

# イノベーション・プロデューサー ガイドライン

第1版

中小企業のマーケットインのイノベーション創出を支援する  
「イノベーション・プロデューサー」に関する能力・活動指針

令和8年1月  
中小企業庁



# はじめに

## 変化する経営環境とイノベーションの重要性

人口減少や構造的な人手不足、物価高、米国関税の影響等の世界経済の不確実性の高まりなど、日本の雇用の7割、付加価値の5割以上を占める中小企業を取り巻く環境は大きく変化しています。既存事業の維持・改善が重要であることは言うまでもありませんが、企業の持続的な成長と賃上げのためには、自社のコア技術やノウハウを活かした「イノベーション」への挑戦が重要です。

「イノベーション」とは、その概念を提唱したオーストリアの経済学者シュンペーターによれば、新しい財貨の生産、生産方法、販路の開拓等、「新結合」によってこれまでにない新たな価値を創造し、社会に大きな変化を起こすこととされています。中小企業のイノベーションは、高度な技術開発プロジェクトに限らず、日常生活でのひらめき、現場での創意工夫、アイデアを形にする努力など多様な取組も含まれますが、中でも新製品・サービスを生み出す、マーケットインの「プロダクト・イノベーション」は売上拡大に直結し、企業を飛躍的に成長させる有力な手段です。

## 中小企業に不足する機能を補う 「イノベーション・プロデューサー」

中小企業庁では、この「プロダクト・イノベーション」の創出を支援する存在として、中小企業に不足しがちな市場ニーズの探索をサポートしつつ、企業のコア技術やノウハウを見極め、「新結合」による新たな価値を持つ新製品・サービスを構想し、事業化まで支援できる人材に着目し、「イノベーション・プロデューサー（以下、イノベP）」と名付けました。また、こうしたマーケットインのイノベーション支援人材の能力や手法を見える化し、増加させることが重要と考えました。

## 本ガイドラインの目的と活用

本ガイドラインは、令和6年度から本格的に実施した「イノベーション・プロデューサー実証事業」等を通じて得られた知見を基に、9名のイノベPが実際に支援を成功させたイノベーション支援の手法やその能力を整理し、まとめたものです。以下の読者と活用方法を想定していますが、第1版では主に3.の中小企業支援機関・研究機関等の皆様を対象とした内容としています。

### 1 イノベPを目指す方

自身の経験や専門性を活かし、中小企業のイノベーション支援というキャリアを歩むための指針として活用。

### 2 中小企業経営者の皆様

組織内でのイノベP育成や、自社の変革を共に推進するパートナーとしてのイノベPを選定し、協業や連携を判断するための材料として活用。

### 3 中小企業支援機関・研究機関等の皆様

組織内でのイノベP育成や、中小企業のイノベーション支援の参考として活用。

本ガイドラインが、多くの方の目に留まり、1社でも多くの中小企業が新事業への挑戦に対する支援を受けられる環境が整備され、生産性の向上を通じた持続的な賃上げへの一助となることを期待しています。

# 目次

- p.02 はじめに
- p.03 目次
- p.04 第1章 イノベーション・プロデューサーとは
  - 1.1 イノベーション・プロデューサーの定義
  - 1.2 既存の支援者との違い
  - 1.3 イノベーション・プロデューサーがパートナーとなる中小企業像
- p.08 第2章 イノベーション創出のプロセスと手法
  - 2.1 イノベーション創出の4つのフェーズと3つのスパイラル
  - 2.2 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション
    - 2.2.1 フェーズ1
    - 2.2.2 フェーズ2
    - 2.2.3 フェーズ3
    - 2.2.4 フェーズ4
  - 2.3 各スパイラルのゴール達成に向けて
- p.21 第3章 イノベーション・プロデューサーの能力要件
  - 3.1 6つのコンピテンシー
  - 3.2 イノベPが重視している価値観や姿勢
- p.26 第4章 イノベーション・プロデューサーになるために
  - 4.1 多様な担い手像とキャリアパスイメージ
  - 4.2 活動を持続可能にする報酬モデル(ビジネスモデル)例
  - 4.3 イノベPが日頃から行っている取り組み
- p.33 第5章 プロフェッショナルスタンダード(倫理・行動規範)
  - 5.1 中小企業に対する基本的責務
  - 5.2 公正性と利益相反の管理
  - 5.3 情報管理と守秘義務
  - 5.4 専門家としての規律と自己研鑽
- p.36 おわりに



1

イノベーション・プロデューサーとは

# 1.1 イノベーション・プロデューサーの定義

## イノベーション・プロデューサーとは

市場ニーズと企業のコア技術やノウハウから  
「新結合」による新たな価値を持つ新製品・サービスを構想し  
事業化までプロジェクトを牽引する人材

イノベPは、成長志向の中小企業にとっての新たなタイプのビジネスパートナーとして、本ガイドラインに示す能力や活動を指針として、企業と共にイノベーションの創出を主導する人材です。

特定の企業を支援する目的に留まらず、社会に対するイノベーション創出の目線も備えながら、複数の関係者を巻き込み、プロジェクトを牽引します。

## コンテンツ産業のプロデューサーとの類似性

イノベPに求められる役割は、映画や音楽などのコンテンツ産業におけるプロデューサーが果たしている役割と類似しています。

### コンテンツ産業のプロデューサーの役割

#### ● 構想力 (プロジェクトの構想)

持ち込まれた脚本やアイデアを基に、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。

#### ● 誘引力 (ビジョンの発信とチームビルディング)

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。

#### ● 推進力

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。

イノベPも同様に、中小企業が持つ強みを分析し、事業化のビジョンを構想したうえで、チーム構築、推進、資金調達、販売・事業化に至るまで、経営者のパートナーとしてプロジェクトを牽引します。

## 1.2 既存の支援者との違い

### イノベーション・プロデューサーとは

イノベPは、既存の支援者(経営コンサルタント、士業等)と連携・補完し合う関係にありますが、その立ち位置等には特徴があります。イノベPは、企業におけるプロジェクトベースの成功に能動的に関与し、経営者とともにプロジェクトを牽引します。

|      | 既存の支援者<br>(経営コンサルタント、士業等)                             | イノベーション・プロデューサー   |
|------|---|---|
| 立ち位置 | 客観的で中立的な「助言者」<br>外部の中立的な立場から価値を提供する。                  | 主観的で能動的な「当事者」<br>企業と共に構成する開発チームの一員として、対話と傾聴姿勢の下、共に迷い、共に挑む。        |
| 提供価値 | 「知識」と「分析」<br>調査統計等に基づく情報提供や、既存のフレームワークを用いた分析結果等を提供する。 | 「構想」と「実行」<br>「新結合」による新たな価値を提供する製品・サービスを共に構想し、事業化まで共に試行錯誤する。       |
| 責任範囲 | 「提案」<br>実行は企業に委ねる。                                    | 「結果」<br>事業化の成否に対し、一部成果報酬等の仕組みを用いてコミットする。                          |
| リソース | 「個人や所属組織内」の知見<br>自身や所属組織に蓄えられた専門知識の中から価値を提供する。        | 「広範なネットワーク」からの総動員<br>分野を限定せず、成果のために最適な外部リソースを、広範なネットワークから調達し提供する。 |

## 1.3 イノベーション・プロデューサーが支援の対象とすべき中小企業像

1

イノベPは、あらゆる企業の新製品・サービスの事業化を、成功に導けるわけではありません。その支援効果が最大化されるためには、経営者にイノベーションに取り組む強い意志があることを始め、以下のような要素が重要です。

### 経営者に 強い意志があるか

既存の危機感からの脱却や将来の自社の在りたい姿に向けて、「絶対にこの事業化を成し遂げたい」という経営者の熱意こそが、イノベーションを通じた新事業を実現する原動力です。

経営者とイノベPは互いに敬意を持ち、志を共有する対等なパートナーとして、共に挑戦にコミットし、事業化の実現を牽引します。

### 不足するリソースを補う 覚悟があるか

イノベーション活動には投資が不可欠です。また、イノベーションを起こすのは企業自身です。

企業は、追加的なイノベーション活動に不足するノウハウや資金等を、イノベPの支援を得ながら積極的に獲得・調達しようとする姿勢を持っていることが重要です。

### 独自の技術や ノウハウがあるか

独自の技術やノウハウの有無が不明である場合、イノベPは企業のコア技術やノウハウから、他社と差別化できる競争優位性の探索を支援しますが、探索の結果、独自の競争力がない場合、他社との差別化ができず、新製品・サービスの事業化の成功は難しくなります。

既に独自の技術やノウハウが確立している場合は、成功できる確率が高まります。



2



2

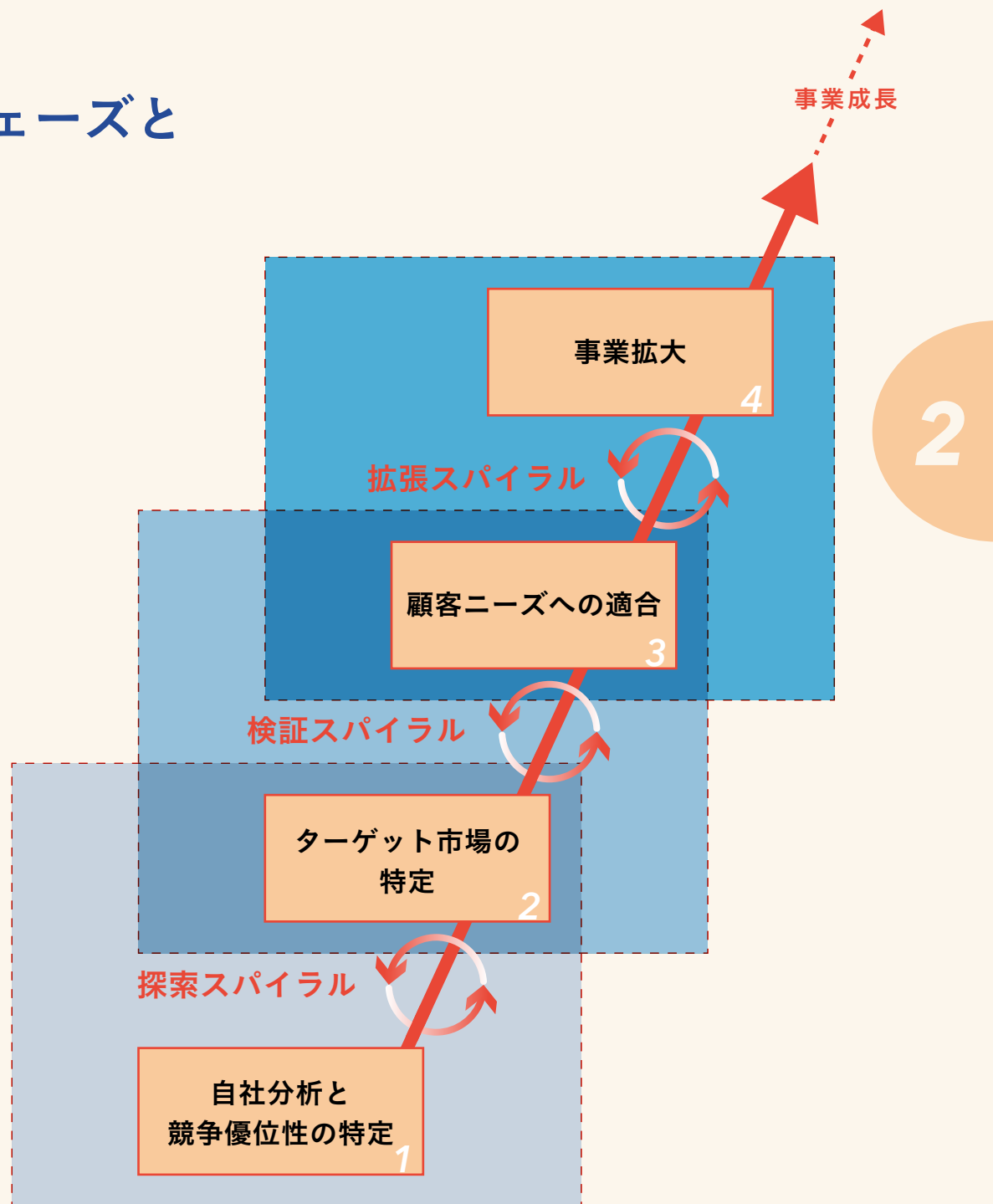
イノベーション創出のプロセスと手法

## 2.1 イノベーション創出の4つのフェーズと3つのスパイラル

イノベーション創出は、計画通りに進む、単一の直線的なプロセスではありません。例えば、自社のコア技術・ノウハウ探索と、マーケットニーズ探索には同時に取り組み、現場検証を行いながら、動的かつ反復的にプロセスを進めることで、想定外の成果に辿り着くことができます。

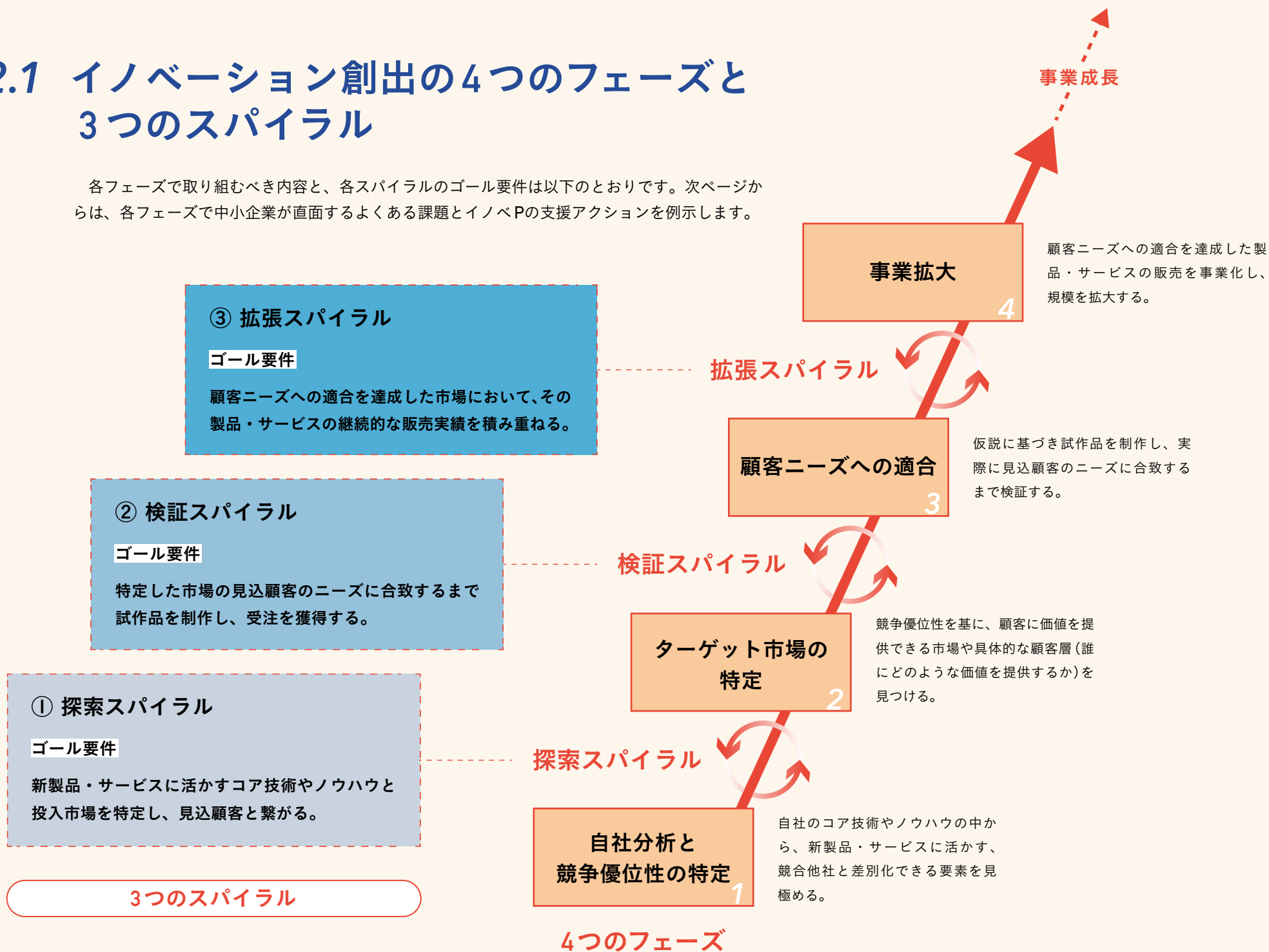
イノベPのイノベーション創出を分析すると、一定のプロセスが存在し、本ガイドラインでは、それを右図とおり「4つのフェーズ」と「3つのスパイラル」に整理しました。中でもイノベPは、新製品・サービスの価値設計とその投入市場を特定する、フェーズ1～2の段階において、特に深く企業と関わり、プロジェクトの初期段階において、少しでも有力な事業構想に辿り着くことが肝要です。

各スパイラルでは試行錯誤を通じて事業構想の精度を高め、一定のゴール要件への到達を以て次のフェーズに移ります。ただし、次のフェーズで課題に直面した場合は、迷わず前のフェーズに戻り、成果を再評価して取り組み直すことが、事業の成功確率を高めるための要諦です。



## 2.1 イノベーション創出の4つのフェーズと3つのスパイラル

各フェーズで取り組むべき内容と、各スパイラルのゴール要件は以下のとおりです。次ページからは、各フェーズで中小企業が直面するよくある課題とイノベPの支援アクションを例示します。



## 2.2.1 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ1

### 自社分析と競争優位性の特定

自社のコア技術やノウハウの中から、新製品・サービスに活かす、競合他社と差別化できる要素を見極める。

#### 課題① 自社の強みを認識できていない

- 自社の強みがわからない。
- 自社の強みはわかるが、競合他社と比較した強みのレベルがわからない。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### フレームワークを活用した強みの整理

SWOT分析やVRIO分析(※)などのフレームワークを活用し、強みの整理を支援します。完成品レベルの強みだけでなく、「特定の加工技術」、「特定の保有設備」、「収集されたビッグデータ」等の要素レベルまで分解し、分析を支援します。

##### 市場情報の調査

イノベPが自ら、既存顧客・見込顧客・業界キーマン等へのヒアリングや調査に関与し、現場のリアルな評価を企業と共有します。既存の取引先からフィードバックを得る機会がない場合、定期的な意見交換やユーザー調査等の設定も指南します。ヒアリングや調査では、既存市場だけでなく、海外を含む新市場展開時において強みとなり得る可能性も十分意識して、幅広い探索を行うことが、新結合の核となる強みの発掘に重要です。

##### 技術的知見に基づく評価

イノベP自身の専門性やイノベPが保有するネットワークを活かし、企業の強みのレベルに関する客観的な評価を提供します。必要に応じて、工業試験場や研究機関等での検査等も指南します。

(※) SWOT 分析・・・自社の事業の状況等を、強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の 4 つの項目で整理して、分析する方法

(※) VRIO 分析・・・自社の事業の状況等を、価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Imitability)、組織 (Organization) の 4 つの項目で分析し、持続的な競争優位性を分析する方法

## 2.2.1 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ1

### 自社分析と競争優位性の特定

自社のコア技術やノウハウの中から、新製品・サービスに活かす、競合他社と差別化できる要素を見極める。

#### 課題② 自社の強みを言語化できていない

- 自社の強みを第三者にわかりやすく説明できない。
- 自社の強みを第三者にわかりやすく説明する資料がない。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### スペック情報の「顧客価値」への翻訳

自社の技術スペックを、顧客の視点に立った「どのような課題を解決できるか」という言葉に翻訳します。技術者視点の言葉を顧客視点の言葉へと変換し、提案書や説明資料として言語化・可視化します。

##### 展示会等における想定顧客に向けた説明支援

展示会等において想定顧客へ説明する現場に経営者と共に足を運び、顧客視点に立った説明ができるよう支援します。

## 2.2.2 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ2

### ターゲット市場の特定

競争優位性を基に、顧客に価値を提供できる市場や具体的な顧客層を見つけ、見込顧客と繋がる。

#### 課題① 未知の業界や市場における情報不足

- 新規参入を目指し得る市場が思いつかない。
- 新規参入を目指したい市場に関して、業界構造や潜在ニーズを知る方法がない。
- 新規参入を目指したい市場に関して、参入障壁やリスクを知る方法がない。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### 有識者や川下企業等へのアクセス機会の提供

イノベPが国内外を含む参入可能性のある業界や市場を提示した上、中小企業単独では接点を持ちにくい業界・有識者・業界団体・川下企業等との意見交換等を設定し、業界構造、参入ルール、潜在的な顧客ニーズ、技術の適用可能等、幅広い情報収集を行います。

##### 海外を含む幅広い社会課題や潜在市場を踏まえた新市場の探索

カーボンニュートラル、経済安全保障、人手不足や省力化、地域における人口減少等、海外を含む幅広い社会課題や、潜在市場に関する未来を洞察し、成長市場と機会を見出します。社会的インパクトのある事業展開の検討を支援します。

##### 規制・認証・参入障壁の事前調査

参入の障壁となり得る法規制や認証制度、商慣習を事前にリストアップし、対応に必要なコストと期間を概算し、参入の実現可能性を早期に評価します。

## 2.2.2 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ2

### ターゲット市場の特定

競争優位性を基に、顧客に価値を提供できる市場や具体的な顧客層を見つけ、見込顧客と繋がる。

### 課題② 未知の業界や市場との文化ギャップ

- 新規参入を目指したい市場の業界言語、スピード感、品質基準、意志決定プロセスといった文化的な違いに適応できず、信頼関係が構築できない。
- 新規参入を目指したい業界において実績がない。

### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

#### 異業種・大企業・海外企業等とのコミュニケーション支援

大手企業や異業種からのニーズや要求に対し、その背景にある意図や文化的な違い(スピード感、品質基準、意思決定プロセスなど)を解説します。双方の業界の常識や違いによる誤解や摩擦を防ぎ、円滑な共創関係が築けるよう支援します。

#### 信頼獲得のための段階的な参入戦略の策定

いきなり主要市場へ参入するのではなく、公募事業への採択や大学との共同研究など、実績として認められやすいステップを経る戦略を提案します。第三者からの評価を積み上げることで、参入難易度の高い市場からの信頼を段階的に形成します。

## 2.2.3 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ3

### 顧客ニーズへの適合

仮説に基づき試作品を制作し、見込顧客のニーズに合致するまで検証し、実際に受注を獲得する。

#### 課題① プロダクトアウト志向による市場不適合

- 技術力への自信から「良いものを作れば売れる」と発想し、顧客が求める適正な仕様や価格と乖離してしまう。
- 過剰品質や高コスト構造になりがちで、顧客の購買決定要因を満たせない。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### 実用最小限の製品による早期の市場検証

完成度の高い製品開発にこだわりすぎず、実用最小限の機能に絞った試作品を早期に市場へ投入するよう助言します。実際の市場の反応を確認しながら修正を繰り返すプロセスを取り入れ、手戻りのリスクを最小化します。

##### 市場受容性に基づく価格設定の支援

原価の積み上げ式ではなく、「顧客が価値を感じて支払える価格」を基準とした価格設定を行うよう助言します。目標価格から逆算したコスト管理や機能の取捨選択を支援します。

##### 客観的データに基づく事業判断の支援

市場の反応が芳しくない場合、イノベPは客観的なデータ等に基づいて「このままでは売れない」現状を伝え、早期の方向転換や撤退の決断ができるよう経営判断を支援します。

## 2.2.3 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ3

### 顧客ニーズへの適合

仮説に基づき試作品を制作し、見込顧客のニーズに合致するまで検証し、実際に受注を獲得する。

#### 課題② 仮説検証サイクルの欠如と認識のズレ

- 開発プロセスにおいて、早期に市場の反応を確認する実証実験（テストマーケティング）の機会が不足している。
- 顧客の潜在ニーズや使用環境の制約を把握できないまま開発が進み、「作り手」の想定と「使い手」の実感との間に認識のズレが生じてしまう。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### 実証実験のパートナー開拓

自社だけでは探すことが難しい実証実験のための試験ユーザーを、イノベPのネットワークを活用して開拓します。開発室の中だけでは得られない、実際の使用環境でのデータ収集機会を創出します。

##### 顧客の声の建設的な翻訳とフィードバック

試験ユーザーの意見や要望から、改善のための重要な示唆を整理します。技術者が前向き且つ具体的に改良に取り組めるよう、試験ユーザーの要望の背景や具体的な改善仕様を適切に翻訳して伝えます。

##### 行動観察による潜在ニーズの発掘

アンケートなどの言語化された意見だけでなく、試験ユーザーが製品を使用する様子を観察し、試験ユーザー自身も無自覚な使いにくさや行動パターンを発見し、製品仕様に反映させます。

## 2.2.3 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ3

### 顧客ニーズへの適合

仮説に基づき試作品を制作し、見込顧客のニーズに合致するまで検証し、実際に受注を獲得する。

### 課題③ 事業化を見据えた知財・標準化戦略、規制対応、認証取得の遅れ

- 製品の機能開発にリソースが集中し、事業化において重要な知財・標準化戦略や、規制対応・認証取得への対応が後手に回りがちである。
- 製品完成後に法的な問題で販売できない、あるいは模倣品により競争優位性を失うといった事業リスクが高まる恐れがある。

### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

#### 知財・標準化戦略(オープン&クローズ戦略)の策定

技術の核心部分を特許で保護するか、ノウハウとして秘匿するか、あるいは標準化して市場を広げるかといった知財・標準化戦略の策定を、開発段階から支援します。

#### 規制対応や認証取得の支援

規制対応と認証取得について早期に情報提供し、対応計画の策定を支援します。

#### 契約締結とリスク管理の支援

共同開発パートナーや実証先との間で、成果物の権利帰属やリスク分担に関する契約を適切に締結できるよう支援します。後のトラブルを防ぎ、安心して事業を推進できる法的基盤を整えます。

## 2.2.4 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ4

### 事業拡大

顧客ニーズへの適合を達成した製品・サービスの販売を事業化し、規模を拡大する。

#### 課題① 新規商流における販売停滞

- 既存事業とは異なる商流(新規業界、海外市場、ECなど)への参入において、有効な販売チャネルや人脈を持っていない。
- 新市場における企業信用に乏しく、提携交渉が難航する。

#### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

##### 専門商社・販売代理店との連携支援

新市場への参入や海外展開において、自社での販路開拓に固執せず、その市場に精通した専門商社や販売パートナーとの接点を提供し実際の交渉も支援します。既存の流通網を活用することで、迅速かつ効率的な販路構築を支援します。

##### 信用力を活用したトップセールスの支援

業界団体での登壇機会の創出や、主要な顧客への同行訪問を行うことで、新規チャネル開拓における企業の信用力を補完します。実績のない中小企業が、大手バイヤー等と取引を開始するための信用の裏付けを提供します。

##### 戦略的提携の仲介と交渉支援

販路を急速に拡大するために、大手企業との業務提携や資本提携などの戦略的なアライアンスを構想します。単なる取引関係を越えたパートナーシップの構築に向け、条件交渉の調整や合意形成を支援します。

## 2.2.4 中小企業が直面する課題とイノベーション・プロデューサーの支援アクション フェーズ4

### 事業拡大

顧客ニーズへの適合を達成した製品・サービスの販売を事業化し、規模を拡大する。

### 課題② 製造体制構築の困難

- 試作品の開発には成功しても、それを安定した品質とコストで大量生産するための体制が整っていない。
- 自社設備で対応できない場合、適切な協力工場の選定や管理ノウハウが不足しており、供給体制の構築がボトルネックとなる。

### イノベーション・プロデューサーの支援アクション

#### 量産パートナーとのマッチングと体制構築支援

自社設備だけでは対応できない量産フェーズにおいて、品質やコストの基準を満たす協力工場の選定を支援します。製造委託契約や品質管理体制の構築を支援し、試作から量産への移行期における停滞を防ぎます。

#### 品質管理システムの構築支援

量産化に伴う品質のバラつきを防ぐため、品質管理の基準策定や検査体制の導入を支援します。パートナー工場に対しても一定の品質基準を遵守させる仕組みを整え、ブランド毀損のリスクを低減します。

#### サプライチェーンのリスク分散

特定の部材や供給元に依存するリスクを評価し、調達先の多重化や代替部材の検討を促します。予期せぬ供給寸断などの事態に備え、事業継続性を高めるサプライチェーンを構築します。

## 2.3 各スパイラルのゴール達成に向けて

2.1でも解説のとおり、本プロセスにおいて重要なのは、これが一方通行で不可逆のプロセスではない点です。むしろ、例えば「拡張スパイラル」の過程で、販売実績が伸びない課題にぶつかった場合、再び「検証スパイラル」に戻り、ニーズの精度を再評価することが重要です。イノベPは、企業の現状のフェーズを見極めた上で、こうした反復的なプロセスに伴走し、サイクルを回し続けることを支援します。

### ③ 拡張スパイラル

単発の売上ではなく、事業として継続的に価値を提供し、利益を生み出し続けるビジネスモデルを確立することが目的です。受注実績を、再現性のある事業へと育てるため、製造体制・流通・販売チャネルを整備します。

ゴール要件 | 顧客ニーズへの適合を達成した市場において、その製品・サービスの継続的な販売実績を積み重ねる。

### ② 検証スパイラル

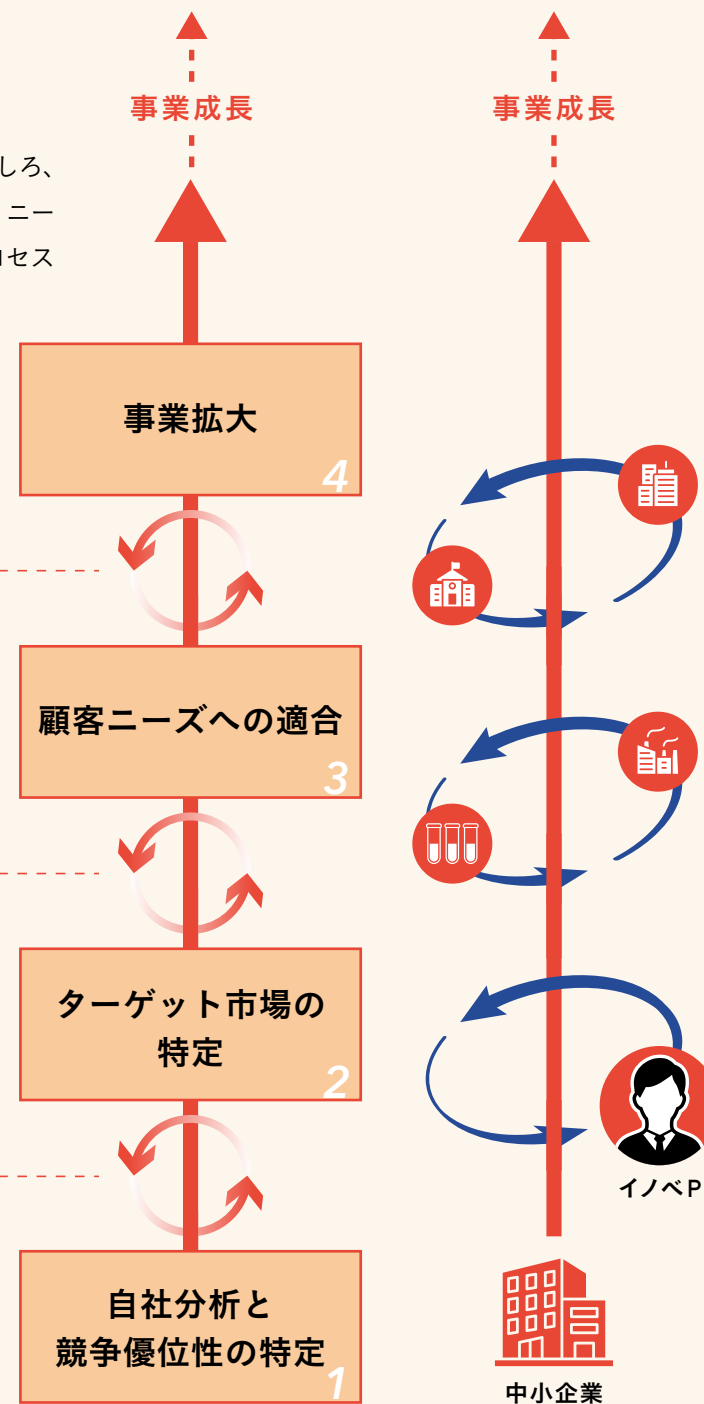
製品・サービスに価値を支払う最初の顧客を獲得し、製品・サービスの価値を証明することが目的です。見込顧客に受け入れられるまで試作を繰り返し、フィードバックを受けて、製品・サービスを磨き上げます。実際に受注を獲得し、需要を証明します。

ゴール要件 | 特定した市場の見込顧客のニーズに合致するまで試作品を制作し、受注を獲得する。

### ① 探索スパイラル

ニーズのない製品・サービスを作ってしまうリスクを、本格的な投資前に回避することが目的です。自社のコア技術やノウハウが、誰のどのような課題を解決できるのか探索し、競争優位性(他社ではなく自社が選ばれる差別化理由)を明確にした上、投入市場を特定し、見込顧客を見つけます。

ゴール要件 | 新製品・サービスに活かすコア技術やノウハウと投入市場を特定し、見込顧客と繋がる。





3



3

イノベーション・プロデューサーの能力要件

## 3.1 6つのコンピテンシー

こうした支援を実行できるイノベPは、高い見識と能力を持ち、以下のコンピテンシーを備えています。イノベPが個人で全てを発揮できる場合もありますが、多くの場合、イノベPはその高いチーム構築力により、他の人材を巻き込んで、力を発揮します。こうした場合でも、イノベPは他者を通じて必要なコンピテンシーを備えていると考えます。

構想力

マーケティング力

熱意・牽引力

技術的知見

チーム構築力

発信力

3

## 3.1 6つのコンピテンシー

製品・サービスの事業化構想力と、市場への新たな提供価値の設計力、最後まで伴走しきる熱意と牽引力は、イノベPのエンジンとも言える力です。

### 構想力

企業のコア技術・ノウハウから競争優位性を特定し、日々収集する市場ニーズ情報と照らして、売れる製品・サービスの事業化計画を構想し、実現に向けたロードマップを描ける能力です。

個社の課題解決に留まらず、新結合により新たな価値を創造するプロダクト・イノベーションを実現することで、企業の飛躍的な成長と新たな市場創出を構想します。

事業化を成功し、長期に渡って企業を成長させるためには、開発段階から、知財戦略を検討したり、持続可能なビジネスモデルを検討したりすることも不可欠です。構想力は、事業化に向けた全体戦略とテーマごとの部分戦略のそれぞれの場面で発揮されます。

### マーケティング力

特定分野の将来動向や業界課題を把握し、市場ニーズへのアクセス手段を有していません。

ニーズ情報と企業の競争優位性を照合し、誰にどのような価値を提供できるか、設計します。既存の市場に限らず、まだ存在しない新たな市場を創造する可能性も含めて、企業と共に価値設計を行います。

展示会等での技術紹介や試作品のテストマーケティング等を通じて、企業を実際に見込顧客と引き合わせます。

見込顧客からのフィードバックを基に企業と製品・サービスを開発し、流通や販売チャネルの構築まで支援します。

### 熱意・牽引力

中小企業の潜在力に深く共感し、社会的意義を感じながら支援に取り組みます。

不確実性の高い挑戦や失敗のリスクを負う企業のビジネスパートナーとして、高い専門性と倫理観の下、企業を支援します。

牽引力は企業を事業化達成に導くよう対外的に発揮されることはもちろん、結果が出ない困難な状況でも、常にプロジェクトの全体像や可能性、現在地や次の行動を示す等、企業内に対しても発揮することで、プロジェクトの停滞を防ぎます。イノベPは企業のパートナーとして常に粘り強く企業と試行錯誤し、企業内や関係者から意欲を引き出し続けます。

## 3.1 6つのコンピテンシー

技術的知見と、企業やイノベPに不足する機能を集めるチーム構築力、人を動かす発信力は、事業化構想を成功に導く推進力です。

### 技術的知見

企業のコア技術や競争優位性を見極め、構想した新製品・サービスの具体化のため、企業だけでなく、イノベPにも一定の技術的知見は不可欠です。

イノベPは自身が最新テクノロジーや技術動向を全て理解する必要はありませんが、外部環境や企業の強み、製品・サービスに必要な技術ニーズを一定程度理解し、自身の理解を超える範囲については、専門家等を適切に巻き込み、企業に情報提供することが必要です。

### チーム構築力

イノベPは、時に異なる専門性を持つメンバーを迅速に招集し、企業やイノベP自身の情報不足や機能不足を補います。

メンバーもイノベPと同様の姿勢で中小企業支援にあたるよう、イノベPは高いチーム構築力で、異なるメンバーにも一貫したビジョンを示し、チームの目的に対して最大限に能力が発揮されるよう指南します。

### 発信力

イノベPは、自身の取組や実績を常に適切かつ効果的に発信し、その結果として専門分野における職業人としての信用を高めています。その信用を背景に、専門分野内外における人的ネットワークを構築することで、新結合の要となる企業のコア技術・ノウハウの発掘や不足する知見の獲得など、イノベPとしての情報収集や企業支援活動を効果的に推進します。

発信とネットワーキングとそれを活かした取組や実績創出を絶えず循環させることで、チームの外側に、常に相談できる信頼できる仲間を持ち、そこから得られる知見を企業に還元します。

## 3.2 イノベPが重視している価値観や姿勢

コンピテンシーを支える価値観や姿勢として、イノベPは次のような点を重視しています。

### 1 大きなビジョンと社会変革への情熱

中小企業の成長を通じて社会全体に変革をもたらすという大きなビジョンを描き、企業の発展を長期的にサポートする姿勢を重視しています。

### 2 現場での実証の重視

支援先企業の強みの整理や参入市場を探索するプロセスにおいても、理論的な調査分析を行うだけでなく、企業と共に自ら現場に立ち、実際の試行錯誤やユーザーからのフィードバック取得など、現場の一次情報から有効性を実証する姿勢を重視しています。

### 3 事業者の主体性を引き出す

ティーチング、コーチング、プロデュースングを適切に使い分け、対話と傾聴を通じた意見の引き出しや意思決定の支援により、企業が自ら変革の主役となることを重視しています。



4

イノベーション・プロデューサーになるために



4

## 4.1 多様な担い手とキャリアパスイメージ

イノベPの入口は多様です。ここでは3つの出自の例を挙げ、一支援者がイノベPに足る支援スキルを身につけていくキャリアパスイメージを提示します。



### 産業支援機関職員の場合

「制度の窓口」から  
「地域の成長企業プロデューサー」へ

地域の産業や中小企業とその保有する技術を深く理解し、地域の大学・大企業・研究機関・公的機関とのネットワークを強みにしながらニーズへのアクセス手段を得て、研究開発の構想から事業化・販路拡大までを一貫して支援する例。



### 研究機関や試験機関の研究者や職員の場合

「専門家」から  
「業界の課題解決者」へ

研究機関や試験機関の研究者や職員が、自身の専門分野に関する最新の技術動向等に関する知見や、現場での市場ニーズに加えて、産学連携による製品・サービス開発の分野に取り組むようになった結果、中小企業が持つ技術にも精通し、新製品・サービス開発を指南する能力を獲得する例。



### 民間コンサルタントの場合

「助言者」から  
「共同実行者(パートナー)」へ

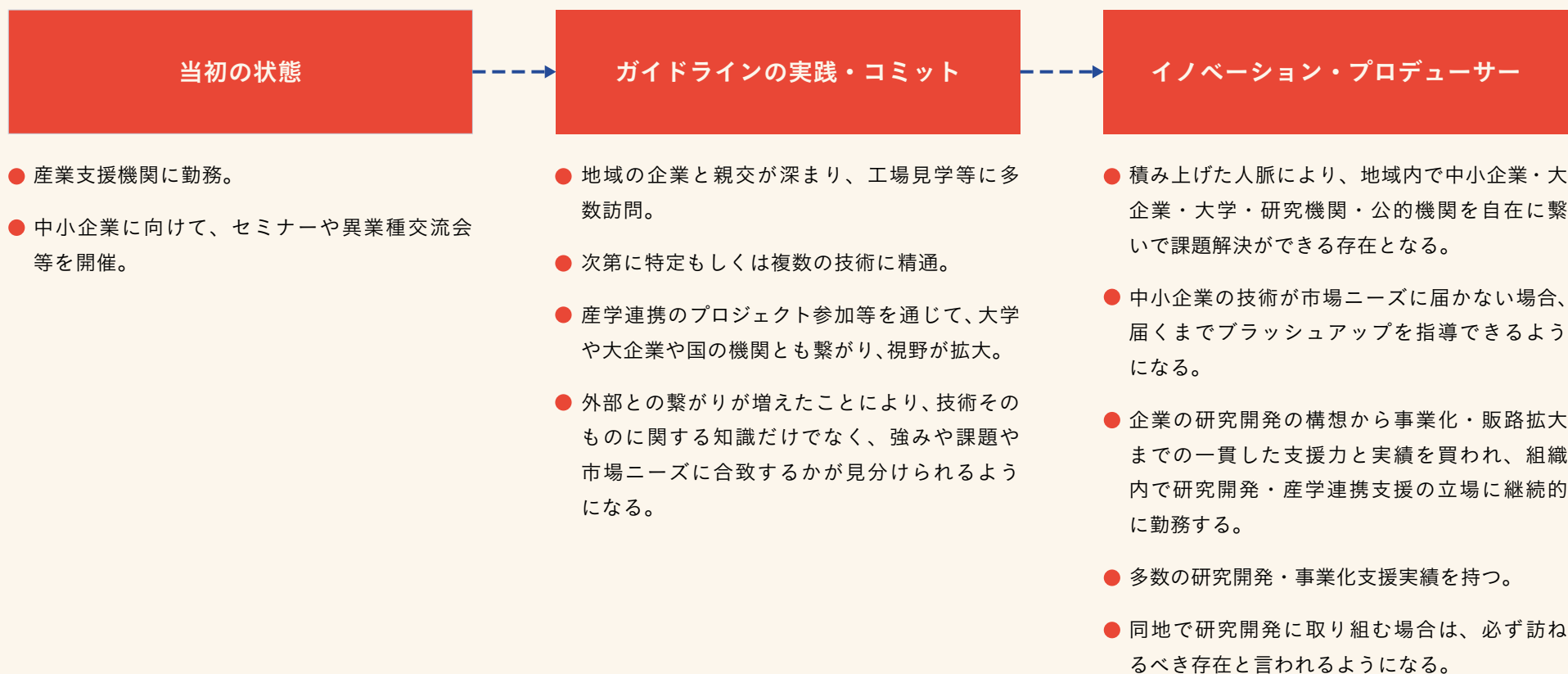
民間コンサルタント(中小企業診断士を含む)や特定領域の事業プロフェッショナルが、培ってきた論理的思考力や専門スキル、特定領域における実際の事業経験を活用し、中小企業とともに新製品・サービス開発に取り組むようになる例。

## 4.1 多様な担い手とキャリアパスイメージ

### 1 産業支援機関職員の場合

#### 「制度の窓口」から「地域の成長企業プロデューサー」へ

特定業界の専門知識を持たない支援機関職員であっても、イノベPになることは十分可能です。支援機関においては、こうした人材育成の可能性を踏まえ、職員の意欲と能力に応じて特定ポストに継続的に起用するなど、人事異動に配慮することも重要です。

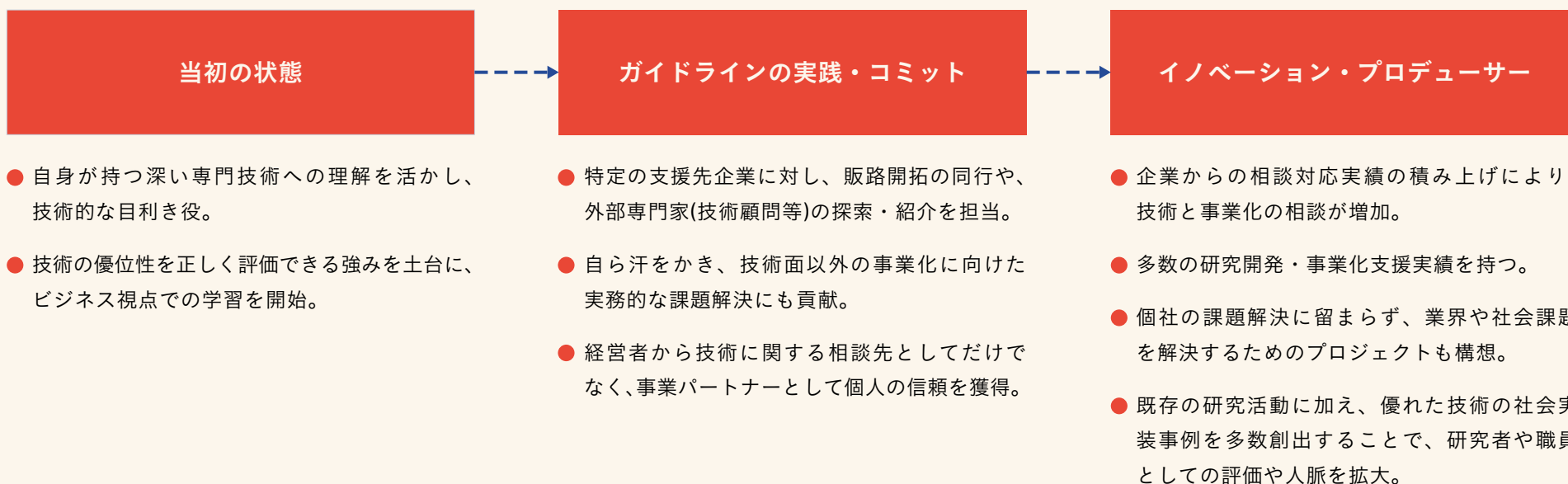


## 4.1 多様な担い手とキャリアパスイメージ

### 2 研究機関や試験機関の研究者や職員の場合

#### 「専門家」から「業界の課題解決者」へ

研究機関や試験機関の研究者や職員は、技術の深淵と可能性を誰よりも理解している武器があります。その高度な専門性に加え、技術の価値を顧客のメリットへと変換する翻訳力を掛け合わせることで、優れた技術を社会実装へと導き、社会に新たな価値を創出するイノベPとなることができます。

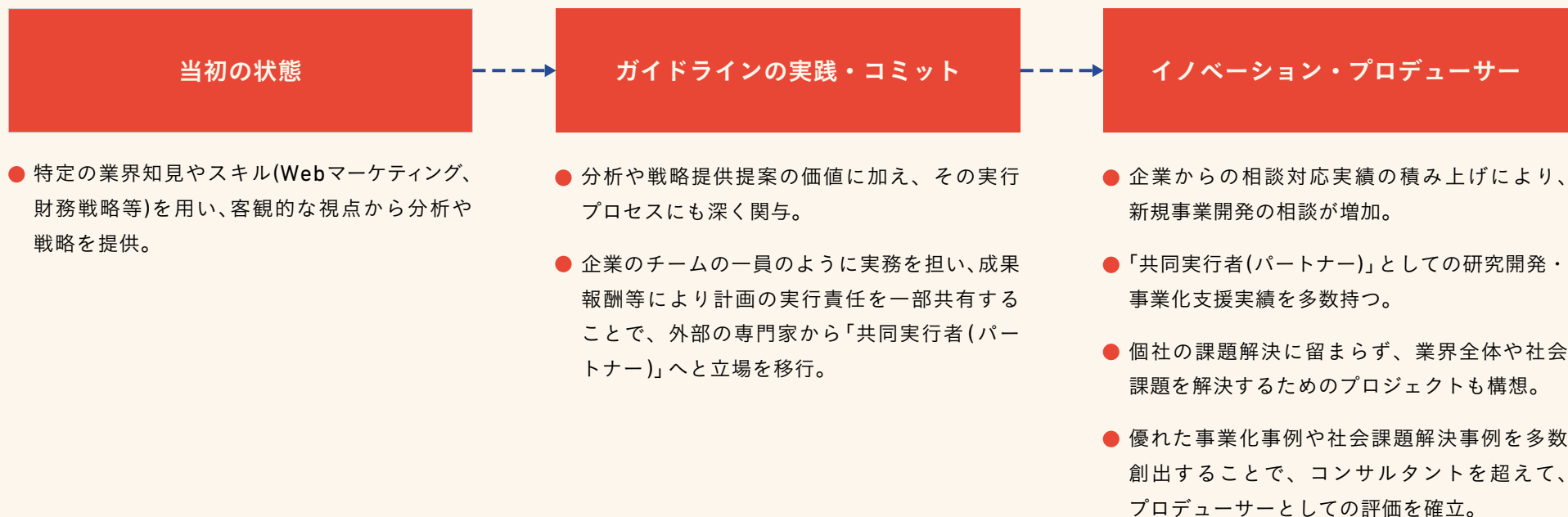


## 4.1 多様な担い手とキャリアパスイメージ

### 3 民間コンサルタントの場合

#### 「客観的な助言者」から「共同実行者(パートナー)」へ

民間コンサルタントや特定領域の事業プロフェッショナルとして既に活躍する者は、培ってきた論理的思考力や専門スキル、特定領域における実際の事業経験が、中小企業におけるイノベーション創出支援において極めて強力な武器となります。客観的な分析や戦略立案の価値に加え、実行プロセスにおける調整や成果報酬等によるリスク共有まで踏み込むことで、能動的な「共同実行者(パートナー)」としてのイノベPになることができます。



## 4.2 活動を持続可能にする報酬モデル（ビジネスモデル）例

イノベPの活動を持続可能にする報酬モデルには次のような例がありました。成果に対するリスクを共有するイノベPの在り方から、②レベニューシェア・成功報酬型の形式をとっているイノベPが多数存在します。各モデルを混合している例も多数存在します。

### 1 顧問契約・リテナー型（活動の基盤）

**概要：** 毎月定額の報酬を受け取り、定期的なメンタリングや相談対応、ネットワーク紹介を行うモデルです。

**特徴：** イノベPにとっては活動のベースとなる安定収入となり、企業側にとってはいつでも相談できる安心感に繋がります。

### 2 レベニューシェア・成功報酬型

**概要：** プロジェクトによって生まれた売上や粗利の一定割合を数年間にわたり受け取るモデルです。あるいは、ストックオプション(株式購入権)等の付与を受けるケースです。

**特徴：** 「成果が出るまで諦めない」強いコミットメントを示すモデルであり、企業側が初期のキャッシュアウトを抑えられる他、お互いが運命共同体の関係となります。

### 3 公的資金獲得型

**概要：** 事業の立ち上げ初期(リスクが高い時期)には、国の補助金や自治体の専門家派遣制度を活用して報酬の一部を賄い、事業が軌道に乗った段階で民間契約(①～②)へ移行するモデルです。

**特徴：** 中小企業の金銭的負担を下げつつ、イノベPの稼働を確保する現実的なアプローチです。ただし、これのみに依存せず、将来的な民間対価への移行を描いておくことが重要です。

### 4 公的サービス型

**概要：** 人件費を完全に公的資金で賄うモデルで、イノベPが公的機関の職員である場合や、報酬を完全に補助金等で賄うモデルです。

**特徴：** 中小企業の金銭的負担はありませんが、双方が報酬モデルに甘えることなく、明確な目的・目標意識の下に効果的に連携することが重要です。

## 4.3 イノベPが日頃から行っている取り組み

イノベーション支援には唯一の正解はなく、その手法も座学だけで身につけることは困難です。多くのイノベPは、以下のような取り組みで日々「実践知」を磨いています。

### 1 多数の中小企業支援実績の積み重ね【実践経験】

多数の企業プロジェクトに関与し、現場経験や、実績と信頼を獲得します。

### 2 事業開発理論やフレームワークの習得と実践【知識習得】

事業開発理論やフレームワークを知識として学び、現場での活用に備えます。

### 3 展示会や業界イベントへの積極参加【情報収集】

自身が専門とする市場分野に関する国内外の展示会やイベント等に参加し、最新トレンドや規制、技術革新等の情報を収集します。自身が専門としない市場分野であっても、アンテナを高く持ち、同様の情報を収集することで、多様な市場動向から企業の戦略立案ができるよう備えます。

### 4 市場のキーマンとの直接対話【情報収集】

市場のキーマンとのワークショップや勉強会を通じて、支援先企業の現状や課題を共有することで、実用的なアドバイスや市場の生声を収集します。

### 5 横断的なネットワーキングイベントへの積極参加【ネットワーキング】

分野や業界横断的な産学官連携イベント、フォーラム、ビジネスコンテストなどに積極的に参加し、幅広い人脈と知見を獲得します。

### 6 多様な専門家との連携とコミュニティ化【ネットワーキング】

技術、経営、法務など各分野のエキスパートや、各産業のエキスパートと日頃からネットワークを形成し、異なる業界の専門家や起業家が交流する機会を創出します。必要に応じてプロジェクトにアサインする仕組みを構築します。これにより、支援先企業が抱える課題に対して、多面的な解決策を導き出すことが可能になります。

### 7 支援成果の積極的な発信【広報】

企業との開発事例を、自らの専門分野における論文や業界レポート、専門メディアへの寄稿等としてまとめ、発信することで、支援企業の認知拡大やイノベP自身の信頼向上に活かします。自身や企業の信頼が高まることで、新たな情報やネットワークが獲得しやすくなります。

### 8 複数の信頼できる情報源の確保【知識習得】

日々の情報収集やネットワーキングを通じて、常に信頼できる情報源のリストを更新し、いつでも活用できるように備えます。



5

プロフェッショナルスタンダード(倫理・行動規範)



5

## 5.1 中小企業に対する基本的責務

イノベPは、支援先企業の持続的成長とイノベーションの成功を最優先に考え行動します。

### 1 事業化への当事者意識と結果へのコミットメント

一般的なコンサルタント等の支援が中立的な立場からの助言に留まるのに対し、イノベPは企業と共に構成する開発チームの一員として、事業化プロジェクトの成功という結果に責任を負います。困難な局面に遭遇しても、企業と共に迷い、共に次の策に挑む姿勢を貫きます。

### 2 中小企業の主体性の尊重

イノベPはプロジェクトを能動的にリードしますが、最終的な経営判断権限は常に中小企業(経営者)にあることを認識しています。支援を通じて企業の意識変革と意志決定力の向上を促し、支援終了後には自走できる状態を目指します。

### 3 誠実な説明責任

事業化に伴うリスク、想定される障壁、必要なコストやリソースに関しては、企業と共に構成する開発チームの一員の立場から、誠実かつ具体的に説明する責任を負います。不確実な成功を確約したり、リスクを隠蔽してプロジェクトを誘導しません。

## 5.2 公正性と利益相反の管理

イノベPは、自身の立場を利用した不正な利益誘導を防ぎ、常に支援先の企業にとって適正であり、公正な支援リソース、ニーズ情報等を提供します。

### 1 中小企業の利益の優先

自身の所属組織の利益や、個人的な都合よりも、支援先企業の長期的利益を優先して判断・行動します。自社の利益のために不要なサービスを押し付けたり、不適切なパートナーを選定することはありません。

### 2 利益相反の開示と回避

支援活動において、自身や関係者に金銭的・非金銭的な利益が生じる可能性がある場合(例：紹介先企業からの紹介料受領、自身が出資する企業との取引など)、その事実を事前に中小企業へ開示し、承諾を得ます。特に、優越的な立場を利用した不透明なキックバックの授受は、信頼を根底から損なう行為として厳に慎みます。

### 3 複数支援先間の公正性

同一市場で競合しうる複数の中小企業を同時に支援する場合、その事実を関係各社に開示し、同意を得ます。一方の企業の利益のために、他方の企業の利益が損なわれることのないよう、厳格な職務の分離と公平性を保ちます。

### 4 公平・不偏の原則

支援先の選定やリソースの配分において、企業の規模、知名度、経営者との個人的な関係(親疎)に基づく不当な差別は行いません。イノベーションのポテンシャルと熱意に基づき、公平に機会を提供します。

## 5.3 情報管理と守秘義務

イノベPは、企業の未公開技術や経営情報という極めて機密性の高い情報を取り扱います。

### 1 厳格な秘密保持義務

業務を通じて知り得た一切の秘密情報(技術データ、顧客リスト、財務情報、未発表のアイデア等)について、企業の事前の許可なく、第三者に開示・漏洩することはありません。この義務は、支援契約等の終了後も継続します。

### 2 経済安全保障の観点に基づく重要情報や技術の流失対策

先端技術情報は、特に海外からのサイバー攻撃や物理的な情報持ち出しの標的となります。リスクを把握し、適切なセキュリティ対策を実施します。

### 3 目的外使用の禁止

支援先企業から開示された情報を、当該企業の支援という本来の目的以外(例：自身の別のビジネス、他社への提案、個人的な投資判断など)には使用しません。

### 4 知的財産の尊重

支援過程で生み出された知的財産権の帰属については、事前に明確な取り決めを行います。イノベPの貢献分を主張する場合であっても、中小企業の事業遂行を阻害しないよう配慮し、不当に権利を囲い込むような行為は行いません。

## 5.4 専門家としての規律と自己研鑽

イノベPは、プロフェッショナルとして自身の能力と行動に責任を持ちます。

### 1 能力の限界の認識と連携

自身の専門能力を超える課題(例：高度な法律判断、専門外の技術評価など)に直面した場合は、速やかにその限界を認め、適切な専門家(弁護士、弁理士、ドメインエキスパート等)と連携し、最善の解決策を企業に提供します。

### 2 法令等の遵守

関係法令および社会規範を遵守します。脱法的な手法や、コンプライアンスに抵触する恐れのある計画は企業に提案・主導しません。

### 3 信用保持と品位

イノベPという人材の社会的信用を損なうような行為(支援企業とのトラブル、反社会的勢力との関わりなど)を行いません。常に品位を保ち、他のプロフェッショナルの模範となるよう努めます。

### 4 継続的な自己研鑽

市場環境や技術は常に変化します。過去の知見に安住せず、最新の知識・技術・法規制等を能動的に学習し、専門性を維持・向上させる努力を怠りません。

# おわりに

## 新製品・サービスの事業化成功に向けて

はじめに述べたとおり、人口減少と構造的な人手不足、物価高、米国関税の影響等の世界経済の不確実性の高まりにより、中小企業の事業環境は厳しさを増しています。こうした中、不確実性を伴うイノベーション活動に挑む成長志向の中小企業では、事業化を必ず成功し成長とスケールアップに繋げることを至上命題としています。

事業化成功に向けて、我が国の中小企業に欠けがちなのはマーケット視点です。「良いものを作れば売れる」時代は「テックプッシュ」の研究開発も成果を挙げていたかもしれませんが。また、今まで安定的な売上をもたらしてくれた自動車産業等の大企業を頂点とした取引構造の中で、デフレ時代の中では人件費も増やさずに事業や会社を存続することが出来たのかもしれませんが。一方で、市場が飽和状態、インフレ・賃金上昇が新常識となった時代においては、新結合による新たな価値提供を伴う事業開発と新たな市場の創造こそが、企業に持続的な賃上げを可能とする付加価値をもたらします。

イノベーション活動への挑戦は、研究開発機能を自前で持たず、イノベーション人材の確保も十分出来ないなど社内のリソースに乏しい中小企業が自社のみで成し遂げることは困難です。

各種調査ではその対策として、例えば、身近な取引先とだけでなく、研究機関や大学等にも一歩踏み出して連携を求めることが、イノベーションの成功確率を高めるとしています。

## 中小企業支援者に求められること

本ガイドラインでは、マーケットインのイノベーション創出を支援するイノベPの能力や活動を示すと同時に、イノベーション創出の動的で反復的なプロセスも提示しました。イノベPのような支援者となるためには、まずはこの必ずしも予測や計画どおりにはいかないプロセスのイメージを心得、各フェーズとスパイラルにおける取組に、中小企業と同じ目線から、粘り強く伴走し続けることにコミットすることが重要です。

その上で、日々の自己研鑽やネットワーキングにより、中小企業に不足するマーケット情報や人脈が直ちに補える、支援の実行力向上が求められています。

## 結びに

中小企業庁では、中小企業のイノベーション創出の阻害要因の調査を通じて、イノベPのようなマーケットインのイノベーション支援人材の重要性を認識し、その能力や手法を見える化し、増加させることが重要と考えました。

本ガイドラインが多くの人の手にとられ、1人でも多くの方が、中小企業のイノベーション創出支援にイノベPのようにコミットし、事業化までの支援を成功させていただくことを願っています。

# 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

開催概要(第1回)令和7年9月、(第2回)令和7年10月、(第3回)令和7年12月

|        |        |   |
|--------|--------|---|
| 委員◎座長  | 各務茂夫   | 開志専門職大学学長／東京大学特命教授名誉教授                      |
|        | 岡室博之   | 駒澤大学経済学部現代応用経済学科教授／一橋大学名誉教授                 |
|        | 中島清一   | 大阪大学大学院医学系研究科特任教授                           |
|        | 大津留榮佐久 | 株式会社キャンパスクリエイトプロデューサー                       |
|        | 篠原弘美   | 元公益財団法人滋賀県産業支援プラザ                           |
|        | 浜野慶一   | 株式会社浜野製作所代表取締役会長                            |
| オブザーバー | 久納弘幸   | 株式会社 AIST Solutions コーディネート事業本部連携推進部コーディネータ |
|        | 田辺雄史   | 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構イノベーション戦略センター事務局長  |
|        | 小村幸男   | 独立行政法人中小企業基盤整備機構販路支援部長                      |
|        | 松本憲治   | 日本商工会議所中小企業振興部長                             |
|        | 菱沼貴裕   | 全国中小企業団体中央会振興部長                             |
|        |        | 令和7年度イノベーション・プロデューサー実証事業採択者                 |
| 事務局    | 森喜彦    | 中小企業庁経営支援部イノベーションチーム参事官                     |
|        | 坂本峻一   | 中小企業庁経営支援部イノベーションチーム参事官補佐                   |
|        | 佐藤知奈美  | 中小企業庁経営支援部イノベーションチーム係長                      |
| 委託事務局  | 川原田昌徳  | 株式会社ロフトワークリードディレクター                         |
|        | 谷嘉偉    | 株式会社ロフトワーククリエイティブディレクター                     |