

## 中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会（第一回）議事要旨

日時	2022年12月6日（火）10:00～12:00
場所	ハイブリッド方式 （経済産業省別館 11 階 1115 会議室及び Microsoft teams オンライン会議）
出席者	
委員	海野 祐士 静岡銀行 経営企画部 担当部長 大野 宏 新潟県工業技術総合研究所 参事 各務 茂夫（座長） 国立大学法人東京大学大学院工学系研究科 教授 漢野 救泰 公益財団法人石川県産業創出支援機構 事務局参事 黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 佐藤 航 世嬉の一酒造株式会社 代表取締役社長 清水 貴之 日伸工業株式会社 代表取締役社長 田上 宏運 全国中小企業団体中央会 ものづくり補助金事業部 部長 西野 和美 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科 教授 保科 剛 株式会社 T 代表取締役
オブザーバー	栗本 聡 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事 飯村 亜紀子 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構技術戦略研究センター 次長 紋川 亮 東京都立産業技術研究センター バイオ技術グループ長（全国公立鉱工業試験研究機関長協議会事務局） 早川 克郎 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 参事 青野 浩之 株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業 創業支援部 部長 板崎 司 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業 新事業室 室長 加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部 部長 荒井 哲郎 株式会社商工組合中央金庫 業務企画部 部長 野田 史恵 一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 事務局長 新居 泰人 経済産業省 地域経済産業グループ グループ長 吉田 健一郎 経済産業省 地域経済産業グループ 政策統括調整官 荒木 太郎 経済産業省 地域経済産業グループ地域企業高度化推進課 課長 中井 康裕 経済産業省 産業技術環境局総務課産業技術法人室 室長 大石 知広 経済産業省 産業技術環境局大学連携推進室 室長 柴山 豊樹 中小企業庁 事業環境部企画課 課長
事務局： 中小企業庁	角野 然生 中小企業庁長官 飯田 健太 中小企業庁次長 田辺 雄史 経営支援部 技術・経営革新課 課長 栗田 宗樹 経営支援部 技術・経営革新課 課長補佐

	伊藤 尚志 経営支援部 技術・経営革新課 技術・経営革新専門官
欠席委員	大坪 正人 株式会社由紀ホールディングス 代表取締役社長 坂本 教晃 株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ 取締役 COO

## 議事要旨

○各委員からの主な発言内容

### 1. 中小企業のイノベーション創出に向けた課題等

#### (1) イノベーションの必要性に対する認識不足、社内の意識統一

- イノベーションの必要性を感じている中小企業が少ないのではないか。下請型のビジネスで利益が出ている企業は、問題意識は感じていないのではないか。
- 創業 100 年を超えているような企業が実際に業種転換をできるのかという問題がある。代替わり時に若手社長はイノベーションに意欲的だが、古参の社員は抵抗しがちである。
- イノベーションの事例を業界ごとに整理し、発信していくべきではないか。劇的なイノベーションもよいが、現実とのギャップがあるため、現実的で取り組みやすいイノベーションの事例も紹介すべきではないか。

#### (2) 自社の課題分析が不十分

- イノベーションの重要性・必要性は理解しているが、そのための課題が何かが分かっていない中小企業が大半。また、課題が不明確な中小企業はどこに相談すべきか分からない。
- 自社の課題分析ができていない企業に対しては、技術を持っている側からのマッチングは難しい。

#### (3) イノベーションに関する戦略が不十分

- 経営戦略、技術戦略を持っていない中小企業が多いのではないか。技術戦略の策定明確化のフォローを地域ごとに行う必要がある。
- 自社のコア技術等を認識できていない企業が多い。自社技術の相対的評価、市場の将来性、自社技術の他市場への応用可能性を認識できていないケースもある。
- 自社技術に対する認識（技術水準、先端技術への応用可能性等）を経営者自身が深める必要がある。そのためのサポート体制を地域ごとに設置し、技術＋経営という目線でコンサルティングできる人材を配置する必要がある。

#### (4) 人材の不足

- 社員の定着率は、労働環境の良し悪しに関係し、二極化している。人材不足の中で、技術や技能の継承をどのように行うかも重要。また、県外の人材を再雇用している企業や、U ターン人材をうまく活用している企業もある。

- AI 活用や DX 化等の担当者は 1 人の場合が多いため、彼らへの相談機能を公設試が果たせると良い。
- 研究開発に特化した専門部隊を持っている中小企業は少ない。
- 中小企業の経営者は忙しい。経営や資金繰りを行っていると、イノベーションに割く時間はなかなか取れない。
- 優秀な跡継ぎや改善志向を持つ人材がイノベーションには必要であり、後継者不足と事業承継（M&A 含む）の問題は大きな論点である。
- 経営層の資質も論点である。中小企業のイノベーションにおいて、新しいインプットを行う際、外部から経営人材を取り込むケースも重要ではないか。サーチャー制度（サーチファンド）のような仕組みが役に立つのではないか。
- 大企業の人材が副業・兼業で担うことや、大企業経験者、高専の活用もあるのではないか。

#### (5) 情報の不足

- 革新性の高い技術開発に必要な基盤技術を持っている中小企業が少ない。Go-Tech（サポイン）事業を活用する企業は基盤技術を確立しているが、そうでない企業をどのように育てるかは難しい。
- 他産業への自社技術の応用について外部から助言する仕組みがあるとよい。
- 中堅・中小企業がもう少しデジタル武装できると最新動向に触れられるのではないか。中小企業の DX にもつながるかもしれない。

#### (6) 資金の不足

- イノベーションのために借入を行っても、返済原資は現状のビジネスからの利益で賄う必要があり、大胆な融資は行いにくい。
- 破壊的イノベーションを起こすことができるのは、安定した収益源が確保され、新しいものを生み出すことができる中堅企業が多く、それ以外の企業は難しい。
- 良いイノベーションであっても、勝手に拡大していくことはない。政府調達や大企業による調達の促進、大企業による M&A の促進などの出口支援が必要。

#### (7) マーケティングに関する課題

- 中小企業の海外展開においてハードルになるのは言語障壁である。
- 中小製造業では、事業化に向けたマーケティングが弱い企業が多い。
- 技術力を見極め、磨き上げることがグローバルニッチトップにもつながるが、日本のマーケットだけに特化するのか、海外マーケットでも通用するのかという議論も必要。

#### (8) 知財戦略に関する課題

- 研究開発開始後及び事業化におけるフォローが必要。事業化の際にシーズを提供する大学と企業間で、ロイヤリティでもめるケースもある。

- 研究開発の実施段階で知財戦略をしっかりと立てておくことが中小企業にも必要。

#### (9) 地域内外の関係機関との連携

- 企業と大学や行政との協働はスピード感覚が違うため難しい。一方、同業他社との協働はスピード感覚が似ているためうまくいく。特に食品業界はスピードが重要。
- 金融機関も事業計画だけでなく技術戦略を指導するような役割を果たせないか。
- 中小企業の技術相談先は地方公設試が一般的であり、中小企業もできれば地元で解決したいという意識ではないか。
- 地域横断のコーディネーターを設ける方法は良いが、そのコーディネーターをどこにどう配置するかが問題である。地方公設試との連携が必要になる。
- 地域によっては「系列」のしがらみが大きく、自社製品を系列以外に売ることは地元では難しい。地域を超えた結合を進めていく取り組みが必要。
- 地域の実情を考慮して、地域を絞ったスモールスタートを仕掛けてはどうか。

#### 2. 課題の真因等を明らかにするために調査すべき事項

- 研究開発に取り組んでいる企業も課題を抱えているため、研究開発に取り組めていない企業だけでなく、並行して調査をお願いしたい。
- 人材不足については、どのような人材が必要かを調査すべき。財務、技術、販路開拓など求める人材は多様である。
- 中小・中堅企業が投資（エクイティ）を求める場合、使用用途の明確化や、事業の別建て化などに対応できれば投資を受けられる確率が上がる。資金面の調達については具体的にどこに課題があるのか、解像度を上げると解決策が見えるのではないか。

#### 3. 議論の対象範囲

- 本検討会では、中小企業の中でどこにフォーカスして議論していくのかを定める必要がある。
- 全体の底上げなのか、それとも象徴的なスーパー中小企業を戦略的に作っていくのかといった議論も必要。
- 製造業が意識されているが、デジタルでもイノベーションは起こっているため、十分テーマとして成り立つのではないか。

以上