

アントレプレナーエコシステムの出現過程とガバナンスデザイン に関する研究:新潟県長岡市を事例として

長岡大学 経済経営学部 栗井 英大

新潟大学 経済科学部 伊藤 龍史

新潟大学 経営戦略本部 佐々木 淑貴

開志専門職大学 事業創造学部 東城 歩

査読論文 (2023年8月29日)

要旨

本稿は、近年、起業家研究において注目を集めるアントレプレナーエコシステム (EE) の出現過程におけるガバナンスデザインに関する事例研究である。

先行研究の多くは、概念的な研究または事例研究を通じた EE の構成要素のリスト化が中心であった。そこで、本稿では、ミクロとマクロのリンクの視点を伴った枠組みを適用した実証研究を行うことで、EE の誕生期におけるガバナンスデザインを捉えることを目指した。

まず、先行研究より EE の研究拡充に向けた論点整理を行った上で、先行研究から EE の進化の段階、すなわち、「誕生期」「移行期」「統合期」からなるライフサイクルにおけるガバナンスデザインに関する命題を提示した。

次に、EE のケーススタディとして新潟県長岡市の事例を分析、考察した。その結果、EE の誕生期におけるガバナンスデザインに関する 2 つの命題、すなわち (1) EE の誕生期におけるガバナンスデザインは、少数のアンカーテナントを中心とした階層的なデザインであること、および (2) EE の誕生期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者とアンカーテナントを出会わせるための仕掛けが施されていること、が真であることを明らかにした点にある。

キーワード: アントレプレナーエコシステム、ガバナンスデザイン、ライフサイクル、アンカーテナント、事例研究

1 序

近年、起業家の成功を促進する環境を組織的に創出しようとする「アントレプレナーエコシステム (Entrepreneurial Ecosystem: EE)」の概念に注目が集まっている。アントレプレナーエコシステム (以下「EE」と表す) とは、特定の地理的場所または仮想的場所にいる多様な行為主体が、新たな起業家を生み出すために相互作用することで創出される動的ネットワークである (Sussan, & Acs, 2017; Roundy, Bradshawb, & Brockman, 2018)。EE 概念と他の類似概念 (例えばクラスター) の違いは、起業家を分析の中心に置き、起業家の立場からみた場合の社会的・経済的な環境の役割 (起業家と他の主体による相互作用の役割) を重視している点にある (Stam, & Spigel, 2018)。

ただし現象的には、EE は民間や大学主導型エコシステムのように全体設計を検討せずに自然発生的に現れるのを待つだけのものではない。実際、世界の各所において、例えば行政機関等が主体となり、EE を半ば意識的に生み出そうとする動きも確認される (Colombelli, Paolucci, & Ughetto, 2019)。単体の企業組織内部ではなく、多様な行為主体が同居する「地域」という分析単位においては、必ずしも行為主体同士の相互作用が網の目状に広がっているとは限らない。EE に代表される「地域の (行為主体同士の) 凝集性」を高度に求められる事象を生み出そうとする場合、整備すべき鍵となる役割行動や機能を担うための十分なアフォーダンスを当該地域において確保する必要がある。この点から地域経営を研究するための有用な方法の 1 つがアンカーテナント仮説 (Agrawal, & Cockburn, 2003; Colombelli, Paolucci, & Ughetto, 2019) である。本稿が研究対象とする新潟県長岡市もそうした動きがみられる事例である。

こうした EE の概念的な捕捉と現象的な動向を踏まえると、EE は構成要素の単純な集合によって表現され得る現象ではなく、むしろ要素間の相互作用を通じて時間の推移とともに変化し得る動的な存在であり、かつ俯瞰的な仕掛けづくりも役割を担っているとみることが適切であろう。しかしながら、先行研究の多くは、概念的な研究または事例研究を通じた EE の構成要素のリスト化が中心であった (例えば Cavallo, Ghezzi, & Balocco, 2019)。EE が本質的にもつ動的な性格と、起業家を中心とした各主体間のミクロな相互作用からマクロの挙動が創発するという概念化を踏まえると、EE を捉えるためにはミクロマクロリンクの視点を伴った枠組みを適用した実証研究が行われる必要がある (Roundy, Bradshawb, & Brockman, 2018)。それにも関わらず、こうした研究は僅少であるため、この研究状況は補うべき重要な研究機会であると言えよう。

本稿ではまず、EE 概念においてミクロマクロリンクへ焦点を当てることに強調点が置かれていることを示した上で、EE のガバナンスデザインに関する概念フレームワークを踏まえて命題を提示する。さらには、新潟県長岡市の事例を分析、考

察し、命題の検証を行う。

2 概念的背景

2.1 EE 概念の強調点

起業家と他の行為主体による相互作用が起業の長期的な成功を促す点については、従来からクラスター研究などで指摘されてきた (Stam & Spigel, 2018)。EE 研究がクラスター研究をはじめとした他の類似する研究潮流と異なるのは、起業家に研究の強調点を置き (分析の中心に置き)、起業家の立場からみた場合の社会的・経済的な環境の役割 (環境を構成する多様な行為主体との相互作用) を研究する点にある。

EE 概念と従来の類似概念との間には、議論の焦点として想定される「起業知識 (起業に際して必要とされる知識)」の範囲が異なる (Colombelli, Paolucci, & Ughetto, 2019)。Colombelli et al. (2019) によると、従来の概念で焦点が当てられていた起業知識は、新製品やイノベーションのための技術に関する知識や、それらが市場で成功するための市場に関する知識であった。一方、EE 概念においてはこれらの知識に加えて、起業プロセス全般に関する知識 (起業前と起業後に直面する広範な課題を解決するための知識) にも目を向けている。EE 概念では、起業家を中心とした主体間での起業知識の共有を図るための仕掛けの設計を考える。具体的には、起業家に分析の焦点を置き、そこから起業支援環境 (起業家による他の主体との相互作用) へとズームアウトしながら考察が進められるのである。

2.2 EE のガバナンスデザイン

EE のガバナンスデザインを研究するにあたって、本論文では特に、Colombelli, Paolucci & Ughetto (2019) による概念枠組みをリサーチテンプレートとして参照する¹⁾。Colombelli et al. (2019) による概念枠組みは、EE の出現と進展における起業家のニーズに適したガバナンスデザインの問題について検討するものである。この概念枠組みはまさに、起業家に分析の焦点を置き、そこから起業支援環境 (起業家による他の主体との相互作用) へとズームアウトしながら EE をマイクロとマクロのリンクの側面もにらみながら考察する上で適切であると考えられる。

Colombelli et al. (2019) は、EE の進化の段階を「誕生期」「移行期」「統合期」からなるライフサイクルが存在するという概念枠組みを提示している。

誕生の段階では、地理的、制度的、関係的に密接な主体同士が結び付き始める。誕生期においては特に、アンカーテナント、すなわち EE の出現を促す触媒となる主体が重要な担い手となる。EE で、中心的な役割を果たしているのが、アンカーテナントである。アンカーテナントは地域の経済成長、技術革新、イノベーションを積極的に促進する中心的存在であると同時に、その周辺にさまざまな組織の集積を

もたらす存在である。すなわち、EE の出現を促す触媒となる主体がアンカーテナントであり、さまざまな組織からの信頼によって支えられる形で社会構造に埋め込まれており、アントレプレナーシップの醸成と起業促進のための具体的な行動をとる。

移行の段階では、知識のスピルオーバーと人的資本の移動によって、EE 内の各主体が直接的に結び付き始める。こうした直接的な接合によって、次第に、暗黙知の共有、人的資本の交流、社会関係資本の構築が進み、主体間の直接的な相互学習が可能になる。移行期においては、こうした主体間の直接的な接続や相互学習が公式的にも非公式的にも進むことで、アンカーテナントの介在が少なくなっていく。

最後の統合の段階においては、EE は相互に網の目のように接続された主体のネットワークに組み込まれていく。主体間の自己強化的な相互作用をつうじて、EE にポジティブフィードバックが発生する。統合期には、各主体の役割や機能において一層の専門化（棲み分け）がなされる一方で、主体間の相互作用を支える価値観や目的の共有が高度に達成されるため、より凝集性の高い EE の中で多数の優れた起業家が輩出される状況がもたらされる。

ここで、EE のガバナンスデザインを起業家の視点からズームアウトして考えると、次のようになる。まず誕生期においては、起業家は少数のアンカーテナントとの直接的な繋がりをもつことで、起業プロセスにおいて必要な知識を適切かつ効率的に獲得し、ビジネスアイデアに信頼性や正当性をもたせることができる。EE 内の主体同士のネットワークはアンカーテナントを中心に形成されているため、ガバナンスデザインの目的は、いかにして起業家候補者を発掘または生み出し、アンカーテナントとの関係をもたせるかにある。そのため、階層的なガバナンスデザインが最適な方法となる。さらにはその前提として、EE を生み出そうとする地域において、アンカーテナントとなり得る主体が何らかの理由により存在する、あるいはそうなることが促される必要がある。このことを踏まえて、本論文では以下の命題（**Proposition : P**）を設定する（以下「P」と表す）。

P1a : EE の誕生期におけるガバナンスデザインは、少数のアンカーテナントを中心とした階層的なデザインである。

P1b : EE の誕生期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者とアンカーテナントを出会わせるための仕掛けが施されている。

次に移行期においては、起業志望者は次第に、アンカーテナントを介さずともビジネスアイデアの信頼性や正当性を得ることができるようになる。ただし、主体間のネットワークが張り巡らされた状態には至っておらず、むしろ部分的に欠けたネットワークであるケースが多発するため、必ずしも起業志望者が接点をもつ主体は適切な相手とは限らず、また適切な主体との結び付きが効率的であるとは限らない。このことは、たとえアンカーテナントを介した場合であっても同様である。EE 内の主体同士のネットワークはアンカーテナントを中心としたものではないものの、も

れなく張られた形状でもない。そのため、ガバナンスデザインは一意には決まらず、階層的なデザインと（統合期における）水平的なデザインの中間の形態をとる。ガバナンスデザインの目的は、一方では起業家候補者の多様性を把握し、他方では支援主体の属性を踏まえながら、アンカーテナント自体の役割および機能を分化させることにある。このことを踏まえて、以下の命題を提示する。

P2a：EEの移行期におけるガバナンスデザインは、階層的なデザインと水平的な（関係的な）デザインの間位置付けられる。

P2b：EEの移行期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者と支援主体の多様性を考慮して、両者をよりピンポイントに出会わせるための仕掛けが模索される。

最後の統合期では、起業志望者はアンカーテナントを含む広範な主体と「最短距離で」繋がることのできるようになる。すなわち、EEの構成要素同士のネットワークがスモールワールド性を帯びてくる。こうしたネットワークのもとでは、起業志望者はニーズに応じて適切な主体と効率的に結び付くことが容易になる。アンカーテナントは当該EE内で活動する多くの支援主体のひとつとなり、誕生期や移行期と比べると存在感が小さくなっていく。EE内の主体同士のネットワークは、張り巡らされた形状となる。そのため、最適なガバナンスデザインは水平的な（関係的な）デザインである。ガバナンスデザインの目的は、起業家志望者が漏らさず把握され、適時・適役・適切な支援主体とマッチングされるよう促すこと、EEの「境界」を意識しながら正のフィードバックループが（負のフィードバックループを最小にとどめつつ）保持されるよう促すこと、EEの構成要素および要素間の相互作用が適宜更新・改善されるよう促すことにある。このことを踏まえて、以下の命題を提示する。

P3a：EEの統合期におけるガバナンスデザインは、水平的な（関係的な）デザインである。

P3b：EEの統合期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者と支援主体の多様性を考慮して、両者をよりピンポイントに出会わせるための仕掛けが施されている。

以下ではこれらの命題について、新潟県長岡市のEEの出現プロセスを事例として検証する。

3 新潟県長岡市におけるEEの出現過程に関する事例研究²⁾

本章では、新潟県長岡市におけるEEの出現プロセスを記述する。なお、長岡市のEEは歴史が浅く、現在進行中の現象である。そのため、主として誕生期を中心とした事例研究を行う。

なお、新潟県長岡市は新潟県の中央に位置し、面積891.06 km²、人口263,198人、109,158世帯（以上、2022年）、12,212事業所（2021年）を有する新潟県第2の地方都市である。

3.1 長岡市における EE の誕生期前期³⁾

3.1.1 長岡市における起業・創業関連施策の萌芽

長岡市における起業・創業関連施策は、1998 年度に開始された「新規出店者育成支援事業」にさかのぼる。本施策は、中心市街地の空き店舗に出店を希望する商業者（小売業、一般飲食業、サービス業）に対し、改装費や賃料を助成することにより、新規出店の促進を図ることを目的としていた。具体的な支援内容は、改装費の場合、その 1/2 以内の額（限度額 50 万円）を、賃借料の場合、月額家賃の 1/3～2/3 を 1 年間（限度額 15 万円）補助するという制度である。2012 年度の本事業終了までの間に、82 件の新規出店が実現し、約 7,560 万円の支援が実施された。

次に、2002 年度より、「SOHO 起業家育成支援事業」が実施された。本事業は、ブロードバンド環境が整った小区画のオフィス（インキュベーション・オフィス「崇徳館」）を、情報機器を使用して事業を行う起業家に低賃料で提供することにより、長岡地域の開業率を高め、地域産業の活性化を促進することを目的としていた。具体的な支援内容は、賃料 65,000 円/月の区画（12 m²）に対して 40,000 円/月を補助するという制度である。2009 年 5 月の本事業終了までの間に、10 者の起業家に対して支援が実施された。

その後、2013 年度より、「起業・創業支援事業」が実施された。本事業は、起業に必要なノウハウを実践的かつ体系的に学べる環境を創出すること、および、起業家精神の醸成を促すとともに、起業への夢の一步を支援し、地域産業の創出、活性化を図ることを目的としている。具体的には、起業家や税理士・中小企業診断士等を講師に招いた「起業・創業塾」を開講し、起業する際の体験談や財務の基礎知識や事業計画書の作成方法、マーケティング等の経営ノウハウを学ぶ、というカリキュラムであった。

3.1.2 「創業支援事業計画」に基づく創業支援

2014 年 1 月に施行された「産業競争力強化法」に基づき、市区町村が民間の創業支援等事業者（地域金融機関、NPO 法人、商工会議所・商工会等）と連携し、創業支援を行う「創業支援事業計画」について、国が認定するフレームが構築された。本制度では、創業に役立つ経営・財務・人材育成・販路開拓等の知識習得を目的として継続的に行われる個別相談支援、複数回の授業を行う創業塾や創業セミナー等、地域の支援機関と連携して実施する創業支援の取組を「特定創業支援等事業」と位置づけ、本支援を受けた創業希望者等に対しては、株式会社等を設立する際の登録免許税の軽減措置、日本政策金融公庫の融資制度である新創業融資制度の自己資金要件の撤廃等の支援策が適用される。なお、全国 1,443 市町村で 1,285 件の計画が認定されている（2022 年 6 月 24 日時点）。

長岡市は、起業を目指す人への支援を強化するため、起業支援センターながおか、長岡商工会議所、株式会社日本政策金融公庫長岡支店、株式会社第四北越銀行、株

式会社大光銀行、長岡信用金庫、株式会社商工組合中央金庫長岡支店、新潟県信用保証協会で構成される「ながおか創業応援ネットワーク」を構築（上記は 2022 年 6 月 16 日時点のフレーム）し、2014 年 10 月、「産業競争力強化法」に基づく「創業支援事業計画」を策定し、国から認定を受けた。

また、上記計画に基づき、2014 年 7 月「起業支援センターながおか（現在の一般社団法人新潟県起業支援センター）」が「CLIP 長岡」を開設した。「CLIP 長岡」は、起業に関する相談窓口事業、起業・創業塾、起業家応援講演会の開催、専門コンサルタントの派遣、専門コンサルタントへの個別相談料の補助事業など総合的な支援事業を行っており、長岡市は本事業に対する補助金を交付している。また、2018 年度以降、機運醸成や起業後の課題解決サポートに関する事業を本センターに委託することで、起業前から起業後までの一貫したサポートを実施し、更なる起業家の発掘と定着を目指している。

3.1.3 補助金制度による起業支援

そのほか、長岡市は起業支援関連の補助金も創設している。

まず、2014 年度に創設された「長岡市未来の起業家応援補助金」は、長岡市への新たな進出を伴う起業の促進、起業後の定着並びにこれによる地域経済の活性化を図るため、将来的に成長が見込める事業に対して、その経費を補助するという制度である。2019 年度の制度廃止までに、28 者に対して計約 2,700 万円を補助した。

次に、2016 年度に創設された「クラウドファンディング支援事業補助金」は、インターネットを活用し、全国から資金を集め、自社製品や特産品のファンを獲得するなど、長岡の魅力発信につながる事業に対して、上限額 100 万円までを補助するという制度である。投資家による長岡の事業の PR を促すことも狙っており、2017 年度の制度廃止までに、5 者に対して計 160 万円を補助した。

なお、詳細内容は後述するが、2020 年度より、上記 2 種の補助金を統合した「スタートアップ創出補助金」が創設されている。

3.2 誕生期中期⁴⁾

前述のように、創業支援事業計画に基づく特定創業支援事業を実施する中核拠点は、一般社団法人新潟県起業支援センターが運営する「CLIP 長岡」であり、長岡市における起業・創業支援策における中心的な役割を担っている。

そこで、一般社団法人新潟県起業支援センターが長岡市に提出した各年度の「事業実施結果報告書」に基づき、「CLIP 長岡」の起業支援策を記述する。

3.2.1 「CLIP 長岡」の活動概要

「CLIP 長岡」が設立された 2014 年当初、起業家相談窓口、起業・創業塾、起業家応援講演会、起業家個別相談料補助事業等を実施していた。その後、2016 年度に

は新たに、起業志望者向けの情報発信として「起業ハンドブック」、「補助金・起業家情報の提供」、起業家の連携促進を目的とした「ながおか起業ミートアップ」、起業後のフォローアップを目的とした「巡回コンサルティング」を開始したほか、2017年度から「補助金申請支援」を開始するなど、活動内容を広げている。2020年度以降、コロナ禍により、一部活動内容に制約を受けた一方、2021年度には、新潟ニュービジネス大賞への協賛や市内関原中学校での起業講演を実施するなど、その活動内容を拡充している（表1）。

3.2.2 「CLIP長岡」による起業実績

上記取組みによる「CLIP長岡」による起業実績は、2014年7月の開業以降、2022年12月末までの合計で263者となっている（表2）。開業当初年である2014年は8者であったが、2015年以後、30～40者で推移している。なお、2021年、2022年の起業実績の減少は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う相談業務・講演会等の実施に制約が生じたこと等による。

表1 「CLIP長岡」の活動実績

項目	年度	平成26	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2	令和3
		(2014)	(2015)	(2016)	(2017)	(2018)	(2019)	(2020)	(2021)
1. 起業家相談窓口	相談のべ件数	169	299	326	331	273	255	277	285
	相談新規件数	84	111	103	109	92	91	104	125
2. 情報発信	起業ハンドブックの製作・提供	—	—	○	○	○	○	○	○
	補助金・起業家情報の提供	—	—	—	—	○	○	○	○
3. 起業・創業塾および 起業家交流会 注1・2	開催延べ回数	12回	10回	15回	12回	12回	9回	6回	9回
	申込・参加者数	30名	67名	67名	25名	49名	36名	9名	41名
	起業家交流会	—	—	○	○	○	○	○	○
4. 起業家応援講演会 注3	開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回	5回	3回
	参加者数	27名	41名	41名	27名	46名	24名	39名+ オンライン80名	25名+ オンライン116名
5. 起業家個別相談料補助事業	相談件数	4件	2件	1件	1件	0件	0件	0件	—
6. 起業支援室の運営・ バーチャルオフィス 注4	利用者数	0社	0社	4社	2社	6社	5社	14社	16社
7. 巡回コンサルティング	件数	—	—	26件	20件	9件	19件	1件	1件
8. 補助金申請支援	支援者数	—	—	—	15名	6名	3名	7名	5名
9. その他事業		・共同商品開発 ・レンタル事業 ・ビジネスプラン作成 ・フォーマット販売	—	出張 相談会	東京出張 起業 相談会	—	—	—	・新潟ニュービジネス 大賞への協賛 ・関原中学校での 起業講演

注1) 平成26(2014)年度は、7月1日から12月31日までの間の実績。

注2) 平成28(2016)年度より起業・創業塾と同時に「起業家交流会」を実施

注3) 平成29(2017)年度までは申込者数、平成30(2018)年度以降は参加者数。

注4) 令和2(2020)・3(2021)年度は、コロナ禍により、オンライン配信も実施。

注5) 令和2(2020)年度より、バーチャルオフィス事業を開始。

(出典) 一般社団法人新潟県起業支援センター 各年「事業実施結果報告書」

表2 「CLIP長岡」による起業実績（業種別）

暦年	生活関連サービス	宿泊飲食	卸売小売	専門技術サービス	医療福祉	製造	情報通信	建設	教育学習支援	運輸	不動産物品賃貸業	学習研究専門技術サービス	農業	電気ガス	他に分類されないサービス	合計
平成26 (2014)	0	0	3	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	8
平成27 (2015)	7	2	5	8	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	3	30
平成28 (2016)	4	6	3	7	3	6	1	3	1	1	2	0	1	0	0	38
平成29 (2017)	11	9	6	4	1	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	36
平成30 (2018)	14	3	3	1	2	2	0	1	0	0	1	2	0	0	1	30
令和元 (2019)	10	11	1	5	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	33
令和2 (2020)	7	3	6	4	4	2	8	1	3	0	0	0	1	0	1	40
令和3 (2021)	5	4	4	4	4	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	27
令和4 (2022)	4	7	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	21
合計	62	45	37	35	17	16	15	8	8	4	4	3	2	1	6	263

（出典）一般社団法人新潟県起業支援センター「起業実績 形態別・業種別集計」（令和4年12月31日現在）

3.3 誕生期後期（～現在）⁵⁾

2017年度より、長岡市は、施策の中心に「長岡版イノベーション」を据え、起業・創業のみならず、産業振興や地域の課題解決・人材育成等、幅広い取組みを展開・推進している。本施策の推進においては、①長岡の英知を結集し、産業を活性化させる、②若者による起業・創業を促し、長岡を新しいビジネスの拠点にする、③変化する時代に合わせた、最適な行政サービスを追求する、④変化の波に自らの足で立ち、自ら時代を切り拓く人材を育成する、という4つの基本的視点を掲げ、市民生活の向上と産業の活性化の実現を目指している。

本稿では、EEのガバナンスデザインを明らかにすることを企図していることから、本施策の中から起業・創業に関する「長岡版イノベーション」の施策について記述する。

3.3.1 「長岡版イノベーション」における起業・創業支援策

「長岡版イノベーション」の基本指針の一つとして、「若者による起業・創業を促し、長岡を新しいビジネスの拠点にする」を掲げ、「長岡に集う若者を中心に据え、新しいビジネス創造に向けたチャレンジができる環境整備を進める」ことを目指し、各種支援策を実行している。イノベーションの創出につながるような、若者や学生の起業・創業を手厚く支援するため、「ファーストペンギンプログラム」と称する、①課題解決、②起業マインドの醸成、③起業の手法修得、④起業、⑤起業後の成長まで、一貫した支援策を段階的に提供している。本プログラムは、人材育成と産業振興の構想である「NaDeC構想」⁶⁾に基づき、長岡市内の4大学1高専（長岡技術科学大学、長岡造形大学、長岡大学、長岡崇徳大学、長岡工業高等専門学校）、長岡商工会議所、長岡市がNaDeC構想推進コンソーシアムを組成した上で、実行されている。以下、長岡市の起業支援プログラム「ファーストペンギンプログラム」の内容について記述する。

①課題解決経験（Step1）

まず、「課題解決経験」に位置づけられる取組みには、長岡工業高等専門学校が実施する「JSCOOP（ジェイスクープ：Job Search for local companies based Cooperative education）」がある。本事業は、地域産業界と連携して地域企業の課題解決を行うプログラムを通じて、課題抽出力、課題解決力を備えたイノベーション人材を育成する地域協働教育である。そのほか、長岡工業高等専門学校が実施する、地域企業の課題解決に資するサービスやプロダクトの製作を通じて実践的なものづくりスキルの向上を目指す「アントレプレナークラブ」、長岡技術科学大学が実施する、新商品や新事業のアイデア開発に取り組み最先端の技術力を用いて製品開発を行う「アイデア開発道場」も、本段階の取組みに位置づけられている。

②起業マインドの醸成（Step2）

「起業マインドの醸成」に位置づけられる取組みには、事業をゼロから生み出す力「ゼロイチ力」を身に付ける方法を学ぶ新規事業創出講演会「事業の作り方～ゼロイチ力～」、実際に自ら事業を立ち上げた起業家による「起業講演会」などが含まれる。

③起業の手法修得（Step3）

「起業の手法修得」に位置づけられる取組みには、新規事業創出のための手法を実践的に習得し、起業の成功率を高めることを目的とした「リーローンチパッドプログラム」、長岡市で起業を考えている起業家が事業プランの組み立て方や起業の手法を学べる「Nagaoka Startup School[起業セミナー&スクール]」等が含まれる。

また、長岡市内の各大学において、起業の手法を習得する講義もこの段階に位置づけられている。具体的には、長岡技術科学大学では、「リーローンチパッドプログラム」への参加をカリキュラムに組み込み、株式会社の成り立ちを実践的に学ぶ「ベンチャー起業実践」（大学院科目）、長岡造形大学では、社会保険・税務等、起業に係る知識や技能を演習により学ぶ「起業演習」（大学院科目）、長岡大学では、ビジネスプランの作成を通して起業家精神や起業手法の習得を目指す「起業家塾」（学部科目）があり、上記講義受講後、実際に起業した学生も生まれている。

④起業（Step4）

「起業」に位置づけられる取組みには、実際に起業を目指す学生やスタートアップの立ち上げを行う起業家に対する補助金制度がある。以下、当該補助制度である「学生起業家育成補助金」と「長岡市スタートアップ創出補助金」について記述する。

i 学生起業家育成補助金

「学生起業家育成補助金」は、2018年に創設され、大学や工業高等専門学校、高等学校、専門学校の学生や卒業生及び教員を対象に、学生起業家の創出や教員の研究シーズの事業化に対し、ビジネスモデルの検証、開業のための資金の一部を支援することで、起業しやすい環境をつくることを目的としている。補助対象事業を「長岡市の経済発展に寄与する見込みがある事業であること」とし、大学等に在学中も

しくは卒業後 5 年未満の者または市内の大学等の教員、長岡市内で開業する者または既に市内で開業している者を補助対象者とし、交付申請日において開業の日から 1 年未満であること、等の条件を付している。また、本事業の申請時には、事務局を務める CLIP 長岡への事前相談が必要である。本制度の創設以後、2022 年 12 月までに、13 者に対して補助が行われている（表 3）。

ii 長岡市スタートアップ創出補助金

2020 年度、「長岡市未来の起業家応援補助金」、「クラウドファンディング支援事業補助金」を統合した「長岡市スタートアップ創出補助金」を創設した。本補助金は、市内で新たに会社（株式会社、合名会社、合資会社または合同会社）を設立し、革新性・優位性があるビジネスモデルにより新たな市場を開拓し、将来の成長が見込める事業を対象に、所要経費（人件費、設備導入費、賃借料等）の 2/3（上限 50 万円）を補助するという内容である。本制度の創設以後、2022 年 12 月までに、4 社に対して補助が行われている（表 4）。

⑤企業として成長（Step5）

起業後のフォローアップ段階である「企業として成長」に位置づけられる取組みには、市の補助制度を活用した起業家に対する成長支援のための「メンタリング」、NPO 法人インデペンデンツクラブと共催で長岡市内のベンチャー企業が事業計画

表 3 「学生起業家育成補助金」受給者一覧

設立・創業年月	企業名	代表者	事業概要
2018 年 11 月	拾壺・ビッグストーン(株)	大石 克輝	ロボット用部品開発・製造
2019 年 12 月	ベイビーチャップリン	金澤 豊和	飲食店・バー
2020 年 2 月	(株)サケアイ	新山 大地	日本酒開拓をサポートするアプリの運営
2020 年 6 月	(株)プロッセル	横山 和輝	ソフトウェア開発、ビジネスコンテストの運営ほか
2020 年 12 月	(株)THE TWO	高野 宙	映画業、情報・広告業、専門サービス業
2020 年 10 月	(株)雷神	細木 真歩	高齢者等に対する IT 支援事業、家庭教師
2020 年 12 月	すまいるカフェ	渡辺 麻衣香	飲食業（体験型カフェ）
2021 年 1 月	合同会社 発酵を科学する研究所	北原 雪菜	ぬか床の研究開発・販売、発酵食品の微生物学的検査
2021 年 8 月	(株)パンタレイ	佐藤 靖徳	縦渦風車に関連する製品の販売、小型塗布装置の販売、レオロジー関連事業
2021 年 10 月	Rural Reading (ルーラルリーディング)	富永 美沙希	ブックカフェ
2022 年 2 月	(株)スタイルアーツ	芝田 龍正	受注の完全オンライン化を導入した ICT システムの開発とそれに伴うエンジニア・デザイナー学生の育成事業
2022 年 6 月	べえべえでざいん	山田 準子	イラスト・デザイン・動画制作
2022 年 7 月	暮らしの雑貨店 HOPI	清水 麻琴	小売業・デザイン業（雑貨店）

（出典）長岡市商工部「学生起業家等の実績」

表 4 「長岡市スタートアップ創出補助金」受給者一覧

設立年月	企業名	代表者	事業概要
2020年7月	(株)IntegrAI (インテグライ)	矢野 昌平	アナログ・デジタルメーターの読取り、データ化する技術の提供
2021年2月	(株)マヨラボ	片岡 翔太郎	製造業・サービス業から AI 開発の受託
2021年8月	(株)恒河技術	中川 三紀夫	地域無線ネットワーク設計・コンサルティング
2022年6月	(株)デパーチャー	小宅 勝	中小製造業向けグループウェアの企画・開発・販売

(出典) 長岡市商工部「学生起業家等の実績」

を発表し、事業計画のブラッシュアップ、支援者とのネットワーク形成による資金調達等につなげる「インデペンデンツクラブ長岡」、大学発の起業家や事業化を目指す学生同士の交流促進、連携強化を目的とした「ながおか学生起業家交流会」等が含まれる。

4 考察

4.1 長岡市における EE の出現過程

長岡市における現段階までの EE の出現過程を概観すると、以下の通りである(表 5)。商店街への新規出店に対する補助制度の開始を端緒とした長岡市の起業・創業支援策は、長岡市役所をアンカーテナントとした官主導による EE であった(誕生期前期)。その後、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を契機に、産業界や金融機関を含んだ「ながおか創業応援ネットワーク」を構築するとともに、起業に関する総合的な支援事業を行う「CLIP 長岡」が開設され、アンカーテナントとしての役割を果たした。これにより、EE の主体が、官から民へと変化するとともに、ネットワークの構成も官のみから、産業界・金融機関を含む「産官金連携」へと拡大した(誕生期中期)。なお、長岡市役所および CLIP 長岡はイノベーションを積極的に促進する中心的存在であり、産官学金といった様々な組織の集積をもたらしている。すなわち、EE の出現を促す触媒となる主体であることから、長岡市役所および CLIP 長岡は当該地域における EE のアンカーテナントと考えられる。

さらに、長岡市は中心施策に「長岡版イノベーション」を掲げ、ながおか創業応援ネットワークに市内の 4 大学 1 高専を加えた「NaDeC 構想推進コンソーシアム」を構築した。これにより、ネットワークの構成も産官金連携から、「産官学金連携」へと拡大した。なお、誕生期中期と同様 CLIP 長岡がアンカーテナントとしての役割を果たしているが、学生起業家も増えつつあるなど、4 大学 1 高専も重要な役割を担いつつある。また、支援内容についても、CLIP 長岡による支援策に加え、ファーストペンギンプログラムを通して、課題解決策、起業マインド醸成、起業の手法修得、起業、起業後のフォローアップまで、一貫した起業・創業支援策を提供できる体制構築が実現している(誕生期後期)。

表 5 長岡市における EE の出現過程

	誕生期前期	誕生期中期	誕生期後期
期間	1998 年～2014 年	2014 年～2017 年	2017 年～
イベント	新規出店者への補助制度開始	CLIP 長岡の設立	長岡版イノベーションの推進
ネットワーク	長岡市役所（商工部） （官のみ）	ながおか創業応援ネットワーク （産官金連携）	NaDeC 構想推進 コンソーシアム （産官学金連携）
アンカーテナント	長岡市役所（商工部）	CLIP 長岡	CLIP 長岡
ガバナンスデザイン		階層的	

（出典）筆者作成

4.2 長岡市における EE の特質

長岡市の EE における 1 点目の特質は、行政主導により人為的に EE を創造してきた事例である、という点にある。行政機関が中心となり、産業界、金融機関、教育機関等との連携体制を構築し、起業・創業支援策を展開している。

2 点目の特質は、ネットワークの拡大である。当初、官主導により出現した長岡市における EE は、その後、「ながおか創業応援ネットワーク」の構築、「NaDeC 構想推進コンソーシアム」の組成と、その構成メンバーを拡大することにより、ネットワークを拡大し、活動内容の拡充を図ってきた。

3 点目の特質は、アンカーテナントの変化である。長岡市の EE におけるアンカーテナントは、誕生期前期における補助金の窓口であった長岡市役所から、誕生期中期には CLIP 長岡へと変化した。一方、長岡市役所、あるいは、CLIP 長岡が EE のネットワークの中心的な役割を果たしていることを鑑みれば、ガバナンスデザインが階層的であるという点に変化は生じていない。

4.3 命題の検討

次に、EE の「誕生期」における 2 つの命題を検討する。

4.3.1 P1a の検討

EE の「誕生期」における 1 つ目の命題 P1a は、「EE の誕生期におけるガバナンスデザインは、少数のアンカーテナントを中心とした階層的なデザインである。」である。

長岡市における EE の出現を促す触媒の主体となるアンカーテナントは、EE 出現当初の長岡市役所（行政機関）から CLIP 長岡（民間組織）へと変化したものの、長岡市における EE の構築においてアンカーテナントを介して多様な主体が結び付いており、長岡市の EE において中心的な役割を果たしている。

また、長岡市役所、その後設立された CLIP 長岡がネットワークの中心に位置しており、アンカーテナントの介在が重要な役割を果たしているとともに、主体間の直接的な接続や相互学習は僅少である。すなわち、少数のアンカーテナントが起業

家をサポートするという階層的なガバナンスデザインで EE が構築されている。

以上のことから、P1a の命題が示す現象が少なくとも長岡市の EE 事例をつうじて確認された。

4.3.2 P1b の検討

EE の「誕生期」における 2 つ目の命題 P1b は、「EE の誕生期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者とアンカーテナントを出会わせるための仕掛けが施されている。」である。

長岡市における EE の誕生期前期におけるアンカーテナントである長岡市役所は、補助金制度を通じて起業家と結び付いている。また、誕生期中期・後期におけるアンカーテナントである CLIP 長岡は、長岡市が各種起業支援サポートを委託しているほか、補助金制度の事務局機能を設けることなどを通じて起業家との接点が生まれるような仕組みが作られている。

このように、起業志望者とアンカーテナントを出会わせる仕掛けが施されている。なお、現段階では、起業支援者と支援主体がよりピンポイントに出会わせるための仕掛けは構築されていない。

以上より、P1a の命題と同様に、長岡市の EE 事例は P1b の命題と同等のダイナミクスを示していた。

5 結語

本稿は、EE の出現過程をガバナンスデザインの観点から考察したものである。具体的には、新潟県長岡市の事例研究を通じて、EE 出現過程の中でも誕生期におけるガバナンスデザインの分析を行った。

本稿の成果は、EE の誕生期におけるガバナンスデザインは、少数のアンカーテナントを中心とした階層的なデザインであること、および、EE の誕生期におけるガバナンスデザインでは、起業志望者とアンカーテナントを出会わせるための仕掛けが施されているという、EE の誕生期における 2 つの命題が真であることを明らかにした点にある。

残された課題は、長岡市の EE が移行期・統合期へと進化する段階におけるガバナンスデザインの変化についての考察の必要性である。すなわち、EE の誕生期における階層的なデザインから EE の成熟に伴い水平的な（関係的な）デザインへと移行していくか、あるいは、多様化する起業志望者と支援主体の両者をよりピンポイントに出会わせるための仕掛けが施されていくか、主体間の直接的な接続や相互学習が公式的にも非公式的にも進むか、などについて継続的な考察の必要性がある。

また、本研究は、長岡市における EE の誕生期におけるガバナンスデザインを分析したに過ぎず、今後さらなる事例研究の積み重ねが必要である。

謝辞

本研究の遂行にあたり、長岡市商工部産業イノベーション課課長補佐酒井億氏、係長杵淵尚子氏、主任池田沙誉子氏、および、一般社団法人新潟県起業支援センター代表理事高橋秀明氏から、ヒアリングにご協力頂くとともに、多数の資料を提供頂きました。ここに深謝の意を表します。

【注】

- 1) リサーチテンプレートを設定した上で現象を探索的に分析するというアプローチは、Maznevski, & Chudoba (2000) によって提示された。十分に理解が進んでいない現象を研究する上で有用なアプローチであると言える (Edmondson, & McManus, 2007)。
- 2) 本章は、2022年6月16日 13:00~14:00 長岡市商工部産業イノベーション課課長補佐酒井億、係長杵淵尚子、主任池田沙誉子へのヒアリングとその後の提供資料、および、2022年9月17日 13:00~14:00 一般社団法人新潟県起業支援センター代表理事高橋秀明へのヒアリングとその後の提供資料、および長岡市、一般社団法人新潟県起業支援センター等のホームページから構成している。
- 3) 本節は、主として長岡市商工部産業イノベーション課『長岡版イノベーション』以前の市の主な企業・創業支援策」による。
- 4) 本節は、主として一般社団法人新潟県起業支援センターが作成した各年度の「事業実施結果報告書」による。
- 5) 本節は、主として長岡市商工部の「長岡版イノベーションについて」による。
- 6) NaDeC とは、長岡 (Nagaoka) の中心市街地を核として、4 大学 1 高専の位置を線で結ぶと三角すい (Delta Cone) の形となることから、その頭文字を取ったものである。

【参考文献】

- Agrawal, A., & Cockburn, I. (2003). The anchor tenant hypothesis: Exploring the role of large, local R&D-intensive firms in regional innovation systems. *International Journal of Industrial Organization*, 21, 1227-1253.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International entrepreneurship and management journal*, 15, 1291-1321.
- 中小企業庁 HP「産業競争力強化法に基づく「創業支援等事業計画」の認定をしました (改正法第9回)」(最終更新日 2022年6月24日) https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/2022/220624sogyo_nintei.html (最終閲覧日 2023年2月23日)
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52, 505-521.
- Edmondson, A. & McManus, S. (2007). Methodological Fit in Management Field Research.

Academy of Management Review, 32, 1155-1179.

一般社団法人新潟県起業支援センター「起業実績 形態別・業種別集計」(令和4年12月31日現在)

一般社団法人新潟県起業支援センターHP「トップページ」((最終閲覧日2023年2月23日)

Le Galès, P., & Voelzkow, H. (2001). Introduction: the governance of local economies. In C. Crouch, P. Le Galès, C. Trigilia, & H. Voelzkow (Eds.), *Local production systems in Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Maznevski, M.L., & Chudoba, K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.

NaDeC BASE (ナデックベース) HP「NaDeC BASEとは」<https://www.nadec-base.jp/2022/04/05/11p012022/> (最終閲覧日2023年2月23日)

NaDeC BASE(ナデックベース)HP「事業の作り方 ―ゼロイチ力―2022」(最終更新日2022年9月26日) <https://www.nadec-base.jp/2022/04/05/11p012022/> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡大学 HP「授業計画 (シラバス)」<https://www.nagaokauniv.ac.jp/cms/wpcontent/themes/nagaokauniv/file/syllabus/2022/new06/2036023-071.pdf> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡技術科学大学 HP「アイデア開発道場」<https://idea-do.ac.jp/> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡技術科学大学 HP「授業科目概要 (シラバス)」https://www.nagaokaut.ac.jp/kyoiku/jyugyou/jyugyou_kamoku/jyugyou_kamoku.html (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡工業高等専門学校 HP「JSCOOP(ジェイスクープ)」<https://www.nagaoka-ct.ac.jp/college-info/facility-nfo/sdic/jscoop/> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡工業高等専門学校 HP「アントレプレナークラブ」<https://www.nagaoka-ct.ac.jp/club/entrepreneur/> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡市商工部「長岡版イノベーションについて」

長岡市商工部産業イノベーション課「『長岡版イノベーション』以前の市の主な起業・創業支援策」

長岡市商工部産業イノベーション課 HP「ファーストペンギンプログラム」<https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/file/first-penguin01.pdf>(最終閲覧日2023年2月23日)

長岡市商工部産業イノベーション課 HP「学生起業家育成補助金」(最終更新日2022年8月15日) <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/start-up.html> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡市商工部産業イノベーション課 HP「起業・創業」<https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/file/first-penguin01.pdf> (最終閲覧日2023年2月23日)

長岡市商工部産業イノベーション課 HP「起業関連イベント 事業詳細」(最終更新日2022年11月9日) <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/event-detail.html#01> (最終閲覧日2023年2月23日)

- 長岡市商工部産業イノベーション課 HP「長岡市スタートアップ創出補助金」(最終更新日 2022年4月7日) <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/ouen-jigyo.html> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- 長岡市商工部産業イノベーション課 HP「特定創業支援等事業を受けたことの証明について」(最終更新日 2021年8月24日) <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/sangyou/cate12/nintei.html> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- 長岡市地方創生推進部広報課 HP「長岡市市勢要覧」 <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/shisei/cate02/youran/file/2022.pdf> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- 長岡市地方創生推進部政策企画課 HP「長岡市イノベーション推進本部基本方針」(最終更新日 2019年4月22日) <https://www.city.nagaoka.niigata.jp/shisei/cate01/innovation/file/ng-innovation01.pdf> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- 長岡造形大学 HP「大学院履修ガイド」 <https://www.nagaoka-id.ac.jp/wp-content/uploads/2022/03/2022syllabus-g.pdf> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- 新潟県総務部統計課 HP「令和3年経済センサス-活動調査(速報)」(最終更新日 2022年6月24日) <https://www.pref.niigata.lg.jp/site/tokei/censuskatsudo-sokuho.html> (最終閲覧日 2023年2月23日)
- Roundy, P.T., Bradshaw, M., & Brockman, B.K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86(1), 1-10.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1),49-72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E., & Spigel, B. (2018), Entrepreneurial ecosystems. In: Blackburn, R., De Clercq, D. and Heinonen, J. (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. London: Sage, 407-422.
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832.
- Sussan, F., & Acs, Z.J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.

Emergent Process and Governance Designs of Entrepreneurial Ecosystem: Case study on Nagaoka City

Nagaoka University Professor Kurii Hidehiro

Niigata University Associate Professor Ito Ryoji

Niigata University Specially Appointed Specialist Sasaki Yoshitaka

Kaishi Professional University Assistant Professor Tojo Ayumi

Abstract

This paper is a case study on governance design in the emergence process of entrepreneurial ecosystems (EE).

Most of the previous studies focused on listing the components of EE through conceptual or case studies, whereas this paper aims to capture governance design in the birth of EE by conducting an empirical study that applies a framework accompanied by a micro and macro linkage perspective.

First, we point out the issue for expanding research on EE from prior studies, and then present propositions about governance design in the lifecycle of EE. These propositions are introduced for each stage consisting of "birth", "transition", and "integration".

Next, we analyze and discuss the case of EE in Nagaoka City, and support two propositions regarding governance design in the birth stage of EE: (1) governance design in birth stage is a hierarchical design with a small number of anchor tenants; and (2) governance design in birth stage has mechanisms in place to meet aspiring entrepreneurs and anchor tenants.

Key words : Entrepreneurial Ecosystem, Governance design, Anchor tenant, Lifecycle, Case study