



インキュベーション・マネージャーの
”しごと” 読本 (IMをめざす方々へ)

堺市
2007.3.

－ 目 次 －

0. はじめに	1
1. ビジネス・インキュベーション (BI) って何ですか?	3
1-1. 時代に対応した新しい事業を創出する.....	4
1-2. 地域の経済を活性化させる.....	6
2. インキュベーション・マネージャー (IM) ってどんな人?	9
2-1. 起業家にとっての総合的な支援者.....	10
2-2. 知識、経験、技術、能力などがバランスよくそなわった人.....	13
3. インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事	17
3-1. 支援の基本は日常の支援.....	18
3-2. ネットワークづくりが鍵を握る.....	20
3-3. 施設の運営システムをつくり実現する.....	27
3-4. 将来の起業家をみつけ、志願者をつくりだす.....	29
3-5. 施設の目的にあった人に入居してもらう.....	31
3-6. 目的を達成した人を期間内に送り出す.....	33
4. おわりに	35
ヒアリングにご協力いただいた BI および IM 一覧.....	36

「起業家の事業がうまく行ったとき、それが一番うれしいです」。
インタビューで、あるインキュベーション・マネージャー（IM）が語った言葉です。

大量生産・大量消費による量的な拡大を追及してきた社会に対し、現在は成熟社会になったといわれています。成熟社会においては、社会として量的な充足を得ることができた一方、資源や土地に限界が生じたり、少子・高齢化によって人口が減少していくことから、これまでのように急激な成長が望めない時代であるともいえます。このように将来に対する閉塞感が高まる時代においては、成長によって得た豊かさを維持しつつ、質的な充実を図り、クオリティの高い生活を重視したり、ゆとりやうるおいなど「心の豊かさ」が実感できたり、社会が複雑化していく中で拡大するリスクに対応していくといった取り組みによって地域社会を活性化していく必要があります。

例えば、「宅配便」という事業は、1970年代後半に始まったサービスです。郵便小包以外の郵送手段がない中において、あるトラック業者が一般消費者に対して小口荷物の運送を行う新しいサービスを始めました。近年では、通信販売やネット販売の増加と共にますます需要が拡大し、業界全体としても成長を遂げています。

最近では、ネイルアート、クイックマッサージ、警備・セキュリティなど、新しいサービスを提供する企業が多く見られるようになりました。

起業家とは、こうした社会の変化に対応し、時代の要請に応じた新しい事業を立ち上げようと挑戦する人のことを言います。しかし、多くの起業家にとっては初めて経験することが多く、そのため、生存率も決して高い状況にあるとはいえません。こうした起業家の取り組みを応援し、地域経済に変革をもたらすような事業者の創業を支援・育成する施設がビジネス・インキュベーション（BI）です。インキュベーション・マネージャー（IM）とは、BI施設において具体的な支援を行う担当者のことを言います。起業家を育てる教育者ともいえるインキュベーション・マネージャー（IM）の仕事は、ビジネスの経験や知識だけでなく、全人格的な資質と献身的な関与などが求められる高度な職務といえます。

ビジネス・インキュベーション（BI）はまだ歴史の浅いモデルであり、支援の担い手であるインキュベーション・マネージャー（IM）の実務経験者も決して多くはありません。しかし、これからの社会において、BIが果たす社会的な役割はますます大きくなり、同時に、その運営を担っていくインキュベーション・マネージャー（IM）に対する期待も増えています。

こうした状況の中、堺市でも平成16（2004）年にさかい新事業創造センター（S-CUBE）がオープンしました。当施設でも3人のインキュベーション・マネージャー（IM）を配置し、これから事業を立ち上げる起業家や事業の成長をめざすベンチャー企業をサポートしているところです。

本書を読まれるにあたって

インキュベーション・マネージャー(IM)の養成については、日本新事業支援機関協議会(JANBO)による研修制度により、これまで多くの人材が輩出されてきました。さらにインキュベーション・マネージャー(IM)の社会的地位向上と事業遂行能力向上を目指した「JANBO-IM」認定制度の設立・運営や、優れた成果をあげたIMの表彰などを実施し、IMの活動をバックアップしています。

本書においては、こうしたJANBOの活動に賛同しつつ、地域に密着した産業支援に取り組む人材を育成することを目的に、インキュベーション・マネージャー(IM)の育成の一助となるカリキュラムの検討を行いました。新たなインキュベーション・マネージャー(IM)の担い手となる人材の裾野を広げるべく、これからIMを目指す人、ビジネス・インキュベーション(BI)施設に出向する行政職員など、BIやIMに関する基本的な知識を持ち合わせていない人をカリキュラムの主な対象にしています。インキュベーション・マネージャー(IM)として持ち合わせるべき基本的知識はもちろん、IMの具体的な仕事の内容や支援ノウハウ、現場で活躍しているIMの人間的な魅力についても生の声を紹介しながら言及しています。

カリキュラムの作成にあたっては、各地で活躍するインキュベーション・マネージャー(IM)にヒアリング調査を行い、現場の経験やノウハウを基に情報を整理しました。経営書で学べるような一般共通の事項に対する記述は避け、個々の事業者の持つ固有の問題にインキュベーション・マネージャー(IM)がどう対処しているのかといった現場のリアルな支援の様子を中心に記述しながら、IMによる支援のあるべき姿が理解できるように整理しました。また、ビジネス・インキュベーション(BI)やインキュベーション・マネージャー(IM)に関する一般的な解説については、下記の参考文献から引用・活用させていただきました。より深く学びたい方は、個々の書籍・資料をご参照ください。さらに、BIやIMに関する最新の情報については、星野敏氏のご指導をいただきました。篤く御礼を申し上げます。

ビジネス・インキュベーション(BI)の生みの親であるジョセフ・マンクーソ氏が述べた「彼等に必要なことはすべてやった」という多様なIMの支援のありようが、ひとりでも多くの皆さんに伝われば幸いです。

【参考文献】

- ・ 池田裕一『インキュベーションマネジメント』海文堂、2002年
- ・ 経済産業省「ビジネス・インキュベーターの効率的な起業支援および効率的な運営のためのガイドライン2005」
- ・ 経済産業省「我が国の今後のBI施策の方向性と戦略について」2005年
- ・ 日本インキュベーター研究会『インキュベーター企業創造の時代―』日刊工業新聞社、1989年
- ・ (財)日本立地センター『起業家育成ハンドブック』2006年
- ・ (財)日本立地センター『BI/IM企業支援育成事例集』2006年
- ・ 日本新事業支援機関協議会(JANBO)「ビジネス・インキュベーション将来ビジョン～忘れてはならない日本の経済構造改革の柱～」2001年
- ・ 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年
- ・ 星野敏『最新 ビジネス・インキュベーション』同友館、2006年

1

ビジネス・インキュベーション (BI) って何ですか？

ビジネス・インキュベーション (BI) とは、一般的には、貸しスペースを提供し、起業支援を実施している「施設」と捉えられています。しかし、本来的な BI の目的は、「新しい経済的な富の創出」にあります。「新しい富」とは、その時代の要請に応じた事業をつくりだすことによって、企業が顧客に受け入れられる経済的な価値のことを指し、「経済的な新しい富の創出」とは、それを事業として創出していくことを言います。

ビジネス・インキュベーション (BI) とは、「経済的な新しい富の創出」を行おうとする企業に対して、ソフト支援サービスや低賃金スペースなど不足する資源を提供することによって、その成長を促進させることを目的としています。

これら一連の「支援システム」のことをビジネス・インキュベーション (BI) と呼んでいます。

1-1. ビジネス・インキュベーション (BI) って何ですか?① 時代に対応した新しい事業を創出する

ビジネス・インキュベーション (BI) とは、一般的には貸しスペースを提供し、起業支援を実施している「施設」と捉えられています。これは、「インキュベーション」が「孵化・卵をかえすこと」と訳されることから、起業家を「卵」、インキュベータを「孵卵器」に例え、ビジネス・インキュベーション (BI) は起業家の支援・育成をする場であると説明されることが多いためです。具体的な施設としては、「〇〇インキュベータ」「××インキュベーションプラザ」といった名称で知られている場合が多いでしょう。

しかし、ビジネス・インキュベーション (BI) の役割はそれだけに留まりません。そもそも BI の目的は「経済的な新しい富の創出」にあります。これまでの時代のように急激な成長が望めず、閉塞状況になりがちな成熟社会においては、時代のニーズに対応した新たな事業をつくりだしたり、新たな社会のニーズを積極的に生み出していくことが求められています。

「新しい富」とは、その時代の要請に応じた事業をつくりだすことによって、企業が顧客に受け入れられる経済的な価値のことを指し、「経済的な新しい富の創出」とは、それを事業として創出していくことを言います。ビジネス・インキュベーション (BI) とは、「経済的な新しい富の創出」を行おうとする企業に対して、不足する資源（ソフト支援サービスや低賃金スペースなど）を提供することによって、その成長を促進させることを目的としています。その一連の「支援システム」のことをビジネス・インキュベーション (BI) と呼んでいます。

ところで、本書では、「ビジネス・インキュベーション (BI)」「インキュベーション」「インキュベータ」といった言葉が出てきます。『よくわかる ビジネス・インキュベーション』では、インキュベート（孵化する、保育する）という動詞に対し、インキュベーションは行為を示す名詞、インキュベータは装置などの名詞であることから、もともとは、「インキュベータ」は具体的に創業支援をする施設を指し、ファンドや特許オフィス、大学の起業教育などを含むシステムのことを「インキュベーション」と呼んだことが指摘されています。しかし近年では、いずれの場合も同意で使われるようになってきました。なお、本書においては、BI が施設を含めた「支援システム」であることを重視し、原則として「ビジネス・インキュベーション (BI)」と表現しています。



ビジネス・インキュベーション (BI) の具体的な形

具体的にはどのようなビジネス・インキュベーション (BI) があるのでしょうか。

設置者（種類）については、公設、民間、大学に分けられます。公設には自治体が設置しているもの、自治体の外郭団体が設置しているもの、国の産業支援機関である(独)中小企業基盤整備機構が設置しているものなどがあります。また、大学が独自に設置している施設については「キャンパス・インキュベータ」と呼んでいます。

業種については、販売・サービスを中心とするもの、IT・コンテンツを中心とするもの、研究開発を中心とするものなどに、大きく分けられます。研究開発の中には、テーマをバイオ関係など特定の業種に特化した施設もあります。

← 株式会社さかい新事業創造センター (S-CUBE)

S-CUBE は、新事業創出促進法に基づく新事業創出支援施設 (ビジネス・インキュベーション) の整備と事業運営を行うことを目的に、平成 14 (2002) 年に設立されました (入居開始は平成 16 (2004) 年)。新事業の創出に挑戦する起業家や中小企業を総合的に支援し、新たに起業や事業の苗床の役割を果たすことを通して、活力に満ちた地域経済の実現をめざしています。

ひとつの部屋をいくつかに仕切ったシェアードタイプ、オフィス (個室) タイプ、実験ラボと多様な設備をもっており、約 60 社が入居しています。入居対象としては、既に起業している法人はもちろん、創業準備段階を対象にした「創業準備デスク」も設置しています。業種についても、サービス業だけでなく、研究開発を行う事業者の入居も可能となっており、幅広く受け入れていることが特徴的です。

また、堺市、(独)中小企業基盤整備機構、堺商工会議所の共同出資によって設立された株式会社によって運営されている点でも特徴があり、それぞれの主体の特徴を活かした支援を展開しています。企業での経験豊富な 3 人のインキュベーション・マネージャー (IM) を配置しており、地元企業や大学と連携した事業も多く手がけています。

具体的な支援メニューとしては、スタートアップ (事業立ち上げ) 支援、企業経営において発生する各専門分野の問題解決支援などを始めとする入居者への総合サポート、専門家による相談、大阪府立大学等との産学連携、入居者に高速の情報通信環境を提供するインターネット・データセンターの整備などがあります。



【連絡先】

住所：大阪府堺市北区長曾根町 130 番地 42
TEL：072-240-3775 FAX：072-240-3662

1-2. ビジネス・インキュベーション (BI) って何ですか?② 地域の経済を活性化させる

一義的にはビジネス・インキュベーション (BI) の入居者を支援

一般的にビジネス・インキュベーション (BI) 施設の特徴としては、①企業に提供するオフィスなどの施設がある、②起業・成長に関する支援担当者 (インキュベーション・マネージャーなど) による支援を提供している、③入居対象を限定している、といったことがあげられます。また、多くの施設では入居期限を決めており、その場合は、④退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めています。

このように、ビジネス・インキュベーション (BI) では入居対象を限定しているのが特徴です。そのため、ビジネス・インキュベーション (BI) での支援・育成対象は、一義的には施設への入居者となります。ベンチャーを地域で発掘し、育成すると同時に、新しい事業を創出するための支援を行っていくのです。

では、どのような人が入居するのでしょうか。ビジネス・インキュベーション (BI) における支援・育成とは、創業を目指そうとする経験の乏しい人や実績の足りない法人に対し、不足している知識、ノウハウ、経営資源、事業場所など必要なものを幅広く補い、助けることです。ビジネス・インキュベーション (BI) がなくても創業できる事業者を、あえて支援する必要もありません。支援しなければ成長しないかもしれないけれど、少し支援すれば自立・成長する起業家に対して必要な経営資源を提供します。さらに、多くの施設では予め定められた期間内に所定の成果をあげることを目指しています。

地域全体をインキュベーションに

しかし、ここで多くの人が疑問に思うのではないのでしょうか。特に公設のビジネス・インキュベーション (BI) の場合、なぜ特定の事業者の創業を支援するのでしょうか。それは、ビジネス・インキュベーション (BI) で育成した事業者が地域で定着することで、新たな雇用を生んだり、周辺企業に波及効果をもたらすことで、地域の経済を活性化させることをねらっているからです。こうした取り組みを進めていくためには、施設の中だけで特定の企業の事業が成功すればよいという訳ではありません。地域の企業や研究機関などと連携し、産学連携や企業間連携を促したり、研究活動と事業化の橋渡し役を担うといったことが求められます。



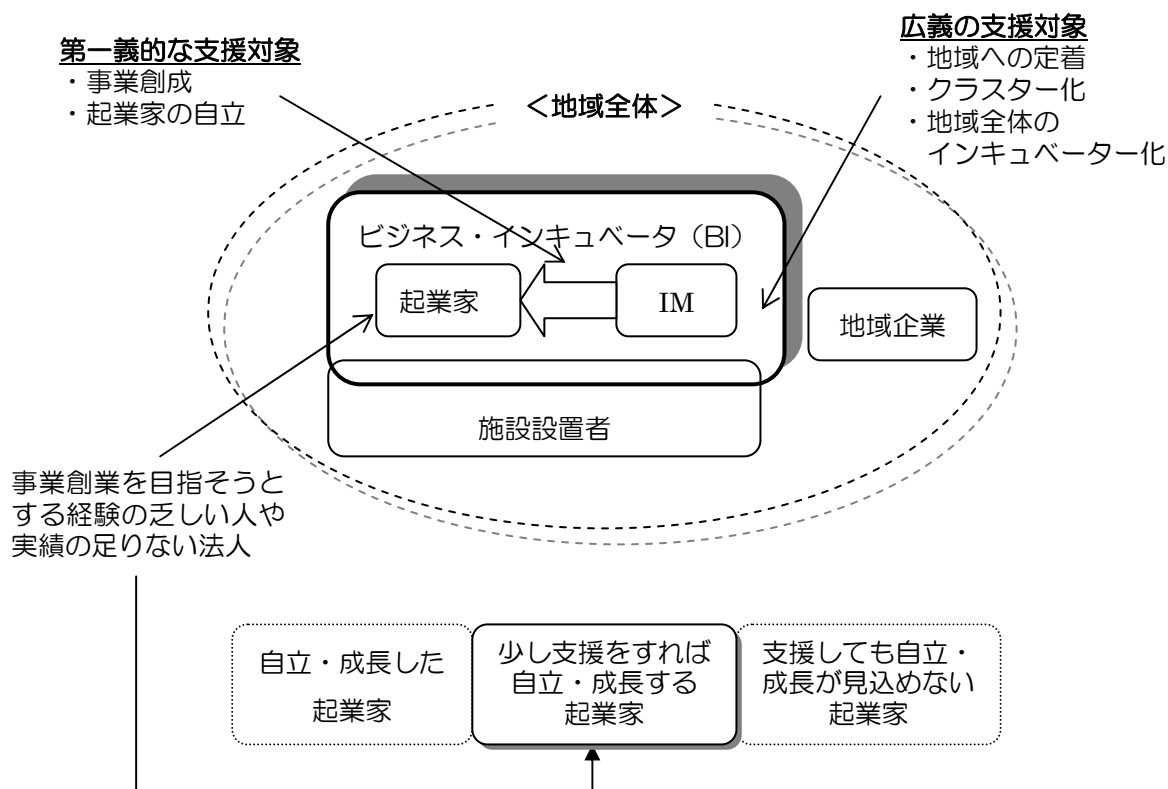
第二創業とは?

「第二創業」とは、既存の企業が現状の事業を見直し、すでにある経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくことです。例えば、「はじめに (P.1)」で紹介した宅配便も、トラック事業者が第二創業として始めた事業と言えます。

近年、第二創業が脚光を浴びている背景としては、既存の中小企業の多くが、長引く景気低迷や既存事業の成熟・衰退などを背景に行き詰まり感を抱き、何とかしてこの状況を打開したいと考えるようになったことがあります。また、後継者の育成や社内の活性化の有効な方法としても注目されています。

さらに、ビジネス・インキュベーション（BI）は、既存の企業が新しい分野に挑戦し新事業を起こしていく第二創業を支援・育成していく場でもあります。第二創業は一から創業する場合とは異なり、すでにある経営資源を活かして新たな事業の創出に挑戦することができます。これまで行ってきた事業を時代のニーズに応じた形に転換していくことによって、停滞しがちな地域経済に新たな活力を加えることができます。

このように、ビジネス・インキュベーション（BI）は、地域の多様な組織・主体と連携して進めていくものであり、地域全体がインキュベーションとなっていく可能性を秘めているといえます。その意味においては、地域全体が支援の対象であると位置づけることができます。





ビジネス・インキュベーション (BI) の成果とは？

ビジネス・インキュベーション (BI) は、そのために投入する資源以上の価値を生むことが必要で、それが達成されたとき成功となります。ここでいう「価値」には様々な意味が含まれていますが、一般的には、地元での定着率や存続率といった数値で表現されます。下記は、既存のビジネス・インキュベーション (BI) の成果を示した表です。平成 16 年の調査によれば卒業企業の地元定着率は 85.9%、5年後の平均生存率は 89.3%となっています。

一方、ビジネス・インキュベーション (BI) に入居したことによって、数字ではなかなか表現することができない社会的な価値を身につけていく企業があります。例えば、規模は小さくてもコミュニティビジネスのような形で地域に貢献している、環境や福祉に配慮した経営に取り組むことで周辺企業に影響を及ぼしているといった企業があります。こうしたことも、ビジネス・インキュベーション (BI) の成果のひとつであるといえます。

既存ビジネス・インキュベーション (BI) の成果

①卒業企業数

	卒業無	卒業有		卒業企業 数構成比	1施設あたり 平均卒業企業数
	施設数	施設数	企業数		
メイン	56	79	917	64%	11.6
ブレ	20	12	488	34%	40.7
ポスト	2	4	32	2%	8.0
計	78	95	1,437	100%	15.1

②地元定着率

	平均	最小	最大	標本数
平均入居期間	32.0ヶ月	—	—	81社
地元定着率	85.9%	0.9%	100.0%	74施設

③卒業企業の存続率

	平均	最小	最大	標本数
現在存続率	96.6%	42.9%	100%	79施設
1年後	90.5%	33.3%	100%	29施設
3年後	98.0%	54.5%	100%	51施設
5年後	89.3%	50.0%	100%	16施設

出典：経済産業省地域経済産業グループ産業施設課「我が国の今後のBI施策の方向性と戦略について」平成 17 年 6 月 (JANBO 基礎調査に基づき作成)

2

インキュベーション・マネージャー (IM) ってどんな人？

インキュベーション・マネージャー (IM) とは、事業をはじめようとする経験の少ない起業家へ、事業の知識、経営資源など不足するものを幅広く速やかに補うことを支援する人のことをいいます。時には事業以外についても相談相手となり、起業家を事業目標の達成へと導く起業支援の担当者です。

地域内においては、入居者はもちろん、地域の既存企業や研究機関、支援機関などと連携しあいながら地域経済の活性化につながる取り組みを具体的に進めていきます。

インキュベーション・マネージャー (IM) には、ビジネス・インキュベーション (BI) の理念を事業の成果として具体化していくという役割があります。そのため IM には、BI の仕組み全体をマネージするとともに、そこで起こる様々な問題を解決していくという行動が求められます。

2-1.

インキュベーション・マネージャー (IM) ってどんな人？ 起業家にとっての総合的な支援者

これまで説明してきたように、ビジネス・インキュベーション (BI) には、成熟社会にあって、新しい時代に適合した事業をなるべく早く成長させ、ひとりでも多くの事業者地域経済の活性化に貢献してもらうという社会的な使命があります。

インキュベーション・マネージャー (IM) とは、起業しようとする人、起業はしたが知識や経験が乏しい方々の相談相手となり、起業ノウハウや経営資源など不足するものを補うことを支援し、事業達成まで導く人をいいます。時には事業以外についても相談相手となり、起業家を事業目標の達成へと導く、起業支援や起業家育成の担当者です。いわば、「企業の夢を叶えるパートナー」とも言えるでしょう。

さらに、地域内においては、入居者はもちろん、地域の既存企業や研究機関、支援機関などと連携しあいながら地域経済の活性化につながる取り組みを具体的に進めていくという役割があります。

インキュベーション・マネージャー (IM) には、こうした BI の仕組み全体をマネージし、そこでの問題を解決する行動が求められます。このような取り組みを通して、ビジネス・インキュベーション (BI) の使命に基づき、事業の成果を具体的につくっていくのです。

以下、より具体的にその役割をみてみましょう。



IMに聞きました!

インキュベーション・マネージャー (IM) とは起業家気質をもったお世話係 (K 氏)

インキュベーション・マネージャー (IM) に向いている人は、起業家気質をもっている人です。必要な能力としては、コミュニケーション能力があること。態度としては明るく元気で笑顔であること。インキュベーション・マネージャー (IM) という職種を社会的なステイタスにしたいと考えている人は辞めておいた方がいいのではないのでしょうか。インキュベーション・マネージャー (IM) はお世話係であって、自分の喜びのためにやっているわけではありません。入居者が喜ぶ顔を見たいと本当に思っているかどうか大切です。施設としての成果は、入居者の 10 年後の姿であることを理解しておく必要があります。

起業家が解決すべき課題を総合的に支援

インキュベーション・マネージャー (IM) とは、そもそも何が問題か分からない起業家に対し、問題点を指摘し、不足する部分を補う支援者です。言い換えれば、起業家が解決すべき課題を総合的に支援するワンストップ的な存在であるともいえます。そのため、インキュベーション・マネージャー (IM) には、企業活動全般にわたる幅広い専門知識が必要とされています。また、知識だけでなく、実際の場で具体的に活用することが求められることから、実践的な技能も必要とされます。

頼めばすぐに相談にのってもらえる人脈・ネットワークを形成

企業活動全般の課題に対して一義的には対応できたとしても、ひとりで専門分野のすべてを十分にカバーすることは不可能です。このため、インキュベーション・マネージャー (IM) には、必要に応じて専門的な回答ができる人を紹介できることが求められます。こうした支援を円滑に行うためには、外部の支援ネットワークをよく把握し、頼めばすぐに相談にのってもらえるという重層的な人脈をつくったり、支援ネットワークとの関係性を構築しておくことが求められています。

このことから、インキュベーション・マネージャー（IM）に必要な資質としては、さまざまな人脈を形成し、維持していけるようなコミュニケーション能力が必要であるとされています。

何でも話せる信頼関係づくり

インキュベーション・マネージャー（IM）がどんなにいろんな専門知識や人脈・ネットワークを持っていたとしても、入居者が何でも話せるような関係性がないとなかなか相談を寄せることができません。そのため、インキュベーション・マネージャー（IM）は、入居者が何でも話せるような雰囲気普段からつくり、日常的な関わりを通して信頼関係を築いておくことが求められます。インキュベーション・マネージャー（IM）には、こうした雰囲気づくりができたり、日ごろの小さな関わりをもつことに惜むことなく取り組める姿勢が必要とされます。



IMに聞きました!

事業よりも個人とむきあう（Q氏）

精神面でのフォローを大切にしています。入居者の中で、入居して3ヶ月目に壁があるということが話題になったことがありました。仮説が現実となり、課題が明確になってくると後戻りするような気になってくるようです。このような内容で相談にのることは少なくありません。その時は、長い目で見た場合に残りの入居期間でどこまでのことをするのがいいのか、そもそも本当に創業したいのかといったことを、自分自身で決断してもらえるように話を聞くように心がけています。また、考えることから逃げないようにして欲しいとも言うようにしています。事業よりも個人と向き合いながら支援をしていくという側面が大きいですね。

単なる正論や形式論では起業家の心はつかめない

起業家がさまざまな問題に遭遇したとき、形式や概念・正論を示すのではなく、具体的にどのようにすればいいのかについて起業家を助けるのがインキュベーション・マネージャー（IM）の役割です。例えば、起業家が借入の返済に困っていたとします。その場合、お金に対する起業家の人格的な問題や事業計画がきちんとできていないとの指摘はできます。しかし、起業家にとって必要なことは、具体的にどのようにすればいいかということにあります。インキュベーション・マネージャー（IM）には、返済計画を見直す、起業家の状況に応じた資金調達方法を提示するなど、課題を解決するための具体的な方法を起業家と一緒に考える姿勢をもつことが求められます。



IMに聞きました!

経営者の伴走者（J氏）

インキュベーション・マネージャー（IM）とは、経営者と共にあるべき姿を目指して伴走する存在だと思っています。競技にたとえるなら経営者がベストな状態で試合に出られるようサポートするマネージャー的存在でしょうか。また、人と人、会社と会社をつなぐミツバチ的存在であるともいえます。日常的には、社員のひとりだと思って使って欲しいというスタンスで支援しています。



インキュベーション・マネージャー（IM）の活動が ビジネス・インキュベーション（BI）の成否を分ける?!

多くのビジネス・インキュベーション（BI）では、起業家に低賃料のスペースを提供することで、起業家の育成を行っています。それは一人でも多くの事業者が時代に適合した新たな事業を創出し、1日でも早くひとり立ちすることによって新旧事業の交代を促進し、地域経済の活性化を図ることを目指しているからです。そのため、通常のオフィスとは明らかにその役割が異なります。

しかし、低賃料のスペースさえ用意されていれば新たな事業が創出される訳ではありません。たとえ施設の稼働率は上がったとしても、地域に貢献できる起業家が育成されなければビジネス・インキュベーション（BI）の成果とはいえません。ビジネス・インキュベーション（BI）がそのような役割を果たすためには、施設運営や入居者に対する支援などソフト面での取り組みが重要となります。起業にとって必要な支援を効果的に提供し、ビジネス・インキュベーション（BI）の理念を具体化していくことが求められます。また、このような取り組みを推進していく上では、ビジネス・インキュベーション（BI）がもつ文化として能動的な雰囲気をつくりだしていくことも大切です。



IMに 聞きました!

事務作業など日常業務は以外と多い（I氏）

インキュベーション・マネージャー（IM）を実際にやってみて分かったことは、大家としての仕事が多いこと。工事、施設内のハード整備や故障への対応、清掃の手配など施設管理人としての仕事が多々あります。また日常的には事務作業が多いです。しかし、ビジネス・インキュベーション（BI）はインキュベーション・マネージャー（IM）が思うことを自由に実現することのできる場でもあります。自分で工夫すれば色んなことができるのでやりがいがあります。

※Iさんの施設では、ソフト支援だけでなく、ハード管理もインキュベーション・マネージャー（IM）が行っています。ハード管理は運営団体が行い、ソフト支援のみをインキュベーション・マネージャー（IM）に委託している施設も多くあります。

2-2. インキュベーション・マネージャー（IM）ってどんな人？

知識、経験、技術、能力などがバランスよくそなわった人

起業家を支援するインキュベーション・マネージャー（IM）にとっては、様々な知識や経験、能力がバランスよくそなわっていることが必要とされています。また、様々な課題に対応することが求められることから、多くの資質をバランスよくもっていることが必要であるとの指摘もあります。

以下、項目ごとに見てみましょう。



IMに聞きました！

バランスよく資質がそなわっていることが大切（B氏）

インキュベーション・マネージャー（IM）は「事業をつくる支援業」であり、「経営者育成業」であるといえます。あきらめず、献身的に長い時間関与していく姿勢が最も重要です。求められる資質としては、人柄、社会貢献意識、ネットワーク、豊富な経験、具体的な提案能力（座学的な一般論でない）、幅広い知識（専門に偏らない）、成果重視（時間重視でない）がバランスよくあることが望まれます。

知識 ～経営全般に関することは必要～

起業家が日々直面する課題に対応するためには、さまざまな知識が求められます。必要最低限としても経営全般に関する基本的な事項は知っておく必要があるでしょう。より専門的なことに関しては、どのような分野があり、その問題を解決するためには、どのような手順をたどればいいのかといった手段・方法を知っておく必要もあります。

その他、入居者が対象としている分野に関する専門用語や業界動向などについても、必要に応じて、その都度、勉強していくことが望ましいです。

経験 ～前職の経験が活かされていることは多い～

インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事は、起業家に知識を教えればよいというものではなく、日常の関わりや姿勢が重要な要素を占めることから、こうすれば IM になれるということを一歩化することは難しいとされています。しかし、過去の業務や経験が全く無関係であるかといえそうではありません。過去に経験した専門的な業務だけにとどまらず、仕事で悩みそれを乗り越えた体験など、一人の職業人として様々な経験を経ていることが、支援の現場で役に立つことも多いのです。技術や営業、資金調達など、個々のインキュベーション・マネージャー（IM）が得意な領域が、支援の現場に活かされているケースも多く見られます。一定の専門性を身につけた上で、そこを核として自己の個性を活かした支援をするのがよいとの指摘も多くあります。



IMに聞きました！

専門性をもち自分の個性を活かす支援を（B氏）

必要最低限の知識として経営の基礎は知っておく必要はありますが、特にこれが必要だということはありません。ただ、何かひとつ専門分野は必須で、そこにプラスしてネットワークでカバーして行くのが理想的なのではないでしょうか。何でも体験しておくことは必要で、前職での経験も今の仕事に活かしています。大切なことは、自分の個性を活かし、その強みを活かした支援をしていくことです。

しかし、これらのキャリアがインキュベーション・マネージャー（IM）という仕事をしていく上での絶対的な条件かといえば、そうではありません。専門性が足りない部分については、ネットワークでカバーできることも多くあるからです。それよりもむしろ、インキュベーション・マネージャー（IM）としては、第3者として公平な目で見ることができ、起業家の話をじっくり聞ける、課題に対してねばり強く対応できるといったことが大切であるとの指摘もあります。

技術 ～問題を発見・整理する～

インキュベーション・マネージャー（IM）には、起業家が悩んでいること、行き詰っていることの問題の所在を明らかにする視点を持ち、ケースごとにこまかく対応する問題発見力が求められます。問題を明確化できず時間を費やしている人に、現状とあるべき姿のギャップを埋めていくにはどのようにすればよいか、具体的な方法や選択肢を示す必要があります。

また、起業家が気づいていない事項にも気を配り、一歩先を読んで質問するといった気配りも重要です。また、問題の所在がどこにあるのかを分析し、整理して示すことも大切です。単に問題を指摘するだけでなく、起業家の立場にたち、タイミングに応じて対処していくといったことも求められます。



IMに聞きました！

現状を把握できる情報の提供（J氏）

問題が発生することを事前に防ぐことができない、気がつかないということが一番こわいと思っています。日常の会話の中でも、一歩ふみこんで質問することで課題解決できることはたくさんあります。

起業家に対しては、現状把握ができるように、競争の優位性、市場の成熟度、競合他者、既存技術や特許の状況などの情報を収集して提供します。自分が置かれている現状を正しく把握した上で、あるべき姿を明確にして、そのギャップを埋めていくことが必要です。

能力 ～コミュニケーション能力が最も重要～

創業間もない起業家にとっては、日々が課題解決の連続です。インキュベーション・マネージャー（IM）がこうした課題に対応していくためには、まずは気軽に相談できたり、何でも話せるといった関係づくりが必要となります。こうした関係性を踏まえてこそ、抱えている課題が何なのかを細かく聞き出すことが可能となります。そのためには、前提として、入居者との間で日常的なコミュニケーションをいかにとるかということが重要となります。



IMに聞きました！

何かあったときにピンとくる感性（P氏）

入居者に何か問題が発生したときにピンとくる感受性が必要です。そのときは声をかけると、よく聞いてくれたらといって話してくれるものです。普段からお互いのことをよく知っているからこそ分かるのです。入居者がどういう状況なのか、相手に対して関心をもつこと、好奇心があることなどがないとそれはできません。

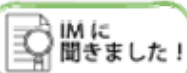
また、単に相談をしてくださいという姿勢ではなく、その人にとって今どんな相談が必要な状態かを探すぐらいでないとはいけません。

また、対外的なネットワークを構築したり人脈を形成し、機能的な関係性を維持するためには、その人自身が持っているコミュニケーション能力が求められます。

せっかく身につけた専門知識や技能であっても、様々な支援の機会に活かすことができなければ、宝のもちぐされになってしまいます。専門知識や技能を有効的に活かすためにも、こうした人的な関係性がベースとなってきます。

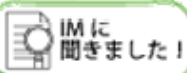
以上のようなことから、インキュベーション・マネージャー（IM）には、コミュニケーション能力が最も重要な要素のひとつであると指摘されています。しかし、コミュニケーション能力については、経験を積んだからといって飛躍的に伸びるものではありません。インキュベーション・マネージャー（IM）には、生来、色々な人の話を聞くことが面白いと思えたり、多様な分野の人と関係性を構築することができるなどの能力が備わっていることが必要であると言われています。

また、支援・育成の方法は起業家の数だけあると言われるように、インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事は決してマニュアルどおりにいかないことが多くあります。そうした中では、起業家のタイプやその場の状況に応じて臨機応変に対応できる能力が必要となります。



先が見えない中で起業家と一緒に汗をかく（A氏）

まだこれから先どうなるか分からない中でやっていける人、起業家と一緒に汗をかくことができる人、泥臭いことをやっていける人、フットワークが軽い人などがむいているのではないのでしょうか。右から左に処理するのが得意な人、既定のものに乗っかっていくタイプの人にはむいていないと思います。



応援団長でありたい（N氏）

インキュベーション・マネージャー（IM）の役割は、アントレプレナーシップの形をつくっていくことではないのでしょうか。個別のビジネスをどうすればいいかは、IM以上に起業家がいちばん心配しています。起業家は孤独なものです。孤独な彼・彼女らにエールを送り続ける応援団長でありたいと思っています。

← 入居者である服飾デザイナーと地域のカフェによるコラボレーション

私がインキュベーション・マネージャー（IM）をつとめるビジネス・インキュベーション（BI）の近くに、新しくカフェができました。こだわりの食材を使った食事を出しているのですが、出店したばかりでまだそんなにお客さんが入っていない様子。当施設が出しているニュースレターの取材ということで、お話をうかがいに行くことにしました。

当施設では定期的にランチ会を行っています。お店が休みの日がランチ会の日と同じになることがあり、この取材をきっかけにオーナーさんがのぞいてくれるようになりました。当施設には服飾デザイナーが入居していますが、ある日のランチ会で顔をあわせる機会がありました。いろいろと話している間に意気投合。何かコラボレーションできないかという話になりました。カフェで服を売る、オーダーを受けるなど色々な意見が出ましたが、昼食と夕食の間の時間を活用して手芸カフェをやってはどうかという話になり、あまった服の端切れを利用して、コースターづくりを行うことになりました。

カフェでの手芸にどれくらいの人に来られるのか心配しましたが、当初の予想を上回るお客さんが集まりました。材料として使ったのは服の端切れでしたが、レース地などは個別で購入するとそれなりの値段になります。比較的安価で、オリジナルの作品ができたということで、参加者からは好評でした。

この取り組みをきっかけに、カフェには新しいお客さんが通うようになり、入居者である服飾デザイナーにもスカートの注文が入るようになりました。ビジネス・インキュベーション（BI）を核にして実現した取り組みです。このような事例がひとつでも多く出来ていくことが一番うれしいですね。

3

インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事

インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事は、経験の少ない起業家に事業の知識、経営資源など不足するものを支援することです。しかし、これを実現するにあたっては、まず将来の起業家を見つけ出すことから始まります。そして、ビジネス・インキュベーション (BI) から1社でも多くの卒業企業を輩出し、最終的には地域経済の活性化にまでつなげていかなければなりません。このため、IMの仕事は多岐にわたるものとなります。

幅広い活動を求められるIMの仕事ですが、基本は日常的な支援にあると言われていています。施設内においては、ここをベースに、起業家を育成します。

一方、施設外では、専門家や地域の様々な個人・組織とネットワークを築くことが求められています。産学連携の促進や、研究開発と事業化との橋渡しなど、多様な主体と連携していくことにより、新しい富の創出が図られます。

3-1. インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事① 支援の基本は日常の支援

創業間もない起業家にとっては、日々の活動は乗り越えるべき課題の連続であり、大小さまざまな問題が日常的に発生するものです。これらの課題に対しては、時間をかけてじっくり取り組むべきこと、早急に対応すべきことなど、多様なアプローチで対処していく必要があります。こうしたことを適切に行っていくためには、インキュベーション・マネージャー（IM）による日常の支援が必要となります。

すべての支援は日常的な関係性の上に成り立つ

日常の支援を円滑に進めるためには、入居者がインキュベーション・マネージャー（IM）にいつでも相談できる、逆にインキュベーション・マネージャー（IM）が入居者にいつでも相談してもらえるという関係性が求められます。そのためには、互いの信頼関係をつくっていく必要があります。

しかし、どんなに信頼関係があったとしても、事業がうまくいかないときほど他者には相談しにくいものです。インキュベーション・マネージャー（IM）の役割としては、入居者が何らかの問題にぶつかっているけれどもなかなか切り出せないでいる場合、そのことを察することが求められます。小さな変化を見逃さないことによって、問題が大きくなるうちに解決できる可能性が高まります。

こうした役割をインキュベーション・マネージャー（IM）が担うためには、まずは普段から気軽に話ができる雰囲気をつくっておく必要があります。何気ない雑談の中から相談がもちかけられることも少なくありません。こうした日常の積み重ねがあってこそ、小さな変化にも気づきます。インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事は多岐にわたりますが、すべての支援は、入居者との間でつくられる日常的な関係性の上に成り立つとって過言ではありません。



IMに聞きました!

気軽に話ができる雰囲気づくり（C氏）

毎日1回は各部屋をまわるようにしています。入居者と出あったときは必ず声をかけて、気軽に話ができるような雰囲気をつくるように心がけています。

また、外部からお客さんがあったときにもなるべく一緒にまわるようにしています。学生のインターンの人にも行ってもらいますよ。緊張感を持って仕事に取り組んだり、マンネリ化しないような工夫も一方でしています。



IMに聞きました!

家賃の滞納を見逃さない（H氏）

通常の場合、うまくいっていない企業については普段の表情や雰囲気で見分けるものですし、日常の相談で多くは解決できます。しかし、一見うまくいっているように見えて、実は業績が悪化しているという場合も中にはあるものです。特に家賃の滞納があった場合は見逃してはいけません。業績悪化の兆候だと思った方がいいでしょう。

業績が悪化していることが分かったら、なぜそうなったのかの分析が必要です。起業家は色んな言い訳をしますが、その時点で本質を見失ってはいけません。関係機関とも連携をして、情報交換できるような関係性を構築することも必要です。



自立を促し、自立を見極める？！

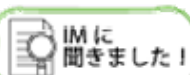
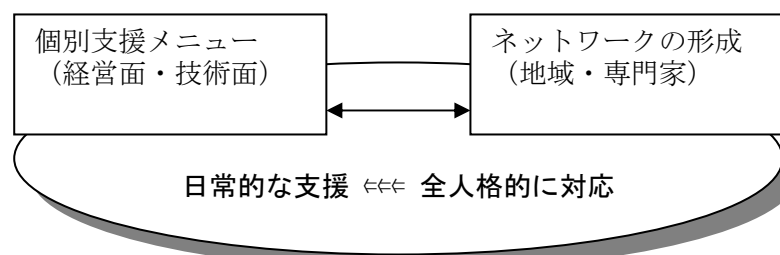
ビジネス・インキュベーション（BI）に入居した起業家は、入居中はインキュベーション・マネージャー（IM）の支援を受けることができますが、卒業後も企業として存続しつづけるためには、自立した経営を身につけていく必要があります。インキュベーション・マネージャー（IM）の役割としては、まず、創業間もない起業家に自立した一企業としての認識をもってもらうということがあります。起業家が解決すべき課題や予定に対して、なおざりになっていれば意識するように促すなど、他人から言われた義務感ではなく、自分のこととして自らの意志でステップアップしていくことを仕掛けることが求められます。

一方、卒業にあたっては、起業家が自立した経営を行っていく要件をどの程度まで身につけているのかを見極めることが求められます。しかし、サービス業は比較的短期間で経営が安定する一方、研究開発型の企業は基礎研究に時間を要するといったことがあります。例えば、バイオ分野の研究開発の中でも、健康食品などの分野は創薬分野などに比べ、事業化が早いといったように、分野によっても事情が異なるため、それぞれの企業の状況に応じた対応を行っていく必要があります。

日常の支援とは起業家自身と向きあうこと

多くの入居者は、その人の生活のすべてや人生をかけて新しい事業に取り組んでいます。そうした人々を真に支援・育成するためには、インキュベーション・マネージャー（IM）自身が起業家気質をもって接する必要があると、入居者から信頼される存在であらねばなりません。インキュベーション・マネージャー（IM）が起業家のよき理解者となるためには、相談者として全人格的に対応することが大切です。それは仕事上の関係だけでは割り切れない関係性をつくることであり、場合によっては私生活上の悩みを聞く場面も出てきます。また、起業家の長所・短所を含めてその人の人格を受け入れることも求められます。

そのような存在になるために、インキュベーション・マネージャー（IM）には、自身の生きかたを踏まえて入居者と向き合うことが求められる場合があります。親が子どもを育てるように、同じ相談内容であっても、それぞれの企業の特徴とステージに応じて対応を変えていく必要もあります。24時間365日がインキュベーション・マネージャー（IM）の仕事であるといわれるのは、こうした理由からです。



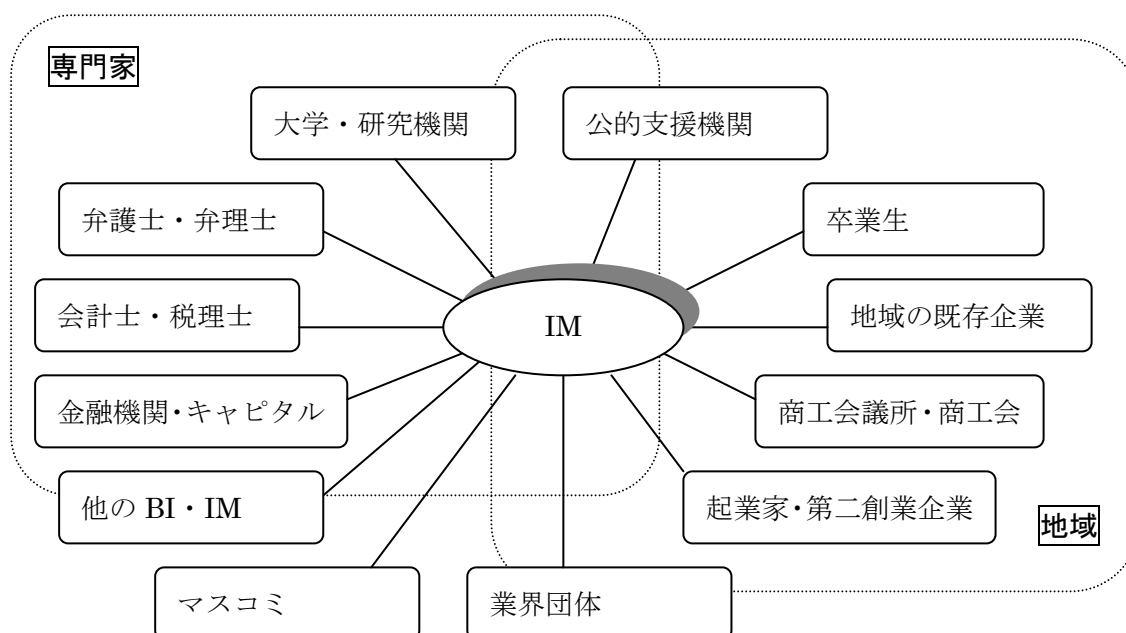
自分自身の生き方を踏まえて入居者とどう向き合うか（R氏）

入居企業に対する支援の方法については個々に異なるため、インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事はマニュアルだけでは対応できません。大切なことは、インキュベーション・マネージャー（IM）自身の生き方を踏まえて相手とどう向き合うか、日常の中でいかにその現場にあった対応をするかということです。

3-2. インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事② ネットワークづくりが鍵を握る

ビジネス・インキュベーション (BI) には、施設に入居する企業の創業を支援するだけでなく、産学連携の促進、研究開発と事業化の橋渡し役、さらには地域経済の活性化、雇用の創出といった役割も期待されています。こうした取り組みを促進していくためには、企業間、行政、支援機関、専門家など多様な個人・組織・団体とのネットワークが欠かせません。また、入居者の卒業後の地域での定着を高めるためには、入居中に地元企業との取引をなるべく増やしておく必要があるとの指摘があることから、こうしたネットワークづくりは大切な支援のひとつといえます。

インキュベーション・マネージャー (IM) の役割としては、まず、IM 自身が核となって多様なネットワークを構築し、その上で当該施設を通じて個人間・企業間・団体間のネットワークが形成されるような機会を設けるということがあります。



入居者を中心としたネットワークづくり

ネットワークの形としては、まず入居者を中心として形成するものがあります。起業家同士が互いの得意な分野や技術などを知り合う機会をつくる、あるいは、ネットワークを広げる機会をつくるなど、入居者同士の交流はビジネス・インキュベーション (BI) の重要な支援メニューのひとつです。

具体的な方法としては、食事を取りながら事業の進捗状況を報告しあう食事会方式と、ゲストなどを招いて研究会を行うセミナー方式があります。特に、施設内のセキュリティが高い施設においては、入居者同士で顔をあわせる機会が少ないことから、こうした取り組みを重視しています。また、多くの施設では入居者に限らず外部からの参加も積極的に募っており、ビジネス・インキュベーション (BI) の入居者や施設に興味をもつ人たちとの交流の場となっています。

その他、より広範な人々とのネットワークを構築するため、入居者自身がセミナーや研究会を企画・運営して、交流の機会をつくっている例もあります。



IMに聞きました!

入居者を中心にカフェを企画（H氏）

事業を展開していく上ではビジネス・コミュニティを形成していくことが重要です。そのため、「Biz Cafe あきんどひろば」という取り組みを行っています。使用頻度の少ない会議室に手づくりのカフェスペースとセミナースペースを設け、一定期間内に60件以上のセミナーや研究会を実施するもので、企画・募集等は当施設の入居者で行っています。リアル（実際のセミナー）とバーチャル（ブログの立上）の2つ広場をつくって、それぞれのcafeの融合を図るというのですが、BIを補完する形でインキュベーション機能を発揮します。起業家にとっては市場のポータルサイトのようなものであり、実際にその場でビジネスが成立したところもあります。また、今まで知らなかった起業家が集まってきたり、既存企業と新しい関係をつくる場にもなっています。

なお、こうした交流の場をつくるかどうかは、入居者から声があがった場合には積極的に協力するが、基本的には入居者の自主性にまかせた方がよいとの意見もあります。

ビジネス・インキュベーション（BI）を核とした地域ネットワークの構築

ビジネス・インキュベーション（BI）を核として地域のネットワークをつくっていく方法としては、産業集積がある場合とない場合ではそれぞれ手法が異なります。

当該施設がテーマとする産業集積がある地域では、集積を活かした取り組みを促進していく取り組みを行っています。地元の企業の情報を収集し、大学、各支援機関などを交えて互いに情報交換できる場をつくったり、それぞれのシーズとニーズをマッチングしていくような取り組みを行っています。

逆に産業集積がない地域では一から創業する起業家が生まれにくいことから、既存企業の第二創業を促進するような取り組みを行っています。商工会議所をはじめ、地域の企業が参加するセミナーや交流の場に積極的に参加して地元企業との間で関係性を構築し、各企業に対して様々な情報を提供するような取り組みを行っています。その中から第二創業を起こす企業が出てくれば、当該施設に入居してもらうように働きかける他、その成果を地域に還元していく仕組みづくりを行っています。

その他、キャンパス・インキュベータでは、金融やベンチャーキャピタルの関係者との間でネットワークを形成し、大学のシーズをビジネスモデル化して地域の企業とマッチングすることで産業クラスターの拠点となるような仕組みづくりを行っている例があります。

また、県内に地元信用金庫の本社が立地する特徴を活かしてネットワークを構築し、地域密着型のベンチャーファンドを立ち上げている例もあります。

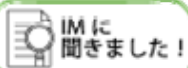


IMに聞きました!

大学シーズをビジネスモデル化（M氏）

経済産業省の補助金で、産業クラスターの拠点づくりとして企業のクラスター形成を行っています。その中で、大学シーズをビジネスモデル化するために、金融関係、ベンチャーキャピタル、専門家、理工リサーチスタッフによるシーズ・インキュベート会議を設置しました。事業化の可能性についてブレインストーミングし、ベンチャーキャピタル関連企業とのマッチングなどを行っています。

この仕組みをつくるにあたっては、様々な専門家を個別で訪問してヒアリングしたり、ベンチャーキャピタルに集まってもらって地域企業活性化のための検討も積み重ねてきました。その中で、大学のシーズが企業にとってどう関係するか分からないためビジネスプラン化した形で提案してもらった方が受け入れやすいという意見が出てきたので、それを具体化するような仕組みになっています。



地元信用金庫とのネットワークによる地域密着型ベンチャーファンドの立上 (D氏)

ベンチャーキャピタルを無限責任組合員(ファンド運営)とし、県内の信用金庫数行と産業支援機関を有限責任組合員として平成17年に設立しました。

地域内には地方銀行と同等ぐらいの資金力をもつ信金が数行あることに着目しました。ファンド事業については信金の中にも以前から取り組みの意向はありましたが、1行だけで実施するには厳しいため事業化できずにいたようです。しかし、このような形の場合はリスクが分散されることから各信金ともに協力的に立ち上げることができました。

投資先企業の発掘ルートとしては、無限責任組合員が独自に発掘した企業、有限責任組合員との「案件情報交換会」から推薦を受けた企業とあわせて、ビジネス・インキュベーション(BI)への入居企業が対象となっています。

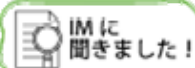
このネットワークを活用して、国の提案公募事業での企業掘り起こしにも活用できました。

専門家とのネットワーク

新しい事業を創出し、継続的に経営していくには、これ以外にも様々な準備や手続が必要となります。例えば、法人として会社を立ち上げるためには、会社設立の手続が必要となるだけでなく、日常の会計処理、資金調達、税務、人事といったビジネスを行っていく上での基本的な事項を整備していくことが求められます。また、取引先と契約を交わす上ではどのような法的な手続が必要になるのか、店舗を構える場合に留意すべきことは何か、会社を大きくするにあたっての人材確保や組織づくりはどうすればいいのか、といったように、業種や企業の特徴によってさまざまな内容が課題になってきます。研究開発型のビジネス・インキュベーション(BI)では、技術面での支援に加え、開発がすすむ過程では特許の取得をどうするか、事業化するためにはどうすればいいのか、といった課題もあがってきます。

インキュベーション・マネージャー(IM)には、こうした様々な相談に対応していくことが求められます。しかし、すべての項目についてひとりのIMが対応できる訳ではありません。そこで、インキュベーション・マネージャー(IM)には、それぞれの分野に関する専門家とネットワークを構築しておくことが求められます。例えば、会社設立に関することならば司法書士、許認可ならば行政書士、会計・財務に関することは公認会計士、税務ならば税理士、特許の取得に関することは弁理士、法律に関することは弁護士といったように、相談する内容によって専門分野が分かれています。研究開発の技術支援が必要ならば、公設研究機関や大学などの研究機関との連携も必要となります。インキュベーション・マネージャー(IM)は、入居者が抱えている課題に応じてどの専門家にどのような相談をすればいいのかを整理し、的確に対処することが求められます。

また、こうしたネットワークの構築にあたっては、地域の商工会議所や産業支援施設と連携し、各機関が提供しているサービスをうまく活用することも有効です。



運営に複数の団体に関ることのメリットを活かした取り組み (E氏)

当施設では、国、自治体、商工会議所など複数の団体で運営している他、大学の産学連携窓口も同じ施設内にあります。メリットは、ワンストップサービスですべての相談がまかなえる点。誰かに聞けば多くの課題は解決できます。

一方、全体の動きを把握しづらいということはありますが、定期的に会議を行ったり、日常の業務でもなるべく多くコミュニケーションを取ることで情報交換をして、それぞれの組織・団体の強みを活かした支援ができるように心がけています。

(参考) ビジネス・インキュベーション (BI) での支援あれこれ

ビジネス・インキュベーション (BI) では、日常の支援とネットワーク構築をベースとし、施設の目的や対象とする事業の特徴に応じて様々な支援メニューが用意されています。ここでは、多くの施設で共通して取り組まれている内容についてその支援のポイントを紹介した上で、各施設で取り組まれている特徴的なサポートをご紹介します。

なお、特に経営支援に関して必要な知識などは、それぞれの分野に応じて専門書なども多く出版されていますので、ここでは割愛しています。

●定期面談●

あらかじめ作成した事業スケジュールや目標に対する進捗状況、それを達成するにあたって課題となっていることなどを確認するため、ほとんどのビジネス・インキュベーション (BI) では定期面談を行っています。面談の回数としては、創業準備段階では比較的多く、回数を重ねた入居の方が成長が早いとの指摘もあります。サービス業を主たる対象としている BI では、毎週面談を行う施設もありますが、平均的には1～4ヶ月に1回ぐらいの割合で行われているようです。

一方、研究開発を主たる対象としている施設では研究期間が長期にわたることから、年に1～2回という場合が多く見受けられます。第二創業や社内ベンチャーの部門が入居している場合は、本社は別にあることが多いため、会社の代表者が経営責任者と日常的に接する機会が少ないようです。そのような場合は、定期面談が、会社としての今後の方向性を確認する場となる場合もあります。また、バイオ系の施設の場合などにおいては、企業秘密や特許の関係から守秘義務があるために、進捗状況をすべて聞き出すことが困難な企業が入居していることがあります。そのような場合は無理にすべてを聞き出そうとせず、施設として支援して欲しいことを話し合うなど臨機に対応することも必要です。

●ビジネスプラン●

ビジネスプラン (事業計画) の作成は、最も基本的な支援のひとつです。支援にあたっては、ビジネスプランとは何かといったことを一から教える必要はありません。関連する文献やセミナーなどを紹介し、基本的には自分で学べるように促します。多くの産業支援機関では、ビジネスプランを作成するための支援メニューをもっていますので、こうしたサービスを活用することも有効です。

入居者が、コンセプトづくり、収支計画、事業要素の数値把握、事業性の評価など、各項目についてどのように記載すればいいのかわからない場合は、インキュベーション・マネージャー (IM) は、それぞれについて検討すべき内容や考え方を具体的に提示します。現実と計画の間のギャップが生じたり、起業家自身が迷っているときには、多様な視点で検討することができる材料を可能な限り提供することが大切です。最終的な判断は起業家自身が行うべきですが、そのプロセスにおいては、客観的な情報としてインキュベーション・マネージャー (IM) の意見をきちんと伝えることは必要です。

●マーケティング●

マーケティングとは、商品売るための仕組みのことをいいます。ビジネスプランを作成する過

程においては、社会が何を必要としており、企業としてどのような財やサービスを提供するのか、それによってどのような役割を果たすのかといった考え方をもとに、製品、流通、価格、販促・広告など、商品（サービス）の企画から、最終的に販売するまでの各段階について検討する必要があります。

マーケティングに関わる分野は非常に広く、消費者の動向・嗜好を調査・分析をするマーケティングリサーチや、調査・分析の結果に基づいて商品・サービスの販売を行うことなどがあります。また、リサーチとは関係なく、販売ルートを最適化して利益をあげるようなものもマーケティングに入ります。

マーケティングに関して、インキュベーション・マネージャー（IM）がどこまで支援するのかといったことは、事業分野や施設の状況によって異なります。しかし、一般的には、インキュベーション・マネージャー（IM）が日経テレコンなどの企業情報や類似企業の情報、業界の行動などを調べて提供するということがあります。また、入居者の現状や周辺状況を把握するための情報を提供することを重視している例もあります。

同じ施設内においてテストマーケティングの支援を行っているところでは、このようなサービスを利用しながらビジネスプランのブラッシュアップを行っています。企業の自主性を重視することを支援の方針として掲げている施設では、入居者をマーケットに近づけるのがインキュベーション・マネージャー（IM）の役割であるとの方針のもと、そのための機会を増やすことに重点を置いています。

販路開拓など外部の人を紹介するときの対応については、初めての時だけ同席するという例もあれば、アドバイスのみ行うという例もあります。

いずれの場合も、入居者との一定の距離感を保ちつつ、マーケットへの道筋をつけることを重視しているといえるでしょう。

その他、展示会などへの出展を支援している施設もあります。

あるインキュベーション・マネージャー（IM）の1日

9 : 30	出所。夜に届いているメールをチェック。返事を出す。 入居者から空調がおかしいとの連絡が入る。アルバイトの人に対応方法を伝える。
10 : 30	入居者から商談に関する相談がある。急遽、どのような方針で臨むかの対策会議に。 別の入居者から特許申請に関する相談がある。知人の弁理士に電話で確認。後日、 入居者とともに弁理士事務所を訪問する約束をとる。
12 : 15	昼食
13 : 00	地元の謀企業を訪問。地域の企業と連携した研究会を立ち上げるにあたって、どの ような形がいいかをヒアリング。
15 : 00	入居を希望する人との面談。どのような事業に取り組もうとしているのかヒアリン グをした後、施設の概要を説明し、館内を案内する。
16 : 30	館内巡回。廊下で出会った入居者と雑談をしていたら、いつの間にか相談会に。早 急に対応した方がよいということになり、もうひとりのインキュベーション・マネ ージャー（IM）と対応策を相談する。
18 : 00	主催事業であるセミナーの講師をお出迎え。今日の進行など打合せをする。
19 : 00	セミナーの司会・進行。
21 : 30	セミナー参加者との交流会。

●その他の支援～こんなサポートやっています～●

これ以外にも多くの支援メニューがありますが、ヒアリング調査で得られた内容からそのいくつかを紹介します。



IMに聞きました!

公的補助金の申請をサポート～キャンパス・インキュベータでの支援～ (M氏)

公的補助金の申請サポートには力を入れています。大学としては、産学連携を促進するだけでなく、次の段階としてコンソーシアムをつくっていくという目標があります。その意味で、キャンパス・インキュベータには、それができる企業が身近にあるというメリットがあります。積極的に補助金申請をサポートしていくというのは、その目標を実現化していく上でも有効な手段といえます。



IMに聞きました!

試薬などを一括購入・ストック～バイオ系インキュベータでの支援～ (F氏)

民間会社が管理していることを活用し、試薬をストックする取り組みを行っています。薬事法の関係で、自社で薬を保管する場合は届出が必要であったり薬剤師をおく必要がありますが、センター長が薬剤師の資格をもっているため、施設全体で登録して管理することができます。そうすることで、消耗品や試薬を必要な分だけ頼むことができます。

また、長期間の実験をする場合は、同じ血清の試薬を使います。ただし、同じメーカーであっても時期や個体差によって合わないものがあるため、本来ならば、サンプリングして合った試薬をロットで在庫として持たなければいけません。それを製薬メーカーが在庫として持って、必要な分だけ請求することができるようにしています。

支払いについても、試薬などは使った分だけ請求されるため、ロットで購入する必要がなくなり、キャッシュフロー上の負担が少ないというメリットがあります。賃料、電気代、水道代、消耗品、コピー代など支払いが必要なものも一括して請求することで入居者の事務負担を軽減しています。



IMに聞きました!

研究所へのダイレクトアクセスを活かした支援～公設試験機関での支援～ (P氏)

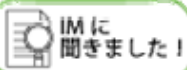
インキュベータが研究所に隣接しているため、研究所の研究者や開放されている機器にダイレクトアクセスができます。特に、それぞれの分野で専門性を持った研究者に日常的に相談することができ、人間的なつながりを形成した上で技術開発に取り組むことができる点は、この施設ならではの支援といえるでしょう。

技術的な相談が寄せられることが多いですが、同じような内容で困っている例があるので、即決で答えを出すことができます。また、研究所が持っているネットワークを活用して様々な企業とのマッチングが可能です。

ビジネス・インキュベーション (BI) を運営する上においては、理念、地域の中での位置づけ、方針といったものが重要となります。特に公的施設の場合、経済政策としてなぜその施設を設置するのか、そのことによって地域をどうしたいのかといった具体的な方向性を示す必要があります。

公的施設の場合、ビジネス・インキュベーション (BI) の目的は、施設を設立する前に設置者が決定します。インキュベーション・マネージャー (IM) には、これらの目的を具体化したり、施設を運営していくためのシステム・体制を構築し、活動に移すという役割があります。つまり、インキュベーション・マネージャー (IM) は、行政施策に応じた施設運営の方法を検討し、具体的に実施する立場となります。

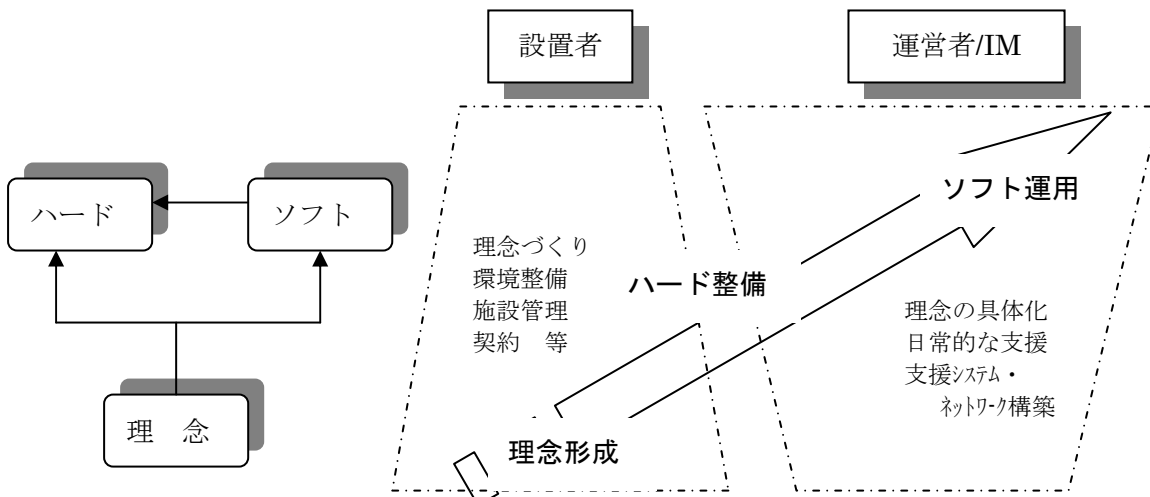
しかし、時々状況に応じて、地域の中におけるビジネス・インキュベーション (BI) の位置づけは変化していきます。インキュベーション・マネージャー (IM) には、上記の役割に加え、情勢や条件が変化する中で、ビジネス・インキュベーション (BI) として地域の課題にどのように対応するのか、どのようなポテンシャルを活用して、どのようなイノベーションを起こすのか、といった具体的なコンセプトを設置者や運営者に対して提案していくことが求められています。



設置者のミッションを理解して実現するのが IM の仕事 (G 氏)

本市にあるビジネス・インキュベーション (BI) は、次世代の産業を育成することを目的に、研究開発とサービス流通型や卸・流通型などのソフト産業向けのインキュベータの2つのタイプを念頭に設置していることに特徴があります。そのミッションを理解した上で、実現していくのがインキュベーション・マネージャー (IM) の仕事です。

地域の産業政策にとって大切なことは、企業誘致よりも自分のまちの起業家を育てることにあります。卒業後の定着率が低くなるのは育てていないからです。きちんと育てればその地域に残っていきます。そうすればクラスター化していくので、それらの企業を核として他の企業も呼び込めます。単に育てるプロセスだけに満足してはいけません。何のために起業家を育てるのかを考える必要があります。



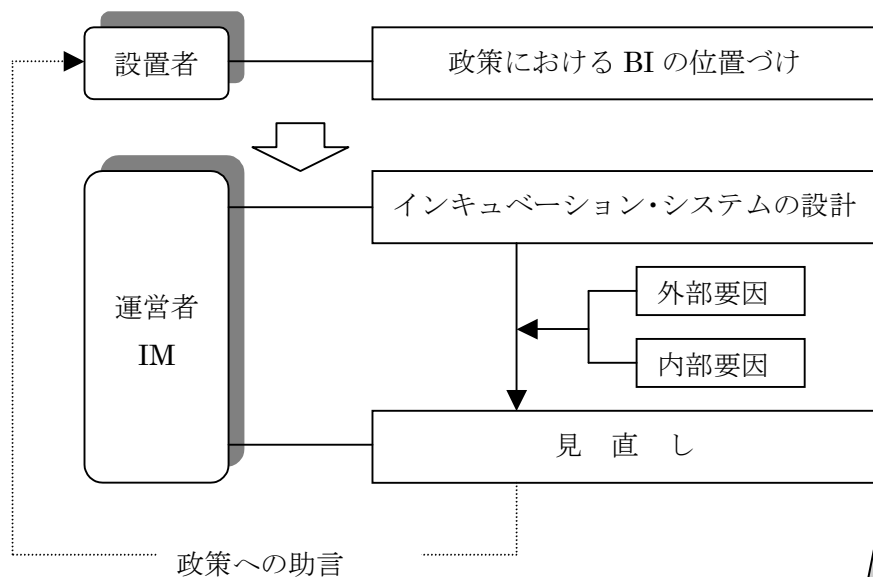


設置者・運営者との役割分担はどうなっているの？

一般的に、予算執行や運営の方法など、施設の全体的な運営に関しては通常は設置者が行います。設置者と運営者が異なる場合は、設置者によって選定された運営者が設置者の示した方針に基づいて施設の運営やハードの管理などを行います。その中において、設置者や運営者によって示された方針に基づいて必要な体制を整備したり、具体的に運営していくのがインキュベーション・マネージャー（IM）の役割です。

しかし、先に説明したように、インキュベーション・マネージャー（IM）には、ビジネス・インキュベーション（BI）としてのコンセプトを設置者や運営者に提案し、協議を重ねながら具体化していくという役割があります。このような役割をきちんと果たすためには、IM 個人の努力が必要なことはもちろんですが、施設運営の一員としてきちんと位置づける必要があると指摘されています。インキュベーション・マネージャー（IM）の雇用形態としては、設置者または運営者の職員が IM になる場合、他施設から出向している場合、嘱託職員や契約社員として雇用する場合、業務委託する場合などさまざまです。しかし、雇用形態に関わらず、多くの施設では設置者または運営者から一定の権限委譲をされています。

なお、ビジネス・インキュベーション（BI）の運営にあたっては、設置者・運営者・インキュベーション・マネージャー（IM）それぞれの役割分担を明確にしておく必要があります。



3-4. インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事④ 将来の起業家を見つけ、志願者をつくりだす

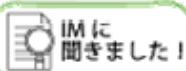
ビジネスプラン（事業計画）がまだ固まっていない創業準備の段階や、モデル的に事業を行っていく段階にある企業の成長ステージ「アーリーステージ」といいます。時期としては、一般的には「創業」のための準備期間を指します。研究開発の場合は、研究の初期段階から試作品の製作、発売開始ぐらいまでがこの期間に当てはまります。

産業集積が比較的少ない地域では、ビジネス・インキュベーション (BI) への入居応募が少なかったり、産業集積があったとしても、必ずしも創業や第二創業に意欲的な人材や企業が多いとは限らないという状況にあります。そこで、創業志願者を支援するという直接的な活動の前に、志願者をつくりだす間接的な活動が必要となり、この段階の取り組みを「プレ・インキュベーション」と呼んでいます。

将来の起業家を探す

インキュベーション・マネージャー (IM) の役割としては、まず、ビジネス・インキュベーション (BI) に入居してもらうことに適している起業家を探すということがあります。方法としては、まず、創業セミナーの開催などを通して探すという例があります。セミナーを通してビジネスプランを作成してもらおう一方、ビジネス・インキュベーション (BI) の役割や施設の特徴などを理解してもらおうといったやり取りを積み重ねる中で、入居者を募ります。次に、他の施設や団体が実施するセミナーなどの講師の方に、受講生の中で優秀な起業家予備軍がいれば、紹介してもらう仕組みを構築しておくことも重要です。

また、特殊なテーマを対象としている施設では、地域の既存企業に関連するシーズを積極的に紹介し、その中から第二創業を起こそうとする企業を見つけていくという方法をとっている例があります。その他、地域の商工会議所や産業支援施設などと連携をとり、情報を提供してもらえる関係づくりを行っている例もあります。



企業集積がない地域でのネットワークづくり (L氏)

当施設はメイン・インキュベーションの施設です。しかし、この地域ではこの施設が対象としている業種の企業集積がないため、待っていてもそんなに多くの入居希望がある訳ではありません。そのため、プレ・インキュベーションで起業する企業を生み出し、メイン・インキュベーションとして入居してもらい、地域への波及効果を生むような仕組みが必要となります。

プレ・インキュベーションでは、当施設が対象とする関連シーズを紹介していきます。全国には、とても優れているけれど他地域に知られていない技術が多くあります。そのような情報を経営コンサルの知人などから入手し、実際にヒアリングして、海外などの情報とあわせて地域内の企業にプレゼンしています。その中で第二創業として新事業を起こしてもらい、当施設に入居してもらうというものです。

地域に波及効果のある取り組みについては、産学官によるプロジェクト創出支援を想定しています。大学や地元企業の技術を活かして地域産業を利活用していけば、地域の活性化にもつながります。ビジネス・インキュベーション (BI) で成功した企業がこうした取り組みに投資すれば、地域への波及効果が生まれ、PRにもなります。

一方、交通の利便性が高い都心のビジネス・インキュベーション（BI）では、ホームページで入居者募集の告知をすれば、すぐに希望者が集まるという施設もあります。その場合においては、入居審査においてその人が創業準備段階にあるかどうかを見極めることが重要になってきます。

起業家をつくりだす

「プレ・インキュベーション」における支援としては、創業志願者をつくりだすための取り組みが中心となります。創業セミナーを開催する他、起業に関心ある人同士が情報交換できるような場を設定したり、起業のための相談にのるといった取り組みが必要となります。また、施設に実際に入居するには、事業を実際に試行できるぐらいの段階にまでビジネスプランの熟度をあげておく必要があります。入居を希望しているけれども、その段階にはいたっていない人に対しては、まずは創業セミナーなどに参加してもらうように紹介したり、具体的な相談にのる必要があります。



創業準備段階を対象とした施設での支援とは？

ビジネス・インキュベーション（BI）の中には、入居対象をアールリーステージの人に限定し、「プレ・インキュベーション」に特化している施設があります。これらの施設の特徴としては、入居期間が半年から1年と短期であることがあげられます。またこの段階においては、事業の構想・計画を明確にし、実現化していく必要があることから、支援の内容としては、ビジネスプラン（事業計画書）をブラッシュアップしていくことが求められます。

ビジネスプラン（事業計画書）とは、事業を成功させるためのアクションプログラムが一定のフォーマットで整理されたものを指します。将来の事業構想、企業戦略、資金調達などを論理的に体系化したもので、企業の現況と展望を第3者にも分かりやすくつくりあげる必要があります。

ビジネスプランには、その企業がどのような事業を実施しようとしているのかを第3者に対して説明する役割と、自分自身の中で整理するための役割があります。前者は、他者に対して起業に対する熱意を具体的な資料をもって説得する、協力者を見つける、資金調達の際の必要性などから作成します。後者は、ビジネスプランを作成した時点ではあくまでも計画の段階であるため、その事業の実現性や将来の可能性を冷静に考え、頭の中を整理するために作成します。また、事業が計画どおりに進まなかったり、見込み違いが発生した場合には、経営状況をチェックし、軌道修正を図るためにも作成します。

アールリーステージを主たる入居対象としている施設において、ビジネスプランをブラッシュアップしていくため支援としては、経営セミナーやワークショップなど集団での学習活動と進捗状況をチェックする定期的な個別面談が両輪として行われています。また、営業活動を促したり、産業支援施設が実施するテストマーケティングのサービスを利用するなどして、より完成度を高める支援も行っています。

3-5. インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事⑤ 施設の目的にあった人に入居してもらう

ビジネス・インキュベーション (BI) では入居対象を限定して支援しています。確実に個々の企業を成長に導き、その牽引力で地域経済の活性化を図ることを目指すためです。特に公的施設においては税金を使って支援をするため、入居対象となる人は、一定期間支援をすれば自立・成長する起業家である必要があります。すでに自立・成長している人にはあえて支援をする必要がありませんし、支援しても自立・成長が見込めないといった起業家は一般的には対象外となります。そのため、施設が対象とする入居者であるかどうかを判断する入居審査は、とても重要な役割を担っています。

施設の目的と合致した人に入居してもらう

入居の有無については、通常は学識経験者や施設設置者などで構成される審査会で決定されます。しかし、その人が入居対象として適しているかどうかについては、日常的に支援をする現場のインキュベーション・マネージャー (IM) が何らかの形で関わるのが望ましいとの指摘があります。申請前に起業家本人とインキュベーション・マネージャー (IM) が直接に会って話を聞く場合、インキュベーション・マネージャー (IM) が1次審査に関わる場合、申請内容に対してインキュベーション・マネージャー (IM) が意見を述べる場合など、施設の事情や方針によって方法はさまざまですが、入居を決める前段階においてインキュベーション・マネージャー (IM) がその判断に関わっています。

インキュベーション・マネージャー (IM) が、入居対象としてふさわしいかどうかを判断する基準としては、まずは入居を希望する人が当該施設が対象とする事業や成長ステージと合致しているかどうかを評価するケースが多く見受けられます。それ以外の視点としては、事業の中味や熟度が重要であるとの指摘がある一方、個人の人格・人間性など人物が重要であるとの指摘もあります。また、半年ぐらいい金はなくても生活ができるように一定の自己資金を持っていること、抽象的な表現ではなく具体的な顧客が想定されていること、といった内容もあります。施設特有の基準としては、キャンパス・インキュベータの場合、入居を希望する企業のニーズが大学のシーズと合致していることといった項目もあげられます。



IMに聞きました!

施設が対象とする成長ステージにあるかどうかを見極める (Q氏)

入居審査は、書類審査、直接審査 (約 30 分) の後に外部審査員による審査があります。書類審査と面談は、インキュベーション・マネージャー (IM) と入居者支援を行うコンサルタントが行っています。募集には、毎回 20~30 名ぐらいの応募がありますが、1 回の入居は約 10 名程度です。

当施設は入居対象者を創業準備段階に限定していますが、審査の基準は、本当にその段階にあるのかということです。ビジネスプランの熟度が未熟な人には、当施設が行っている創業塾を紹介したり、別途個別面談を設定するなど、入居までもう少し準備を進めてもらうようにしています。土業のような形で営業をしようとしている人や経営者としてふさわしくないとされる人、何のために起業したいのか背景がよく分からない人 (起業することが目的の人)、入居しなくてもすぐに創業できる人などは断っています。

ビジネス・インキュベーション（BI）とは何かを理解してもらう

入居を希望する人が、入居対象として適しているかどうかを判断するという一方、入居者には、ビジネス・インキュベーション（BI）が単なる貸しオフィスでないこと、公設の施設の場合は公的支援を行う意味などを理解してもらう必要があります。説明をする機会としては、申請前に説明をする機会があればそれを理解した上で申請してもらうことが望ましいですが、不可能であれば、審査時、入居時、契約時などさまざまな節目においてきちんと伝える必要があります。



IMに
聞きました！

BI施設に入ることを意識づける（K氏）

入居希望者には、ビジネス・インキュベーション（BI）施設に入ることを伝えていきます。インキュベータとは保育器の意味で、ここに入居することは決して格好いいことではないこと、半人前の人が利用するというのを説明し、家賃が安い、便利であるといった理由で入ってくるのではないように言っています。

2次審査を通過すれば入居説明会（入学式）を行っています。この時点でも、入居の趣旨を説明しています。また、定期面談などの責務以外はすべて任意であり、自立・自己責任が原則であること、機会は提供しますが、それらを利用するのは主体的に行って欲しいことなども伝えていきます。



賃貸借契約だけが約束にあらず？！

入居者との契約については、通常は設置者または運営者によって結ばれます。契約の方法は施設の事情によってそれぞれ異なりますが、一般的には入居の契約を交わすことは借家法の対象となることから、インキュベーション・マネージャー（IM）としては、必要最低限の賃貸借契約の知識を備えていた方が望ましいとされています。通常、契約は入居者と設置者または運営者が交わすことになります。

また、こうした法的な手続とは別に、入居者とインキュベーション・マネージャー（IM）との間で目標を共有化しておく必要があります。入居者には入居時に目標を設定してもらい、その進捗管理をとおしてインキュベーション・マネージャー（IM）が継続的に支援を行うためです。また、卒業の目標についても、この時点で取り決めるという場合もあります。

入居期間内に卒業基準を満たすことが理想的ですが、必ずしもそれが一致するとは限りません。BI設置の趣旨からすれば、IMが卒業と判断した場合、速やかに施設から退去するのが望ましいといえます。

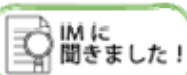
3-6. インキュベーション・マネージャー (IM) の仕事⑥ 目標を達成した人を期間内に送り出す

入居者が自立可能となったり、市場の中で競争力を得て成長し支援の必要がなくなるなど、当初の目標を達成した企業がビジネス・インキュベーション (BI) から独立することを「卒業」と呼びます。

一方、ビジネス・インキュベーション (BI) では、入居期間が決まっていることが一般的です。入居期間は、創業準備段階を対象とする施設は6ヶ月～1年、研究開発型の施設は3～5年など、各施設の入居対象業種や事業分野の特質、施設のコネクト、成長ステージなどを考慮して設定されています。また、卒業基準を満たすことなく途中で出ていく場合や、入居期間を満了しても卒業基準を満たしていない場合は「退所」となり、「卒業」と区別しています。

卒業基準は、原則としてビジネス・インキュベーション (BI) が決めることになっており、成長の度合いに応じて再契約をする場合があります。インキュベーション・マネージャー (IM) は、入居者と共有化している目標の達成度合いを見極め、あらかじめ決まっている入居期間や卒業基準、入居者の希望を考慮しながら、卒業の時期としてどの段階がふさわしいかの判断に関わります。

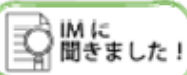
一方、創業準備段階のみを対象としたビジネス・インキュベーション (BI) では、入居期間が短期でかつ延長ができないことから、卒業の概念を設定していない施設もあります。



卒業後に地域に波及効果のある企業を育てる (O氏)

卒業企業が地域との有機的な結合を図れる事を期待しています。卒業後に、産業界をはじめ地域社会に波及効果をもたらせる様な企業を育てることがインキュベーション・マネージャー (IM) としての足跡の一つであり、地域に貢献することにつながると考えています。

卒業後は、定期的に訪問してフォローアップする、入居者と交流する機会を設ける、ビジネス・インキュベーション (BI) が主催するセミナーの講師などに招くなどといった形で、継続したつながりをもっている場合が多く見受けられます。また、設置者が自治体の場合、地元で定着して地域経済の活性化の一翼を担ってもらうために、ポスト・インキュベーションのための補助制度を設けているところもあります。



年1回の同窓会を実施 (C氏)

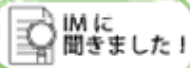
ほとんどの卒業生が地元で開業しているので、折にふれて情報交換しています。年1回は当施設に以前に勤めていた人も含めた同窓会を行っており、一同に顔をあわせる機会もつくっています。また、セミナーの講師になってもらったりして、協力してもらうこともあります。



卒業基準は一概には決められない？！

多くの施設では入居期間は決まっていることが通常ですが、企業の特質や状況、扱っているテーマなどに応じて臨機に対応してもいいのではないかとの意見はあります。例えば、基礎研究の期間が必要であるため事業化までに期間を要するといわれている研究開発型の場合でも、健康食品などの分野は比較的早期に事業化することが可能である一方、許認可業務が伴う創薬などの分野は10年単位での準備期間が必要となります。

こうした状況を受けて、入居者が卒業できる段階にあるのかどうか見極めることがインキュベーション・マネージャー（IM）のスキルであるとの指摘があり、卒業基準を「支援がなくても自立し安定的に企業生存が客観的に判断できる状態にまで成長し退所すること」としているビジネス・インキュベーション（BI）もあります。



卒業基準は生存要件を身につけること（G氏）

卒業にあたっては、生存要件を身につけることが必要です。卒業後も法人として100%生存しなければいけません。卒業できるかどうかを見極めるのがインキュベーション・マネージャー（IM）のスキルなのではないでしょうか。

地域での定着率が問題になることがあります。卒業段階にきていない企業が卒業してしまうと、マーケットが大きい都会に行ってしまいます。自立の要件は売上高にありますが、その際に取引先をみるのが重要です。同じ1億円を稼いでいても、取引先が50社か3社かではリスクが違います。50社あれば東京に行く必要はありません。入居している間に企業としてきちんと育てていれば、その地域に残っていきます。

インキュベーション・マネージャー（IM）とはどのような仕事か、イメージをふくらませていただくことはできたでしょうか。

この冊子を作成するにあたり、各地でご活躍のインキュベーション・マネージャー（IM）の皆さんにお話をうかがいました。1990年代以降、事業所の開業率は廃業率が上回り、創業をめぐるのは厳しい状況がつづいています。そのような中、人生のすべてをかけて起業をしようとする方々の支援をする IM の仕事は、本当に多くの困難を伴います。思いがけない問題が日々起こり、そのひとつひとつに対応していくということは、想像以上に地味で根気のいる仕事であるともいえるでしょう。また、相手は感情のある人間です。何かの法則に則ってやればできるというものでは決してありません。IM 自身の人柄や考え方が日々試される仕事であるとも言えるでしょう。

しかし、いずれの方にも共通していたことは、とても前向きであること。笑顔が素敵であること。コミュニケーションが希薄になりつつあると言われる社会においてそれを何よりも重視し、起業家と共に、喜び、悩むことを惜しまない方々であるということでした。

ひとことで IM と言っても、各施設の条件や対象としている業種がそれぞれ違うため、一般化できることは限られています。また、IM の仕事には、その場その場で起こることに対応する事項が多いため、なかなか言語化しきれない部分もあります。しかし、価値観が多様化し、先行きが不透明な現代社会においては、普遍的な価値観をベースにしつつ、その時代に応じた新しい事業の形を切り開いていくインキュベーション・マネージャー（IM）のような存在が求められています。本書が、インキュベーション・マネージャー（IM）の仕事の魅力とともに、そのような人材の必要性についてひとりでも多くの理解を得る一助となれば幸いです。

最後になりましたが、ご多用のなか、ヒアリングにご協力いただきましたインキュベーション・マネージャー（IM）の皆さまに篤く御礼を申し上げます。

ヒアリングにご協力いただいた施設およびIM一覧（あいうえお順/IMの氏名）

施設名	所在地	IM名	主な対象業種
ソフト産業プラザ イメディオ	大阪市	相田一雄	映像・情報通信業
大阪産業創造館 創業準備オフィス	大阪市	東 純子	業種の特定なし
産技研・開放研究室（インキュベータ）	和泉市	有田 滋	製造業（バイオ関係を除く）
(株)さかい新事業創造センター (S-CUBE)	堺市	尾上憲司	業種の特定なし
(財)京都市高度技術研究所（ASTEM）	京都市	黒田正太郎	業種の特定なし
創業準備支援室（StB）			研究開発型ベンチャー
VIL(Venture business Incubation Laboratory)			
立命館大学 BKC インキュベータ	草津市	小林 淳	大学技術シーズの製品化企業 等
長浜バイオインベーションセンター	長浜市	武内啓一	バイオ関連分野
扇町インキュベーションプラザ (メビック扇町)	大阪市	堂野智史	創業促進オフィス：業種の特定なし インキュベーションオフィス：ソフト系IT・映像・デザイン・広告・印刷等
京都リサーチパーク（KRP）	京都市	中川普巳重	業種の特定なし
京大桂ベンチャープラザ	京都市	夏目ゆかり	業種の特定なし。ただし、大学等（文系・理系を問わない）との連携が条件
コラボしが21 インキュベーション	大津市	西岡孝幸	サービス業、ソフトIT系
島屋ビジネス・インキュベータ	大阪市	農本良浩	製造業、バイオベンチャー、研究開発型製造業
大阪大学連携型起業家育成施設 (彩都バイオインキュベータ)	茨木市	英 清治	大学発バイオベンチャー、バイオベンチャー支援企業
クリエイション・コア東大阪	東大阪市	堀 昌徳	業種の特定なし。但し、施設の性格上、製造業がメイン
財団法人神戸市産業振興財団	神戸市	水田和夫	業種の特定なし
インキュベーション施設 「mini マッチ箱」	高槻市	山本裕司	業種の特定なし
(熊本県インキュベーション施設 夢挑戦プラザ21)	熊本市	横山耕二	業種の特定なし
けいはんな新産業創出・交流センター	京都府 精華町	渡辺 博	業種の特定なし。主に研究開発拠点として活用

(平成 19 年 3 月 31 日現在)

インキュベーション・マネージャー（IM）の“しごと”読本
2007（平成19）年3月

編集・発行：堺市産業振興局商工部ものづくり支援課
〒590-0078 堺市堺区南瓦町3番1号
TEL：072-228-7534

編集協力：有限会社 協働研究所

（堺市行政資料番号 1-G3-07-0136）