

INCUBATIO

# インキュベーション オフィス

景気浮揚のカギと期待される

ベンチャー企業への不動産業界のかかわり方

20世紀の終わり、日本の経済は構造的な不況に陥り、そこから脱却できないまま21世紀を迎えた。この閉塞した状況を打破するには、新しい産業を創出しイノベーションを起こすことが求められている。そのために、確かにリスクは高いが成長力も同様に高いベンチャー・ビジネスの台頭に大きな期待がかけられ、ベンチャー企業の輩出を促進し成長を助けるさまざまな支援策が展開されている。このベンチャー支援活動、すなわちインキュベーション事業に、不動産業界も相次いで取り組み始めている。今号では、この不動産業界のインキュベーション事業への取り組みについてレポートする。

# NO OFFICE

## インキュベーションのプロセス

ベンチャーの成長ステージ

**Seed Stage**

**事業創造期。**

アイデアをもとに事業計画の策定に入る

**Start-up Stage**

**事業開発期。**

R&Dや商品開発から市場参入への段階

**Early Stage**

**事業開始期。**

売り上げはまだ損益分岐点に届かない

**Growth Stage**

**事業成長期。**

売り上げが損益分岐点を超え、利益が出始めた段階

成長ステージに応じた支援課題

■創業支援■

主要テーマ

事業コンセプトの確立

事業計画の作成  
フィージビリティスタディ  
初期資金の調達

■参入支援■

主要テーマ

製品の開発と市場参入

開発目標の管理的確なマーケティング  
実行体制の整備

■競争支援■

主要テーマ

比較競争優位の確立

製品のグレードアップ  
品質管理・生産管理  
アライアンス戦略

■成長支援■

主要テーマ

成長シナリオの設計

生産管理・品質管理  
カスタマーリレーション  
資金調達のための政策



# ベンチャー・ビジネスとは

バブル崩壊後、大企業をはじめ既存企業は人員や経費の削減を行うなど収益性の向上を図っている。しかし、その効果は今一つ表れておらず、経済は長期にわたり低迷を続けている。

そのような中、ベンチャー・ビジネスに景気浮揚の起爆剤としての期待が集まっている。事実、IT・インターネット関連やバイオ・医療関連分野を中心に、急成長を遂げ新たなビジネスモデルとして確固たるポジションを築いたベンチャー企業も少なくない。

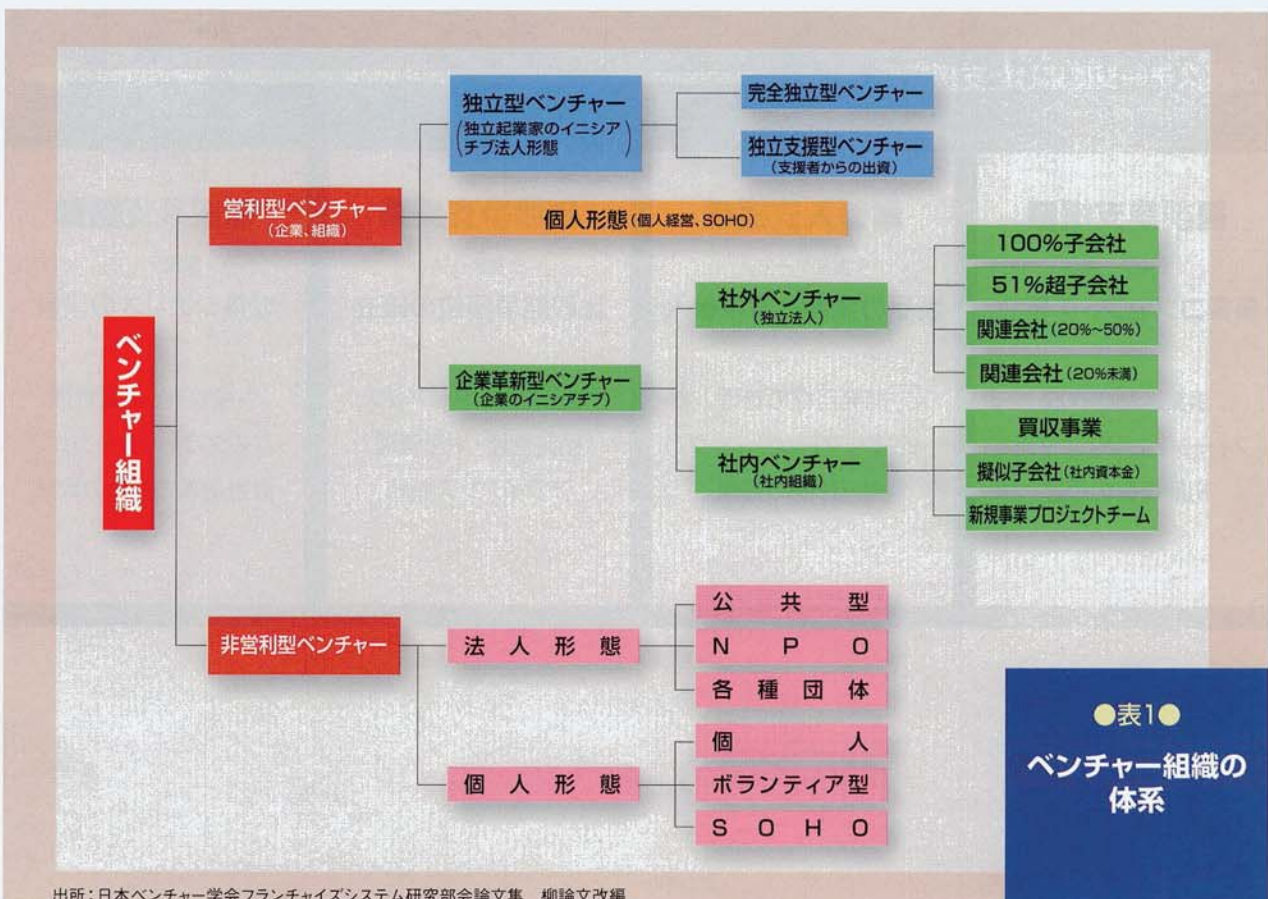
しかし、全体的には、1994年ごろから第3次ベンチャーブームが到来したと言われながら、企業の新規開業数はむしろ落ち込んでおり、期待に応えきれないのでとは危惧される。

日本では、これまで2度のベンチャーブームがあった。1度目は、1970年から1973年ごろ、高度経済成長の終焉期である。1963年に中小企業基本法が制定され、中小企業政策が産業構造政策の一環として位置づけられ、日本初の本格的ベンチャーキャピタルが出現したところである。しかし、第1次ベンチャーブームは、ブーム到来直後に襲った第1次石油シ

ックによる経済の停滞により、勢いが消滅してしまった。2度目は、1983年から1986年ごろである。この時期、日本経済は、エレクトロニクスやバイオメディカルなどの知識集約型産業の勃興、消費者ニーズの多様化など、ベンチャー・ビジネス発展の余地が拡大した。また、低成長に伴い金融緩和が長期化し、ベンチャー企業の資金調達はやや容易な環境にあった。だが、1986年の円高不況により、ベンチャー企業が相次いで倒産しブームは急速に衰えた。

3度のベンチャーブームは、いずれも経済成長が停滞している折に、状況の打開を期待され起こっている。しかし、過去2回は過大な期待に応えきれなかった。そして、今般のベンチャーブームは、国内経済の牽引役としてこれまで以上に期待されているが、小規模企業に対する金融は直接・間接を問わず閉塞状態で、過去2回のブーム以上にベンチャー発展にとって厳しい環境にある。

にもかかわらず、ベンチャー・ビジネスに注目が集まるのは、アメリカ経済の再生に、ベンチャー・ビジネスの輩出・育成が大きな要因となったからだ。

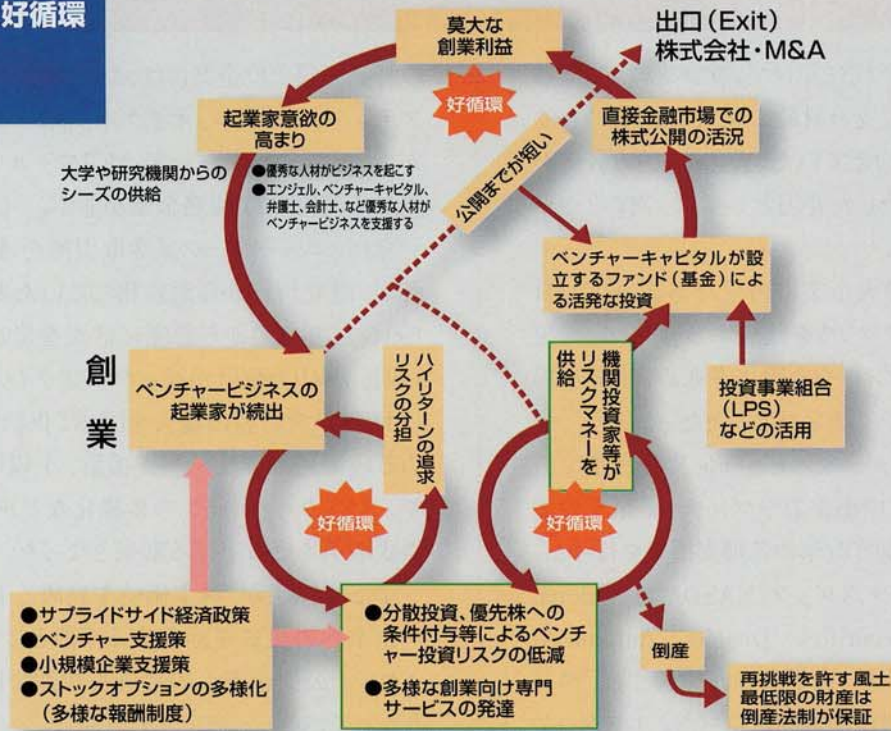


出所：日本ベンチャー学会フランチャイズシステム研究部会論文集 柳論文改編



●図1●

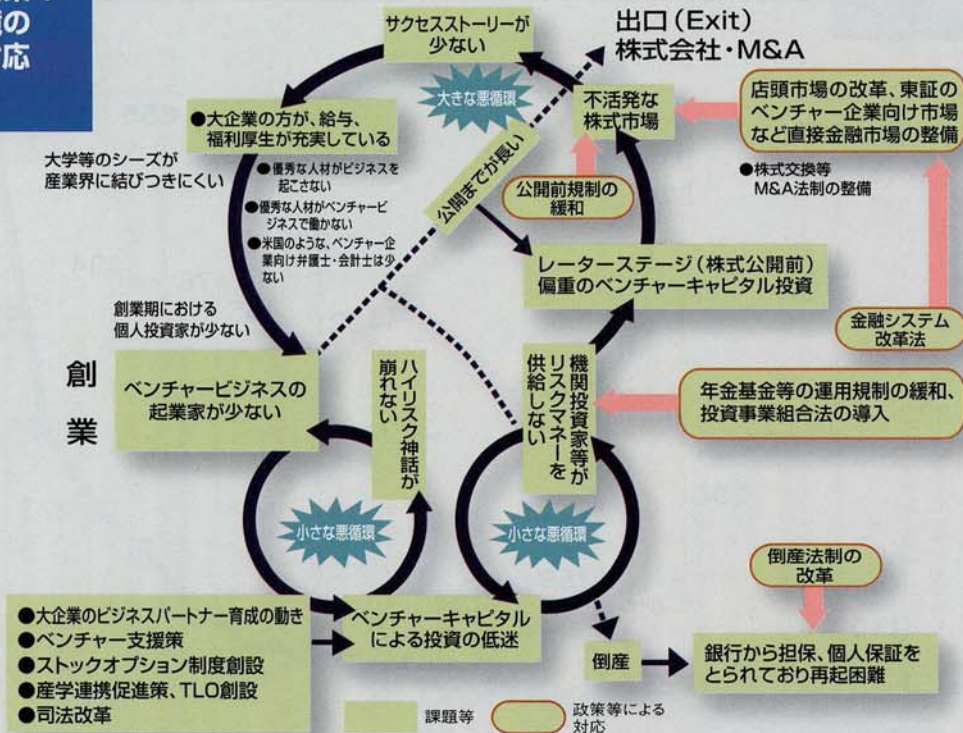
米国の創業の事業環境と好循環



出所：通商産業省作成

●図2●

我が国の創業の事業環境の課題と対応



出所：通商産業省作成



# 2

## アメリカの経済再生とベンチャー企業

1970年代から80年代にかけて、アメリカは国際競争力を失い、貿易収支と財政の膨大な赤字いわゆる“双子の赤字”を抱えていた。そのアメリカ経済が90年代に再生を果たした要因としては、次の2点が挙げられる。

ひとつは、既存の大企業の再生である。GE、IBM、HP、GMなど、アメリカを代表する企業は、大規模なリストラクチャリングや合理化を進め、世界市場においてもリーディングカンパニーとなった。

そして、ふたつめが、ベンチャー企業の台頭である。アメリカ政府は、中小企業やベンチャー企業の輩出・育成のために、制度改革や各種支援策を行った。なかでも、1971年のナスダック(NASDAQ: National Association of Securities Dealers Automated Quotation) 開設により、資本市場が整備され、ベンチャー企業の資金調達が容易になった。ナスダック

の時価総額上位企業には、マイクロソフト、シスコ・システムズ、インテル、オラクル、サン・マイクロシステムズ、デル・コンピュータ、MCIワールドコムなど、社歴20年前後のIT関連企業が並ぶ。

今は、ニューヨーク証券取引所を凌ぐナスダックだが、設立当初から活性化していたわけではなく、1994、95年ごろから急激に活況を呈してきた。この時期、アメリカ政府が行ったサプライサイド経済政策(勤労意欲や貯蓄の増大を図って供給側の能力を高める政策)、ベンチャー支援策、小規模企業支援策や、ストックオプションの多様化などが、成長産業の株式取引を盛り上げる結果となった。

また、M&Aが、株主価値を高める手段、ベンチャー企業への投資を回収する手段として活発に利用され、未公開企業への投資を短期で回収する手段となっている。

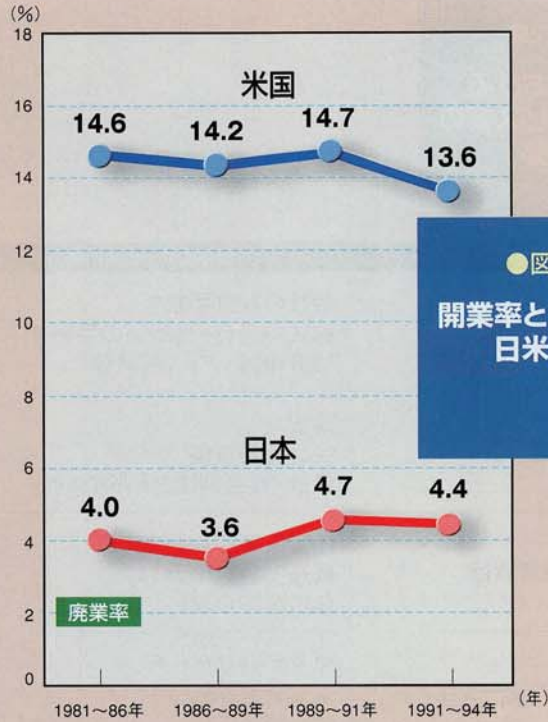
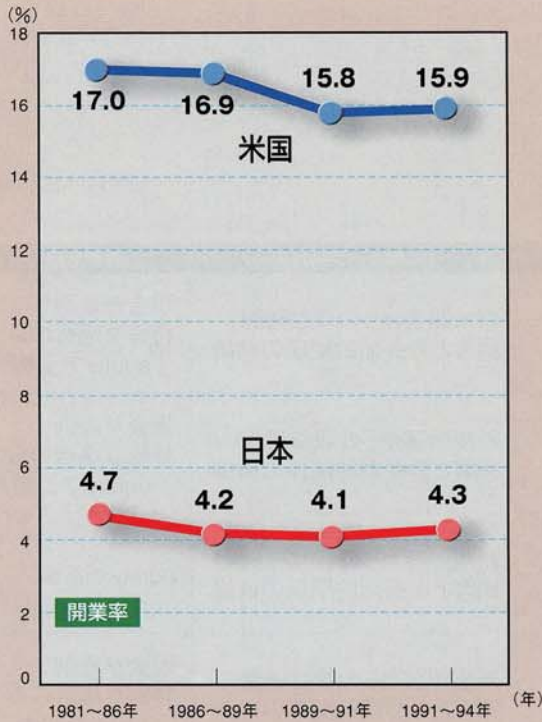
●図3●

NASDAQ  
新規公開件数と  
時価総額



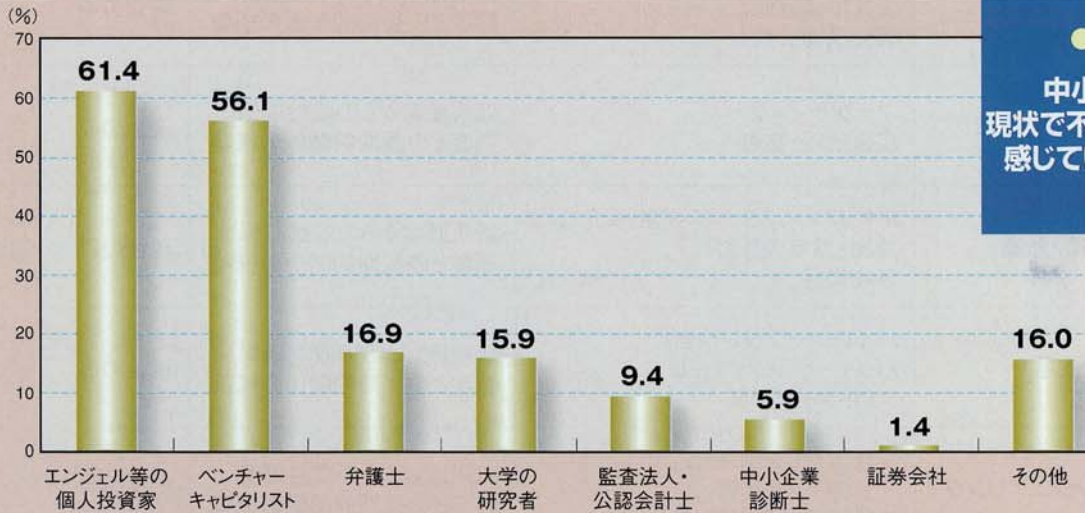
出所: Nasdaq Fact Book等より作成





●図4●  
開業率と廃業率の  
日米比較

出所：日本／中小企業庁「中小企業白書」より野村総合研究所作成 米国／中小企業事業団「アメリカ中小企業白書」より野村総合研究所作成



●図5●  
中小企業が  
現状で不足していると  
感じている支援者

出所：中小企業庁「企業創造的活動実態調査」11月12月(注)複数回答のため合計は100を超える。

### 3

## インキュベーション事業の役割

アメリカでの動向を受けて、日本でも1995年ごろから産官学あげて「新産業と新事業の創出」への取り組みが本格的に始まる。1999年秋の臨時国会は「中小・ベンチャー企業国会」と位置づけられ、中小企業基本法や中小企業金融公庫法等が改正されたり、多くの法案が成立し、ベンチャー支援インフラが整備されてきている。

また、1999年11月に東京証券取引所に「マザーズ」、2000年6月には大阪証券取引所に「ナスダック・

ジャパン」が開設し、金融系・事業系・独立系のベンチャーキャピタルも相次いで設立するなど、資金支援の体制も整ってきている。

日本では、従来、ベンチャー企業を育成するインキュベーション事業は、第三セクターを中心に行われてきた。その目的は地域経済の活性化と雇用創出に力点が置かれており、インキュベーション事業の内容はオフィススペースの貸与が中心である。

しかし、ベンチャー企業が創業するにあたっては、



●表2●

## 米国における 専門サービス業の 概要

出所：中小企業庁調べ

| 機能              | 具体的サービス内容                                | ベンチャー支援理由                              | 報酬形態                          |
|-----------------|--|--|-------------------------------|
| 法律              | 会社の設立手続き<br>株式の発行・売却等の手続き<br>特許申請・アドバイス等 | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金が原則<br>特殊な場合のみ<br>equityで受領 |
| 会計              | 簿記<br>会計報告準備<br>会計・資金調達アドバイス等            | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金が原則<br>特殊な場合のみ<br>equityで受領 |
| 投資銀行            | 投資家等との交渉支援<br>成長支援・出口戦略<br>(M&A、IPO等)    | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | equityが常套                     |
| コンサルテーション       | マーケットリサーチ<br>事業計画作成<br>戦略提携支援            | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金が原則<br>特殊な場合のみ<br>equityで受領 |
| バリュエーション        | 事業性評価<br>企業価値評価<br>資金調達支援                | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| マーケティング・広告      | マーケティング<br>広告代理・広報                       | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| 人材斡旋・派遣         | マネジメント、スタッフの探索・紹介・斡旋<br>報酬・給与の設計<br>事務代行 | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| 契約生産            | パイロット・プラント提供<br>パッケージング・サービス<br>プロトタイプ開発 | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| デザイン・エンジニアリング   | 実験室からプラントまでの<br>デザインと建築<br>建設許可の取得支援     | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| 安全規制対処          | 実験室設計のアドバイス<br>設備機器に関する規制についての<br>アドバイス  | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| 実験室のテストサービス     | 生産工程のテスト<br>社内R&D向けの特種資材<br>および設備機器の提供   | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| 事業保険および金融支援     | 各種保険 信用状作成<br>401kプラン作成<br>事務代行          | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |
| インキュベータ         | 事務所、実験室の貸与<br>各種事務機器の貸与<br>法律・会計関連サービス等  | 民間の場合は、同上<br>公共の場合は、地域経済の<br>活性化と雇用の創出 | 現金が原則<br>特殊な場合のみ<br>equityで受領 |
| オフィススペース賃貸&秘書業務 | オフィスレンタル<br>倉庫レンタル                       | 新規顧客からの収益確保<br>顧客との長期的関係の構築            | 現金のみ                          |



法務・税務面で弁護士、会計士、弁理士に相談したり、経営についてコンサルティングを受けたりと、さまざまな専門サービスが必要となってくる。アメリカでは、これらの専門サービス業が発達しており、創業者や投資家と同様に、事業の成功で巨万の富を手にするものも多い。

日本でも、インキュベーション専門企業が現れるとともに、総合商社や鉄道などの大手企業、そして不動産大手が相次いでインキュベーション事業に参入してきている。その際、経営コンサルティング会社などと提携し、支援体制を強化してベンチャーの育成にあたっている。

住友不動産は、自社ビルの1フロアを使用し、インキュベーション専用オフィスを開設した。同社は、朝日監査法人や日本総合研究所などと提携し、ビジネスコンサルティング、IT・技術コンサルティング、法務・税務・会計・人事支援などを行う。オフィスの賃貸料については、支払能力に応じて割り引き、代わりに新株引受権を取得する。

森トラストでも、ベンチャー支援オフィスを自社ビルに開設し、2、3年後に株式公開が見込めるベンチャー企業を選び、数百万～2千万程度を出資する。そして、同社と提携したコンサルタント会社のグローバル・ブレインが常駐スタッフを置き、財務、法務の専門家が経営を支援する。

大手不動産会社がインキュベーションオフィスを開設するのは、まず、賃貸ビルという自社資産を現物のままベンチャーに投資することで資産を有効活用でき、投資したベンチャー企業が順調に成長すれば、優良テナントになることが期待できるからだ。また、期待どおりに投資したベンチャー企業が成長し、株式を公開すれば、売却益により投資に似合うだけの収益が見込める。現に、ナスダック・ジャパンなど新興企業向け市場の整備で、支援者による投資資金回収の機会が広がっており、インキュベーション事業を押し進める土壌が深耕されてきている。この環境下で、インキュベーション事業の採算性を向上させるには、経営支援ノウハウの充実が必要不可欠なのである。

●表3●

インキュベーション  
事業を展開する  
主な企業

| 企業名                    | 内容  |
|------------------------|---|
| 三菱地所                   | JPモルガンと丸の内へのベンチャー誘致で提携賃料の一部を株式公開時まで猶予                         |
| 住友不動産                  | 港区・芝の自社ビルの1フロアをインキュベーションオフィスに賃貸料はベンチャー企業の支払能力に応じて割り引き新株引受権を取得 |
| 森トラスト                  | 港区・虎ノ門の自社ビルに育成オフィス開設株式公開の見込めるベンチャー企業に出資                       |
| 三菱商事                   | ビーインキュベーションジャパンを設立  |
| ネットエイジ                 | 渋谷にベンチャービジネス育成オフィスを開設   |
| ビジネスカフェジャパン            | ベンチャー企業と大企業間の取引や提携を仲介   |
| サンブリッジ                 | 渋谷に技術・営業支援の専門スタッフが常駐するベンチャービジネス育成施設開設                         |
| ネオテニー                  | 赤坂にベンチャー育成拠点開設3年間で90社のベンチャー企業を対象に、投資・育成する                     |
| ネットイヤー・ナレッジキャピタルパートナーズ | 青山に育成拠点開設ネット関連ベンチャー企業約20社に投資                                  |
| アクセンチュア                | 支援事業の専門部門を100人規模に増員世界規模の基金を日本でも投資                             |
| 東京急行電鉄                 | 渋谷にインキュベーション事業のオフィス拠点開設                                       |
| 京浜急行電鉄                 | 横須賀リサーチパークに育成拠点開設   |