



ベンチャー企業や地場産業の再生で脚光を浴びる「創業支援」成功のキーワードとは――

# 「支援してやる」「育ててやる」という意識が ベンチャー支援事業をダメにしている

**SOHOしずおか 小出宗昭** KOIDE Muneki  
インキュベーション・マネージャー

近年、ベンチャーや中小企業を支援する公的機関が数多く設けられているが、思うような成果があがっているとはいえない。そんな中、支援したベンチャー企業や地場産業が次々とヒット商品を生み出している支援機関がある。静岡県の『SOHOしずおか』だ。この施設をたったひとりで切り盛りしてきたインキュベーション・マネージャーの小出宗昭氏に一体何が他と違うのか、話を聞いた。

ベンチャー起業家や中小企業

の相談に応じたり、オフィス賃貸、融資、産学連携の橋渡しなどの役割を担う公的インキュベーション（創業支援）機関の中には大規模な賃貸オフィスや最先端のIT機器などを持つ施設も多い。しかし、『SOHOしずおか』は3坪あまりの貸しブースが13部屋、予算は年間1500万円、担当者はこの春まではたった1人という小規模な支援施設。だが、ここから巣立ったベンチャーやSOHO事業者、中小企業が次々とヒット商品を生み出し、開設3年あまりで約140件もの新規事業が立ち上がっている。

に対してどのような支援を行なっているのですか。  
小出 僕は静岡銀行から出向している一銀行員にすぎず、会社を起こした経験もありません。そんな私が「支援」なんてできると思いますか？ 答えはノーです。「支援」という発想自体がおこがましいと感じているくらいです。

――それでは、具体的にどのような活動を行なっているのですか。  
小出 僕がやってきたことは2つだけ。ひとつは入居者や相対者との徹底的な意見交換、ふたつ目は『SOHOしずおか』を拠点に、巨大な人的ネットワークを築くことです。

――相対者や入居者の意見交換とは、具体的にどのようなものですか。  
小出 私には相談されても問題解決する力などありません。では何ができるかというと、客観的な視点から相談者本人も気づいていないような問題を発見し、自分だったらどうするかということと一緒に考える。私だけじゃなく、入居者や他の訪問者にも入ってもらって、皆で本気で考えます。もちろん、これですべての問題が解決するわけではないし、成功するわけではありません。しかしこのアプローチは非常に有効だと感じています。こちらの本気が伝われば、相手

好評連載

# 改革者 たち！

第15回

『SOHOしずおか』では、相談に訪れる起業家や中小企業

に対してどのような支援を行なっているのですか。  
小出 僕は静岡銀行から出向している一銀行員にすぎず、会社を起こした経験もありません。そんな私が「支援」なんてできると思いますか？ 答えはノーです。「支援」という発想自体がおこがましいと感じているくらいです。

【PROFILE】1959年、静岡県富士市生まれ。83年に法政大学経営学部を卒業し、静岡銀行に入行、M&Aのアドバイザー業務などを担当する。2000年に静岡経営コンサルティングの立ち上げに携わる。2001年2月から、静岡県中部地区SOHO推進協議会に出向し、現職。



のモチベーションは一気に上昇して自然と良い方向に進むことがとても多いのです。

そして、こういったことは「支援」という名目で、相談者を下に見るような視点では絶対に見えません。そもそも、ただかサラリーマンや公務員が簡単に答えを授けられるはずなどないし、説得力もありがたみもないんですよ。

——人的ネットワークを築く意味はなんですか。

小出 人的ネットワークを築くことで、意見交換だけでなく、問題解決できそうな人と結びつけることもできます。私は右も左もわからないままこの施設を任されて、最初は何をすればいいのかわからず途方に暮れました。ブースには空き室がある状態で、訪れる人もほとんどない。そこで、当時の入居者と徹底的に話をしました。その意見交換の中で見えてきた入居者の共通したニーズが、「ネットワーク」だったのです。

彼らは所属していた企業という組織を離れて会社を起したそのときから、ネットワークから断絶されて孤独な立場に置かれている。つまり起業した途端に、八方ふさがりな状況に陥ってしまっているんです。彼らが『SOHOしずおか』に期待するのは、仕事の種になるような人の流れだったんです。

——人の流れを呼び込むために、何をしましたのですか。

小出 地域全体に情報発信して、多くの人が訪れるようなイベントを企画しました。その第一弾が「社長さんのITなんでも相談会」です。実際、地元の零細企業や個人商店では、IT化から遅れているのは自覚していても、何をどうすればいいかわからず途方に暮れていました。そういった人たちの問題解決につながる無料の相談会を実施したのです。そして、この相談に応じるのは『SOHOしずおか』の入居者です。

## 貸しオフィスや管理人でなく パートナーとして支援する

——本来支援を受けるべき入居者が、イベントに協力するので

小出 誤解してほしくないのは、



右「SOHOしずおか」で出展した履き物  
部品メーカーと企画会社のコラボレーションでヒットしたサンダル感覚のけた。上、  
起業希望者の相談にも気軽に応じる小出氏。

『SOHOしずおか』は貸しオフィスじゃないし、僕はその管理人でもない。『SOHOしずおか』自体がひとつのプロジェクトなんです。このプロジェクトの成功なくして、入居企業の成功もありえない。ここは入居者が一方的に支援を受けるだけの施設ではなく、僕と入居者はパートナーなんです。どんどんアイデアを出してもらい、それを一緒に実現して盛り上げていく。最初の相談会もそうやって実現しました。

——具体的な成果はありましたか。

小出 静岡の地場産業のひとつにサンダル製造があるのですが、例によって中国製品に押されて衰退の途をたどっています。そこで、とあるサンダル部品のメーカーが生き残りをかけておしゃれで機能性の高いげたを作

ったんです。製品には絶対の自信を持っているが、どうやって売ったらいかわからない。そこでここに相談にきたんです。

要は部品メーカーだから、最終製品を作ってもその売り方を知らないんです。ネット通販にも興味はあるけど、どうすればいいかわからない。そこでうちの入居者のマーケティングプランナーに紹介しました。

——イベントで呼び込んだ相談者が、入居者の顧客になったわけですね。

小出 それだけではありません。従来のプロモーションでは、「おしゃれで歩きやすく心地いい」という商品特性がまったく伝わってこなかったもので、まずはそれを伝える広告を制作しました。さらに、知り合いだった静岡大学の運動生理学の教授に頼んで、このげたの健康上のメリットを示すデータを出してもらいました。そしてギフトショーや展示会に打って出たんです。

効果はてきめんでした。すぐに三越や高島屋のバイヤーの目にとまり、店頭においてくれるようになったんです。しかも、アメリカのデイズニールワールドの売店にも置いてもらい、海外でも大好評を博しました。これまでも、質はいいのに売り方がまズくてまったく売れなかった商品が、うちの入居者のマーケティング術でたちまち人気商品に

なりました。入居者にとっても、相談にきた企業にとっても、『SOHOしずおか』にとっても、最高にハッピーな成功例となりました。

——人が出会うことで、成功が生まれたわけですね。

小出 この施設の運営費は微々たるものですが、それでも市民の血税です。この税金をわずかな入居者やSOHO事業者のためだけに使うのはおかしい。入居者のメリットを大切にしながら、地場産業など既存の企業を含めた地域全体のポテンシャルを引き出す必要があります。

そのためにはハードルを低くしてたくさんの人を呼び込むことが重要です。静岡近辺にはだれでも自由に参加できるように、異業種交流会がなかったので、それに代わるイベントをたくさん企画しました。無料の講演会や相談会はもちろん、アロマセラピー講座や、親子ペーパークラフト教室も開催しました。

これらはビジネスとは直接関係のないイベントのように思えますが、特にビジネスチャンスを狙っていない人を呼び込んで、その潜在的な力を掘り起こすにはとても有効なんです。実際、たまたまアロマセラピー講座に参加したスポーツ栄養士の女性を口説いて、地元の大手惣菜業者をマッチングさせてスポーツ選手用の弁当を開発したケース



があります。このような弁当は全国でも例がなかったこともあり、大ヒット商品になりました。——さまざまな人を集めることで、多くの成功例が出たわけですね。

小出 成功例が出ることで、知名度が高まり、もともと人が集まるようになる。多くの人が集まれば、さらにビジネスの可能性が高まります。相乗効果になるわけです。

——まさに好循環ですね。  
小出 『SOHOしずおか』の成功に刺激を受けて、民間業者も創業支援に参入してきました。近隣にこの春、民間のインキュベーション施設が2か所も開設されたのです。そのうちのひとつはこと同じビルの中にあります。

——競合することはありませんか。  
小出 とんでもない。うちももう満室ですから、近隣の施設に入居希望者を紹介するし、逆に別の施設に相談に来た人をうちで紹介してもらうのも大歓迎です。民間の施設にとっては僕のようなコーディネーターを置く人件費は大きな負担になりますから、相談希望者はどんどんうちのような公的施設に送ってもらってかまわない。むしろ連携を深めて、もともと人を回遊させて、インキュベーター施設やビジネス支援施設が集積すること

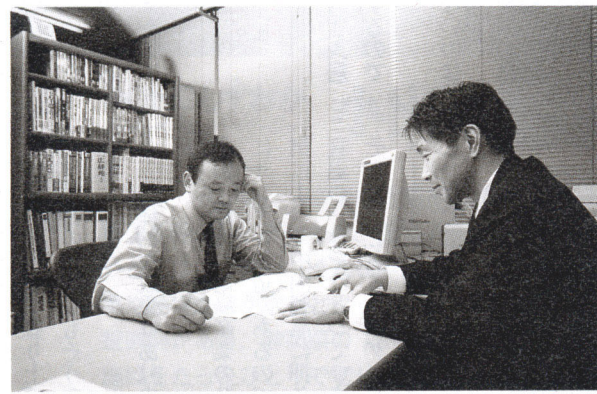
地を地域活性化の拠点にしたい。産業支援、ベンチャー支援を核としたまちづくりです。

さらに、この夏には当施設の入居者が中心になって子どものうちからベンチャースピリットを育てる起業家教育に取り組みNPO法人を設立します。加えて、秋には静岡市が産学交流センターを立ち上げる計画があります。すべて静岡駅から1km圏内です。

官のプロジェクトが成功したことによって民間もどんどん追隨してきた。これはまさにベストシナリオですよ。

## 公的支援施設に欠けているものは？

——他の公的支援機関の中には、大規模な設備や人員を投入しながらも、思うような成果を上げられない機関が多いようですが、どういった点に原因があると思いますか。  
小出 ありがたいことに全国の公的機関の方がたくさん『SOHOしずおか』に視察にみえています。しかしこんな小さな施設に見るところなどあまりありませんから、私はいつも「公的インキュベーション施設失敗の3法則」という話をします。



事務所として使える13の部屋には3坪のスペースとはいえ、各々事務所として必要な無料で使えるインターネット回線設備が用意されている。また、共有の会議室もあり、様々な相談会セミナーも随時開かれている。

第一に、目標設定がない。たとえば銀行なら、支店をつくるのは簡単だが、それを維持するのは大変です。毎月明確な数値目標を定めて動かないと現状がいいのか悪いのかわからない。でも行政は施設をつくったことで満足して、目標というものを決めないように感じます。

第二に、責任の所在が不明確。銀行なら目標に達しない状態が続けば支店長の首が飛ぶ。実に単純明快です。そうでないと一生懸命やらないからです。それなのに、なぜ行政は特定の人物に責任を取らせないのかまったく理解できません。  
第三に、ニーズを汲み取った運営をしていない。行政の担当者によく「公的機関の貸しオフ

## 改革者たち！

骨頂です。  
——全国のインキュベーション施設が意識改革をして、『SOHOしずおか』のようなパフォーマンスを挙げられればいいですね。

イスに人居すれば、信用力がついて営業がスムーズに進むでしょう」と言うのです。これがニーズだと勘違いしている。でも民間はそんなに甘くありません。公的機関への入居は住所の証明になっても、クオリティーの証明にはならない。仮にそうなら、彼らの豪華なハコモノが空室に悩まされることなどありえないはずですよ。  
——そんな話をすると行政マンはどんな反応を示しますか。  
小出 決まって、「それは民間の小出さんだからできるんですよ、我々にはできません」と言いますね。でも、僕が言っていることがそんな難しいことだとはとても思えません。関わる人の意識ひとつでどうにでもできることです。こんな小さな施設が成功しているのに、予算・施設・人員とあらゆる面ではるかに恵まれた機関が成果を残せないのはおかしいでしょう。  
実際、『SOHOしずおか』の立ち上げに関わった静岡市経済部と静岡県商工労働部のスタッフは本当に一生懸命で、休日のイベントにも手弁当でやってきました。こいつら本気だ、行政にも熱いやつはいるんだと思いましたよ。彼らにも十分なポテンシャルはある、行政にはできないなんて決め付けるのは愚かな

骨頂です。  
——全国のインキュベーション施設が意識改革をして、『SOHOしずおか』のようなパフォーマンスを挙げられればいいですね。  
小出 全国には400もの公的インキュベーション施設があるともいわれていますが、そういった機関だけでなく、商工会議所や企業支援センターなど相談機能を持っている機関はたくさんあります。こうした機関が相談者と対等に意見交換し、人を集めるよう意識改革するだけでも、成果はまったく違ってくると思います。産業支援とはいったい何なのかということも、まじめに考えてもらいたい。僕自身も納税者ですから、同様の施設の潜在能力が眠っているような状態はとても残念です。  
しかし、こうした施設や僕のようなインキュベーション・マネージャーには、「こうしたら成功する」という確固としたロールモデルがまだ確立されていません。おこがましいかもしれませんが、この『SOHOしずおか』と僕自身がそのモデルになりたいと思っています。現段階での成功を、偶然で終わらせたくはないのです。ここで得たノウハウを全国のインキュベーション施設に還元していく方法を模索しているところです。