

インドネシアビジネス・技術インキュベーションプログラム

ニューヨーク 1992年3月

目次

概要

- 1 序論
- 2 ビジネス・技術インキュベーションの経過
 - A. オンキュベーションのコンセプト
 - B. 途上国における技術援助
 - C. 米国ビジネスインキュベーション産業
 - D. レンスレアー技術工科大学の経過
- 3 インドネシアにおける起業家精神、革新、小企業をとりまく環境
 - A. インドネシアの状況
 - B. 経済
 - C. 国策
- 4 インキュベーションプログラムの目的と選択肢
 - A. インキュベーションの目的と国策における目標
 - B. インキュベーションの型
 - C. 資金源
 - D. 運営委員会とワークショップ
- 5 プロジェクトの展開方法と作業手順
 - A. インドネシアインキュベーションプロジェクトの特徴
 - B. UNDP インキュベーションから学ぶもの
 - C. プロジェクト実行のための方策
 - D. 作業計画
- 6 サイトの設定
 - A. 選択の基準
 - B. プスビプテックにおける技術インキュベーション
 - C. ソロ、スラバヤ、バンドゥン事前調査
- 7 インドネシアコンサルタントの作業計画
 - A. 背景

- B. 作業内容
- C. インドネシア専門家による提案
- 8 インキュベーションマネージャーの資格と作業内容
 - A. 作業内容
 - B. マネージャーの資格
- 9 起業家の見極めとテナントの選定
 - A. 起業家の見極め
 - B. テナント選択の基準
- 10 プロジェクトの見直し
 - A. プロジェクトドキュメント
 - B. 予算の見直し
 - C. 作業計画

概要

ビジネスと技術に関するインキュベーションセンターは、現在途上国を含む世界各地に作られつつあるが、インドネシアにおいても3つのパイロットケースを始動させることとなった。

当事前ミッションはプロジェクトデザインなどの検討を経て、プロジェクトの始動準備に関わるものである。

高レベルの支援が継続されれば、最初の技術インキュベーションセンターがセルポンのプスビテックに1993年4月までには開設される予定である。当初は政府関係機関の支援が不可欠であるが、将来的には民間によるビジネスとしての運営が期待される。

1 序論

ここ10年の間世界各地において企業家精神と革新の必要性、そして中小企業の役割が叫ばれてきた。

しかしインドネシアにおいても大きな割合を占める中小業はまだまだ未発達であり、政府の方策も効果的に働いているとは言えない。従って a. 現存する中小企業の経営改善および b. 新しい起業家層を生み出すことが、必要不可欠である。

このような状況の中で、1990年9月、国連開発プロジェクト (UNDP) 支援の技術援助プロジェクトがスタートした。このプロジェクトには官民セクターが協力しあい、プログラムに活力を与えた。

インキュベーションセンターが意義のあるものとなるためには、短期的に見た場合の新進企業の後押し、長期的に見た場合の新商品、新企業などの創出というセンターの役割を、明確に理解する必要がある。

当ミッションの目的は大きく見て、1) プログラム計画に関する運営委員会への助言 2) 候補地、スタッフ、テナント選定への準備 3) インドネシア専門家の人選、作業開始に関する援助 4) 実行計画の検討 5) プロジェクトドキュメント、予算などの見直しである。

2 ビジネス・技術インキュベーションの経過

A. インキュベーションのコンセプト

インドネシア政府は工業化の要を小規模企業に置く意向を打ち出している。小規模企業を始動させるにあたって、物理的・技術的・制度的な障害があるが、これらの障害の一部はインキュベーションセンターを設立することで解決されるものである。全てのインキュベーションセンターは、新進の企業が健全発展を遂げるよう援助するという大きな目的を持つ。インキュベーションの成果はテナントのビジネスパフォーマンスにかかっている。インキュベーション

センターのスタッフは以下のようなサービスを提供する。

- オフィススペース
- 共有機材、人材、スペースなど
- seed money へのアクセス
- 起業家間の協議

インキュベーションセンターが従来の工業センターと性格を異にするのは、次のような点である。

- 主にスタート時の起業を対象にする。
- 経営面・技術面での援助を行う。
- テナントを厳選。
- テナントの期間を限定。
- ソフトの提供に主眼をおく。
- 社会的弱者のためのビジネス創出、経済の地方分散、起業と研究機関の間のギャップを埋める、という社会的役割を持つ。

ビジネスインキュベーションセンターは新進起業の成功を促進するものであり、現在、北アメリカに約500、ヨーロッパ、オーストラリア、発展途上国に約250センターがある。

B 途上国における技術援助

UNDP（国連開発プログラム）が主催し、UNFST（国連科学技術基金）が資金協力するインキュベーションプログラムが現在17の発展途上国で進行中であり、5つの国で始動しようとしている。

アジア：中国でのインキュベーションプログラムは1988年に始まり、民営小ハイテクビジネスへの新しいアプローチとして注目を浴びている。

ウーハン西湖新技術確信センターは、政府指導のもと、公共機関技術者を民営の小ビジネスセンターに移行する、という画期的なもので、センターではオフィス機器などのハード面、技術的アドバイスなどのソフト面、資金面での援助の他、地元研究機関との連携に尽力している。

1991年のUNDPによる調査によれば、それまでに中国で37のインキュベーションセンターが開始され、1992年までには50まで増やす予定である。37センターの内3分の2が地方科学技術機関と地方自治体の援助を受けているが、彼らは主に電子情報部門に興味を示している。中国におけるインキュベーションセンターは、援助が与えられれば自発的インキュベーションビジネスに発展することを示している。

インドは様々な面からインキュベーションセンター設立の意義が大きいと言える。デモンストラーション的インキュベーションセンターの設立が望まれるところであるが、現在のところ

3つのセンターが地方主導で設立されている。

ラテンアメリカおよびカリブ海諸国：トリニダードトバゴにて最初のインキュベーションセンターが設立された。

ジャマイカ、セントルシア、グヤナでは、インキュベーションセンターが小企業設立の助けになると思われる。

アフリカ：アフリカでは商業もまだ未発達であり、訓練された人材も不足しているので、インキュベーションセンターを設けるにあたっては様々な配慮が必要である。

ナイジェリア、ジンバブエ、コートジボアール、ガボンにインキュベーションセンター構想が立てられている。

東／中央ヨーロッパ：この地域では自由競争市場が旧体制にとってかわったとは言えない。

ポーランド最初のインキュベーションセンターは、1991年9月に活動を始めた。

東／中央ヨーロッパにおいて、インキュベーションセンターはセンターの内外でのコンサルティングやサービスの提供、さらに大企業が従業員のニュービジネス設立を支援する Intraprenurship を行うことが必要である。

グローバルネットワーク：各地域のインキュベーションセンターネットワークが稼働を始めた後、ヨーロッパ、アメリカなどのネットワークとリンクさせ、世界的ネットワークを作ることができた。

工業パーク：インキュベーションセンターが小規模であるのに比べ、工業パークは大規模で長期間にわたるものである。ただし工業パークの中にインキュベーションセンターを組み込むことは可能である。現在工業パークの試みは、トルコ、マレーシア、タイなどで行われている。

C 米国ビジネスインキュベーション産業

この10年間の間に、ビジネスインキュベーション産業は規模、目的ともに急速な成長を遂げた。センターの61.5%は都市に立地している。また51.3%は経済協力機構を含む公機関をスポンサーとし、8%は利益追求型、16%が大学、25%が複数の機関をスポンサーとしている。

インキュベーションセンターの発展は、1) 始動期 2) ビジネス発展期 3) 成熟期の3段階に分けられ、テナント集めに奔走する時期から起業家集団の核となる時期へと移行していく。

インキュベーションセンターの原動力となるのは次のようなものである。

- 1 地域の起業家市場
- 2 センター施設
- 3 資金
- 4 地域協力

5 センターそのもののベンチャー企業としての発展

インキュベーションセンターを設定するにあたり、上記のような基準に照らしてウィークポイントと思われる箇所の強化にあたるべきである。

公機関は次のような点に留意すべきである。

- 1 インキュベーションセンターの成長を忍耐強く見守るべき。
- 2 各地域の特性に柔軟に対応する。
- 3 長期的展望を持つべき。

D レンスレアー技術工科大学の経過

レンスレアー技術工科大学は米国で最も古い工科大学で、ニューヨーク州トロイに位置する。

インキュベーションセンター設立の経緯

レンスレアー技術工科大学にインキュベーションセンターが設立された経緯には、企業グループと研究機関を連携する場として、生産性および技術移転センターが設けられていたことと、トロイの経済的低迷とがある。

当インキュベーションセンターに課せられた課題は、雇用を生み出す小規模・急成長の企業を育てることであり、また工科大学であることから、技術志向型の企業に焦点が当てられている。

レンスレアーインキュベーションセンターのプログラム

当プログラムの目標は以下のものである。

- 1 技術移転の促進
- 2 研究環境作り
- 3 地方経済の発展促進

センターは新しい技術志向ビジネスの成長に適した環境を作り出す。

テナントの選択基準としては、技術志向であること、レンスレアーとの積極的関わりがあること、ビジネスプランが適当であること、スタッフが充実していること、参加費の支払いが可能であること、などが挙げられる。

現在、センターが提供できる施設は、オフィススペース、機器、などの基本的な共有部分と研究室、機材などの大学施設がある。そのほかに、レンスレアーコミュニティーの一部としての社会的評価、大学スタッフや学生との交流などソフト面での便宜もある。

テナントは通常2～3年で「卒業」するが、それには失敗して出ていくもの、成功して出ていくもの、様々なパターンがある。

成 果

現在センターには26の企業が入っており、全体の売上高は300万ドルである。これまでに約50の企業が卒業し、その全体を合計すると700の雇用が生み出され、2,500万の売り上げがあった。レンスレーアーインキュベーションセンターは工科大学におけるインキュベーションセンターのモデルとなっている。

3 インドネシアにおける起業家精神、革新、小企業をとりまく環境

A インドネシアの状況

インドネシアは世界最大の島国で、1億8千万の人口を擁する。人口のほとんどを30歳以下が占め、労働人口は年3%の割合で増加している。

インドネシアのモットーは多様性の中の統合である。

B 経 済

インドネシアは基本的に農業国であるが、5年計画等による近代化政策により、最貧国を脱し、現在の一人当たり年平均所得は\$600となっている。

1989年から1991年間のGDP年平均成長率は7%で、ASEAN内で最も成長を遂げている国の一つであるが、その成長は海外からの借入金によって賄われており、巨額の海外債務を抱えている。

現在外貨獲得に占める非石油製品の割合は30%であるが、今後の輸出の動向については各分野により評価が分かれている。

現在インフラ整備のためのプロジェクトに90億ドルがすぎ込まれているが、そのほとんどが1992-1993年にかけて完成予定である。従って、政府は今後次のような問題に直面すると思われる。

* 200万の労働者の雇用問題

* 海外債務

* 地方税収入増加の必要性

* 富の均衡分配

* 次世代の成長計画

* 消費財の生産

* 企業の近代分野への移行

製造部門において約11,000ある中小企業が雇用人口の9%、利益高の15%を占める。

C 国 策

インドネシア政府は上記のような課題の解決のため、また国内経済の安定と対外収支のバランスをはかるため、民間セクターに大きな役割を与えている。特に中小企業振興策が採られているが、その一つに、大企業が中小企業を援助する、というものがある。

1988年には金融自由化が実行され、小企業への融資が容易になった。また、外銀に対する規制も緩和された。

規制緩和と制度改革により、特に投資と製造業の成長が促されたが、輸出主導型政策はジャワ島以外ではまだ、投資を惹きつけるには至っていない。地域発展のためには地元企業の業務拡大が不可欠である。

インドネシア政府は同国の技術レベルと競争力の向上のため、研究機関の充実が重要と見なし、また、これらの施設がコマーシャルベースで運営されることを期待している。ここで大切なのは、公的研究機関と民間レベルの研究機関の協力体制作りであろう。

以上が現況である。制度的枠組みは出来ているものの、中小企業を取りまく問題はまだまだ多い。インキュベーションセンターは様々な差異を取り込み、問題解決に当たる包括策を提供しうる機関である。

4. インキュベーションプログラムの目的とその選択肢

A インキュベーションプログラムの目的と国策における目標

インキュベーションのコンセプトの導入は、政府政策のガイドライン (GBHN) や第5次5カ年計画の実施を後押しするものであり、政府目標と完全に一致する。

インキュベーションセンターにはタイプのより様々な目標がありうる。

- 1 企業家精神の育成
- 2 若年層、女性、障害者を含む地元企業の国内経済への参加
- 3 雇用創出
- 4 経済の地方分散
- 5 大企業と提携した小企業の育成
- 6 地元産業に根ざした雇用機会の提供
- 7 投資レベルの向上と技術獲得
- 8 リサーチ部門の商業化
- 9 工科大学施設、人材の地域での活用
- 10 小ビジネスにおける専門技術、企業経営に要する技術のレベルアップ
- 11 新商品、サービスの導入と、生産性・質の向上
- 12 障害の克服と、包括的サービスの提供

13 国際企業との連携

米国インキュベーションセンターの90%以上が、経済発展と地元雇用の機会創出を目標とし、地方経済の多様化。研究の商業化と続く。

B インキュベーションセンターの型

UNDPによるインキュベーションセンターの目標は

- 1 技術革新の商業化
- 2 地場産業を育成、市場向け企業への発展
- 3 地元経済の拡張による地方発展

上記目標へ向けて考えられるインキュベーションの型は様々である。

- *フルサービスインキュベーション — ソフト、ハード両面にわたる広範囲の援助
- *小ビジネス開発センター — インキュベーションセンター外における同じく広範囲の援助の提供
- *ミックス型インキュベーションセンター — テナントと同時にインキュベーションプログラム外の企業をもアシストする
- *インターナルインキュベーション — 大企業の一部として生まれたもの
- *インターナショナルインキュベーション — 主に外国技術の便宜を図る
- *国外インキュベーション — 国外で活動しているインドネシア企業の帰化の促進
- *輸出プロセスインキュベーション — 政府指定特定商品の輸出促進
- *特殊インキュベーション — コンピューターソフト、バイオテクノロジー、建築コンサルタント関連

当ミッションはパイロットインキュベーションに関して下記事項を提案する。

- *包括的サービスを提供することに専念する。
- *テナントの選択に柔軟に対応する
- *地元市場のニーズに忠実である。

C 資金源

施設：オープニングコスト節約のため、空きスペースを改装することが望ましい。

所有：官・民スポンサーどちらの場合でも、何らかの形で民間が関わる必要がある。

資金：インキュベーションセンターの資金源には次のものがある。

- *各種機関からの貸し付け
- *基金・寄付

* インドネシア国内で定められている国営企業の小企業むけ割当金

* 銀行からのサービスチャージ

テナントのためのシードキャピタルも同様の機関から得られる。

テナント：インドネシアにおいてインキュベーションのニーズはあるのか、まだ未知数であるが、的確な状況が与えられれば起業家側もニーズを見いだすものと思われる。

パイロットインキュベーションがテナントを選択するにあたって、目標を異にする多彩なテナントを選ぶ必要がある。

D 運営委員会とワークショップ

1992年に行われた運営委員会において現況報告が行われた。BAPPENAS 代表によれば、政府の役割は「インキュベーションセンターを始動させることであり、後の運営は民間部門に任せる」ことである。

同じく1992年に行われたワークショップでは、意見・情報交換を継続させることの重要性が確認された。

5 プロジェクトの展開方法と作業手順

インドネシアでのインキュベーション展開に関し、地域の特徴を考慮する必要がある。

A インドネシアインキュベーションプロジェクトの特徴

- 1 UNDP / UNFSTD 初期のプロジェクトにおいて、フィージビリティレポートの後、実際にインキュベーションが実施されるまでに間があったが、インドネシアでは、UNDP の技術援助は実行にあたってまで継続される。しかし、これも関係各機関の迅速な処理に負うところが大きい。
- 2 タイプの違う3つのパイロットプロジェクトが3カ所でスタートしたが、各センターを統一する調整業務が重要である。
- 3 最初のプロジェクトは UNDP 民間部門諮問委員会 (PSAC) に託されたが、PSAC は、そのノウハウを早急に取得する必要がある。

B UNDP インキュベーションから学ぶもの

- 1 インキュベーションセンター実施にあたり、技術的インフラ、企業家精神の欠如、プログラムにかかる各機関の期待度の違い、などの困難がある。
- 2 インキュベーションセンターは地域の特徴を忠実に反映しなければならない。またハードではなくソフトを提供するものであり、その活動は地域のネットワークに依存する。
- 3 インキュベーションセンターを設立する過程において、インキュベーションのコンセプト

をよく理解し、実行に移すことのできる人物がグループが必要である。

- 4 起業家の資質を有する経済豊かなマネージャーがインキュベーションを成功に導く鍵である。
- 5 地方自治体、銀行などの地域各機関の幅広い支援は不可欠である。
- 6 プログラムスタート当初は施設の場所と確保することが大きな問題となるが、新ビジネスのためのインキュベーションとは長期的な経済的・社会的投資という意味を持つため、工業化された国においては公機関がこれに関する支援を行う。
- 7 スタート当初は国の援助を受けるが、長期的には政府によるコントロールを避けるため商業ベースで経営されることが望ましい。
- 8 小企業をサポートするマクロレベルでの政策、法則が成功への前提条件である。

C プロジェクト実行のための方策

上記諸条件に鑑みて次の4段階を提案する。

第一段階：準備・全般的戦略

第二段階：ビジネスプランニング

第三段階：実施

第四段階：オペレーション

関係機関の協力で24カ月以内のプロジェクト完遂が可能であると予想される。最初のインキュベーションセンターは1993年4月にスタート可能である。

第一段階 準備・全般的戦略 (1992年1月～6月)

- * 現況調査の開始
- * プロジェクトの予算・作業プラン等の見直しを図る
- * 各機関間の作業調整
- * 全般的コンサルタントの人選・契約
- * キーパーソンへの情報提供・スタディーツアー

第二段階 ビジネスプランニング (1992年7月～12月)

- * 起業家リスト、インキュベーションの制約とニーズの評価
- * サイト候補地、インフラに関する調査
- * 施設設計
- * 資金計画
- * 組織作りとスタッフの人選

第三段階 実施 (1993年1月～8月)

- * 資金の始動開始。事前に法的制度の確立やマネージングボードの形成などが必要

* インキュベーション管理者とスタッフの訓練

* 起業家の人選および訓練

* 施設の改装

* オフィス機器の調達・設置

第四段階 始動、モニタリング、海外との連携 (1993年9月~12月)

* 非公式の諮問・援助ネットワークの形成

* インキュベーションセンター独立成長へ向けた、国外コンサルタントからの支援

* 経過のモニタリングとプロジェクト成果についての評価

* インキュベーションの始動と運営に関するインドネシア語でのガイドライン作成

* 他サイトでのインキュベーション実施

* 他国のインキュベーションとの連携

* インドネシアの国内外市場参入を希望する国外企業との連携

D 作業計画

実施のための作業計画は明確かつ実質的でなければならない。

作業計画における各機関の役割は次のようなものである。

* BAPPENAS : インドネシア政府を代表し全般的監督責任を負う。

* UNDP : UNDP ニューヨークは要請ベースで技術支援を行い、UNDP ジャカルタはプロジェクト実施に関するモニタリングを行う。

* 運営委員会 : 運営委員会は、プロジェクトのガイダンス、各機関の調整、小企業の発展促進を主な機能とする。

* UNDP 民間部門諮問委員会 (PSAC) : プロジェクトの予算、計画に沿う形でプロジェクトを実施する責任を負う。また国内コンサルタント、チーフアドバイザー、国外コンサルタントを任命する。

* 地元スポンサー : 各インキュベーション内で、資金面・人事面・テナントの選択などに関する責任を負う。

* インキュベーションボード : 各インキュベーション内に役員会を設置する。

* ワーキングチーム : ワーキングチームは、関係省庁の代表・地元スポンサーの代表・国内専門家から成り、詳細な実施計画の責任を負う。

* ロジスティック : 中央・地方政府機関・地元スポンサーなどが負担する。

6 サイトの設定

A 選択の基準

当プロジェクトは3つのインキュベーションを念頭に設計されている。それぞれ技術・地域経済の発展・ローカルビジネスに関するものである。

インキュベーションサイトの選定基準は次の4つである。

- 1 サイトに関するインフォメーション
- 2 援助に関するインフォメーション
- 3 インフラに関するインフォメーション
- 4 市場に関するインフォメーション

サイトに関するインフォメーション：広さ・価格・改装にかかる費用など

援助に関するインフォメーション：近隣大学・研究機関、地域援助のレベル、地域ネットワーク

インフラに関するインフォメーション：交通の至便、各種施設・公機関の援助

市場に関するインフォメーション：地元ビジネスコミュニティの規模、起業家のニーズ

B プスピブテック（スルボン）における技術インキュベーション

プスピブテックの利点と不便

〈利点〉

- 1 2,500人の研究員と2,000人のスタッフを抱える350ヘクタールの技術研究所群がある。
- 2 施設ビルが整っていて、改装が最小限で済む。
- 3 プロジェクトを強く推進する人物が存在する。
- 4 大都市に近いので、市場、テナントへのアクセスがある。また航空・鉄道・道路などの交通の便が良い。
- 5 振興開発都市プミ・スルボン・ダマイ・ニューシティーを擁する。6,000ヘクタールのこの都市は、住宅を提供するとともに雇用機会およびインキュベーションに必要な多彩な人材をも提供する。
- 6 近くに3つの大学がある。特にインドネシア工科大学はインキュベーションセンターの技術力向上に貢献できると思われる。また各大学の商業科は経営技術取得のため貴重である。
- 7 プミ・スウボン・ダマイ・ニューシティー内にテクノロジーパーク建設の予定であり、インキュベーションの卒業生の雇用の場としても期待できる。
- 8 産業発展のための科学技術研究（STAID）をになう機関が形成された。その目的の一つにプスピブテック地域に科学インダストリアルパークを設立することがある。
- 9 電話・電気・水・ガスなどのインフラが整っている。

10 各種プラントに近接する。

〈不 便〉

- 1 要求されている以上のものはやらないという役所的気風がある。
- 2 産業との連携が弱い。

プスピブテックインキュベーションの役割

- 1 プスピブテックで利用可能な技術の商業化
- 2 外部機関と研究契約を結ぶ
- 3 起業家活動の促進と産業との提携の強化

インキュベーションの法的形態

インキュベーションの法的形態はUPTであることが望ましいが、その運営は独立したビジネスライクなものでなければならない。提案できる形としては、官民両部門の代表から作る役員会に全般的監督を託す方法がある。

建物の整備

- 第一段階 — 改装・塗装。予算役 \$ 22,000
- 第二段階 — 第一段階の改装・塗装が終了し全賃貸契約が結ばれた後で、残りの改装・塗装を行う

スケジュール

インキュベーションセンターのオープンは1993年4月1日を目標とする。

プスピブテック外諸機関との連携

大学、銀行などプスピブテック外諸機関との連携を結ぶ必要がある。これは連携する諸機関にとってもメリットがあることも指摘する。

C ソロ、スバラヤ、バンドゥン事前調査

ソロ

ソロ市長と会談。ソロでは現在500ヘクタールの工業施設建設のためのインフラを整えているところである。市長はインキュベーションに強い興味を示した。

計画部長との会談ではインキュベーションセンターの詳細について話し合いが持たれ、またインキュベーションセンターの候補となりうる施設を見学した。

スバラヤ

技術的インフラの状況や大学・製造施設に近いことなどを考慮すると、スバラヤはインキュベーションセンターに理想的な立地である。

スバラヤ

農業機器・ディーゼルシェネレータなどを製造・輸出する P. T. Rutan 社の経営陣と話し合

いが持たれた。P. T. Rutan 社はインキュベーションに関するワークショップに着手している。
バンドウン

バンドウンには大学・研究機関が複数あり、関係機関も興味を示していることからインキュベーションの有力な候補地となりうる。が、関係機関との話し合いの中で、工科大学が民間セクターに全面的コンサルティングを行うことが困難であること、大企業は R&D の必要性を切実には感じていないこと、などが明らかになった。

7 インドネシアコンサルタントの作業計画

A 背景

現在 3 つの分野でパイロットインキュベーションが計画されている。

- 1) 技術革新の商業化
- 2) 地方ビジネスの振興
- 3) 地方経済の発展

サイト候補地はスルボン、スラバヤ、ソロ、ジャカルタ、クボン、バンドウンである。

インドネシア側コンサルタントの主な役割は下記のとおり。

- a. パイロットインキュベーション設立に必要な国内でのアクションをとり、PSAC に報告する。
- b. 上記パイロットインキュベーションに関する情報を収集、分析する。

B 作業内容

1 地域での活動に対する援助

内容

パイロットインキュベーションスタートに必要な準備と、効果的な運営。そのために

- a. ジャカルタ、およびサイトでの関係諸機関とのコンタクトの確立。
- b. 定期的にサイトを訪問し、関係者にインキュベーションのコンセプトの方向付けをするとともに、インキュベーションの進行状況についての報告を行う。
- c. 地元での援助の選定、動員。
- d. 役員会の編成を含む法的体制の確立。
- e. 建物の確保。
- f. 建物の改装。
- g. インキュベーションセンターの組織作り。
- h. 役割に見合ったインキュベーションマネージャーの選定。
- i. インキュベーションマネージャーの研修計画へのアドバイス。

- j. 予算作成の手助け。
- k. 起業家のニーズを見極め、起業家の選定を行う。ネットワーク作りの援助。
- l. マーケットに関する情報の提供。
- m. 国外専門家のインドネシア訪問に関するアレンジ、アテンド。
- n. PSACと運営委員会に対する情報提供。
- o. 四半期に一度の報告書提出。

課題

- a. 上記項目をタイムリーに実行する。
- b. PSACに四半期に一度の報告書提出。
- c. 国外専門家およびPSACから要請される事項。

スケジュール

四半期報告書第一号は1992年6月30日提出予定。

2 国策の枠組み

下記3項目につき法制度、動機付け、インフラなどを整備する。

- 1) 技術開発および移転
- 2) 中小企業のプロモーション
- 3) 地方経済の発展

内容（上記3項目それぞれに対応する）

- a. 国土開発計画
- b. 現存する、あるいは提供される設備
- c. サービスを含む工業パーク
- d. 小企業が雇用・輸出に関して果たす役割
- e. 研究機関と製造部門の連携
- f. 中小企業が利用可能なシードキャピタル
- g. 地方経済発展に関する政策
- h. 国際的協力
- i. 知的所有権
- o. インキュベーションの発展に関わる他のデータ

課題

- a. フィールドワーク
- b. データ見直しと評価

スケジュール

報告書提出日：1992年5月31日

3 起業家に関する見通し

内容

- a. 起業家に対する質問票および面接の実施により、起業家の技術レベル、姿勢、問題点、必要な援助の種類などを知る。
- b. 企業家精神発掘のための施設とそのニーズ。
- c. インキュベーションが対処すべき起業家が直面する問題とニーズ。

課題

- a. インドネシアの専門家スタッフは起業家と話し合いのうえ、質問票の記入を行う。
- b. 起業家に関するデータの分析。

スケジュール

報告書の提出：1992年7月15日

4 インキュベーションセンター立地に関する概観

内容

- a. 全般的経済指標および地域の産業・大学・技術に関する活動
- b. 施設の利用可能スペースおよびレイアウトプラン
- c. 施設賃貸料
- d. 施設改装の概算見積もり
- f. 近隣地域の平均賃貸料
- g. 地元スポンサーと資金源
- h. インキュベーションの法的枠組み
- i. 大学、研究所、銀行などのインフラ
- j. インキュベーションスタッフのコストとその内訳
 - －インキュベーションの運営にあたる経験豊かなマネージャー
 - －経営監査にあたるチーフマネージャー
 - －テナントに技術的アドバイスをする技術者
 - －秘書・受け付け
- k. 電気・水道・電話・保険など
- l. 税金
- m. ビジネスプランに関わる他の情報

課題

- a. 地元建築家、銀行家、市職員らとの話し合いによる上記データの収集
- b. 情報源は明示する費用がある

スケジュール

報告書提出：1992年7月31日

C インドネシア専門家による提案

インドネシア専門家の提案を評価するにあたり次の3つのポイントを考慮しなければならない。

- 1) コンサルタント費用
- 2) コンサルタントの経験
- 3) 支払い条件

コンサルタント費用

1992年4月1日～1993年3月31日の間、コンサルタント費用は現行のUNDPのレートに従うものとする。

コンサルタントの経験

コンサルタントが課題を遂行するうえで有する経験。

支払い条件

当プロジェクトでは作業の質とタイミングが最重要課題である。PSACやUNDPが、これら条件が満たされていないと判断した場合、1カ月前の通告をもって契約を解除することができる。

8 インキュベーションマネージャーの資格と作業内容

インキュベーションプログラムの早い段階でマネージャーの人選を行い、ディレクターとともにプランニングやネットワーク作りを行うことが望ましい。

A. 作業内容

マネージャーはインキュベーションセンターのプランニングや日常業務のオペレーションに関し全般的な責任を負う。項目は下記のようなものである。

- 1 プログラムのプロモーションと運営
 - a. インキュベーションのプロモーションキャンペーンの展開
 - b. 四半期に一度、報告書を作成
 - c. セクタースタッフのリクルート
 - d. 地元諸機関との協力体制確立
 - e. 海外、特にASEAN諸国との連携
- 2 施設運営
 - a. インキュベーション運営方法の確立

- b. センターの自立を目指す財源確保の計画
- c. インキュベーションのセンター外サポートサービスの準備
- d. ビルのメンテナンス
- e. 会計システムに関する監督

3 テナントのサポート

- a. テナントのリクルート
- b. ネットワークを活用し、個々のテナントをサポートする
- c. 調査・研究のため地元の大学・研究機関とテナントの連携を図る
- d. テナント間の連携の促進
- e. テナントの金融期間へのアクセスを図る

B. マネージャーの資格

- a. 小企業振興に関する経験
- b. 地元コミュニティー、ネットワークに関する知識
- c. 特に技術に関するコンサルティング能力
- d. 文章力、話術、コンピューター操作能力
- e. テナント、運営委員会、幹部会、コミュニティーとのコミュニケーション力
- f. インキュベーションの成功に全般的に取り組むこと
- g. ビルのメンテナンス力
- h. 会計システムの監督

国外のインキュベーションでは優秀な人材確保のため、メディアを使っての募集をしている。

ディレクターおよびマネージャーのトレーニングは、他のインキュベーションなどで行われる。

9 起業家の見極めとテナントの選定

A 起業家の見極め

企業家の人選にあたって質問票に基づいたインタビューが行われる。

対象となる企業家の出身は様々である。インキュベーションセンターに移転を望む小企業や、各種研究機関、工業パーク、ネットワークを通じての紹介、またインキュベーションが始動してからはテナントからの紹介もある。

企業家を見つけるにはビジネスライセンスなど公的機関関係の情報を集める方法や、ネットワークを通して問いかける方法がある。またメディアを通してのPR、ニュースレターの発行

などを行うとよい。

B テナント選択の基準

インキュベーションを成功させるためにもテナントの選択は重要である。

企業のタイプには3つある。1つめは従業員が1～2人の家族経営的なもの、2つめは中企業程度の規模、3つめは急成長が著しい企業である。

インキュベーションのテナントの対象としてふさわしいのは後者2つのタイプであるが、この基準は投資家が投資の対象を決定する基準と似通っている。

* インキュベーションの目的との共存

テナントにインキュベーションの目的達成をヘルプする機能があるか。

* マネージメント

ビジネスの経験があることが望ましく、また大切なのは他の人と協力して仕事をこなす能力があること、そして権限を他に下ろしていくことができるということである。ネットワークを持っているということも重要である。

* 製品

製品の競争得よくのあることが必要。またコストは低くおさえなければならない。

* 財政

税引後利益は10%以上。2年以内に利益創出を目指す。

10 プロジェクトの見直し。

状況の変化などに伴いプロジェクトの見直しが必要となってくる。

A プロジェクトドキュメント

- 1 実施機関に多少の混乱が見られるが、正式に UNDP Private Sector Advisory Council に定める。
- 2 各作業についての責任の所在が明確せなかったが、最近になり運営委員会が各部門の調整に力を発揮している。
- 3 プロジェクトは1年遅れで開始され、現在プロジェクトの見直しを踏まえ、全般的活動をもう一度チェックする必要がある。
- 4 プロジェクトの目的と成果との間に関連性がなかった。
- 5 予算に追加項目が加わり、UNDP の供与額は US \$ 395,000 になった。
- 6 世界の経済情勢の変化に伴い、小企業家のビジネスがその重要性を増している。

B 予算の見直し

政府は関係3省庁を通して、ビルスペースの提供・改装に関する援助を行う。これに伴って UNDP の予算が見直された。

C 作業計画

プロジェクトの目的は以下のものである。

- 1 インドネシアインキュベーションの全般的戦略作成
- 2 技術立脚型・産業ビジネス志向型・地方立脚型それぞれのビジネスプランの作成
- 3 インキュベーション実行に関する準備
- 4 プログラムの開始を援助、実行過程のモニター

他の途上国での UNDP インキュベーションでは、政府にその実行をまかせる形で UNDP の活動は終わっていたが、インドネシアの場合、計画・実行を通して UNDP インキュベーションが続行している。

通常プロジェクトは約16カ月遅れてスタートされているが、近年のインキュベーションに対する援助の高まり具合からみて、1993年12月（当初予定8月）にはプロジェクトの完成をみられそうである。

JICA

LIB