

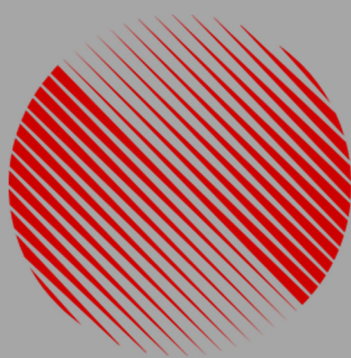
# イノベーション・プロデューサー のための企業支援ガイドライン

## 令和6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)

2024年12月

株式会社 Revitalize



# 株式会社 Revitalize

株式会社 Revitalize は、日本経済の再生を目指し、中小企業やスタートアップの成長を支援するプラットフォームを提供しています。経験豊富なビジネスプロデューサーと協力し、企業の課題解決や新たな需要創出をサポートします。

# 本ガイドラインについて

本ガイドラインは、中小企業庁が推進する「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・プロデューサー事業」（以下「本事業」）の一環として、中小企業の成長支援に役立つ視点や支援手法を体系的にまとめたものです。現場で活動するイノベーション・プロデューサーへのヒアリングを通じて得られた知見を整理し、実際の支援活動に活用できるノウハウを提供しています。

中小企業が持続的に成長するためには、単に既存の事業領域を深化させるだけでなく、自社の強みを認識し、それらを言語化した上で、新たな市場ニーズや社会的課題と融合させて新製品や新サービスの開発を進めることが求められます。また、人口減少による労働力不足が経済に深刻な影響を与え、社会全体の活力が低下することが懸念されている日本では、こうした課題に対し、DX推進のみでは十分ではなく、中小企業と支援者が共に戦略的な成長を目指す新たな価値創造が求められています。

本ガイドラインでは、事業戦略の策定からプロジェクトの進行管理まで、支援活動全体を広く網羅し、伴走型支援を実現するための具体的な知見を提供します。また、支援者が中小企業と共に戦略的な成長を目指し、イノベーション創出を支えるためのプロセスを体系的に理解しつつ、具体的なプロセスやツールを習得することで、支援者が中小企業と共に新たな価値を生み出すための基盤を提供します。さらに、これまでのイノベーション・プロデューサー事業を通して蓄積されたノウハウや成功事例を共有することで、多くの中小企業が新たな市場機会をつかみ、持続可能な成長を遂げられることが期待されます。地域経済の活性化や社会的課題の解決につながるイノベーションが全国で広がることを目指し、本ガイドラインが、支援者にとって現場での具体的な指針となり、中小企業と共に持続可能な成長を実現する道筋となることを願っています。



片桐 豪志

株式会社 Revitalize CEO

# エグゼクティブサマリー

本ガイドラインは、中小企業庁が推進する「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・プロデューサー事業」の一環として、中小企業の成長支援に役立つ視点や支援手法を体系的にまとめたものです。

## 背景

人口減少やグローバル化が加速する中、中小企業は、既存事業の深化だけでなく、新たな市場ニーズや社会的課題に対応した新製品・サービスの開発によるイノベーション創出が求められています。本ガイドラインは、イノベーション・プロデューサーが中小企業の成長を支援するための具体的な知見を提供し、地域経済の活性化と社会全体の課題解決に貢献することを目的としています。

## イノベーション・プロデューサーの定義と役割

イノベーション・プロデューサーとは、中小企業の競争力強化と持続可能な成長を実現するために、新製品・サービスの創出を促進する専門家やチームを指します。その役割は、企業の強みを見極め、市場ニーズと結びつけ、新たな価値を創造することです。具体的には、戦略立案、進捗管理、人材育成、そしてAIやIoTなどの先端技術を活用したソリューション提供など、多岐にわたります。

## 支援のポイント

- ① 4つの視点：「新たな市場価値のデザイン」「エリア・系列・しがらみを越えた連携」「永久的な成長支援の実行」「地域課題の解決」という4つの視点を持つことが重要です。
- ② 2つの見極め：「時間軸（ゴールセッティング）」と「製品・サービスの現状・特性」を見極めることが重要です。
- ③ タイプ分類：イノベーション・プロデューサーには、「技術重視型」と「ビジネス構築重視型」の2つのタイプがあり、それぞれ適した人材が異なります。
- ④ エキスパートとの連携：必要に応じて、特定分野の専門家と連携し、支援活動を充実させることが重要です。

## 支援のプロセス

支援プロセスは以下10段階に分けられます。

- ①支援先企業の事前調査、②初回ヒアリングの実施
- ③支援先企業の分析、④議題・解決策仮説の検討、
- ⑤連携先(新事業創出・販路)企業の抽出、⑥連携先企業へのアプローチ(営業交渉)、⑦支援先・連携先企業の交渉の橋渡し、⑧連携先企業との共同事業の実施、⑨プロモーション展開の準備、⑩成果事例のリリース

## 役立つフレームワーク

活用できるビジネスフレームワークとして、以下のものが挙げられます。

- ①デザイン思考
- ②リーン・スタートアップ
- ③オープンイノベーション
- ④プロダクトアウト・マーケットイン
- ⑤アンゾフの成長マトリクス
- ⑥3C分析
- ⑦STP分析



# 目次

本ガイドラインについて

第1部 イノベーション・プロデューサーの基礎知識.....	6
I.イノベーション・プロデューサーの定義と役割.....	6
II.イノベーション・プロデューサーの支援対象者、位置づけ.....	8
第2部 イノベーション・プロデューサーとして支援を行うポイント、事例.....	10
I.イノベーション・プロデューサーとして活動する際のポイント.....	10
1.イノベーション・プロデューサーが備えるべき4つの視点.....	10
2.イノベーション・プロデューサーにとって重要な2つの見極めポイント.....	13
3.イノベーション・プロデューサーの特徴を認識した上での支援.....	15
II.イノベーション・プロデューサーによる事業業創出支援.....	17
1.イノベーション・プロデューサーの基本的な支援プロセス.....	17
2. 支援事例の紹介.....	22
III. 支援において役立つビジネスフレームワーク.....	27



# 第1部 イノベーション・プロデューサーの基礎知識

## 1. イノベーション・プロデューサーの定義と役割

イノベーション・プロデューサーとは、中小企業が競争力を高め、持続可能な成長を実現するために、新製品や新サービスの創出を促進するとともに、**ビジネス、テクノロジー、クリエイティビティを融合させて新たな価値を生み出し**、産業界の革新を牽引する専門家やチームを指します。その役割は単なる技術支援に留まらず、**企業の強みを見極めて言語化し、それらを市場ニーズと結びつける橋渡し役**を担います。特に、企業がこれまでに関係を持っていなかった新しい市場や取引先のニーズを探索することで、事業機会を発掘し、差別化された製品・サ

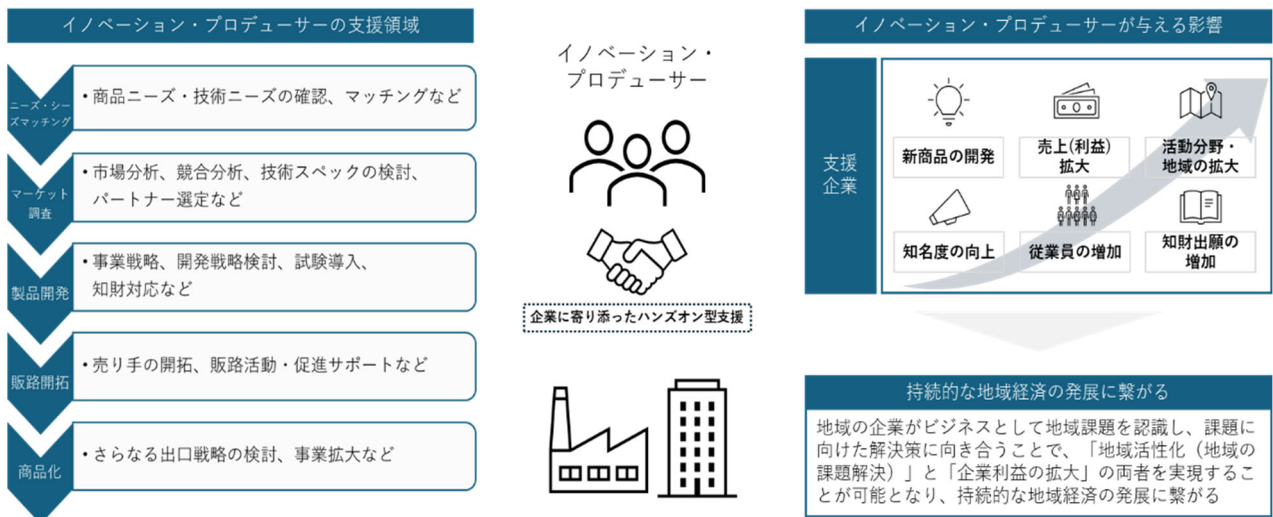
ービスの構想から具体化までを支援します。このような支援は、中小企業が従来の枠組みを越えたビジネスモデルの革新を実現するために不可欠であり、イノベーション・プロデューサーはその実現に向けて**戦略立案、進捗管理、そして人材育成に関わるなど多面的な支援**を行います。さらに、AIやIoT、データ分析といった先端技術を活用し、企業の競争力を強化するためのソリューションを提供することも、重要な役割の一つです。企業の成長（売上・利益向上）を実現していくためには、イノベーションによる新事業創出が有力な手段となり、そのイノベ

ーション創出には以下のようなプロセスが必要とされています。

- ① 自社の強みを認識・言語化を行う
- ② 既存事業の関係先以外のニーズを探索する
- ③ 自社の強みとニーズを行き来しながら反復的な改善を進め、新たなアイデアを磨き上げそれを具現化する
- ④ 差別化戦略を構築する

これらのプロセスに基づき、さらに**企業に寄り添って徹底した伴走（ハンズオン）型のビジネス支援**を実施していくことで、企業における既存の成長路線と通常の経営改善を飛び越えて、成長のギアチェンジ（成長幅の増大）を行うきっかけを創っていくことが、イノベーション・プロデューサーの役割の本質といえます。また、地域経済の活性化や社会全体の課題解決に貢献することで、中小企業の成長がさらに多面的な価値をもたらすことを目指しています。

図表1 イノベーション・プロデューサーの役割



## II.イノベーション・プロデューサーの支援対象者、 位置づけ

イノベーション・プロデューサーの支援対象は、多くが地域の中小企業や創業したばかりのスタートアップなどです。一般的に大企業であれば、製品企画から資材調達、製拮、知的財産出願、販路開拓、販売、売上計上に至るまでのプロセスをほぼ全て社内ですべて完了することができますが、中小企業やスタートアップなどにおいては、人材（ヒト）・製品（モノ）・資金（カネ）・情報が不足しているケースが多く、そうしたプロセスがスムーズに進められていないことが多い状況にあります。特に人口減少が進む地域の場合、人材不足などからこの傾向が顕著に現れているといえます。

このような状況下では、企業が持続的に成長を遂げるために、自社だけではなく、**外部との協力を前提としたオープンイノベーションの実践が不可欠**となります。オープンイノベーションは、異なる業界や分野、地域との連携を通じて、技術やアイデアを共有し、新たな価値を生み出す取り組みであり、特にリソースが限られた中小企業などにとっては効果的な戦略と言えます。

イノベーション・プロデューサーは、**このオープンイノベーションを促進する「コーディネーター」**としての役割も担っています。必要に応じて国や自治体、地域の金融機関、大学、他企業、さらには異業種のステークホルダーと連携を図り、企業経営者と協力しながら新たな事業を創り上げることを目指し、**エリア・系列・しがらみを越えて必要なステークホルダーをつなぎ、革新的な製品やサービスの創出を支援**します。

また、イノベーション・プロデューサーは外部コンサルタントとは似て非なるものであり、

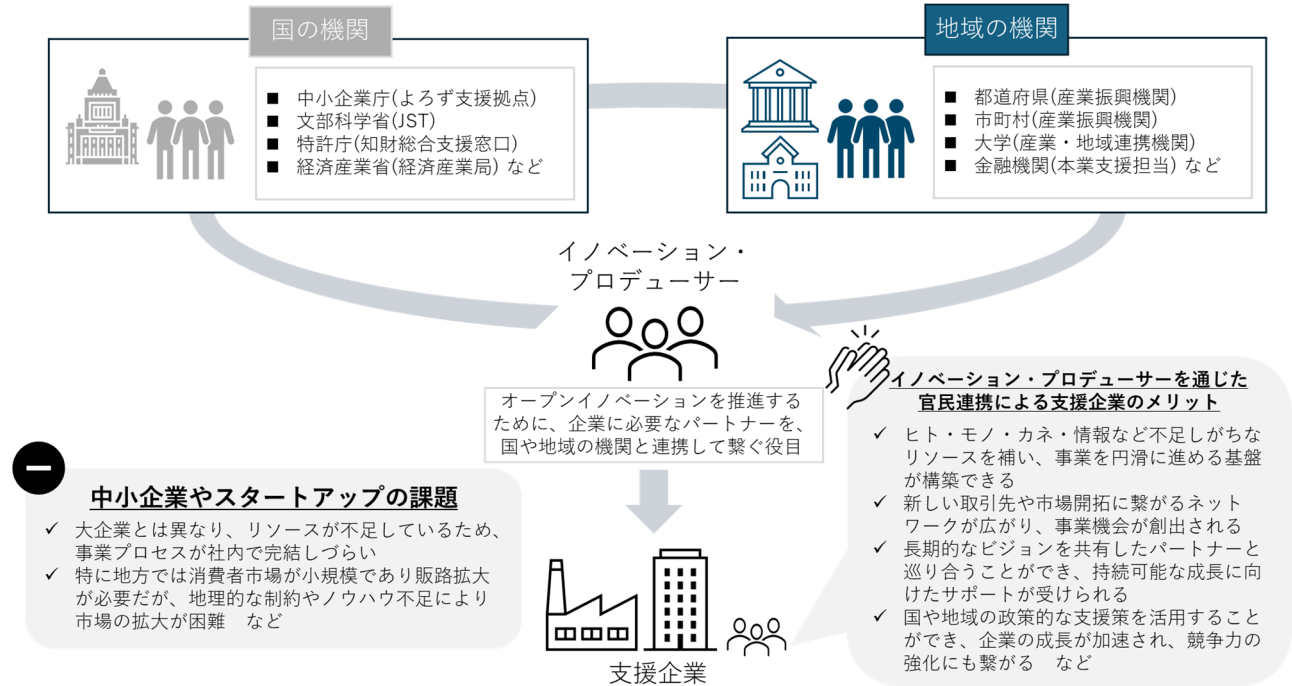
**企業の「一員」としての視点を持つことが重要**です。外部コンサルタントが短期的な課題解決や特定プロジェクトの支援を行うことが多いのに対し、イノベーション・プロデューサーは企業と長期的なパートナーシップを築き、**経営者と共に中長期の成長ビジョンを共有しながら、事業のあらゆる局面で伴走型の支援を提供**します。特に中小企業やスタートアップなど、リソースが限られている企業においては、単にアドバイスを与えるだけでなく、実際に事業に深く関わり、現場と一体となって課題解決に取り組むことが求められます。企業の成長に伴う変化に柔軟に対応し、経営戦略の見直しや、各プロジェクトの進行管理、さらに人材育成まで、企業の内側に入り込んで価値を発揮する姿勢が期待されます。

さらに、イノベーション・プロデューサーは、単なる指導者としてではなく、企業の中で共に汗を流す存在として位置づけられます。このため、**企業の文化や経営陣の価値観を理解し、信頼関係を築くことが何よりも重要**です。事業が成長軌道に乗るまで、また新たな市場開拓や事業変革に挑む際にも、常に経営者の近くでサポートを続け、継続的な価値提供ができる伴走者としての役割を果たします。

このように、イノベーション・プロデューサーは企業の外部支援者でありながら、内側から成長を後押しする「伴走者」として、中小企業やスタートアップにとって不可欠な存在であり、エリアや系列といった枠組みを越え、必要なステークホルダーを結びつけることで、企業の持つポテンシャルを最大限に引き出し、魅力的な事業の創出を支援する重要な役割を担うキーマンともいえます。



図表2 イノベーション・プロデューサーの地域での位置づけ



# 第2部 イノベーション・プロデューサーとして支援を行うポイント、事例

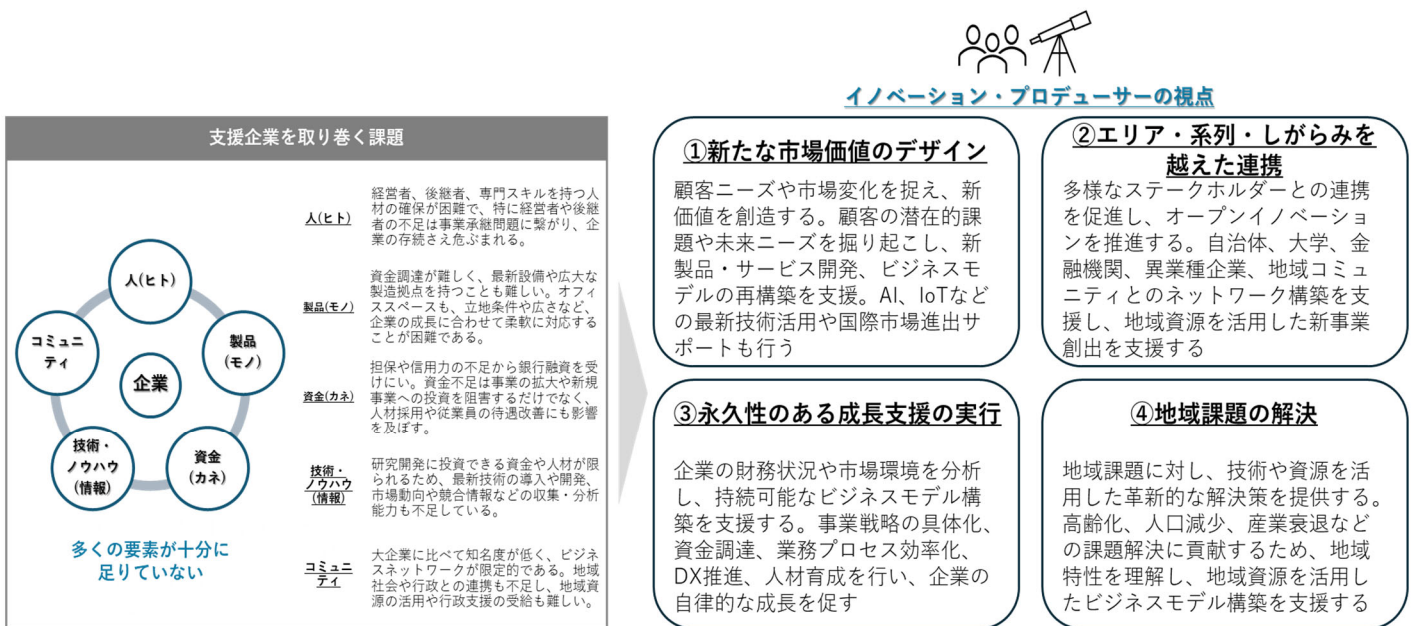
## 1.イノベーション・プロデューサーとして活動する際のポイント

### 1.イノベーション・プロデューサーが備えるべき4つの視点

中小企業やスタートアップなどのポテンシャルを最大化し、売上・利益・雇用拡大に貢献する支援のキーマンとなるイノベーション・プロデューサーは、常日頃から各支援企業や県内外の連携先などと密にコミュニケーションを図りながら、新規事業の創出や新たな事業拡大につながる可能性について考え、実行していきます。これらを実践していくためには、次の4つの視点（支援の考え方）が重要です。

これらの4つの視点に沿った意識をもって支援を行っていくことが、イノベーション・プロデューサーとしての活動において、新たな企業価値の創出、最大化につながっていくケースが多いといえます。これらの4つ視点について、詳しく説明していきます。

図表3 イノベーション・プロデューサーが備えるべき4つの視点



出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水ー持続可能な地域経済のカタチー」より Revitalize にて作成)

## ① 新たな市場価値のデザイン

イノベーション・プロデューサーは、企業が持続的な競争力を獲得するために、顧客のニーズや市場の変化を見極め、それを基に新たな価値を創造する役割を担います。単なる市場調査にとどまらず、**顧客が抱える潜在的な課題や未来のニーズを掘り起こし、企業がそれに応える製品やサービスを提供**できるよう導きます。たとえば、顧客の要望に応じたカスタマイズ製品の開発や、サブスクリプションモデルを取り入れたサービスの提供など、既存のビジネスモデルを大きく再構築することも視野に入れます。

また、AI、IoT、ブロックチェーンなどの最新技術を活用することで、企業が新たな市場やビジネスチャンスにアクセスできるよう支援します。これには、技術的な革新だけでなく、**ビジネスとクリエイティブな発想を統合した戦略的なアプローチが必要**です。さらに、企業が国際市場に進出するためのサポートも行い、競争優位性を強化するための差別化戦略や、顧客とのエンゲージメントを高めるためのマーケティング手法も提供します。このように、顧客中心の視点で価値を創造することで、企業の成長を長期的に支える基盤を構築します。

## ② エリア・系列・しがらみを越えた連携

企業単独での成長には限界があるため、イノベーションの促進には多様なステークホルダーとの連携が不可欠です。イノベーション・プロデューサーは、**企業が外部のリソースを最大限に活用できるよう、自治体、大学、金融機関、異業種の企業、さらには地域コミュニティとのネットワークを構築**します。このネットワークは、異なる視点や技術が結集することで、新しい発想や価値を生み出す土壌となります。

具体的な連携の例を挙げるとすると、地域農業とIT技術を掛け合わせたスマート農業の導入や、地元の伝統工芸と観光を組み合わせた新たな観光体験の開発などがあり、地域資源を活用しながら、付加価値の高い事業を創出すること

が可能となります。また、国際展開を目指す企業には、海外のビジネスパートナーや市場にアクセスするための橋渡しを行い、異文化の知見をビジネスに統合することも支援します。

エリア・系列・しがらみを越えた連携を推進することで、企業が新しい技術やアイデアを積極的に取り入れ、既存の枠組みを越えてイノベーションを生み出すための環境を整えます。オープンイノベーションを通じて、企業の成長と地域経済の活性化を両立させる役割を果たします。

## ③ 永久的な成長支援の実行

持続可能な成長を実現するためには、**短期的な売上向上だけでなく、中長期的な視点での成長戦略が必要**です。イノベーション・プロデューサーは、企業の財務状況や市場環境を綿密に分析し、持続可能なビジネスモデルの構築を支援します。このプロセスでは、事業戦略を具体化し、資金調達やリソース配分の最適化、業務プロセスの効率化などを総合的に見直します。

また、場合によっては、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用し、AIやデータ分析などを取り入れた経営意思決定の精度向上や、アジャイル手法を用いたプロジェクト管理を通じて、企業が市場の変化に迅速に対応できるような支援も必要です。

さらに、**企業の経営者や従業員と長期的な信頼関係を築き、企業の中核となる人材の育成にも注力**します。企業内にイノベーションを生み出す文化を根付かせることで、イノベーション・プロデューサーの**関与が終わった後も、企業が自律的に成長を続けられるよう支援**します。

## ④ 地域課題の解決

地域特有の課題に対して、技術や資源を活用した革新的な解決策を提供することも、イノベーション・プロデューサーの重要な役割です。地域社会には高齢化、人口減少、産業衰退など

さまざまな課題があり、これらの課題に対応することが地域経済の持続的な発展に欠かせません。イノベーション・プロデューサーは、**地域の特性を深く理解し、それを解決するためのビジネスモデルを構築**するという着眼点を持つと良いです。

具体的な取り組みとして、高齢化が進む地域における医療・介護サービスのデジタル化や、再生可能エネルギーの導入による地域循環型経済の推進などがあります。地元企業と協力し、地域資源を活用した製品開発や、観光資源を活

かした新しい観光コンテンツの創出などを通じて、地域全体の活性化を図ります。

また、CSV（Creating Shared Value）の視点を取り入れ、**地域課題を解決することで地域に貢献すると同時に、企業にとっても利益を上げる仕組みを整えます**。地域住民や地域企業、地方自治体などとの連携を強化し、地域全体が一体となってイノベーションを推進することで、企業と地域の双方にとっての価値創造を実現します。このように、地域の課題をビジネスチャンスとして捉え、社会全体に貢献する持続可能なモデルを構築することが求められます。



## 2.イノベーション・プロデューサーにとって重要な2つの見極めポイント

イノベーション・プロデューサーとして企業への支援を行うにあたって、2つの気をつけるべき事項があります。まず1つ目は、「時間軸（ゴールセッティング）」を見極めること、そして2つ目は、「製品・サービスの現状・特性」を見極めることです。これらは民間企業の経営者としての視点も含まれており重要な観点です。これらについて説明していきます。

### ① 時間軸の見極め（ゴールセッティング）

イノベーション・プロデューサーとして支援を行うにあたり、当然最初から最後まで一貫して支援を提供することが望ましいのは言うまでもありません。しかし、実際には支援提供可能な期間は企業によって差が出てくるのが一般的といえます。中長期的なスパン(複数年以上)による十分な期間の中で事業創出の支援を行うことができるのか、それとも1年未満とし、限られた時間の中で結果を出していくことが求められるのかといった、それぞれの条件下によってイノベーション・プロデューサーが提供可能な企業への支援の施策(戦略・戦術)は変わってきます。

この場合に重要なのは、**イノベーション・プロデューサーと支援を受ける企業がじっくりと相談の上、明確な目標を設定(ゴールセッティング)すること**です。支援の方向性や目標設定をしっかりと共有しておくことで、企業側でも何をすべきか、何を相談することができるかなども明確になり、良好なコミュニケーションの構築と支援成功の実現性向上も期待できます。

一方で、明確な目標を設定しておらず曖昧な状態のまま支援を実施した場合、企業側の支援ニーズとの乖離が発生する可能性も出てきます。企業が本質的に期待している支援を提供することができない、さらには企業とのコミュニケーションが十分取れないまま支援を進めることになるため、最終的に十分な成果を出せないまま支援が終了してしまうといった可能性もあります。企業との良好な関係を構築すると同時に、一緒に協力して事業創出を行うための明確

な目標(ゴール)を設定してから支援を行うよう心掛けてください。

### ② 製品・サービスの現状・特性の見極め

イノベーション・プロデューサーとして支援を行うにあたり、支援対象となる製品・サービスがどのステージにあるのか(図表4の横軸)をしっかりと見極めて、支援の方向性、戦略、そして具体的な施策について検討することが重要です。一例として、図表4では、4つのフェーズ(製品開発、出口戦略、最初の販路開拓、多用途化による更なる販路開拓)に分けて現状の把握を行っています。

企業から支援の相談を受ける際、まだ構想段階での相談なのか(製品開発前のフェーズ)、製品を開発しこれから上市するタイミングでの相談なのか(製品開発フェーズ)、マーケティングの検討や知的財産取得の準備を進め販売展開の準備を進めている状態での相談なのか(出口戦略)、上市したはいいが想定よりも売上が伸びない(最初の販路開拓フェーズ)など、まずそれぞれのフェーズで支援の手法が変わってくることを理解する必要があります。

一般的な支援での傾向として、初期フェーズ(製品開発～出口戦略初期)からの支援であれば上市及び売上を一つの成功事例と定義した場合、最低数年といった比較的時間をかけてイノベーション・プロデューサー関与が必要となってくることになります。一方で、既に上市済みで、販路開拓・拡大といった支援相談の場合(出口戦略中期～多用途化による更なる販路開拓)、既に製品・サービスとして形があるものは一定の認知がされているケースが多く、売上

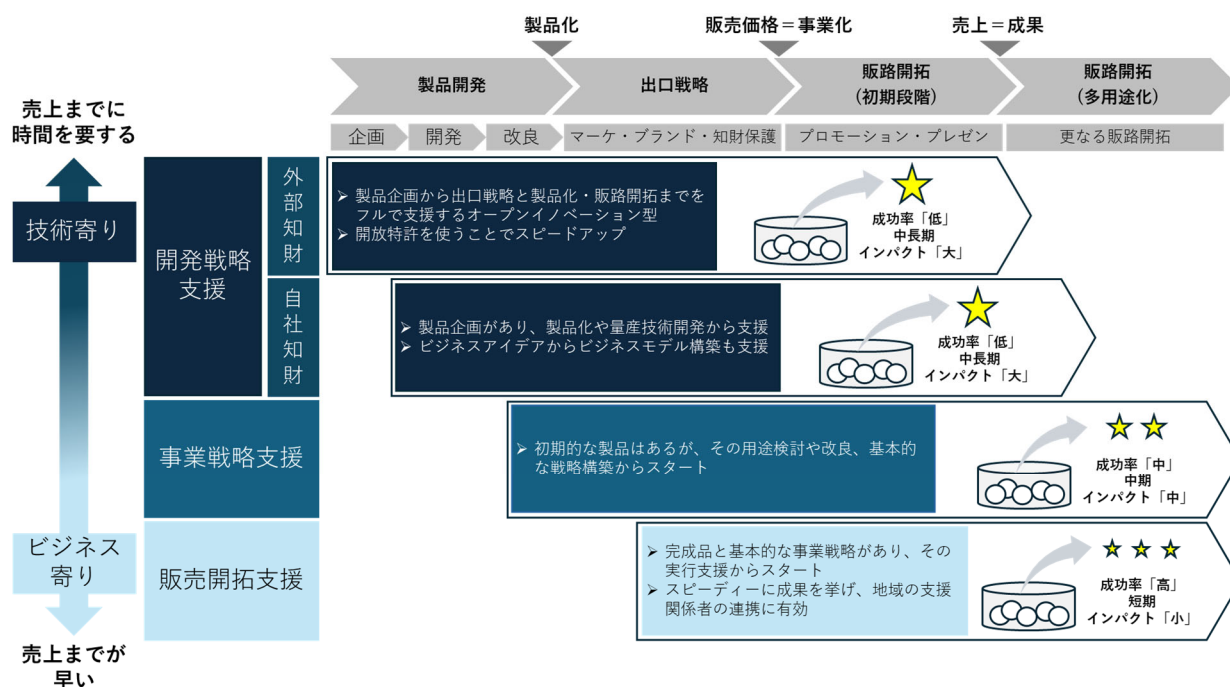
増加としての結果が出やすく、スピーディーな成果につながるという傾向があります。

つまり、支援内容が技術寄り、つまりこれから開発・商品化を検討している支援の場合は、事業創出支援として長い時間がかかることが想定されます。ただし、事業創出の成果という点では、ビジネスのインパクトは大きいのが一般的です。

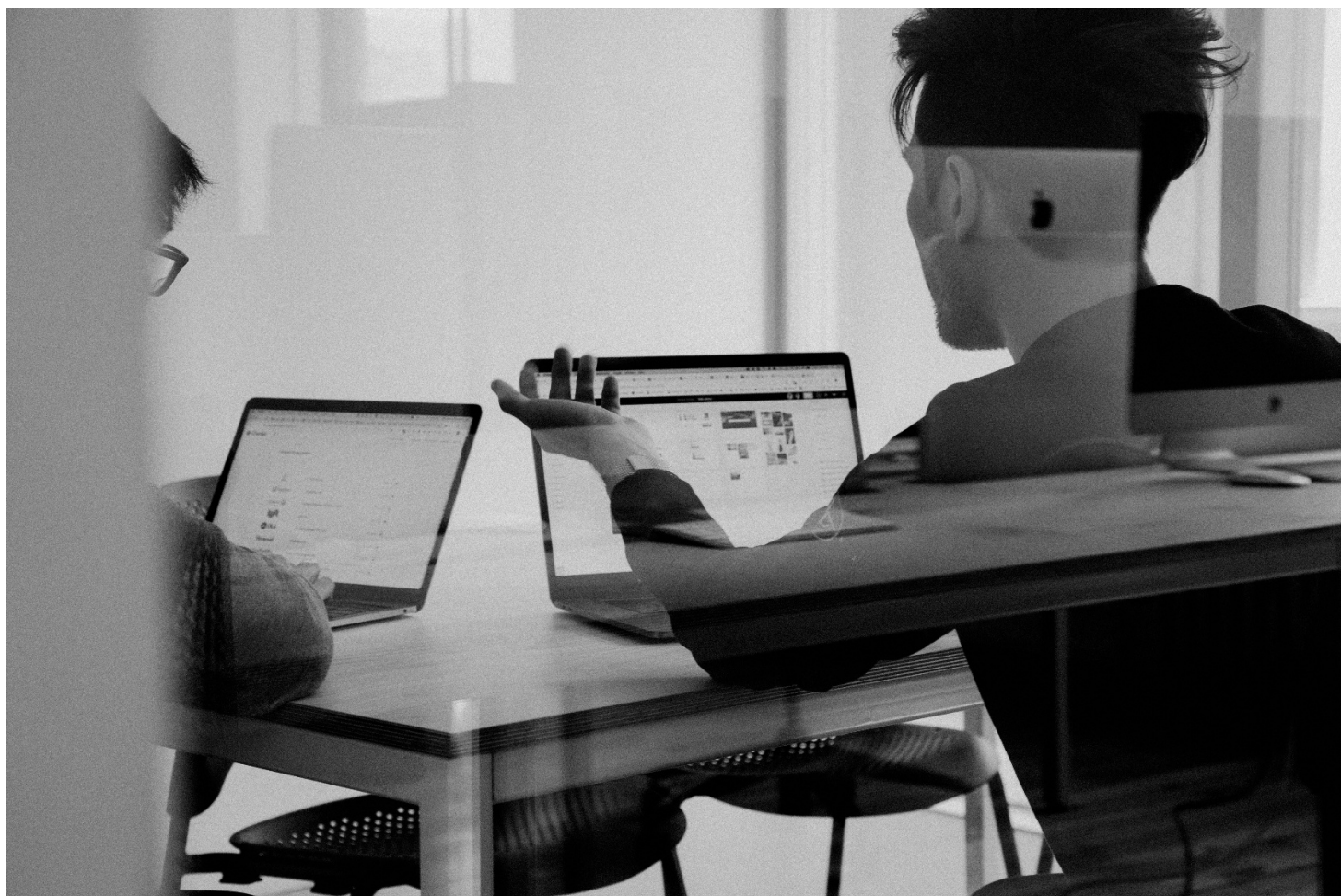
反対に、既に商品・サービスが存在し、売り方・販路相談といったブランディングやマーケ

ティング関連の支援の場合は、ビジネス化においてスムーズな成果創出が期待できます。その代わり、事業創出の成果としてはそこまで大きくなく、ビジネスとしてのインパクトは小～中規模になるのが一般的となります。実際に支援を行う製品・サービスの現状、及び特性（重工系のものなのか、一般消費者向けなのかなど）判断し、支援の戦略について糸口を模索していくことが重要といえます。

図表4 イノベーション・プロデューサーによる事業創出ポートフォリオ



出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水―持続可能な地域経済のカタチ―」より Revitalize にて作成）



### 3.イノベーション・プロデューサーの特徴を認識した上での支援

前述の通り、これらの支援での事業創出の理解すべきポイントを考慮すると、イノベーション・プロデューサーのタイプ分類と適した人材は、基本的に次のような2つのパターンに大別できます。

#### ① 技術重視型のイノベーション・プロデューサー

1つ目のタイプは、製品開発の企画や開発段階(特に研究関連)からイノベーション・プロデューサーとして積極的に関与し、企業の技術を生かすことを中心に支援を行う技術重視型のイノベーション・プロデューサーです。

このイノベーション・プロデューサーは、技術関連の知見を豊富に有し、ある程度の専門的な技術の内容でも一人で十分対応できる人材が適しているといえます。これまで企業で技術・開発者として十分な経験と実績を有しているような理系人材が適切と言えます。また、このタイプのイノベーション・プロデューサーは、企

画開発・研究段階から支援の関与を行うため、**成果としての事業創出に時間を要し、また創出できる事例数は限られる(少ない)傾向**にあります。が、製品・サービスが上市した場合、**成功事例としてのインパクトは大きい**といった特徴があります。

#### ② ビジネス構築重視型のイノベーション・プロデューサー

2つ目のタイプは、既に製品・サービスの概要が固まっており、これから上市を検討していく、または一旦上市したもののインパクトが少ない(売れ行きが不調)といった課題感を抱えており、製品・サービスとしてのあり方など、ビジネス・出口戦略について重点的に支援を行うイ



ノベーション・プロデューサーです。このイノベーション・プロデューサーは、研究や技術関連の知見を十分に有している必要はなく、逆にビジネスや経営面に精通した人材が適しているとされています。具体的に、上市にあたって市場ニーズを的確に分析しどのようにアプローチを行うか（製品・サービスの売り方、企業の魅せ方など）といったマーケティング戦略やブランディングの豊富な経験と実績が求められるといえます。



事業創出の傾向としては、既存製品・サービスにおける課題に対してアプローチを行い、まず売れるためにどうすべきかを考える支援を行います。また、数多くの企業に対し幅広く支援を提供することができるため、多くの成功事例を創出できる可能性が高いといった特徴があります。その一方で、既存製品・サービスを基としたアプローチになるため、既に固まった市場ターゲットでの販促支援などが中心となり、企画・開発段階での構想内でのビジネス展開に限られることが多いケースもあります。

つまり、比較的小さい規模での成果事例創出が多い傾向にあり、支援対象のビジネスが想像以上にスケールアップするケースは少ないといった傾向もあります。

このような2つのタイプのイノベーション・プロデューサーが区分できることを述べましたが、両タイプともにその役割が多岐にわたるため、すべての支援活動を一人で行うことは難しいケースが多くあります。そのため、**適材適所でエキスパートと呼ばれる特定分野の専門家たちと協力しながら、支援を進めていく**ことが求められます。たとえば、技術面に強みを持つエンジニアや、マーケティングに精通したブランドマネージャーなど、必要に応じて分野ごとのエキスパートの知見を活用し、支援活動を充実させることが重要です。

イノベーション・プロデューサーは、こうした**エキスパートたちの活動を統括し、プロジェクト全体の方向性を示す役割**も担います。単にエキスパートに任せるだけでなく、彼らの知見を企業の目指す方向性に統合し、プロジェクトの進行管理やゴール達成に向けた調整役となるのがイノベーション・プロデューサーの重要な責務です。この統括的役割を果たすことにより、支援対象企業にとって最適な支援チームが組成され、より効果的で持続的なイノベーション創出が実現されます。

図表5 イノベーション・プロデューサーのタイプ

タイプ	成功事例(事業創出)の数	成功事例のビジネス スケール(インパクト)	人材イメージ
技術重視型 (ゼロイチ開発型)	△ 成功事例数は比較的少ない 傾向	◎ 全国規模の成功事例に なるケースが多い	 企業などでの技術・開発部署 などでの責任者
ビジネス構築重視型 (ブランディング重視型)	◎ 成功事例を多く創出する ことが可能	△ 国内、県内といった成功 事例が多い傾向	 企業などで事業の推進、 経営者・リーダーとしての経験

出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水ー持続可能な地域経済のカタチー」より Revitalize にて作成)



## II. イノベーション・プロデューサーによる事業業創出支援

イノベーション・プロデューサーとし支援を行う際の基本的な支援の手順(プロセス)についてポイントを説明していきます。

### 1. イノベーション・プロデューサーの基本的な支援プロセス

実際にイノベーション・プロデューサーが行う支援の基本的なプロセスは、図表6のように整理することができます。この支援プロセスでは、「支援前」、「課題・解決策の策定」、「新規事業創出・販路開拓に向けた実施」の3フェーズがあり、それぞれのフェーズを細分化すると①支援先企業の事前調査、②初回ヒアリングの実施、③支援先企業の分析、④議題・解決策仮説の検討、⑤連携先(新事業創出・販路)企業の抽出、⑥連携先企業へのアプローチ(営業交渉)、⑦支援先・連携先企業の交渉の橋渡し、⑧連携先企業との共同事業の実施、⑨プロモーション展開の準備、⑩成果事例のリリースといった10の支援プロセスとなります。それぞれのプロセスについて、わかりやすく説明していきます。

図表6 イノベーション・プロデューサーの基本的な支援プロセス



出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水ー持続可能な地域経済のカタチー」より Revitalize にて作成)

## ① 支援先企業の事前調査

まず、イノベーション・プロデューサーが行う最初の取り組みとしては、支援先企業に対する事前調査が挙げられます。支援企業の基礎情報と相談内容（支援を受けたい商品・サービス概要など）を把握した上で、デスクトップリサーチを行っていきます。主に次のような情報を

収集して、企業の強み（競争優位性）や、今回の支援対象となる商品・サービスに対してどのような支援が行えるか、その業界の潮流などを検討し、実際の支援の内容や進め方について初回のヒアリング前までに仮説を立てていきます。実際にSWOT分析やSTP分析など、マーケティングフレームワークも使いながら現状の分析・仮説検証を行うのも有効です。

図表7 イノベーション・プロデューサーがはじめに収集すべき情報

収集すべき情報	
基礎情報	経営理念、資本金、代表者、法人の拠点、主要ビジネス、経営状況（財務、中長期計画など）、取引先金融機関など
バックグラウンド	企業の成り立ち（歴史）、経営者の背景（人柄、専門性、仕事に対する考え方）、企業が大事にしている社内での文化
支援先企業のパブリシティ	過去に新聞やTVに取り上げられた記事などの内容や影響
企業のケイパビリティ	主な製品・サービス、ビジネスモデル、得意としている専門性（技術）やマーケット
支援対象となる商品・サービスと企業の強みとの親和性	商品・サービスで成し遂げられることと企業の経営方針・ビジョン
支援対象となる商品・サービスにおける市場価値	市場ニーズの規模、競合の有無、ニーズの高いエリア、価格帯、季節性、知的財産の関連情報
想定される競合他社の取り組み	競合他社がどのように販売しているか（特定の市場、販売価格）、創意工夫の取り組みはあるか（デザインや販売などにおける工夫）

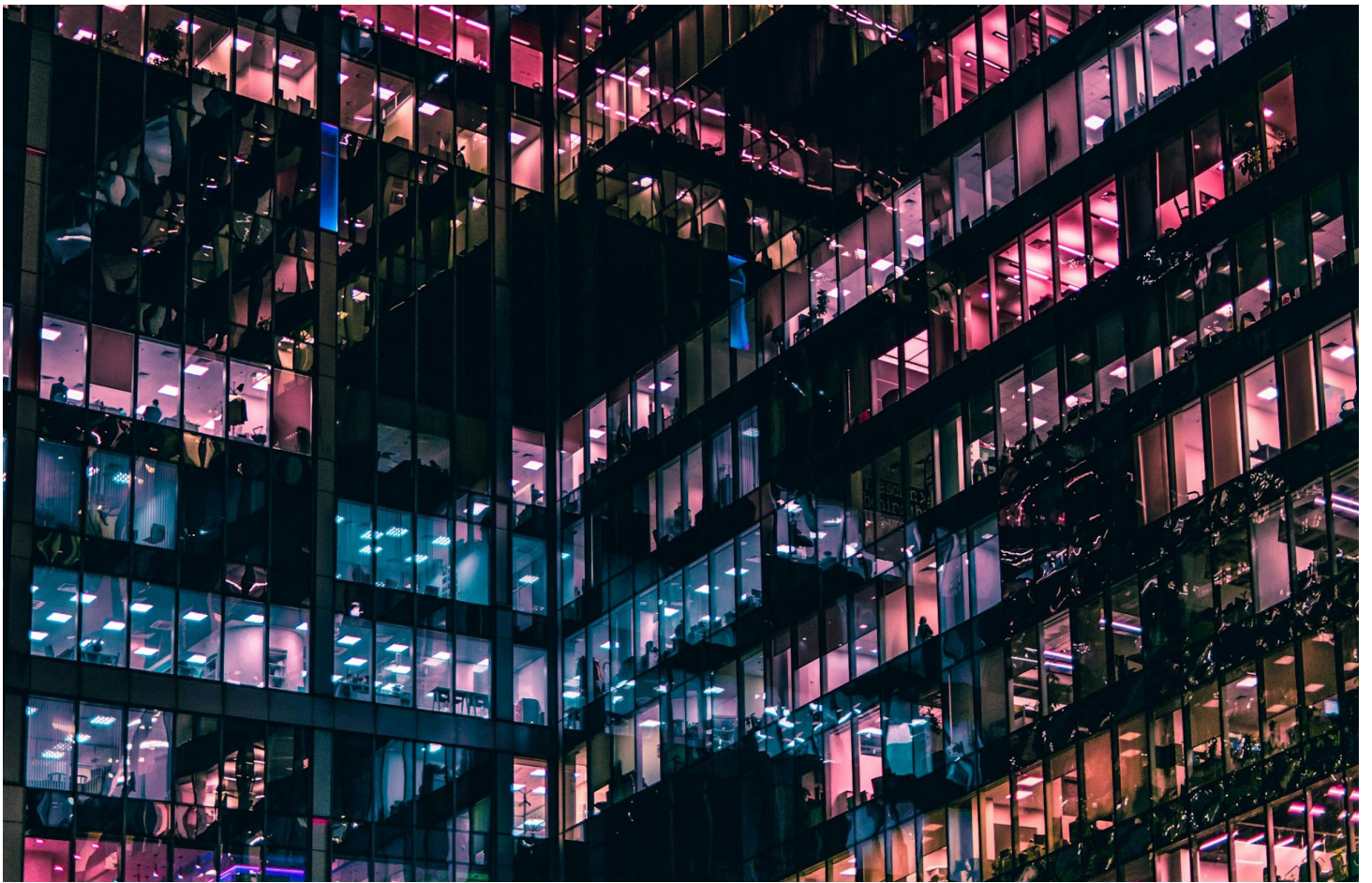
出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水—持続可能な地域経済のカタチ—」より Revitalize にて作成）

## ② 初回ヒアリング

事前調査の確認内容を踏まえ、実際に支援先企業を訪問しヒアリングを実施していきます。企業の成り立ちや理念、企業独自の文化をはじめ、現在の課題感、将来の目指すビジネス像など様々な経営者の考えや想いについてヒアリングを行っていきます。その上で、実際に支援の対象とする商品・サービスの詳細や、企画・開発の背景から具体的に支援してもらいたい内容などを確認していくのが一般的です。その後、事前調査で確認した仮説などを説明しながら、支援先企業と支援の内容について議論を行って

いきます。また、初回のヒアリングの際には実際の現場に訪問して、経営層だけでなく実際に現場で働く職員の方、の話（現場の声）も直接聞いて、支援の方向性を決めていくことが重要です。

初回ヒアリングでのゴールは、支援先企業の要望などを把握し、イノベーション・プロデューサーとしての支援の内容について方向性を定めること、そして次の具体的な支援内容のアクションについて支援先企業と共に取り組むための体制を確認が取れること、この2つをクリアすることが重要です。



### ③ 支援先の企業分析

初回ヒアリングで確認した新しい情報や支援先企業の要望などを基に、再度支援の方向性について検討を行います。初回のヒアリングの内容を踏まえて、この支援企業の本質的な課題は何なのか、実際に支援する商品・サービスの競合はどういった企業になるのか、その競合他社との競争優位性（市場で戦えるポイント）はどこにあるのか、どのように販売していくのかなど、改めて確認を行います。

### ④ 課題・解決策仮説の検討

初回ヒアリング後の分析結果を踏まえて、具体的な支援を実行していく進め方（主に営業戦略など）を固めていきます。支援先企業の強み、競合他社との比較、市場ニーズなどを見直した上で、実際に販売・売上向上のために何が必要なのか仮説を立てて検証を行います。既存の商品・サービスの形や、一般的な市場ニーズに固執せず、支援対象の商品・サービスについて俯瞰的な分析を行っていきます。柔軟なアイ

デア・発想で売上を伸ばすための戦略を提案できることが、イノベーション・プロデューサーとしての腕の見せ所と言えます。

### ⑤ 連携先企業抽出

支援方針の仮設について検証した後、実際に支援を行っていくのに最適な連携先企業の候補をリストアップし、具体的な支援のための準備を進めていきます。そして、支援の具体的内容と実際に連携したい候補がある程度まとまった段階で、一度支援企業へ内容の詳細について説明を行います。

しっかりと支援の成果を出していくためには、いくら優れた支援の企画であっても、支援企業の協力なしではうまく進まないケースが多いといえます。支援企業の要望と提案する支援の方向性や進め方にズレがないか改めて確認し、一緒に実行していくという支援企業との意思疎通が重要となってきます。

### ⑥ 連携先企業へのアプローチ(営業交渉)



支援企業と方向性を確認した後、実際に連絡先候補の企業へアプローチを行っていきます。連携したい企業に対しアプローチし、事業趣旨や背景の説明、紹介したい支援企業及び商品・サービスの詳細などについて説明を行います。ここで重要なのは、実際にその連携先企業にとってのインセンティブ（連携することによってえられるビジネスメリット）は何なのかを明確に説明することです。連携先企業側にとってどんなメリットがあるかも交えてしっかりと説明を行うことが重要となります。複数のアプローチ先候補がある場合は、同時並行で交渉を進めていくこともあります。実際のアプローチでは、プッシュ型の営業交渉になるケースも多いため、なかなか担当者へつながらず、すぐに断られてしまう（門前払い）といったことも少なくありませんが、粘り強くコンタクトを取り交渉を続けていくことが重要となってきます。その交渉の中で、事業連携に最も意欲的で、事業に対し明確に理解を示してくれる企業と実際の交渉を進めていくこととなります。連携先企業とうまくつながることができない場合には、再び④課題・解決策仮説の検討や⑤連携先（新事業創出・販路）企業の抽出に立ち戻り、連携先企業を再検討しアプローチを行っていきます。

#### ⑦ 支援先・連携先企業の交渉の橋渡し

連携先企業へのアプローチが成功した後、支援企業と連携先企業が実際に交渉を行うことができる機会を設定します。各社の事業紹介から今回の連携するにあたり双方にとってのメリットなどを整理した上でイノベーション・プロデューサーが説明を行い、橋渡しとしての役割を担います。こういった交渉においては、実施すると決断してからのスピード感もポイントとなってきます。新しい試み・挑戦での実現可能性は、アクションを起こすスピードが重要になることも多いため、連携先企業が見つかり次第、早急に橋渡しを行い、合意につながる交渉や具

体的な契約の準備・交渉などを進めていく必要があります。

#### ⑧ 連携先企業との協働事業の実施

支援企業と連携先企業の協働が決まった場合、各社でコミュニケーションを図ってもらいながら事業を進めていくようになります。この時点でイノベーション・プロデューサーは少しだけ引いた位置で各社のやり取りなどを見守りながら、必要に応じてサポートを行うといった体制で支援を行うケースが多いです。イノベーション・プロデューサーが引き続き中心となって各社の連携支援を行えば、事業は円滑に進む可能性が高いかもしれませんが、イノベーション・プロデューサーの過度な介入は企業の自走化を阻んでしまうことも考えられるためです。

イノベーション・プロデューサーの役割は、支援企業の支援を行うことだけではなく、こういった支援をきっかけとして、支援企業に自ら事業の創出・拡大を進められるようになってもらうことです。イノベーション・プロデューサーの支援終了後も、さらに支援先、連携先の企業間で協業展開が実現するように、支援企業に対し外部との関係構築ができるきっかけを敢えて提供するような距離感も重要です。

#### ⑨ プロモーション展開の準備

新製品・サービスの完成と上市のスケジュールが見えてきたタイミングで、イノベーション・プロデューサーは、各種プロモーションの支援準備を始めていきます。各社でのホームページやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などを使ったリリースはもちろんのこと、地元新聞社やテレビ会社、またインフルエンサーとしての役割を担う可能性のある団体・個人も巻き込み、製品・サービスの魅力を発信していきます。売上・利益のアップを目指していくためには、リリース時にどれだけ広く周知していくか、どれだけマスメディアなどとも連携して、アピールしていくかといったマーケティングプロモーションやブランディングの



発想はとても重要となります。各マスメディアなどへも地道に交渉しながら、製品・サービスの魅力を周知していきます。

#### ⑩ 成果事例のリリース

可能な限り新製品・サービスの上市のタイミングに合わせて、今回の成果のリリース（プロモーション）を大々的に行っていきます。リリース内容としては、製品・サービスの背景をはじめ、今回の連携した企業との経緯や製品・サービスの特長、地域性としての優位点（地方独自の原材料が使用されている、特定地域でのみ

購入可能、地域独自のアイデアによって生まれた製品・サービスなど）、価格帯、どこで購入できるかといった、購買者の行動に直接働きかけていく内容を含めてプロモーションを行っていくと、興味関心をもってくれる顧客やマスメディアなどが増えると期待されます。

また、今回の製品・サービスの後、次の製品や連携する企画などの今後のアクションについても発信し、今後の展望についても明確に発信していくことで、今回の製品・サービスを呼び水として、次の新たな事業展開が広がっていく可能性があります。

最後にこれらの支援プロセスにおいて最も重要なポイントは、**実際の解決策の策定から実行における様々な連携先企業へのアプローチ（営業交渉）を成功するまで何度も繰り返す**ということです（④～⑥のプロセス）。実際の支援において、協力してくれる適切な連携先企業を見つけ出すのは膨大な時間がかかります。また、複数の企業へアプローチを行いながら断られるケースも数多くあります。イノベーション・プロデューサーの支援活動も言い換えれば、大半の仕事は営業活動に近いものであり、何度も丁寧に説明を行いながら時間をかけて信頼関係を構築することで、ようやく連携先企業として協力を取り付けることができることが多いのが実態です。

また、もう1つ理解してほしいのは、**支援を通じて地元の企業を支えたい、力になりたいといった強い意思と粘り強さがあれば、イノベーション・プロデューサーとして確実に成果を出すことができる**ということです。多くの方が、企業の売上・利益増加といった目に見える付加価値を提供できる人材になることができると信じています。



## 2. 支援事例の紹介

ここで、実際の事業創出を実現した支援事例について、支援企業の概要、抱えていた課題、支援連携の体制、支援内容と成功要因を具体的に紹介していきます。

### (1) 中小企業 A 社

#### 【事業内容】

- 半導体製造における超低温冷凍技術の開発
- 超低温冷凍技術を応用した製品の製造、国内外への販売

#### 【主力製品/サービス】

A 社独自の技術が織り込まれた超低温フリーザー、エアチラーなど

#### 支援企業が抱えていた課題

1. 技術の認知不足：  
超低温冷凍技術の優位性や、大型スターリング冷凍機といった独自の技術が潜在顧客に十分に認知されていない
2. 市場浸透の難しさ：  
高度な技術を持ちながらも、市場への浸透が不十分で、競合に埋もれてしまう可能性がある
3. マーケティング力の不足：  
超低温冷凍技術の普及に向けたマーケティング戦略が不足している
4. 製品導入の課題：
  - ・ A 社技術は試験導入には至るものの、継続導入に繋がらない。医療的なエビデンス不足が原因の一つと考えられる
  - ・ ドライアイス代替として超低温保冷剤の活用が進まない。ドライアイス市場の商習慣が障壁となっている可能性がある
5. 技術的な課題：  
ダイヤモンド成膜を CO2 還元技術に活用できるかなど、技術的に未知数な部分がある
6. 事業の多角化：  
技術分野・製品が多岐にわたり、実現までの時間軸も異なるため、事業の進捗管理が難しい

## 支援連携体制

中小企業診断士、地域産業振興財団、医療機器登録支援を行う MEDISO（厚労省の医療系ベンチャー・トータル支援総合ポータルサイト）、健康器具の認定制度を持つ日本ホームヘルス協

会、スポーツ医学に詳しい総合診療医、東南アジアの食品物流関係のスタートアップ企業、総合エンジニアリングメーカー複数社など

## 支援プロセスごとの支援内容

前述の「イノベーション・プロデューサーの基本的な支援プロセス」をもとに、実際にイノベーション・プロデューサーが支援企業 A 社に対して実施した内容を以降で説明していきます。

### 1. 支援前フェーズ

#### ① 支援先企業の事前調査

- A 社の企業情報、超低温冷凍技術、関連業界の市場動向などを調査
- 競合他社との差別化ポイント、市場におけるニーズなどを分析
- 支援内容、進め方について仮説を立てる

#### ② 初回ヒアリング

- A 社を訪問し、経営層や技術担当者から現状と課題についてヒアリング
- その際に、企業理念、技術開発の背景、課題感、要望などを確認
- 事前調査で得た情報や仮説を共有し、支援内容について議論
- 支援の方向性、具体的な支援内容、支援体制を確認

①、②を実施した結果、A 社の超低温冷凍技術は競争力があるものの、顧客への認知度が低く市場への浸透が不十分であるという課題を認識し、A 社の技術的優位性を活かしたマーケティング戦略と連携先企業との協業という仮説の基に、A 社技術のより深い理解と販路開拓に向けた具体的成果づくり、地域産業振興財団一体となったイノベーション事業の推進を計画。その後、以下のような課題・解決策の策定に向けたより深い分析・検討を実施。

### 2. 課題・解決策の策定フェーズ

#### ③ 支援先企業の分析

- ヒアリング内容を基に、A 社の技術的優位性、市場における課題、競合との差別化などより深い分析を実施

#### ④ 課題・解決策仮説の検討

- 分析結果を基に、具体的な支援の進め方（営業戦略、マーケティング戦略など）を策定
- 超低温冷凍技術の活用可能性、新たな市場開拓、販路拡大などを検討
- 仮説を立て、検証可能な指標を設定

#### ⑤ 連携先企業抽出

- 支援方針に基づき、最適な連携先企業の候補をリストアップ
- 地域の産業振興財団へ本事業の概要を説明し、協力依頼を実施。静岡県内の中小企業診断士との連携推進や他のイノベーション・プロデューサーのネットワークも活用しつつ、候補先と協議を実施
- 支援内容と連携先候補を A 社に提示し、連携の可能性、実現可能性などを議論

②～⑤を実施した結果、A 社技術の活用が期待される新たな市場を導出した一方、潜在顧客の技術理解が進んでいないことがわかり、技術説明と試験的導入支援などのアプローチを各方面に向けて実施した。その際、イノベーション・プロデューサーのみでなく、地域産業振興団体

のコネクションを多用に活かしながら幅広い視野で連携候補先を探索した。

### 3. 新規事業創出・販路開拓に向けた実施フェーズ

#### ⑥ 連携先企業へのアプローチ(営業交渉)

- 連携先候補企業として、プロスポーツチーム、大学駅伝チーム、大手総合エンジニアリングメーカー、県内企業などへアプローチ、商談を開始
- 連携によるメリット、将来的な展望などを明確に提示するための情報収集と資料作成
- 粘り強く交渉を行い、連携先企業との合意形成を図る

#### ⑦ 支援先・連携先企業の交渉の橋渡し

- 連携先企業との交渉機会を設定し、各社の役割・責任、市場の可能性などを改めて明確化
- イノベーション・プロデューサーが橋渡し役となり、円滑なコミュニケーションを促進
- スピード感を持って交渉を進め、具体的な契約、共同研究などを推進

⑥、⑦を実施した結果、連携先企業が決まり、A社技術の応用や具体的な連携方法について意見交換を実施できた。さらに、連携先にA社技術を導入しエビデンス収集の協力依頼や助言を得る協定を結ぶことができた。

-

#### ⑧ 連携先企業との協働事業の実施

- 各社で連携体制を構築し、共同研究、製品開発、販路開拓などを実施予定
- その際、イノベーション・プロデューサーは進捗状況を把握し、必要に応じて助言、サポート
- A社の主体的な事業推進を促し、自立的な成長を支援

#### ⑨ プロモーション展開の準備

- 新製品・サービスの完成に合わせてプロモーション戦略を策定予定
- その際、ホームページ、SNS、展示会、学会発表、メディア掲載などを活用し、広報活動を実施
- ターゲット顧客への効果的な情報発信を計画

#### ⑩ 成果事例のリリース

- 新製品・サービスの上市に合わせて、成果を広く公開予定
- A社の技術力、連携によるイノベーション、社会的なインパクトなどをアピール
- 成功事例を基に、更なる事業展開、資金調達などを促進予定



## (2) 中小企業 B 社

### 【事業内容】

- 超高精度金属加工技術をコアとした精密部品製造
- 磁界式センサーと AI を組み合わせた土壌分析技術の開発

### 【主力製品/サービス】

自動車部品、医療機器部品などの精密部品など

## (3) 支援企業が抱えていた課題

- B 社技術の新たな市場への適用性確認ができていない
- 営業体制の強化が必要

## (4) 支援連携体制

土壌改良を専門とするスタートアップ企業、半導体関連企業、大手自動車メーカーなど

## (5) 支援プロセスごとの支援内容

前述の「イノベーション・プロデューサーの基本的な支援プロセス」をもとに、実際にイノベーション・プロデューサーが支援企業 B 社に対して実施した内容を以降で説明していきます。

### 1. 支援前フェーズ

#### ① 支援先企業の事前調査

- B 社の企業情報、精密部品製造技術、土壌分析技術、関連業界の市場動向などについて、B 社や専門家などからのヒアリングにより調査・分析
- 支援内容、進め方について仮説を立てる

#### ② 初回ヒアリング

- B 社を訪問し、経営層や技術担当者から話をヒアリングし、課題感や要望などを確認
- 事前調査で得た情報や仮説を共有し、支援内容について議論
- 支援の方向性、具体的な支援内容、支援体制を確認

①、②を実施した結果、B 社技術の新たな市場への適用可能性やニーズ調査の更なる分析が必要であると判断し、テストマーケティングの手法により、B 社技術の市場導入の第一歩として、実証を打診する先・業界、方向性を決定した。

### 2. 課題・解決策の策定フェーズ

#### ③ 支援先企業の分析

- ヒアリング内容を基に、B 社の技術的優位性、市場における課題、競合との差別化などをさらに詳細な分析を実施

#### ④ 課題・解決策仮説の検討

- 分析結果を基に、具体的な支援の進め方（営業戦略、マーケティング戦略など）を策定
- B 社技術の適用可能性、新たな市場開拓、販路拡大などを検討
- 仮説を立て、検証可能な指標を設定

#### ⑤ 連携先企業抽出

- 支援方針に基づき、最適な連携先企業の候補をリストアップ
- 支援内容と連携先候補を B 社に提示し、連携の可能性、実現可能性などを議論

### 3. 新規事業創出・販路開拓に向けた実施フェーズ

#### ⑥ 連携先企業へのアプローチ(営業交渉)

- 連携先候補企業にアプローチし、B社の土壌分析技術、サービス内容、連携によるメリットなどを説明
- 将来的な展望などを明確に提示
- 粘り強く交渉を行い、連携先企業との合意形成を目指す
- 交渉の際に連携先企業が求めるスペックを明確化する

③～⑥を実施した結果、既存の取引先である大手自動車メーカーとの協業、B社技術活用にむけてのNDA締結、県内で無料モニタリングに協力してくれる農家を複数件開拓できた。

一方で、これらの取組みを行う際のB社内の体制づくりを強化する必要と判断し、営業専任の人員を半年以内に1名採用する方針を提言し合意を得た。

#### ⑦ 支援先・連携先企業の交渉の橋渡し

- 連携先企業との交渉機会を設定し、各社の役割、責任、利益配分などを明確化
- イノベーション・プロデューサーが橋渡し役となり、円滑なコミュニケーションを促進
- スピード感を持って交渉を進め、共同事業、実証実験などを推進

#### ⑧ 連携先企業との協働事業の実施

- 各社で連携体制を構築し、土壌分析サービスの実証実験、データ分析、サービス改善などを実施
- イノベーション・プロデューサーは進捗状況を把握し、必要に応じて助言、サポート
- B社の主体的な事業推進を促し、自立的な成長を支援。

⑦、⑧を実施した結果、無償モニタリングの協力を予定していた連携先企業のほか、サービスを有償で活用したい顧客が出てきたため、そちらの顧客を優先的に実証の機会に予定を臨機応変に軌道修正。この時点で、実際に農家で使用したモニタリングでは、使用時における課題が抽出されたため、技術の改善を実施した。

#### ⑨ プロモーション展開の準備

- 土壌分析サービスの改良、顧客ターゲットに合わせてプロモーション戦略を策定
- 今後、ホームページ、SNS、農業関連イベント、学会発表、メディア掲載などを活用し、広報活動を実施予定

#### ⑩ 成果事例のリリース

- 土壌分析サービスの正式提供開始に合わせて、成果を広く公開予定
- その際、B社の技術力、連携によるイノベーション、農業への貢献などをアピール
- 成功事例を基に、更なる事業展開、資金調達などを促進予定

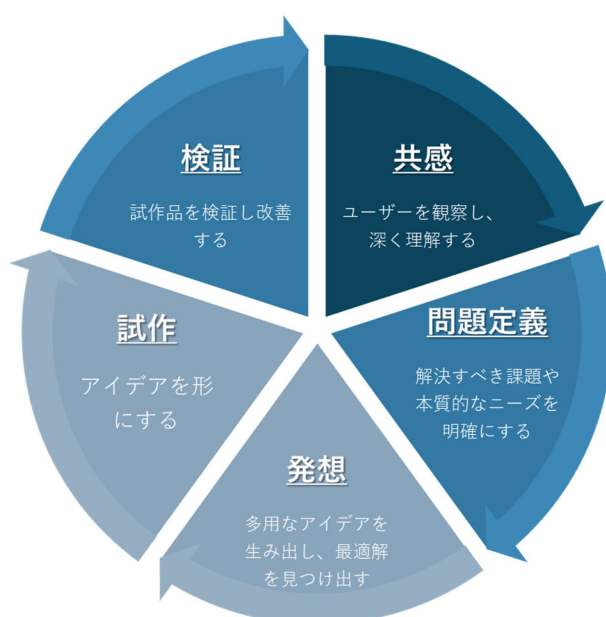
### III. 支援において役立つビジネスフレームワーク

最後に、イノベーション・プロデューサーにとって日々の事業創出支援、販路開拓・拡大支援で有用なビジネスフレームワークなどをいくつか紹介します。実際に支援する際には、これら以外でも役立つ様々なフレームワークが存在します。是非、企業への支援を行う際の一例としてご活用ください。

#### (1) デザイン思考

デザイン思考は、デザイナーが問題解決に用いる思考プロセスを応用したもので、人間中心のアプローチで、共感、試行錯誤、多様性、視覚化を重視します。

図表8 デザイン思考のプロセス



イノベーション・プロデューサーは、企業や地域社会におけるイノベーションを促進する役割を担います。その際に、デザイン思考を用いることで、以下の様な効果が期待できます。ユーザーインタビューや現場観察を通して、ユーザーの真のニーズや潜在的な課題を深く理解し、共感を得ることで、よりの確な課題設定と解決策の立案が可能になります。

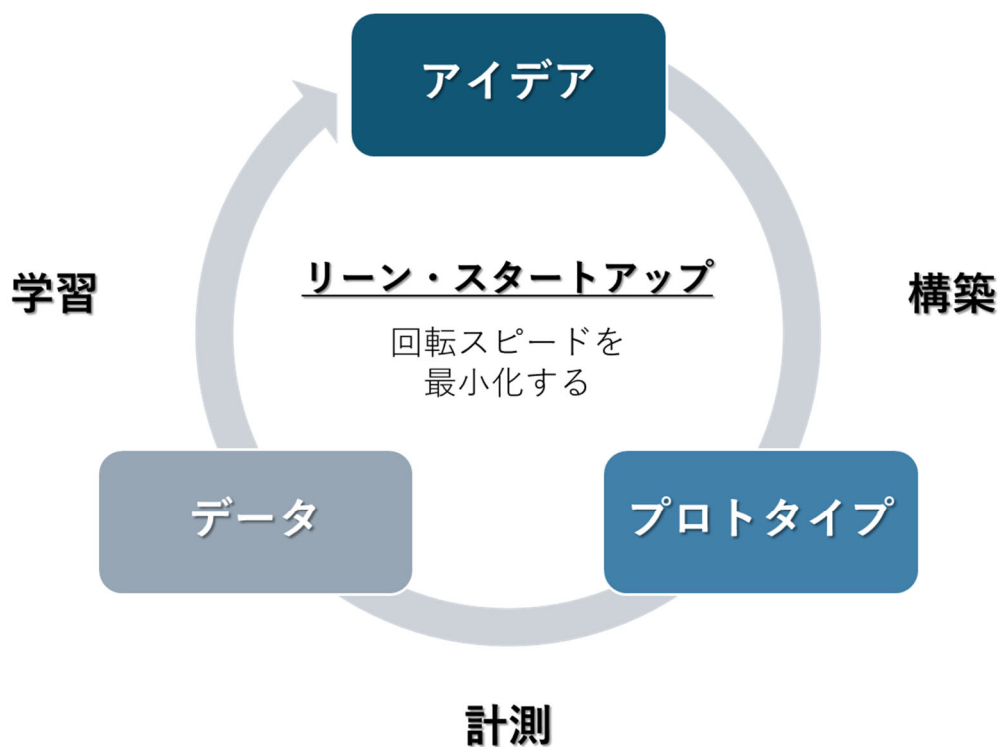
イノベーション・プロデューサーは、以下の5つの段階を繰り返しながら、イノベーションを創出していきます。

- ①共感：対象となるユーザーや地域を深く理解し、共感します。
- ②問題定義：共感フェーズで得られた情報から、解決すべき課題を明確に定義します。
- ③アイデア創出：多様な視点から、自由な発想でアイデアを創出します。
- ④プロトタイプ作成：アイデアを具体的な形にして、試作品を制作します。
- ⑤テスト：試作品をユーザーに試してもらい、フィードバックを得て改善を繰り返します。

## (2) リーン・スタートアップ

リーン・スタートアップは、「構築 - 計測 - 学習」のフィードバックループを繰り返すことで、無駄を省き、顧客のニーズに合った製品やサービスを迅速に開発する手法です。顧客のニーズを検証し、仮説を立てる「顧客開発」を重視し、必要最低限の機能を備えた製品（MVP）を早期にリリースして顧客からのフィードバックを得ます。短いサイクルで開発と検証を繰り返し、柔軟に方向転換を行う「アジャイル開発」を採用し、検証結果に基づき必要があればビジネスモデルや戦略を転換（ピボット）します。

図表9 リーン・スタートアップの解説



リーン・スタートアップのプロセスは、まずビジネスのアイデアを思いつき、顧客インタビューなどで顧客のニーズや課題を検証します。次に、必要最低限の機能を備えた MVP を開発し、市場に投入して顧客の反応をデータで計測します。計測結果を分析し、仮説の検証と学習を行い、学習結果に基づきピボットまたは現状の方針継続を決定します。

この手法には、無駄な開発を避けてコストを削減できる、短いサイクルで開発と検証を繰り返すことで開発期間を短縮できる、顧客からのフィードバックを反映することで市場ニーズに合った製品を開発できる、早期に失敗を許容することで大きな損失を回避できる、などのメリットがあります。

リーン・スタートアップは、スタートアップ企業だけでなく、既存企業の新規事業開発や、大企業のイノベーション創出にも活用されています。変化の激しい現代において、迅速かつ柔軟にビジネスを展開するための有効な手法と言えるでしょう。



リーン・スタートアップとデザイン思考は、どちらも顧客中心で試行錯誤を重視する点で共通しています。リーン・スタートアップがビジネスモデルや製品の検証に重点を置くのに対し、デザイン思考はユーザー体験や問題解決に重点を置きます。イノベーション・プロデューサーは、これら2つの手法を組み合わせることで、より効果的にイノベーションを創出することができます。

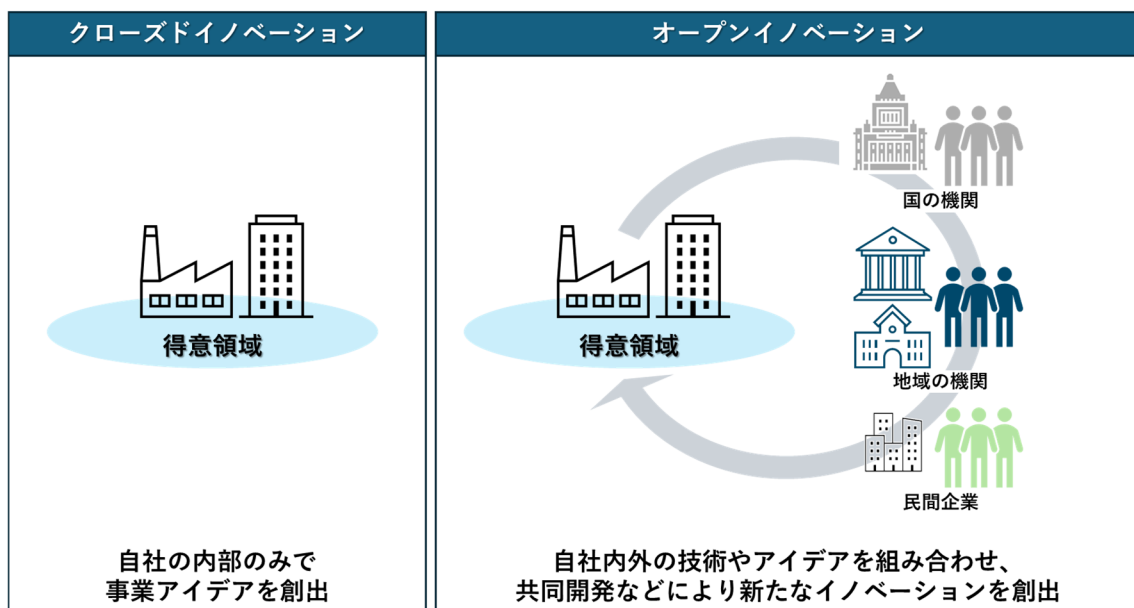


### (3) オープンイノベーション

オープンイノベーションとは、企業が社内外の技術やアイデア、知識などを組み合わせることで、新しい製品やサービス、ビジネスモデルなどを生み出すイノベーションの手法です。従来のクローズドイノベーションでは、企業は自社の研究開発部門や人材に頼ってイノベーションを生み出していました。しかし、技術の進歩やグローバル化が加速する現代において、この手法だけでは限界があるため、オープンイノベーションが必要とされています。

オープンイノベーションでは、大学や研究機関、スタートアップ、他企業、顧客など、社外の資源を積極的に活用することで、より効率的に、そしてスピーディーにイノベーションを創出することを目指します。

図表10 クローズドイノベーションとオープンイノベーション



具体的には、他社が持つ技術や特許を導入することで自社の製品開発を加速させたり、大学や研究機関と共同で研究開発を行うことで新たな技術や知識を獲得したりします。また、スタートアップの持つ革新的なアイデアや技術を活用することで新規事業を創出し、顧客の意見やアイデアを製品開発に反映することで顧客ニーズに合致した製品やサービスを生み出すことも可能です。

オープンイノベーションには、開発コストの削減、開発期間の短縮、リスクの分散、イノベーションの加速といったメリットがあります。オープンイノベーションは、デザイン思考やリーン・スタートアップといった手法と組み合わせることで、より効果的に機能します。ユーザー中心のアプローチで顧客ニーズを捉えたイノベーションを創出するデザイン思考、そして構築 - 計測 - 学習のサイクルを回し、無駄を省きながら迅速にイノベーションを創出するリーン・スタートアップ。イノベーション・プロデューサーは、これらの手法を組み合わせることで、オープンイノベーションを推進し、企業や地域社会に新たな価値を提供することができます。

## (4)プロダクトアウト・マーケットイン

### ① プロダクトアウト

プロダクトアウトとは、企業が有しているビジネスアイデアや独自の技術の利用を優先し、企業としての方針や作りたいもの、作れるものを基準に顧客の潜仕ニーズを考え、商品開発を行い上市することといわれています。企業が良いと思ったものや得意とする技術を活かした製品・サービスを作って提供していくことで、顧客のニーズよりも作り手や売り手である企業の考えの方が優先して反映されることから「製品やサービスが良いものであれば売れる」という考え方がベースとなっています。

プロダクトアウトは自社の強みか顧客ニーズにマッチすれば独占的な市場を作り出すことができることから、高い収益性を実現できる可能性があります。一方で、新たな製品・サービスを創り出し顧客へ価値を伝えていく必要があるためマーケティングコストの負担が大きくなったり、またニーズとマッチしない場合は製品・サービスそのものの見直しが必要になったりするリスクもあります。

市場にまだ顕著になっていない潜在ニーズを見出して、製品・サービス開発を行うという点においては実現性の難易度は高いといえます。しかし、潜在ニーズにマッチした製品・サービスと認識された場合(顧客から良い商品と認められた場合)、市場からの反応も大きいというのがプロダクトアウト製品の特長であるともいえます。

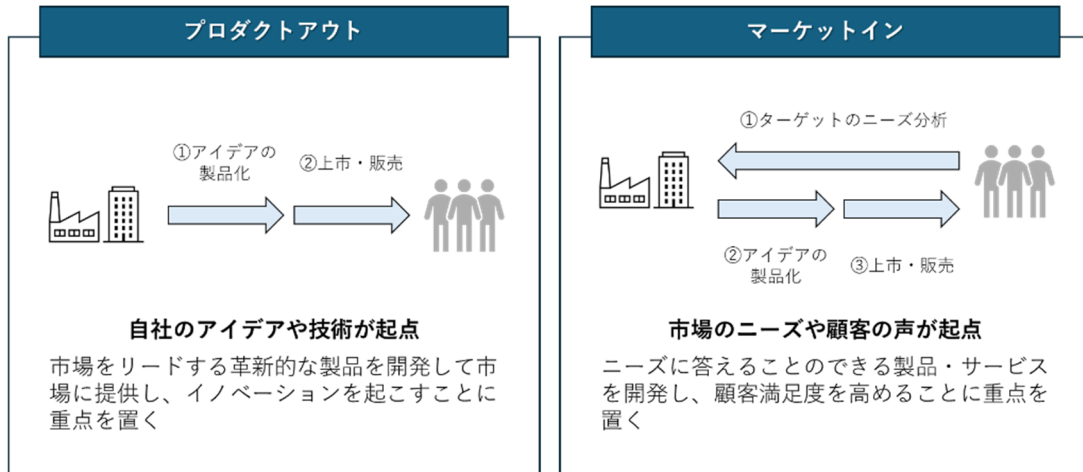
### ② マーケットイン

マーケットインは、顧客の意見・ニーズを汲み取ってから製品の開発を行い上市することです。まずしっかりと顧客が何を求めているのかを調査して見極め、製品・サービス開発に移行することから、「顧客が求めている製品やサービスは良いものであり売れる」という考え方がベースとなっています。マーケットインのメリット・デメリットは、次の通りです。顕著化している顧客ニーズに沿った製品の上市を目指すため、顧客が求めているものを確実に提供できるといった特徴があります。また、そのことから企業によって売上や目標の見通しがたてやすいといったメリットもあります。

一方で顕著化しているニーズを元に製品・サービス開発を行うため、革新性としての目新しさはなく、独占的な売上は期待できないことが多いケースもあります。また、競合他社も追随しやすいビジネス手法でもあるため、まねされやすい製品やサービスにもなることが多く、その市場そのものがコモディティ化し価格競争に巻き込まれる可能性も高いといえます。



図表11 プロダクトアウト・マーケットイン



現代のマーケティングでは、一般的にはマーケットインの考え方が主流となっていますが、製品開発においてはどちらの概念も重要といえます。

プロダクトアウトは、「潜在化している顧客ニーズ」に、マーケットインは「顕在化した顧客ニーズ」に基づいて製品・サービス開発・上市することとなります。どちらの手法においてもまず重要なのは、企業にとっての顧客は誰なのかを見極め、どのようにしたら自社製品・サービスが選ばれるようになるのかをクリアにすること、そして顧客の真のニーズを洗い出した上で製品開発・上市を検討していくということです。





## (5)アンゾフの成長マトリクス

アンゾフの成長マトリクスは、多くの競合他社が存在する中で企業が持つ既存製品の改良を続けていくべきか、または新たな市場に出ていくべきかといった成長戦略の方向性を検討する上で有効なツールです。一般的に企業が、売上が伸びず悩んでいる、事業の拡大を目指したい、新たな市場の変化に対応しなければならないといった企業の様々な課題に対して、成長の方向性は原則これらの4つといわれています。

- ①市場浸透戦略：既存の市場で製品をさらに販売するための工夫を行う
- ②新規製品開発戦略：既存の市場で新しい製品を開発する
- ③新規市場展開戦略：既存製品を新たな市場で販売する
- ④多角化戦略：新しい製品を全く進出したことのない市場で販売を行う

これらそれぞれの戦略のメリット・デメリットをしっかりと把握できていること、そして実現していく場合の費用対効果などについて、ある程度の見通しが見えていることが今後の企業の成長戦略に大きく影響するといわれています。

図表12 アンゾフの成長マトリクス

		製品・サービス	
		既存	新規
市場	既存	<p><b>①市場の浸透戦略</b></p> <p>既存製品 × 既存市場</p> <p>既存製品のマーケットシェアを拡大する戦略</p>	<p><b>②新たな製品開発戦略</b></p> <p>新規製品 × 既存市場</p> <p>既存市場に新規製品を販売する戦略</p>
	新規	<p><b>③新市場への展開戦略</b></p> <p>既存製品 × 新規市場</p> <p>海外市場などの新規市場に既存製品を販売する戦略</p>	<p><b>④多角化戦略</b></p> <p>新規製品 × 新規市場</p> <p>新規市場に新規製品を販売する戦略</p>

出所・参照：「事業プロデューサーという呼び水—持続可能な地域経済のカタチ—」より Revitalize にて作成)

### ①市場浸透戦略

市場浸透戦略は、既存の製品を使って既存の市場で成長しようとする戦略の考え方です。一般的には既存製品・サービスのバージョンアップ、顧客の購入数・頻度や単価のアップ、リピート率を高めていくことで市場の拡大を目指していくといったやり方が挙げられます。また、セット販売やリピートによる割引の実施といった価格設定を工夫することやアフターフォローを実施するといったサービスを工夫することで既存製品を広げていくといった手法もあります。

### ②新規製品開発戦略

新規製品開発戦略は、既に熟知している既存市場での強みを生かし、新たな製品・サービスを販売していくといった戦略の考え方です。一般的には、既存製品・サービスの強みや特性を生かした新たな製品・サービスの上市、または機能追加といった既存の市場で受け入れられる製品・サービスが挙げられます。新規製品の上市を進めるということから研究開発や設備投資などを進めていく必要があるといわれています。

### ③新規市場展開戦略

新規市場展開戦略は、既存製品・サービスの強みを活かして、これまで進出していなかった新たな市場（顧客ニーズ）へアプローチしていくといった戦略の考え方です。これまで県内だけで販売を行っていた企業が、県外や国外へ同製品・サービスを展開するといったエリア戦略、男性向け製品を女性向けに販売、対企業向け製品（toB）を一般消費者向けに販売する（toC）といったターゲットの変更もしくは拡大戦略などが挙げられます。これを実施していくためには、新たな市場でのターゲット選定による市場調査・分析が必要となってきます。

### ④多角化戦略

多角化戦略は、これまで馴染みのあった既存製品・サービスや既存市場とは関係なく、企業にとって今までにない製品・サービスを全く新しい市場に展開していくといった戦略の考え方です。新たな市場への調査と製品・サービスの開発を行い、さらに新たな顧客へのアプローチが必要となるため、これら4つの戦略の中で最もリスクが高いといえます。従来のやり方が通用しない可能性があるため、企業によっては子会社設立による設備投資や専門スタッフの雇用、あるいは企業・事業買収（M&A）といった手法を採用するといったケースもあります。

## (6) 3C 分析

3C 分析は、基本的にビジネスの市場環境を分析し、戦略の方向性を検討するといったマーケティングのフレームワークです。自社

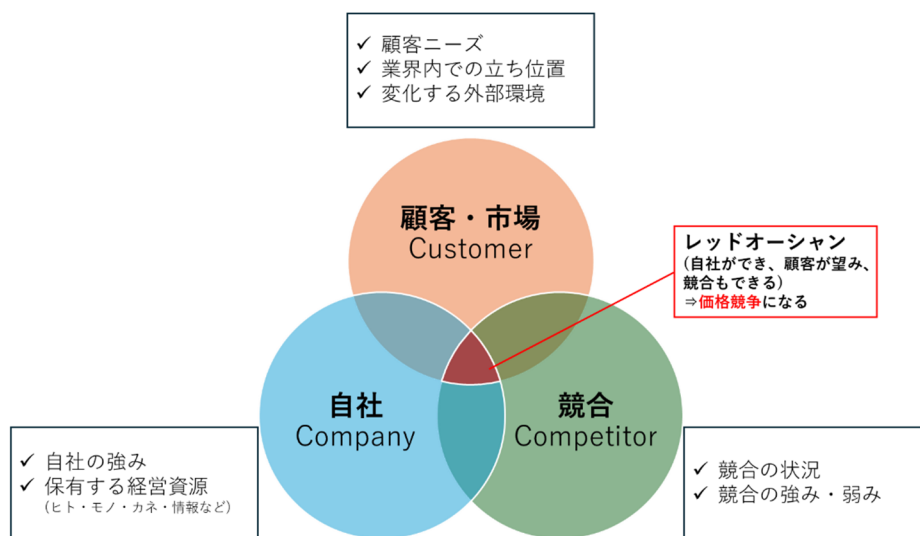
(Company)、顧客・市場 (Customer)、そして競合 (Competitor) の3つの観点から分析を行い、企業の今後の方向性、つまり成功要因

(Key Success Factor : KSF) を見出すことを目的としています。自社を中心に様々な外的要因

と照らし合わせることで、強みや弱み、また事業を進めていくにあたって留意すべきポイントなども整理することができるため、最適な意思決定につなげることが可能といわれています。

実際の分析手順としては、①顧客・市場 (Customer)、②競合 (Competitor)、③自社 (Company) の順番で分析を行っていくのが一般的です。

図表13 3C 分析



### ①顧客・市場 (Customer)

まずは企業が想定しているターゲット市場の規模、顧客ニーズ、成長性などを確認するため、顧客及び市場の分析を実施します。具体的な分析手法としては Political (政治的)、Economical (経済的)、Sociological (社会的)、Technological (技術的)、Legal (法的)、Environmental (環境的) など様々な角度から見る PESTLE 分析、「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」、「競争企業間の敵対関係」、「新規参入業者の脅威」、「代替品の脅威」から分析を行うファイブフォース分析、そして顧客の分析としてアンケート調査など実施して、顧客・市場の動向を把握していくケースが一般的です。

### ②競合 (Competitor)

次に市場の規模や成長性、ターゲットとしている顧客層に対し、企業のライバルとなり得る他社がどれくらい存在するのか、それらの想定される競合他社が実際にどのように動いているのか (ビジネスの仕組み)、そして各競合他社の強みや弱みについて分析を行います。具体的な分析の手法としては、市場公開データなどを使った財務分析 (利益率、販管費率など) による定量調査、販売ルートや実際の営業の方法などを把握し自社と比較分析を行う定性調査などが有効といわれています。

### ③自社 (Company)

最後にこれまでの市場分析や競合分析などを踏まえ、自身の企業として今後どのような戦略を立てていくことができるのか、方向性についての検討を実施します。具体的な分析の手法としては、自社のビジョンや財務状況などを確認するのはもちろんのこと、市場変化と競合に対してどのように対応しているのかを客観的に分析するツールとして、Strength (強み)、Weakness (弱み)、Opportunity (機会)、Threat (脅威) の4つの要因で外部・内部環境

を分析する SWOT 分析や、Value (経済価値)、Rareness (希少性)、Imitability (模倣可能性)、Organization (組織) の4の要素で内部環境を分析する VRIO 分析などが有効といわれています。

以上のように、市場や競合の状況を踏まえ、客観的に自社を比較・分析した上で、今後の戦略・方向性について検討するといった 3C 分析は、成功の実現性を高める上で非常に重要であるといえます。





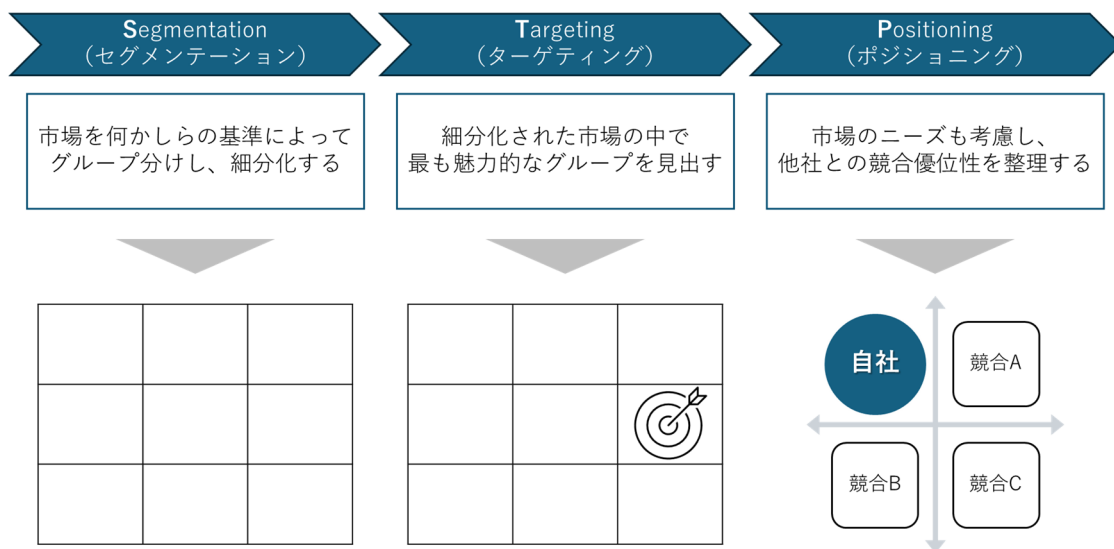
## (7)STP 分析

STP 分析とは、主に企業でのマーケティング戦略策定の中で使われるフレームワークの1つです。市場でのニーズ細分化（セグメンテーション：Segmentation）、ターゲット層の抽出（ターゲティング：Targeting）、競合他社と比較した自社の立ち位置の明確化（ポジショニング：Positioning）といった3つのステップで分析を行い、企業の製品・サービス内容はもちろ

んのこと、価格や流通の販売戦略なども決めていく上で重要な分析手法です。

新たなビジネスに取り組むにあたり、まずは自社の環境について把握し、その市場を狙って具体的なターゲットを決めます。そして、競合他社を踏まえてどのような立ち位置でその市場で勝ち続けていくのかを検討して最も効果的な手段を決定する分析プロセスとなります。

図表14 STP 分析



### ①市場細分化（セグメンテーション：Segmentation）

新しく製品やサービスなどを展開するにあたって、まず必要な観点は利用してもらいたい顧客を明確にすることです。セグメンテーションは、企業が想定される類似のニーズを持っている顧客を適切に分類（グループ化）することを意味します。まず、想定する市場やその製品・サービスに対するニーズや関心ある内容を整理し、その後どの項目をどれだけ重視するのかを設定し分析を行うことによって、想定する顧客が具体的にどのようにニーズを持っているのかを明らかにすることが可能となります。実際に

その想定する顧客が、どの属性に細分化されるかなども把握しておくことが重要です。

### ②ターゲット層の抽出（ターゲティング：Targeting）

ターゲティングは、市場の中から狙うべきターゲット層を絞り込むことを目的としており、セグメンテーションを実施した後に行います。細分化された想定市場の中で、自社製品・サービスの提案するコンセプトや価格帯などから標的とする具体的な市場を見極めていきます。

ターゲティングにおいては、特にターゲットとする層のイメージを具体化することが重要です。そうすることで、対象とする顧客層へのズ

レが発生しにくく、マーケティング戦略の策定や具体的な施策においても一貫性を維持できるといったメリットがあります。企業がターゲティングを実施する際には、一般的に次のような3つのターゲティングのパターンに分けられます。

#### **a.無差別型ターゲティング**

セグメンテーションでのグループ化に関係なく、製品・サービスを全ての市場に供給する手法です。一般的には大企業の中でも、食衣料品や消耗品などを取り扱う企業がよくこの手法を選択します。中小企業やスタートアップなどでは資本力が限られている企業も多いため、この手法を採用するケースはほとんどないといわれています。

#### **b.差別型マーケティング**

セグメンテーションでグループ化された市場に、それぞれの顧客ニーズに合った商品・サービスを提供する手法です。類似の機能やデザインを変更、料金タイプを設定して差別化を明確にして上市するといったやり方のため、現在多くの企業で採用されているターゲティングの手法といわれています。

#### **c.集中型マーケティング**

セグメンテーションの中から限られた市場のみに対して、集中して製品・サービスを供給する手法です。ニッチな商材や高付加価値製品など、コアなファンを獲得したいと考える企業がよく採用するといわれています。また、小規模事業者や零細企業などがよく選択する戦略の手法ともいわれています。

### **③自社の立ち位置の明確化（ポジショニング：Positioning）**

ポジショニングは、明確なターゲットが決まった後に自社の製品・サービスがその市場の中で選ばれるため、競合他社と比較して優位に見える、且つ顧客にとって魅力的に見える立ち位置を明確にすることを目的としています。

具体的に最適な立ち位置のポジショニングを検討する手法の1つとして、「ポジショニングマップ」があります。自社の製品・サービスと関連の高い2つの軸（例：価格帯、品質、味覚、機能性・デザイン性など）を設定します。そして、競合他社がどのエリアに位置づけられるのかを分析し、自社製品・サービスがどの立ち位置で戦略を立てていくべきなのかを分かりやすく整理します。ここで重要なのは、競合を避けるための戦略だけでなく企業にとってのゴール・目的はどこにあるかに基づいて適切なポジショニングを検討するということです。

例えば、既に競合企業が進出しているポジションであれば、企業として利益を出したり、一定のマーケットシェアを獲得したりすることは難しい可能性があります。しかし、競合企業と重複するポジショニングのエリアであっても、その企業にはない要素で差別化を行う、また自社の設定するゴールの違いなどがあれば、たとえレッドオーシャンであっても自社にとっての利益を生み出すことも可能といえます。重要なのは、企業としての視点と顧客にとっての視点両方を持ち、自社の製品・サービスについて客観的に検討を行っていくということです。

## 謝辞

弊社は、中小企業庁「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・プロデューサー事業」のうち、イノベーション・プロデューサーのモデルとなる者及びチーム等として採択され、その活動の成果物の一つとして本ガイドラインを作成しました。

本ガイドラインの作成にあたり、イノベーション・プロデューサーの増山達也様、黒田敦史様には、多大なご協力を賜りました。増山様には、イノベーション・プロデューサーとしての豊富な経験と知見に基づき、本ガイドラインの構成や内容について、貴重なご助言をいただきました。また、黒田様には、ヒアリングや情報提供にご協力いただき、本ガイドラインの質を高める上で欠かせない事例やノウハウをご提供いただきました。

お二人のご協力により、本ガイドラインは、イノベーション・プロデューサーを目指す方々にとって、より実践的で役立つ内容になったと確信しております。

なお、本ガイドラインは、今後とも必要に応じて改訂を続けていく予定です。イノベーション・プロデューサー事業に関心をお持ちの皆様からのご意見やご協力も賜りながら、より充実した内容を目指してまいります。

皆様のご支援に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

1. 増山達也 片桐豪志. 事業プロデューサーという呼び水 ―持続可能な地域経済のカタチ―. 静岡新聞社, 2020.
2. 特許庁. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業(平成 28~30 年度) 平成 30 年度事業実施年間報告書. 2019.
3. 経済産業省. 成長志向の中小企業の創出を目指す政策の検討成果と今後の方向性, 2023.
4. 中小企業庁. 中小企業白書, 2023.
5. 中小企業庁. 令和 6 年度 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 公募要領, 2023.
6. 中小企業庁. 令和 5 年度 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・プロデューサーの公募, 2022.

(ウェブサイト)

1. Institute of Design at Stanford, An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE  
<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
2. McKinsey & Company, The three Cs of customer satisfaction,  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>
3. 野村総合研究所, アンゾフの多角化戦略, <https://www.utokyo-ipc.co.jp/column/stp-analysis/>
4. 東京大学 IPC, STP 分析とは?, <https://www.utokyo-ipc.co.jp/column/stp-analysis/>







# Revitalize

Revitalize the Japanese  
economy through  
concrete actions