

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（第二回）議事要旨

日時	2023年1月19日（木）10:00～12:00
場所	ハイブリッド方式 （経済産業省別館 11階 1107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 大坪 正人 株式会社由紀ホールディングス 代表取締役社長 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 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 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 片桐 正博 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター企画部長（全国公立 鋳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 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 杉 健太郎 日本商工会議所 中小企業振興部 課長（代理） 荒井 哲郎 株式会社商工組合中央金庫 業務企画部 部長 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 柴山 豊樹 中小企業庁 事業環境部企画課 課長 山北 和徳 中小企業庁 経営支援部 経営支援課 課長補佐
事務局： 中小企業庁	飯田 健太 中小企業庁 次長 横島 直彦 経営支援部 部長 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	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

議事要旨

○各委員からの主な発言内容

1. 議論の対象範囲

- 本検討会の議論において、成長志向型の中小企業を対象にすると理解。また製造業だけでなく製造業以外も含めると理解。
- ベンチャー企業と中小企業では融資の審査の観点も異なる。検討会のフォーカスにベンチャー企業も含むかどうかについては、完全に排除するわけではないがメインターゲットは中小企業と理解。

2. 中小企業のイノベーション創出に有効なアクションと必要な支援策

(1) イノベーションのマーケティング支援を行う人材の必要性

- 研究開発・技術開発に取り組む企業が一定数存在する一方で、事業化に課題を抱えている企業(特に製造業)が多いことを考えれば、必要不可欠。
- ハイパフォーマンスを出しているベンチャーキャピタルでは、テクノロジー企業に対して良いマーケット人材や良いビジネス人材を紹介していることが、良い効果をもたらしていると思う。イノベーション・マーケットを送り込むことは重要。
- 地方の支援機関はイノベーション・マーケットのような役割が弱く、コア技術を持っている製造業に対して既存の製品に対する販路開拓の支援はできても、どのような新製品を作れば良いかという相談には十分に対応できていないことがある。
- 産総研も「売るために役立ちそうな技術は何か」というニーズには対応できても、「持っている技術を誰に売れそうか」というニーズへの対応はこれから強化すべきところ。

(2) イノベーションのマーケティング支援等を行う人材に必要な能力、望まれる役割

- マーケットや具体的ユーザーの分析、事業化に結び付けるまでのプランニング、そのプロセスにおいて生じる諸課題の解決策の立案などについて総合的に相談できる人材が必要。マーケティングはもちろんのこと、知財、資金調達などトータルでコーディネートできる機能や役割が求められる。これらの課題に対し、フルカバーできる人材はほとんどいないと思う。チームコンサルティングのようなかたちで対応するやり方はあると思う。
- インターネットの発達もあり顧客紹介の価値は下がっていると思う。単なる顧客紹介やアドバイスの枠を超えて、フルコミットする人材を送り込む仕組みがあると素晴らしい。
- 技術を紹介する場作りによる別市場からのアプローチの誘導と、外部人材が中小企業に入って進める改善という、2段階のプロセスに沿って考えるべきでは。ステップごとに必要となる人材も変わってくる。能動的に繋げるイノベーション・マーケットという人材と、受動的に体制を整える人材が必要である。後者には、技術の棚卸し、ホームページの整備、英語人材の育成などが必要である。

(3) イノベーションのマーケティング支援等を行う人材の候補

- 最終的には個人の資質であるが、大企業の CTO や CDO や CIO (チーフ・イノベーション・オフィサー) も候補になりうる。
- 企業の中で新しいアイデアが出て来ない場合、EIR(Entrepreneur in Residence)のように、コア人材を期間限定で採用し、社内で事業化準備を行う形をとると、イノベーションを起こしやすい。ただし、自社の技術の理解と、イノベーションに対する熱意が前提。
- 新しい経営者や若い経営者が既存ビジネスに加わるサーチャー制度も活用しうる。ベンチャーのようなゼロからイチを作る世界ではなく、ベースがあって小さいリスクの中で第二創業的な取り組みにおける人材論としてあり得る。

(4) 自社技術の情報発信とマーケットニーズの探索

- 技術の裏側にある本質的な意義を見える化して外部に発信できると効果的。
- 複雑化した世の中で技術とマーケットを結合させる神のような人を期待するのは幻想かもしれない。例えば Web マーケティングによって顧客から問い合わせをさせるというのが一つの方法かもしれない。そうすると、Web マーケティングをする人材を生み出すことが重要になる。
- 自社の技術を活用できる他業界の経営者とどのように接点を持つかは課題。
- 各地方に特色のある業界のネットワークを活用していく方法もある。

(5) 産総研による支援について

- 産業技術総合研究所や公設試など研究開発・技術支援を推進する機関等による中小企業の技術開発から製品化・事業化までを一貫支援できるような機能を求めたい。
- オール産総研によるワンストップ体制の支援が実現するとありがたい。

(6) 試作品の持ち込み

- 誰かに頼まれていなくても、潜在的なマーケットを見据えてサンプルを作って持ち込んでみる行動は効果的。
- 頼まれていない試作品を顧客へ持ち込んでみることは有効。中小企業は技術の持ち込みに物怖じしがちだが、必ずしも世界で一番でなくても、世界トップクラスであれば十分に戦える。顧客と交渉しながら技術を磨いていくとよい。
- ハードウェアもソフトウェアと同じで、自分のアイデアや考えを短い期間でモックアップにして市場に持っていくことが大切。
- 技術 Web マーケティングに優れた企業の中には、市場に持っていく前にインターネット上で公表して取引を呼び込んでいる例もある。モノづくり系企業の場合は簡単で良いので試作品をクイックに持っていけることが重要である。米国には多数の事例があるが、日本では試作品製造のベースとなる拠点が必ずしも機能していない。

(7) 研究開発力の強化

- コア技術に加えて研究開発力も必要となる。研究開発力は個人の資質に依存し、どう育てるかは課題。セミナーや専門家の指導だけでは不十分で、能力のある研究者とともに実際にやってみないと身につかないところがある。公設試や産総研との共同研究は効果があり、産総研には試作評価拠点等の地域拠点機能を強化していただけると良い。

(8) プロダクトアウトによる市場創出

- よくプロダクトアウトはダメでマーケットインが良いと言われるが、小さな市場であれば、必ずしも市場調査をしなくても、1件だけ受注すればよいこともある。良い製品を世に出してマーケットを作り出すことも有効な方法。

3. 今後の調査について

- 本日紹介があったコーディネーターの方のようなイノベーション・マーケターについて、キャリアや行動規範をインタビューして、コンピテンシーを把握するとよい。
- ヒアリングでは、知識の共有や顧客紹介に留まらず、企業（経営者）をアクションさせるまでフルコミットする人材をどのように獲得しているかを聞き出したい。

以上