

# 地方創生のための 事業プロデューサー派遣事業について

特許庁総務部企画調査課課長補佐（活用企画・人材育成担当） 山本 晋也

## 抄録

我が国は社会課題先進国であり、地方には人口構造、産業構造等の独特の状況に付随した特有の社会課題が存在します。これらの課題に対し、事業ニーズ起点で知財シーズ・技術開発力を組合せて事業化構想を行うことができれば、新規事業創出に繋がるといえます。しかし、各地方では、シーズを活用して新規事業創出に成功している事例が必ずしも多いとはいえません。その大きな理由として、潜在的な市場・ニーズを察知しつつ、知財・技術を理解し、魅力あるビジネスモデルをつくり、そして新規事業創出のできる事業化支援人材が各機関や各地方に欠乏していることが挙げられます。

このような問題意識を踏まえ、弊課では、平成27年度に「地方創生のための事業化構想支援人材に関する調査研究報告書」を取りまとめ、平成28年度より「地方創生のための事業プロデューサー派遣事業」を実施しています。本稿では、上記報告書及び上記事業プロデューサー派遣事業の概要についてご紹介します。

## 1. はじめに

我が国は社会課題先進国であり、地方には地理的条件、人口構造、産業構造等の独特の状況に付随した地方特有の社会課題が存在します。これらの課題に対し、事業ニーズ起点で知財シーズ・技術開発力（権利化されているか否かは問いません）を組合せて事業化構想を行うことができれば、新規事業創出に繋がるといえます。

しかし、各地方では、保有するシーズを活用して新規事業創出に成功している事例が必ずしも多いとはいええない現状にあります。その大きな理由の一つとして、潜在的な市場・ニーズを察知しつつ、知財・技術を理解し、魅力あるビジネスモデルをつくり、そして新規事業創出のできる事業化支援人材（以下、「事業プロデューサー」といいます。）が各機関や各地方に欠乏していることが挙げられます。

したがって、知財の需要と供給を繋ぎ、事業化を

構想できる目利き機能を果たす能力を持った専門家を地方に配置し、新規事業創出を活性化することが必要です。知的財産推進計画2016<sup>1)</sup>においても「地域の技術シーズを活用して新規事業創出につなげるため、事業プロデューサーを地域に派遣し、地域の技術ニーズと技術シーズを掘り起こしつつ、金融機関、専門家等のネットワークを構築・活用しながら、事業プロデュース活動を実施する。」と記載されているところです。

このような問題意識を踏まえて、弊課では、平成27年度に「地方創生のための事業化構想支援人材に関する調査研究報告書」<sup>2)</sup>を取りまとめました。また、平成28年度より平成30年度まで「地方創生のための事業プロデューサー派遣事業」を実施しています。

本稿では、まず、上記報告書の概要についてご紹介し、次に、平成28年度より実施している地方創

1) <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/chizaikaku20160509.pdf>

2) 報告書は[http://www.jpo.go.jp/shiryoutou/shin/chousa/pdf/zaisanken/2015\\_03.pdf](http://www.jpo.go.jp/shiryoutou/shin/chousa/pdf/zaisanken/2015_03.pdf)よりダウンロード可能です。詳細につきましては上記報告書を参照してください。

生のための事業プロデューサー派遣事業についてご紹介します。

## 2. 地方創生のための事業化構想支援人材に関する調査研究報告書の概要

本調査研究は、「潜在的な市場・ニーズを察知しつつ、技術・知的財産活用を理解し、魅力あるビジネスモデルを構想し、新規事業創出のマーケティングのできる」人材を「事業プロデューサー」と仮定した上で、①事業プロデューサーの活動内容、②事業プロデューサーとなり得る人材の要件、③事業プロデューサーの派遣・配置態様の検討等について、調査・検討を行い、事業プロデューサー派遣の制度設計のための基礎資料を用意することを目的としたものです。本調査研究の報告書では、「国内外における事業化構想人材、制度の現状」や「事業化に求められる支援制度」について整理しています。

本稿では、特に、「国内外における事業化構想人材、制度の現状」のうちの地域における事業化の課題について、及び、「事業化に求められる支援制度」のうちの地域における事業化に求められる人材像についてご紹介したいと思います。

### 2.1. 地域における事業化の課題の整理

本調査研究における既存政策や先進モデルの調査、国内ヒアリング等を通じて、我が国の地域における事業化の課題として以下の3点があると整理されました。

#### (1) 事業起点で、広範な観点からニーズと地域資源を掘り起こせる人材の必要性

地域における事業化の課題は、地域に存在するニーズとシーズの探索を行い、俯瞰し事業目線で捉え直す機能が不足している点です。先進モデルの徳島大学が示唆するように、地域においては、ポテンシャルの高い企業、ニーズ、質の高い技術が埋没しているにもかかわらず、十分にそれらを把握し活用することが難しい状況にあります。既存の支援制度のあり方が、中小企業者からの要請によって行われる専門的な支援が中心であったため、広範な観点からニーズと地域資源を掘り起こせるような業務が行

えなかったためと考えられます。

#### (2) 事業起点の経営課題の発掘とマッチングの仕組みの充実

これまでの地域における中小企業支援は、技術開発や販路開拓等の特定の課題に対して個別に専門家を派遣して課題解決を図る方向で進められていますが、事業化を推進していくためには、特定の課題に関わらず、経営の視点から事業構想やビジネスモデルを検討していかなければなりません。また、経営視点からの支援人材のみならず、事業起点からみた個別経営課題に寄与する専門人材へのマッチングを図り、これらの人材が連携して支援していくことが求められていますが、十分な支援は行われていないのが現状といえます。

#### (3) 事業構想人材とビジネスモデルとの地域におけるマッチング

事業を構想するような人材は、日本において全く存在しないというわけではありません。高い事業構想力を有する人材は存在しているものの、そのような人材は主に都心部を中心として活動するコンサルタントやベンチャーキャピタリストなどです。これらの人材は高い事業構想力を有していますが、ベンチャーキャピタルやコンサルティングのビジネスモデルでは地域における中小企業に対してビジネスとしての支援が難しいことが想定されます。その理由は、地域における中小企業の新規事業は企業の急成長を目指すような案件が少ないと考えられるからです。そのため、地域のニーズを有する中小企業に対してビジネスベースでの支援が行われていない可能性があります。

一方で地域の中小企業に目をむけてみますと、経営者の中には新規事業を構想する能力を有した人材がいることが分かりました。しかし、中小企業支援機関からみるとそのような企業は僅かであり、全体として経営者が本来有すべき事業構想機能にも課題があることが想定されます。

### 2.2. 地域における事業化に求められる人材像

地域における事業化に求められる人材像として、本調査研究では以下の5点がポイントになると整理

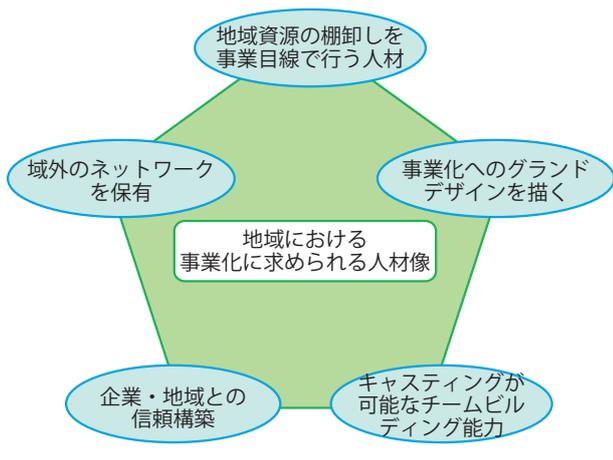


図1 地域における事業化に求められる人材像の5つのポイント

されました(図1も参照してください。)

### (1) 地域資源の棚卸しを事業目線で行う人材

事業プロデューサーの重要な役割として、地域内にある資源を事業、ニーズの観点から洗い直すことが挙げられます。

地域資源の棚卸しの事例として徳島大学の例があります。具体的には、徳島大学に外部から事業構想人材が赴任し、その人物が県内の中小企業のニーズを把握するとともに、大学内にあるシーズを探索し、事業化に結びつけていました。また、これを組織的に行っている例として、カナダのMaRSの事例があります。これは、大学や病院等の研究機関が有するシーズを、市場の観点で捉えることで多くのベンチャー企業を生み出すことに繋がっています。

このような役割を担うためには、事業プロデューサーには事業経験を有することが求められると考えられます。また、特に地域に有力なシーズを有する大学が存在する場合には、研究者との対話力が重要となります。具体的には、シーズを事業の観点から理解し、研究者と対話する能力が求められます。この場合、MBAやマーケティングの経験だけでなく、例えばPh.D.を有するなど研究の経験があるような人材が望ましいといえます。ただし、あくまでも研究経験は従であり、主となるのは事業経験です。

### (2) 事業化へのグランドデザインを描く

事業プロデューサーの役割は、ニーズや地域資源

を見出し、それらをつなぎ事業化のグランドデザインを描くことにあります。そのためには、現状と事業化の間にあるギャップを埋めるシナリオを策定することが求められます。また、知財を組み合わせることや、知財を全く別の市場に転用するといった発想が重要であると考えられます。

ある知財を当初想定していた製品の市場とは異なる市場に転用することや、他の知財と組み合わせることで新規事業の開発に成功した事例は国内外で確認されます。このようなスキルを発揮するには、多分野、異業種の経験があることが望ましいと考えられます。市場の転用や知財の組み合わせには、当該領域での常識にとらわれない柔軟な発想や視点が求められます。そのため、既存の知財や想定される市場のみにとどまらず、市場転用も含めて事業化への道筋を描く事業プロデューサーとして役割を果たす人材は、多分野での経験が求められます。

### (3) キャスティングが可能なチームビルディング能力

事業化の道筋を描けたとしても、それを実行していくには事業プロデューサー単独の力では難しいことは否めません。実行には幅広い業務が伴うことから、事業プロデューサーが一人で全ての業務の詳細を理解して自ら進めることは現実的ではありません。また、(2)で指摘したように、事業プロデューサーは多様な経験を有していることが望ましいのですが、言い換えれば、ある分野や産業のエキスパートではないことも想定されます。そのため、事業プロデューサーには、支援チームを作って対応する能力が強く求められます。適切な人材とのコネクションを持ってチームビルディングを行うことが、事業プロデューサーの重要な役割の一つです。

### (4) 企業・地域との信頼構築

新規事業を興すことは、中小企業にとって重要な経営上の意思決定であり、その成否が企業の存続にまで大きく影響を与えます。そのため、企業側との信頼関係なしに事業プロデューサーとしての業務を行うことはできません。企業との信頼関係を構築することは、事業プロデューサーに求められる最も重要な要素であり、スキルのみにとどまらずパーソナ

リティやマインドセットの観点も重視されます。

企業との信頼関係だけではなく、地域との信頼関係もまた同様に重要です。地域のネットワークを通じた支援が求められることから、地域との連携が欠かせません。いかに地域全体の中でレピュテーション（評判）を高め、また維持していきながら関係性を構築できるかということが重要となります。

地域や企業の信頼を得るためには、事業プロデューサー自身が地域やプロジェクトに対してコミットメントすることが求められます。また、他の要素として、地縁という要素も考慮すべき点として指摘することができます。地縁は唯一の方法ではありませんが、心理的、あるいは社会的なコミットメントを引き出す有効な手段です。

### (5) 域外のネットワークを保有

国内外の事例から、地域外との強いネットワークを持っていることの重要性も示唆されています。米国やカナダにおいては、地域の資源が限られていることを認識し、積極的に域外とのネットワークを構築・活用しようという活動が見られました。一見して、(4)の信頼関係を構築するための地域へのコミットメントと相反いたしますが、域外とのネットワーク構築を両立して行うことも肝要です。

## 3. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業について

### 3.1. 事業の概要とこれまでの進捗

「1.はじめに」で述べたような背景のもと、弊課では、地域における事業化機能拡充のため、金融機関を含む地域ネットワークを構築・活用しながら、潜在的なニーズ・シーズを掘り起こして事業を構想し、ニーズとシーズのマッチングから事業資金調達、販路開拓まで含めた事業創出環境活動を支援する新規事業創出の専門人材「事業プロデューサー」の派遣を行うことによって、地域における事業化創出機能の活性化を図ることを目的とした、「地方創生のための事業プロデューサー派遣事業」を平成28年度より3か年の事業として実施しています（スキームは図2を参照してください。）。

具体的な内容としては、最長3か年度を限度として、事業プロデューサーを地域に派遣し、

- ①地域の金融機関及び専門家等との支援ネットワークを構築・活用した地域における潜在ニーズ及びシーズの掘り起こし支援
- ②これらの情報に基づいて自らの知見と支援ネットワークの有する知見等を融合して構想することに

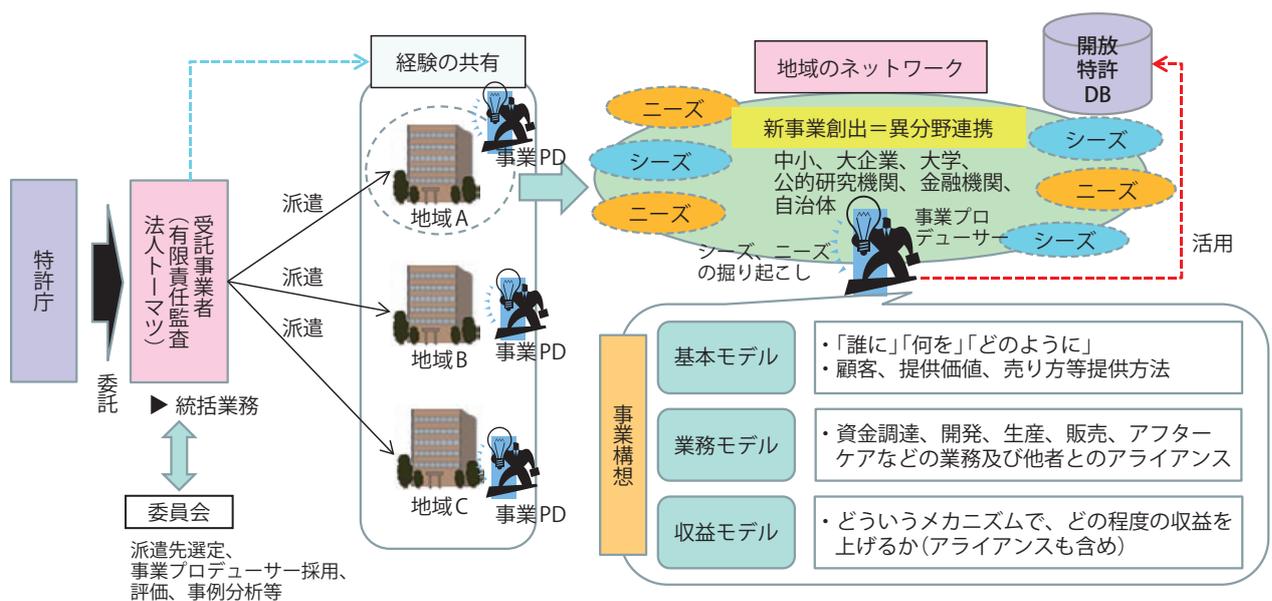


図2 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業の概要

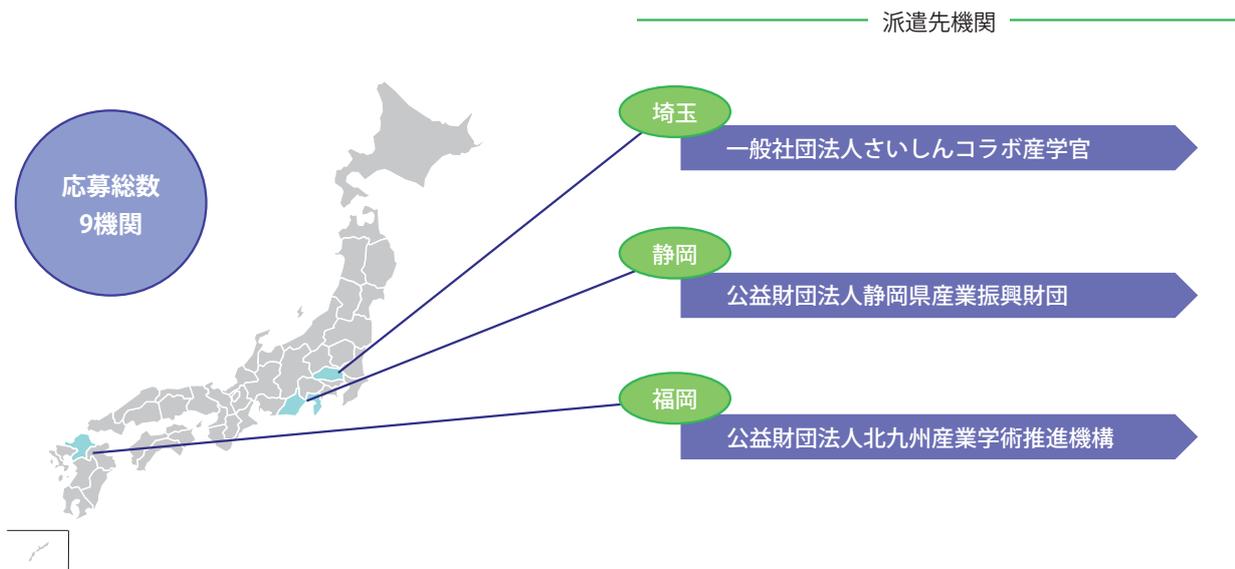


図3 事業プロデューサーの派遣先機関

よる地域ニーズに基づいた新規事業構想支援

③構想した新規事業構想の具現化に必要な支援チームの組成・活動支援

④事業プロデューサー及び派遣先地域関係者が活動事例・ニーズ・シーズ情報等を共有する場の提供

⑤事業プロデューサーによる活動の成功事例・失敗事例の収集・分析等の活動を通じて、新規事業プロデュース活動ノウハウの派遣先の地域ネットワークへの提供

といった取組を行う予定です。また、上記の取組を通じて、派遣先において事業プロデューサーの役割を担う人材が育ち、事業終了後においても、自律的に事業プロデュース活動が継続されることを目指しています。

これまでの進捗は次のとおりです。まず委託事業者の選定を行いました。その後、4月下旬～6月末にかけて派遣先機関の公募を行い、有識者委員会での議論を経て、さいしんコラボ産学官、静岡県産業振興財団、北九州産業学術推進機構の3機関に事業プロデューサーを派遣することとし(図3を参照してください。)、並行して事業プロデューサーの公募も行いました。そして、10月から11月にかけて、各機関に1名ずつ順次事業プロデューサーの派遣を開始したところです。派遣に際しては、各派遣地域における、よろず支援拠点や知財総合支援窓口等とのネットワークづくりを実施しています。実際に採

用された事業プロデューサーは、いずれも新規事業の立上げに関与した経験のある方という点で共通していますが、行政機関出身の方や、金融機関、または、大手自動車会社での勤務経験がある方と、様々なバックグラウンドを持った人材となっています。

また、事業プロデューサーによる活動の成功事例・失敗事例の分析によってモデルを抽出し、事業終了後に広く派遣先以外の地方にも周知を図り、事業プロデューサーの活動が地方において定着することを目指しています。

### 3.2. 事業プロデューサー及び受託事業者の業務

事業プロデューサーは、新規事業創出や知的財産マネジメントに関する専門人材として、派遣先地域における新規事業創出活動の環境整備を推進するため、派遣先機関において、主に以下の(1)及び(2)に示すような支援業務を行います(ただし、どの業務にウエイトを置くかは、派遣先機関のニーズ等に応じて柔軟に対応する予定です。)

#### (1) 派遣先機関への支援

①派遣先地域における企業、大学、公設試等の有するシーズ情報や、地域の抱える潜在ニーズ(事業構想の基礎となるもの)の掘り起こし、事業化支援機関等の事業内容・ツール等の調査・把握

- ②事業構想のグラウンドデザインの提案と地域ネットワーク内での専門家等とを交えたグラウンドデザイン精緻化のためのビジネス会議の主体的な運営
- ③上記②によって構想された事業構想（顧客設定、提供価値、資金調達、開発、生産、販売、収益モデル等含む）に基づく、地域ネットワーク内の支援機関・支援人材のチーム（プロジェクトチーム）編成の提案
- ④事業構想に必要な関係機関等のマッチング支援
- ⑤必要に応じ、地域ネットワークの新規事業創出活動に資する地域ネットワーク外の関係機関・専門家活用の提案
- (2) その他
- ⑥派遣先地域における研修、セミナー等による、事業プロデュース、知的財産マネジメントに関する講演
- ⑦外部専門家との連携
- ⑧地方経済産業局及び派遣地域の自治体等との連携

また、受託事業者は、事業遂行に必要な知識と経験を具えた人材を事業プロデューサーとして確保し、事業プロデューサーを派遣する派遣先機関との連絡調整、専門家による支援を含む事業プロデューサーの活動支援、事業プロデューサーの活動状況の管理等のための業務等を実施する予定です。

#### 4. おわりに

地方創生のための事業プロデューサー派遣事業はまだ事業プロデューサーの各地域への派遣が始まったばかりであり、直ちに事業化される事例が出てくるものではありませんが、派遣された地域における関心も高い状況です。今後、事業終了時に一つでも多くの事業化事例が創出されること、及び、各地域において事業プロデューサーの役割を担う人材が育成されることを期待しています。

#### profile

山本 晋也 (やまもと しんや)

平成 15年4月 特許庁入庁(特許審査第三部プラスチック工学)  
 平成 19年4月 審査官昇任  
 平成 20年7月 総務部総務課調整班  
 平成 21年7月 特許審査第三部プラスチック工学  
 平成 23年4月 特許審査第三部高分子  
 平成 23年8月 経済産業省産業技術環境局大学連携推進課  
 平成 25年7月 特許庁審査第三部生命工学  
 平成 28年4月より現職