

## 会 議 録

|          |  |                            |      |    |      |    |
|----------|--|----------------------------|------|----|------|----|
| 会議の名称    | こまき新産業振興センター運営協議会  |                            |      |    |      |    |
| 開催日時     | 令和2年8月4日(火) 午前10時～午前11時15分   |                            |      |    |      |    |
| 開催場所     | 小牧市役所東庁舎 会議室2-4  |                            |      |    |      |    |
| 出席者及び欠席者 | <p><b>【委員】</b></p> <p>○出席者</p> <p>森岡孝文（中部大学 教授）</p> <p>田中学（中小企業基盤整備機構 中部本部 企業支援部長）</p> <p>兼松啓子（あいち産業振興機構 理事長）</p> <p>矢橋英明（株式会社関ヶ原製作所 代表取締役社長）</p> <p>○欠席者</p> <p><b>【事務局】</b></p> <p>尾関雅俊（こまき新産業振興センター センター長）</p> <p>加藤吉宏（商工振興課長）</p> <p>関戸一憲（商工振興課）</p> |                            |      |    |      |    |
| 傍聴の可否    | <input checked="" type="checkbox"/> 可  | <input type="checkbox"/> 否 | 傍聴定員 | 3名 | 傍聴人数 | 0名 |
| 会議次第     | <p>1 こまき新産業振興センター開設の経緯について</p> <p>2 令和元年度事業実績について</p> <p>3 令和2年度事業計画（案）について</p> <p>4 その他</p>   |                            |      |    |      |    |
| 問合せ先     | 小牧市役所 地域活性化営業部 商工振興課   |                            |      |    |      |    |
| 会議内容     | 別紙1参照  |                            |      |    |      |    |

## 会 議 内 容

**事務局加藤** 本日は大変お忙しい中ご出席いただきまして誠にありがとうございます。令和2年度のこまき新産業振興センター運営協議会を始めさせていただきます。私は小牧市商工振興課長を務めております加藤です。

この協議会につきましては、昨年4月より開設をいたしました、こまき新産業振興センターの事業の取組状況や取組方法の確認と効果の検証を行っていただく場として設置をさせていただいたものでございます。ここで簡単にこまき新産業振興センターの概要について説明したいと思います。まずは、こまき新産業振興センターの運営のために小牧市産業クラスター推進協会を一昨年の6月に立ち上げまして、小牧市からは当協会に補助金と事業の委託をお願いしております。また、小牧商工会議所からは人的支援でマネージャーという職に1人派遣をしていただいているという状況です。当協会の役員としましては、理事を4名、監事を2名置いておりまして、理事長は小牧市長の山下が、副理事長は設立当時に小牧商工会議所の会頭でありました成瀬が務めております。

当センターの目的としましては、小牧市の持続的な産業・雇用・財政の基盤形成を目的としまして、「成長産業への参入促進」・「新事業展開の促進」・「生産性革命の推進」を事業の3本柱としながら様々な支援を行っていく組織となっております。

本日の会議で皆様からいただいたご意見は、小牧市産業クラスター推進協会に提言としてお伝えさせていただきますので、活発なご意見をお願いしたいと思います。

それでは、本日ご出席の委員の皆様をご紹介します。

中部大学 経営情報学部 経営総合学科 教授の森岡様でございます。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中部本部 企業支援部長の田中様でございます。

公益財団法人 あいち産業振興機構 理事長 兼松様でございます。

株式会社 関ヶ原製作所 代表取締役社長 矢橋様でございます。

それから、事務局側でございますが、

こまき新産業振興センター センター長 尾関でございます。

小牧市 商工振興課長 加藤でございます。

小牧市 商工振興課 関戸でございます。

それでは、まず始めにこまき新産業振興センター運営協議会設置要綱第3条第1項の規定によりまして、会長の選任を行いたいと思います。委員の皆様の互選により決定するとなっておりますが、何かご意見はございますか。

特に無いようでありましたら、事務局からの案としまして森岡委員を会長に推薦したいと思っておりますがいかがでしょうか。

ご異議も無いようですので、森岡委員に会長をお願いしたいと思っております。

こまき新産業振興センター運営協議会設置要綱第3条第2項の規定によりまして、議事の取り回しを森岡会長にお願いいたします。

**森岡会長** ただ今、会長に選任いただきました森岡です。この協議会は小牧市の産業振興に欠かせない重要な場ですので、委員の皆様には活発なご意見をいただきますようお願いいたします。それでは、1の議題に入りたいと思っております。商工振興課の加藤課長よりご説明をお願いします。

**事務局加藤** 今回が初回でございますので、こまき新産業振興センター開設の経緯についてご説明したいと思います。

平成26年に小牧市企業新展開支援プログラムを作成しまして、この中にこまき新産業振興センターの設置が概念として謳われたもので、これが昨年4月によりやく形として実を結んだということでございます。

その背景についてですが、小牧市は昭和30年に市政が施行されております。当初から企業誘致を積極的に進めておりまして、これまで尾張地域の工業都市として発展をし、高い工業集積を維持してきたところで

本市の産業の特徴としましては、高速道路など公共交通の利便性に優れ、特定の業種に特化せず、多くの業種がバランス良く立地し、市場の変化に柔軟に対応できるという強い産業構造を有しています。さらには、成長産業として大きな期待が持たれる、航空宇宙産業が集積しているところと

本市の特徴であると認識しています。その一方で、近年の国際競争の激化であったり、国内人口減少に伴う国内の需要の減少などがありまして、廃業や拠点を海外に移転するような本市の都市経営を危うくする要因になりかねないという危機感を持って、このプログラム策定につながってきたわけでございます。企業の新事業展開を力強く支援するという視点から、本市の産業振興を図り、強い産業経済基盤の構築を推進することを目的にこのプログラムを平成26年5月に策定しまして、当初の計画期間は平成30年度までの5年間でありましたが、小牧市の最上位計画「小牧市まちづくり推進計画」といったものが令和元年度に策定をされまして、その策定を待つ形で1年間延長、さらには新型コロナウイルスの関係もありまして、さらにもう1年延長ということになっておりまして、第二次プログラムの策定については現在中断をしているような状況になっております。

このプログラムの中に戦略1～3がありまして、1としまして市内企業の操業支援、2としまして企業誘致と産業集積の推進、3としまして

起業・新産業展開の支援ということで、戦略1につきましては様々な企業支援のための補助金制度を用意して運営しております。「企業支援ガイドブック」に産業支援の補助制度をまとめておりまして、企業を訪問する際にはこれをお配りして利用を呼びかけていますが、なかなかこのような情報が特に中小企業の皆様には届きづらいということがありまして、そこについての不満やリクエストはいただいておりますが、情報を届けるということが難しいことを実感しております。

最後になりますが、「推進体制の構築・強化」といったところに（仮称）中小企業サポートセンターがありますが、これがこまき新産業振興センターでございます。当時はサポートセンターという名前を使っておりましたが、その後新事業展開とか成長産業参入促進に力を入れていこうということで、あえて産業の前に「新」という言葉をつけて「新産業振興センター」としました。

これが昨年4月9日に開設いたしまして、尾関センター長をセンター長にお迎えして、この1年間活動していただきました。

本日はこの1年間の活動実績それから、今年度はコロナの影響でまだ理事会が開催できておりませんので、今年度の事業計画については正式に決定をしていないということで、ここでは案でお示しさせていただきましたが、尾関センター長が考えておられます事業計画（案）についてもご意見をいただければと思います。議題1の説明は以上です。

**森岡会長** それでは引き続き、こまき新産業振興センターの令和元年度の活動実績及び令和2年度活動計画（案）について尾関センター長より説明をお願いします。

**尾関センター長** まず私の略歴を申し上げますと、1983年に大学を卒業いたしまして東京銀行に就職いたしました。こちらでは主に法人営業、企業融資をしておりました。また銀行の特質上、企業の海外進出のお手伝いや海外プロジェクトのご支援などをやってきました。その後、他の金融機関や三菱商事が作りましたインキュベーション会社、ちょうどITの勃興期で、ITベンチャーとか企業のIT化を支援する会社だったのですけれども、そこで勤務して様々な中小企業の支援等々をしてまいりました。その後一般事業法人や最後にまた金融機関に戻りまして、昨年の3月にこちらに参りましてセンターの立ち上げから携わっております。

その1年間の活動状況をご説明申し上げるとともに、今年度の活動方針についてはまだ理事会が開催されておらず、私の私案というレベルですけれどもお諮りしたいと思いますので、よろしくをお願いします。

まず、冒頭に申し上げておきますと、実はこのセンターは昨年4月に立ち上がりまして、センター長の私の他にコーディネーターが2名、小牧商工会議所から派遣されましたマネージャーが1名、スタッフ1名と

いう陣容でスタートいたしました。ただコーディネーターはフルタイムではなく週2日勤務ということで、延べ週4日コーディネーターが存在するという形でスタートいたしました。コーディネーターやマネージャーは3名とも65歳とご高齢の方でございまして、またコーディネーターの1人が埼玉県から出勤してくるという状況でありまして、早々に退職されてしまったという事情があったのですが、そんな中で1年間活動してまいりました。

そうした事情の中で、2019年度の企業訪問件数ということですが、まだまだ知名度が乏しいということで商工会議所の会員企業を重点的に訪問しました。やはりこういった支援活動といいますと、我々その結果についてはなかなかコントロールできない部分がございます。企業の経営方針とか状況によって異なりますので、なかなか結果をコントロールすることは難しい。従いましてせめて我々ができる活動ということで、企業に積極的に訪問してお話を聞いてそれを支援に活かすということに力を入れ、活動重視の目標を立ててやってきました。年間目標としまして初訪が150件、再訪が100件の計250件の訪問を掲げました。結果としましては、初訪が166件で目標に対して111%の達成率、再訪につきましては92件で若干目標に未達でありましたが、合計258件で達成率103%ということで、訪問件数につきましてはほぼ所期の目標通り達成できました。先ほど言いましたように、コーディネーター1名が早期退職といった、人員が少ない中で活動を精力的に行ってきたところでございます。

ではその活動の中での支援実績についてですが、企業が抱える問題や課題について真摯にヒアリングして解決策をご提案して改善に向けるという活動をしてきまして、その中でセンターが掲げるミッションの「成長産業の参入促進」「新事業展開の推進」「デジタル技術を使った生産性革命」といった方針に沿って各々の支援を行ってきました。

分野別にご説明しますと、「成長産業の参入」についてですが、当初市が作りしましたKPI1件に対し、県が主催しました航空宇宙産業マッチング事業というプログラムに2社小牧の企業を誘導しまして、1社がJALやANAとのビジネスが採択されたということで実績を挙げております。

次に「新規事業展開」でございしますが、KPI80件という高い目標がつけられていましたが、この目標を念頭に活動しました。中小企業の売り上げが伸びない中で、あるいは去年は米中貿易摩擦がありまして、中国向けビジネスにも影響を及ぼす中で、取引先を増やしたいというニーズがありました。そのような企業に対して、色々な販路開拓の支援、マッチングを行いまして2件の販路開拓の実績が挙がっております。あと、まだ成果としては出ておりませんが、新事業の立ち上げ支援、海外事業展開の支援、新製品開発の支援等を精力的に行ってまいりました。特に

海外事業と新製品開発については、数件現在も進行中で、今期成果として挙がるであろう案件がございます。

最後に「生産性革命」ということで、デジタル技術の活用で生産性向上を図ろうといった目標であります。KPI 10件という目標でした。これについては企業の状況、ニーズに応じまして生産管理システムの導入であったり改修の支援をしたり、あるいは RPA 導入支援を行いました。中小企業は IoT に関してはまだハードルが高いので、共通の課題で導入しやすいデジタル化ということで RPA の導入支援を先行いたしました。こちらも 1 件実績として挙がっています。さらには科学技術交流財団さんと連携しまして IoT 導入支援を 2 件やっております。その他、人事システムや販売管理システム等のシステム導入支援も精力的に行いました。あと、生産性向上の観点で工場の現場改善指導と不良品の削減ということで、工場改善アドバイザーを活用しまして支援を行い不良品の発生率が半減したという実績も挙げております。その他、働き方改革への対応の支援とか、補助金の申請支援等を行ってまいりました。

次に開催セミナーとしまして、先ほどの直接的な支援の他に、企業にさらなる情報の提供ということで意識の高揚を目的に精力的に行ってまいりました。IT を軸にしておりますけれども、時々状況に応じてタイムリーなセミナーも開催しました。5 月は開設記念セミナーということで、坂本光司先生をお招きしたセミナー。あと IT・RPA 関係のセミナーや米中関係に関するセミナー、AI 等のセミナーも開催しまして、だいたい 20～30 名程度の参加者を集めております。

各種情報提供であります。当初スタートがセンター長 1 名にコーディネーター 2 名でしたが、1 名減になりまして週 2 日のコーディネーター 1 名という状況でございます。小さな所帯でできることには限界がありますので、外部の色々な機関の力を借りまして活動をしてまいりました。JETRO さん、JICA さん、中小機構さん、愛知県、あいち産業振興機構さん、中部経済産業局さんといった外部のプログラム等の情報を提供いたしまして企業に役立ててもらおうということで行ってまいりました。実際、当初このようなことをご案内しても反応は乏しかったのですが、継続してメールで DM を送ったり、ホームページのブログにアップしてご案内するに従って、だんだん関心が高まってきました。最近ではイベント等をご案内しますと、必ず数件の反応がありますので継続してやってきた効果かと思っております。

その他についてですが、RPA 分科会ということで、企業訪問の支援の他に、自社の力で改善に向けて活動することの後押しをしようということで、分科会活動にも力を入れてきてまして、RPA 分科会を開催して、企業の RPA 導入のお手伝いや啓蒙活動といったことを企画しました。8 月に RPA のセミナーの開催を受けてその後月 2 回の計 6 回分科会を開催し

まして、講師を囲んで皆さんで議論し勉強しました。一般の企業7社、2団体が参加しまして、実際に2社がRPA導入に向けて準備を進めております。さらには、1社が導入に至る前の業務の整理やマニュアル作成をしていると聞いております。今後、この分科会の成果として出てくるのだろうと思っております。

それから、他機関様との連携ですが、様々な機関様のお力を借りて幅広い支援をしたいということで、色々な機関とのネットワークを作ってまいりました。まず中部科学技術センターに加盟しまして、産学連携等の支援をしております。実際に名古屋大学さんと連携ができそうな案件が1件あります。あと県の次世代産業室が宇宙航空機やロボット等を所管されていますので、密接に連携しまして情報を頂戴しまして支援をしております。あと、中部大学さん、科学技術交流財団さん、ここではIoT、AIの導入支援事業をやってらっしゃいまして、こちらの事業を活用させていただきまして、IoT導入の支援をしております。海外案件につきましてはJETRO名古屋さん、その他ITC中部さん、とよたイノベーションセンターさんです。とよたイノベーションセンターさんは当センターと性格に近いものがあるということで、当初から連携を取って情報交換してございまして密接な関係をもってやっております。以上が2019年度の活動内容でございます。

こういったことを踏まえて、まだまだ実績が足りておりませんので、初年度の反省を踏まえまして2020年度活動計画ということになりますけれども、企業訪問件数については、初年度はセンターの知名度向上も目的に精力的に訪問しましたが、今年度は少しペースダウンします。支援に向いている企業規模とかがありますので、ターゲットを明確にして特定の幅に絞りまして、成果に結びつく内容の濃い支援をするということで、単に訪問してご挨拶をするだけではなくて、しっかりニーズを聞いてしっかり戦略を練ってフォローアップするという内容の濃い企業訪問をしようということで、訪問件数自体は昨年度より落としています。

4月～6月につきましては、コロナの影響もありまして企業訪問数は減っておりますが、ほぼ計画通りにやってきました。6月が異様に増えておりますけれども、6月に昨年度退職されたコーディネーターの後任として新しいコーディネーターが着任しましたので、そのご挨拶も兼ねまして精力的に回っております。7月の結果は記載してないですが、初訪が3件、再訪が26件の計29件となっておりまして、こちらも新コーディネーターの挨拶を含みまして精力的に訪問しています。ただ、最初にご説明したとおり、今年度は数ではなくて結果を出していく活動をしたいということで、数を落としても内容の濃い支援活動をしていきたいと考えております。

次に支援計画でございますが、コロナの時代、それから一方では、デ

デジタルトランスフォーメーションということで新しい時代が到来しておりますが、この中で当センターのミッションであります「成長産業への参入支援」「新規事業展開の促進」「デジタル技術を使った生産性革命の推進」の3本の柱は堅持して支援をしていきます。メリハリをつけるのでしようけれども、そういった方針で考えております。

まず、成長産業でございますが、航空機分野はスペースジェットの問題とかボーイングの問題とかがあり、先行きは厳しいものがあって、皆さん大変なものでしようけれども、一方で医療機器分野については、自動車部品メーカーが業界の先行きを案じられて、医療機器分野に参入したいという企業もあります。ちょうどコロナが問題となり始めた時に人工呼吸器等の増産が求められ、ジェグテックにもそういったニーズの開示がありましたので、そういったことを活用して、医療機器分野に参入したいという企業のお手伝いを今後もしていきます。それから、県の次世代産業室と連携しまして、宇宙航空機といいますかドローンですね。国がドローンの国産化ということで非常に厚い支援をしていますので、このような制度を利用してスタートアップ企業とのマッチング等も通じて、この分野への参入支援、あとはロボット関係への参入支援もしたいと考えております。このようなことは成果として出るのが難しいというのがありますが、目標2件を掲げましてやっていこうと思っております。

また、「新規事業展開」ということでありますが、今回のコロナの影響で工作機も売上40%ダウンとか自動車も一時期生産の停止だとか、そういった事態がありまして、事業の横展開や新規事業の開拓が企業の喫緊の課題でありますので、こういった課題に応えるべく様々なマッチングサイトとかECを使った、BtoB企業のBtoCへの参入等を支援していきたいと思っております。さらには、中小企業が単独で新規事業を展開することは厳しいものがありますので、知財であったり産学連携のような、オープンイノベーションを活用しまして、新製品の開発とか新技術の開発による競争力強化の支援をしていきたいと思っております。引き続き、海外事業展開についてはJETROさんの情報や各施策を活用することと、さらに去年から力を入れていますのが、JICAさんがSDGsに絡めて日本企業の技術を求めている後進国に色々な支援をするということで、こういったJICAさんのSDGs事業の活用も今やっているところでございます。

最後の、「生産性革命の推進」まさしくデジタルトランスフォーメーション時代に即した内容でございますが、中小企業はやりたいけど人がいないとか、費用対効果が明確じゃないという理由から二の足を踏んでいる企業が非常に多いので、セミナーや分科会を通じて意識付けのサポートをしていきたいと思っております。それから、IoTとかRPAの支援ですが、去年から痛感していることは、こういった支援をする際に、社内

システムの未整備、不備が散見されましたので、まずそこを整備するような指導をして、その先にデジタル技術の活用ということで支援したいと思っております。あと、センターのミッションか疑問符がつくのですが、地道な2Sとか5S、工場の現場改善といった支援も企業の状況に応じて取り組んでいきたいと思っております。

これらの方針に基づいた具体的なアクションについてですが、まず引き続き企業訪問支援ということで、件数は抑えますけれども、我々の基本になる活動でございまして、じっくりお話を聞いて課題を抽出し、先方と共有することが大事だと思っております。そこから必要に応じてアドバイザーや関係機関と連携して効果的な支援を行っていききたいと思っております。

それからセミナーも情報提供や意識付けで有効でありますので、注力していきたいのですが、コロナの関係で春先に予定しておりましたセミナーを延期しました。しかし企業と接点を持つ上でも継続したいと思っております。四半期に1度のペースで開催していきたいと考えています。ちなみに8月はAI-OCRとRPAの併用といったセミナーを予定しております。また分科会活動もIoT導入・人材育成支援講座を5月に予定しておりましたが、コロナの影響で延期し8月～11月に実施する予定しております。これは去年愛知県がITC中部さんに委託して開催されまして、私もオブザーバーとして参加させてもらったのですが、ラズベリーパイのプログラミング等も行う非常に中身の濃いセミナーだったので、是非小牧でも実施したいと思い、ITC中部さんをお願いしまして、少し規模をコンパクトにしまして実施します。

昨年第一回RPA分科会を行いました。やっとな成果が出つつあるところですが、やはり働き方改革あるいはコロナのテレワークで人の作業を減らそうという気運もあり、RPAはますます浸透すると思われるので、秋以降第2回の分科会を開催しようと思っております。

IoT導入事業であります。昨年度から科学技術交流財団さんがIoTとAIの導入支援事業をやっているというプログラムですけれども、そこと連携してこの財団のコーディネーターさんと一緒に企業訪問して導入を支援しております。これは引き続き力を入れてやっていきたいと思っております。

オープンイノベーションの推進ということですが、企業が一皮むけるためには、やはり外部の力がすごく重要ということで、今2つの柱を持っておりまして、1つが中部科学技術センターさんと連携して産学連携の支援をしています。実際、今、名古屋大学さんと産学連携の契約をしようという話がありまして、これをフォローアップしているところがございます。また、今年度から始めましたスタートアップとのマツ

チング事業ということで、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと連携しまして、彼らが持っているスタートアップの情報を小牧の企業にぶつけてマッチングさせようというもので、実際に今4件ほど案件が動いております。1つはスタートアップとの連携によってIoTを導入しようというもの、あるいは工場の現場でARを使ってホロレンズで技術伝承や現場作業の効率化を図るとか、新たに開発されたセラミック素材の委託加工という形で進んでおります。

メッセナゴヤ出展ですが、今年は開催が危ぶまれていますが、メッセナゴヤに多くの自治体がブースを構えていまして、企業のPR等をしています。いくつかの都市は、市と会議所と支援センターが連携して出展していまして、是非小牧もやりたいということで、今年はセンターと会議所と市が連携してブースを出します。小牧市内の企業に公募しまして7社に製品のPRをしていただこうと企画をしています。

その他でございますが、中小機構ジェグテックに支援機関の登録をさせてもらいまして、小牧の企業にもジェグテックの情報をご案内しましてビジネスマッチングの支援促進をするということです。あとは、JETROのJapanMallとか、最近アリババドットコムでBtoBのマーケティング支援もありまして、こういったJETROの色々なプログラムを使った海外市場開拓支援も引き続きやっていこうと思っています。さらに、センターのホームページあるいはe-mailのDMを使って情報発信や情報提供を行い企業のニーズを掘り起こして、それに合った支援をしていこうと考えております。このような形で今季活動を展開していこうと考えております。以上です。

**森岡会長** ありがとうございます。私の進行の仕方が悪かったようで、全てについてご説明いただきましたが、1つずつ議題ごとに分けてご質問ご意見をいただくということで進めていきます。まず議題1についてご質問ご意見はありますか。

**田中委員** 最初にご説明いただきました、概要の設置目的と方向性のところで、中小企業相談所（商工会議所内）との明確な役割分担と連携と書かれていて、先ほどの尾関センター長の説明の中でも訪問先企業が商工会議所の会員企業を中心というお話があったので、役割分担のところでのどのような棲み分けになっていて、どのような連携をされようとしているのかを教えてくださいたいと思います。

**事務局加藤** この概要を作ったのが私共でありますので、ここに切り分けといった表現にしましたのは、実際この事業につきましては、国の地方創生推進交付金という交付金を頂戴しているものでございまして、その中で事業展開において商工会議所がやるべきことは商工会議所がやれば良いと。市がこの新しい事業を起こしていくにあたっては商工会議所との明確な役割分担が条件につけられたことがございます。ただ、そう

は言いましても企業を訪問する中で、会議所が担う案件を尾関センター長が話を伺ってくることもありますので、先ほど申しました1年目ということもありまして、まずセンターの存在を市内企業に知ってもらう取っ掛かりとしまして、会議所からマネージャー職で1人派遣をしてもらっていましたので、まずは会議所の会員企業を中心に訪問の件数を重ねたということでもあります。

**尾関センター長** 会議所の会員企業数が4000社ほどあるとのことで、市内の企業はほぼ網羅されているので明確に分けることは難しいのですが、会議所の中小企業相談所は、主に従業員10人以下の小規模事業者に対して経営指導等の支援をするという理解でいます。一方で、当センターはそれよりももう少し大きい、従業員が20～300人規模の企業がターゲットと思っています。それよりも大きな規模になるとセンターの出る幕がないこともありますので。また、支援内容についても、中小企業相談所は経営指導や資金繰りのお手伝い等をされていますが、我々は成長産業への参入や、新事業展開、デジタル技術活用の促進といった、会議所の中小企業相談所ではカバーできない部分を担っているという認識と棲み分けで活動しております。

**田中委員** ありがとうございます。

**森岡会長** 実は私は小牧商工会議所の経営支援発達支援事業の委員でもありまして、田中委員から発言ありましたようにターゲットの明確化という点について非常に難しいなと思いました。尾関センター長からお話いただいたように、小規模事業者が対象ではないとのことですが中規模以上の企業だとかなり社内が整備されているということで、その間にあるような企業にターゲットを絞ることが大切じゃないかという気がします。それと小規模事業者については伴走型の支援なので、しっかりセールスしないといけないですが、それがうまくいってないということが議題になっていて、うまく経営指導できていないのではないかということが、経営支援発達事業での会議で議題になっているということで、ターゲット的にはそのように明確にさせていただいたほうが良いと思います。ただし、中小企業相談所も手薄になっている部分もあるので、そこを補完してターゲットにしていくような今の姿勢には賛成だしその方向性で良いと思いますが、関係性が難しいので初年度はセンターを認知していただくということで質よりも数ということで、その数も対象を絞られて訪問されているという実態がわかりました。田中委員からのご指摘のターゲットがどこなのかということと、連携内容が明確になることは必要ですし、かなり明確にされているという印象を受けました。

**兼松委員** 人員の体制について、アドバイザーというのどのような位置づけで、どのような勤務体制ですか。

**尾関センター長** アドバイザーは、今5名と契約をしております、IT

関係で市内の IT ベンダーさんや、科学技術交流財団のコーディネーターの方とも個別に契約しまして、2名。また工場の現場指導のアドバイザーで、豊田自動織機さんで生産管理部門に長年いらっしゃった方とか、中小企業診断士の資格をお持ちで、中小企業の指導ができる方などが3名ということで、我々には無いノウハウを持っている方々を個別に契約をしてお願いしているというところでもあります。

**兼松委員** その方々は企業を訪問する際に同行するということですか。

**尾関センター長** そうです。

**兼松委員** センターに常駐されているわけではなくて、訪問するとき個別でお願いするということですね。

**尾関センター長** そうです。

**森岡会長** 今までの意見に関係するのですが、やることがすごく多いですが、常駐している職員の数が3名ということで、この人数で多種多様の活動をするのはすごく難しいですよ。というのは、外部の機関等を連携しながら利用しているので、業務的なことで企業が欲しているようなことを探索する内容、それに基づいて外部の要求やニーズを探索してそれを仲介して、地域の企業に落とし込むことでマッチングしてビジネス成立させるということで、かなり負担が大きい感じがしています。全員でやって3名プラスその都度アドバイザーを利用しながらやってらっしゃるということで、その辺りの実際の探索やビジネスのニーズの把握を実際にやりながら、それを地域のターゲット企業へ結びつけてやっていこうということで、非常に負担が重そうな気もしています。

そういう意味では、ニーズの把握で企業訪問も必要だとは思いますが、その棲み分けで仲介機能というところに特化するような方向性もあればよろしいのではと思います。今の活動を否定しているわけではありませんし、企業のニーズも訪問しないとわからないこともわかりますが、人数が3名しかいらっしゃらないということで、人的資源的にかなり無理があることがあるので、その比率というか実際に探索したりニーズを調べる活動とそのニーズは例えば JRTR0 や JICA さんも情報として持っておられたりするので、そこに参加されることによってそのデータやニーズをうまく吸い上げてそれを地域内の企業に落とすような仲介機能に力を置いていただいたほうが良いのかなという気がしますがいかがでしょうか。

**尾関センター長** 実はそのご意見について、私も同感でありまして、我々に求められるのはコーディネート能力や企画能力なのだろうと思っております。私やコーディネーターが情報を仕入れて、うまく能力を持った方に振るといったコーディネーションすることが我々の仕事だと思っております。昨年コーディネーターの募集の際にも、そのようなことを申し上げたのですが、協会としては専門性をもった職員が必要だというこ

とで今の状況になっています。ただ、今の状況がベストだとは誰も思っておらず、副理事長とも話をしますが、規模を拡大色々な専門家をもう少し抱えて、様々なニーズに対応できるようにしたほうが良いとはいってもおっしゃっているのですが、それがコーディネーターなのか専門家としてなのかは意見がまだまとまっていないというところがございます。

**森岡会長** そうした方向性も検討されているとのことなので、さらにその方向で検討を進めていただければと思います。

**尾関センター長** 今の会長のご意見は、協会にこういったご指摘がありましたということでご案内して議論していきたいと思っております。

**森岡会長** それでは議題2について、ご質問ご意見ありましたらお願いします。

**矢橋委員** 先ほど会長が言われたように、まずは初年度ということで数を稼ごうということで訪問されたということで、2年目以降は質というか数より実績だと思いますので、その辺りをきちっと分析されて絞り込んだ活動をされたほうが結果につながると思います。我々も中小企業ですから今日の話聞いていて身近に感じる話ばかりです。

**兼松委員** 我々も事業をしてきて感じているのは、企業に対しての知名度というか我々の事業内容がまだまだ知られていない部分が非常に多いなと思っております。それで来ていただければ相当なプログラムは中小機構さんのご支援もいただきながらやっているのですが、もっと知ってもらうにはどうすればよいかを考えています。そのような中でエリアでこれだけきめ細かな訪問だとか支援をされているのはすごいなと思いついて、出口の所で我々の事業をもっと使っていただく方向も考えていただけると良いと思います。全ての出口をここで用意するのはとても大変だと思いますので、きめ細かに企業のニーズを聞き取ってもらった結果の出口の1つに我々の事業も是非ご検討いただくと幅が広がるのではないかと思います。

**田中委員** 訪問件数の実績のところ、初訪と再訪とで数字のギャップがあります。初訪は166件に対して再訪は92件ということで、このギャップのあるところでお尋ねしたいところは、再訪しなかった理由についてです。例えば言葉が悪いですが、初訪の段階でこの企業はもういいやというか、特に再訪の必要がないという判断をされたということなのか、それとも何か別の理由があったのか。この事業を継続していくためには、次年度にもつながりますが、このセンターを知っていただく企業のストックを増やしていかないといけないと思うのですが、初訪と再訪との件数のギャップでなぜこれがロストになっているのかというところが分析できているのかどうかをお尋ねしたいです。

**尾関センター長** 大きく2点あります。1つは、企業によっては全くニーズが無かったり、当センターに頼むことは無いということで、再訪は

難しいなという判断をした企業が6割ぐらいあります。もう1つの要因は、これは反省なのですが、言葉を選ばずに言ってしまうと、行きっぱなしになってしまったということです。ヒアリングをしてきちんと分析をして、それに基づいて戦術を立てて次回に進むという活動が十分できていなかったという面があります。これは本当に反省点でありまして、それを踏まえ、今年度コーディネーターも新しく着任しましたが毎週ミーティングをしまして訪問した企業についてディスカッションして、この企業にはどのような切り口やニーズがあるかを議論して次回の訪問につなげるかをレビューする場を設けましたので、それは改善できるかなと思います。おっしゃられる通り、行きっぱなしでは意味がありませんので、そこをしっかりと時間かけてやっていきたいと思っております。

**田中委員** そういったところを分析して今後の深掘りをしていく中で先ほど会長がおっしゃられたように、センターとしての役割にハブ機能みたいのものを目指していくというのであれば、その部分をどんどん強めていって次回訪問の時にはハブ機能を発揮していただいて、情報共有とかにシフトしていくといった形が見えてくるのではと思います。まだ、初年度のことなのでこれからだと思いますが。

**尾関センター長** 今後、そのようにして行きたいと思っております。

**森岡会長** 初訪と再訪との数の違いについては、これが極端に少なくなってしまうと後から困ってしまうので、初訪でこの企業は門前払いだったけど覚えていてもらおうと。そこで訪問企業の検討会みたいなものをされると良いと思います。これは私の勝手な類推ですが、その企業自身も気が付いてないニーズがあるかもしれません。そういうことをセンターから提案してあげて、それが噂になればセンターさんがそこまでやってくれるのかということ、今度話を聞いてくれないかということで、他の企業からも連絡が来るかもしれません。そうなってくると支援数も増えてくるし、相談もできるし地域への貢献に結びつくのではないかと思います。ですので、そのような取組みが非常に大切だと思うので、継続していただけるとありがたいです。

この差が極端に絞られてしまうと意味がなくなってしまうので、その選別の兼ね合いとかミニマックスがすごく難しいところで、センターの人員が少ないということもあるかと思いますが、それだったら質で勝負しないといけないと思いますので、大変だと思いますがセンター自体の提案機能の質の向上も必要だと感じます。企業自体が気づいてないこともあるかもしれないので、第三者の目から見て気づいたことをアドバイスしてあげれば、外部のこのニーズに合うかもしれないということを、どんどん検討していただければますます存在意義が増えると思います。

**尾関センター長** 環境としてもコロナがあつたりで、企業のニーズも変

わってきています。実際に今年に入ってからホームページを使って積極的に情報提供していますが、去年は全く接点が見いだせなかった企業が反応してくれるケースもありますので、そういった企業もまた訪問してお話を聞く機会も設けてやっていきたいと思っております。

**森岡会長** それでは議題3について、ご質問ご意見ありましたらお願いします。

**矢橋委員** 我々もこの成長産業について、我々の会社で絞り込んだのは医療装置、国防海洋開発、社会インフラ、半導体の4つに絞りました。我々の会社も実は色んな事業をやっていて特に建機関係がかなり厳しいので、今まで培った技術・技能をどこに活かすかということで、今言った医療装置、国防海洋開発、社会インフラ、半導体に絞ってマーケティングしています。その活用方法は展示会とか中心にやっています、かなり色んな成果が出てきていますので、そこに狙いがあることは良いと思いますが、中小企業で大事なものは、今日の話聞いていて思ったのは、どんなシーズがあるかということです。成長産業に参入しようと思っても、企業にシーズがないとどうしようもないです。その視点でも企業に何があるのか、どんな特徴があるのかの分析も大事です。

我々の会社も標準化したものは海外移転していて、標準化できない逸品物や難しいものは国内に仕事を残しています。そこで何が必要になるかということと人材です。今までの話でAIとかIoTとか言われていますが、これより人の力というか技能・技術をどう蓄積させるかが大事で、これから中小企業が生き残ろうと思うと、人材をどのように強化するかという人材育成に一番力を入れるべきじゃないかと思います。ですので、やるのであれば生産性革命といった分野でどういった形で人材教育をしていくかということで、その支援ができるかというのかなと思っています。成長産業参入とか新規事業展開とか言われると我々中小企業からすると浮いた話というか夢物語であって、特に製造業からすると現実にマッチしないです。まず現場をどう強化するか、その中でどう人材を育成するかということから始めて積み上げていかないと、興味は示すでしょうけど、いつまで経っても身にならないことがあると思うので、そのあたりに重点を絞ってやった方がいいのかなと思います。

我々の会社は正職員で400人ほどいますが、それでもこのような話になると浮いた話というか、そうはいつでもというように思うので、それを20人～100人規模の会社の社長が聞かれた時に、どう感じるかですよね。やりたいのは山々だけれども、こんなこと実現できないと。お金もないし設備投資もできないというなかで何が始められるのかということですよ。その辺りがマッチするかどうかでしようけれども、やっぱり結果が出てそれぞれの社長に喜びが出てくるわけだし、社会に貢献できるわけですから、この方針を立てる部門というか戦略について、

その辺りがどうなのかなと感じました。

**田中委員** 今回の矢橋委員のお話を伺って、私共ですと中小企業大学校が、人材育成に絡んで瀬戸のほうにあります。コロナの関係もあってようやく受講ができる形でスタートしていますが、そのところで中心となっているのが、現場のリーダーですとか管理職ですとか、要は製造現場の最前線におられる、ボトムアップの中心になってくるような方々に対して、管理者の養成コースであったり、5S等について、研修を実施しています。この事業に絡んで申し上げると、情報提供の一環として例えばヒアリングの中での課題として人材育成・人づくりが永遠の課題ということがあれば、そういった情報を提供いただければと思います。

もう一つ、スタートアップというところで申し上げると、やはりこれもスタートアップという言葉は出てきますけど、実際のところで申し上げると、企業の方々がどこにシーズがあって自分達とパートナーシップを組めるのかとか、またそれを進めていく上で知財戦略等をどう固めていくのかというところが大事になってくると思いますので、そういったところをうまく拾い上げてどこかに繋いでいただく。セミナーにしてもそのような事業者の方への知財戦略といったところは権利関係で守るべきものが必ずあるので、そこを抑えるような内容までつなげていただくと良いのかなと思います。

**森岡会長** 矢橋委員と田中委員の意見を聞いていて、私も知財マネジメントについてが、説明になかったなという気はしていて、特許を取れるのはほとんどマネされてしまうので、矢橋委員がおっしゃられていたように、特許に出てこないノウハウをどのように見極めて相手の方に知らせてあげるか。要は匠の技ですよね。機械に置き換えられないようなマネできないことを、経営学では「模倣困難性」という言葉がありますが、先ほど矢橋委員がおっしゃられたように特許取ってもほとんど真似られてしまうので、機械ではできない特許のさらに上のノウハウを用いた一品生産なら絶対勝っていけるというような側面のところの今後の事業展開ですね。

そうなると弁理士をアドバイザーとして契約されても良いとも思います。実施権にも専用実施権や通常実施権もありますから、専用実施権であればポリスファンクション機能だとうまくやれば大企業に任せられるし、中小企業の方はうまくやっていますから、そのへんのアドバイスも今後の事業展開として入れていただきたいと思います。その前には、ノウハウというか匠の技のようなものを、企業に気づかせてあげられるような支援もしてもらえるとありがたいと思います。

その他ご意見が無いようであればこれで会議を終わりたいと思います。事務局から何かありますか。

**事務局加藤課長** 大変ありがとうございました。今日は非常に意義の高いご意見を頂戴できたと思っています。これを協会に還元をいたしまして今後の運営に活かして参りたいと思います。

この運営協議会についてですが、時期は年度明けてもう少し時期になるかと思いますが、毎年1回前年度の実績ですとか、事業計画についてご意見を頂戴したいと考えております。来年の開催につきましては、コロナの関係もありますが、事務局より改めて日程調整をさせていただきますので引き続きよろしくお願ひします。

以上で第1回の会議を終わらせていただきます。長時間にわたりありがとうございました。