

# 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 第四回（事務局資料）

2023.3.16

検討会事務局

# 第3回の検討会の振り返り

- **イノベーション・プロデューサーの必要性、在り方、拠点の設置の仕方に関して議論。**

## 【委員意見 一部抜粋】

### ● **自社のコア技術発かマーケットニーズ発か**

- ✓ 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は高いが、高成長は期待できない。一方、外部の成長市場の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。
- ✓ 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のであれば、**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では。**

### ● **イノベーション・プロデューサー（IP）に求められる人材像**

- ✓ IPが企業側にいるのであれば、地域の企業を育て、地域内連携を深められる方が良い。IPが市場側にいるなら、先進的なマーケットニーズを翻訳できる方が良い。どちらかではなく、どちらも必要である。**企業側にいるIPと市場側にいるIPの両方で、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。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ではないか。
- ✓ 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方や、コア技術をマーケットに響くように価値転換ができる方が良い。**

### ● **イノベーション・プロデューサー（IP）のインセンティブ・モチベーション**

- ✓ **金銭的な報酬**(補助金や公的支援)や**表彰制度**があると良い。

### ● **時間軸の設定について**

- ✓ 中小企業もスタートアップも資金等が限られているので、イノベーションについて、何をいつまでにするかが重要だと考える。
- ✓ **事業化には3～5年かかるので、長期的視点の政策が必要だ。**

### ● **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ドで借りようとすると、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。**
- ✓ 既存ビジネスの中小企業の社長が、デッド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。**

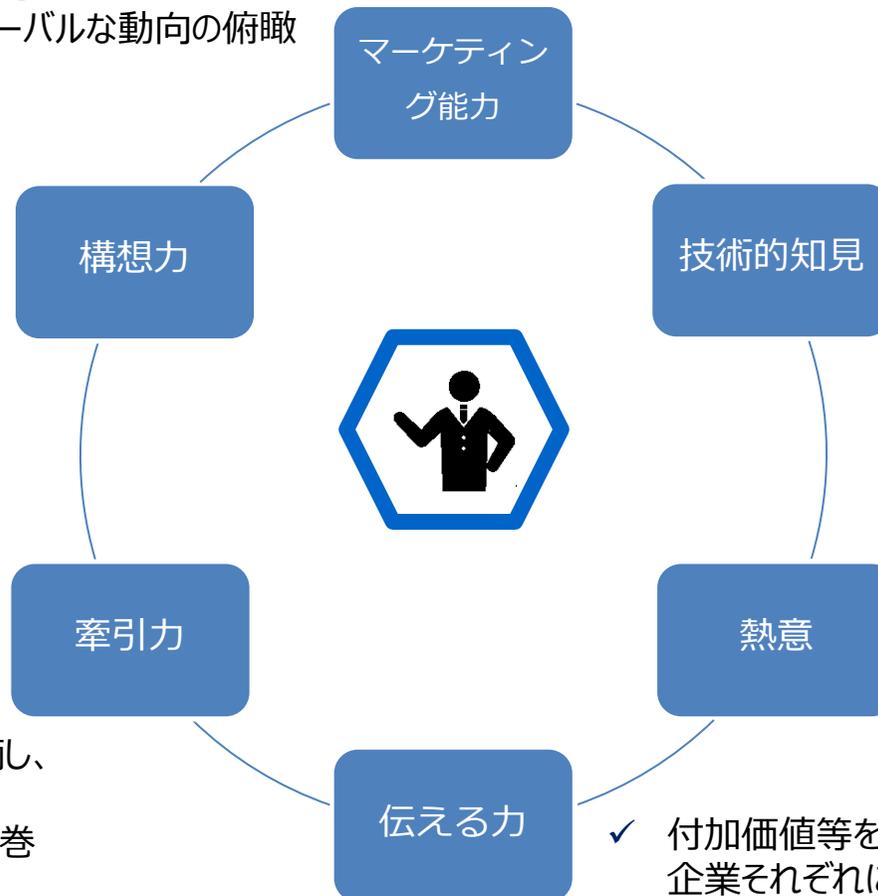
# イノベーション・プロデューサーの備えるべきケイパビリティ

- イノベーション・プロデューサーが備えるべきケイパビリティはどのように設定すべきか。

- ✓ ニーズを持つ企業との関係性が強い
- ✓ マーケットへのアクセスがあり、幅広くニーズを収集できる
- ✓ 特定分野のグローバルな動向の俯瞰ができる

- ✓ ニーズを元に従来の発想にとらわれない発想ができる
- ✓ 「このような商品・サービスにすれば、こうした顧客に売れる」といったビジョンを構想できる

- ✓ 中小企業の不足している指摘し、かつやる気にさせることができる
- ✓ 関係者との信頼関係が築け、巻き込むことができる



- ✓ ニーズとシーズを聞いて理解できるだけの一定の技術的知見がある

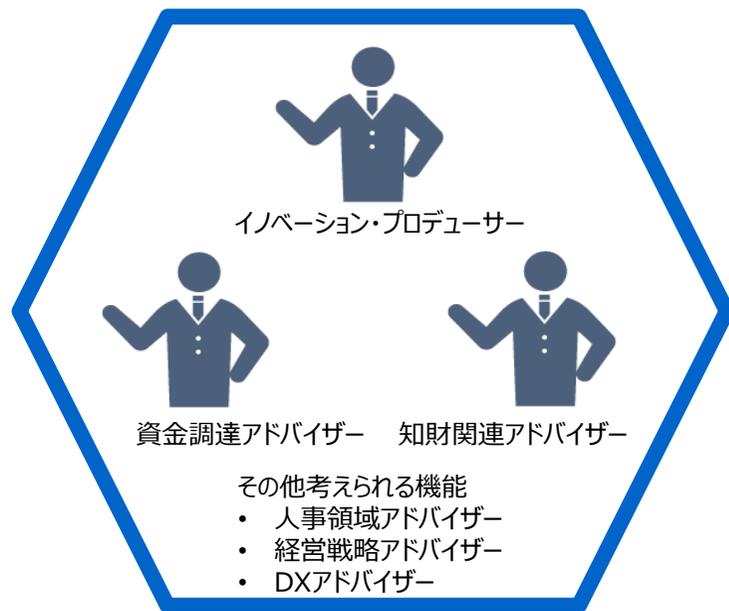
- ✓ 中小企業支援に意義を感じられる
- ✓ 事業化まで伴走的に支援する
- ✓ 多少の困難があっても中小企業を励まし、関係者を勇気づける

- ✓ 付加価値等を資金提供者、技術者、企業それぞれに響くメッセージに翻訳して発し、誘い込むことができる

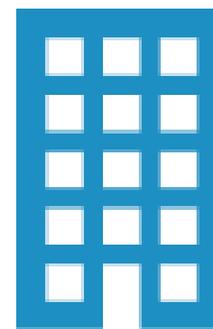
# イノベーション・プロデュース拠点がチームとして備えるべき機能

- イノベーション・プロデュース拠点は、チームとしてどのような機能を備えるべきか。
- チーム内に一定の機能を備えるとともに、必要に応じて既存の中小企業支援策をもつ機関とつなぐ形も考えられるのではないか。

## イノベーション・プロデュース拠点



既存支援の活用



例：地方経産局・自治体・  
産業支援財団等

# イノベーション・プロデュース拠点を設置すべき場所

- イノベーション・プロデュース拠点を設置すべき場所はどこが適切か。公設試、産業支援財団、産総研、大学、民間研究所等には、それぞれメリット・デメリットが存在。

	公設試	産業支援財団	大学	産総研	民間研究所
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業にとって敷居が低い</li> <li>• 技術的相談をしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業にとって敷居が低い</li> <li>• どのような悩みでも相談しやすい</li> <li>• 中小企業の支援実績があり、伴走支援に慣れている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 専門的かつ先進的な知見が集約されている</li> <li>• <b>大学発スタートアップ</b>等、<b>新事業への支援実績</b>がある</li> <li>• 医学部等、ニーズがダイレクトにわかる場合もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 専門的かつ先進的な知見が集約されている</li> <li>• イノベーションコーディネーターや産技連を通じた全国の公的研究所の技術面での支援が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研究所を設置している<b>企業のニーズがダイレクトにわかる</b></li> <li>• 事業化を見据えた支援ができる</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 都道府県の予算的制約により、<b>他の都道府県</b>に所在する中小企業を<b>支援できない</b>可能性がある。</li> <li>• マーケティングを含む経営面での視点が不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 都道府県の予算的制約により、<b>他の都道府県</b>に所在する中小企業を<b>支援できない</b>場合がある。</li> <li>• 研究機関と比べ技術的知見は劣後</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業にとって敷居が高い</li> <li>• <b>論文になる研究要素を重視</b>する場合がある</li> <li>• マーケティングも含め事業化の視点が不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業にとって敷居が高い</li> <li>• マーケティングも含め事業化の視点が不足</li> <li>• <b>組織が大きく、小回りが利かない</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業にとって敷居が高い</li> <li>• 他の企業のニーズは十分に把握できない</li> <li>• 研究所を設置している企業と<b>利益相反になる場合、十分な支援を受けれない</b></li> </ul>

# イノベーション・プロデュース拠点に対し寄せられた声

- 企業のCXO、中小企業等に対し、イノベーション・プロデュース拠点の構想について意見交換を行ったところ、候補の例や必要な視点に関する声を得られた。

次の要素についてアドバイスする機能もIP拠点には必要ではないか。**①ファイナンス、②人事制度（採用・評価・モチベーション）、③経営戦略・マネジメント、④IT、⑤マーケティング**

IT企業CXO



IP拠点には**各論に合わせた専門家を置くよりも**、IPが各支援機関や専門機関にアクセスし、**あらゆる支援リソースを活用する方がよい**。IPは全体マネージメントを意識すべき。

コンサル会社ディレクター



**IP選任委員会を作ると良い。IPAの「未踏」プロジェクトのPMも審査委員会があり、有識者からのお墨付きを得ている。「未踏」のPMは大企業、起業家、学者、経済人などバックグラウンドが全く違う人がチームになっている。**

IT企業CXO



IPのコミュニティができるよう、**数十人規模のサイズにすべき**。支援を受けた中小企業の社長が**次のイノベーション・プロデューサー**になり拡大再生産していく仕組みがよいと思う。

IT企業CXO



医療機器開発の場合は、企業にとって医師の声は重い。ミスリードしないよう気を付ける必要がある。現場のニーズを集約するには**OBよりも現役の医師が良い**マーケットの小さいニーズに誘導しないよう、**多くの医師の意見を集約できるかが重要**。

医療機器開発 医師



**創業経験もあり事業開発経験もあるような40歳代くらいの人材**は、プロデューサー側ではなく、**実行側の人材リソースとした方がよい**。**プロデューサーは現役を退くくらいの年齢層がよい**のではないか。

CXO関連団体



IPの**報酬**は、現在の年収に見合うよう、**従事時間に合わせた額の設定が必要**ではないか。**歩合制ではなく基本給**として必要ではないか。

医療機器開発 医師



**IPになり得る人材**は、①アーリーアダプターとして**新企業開発をしてきた者**、②**コンサル**として様々なクライアントにフルコミットで対応してきたCDO、③社内のたたき上げで、**課題解決をエネルギーとしてきた者**。

CXO関連団体



5人程度のチームが望ましい。企業OBに加え、業界の全体像や最新動向を理解し、人脈があり、取材も上手い**シンクタンク、メディア**（業界紙記者）入れるとよい。企業**OBは退職すると情報が入らなくなる**。

産学連携コーディネーター



# 中間取りまとめ骨子案

- 本検討会の中間取りまとめ骨子案については、資料 5 をご確認ください。

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↓

中間取りまとめ骨子案⇐

## I. 背景・課題意識・検討スコープ⇐

### 1. 背景・課題意識⇐

- 中小企業の稼ぐ力を強化するという観点でイノベーションは大幅な成長をもたらす有力な手段。⇐
- しかしながら、イノベーションを支える研究開発に取り組んでいる中小企業は全体の 2.3%に留まっている。研究開発にとどまらず、創意工夫から生まれるイノベーションも低調であり、全体として中小企業によるイノベーション創出は限定的。⇐

### 2. 検討スコープ⇐

- 取り組みはイノベーションを通じて、差別化可能な新しい製品・サービスを産み出し、中堅・大企業への成長を目指す成長志向の企業が対象⇐
- 中小企業のイノベーション創出という観点では、現在イノベーションに取り組めていない企業の底上げという視点もあるが、それは別途検討⇐

## II. 中小企業におけるイノベーションの現状と課題⇐

### 1. 中小企業へのアンケート調査により浮き彫りになった課題⇐

- イノベーションの必要性を感じている者の割合は、2014 年度の調査では約 50%だったが、今回のアンケートでは 70%超と上昇⇐
- 一方、実際にイノベーションに取り組めている企業は約 50%にとどまり、必要性は感じていても取り組めていない企業が存在⇐
- イノベーションに取り組む前段でニーズの探索に取り組んだ企業の事業化・収益化成功率は高い⇐
- 他方、アクセス出来るニーズ探索において情報源は既存事業関係者に偏る⇐
- 中小企業がイノベーションに取り組むにあたり、最も不足しているリソースは人材であり、中でも新製品・サービスを構想する人材が不足。⇐

## ご議論いただきたい内容

- 将来的には各イノベーション・プロデューズ拠点をデジタル基盤を活用してネットワーク化し関係者を巻き込めるようなマッチングプラットフォームとして機能させることを目指していることから、関連ツールと考えられるJ-GoodTechの取組を踏まえて、本検討会での政策検討において留意すべきことはあるか。
- また、海外との接続において、プラットフォームをどのように活用すべきか。
- イノベーション・プロデューサーが備えるべきケイパビリティにおいて、必要な属性や中小企業をスケールさせる構想力など、どのようなケイパビリティが必要と考えられるか。また、イノベーション・プロデューズ拠点がチームとして備えるべき機能は何か。
- イノベーション・プロデューズ拠点はどこに設置し、拠点が適切に機能するためには、どのような仕組みが必要か。また、全国に複数箇所の拠点を設置するにあたり、全国本部の設置は必要か。またどのような機能を持たせればよいか。
- 支援対象とする中小企業には、どのような要件を求めるか。（例：熱意がある（多少の困難があっても最後までやり遂げる、リスクを負える）、コア技術・ノウハウがある、イノベーション・プロデューサーからの指摘に応えられる体制がある）
- イノベーション・プロデューズ拠点の設置にあたって、行政が行うべき環境整備・支援は何が考えられるか。