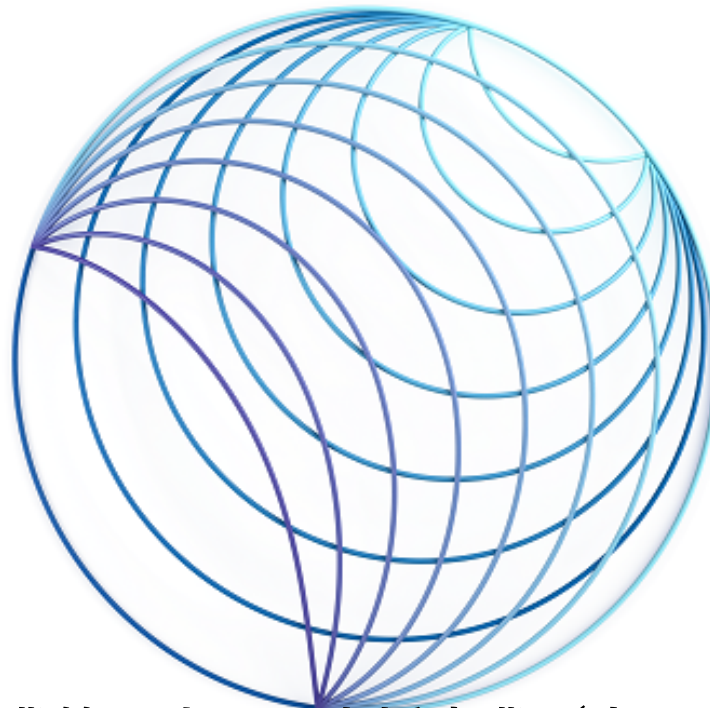




令和5年度成長型中小企業等研究開発支援事業（中小企業のイノベーション創出を
支援する「イノベーション・プロデューサー」による活動支援実証事業 実証事務局）
事業報告書

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

目次

エグゼクティブサマリ	P3
1 本事業の実施概要（全体像）	P4
2 実施事項	P8
（1） 実証事業者の選定	P9
（2） 実証事業者による実証事業とその進捗・評価	P9
① 実証事業者への再委託	P10
② 実証事業の進捗把握	P12
③ 定期報告会	P14
④ 実証内容・実証結果の整理	P15
（3） 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理	P27
① 実証事業者の支援内容の類型化	P28
② 実証事業者の知見の形式知化	P29
③ イノベーション・プロデューサーの成功要因の分析	P50
④ トライアル実証事業者の活動内容における有効性の分析	P54
（4） 個別相談窓口の設置	P55

エグゼクティブサマリ

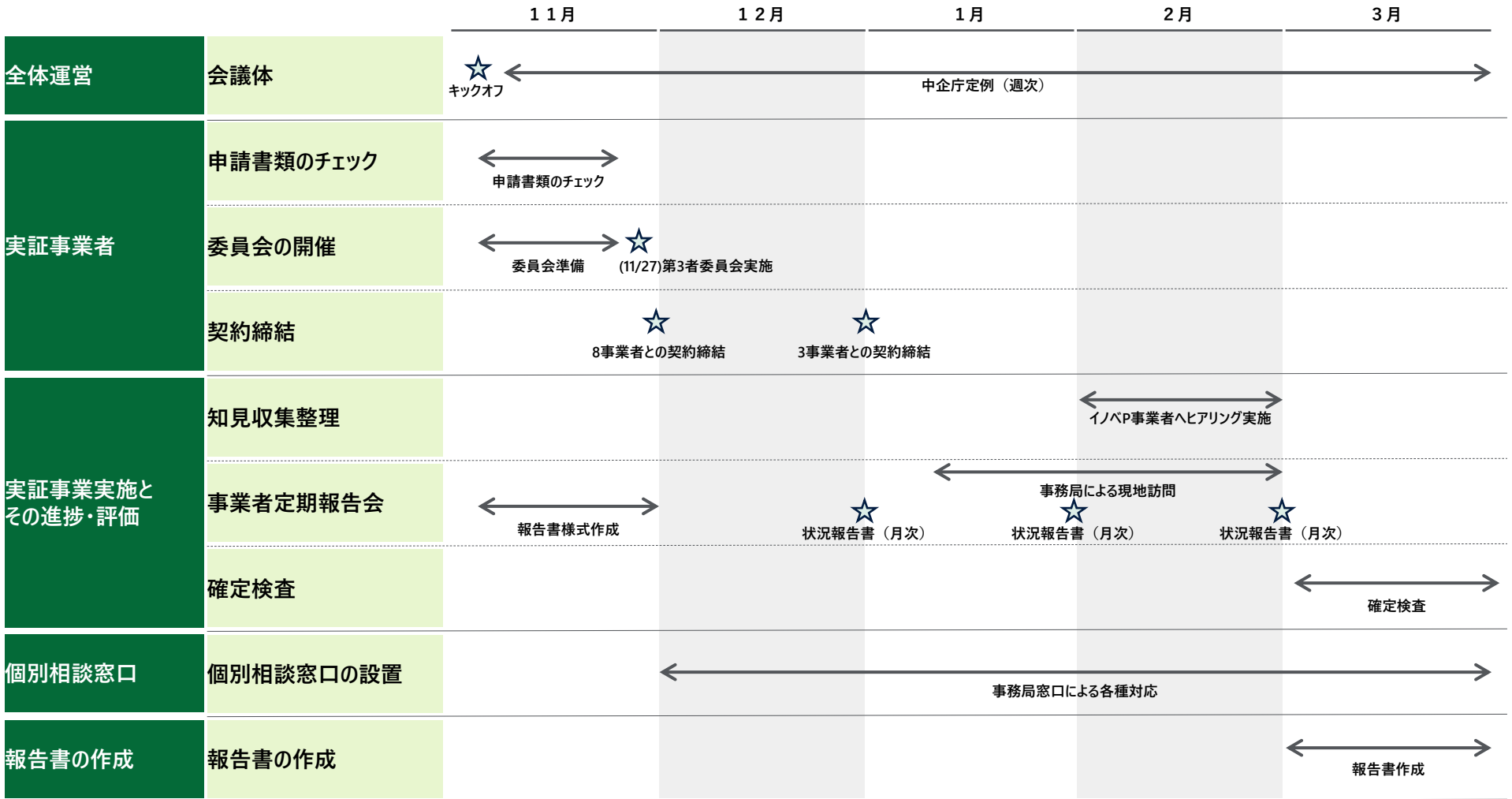
- 本事業においては、イノベーション・プロデューサーの活動を強化するための実証事業者を選定し、実証事業の進捗確認を行うとともに、新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理を行いました。
- 実証事業者の選定に当たっては、学識経験者等から構成される第三者委員会をオンラインで開催しました。委員による書面審査・委員会での議論を経て38件の応募の中から、最終的に11者（イノベーション・プロデューサー6者、トライアル実証事業者5者）を選定しました。
- 実証事業者との間に再委託契約を締結し、2023年11月末より実証事業を開始しました。各事業者に対しては、本事業における支援や過去支援経験から得られた知見に関するヒアリングを実施したほか、企業訪問同行や月次報告書等により定期的な進捗管理を行いました。
- 今年度は11者の事業者が実証事業を実施し、過去の成功事例も含めて各事業者へヒアリングを行った結果、①支援者が支援先企業の経営基盤・財務基盤が整っており、既存事業に大きな問題が無いと確認している、②支援者が支援先企業との間で信頼関係が構築している、③支援者が専門的知識やネットワークに基づき助言・支援する、④支援者が支援先企業において助言・支援を受けた具体的な行動計画へ落とし込ませる、⑤支援者が支援先企業側がオーナーシップを持って取り組むよう促す、といった要件が具備されていると、イノベーション支援において成功の蓋然性が高いと仮説的に抽出しました。
- 中小企業が新製品・サービス開発をする上でのステップ（全般、①コア技術の見極め、②ニーズ探索、③ギャップ分析、④ギャップの克服、⑤市場投入・販路開拓）ごとに、「どのような障壁に直面するのか」、「そのような障壁に対してどのような支援が求められるのか」という観点から各実証事業者へヒアリングを行い、イノベーション・プロデューサーの支援内容を類型化しました。また、各ステップにおける詳細な取り組み整理に加えて、具体的に支援者が支援した内容をケーススタディとして整理しました。
- 今年度における実証事業の有効性について、成功している事例の整理を行うと同時に足踏みしている事例と比較することで、成功の要因を分析しました。また、今年度の分析を踏まえて、来年度は具体的にどのような点を検討すべきなのか、整理をしました。トライアル事業者の活動内容についても、イノベーション・プロデューサーの成功の要因と比較しつつ有効性について分析を行いました。
- 実証事業の期間中は弊社が事務局として、中小企業庁と各実証事業者間との連絡調整を行いました。

1 本事業の実施概要（全体像）

業務全体像

本業務の実施事項は以下のとおりです。中小企業庁と週次ベースのコミュニケーションを取りながら、イノベP実証事業者に対しては現地訪問や知見ヒアリングを行い、イノベP実証事業の支援を実施いたしました。

スケジュール



本事業サマリー

(1) 実証事業者の選定

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

仕様	実施事項
(1) ①第三者委員会の開催、 ②審査の実施	学識経験者・支援機関経験者・経営者からなる、第三者委員会をオンラインで開催しました（2023年11月27日）。実証事業への応募数が38件あったため、中小企業庁とも協議の上「審査採点表」を作成し、委員会では、書面審査の結果を元に議論を通じ順位付けを行い、最終的に11者（イノベーション・プロデューサー6者、トライアル実証事業者5者）を選定しました。
(2) ①実証事業者への再委託、 ②実証事業の進捗把握、 ③定期報告会	実証事業者に対して事務局との間で再委託契約を行い、実証事業を開始しました（2023年11月末～）。各事業者に対して、本事業における支援や過去の支援経験から得た知見に関するヒアリングを実施（2024年2月）したほか、企業訪問への同行や月次状況報告書によって、定期的な進捗確認を行いました。
(2) ④実証内容・実証結果の整理	今年度は11者の事業者が実証事業を実施し、過去の成功事例も含めて各事業者へヒアリングを行った結果、①支援者が、支援先企業の経営基盤・財務基盤及び既存事業に大きな問題が無いことを確認している、②支援者が、支援先企業との間で信頼関係を構築している、③支援者が、専門的知識やネットワークに基づき助言・支援する、④支援先企業に対して、助言・支援をもとに具体的な行動計画へ落とし込ませる、⑤支援先企業側に対してオーナーシップを持って取り組むよう促す、といった要件が具備されているなど、イノベーション支援において成功の蓋然性が高い仮説を抽出しました。

本事業サマリー

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理 (4) 個別相談窓口の設置

仕様	実施事項
(3) ①実証事業者の支援内容の類型化、②実証事業者の知見の形式知化	・ 中小企業が新製品・サービス開発をする上で、「どのような障壁に直面するのか」、「そのような障壁に対して支援者としてどのような支援が求められるのか」という観点からイノベーション・プロデューサーにヒアリングした結果を、新事業展開のステップ（全般、①コア技術の見極め、②ニーズ探索、③ギャップ分析、④ギャップの克服、⑤市場投入・販路開拓）ごとに類型化しました。 ・ 各ステップにおける詳細な取り組みを整理することに加えて、具体的に支援者が中小企業に対して支援を行った内容をケーススタディとして各ステップごとに整理しました。
(3) ③イノベーション・プロデューサーの成功要因の分析、④トライアル実証事業者の活動内容における有効性の分析	・ 今年度における実証事業の有効性について、成功している事例の整理を行うと同時に足踏みしている事例と比較することで、成功の要因を分析しました。また、今年度の分析を踏まえて、来年度は具体的にどのような点を検討すべきなのか、整理をしました。 ・ トライアル事業者の活動内容についても、イノベーション・プロデューサーの成功の要因と比較しつつ有効性について分析を行いました。
(4) 個別相談窓口の設置	・ 実証事業の期間中は弊社が事務局として、中小企業庁と各実証事業者間との連絡調整を行いました。各事業者には担当者を決めて、弊社内部においても取り纏め表を作成して相談事項を管理しました。また、事務局だけでは対応しきれない相談事項については、中小企業庁ともよく相談の上で対応しました。

2 実施事項

- (1) 実証事業者の選定**
- (2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価**

(1) 実証事業者の選定

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

①実証事業者への再委託

実証事業者（イノベーション・プロデューサー 6・トライアル実証事業者 5）による実証事業を実施しました。

実証事業者一覧（イノベーション・プロデューサー）

	事業者名	イノベーション・プロデューサー	事業名
イ ノ ベ ー シ ョ ン ・ プ ロ デ ュ ー サ ー	株式会社ケイエスピー	栗田 秀臣	中小企業支援活動のエコシステム形成を導くイノベーション・プロデューサーモデルの実証
	中島清一（大阪大学 特任教授）	中島 清一	医療機器開発分野におけるイノベーション創出手法の形式知化
	株式会社リ・パブリック	田村 大	Place-basedな循環型イノベーションモデルの創造
	一般社団法人首都圏産業活性化協会	芳賀 啓一	イノベーション創出支援 3 階層における支援プロセスの見える化
	公益財団法人くまもと産業支援財団	平井 寿敏	半導体と脱炭素分野におけるイノベーション創出とプロデューサー候補育成
	株式会社キャンパスクリエイト	大津留 榮佐久	プロデューサー育成型マーケット・インによるモノ・コト事業開発

(1) 実証事業者の選定

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

①実証事業者への再委託

実証事業者（イノベーション・プロデューサー 6・トライアル実証事業者 5）による実証事業を実施しました。

実証事業者一覧（トライアル実証事業者）

	事業者名	事業名
トライアル 実証事業者	株式会社コボ	デザインドリブン・イノベーションプロデューサー育成事業
	株式会社RICH	イノベーション・プロデューサーのスキル特定・育成マニュアル作成
	古谷 知之（慶應義塾大学 教授）	防衛イノベーションエコシステムの構築
	リンカーズ株式会社	中小企業のイノベーション創出の仕組化
	株式会社クライシスインテリジェンス	安全保障ビジネスチャレンジ

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

②実証事業の進捗把握

本事業における支援や過去支援経験から実証事業者が得た知見を、イノベーションプロデューサー及び支援機関関係者にヒアリングしました。

事務局によるイノベーションプロデューサー・支援機関関係者への知見ヒアリングの実績

	事業者名	ヒアリング対象者	日程	
イ ノ ベ ー シ ョ ン ・ プ ロ デ ュ ー サ ー	株式会社ケイエスピー	栗田 秀臣（1回目）	2月2日	金
		栗田 秀臣（2回目）	2月22日	木
	中島清一（大阪大学 特任教授）	中島 清一	2月7日	水
	株式会社リ・パブリック	田村 大（1回目）	2月19日	月
		田村 大（2回目）	2月22日	木
	一般社団法人首都圏産業活性化協会	芳賀 啓一	2月16日	金
		村松 康彦	2月16日	金
		岡村 衡一郎	2月16日	金
	公益財団法人くまもと産業支援財団	河津 康人	2月2日	金
		平井 寿敏	2月5日	月
		那須 雄介	2月5日	月
		宮部 祐介	2月5日	月
		江口 正芳	2月7日	水
		池 裕子	2月15日	木
	株式会社キャンパスクリエイト	大津留 榮佐久（1回目）	2月14日	水
		大津留 榮佐久（2回目）	2月21日	水

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

②実証事業の進捗把握

本事業における支援や過去支援経験から実証事業者が得た知見を、イノベーションプロデューサー及び支援機関関係者にヒアリングしました。

事務局によるイノベーションプロデューサー・支援機関関係者への知見ヒアリングの実績

	事業者名	ヒアリング対象者	日程	
トライアル 実証事業者	株式会社コボ	大口 二郎（1回目）	2月9日	金
		大口 二郎（2回目）	2月28日	水
	株式会社RICH	井熊 均	2月6日	火
	古谷 知之（慶應義塾大学 教授）	古谷 知之	2月7日	水
	リンカーズ株式会社	熊田 貴允（1回目）	2月1日	木
		熊田 貴允（2回目）	2月5日	月
	株式会社クライシスインテリジェンス	磯部 晃一	2月14日	水

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

③定期報告会

事業者ワークショップへの参加や企業訪問等の同行のほか、月次状況報告書によって定期的な進捗確認を行いました。

事務局による訪問等の実績

事業者名		1 1 月	1 2 月	1 月	2 月	3 月
イノベーション・プロデューサー	株式会社ケイエスピー		★ 12/22キックオフ		★ 2/2支援者会議	
	中島清一（大阪大学 特任教授）		★ 12/22キックオフ		★ 2/7中企庁訪問	★ 2/19企業訪問
	株式会社リ・パブリック		★ 12/18キックオフ			★ 2/19企業訪問
	一般社団法人首都圏産業活性化協会		★ 12/20キックオフ			★ 2/16企業訪問（3社）
	公益財団法人くまもと産業支援財団		★ 12/21キックオフ		★ 1/30イノベP候補ヒアリング	
	株式会社キャンパスクリエイト		★ 12/13キックオフ	★ 1/11イノベP候補WS		
事業者名		1 1 月	1 2 月	1 月	2 月	3 月
トライアル実証事業者	株式会社コボ		★ 12/20キックオフ		★ 2/8企業訪問	
	株式会社RICH			★ 1/24キックオフ		★ 2/26企業訪問
	古谷 知之（慶應義塾大学 教授）		★ 12/13キックオフ		★ 2/9企業訪問	
	リンカーズ株式会社		★ 12/21キックオフ			
	株式会社クライシスインテリジェンス				★ 1/31キックオフ	

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社ケイエスピー

事業名

中小企業支援活動のエコシステム形成を導くイノベーション・プロデューサーモデルの実証

事業概要

本事業では、実証先地域の支援者を帯同し、中小企業への経営・事業化支援業務の実践におけるノウハウの伝授や支援ネットワークの活用、及びその地域産業に適した支援モデルの迫及によるイノベーション・プロデューサーの持続的輩出を目指す。

実証先

- ①大型製缶・溶接・機械加工会社
- ②衛星測位モジュールの開発・製造業
- ③5本指ソックスメーカー

実施内容

- ✓ 事業化支援：各地域の中小企業の経営環境分析を踏まえた事業開発（新事業構想、販路開拓等）の協議、川下等にヒアリング、フィードバック。
- ✓ 支援モデル・ノウハウ伝授：支援業務の過程に帯同する支援者（サポーター）へのOJT。イノベーション・プロデューサーをはじめとする当プロジェクトメンバーが日頃から行っている中小企業との向き合い方から、支援方法の詳細まで体験的に伝授。
- ✓ 支援ネットワーキング：各地域の周辺支援機関との交流会や具体的案件等の情報交換を通じた支援ネットワークの再形成。

実証成果

愛媛県、兵庫県、和歌山県の各地元支援機関と協力し、イノベーション創出の前提として支援先企業の経営課題の抽出・改善策と併せて新事業の方向性を策定。大型産業器具製造業（愛媛）には綿密な財務分析等に基づく今後の新事業開発に足る収益基盤の向上を、電子デバイス開発業（兵庫）には最先端に量産化に向けた見込顧客と投資家を紹介し、同時に経営体制の見直しを実施。また、繊維縫製業（和歌山）には国内外のエンドユーザーの調査から商品の本質的価値を再確認。全国の産業支援機関が集まる支援者会議を開催し支援ノウハウを共有。

会社概要

- 代表者 代表取締役 窪田 規一
- 事業内容 不動産賃貸、経営・事業化支援サービス（ビジネスインキュベーション、人材育成、投資ファンド、ビジネスマッチング等）

イノベーション・プロデューサー概要

- 氏名 栗田 秀臣（くりた ひでおみ）
- 所属 担当部長、インキュベーション・インベストメントマネジャー
- 実績
ディープテック分野のスタートアップ企業を中心にインキュベーションや投資を通じたハンズオン支援を行っているほか、ビジネスマッチング、ビジネススクール等の事業を通じて、実践的な事業開発支援を行っている
 - ミリ波センサー及び応用機器の開発販売（サクラテック株式会社）
 - 介護DXソリューションの開発販売（株式会社Z-Works）
 - 細菌叢DNA検査事業（株式会社サイキンソー）
 - 電気・電子機器の受託製造サービス（東信電気株式会社）

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

中島清一（大阪大学 特任教授）

事業名

医療機器開発分野におけるイノベーション創出手法の形式知化

事業概要

本事業では、申請者が取り組む開発現場に調査チームが密着。属人的な経験則にとどまっていた、医療機器開発分野のイノベーション創出にいたる様々なノウハウを言語化、形式知化することにより、イノベーションをうみだす次世代の「担い手拡大」へつなげる。

実証先

- ①綿棒の製造販売業
 - ②合成樹脂素材の加工商社
 - ③衛生材料を主軸とする製造販売業
 - ④専用工作機械、注油器、医療機器の製造販売業
 - ⑤医薬品、医療機器の製造販売業
 - ⑥ディスプレイ医療製品等の製造販売業
- など 17プロジェクトに関わる14社に対して支援

実施内容

- ✓ 医療機器開発分野におけるイノベP的手法の形式知化：異なる開発ステージの4案件について、イノベPの多彩な介入法の観察・記録やインタビュー等によって開発ステージ毎に整理。これら手法を形式知として取りまとめることで、医療機器開発の全ステージを支援するイノベPのロールモデルを確立。
- ✓ 形式知の分野横断的な普遍化：形式知化された医療機器開発分野のイノベP介入手法を、他分野から得られたノウハウと突合し、分野横断的に通用する「普遍的な介入手法」を抽出。

実証成果

申請時は異なるフェーズにある4つのプロジェクトからイノベーション創出手法の形式知化を行うことを想定していたが、対象となるプロジェクト数を17プロジェクトに拡大し調査を実施した。「ニーズ探索」「デューデリコンセプト立案」「試作・仮説検証」「事業計画立案」「開発・各種試験・薬事申請」「販売・サービス」「国内市場・海外市場」という**各開発ステージにおける支援を行い**、複数の共同開発現場にリサーチ担当者を帯同。イノベPを初めとするチーム・メンバーの介入状況を発言や行動面から詳細に記録。医療機器分野におけるイノベーションのプロデュース手法・ノウハウを抽出・言語化し、後継育成のための教材のベースを作成。

イノベーション・プロデューサー概要

- 氏名 中島 清一（なかじまきよかず）
- 所属 大阪大学大学院医学系研究科
次世代内視鏡治療学・消化器外科学 特任教授

■実績

2008年、大阪大学消化器外科内に研究グループ「ENGINE」を組織。同グループは世界的に見ても非常にユニークな「医療機器研究開発プラットフォーム」として、20の企業と50を超える学内外の臨床医が双方向で連携し、共同で機器開発に取り組む「実践の場」となっている。これまで20を超す医療機器を世に送り出す等、大学主導の機器開発コンソーシアムとしては比類のない実績を挙げてきた。企業との共同出願も160件を超えている。

- 産官学連携研究開発複合体「ENGINE」の組織（2008）
- 「介助なく着用できる手術用ガウン（セルフガウン）」の共同開発
- 「携帯カイト技術をもとにしたスコープ・ウォーマー（ラパホット）」の共同開発

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社リ・パブリック

事業名

Place-basedな循環型イノベーションモデルの創造

事業概要

本事業では地域商社を中心に域内の業態が持つアセット、リソースを結び合わせ、循環経済に資する産業エコシステム形成を進める。エネルギー、IT、モビリティなど地域商社が持つインフラ的業態をのり代に、地域の各業態を横断的に結び、新たなバリューチェーン、サーキュラーチェーン（資源の利用・回収・再生を複合的に成立させる仕組み）を形成する。

実証先

①地域の総合商社：エネルギー事業、ITソフトウェア開発、国際貿易等

実施内容

- ✓ 日置市の現状分析と課題リサーチ：企業として解決できる地域課題領域を整理するためにヒアリング調査を実施。
- ✓ アセット探索（地域商社、域内）：地域商社の事業ポートフォリオ分析、地域商社や域内企業に対してヒアリングを行い、顧客、価値提供、技術、キーパーソンの4つの観点から分析
- ✓ 市場動向調査：国内外の市場動向調査やアセットから浮かび上がったアイデアの事例調査の実施。関連領域の専門家インタビューの実施。
- ✓ 提供価値設計：地域商社と域内企業のアセットの相乗効果を積極的に組み込み、価値提供の実現イメージを可視化
- ✓ エコシステム設計：関係各社のフィードバックから、実現イメージの精度向上、ボトルネックの特定、不足するアセット・リソースを明確化。

実証成果

鹿児島県日置市が抱える地域課題を整理するとともに、地域の商社（電気・ガス供給等）を中心に、地域の産業や空き家などの地域資源を組み合わせ、課題解決と海外需要を呼び込む新事業の方向性を検討。具体的には、リノベーションした空き家と、エネルギーインフラ、日置市の「温泉」などの地域資源を組み合わせ、旅行者やデジタルノマドなどの中期滞在外国人向けに、滞在拠点や地域の魅力を体感するサービスを定額で提供する事業を構想。サービス提供者には、未利用魚や規格外野菜を提供する漁師・農家や、それらを美味しく食する方法を開発する飲食店（フードラボ）、地域の木材を使う工務店なども加わり、地域循環経済を構築すると共に地域での「面」的な成長を実現する。また、空き家や関係人口の不足など同様の課題を抱える地域への事業展開を目指す。

会社概要

- 代表者 代表取締役 田村 大
- 事業内容 企業や起業家にデザイン思考なども活用したイノベーション創出のプロセスを提供し、自らイノベーションを起こしていくことを支援

イノベーション・プロデューサー概要

- 氏名 田村 大（たむらひろし）
- 実績 2009年イノベーションリーダーを育成する学際教育プログラム・東京大学i.school(アイ・スクール)を発足。福岡市のイノベーション基盤づくり事業「イノベーションスタジオ福岡」の創設をはじめ、国内外でイノベーションを持続的に起こす環境の設計・実装を進めている。
 - 国際的な産官学連携による先端的技術・知見の収集・応用（九州大学K2、京都大学GTEPGTEP）
 - 知的財産制度の創造的な活用による新価値輩出の促進（I-OPEN）

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

一般社団法人首都圏産業活性化協会

事業名

イノベーション創出支援 3 階層における支援プロセスの見える化

事業概要

申請者は、交流・連携・創造の 3 階層に分け、製品・サービスの開発・事業化を支援している。一方、階層アップに至る「見える化」が課題である。本事業では 3 人のイノベーション・プロデューサーのチームで「支援プロセスの見える化」を具現化する。

実証先

- ①面積式流量計、流体制御装置等の製造販売業者
- ②計測・制御機器、各種センサーメーカー
- ③交通・産業用のユニット・基盤等製造業者
- ④植栽管理、造園工事業者
- ⑤建設資材製造、採石業、リサイクル業者など

実施内容

- ✓ 活動の担い手拡大：協会職員・コーディネーターをイノベP候補とし、座学研修と新規事業を志す中小企業に対してOJT研修（10社訪問）を実施。
- ✓ 活動の領域拡大：産学連携研究所と連携し、首都圏・東日本における地産地消型サーキュラエコノミーのニーズ探索とアップサイクルモデルの普及活動として技術連携交流会（10団体参加）や現地視察（3社参加）等を実施。
- ✓ 担い手拡大・領域拡大：首都圏中小企業とイノベP候補を対象としたワークショップ実施（14社参加）と参加企業へのフォローアップ面談（6社）を実施。

多摩地域にてアップサイクル分野（食品残渣等の未利用資源の活用）の展示会を実施し、**建設資材メーカーとの協業検討を開始**。担い手育成のOJTでは、計測機器・映像・医療機器メーカー等に対して、公的助成金提案を通じた**ニーズ探索と自社のコア技術・ノウハウとマーケットニーズのギャップ分析の支援取組を実施**。ワークショップを通じ、支援人材・企業内人材の育成を実施。

会社概要

■代表者 会長 野長瀬 裕二

■事業内容 地域産業活性化に関する調査研究、情報の収集及び提供。地域産業活性化に資する研究開発の促進、産業界及び産学官における交流・連携の促進、新規創業環境の整備、広報普及、展示会、研修会等の開催、人材の育成、職業紹介及び人材派遣

イノベーション・プロデューサー概要

■氏名 芳賀 啓一（はが けいち）

■所属 理事 事務局長

■実績

以下の経産省・産業クラスター政策、東京都多摩産業振興ビジョンに関わる実績を持つ。

- 東京都関連：東京都中小企業振興公社
新連携（現：Go Tech）認定計画の事業化支援・ハンズオン支援
- 東京都関連：青梅商工会議所
ロボット産業活性化推進機構 コーディネーター
- 経産省関連：中小企業基盤整備機構
広域多摩イノベーションプラットフォーム事業 コーディネーター

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

公益財団法人くまもと産業支援財団

事業名

半導体と脱炭素分野におけるイノベーション創出とプロデューサー候補育成

事業概要

本事業ではイノベーション・プロデューサー平井氏（半導体分野）、江口氏（脱炭素分野）2名により、中小企業を新製品・新サービスの創出に導く。特に半導体から脱炭素分野への横展開を狙う。また、くまもと産業支援財団のイノベーション・プロデューサー候補4名等を育成する。

今年度事業はイノベP候補及びイノベP見習いへ適用させる手法・ノウハウの整理などのみ実施する。

実証先

・今年度事業では、来年度の支援対象企業の探索を実施。来年度の支援先対象として可能性が高いと考えられる企業を4社に絞る。

実施内容

- ✓ 対象分野の現状・課題の整理：半導体分野および製造業の脱炭素分野に係る九州の現状・課題の整理。
- ✓ イノベP候補・見習いの現状整理：イノベP候補・見習いの現状整理、半導体分野および製造業の脱炭素分野に係る支援の現状・課題整理。
- ✓ イノベP候補・見習いへのコーチング：イノベPによる講義の実施。イノベP候補・見習いの特性把握のためインタビュー実施。
- ✓ イノベP候補・見習いへのスキル伝承手順の設定：来年度支援対象企業探索における手法・ノウハウ等の伝承手順設定
- ✓ 次年度支援対象企業の探索：くまもと産業支援財団のネットワークを活用し、企業をリストアップ・抽出し企業訪問等により絞り込みを実施。
- ✓ 次年度支援対象企業の支援手順設定：前段の整理やイノベPの過去事例をふまえ支援手順を設定

実証成果

先端半導体技術やパワー半導体等の新事業、GX型の製品・サービスの新事業展開をテーマに、九州の現状を整理し、中小企業が固定した下請け構造から脱却するための、独自の自社製品・サービス創造が必要という課題を抽出。次年度以降に行う支援手順の設定や、支援企業候補を選定（4社）。イノベP候補となる財団職員への中小企業のイノベーション支援ノウハウ等に係る講義や特性把握を行った。

会社概要

■代表者 理事長 村井 浩一

■事業内容 経営相談、販路拡大支援、企業人材育成、起業・創業支援、産学連携支援、バイオ・食品産業振興支援等

イノベーション・プロデューサー概要

■氏名 平井 寿敏（ひらい ひさとし）

■所属 国立研究開発法人産業技術総合研究所 エレクトロニクス・製造領域長補佐（申請当時）※R6.4月～熊本県産業技術センター所長

■実績

産業技術総合研究所では産学連携やベンチャー育成によるイノベーション創出など、日本の産業界を技術面で主導してきた。半導体についても、「ミニマルファブ」を活用した産業を九州に創出することを構想した取り組みを行う。

➢「ミニマル3DIC ファブ開発研究会」を組織（平成23年3月）

➢「ミニマルIoT デバイス実証ラボ」を組織（平成30年9月～令和5年3月）

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社キャンパスクリエイト

事業名

プロデューサー育成型マーケット・インによるモノ・コト事業開発

事業概要

本事業では、イノベーション・プロデューサーによるプロコミュニティを活用した中小企業事業のマーケット・インによるモノ・コト事業開発を行いつつ、イノベーション・コーディネーター（将来のイノベーション・プロデューサー）を育成する

実証先

- ①精密加工、加工モニタリング機器、精密計測評価機器の開発業者
- ②植物工場における薬木・薬草の製造システム開発業者
- ③メッキ等の薬液製造販売、メッキによる表面処理や金型の物理蒸着による表面加工業者
- ④RFID製品や通信システムの開発設計業者
- ⑤精密機械、情報産業機械、半導体関連装置の開発・販売

実施内容

- ✓ モノ・コト事業開発：支援企業の技術シーズの市場価値を見極め、開発成果を収益化する堅牢なビジネスモデル（収益構造）を駆動するため、実証プロセスアプローチによるマーケット・インによるモノ・コト事業開発を推進する
- ✓ プロコミュニティの活用：様々な分野で先端情報を有するプロコミュニティ人材を活用し、幅広い市場調査と市場分析を実施する。
- ✓ 人材育成：イノベーション・プロデューサー人材の育成に向けて、イノベーション・コーディネータに向けて手法・ノウハウを移転するIP-MOT実践ワークショップを実施すると共に、支援企業の実証プロセスで並行してPBL/OJTを展開する

実証成果

大規模集積回路の設計業、蒸着加工業、金属切削加工業等の5社を支援。AIでの画像分析、電磁波シールド、GPU冷却サーバーなど、今後成長する分野への参入のFSを実施。イノベPの後継者に各企業を担当させ、ハンズオンで育成するとともに、プロジェクトマネジメント、GXの有識者等を招いてワークショップ形式で多様なプロデュース手法をPBL/OJTを通じて実践知を共創している。

会社概要

- 代表者 代表取締役社長 高橋 めぐみ
- 事業内容 産学官連携・オープンイノベーション支援、広域TLO、グローバルオープンイノベーション、データ駆動型産学官連携

イノベーション・プロデューサー概要

- 氏名 大津留 榮佐久（おおつる えいさく）
- 所属 （一社）O S T i（オスティ） 代表理事 等
- 実績
エレクトロニクス・半導体業界とはじめ産業界の研究開発・先行事業開発との実用化・事業化開発にあたり、多数の支援実績。そのメソッドをSTEP3・TM4Pモデルとして論文発表し、学会賞を受賞。
 - 産業用セラミック製品企業（N社）における「半固体電池」のアプリケーション開発（2019年）
 - 自動車・Tier 1企業（D社）における「物流MaaS」におけるビジネスモデル開発とBU設置（2018年）
 - 鋳造設備・製品サービス企業（S社）におけるスマートファクトリー・IoTソリューション開発（2020年）

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社コボ

事業名

デザインドリブン・イノベーションプロデューサー育成事業

事業概要

本事業では、所属の異なる3名のイノベーションプロデューサー候補をOJT形式で育成し、デザインを活用して中小企業のイノベーションを誘発できる担い手の拡大を目指す

実証先

- ①赤ちゃん服製造会社
- ②試作会社
- ③樹脂商社

実施内容

- ✓ 3名のイノベーションプロデューサー候補を選定し、イノベーション・プロデューサーの指導の下、3案件のイノベーションプロジェクトを推進する。
- ✓ イノベーション・プロデューサー候補者：以下3名を想定する。
 - ①(株)コボ/デザイナー、②外部コンサルタント、③支援先企業社員実証実験として、所属の異なる3名の候補者を育成し、案件の事業化まで育成をすることで、本事業の担い手拡大についてどのような候補者が適しているのか実証を行う。
- ✓ デザイン思考：ユーザーやクライアントのニーズを土台として、新商品開発を進める手法を用いて共感、定義、概念化、試作、テストのプロセスを辿り、ニーズ調査や試作、テストを繰り返して新しい商品群を生み出していく。

実証成果

3者の新規事業を支援。①模型製作会社（テーマ：少量量産化）②樹脂シート商社（同：自社商品開発）③子供服製造販売会社（同：新商品・新販売方法開発）デザイン思考の開発ステップを応用し、まずは3者それぞれに**アイデアを30案ほど作成**。その後ディスカッション、市場調査、ユーザーヒアリングを行い、**隠れたニーズ（インサイト）を発掘**。3者それぞれに、トイカプセルの企業や水族館、EC企業、キャンピングカーメーカーなど**連携できる企業を訪問し、連携先開拓も同時に行った**。

会社概要

- 代表者 代表取締役 黄木 靖
- 事業内容 工業デザイン（産業機械・消費財・輸送機械）、ブランド戦略、素材開発等

支援者概要

- 氏名 大口 二郎（おおくちじろう）
- 所属 (株)コボ ゼネラルマネージャー
- 主な実績
 - 単純なスタイリングのデザインに留まらず、企業の成長に資する事業提案や商品開発を手掛けており、企業の強みの分析と多業種の市場動向を俯瞰することで、新しい市場を生み出すことに長けている。
 - デジタルサイネージ開発（株式会社ファースト）商品企画、商品デザイン、伴走支援（2005年～）
 - 書画カメラ開発（テクノホライゾン株式会社）商品デザイン（2006年）
 - 病院用・陶磁器食器開発（長崎県窯業技術センター）市場調査、3DCADによるモデリング（2001年）

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社RICH

事業名

イノベーション・プロデューサーのスキル特定・育成マニュアル作成

事業概要

本事業では、イノベーション・プロデューサーに必要なスキルセットを特定し、育成のためのマニュアルを策定する。その上でイノベP候補によるマニュアルの実践を行い、イノベP、イノベP候補、研究者、専門家による評価を行うことでマニュアルの効果を評価する。

実証先

・今年度事業では、イノベP候補によるファーストコンタクト段階でのハンズオン支援実践を6事業者（一部中小企業以外の属性を含む）に対して実施

実施内容

- ✓ スキルの形式知化：本事業のイノベPである井熊氏の30年余の実務経験に基づく新事業支援に関わるノウハウをまとめ、国立大学の教員、大手企業の技師長、弁護士、弁理士、ファイナンス専門家からのレビューを実施し、イノベーションプロデュース手法のマニュアルを作成。
- ✓ イノベーション・プロデューサースキルセット・スコアリングシステム開発：北陸先端科学技術大学院大学の西村教授との共同研究により、マニュアル体系化・構造化に基づくスコアリングシステム開発。
- ✓ イノベP候補の人材育成：イノベP候補への研修実施。作成したマニュアルを活用し、イノベP候補によるハンズオン支援の実施。
- ✓ 再現性実証：イノベP、イノベP候補、研究者、専門家によるマニュアルを使用したイノベP候補による支援の評価を実施。

実証成果

プロデュース手法の形式知化に向け、専門家によるレビューを実施しマニュアルを作成するとともに、北陸先端科学技術大学院大学の西村教授と本手法の体系化、構造化に基づくスコアリングシステムの開発に向けた共同研究の実施。ここで作成されたマニュアルは、イノベーション・プロデューサー候補である財団職員やRICH社員、北陸RDX上級エリアコーディネーター等に対して提供され、またコーチングスキルの研修も実施した上で、候補者による実際の事業者への支援業務を実施した。支援の場は映像または音声データとして記録しており、北陸先端大が開発したスコアリングシステムに基づいて、候補者の支援の質に対する評価を行った。

会社概要

- 代表者 代表取締役 井熊 均
- 事業内容 北陸地域を中心とした新事業創出支援

支援者概要

- 氏名 井熊 均（いくま ひとし）
- 所属 代表取締役
- 実績
数多くのコンソーシアム・プロジェクトやPFI/PPPプロジェクトにかかわる。株式会社日本総合研究所ではインキュベーション戦略を主導し創発戦略センターの所長を務める。近年では、AI/IoTを取り込むことで社会性のあるサービスを革新するSocial Digital Transformationの活動を主導。
 - 北陸RDX 総括エリアコーディネーター
 - 北陸RDXにおいて新事業創出を支援する「RDXインキュベータ北陸（RICH）」の設立

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

古谷 知之（慶應義塾大学 教授）

事業名

防衛イノベーションエコシステムの構築

事業概要

本事業では、いわゆる軍民両用技術（デュアルユース技術）と呼ばれる分野を対象に、防衛分野・民生分野の両分野でのドローンやAIに関するイノベーション・プロデュース事業の拡大及び実証を行うことを主な目的とする。とりわけ、両用技術にコア・コンピテンスを持つ中小企業の活動領域を拡大し、防衛産業を中心とする関連産業を活性化する。

実証先

- ①GISソフトウェアの開発・販売等事業者
- ②固定翼無人航空機メーカー
- ③民生用測量艇、無人潜水機の開発等事業者
- ④水中カメラ、水上ドローン等の開発・販売等事業者
- ⑤自社技術を用いた機械設計製造業者
- ⑥素材開発・加工開発・機器分析等事業者
- ⑦回転翼ドローン開発・販売等事業者

実施内容

- ✓ 国内外の動向調査および省庁のニーズ等ヒアリング：すべての実証先
- ✓ 中小企業のもつ技術とのマッチング：実証先①②④⑤⑥⑦
- ✓ 実装・実証の実施：実証先②④⑦
- ✓ 製品化・サービス化支援：実証先①②④⑦
- ✓ 情報交流会（シンポジウム、展示会、勉強会）の開催

実証成果

民生技術の防衛転用ニーズを収集するため、防衛省・自衛隊及び防衛用無人機・AIの開発を進める中小企業7社等と意見交換。中高度長時間航続飛行可能な固定翼無人機に取り組む企業とは、防衛側のニーズを伝え、大企業との連携・製品化の支援・海外展開について具体的な検討を進めた。水上・水中ドローンのセミナーも開催。海外事例調査の成果を踏まえ、来年度に行う国内・海外向けの実演型先端技術展示会に向け、国内のほか台湾・米国・北欧・東南アジア等の技術力のある企業に参加を促す。

支援者概要

- 氏名 古谷知之（ふるたにともゆき）
- 所属 慶應義塾大学教授
- 実績

慶應義塾大学教授としてドローンやデータサイエンス、AIの専門家として教育研究に従事している。複数のコンソーシアムを立ち上げており、近年では防衛分野での関係省庁・大使館との連携や水上・水中無人機（USV/UUV）の開発を行う。

- 「ドローン社会共創コンソーシアム」代表（2015年設立）
- 「次世代技術とファイナンス・コンソーシアム」代表（2022年設立）
- 「横須賀ブルーテック・コンソーシアム」会長

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

リンカーズ株式会社

事業名

中小企業のイノベーション創出の仕組化

事業概要

本事業では、ワークショップによる事業立案支援と立案したビジネスモデルの検証など、仕組化・フロー化の実施を本事業で行い、上流部分の支援を拡充することで、より多くのイノベーション創出支援を行う。
今年度事業は支援対象企業の選定を実施する。

実証先

・今年度事業では、リンカーズの持つ約18,000社のネットワークを活用しアンケートを実施

実施内容

- ✓ 支援対象企業の選定：弊社のネットワーク約18,000社とコーディネーター連携をしている金融機関ネットワークを活用して事業参加希望のアンケートを実施。その中から新事業立案に意欲的な企業にインタビューを実施
- ✓ 新規事業テーマの選定（※来年度以降）：スタートアップ技術の動向から注目されているテーマ/分野を情報として提供し、どのテーマで進めていくか議論

実証成果

自社のマッチングサービスに登録のある**1.8万社の企業の中から新規事業に関する意識調査のアンケートを実施し、中小企業の抱えている課題を把握**。次に支援企業の選定に向け、技術の優位性、新分野開拓への意欲等の観点から絞り込みを行う。今後はスタートアップが注力している領域やどのような価値シフトを生み出しているかを集約した情報のインプットならびにワークショップを通じて新規事業アイデアの創出を支援し、最終的にビジネスモデルキャンパスを用いて、より具体的な事業立案の伴走支援を実施していく予定。

会社概要

- 代表者 代表取締役 前田 佳宏
- 事業内容 ビジネスマッチング事業、リサーチ事業等

支援者概要

- 氏名 熊田 貴允（くまだ たかみつ）
- 所属 イノベーション推進本部 営業部
- 実績 企業側で課題が上がったもの（ニーズ起点/シーズ起点）に対して課題整理～候補者リストアップ～マッチングの支援を行っている。
 - 「令和5年度 関西広域連合 広域的プロジェクト組成に向けた調査・企画業務」
 - 「令和2年度 経済産業省産省ならびに厚生労働省 医療用ガウン（アイソレーションガウン）の製造体制の構築支援」
 - 「令和元年度 国土交通省「i-Construction推進」における新技術 ニーズ・シーズマッチング業務（日経BP社からの再委託）」

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④ 実証内容・実証結果の整理

株式会社クライシスイテリジェンス

事業名

安全保障ビジネスチャレンジ

事業概要

本事業では、安全保障に知見のあるイノベーション・プロデューサーの活動により、中小企業が現在活動する領域とは異なる安全保障産業に参入し、ビジネス機会を創出することができることを実証する。

実証先

・既存取引先（DSEI Japan2023出展および出展検討企業）に対するオンラインイベントへの誘致活動を通じて見込み件数20社程度からマッチング

実施内容

- ✓ 情報提供・共有：販路の拡大に意欲的ではあるものの、自社の技術が、安全保障分野においてどのように活用可能かを認識・把握できていない、そういった中小企業を対象に情報提供/共有および交流の場として公開フォーラムというオンライン（対面）でのイベントを実施する他、ポータルサイト「NSBT Japan」上にて継続的な関係性を構築する。
- ✓ ニーズ収集：各企業や産業団体、各国大使館や自衛隊、警察庁等へ足を運び最新の現場のニーズを継続的に収集。また、国内外の展示会等で企業及び団体等に接触し継続的に安全保障マーケットのニーズを収集。
- ✓ 個別企業のマッチング：上記のニーズに合ったコンテンツをウェブサイト及びイベントなどで公開した上で、個別企業の要望を受け具体的なマッチングを実施。

実証成果

元自衛隊陸将の磯部氏を中心として、大企業以外が参入できていない**安全保障産業に、中小企業が直接参入できる道筋を作るべく活動**。複数の中小企業を訪問し、安全保障に関する考え方を確認するとともに、**安全保障分野でのニーズを伝え、企業の強みとの親和性を確認**。3月に**安全保障分野への新規参入ビジネスイベントを予定**。敷居の高さから中小企業自らは参加しにくいので、行政や商工会議所にも間に入ってもらい、関心のある企業を抽出。

会社概要

- 代表者 代表取締役 浅利 真
- 事業内容 コンサルティング業務、展示会業務、危機管理サポート業務、トレーニング業務、調査・開発業務、非常事態対応支援業務

支援者概要

- 氏名 磯部 晃一（いそべ こういち）
- 所属 NSBT Japan エグゼクティブ・ストラテジスト、国際安全保障学会理事等

■ 実績

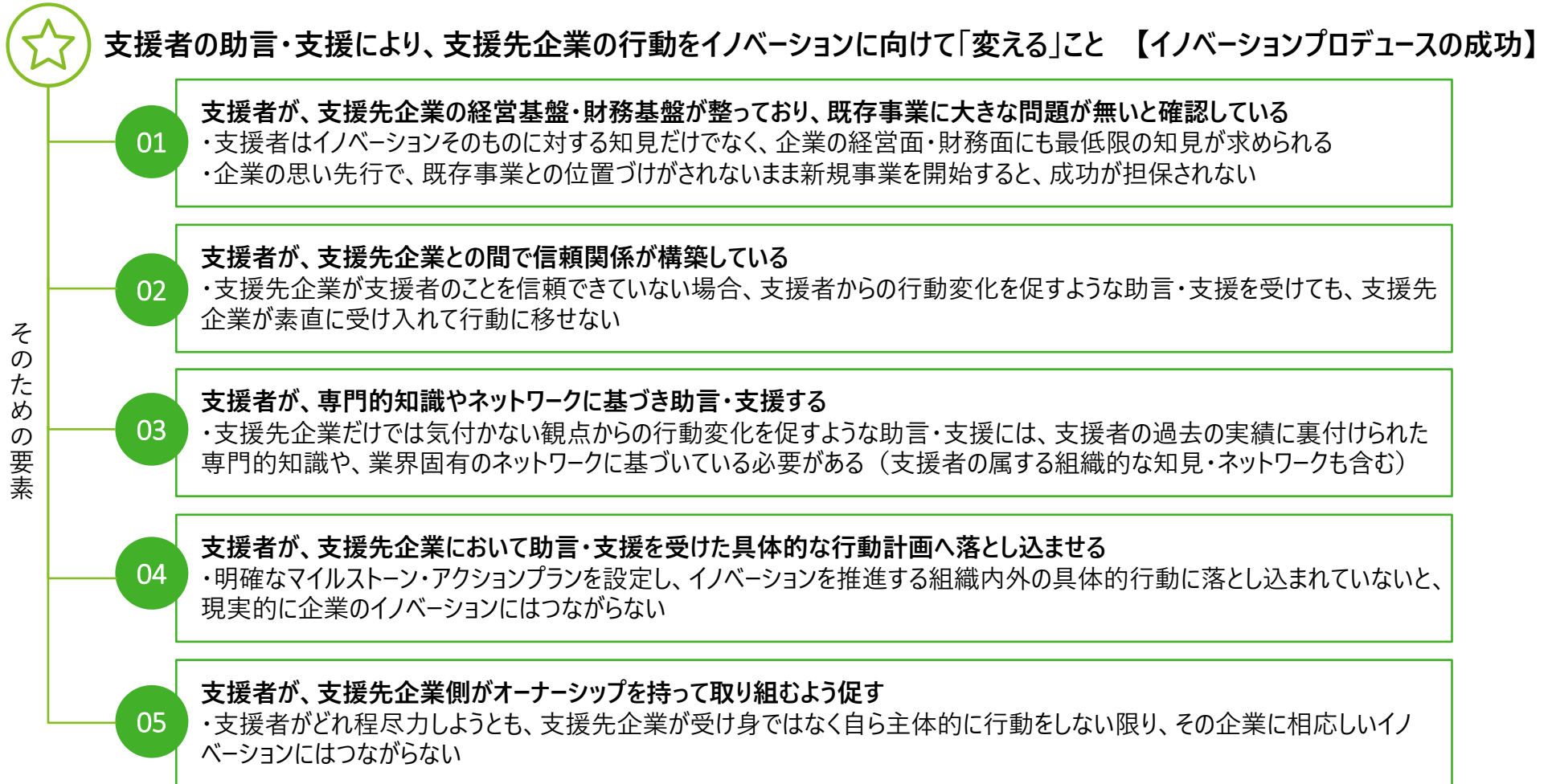
- DSEI Japan 2019、2023
日本国内最大規模の防衛装備品展示会にて、有識者登壇のカンファレンスの企画を行ない、安全保障産業を広く普及させる為の活動を実施。自身も登壇し、300名以上の参加者を集めた。
- NSBT Japan
安全保障ビジネスを実施中もしくは参入を希望する企業や個人向けの情報提供メディアサイト。現在、800名以上の会員を確保。

(2) 実証事業者による実証事業とその進捗・評価

④実証内容・実証結果の整理

今年度は11者の事業者が実証事業を実施し、過去の成功事例も含めて各事業者へヒアリングを行った結果、以下の要件が具備されていると、イノベーション支援において成功の蓋然性が高いと仮説的に考えられます。

企業のイノベーション創出の蓋然性を高めるため、支援者に必要と考えられる要素とは



（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

①実証事業者の支援内容の類型化

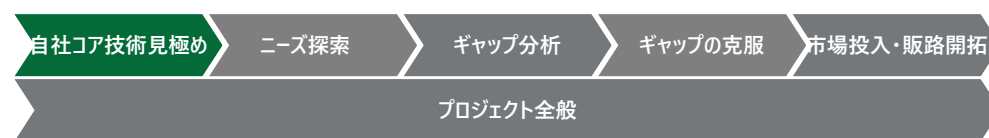
サマリ表

新製品・サービス開発 におけるステップ	中小企業が直面しがちな障壁	支援者として求められる支援
□ 自社コア技術の見極め	■ 自社のあるべき姿の定義不足 ■ 必要リソースが確保されないままでの新規事業への着手 ■ 時事トレンドへの安易な飛びつき ■ 着想の壁	■ 傾聴と対話を通じた、経営者や経営層への言語化の促進と気付きの提供 ■ 自社事業の棚卸しと、新規事業開発における前提条件の客観的な分析 ■ 事業面・財務面における効果及び必要性の見極め ■ 企業側にとって納得感のある着想の引き出し
□ ニーズ探索	■ エンドユーザーへの理解度不足 ■ 顧客の声の深堀り不足 ■ サプライチェーンへの理解不足	■ 実際の利活用シーンに基づいたマーケット情報の提供 ■ 顧客が求める本質的な価値の深堀り ■ サプライチェーン全体を俯瞰した分析
□ ギャップ分析	■ 技術的知見の不足 ■ 産業・業界特性への解像度不足 ■ 収益性・事業性の不足	■ 技術的知見のアドバイス/支援者が有するネットワークの活用 ■ 業界特性を踏まえた橋渡し・翻訳 ■ 事業スキーム・計画への助言
□ ギャップ克服	■ 外部パートナーとの連携における理解不足 ■ 協業先ネットワーク不足 ■ 協業先とのミスコミュニケーション	■ 対外協業に向けた障壁の解消 ■ 支援者が有するネットワークの提供 ■ 組織特性を踏まえたステークホルダーマネジメント
□ 市場投入・販路開拓	■ PMF達成までの試行回数不足 ■ 外部支援者の活用の不慣れ	■ 迅速な試行検証を重点においたプロジェクトの推進 ■ 既に地域企業と深い関係を構築している機関との連携 ■ 企業側の不安を解消するためのイノベーション・プロデューサーの自己プロデュース ■ フォーマルな会議体以外の場でのコミュニケーション機会の積極的活用
□ プロジェクト全般	■ 企業側の主体性の欠如 ■ 不十分な社内体制 ■ プロジェクト途中の中弛み ■ プロジェクト完了後の支援者への依存	■ 支援者と支援先企業間の役割分担の明確化 ■ 適切な体制構築に向けた助言 ■ マイルストーンとKPIの設定 ■ 成功体験の提供と自律化の促進

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ 自社のあるべき姿の定義不足

長年の「経験」や「暗黙知」の中で経営が行われており、自社の将来的なあるべき姿が何か、現状とのGapがどこにあるのかが言語化できない。そのため、そもそも新規事業が自社にとって適切な解であるかが不明瞭なままでプロジェクトが走ってしまう。結果として、プロジェクトの最中に軸がブレてしまう

■ 傾聴と対話を通じた、経営者や経営層への言語化の促進と気付きの提供

支援者として提案を行うに先立って、まずは経営者や幹部陣と対話を重ね、企業がどういった姿を目指していきたいのか、そのためにどのような点に課題を認識しているのか、課題解決において新規事業がどのように位置づけられるのか等について、経営陣自身の口から引き出していくことが求められる。特に、「イノベーション・プロデューサー」というタイトルで企業支援に臨む場合、ややもすれば支援者側にも「新規事業支援」ありきという先入観が生まれがちであることから、支援者として中立性・客観性を保ちながら企業との対話に臨むことが重要となる。

事例①

■ 必要リソースが確保されないままでの新規事業への着手

新規事業のGo/No Goの判断を行う上では、まず当該企業のあるべき姿を検討し、現状とのギャップを埋める上で、新規事業が必要か（既存事業の延長では不可能か）、取り組む上での社内リソース・体制は十分かといった観点からの検討が求められるが、「新規事業」「イノベーション」といった耳触りのよいフレーズに飛びつき、適切な意思決定が行えなくなってしまう

■ 自社事業の棚卸しと、新規事業開発における前提条件の客観的な分析

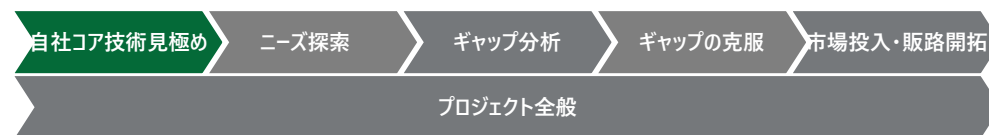
支援先企業の財務状況・事業内容を客観的に分析しながら、企業が新規事業の検討・実行に際して、十分な体制やリソースを具備しているかを見極めていくことが肝要となる。その上で、イノベーション創出の取組を行う上で、自社としてどのような前提条件を具備していく必要があるのか、経営者との対話・提言を行っていくことが求められる。提言の際、第三者的な、他人事としての提言と受け取られないよう、経営者との関係をしっかりと構築した上で、経営者、あるいは企業に寄り添っている姿勢を示すことが必要となる。

事例②
事例③

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

■ 時事トレンドへの安易な飛びつき

企業のあるべき姿が未定義であるにもかかわらず、時事のトレンド(SDGs, ゼロカーボン、DX、AI等)に対して安易に取組みテーマを設定してしまい、新規事業としての具体的なプロジェクト結実に至らない、ないしは、当該企業の事業との親和性が低く、事業性の乏しいプロジェクトとなってしまう

求められる支援のあり方

■ 事業面・財務面における効果及び必要性の見極め

企業が取り組むテーマへと社会情勢の両側面について深く把握し、経営者が関心を有しているトピックに関し、正確な情報提供を行うことが求められる。その際に、当該分野でのプロジェクトを進めることの要否について、経営に与える定量的な影響やリスクを踏まえながら経営者が適切な判断を行えることが重要であることから、財務的観点（PL/BS等）、事業的観点（QCD等）双方からの分析が必要となる。そのため、支援者には、当該時事トレンドに対する技術的な知識のみならず、支援先企業の財務状況・事業内容に対する理解が求められる。

関連
手法例

事例④

■ 着想の壁

既存事業の考えの枠組みに囚われてしまい、自社コア技術の新たな売り出し方や価値の出し方のアイデアや発想が十分に出てこない

■ 企業側にとって納得感のある着想の引き出し

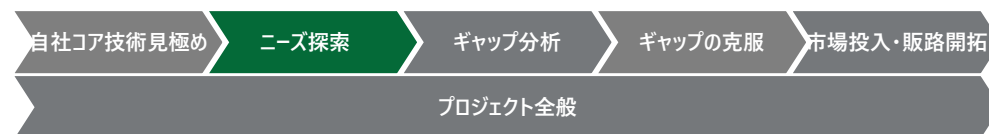
フレームワークの提供や社内ワークショップの運営等、支援企業が、既存の枠組みから離れ、多面的な観点から自社の提供価値を検討できるようなツールや場を提供していくことが求められる。また、上記の検討を通じて出てきた方針について、企業側がしっかりと腹落ちし、納得感を持った状態で次ステップのニーズ探索および検証に進めるよう、それが単なるアイデアベースのものであるのか、あるいは現実的に企業を取り巻く課題に基づくものであるのか等についても、企業側との対話を通じてしっかりと捉えていくことが求められる。

事例⑤
事例⑥

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ エンドユーザーへの理解度不足

企業側がユーザー候補と十分な接点を持てておらず、企業側で開発している製品が、どのような性質のユーザーにどのような使われ方をするのか、その際にユーザーがどういった点に課題や価値を見出しているのかといった、マーケットに対する解像度を十分に高められない

■ 実際の利活用シーンに基づいたマーケット情報の提供

「企業側が自社製品の強みだと思っている要素」と「ユーザー側が価値を見出している要素」が乖離しないよう、実際の想定利用シーンを見据えながら、ユーザー目線からの対話と提言を行うことが重要となる。

仮に、支援者自身がユーザーでない場合であっても、外部支援者としての立ち位置を活かしてユーザー候補へのヒアリング、ないしは当該分野における有識者へのヒアリング等を通じて、バイアスや先入観に縛られない、客観的な観点を提供することで、支援先企業が適切な意思決定を行うことの後押しが求められる。

事例⑦

■ 顧客の声の深堀り不足

マーケット調査やユーザーインタビュー等を実施する過程で、ユーザーの声の裏にある、本質的な課題やニーズを捉えきれず、結果としてユーザーに刺さらないプロダクト開発となってしまう

■ 顧客が求める本質的な価値の深堀り

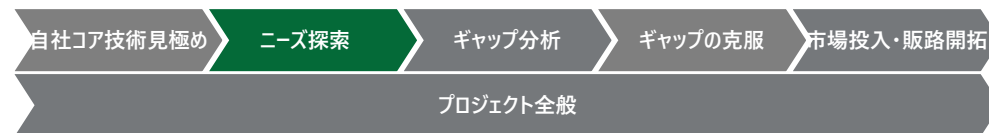
顧客価値はユーザー自身も気付いていない、言語化できていない可能性があるため、ユーザーの「生の声」は、必ずしも顧客が求める本質的な価値をそのまま反映しているとは限らない。そのため、客価値を理解するためには、インタビューやアンケートの結果から、仮説を立てつつ分析、深堀りをしていくことが必要。

事例⑦

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ サプライチェーンへの理解度不足

サプライチェーンの上流部分(tier2,tier3等)にいる企業は、直接の取引先側でのニーズは把握しているが、下流部分にある完成品メーカーのニーズを把握する機会が少なく、サプライチェーン全体を見たときに自社製品のどの側面を磨き上げればよいかが見えにくい

■ サプライチェーン全体を俯瞰した分析

特にBtoBでの事業を行っており、個人ユーザーのニーズを捉えにくい企業への支援に際しては、支援先企業の商流を踏まえ、必要に応じて商流上にある企業からもヒアリングを行いながら、サプライチェーン全体でどのような観点からの訴求が効果的かを分析し、支援先企業への情報提供を行うことが有用となる。その際、ヒアリング先と直接関係ない第三者としての立場を生かして客観的に情報収集することが可能であるほか、企業だけでヒアリングを行うとバイアスが入るところ、支援者が実施することによって先入観無くヒアリングすることが可能。また、こうした分析検討を行う上では、支援先企業単独ではなく、同じサプライチェーン上にいる他業種の企業群と、ワークショップ等を通じて共同で検討していくことも有効的である。

事例⑧

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ 技術的知見の不足

マーケットニーズを解消するための技術開発を行う上で、自社単独では解決が難しいボトルネックに直面してしまう

■ 技術的知見のアドバイス/支援者が有するネットワークの活用

支援者自身が当該分野において深い専門性を有する場合、直接的に技術的アドバイスを提供することは有効である。一方、分野やボトルネックの内容によっては支援者の知見だけではカバーできない状況も発生しうることから、その場合には、支援者側が大学や企業等との間で有するネットワークを活用して、技術的助言が可能な人・組織との繋ぎを行うといった支援形態が考えられる。そのため、支援者個人、ないし組織としてこうした連携先の候補を日々発掘することが重要となる

事例⑨

■ 産業・業界特性への解像度不足

規制産業等、法制度上の制約がある領域に参入する上での手続きやカウンターパートがわからず、市場参入におけるギャップの所在がわからない

■ 業界特性を踏まえた橋渡し・翻訳

業界によっては、法・政令・規則等の明示的なルールだけでなく、参入に至るまでの関係者の意思決定プロセスや、意思決定に至るまでのタイムスパン、そもそもどういった関係者が存在するか等、明文化されていないポイントも多数存在する。そのため、支援先企業が参入しようとしている業界の特殊性を十分に踏まえたうえで、支援先企業のプロダクトそのものだけでなく、そのプロダクトが実際に市場に参入する上でクリアすべき制度上の障壁や、協議すべき関係者、協議内容等について業界と企業とのあいだの橋渡し役となることが求められる

事例⑩

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

■ 収益性・事業性の不足

仮説的に設定されたニーズに対して、技術的には充足可能ではあるものの、十分な収益性を確保できない

求められる支援のあり方

■ 事業スキーム・計画への助言

新規事業の事業化に際しては、「ニーズをどのように技術的に充足していくか」だけでなく、「ニーズを充足できる製品/サービスをどのように収益に結びつけていくか」の両側面での検討が必要となる。経営者のバックグラウンドや専門領域等も踏まえながら、検討が片手落ちにならないよう、技術的な助言のみならず、マーケティングやビジネススキーム面における助言が求められる

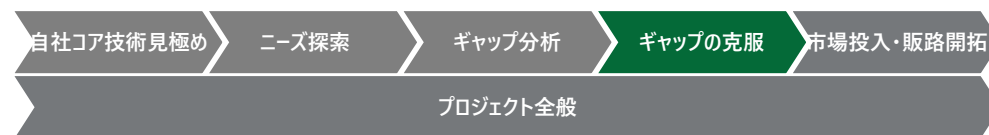
関連
手法例

事例⑪

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

- **外部パートナーとの連携における理解不足**
企業に外部パートナーとの連携に関する十分な経験がない場合、ギャップを克服するための協業に向けたGo判断が出ない場合がある。特に、社外との協業に際しては、コミュニケーションや調整の難しさが先に立ち、社内リソースだけで十分ではないかとの考えになりがちである

求められる支援のあり方

- **対外協業に向けた障壁の解消**
外部との協業、特にオープンイノベーション形式での協業に際しては、トップのコミットメントがその成否における重要な要素となることから、経営層が外部連携に際して感じている心理的障壁を解消することが求められる。
支援先企業が外部との協業経験がそもそも無い場合には勉強会やセミナーの開催等を通じた必要情報のインプット、具体的な効果・メリットについてのイメージが湧いていない場合には他社の成功事例の提供、技術やノウハウの流出に対する不安感を有している場合にはNDA等のリスクを最小化する打ち手に関するアドバイス等、企業が抱えている心理的障壁の所在に応じて、適切な手法を選び、対話を進めることが肝要となる。

関連
手法例

事例⑫

- **協業先ネットワーク不足**
実際に協業先を探索する場合に、自社単独でのネットワークでは協業先候補が見つからない可能性がある。特に、他業種や他地域、国外の企業とのネットワークは、個社だけでは確立しにくい

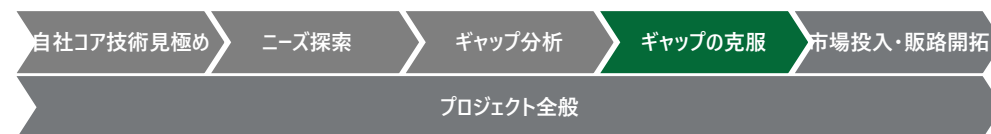
- **支援者が有するネットワークの提供**
支援先企業が協業先を探索する上での支援として、イノベーション・プロデューサーが有するネットワークの活用が望まれる。特に、イノベーション・プロデューサーが組織として活動している場合には、個人だけでなく、組織的なネットワークも活用できるためのCRMのようなシステムの構築・運用も重要となる。
また、将来的な連携の候補先を幅広く発掘・保持していくという観点からも、実際の支援先であるかの有無に関わらず、付き合いのある企業や大学等が行っている取組や課題について、日々のコミュニケーションを通じて幅広くアンテナを張り、把握しておくことが肝要となる。

事例⑨

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

■ 協業先とのミスコミュニケーション

社外との協業時、自社との組織風土や慣習の違いにより、認識の齟齬や誤解が生じ、プロジェクトの進捗に影響が生じる場合がある。特に、大学や自治体、国等の企業以外のアクターと連携を行う際、事業化という企業側のゴールとの間でギャップが生じる場合がある

求められる支援のあり方

■ 組織特性を踏まえたステークホルダーマネジメント

協業に際しての関係者数が多ければ多いほど、適切な会議体の設計や、関係者の役割分担の明確化、ToDoの管理等を通じたステークホルダーマネジメントの重要性は大きくなる。例えば、企業は所定期間内で事業化し利益をあげていくことが最優先のゴールとする一方、自治体の場合そのような制約条件が少なく、企業とのスケジュール感の認識齟齬が生じるほか、大学の場合、事業的インパクトよりも技術的磨き上げに優先度を置いてしまう。このように、特にステークホルダーの組織特性によって、意思決定のスピード感、意思決定様式、優先順位等が大きく異なることを認識の上、連携先とのコミュニケーションの取り方に関する助言を行うことが求められる。

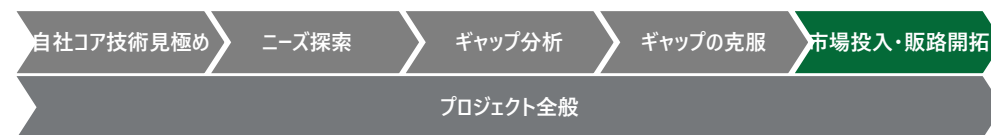
関連
手法例

事例⑬

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ PMF達成までの試行回数不足

自社のものづくり技術に自信とこだわりがある企業は、自信があるが故に、往々にしてMVP(Minimum Viable Product)ではなく、最初から時間をかけてプロダクト（プロトタイプ）を作り込みがちとなる。プロダクトの作り込みの方に時間がかかる結果として、ユーザーのフィードバックを得る期間や回数が限られてしまい、PMF(Product Market Fit)の達成に時間を要してしまう

■ 迅速な試行検証を重点においたプロジェクトの推進

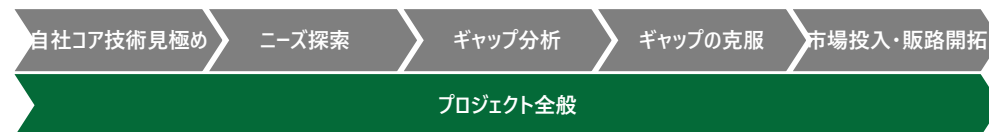
プロジェクトのマイルストーン・KPI、及び企業側の人的・金銭的資源の余力等も考慮しながら、PMF達成に向けてスピード感を持って動けるよう、企業側と密なコミュニケーションを図っていくことが求められる。新規事業開発においては、顧客のニーズの解消が目的であり、技術の磨き上げはそのための手段であることを念頭に置き、企業側が「顧客のどのニーズに応えるべきなのか」に常に立ち戻らせることが求められる

事例⑭

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

■ 外部支援者の活用 に慣れ

- ✓ 特に地域の中小企業においては、よろず支援拠点等の経営相談窓口の利用経験はあっても、民間のコンサルティングサービスような外部の支援者の利用経験を有していないケースが多い。そのため、外部の支援者に対してどこまで情報を伝えれば良いのか分からない場合がある。結果として、イノベーションを実現する上で必要な情報である、自社の強みや課題、目指すべき姿といった諸要素は企業から伝えるものの、経営者としての心理的な障壁・しがらみまでは距離感を押し量っている段階では具体的に話しにくいために、プロジェクトを進める上で、支援者との関係で支援先企業側の反応が遅延したり、具体的な助言があったとしても社内調整に時間がかかり上手く進まないといった影響が出る可能性がある

求められる支援のあり方

■ 既に地域企業と深い関係を構築している機関との連携

秘密情報の取扱いには十分留意しつつ、自治体、地域金融機関、地域支援機関等、その企業が既に関係を有している組織と連携することで、イノベーション・プロデューサーと支援先企業との初期的な関係構築を円滑に進めることが可能となる

■ 企業側の不安を解消するためのイノベーション・プロデューサーの自己プロデュース

初めて企業を訪問する時点においては、経営者側ではイノベーション・プロデューサーに関する情報が少ないことから、自身の沿革や趣味・関心、支援に対する思いや熱意を伝え、支援者としての信頼を置いてもらうことが求められる。訪問先の経営者の沿革等も事前にリサーチし、アイスブレイクのためのトピックを事前に想定しておく等の自己プロデュース能力が必要となる

■ フォーマルな会議体以外の場でのコミュニケーション機会の積極的活用

初期的な関係が構築できたとしても、隔週に一度、月に一度といった訪問・打合せだけでは経営者との距離感を縮めることは難しい。公式な会議体だけでなく、ランチミーティング等、非公式な面談の場なども活用し、ざっくばらんに話ができる機会を増やすことも有用である。こうした積み重ねを通じて経営者との信頼関係を構築できると、「実はこのようなことを考えている」といった経営者の本音を引き出すことにも繋がる

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

■ 企業側の主体性の欠如

本来、新規事業プロジェクトの検討・実行主体は企業側にあるにもかかわらず、外部支援者がいるが故に、支援者に対して直接的な「答え」を求めてしまう。結果として、企業が支援者に依存する構図となってしまう、支援後の自走化に繋がらない

求められる支援のあり方

■ 支援者と支援先企業間の役割分担の明確化

支援に際しては、一義的には企業側がプロジェクトの推進・実行主体である旨、支援先企業とのあいだでしっかりと認識共有を図るとともに、企業側と支援者の間の役割分担を明確化することが求められる

関連
手法例

事例⑮

■ 不十分な社内体制

十分な人的リソースを確保できず、当初の想定どおりにプロジェクトが進捗しない、ないし、プロジェクトチーム内の役割分担や責任範囲が不明確なままプロジェクトが進んでしまい、プロジェクトの進捗やチームメンバーのモチベーションに影響が出てしまう

■ 適切な体制構築に向けた助言

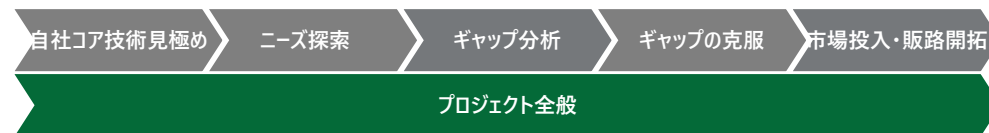
支援先企業が、適切な社内体制のもとでプロジェクトに臨めるよう、企業の規模や繁忙、プロジェクトの難易度、所要期間、キーマン、コミットメントの度合い等の要素を捉えながら、経営者との対話を通じて、望ましい社内体制を検討していくことが求められる。
特に、中小企業においては、経営者自身がプレイングマネージャーとして実務に携わられるケースも少なくないが、そのような中で、社内のプロジェクト担当者が、しっかりと自身の責任と権限の範疇で、安心してプロジェクトを推進できるよう、経営者から担当者への権限委譲や役割について定めておくことも重要となる。
いずれ支援者がいなくても、経営者が安心して任せ、担当者が主体性を持って動けるよう、プロジェクトの進行中に、必要に応じ、経営者・担当者双方に情報共有に関する助言を行うことが求められる。

事例⑯

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

個別表



企業が直面しがちな課題

求められる支援のあり方

関連
手法例

■ プロジェクト途中の中弛み

新規事業開発は時間・手間・費用がかかるプロセスであることから、プロジェクトが長期化するにつれて、プロジェクトメンバー間で「いつまでこのプロジェクトに取り組めばよいのか」といったモチベーションの低下が生じる

■ マイルストーンとKPIの設定

支援期間は有限であることを前提に、支援期間中、いつまでにどの状態を目指すといった定性的マイルストーン（展示会への出展、補助事業への申請等）や定量的KPI（開発製品の技術的スペックの達成、上市後の売上目標等）を設定することが望ましい。マイルストーン・KPIの設定を通じて、企業側の取り組みのモメンタムを維持することに繋がるほか、目標未達であった際の撤退判断の材料にもなることから、事業性の乏しいプロジェクトにリソースが投下され続けるといった状況を回避することにも繋がる

事例⑭

■ プロジェクト完了後の支援者への依存

新規事業開発のプロジェクトを完遂した経験が企業組織内に蓄積されず、プロジェクトが「支援者ありき」のものとなってしまう、企業による自律的な取組に昇華されない

■ 成功体験の提供と自律化の促進

本来的には、支援者の力なしに、企業が自律的に新規事業やプロダクト開発に取り組める状態が理想である。そのため、プロジェクトを通じて参加メンバーに成功体験を持ってもらい、「この取組を通じて自身の成長につながった」「新たな取組にチャレンジしてみようと思う」といった認識を育てることが、企業の真の自走化という観点では重要となる。そうした観点からも、企業側にプロジェクトのオーナーシップを持って貫うための対話や、メンバーに「一つの山を乗り越えた」を思ってもらえるためのマイルストーンの設定が重要となる

事例⑰

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例①

支援者からの問いかけを通じた言語化の促進

ヒアリング先 首都圏産業活性化協会

■ 支援手法の例

- ・ 自社のあるべき姿をに言語化して貰う上で、訪問に先立ち、経営者自身の沿革や、会社を立ち上げるに至った経緯、直面してきた変化や障壁、自社の財産等について質問票を送付し、事前に記載頂いた上で対話を実施。
- ・ 企業訪問時にも、支援者からの能動的な発言・提案は控え、経営者の記載な内容に対して、「なぜそう考えたのか」等、支援者から質問を投げかける形で経営者側の発言を促進。
- ・ 中小企業の経営者は、往々にして「プレイングマネージャー」として活動しており、日々の業務に忙殺される中で、自社のあるべき姿について落ち着いて考えを巡らせる機会を持てずにいるケースも多い。そうしたなかで、単なる自社の事業や製品に関する質問だけでなく、経営者自身の沿革まで遡った対話を行うことで、改めて自社の立ち位置を振り返って貰う契機を提供している。
- ・ また、必要に応じて経営者以外のメンバーにも同様の質問を行い、その回答結果を経営者にフィードバックすることで、現場目線での気付きを提供

御社の財産としてこの製品を挙げられていますが、そのように記載されたのはどのような理由によるもののでしょうか？
また、御社の事業部長は、同じ質問に対して別の製品を挙げられていますが、その点についてのお考えはいかがですか？

確かに、改めて問われてみるまで深く考えてみたことはなかったかもしれません。自分としては自社の強みはここにあると考えていたが、事業部長の回答は新たな観点でした。



支援者



支援先企業

事例②

新規事業実行に際しての前提条件の確認

ヒアリング先 くまもと産業支援財団

■ 支援手法の例

- ・ 地域支援機関は、経営者からの「相談窓口」として活動しているが、その際に企業から寄せられる相談内容は、補助金申請等の「目先の課題」であることが多い。
- ・ 経営者からの相談内容には真摯に対応を行いながらも、「この課題は当該企業にとって本質的なものなのか」「当該企業がこの取組を進めるうえでの前提条件は整っているか」を常に念頭に置いた上での対話を実施。新規事業の市場性やコスト面だけでなく、例えば、そのプロジェクトを推進する人材は社内に確保できているか、既存事業における機会損失は生じていないかといった財務面、体制面の観点からも確認を行う。
- ・ 経営相談の入り口が例えば補助金申請等だとしても、それを取り掛かりとして支援先企業の本質的な課題について、議論を深化していく。



支援先企業



支援先企業

当社としては今後この新規事業を打ち出していきたいと考えています。そのためにこの補助金の相談を考えています。

わかりました。一緒に準備を進めていきましょう。
プロジェクトの推進役として、御社のこの事業部の人材を想定されているようですが、この方は御社の既存事業でも中核的な役割を担われているようです。御社の繁忙期には、どのようなチーム体制でプロジェクトに臨まれる想定でしょうか？

当初は補助金相談だけのつもりだったが、確かに、プロジェクトの開始に先じて他にも考えるべき点は多々ありそうですね。引き続き相談させてください



支援者

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

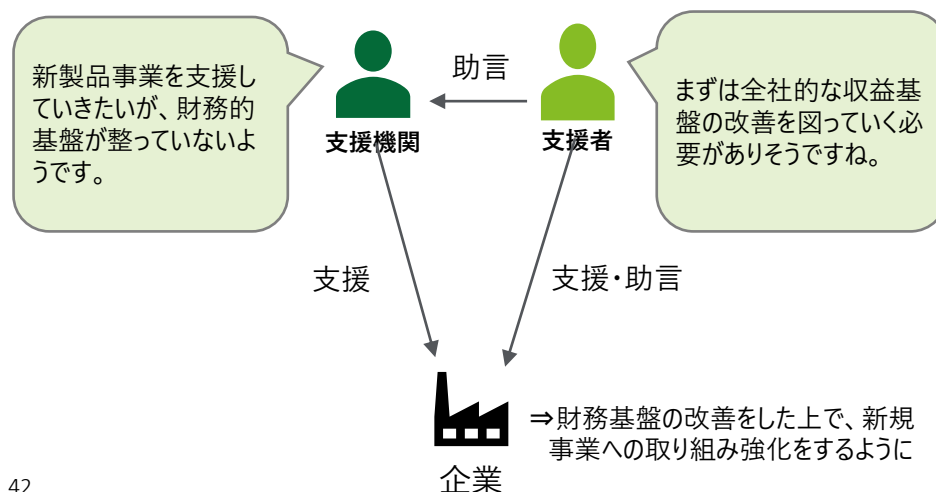
事例③

新事業推進前の企業の財務基盤・既存事業への確認

ヒアリング先 株式会社ケイエスピー

■ 支援手法の例

- 地域支援機関と共同して、支援先企業の掘り起こしと、企業の新規事業立ち上げを支援する中で、新製品の量産化に向けた設備投資を行う上での十分な財務的基盤が整っておらず、まずは既存事業も含めた収益改善が必要である旨を確認。
- 企業側に対しては、資金調達に向けた事業計画の策定に向けた支援・助言を行いながら、支援機関との間でも、企業全体の財務・事業面も捉えながら支援先企業の候補を発掘・特定していく必要性について協議。
- 支援先企業の発掘・特定の際に重視すべきポイントは、財務基盤や既存事業の状況のほか、技術力等の企業の強み・制約条件等の企業の弱みであり、企業の現状に合わせた新分野の展開を検討



事例④

取組分野における正確な情報提供

ヒアリング先 くまもと産業支援財団

■ 支援手法の例

- 時事的なトレンドについて例えば、ゼロカーボンのような領域で企業側から相談が寄せられる際、企業側がそもそも気候変動・カーボンニュートラルについての基礎的な知識を有していないままに相談しているケースも少なくない。
- そのため、まずは支援先企業に当該分野の全体像を理解してもらうため、国内外の主要な動向、脱炭素化に向けた算出・削減手法等についての基礎的なインプットを提供。
- 単なる情報提供だけではなく、当該分野における取組が、どのように支援先企業の事業面・財務面での影響を与えうるかについて、当該企業の製品や取引先の状況も踏まえながら対話を行うことで、企業にしっかりと納得感を持ってもらったうえでの適切な意思決定を促進

支援先企業

最近「ゼロカーボン」が流行りのようだが、うちでもそうした取組を何か行う必要があるのではないかと考えています

カーボンニュートラルの領域では、現在、国内外の動向としてはこのようなものがあります。また、御社の業種の場合、CO2排出量の算出の手法としてはこのような例が挙げられます。御社の場合、例えばこの製品、この取引先に対しての訴求力となりうるのではないのでしょうか？

支援者

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例⑤

アイデアラッシュを通じた幅広い案出しと検証

ヒアリング先 株式会社コボ

■ 支援手法の例

- ・ 新商品・新事業のアイデアは、事業について深く調査・検討するほど制限や規制が増えて、アイデアの範囲も狭くなってしまうことが多い。そのため、事業検討の初期の段階で、支援者側が有するデザイナー陣も交えながら、まずはアイデアの数を出すことを重視したワークショップ（アイデアラッシュ）を実施。
- ・ 複数のアイデアを絞り込んでいくうえで、支援先企業との協議・壁打ちや、簡易的な市場調査等を通じてクイックな検証を実施することで、次のニーズ検証に向けたステップの後押しを実施。



支援先企業

イノベーションという言葉は分かるが、どこまで突飛な発想を行っていいものなのでしょうか

...

ニーズ検証や技術的な検討を行っていく過程で、自ずと制約条件は出てくるものです。検討の最初期段階であれば、まずは極力諸条件を取り払って、例えば30件アイデアを出すといったことを目標に案だしてみましょう。仮に最終的に商品化に至らなかったとしても、後々の事業の種や発想のきっかけにもなるはずです



支援者

事例⑥

「コア技術」の要素分解

ヒアリング先 株式会社キャンパスクリエイト

■ 支援手法の例

エレクトロニクス・電子工学分野の場合、一つの装置が複数の全く異なる機能に転換される可能性があるため、広い範囲での検討が難しい。そこで、装置全体ではなく技術的コアを特定して範囲を絞った上で、その技術的コアを軸とした活用可能性の仮説を立てる。

そして、活用可能性のあるマーケットのニーズについても中小企業の技術レベルで対応できるニーズとなるまで深堀をしていき、どの活用可能性の仮説が最も刺さるのか検証を繰り返す。

その際、自社技術のみでニーズを充足することができるのか、できない場合にはどのように補完することができるのかも検討する。



支援先企業

わが社の装置には様々な活用方法があるが、どの方法がいいのか判断が難しいです。

まずは装置全体ではなく、御社の技術的コアの見極めて、その上で活用方法の仮説を立てていきませんか？



支援者

- ⇒ コア技術を特定し、既存サービスとの性能比較等、特徴と強みを整理
- ⇒ その上で、特徴が活かされる領域に関し仮説を立て、マーケットニーズのヒアリング調査を実施し、得られたフィードバックの分析を通じて戦略構築を行う

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例⑦

顧客価値の分析と深堀り

ヒアリング先 株式会社リ・パブリック

■ 支援手法の例

- 食品分野の新商品開発の過程で、ユーザーインタビュー等の結果を分析しながら、ユーザーの声からは明示的に現れてこない、本質的なお悩みの深堀りを実施。
- アレルギーを持つ子供向け製品の開発を行う中で、ユーザーの本質的なお悩みが、「家族全員が同じ食事を囲めないこと」であるといった深堀りを行うとともに、当該製品として打ち出すべき訴求ポイントやメッセージについて、企業側への気づきを提供



支援先企業

ユーザーからは、「子供がアレルギーを持っていて、自社製品を食べられない」といった声が寄せられました。アレルギーフリーな製品を作れば、そうした客層に刺さるのではないかと考えています。

一次情報としてはそのとおりかと思います。ただ、その声の後ろにある隠れたお悩みとしては何がありそうでしょうか？ お子さんがアレルギーを持っていて、親御さんと同じものを食べられない事によって生じるお悩みとはなんでしょう？



支援者

親/子供と同じものを食べられない寂しさを感じている...などでしょうか。確かに、どのレベルのお悩みに目を向けるかによって、打ち出す訴求ポイントやメッセージが大きく変わってきそうですね



支援先企業

事例⑧

安全保障環境の変化と安全保障産業の取引慣行を踏まえた分析と情報提供

ヒアリング先 株式会社クライシスインテリジェンス

■ 支援手法の例

- 安全保障産業において、従来、国内中小企業は、個社だけでは発注者からの要求に応えられるような製造・生産体制を整えることが難しく、大手企業からの下請けを中心とした業態となっていた。
- そうした中で、元々発注者側に属していたという支援者の業界における深い知見・発注者側との人的ネットワークを通じて、発注者側の発注スタンスが中小企業に志向しつつあるといった外部環境の変化をタイムリーに捉え、企業側に対しても情報提供を行うとともに、支援者の中小企業とのネットワークも活用しながら、製造・生産体制を構築するうえでの協業先企業候補を提供。



支援先企業

当社はこれまで防衛関連の部品を作成してきたが、自社だけで最終製品を作成するのは難しい。また、これまでも主に下請けであり、仮に作れたとしても最終製品取引は大企業が中心のため、進出するのは難しいと感じています。

海外では防衛産業は中小企業が開発・製作を担っているケースもあります。御社では最終製品を作れないとのことでしたが、例えば、アセンブリを行っているこのような企業とお繋ぎすることも可能です



支援者

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

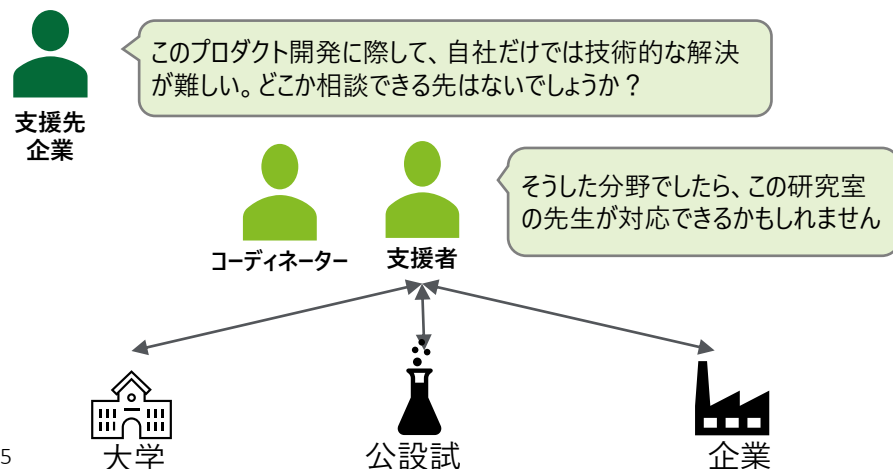
事例⑨

幅広い分野における技術的知見提供体制の構築

ヒアリング先 くまもと産業支援財団

■ 支援手法の例

- 技術的知見について、支援者自身がアドバイスを提供できることが理想ではあるが、分野によっては支援者だけでは対応できないケースも存在することから、支援組織として、技術的相談が可能な候補先の発掘・開拓を積極的に実施。
- 例えば、①支援組織として、ある程度の専門知見を有するコーディネータを複数分野にわたって確保し、コーディネーター経由でアドバイザーを探索する、②支援組織が、自主事業として企業や大学等が加盟する協議会を設立・運営し、協議会を通じてネットワークを構築する、③自主事業以外で、国等から受託した事務局業務を通じて企業や大学、公設試等とのネットワークを構築する等、幅広い分野に対して技術的知見の提供が可能な体制を組織的に構築。



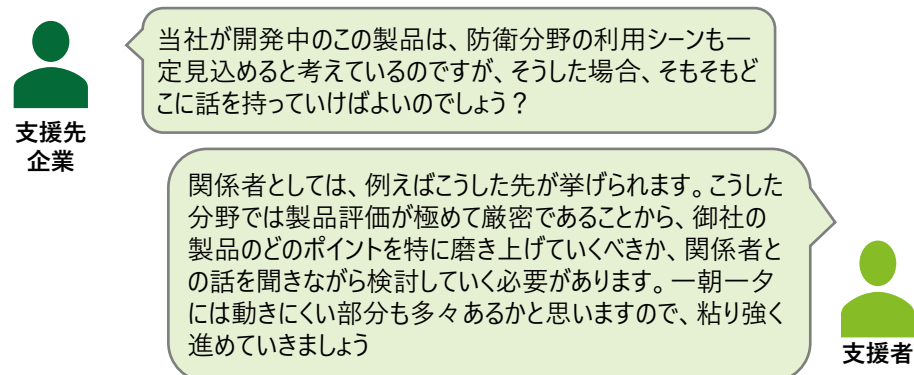
事例⑩

業界特性を踏まえた橋渡し・翻訳

ヒアリング先 古谷知之様

■ 支援手法の例

- 例えば防衛産業のような特殊なマーケットに参入しようとする場合、中小企業目線では、そもそもどういった先を想定顧客としてアプローチすべきかが不明な場合が少なくない。
- その中で、研究者として長年研究を続けてきたという背景を元に、支援者側より国内外の関係省庁、研究機関、連携先企業等に対して幅広くアプローチしながら、マーケット参入の難易度やクリアすべき制度上・技術上の障壁等について聴取し、企業側にフィードバック。
- 国や制度上の動きは、民間企業のスピード感と必ずしも一致しない場合もあることから、支援企業側の期待値コントロールも行いながら、中期的な視座を持ちながら支援を提供



⇒支援者のネットワークを通じて、具体的磨き上げポイントをヒアリングしフィードバック

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例⑪

事業スキーム・計画への助言

ヒアリング先 株式会社RICH

■ 支援手法の例

- 支援先企業が新たなプロダクト（売り物）の開発を行っているなかで、そのビジネススキームや計画に対しての技術的な観点からのアドバイスを提供。
- 支援先企業の既存の顧客だけでなく、新たな業種・業態に対するマーケットの設定や、プロダクトそのものだけでなく、プロダクト開発の過程で社内ですべった知見・ノウハウを、サービスとして提供する売り出し方等、「売り先」「売り方」について、幅広い側面から検討。
- このように事業計画は支援先企業側が作成しつつも、支援者からはマーケティングやビジネススキーム面からのアドバイスを提供する等、企業と支援者の間で各々の専門分野・役割分担に基づいた協力を図りながら、企業側に欠けていた観点からの知見を提供。
- 経営者が営業面、技術面のいずれに課題を認識しているかに関し、対話の中で捉えていながら、相互補完的となるような支援を提供。



支援先企業

当社の技術的な強みを活かして、新たな製品を開発中です。当社はこの領域で長らく事業をしており、技術的な実現可能性については私自身ある程度見通しがついています

そのような製品であれば、例えばこのような業種/業態も潜在的なマーケットとして捉えられるのではないのでしょうか。その場合、こうしたマネタイズの仕方が考えられます



支援者

事例⑫

事例紹介を通じた理解醸成

ヒアリング先 リンカーズ株式会社

■ 支援手法の例

- 社外との協業を通じた新規事業開発を円滑に推進していくためには、経営者や現場レベルが、社外協業の必要性や効果についてしっかりと「腹落ち」したうえで協業に臨んでもらうことが必要となる。
- そのため、経営層への説明だけでなく、関係する部局の担当レベルに対しても、勉強会の開催や事例提供を通じて、理解を醸成。
- 「当該企業と似たような企業でも実際にこうした成功事例がある」といったケーススタディを提示することで、支援先企業の心理的ハードルを低減。
- また、実際の社外連携を進める際にも、支援者が有するネットワークを活用しながら、支援先企業だけでは繋がれなかった新たな業種・業態のパートナーを積極的に発掘し、連携先候補として支援先企業に提示



支援先企業

社内リソースだけでプロジェクト推進可能ではないかとも考えています。異業種との協業が初めてのこともあり、話を勧めて良いものか、私や部下もなかなか踏み切りがつかません

御社と近い状況にあるこうした企業でも、過去、オープンイノベーション形式で新たな製品開発を実現できた事例があります。この事例の成功要因を踏まえると、御社においてもこの点に留意すれば、社外協業を円滑に進められるのではないのでしょうか。



支援者

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例⑬

産学連携における関係者の仲介

ヒアリング先 くまもと産業支援財団

■ 支援手法の例

- 産学連携プロジェクトの場合、大学・研究機関側は技術的な磨き上げを念頭に置きがちであり、資金面の制約の中で一定期間内に事業化を図る必要がある企業側のゴールとの間で齟齬が生じうる。
- 特に、企業側がこうした学術機関との間の協業に不慣れだと、コミュニケーションを遠慮してしまう場合もあるため、企業側の目線に寄り添いながら、適時適切に企業にとってのゴールに立ち戻らせつつ、必要に応じて、関係者へのコミュニケーションの進め方についても助言を提供する、あるいは、必要に応じて支援者自身が関係者同士の仲立ちを行う等のステークホルダーマネジメントを実施

現在のプロジェクトの進捗を鑑みると、御社ならばもっと上の技術レベルを達成できるはずだ



大学



支援先
企業

(顧客ニーズ的にはこのスペックで十分なはずだが、もう少し背伸びする必要があるのだろうか...)

方針にお悩みのようですが、御社にとってのこのプロジェクトのそもそもの目的に一旦立ち返ってみてはいかがでしょうか？例えば、このようなコミュニケーションを取ってみてはどうでしょうか？



支援者



支援先
企業

ありがとうございます、頂いた内容で大学の先生ともコンタクトを取ってみます

事例⑭

マイルストンの設定と、クイックなPDCAサイクルの実行

ヒアリング先 中島清一様

■ 支援手法の例

- 医療従事者向けの製品開発において、医療従事者が集まるオープンラボトリーへの試作品供覧を、プロジェクトのマイルストーンとして設定し、そこからの逆引きでプロジェクトメンバーのToDoを設定。
- その際、試作品の作り込みに時間をかけてしまうと、ユーザーの声を踏まえたプロダクトの改良ににおいて、手戻りが大きくなってしまことから、
- 企業側に対して、「時間をかけて100%のアウトプットを出す」のではなく、医療従事者(想定ユーザー)の声を拾えるだけの最低限の機能を充足することをゴールとしてプロジェクトを推進。

医療従事者も集まるオープンラボトリーが3ヶ月後に開催されます。まずはそのラボまでに、試作品を出せることを目標として進めていきましょう。そこまでに全てを作り込む必要はありません。まずは最低限、ユーザーの声が拾えるレベルのものを作っていきましょう



支援者

(いつごろ製品として最終化できるかはまだ見通しは立たないが、まずは3ヶ月間頑張ろう)



支援先
企業

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例⑮

支援企業側へのオーナーシップの認識確認

ヒアリング先 中島清一様

■ 支援手法の例

- 支援者と支援先企業が「医師と患者」あるいは「先生と生徒」の関係になってしまう場合、プロジェクトの実行における企業側の主体性が失われてしまい、企業の自立自走という観点からは望ましくないことから、企業側から寄せられるあらゆる相談に対して、機械的・受動的に対応するのではなく、あくまでもプロジェクトの実行主体は企業側にあることを認識してもらうことに留意。
- そのうえで、支援者としてどの領域における支援が本質的に求められているのかを、対話を通じて確認。



支援先企業

弊社はこの分野には知見がなく、何から進めれば良いかも含めて助言を頂きたいのですが

我々はあくまで支援者であり、取組主体は御社自身です。御社としてどこまでできて、どこからができないのか、まずは御社にて考えてみてください。その上で、そのギャップを埋めるための方策について、一緒に考えていきましょう



支援者

⇒支援先企業が自身で主体的に考え、その上で見つかった課題を相談するように

事例⑯

プロジェクト担当の権限・責任範囲の明確化

ヒアリング先 株式会社コボ

■ 支援手法の例

- 新商品の開発における体制について検討を進める際、経営者が指名した責任者（部長・課長級）に対して、十分に権限を委譲して、明確な責任範囲・意思決定の範囲を設定し、責任者が主体性を持って取り組みできるよう、対話を進めた。責任者は専任であれば商品開発に集中できるはず、とも助言。
- また商品開発までに時間がかかることを前提として、一定の期間（1商品開発で1年程度）は粘り強く開発を継続してもらう必要がある旨助言を提供



支援先企業

この新商品開発プロジェクトは、社内のあの人に牽引してもらおうと思っています

御社のプロジェクトの内容を踏まえると、1年程度の期間、腰を据えて取り組む必要があるかと思いますが、その方の現在の業務との兼ね合いや繁忙との関係で、十分に動いて頂けそうでしょうか？
また、どこまで自分の裁量で動いてもよいのか、どこから社長の判断を仰ぐ必要があるかが明確であると、その方も安心して、主体的に業務に臨めるのではないのでしょうか？



支援者

⇒プロジェクトの責任範囲を明確に設定し、責任者に権限を委譲するように

(3) 新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

②実証事業者の知見の形式知化

事例①

プロジェクトメンバー個人に対する成功体験への還元

ヒアリング先 中島清一様

■ 支援手法の例

- 医療分野における新規事業開発において、大学関係者とも連携しながら、新規事業開発の過程で得られたデータを論文の形で発表するといった取組を実施。
- 想定ユーザーたる医療従事者の目に留まりやすくなり、かつ、当該プロダクトの効能の説明資料（エビデンス）として使用できるため、マーケティングの側面での効果が見込まれることに加え、社内のプロジェクトメンバーが「論文執筆者」としてのステータスを得られることから、当該メンバーの社内での評価およびモチベーション向上にも繋がる。
- 新規事業の成果を、会社組織としてだけではなく、プロジェクトメンバー個人としての成功体験にも還元させることで、一過性の取組に終わらず、会社として「次のチャレンジ」につなげていくための機運の醸成にも寄与。

プロダクト開発の過程で得られたデータを、論文の形で出版してみましょう。ユーザーとなる医療従事者の目にも留まりやすくなり、御社の実績にもなるはずです



支援者

実際に名前が論文上に掲載されてみると、自分たちでここまでたどり着けたと感慨深く感じる。是非、新たな取組にもチャレンジしてみたい



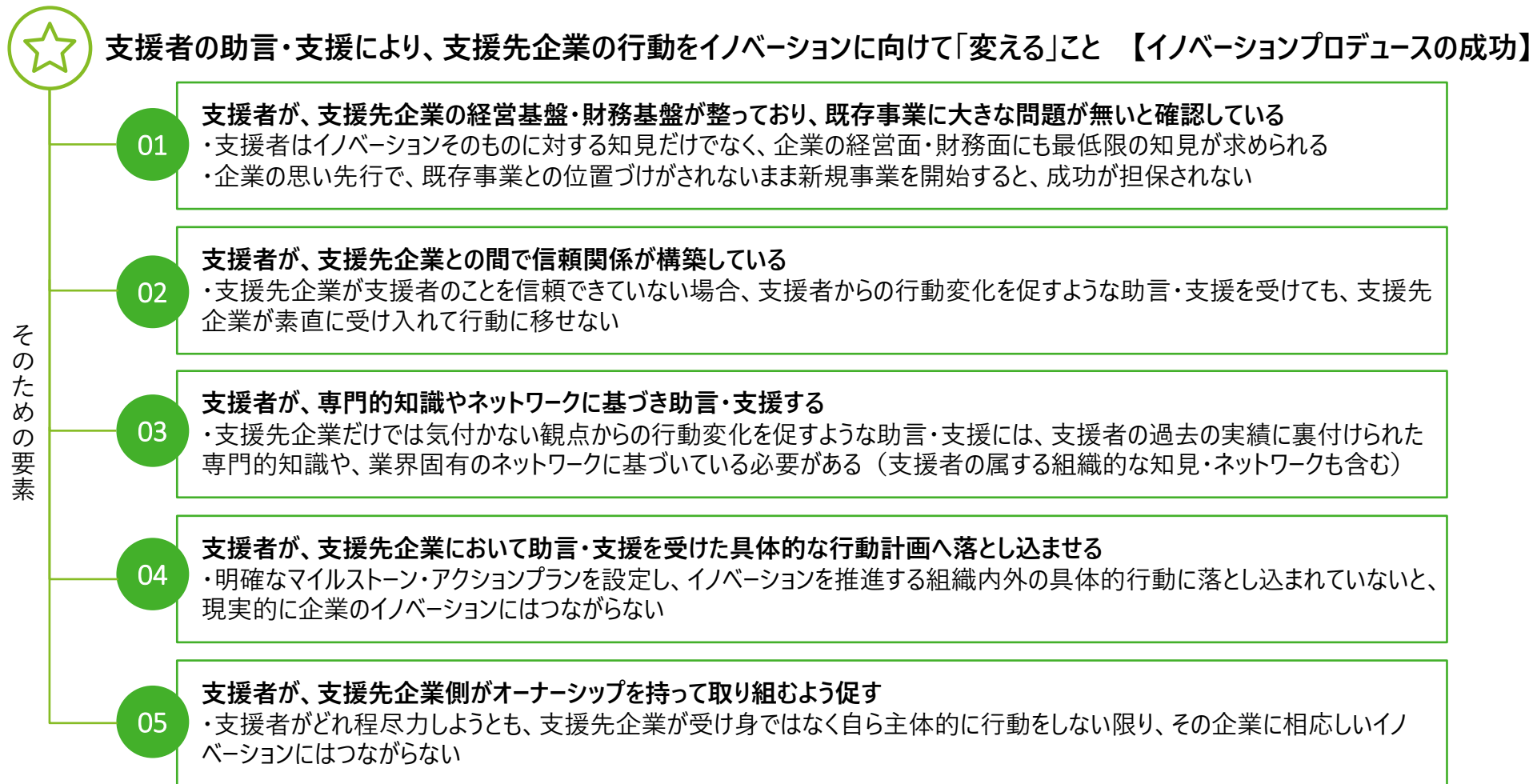
支援先
企業

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

③イノベーションプロデューサーの成功要因の分析

今年度は11者の事業者が実証事業を実施し、過去の成功事例も含めて各事業者へヒアリングを行った結果、以下の要件が具備されていると、イノベーション支援において成功の蓋然性が高いと仮説的に考えられます。

企業のイノベーション創出の蓋然性を高めるため、支援者に必要と考えられる要素とは 【再掲】



（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

③イノベーションプロデューサーの成功要因の分析

足踏みしている要素を分析するため、「成功の蓋然性が高いと考えられる要素」と比較して、陥りがちなパターンを検討しました。

足踏みしている要素

■ 足踏みしている事例において陥りがちなパターン

（２）④に整理した「成功の蓋然性が高い」と考えられる要素を一部でも満たしていない場合、進捗に足踏みが発生する可能性が高い。

例１）信頼関係は構築されている（成功要素②）が、支援先企業側にオーナーシップ（成功要素⑤）が欠けているパターン

・支援者と支援先企業との間に信頼関係が構築されており、専門的観点に基づく助言を行ったとしても、受け入れる支援先企業側に新製品・新サービス開発に向けたオーナーシップ・主体性が欠けている場合には、助言が生かされにくい状況となり、支援先企業における行動変容にまでつながらない可能性が高い

例２）具体的な行動計画まで落とし込みがされていない（成功要素④）パターン

・イベントやセミナー等へ経営者が積極的に参加して、支援者の専門的観点に基づく講義を聞いたとしても、支援企業の状況に即した具体的な行動計画に落とし込まれていない場合、企業側にどれほど意欲があったとしても支援先企業の具体的な行動変容にはつながらない蓋然性が高い

例３）支援先企業において、経営基盤・財務基盤に問題がある（成功要素①）パターン

・支援先企業において、新製品・新サービス開発を進める前に、経営上の課題として本業が不振であり、財務基盤に問題がある場合、まずは優先的にそちらの課題解決に着手することとなり、事業の進捗が遅れる可能性が高い

例４）支援者が保有している専門性と支援先企業に必要となった専門的知見が一致しなかった（成功要素③）パターン

・支援者は技術的専門性を有しているものの、新規事業開発プロジェクトの中で出てきた他の領域での課題に対し、支援者が現在保有している専門性だけで対応できない場合、組織的なネットワークによる補完が無い限り支援が円滑に進まない可能性がある

例５）信頼関係が構築されない（成功要素②）状況で支援しているパターン

・支援先企業が距離感を押し量っている段階の場合、外部の支援者へどこまで情報を包み隠さず話せばよいのか分からず、支援者が助言を行う際の前提情報が不足するほか、仮に支援者が企業の課題に即した専門性を有していたとしても、企業側の内部で助言に対する反応が遅延する等、上手く支援が進まない可能性が高い

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

③イノベーションプロデューサーの成功要因の分析

前項までの今年度の分析を踏まえ、来年度に検討すべき事項について整理しました。

今年度実証事業の分析を踏まえた来年度への示唆①

領域拡大の観点で 検討すべき論点

■ 新製品・新サービス開発におけるステップのうち、後半部分（市場投入・販路開拓）における検証

現状：今年度はステップ前半～中盤部分（自社コア技術の見極め～ギャップ克服）における実証事業が中心であった

示唆：来年度はステップ後半部分（市場投入・販路開拓）でどのような課題があり、どのような支援手法があるのかも検証する必要。

■ 支援先企業の製造業以外の業界における支援手法の違いの検証

現状：今年度は、支援先企業の業種としては製造業が中心であった

示唆：業界特性に応じて、イノベPの支援手法がどれほど変わるのか、あるいは、一定程度共通するものなのか不明確であった。どのような業界にどのような支援手法が相応しいのか、具体的には異なる業界（サービス業、IT関連企業）を支援先企業として選定し、支援手法には違いがあるのかを検証してはどうか。

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

③イノベーションプロデューサーの成功要因の分析

前項までの今年度の分析を踏まえ、来年度に検討すべき事項について整理しました。

今年度実証事業の分析を踏まえた来年度への示唆②

担い手拡大の観点で 検討すべき論点

■ 今年度形式知化された支援手法の運用面での課題の抽出

現状：今年度においてはイノベPの支援に関する暗黙知を形式知化して、後継育成のための教材のベースを作成した

示唆：形式知は整理されただけではイノベーション創出につながるものではない。実際に使われる時、受け取った人がどこまで動けるようになるのか、更には、イノベP候補が形式知を実際に体得するためにはどのような経験が必要となるか等、検証が必要。

■ 個人としてのイノベPの背後にある組織的な特性の抽出

現状：今年度、イノベPは個人であるとして、成功要因・失敗要因は個人の資質に帰せられるという認識。一方、チームとして成果を出せたケースもあるほか、支援者個人が全ての要素を備えていない場合に組織的ネットワークにより補完するケースも一定程度捉えられた。

示唆：支援者の育成以外の取り組みを含めて、支援先企業に対して支援機関が良いサービスを提供できている具体的な要素を抽出する意義があるのではないか。

■ 公的な中小企業支援への還元・連携

現状：今回、経営支援部において実証事業を実施したが、国全体では経営力再構築伴走支援等をはじめ、様々な国から働きかける支援がある

示唆：今回の実証事業で捉えられた要素のうち、どこまでが国として捉えるべき要素なのか、他の支援機関による企業支援事業にどこまでが反映可能なのか、どういった手法で反映していくのか、検討する必要があるのではないか。（中小企業庁内、外部組織、自治体を含めた政策間連携を検討する必要）

（３）新製品・新サービスの構想段階からプロジェクト組成等までのプロセス・手法に関する知見の収集・整理

④トライアル実証事業者の活動内容における有効性の分析

今年度は５者においてトライアル実証事業を実施しました。各事業者は以下の３類型に分類でき、来年度に向けた示唆が考えられます。

トライアル実証事業の分析

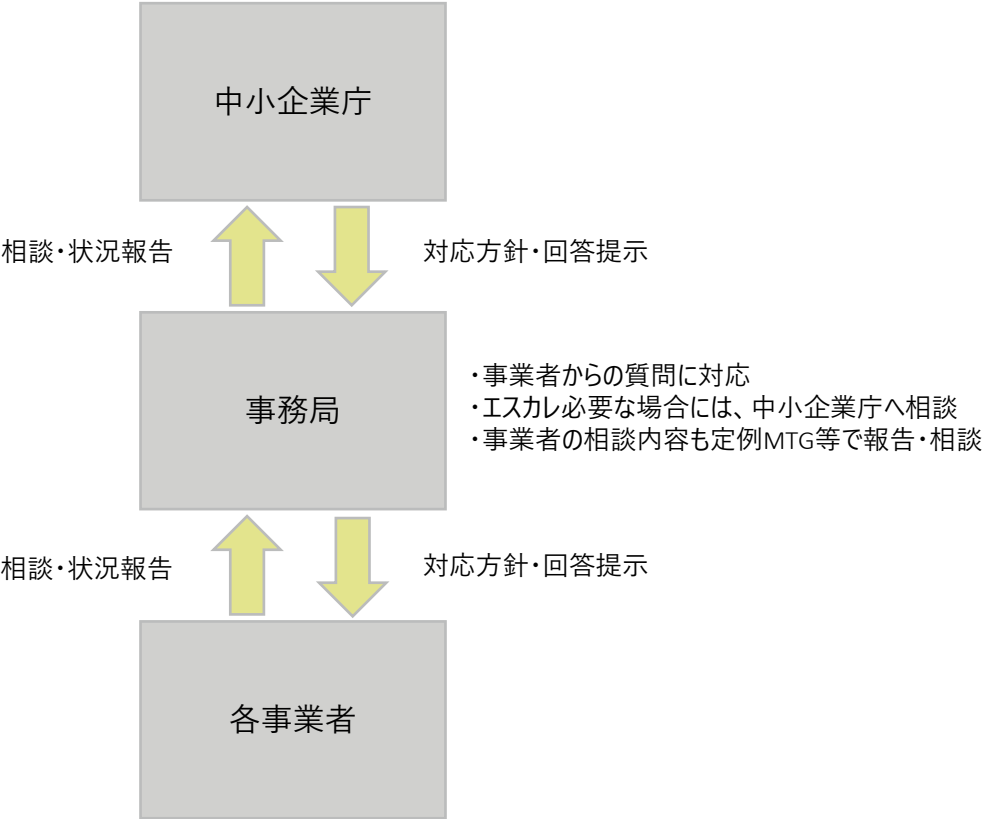
トライアル実証事業者の類型	来年度に向けた示唆
①特定分野 における実証事業 ・防衛・安全保障という業界の特性から、これまでは一般的には参入障壁が高く、中小企業として取引するには制約があった分野 ・業界のことを知悉しているそれぞれの立場（元マーケット側に所属・研究者として関与）から、中小企業へ橋渡し・翻訳等の支援を実施	産業の特殊性から、期間が短い場合には成果が出にくい可能性。ある程度進んでいるプロジェクトを進めるか、年度内にどこまで進めるか明確なゴールを設定する必要性が他分野よりも更に大きい
②支援手法が業界 横断的な実証事業 ・デザイン・アイデアを中心とした支援手法や、中小企業同士のオープンイノベーションによる支援手法という形で、支援の手法が特殊なケース ・技術的な側面以外の支援手法を打ち出した、業界横断的な支援	技術的な側面以外の支援手法の場合、どこまで業界横断的に適用可能なのか、技術的な要素を持たない観点から、そもそも採択すべきなのか含めて検討が必要
③マニュアルを作成 した実証事業 ・複数のタイプのマニュアルを作るという観点から、トライアル実証事業者として実際の企業支援の一步前の段階において、マニュアルを作成（イノベーション・プロデューサーの事業者では実際の支援を行う中でマニュアル作成をしている） ・支援者の過去に実施した支援の各要素を形式知化した事例	マニュアルを実際に活用する中で、今年度作成したどのマニュアルが使いやすいか等、検証が必要

（４）個別相談窓口の設置

(4) 個別相談窓口の設置

事務局は窓口として、実証事業の内容面・手続き面等についての、各実証事業者からの質問・相談に対応しました。その際、質問事項一覧に質問内容・回答内容を整理して、事務局内部でも情報共有を図りました。

個別相談の流れ



相談日 月	お問い合わせ 日	事業 名称	担当者	ステータス	経費コード	メール本文要約内容	関連資料 提出状況	添付資料	関係内容	下付件成果メモ（質問 書）	関係作成日	メール送信日	経過日数	備考
1				クローズ 済									0	
2				クローズ 済									0	
3				クローズ 済									0	
4				クローズ 済									0	
5				クローズ 済									0	
6				クローズ 済									0	
7				クローズ 済									0	
8				クローズ 済									0	

事務局における質問内容一覧表（サンプル）

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。