

## 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3回）議事要旨

日時：2025年12月22日(月) 14:00～16:00

場所：経済産業省別館2階、Microsoft teams オンライン会議

出席委員：大津留委員、岡室委員、各務委員、篠原委員、中島委員、浜野委員

ガイドライン本文案に対し、以下の意見があった。

### <全体>

- 「伴走」という言葉は受動的な印象を与えるため、「能動的・主導的」といった表現に修正するべき。
- 企業のコア技術やノウハウを見極め、ビジネスモデルの型を作る、アーリー～ミドルステージにおける関与が肝であることを強調するべき。

### <第1章：イノベーション・プロデューサーとは>

- 既存のコンサルタントとの違いを明確にするため、プロジェクトに対して能動的に関わるという立ち位置を強調するべき。
- 当事者意識やコミットメントを持つ方法や範囲について、ベンチャーキャピタルの世界におけるハンズオンのような在り方も想定されるのか否か、明確にすべき。
- 資金調達の支援もプロデューサーの役割に含めるべき。
- 支援対象企業について、既にリソースが十分な企業ではなく、意欲はあるがイノベーション活動のための追加的なリソースやノウハウが不足している企業を対象にするように修正するべき。
- 経営者の強い意志こそがイノベーションの最大の駆動力となるため、支援対象企業の条件において「経営者の意志」は最優先事項として1つ目に配置するべき。
- 一般的に資格だけで振る舞うと外部人材と現場との間で摩擦を生むため、経営者との対等な関係性を表現する際は、実績やリスクに基づくパートナーシップである旨の補足を入れるべき。
- 実態としては複数企業や大学が連携するプロジェクト単位で動くことが多いため、特定企業の伴走だけでなく「プロジェクト全体の牽引役」としての側面を重視するべき。

### <第2章：イノベーション創出のプロセスと手法>

- 支援アクションについて、イノベPはこれを全てやる必要があるということなのか、位置づけがわかりにくい。
- 読者が直感的に理解できるように、時系列の図表（フェーズ1～4）と解説文のナンバリング・構成を統一するべき。
- 支援企業によってフェーズ2以降から始める場合もあると思うので、イノベPはこういう問題意識を持って適切なフェーズ判断とアクションができるということではないか。
- 読者によっては、マーケティング用語は理解のハードルになるため、専門用語には解説を入れるか平易な表現に置き換えるべき。
- イノベーション・プロデューサーは「異業種展開」で真価を発揮するため、自社の強みの把握を「既存市場内」と「新結合（新規市場参入時）」に区別して整理するべき。

- 評論家的な分析に留まらないよう、プロデューサー自らが「顧客ヒアリング」や「海外発信」等を行う具体的なアクションとして記述するべき。
- ターゲット市場の探索によって技術の活かし方が見えてくる場合が大いにあるため、実務プロセスにおいてはフェーズ1とフェーズ2は並行的に実施される可能性を示唆するべき。
- 「技術を売る」という発想だけでなく、市場の課題から技術を探す「デマンドプル（市場ニーズ先行）」型のプロセスも想定するべき。
- 顧客の潜在ニーズを技術者に伝える役割も重要であるため、翻訳力に関しては、「技術から顧客」と「顧客から技術」の双方向について記載するべき。
- イノベーションは異業種への技術持ち込み時に起こりやすいため、その「掛け合わせ（新結合）」をいつ・どう誘発するかを具体的に明記するべき。
- 目指す人が次に何をすべきかイメージさせるため、情報収集の支援において「英語での海外発信」や「人脈活用」などの突破口を具体化するべき。

#### <第3章：イノベーション・プロデューサーの能力要件>

- 発信力がネットワークを動かす力になるには専門性が必要なため、その定義に「特定分野の実績に基づく信用」という要素を加えるべき。
- 支援先企業の担当者が社内で動きやすくする「インターナルマーケティング」能力を含めるべき。
- デスクトップ調査では得られない解像度が不可欠なため、「現場への臨場（現場重視）」をプロデューサーの価値観の中心に据えるべき。

#### <第4章：イノベーション・プロデューサーになるために>

- 多様なバックグラウンドを持つ人材を惹きつけるため、「多様な入り口」があることを強調するべき。
- 重要な潜在層である中小企業診断士の動機づけとするため、既存の診断業務からイノベPへのキャリアパスを提示するべき。
- 専門性を失うと目利き力が低下するため、研究者が自身の「専門領域のメンテナンス」を継続しつつ活動する重要性を明記するべき。
- 公的機関の職員は成果報酬が得にくいため、モチベーション維持のために「公的な称号や認定」などの金銭以外のインセンティブを提示するべき。
- 表彰制度やキャリア形成など、プロデューサーになることの「メリット（出口戦略）」を明確化するべき。

#### <第5章：プロフェッショナルスタンダード（倫理・行動規範）>

- 先端技術やグローバルビジネスを扱う際の最低限の素養として、「経済安全保障」や「知財管理」の観点を盛り込むべき。
- イノベーション・プロデューサーを今後増加させる初期の段階において厳しすぎるルールは民間人材の参入を阻害するため、当初は「基本的な心得」等のトーンに留めるべき。

以上