

ビジネスインキュベーションにおけるIT産業振  
興のグッドプラクティス  
～ネットワーク構築の視点から～

2012年3月

---

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

---



## 目次

要約	1
1. はじめに	3
2. BIにおけるIT産業振興	5
2.1. 分析枠組み：立地条件と主導主体	5
2.2. 地方×行政主導：島根県におけるRubyを中核とした地域ITソフトウェア 産業振興	6
2.2.1 背景	6
2.2.2 取組の概要	7
2.2.3 現状の成果の概要	9
2.2.4 Rubyを中核とする関連主体の役割分担と信頼醸成	11
2.3. 地方×民間主導：岐阜県大垣市財団法人ソフトピアジャパン	13
2.3.1 背景	13
2.3.2 取組の概要	17
2.3.3 現状の成果の概要	19
2.3.4 デザイン人材の感性を活用した場づくり	20
2.4. 都市×民間主導：SFCにおける起業促進のイノベーション創出のネットワーク	23
2.4.1 背景	24
2.4.2 取組の概要	25
3. 総括と示唆	29
参考文献	32



## 要約

本調査は、地域社会における IT 産業振興のグッドプラクティスとその背景を検討したものである。島根県における Ruby というプログラミング言語を介した取組、岐阜県大垣市の財団法人ソフピアジャパンにおけるスマートフォン関連アプリの総合的開発支援を通じた地域産業振興の取組、そして SFC-IV における大学と大学生、大学 OB 等を巻き込んだ IT ビジネス振興の取組を取り上げた。いずれの事例も、類を見ないものである。

これらの事例のなかでは、産官学連携や販路開拓、ビジネスマッチング、新産業創出が生じているのだが、その背後に「新しい地域資源の『発見』と『選択と集中』」「起業家と密な距離の支援者」「インフォーマル・コミュニティ」という特徴を見出すことができる。ただ漠然と「IT 産業」を振興したわけではなく、丹念に地域に存在する「強み」を「新しい地域資源」として「発見」している。その資源を核に、ときに多様な主体が協調して集中的に成長を支援している。オフショア化や、人材流出という課題を抱えているがゆえに、脱下請け化や持続的な新産業を生み出すためには薄く広い支援は必ずしも有効には機能しないのが現実だ。本事例ではより特化した支援でその課題を乗り越えている。

また、通常の支援者とは異なった、より起業家との距離が近い支援者の存在を見出すことができた。彼らは起業家と同等の技能を有する支援者や起業経験や業界での役員経験を持つ大学 OB だったりする。さらにプレインキュベーションといった場によって、起業家が支援者に対して親近感を持ち、信頼関係を醸成しやすい環境を見出すことができた。

このような、いわばインフォーマルなコミュニティは情報交換に係るコストを低減したり、実際に成長する企業なのか、開発が進んでいるのかということを確認する場となっていた。公の場では公式の見解を取らなければならない担当者の本音を知ること、支援の重複を回避したり、組織の垣根を越えた信頼関係が生まれるきっかけとなっていた事例もある。

過疎や人口減少を抱える地域社会にとって、新産業の創出と若者が働くことができる魅力的な雇用の創出は喫緊の課題である。IT 産業は間接的に観光や製造業の高付加価値化を促すこともあるので、地方経済にとって魅力的な分野でもある。だが、同時に製造業などと違い、有効な支援の方法が明確化しているとはいえない。本調査は事例と知見を共有することによって、未だ「正解」が不透明な地方における IT 産業振興の方法論を議論するきっかけとしたい。

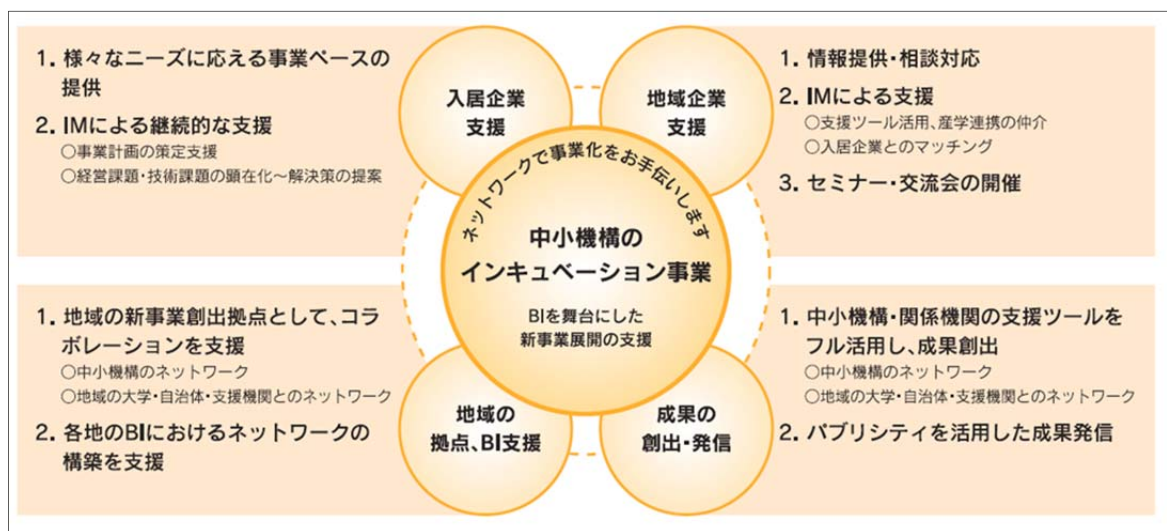
キーワード：地域産業振興、ビジネスインキュベーション、起業、イノベーション、IT 産業振興



# 1. はじめに

1990年代後半以後、IT系ベンチャー企業に対する新産業創出と雇用創出の2つの側面から期待が高まった。その結果、各地にインキュベーション施設（BI）が誕生することになった。中小機構の32のBIもそのなかに含まれている。その主たる業務は入居企業、地域企業、各種支援機関、金融機関のあいだの「ネットワーク」の構築である（中小機構 2012）。図表 1-1 に示したように、BI間のネットワークによって販路開拓や、資金調達、経営支援、ビジネスマッチングなどを行うことで、地域産業の振興、起業促進を行う。

図表 1-1 中小機構のインキュベーション事業概要



（出所）中小機構『Incubation Report-インキュベーション事業活動報告 Vol.3』より引用（中小機構 2012: 4）

本調査はBIにおける、IT産業振興のグッドプラクティスを、立地条件と場づくりを主導する主体の特性から整理・検討するものである。ITはeコマースやポータルサイト、ソーシャルメディアのように諸分野を結びつけることで、ものづくり、観光、小売、まちづくりなどに影響を与えることが知られている。

ところが地域において、各BIがどのようにIT産業支援を行うのかという問いに対しては、未だ明確な答えが存在しないのが現状である。もちろん産業構成の違いもあり、都市部と地方を越えた一般化は困難な作業でもある。

たとえば新産業創出は地方と都市部の共通目標だが、地方においてはIT産業の脱下請け化と雇用創出がより喫緊の課題となっている。オフショア化と大手企業のコスト削減のための内製化によって、日本の地域社会の受発注は新興国をも巻き込む厳しい競争環境下にある。地域社会に若者の雇用の受け皿となる魅力的な産業を創り出すことは地域活性化の中心的なテーマになっているからだ。こうした諸条件をこえて、いかにしてマネジメントして支援にあたるかが問われている。

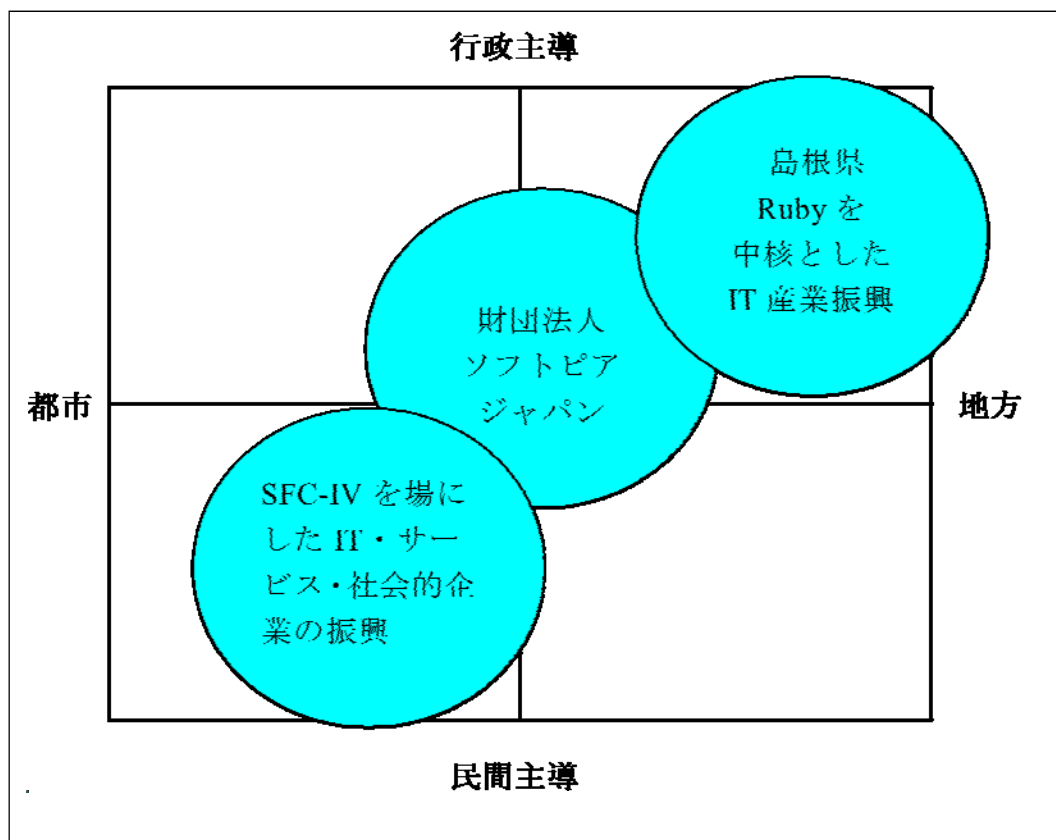
だが、いくつかのグッドプラクティスが存在していることもまた事実である。本調査では BI の立地環境と介入を主導する中核主体の視点から分析を行う。事例としては主に島根県におけるプログラミング言語 Ruby を中核とした IT 産業振興、岐阜県の財団法人ソフトウェアジャパンにおける IT 産業振興とまちづくり、SFC-IV における IT ビジネス・社会的企業等の創業振興という 3 つの事例を取り上げる。以下、第 2 章では分析枠組みと事例を取り上げ、第 3 章では、2 章を踏まえ主導主体にかかわらず、寛容な場と、未知の主体同士の情報交換及び信頼醸成の重要性について言及する。



## 2. BI における IT 産業振興

### 2. 1. 分析枠組み：立地条件と主導主体

図表 2-1 立地条件と主導権を組み合わせた本調査の分析枠組み



(出所) 筆者作成

本調査では3つの事例を扱う。第1の事例は島根県におけるプログラミング言語 Ruby を中核にした IT 産業振興である。第2の事例は岐阜県大垣市の財団法人ソフトピアジャパンを中心としたスマートフォン向けアプリ開発を軸としたイノベーション創出の取組である。第3に慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスに設置された大学連携型のインキュベーション施設 SFC-IV におけるイノベーション創出のネットワークである。共通するのはいずれも多様な主体を巻き込みつつ、必ずしも意図したものではないにせよ、その偶発性を活かしつつ場のマネジメントを行っていることである。本章では以下の節において各事例を記述する。なお図表 2-1 は立地条件と主導主体によってこれらの事例を整理したものである。

## 2. 2. 地方×行政先導：島根県における Ruby を中核とした地域 IT ソフトウェア産業振興

### 2. 2. 1. 背景

島根県はおよそ約 712,000 人の人口を抱え、2007 年時点で県内に約 60 社のソフト系 IT 企業が立地する（島根県商工労働部情報産業振興室 2011a）。県南には中山間地域が広がっており、限界集落も抱えている。人口減少と高齢化率は全国の都道府県で最も高い水準にある。その島根県のなかで松江市は約 20 万人の人口をもち、一定の商業圏を持つ。

2007 年に堀口善兵衛が島根県知事に就任し、施策課題として財政再建と産業振興を 2 つの柱として掲げた。島根県は「豊かな自然に恵まれ、古き良き伝統や文化に彩られた島根」という特性を持ちながらも、「若者がクリエイティブな仕事をするのに適した環境」が不在であることが地域課題として認識されるようになった。

とくに産業振興の柱として、島根県はソフト系 IT 産業振興に注力しようということになった。だが支援機関関係者や企業関係者によると、従来の島根県におけるソフト系 IT 企業は、都市部の下請けや受託開発が中心で、地域産業の柱にするには心許ないものであったという<sup>1</sup>。

だが、島根県には Ruby の開発コミュニティが存在することが知られるようになる。Ruby とは 1993 年にまつもとゆきひろ氏が開発したプログラミング言語で 1995 年に公開された。2011 年には JIS 規格として承認され、2012 年 4 月には日本発のプログラミング言語として初めて ISO/IEC30270 として認められた。

Ruby は直感的な文法構造と可変性を特徴としている<sup>2</sup>。それゆえ他のプログラミング言語に比べて、少ない記述量でソフトウェア開発が可能になる。最近のソフトウェア開発の現場ではいったん試作品を開発したのちに現場のニーズに応じて調整するような開発が中

---

<sup>1</sup> ある地方自治体関係者は筆者のインタビューに対して県内 IT 企業について次のような認識を述べている。

課題意識としてそもそも県内サービス事業者が儲からないと県内 IT 企業がジリ貧事業になるというものがある。最近の傾向としてオフショア化が進み、大企業はコストカットのため内製化を進めている。将来的には 受託事業中心の県内事業者はきつくなる厳しい環境が予想される。

県内 IT 事業者は IT スキルはあっても業務プロセスがないため、応用分野に明るくない。県内サービス事業者と IT 事業者がお互いの強みを増幅する仕組みが必要。

島根県の IT 産業の構造は土木事業者と似ていた。同業者からの受発注が 4 割近く、官公需に依存している。およそ 7 割がそれで回っている。官公需となった場合、いずれにせよ元請けになれることが重要。

<sup>2</sup> Twitter や食べログなど、多数の著名なウェブサービスが Ruby を用いて開発されていることからその利便性が分かる。

心になり始めている。納入速度や修正の容易さが重要視される現場で、Rubyはこのような開発に適しているとされる。

また Ruby の開発者まつもとゆきひろ氏をはじめ、実際に開発者が松江市周辺に数多く居住しており、地元 IT 企業の Ruby を用いた開発力は相対的に高い。島根県はこのコミュニティを誘致したわけではなく、まず松江市が、そしてそののち島根県が「発見」した。その後、自生的に発展していた Ruby とコミュニティを中核に、地域産業振興施策を産官学の関係主体が協力しながら築いていった。

Ruby を使った開発案件は 2006 年頃から増えてきており、さらに国際会議 (RubyWorld Conference) の開催によって、世界中からの集客があったことによって、県内産業界のなかで Ruby の存在感が増した。

島根県の『島根総合発展計画』のなかで、Ruby を中核とした IT 産業振興は基本目標 I 『活力あるしまね』の政策 I-1 『ものづくり・IT 産業の振興』「競争力のある裾野の広いものづくり産業を創出するとともに、IT 産業の育成・誘致を戦略的に推進します。」、さらに施策『ソフト系 IT 産業の振興』「情報産業群の形成に向け、技術者を育成するとともに、大都市からの業務の獲得を支援し、ソフト系 IT 産業の事業拡大を目指します。」と位置づけられている (島根県商工労働部情報産業振興室 2011a)。

## 2. 2. 2. 取組の概要

図表 2-2 島根県ソフト IT 産業振興の施策概要

■島根県施策概要	
2007 年度～	高度 IT 人材育成事業
2008 年度～	ビジネス力強化・実践型人材育成事業
2009 年度～	技術力強化・情報発信・販路拡大 (行政系基幹業務への Ruby 導入①)
2010 年度～	先端技術開発 (Ruby ビジネスモデル研究実証事業②)

(出所) 島根県商工労働部情報産業振興室(2011)より筆者作成

以下、島根県における Ruby を中核とした地域 IT ソフトウェア産業振興の概要を見ていくことにしたい。島根県の施策の概要が図表 2-2 だ。報道等では「Ruby を利用した地域産業振興」という記述を頻繁に見かける。「Ruby を支援することで IT 産業を振興する」というニュアンスだが、そもそも Ruby というプログラミング言語自体はオープンソース方式で開発が進められているため入手は無償である。したがって Ruby の発展が産業振興に直結するというわけではない。

Ruby の発展と産業振興を両輪として進めるために産業振興に直接産業への影響力が乏しい Ruby を産業振興に結びつけるにあたっては、地方自治体担当者らの努力と工夫がある。

島根県の施策のうち特徴的なものが、下線強調部①「行政系基幹業務への Ruby 導入」と②「Ruby ビジネスモデル研究実証事業」である。まず「行政系基幹業務への Ruby 導

入」だが、iOFW (integrated Open Framework:業務統合型共通基盤) フレームワークのうえに必要なアプリケーションをのせていくという方式だ。情報システムの共通基盤を共通部品で開発し、標準規約で整えながら作っていくのだが、その仕様言語として Ruby を採用した。Ruby の開発に限定した場合、開発者コミュニティと近い地元企業には優位性がある。2010年度は13システムのうち12を Ruby で手がけるようになった。その結果、他県の大企業の下請けではなく、県内企業が元請けになることができた。

しかしこの取組はあくまで将来的に県のシステム全体に、Ruby を導入するための布石であった。『島根県総合発展計画』にも記述があるように、島根県はものづくりと IT を両輪にして、裾野の広い産業振興と雇用創出を目的としている。具体的にはまず第1に地域課題の解決を IT で実現するということのだが、島根県には中山間地域や限界集落があり多様な地域課題が存在する。こうした地域課題解決を全て税金で賄うには限界があるため、将来的にはビジネスによって解決できるものは委ねていきたいという意図がある<sup>3</sup>。さらに医療機関、小売業者、教育機関、農林水産事業者、観光業など幅広い県内サービス事業者と、提案力をもった県内 IT 事業者がパートナーを組んで、IT を利用した新たなサービス創出を期待することが期待された (島根県商工労働部情報産業振興室 2011a)。

ところが Ruby とアジャイルプロセス開発によって顧客要求を確認しながら、顧客ニーズを少しずつ速やかに実装・修正する「反復漸進型」や、開発プロセスに顧客にも参加してもらうことで潜在的な顧客ニーズを引き出しつつ実装する「顧客参加型」方式で県内で取り組もうとしたが、開発側、顧客側それぞれに経験が乏しかったこともありうまくいかなかった。そこで従来、受託開発が中心であった県内 IT 企業の提案力を高めていかなければならないという問題意識のもとで実証実験に落とし込んだものが「Ruby ビジネスモデル研究実証事業」であった。

とはいっても、県内民間企業で繰り返し開発テストを実施すると事業者の負担が大きくなってしまう。そこで資金リスクを県が負うかたちで委託事業としたのである。自治体関係者によると、「明確な施策ノウハウがあったわけではなく、(Ruby とアジャイル開発の有用性に関する) 価値の見極めがしたかった」という。

たとえば製造業における事例では、内部管理システムを開発した。従来は紙か Excel でノウハウを共有していたため、部署間を横断してシステムを利用することができなかった。だが製造現場の担当者が要求を仕様書に十分なかたちで落とし込むことは難しい。そこでドキュメントに頼るのではなく、ユーザーの話をもとにしてプロトタイプを開発し、それを土台にしながら改良を積み重ねていく。最終的にはブラウザで閲覧・共有できる情報共有システムが生まれた。

他にも多品種少量生産を行う電機企業の生産管理システムの事例がある。多品種少量生産のため、不確定要素が多く市販ソフトが使えなかったが、Ruby とアジャイル開発の組

---

<sup>3</sup> ある地方自治体担当者は筆者らのインタビューに以下のように述べている。

限界集落には買い物に困っている人がいる。こうした課題を具体化していくと、産業振興よりもっと大きな視点が必要になってくる。IT による地域課題の解消だ。それら全てを税金で賄うわけではなく、ビジネスロジックを考えていく必要があると思っている。

み合わせで繰り返し試作品をテストしながら、最適なシステムの開発を目指した。自治体関係者によると「ITを有効に活かすことができた」という。

同事業の全体報告書である島根県『「Ruby ビジネスモデル研究実証事業」全体報告書』は Ruby と反復漸進・顧客参加型開発を組み合わせた結果、「ビジネスへの適応性向上」「個人・組織の成長性」「新しい価値の発見」という三つの要素によって「顧客満足度向上に効果がある」と結論づけている（島根県 2011: 48）

## 2. 2. 3. 現状の成果の概要

以下、本件に関連する公開された成果を一覧しておく。

図表 2-3 島根県の施策予算の変遷

年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
金額	4,300万円	6,800万円	1億2,500万円	1億5,500万円

（出所）島根県商工労働部情報産業振興室（2011a）より筆者作成

島根県の施策予算は2007年度から増加の一途をたどっていることが分かる（図表 2-3）。また、以下は島根県の施策成果による雇用人数である。（図表 2-4）

図表 2-4 島根県情報産業協会調査による施策成果としての雇用人数（単位は人）

年度	2007	2008	2009	2010
県内	935	1,024	1,055	1,086
県外	454	513	558	731
合計	1,389	1,537	1,613	1,817

（出所）島根県商工労働部情報産業振興室(2011b)より筆者作成

図表 2-5 島根県情報産業協会調査による施策成果としての関連企業の売上

年度	2007	2008	2009	2010
金額（億円）	120.6	132.4	135.4	165.1

（出所）島根県商工労働部情報産業振興室(2011b)より筆者作成

図表 2-5 は同じく施策成果による関連企業の売上である。

図表 2-6 島根県情報産業協会調査による施策成果としての Ruby を使ったシステム開発実績企業数（累計）

年度	2009	2010
企業数	6社	36社

（出所）島根県商工労働部情報産業振興室(2011b)より筆者作成

図表 2-6 は施策成果として、Ruby を利用してシステム開発を行った企業数である。

図表 2-7 島根県情報産業協会調査による施策成果としての IT 産業の立地認定企業数

内訳	県外企業等の新規立地	県内企業の業況拡大
立地認定企業数	11件	5件

(出所) 島根県商工労働部情報産業振興室 (2011b) より筆者作成

図表 2-7 は施策成果として県外企業が県内に立地したか、県内企業が業容を拡大して新たな立地を行った件数を一覧したものである。いずれの指標も向上していることから、現行の施策が一定の成果を上げていると捉えることができる。

## 2. 2. 4. Ruby を中核とする関連主体の役割分担と信頼醸成

図表 2-8 島根県内の Ruby を軸とした関連主体と連携イメージ図



(出所) 島根県商工労働部情報産業室 (2011a) から引用

どのような利害関係を持つ主体(組織)と連携が Ruby 周辺に存在しているのだろうか。組織として利害関係を持つのは、松江市、島根県、経済産業省中国経済産業局、独立行政法人情報処理推進機構、しまね OSS 協議会、Matsue.rb、Ruby アソシエーション、島根県情報産業協会、しまねソフト産業ビジネス協会、島根大学、松江工業高等専門学校、そして各企業などである(島根県商工労働部情報産業振興室 2011a)。

これらの主体が役割分担を行いながら連携しているが、模式的に表したものが図 2-8 である。松江市は松江オープンソースラボ<sup>4</sup>の運営やソフト支援として、定期的な勉強会であるオープンソースサロン<sup>5</sup>やビジネスプランコンテストの開催、中学生 Ruby 教室の運営などを行っている。最も距離が近い自治体として域内に特化した支援を行っている。島根県は県内外に対する販路開拓や大規模な実証実験を担っている。前節までに記してきたように、相対的に大きなコストが必要となる産業振興に取り組んでいる。教育機関は研究と人材育成に注力し、しまねソフト産業ビジネス研究会では、島根県内のソフト系 IT 企業が共同で県外市場での案件獲得を目指している。

<sup>4</sup> 松江オープンソースラボホームページ

<http://www1.city.matsue.shimane.jp/sangyoushinkou/open/rabo/open.html>

<sup>5</sup> しまね OSS 協議会ホームページ <http://www.shimane-oss.org/>

複数の支援組織が関係する場合、施策の重複と縄張り争いによる機能不全が問題になることが多い。

なぜ本事例では、上記のように支援機関を含め、関連組織が役割分担と連携を行うことができているのだろうか。それは地元の潜在資源をまず市町村が発見したこと、そのことを県や国の支援機関がきちんと認めていること、そしてインフォーマルに信頼醸成を行う場が存在することである。

2011年11月28日付けの『朝日新聞』の「輝きはじめた Ruby の町」という記事が記すように、そもそも Ruby と開発者のコミュニティが地元が存在することを「発見」したのは、2005年に地元の強みを探していた松江市の職員であった。同記事によると、当時の松江市には産業振興のための大規模な予算は存在せず、まずは2006年にJR松江駅前に約800万円で交流スペースを設置した。そこに地元企業が集まったり、月1回の頻度で無料セミナーを開講した。そののち2007年になって、島根県も Ruby の支援事業に乗り出すことになった。

Ruby という資源のシーズが地域内に存在し、松江市が先に支援に取り組み、そのあとを追いかけるかたちで島根県、中国経済産業局が支援に取り組んでいる。そのため島根県としても、まず市の立場を尊重しようとするため、齟齬が生じにくい。

産官学が正式に会合をもつときにはそれぞれ公式見解が異なる「組織」にならざるをえないが、Ruby を軸とした諸イベントなどの非公式な場では組織を離れた「個人」として発言することができる。その過程で関係者の本音を擦り合わせることで、風通しの良さを作っている。オープンソースラボは業務利用以外の日は自由に開放しているし、県も勉強会などで利用するような良好な関係にある。島根大学がオープンソースの研究者を大学に呼ぶときには、しまね OSS 協議会のサロンにも連れてくる。研究者だけでは県内企業の人たちも最新の知識を得ることができるようにという配慮である。地元 IT 企業の関係者によると、参加企業の間では「人が足りない年度末のような時期に、セミナーで知り合った企業でエンジニアを融通したりする関係がある。」という。

結果的に島根県の Ruby を通じた地域 IT 産業振興の取組は着実に進化を遂げている。地方自治体関係者によると「島根県と松江市は必ずしも良好な関係とはいえないが、IT 業界にかぎっては密な関係を保っている。予算編成の時期に協議する場があり、リソースを役割分担する」という。また「こういうもの（筆者注: Ruby のこと）が出来る前は企業さん同士が話す機会がなかったが、お互いが知ることができる関係ができた。」そうだ。

地方自治体関係者は「IT 支援においてはエンジニア同士のつながりが大事で、決して派手さはないけれど効いているという実感がある。」と述べているが、企業のみならず支援関係者も巻き込む場を作ることで信頼醸成が行われオープンなイノベーションが生じている。



## 2. 3. 地方×民間先導：岐阜県大垣市財団法人ソフトピアジャパン

### 2. 3. 1. 背景

図表 2-9

スマートフォン向けアプリケーション開発に取り組む前のソフトピアジャパンの沿革

ソフトピアジャパン～構想から進化へ ～沿革 昭和 62 年度(1987) 岐阜県ソフトピアジャパン構想調査報告書策定  平成 2 年度(1990) ソフトピアジャパンマスタープラン策定  平成 5 年度(1993) 土地造成工事着工ソフトピアジャパン・センタービル建設工事着工財団法人ソフトピアジャパン設立 (1994.3.31)  平成 6 年度(1994) ソフトピアジャパン民間分譲地第 1 期分譲開始土地造成工事第 1 期竣工  平成 8 年度(1996) 「ソフトピアジャパン・センタービル」オープン (1996.6.1) ソフトピアジャパン民間分譲地第 2 期分譲開始  平成 9 年度(1997) 「ソフトピアジャパン・アネックス」オープン(1998.2.10)  平成 12 年度(2000) 「ソフトピアジャパン・ドリーム・コア」(2000.8.1) (国際インキュベートセンター、全国マルチメディア専門研修センター) オープン  平成 14 年度(2002) 「ソフトピアジャパン・ワークショップ 24」オープン(2002.5.1)  平成 15 年度(2003) 「IT ビジネスモデル地区」指定(2003.4.4)「構造改革特区(スイートバレー・情場形成特区)」第 1 号認定 (2003.4.21)  平成 18 年度(2006)「情報通信セキュリティ人材育成センター」オープン (2006.4.17)「構造改革特区 (スイートバレー・情場形成特区)」認定終了 (2007.3.30)
---

(出所) ソフトピアジャパン <http://www.softopia.or.jp/about/outlin/> を加筆修正 (2012 年 3 月 10 日 閲覧)

財団法人ソフトピアジャパン（以下、ソフトピアジャパン）は岐阜県大垣市に立地している<sup>6</sup>。いま中部地区のIT産業振興で注目を集めている公設インキュベーション施設だ。ソフトピアジャパンが得意とするのは、iPhoneやAndroidといったスマートフォン向けのアプリ開発とその応用で、各種メディアからも高く評価されている<sup>7</sup>。

ソフトピアジャパンはその規模、組織体制ともに他に類を見ないユニークな公設インキュベーション施設だ。まず広大な敷地内に、企業の成長ステージに対応した複数のインキュベーション施設をもつ。さらに大手企業の研究開発拠点、地域中小企業、行政や商工会議所等の関連支援施設、そして、情報科学芸術大学院大学（IAMAS）といった教育機関が立地している<sup>8</sup>。大垣市の体育館、駐車場、簡易宿泊施設や居住施設、企業のデータセンター等も立地するなど、ソフトピアジャパン周辺の施設は多岐にわたる。

組織デザインもユニークだ。財団法人ソフトピアジャパンを管轄しているのは岐阜県商工労働部情報産業課だが、同課はプログラミングやインターフェイスデザインに注力するIAMASも管轄している。人材育成から創業、企業の成長までを一貫して支援する特徴を持つ<sup>9</sup>。

IAMASは情報技術とデザイン、芸術に特化した学生数約100名と小規模な大学院だ。だが世界中から最先端の講師を招聘し、少数精鋭の教育を行っている。

このような大規模な産業振興のための施設が生まれたのは、構想段階でシリコンバレーにならって、人材育成が鍵を握るということが関係者のなかで理解・共有されていたからだ。

ソフトピアジャパン周辺にこのような態勢が生まれたのは、梶原拓氏が県知事であった時代に、岐阜県に新産業を創出するべく強力に推進したことが起源である。梶原氏は数多くの著作を残しているが、2000年代に入ってから岐阜県の取組を振り返りつつ、ソフトピアジャパン設立の思想を「情場」と述べた（梶原編 2000）。第1次産業が中心の「農場」、産業革命以後の生産を担う「工場」という「場」があった。「情場」とは情報が付加価値を生む、つまり情報価値の生産現場のことを指す。

---

<sup>6</sup> ソフトピアジャパンホームページ <http://www.softopia.or.jp/>

<sup>7</sup> 株式会社リクルートが運営するワークス研究所の『Works』104号の「クリエイティブクラスとの新結合」という特集のなかで、日本には芸術的感性とイノベーションを結合する事例が乏しいと指摘しつつ、ソフトピアジャパンを引き合いに出して「日本における数少ない成功事例」と評価している（ワークス研究所 2011: 8）。

<sup>8</sup> 複数のステージのインキュベーション施設が同一箇所に立地していることで、長期間にわたる支援が可能になる。ソフトピアジャパンの場合、もともとひとつの施設の入居期限が5年と長いうえに、成長して次の施設に移動していくと最長15年間一貫して、ひとつのコミュニティで支援を受けることができる。

通常の公設インキュベーション施設では2年や3年が入居期限で、その期間を過ぎると、他の施設を捜すか、自社で施設を調達しなければならない。インキュベーション施設を移ると、環境が大きく変化するため、再度環境適応のためのコストがかかる。公設インキュベーション施設のIMや入居企業からもしばしばこうした入居期限の問題を耳にする。

<sup>9</sup> 岐阜県ホームページ <http://www.pref.gifu.lg.jp/soshiki/shoko-rodo/joho-sangvo/gvomu.html>

具体的にはどのような場のことを指しているのだろうか。同書によると、「サロンやたまり場、テーマパーク、イベントやパーティなど、社会のいたるところで展開される場」のことである（梶原編 2000: 277）。このような「場」の思想を体現して生まれたのが、ソフトピアジャパンであった。首長主導で情報産業時代に適した寛容な場——昨今でいうところの「クリエイティブ・シティ」——をつくるという明確なビジョンが存在した様子が伺える。当時の事情をよく知る熊坂賢次ソフトピアジャパン理事長によると、1980年代当時に新産業創出の構想を研究するなかで、次の産業分野は情報技術ということになった。計画を現実にするにあたって、当時情報と産業創出に強みを持っていた慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスと協力した。そのノウハウや人材交流の結果、自由で、柔軟な体制とそしてベンチャー企業間の信頼関係構築に注力することになったという<sup>10</sup>。

だが先進的な取組の成果が顕著になったのは、スマートフォンが普及し、スマートフォン向けのアプリケーション開発へと注力するようになってからのことだ。それ以前は期待されたほどの成果をあげるには至らず、自治体関係者によると人員削減やコストカット、企画見直し等の圧力にさらされていたという。熊坂賢次理事長はその原因を、「先進的な取組がピース（部品）として存在していたが、十分には噛みあっていなかった。それがスマートフォンの時代になって、技術の差よりも感性が問われるようになり、それまでばらばらだったピースがはじめて噛みあった」と述べている。

熊坂理事長は2008年にソフトピアジャパンに「iPhone村」の創設を宣言した。行政関係者によると、「なんともいえない魅力があり、これは大きくなるかもしれない。芸術情報のアカデミーがあるから、デザインで全て走れる予感がした」と振り返る。

その翌年2009年にiPhone3GSが全世界で発売になった。IAMASの関係者が即入手して、セミナーを開始したところ、「全国初のアプリ開発セミナー」ということで相当な話題になった。7月にオープニングセミナーを開催したところ、「床が抜けるのではないか」というほど人が集まったのだそうだ。全国向けの放送で何度も取りあげられ、取材対応ばかりで最初の一年目は「何がおきているか分からなかった」という事態だったそうだ。

人が予想以上に集まってきたため、「なにかやりましょう」ということになって、「モバイルカフェ」という名で開発環境を定期的にオープンにして提供することにした。

そこにシリコンバレー、ノキア、東京等々世界中から毎週人が数多くやって来たのである。モバイルコアにはインキュベーションルームが100室あるが比較的に入居率が低く余裕があったため、アプリ開発者に3ヶ月間の無償提供をしたところ、入居率は約6割から8割前後にまで伸びた。

岐阜県の情報産業もまた首都圏の大手IT企業の下請けであった。人件費が安いインド、中国へと流れるオフショア化によって地域経済に深刻な影響が出始めている。だが、スマートフォンやアプリケーション開発の案件の場合、首都圏でも慢性的に優秀な開発者が不足しているため、地方中堅IT企業とIAMAS人材の連携が強みを持つ。そのため不況の影響を受けづらい。

---

<sup>10</sup> SFCのベンチャー支援コミュニティとの信頼関係は深く、東日本大震災後の首都圏の節電によって、サーバーなどへの電力供給に不安を抱えた関連企業の一時的な移転を受け入れた。

さらに岐阜県は中部圏に位置することもあって、自動車を中心としたものづくりの歴史を持つまちでもある。最近の円高や東日本大震災、タイの洪水等の複合的な理由で、減産が進み、生産能力に余剰がある。そこで、アルミを削り出してスマートフォン向けカバーの製造、組み込み OS としての Android の活用を模索するといった一見縁遠い製造業と IT の連携も模索している。

iPhone ブームの後を追うように Android ブーム、iPad ブーム、タブレットブームと続いているが、ソフトピアジャパンは先行してアプリケーション開発に取り組んだ経験を活かし、柔軟に新たな施策に反映し続けている。IT 産業振興をひとつの分野として行うのではなく、観光資源化や地域活性化、ものづくりとの連携を並行して行うことも相乗効果を挙げている。2011 年は、ソフトピアジャパンのセンタービルが 1996 年に完成してから 15 周年にあたる。この 15 周年の事業として「スマートフォン月間」を開催し、さらに観光産業やまちづくりとの連携を模索するなどますますその取組は進化しようとしている<sup>11</sup>。

---

<sup>11</sup> 15 周年事業の事業概要は「ソフトピアジャパンスmartフォン月間を開催します！」参照のこと。

[http://www.pref.gifu.lg.jp/kensei-unei/kocho-koho/event-calendar/sonota/joho-sangyo/smartphone\\_month.data/230615sumartphone\\_month.pdf](http://www.pref.gifu.lg.jp/kensei-unei/kocho-koho/event-calendar/sonota/joho-sangyo/smartphone_month.data/230615sumartphone_month.pdf) 2012 年 3 月 9 日閲覧

## 2. 3. 2. 取組の概要

図表 2-10 『岐阜県長期構想』内のソフトピアジャパンの位置づけ

○IT を活用した生産性の向上を支援する

(1) 中部圏の IT 人材育成・供給拠点であるソフトピアジャパンの活用を促進する

- ◆ソフトピアジャパンの IT 関連企業の集積や優れた情報基盤を活用し、地域産業の高度化を担う産業人材を育成・供給し、地元の IT 企業の競争力を強化する
- ◆中小零細企業における IT 導入による効率化・販売力強化の需要に応えるため、IT ユーザーに共通な IT 関連技術に関する研修を実施し、企業の IT 技術のスキルアップを支援する
- ◆モノづくり産業の基盤技術である組み込みソフトウェア技術の研修を実施し、中部圏に集積するモノづくり産業を担う中核人材の育成を支援する
- ◆ソフトピアの情報通信セキュリティ人材育成センターを活用した情報セキュリティ人材の育成を支援する
- ◆3次元 CAD 研修の実施による自動車及び航空関連企業の設計技術者の養成を支援する
- ◆IT 関連の外国人留学生の大学への受入支援や、海外からの高度な IT 技術の受入体制を、大学、企業関係者と連携して構築する
- ◆地元 IT 関連企業の振興を図るため、東京など大都市での商談会・展示会の開催などを通じたビジネスマッチングを支援する

(2) 企業の IT 投資を促進する

- ◆企業を越えた生産流通全体の効率を高めるため、「IT 経営」の実践に向けた研修や普及啓発を通じ、県内企業の IT 投資を促進する

(3) 情報基盤の活用を促進する

- ◆企業等の競争力を高めるため、岐阜情報スーパーハイウェイ（※）の企業や市町村での活用を促進する

※ (<http://www.pref.gifu.lg.jp/kensei-unei/johoka/chiiki-joho/joho-highway/>)

(出所) 『岐阜県長期構想』 (岐阜県 2009 : 80) より引用

岐阜県はソフトピアジャパンを、図表 2-10 のように最先端の起業を人材育成から一貫して担う組織として位置づけている。そこには前節で述べたような経緯があったわけだが、さらに地域中小企業の経営効率化、モノづくりの高度化と IT 化、ビジネスマッチングの促進、産官学連携の促進、まちづくりへの波及が期待されるなど、地域経済を代表する象徴的存在であることがわかる。

観光への応用などの事例がある。たとえばスマートフォンで撮影した画像に「エアタグ」と呼ばれるテキスト情報を書き加えて可視化する「セカイカメラ」という頓智ドット株式会社が開発する人気アプリがある<sup>12</sup>。岐阜県は「GIFU・iPhone プロジェクト」の一環として 2010 年 4 月に 3,711 件の公式エアタグを作成した。観光やまちづくりへの積極的な IT 利活用が目的だが、このような行政の取組は世界初の取組のようだ<sup>13</sup>。官民一体となった大規模な産業関連施設の集積施設の立地が間接的にまちづくりに好影響を与え始めている<sup>14</sup>。

業務獲得にも、ソフトピアジャパンで培われた信頼関係が応用されている。ジョイント方式での業務獲得が行われており、入居企業のなかに IT 系中堅企業があるのだが、その企業が獲得した案件をソフトピアジャパンに入居しているスタートアップスや IAMAS の学生に分割発注するような動きがある起業したばかりのスタートアップスが仕事を獲得することで貴重な機会となっている。

---

<sup>12</sup> セカイカメラ: <http://sekaicamera.com/>

頓智ドット株式会社: <http://www.tonchidot.com/>

<sup>13</sup> ITPro「岐阜県がセカイカメラのエアタグを全市町村に配備、観光情報など全 3711 件」

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20100414/347085/> 参照のこと（2012 年 3 月 10 日閲覧）。

<sup>14</sup> 長くソフトピアジャパンの運営に深く関わっている社会学者の熊坂賢次理事長によると、ソフトピアジャパン周辺は大垣市のなかでもっとも賃料が高いエリアになりつつあるという。近隣に城址もあり、世界的な建築家の黒川紀章氏がデザインを担当した。それから 15 年が経過して、町としてのテイストが形成され、ただの情報団地ではなくなりつつある。早朝や夕方にはジョギングのコースとなり、お洒落な格好をした子が走りはじめた。最近ではお洒落な店や飲食店も立地し始め、まちの意味合いが変化してきた。設立当初の構想とは違うけれども、まちとして自然なものになってきたという。大垣市とソフトピアジャパンが協力して地域の利便性を向上する取組として指定管理者制度を利用して自転車を貸し出す「ソフチャリ」[http://www.iohokobo.com/back/344\\_back\\_msg.html](http://www.iohokobo.com/back/344_back_msg.html) という事業も始まった。

こうした一体的で偶発的な変化は感性を重要視する IT ソフト開発と産業化の開発に好影響も与えているといえよう。

## 2. 3. 3. 現状の成果の概要

図表 2-11 財団法人ソフトピアジャパンの収支及び正味財産増減の状況並びに財産の推移の状態。

事業年度	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期
前期繰越収支差額	0	0	0	4	7	3
当期収入合計	1,161	398	457	390	273	220
当期支出合計	1,161	398	453	387	277	220
次期繰越収支差額	0	0	4	3	-4	0
資産合計	0	0	4	7	3	3
負債合計	476	158	292	190	141	138
正味財産	130	105	77	59	41	26

(出所) ソフトピアジャパン (2010b) より筆者作成 (単位は百万円)

ソフトピアジャパンが公開している具体的なアウトプットを概観してみたい。ソフトピアジャパンの『ガイドラインマニュアル (平成 22 年 9 月版)』によると、ソフトピアジャパンへの企業進出数は大手、中小、県内、県外、支援機関等をあわせて 2010 年 8 月時点で 132 社にのぼる。

同じく就業者数は分譲地内の各ビルあわせて 1,868 人、2009 年度は営業日数が 356 日で、訪問者数の合計が 284,450 人となり、名実ともに地域における産業集積拠点になっている様子を伺い知ることができる。また図表 2-11 は、ソフトピアジャパンの財産の推移である。『平成 22 年度財団法人ソフトピアジャパン事業報告』に基づくものであるが、残念ながら同報告書には相談件数等の記載はあるものの、マッチングの成立、新プロジェクトの創出件数といったデータは掲載されていなかった。

図表 2-12 ソフトピアジャパンの支援現場におけるユニークな取り組みの一部

<p>■ソフトピアジャパンの支援現場における独自の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行や商社出身といった一般的な IM の不在。</li> <li>・IAMAS 出身で技術者と対等に技術やデザインの知識を持つ広報担当者の存在。</li> <li>・インターネットメディアの徹底した情報収集とそれに基づく機動的な企画立案。</li> <li>・首都圏に引けをとらない人選とクオリティのセミナー企画。</li> <li>・エレベーターピッチ (短時間プレゼンテーション) から始まる交流会。</li> <li>・持ち寄り式の食事会等、職住近接の密なコミュニティづくり</li> <li>・女性向けのスマートフォン関連分野のセミナーなど新領域の開拓</li> </ul>
---

(出所) 筆者作成



## 2. 3. 4. デザイン人材の感性を活用した場づくり

ソフトピアジャパンの施策は通常の公設インキュベーション施設と同様に、経営相談、販路開拓、専門家派遣、技術移転、産官学連携支援、ビジネスマッチング、研修等が支援の柱となっていて、通常の公設インキュベーション施設と大差ないものである。なお独自の出資機能を持つファンドはない。

だが、実際の支援現場の取組はユニークである。担当者からお伺いした取組を列举したものが図表 2-12 だが、以下において詳述する。まずソフトピアジャパンには一般に公設インキュベーション施設に不可欠な存在と思われる IM が不在なのである。

(写真 1) モバイルコアのロゴ



(筆者撮影)



(写真2) モバイルコア施設の様子



(筆者撮影)

IMに代わってソフトピアジャパンの実務を切り盛りする人物が広報の坂口倫崇氏だ。広報という位置づけだが、IMに代わって幅広い実務を手がけている。たとえば写真1のようなモバイルコアのロゴや、写真2のモバイルコアのお洒落な内装、そして本棚の設計や配置も手がけるこだわりぶりだ。こうしたこだわりによって、公設インキュベーション施設でありながらも、クリエイティブな空間となっている。入居者からの評価も高い。

こうしたデザインが可能なのは坂口氏自身もIAMAS出身で、もともとは日本美術と情報を専攻していたというキャリアを持つからだ。入居者とも引けをとらない水準での高度な情報技術と芸術に対する知識と感性を備えたデザイン人材である。坂口氏のデザインや調達に関する提案を、行政系スタッフが行政文書に落としこむ協力関係によって、両者の特性を生かしている。

しかし、なぜ坂口氏は「広報」という位置づけなのだろうか。ここにソフトピアジャパンならではの広報の秘訣がある。坂口氏によるとベンチャー企業やスタートアップにとってどうしても手薄になりながらも最も重要な機能は広報で、そこを支援機関が代行しているというイメージだそうだ。ソフトピアジャパンではプレスリリースを年間150本ほど作っている。メディア掲載を広告換算すると数億円規模になる試算があるそうだが、実際には取材に来てもらっているため県費は1円も使わなくて済んでいる。広報によって入居企業にスポットライトがあたっていると、パートナー探しが進みやすくなるという効果もある。

支援機関が頻繁に開催するセミナーと研修にも独自の工夫を施している。地方でセミナーを開催すると、旅費がかさむためどうしても最先端の話題ではなくなってしまうたり、人選が首都圏と比べると見劣りするものになりがちだが、ソフトピアジャパンでは常に最先端かつトレンドに合わせたセミナーを企画している。それも坂口氏の業務だ。筆者が訪問した日も携帯電話関連のセミナーを開催していたのだが、およそ7~80人の参加者が集まっていて、登壇者は電通、マイナビといった全国一線級の人材が登壇するセミナーであった。

セミナーなどで講師がソフトピアジャパンを訪れると、いまでは世界で最も多くのユーザーを抱えるSNSであるFacebookを介して継続的にコミュニケーションすることで、一度できた繋がりを維持するべく工夫している<sup>15</sup>。最近では女性向けのスマートフォン関連分野でもセミナーを開催するなど、常に最先端とトレンドのテーマを選択しているのだという。

どの開発者が、何を開発しているかを、企業、支援関係者、周囲のスタートアップス等、関連ステイクホルダーで共有する信頼醸成は特に注力している支援でもある。いわゆる場づくりだが、ソフトピアジャパンの場合、細部にまで手がかかっている。まずエレベーターピッチ（短時間プレゼンテーション）から始まる交流会がある。エレベーターピッチとは偶然エレベーターに乗った際に重役に出会い、エレベーターに乗っているあいだで新規事業をPRするような事態を念頭に置いたショートプレゼンテーション企画だ。

エレベーターピッチでは、最初は慣れていないため、大抵しどろもどろになる。だが、こうして皆で恥をかいて懇親会を行うと一気に打ち解けるのだという。他にはひとり一品食品を持ち寄って行う食事会も月1回程度の頻度で行っている。入居者に限らず、誰もが参加できて、プレゼンしたい人はプレゼンできる場になっていて、ケーキを焼いて持ち込むものがあったり、遠方からも参加者が訪れるなど、ひとつの目玉になっている。

ソフトピアジャパンの「寛容」な場づくりは一見うまくいっているようだが、その内実は逼迫する財政的制約のなかから生まれたものでもある。

支援機関関係者によると、かつては銀行や岐阜県出身者が100人単位でソフトピアジャパンにかかわっていた。それが現在は30人規模にまで縮小している。期待されたほどの成果に至らず「箱物行政なのではないか」という批判もあったようだ。

だが、長くソフトピアジャパンで支援に当たったある行政関係者は次のように話している。

「行政が関心を失いあまり口出ししなかったのがよかった。ソフトピアジャパンの盛り上がりも乏しく、縮小傾向が強かった。その代わり予算はないもの、担当が自由に支援を工夫できた。現場の意思でやってきた。それがこの3年だった。」

---

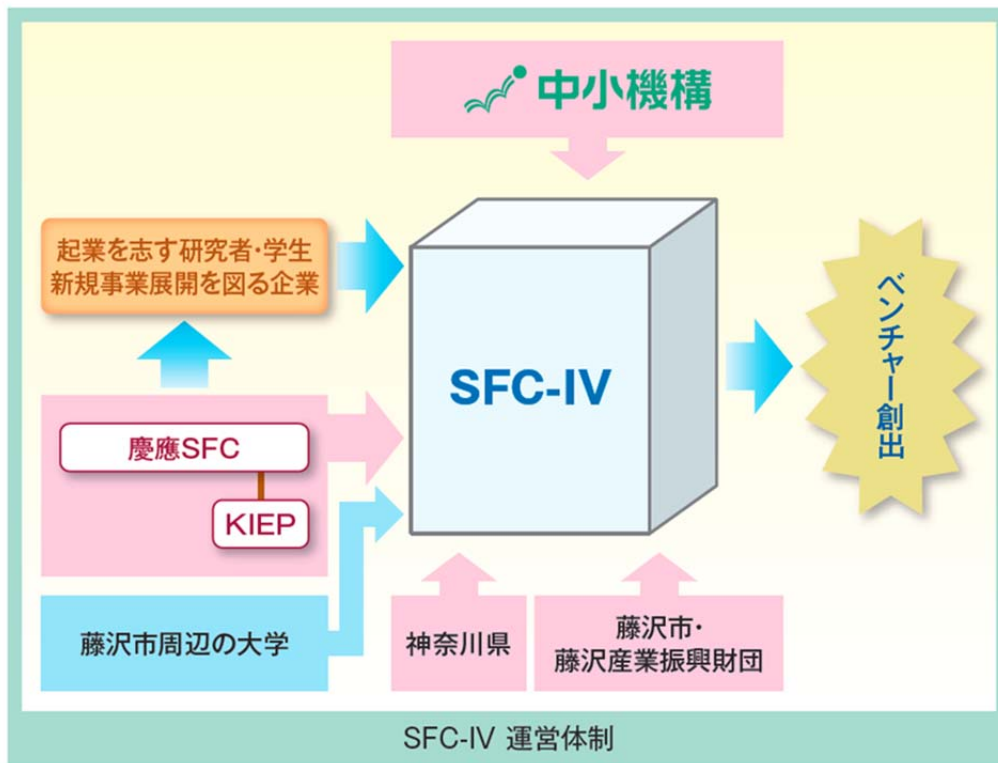
<sup>15</sup> ソフトピアジャパンのFacebook ページ <http://www.facebook.com/pages/財団法人ソフトピアジャパン/SOFTOPIA-JAPAN/238938172819889>

世界的な景気の悪化に伴って緊急雇用対策の一環として「緊急雇用創出対策事業及びふるさと雇用再生特別対策事業」という施策があった。これらは雇用を創出しさえすれば、比較的使途やそのプロセスに融通が効く資金であり、機動力と意思決定の速さが求められる情報産業の支援に向いていたという。

このようにソフトピアジャパンは財政的制約と技術動向の推移という偶発的要素をポジティブに見据えながら方向転換してきた。今後の方向性としては坂口氏は今後は入居企業がプロトタイプを簡単に試作できる環境を構想しているという。IAMAS では既に「プロトタイプングラボ」に、樹脂から立体を削り出すことができる3Dプリンタを設置し、ものづくりと情報技術の融合を推進している。ソフトピアジャパン全体でもこうした取組を推進し、15年間の技術と寛容な場づくりのノウハウを支えにして感性に訴える情報技術の開発と、その強みを活かした新産業の創出を企図しているのだ<sup>16</sup>。

## 2. 4. 都市×民間先導：SFCにおける起業促進のイノベーション創出のネットワーク

図表2-13 SFC-IVの支援体制



(出所) 中小機構『Incubation Report-インキュベーション事業活動報告 Vol.2』より引用 (中小機構 2011: 11)

<sup>16</sup> IAMASホームページ <http://www.iamas.ac.jp/J/facility.html>

## 2. 4. 1. 背景

SFC-IVは慶應義塾大学の施設内にある中小機構の大学連携型BIだ<sup>17</sup>。2006年に神奈川県と藤沢市の要請によって設置され、中小機構が施設を整備・運営している。慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)には総合政策学部、環境情報学部、看護医療学部、政策・メディア研究科、健康マネジメント研究科という3学部2研究科があり、1990年の開学以来、情報技術やインターネットサービス等で起業する研究者、学生が後を絶たない。最近では社会的起業という、公共領域の諸課題を技術あるいはビジネスモデルによって解決を目指す起業家でも注目を集めている。日本では立ち遅れているといわれる大学学部教育における起業家教育にも積極的で、実践的な授業が複数開講している。慶應義塾にはOBも産業創出について高い関心を有するという特徴がある。起業経験をもつOBや大企業で役員経験を持つOBたちが、メンターや少額出資といったかたちでかかわっている。このSFC周辺のネットワークが多くの上昇を生み出している。

SFC-IVはこうしたSFCのニーズに応えるべくデザインされた。試作室などは備えているものの、他の多くの大学連携型BIとは異なり、施設の大部分はラボタイプではなく、スモールサイズのオフィスが占めている。SFC-IVには大学のネットワーク(CNS)が接続しており、共同研究など一定の関係があれば利用可能であり、十分な通信速度が保証されている。そこから電子ジャーナルといった大学が教職員や学生に提供する資料にもアクセスすることができる。

運営には、SFC、神奈川県、藤沢市と藤沢市産業振興財団、中小機構がかかわっており、ベンチャー創出と地域中小企業支援の重要な拠点となっている<sup>18</sup>。

SFC-IVの設立経緯を以下において概観してみたい。SFC内でBI設立の動きが始まったのは2004年2月の中旬頃のことだ。学内で教員、そして学生に対してヒアリングを行った。当時の学部長及び経営管理研究科から移籍した教員がコンセプト作りや学内体制づくりを行い、その後SFCインキュベーション委員会が設置された。実務的支援は産学連携の関連事項であることから、研究支援センターが担当した。当時研究支援センターで、SFC-IVの設立に関わった森澤珠里氏は以下のように述べている。

「中小機構のBIが検討されていた時期は産学連携がさかんな時期で、研究成果の社会還元促進、出口づくりという機運が高かった。自前で建物をつくると償却を考慮しなければならないが、中小機構の支援によって施設の整備・運営ができるスキームは新しい施設建設に関して大学本部を説得する際にハードルを下げるいい材料となった。」

---

<sup>17</sup> 中小機構ホームページ <http://www.smrj.go.jp/incubation/sfc-iv/>

<sup>18</sup> 運営の全体像を模式的に表したものが図表2-13である。



ITに強いSFCというキャンパスの特性から、ITに特化したBI構想が生まれてきたのは自然な流れだった。さらにこの時期にSFC側のリクエストとして、NPOの入居を認めたいということが要望されていた点は先見の明があったといえる。

SFC-IVの個別の数値部分の成果の情報公開は現時点では行われていない。ただしユニークなウェブプラットフォーム開発でよく知られる(株)パンカクや先日東アジアで始めてのアショカ・フェロー<sup>19</sup>に選出されたシュアール・グループ、あるいはNPO法人地域魅力、発電床で知られる株式会社音力発電など、ユニークな学生発ベンチャーが多数産まれていることで各種メディアでも注目されている。

## 2. 4. 2. 取組の概要

SFC-IVにはいくつかのユニークな特徴がある。以下、整理して概観したい。

### ■研究者、実務家、支援機関等を媒介する慶應SFC イノベーション &アントレプレナーシップ・プラットフォーム研究コンソーシアム (KIEP)

SFCは学部の数こそ総合政策学部と環境情報学部、看護医療学部と限られているが、もともと学際的な学部であることもあって、教員の研究テーマは情報系からデザイン、建築まで多岐に渡る。そのSFCにおいて学内の研究成果の応用や産学連携、起業支援を担当しているのが、慶應SFC イノベーション &アントレプレナーシップ・プラットフォーム研究コンソーシアムである<sup>20</sup>。KIEPはプレインキュベーションの機能を担っている。SFC-IVへの入居は藤沢市の賃料補助があるため、近隣で同等の不動産を調達するよりは安価になっている。だが、それでも大学生にとっては高額である。そこでKIEPが一括して居室を契約し、それらを分割して起業を目指す学生の作業スペースを提供し、ビジネスモデルを指導することで早い段階からの支援と起業家と支援者の信頼関係の構築が可能になっている。KIEPの公式資料はその特徴を以下のように説明している。

KIEP (慶應SFC イノベーション &アントレプレナーシップ・プラットフォーム研究コンソーシアム)は、「SFCの知の活用と実践の加速」、「InnovationとEntrepreneurshipのプラットフォーム形成」を目的としたSFC研究コンソーシアムです。

KIEPでは、「研究から実践へ」を基本コンセプトに、SFC及び慶應義塾の研究成果の紹介、企業とのマッチングにより協働案件を発掘、当該案件のインキュベーション実施というサイクルの中で、新しい産学一体型の研究活動を行います。

SFC研究コンソーシアムは、SFC研究所と複数の外部機関によって実施される共同研究の一種であり、その特徴は、大学が中心となって研究テーマを設定し、企業や国・地方自治体など外部機関に共同研究の実施を呼びかけ、「相互利益」を前提に大規模な課題に領域を超えて取り組む点にあります。

<sup>19</sup> アショカジャパンホームページ <http://japan.ashoka.org/activity/fellow.html>

<sup>20</sup> KIEPホームページ <http://www.kiep.ne.jp>

その結果、従来の一対一の共同研究に比べ、広範囲に渡る総合的な研究を推進することが可能です。大学の自立性、研究者の対等性、研究成果の公開・知的所有権共有の原則が、SFC 研究コンソーシアムの特徴となっています。

(「KIEP とは」 <http://www.kiep.ne.jp/about/index.html> より引用。)

#### ■大学生を巻き込んだ BI

大学連携型の BI は大学教員や地域中小企業の入居を想定している。しかし SFC-IV では学生起業や支援など直接的な起業以外にも、間接的に大学生が関わっている。学生の問題発見解決を奨励するキャンパスの学風に由来するものである。

起業を支援する学生が中心となっていくビジネスコンテストである慶應ビジネスコンテスト (KBC) も存在する。KBC は起業家を志す大学生にとっての登竜門で、KBC 実行委員会の委員長は学生がつとめるものの、スポンサー営業によって 500~600 万円の協賛を集め自立した活動を行っている。

#### ■民間インキュベーション企業との連携

SFC-IV は、オープンネットワークラボ<sup>21</sup>、株式会社サムライインキュベート<sup>22</sup>等と連携して、セミナーの共同開催を行っている。他組織から講師にきてもらうこともあれば、SFC-IV の入居企業が他組織のセミナーに登壇するといった人的交流を図っている。

#### ■OB 組織としての三田会

SFC-IV に関係する OB 組織として、主にメンター三田会と情報産業三田会がある。慶應義塾はもともと OB とのつながりが強い大学として知られているが、IT 産業も例外ではない。

まずメンター三田会は、起業家の OB が現役の学生 (塾員) を指導することを目的とした組織で、2004 年 7 月に発足した<sup>23</sup>。現在およそ 80 人の参加者がいる。組織としての SFC-IV と公式に関係があるわけではないが、起業家を志す学生と起業家 OB が交流する場として実質的に SFC-IV が機能している。ビジネスプランのブラッシュアップや販路開拓の支援、勉強会などを行っている。

メンター三田会のなかに「メンター三田会投資クラブ」という投資クラブがある。学生から要望があったときに連絡がまわる。学生のプレゼンテーションを聞いて投資の可否を決定する。およそ数十万円の規模である。もちろんプレゼンテーションが魅力的と判断されない場合投資は実施されない。

この他に、情報産業三田会という三田会もある<sup>24</sup>。こちらは 1990 年に結成された、IT 業界に造詣が深い人々による OB 会である。およそ 90 名の会員がいて、情報産業三田会

<sup>21</sup> Open Network Labホームページ <http://onlab.jp/>

<sup>22</sup> サムライインキュベートホームページ <http://www.samurai-incubate.asia/>

<sup>23</sup> メンター三田会ホームページ <http://www.mentor-mitakai.net/>

<sup>24</sup> 情報産業三田会ホームページ <http://www.itmitakai.com/>

には起業家というよりは、企業の役員クラスの人材が多い。もちろん先のメンター三田会と重複して入会している人もいる。会の主旨は、勉強会やコミュニティづくりだが、やはり起業を志す学生にアドバイスをしたり、販路開拓を支援したりしている。

このように強力なOB会が、通常だと接点が見つからない起業家予備軍とOB起業家、IT業界の関係者らをつないでいる。結果として投資機能をもたないBIでありながら、起業家たちと少額投資を行うエンジェル投資家の距離は通常のBIよりも近くなっている。





### 3. 総括と示唆

図表 3-1 事例の共通点

共通点	島根県Ruby	財団法人 ソフトピアジャパン	SFC-IV
「新しい地域資源」の 「発見」と活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Ruby というプログラミング言語の台頭</li> <li>・ Ruby による開発という地元企業アドバンテージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソフト開発に特化した大学院や大企業の研究拠点の招致を含む大型の複合型インキュベーション構想と、iPhone、android の爆発的普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT 起業家支援と、国内最先端の起業家教育プログラムを有する大学</li> </ul>
起業家と密な距離の 支援者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Ruby の開発者コミュニティ</li> <li>・ 役割分担する地方自治体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 起業家と対等な専門知識を持つデザイン型マネージャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学教員、先輩起業家、産業界 OB</li> <li>・ プレインキュベーション組織</li> </ul>
インフォーマル・ コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 島根県情報産業協会</li> <li>・ しまねソフト産業ビジネス研究会</li> <li>・ しまね OSS 協議会等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソフトピアジャパンで培ったコミュニティを背景にしたジョイントベンチャー</li> <li>・ IAMAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター三田会</li> <li>ベンチャー三田会</li> <li>情報産業三田会</li> <li>KIEP</li> <li>大学</li> <li>民間インキュベータ</li> </ul>

(出所) 筆者作成

前節までに事例を概観した3つの事例の特徴を振り返ってみたい。以下において、「新しい地域資源の『発見』と『選択と集中』」「起業家と密な距離の支援者」「インフォーマル・コミュニティ」を検討していく。

#### ・新しい地域資源の「発見」と「選択と集中」

今回の事例では、いずれも各立地地域内に存在した独自の IT 産業の萌芽をうまく育てている。Ruby とソフトピアジャパンの事例で述べたように「IT ソフト産業」という単位ではすでにこの業界にも他業種と同様の下請け構造と受発注関係が存在する。近年では人件費の安い新興国への発注や内製化の圧力とも競争せざるを得なくなっている。漠然と、薄く広い「IT ソフト産業」支援を行ったところで継続的な競争力を回復することは難しい。今回取り上げた事例では、地域内に存在する、より細分化した、競争優位な対象、すなわち「新しい地域資源」を発見することが起点となっている。各事例が優位性を獲得した理由は、開発者が住んでいるという立地条件（島根県 Ruby）や、過去の政策の帰結によるインフラの存在（ソフトピアジャパン）、連携大学の強い特性（SFC）など一般化すること

は難しい。立地や地域の既存産業の配置といった諸条件も関連してくるであろう。それでも支援者は、既成概念に囚われず「新しい地域資源」を丹念に掘り起こしている。そのうえで成長のために集中的に支援を行っている。地域内において産業支援に使える資源は限定されているから、「IT」という大きな枠ではなく、対象をより絞り込むことで有効性を増しているともいえる。また Ruby の事例のように、行政の受発注に工夫を凝らすことで、公平性を損なわず、かつ、限られた資源を「新しい地域資源」に集中させる妙案もありうるといえる。

#### ・起業家と密な距離の支援者

起業家や支援対象の企業と密な距離に存在する支援者も重要な役割を果たしている。ここでいう「密な距離」とは共通合意と信頼関係を有するという意味だ。たとえば Ruby を通じた共通体験や、ソフトピアジャパンの場合は支援者と開発者が同等の専門知識を有しているという信頼関係、SFC-IV では起業経験や役員経験がある OB との接点などが該当する。このような「距離感」が被支援者が支援者に対して親近感を持ち、進んで支援を受けたいと感じるきっかけとなっている。支援者がいくら支援したいと思ったところで、被支援者が施設入居の価格優遇のみを求めている場合、両者が良好な関係を築くことは難しい。彼らが胸襟を開くのは、共通体験や共通言語を持つ支援者に対してであるといえるだろう。

#### ・インフォーマル・コミュニティ

大企業とベンチャー企業、個人開発者といった異なったステイクホルダーの間で、実際に取引関係や共同研究を行うためには、情報交換の場と信頼関係の醸成が不可欠である。規模の大きい企業にとっては生まれたばかりの小さな企業や、個人の開発者をすべて把握することは困難である。開発力を知るうえで最も手っ取り早いのは、実際に仕事ぶりを見ることである。もちろんその全てではないが、日常的にアイデアを交換し、プロダクトのプロトタイプを目にすることで、担当者はある程度実感を持った評価を行うことができる。さらに支援者を巻き込んだインフォーマルな場があることで、フォーマルには「組織の見解」を表明せざるを得ない場合でも、担当者の「個人の本音」を聞き出す回路となっていた。地域における支援資源の重複を回避し、役割分担を調整していると思われる。ソフトピアジャパンや SFC-IV では、販路拡大のみならず、エンジェル投資家との媒介といった資金調達のきっかけにもなっている。ある企業が成長したか否か、開発が進んでいるか否かは、連続した観察からしか合理的に判断し得ない。このような場作りも、利害関係からの中立性を保つという意味で、公的な支援機関が取り組む価値は大きいように思える。

もちろんこのような共通項は、当然対象ケースの少なさといった課題があり、さらに選択対象の基準も必ずしも統一しているわけではない。したがってこうした共通項は必ずしも、逆の命題の成立を保証するとはいえない。

しかしもともと地方における IT 産業振興の「成功事例」は多くはない。それどころか日本における IT ベンチャー支援は幾度かの断絶や転換期によって、十分な定式化がなされているとはいえず、支援者は常に暗中模索することを余儀なくされている。したがって仮説

構築作業としてこのように知名度が高いとは必ずしもいえないケースを整理し、共有していくことには意味があるといえるだろう。

支援機関の定量的なアウトカムが公開されていないことも知見の共有を困難にしている。KPI とアウトカムの公開によって、どのような施策が地域における IT 振興にとって功を奏し、どのような施策が機能不全を起こしているのかを把握することなしに、次のイノベーション施策を構想することは難しい。こうした諸問題を取り除き、事例とノウハウの共有を図ることが、地域産業を活性化し、そして新たな雇用の受け皿となる、新しい IT 産業振興を促進するための堅実な一歩なのではないか。

<参考文献>

梶原拓編，2000，『国土情報学』ぎょうせい

岐阜県，2009，『岐阜県長期構想—希望と誇りの持てるふるさと岐阜県を目指して 人口減少時代への挑戦』

島根県，2012，『「Ruby ビジネスモデル研究実証事業」全体報告書』

島根県商工労働部情報産業振興室，2011a，『島根発「Ruby で創る地域産業、輝く未来」』

——，2011b，『島根県のソフト系 IT 産業振興施策』

ソフトピアジャパン，2010a，『ガイドラインマニュアル（平成 22 年 9 月版）』

——，2010b，『平成 22 年度財団法人ソフトピアジャパン事業報告』

独立行政法人中小企業基盤整備機構，2011，『Incubation Report・インキュベーション事業活動報告 vol.2』

——，2012，『Incubation Report・インキュベーション事業活動報告 vol.3』

ワークス研究所，2011，『Works』（104）

<企画・監修・執筆>

独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター リサーチャー 西田亮介



独立行政法人  
中小企業基盤整備機構  
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。  
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。