

## 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（第三回）議事要旨

日時	2023年2月20日（月）15:00～17:00
場所	ハイブリッド方式 （経済産業省別館2階227会議室及びTeamsウェブ会議）
出席者	
委員： 対面参加	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 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 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 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
委員： ウェブ参加	大野 宏 新潟県工業技術総合研究所 参事 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 清水 貴之 日伸工業株式会社 代表取締役社長 保科 剛 株式会社 T 代表取締役
事務局： 中小企業庁	角野 然生 長官 横島 直彦 経営支援部長 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 課長補佐
オブザーバ ー： 対面参加	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
オブザーバ ー： ウェブ参加	栗本 聡 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事 紋川 亮 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターバイオ技術グループ グループ長 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 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
欠席委員	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. 整理すべき論点

- 中小企業でイノベーションを起こすには、グローバルに展開しようという意志を持つ人と、サポートをする人が要る。別業界の経営者が、当該中小企業が持つ資産をフレッシュな観点で活用して第二創業する例を、イノベーション・プロデューサーと絡めて考えられないか。
- マッチングの支援という点で地場の金融機関が果たす役割も論点になり得る。
- 大学の共同研究講座をプラットフォームとした中小企業を巻き込んだイノベーション活動について、マーケットニーズを持っていると思われる大企業とつながることで中小企業の技術が先鋭的に活かされる事例として捉えればよいのか、それとも、大学の研究成果のアウトプットとしての大学発ベンチャーの創出の類似事例として捉えればよいのか。
- イノベーション・プロデューサーは、地域拠点ごとに必要なのか。

#### 2. 中小企業のイノベーション創出を支援する体制

##### (1) 自社のコア技術発かマーケットニーズ発か

- イノベーションは、自社リソース発と市場ニーズ発の2つに大別できる。自社のコア技術からスタートして市場を探索しながらイノベーションを起こすパターンは、事業化に至りやすく成功確率が高いが、高成長は期待できない。一方、外部の成長市場におけるニーズの中で自社の適用可能技術を見つけて、必要なリソースを獲得していく場合、リスクは大きく成功確率は低くなるが、大きな成長に通じる可能性はある。
- 今回の目的が、イノベーションに取り組み、世界に突き抜けて展開する企業を増やすことなら、後者のマーケットから入って、リソースを創造する支援をしていくべきか。
- 身の丈にあった事業マッチングのイノベーションプロデュースと、大きな絵を描いて中小企業の突出した技術を世界で活躍させるために結び付けるイノベーションプロデュースとでは、プロデューサーの役割・機能も違ってくる。

##### (2) イノベーション・プロデューサーに求められる人材像

- 市場ニーズ発のイノベーションを重視するなら、イノベーション・プロデューサーの役割は、技術は当然のことながら、マーケティング、知財・取引・資金・人材のアドバイスになる。
- イノベーション・プロデューサーが中小企業側にいるのか、マーケット側にいるのかによって、イノベーションの起き方は変わる。企業側なら、地域の企業を育て、地域内連携を深めるといって、従来の産業クラスターの発展形になる。市場側にいるなら、先進的なマーケットニーズを翻訳する立場になる。どちらかではなく、どちらも必要。両方でイノベーションの発展形態が違うことを踏まえ、ちりばめて配置する必要があるのではないか。

- マーケティングから事業化プランまでを1人で実施するのは難しい。チームで機能をカバーするのが良いだろう。特に、中核となる自社コア技術とニーズとのギャップを克服する技術に関して精通した人材が必要になる。
- 産業クラスター政策の資料における3人は、初期のイノベーション・プロデューサーの候補になる。必要なコンピテンシーは、翻訳力であり、相手側の立場の言葉に翻訳していく力である。CxO人材が、地域を越えて集まる場が欲しい。
- コア技術だけではなく、企業文化や経営者の考え方を分かっていることが重要である。地域密着型から全国、世界に繋がる情報交換をできる機関の配置が大切である。地域にそのようなプロデューサーがいることは、重要だ。
- 私自身、異なる業界から家業に戻った。イノベーション・プロデューサーも、異なる業界の経営者との交流で新たな価値を見出せる可能性がある。他地域と繋がる場が欲しい。
- マーケットと技術の両方の視点を持っていて、技術もビジネスも分かって、資金調達できる人は、イノベーション・プロデューサーをせずに、自分で起業して成功するだろう。要素技術を価値転換できる人、目線をずらせる人がイノベーション・プロデューサーに近い。マーケットが分からなくても、コア技術をマーケットに響くように価値転換するのが良い。マーケットの目を引くようにするのがポイントだ。

### (3) イノベーション・プロデューサーにとってのインセンティブ・モチベーション

- イノベーション・プロデューサーを表彰する制度があっても良いだろう。
- 広域で行うためには、金銭的な報酬が必要だ。こういうところには、補助金や公的な金銭的支援を充てることも一理ある。
- 中小企業を応援しているというだけでインセンティブ報酬を働かせるのではなく、結果に対して報いることが重要だ。

### (4) 支援すべき中小企業

- 成長市場に進出し、世界で通用する企業を、イノベーション・プロデューサーも含めて支援するなら、成長ファンドをつぎ込むなど、支援すべき企業を選別せざるを得ない。
- イノベーション・プロデューサーをきちんと整備することによって、中小企業全体を底上げしようとするのか、それよりもプロデューサーのモチベーションを確保できる仕組みを作った上でプロデューサーに個別案件を目利きしてもらい、有望な中小企業のみサポートし、資金投入を行う、という戦略的な形もあり得る。

### (5) 時間軸の設定について

- イノベーションは、何をいつまでにするかが重要。中小企業もスタートアップも資金等が限られている。
- 事業化には3~5年かかるので、産業クラスターのような長期的視点の政策が必要だ。
- スタートアップは「0→1」にするような試みである一方、中小企業はいわば「10→30」にす

るようなイメージで既存の事業があるため、数年の食い扶持がある。既存事業ベースのスケールアップには時間的余裕があるように見えるかもしれない。一定期間にリターンを出す必要があるエクイティファイナンスなのか、銀行のデットファイナンスなのか、ファイナンス方法によっても時間軸は変わってくる。

#### (6) 金融機関の役割

- 中小企業がイノベーションのための資金をデットで借りようとする、その返済財源は既存事業しかない。金融機関に技術は分からないので、金融機関におけるベンチャー企業融資の専門チームは、通常融資の審査を通さずに融資することもある。IPO を目指していない中小企業にはエクイティファイナンスは難しい。
- イノベーションファイナンスは難しい。我々はデットとエクイティを組み合わせているが、既存ビジネスの中小企業の社長が、デットとエクイティの両方を考えるのは大変である。資金調達にもイノベーションが必要である。
- リソースベースで新市場に進出する企業は数多くある。これに対しては、デットで対応できるだろう
- イノベーションに不足しているリソースは人材と資金調達である。課題を補うために、資金調達アドバイザー等とチームで支援する仕組みは良い。

以上