

イノベーション・プロデューサー ガイドライン策定委員会（第2回） 事務局説明資料

令和7年10月

中小企業庁経営支援部

イノベーションチーム

第1回委員会の振り返り

- 第1回委員会では、特に、イノベーション・プロデューサーの資質・能力や、ガイドラインの実効性に関する意見を多数頂いた。

イノベPの資質や能力に関するご意見

- イノベPは一般的なコンサルタントやアドバイザーとは一線を画すべきである。当事者として深くコミットし、支援先企業と運命共同体として活動する者ではないか。
- イノベPは実践知・暗黙知（EQ）が極めて重要である。事業部長経験者のような視点や経験が求められる。
- イノベPが目指すべき本質的な役割は、単なる課題解決ではなく、新たな市場を創造すること（マーケットメーカー）である。
- 各委員の意見は刺激的である一方、それほどの高いレベルの人材は、既存の支援機関や試験研究機関から輩出することは難しいのではないか。

①イノベPの理想像と担い手とのギャップを
どのように埋めるか？

ガイドラインの実効性に関するご意見

- ガイドラインの実効性を担保するためには、中小企業が今後イノベPに関するどのような施策を講じるか、それを踏まえたイノベPのビジネスモデルの議論が不可欠ではないか。
- イノベPというキャリアの要件や魅力を明確に定義し、潜在的な担い手になりたいと思えるような、未来像を提示することが重要ではないか。
- マニュアル化できない実践知を習得するため、優れた実践者のもとで現場経験を積む、弟子入り制度のようなOJT（On-the-Job Training）アプローチが有効ではないか。

②イノベPはどのようなビジネスモデルで
支援を行なっていくのか？

イノベーション・プロデューサーとは

- 以下の要件を全て満たす者を、イノベーション・プロデューサーとして採択。
 - ① 特定の分野の将来動向や業界の課題を把握し、市場ニーズへのアクセス手段を有している。
 - ② 幅広い市場調査を通じて、中小企業のコア技術・ノウハウを元に「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」という事業化のビジョンを構想できる。
 - ③ イノベーションのインパクトや期待される付加価値を中小企業、技術者・研究者、新商品・新サービスの潜在的な顧客、資金提供者等、それぞれに響くメッセージに翻訳して発信し、支援するイノベーション活動に誘い込むことができる。
 - ④ 中小企業のコア技術・ノウハウとマーケットニーズとの間にあるギャップを分析し、それを克服するため、研究開発やノウハウの磨き上げや外部機関との連携を指南できる。
 - ⑤ 本事業の中小企業支援としての公益性に賛同し、多少の困難があっても、事業化までやり遂げるよう、中小企業を励まし、関係者を勇気づけることができる。
 - ⑥ 構想段階から事業化まで中小企業を伴走支援できる。
 - ⑦ 中小企業を対象とした上記活動について実績があり、実証事業を行う十分な体制を有している。

イノベーション・プロデューサーが支援する企業

- イノベーション・プロデューサーは、次の要件を満たす企業を支援。

- ① **中小企業者等**（「中小企業等経営強化法」第2条第1項に規定する「中小企業者」または同法第2条第5項に規定する「特定事業者」）であること（ただし、いわゆる**「みなし大企業」**については対象としない）
- ② 日本国内において事業を営み、本社を置いていること。
- ③ 本事業にて**プロダクトイノベーションに取り組む**こと（プロセスイノベーション（脱炭素化も含む）であり、製品・サービスがもつ機能等が変わらないものは対象外）
- ④ **成長志向であり、事業開発に積極的であり、イノベーション・プロデューサーからの助言に応えられる姿勢・体制がある企業であること（経営状態が悪く、イノベーション活動が可能なリソース・体制がない場合や、企業において真剣な姿勢が見られない場合には本事業における支援の対象外）。**

<留意事項>

- ※ 現在の売上高が10億円以上100億円未満であり、**将来的に売上高100億円を目指せる企業が望ましい。**
- ※ スタートアップ（設立15年以内の中小企業者等）については、排除はしないが、メインの対象とはしない。

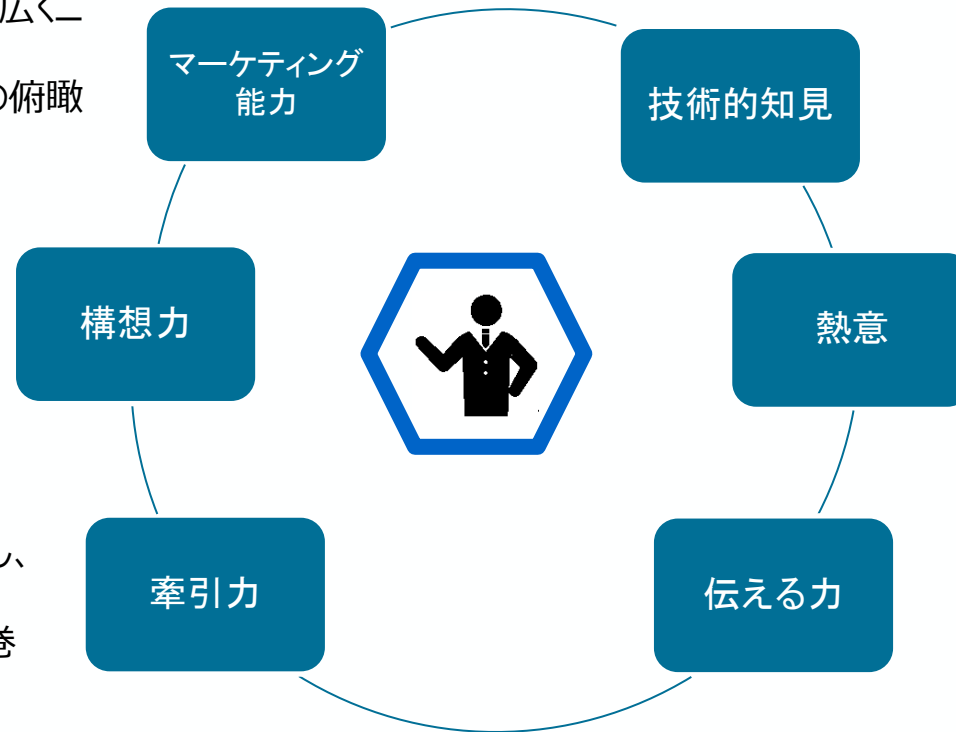
(参考) イノベーション・プロデューサーが備えるべきケイパビリティ

イノベーション・プロデューサー：以下について十分な実績を持つ者

- ✓ 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

(参考) コンテンツ産業のプロデューサーとの比較

- 映画や音楽といったコンテンツ産業において、プロデューサーが果たしている役割に似た機能が求められるため、中小企業が大きく成長を遂げるべくイノベーションを推進するために求められる機能を担う人材を「イノベーション・プロデューサー」と呼称することとする。

コンテンツ産業のプロデューサー

持ち込まれたアイデアやコアとなるアーティストを基に、どの年齢層に売れるかなど意識しながら新たなプロジェクトを構想する。

社会現象を巻き起こす可能性や期待される売上をスポンサー、アーティスト・俳優、スタッフそれぞれに響くメッセージで発信し、参加に誘い込む。

コンテンツの完成までに生じる障壁の解決を主導し、発表まで関係者を鼓舞する。

構想力

誘引力

推進力

イノベーション・プロデューサー

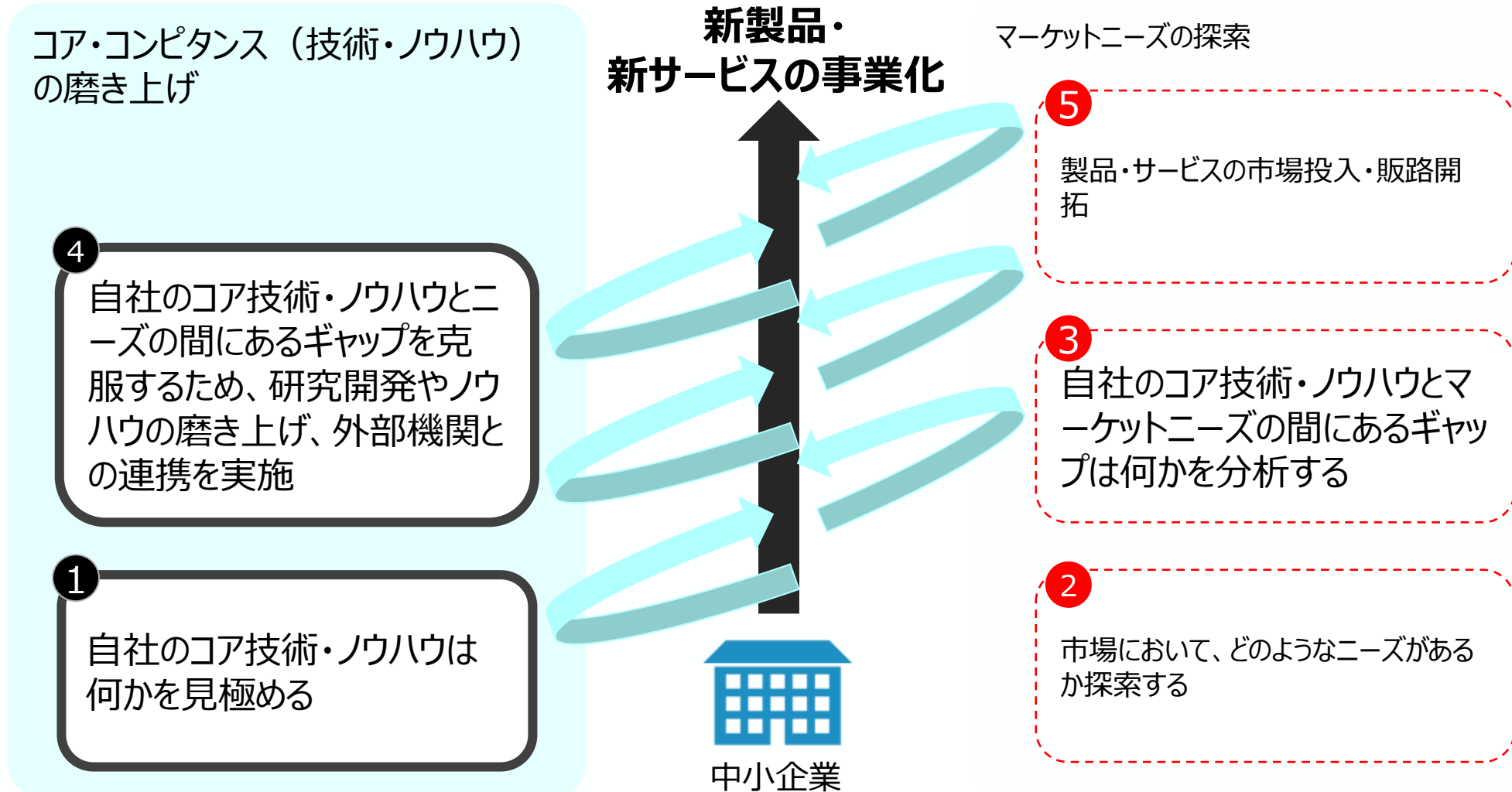
幅広い市場調査を通じて、グローバルの動向や世界レベルでの最先端技術を俯瞰・分析し、「このような商品・サービスにすれば、こうした顧客に売れる」という事業化のビジョンを構想する。

イノベーションのインパクトや期待される付加価値を資金提供者、技術者、企業それぞれに響くメッセージに翻訳して発信し、誘い込む。

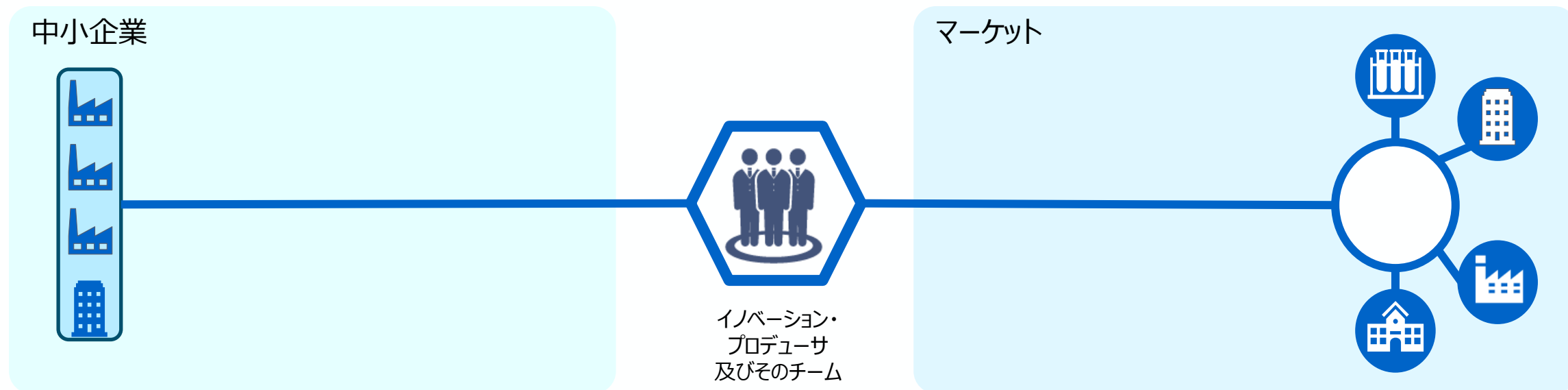
多少の困難があっても事業化までやり遂げるよう中小企業を励まし、関係者を勇気づける。

(参考) イノベーション・プロデューサーの活動

- イノベーション・プロデューサーによるプロデュース活動とは、市場ニーズの収集、ニーズと中小企業の強み（コア技術・ノウハウ）からの新製品・新サービスの構想、市場ニーズとのギャップを埋める指南、関係者の巻き込み、事業化等まで伴走的に支援する一連の作業を指す。



(参考) イノベーション・プロデューサーの活動



動向分析・ニーズ収集

- マクロ的なマーケットのリサーチや学会への参加を通じて、グローバルの動向や最先端技術を俯瞰・分析
- 大企業等にも訪問し、顕在的・潜在的ニーズの知見を蓄積

中小企業とのマッチング

- 中小企業からのアプローチを元に、その企業をコア技術がニーズに合致するか分析
- 現時点で合致しない場合においても、余地があるのであれば、磨き上げを指南

継続的フィードバック

- 製品化・サービス化に向けて、企画や試作をマーケットニーズの観点で必要十分であるかフィードバック

関係者巻き込み

- 事業化に向けて、新製品・新サービスのビジョン・革新性を資金提供者や技術者・協業先に響くメッセージに翻訳し、関係者を巻き込み

令和7年度イノベーション・プロデューサー採択者

- イノベーション・プロデューサーは、以下の観点で分類すると、①所属を起点に概ね3類型に集約される。

- ①所属： 支援機関等 OR 研究/産学連携機関 OR 企業・業界団体等
- ②専門分野： ドメインエキスパート型 OR クロスドメイン型
- ③活動(報酬)モデル： 組織基盤型 OR プロフェッショナル独立型 OR コンソーシアム拠点型

イノベP	所属・役職	事業内容	マーケット
 中島 清一	大阪大学大学院 医学系研究科 特任教授	医療機器分野で培ったノウハウを形式知化し、若手医師らをイノベP候補として育成。開発した医療機器について、北米にて「アカデミックセールス」や医師ネットワークを通じたマーケット開拓を行う。	医療機器
 平井 寿敏	熊本県産業技術センター 所長 (くまもと産業支援財団との共同応募)	半導体・脱炭素分野でのイノベーション創出を支援。また、くまもと財団職員9名をOJTで育成。	半導体
 大津留 榮佐久	(一社) OSTi 代表理事 (キャンパスクリエイトとの共同応募)	技術マーケティング、新規事業開発を支援しつつ、データセンターの冷却路、半導体基板の開発を目指す。	半導体、産業機器
 田村 大	株式会社リ・パブリック 代表取締役	地域循環経済を目指し、空き家や地域のアセットを活用し、外国人向け中長期滞在サービスビジネスモデル開発を行う。	資源循環 (サステナビリティ)
 芳賀 啓一	(一社) 首都圏産業活性化協会 理事 事務局長	産業機械、建材、メディア製造企業などを対象に、医療、ナノマテリアル、アップサイクル分野への進出を目指す。OJTや研修にてイノベP候補を育成。	アップサイクル (未利用資源活用)
 磯部 晃一	(一社) 安全保障ビジネスイノベーション協会 代表理事 (元陸将)	宇宙、サイバー、電磁波領域等のニーズ収集・海外の動向調査、マッチングを支援。官民融合の安全保障産業の革新を図る。	安全保障
 古谷 知之	(一財) 防衛技術協会 顧問 (慶応義塾大学総合政策学部教授)	ドローン(無人機)やAIを含む、軍民両用技術分野における中小企業のイノベーション創出および防衛ビジネスへの参画を支援。	ドローン・AI等

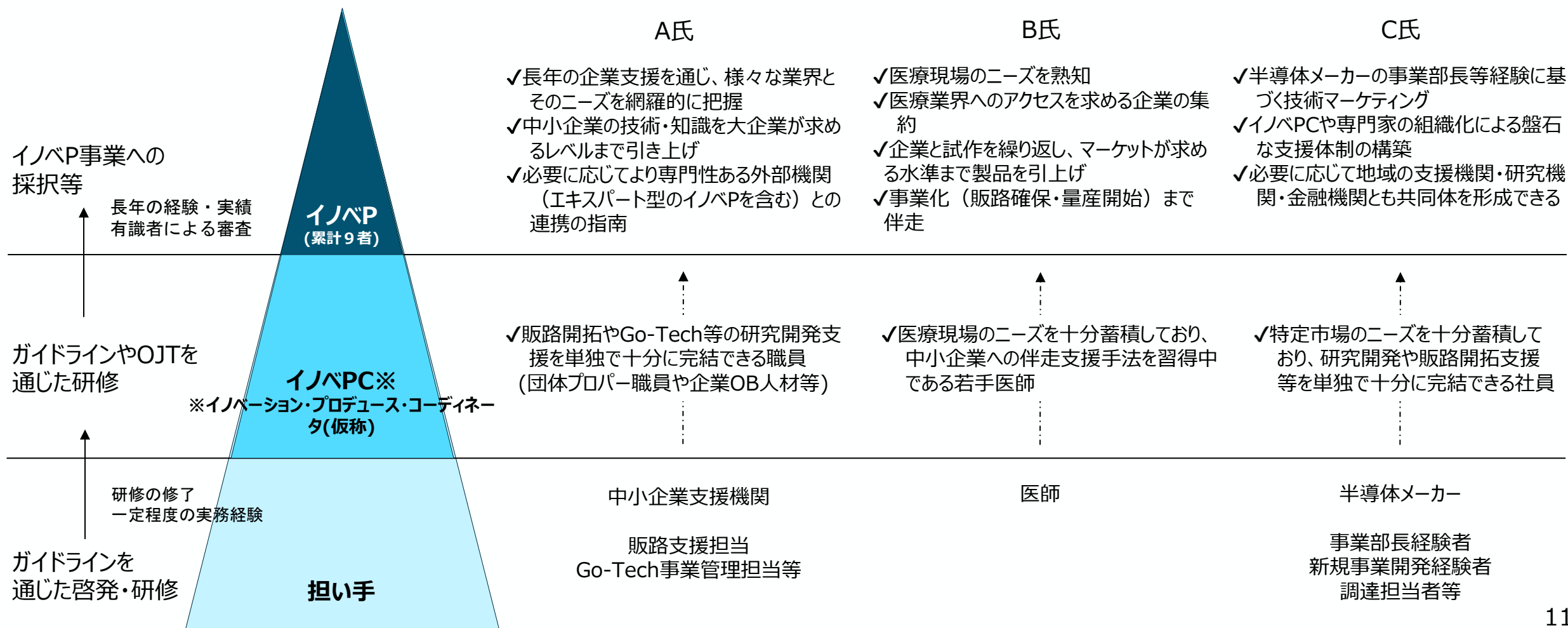
(参考) イノベーション・プロデューサーの活動(報酬)モデル

- これまでに採択したイノベーション・プロデューサーの活動(報酬)モデルを見ると、以下の3類型が見られた。

	A.組織基盤型 (公的支援機関モデル)	B. プロフェッショナル独立型	C.コンソーシアム拠点型 (大学・研究機関モデル)
人物イメージ	□ 各県の産業振興機関等の支援機関に所属して、販路開拓やGo-Tech等の研究開発支援を行っている職員（団体プロパー職員や企業OB人材等） □ 日頃は他の組織等で事業や商品開発を行っているが、各県の産業振興機関等との業務委託契約等に基づき、中小企業支援を行う者 □ TLOや大学・公設試等の産学連携本部等に所属し、研究機関発の技術の産業分野での活用促進に従事する職員（大学等職員や中途採用の企業OB人材等）	□ 過去に大企業等に所属して得た特定市場に対する深い知見や人脈を活用し、転職もしくは独立して、活動を行う者 □ マatchingプラットフォーム等を運営する民間企業に所属し、本業を通じて得た市場情報や人脈を基に、社内で新規事業を立ち上げる者	□ 研究機関等を拠点として、他の組織や企業とコンソーシアムを形成し、Go-Tech等の研究開発支援や販路開拓を行っている大学教授や研究員や職員
報酬モデル（仮説）	□ 公的資金（国や自治体による補助金や運営交付金等）を主な活動原資とし、支援企業の費用負担は、無償もしくは一部（例えば、Go-Tech事業では、事業化を見据えた研究開発プロジェクトを支援する事業管理機関に対して1件あたり数百万円の定額補助を交付）。 □ プロジェクトの成否は、原則として、報酬に影響しないが、所属組織によっては、業績評価等への反映がある。 □ 金銭面以外の報酬として、所属組織によっては、当該職員に関して人事異動を行わず、継続的にイノベーション・プロデュース業務を担当させたり、昇進等の待遇によって、報いる場合がある。	□ 支援企業との顧問契約料を主な活動原資とし、事業の成功（売上、利益など）に応じて成功報酬（レベニューシェア）を得る。 □ プロジェクトの成否は、原則として、報酬に直結する。	□ イノベーション・プロデューサー自身や所属組織が運営する会員制コミュニティ等を通じ、複数の企業から得た年会費や共同研究費を主な活動原資とする。 □ プロジェクトの成否は、イノベーション・プロデューサーの報酬に直結することは少ないが、プロジェクトの成否は組織のレピュテーションと、年会費や共同研究費の増減に直結する。

イノベーション・プロデューサーのスケールアップ方法に関する仮説

- 本ガイドラインでは、イノベーション・プロデューサーの資質・能力・活動に関する基準やベストプラクティスを形式知化し、目指すべきイノベーション・プロデューサー像を見える化することが狙い。
- 中小企業庁としても、策定されるガイドラインを周知広報しつつ、関係機関とも連携して人材育成や産業振興機関等への支援、Go-Tech等の事業でのイノベPガイドラインの活用策等を講じていくことで、担い手の発掘・育成に繋げていきたい



(参考) イノベPガイドライン (第1版) の策定イメージ

目的

- ・ イノベP実証事業で得られた知見を形式知化し、ガイドラインとしてとりまとめることで、中小企業支援機関、イノベーション支援機関、大学、試験研究機関・産学官連携機関、技術コンサルティング企業等が、イノベPを育成・輩出するための基礎とする。また、支援を受ける中小企業側にとってイノベPに期待しうることへの正しい理解に資する資料とする。

主な読み手

①中小企業支援機関・イノベーション支援機関

- ・ 各地の中小企業振興機関、商工会議所・商工会、よろず支援拠点・中小機構等でプロダクト・イノベーションや販路支援に携わる職員
- ・ イノベーション支援機関等で中小企業支援や産学官連携に携わる職員

②大学・試験研究機関・産学官連携機関

- ・ 公設試、国立研究機関等で中小企業支援・産学官連携に携わる職員
- ・ 大学・高専等で中小企業支援・産学官連携に携わる職員

③イノベーション支援サービスを提供する民間企業等

- ・ イノベーションに係るコンサルティングサービスを提供する企業
- ・ オープンイノベーション・プラットフォームを提供する企業
- ・ 認定経営革新等支援機関（イノベーション支援に取り組む地域金融機関、税理士・会計士等）

※第2版以降で、イノベP教育の担い手や、イノベーションに取り組みたい中小企業等を主な読み手とする内容追加を検討。

支援対象企業

- ・ 経営者が、イノベーションを通じた成長に高い意欲とコミットメントを持っている、売上高10～100億円未満の企業で、将来的に売上高100億企業を目指す企業。

ご議論いただきたいこと①

1. イノベPを、所属・専門分野・活動(報酬)モデルの視点から捉えることについて、その他の視点はあるか。また、所属の分類（支援機関、研究/産学連携機関、民間・業界団体等）に不足はあるか。
2. イノベーション・プロデュース・コーディネータ（P11、以下イノベPC）の呼称は適切か。育成すべきイノベPCの数はどの程度が望ましいか。

ご議論いただきたいこと②（構成案）

3. ガイドライン構成案は、イノベーション・プロデューサーの資質・能力・活動に関する基準やベストプラクティスを形式知化し、目指すべきイノベーション・プロデューサー像見える化し、担い手の発掘・育成に繋げるという目的に照らして、必要な項目が過不足なく記載されているか。
4. イノベーション・プロデューサーのスケールアップ方法に関する仮説について、今後のガイドラインの取りまとめや普及広報にあたって、留意すべきことはあるか。
5. 次回の委員会（ガイドライン本文策定）で、特に議論すべき項目等はあるか。

(参考) イノベーション・プロデューサーの普及・強化に関する方針

外部に存在するイノベーション・プロデューサーが中小企業に対して支援を行えるよう、国として支援を行うことが重要。

今回外部のイノベーション・プロデューサーのいわばペルソナとしてとりあげた事例は、支援者の形態や支援方法が様々であることから、現時点においては、それらを規定して一般化するのではなく、まずは今回のような支援事例を掘り起こし、そうした支援者の活動をより強化する方向で、国として支援を行っていくべきである。そうした支援を続けていく中で、支援の在り方や運営方法等について知見が蓄積され、一定の支援のパターンが見出していくことが期待される。また、国としてそうした支援を継続しつつ、国による支援に依存しない自立的モデルを確立することを目指し、イノベーション・プロデューサーの能力を有する支援者を全国で増やしていくための方策についても、検討を継続する必要がある。

【当面の方針】

●まずは数年間、イノベーション・プロデューサー活動支援を実証事業として実施し、検証や効果測定を行うこととする。その際、イノベーション・プロデューサーが支援の対象とする中小企業は、成長志向型であり、イノベーションへの意欲がある中小企業に限定することとする。

・今年度は3～5程度のイノベーション・プロデューサー（及びそのチーム）活動を選定し、その立ち上げについて委託事業として支援を行う。

・来年度以降も可能な限り国としての支援を継続し、何らかの形でイノベーション・プロデューサー（及びそのチーム）が対価を得ることが可能かといった点を含め、ビジネスモデルとして成立し得る可能性を検討・検証。

●こうした実証事業の結果、中小企業のイノベーションを促進する効果に加え、一定の支援パターンやイノベーション・プロデューサーの要件、国の支援に依存しないビジネスモデルが確認できた場合には、実証事業から得られた知見を基に、イノベーション・プロデューサー活動のさらなるスケールアップを目指すこととする。

対応の方向性① 事業化・成長のためのイノベーション支援

現状と課題

- 我が国における研究開発は、**主要国の中で政府による研究費の負担が最も小さく、民間による負担が大きいのが特徴**。その国内**民間研究開発費の中でも中小企業の占める割合はOECD最下位**。
- 中小企業によるイノベーションの課題は、資金不足に加え、「**人材不足**」や「**技術や市場に関する情報不足**」。外部からの専門的な人的支援や大学・公的研究機関による高度な研究機能の活用が必要。
- こうした課題に取り組むため、**中小企業に不足しがちなマーケティング視点や産学官金とのネットワークを提供しつつ、新製品・サービスの事業化のために必要なイノベーションの実現を伴走支援する専門家として、イノベーション・プロデューサー（イノベP）実証事業を実施中**。

施策の方向性

- **イノベーション・プロデューサー（イノベP）実証事業で得られた知見を形式知化し、イノベPガイドライン（GL）を策定する（令和7年度中）。GL策定にあたっては、イノベPのみならず、その活用が見込まれる中小企業支援機関、研究機関、人材育成・研修機関、中小企業関係者等からの意見を集約して行う。**
- **成長指向の地域中小企業のためのイノベーション支援を関係機関が一体となって推進するため、全国の中小企業イノベーション支援関係機関（中小企業庁・経済産業省、産総研・NEDO・中小機構、公設試・産業支援機関等）の連携を強化するための体制を整備する（令和7年度中）。**
- **成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）やJ-Goodtech等、イノベーションを通じた事業化・成長のための支援策を拡充する。また、中小企業向けのイノベーション関連税制の検討を行う。（令和8年度概算要求等）。**