

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 (第五回) 議事要旨

日時	2023年5月19日(金) 14:00~16:00
場所	ハイブリッド方式 (経済産業省別館8階843会議室及びTeamsウェブ会議)
出席者	
委員： 対面参加	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 影目 直之 静岡銀行 経営企画部 イノベーション推進グループ グループ長 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 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 森 大介 公益財団法人石川県産業創出支援機構 事務局参事
委員： ウェブ参加	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 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 保科 剛 株式会社 T 代表取締役
事務局： 中小企業庁	飯田 健太 次長 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
オブザーバー： 対面参加	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
オブザーバー： ウェブ参加	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(NEDO) 技術戦略研究センター 次長 岩野 政信 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 企業支援課 課長 打田 覚志 独立行政法人中小企業基盤整備機構 販路支援部 マッチン

	<p style="text-align: center;">グ支援課</p> <p>片岡 隆一 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事 (代理：大本 治康 国立研究開発法人産業技術総合研究所 企画本部 副本部長)</p> <p>加藤 正敏 日本商工会議所 通商企業振興部 部長 (代理：杉 健太郎 日本商工会議所 中小企業振興部 課長)</p> <p>園田 哲朗 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部 新事業・スタートアップ支援室 室長</p> <p>田岡 靖之 株式会社商工組合中央金庫 ビジネス企画部 部長</p> <p>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</p> <p>大石 知広 経済産業省 産業技術環境局大学連携推進室</p> <p>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</p> <p>柴山 豊樹 中小企業庁 事業環境部企画課 課長</p> <p>松井 拓郎 中小企業庁 経営支援部経営支援課 課長</p>
欠席委員	<p>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</p>

議事概要

○各委員からの主な発言内容

1. 経営者が備えるべきレセプターについて

- プロデューサーたる人材が経営を担っているのが、本来の形。社長自身が自分事と考え、助言に対するレセプターがあることが重要。レセプターがない場合に、イノベーション・プロデューサー（以下「IP」という）がサーチャーとなることも考えられる。
- 経営者として強いコミットややり切る思いが必要。「IPに任せればイノベーションが起こるのだろう」という思いでは、イノベーションは起きない。経営者の思いが強ければ、自ら連携先を探そうとする。その際にマッチングがうまくいけば成功すると思う。

2. ターゲットについて

- ターゲットが、成長志向の企業に定められたことは良い。発展の方向性やIPの役目が明らかになり、実行性がある。対象と方法をずらさずにやれると良い。
- 「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（成長研）」とは明確に切り分けられた。IPのメインターゲットは、イノベーション活動に取り組んだが成果がでなかった企業だと思う。ニーズの探索や異なる価値の創造のサポートをすることで、事業化する。IPで事業化できた企業がM&Aをして売上高100億円を超える企業が生まれるような印象。IPが支援するのは、成長研が対象とする企業よりも前のステップだと思う。

3. IPの要件について

- 知識・人脈等の基準を検討してほしい。
- 公設試は、技術中心のコーディネートはできるが、潜在的ニーズはわからない。技術もマーケットも知っている者がいるとよい。
- 産業支援機関には市場開拓を行っている職員がおり、IP候補のように成長できる人材もいると思う。
- 特定分野の知見がありすぎると、考えが硬直化し、分野を超えて考えることが難しい。普遍的な役割・機能として、得意不得意はあるにせよ、いろいろな問い合わせへの対応が必要。

- 地域を超えて結び付けができる人が重要。
- 単独ではなく複数人で相互的に機能を補完してもよい。
- パイロット支援の前に、IP の解像度を上げ、イメージをクリアにすれば、パイロット支援の評価をしやすと思う。
- スケールさせる際には、IP の育成も考える必要がある。
- IP が、支援後にその会社に入るなど、出口戦略も考えながら進めると良い。

4. 支援の在り方について

- 既存の支援組織と上手く連携することで実行性が高まる。ニーズ探索やマーケット視点からの技術活用についての助言も重要だが、合わせてそのための技術水準向上に関する公設試等での支援も重要。
- まずは IP の候補となる人材を発掘し、手厚く支援するフェーズ。それら事例から IP の要件を示すことができれば候補人材の育成にも有用なので、今後の実行性が高まる
- 全く異なる業種とコラボしたい場合には、地域に留まると思い切ったイノベーションを起こせない。IP は、地域内よりも業種などが全然違うものと組み合わせられると、面白いことが起こると思う。
- 広いネットワークを持っていることが重要。サポイン申請企業でも、出口が川下企業1社のみというのは多い。付加価値を付け、他の企業とも連携して事業体を作ることができる力が必要
- 海外に在住している人も IP の候補になりうると思う。例えば日本は、鉄が強いせいか炭素繊維の導入に後ろ向きのため、海外展開に取り組んでいる事例があり、そういった海外の観点が重要
- 日本人が気づかない日本の良さに海外の人の方が気づくことはよくある。ウェブマーケティング等で技術を外にアピールし、海外から中小企業の価値を評価してもらうこともあると思う。
- 商品や技術の、読み替えや解釈を新たにしていくことが、イノベーションを見つけるきっかけになったと思う。市場についても同様であり、読み替えや言語化をポイントにしたらいい。
- パイロット支援の運用では、IP をよく観察する機会にもする必要がある。活躍している人にどのような支援をすると活性化するのか等のケーススタディを得られる。

5. IPのインセンティブ

- IPが自ら活動し、現地に行くこともある。モチベーションは必要
- インセンティブの有無や内容については、いくつかのパターンを用意して試験的にやるのはどうか。金銭的インセンティブがある場合、社会的責任から担う場合、成果報酬型で中小企業の成果から還元される場合等が考えられる。
- 短期的なフィーよりも、キャピタルゲインのような大きな実利があれば、IPの取組もビジネスとして上手くいくのではないか。
- 中小企業は、固定費であれば5万円ですら払いたくない。しかし、儲かったら利益の5%等を支払うとか、成功報酬ならば払いやすい。例えば、固定費は国が出し、中小企業は成功報酬として利益の0.5~1%を支払うのはどうか。IPには、社会的意義や、技術が日の目を見ることにやりがいを感じる人になってもらいたいので、額は大きくなくていい。
- 色々なタイプのコーディネーターがおり、モチベーションや目的は地域によって異なるかもしれない。あまり固めずに、それぞれを参考にしたらどうか。
- 顔の見えるネットワークは重要。本当の意味での伴走支援者は、「この人に相談したい」と言われるなど、金銭以外のインセンティブがある。金銭的インセンティブにも限りがあるため、想いのある方が大事。

6. コア技術の磨き上げについて

- まずは新しい事業ではなく、コア技術を磨き上げていくことが大事なのではないか。県の支援機関や経産局に指導をもらい、コア技術の明確化と、表彰をもらうことができた。当社の技術がわからなくても、表彰の証明書等があると期待され、こんなものが作れないかと依頼される。
- 新製品を作ることだけがイノベーションではない。サプライチェーンの中の同じポジションにいても、大幅にコストダウンをして利益をだしたり、別のサプライチェーンに横展開をしたりなど、イノベーションの種類はいろいろある。コア技術を磨いて展開することはよいと思う。

7. 中小企業のマーケティング・事業化の状況について

- 産学連携で炭素繊維の開発に取り組んでいるが、事業化としては道半ば。取引先からのニーズしか把握していないのは否めない。川下企業の潜在的ニーズを掘り起こし、技術とつなぐ人材は必要。
- イノベーション活動が利益につながった者が1/4もいるのはすごいのではないか。

イノベーションは、まずはパッションがあり、やってみることが大事。

- 中小企業には失敗ができない事情がある。リスクをすべて自社で負うのは難しいので、補助金を得られたら取組むという状況だと思う。失敗を許容できない組織の仕組みもあり、中小企業のオーナーは、研究開発ばかりしていると従業員に「好きなことばかりやっている」と言われ、堪えなければいけないし、堪えられなければつぶれる。10年かかってやっと評価される開発がいくつかあり、それを次のイノベーション活動に向けて説明しないとイケないのが、中小企業の特徴。

8. 資金調達について

- 一般的に考えれば、リスクがあるならエクイティでやればいい。しかし中小企業はデットで資金調達をしている。既存事業のある中小企業は、スタートアップのように10のうち1成功すればいいというエッジの効いたものはできない。
- デットで資金を調達しようとして、金融機関にイノベーションの成功率を説明すると、協力は得られない。そのため、外部に支払いが生じる開発を極力やらないようにしている。装置を買うときは補助金を活用し、先行投資が少ないやり方での程度イノベーションを起こせるかに取り組んでいる。
- イノベーション活動の場合はエクイティの方が向いており、今は戦略的に事業の一部を切り出して、エクイティを調達し、育てていこうとしている。
- イノベーション活動によって本体事業が傾くのは絶対に避けなければいけないと思いつつやってきた。今も模索中。
- 破壊的イノベーションについては、地域の複数人で会社を作ってキャピタルゲインをねらうやり方も必要。
- ベンチャーデットについては経産省から支援がある。
- 金融機関からの借り入れに対する保証は非常に助かる。
- 借入支援や保証などの制度が必要。IPだけでなく、金融機関との連携も含めたサポートを考えるとよい。
- 産学連携の連携先を探す際、大学は企業を評価できない。金融機関が仲立ちをすることで、信用のスイッチができるのではないか。メガバンクも、中小企業をさらに磨くために大学を頼ることがある。その際にデットで供給するなど、金融機関の役割があるのではないか。IPも同様に、機能の一つとして、その人の信用が使えるのではないか。

以上