阪市のインキュベータにおいて株式公開自体が目標、成果の尺度に入っていない<sup>23</sup>。

インキュベータの目標として株式公開が設定されなかった要因は次の様に考えられる。大阪市のインキュベータ構想が立案された 1989 年 (平

---

<sup>20</sup>財団の職員という立場であるが、年度ごとの業績査定、年俸交渉もあり、上記問題の一応の解決はなされていると言えよう。ただし、総務部門は除く。

<sup>21</sup>企業の存続をさせ、生き残れるようにして卒業させるという観点では、大阪市の公設インキュベータは一定の成果をあげていると言えよう。また、スタッフの非公務員化や交流会・セミナーの積極的な開催、入居企業の PR のためのパブリシケイションの支援など、公設インキュベータとしてやれることはすでにやっており、全国的に見れば先進的であると言えよう。

<sup>22</sup> ある公設インキュベータの所長がデータを見せてくれたが、企業の存続率と売上高増加率、雇用増加率で、インキュベータとしての成果を測っており、株式公開を達成する企業を輩出することは成果の測定に入っていない状況となっている。

<sup>23</sup>このために、各インキュベータとしては成果をあげていっているという認識を持っている反面、外部から見ると成果があがっていないとの認識のギャップが発生しているわけである。

成元年) 当時では、現在のように上場基準の緩い東証マザーズや大証ヘラクレスなどが存在せず、店頭公開市場(現・ジャスダック)のみであった。また、その公開基準も非常に高く、また公開前の第三者割当増資等を制限する規制などもあったため、IPO が中小・ベンチャー企業の具体的な目標にならない状況にあった。こうしたことから大阪市の公設インキュベータ構想においては IPO という概念・目標が入らなかったと推測される。

これが一般的に認識されていない、公的インキュベータが十分な役割を果たすことができない大きな要因である。

構想立案時に IPO が設定されなかったために、現在においても、大阪市のインキュベータにおいては、「IPO を目指した入居企業の育成」という視点が欠けている。また、入居企業も IPO を目指す企業はほとんど入居していない。つまり、インキュベータ(孵化器)という言葉通り、弱い企業の保護・保育や生存・生き残りのみに止まっており、次世代の経済を牽引するベンチャー企業の育成が行われていないといっても過言ではない。

当調査の問題意識として多くのインキュベータが存在するにもかかわらず、「成果があがっていない」という認識は、「雇用及び税収の増加や経済の活性化に大きく寄与する企業が輩出されていない」ということであるが、換言すれば、急成長により IPO を成し遂げる企業が輩出されていないということからきている。そもそも公設インキュベータの目標に IPO が入っていなかったのである。

### (3) リスクマネー供給機能を持たないことの限界

ベンチャー企業の成長にとっても最も重要な資金を供給する機能が備わっていないことである。ベンチャー企業の成長を阻害する最大の要因は資金調達の困難さにある。ベンチャー企業は担保や信用力が無いということから銀行借入での調達には限界がある。

直接金融で成長資金が供給されることが必要であるが、既存の公設インキュベータはリスクマネー(リスクの高い事業・企業へ投資される資金のこと)を供給する機能を有していない。したがって、入居企業はインキュベータに入居し、場所の提供は受けられても、成長資金は外部から調達してこなければならないという状況にあり、ベンチャー企業の成長を促進させるための隘路となっている。

#### (4) ソフト面（経営支援など）の支援が不十分

新築あるいは既存の公的保有の建物を安いオフィス賃料で貸すという場所貸しによるハード面の支援は行っているものの、ソフト面の支援や努力は、まだまだ不十分な状況にある。

経理や法務などのセミナーの開催や、滞在するインキュベーション・マネージャーによるフォローが一応なされる形となっているものの、仕組みとしてソフト面での支援が十分行われていない。本来必要とされるソフト面での支援が不十分である一方、公設インキュベータの中には民活法などによって新しいビルが建設されるなど必要以上のハード面の整備にのみ意識が傾注されているケースも散見される。

#### (5) 成長意欲の高い企業が必ずしも入居していないことの問題

押しなべて公設インキュベータの多くは部屋の利用率を重視し、成長意欲・将来性の高くない企業であっても安易に誘致し、安い賃料で入居させてしまっているという面がある。事実、公的なインキュベータの入居企業には将来的に株式公開を考えている企業も存在するが、明確に株式公開を目指している企業はほとんどいないといつてよい。

経済の活性化のためには自立的で力強く成長しようとする企業を育てなければならないが、成長性や意欲のない企業を延命・補助しているだけのインキュベーション活動からは、経済を牽引する企業の育成・輩出はほとんど不可能である。

このような5つの限界・問題を要因として、経済の活性化に貢献する企業の育成や輩出など、いま、インキュベータに求められているこれらの成果を出せない状態に陥っている。

こうした問題を踏まえ新しいインキュベータの設立を提案したい<sup>24</sup>。

### 3. 民間による新しいインキュベータの設立

関西経済を活性化し、既存の公的インキュベータ等とは明らかに一線を画した目的の異なるインキュベータの設立を提案する。支援対象としては、入

---

<sup>24</sup> もちろん、これ以上多くのインキュベータが必要なのかどうかについても再検討する必要がある。米国においても、インキュベーション施設に入居せず、自立的・独立的に成長するベンチャー企業は存在している。また、考え方としてマーケットの中で生き残っていけない企業を育成・保護する必要はないということも考慮される必要がある。

居してから5年程度でIPOの実現を目指す企業<sup>25</sup>を中心に高い成長性のあるビジネス<sup>26</sup>を育成・支援する。こうしたインキュベータがボーダーレス化の中で、世界に羽ばたく企業を生み出す可能性を有するものとする。

これまでの既存インキュベータは機能が不十分であったとの認識に立ち、中小企業的なベンチャー企業を温めるだけの孵化器としてのインキュベータ、生き残らせるためのインキュベータとは異なり<sup>27</sup>、雇用の増加、税収増に貢献するパワーを有したビジネスの育成をミッション（使命）とする。

新インキュベータは次の特徴を持つものとする。

- (1) 株式会社形態で設立し、民間ベースで経営を行う。
- (2) ベンチャーキャピタルの仕組み・機能を導入。- リスクマネー<sup>28</sup>を供給<sup>29</sup>。  
(また、運用するファンドからの管理報酬<sup>30</sup>により初期ランニング・コスト)

---

<sup>25</sup>ベンチャーキャピタル投資には投資の出口（Exit）が必要で、Exitが見えなければ投資ができないが、会社の売却（M&A）を投資の出口とする企業の入居は認めることとする。米国においてもバイオ分野への投資の場合は成果が出るまでに政府の許認可などのために時間がかかるためIPOまでベンチャーキャピタルがファンド期限等の理由から待てないため、大手製薬会社などへの売却が多いことが知られている。なお、Exitの戦略を持たない単なる中小企業の入居は認めないものとする。

<sup>26</sup>必ずしもIPOにベンチャー・ビジネスのイグジット（出口）を限定せず、会社の売却や特許のライセンス等によりビジネスのイグジットを目指す会社も成長意欲が高ければ入居は当然認める。

<sup>27</sup>インキュベータは、弱い“中小企業”を“保護”するだけでは役割として不十分であることを確認する必要がある。

<sup>28</sup>リスクのある企業や事業に主として株式等で供給される資金のことをリスク・マネーと呼ぶ。

<sup>29</sup>新インキュベータがシード・マネー（最初の投資ステージで呼び水になるような資金のこと）を投資することで、外部のベンチャーキャピタルからの協調投資（一番多くの持株シェアを投資するベンチャーキャピタルのことをリード・インベスターと呼び、ベンチャーキャピタルは通常1社だけで投資するのではなく、リスク分散等の観点から複数のベンチャーキャピタルで協調してシンジケートを組成して投資を行う）や追加投資（次の第2ステージや第3ステージなどでの投資）を呼び込むことを目指す。

<sup>30</sup>ベンチャーファンド（投資事業組合）を運用する主体（この場合、新インキュベータ）はファンド総額あるいはファンドの純資産額に対して年率2～3%程度をファンドの運営費用として「管理報酬（マネジメント・フィー）」という名目で受領する。また、同じくファンドを運用する主体は一般的に純キャピタル・ゲイン（キャピタル・ゲインからキャピタル・ロスを控除した利益）に対して、20%程度を「成功報酬（サクセス・フィー）」として受領する。この二つがファンドを運用する主体（一般的にはベンチャー

トを賄うとともに、キャピタルゲインによって収益を上げる。)

- (3) インキュベータの考えを拡張し、「ハビタット(生態系)」という概念を導入。
- (4) ソフト(経営面)支援に力点を置く - マイルストーン<sup>31</sup>の設定。
- (5) 支援対象を株式公開(IPO)を目指す成長志向の強いパワービジネスとする。
- (6) 梅田に立地し徒歩10分以内の空ビル・空部屋を有効活用した「ウォーク・アラウンド型」形態とする<sup>32</sup>。(独自のスペースは本部機能だけとし、梅田界限一帯をインキュベータに設定する。)
- (7) 大学との強力な提携(起業家の育成、大学教員の経営参画等、一体となってベンチャー育成を促進する。)

なお、既存の公設インキュベータを民営化し、このような特徴を持つインキュベータに組織改革を行うことも、まったく新しい会社の設立だけでなく、一つの選択肢として指摘しておきたい。

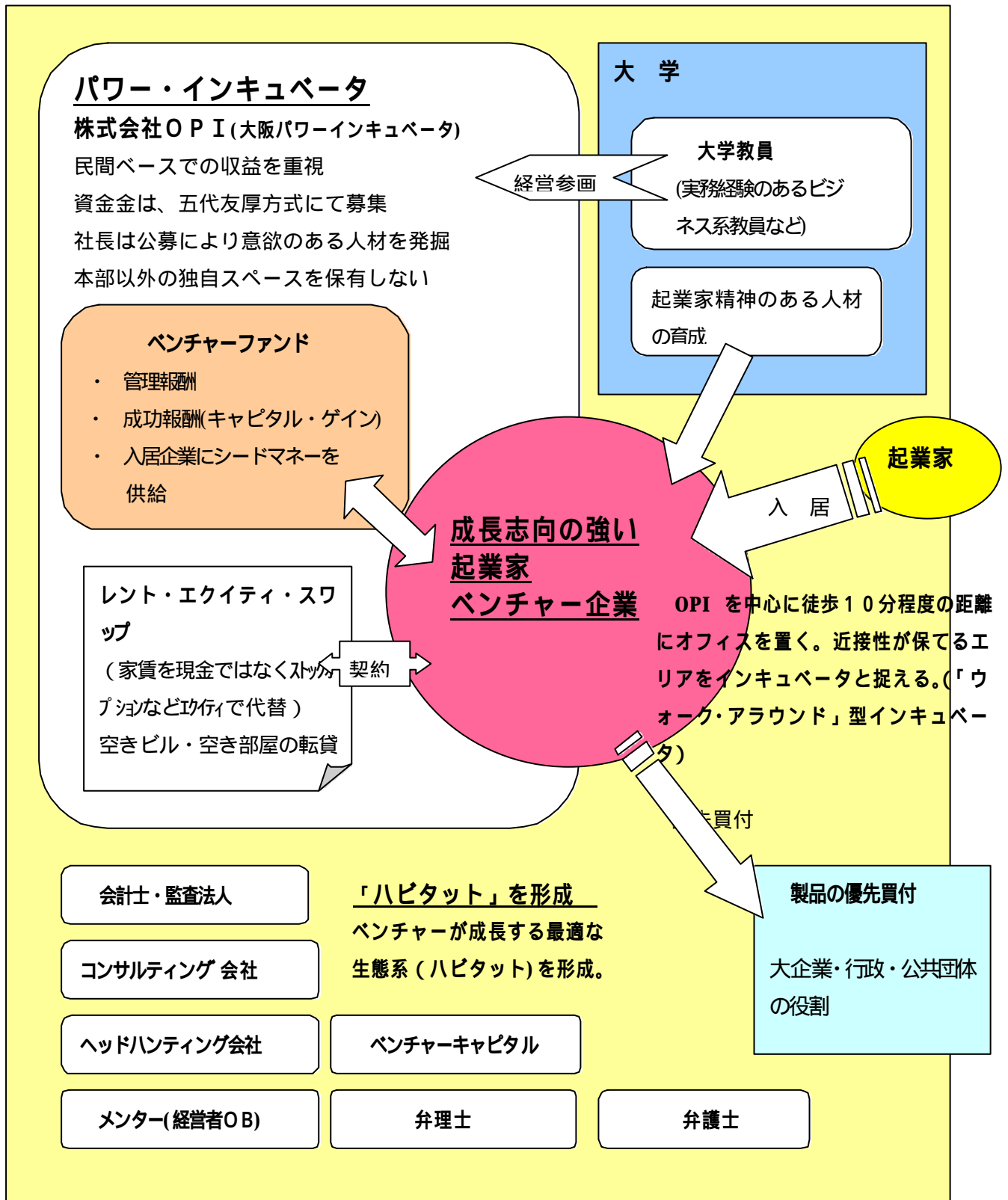
---

キャピタル、今回の場合、新インキュベータ)の収益となる。

<sup>31</sup> 経営や事業計画上で、一里塚のように、成長の過程における達成すべき目標・目安のことをマイルストーン(Milestone)と言う。具体的には、営業の進捗状況や売上高・利益水準、あるいは、研究開発の達成段階、事業構築の状況などにおいて課題を設定し、達成目標(マイルストーン)とする。

<sup>32</sup> 歩いて回れる範囲の地域一帯をインキュベータとみなすという考えで、「ウォーク・アラウンド型」インキュベータと名付ける。直接的な賃貸スペースは持たず、新インキュベータから徒歩10分以内のビルに立地して新インキュベータの支援を受けている企業・起業家を「入居企業」と仮想的に呼ぶこととする。

(パワー・インキュベータの概念)



前述の特徴について、詳細を以下に説明する。

### (1) 株式会社形態で設立し、民間ベースで経営を行う

インキュベータ自身も民間ベースで収益を追及しなければならない状態にするために、株式会社として設立・運営する。インキュベータ自身がビジネス・マインドを強く持つことにより入居ベンチャー企業とのマインドを共有することが重要である。インキュベータ自体が収益に厳しいマインドを持つことは起業家やベンチャー企業を育てていくためには不可欠な要素であることを踏まえ、民間ベースでビジネスとしてインキュベータを「経営」していくことを基本とする。

資本金は「五代友厚方式<sup>33</sup>」により、新インキュベータの趣旨、役割に賛同してくれる企業、個人から出資を募る。政府・行政に頼るのではなく、民間の発意で始めることが大切である。資本金は当初 100～200 百万円を想定する<sup>34</sup>。新インキュベータ設立に際しては、関西の財界・企業が一定の役割を果たすことを期待したい。

新インキュベータ自体もベンチャーキャピタルからの投資を受けることも視野に入れる<sup>35</sup>とともに、日本国内の出資者のみではなく、関西におけるベンチャー投資に関心のある海外の投資家からの資金調達も検討していく<sup>36</sup>。が必要である。

なお、パワーインキュベータ自身も、設立 5 年程度で大証ヘラクレス<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> 詳しくは塩沢由典著の資料\*を参照のこと。

<sup>34</sup> 新インキュベータの資本金をいくらくらいに設定するかについては、設立時の資本金は 10 百万円では少なすぎると考えられる。キャッシュフローが黒字化するにあたっては後に述べるファンドがどのくらいの金額を募集できるかに大きく依存するが、2 年程度はファンド募集・設立に苦労したとしてもすぐに資金不足に陥らず、当面日銭稼ぎに追われなくても会社がすぐには潰れない体制とするため、資本金 100～200 百万円を念頭に資本金を募る（設立時は一口 5 百万円で募集することを想定する）。そして、成果が上がっていくにつれ、第三者割当増資を行い、資本金を 10 億円程度まで大きくしていくことを考える（その際は一口 50 百万円で募集することを想定する）。なお、新インキュベータの社長の給料を月額 50 万円で年間 6 百万円くらいに想定する。

<sup>35</sup> キャピタル・ゲイン獲得目的の純投資としても、提携関係を構築するための政策投資の両面から検討してもらうこととする。

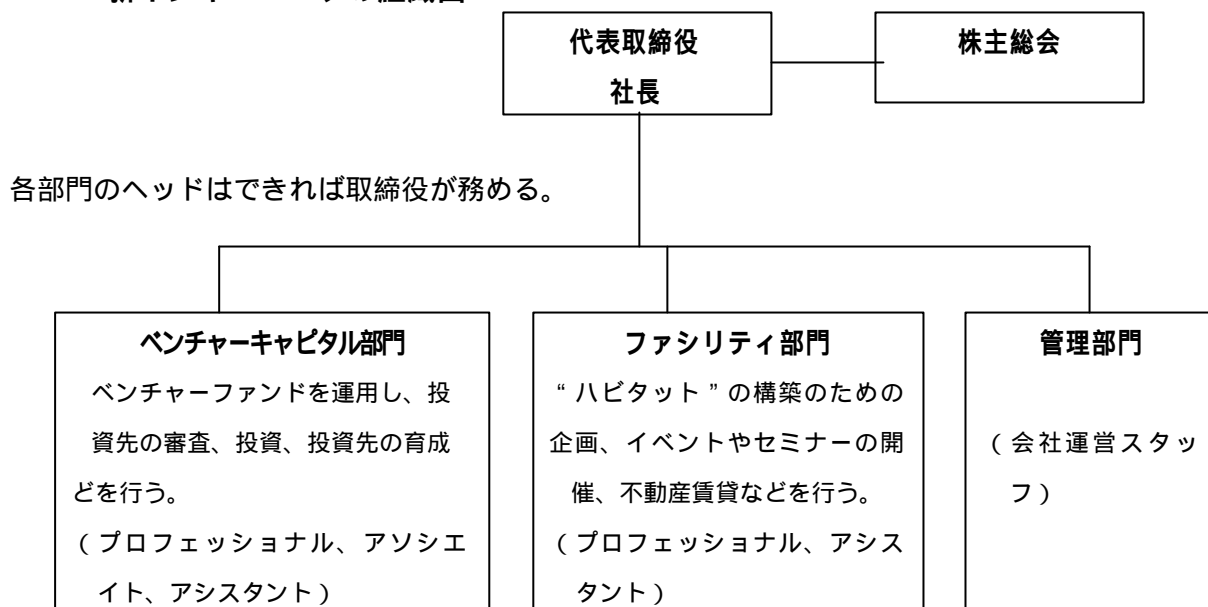
<sup>36</sup> 海外投資家からは IR（インベスターズ・リレーションシップ）における手間とコストを考え、1 億円単位での出資とする。なお、大口の出資者となり、持株比率が高まりすぎる懸念があるため、10%程度を新インキュベータの株式に出資してもらい、関係を構築・強化するとともに、残りの 90%は新インキュベータが運用するベンチャーファンドに出資してもらうことを基本方針として考える。

<sup>37</sup> 大阪証券取引所が運営する新興ベンチャー企業向けの株式市場のこと。大阪証券取



等に IPO の実現を目指さなければならない。

### <新インキュベータの組織図>



## (2) ベンチャーキャピタル<sup>38</sup>の仕組みの導入 - リスクマネーの供給

ベンチャー企業からの家賃収入やコンサルティング報酬のみに依存することによってベンチャー支援事業の収支を単独でバランスさせることは不可能である。このためエクイティ(株式やストック・オプションなど)を保有し、キャピタル・ゲイン<sup>39</sup>を獲得することが必要である。ベンチャーファンドからの分散投資によってリスクを管理し低減させることが重要である。民間インキュベータの立ち上げにあたっては、初期ランニング・

---

引所自体も同市場への IPO を予定している。

<sup>38</sup> ベンチャーキャピタルのしくみは、1946年に米国にてハーバード大学とマサチューセッツ工科大学(MIT)の教授数名が初めてのベンチャーキャピタルを設立して以来、半世紀以上をかけて試行錯誤の中で構築されてきたものである。このしくみは、ベンチャービジネスというリスクが高く(成果の不確実性が高く)、成果が出るまで時間がかかる一方で、よい結果(多くの場合、株式公開の達成を意味する)が出た場合のリターンが大きな倍率で回収できるというハイリスク・ハイリターンの性質のものを取り扱える非常によくできたしくみである

<sup>39</sup> ベンチャーキャピタルは、投資先企業が株式公開を達成した後(一般的に未公開段階で投資した企業の株価は株式公開により流動性が格段に高まることや企業の信用力・知名度が向上することから、株式公開を契機に大きく値上がりする)、株式を株式市場にて売却し、株価値上がり益を獲得する。その株式売却益のことをキャピタル・ゲインと呼ぶ。

コストが大きな問題となるが、エクイティへの投資資金をプールしベンチャーファンドの形で運用することによって解決することができる<sup>40</sup>。

このようにインキュベータを単独事業として自立させ、リスク管理、初期ランニングコストへの対処などを可能とするためにも、ベンチャーキャピタルの仕組みを導入することとする。

インキュベータの経営面だけでなく、入居企業の支援面からも、リスクの高いベンチャー企業の資金調達はリスクを投資家がシェアする形となるエクイティ（株式）によってなされるべきである<sup>41</sup>。従って、新インキュベータ自体がベンチャーキャピタル機能を持ちリスクマネーを供給することは入居企業の成長支援にあたって最も有効な支援手段である<sup>42</sup>。

更には、新インキュベータは入居企業と日頃から身近に接して<sup>43</sup>起業家の考え方・ビジョンを熟知するとともに、営業状況など会社の状態を熟知しているという情報面での優位性を活かして、最初にリスクをとる<sup>44</sup>ことが重要である。インキュベータ自らが入居企業に対してシード・マネー<sup>45</sup>を供給することによって、外部のベンチャーキャピタルからの協調投資、追加投資を促進させることが可能となろう。

---

<sup>40</sup> ベンチャー企業の支援・投資の特徴として、次の3つがあげられる。

結果が出るまで時間がかかる。

すべての案件がうまくいくとは限らない。

悪い結果ほど、先に出る。

これらはいずれも、行政や大企業にとって、その組織の体質上、不都合のある特徴ばかりが並んでいることになる。一方、民間インキュベータを立ち上げる際にも、ランニング・コストをいかにまかなうかという大きな問題が存在する。

<sup>41</sup> ファインゲンバウム&ブルナー（2002年）においても、「社会においてアントレプレナーシップを活性化させるためには、起業リスクの共有が不可欠である。先端部門の新興企業を立ち上げる際には、財政面でも私生活の面でも、個人や小規模なグループではまず負担しきれないほどのリスクが伴う。このリスクを負担するためには、起業ハビタットを構成する他の多数のプレーヤーが、リスク負担を支援する必要がある」と書かれている。

<sup>42</sup> ファインゲンバウム&ブルナー（2002年）においても、「起業の成功のカギは、やみくもに多くのリスクを冒すことではなく、適切な種類のリスクを引き受けることである。」と述べられている。

<sup>43</sup> 新インキュベータとしては、入居企業を中心に投資を行うことにより、投資後のフォローアップを距離的・時間的に効率を高める。また、日常的に投資先企業と接することにより、こちら側のアドバイスを受け入れてもらいやすい関係を構築するとともに、業容の把握をより詳細にリアルタイムで行うことを目指す。

<sup>44</sup> ただし、株価は経営陣が保有するのと同じくらい安い株価で投資する。これにより、投資リターンの倍率を高めることができ、アーリー・ステージから投資することによる成功確率の低下を補うことができる。

<sup>45</sup> ベンチャーキャピタル等の外部の投資家が最初に投資する呼び水となる資金のこと。

なお、ベンチャーファンドのポートフォリオ(投資先企業の組み合わせ)の観点からは、入居企業のみを対象にすることは不完全であり、また、ファンドの出資者により高いパフォーマンスを返すことが重要であることを踏まえると、投資総額の半分未満などの制限を付けて、外部の有望ベンチャー企業への投資を行うことも必要である<sup>46</sup>。

ファンド総額は10億円程度を目標とする。ファンド総額に対して年率3%の管理報酬を受領するとすれば、ファンド総額10億円のファンドを設立することによって、年間30百万円の収入が見込める。

当面、年間経費30百万円で運営できる体制を考えて経営を行うことを想定し、これにより収支を合わせることを目指す<sup>47</sup>。また、投資先1社につき10百万円~50百万円を投資することを想定し、一般的に分散投資の効果が十分働くとされる15社程度に投資することを考慮すれば、この程度の規模のファンドが必要となろう。

なお、一度に10億円のファンド募集が困難である場合は、1号ファンド、2号ファンドとファンド募集を分け<sup>48</sup>、総額で10億円程度のファンドを募集することを目指す。当然、投資組み入れが終了するごとに新規のベンチャーファンドを募集・設立していくことが必要である。

ファンド募集については、次のような属性の出資者から募集する。

資金的(フィナンシャル)・リターンを求める者。機関投資家、利益目的の富豪層など。

戦略的(ストラテジックな)意図を持つ者。本業にプラスになること、例えば、戦略的な提携やベンチャーが開発した技術の内部化<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup>入居企業だけでは、ベンチャーファンドのポートフォリオ(投資先の組み合わせ)を十分に完結させることは不可能であろうと予想する。外部のベンチャーにも、投資総額の半分くらいを目安に積極的に投資を行い、リターンの獲得を目指すべきであると考え。

<sup>47</sup>一度にファンドを10億円募集することは困難であるため、早い段階で3億円程度の1号ファンドを設立し(管理報酬・年率3%として年間9百万円の収入)、新インキュベータの社長とアシスタント・スタッフの人件費を賄うことにする。新インキュベータでは社長もその重責及び優秀な人材に着任してもらうため、年俸は約12百万円を予定する。また、アシスタントの年俸は約4百万円を予定する。そうすると人件費だけで約20百万円、それに加え、家賃、光熱費、通信郵送費(電話、FAX、インターネット)などでやはり年間30百万円程度の支出となることが予想され、それらを管理報酬でまかなうことを考えるとファンド総額が10億円程度必要となる。

<sup>48</sup>たとえば、早い段階で3億円程度の1号ファンドを設立し(管理報酬・年率3%として年間9百万円の収入を受領できる状態とし、できる限り、資本金を食い潰すことを回避する。

<sup>49</sup>従来のR&D(研究開発)に対して、A&D(買収による事業開発)と呼ばれる。

などを求めているメーカー等の大手既存企業、業容の拡大を図りたい銀行<sup>50</sup>など。

社会貢献のために資金を出したいと思う者。次世代の起業家を育てたい、経済の活性化に貢献したいと考える起業家 OB や富豪層、産業政策の観点からの政府・地方自治体、リージョナル・バンキング構想<sup>51</sup>に対応する地方銀行など。

その他、海外の機関投資家<sup>52</sup>等からの出資も検討する。

### (3) 優秀な起業家が集まる「ハビタット」(生態系)の構築

中小企業保護政策につながりやすい弱者を保育する「インキュベータ」という概念から脱却するためには、インキュベータ及びその周辺に力強く成長するベンチャー企業やそれを支えるベンチャー・インフラ(プレーヤー)が自然発生的に集積してくる形を目指すことが必要である。

こうした集積は、ベンチャーが成長するにあたって最適な生態系である「ハビタット<sup>53</sup>(habitat)」という概念で捉え、新しいインキュベータに導入する。

ハビタットとは、ベンチャービジネスが育つための知的労働の市場、すなわち、ベンチャーが生息する生態系、起業された会社の生育環境を指す概念<sup>54</sup>として、本章において用いる。いわゆるベンチャー・インフラと呼ばれるベンチャー企業の成長に必要な「起業家」、「会計士・弁護士」などの専門家群、「コンサルタント」、「ベンチャーキャピタル」、「エンジェル」、「銀行」、「事業提携先や販売先となる大手企業」などを有機的に結びつけることによって、ベンチャーが生息する優れた生態系を形成し、ベンチャービジネスが最も成長しやすい環境・場所であるという状況を作り出す<sup>55</sup>。

---

<sup>50</sup>融資先への VC からのエクイティでの投資により融資先の自己資本比率が向上し追加融資が可能になる

<sup>51</sup> 地方銀行は、所在する地域内の企業に一定割合以上の融資を行うなど、地域に貢献しなければならないという政府の政策のこと。

<sup>52</sup> ベンチャーファンドに出資するファンド(fund of funds)や未公開株式での国際分散投資を行うファンドからの出資(fund to fund)などを想定する。

<sup>53</sup> ハビタットの概念については、詳しくはファインゲンバウム&ブルナー(2002年)を参照のこと。また、国内の先行事例として(株)サンブリッジ(アレン・マイナー社長)が2000年から2003年12月まで渋谷マークシティ17階で運営していた「サンブリッジ・ベンチャー・ハビタット」がある。

<sup>54</sup> 詳しくは、ファインゲンバウム&ブルナー(2002年)を参照のこと。

<sup>55</sup> ファインゲンバウム&ブルナー(2002年)では、「ハビタット」という用語は、起業した会社の生育環境を示す言葉として限定的に用いられおり、内容的には、ベンチ

新しいインキュベータは、ハビタットが適切に機能・発展するためのエンジンとなることを目指すとともに、生態系「ハビタット」に参加し成長を求める起業家の集積を促進させることが必要である。多少高いサービス料であってもそれをまかなえることが可能な「自信がある成熟した自立心の強いベンチャー企業・起業家」を入居させていくことが重要である。

すなわち、“ハビタット”（最適な生態系）は、入居企業を誘致するのではなく、大人で成熟したベンチャーが最適な環境を求めて集まってくる環境を整え、優秀な人材が”働きたい”、有望なベンチャー企業が”集まりたい”と思う「場<sup>56</sup>」を提供することである。

極めて優秀な起業家はこれまでインキュベータに敢えて入ろうとしなかったが、これは優秀な起業家にとっては家賃が安いという理由のみではインキュベータに入居する動機にはならなかったことによる。

新インキュベータ（ハビタット）は、ベンチャー起業家として同じような悩みを抱えながら切磋琢磨できる優秀な仲間がいる、ハビタットの一員となっていることで大手企業などと営業や提携がしやすくなる、ベンチャーキャピタルなどからのエクイティでの資金調達しやすい、等のベンチャーが成長するにあたって最適な生態系の存在を強い魅力として優秀な起業家を惹きつける形を目指していくことが重要である。

新インキュベータ自体がベンチャーファンドを持って投資を行うことも、優秀な起業家を集めるパワーとなろう。また、優秀な人々が多く集る明るい快適な環境を確保することも重要である。

なお、ハビタット内部での入居企業同士のコラボレーション（協力・協調）、相乗効果（シナジー効果）を考えると、なんらかの業種に絞ったほうがよいと考えられ、その業種選定については、この新インキュベータを経営する社長・リーダーとなる人が知識面や人脈面で強い分野を選定する。

想定される具体的な業種としては、引き続き成長が見込まれる情報通信

---

ヤービジネスが育つための知識労働（技術者、デザイナー、会計士、弁護士などの専門家群）の市場、ベンチャーキャピタルの状況、大学との相互交流関係など直接観察できる環境のほかに、「新ビジネスの創出を歓迎する文化的・教育的風潮」なども含まれるし、それらのすべてに関わる人々の行動を動機づけたり、制約したりする意識的、無意識的なコード（規則）なども重要な要素となるのであって、まさにベンチャービジネスが生息する生態系である、と述べられている。

<sup>56</sup> 物理的な「場」というだけでなく、環境・空間としての「場」を考える。また、ハビタットの構成員である様々な人たちが自由に円滑にフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションをとることができるようにするため、各種イベントなどの交流の場の提供することを一つの大きな目標とする。

(IT) や、ナノテクノロジー、バイオ・インダストリー（バイオ・インフォマティクス等の周辺分野も含む）といった成長技術分野はもとより、来るべき産業構造の一翼を担う芸術系ビジネスやコンテンツ産業なども視野に入れ、いわゆる第4次産業育成の受け皿として新インキュベータが機能することを目指す。なお、ビジネス都市である大阪において需要が継続して見込まれるビジネス・サポートなどのサービス系ビジネスの支援にも取り組んでいくものとする。

なお、ハビタットの構成員と役割、参加するメリットは次の通りである。

ハビタット構成員	役割	ハビタットに加わるメリット
起業家、ベンチャー企業	ハビタットの最も重要な構成員であり、革新的で成長性の高い企業を運営する。	インキュベータ及びハビタットの構成員からの支援や他のベンチャーとの切磋琢磨などによる企業の成長スピードの向上。
ベンチャーキャピタル	コアとなるインキュベータもベンチャーファンドを運営するが、外部のベンチャーキャピタルも自由に参加し、シードマネーの供給、協調投資を行う。	投資先の発掘、インキュベータが運用するファンドとの協調投資、ハビタットに投資先企業が立地することによる投資先企業の成長スピードの向上。 また投資先企業がハビタットに集中して立地することによる投資先のフォローアップの効率化。
エンジェル	個人富豪層で、個人の投資判断・リスク負担で、出資を行う。	投資先の発掘、投資先企業の成長スピードの向上。

公認会計士、 監査法人	株式公開をするにあたっては2期分の監査が必要であり、内部管理、ベンチャーキャピタルから投資を受けるにあたってショート・レビューが必要である。	クライアントの発掘、獲得。
税理士	起業家個人もベンチャー企業、投資家も税務申告が必要であり、また、エンジェル税制など特殊な税制への対応も必要	クライアントの発掘、獲得。
弁護士	起業家及びベンチャー企業の各種法務問題に対応する。	クライアントの発掘、獲得。
司法書士	ベンチャー企業の株式の発行などに際して発行手続きの支援、登記の代行を行う。	クライアントの発掘、獲得。
弁理士	技術の占有権を獲得するための特許出願を行う。	クライアントの発掘、獲得。
ヘッドハンティング 会社	ベンチャー企業が求める人材、経営陣、管理職を探してきて、企業に紹介する。	人材の供給先の獲得と人材の発掘。
経営コンサルタント	様々な経営支援を行う。	クライアントの発掘、獲得。
銀行	入居しているベンチャー企業の運転資金を間接金融でまかなう	融資先や銀行取引顧客の発掘、獲得。
証券会社	ベンチャー企業の株式公開にあたっての引受業務を担当する。	ベンチャー企業の株式公開における引受業務を請け負う企業の発掘、獲得。

#### (4) 場所貸し(ハード面)ではなくソフト面での支援に力を入れる

##### - 「ロウンチ・プログラム」とマイルストーンの設定

効果的な経営支援メニューを用意し、ハード面(フィジカル・サービス<sup>57</sup>、場所などの物理的なもの)ではなくソフト面(ヴァーチャル・サービス、経営支援や経営スキルの向上)に力を入れる。

安い家賃だけが売り物のハード重視体制では、真に支援すべき成長性の高いベンチャーは入居しない。新しいインキュベータは、入居することにより、用意されている様々な経営上の支援メニューが受けられることを一つの大きな特長とするべきである。

ソフト面の支援メニューで起業家を育て、ベンチャー企業の成長を促進するなど、付加価値を付与する機能がインキュベータの役割である。ソフト面での支援が行われず、場所貸しだけに止まっているインキュベータは本来の機能を果たしていないと言えよう。

なお、後述する新インキュベータは独自スペースを持たない形態をとるため、物理的に退去させるということはない。しかし、インキュベータ(ハビタット)が入居企業<sup>58</sup>に対し直接的に付加価値を高めることができる期間が過ぎれば、自立的な成長を促す<sup>59</sup>観点から、インキュベータが過度に支援を行うことを避け、「卒業<sup>60</sup>」させる。

立ち上がっていったベンチャー企業については、必要なときに人材の斡旋や販売先の支援、組織のアセスメントなどを行う形に移行する。反面、入居時及び「ロウンチ・プログラム」などで設定したマイルストーンを達成できない入居企業については、支援を停止し、入居企業としては除外することが必要である。

参考となる事例としては、米国フィラデルフィア市の UCSC<sup>61</sup>(ユニバーシティ・シティ・サイエンス・センター <http://www.sciencecenter.org/>)

---

<sup>57</sup> UCSC ではインキュベーション・サービスをこのように大きく2つに分けて考えており、後者に力を入れていこうとしている。

<sup>58</sup> 新インキュベータは後述するように独自のインキュベーション・スペースを持たず、インキュベータを中心に徒歩10分程度のエリアをインキュベータ(ハビタット)と捉える「ウォーク・アラウンド型」であるが、便宜上、ハビタットに入っている企業を入居企業と呼ぶこととする。

<sup>59</sup> 過度な支援は保護につながってしまう恐れがあり、また、インキュベータ自体も自分たちが付加価値を提供できる限界を認識する必要がある。

<sup>60</sup> インキュベータが提供するサービスを受け、インキュベータが考える目標を達成した企業がインキュベータを退出することを「卒業」と呼ぶ。

<sup>61</sup> 米国で最も古く、大きいインキュベータの一つであり、最大の出資者であるペンシルバニア大学に隣接して立地している。



が提供しているソフト支援メニューがある。UCSC も従来はオフィス・ビルの場所貸しによるテナント収入を主たる事業としており、インキュベーション活動はその収益の一部として行うのみで、不動産賃貸業という側面が強かったが、2002 年秋頃から不動産賃貸業としてのインキュベータから、経営面のソフト支援を重視する体制に移行している。

特に、カリフォルニア大学サンディエゴ校関連のベンチャー支援組織の「コネクト (Connect) <http://www.connect.org/>」から 2002 年秋に仕組みを導入した「ロウンチ・プログラム (Launch Program)」は、EIR(Executive In-Resident)と呼ばれるアドバイザー<sup>62</sup>が 5 ~ 6 名で 1 チームを構成し、マイルストーン(経営目標)を設定しながら、2 週間に 1 回くらいのペースで計 4 回程度、ビジネスをブラッシュアップしていくプログラムを提供している。現在は 2 チームが活動しており、インキュベーション・マネージャー (30 歳代の男性、MBA 保有者) がそのプログラムを一人で運営している。

このプログラムの特徴は特製の「評価シート<sup>63</sup>」があり、入居ベンチャー企業の CEO や COO にまず自己評価 (Internal) をさせて、その上で、EIR が外部評価 (External) し、そのギャップを議論する中でビジネスの問題点を浮き彫りにし、そして、次のミーティングまでに起業家も EIR も双方が目標・課題に向けて取り組むというものであり、日本のインキュベータにおいても取り入れられるべきである。

UCSC はその他にもメンター<sup>64</sup>を 20 数名取り揃えており「メンタリング・プログラム」というメンターと起業家がペアになり、ビジネスの指導を受ける中で起業家精神を涵養し経営スキル・センスを高めるプログラム

---

<sup>62</sup> EIR のバックグラウンドをあえて多様化させており、バイオ・ベンチャーの CEO や元ベンチャーキャピタリスト、公認会計士、ヘッドハンティング会社 CEO など多彩なメンバーとしている。給与は支払わず、ボランティアで協力している。その就任・協力理由は様々で自分も会社を創業・経営するにあたって世話になったので、次世代の起業家を支援してその恩返しをしたい、次なるビジネスを開始するまでに時間があるので EIR としてビジネスを支援しながら準備している、会計士として起業家支援で役に立ちながら将来のクライアントを発掘している、ヘッドハンティング会社を営しながらよい人材発掘をするとともにベンチャー企業への人材の斡旋のチャンスを探している、次なるファンドを設立するまでの間社会貢献として起業家をベンチャーキャピタルでの経験を生かして支援しているなどである。

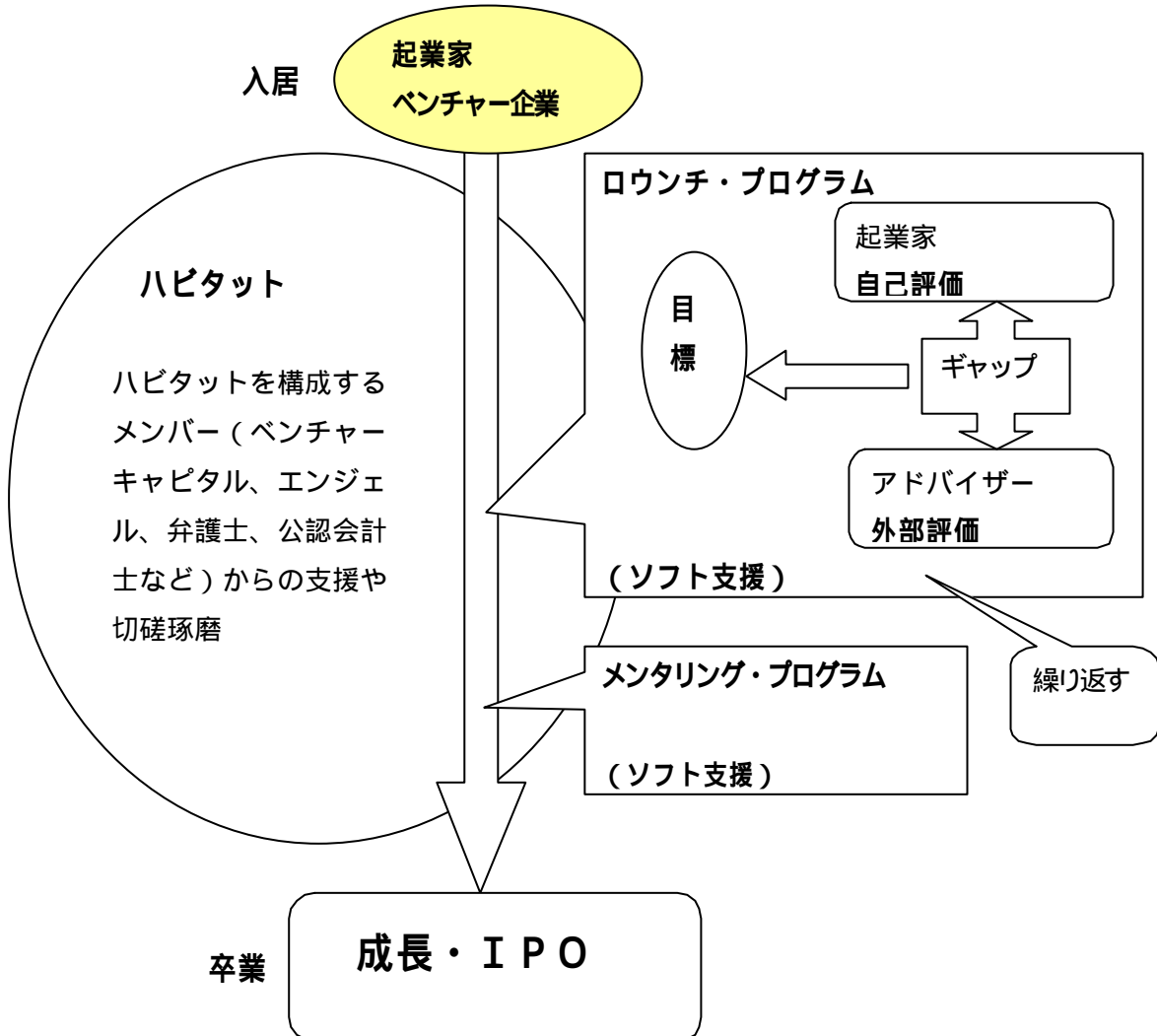
<sup>63</sup> 『評価シート』(製品、マーケット、経営課題、競合、マネジメント、販売戦略、顧客状況、提携パートナー、売上、経営インフラ、財務の分野ごとにいくつかの設問があり、まず「自己評価」をした上で、発表・議論により「外部評価」を受け、そのギャップを議論していくためのシート。参考資料として添付するので、参照のこと。

<sup>64</sup> 経営面・精神面での目標となるような経営者・経営者 OB のこと。

なども提供している。このようなソフト面での支援に新インキュベータでは徹底して力を入れていくものとする。

さらに、この「ロウンチ・プログラム」で行われているように、入居企業に対してはマイルストーン(経営目標)を設定してフェーズ管理することが大切である。これはいわゆるリビング・デッド<sup>65</sup>(Living Dead)企業への対策となる。入居企業が残念ながらリビング・デッドとなってしまった際に退去命令(支援打ち切り通知)を出せるように、入居時点である程度の期間(半年、1年、2年など)でのマイルストーンを設定することが望ましいと考える。

### <入居から卒業までの流れ>



<sup>65</sup> 倒産・破綻もしないが、急成長もせず、停滞したままの企業のこと。生きた屍という意味からこう呼ばれる。

<新インキュベータが提供する支援メニュー(主要なもの)>

	種類	内容
1	資金	自社が運用するベンチャーファンドからのリスクマネー供給
2	資金	上記を呼び水として関連する外部のベンチャーキャピタルからの協調投資、追加投資
3	ソフト支援	「ロウンチ・プログラム」(EIR と呼ばれるアドバイザーによるビジネスプランのブラッシュ・アップ)
4	ソフト支援	「メンタリング・プログラム」(メンターによる起業家精神の涵養と経営スキル・センスの育成)
5	交流	様々な起業家や専門家などとの交流の場の提供。イベントやセミナーの開催。

**(5) 支援対象は株式公開 (IPO) を目指す成長志向の強いパワー・ビジネス**

起業家が会社を設立した際、二つの経営方針上の選択肢が存在する。一つは株式市場への上場 (株式公開、Initial Public Offering、IPO) をしてパブリック・カンパニーとなる道である<sup>1</sup>。今ひとつは、株式公開をせず、未公開のまま、プライベート・カンパニーとして進む道である。大阪を中心とした関西経済を活性化し、都市を再生していくために支援・輩出しなければならない対象は前者である。

したがって、入居から 5 年程度で IPO を達成するようなベンチャー企業を中心に入居させることが好ましく、単なる中小企業や個人企業は入居させない方針とする。

**(6) 梅田での設立と徒歩 10 分以内の空ビル・空部屋活用によるウォーク・アラウンド型インキュベータ**

「サンブリッジ・ベンチャー・ハビタット」の事例<sup>66</sup>から示唆されるように家賃などが高くても、交通の利便性が高く、かつ住所としての高いブランド性を有する場所を選定することが極めて重要である。また、第 2 章

<sup>66</sup> (株)サンブリッジは、交通の便のよさ、ブランド力などから、家賃は高くとも、最初の立地として渋谷のマークシティ 17 階全フロアを貸し切って、スタートした。なお、2003 年 12 月に恵比寿ビジネスタワー 13 階に移転。

で提案された「扇町創造村」との連携に鑑み、新インキュベータの立地は、大阪の梅田近辺を想定する<sup>67</sup>。

梅田近辺はオフィス・ビルが密集しているものの、昨今空ビル・空部屋が増えてきている。このため、起業家・ベンチャーの入居スペースとして新たにまとまった空間を手当てするのではなく、梅田近辺で新インキュベータのオフィスから徒歩 10 分以内の空ビル・空部屋に入居する「ウォーク・アラウンド型インキュベータ」の形を考える。

ベンチャー育成においてはフェイス・トゥ・フェイス(face to face)のコミュニケーションが重要であり、起業家同士が地理的に近い距離にいることが不可欠である。そういった理由から、交通機関を利用しなくても徒歩で 10 分間程度の距離が望ましいといえよう。

第一世代のインキュベータ<sup>68</sup>は場所を貸すという不動産賃貸業の側面が強かったが、今日においてはインキュベータ自身が不動産賃貸を行う必要はないと考える。従来の日本における「ハコ」(インキュベータのために建設した新築のビルなど)をあまりに偏重してきた日本のインキュベータに関する考え方・施策を根本的に見直すためにも、あえて独自のインキュベーション・スペースは持たないことを大きな方針にするべきである。新インキュベータは、本部機能、セミナーや交流会を開催できるスペースのみを確保するものとし、空いているオフィス・ビルや部屋を束ねて起業家が活用できるように整備し、インキュベータのインキュベーション・スペースとして活用を行う。こうした有休施設の有効活用も新インキュベータの大きな特徴となろう。

中期的には新インキュベータが空ビル・空部屋をまとめて借り上げて、転貸をすることも予定する。その際は、家賃を現金で受け取る代わりに、ストック・オプションで支払う仕組み「レント・エクイティ・スワップ」<sup>69</sup>を導入することを検討する<sup>70</sup>。このストック・オプションの保有については、ファンドではなく、インキュベータの本体にて保有するものとする<sup>71</sup>。

---

<sup>67</sup>梅田であれば、JR 大阪駅、地下鉄・梅田駅、西梅田駅、東梅田駅など交通の便がよく、東京からであっても新幹線・JR 新大阪駅から JR または地下鉄御堂筋により 10 分程度でアクセスできる。

<sup>68</sup>ラルカカ氏の講演会資料の資料\*を参照のこと。

<sup>69</sup>米国においてはベンチャー企業向けに法律事務所などがこの仕組みを用いている。

<sup>70</sup>この制度を実施するためにはインキュベータ自体が審査能力を有する必要があるが、これは新インキュベータのベンチャーキャピタル事業部門の審査能力を用いることにする。

<sup>71</sup>このストック・オプションの保有も、ファンドで行うことも考えられるが、現行の

なお、梅田近辺でも増えている SOHO オフィス<sup>72</sup>との連携も視野に入れることが必要であろう。

#### 4. 大学との強力な連携

##### - 起業家精神を持つ人材の輩出と新インキュベータによる起業支援

##### (1) 大学からの起業家精神のある優秀な人材と技術シーズの輩出

インキュベータの運営が日本において効果的に進まない原因は、インキュベータ内部の運営ノウハウだけの問題ではないと考えられる。すなわち、有望なベンチャー企業が輩出されるためには、まず起業家精神（アントレプレナーシップ）の旺盛な優秀な人材が多数養成・輩出されることが必要であり<sup>73</sup>、そのような起業家によるイノベーションとリスクマネーが結合することが必要である。

起業家精神を涵養し果敢にチャレンジをする優秀な人材を育成し、供給するために大学の果たす役割は極めて大きい<sup>74</sup>。また、技術系ベンチャーについては、優れた技術シーズの提供という観点<sup>75</sup>から、さらには大学発

---

制度ではストック・オプションを無償で入手することが可能であり、また株式公開の後まで行使せずに保有することが可能であるため、発生しうる損失としては本来受領すべき家賃（レント）を現金で受け取らなかった金額分だけであり、損失リスクは限定的である。このストック・オプションの保有は家賃との代替であるため、インキュベータとしてはベンチャーキャピタル事業部門ではなく、不動産事業部門としての収益である。したがって、このストック・オプションの保有はファンドではなく、本体での保有が適当であろう。一般的に問題視されるベンチャーキャピタル会社における本体投資とファンド投資における利益相反の問題については、株式での投資はファンドから行い、レント・エクイティ・スワップ制度によるストック・オプションの保有は上記の理由から、本体で行うというルールに基づいて運用されるのであれば、それら利益相反の問題は発生しないものと考えられる。

<sup>72</sup> インターネット環境や共同コピー機、秘書機能などのビジネス環境が整えられたスモール・オフィスのこと。

<sup>73</sup> Lee, Miller, et. Al., 2000 においても、「起業ハビタットを構成する要素としては、起業家、ビジネスマネージャー、ベンチャーキャピタル、銀行、研究志向大学、技術者、科学者、インダストリアル・デザイナー、会計士、財務専門家、マーケティングおよび販売の専門家、そして特別な政策や規制が挙げられる。企業の発展に必要なハビタットの条件は他にもあるが、とくに新ビジネスの創出を歓迎する文化的・教育的風土は不可欠である。」と述べられている。

<sup>74</sup> 米国においては、付録2で紹介しているバブソン大学（ボストン市）のように起業家教育に特化している大学も存在しており、非常に高い評価を受けている。

<sup>75</sup> 産学連携がより一層促進されることが望ましく、また各大学ごとに自分の大学の技術シーズ、特許の情報を管理するセンターを設置するなどして一元化し、新インキュ

ベンチャーを輩出する母体としても大学の果たす役割は大きい<sup>76</sup>。

## (2) 梅田に集積する大学との強力な連携

近年大阪の梅田近辺には、大阪市立大学をはじめとして多くの大学サテライト・キャンパスが都心回帰し、集積の度合いを高めてきている<sup>77</sup>。大阪市立大学は2003年4月大阪駅前第2ビルのワンフロアすべてをサテライト・キャンパスとして、アントレプレナーシップ研究分野<sup>78</sup>を有する社会人大学院・創造都市研究科<sup>79</sup>を開設している。

同大学院はチャールズ・ランドリー氏（英国のシンクタンク・コメディア代表）が提唱する「創造都市」の概念に基づき、様々な創造的な活動を行う知識労働者（ナレッジ・ワーカー）として新しい価値を生み出す人材を育成することを目指している。

提案する新インキュベータを効果的に運営するためには、優れた理念と強いビジネス感覚を持ったリーダーが必要であり、ベンチャー・インキュベーションについての啓発活動も含めて、情熱を持って取り組む人材の存在が最も重要である。こうした人材育成面においても、同大学院等の果たす役割は極めて大きい。

---

ベータなど外部から情報が容易に取れる形となることを期待したい。米国ペンシルバニア大学などでは特許を管理するセンターを有しており、そのセンターに情報が一元化されている。

<sup>76</sup> 産学連携がより一層促進されることが望ましく、また各大学ごとに自分の大学の技術シーズ、特許の情報を管理するセンターを設置するなどして一元化し、新インキュベータなど外部から情報が容易に取れる形となることを期待したい。米国ペンシルバニア大学などでは特許を管理するセンターを有しており、そのセンターに情報が一元化されている。

<sup>77</sup> 宝塚芸術造形大学は梅田に独自の校舎ビルを新築しており、また梅田コンソーシアムも設立されている。その他関西学院大学、大阪商業大学なども進出してきている。

<sup>78</sup> 1学年約20名のベンチャー起業家を目指す社会人大学院生が夜間と土曜日に学んでいる。創造都市研究科の理念を受けて、アントレプレナーシップ研究分野は以下の「理念」を掲げている。「既成概念や前例にとらわれることなく、常に革新に挑戦し、新しい時代を切り開く起業家精神旺盛な人材を育成する。即ち、チャレンジ精神旺盛で、情熱と行動力を持ち、目的を成し遂げるための経営全体にわたる総合的知識・スキルを身につけた、人材育成を目指す。」

<sup>79</sup> 創造都市研究科の「理念」として、

1) わが国の社会人大学院として、都市創造を担う指導的人材を輩出し、地域の活性化に貢献する。

2) 都市の諸問題の解決に取り組む中で、教員・学生が協力して新しい知識を創造する。

3) 創造都市実現に必要な知識創造の中心として、世界の大都市経営に貢献する知の卓越中心（Center of Excellence）を目指す。

が掲げられている。

### (3) 大学教員の新しいインキュベータ経営への参画

公立大学は様々な制約があるものの、このような取り組みには大阪市立大学大学院創造都市研究科等を中心として意欲的に取り組んでいくことが望まれる。

具体的には、創造都市研究科において実務経験のあるビジネス分野の教員が新しいインキュベータの経営陣（社外取締役など）として参画、新しいインキュベータの提供する支援メニューの構築や補完、など強力な連携が必要である。

こうした大学との深い関わりの中で、起業を目指す大学院の学生が新しいインキュベータの支援を受けながら、ハビタットにおいて起業やビジネス交流の活発な展開を期待したい。

なお、新しいインキュベータは大阪市立大学大学院に開設された創造都市研究科アントレプレナーシップ分野等の目標を具現化していく場としても位置付けられよう。

大阪市立大学大学院をはじめとする大学から起業家精神や社会に貢献する高い志を持った人材が輩出され、それらの人材が新しいインキュベータで起業し、支援を受けて大きく成長していく循環が、大阪を中心とした関西でのベンチャー企業育成にとって非常に大きな意味を持っており、今後積極的な取り組みが推進されなければならない。

## 5 . 既存産業の役割 - 買収や提携、製品の優先買付け

ベンチャー投資・支援には「出口」(イグジット)が必要であるが、現状日本においては、株式公開だけに限定されている。他方、もうひとつの出口である売却(M&A)が未発達である。これには、日本の大手企業がベンチャー企業に出資・買収して内部化するというA&D<sup>80</sup>の実施が求められる。

こうした取り組みは、起業家にとってもベンチャーキャピタルにとっても、投資の出口をより早く獲得することができるというメリットがあり、双方にとって望ましいことである。

ベンチャー企業にとって、革新的な製品の販路開拓や確保が大きな隘路となっている。実績が無いことを理由に、最初の購入企業が現れないといった

---

<sup>80</sup> Acquisition & Development. 研究開発(R&D)をすべて自社内で行うのではなく、よい技術・サービスを開発・保有しているベンチャー企業を買収(acquire)して内部化することによって新たな技術・事業開発を行うこと

現実がある。行政や公的機関、また、関西の既存大手・中堅企業は、地域の、ひいては我が国の経済活性化の観点から、こうしたベンチャー企業の製品の優先的に買い付けを行っていくことも重要な責務であろう。

## 6 . おわりに

提案した新しいインキュベータの実現に向けては、ベンチャー育成に対する志が高く、豊富な経験と知見に優れ広範なビジネスネットワークを有する人材が必要である。

こうした人材を公募によって求めることも一つの方法であり、また、日本人はメンタリティとして何かきっかけがないと踏み出せないといわれているが、このような企画を提示することによって自己の経験や知識を活かしたいと考える人材の出現も期待される。

優秀な人材の発掘、出現によってこのプロジェクトが早期に実現されることを期待したい。



## 参考文献

- (1) エドワード・ファインゲンバウム&デイビッド・ブルナー著、西岡幸一訳『起業特区で日本経済の復活を！』（日本経済新聞社、2002年）
- (2) 日本インキュベーション研究会編『インキュベータ - 企業創造の時代』（日刊工業新聞社、1989年）
- (3) アレン・マイナー著『わたし、日本に賭けてます。』（翔泳社、2001年）
- (4) チョン・ムーン・リー、ウィリアム・F・ミラー、マルガリート・ゴン・ハンコック、ヘンリー・S・ローエン編、中川勝弘監訳、『シリコンバレー なぜ変わり続けるのか』（日経新聞社、2001年）
- (5) 塩沢由典（2003）、「地域再生 関西の課題」、日本ベンチャー学会誌・ベンチャーズ・レビュー2003年11月号
- (6) 吉田和男監修・富田賢訳『ベンチャーキャピタル・サイクル - ファンド設立から投資回収までの本質的理解』（シブリング・フィアーク東京、2002年）
- (7) クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修/伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』（翔泳社、2001年）
- (8) 今井賢一監修、秋山喜久編著『ベンチャーズ インフラ』（NTT出版、1998年）
- (9) Sally Linder(2003), "2002 State of The Business Incubation Industry", NBIA(National Business Incubation Association)

## 調査委員会の開催日程、委員名簿

### 1. 調査委員会開催日程

本調査の実施に当たっては、学識経験者・産業界有識者によって構成される「インキュベーション施設の効果的運営ノウハウ調査委員会」を設け、検討を進めた。

なお、委員会開催日程は以下のとおりである。

委員会開催日程	平成 15 年 7 月 24 日第 1 回委員会
	平成 15 年 10 月 9 日第 2 回委員会
	平成 16 年 2 月 26 日第 3 回委員会

### 2. 委員名簿（順不同、敬称略）

委員長	塩沢 由典	大阪市立大学大学院創造都市研究科	教授
委員	森田 治良	京都リサーチパーク株式会社	代表取締役専務
	黒木 正樹	立命館大学経営学部	助教授
	徃西 裕之	テクノロジーシードインキュベーション株式会社	代表取締役
	富田 賢	大阪市立大学大学院創造都市研究科	専任講師

事務局	宮原 孝信	関西社会経済研究所	事務局次長
	荒井喜代志	関西社会経済研究所	総括調査役

調査協力機関	大阪市立大学後援会
--------	-----------