

2004 年度自主研究

**産業支援コーディネータに関する調査
報告書**

2005 年 3 月

大阪都市経済調査会

はじめに

近年、行政を始め、産業界、大学、研究機関においてコーディネータ活動の重要性が指摘されており、コーディネータの活躍が注目されている。インキュベータのマネージャーや、地域における異業種交流グループ、共同開発グループのまとめ役、あるいは産学連携の仲介者として、多くの人々が多様な分野で多様な活動を行っている。

この背景には、バブル経済の崩壊や経済のグローバル化をうけ、従来の元請—下請の日本型生産システムの解体・再編が進む中で中小企業が新たな活路をみいだすため、あるいは新たな産業分野の開拓のために大学や研究機関の技術シーズの産業展開が求められる中で、企業と企業、企業と大学などの新たな連携が必要となっており、これらの人や企業、機関を結びつけるコーディネータの活躍の場が広がっていることがある。

しかし、現在、日本には多くのコーディネータと呼ばれる人々が存在しているものの、すべてのコーディネータ活動がうまくいっているわけではない。我が国の産業社会と、地域の発展のためにはさらに多くの優れたコーディネータが輩出され、活躍することが望まれている。

このような考えのもと、私たちは、今後のコーディネータ事業環境の整備や、コーディネータ育成に資する情報を収集、整理することを目的とし、

- ・コーディネータに求められる資質・要件とはどのようなものか
- ・その資質を持ったコーディネータが活躍できる環境・条件とはどのようなものか

について、各地で活躍しておられるコーディネータの方々を直接訪問し、お話を伺った。この報告は、その結果をまとめたものである。

忙しい時間を割いてインタビューに応じて下さったコーディネータの方々に心からお礼を申しあげる。本調査が全国の現場で活動されているコーディネータや中小企業の方々に少しでも参考になればと願っている。

なお、本調査は、映像・情報関連企業のインキュベータであるソフト産業プラザ iMedio の前所長富永順三氏、フリーのリサーチャー三井大生氏、当調査会の野口隆、井上智之が協力して実施したものである。

2005年3月
大阪都市経済調査会

目 次

■ I. 序説	1
(1) 調査の背景	1
(2) コーディネータとは	1
(3) 調査の目的	2
■ II. コーディネート活動に関するヒアリング調査	3
1. 調査目的	3
2. 調査対象	3
3. 質問項目	8
4. ヒアリング調査結果のまとめ	10
(1) コーディネータの経歴	10
(2) コーディネータのカテゴリ分類	10
(3) これまでのコーディネート活動における成功要因	11
(4) コーディネート活動における問題点	14
(5) コーディネート活動に必要な環境	15
(6) コーディネータに必要な要件	16
(7) コーディネータの育成について	19
(8) 「コーディネータ」資格の必要性について	19
(9) コーディネータの収入について	20
(10) これからの中小企業に求められる意識	20
(11) 他の優秀なコーディネータ	21
(12) 調査員が調査対象から受けた人物的印象	22
■ III. 調査のまとめ	23
1. コーディネータに求められる資質・要件	23
2. コーディネータの活躍に必要な環境	23
3. 対象によるコーディネータの役割の変化	24
4. 良質なコーディネータの供給に関して	25
■ 資料編	
I. 企画開発型コーディネータのインタビュー記録	
II. 既存コーディネート事業に関する情報の整理	

■ 1. 序説

1. 調査の背景

昨今、日本経済は回復の兆しが多少見られるものの低迷期が長期化しており、その中において関西経済は、東京への本社機能の移転、中国をはじめとした海外への工場の移転などにより、厳しい状況が続いている。また、社会情勢やニーズの変化は激しく、従来のマスマーケティング、大量生産型のビジネスモデルは変革を余儀なくされている。

大阪の産業界の長所としては、“ものづくりのまち”と称されるように、製造業関連の中小企業が集積し、面白いアイデアやマニアックなものづくりが許容される雰囲気があることがあげられる。しかし、中小企業が多く、活動の単位が小さいことにより、地域が一体的となった大きなムーブメントが起きにくいという短所も存在する。

このような状況の中、画期的なアイデアを活用して、複雑化した市場のニーズに応えとともに新たな市場を開拓し、大阪の産業界の長所を効率的に発揮して産業の活性化を図るため、ニーズとシーズを組み合わせるコーディネート機能を充実させることが求められている。

2. コーディネータとは

コーディネータ (coordinator) とは、言葉の持つ意味としては“同格にするもの[人]”、“調整者”、“(意見などの)まとめ役、進行係、コーディネータ” という意味を持つ (研究社 新英和・和英中辞典)。既に日本語化している英単語でもあり、従来より、“インテリアコーディネータ”、“ファッションコーディネータ”、近年では“アロマコーディネータ”、“福祉住環境コーディネータ”、“ボランティアコーディネータ”などの職種名で用いられている。いずれも、専門知識と感覚 (センス) を持ち合わせ、全体の調和を考慮した上で異なる複数の要素を組み合わせる人に対して使われている。

本調査にて用いるコーディネータとは、ビジネスの世界において、同業種・異業種の民間企業同士、および、大学や研究機関、行政などの公的機関を含め、異なる複数の主体を組み合わせ、コーディネート事業の中核となり、事業の成功に貢献しうる能力・実績をもった人材を指す。

3. 調査の目的

大阪の産業界活性化のために、上記のようなコーディネート機能が求められているが、一方で、コーディネータの業務の明確な定義や、コーディネート事業の中核となるコーディネータ（あるいはコーディネート企業）が備えているべき資質・要件などについては、これまで明らかにされていない。

また、優秀と思われるコーディネータでも環境によってはその能力を十分に発揮できていないケースも見受けられる。すなわち、適性を持つ人材がコーディネータとして活躍するために必要な環境面とはどのようなものかも、明らかにされていない。

したがって本調査では、

- ・ コーディネータに求められる資質・要件とはどのようなものであるか
- ・ その資質を持ったコーディネータが活躍できる環境とはどのようなものか

について調査し、今後のコーディネート事業およびコーディネータ育成に資する情報を収集、整理することを目的とする。

■ II. コーディネート活動に関するヒアリング調査



資料編の「既存コーディネート事業のプレ調査」等の情報をもとに、コーディネート活動の成果として新たな商品・製品・サービスなどを生み出した事例を主な対象として、ヒアリング調査を実施した。

1. 調査目的


コーディネータに求められる資質・要件、および、コーディネータの活躍のために求められる社会的環境などについて、実際に既存コーディネート事業の中核となっているコーディネータの意見を収集、整理する。

2. 調査対象


本調査では、以下のような方々を調査対象として、ヒアリング調査を実施した。


<p>■01 竹川 智子 氏</p> <p>株式会社 プロモーション・コンサルティングファーム 販売促進総合研究所 取締役・主任研究員</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 6 日 18:00～22:00	
インタビュー場所	株式会社プロモーション・コンサルティングファーム大阪支社 (大阪市中央区平野町 1-8-15 マルイト平野町ビル 10 階)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>非常にポジティブなパワーの持ち主であり、また、それを周囲に伝播させることにコーディネート活動の面白みを感じている。</p> <p>「医療健康福祉産業マッチングフェア」では、全ての参加企業のニーズを事前調査し、個別企業ごとにマッチングプログラムを作成。その結果として、高いマッチング率と参加企業の満足度を得た。</p>		
<p>■02 橋本 昌隆 氏</p> <p>特定非営利活動法人ウェアラブルコンピュータ研究 開発機構 (チームつかもと) 事務局長 (主な営業支援・コーディネート契約先) 近畿経済産業局 情報系クラスター 関西 I T 共同体 TAMA 協会 (首都圏産業活性化協会) 他</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 10:00～12:00	

インタビュー場所	扇町インキュベーションプラザ・メビック扇町 会議室
当方出席者	野口 富永 三井
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>セールスマンとしての経験を生かし、ネットワークの良いコーディネート活動を信条とする。また、その活動も多岐にわたり、エネルギーである。</p> <p>TAMA 協会では、実践の結果に基づいて販路開拓コーディネータ第一号として、協会の販路開拓事業立ち上げに貢献。さらにその経験に基づき、関西 IT 共同体のコーディネート支援制度設立を提案・実現。コーディネータとして活躍できる環境を自ら整えている実例である。チームつかもと躍進の功労者でもある。また、現在複数の大学教官から、技術のビジネス化に関して「直接」相談を受け企業との共同開発、ビジネス化をコーディネート中。</p>	


<p>■03 荒川 守正 氏</p> <p>株式会社ナード研究所 相談役 財団法人 大阪科学技術センター (ATAC) アタックメイト奈良 代表理事 財団法人大阪産業振興機構 ベンチャー支援審査委員</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 16:00~18:00	
インタビュー場所	株式会社ナード研究所 (兵庫県尼崎市西長洲町 2-6-1)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>自身がコーディネータという認識はそれほど強くないように思われるが、実現したいことのために精力的に各方面に接触していく姿勢が特徴的であった。</p>		


<p>■04 近藤 正義 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 技術移転コーディネータ</p> <p>宮脇 富士夫 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 産学官連携コーディネータ</p> <p>山口 學 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 研究企画コーディネータ</p>	
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 10:00~12:00
インタビュー場所	兵庫県立大学 (兵庫県姫路市書写 2167)
当方出席者	井上 三井
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>民間企業出身者と大学研究者出身者がそれぞれの得意分野において能力を発揮しながらコーディネート活動に従事している。また、コーディネータとしての自由な活動が困難な「大学」という環境の中で、意識レベルを民間企業にあわせるための努力が特徴的である。</p>	


<p>■05 元山 宗之 氏</p> <p>兵庫県立大学神戸キャンパス 研究企画コーディネータ</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 13:30～15:00	
インタビュー場所	兵庫県立大学神戸キャンパス (神戸市中央区東川崎町 1-3-3 神戸ハーバーランドセンタービル 23F)	
当方出席者	三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>技術者出身らしく、真面目で実直な人柄が印象的である。所属機関の持つシーズの強みをよく把握している。コーディネータとしての本格的な活動は今後に期待。</p>		

<p>■06 松田 正夫 氏</p> <p>株式会社大阪繊維リソースセンター 顧問</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 16:00～18:00	
インタビュー場所	大阪産業創造館 17 階 交流プラザ (大阪市中央区本町 1-4-5)	
当方出席者	野口 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>繊維業界の大御所という風格は漂うものの、物腰は柔らかく話しやすい印象。バブル期に計画された 3 セク事業という有利とはいえない条件の中で、豊富な人脈を活かし、成功企業を生み出すコーディネート活動実績を残す。</p>		

<p>■07 森本 孝克 氏</p> <p>株式会社ベンチャーラボ関西支社 取締役 関西支社長</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 10 日 9:30～12:00	
インタビュー場所	株式会社ベンチャーラボ関西支社 (大阪市中央区本町 1-1-3 本町橋西ビル 10F)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>大手企業 OB を中心としたアソシエイト 100 名以上 (関西支社) を擁するシンクタンク (支援機関)。事業・技術・特許の調査や評価業務を行うとともに、大阪市、大東市、高槻市などのコーディネート事業を推進中。「待ち」のスタイルではなく、コーディネータが中小企業に「出向き」、要望 (販路拡大、企業連携、人材紹介、資金調達支援、事業・開発指導など) を聞いた上で、50 名以上のコーディネーターが連携・情報交換しながらマッチングを行うのが特徴的。</p>		

<p>■08 成瀬 俊彦 氏</p> <p>クリエイション・コア東大阪 チーフコーディネータ</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 13 日 14:00～16:00	
インタビュー場所	クリエイション・コア東大阪 (大阪府東大阪市荒本北 50-5)	
当方出席者	井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>ユーモアあふれるネーミングセンスなど、大阪的な発想力が印象的。新しいことを立ち上げることに意欲的である。行き当たりばったりで何度か失敗をしながらも前進を続け、最終的には成果につながる意欲的なコーディネート活動が印象的。</p>		

<p>■09 関 幸子 氏</p> <p>株式会社まちづくり三鷹 事業部企画事業グループ マネジャー</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 10:00～12:00	
インタビュー場所	株式会社まちづくり三鷹 (東京都三鷹市下連雀 3-38-4 三鷹産業プラザ)	
当方出席者	野口 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>営利活動と社会貢献の両立に積極的に取り組んでいる。単に事業の成功だけでなく、市民の幸福の実現まで見据えた発言が印象的。「産業は近い」をキーワードに、コミュニティビジネスを win win の形に落とし込んでいく手腕が特徴的である。</p>		

<p>■10 八木 田鶴子 氏</p> <p>ものづくりネット板橋 コーディネータ 有限会社テオリア 取締役社長</p> <p>紀 孝 氏</p> <p>ものづくりネット板橋 コーディネータ 有限会社 紀塗装工業所</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 14:00～16:00	
インタビュー場所	有限会社テオリア (東京都板橋区熊野町 45-5-1305)	
当方出席者	野口 富永 三井	

特徴的なコーディネート活動

メンバーで知恵を出し合い、どのように進歩していくべきかをしっかり見据えながら、少しずつ確実に前進していく等身大の活動が特徴的である。

■11 竹内 利明 氏

国立大学法人電気通信大学 客員教授 (リエゾン担当)
 青山学院大学経営学部 非常勤講師アントレプレナー基礎
 ビジネス支援図書館推進協議会 会長
 多摩起業家育成フォーラム (VEF) 企画広報委員長
 電気通信大学承認・認定 TLO 株式会社キャンパスクリエイト
 産学連携スペシャリスト
 有限会社陽明エンジニアリング 取締役社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 17:30~20:00
インタビュー場所	国立大学法人電気通信大学 共同研究センター203 号室 (東京都調布市調布ヶ丘 1-5-1)
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

若い時から中小企業の経営に携わり苦労した経験があるので、中小企業のよい面も悪い面も理解して支援活動に取り組む。これからの中小企業は自立化が必要で、それを支える企業間連携や産学官連携が重要と考え、中小企業とのネットワークをベースに電気通信大学の産学連携に取り組む。

■12 吉田 隆 氏

京都試作ネット本部 事務局長
 生田産業工業株式会社 特機開発室 室長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 15 日 13:00~14:30
インタビュー場所	株式会社最上インクス (京都市右京区西院西寿町 5)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

web 上での問い合わせから原則 2 時間以内という驚異的なレスポンスの早さが特徴的。会員企業は高額な会費の支払いが必要だが、それ以上のメリットを提供するビジネスプランも印象的。

3. 質問項目

ヒアリング調査の質問事項は、以下のとおりである。

質問1：プロフィール

- ・ 所属機関におけるポジション（コーディネート案件に関する決定権限、人事および予算に関する決定権限など）
- ・ 契約条件（年収概算、その他条件）

質問2：コーディネート活動を始めることとなった経緯

- ・ コーディネート活動を始めることとなった経緯

質問3：具体的なコーディネート活動の内容

- ・ コーディネート活動の目的
- ・ コーディネート対象
- ・ コーディネート活動の手法

質問4：コーディネート活動に必要な環境

- ・ 大学・研究機関とのネットワーク
- ・ 投資機関・投資家とのネットワーク
- ・ 所属機関における処遇および関係部局との協力体制
- ・ その他、プロデューサー、プランナー、マネージャー、ファシリテーター等の人材との役割分担、ネットワーク

質問5：コーディネーターに必要な要件（重要性を5段階評価）

- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力
- ・ 問題解決能力
発生している問題に対し、選択可能な手段を用いて最良の対処方法をとる能力
- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力
- ・ 社会性（ビジネスマナー）
約束事を守る
問いかけや要望に対し、迅速かつ真面目に対応する
TPOにあわせた言葉遣い、服装、態度など
その他、ビジネス上の常識に欠落のないこと
- ・ 柔軟性
先入観にとらわれず、従来とは方向性の異なる意見や情報からも有意性を見いだす能力
- ・ 予測・想像力
コーディネート後の状況・反応などについて、ほぼ正確に把握する能力

- 企画力・計画性
 - 目標実現のために必要な要件を過不足無く把握する能力
 - 目標に向けて段階を設定し、それぞれのスケジュールを立てる能力
- 調整能力
 - 関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- 専門性
 - 対象分野に関する基礎知識や技術的専門知識、市場感覚など
- 判断力
 - 最終的な目的達成のため、各時点で必要な判断を下す能力
- 人間性（キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素）
 - プライドの高低
 - フットワークの軽さ
 - 世話好き
 - 社交性 等

4. ヒアリング調査結果のまとめ

今回のヒアリング調査結果を項目別にまとめると以下のようになる。

(1) コーディネータの経歴

調査対象の過去および現在の所属を類型化すると、調査対象 15 名のうち、民間企業経験者は 10 名、大学・公共機関 7 名（2 名は民間企業と大学・公共機関の両方にまたがる経歴を持つ）となっている。

今回の調査対象となったコーディネータの方々は、民間企業でも事業に対して責任ある立場にいた方、大学や公共機関においてもアクティブな活動歴を持つ方が多かったことを特筆する。

図表 コーディネータの経歴

	竹川氏	橋本氏	荒川氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	関氏	八木氏	紀氏	竹内氏	吉田氏	計
大手民間メーカー企業			○	○				○	○							4
中小メーカー企業(技術職)													○	○	○	3
コンサルタント												○		○		2
民間企業(非製造業)	○	○										○				3
ベンチャー企業(創設者)			○													1
大学研究者					○	○								○		3
公共機関	○						○			○	○					4

(2) コーディネータのカテゴリ分類

調査対象をその活動内容によってカテゴリ分類すると以下のようになる。

ビジネスマッチング型

企業の課題・問題点などのニーズを把握し、それを解決する技術や能力をもつ他の企業とのマッチングを主なコーディネート事業とする。問題解決の手段として大学の研究開発能力を活用する産学連携や、中小企業の受注上の問題を解決するための共同受注体制確立に携わるケースも多い。

産学連携型

大学の研究シーズの活用を主目的としてコーディネート事業を行う。大学の研究者 OB がコーディネータとなるケース、大学と何らかの関わりのあった民間企業研究職 OB がコーディネータとなるケース等がある。文部科学省の産学連携コーディネータ制

度などを活用したコーディネータ雇用形態も見られる。

共同受注型

下請けや中間製品製造型の中小企業が協力して業務を受ける窓口を統一し、その業務が得意な企業が担当したり、共同で役割分担して受注したりする仕組みを構築しているコーディネート事業（ここでは中小企業の自発的な動きによるものを対象とした）。

コミュニティビジネス型

地域の産業活性化を主眼に据え、様々な業務を地元住民によるビジネススキームに落とし込んでいくコーディネート活動。住民のITスキル向上、SOHO環境の提供など、ソフト面でも広範なサポートを行う。

図表 コーディネータのカテゴリー

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計		
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	紀氏		吉田氏	関氏
ビジネスマッチング	◎	◎	◎	◎	◎	◎						○				7
産学連携(大学内に立地)							◎	◎	◎							3
産学連携(大学外に立地)		○	○			○							○			4
共同受注体制確立		○		○		○						◎	◎			5
共同製品開発体制確立												○				1
コミュニティビジネス醸成														◎		1

(3) これまでのコーディネート活動における成功要因

これまでのコーディネート活動において、成功要因となった項目を整理すると以下のようなになる。

《ビジネスマッチング型、産学連携型、共同受注型における成功要因》

- ・ コーディネート活動支援事業の補助金
- ・ 支援対象との親密なコミュニケーション

コーディネート活動支援事業の補助金

全国中小企業団体中央会によるコーディネート活動支援事業は、それまでコーディネート活動に相当する活動を行っていた人材が「コーディネータ」ということを意識するきっかけとなっているケースが多くみられた。また、製造業界、特に中小企業においては、目に見えない情報やネットワークといったものに対する支払いの習慣が希薄であったため、コーディネート活動に対する報酬支払いの意識が非常に少なかった。

多くのコーディネータはこのような状況の中でその重要性を世に先んじて感じて活動を行っていたが、それらの活動に対する支援として、コーディネート活動支援事業の補助金は大きな意味を持っていたと考えられる。

支援対象との親密なコミュニケーション

コーディネート活動によって企業が抱える問題・課題を解決するためには、まずその問題・課題をコーディネータが把握することが必要となる。しかしながら、企業、特にワンマン社長の中小企業が外部の人間（コーディネータ）に対して警戒心を持つことは日常的にあり得ることであり、そのような状況においてもコーディネータと企業が良好な関係となり、必要な情報を共有するまでに至るコミュニケーション能力は重要視されるべきものである。会議室の打合せだけでなく、場合によってはプライベートの部分までも多少入り込むことのできるコミュニケーションによって、企業が抱える本質的な課題が明らかになるケースもみられた。

《産学連携・共同受注型における成功要因》

- ・ 複数コーディネータによる連携・補完

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界がある。あるコーディネータが受けるコーディネート業務のうち、コーディネータ本人の専門性に該当する事業は2割ともそれ以下とも言われる。そのような状況の中、複数のコーディネータが連携・補完することにより、単に業務内容を役割分担するだけでなく、支援企業に対する適切な情報提供や迅速なレスポンスが可能となっているケースがみられた。さらには、コーディネータ相互の刺激によりモチベーションが向上する場合もある。

《ビジネスマッチング型における成功要因》

- ・ 詳細な事前ニーズ調査
- ・ 企業間における横受け意識の徹底
- ・ 目標に対する熱意・行動力

詳細な事前ニーズ調査

マッチングフェアやインキュベーション入居企業募集などの場合において、そのイベント期間に適切な「出会い」が発生する確率は必ずしも高くない。しかしながらコーディネータが事前に十分な企業ニーズを把握しておくことにより、例えばマッチングフェア参加各企業に対するマッチングプログラムの作成などが可能になる。

企業間における横受け意識の徹底

中小企業においては、自社の受注確保のために得意でない業務を受注してしまい、

結果としてクライアントの信頼を失って、それ以降の受注機会を逃すことに繋がる場合もある。これに対し、受注企業同士の横の繋がりを充実させ、各業務についてそれを得意とする企業が受注することができれば、業界全体の活性化に繋がり、結果として自社の受注確保に繋がるため、こうした「横受け」意識を徹底する必要がある。

目標に対する熱意・行動力

前述の通り、これまで（現在も）コーディネータは決して金銭的に有利な状況に置かれているとは言えない。そのなかでコーディネータ事業の成果を上げるためには、単に「仕事」としての想いを越えた、コーディネータ活動そのものに対する思い入れが必要である。

《コミュニティビジネス型における成功要因》

- ・ 経済的・社会的に優れたビジネスプラン

経済的・社会的に優れたビジネスプラン

コミュニティビジネスを成功させるためには、資金を無駄に使わず、投資を回収できるビジネスプランを常に意識する必要がある。例えば、地域住民に対する IT 講習会などでも、外注してしまえばそれまでだが、(株) まちづくり三鷹のようにコミュニティビジネスとすることで、ノウハウが蓄積できるだけでなく、自作したテキストの 2 次利用（外部への販売）等も可能になる。

図表 これまでのコーディネータ活動における成功要因

	ビジネスマッチング					産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計			
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏		紀田氏	吉田氏	関氏
コーディネータ活動支援事業の補助金				○		○						○				4
支援対象との親密なコミュニケーション・信頼感	○				○						○	○				4
目標に対する熱意・行動力			○			○						○				3
豊富な人脈				○								○				2
複数コーディネータによる連携・補完								○				○				2
詳細な事前ニーズ調査	○				○											2
企業間における横受けの徹底				○	○											2
セールスの経験を活かしたマッチング活動		○														1
コーディネータ報酬の先払い				○												1
外部の人材との連携						○										1
現場(オフィス・工場)を見て判断する										○						1
素早いレスポンス													○			1
経済的、社会的に優れたビジネスプラン														○		1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(4) コーディネート活動における問題点

現在のコーディネート活動における問題点としては、以下のようなものがあげられた。

《ビジネスマッチング型・産学連携型に共通する問題点》

- ・ コーディネータ間の繋がりが希薄である。

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界があることは、前述のとおりである。単独で活動しているコーディネータの場合、連携・協働可能な他のコーディネータと出会う機会が少ない状況であり、問題点として指摘された。

《ビジネスマッチング型における問題点》

- ・ 正当なコーディネート報酬が得られていない。

製造業界、特に中小企業においては、目に見えない情報やネットワークといったものに対する支払いの習慣が希薄であるため、コーディネート活動に対する報酬支払いの意識が低いという問題がある。コーディネート活動支援事業などの支援施策もあるが、コーディネート活動が活性化するためには、コーディネータに対する適切な報酬が支払われ、コーディネート市場が活性化する必要がある。

《産学連携型における問題点》

- ・ 行動に関する制約が多い、事務処理スタッフの不在、通信環境など、業務環境上の問題。
- ・ コーディネート活動に対する中小企業の支払い意志が不足している。

産学連携型のコーディネータの多くは、形式上、大学職員、すなわち大きな組織の一員となっている場合が多い。このような場合、企業訪問や出張の手続きが煩雑であり、コーディネータの行動に対する制約となる。また、仮に外出等の行動が自由になっても、事務所に不在時の連絡に関して人員や通信環境上の制約がある場合もみられた。

また、企業からみると、大学の研究者は公務員であり、技術面等の相談に乗ってもらった場合でも報酬を払わなければならないという意識が低いこともあるようだ。

《共同受注型における問題点》

- ・ 参加企業の共同受注に対する経験不足

中小企業が協力して共同受注体制および共同製作体制を構築して製品の企画開発を行った場合、他社と共同で業務を行う経験、要素技術を製品にまとめる経験、製品を商品として市場に送り込む経験などが不足しているため、製品を完成させることは出

来ても、それを売り込む段階で苦勞する場合もある。このような場合、商品化のスキルを持った外部の機関、人材との協働が必要になる。

図表 コーディネート活動における問題点

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	吉田氏	関氏	
コーディネータ間の繋がりが希薄	○	○							○					3
正当な報酬を得ていない	○	○												2
連絡手段	○													1
移動手段	○													1
行動に関する制約が多い							○							1
コーディネート活動に対する中小企業の支払い意志							○							1
事務処理スタッフがいない								○						1
通信環境が充実していない								○						1
参加企業の共同受注に対する経験不足										○				1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(5) コーディネート活動に必要な環境

コーディネート活動に必要な環境としてあげられた項目は、以下の通りである。

《ビジネスマッチング型、産学連携型、共同受注型に共通して必要な環境》

- ・ 金銭面における決定権（交通費、接待費他）
- ・ 自由に行動できること

コーディネータがその職務を全うするためには、情報収集や企業訪問等を積極的に行う必要があるが、そのためには、自らの意志で自由に行動できる環境と、それにかかる金銭面の決定権が必要になるとの意見が多かった。

スタッフその他の人事に関する裁量については、その必要性を指摘する方もいた反面、自分でコーディネートするべき、周囲の人間の意識を変化させる影響力も必要、という意見もでていた。

《ビジネスマッチング型、産学連携型に共通して必要な環境》

- ・ 複数コーディネータによる連携・補完
- ・ 事務処理に関する支援

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界があることは、前述のとおりである。連携・協働可能なコーディネータ同士のマッチングが可能な社会インフラが整えば、これまで単独で行動していたコーディネータの活躍の場がさらに広がるものと期待される。

また、コーディネータが積極的に活動した場合、必然的に事務所に滞在する時間は

少なくなる。その際、連絡取り次ぎや経費処理など、事務処理に関する支援が必要となる。

《ビジネスマッチング型において必要な環境》

- ・ 様々な機関にアクセスしやすい肩書き

コーディネータは、支援企業にかわって企業を訪問したり、情報収集のために会合に出席したりする必要がある。その場合、様々な機関に対してアクセスしやすい所属および肩書きが必要となる。

図表 コーディネート活動に必要な環境

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計		
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	紀氏		吉田氏	関氏
金銭面における裁量(交通費、接待費他)	○	○				○	○	○					○			6
自由に行動できること	○	○				○	○	○					○			6
複数コーディネータによる連携・補完				○	○		○		○							4
事務処理に関する支援	○							○								2
様々な機関にアクセスしやすい肩書き		○		○		○										3
交通利便性の良い拠点		○														1
東京の拠点		○														1
コーディネータ人件費への行政補助		○														1
コーディネータの役割と評価指標の明確化			○													1
コーディネータとして活動するミッション														○		1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(6) コーディネータに必要な要件

コーディネータに必要な資質・要件に対する回答結果は、以下のようなものであった。最も重要であるとの回答が多かったのは、人間性・求心力であった。多くの場合、円滑なコミュニケーションや、人の本音を聞くことから課題が発見できるなど、他の要素との関連が深い。ただし、カリスマ型の人にはコーディネータには向かず、威張らない人であることが重要であるとの指摘も多かった。

他には、調整能力、課題発見能力、コミュニケーション能力なども重要視されていた。

その反面、専門性や予測・想像力、問題解決能力などは、コーディネータ自身を持っていなくても、それらを備えた人材とのネットワークを持っていれば良いという意見が多かった。

人脈・ネットワークについてはコーディネータとしての経験から生み出されるものと考えて当初は調査項目に含めていなかったが、コーディネート活動を始める時点で

人脈・ネットワークを持っていない人はコーディネータに向かないという指摘が多かった。

《全カテゴリーにおいて重要とされた資質・要件》

- ・ 人間性・求心力
キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素
フットワークの軽さ、世話好き、社交性等
- ・ 調整能力
関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力
- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力

《ビジネスマッチング型において特に重要な資質・要件》

- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力

《産学連携型において特に重要な資質・要件》

- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力
- ・ 企画力・計画性
目標実現のために必要な要件を過不足無く把握する能力
目標に向けて段階を設定し、それぞれのスケジュールを立てる能力
- ・ 社会性（ビジネスマナー）
約束事を守る
問いかけや要望に対し、迅速かつ真面目に対応する
TPOにあわせた言葉遣い、服装、態度など
その他、ビジネス上の常識に欠落のないこと

《共同受注型において特に重要な資質・要件》

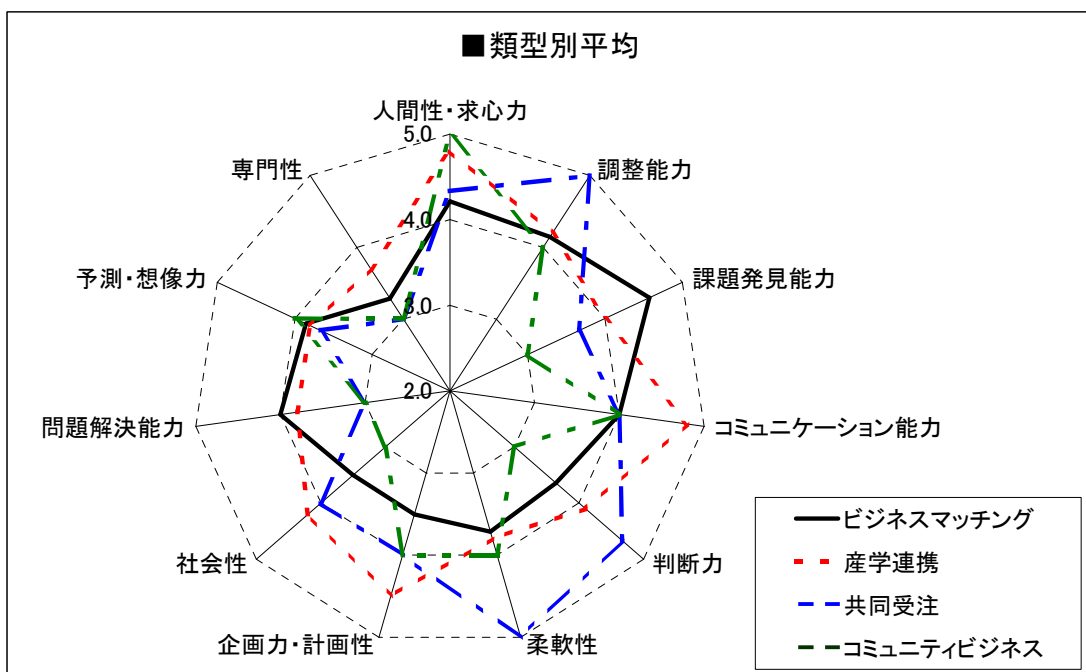
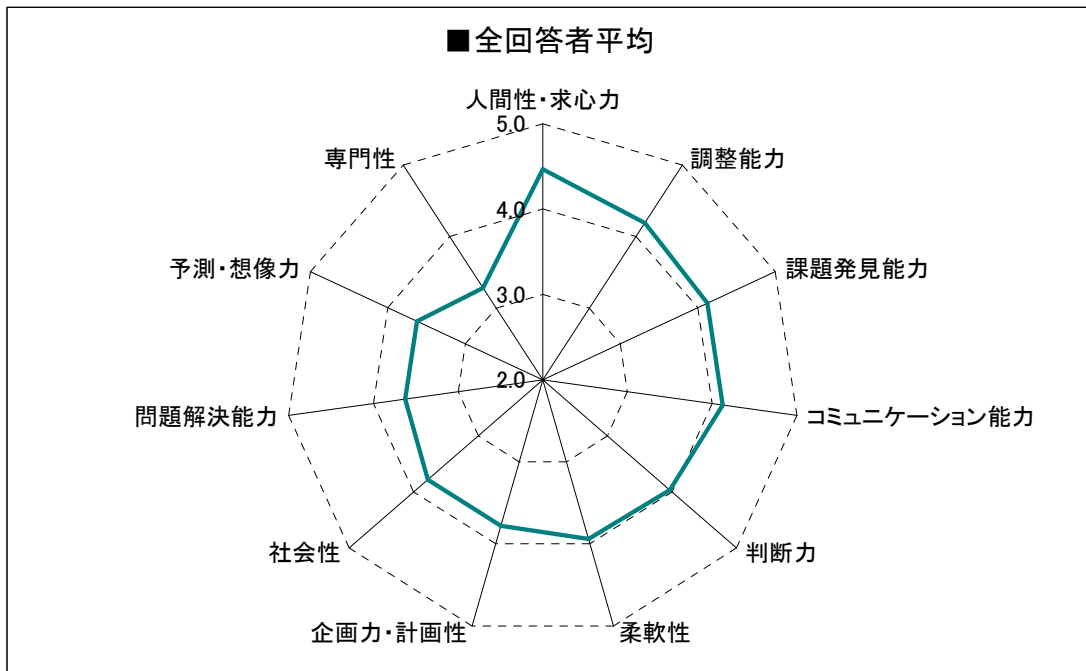
- ・ 調整能力
関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- ・ 柔軟性
先入観にとらわれず、従来とは方向性の異なる意見や情報からも有意性を見いだす能力
- ・ 判断力
最終的な目的達成のため、各時点で必要な判断を下す能力

《コミュニティビジネス型において特に重要な資質・要件》

・ 人間性・求心力

キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素
フットワークの軽さ、世話好き、社交性等

図表 コーディネート活動に必要な資質・要件



(7) コーディネータの育成について

後進のコーディネータの育成については、OJT 以外に手段はない、ということで全員の意見が一致した。支援企業や関連機関との交渉における現場の空気を感じる必要がある、お金を取って真剣勝負の雰囲気の中での経験が重要、などの意見があった。

(8) 「コーディネータ」資格の必要性について

ヒアリング調査の中では、コーディネータの公式資格の是非についても意見が交わされた。コーディネータ資格制度の是非は各コーディネータで意見の分かれる所であったが、他の資格制度のようにペーパーテストや短期の面接だけで判断できるものではないという点については、全員の意見が一致していた。

コーディネータ資格制度を導入する際には、その選定基準について十分に議論・検討する必要がある。

また、資格制度そのものよりも、コーディネータが活躍できるようなミッションを作り出すことが優先されるべきであるという意見もあった。

(9) コーディネータの収入について

コーディネータの収入体系としては、以下のようなものがある。

- | | | |
|--------|---|--|
| ・給与制 | … | 行政機関や大学等の職員として雇用され、固定給を支給されているケース。 |
| ・謝金制 | … | コーディネート案件ごとに契約となるケース。あるいはコーディネート活動日単位で日給を得るケース。 |
| ・成功報酬制 | … | コーディネートの結果、支援企業のビジネスが成立した場合、一定金額あるいは取引額の一定割合を報酬として得るケース。 |
| ・助成金制 | … | 特定の機関や支援企業からの報酬を得ず、コーディネート活動支援事業の補助金など第三者機関からの助成金を得るケース。 |

上記のうち、特に謝金制の場合では、1日あたり3～5万円という金額が現在の相場であった。この相場では、コーディネータとして自立して生計を成り立たせるのは難しいとの意見も多かった。しかしながら、行政や自治体でこれを上回る給与を設定した例については、民間コーディネータとの格差が広がりすぎると民間コーディネータのやる気を削ぐなどの批判もあった。

高収入コーディネータの事例を先進的に作るよりも、情報や人脈など目に見えないものに対する報酬支払い意識の啓発、コーディネータによるビジネス成功事例のPRなどによるコーディネート市場の拡大・活性化により、コーディネータが必要となる社会環境を醸成していく施策が望まれるものと考えられる。

(10) これからの中小企業に求められる意識

中小・ベンチャーのメーカー企業による、共同受発注体制のコーディネートやマッチングを実施しているコーディネータからは、これからの時代を中小・ベンチャー企業が生き残っていくための姿勢として、企業側も以下のような姿勢を持つことが重要であると指摘された。

- ・ 企業間連携による「横受け」の徹底が必要
- ・ 販売力の強化、およびそれに必要な情報収集が必要
- ・ 単なる下請け・部品加工だけでなく、完成品・マーケットに対する意識が重要
- ・ 製品を売るためには性能だけでなくソフトの充実など全体の枠組みが必要

これらの意識が中小企業の間で高まった場合、企業は必然的に横との繋がり・情報収集を重要視するはずであり、その解決策としてコーディネータのミッションが増加するものと考えられる。

中小企業の意識を啓発することによって、潜在的なコーディネータのミッションが

顕在化するものと考えられる。

(11) 他の優秀なコーディネータ

調査対象コーディネータから、今回の調査対象以外の優秀なコーディネータとして、以下のような方々の名前があげられた。

今後、これらの方々へのヒアリング調査を重ねることにより、コーディネータに求められる資質・要件や必要な環境などがさらに明確になるものと考えられる。

氏名	所属・役職
阿部洋己氏	キリンビバレッジ(株)元社長
安登利幸氏	(財)地域総合整備財団開発部長
池田浩氏	異業種交流会BIN(ビジネスネットワーク機構)会長
内田研一氏	商品リクエストサイト「たのみこむ」ビジネスプロデューサー
小野澤瑞大氏	(株)ぎが代表取締役
門脇武一氏	(株)システムサブライ代表取締役
川村志厚氏	経営デザイン研究所代表
北村一郎氏	TAMA協会コーディネータ
木村浩造氏	(株)アルファックス代表取締役社長
合田武勝氏	(株)香川産業頭脳化センター代表取締役専務
古賀光雄氏	トーマツ・ベンチャー・サポート(株)代表取締役
児玉利晴氏	NTTコムIPビジネス企画室長
坂本光司氏	静岡文化芸術大学 教授
佐々木正氏	シャープ(株)元副社長
品川隆幸氏	東大阪元気工場 ロダン21代表幹事
芝 忠氏	元神奈川県:神奈川県異業種交流グループ連絡協議会事務局長
清水健司氏	岩手大学 教授 地域連携推進センター長
鈴木博人氏	日本経済新聞社千葉支局長
田崎博司氏	(有)田崎エンジニアリング・元愛媛県産業振興財団PM
野長瀬氏	埼玉大学地域共同研究センター助教授
前岡秀幸氏	H.M改善研究所所長
増田辰弘氏	産能大学経営学部教授
三吉野健滋氏	(株)DDS代表取締役社長
牟田口雄彦氏	海援隊21代表幹事、(財)川崎市産業振興財団中小企業サポートセンターC.E.M
柳沢剛氏	元横浜市・神奈川大学産学官連携推進室コーディネーター
横山耕二氏	財団法人くまもとテクノ産業財団リージョンIM

(12) 調査員が調査対象から受けた人物的印象

ヒアリング調査を実施した調査員が、今回の調査対象コーディネータから受けた人物像の傾向として、以下のようなものがあげられる。優秀なコーディネータに共通する属人的な特徴である可能性が高いと思われる。

- ・ 明るく前向き、意欲的な性格である
- ・ 利他的（利己心が薄い）であり、社会貢献意識が高い
- ・ 高圧的な態度がなく、会話がしやすい
- ・ 求心力がある
- ・ 人と会うことを厭わない（本調査においても、忙しい中、無償で気持ちよく協力していただいた）
- ・ 視野を広く持とうとする意識がある
- ・ 所属組織の外部との交流が盛んである（組織の枠に閉じこもらない）
- ・ ユーモアのセンスがある
- ・ 気遣い上手である

■ III. 調査のまとめ

これまでの調査結果を以下のようにまとめる。

1. コーディネータに求められる資質・要件

コーディネータに求められる資質・要件としては、以下のような項目が重要である。

- ・ 人間的に優れており、求心力がある。高圧的な態度をとらず、オープンマインドであること。人間好きであること。
- ・ 十分な熱意がある。
- ・ 調整能力、課題発見能力を備えており、コミュニケーション能力も高い。
- ・ 10～20年程度の実務経験を持つ。営業経験も重要。
- ・ 自らの責任における事業経験を持つ。商社やメーカーの事業部経験者などで、良い成果を残した人が望ましい。
- ・ 幅広かつ質の良い人脈・ネットワークを持っている。

2. コーディネータの活躍に必要な環境

コーディネータが円滑に業務を遂行し、成果を出すために必要な環境としては、以下のようなものが必要である。

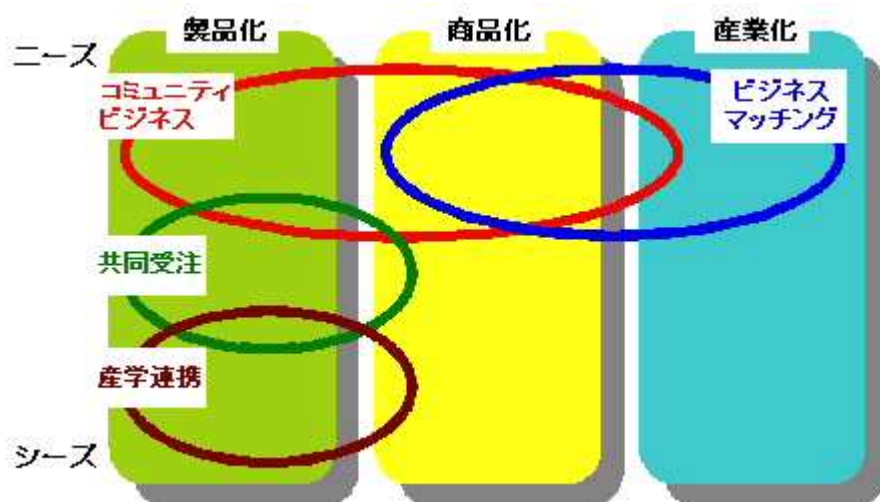
- ・ 費用面である程度の裁量を与えられている（交通費や接待費などをある程度自由に使うことが出来る）。
- ・ 自由に動くことが出来る（出張などの場合に面倒な手続きを必要としない）。
- ・ 様々な機関にアクセスしやすい所属・ポジション
- ・ 事務処理の支援
- ・ 明確なミッションと評価基準の明示

また、上記とあわせて、コーディネータが必要とされる社会環境整備のための施策（企業間の連携を促進するような施策）の実施も重要である。

3. 対象によるコーディネータの役割の変化

ビジネスコーディネータは、その支援対象や業界の状況等に応じて、その活動内容が変化していると考えられる。それぞれの段階において、コーディネータの役割は異なる部分もあり、いずれも重要なものである。

図表 支援対象によるコーディネータの役割の変化



製品化コーディネータ

共同受注など、これまで単独で下請けや中間製品製作などの業務を行っていた企業を連携させた場合、技術を製品とするためのノウハウに関する専門的な情報提供や企業間の親密なコミュニケーションなど、グループ全体をまとめるためのコーディネータ活動が必要となる。

商品化コーディネータ

単独で最終製品開発能力を持つ企業や、既に製品製造に関するノウハウを持つ企業グループを支援する場合、製品の付加価値を判断し、場合によっては必要なハード面、ソフト面の性能を付加した上で商品とするようなコーディネータ活動が必要となる。具体的には、商品プロデュースのためのマーケティングや、人的ネットワークの活用、支援企業の商品化意識啓発などの活動を行う。

産業化コーディネータ

支援する企業や業界の成熟度が高い場合、その業界全体を活性化させるための行政に対する業界全体への支援要請や異業種とのマッチングなど、業界間のコーディネータ

トによる新たな産業化ともいうべき活動が必要となる。このレベルのコーディネータを行うためには、社会潮流に関する幅広い知識・見識や、政治的影響力の強い人的ネットワークが必要となる。

4. 良質なコーディネータの供給に関して

良質なコーディネータを産業界に供給するためのしくみとして、認定コーディネータの制度化が考えられるが、これは賛否両論分かれるところである。ただし、コーディネータの適性は、ペーパーテストや簡単な面接で判断できるものではないということは、インタビュー調査対象の意見として一致している。

新規コーディネータの供給方法としては、「スカウト」「育成」のふたつの方法が考えられるが、現在の成功事例では「スカウト」によってコーディネータを獲得しているケースが多い。ただしこれは、日本ではコーディネータ活動の歴史が浅いことも大きく影響しているものと考えられる。新しいコーディネータを OJT 形式で育成する試みは、今回のインタビュー調査対象の中でもいくつかみられたが、これらの試みから新しい優れたコーディネータが生まれるかどうか判断されるまでには、もうしばらく時間がかかるものと思われる。

これらのことから考えると、現在のコーディネータ供給方法としては、以下のよう
なものが考えられる。

- ・ 既知の人材でコーディネータとしての適性に確信が持て、豊富な人脈を持つ企業 OB 等を即戦力としてコーディネータに任命する。
- ・ 最低限の適性をテストした上で、OJT 形式による育成期間を経て、コーディネータに任命する。

資料編

■ I. 企画開発型コーディネータのインタビュー記録	1
01 竹川 智子 氏.....	5
02 橋本 昌隆 氏.....	12
03 荒川 守正 氏.....	19
04 近藤 正義 氏、宮脇 富士男 氏、山口 學 氏.....	25
05 元山 宗之 氏.....	31
06 松田 正夫 氏.....	34
07 森本 孝克 氏.....	41
08 成瀬 俊彦 氏.....	48
09 関 幸子 氏.....	56
10 八木 田鶴子 氏、紀 孝 氏.....	63
11 竹内 利明 氏.....	68
12 吉田 隆 氏.....	74
■ II. 既存コーディネート事業に関する情報の整理	79
1. 既存コーディネート事業のプレ調査.....	79
(1) 有限会社アドラック.....	79
(2) 姫路工業大学産学交流センター.....	80
(3) 特定非営利活動法人 超微細化学システム技術研究協会.....	81
(4) ものづくりネット板橋.....	82
(5) 株式会社ベンチャーラボ関西支社.....	83
(6) 財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構.....	84
(7) せっしん異業種交流会協議会.....	85
2. コーディネート活動の種類.....	86
(8) シーズ実現型.....	86
(9) ニーズ実現型.....	87
(10) 総合型.....	88

■ I. 企画開発型コーディネータのインタビュー記録

■01 竹川 智子 氏

株式会社
プロモーション・コンサルティングファーム
販売促進総合研究所
取締役・主任研究員



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 6 日 18:00～22:00
インタビュー場所	株式会社プロモーション・コンサルティングファーム大阪支社 (大阪市中央区平野町 1-8-15 マルイト平野町ビル 10 階)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

■02 橋本 昌隆 氏

特定非営利活動法人ウェアラブルコンピュータ研究開発
機構(チームつかもと) 事務局長
(主な営業支援・コーディネート契約先)
近畿経済産業局 情報系クラスター
関西 IT 共同体
TAMA 協会(首都圏産業活性化協会) 他



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 10:00～12:00
インタビュー場所	扇町インキュベーションプラザ・メビック扇町 会議室
当方出席者	野口 富永 三井

■03 荒川 守正 氏

株式会社ナード研究所 相談役
財団法人 大阪科学技術センター (ATAC)
アタックメイト奈良 代表理事
財団法人大阪産業振興機構 ベンチャー支援審査委員



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 16:00～18:00
インタビュー場所	株式会社ナード研究所 (兵庫県尼崎市西長洲町 2-6-1)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

■04 近藤 正義 氏

兵庫県立大学産学連携センター 技術移転コーディネータ

宮脇 富士夫 氏

兵庫県立大学産学連携センター 産学官連携コーディネータ

山口 學 氏

兵庫県立大学産学連携センター 研究企画コーディネータ

インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 10:00～12:00
インタビュー場所	兵庫県立大学（兵庫県姫路市書写 2167）
当方出席者	井上 三井

■05 元山 宗之 氏

兵庫県立大学神戸キャンパス

研究企画コーディネータ



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 13:30～15:00
インタビュー場所	兵庫県立大学神戸キャンパス （神戸市中央区東川崎町 1-3-3 神戸ハーバーランドセンタービル 23F）
当方出席者	三井

■06 松田 正夫 氏

株式会社大阪繊維リソースセンター 顧問



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 16:00～18:00
インタビュー場所	大阪産業創造館 17 階 交流プラザ（大阪市中央区本町 1-4-5）
当方出席者	野口 富永 三井

■07 森本 孝克 氏

株式会社ベンチャーラボ関西支社
取締役 関西支社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 10 日 9:30～12:00
インタビュー場所	株式会社ベンチャーラボ関西支社 (大阪市中央区本町 1-1-3 本町橋西ビル 10F)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

■08 成瀬 俊彦 氏

クリエイション・コア東大阪
チーフコーディネータ



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 13 日 14:00～16:00
インタビュー場所	クリエイション・コア東大阪 (大阪府東大阪市荒本北 50-5)
当方出席者	井上 富永 三井

■09 関 幸子 氏

株式会社まちづくり三鷹
事業部企画事業グループ マネジャー



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 10:00～12:00
インタビュー場所	株式会社まちづくり三鷹 (東京都三鷹市下連雀 3-38-4 三鷹産業プラザ)
当方出席者	野口 富永 三井

■10 八木 田鶴子 氏

ものづくりネット板橋 コーディネータ
有限会社テオリア 取締役社長

紀 孝 氏

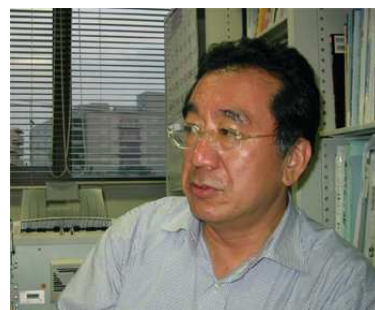
ものづくりネット板橋 コーディネータ
有限会社 紀塗装工業所



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 14:00～16:00
インタビュー場所	有限会社テオリア (東京都板橋区熊野町 45-5-1305)
当方出席者	野口 富永 三井

■11 竹内 利明 氏

国立大学法人電気通信大学 客員教授(リエゾン担当)
青山学院大学経営学部 非常勤講師アントレプレナー基礎
ビジネス支援図書館推進協議会 会長
多摩起業家育成フォーラム (VEF) 企画広報委員長
電気通信大学承認・認定 TLO 株式会社キャンパスクリエイト
産学連携コーディネータ
有限会社陽明エンジニアリング 取締役社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 17:30～20:00
インタビュー場所	国立大学法人電気通信大学 共同研究センター203 号室 (東京都調布市調布ヶ丘 1-5-1)
当方出席者	野口 富永 三井

■12 吉田 隆 氏

京都試作ネット本部 事務局長
生田産業工業株式会社 特機開発室 室長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 15 日 13:00～14:30
インタビュー場所	株式会社最上インクス (京都市右京区西院西寿町 5)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

■01 竹川 智子 氏

株式会社
プロモーション・コンサルティングファーム
販売促進総合研究所
取締役・主任研究員



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 6 日 18:00～22:00
インタビュー場所	株式会社プロモーション・コンサルティングファーム大阪支社 (大阪市中央区平野町 1-8-15 マルイト平野町ビル 10 階)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

非常にポジティブなパワーの持ち主であり、また、それを周囲に伝播させることにコーディネート活動の面白みを感じている。

「医療健康福祉産業マッチングフェア」では、全ての参加企業のニーズを事前調査し、個別企業ごとにマッチングプログラムを作成。その結果として、高いマッチング率と参加企業の満足度を得た。

1. プロフィール

気が付いたらコーディネータ

- ・ 製薬会社 OL → 新聞記者 → ATC エイジレスセンター企画プロデューサー（設立準備期間を含めて9年間）→ PCF 取締役（コーディネートを目的とした機関であり、その他にコンサルタント、広告業務も請け負う）という経歴を持つ。これまで就いた職業それぞれが自分にとって天職であったと感じている。
- ・ ATC エイジレスセンターには、企画プロデューサーという肩書きで、設立準備期間を含めて9年間在籍した。展示場での業務を通じて人的ネットワークが広がり、必然的にコーディネート事業に携わるようになったが、その当時はまだ自分がコーディネータであるという自覚はなかった。その後、全国中小企業総合事業団主催のコーディネート活動支援事業に採択された「高齢者・障害者用品の即効型販売促進支援事業」に99年より3年間携わることにより、はじめて「コーディネータ」という言葉を意識した。
- ・ コーディネータとして民間企業の社長と対等に渡り合うためには、自分にも会社経営の経験が必要であり、いずれは起業したいと考えていた。

- ・ そこへ新聞記者時代の上司から PCF 設立の誘いがあり、まさに渡りに船であった。ただし、当時は A T C エイジレスセンターで成し遂げたい業務があったため、一段落した後、関係者と協議の上、現在の会社に籍を移した。

コーディネート活動には Priceless な魅力がある

- ・ コーディネート活動は、それ自体が魅力的であり、お金ではない部分で充実感、魅力を感じている。また、コーディネートした企業の商品が売れるのも楽しいが、関わる組織にコーディネート活動の面白さを「感染」させ、場の空気（社長や社員の意識）が変化していくことにも、やりがいを感じている。

2. コーディネート活動の実績と現状

- ・ これまでにコーディネータとして参加した支援事業は以下の通り。

支援事業名 (対象エリア)	年度	対象数 (応募数)	内容	コーディネータの役割
即効型販売促進支援事業 (全国)	99～01	55 (229)	高齢者・障害者関連の事業展開を行う中小企業の製品・サービスに対する助言や外部経営資源の紹介等。	1 適切な専門家の選定 2 企業の課題分析と助言 3 事業主に対するカウンセリング 4 事業主と外部の媒介
首都圏販路開拓コーディネート事業 (和歌山)	00～02	28 (約3倍)	首都圏への販路開拓をめざす事業主の商品・サービスに対する助言やマッチング等。	1～4 同上 5 販路に対する営業活動サポート
シルバーマーケット開拓支援事業 (大阪市)	00	4 (17)	高齢者市場を対象にしたビジネスプランの募集と評価。	1～4 同上
みえビジネスクリニック (主に東海・近畿)	02～ 実施中	82 (201)	健康福祉分野で事業展開を行う企業への助言や外部経営資源とのマッチング等。	1～5 同上 6 マーケティング業務の実践 ・実験販売、営業代行 ・販促ツールの作成 ・資金調達に向けた計画書の策定等
医療健康福祉産業マッチングフェア (全国)	03	162 (233)	主に健康福祉分野で事業展開する中小企業に対する研修・外部とのマッチングおよび展示商談会の開催等。	1～5 同上 7 展示商談会におけるマッチング
UD ステップアップ事業 (静岡)	04～ 実施中	18	UD(ユニバーサルデザイン)視点の商品開発をめざす企業に対する助言等。	1～5 同上
アドバイザー事業 (和歌山)	04～ 実施中	8 予定	県内事業者の事業展開に対する助言等。	1～5 同上
経営改善アドバイザー	04～ 実施中	1	特定事業者の事業展開に対する助言、実践的なサポート	1～6 同上

展示会におけるコーディネート機能を実践

- ・ これまでコーディネータとして参加した事業のうち、医療健康福祉産業マッチングフェアは、全国でも珍しい医療福祉分野におけるビジネスマッチング事例である。
- ・ 業務遂行に際しては、フェア当日だけではマッチング成功率は上がらないため、複数のコーディネータが分担して参加企業のニーズを事前調査し、個別企業ごとにマッチングプログラムを作成した。事前に効果的なブースの作り方やマーケティングなどのテーマで講習会も開催した。
- ・ その結果、多くの参加企業が商談を開始し、通常の展示会と比較して参加企業の満足度は高いものとなった。フェア開催後、現在でも相談・カウンセリングを受ける関係が続く企業もある。



3. コーディネート活動に必要な環境

ある程度の金額を動かせる裁量

- ・ コーディネータは、ある程度お金のことを任される立場にいないと動けない。コーディネータといえども人が動けばお金がかかるし、自由になるお金がなければコーディネート活動をスピーディーに進めることはできない。旅費・交通費、交際費、広告宣伝費の他、場合によっては投資資金をある程度自分の裁量で動かせる必要がある。

動きやすい環境

- ・ 公的機関に所属した際には、コーディネート活動支援事業に応募するだけでも役員全員へのプレゼンが必要であり、採択された後でもさらにまたプレゼンが必要であった。内部での報告義務の負担が大きいと時間がかかり過ぎ、コーディネート活動にも支障をきたすため、自由に動くことができる環境も必要である。

事務処理に関する支援機関

- ・ 職業特性上、オフィスにいることは少ないので、経費の処理や旅券の手配など、事務処理のサポートを受けられる環境が必要である。特にコーディネータが個人事務所で活動する場合、経費等の事務的処理や交通費の立て替えなどをどうするかという問題が生じる。個人的活動を行うコーディネータを支援する機関が必要である。

感染させて変えたい！

- ・ スタッフに関しては、人事権が無くても外部の有能な人材を活用することで、ある程度補うことができる。人事権を持つと、雇用リスクを負担するだけの事業規模が必要になってしまう。周囲の人間にはじめはやる気がなくても、次第に面白さを感じさせるのもコーディネータの手腕とも考えられる。
- ・ 新しい機関にコーディネータとして配属になる場合、その機関の空気を入れ換えることもコーディネータの役割である。そのためにはまず、やる気のある若手（心が若い人）をコーディネータの下につけることが重要である。その人から他のメンバーへ仕事の面白さを「感染」させていくことができる。

コーディネータの報酬は3～5万円／日

- ・ 現在では、コーディネート事業の支援対象となる中小企業は経営上なんらかの問題を抱えた企業である（そうでない企業は支援の必要がない）。コーディネート活動の結果、このような企業が自立すれば、そこにコーディネート事業の市場性が見えてくる。
- ・ 現在のコーディネータの単価は、ほとんどのケースで3～5万円（1日あたり）程度である。コーディネータ専従で生活するととなると、1日あたり10万円程度もらえないと難しいと思われるが、そのようなケースは希である。
- ・ PCFが会社として受けるコーディネート・コンサルティング事業は、月額20万円の年間契約で、1～2週間に1回程度の打ち合わせとフォローアップが基本。但し企業ニーズに合わせて臨機応変に対応している。

環境面での課題は連絡手段と移動手段

- ・ 支援企業や関係する機関・キーパーソン等との連絡手段が課題である。携帯電話は、公共交通機関での移動中や運転中は使えないこともあり、電話がかかってくると突然その場を動けなくなることが多い。また企業（クライアント）との打ち合わせ時は、緊急でない限り、電話に出ないようにしているため、メールのやり取りが中心。
- ・ 現在は北海道、静岡、三重、和歌山、島根県匹見町（石見空港から自動車でも1時間）など、コーディネート活動地域が広範にわたるため、移動の時間および手段も問題となっている。

経済産業省におけるコーディネート機能充実促進の動き

- ・ ATC エイジレスセンターの立ち上げにもいろいろな面で助言を受けた経済産業省医療福祉産業室が、医療福祉分野におけるコーディネート機能にして非常に興味を持っている様子である。
- ・ ケアマネージャーなど、医療福祉関係職の人々の多くは特定の専門技術者であり、専門が異なる人材との繋がりやマーケティング分野が弱い。このような専門技術者の異分野

との繋がりを拡大し、マーケティング的な発想を強化するためにコーディネート機能の充実が必要であると自分は考えている。

- ・ 経済産業省医療福祉産業室は、その名が示すとおり医療福祉関係の産業振興を図る部署である。医療福祉産業における中小企業支援は、開発支援から営業支援の時代へと移行しているが、そのためにはユーザー、企業ともにハッピーな関係を構築させるコーディネート機能が必要である。
- ・ 医療福祉分野では、その分野の特性上、社会貢献的な思い入れは強いもののビジネスとしての意識が低い中小企業が多く存在する。このような企業の経営は、コーディネータの支援で発展のきっかけをつかむことも多い。ただし、コーディネート活動に対する費用面を考慮すると、まだ行政の助力が必要な段階である。

コーディネータは制度化に馴染まない？

- ・ 経済産業省でもコーディネータの育成を検討しているが、そもそもコーディネータの仕事とはどのようなものなのか、独立してやっていける事業性が見込めるのか、など根本的なところがまだ明確でない。コーディネータが必要だという認識はありがたいが、面接やテストだけで採用判断できるものではないため、制度として成り立つものかどうか検討を重ねていく必要がある。
- ・ コーディネータを資格にしてしまうと面白くなくなるのではないかと感じている。IT コーディネータなどにも課題があると感じている。医療福祉関係でもたくさんの資格があるが、最終的にうまくいくかどうかは個人の資質による部分が多い。

今後の展望…専門コーディネータ、そして NPO 法人設立

- ・ 現在の状況ではコーディネート活動のみに専従することは困難であり、それ以外の仕事をしながらのコーディネート活動となってしまう。コーディネータはまだ職業として成り立っていないが、そうなる日が来ることを望んでいる。
- ・ コーディネータ組織があまり大きくなると、活動が難しくなる。3～5人のコーディネータでもスケジュール調整は大変であるため、コーディネータが多数になると互いの顔が見えなくなってしまう。組織として10人ぐらいが適正規模なのではないか。NPO 法人の設立を考えることもある。
- ・ 同じような立場、想いの人と出会う機会が増えれば嬉しい。

4. コーディネータに必要な資質・要件

コーディネータはライブだ！！

- ・ コーディネータに求められるスキルとして、生きた人脈を持っていることが最も重要である。コーディネート活動は、常に移り変わる様々な情報をよく知っている人材と信頼

関係にあることによって成り立つ。そのためには、自らも生きた情報を足で稼ぎ、把握していることも重要である。

- ・ 支援対象企業と共に製品の売り込みに行ったり、支援企業の内部に入り込んで嫌われ役を買って出ることもある。コンサルタントや弁護士がどちらかというところでは机上の論理を主体とするのに対し、コーディネータは足（フットワークのよさと具体的な問題解決）が主体であるというところに違いがある。

「人間好き」であること

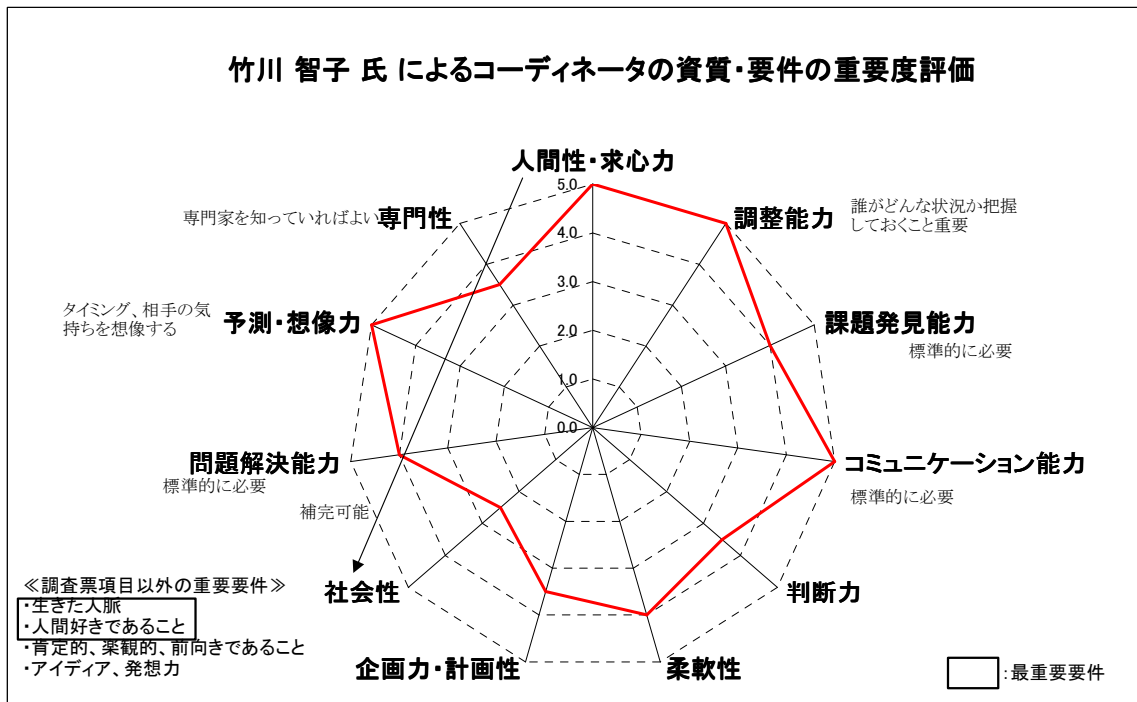
- ・ 支援企業の経営者とどれだけ腹を割って話をできるか、どれだけ早くそういう関係になれるかということも、コーディネータの資質として重要である。コーディネータを必要とする人の多くは、技術は持っているが言葉の表現を苦手とする人であり、仕事の打合せの時には言い出しにくい所に本質的な課題がある場合もある。そのような人とうまくコミュニケーションを取り、課題を発見することが重要である。あるメーカーにて、（打合せではなく）社長と一緒に工場に行ったときに初めて、親子関係がうまくいっておらず跡継ぎ問題に悩んでいることを打ち明けられた例もある。
- ・ 支援企業と親密になっても、売れる見込みのない商品にはダメと言わなければならない。コーディネータとして流通に乗せても売れなければ誰も幸せにならない。バイヤーサイドにも売れるもの、面白いものを持ち込まなければ、個人的な信頼を失うことにも繋がってしまう。
- ・ 新商品に対する企業の思い入れ、バイヤーの流通に関する考えを相互に翻訳し伝えるのがコーディネータの役割である。
- ・ 多くの人と接することが好きであることも重要である。

その他の特に重要な資質

- ・ 課題発見能力、問題解決能力、コミュニケーション能力、柔軟性、企画力・計画性は、必須事項として標準的に備えておいて欲しい能力である。
- ・ 話を切り出すタイミングや、相手の声のトーンなどから気持ちを察する想像力は重要である。
- ・ コーディネータ事業は関係主体の数が多くなるため、調整能力は重要である。それぞれの主体がどのような状況下にあるか把握しておくことはもちろん、時には強引に説得することが必要な場合もある。
- ・ 肯定的・楽観的・前向きであることも重要である。すぐに「無理」と言う人はコーディネータには向かない
- ・ 発想力も重要。アイディアマンであることが望ましい。
- ・ コーディネータは行政や民間企業からも資金を調達する能力が必要であり、ある種プロデューサー的役割も担っている。

何らかの形で補完が可能な資質

- ・ 社会性（ビジネスマナー）はもちろん必要だが、場合によってはそれが不足していても人間的な魅力が補完してしまうこともある。
- ・ 専門性は、話のきっかけにもなるためある程度は必要であるが、専門家を知っていればコーディネーターは専門知識を持たなくても良い。場合によっては専門性が想像力を妨げることもある。むしろ幅広い知識の方が重要だろう。



■02 橋本 昌隆 氏

特定非営利活動法人ウェアラブルコンピュータ研究開発
機構（チームつかもと） 事務局長
（主な営業支援・コーディネート契約先）
近畿経済産業局 情報系クラスター
関西IT共同体
TAMA 協会（首都圏産業活性化協会） 他



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 10:00～12:00
インタビュー場所	扇町インキュベーションプラザ・メビック扇町 会議室
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

セールスマンとしての経験を生かし、フットワークの良いコーディネート活動を信条とする。また、その活動も多岐にわたり、エネルギッシュである。

TAMA 協会では、実践の結果に基づいて販路開拓コーディネータ第一号として、協会の販路開拓事業立ち上げに貢献。さらにその経験に基づき、関西 IT 共同体のコーディネート支援制度設立を提案・実現。コーディネータとして活躍できる環境を自ら整えている実例である。チームつかもと躍進の功労者でもある。また、現在複数の大学教官から、技術のビジネス化に関して「直接」相談を受け企業との共同開発、ビジネス化をコーディネート中。

1. プロフィール

製造業分野コーディネータのエキスパートは文系出身

- ・ 製造業関連のコーディネート活動に多く携わるため、理系出身者と思われがちであるが、文学部を卒業後、ピアノのセールスマンとしてキャリアをスタートさせた。セールスの経験は、現在のコーディネート活動にとって大きなメリットとなっている。
- ・ その後、人材派遣会社に転職、現在まで 10 年勤務。40 歳。
- ・ 人材派遣業務を行う中で、懇意となった顧客から情報収集や業務発注先企業紹介などの人材派遣以外の頼み事が増えた。そのような要望に応えるうち、コーディネータとして活動するようになっていった。
- ・ 今の状況ではコーディネータだけでは生計が成り立たないので、ある程度融通が利く他の仕事との兼職が必要となる。
- ・ コーディネート活動は金銭面では苦しいが、活動の成果によって、人から直接感謝され

ることにこの上ない喜びを感じている。

2. コーディネート活動の実績と現状

TAMA 協会(首都圏産業活性化協会):企業の高度技術を積極的にコーディネート

- ・ TAMA 協会では販路開拓コーディネータという役割を担っている。関東経済産業局の知人に連れられて TAMA 協会の交流会に連れて行かれ、(株)入曽精密の齋藤社長と盛り上がった縁で TAMA 協会との関係が始まった。
- ・ TAMA 協会は関東経済産業局の外郭の財団法人である。岡崎事務局長は相模原市役所職員、その他は信金職員などから構成されている。
- ・ TAMA 協会には約 100 人のコーディネータが登録されている。協会の予算は年間約 5,000 万円だが、そのほとんどは講演会等の事務局活動に費やされている。
- ・ (株)入曽精密は、大手自動車メーカーの下請けとして非常に精度の高い技術を持っていた。商品サンプルとしてはアルミ製のバラの花を作り、橋本氏のコーディネート活動の結果、トヨタおよびその関連会社、川崎重工業、三菱重工、島津製作所、住友電気などと商談に至った。当の齋藤社長もそれらの経験によって、営業スキルが身に付いた。
- ・ TAMA 協会のコーディネータ謝金は1日あたり4万円で年間3回までと決められていた。しかし、(株)入曽精密の成果を受けて、年間の活動が原則5回、場合によっては10回まで認められるようになった。
- ・ TAMA 協会ではコーディネート活動5回までは協会がコーディネータの人件費を支払うが、それ以降は中小企業が支払うべきというスタンス。3回が5回に増えたことは評価に値するものの、個人的には経営基盤が脆弱な中小企業支援施策としての実効性にまだ疑問を感じている。
- ・ その後、TAMA 協会関連では株式会社鬼塚硝子(経産省助成による技術開発成果として炭酸ガスレーザー技術を持つ)、有限会社パラマウントエナジー研究所のコーディネータ業務を担当した。
- ・ TAMA 協会の規定は厳しく使いにくいものである。例えば、従来からコーディネータと繋がりのある企業が TAMA 協会に入会し、そのコーディネータがその企業に対して支援を行っても、協会からコーディネータへの謝金は支払われない。コーディネータと企業は、TAMA 協会ですべて知り合わなければならないという決まりのようである。
- ・ TAMA 協会のコーディネータ謝金では、出張費等も考慮するととても採算がとれないので、東京での仕事と抱き合わせるなどの工夫をしている。
- ・ 橋本氏のコネクションで「たのみこむ」というウェブサイトにて TAMA 会員企業の紹



たのみこむウェブサイトで紹介されている、(株)入曽精密製のアルミサイコロと、(有)山口工芸製の P900i 専用木製カスタムジャケット

介を行っている。入曽精密のアルミ加工技術を用いたサイコロなども紹介され、1セット2万円近くするが、累計で500セット販売している。「たのみこむ」マネージャーの内田氏も、TAMA協会でも度々講演されているのに、会員企業と結びつけるという提案は、橋本氏によるものが初めてで驚いたとのこと。このあたりにも行政の限界を感じているとのこと。

関西 IT 共同体:コーディネート支援の必要性を近畿経済産業局に提案

- ・ コーディネータのもとには、もともと売れないものに関する相談が寄せられる。したがって、TAMA協会のように5回程度のコーディネート活動で商談がまとまるケースはほとんど無い。このような問題意識を近畿経済産業局に提起した結果、関西 IT 共同体によるコーディネート支援制度が設立された。
- ・ 関西 IT 共同体では、コーディネータ謝金は1回3万円だが、年間20回の活動までコーディネート活動に対する補助金が適用される。中小企業・ベンチャー企業は高い技術は持っていてもコーディネータ費用を負担するだけの体力がない場合が多いため、関西 IT 共同体のこの制度はとても便利である。
- ・ 関西 IT 共同体の取り扱いとすることで、3件のコーディネータ契約を得ることができた。東京の燃料電池ベンチャー企業（関西の大手企業とのマッチング）、大阪のカーナビソフトウェアの開発企業（取引総額1,000万円）、医療機器のハードウェア開発企業（取引総額600万円）のコーディネート業務を担当している。
- ・ マッチング先はもともと知り合いの場合、飛び込みの場合の両方がある。飛び込みの場合は学会誌などから相手先企業の開発動向を予測し、ターゲットを絞り込んでいる。

チームつかもと:躍進の影の功労者

- ・ チームつかもとの象徴ともなっているヘッド・マウント・ディスプレイは、もともと島津製作所の方で軍事利用を想定して製作していたものである。島津製作所はこれを民生化しようと商品開発する際にノウハウ持っていなかったため、人材を派遣した。後に新聞等で塚本教授がヘッド・マウント・ディスプレイを着用しているのを知り、島津製作所サイドと引き合わせた。
- ・ チームつかもとに事務局として参加してからは、まず知名度を上げる努力をした。その成果として、大手メーカー企業の研究所等に入出入りできるようになったことは、自分のコーディネート活動にも大きなメリットとなっている。

情報提供に対する適正な報酬を望む

- ・ 現在はまだコーディネータで生計が成り立つ状態ではない。コーディネータ料金の相場は成立した取引総額の10%である。年間総額で2,000~3,000万の取引をまとめても、交通費などの経費込みで200~300万の収入にしかならない。さらに、波があるものな

ので安定した収入は期待できない。

- 大学の教授などはコーディネータの単価は日額 10 万円程度と考えている方も多いが、現実はそうではない。交通費や接待・交際費の接待などで飛んでしまうケースもある。
- 日本の産業界、特にものづくりの世界では、形のない情報というものに対して金を払う習慣がない。
- コーディネータは、制作会社が制作する番組にスポンサーを見つけてくるような広告業界、テレビ業界とよく似ているというのが最近の感覚である。これらの業界では、取引額の 20%程度がコーディネート報酬の相場ということなので、今後はものづくりの世界のコーディネートでもそれぐらいもらっても良いのかもしれないと考えている。
- 日本におけるコーディネート業務は、米国のセールスレップと呼ばれるシステム（中小メーカー企業が自社製品を他地域で販売する場合、地元の名士のような人に注文の受付のみを依頼し、顧客にはメーカーから直接発送する）とも似ている。米国ではそれで生計を成り立たせている人が何万人もいると聞いている。

コーディネータ同士の繋がり比較的希薄

- コーディネータ同士のつながりはあまりない。自分以外のコーディネータとして知っている人は、大阪では産業創造館と関連している富永氏、堂野氏など。関東では TAMA 協会の北村先生（日本航空電子の元役員）、児玉先生（NTT コムの現役部長職）、阿部先生（元キリンビバレッジ社長）など。
- NTT コム児玉氏（50 歳代）、DDS 三吉野氏（40 歳代）、たのみこむ企画・運営担当の内田氏（30 歳代）などは、優れたコーディネータでもある。

これからは IT 分野のコーディネート

- 今後のコーディネート対象分野は IT 系である。動きが早いのでコーディネート成立の可能性が高い。フットワークという自分の武器も生かせるだろう。
- バイオやゲノム分野でのコーディネート活動は難しいだろう。日本企業はまだコーディネータに対する理解が少ない。外資系は技術的ノウハウを本国に持って行かれてしまう。
- 現在、大学との連携も進めている。直接のビジネス以外の理由としては、インターンシップ（OJT）で人材を育てたいと考えていることがあげられる。関西学院大学、東京工業大学などでそのような試みを手がけつつある。

3. コーディネート活動に必要な環境

中小企業・ベンチャー企業対象のコーディネート活動に対する行政の支援が必要

- コーディネータの業務は、一般的な営業よりも難易度が高いが、営業は仕事として成り立っているのに対し、コーディネータは仕事として成り立っているとは言えない。大手

企業はコーディネータに対して金を払うが、決定までに時間がかかり、マッチングの機会を逸することも多いため、コーディネータはやりにくい。中小企業、ベンチャー企業は決定が早い、資金が豊富ではない。

- ・ 現在需要があるのは、中小企業、ベンチャー企業に対するコーディネータ、エージェンシー機能であると考えられる。このような状況を受けて関西 IT 協議会が動いてくれた。

コーディネータ報酬のあるべき姿は年収 1,000 万円

- ・ 独立してコーディネータを本業にしたいという思いはある。年間マッチング件数をノルマとして、行政関連職に就く話があれば前向きに考えたい。年棒的には 700 万円もあれば充分だが、後に続く人材にコーディネータを目指してもらおうことを考えると、1,000 万円はあった方がよい。
- ・ ベースの年収の他に、成功報酬があった方がモチベーションは向上する。
- ・ 報酬の支払い形態としては、1 回定額×回数よりも、固定給+成果報酬+移動・通信コストという形の方が望ましい。

金銭面の権限、自由に動けること、都心の拠点、東京の拠点、肩書きが必要

- ・ コーディネータ活動に関する全ての権限は必要である。特に金銭面の権限がなければ交通費も捻出できず、自由に動くことができない。
- ・ 行動に関する自由度も必要である。オフィスにはコーディネータ活動はできない。
- ・ 大阪市が駅前第 3 ビルに作るフューチャーライフデザインラボラトリーは立地場所が評価に値する。インキュベーション施設は都心の交通至便などところにあるべきである。
- ・ 関東に拠点を置くことも必要である。丸ビル 7 F の 21 世紀クラブなど簡易なもので充分である。
- ・ コーディネータとしてはお金を持っている大手企業にアクセスしやすい肩書き（所属）が必要である。
- ・ 業務に関する決着者、責任者が明確である必要もある。

4. コーディネータに必要な資質・要件

コーディネータはセールスマン

- ・ コーディネータは自動車のセールスマンと同じで、商品のスペックが説明できれば、それを実際に組み立てられなくてもよい。技術営業と技術職は異なる職種である。
- ・ 営業は「知らしめる」「詳しく説明する」「決める」という 3 段階を踏むものであり、それぞれの段階でそれぞれの目的に特化した営業活動を行うのが自分のセオリーである。セールスを知っていることはコーディネータにとって重要である。

課題発見能力の重要性

- ・ 支援企業の中には、企業の方が課題に気づいていないケースもある。例えばあるカーナビソフトメーカーは6ヶ月で新商品を開発していたが、これをベンチャー企業に外注すれば、納期2ヶ月、金額は4ヶ月分で済んだケースがある。ベンチャー企業側も、2ヶ月ががんばることによって4ヶ月分の報酬なので、関わった皆にメリットがあった。このように、課題発見能力は特に重要である。
- ・ コミュニケーション能力（聞き上手であること）も同様に重要である。

その他の特に重要な資質

- ・ コーディネート業務は、「話が違う」というケースも多いため、調整能力も特に重要である。
- ・ 反応が早い、フットワークが良い、社交的（オープンマインド）であるという人間性・キャラクターも特に重要である。

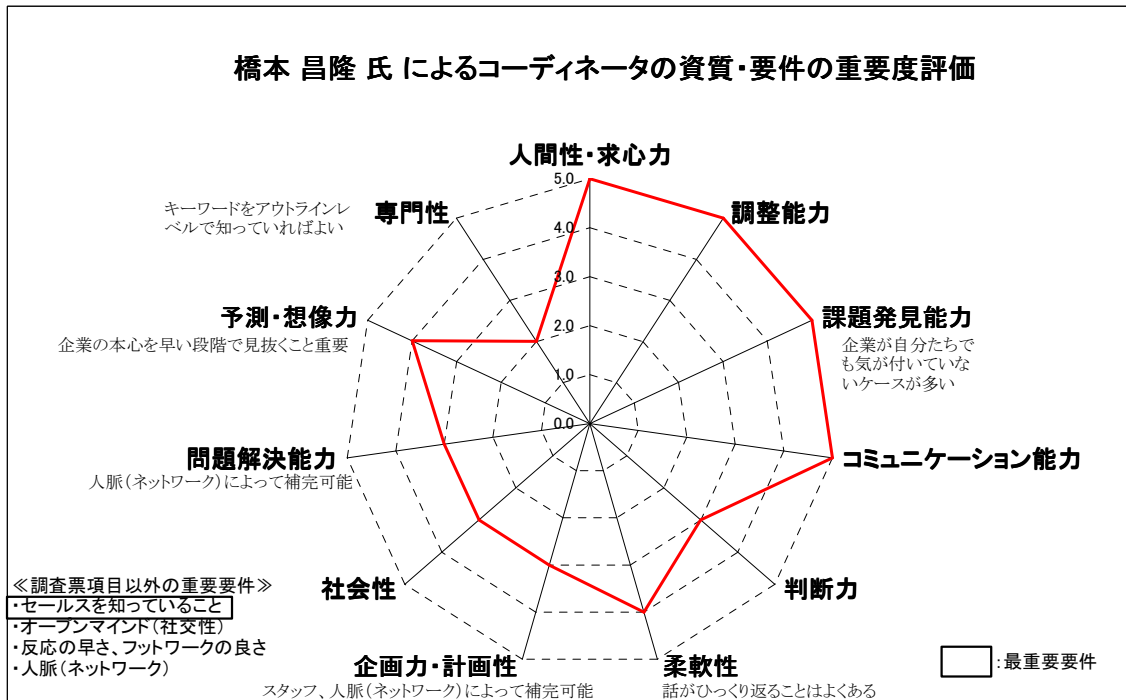
何らかの形で補完が可能な資質

- ・ 問題解決能力、企画力・計画性は、その能力を持ったスタッフおよびネットワークをどれだけ持っているかと言うことが重要であり、コーディネータ自身にとってはそれほど重要な能力ではないと考えられる。

大学 TLO の問題点

- ・ 塚本教授の件の影響で、大阪大学、関西学院大学、神戸大学、関東や中部の大学から産学連携コーディネートの依頼を直接受けている。その理由の多くは、大学の TLO は動いてくれないというものである。
- ・ 大学の TLO の成否は、前述のようにコーディネータが「セールス」を知っているかどうかにかかっている。民間出身のコーディネータであっても、大手企業にいて相手が自分の所に営業にくるような環境にあった人は、セールスを知っているとは言えない。大学の TLO の多くは、大手メーカーの定年退職者もしくは定年退職間近の人材を短期雇用したケースであり、セールスを知らない人間がコーディネータとなっている場合が多いようだ。
- ・ また、本当の意味で教授、研究者のエージェンシーとならなければいい仕事は出来ないのに、大学や TLO の論理が最優先で、次に企業の都合が来て、最後に研究者と言う優先順位のつけ方は、あまりにもこっけいである。
- ・ オープンマインドではない人が多いようにも見受けられる。大学のコーディネータ諸氏は、こちらから呼びかけてもチームつかもとの活動にも全く興味を示さない。
- ・ 大学 TLO はそもそもお金を持っていない中小企業のみをターゲットとしている。ビジネスとして成立させるためには、資金力が豊富な大企業へのアクセスは必須であるため、

その点において TLO の方針は疑問である。



■03 荒川 守正 氏

株式会社ナード研究所 相談役

財団法人 大阪科学技術センター (ATAC)

アタックメイト奈良 代表理事

財団法人大阪産業振興機構 ベンチャー支援審査委員



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 16:00~18:00
インタビュー場所	株式会社ナード研究所 (兵庫県尼崎市西長洲町 2-6-1)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

自身がコーディネータという認識はそれほど強くないように思われるが、実現したいことのために精力的に各方面に接触していく姿勢が特徴的であった。

1. プロフィール

ARKON の開発と世界展開への展望

- 一部上場企業である荒川化学の4代目(次男)として、大阪市道修町に生まれる。
- 米国留学後、兄と共に荒川化学の運営に15年間携わる。技術開発担当として、現在では紙おむつのテープ用の樹脂として世界標準となっているARKONを開発した。
- 開発当時、日本企業では全く使ってもらえなかったため、3M社へ持ち込んだところ、1年間のラボテストの後、NYでマーケットリサーチが行われた(月産30t必要だった)。このテストに合格し、世界中の3M工場へARKONを提供する(月産300t)こととなったため、水島に20億円かけて工場を設立した。この工場は、その後の国内需要増もあって、月産600tの製造が可能な大規模なものとした。
- ところが稼働後半年して3Mから突如ストップがかかったため、その責任をとって荒川化学を辞任、(株)ナード研究所を設立した(これは3Mの謀略であった)。

ベンチャー企業は社長クラスと話が出来る年齢で立ち上げるべき

- (株)ナード研究所設立当時47歳であったが、この年齢であれば他社の社長クラスとも話が出来る年齢であった。ベンチャー企業を設立するには、これぐらいの年齢が適当なのではないかと考えている。
- 設立当初、ナード研究所の主要事業は、C₅留分のDCPDを使って合成ロジンをつくる研究であった。日本ゼオンと共に通産省の助成金を得てパイロットプラントを徳山につ

- くった。現在では、それぞれの研究開発グループが個性を持ち、それをコーディネートする仕事となっている。自分達だけでは出来ない面白いことをやりたいと考えている。
- ・ 大阪府のベンチャー支援審査委員も務めている。審査委員会は、以前は年間4～5回開催していたが、現在では年間2回程度（10件）である。
 - ・ ベンチャー支援のあり方としては、1件につき1億5,000万円ほど準備し、誰かがフォローしつつ5年程度は見守る必要があるのではないかと考える。

2. コーディネート活動の実績と現状

ATAC: 定年退職者による企業支援

- ・ ATACは全国に4組織存在する。所在地は、大阪、奈良、岡山、和歌山（広島にも予定あり）。
- ・ 現在の特許取扱量は年間10件程度。
- ・ ATACの母体は、大阪科学技術センター30周年（1990年）に何をすれば中小企業によいかを諮問されたMate（Market Technology）研究会からはじまる。参加45社から100のアイデアを出し、その中で「定年退職者による企業支援」が最終的に残った。
- ・ 設立当初、ATACのメンバーは15人であったが現在は25人に増加した。しかし、会議では全員発言がモットーであるため、30人以上にするつもりはない。
- ・ ATACの会員からは、コーディネートに対するレスポンスを確実なものとする意味も含め、入会金50万円を頂いている（退会時には40万円が返金される）。その他、年会費として12万円頂いている。
- ・ ATAC大阪は、収支が合う状態だが、収益は一時の7,000万円から3,000万円まで減少している。活動内容は、中小企業からの相談を受けることがほとんどである。

ATACMATE 奈良: 養殖マグロを奈良県の名産品に

- ・ ATACMATE奈良は、奈良の中小企業診断士3人からのATAC（大阪）への入会要請に対し、大阪での対応よりも、奈良に新規に設立することによる対応としたことで設立された。
- ・ ATACMATE奈良では、農林水産業の近代化および法人化に注力したコーディネート活動を行っている。Only oneの農林水産業を育成するとともに、大阪のベッドタウンとして優秀な企業OB人材が豊富であることも活かして、産業観光を育てるべきであると考えている。
- ・ ATACMATE奈良 事例①: かいこ 飼料となる桑の葉を瞬間乾燥して粉末状にすることで、頻繁に葉をかえる必要がなくなった。これにより、高齢者の副収入事業としての養蚕が可能になった。京都工芸繊維大学との共同研究事業である。
- ・ ATACMATE奈良 事例②: 金魚 郡山は金魚の名産地であるが、その生産管理は非常

にずさんであり、原価計算が出来ていないばかりか、金魚屋に猫が4～5匹いるようなところもあった。若い人を中心にインターネット販売や水槽での飼育テストをしたところ、飼育量は10倍に増加した。近畿大学との共同研究事業である。

- ・ 1次産業の近代化が ATACMATE 奈良の目指すところである。目標は養殖マグロを奈良の名産にすることである。
- ・ ATACMATE 奈良の収入は1,000万円/年であるが、地方では目立つ存在であるため、各地の商工会議所、中小企業団体中央会、知事、その他行政に対して意見を述べることのできる機会が多い。

次は北海道(大阪の ATAC として)

- ・ 奈良の次は北海道を考えている。ホタテ貝は、現在、貝柱以外の部位を捨てている。100万t収穫すると、うち15万tはウロ(肝臓)という部位であるが、ここにカドミウムが含まれており、食用に適さないためである。カドミウムを除去することが出来れば、貝柱以外の部位も食用が可能となる。
- ・ 北海道には技術者があまりいないため、事業化につながるような研究が盛んではない。補助金ばかりをあてにする風潮がある。ウロのカドミウム除去には、大阪府立大の先生が持つ技術を利用する予定である。
- ・ 北海道では、糞尿の問題も大きい。地下水も汚染が進みつつある。ホタテの次には、糞尿の毒素を抜いて肥料化する事業に取り組みたいと考えている。

コーディネータ支援は方針の決定と業績の評価が重要

- ・ 昨年末より、全国の商工会議所で、中小企業庁が17億円の資金を出し、全国の商工会議所を使ってコーディネータ活動をしようという動きがある。30の都道府県に現在3,000人、将来的には10,000人のコーディネータを置くという事で、自身も日本商工会議所に登録しているが、どのような活動を行うのかハッキリしない。日本の商工会議所は、実行力が不足しているように感じる。
- ・ 大学の TLO コーディネータ等でも、特許を誰に使わせるか決断できないなど、実際に役に立っていない人材がたくさんいる。そのような人材をたくさん集めても、産業界が活性化するとは考えられない。
- ・ 以前、中小企業庁から依頼を受けて、米国の産業活性化施策の視察に行った事がある。当時(クリントン政権時代)米国では、日本の産業活性化には公設試験場が貢献していると考えられていた(実際はたいして貢献していなかったと思う)。米国が素晴らしいのは、施設は作らずに、公設試験場にいるような人材(コーディネータ)だけを、各地に10人程度ずつ配置したことである。年1回の全国大会には3,000人のコーディネータが集結し、素晴らしい成果を多数発表していた。このことに強い衝撃を受け、日本に帰ってから、公設試験場長会議で「設備ではなく、人材が重要」と発表したところ、

反響は大きかったが、半分は賛成、半分は反対であった。

- ・ ATAC 設立当時、公設試験場側は仕事を奪われると考えていたようだが、本来は役割分担をすべきである。
- ・ 各公設試験場は、もっと特徴があっても良いのではないか。府県の税金で作った試験場は府県外の人には使わせない、ということでは無駄が多すぎるため、特定分野に特化した試験場を作り、近畿などの地域全体でバランスさせるべきである。
- ・ マッキンゼー出身の人が中小企業庁からの資金で企画立案し、ATAC のような組織を集めて会議を開催したことがあったが、中小企業のことをよく知らない人間が企画しており、目的もよく分からない会議であった。
- ・ 行政の施策には「へそ」「核」がないことが多い。大学 TLO も自立の方針が立っておらず、コーディネータの役割もわからないままである。トップが方針をきちんと決定し、業績に対する評価を行うことが必要である。

優秀なコーディネータ

- ・ 他のビジネスコーディネータとのつながりとしては、5年前から開催されているコーディネータサミットに毎回参加している。その中でも特に優秀と思われるコーディネータは以下のとおり。

北海道 支部	副会長 幹事	門脇 武一	(株)システムサプライ 代表取締役	
		〒090-0001 北見市小泉 386		
		Tel:0157-24-2763	Fax:24-2873	takekazu@okhotsk.or.jp
東北支 部	幹事	川村 志厚	経営デザイン研究所 代表	
		〒981-3203 仙台市泉区高森 2-1-40 21 世紀プラザ研究センター内		
		Tel:022-377-0503	Fax:377-2294	kawamura@po.tpminc.co.jp
		小野澤 瑞大	(株)ぎが 代表取締役	
		〒211-0016 川崎市中原区市ノ坪 690		
		Tel:044-422-4529	Fax:422-4529	gigaonozawa@nifty.com
北関東 支部	統括幹事	野長瀬 裕二	埼玉大学経済学部 助教授	
		〒338-8570 さいたま市桜区下大久保 255		
		Tel:048-858-9374	Fax:422-4529	yn-netg8@sannet.ne.jp
		鈴木 博人	日本経済新聞社 千葉支局長	
		〒260-0013 千葉市中央区中央 4-14-9		
		Tel:043-227-4346	Fax:225-5662	
東京埼 玉支部	幹事	竹内 利明	(有)陽明エンジニアリング 取締役社長	
		〒223-0062 横浜市港北区日吉本町 2-35-8		
		Tel:045-562-7877	Fax:562-7894	takeuchi@sangyo-npo.jp

		安登 利幸	(財)地域総合整備財団 開発部長
		〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル	
		Tel:03-3263-5758	Fax:3263-5883 andou@furusato-zaidan.or.jp
神奈川 千葉支 部	幹事	牟田口 雄彦	海援隊 21 代表幹事
		〒222-0033 横浜市港北区新横浜 2-4-15 太田興産ビル 3F	
		Tel:090-3598-6990	Fax:045-895-6927
		増田 辰弘	産業大学経営学部 教授
		〒259-1197 伊勢原市上粕屋 1573	
		Tel:0463-92-2211	Fax:93-0554 masuda@mi.sanno.ac.jp
近畿北 陸支部		佐藤 喜一	せっしん異業種交流会 地域商業活性交流会 事務局長
		〒567-8651 茨木市西駅前町 9-32 摂津信用金庫総合企画室	
		Tel:0726-21-9314	Fax:27-8306 sessin@co.net0726.ne.jp
		木村 浩造	(株)アルファックス 代表取締役社長
		〒641-0051 和歌山市西高松 1-3-13 高松サンケイビル 2F	
		Tel:0734-35-3252	Fax:35-3251 alphax@wakayamanet.or.jp
		前岡 秀幸	H.M 改善研究所 所長
		〒649-6214 那賀郡岩出町水栖 269-10	
		Tel:0736-62-5583	Fax
	会長 (H13)	荒川 守正	(NPO 法人) ATAC・MATE 奈良 代表理事
	幹事	〒630-8136 奈良市恋の窪 2-13-6	
		Tel:0742-34-4651	Fax:34-4654
中国四 国支部		田崎 博司	(有)田崎エンジニアリング 代表取締役
		〒799-1511 今治市上徳乙 338-4	
		Tel:089-848-5225	Fax:848-8060 tazakier@shikoku.ne.jp
	幹事	合田 武勝	(株)香川産業頭脳化センター代表取締役専務
		〒761-0301 高松市林町 2217-15 香川産業頭脳化センタービル	
		Tel:087-869-3700	Fax:869-3703 goda@kiic.co.jp
九州沖 縄支部	幹事	古賀 光雄	トーマツ・ベンチャー・サポート(株) 代表取締役
		〒810-0001 福岡市中央区天神 1-10-24 福岡三和ビル	
		Tel:092-716-7180	Fax:716-8526 koga@fukuoka.tohmatu.co.jp

- ・ シャープの佐々木氏、水野氏なども優秀なコーディネータである。

3. コーディネート活動に必要な環境

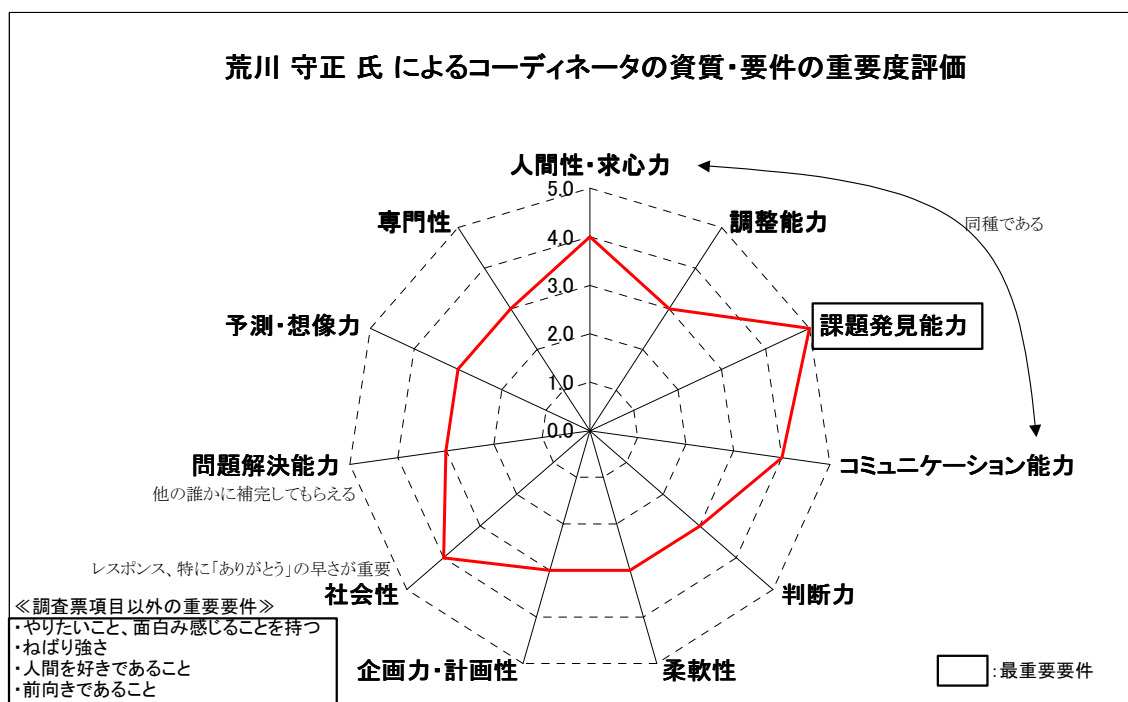
好きにやらせるべき

- ・ コーディネータが動きやすい環境としては、基本的には、考え方のしっかりした人に好きにやらせたら良いと考えている。しかしどのような条件を設けるかは難しい。

4. コーディネータに必要な資質・要件

やりたいことを持つことが重要

- ・ コーディネータには、何かやりたいことを持つことがまず重要である。
- ・ また、コーディネータとは、もって生まれたキャラクターであるとも考えられる。
- ・ 問題解決能力はコーディネータ自身が持っていなくても良いと思われる。他の誰かに頼むことが出来ればよい。
- ・ 社会性として、レスポンスの早さ、特に「ありがとう」の早さが重要である。
- ・ ねばり強い性格であることも重要である。
- ・ 人間を好きであること、前向きな性格であることも重要である。



■04 近藤 正義 氏

兵庫県立大学産学連携センター 技術移転コーディネータ

宮脇 富士夫 氏

兵庫県立大学産学連携センター 産学官連携コーディネータ

山口 學 氏

兵庫県立大学産学連携センター 研究企画コーディネータ

インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 10:00～12:00
インタビュー場所	兵庫県立大学（兵庫県姫路市書写 2167）
当方出席者	井上 三井

特徴的なコーディネート活動

民間企業出身者と大学研究者出身者がそれぞれの得意分野において能力を発揮しながらコーディネート活動に従事している。また、コーディネータとしての自由な活動が困難な「大学」という環境の中で、意識レベルを民間企業にあわせるための努力が特徴的である。

1. プロフィール

民間企業出身者と研究者出身者のブレンド効果

近藤氏プロフィール

- ・ 民間の鉄鋼会社定年退職後、姫路工業大学学長の大島先生より誘われて、産学連携センターに設立当初から勤務、5年目となる。
- ・ 民間企業時代は、工場の設立や企画・管理、大型プロジェクトの責任者などを担当していた。当時より大学との接触は多かった。
- ・ 産学連携センターは設立当初、特に目的も明確でない組織であった。
- ・ 技術移転コーディネータとして、中小企業とのコンタクト、すなわち外回りを担当している。

宮脇氏プロフィール

- ・ 文部科学省の産学官連携コーディネータとして、平成 15 年 2 月より（株）パソナから兵庫県立大学に派遣されている。
- ・ 産学官連携コーディネータは、現在全国で 110 名登録されている。
- ・ 姫路工業大学（平成 16 年に合併して兵庫県立大となった）情報工学科に勤務しており、2002 年に定年退職となった後、産学連携センター長の岸野氏より誘いを受け、週 3 日出勤している。

山口氏プロフィール

- ・ 平成 8 年までは大阪大学基礎工学部、平成 9 年からは姫路工業大学に勤務していた。
- ・ 姫路工業大学内の産学交流組織である「姫路産学交流会」の委員も務めた。
- ・ 定年退職後、姫路工業大学学長の大島先生より誘われて、平成 16 年 4 月より産学連携センターに勤務している。
- ・ 中小企業への技術指導、情報提供や、プロジェクト立ち上げのコーディネートを担当している。

2. コーディネート活動の実績と現状

中小企業と県立大学の関係性

- ・ コーディネート活動の対象は、まず地元の企業からはじめた。
- ・ インターネットの普及を受け、民間企業の中には産学連携センターを介さずに、先生の所へ直接アクセスするケースも多い。
- ・ 企業から大学の先生への資金の提供法には、受託研究・共同研究費と助成金の 2 通りがある。研究費は通常、金額が大きく、用途が定まったものである。これに対し、助成金は建前上、寄付金のような類のものであるが、裏で研究テーマが決まっている場合も多い（その場合でもある程度用途の融通はきく）。どちらの方法が適しているかは、ケースバイケースである。
- ・ 中小企業にとっては、国立大学は敷居が高いというイメージがあるようだ。このような場合には、県立大学の存在意義がある。
- ・ 中小企業の中には、大学は無料で利用できると考えているところもあるが、無料では大学側も相談に応じきれない。
- ・ 当該事業への資金投下に対してリスクがあるから企業は大学に相談に来る。本来であれば、相談を持ちかける企業側が資金を調達するべきであると考えている。

研究者の立場から見た産学連携

- ・ 従来、大学の役割は研究と教育であり、産学連携などの社会貢献は近年になって言われ出したことという認識が強い。従って、研究者の中には、産学連携の必要性の反面、民間企業の市場を荒らしてはいけないという認識が強い人もいる。
- ・ コーディネータとしては、大学と社会の両方の役に立ちたいという想いがある。当然、営業活動も必要だと認識している。
- ・ 大学が所有するようなシーズは、すぐに商品化に繋がるようなものではないことが多く、売り込みは難しい。また大学の研究者にとっては、今現在求められているニーズに対する興味も薄い。

- ・ 今後の産学連携の成否は、大学の先生が「自由業」的な意識に馴染めるかどうかにかかっている。
- ・ 大学の先生側にも、単に資金のための産学連携ではなく、社会貢献に対する充実感・達成感を持ってもらうことも重要である。

マーケットを探しながら研究テーマを見つける

- ・ 3年間、中小企業団体中央会のコーディネータ活動支援事業に採択されたが、民間企業の活性化というのはどちらかというと建前であり、大学の研究費用確保が真の目的であった。
- ・ 中央会のコーディネータ支援事業は、費用の半額しか負担してくれないため、採択された後、残り半分の費用確保のため、兵庫県に予算増額の交渉を行う必要があった。
- ・ コーディネータ活動支援事業の資金は、民間企業からの相談に対するコストとして非常に役に立った。相談1件あたり10~20万もあれば、相談内容の見込みについての判断ぐらいは可能である。
- ・ コーディネータ活動支援事業の研究開発成果としては、以下のようなものがある。

高齢者用食品

- ・ 学内ファンド配分の選外になった研究テーマの中から見つけたものである。
- ・ 運良く連携先の民間企業が見つかった。
- ・ 東京ビッグサイトで行われる国際食品工業展でも2回発表できたことは大きな成果であると考えている。

ゼラチン紡糸技術

- ・ 姫路にはもともと皮革メーカーが多く、ゼラチンも多く精製されていた。
- ・ 従来のゼラチンの用途としては、写真の現像液、食品、薬のカプセルなどがあったが、このうち、写真の現像液などは、デジタルカメラの普及によって需要が大きく減少した。したがって、技術の高度化などにより、新しい用途を開発する必要があった。
- ・ ゼラチンによる紡糸技術はこれまでありそうでなかったものである。
- ・ 大企業からのニーズもあったため、企業から人材（研究者）と資金が拠出された。
- ・ 困難だった点としては、特許取得に関する競合があったこと（無事特許は取得）、BSE問題に関連して牛のゼラチンが使えなくなったこと、などがあげられる。

3. コーディネート活動に必要な環境

民間企業と大学の違い

- ・ 姫路工業大学は、他大学と比較して同種の産学連携組織の立ち上げが遅かった。
- ・ 他大学では研究者出身のコーディネータを設置することがほとんどであったのに対し、姫路工業大学の産学連携センターでは民間企業出身のコーディネータを置くという方針を選択した。
- ・ 大学では名刺作成の費用も認められていないなど、民間企業との様々な風習の違いがあり、コーディネート活動のための環境整備に苦労した。
- ・ 民間企業を訪問するための交通費に関する予算もなかった。出張旅費も基本的に認められない。そのため他大学では、コーディネータが大学から出ないところも多いようだ。出張手続きの簡易化は必要である。
- ・ 他にも、定時内の活動しか認められない、使った切手の枚数チェックも必要など、さまざまな制約があった。
- ・ 民間企業出身者のコーディネータとしては、このような違いをアピールして大学にショックを感じさせるとともに、民間企業とレベルをあわせることが役目である。
- ・ 大学にはコーディネータが自由に動ける環境がないということでは今でも変わりはないが、姫路の産学連携センターについて言えば、少しは改善されている。

口を出さずに金を出せ

- ・ 行政側がコーディネート活動による産業振興が必要であると考えているのであれば、コーディネート資金を提供するべきである。しかし、行政が扱う金が公金であることを意識しつつ、自由にそれを使える仕組みを作ることは難しい。
- ・ 企業を対象とした産学連携なら経済産業省、農家を対象とした産学連携なら農林水産省など、担当省庁が異なってしまったりする。縦割り行政の悪い部分である。
- ・ 業界団体や商工会などが中心となって、民間のコーディネート資金ファンドを作れば良いのかも知れない。
- ・ JST（独立行政法人 科学技術振興機構）の科学技術コーディネータなどは、ある程度自由に使える予算を持っている。柔軟な使い方のできる予算は、コーディネータに必要であると考えられる。

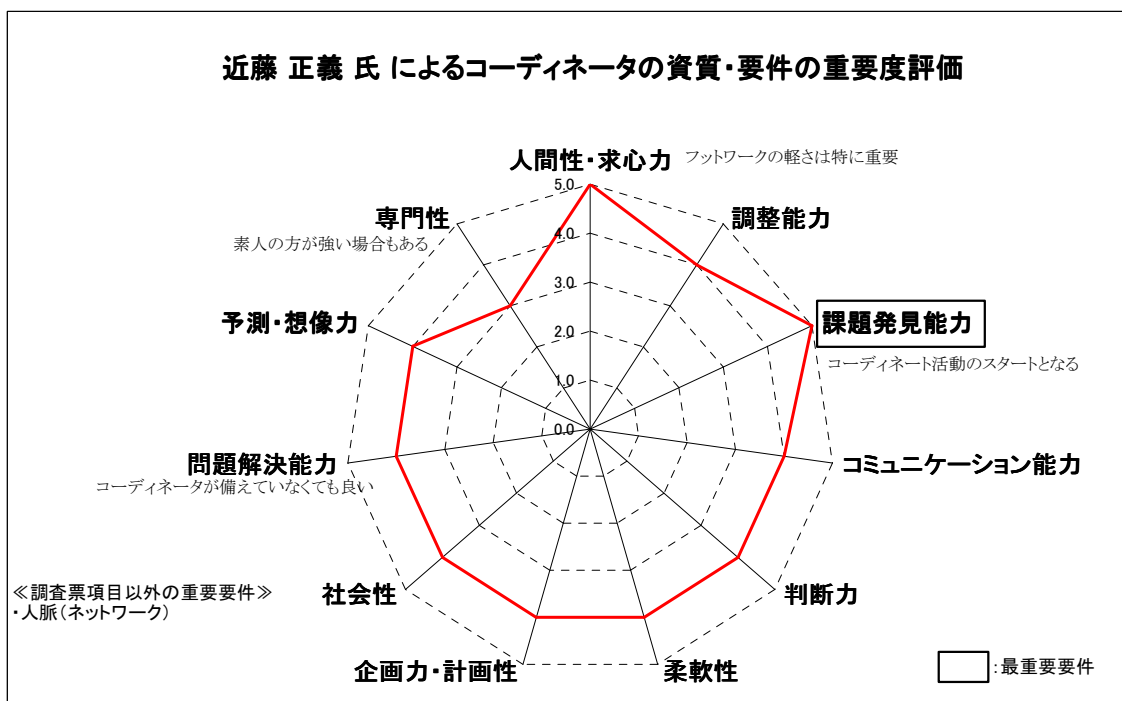
コーディネータ相互の刺激、外部との関係性も重要

- ・ ひとつの機関に複数のコーディネータがいるということで、役割分担も可能であり、互いに意識が啓発される。
- ・ 投資機関とのネットワークは、今後充実させていく必要性を感じている。
- ・ 周囲の期待の明示、および、産学連携の内容に関する共通認識が重要である。

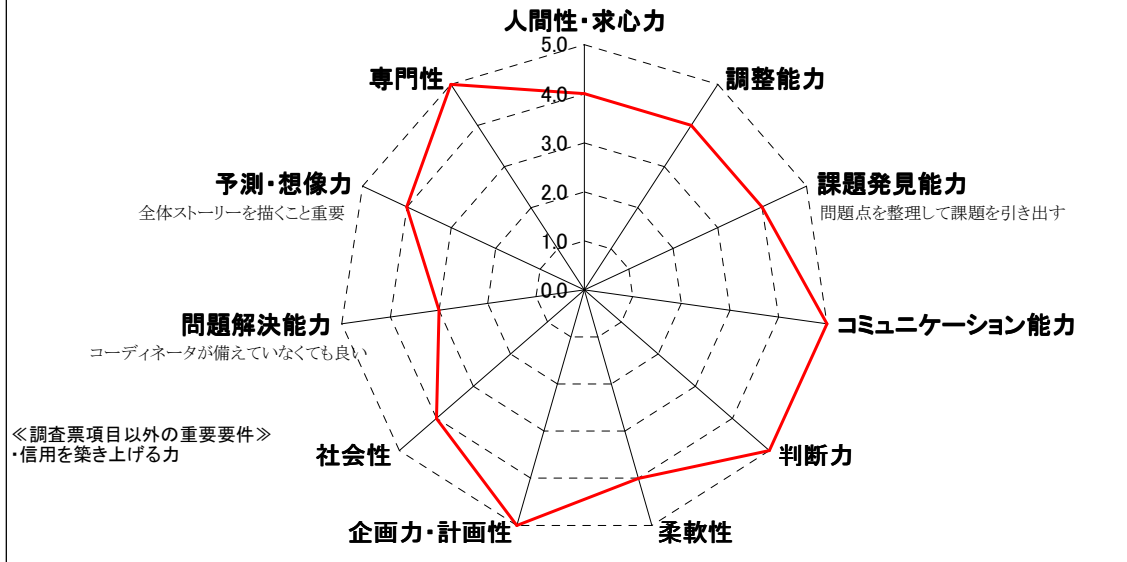
4. コーディネータに必要な資質・要件

コーディネータ活動は課題の発見から

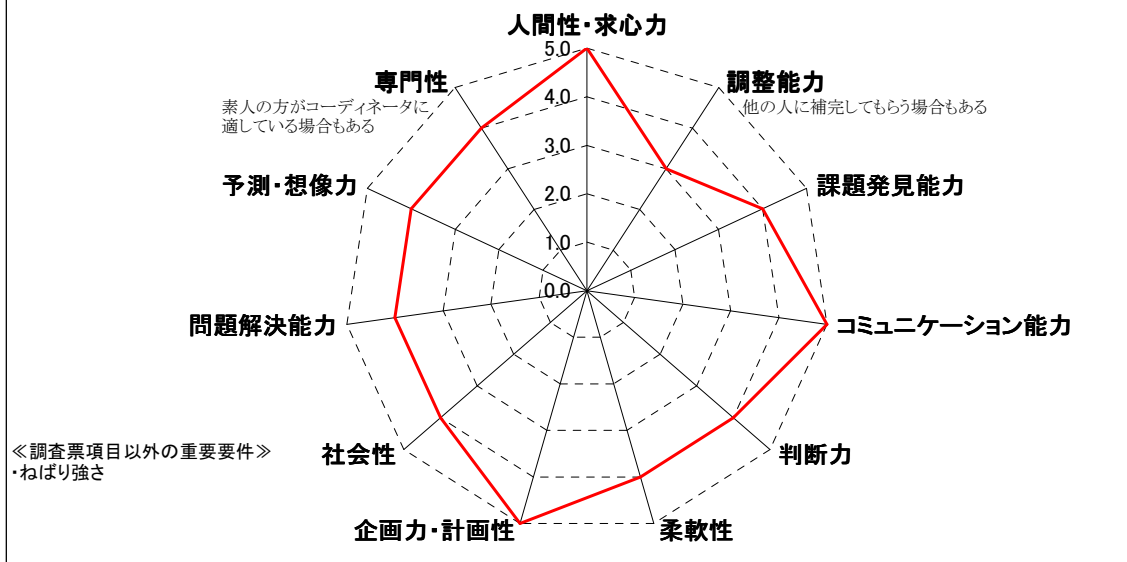
- ・ 課題発見は、コーディネータ活動のスタートとなるため、重要である。
- ・ 相手をその気にさせるコミュニケーション能力は重要である。
- ・ コーディネータ活動のストーリー展開を予測・想像する能力も重要である。
- ・ 信用を築き上げる力も重要である。
- ・ ねばり強い性格であることも重要である。
- ・ コーディネータ活動を始める時点で、ある程度の人脈を持っている必要がある。
- ・ 問題解決能力は、コーディネータ自身になくても、解決できるネットワークを持っているればよい。



宮脇 富士夫 氏 によるコーディネーターの資質・要件の重要度評価

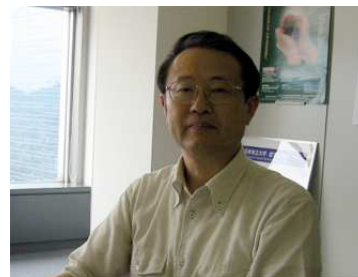


山口 學 氏 によるコーディネーターの資質・要件の重要度評価



■05 元山 宗之 氏

兵庫県立大学神戸キャンパス
研究企画コーディネータ



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 13:30～15:00
インタビュー場所	兵庫県立大学神戸キャンパス (神戸市中央区東川崎町 1-3-3 神戸ハーバーランドセンタービル 23F)
当方出席者	三井

特徴的なコーディネート活動

技術者出身らしく、真面目で実直な人柄が印象的である。所属機関の持つシーズの強みをよく把握している。コーディネータとしての本格的な活動は今後に期待。

1. プロフィール

公設試験場の技術者から県立大のコーディネータへ

- ・ もともと、兵庫県の公設試験場の技術者であった。現在行っているコーディネータと業務内容はさほど違わなかった。ただし、公設試験場では、リソースとして外部の研究人材が必要であったが、大学では内部に研究者を多く抱えているため、現在は所有するメニューが豊富になったという印象を持っている。
- ・ 兵庫県立大学のコーディネータであるが、立場的には兵庫県の非常勤嘱託職員である。週 30 時間以内という労働制約がある。

2. コーディネート活動の実績と現状

豊富な資源を有する兵庫県立大の強みを活かしたコーディネートを心がける

- ・ 兵庫県立大学の強みを出していくようなコーディネートを心がけている。
- ・ 兵庫県立大学は歴史のある 3 つの県立大学が統合されたものである。
- ・ 神戸商科大学は、卒業生が社長になる確率は神戸大学よりも高く、財界・経済界で高く評価されている。
- ・ 姫路工業大学は、工学部を母体として設立されたが、理学部が播磨科学公園都市に創設された歴史を持つ（公立大学で新学部創設は初）。高度産業科学技術研究所、県立人と

自然の博物館、淡路景観園芸学科、コウノトリの郷公園、(西はりま天文台) など、充実した附属研究所を持っていた。また、中型放射光施設(ニュースバル)を専有施設(全国の大学の施設としては最大)として保有する科学公園都市の中核大学でもあった。

- ・ 県立看護大学は、全国に先駆けて創設された、当該分野での評価が非常に高い大学であった。
- ・ 兵庫県立大学は文部科学省の「21世紀COEプログラム」(研究拠点形成費補助金(研究拠点形成費))の指定を2件受けている(2件選定された受けた公立大学は全国で3大学のみ)。このことから豊富な知的財産を有するということが裏付けられる。

放射光施設の有効活用は特に重要な事項

- ・ 放射光施設の産業利用促進には特に力を入れている。
- ・ 兵庫県には重化学ベースの分析・解析を行う企業が多く存在する。このような企業は、放射光施設利用の可能性があると考えている。
- ・ 放射光施設のスタッフは、もともと姫路工業大学の人間であるため、他の大学が利用する際には気軽には頼みにくいという状況もあるが、そのような中で、大阪大学は比較的SPring8の利用が多い。
- ・ 富士プレナムという微小金型の製造企業が、ニュースバルの近くに工場を設立した。
- ・ 兵庫県立大学からもナノテク関連のベンチャー企業が2社(ナノ・クリエイト社、ニース技研)立ち上がっている。
- ・ 今後はこれらの企業に対し、分析・材料解析等のために放射光施設を利用解放し、製造業のバックボーン構築に貢献したいと考えている。

3. コーディネート活動に必要な環境

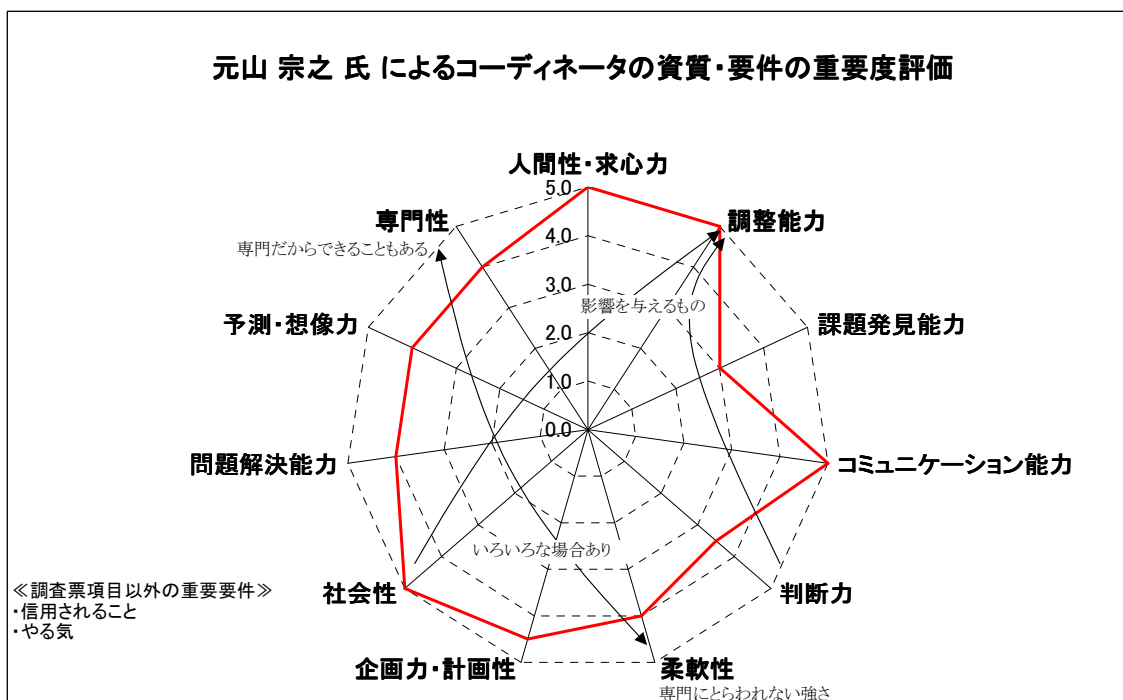
労働管理、人事、予算などの面での裁量が必要

- ・ 労働管理、人事、予算などの面で、コーディネータが自ら自由に動けるような体制が必要である。特に、現在は補助要員がないため、すべての雑務を自分でこなしている。スタッフがもう一人欲しいと感じている。
- ・ 週30時間以内という契約にも問題を感じている。もっと柔軟な勤務体系が必要である。
- ・ 兵庫県庁のLANに組み込まれていることもあり、ネット環境が不十分であると感じている。今後は独立した環境を整備・強化していく必要性を感じている。
- ・ コーディネータ間の連携はもっと積極的に行われるべきであると考えている。
- ・ 移動費用や日常の出張については、着任当初は心配していたが、届け出は必要であるものの基本的に自由であり、それほど制約を感じていない。日常的な移動範囲は書写・相生～大阪の範囲内である。

4. コーディネータに必要な資質・要件

やる気と信用されることが重要

- ・ まず、やる気が重要である。
- ・ 相手から信用されることも重要である。
- ・ 専門にとらわれない柔軟性も重要だが、専門分野だからこそ可能なコーディネートもある。



■06 松田 正夫 氏

株式会社大阪繊維リソースセンター 顧問



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 16:00～18:00
インタビュー場所	大阪産業創造館 17 階 交流プラザ (大阪市中央区本町 1-4-5)
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

繊維業界の大御所という風格は漂うものの、物腰は柔らかく話しやすい印象。バブル期に計画された3セク事業という有利とはいえない条件の中で、豊富な人脈を活かし、成功企業を生み出すコーディネート活動実績を残す。

1. プロフィール

コーディネータとしての自覚はコーディネート活動支援事業が契機

- ・ 昭和 10 年 12 月 18 日生まれ。
- ・ 昭和 33 年、神戸商科大学卒業。伊藤忠商事（株）入社。主に婦人分野の素材・製品を担当。販売（ダイエーでの客の呼び込み、返品）で苦勞したが、現在のコーディネート活動を行うにあたり、中小企業の社長と同じ目線で話をできるという点でその経験が非常に役に立っている。支援企業の社長から、苦勞の少ない2代目社長の教育を任されることもある。
- ・ 昭和 56 年、伊藤忠ファッションシステム（株）出向。テキスタイル担当取締役として、ブランド提携、トレンド予測、企画マーケティング、地域開発調査、分析等を担当。この時の異業種（国内外デザイナーなど）交流も、現在の人脈形成に役に立っている。
- ・ 平成 5 年、（株）大阪繊維リソースセンター出向（取締役就任）。繊維産業活性化を目標に主として中小企業支援事業にあたる。
- ・ コーディネート活動に携わったのはリソースセンターに出向してからである。着任当初、繊維のことを分かっている取締役は自分だけだったということで、非常に動きやすい状況であった。
- ・ 大阪繊維リソースセンターの事業は、コーディネート活動支援事業にも 5 回（H10,12～15）採択されている。コーディネート支援事業に採択されてから、リソースセンター

- で自分が行っている業務はコーディネータであるという自覚を持った。
- 平成 9 年同社常務取締役、平成 10 年同社代表取締役常務、平成 14 年同社顧問就任。現在のリソースセンターの組織運営・経営は、既に他人に任せている。
 - 現在では、幸運にも多くの友人が各企業の要職に就いている（近鉄の社長、東レの重役など）。コーディネータとして個人のネットワークは非常に重要。リソースセンターの中でも、松田氏の人脈をうまく使う人間が良い業績を上げている。
 - 織、編物、縫製など 6 団体で設立した繊維川中研究会（繊維業界では川上：紡績・合織メーカー、川中：中小企業製造メーカー、川下：大手アパレルおよび小売店と言われている）の座長も勤めている。川中が活性化しないと、日本から繊維産業が消えてしまうという問題意識を持っている。
 - 太田知事が選挙公約として中小企業対象の使いやすい融資 1 兆円の設置をあげた（今年度はとりあえず 900 億円ということで新聞にも掲載されている）。その審査部会の副部長も務めている。（これまでの中小企業向けの制度融資は、時間がかかる、必要書類が膨大などの理由によりまともに使われていない。可能性のある企業に無担保融資を行う必要はあるが、今の銀行では対応できない）
 - その他の主な略歴は以下の通り

平成元年～平成 2 年	大阪府繊維産業活性化委員会専門委員
平成 4 年～平成 5 年	通産省繊維工業審議会専門委員
平成 5 年～平成 10 年	(財) ファッション産業人材育成機構専門委員
平成 9 年～平成 10 年	通産省繊維工業審議会専門委員
平成 13 年	産地活性化研究 WG 委員会座長（中小企業総合事業団）
平成 10 年～現在	繊維振興基金運営委員会委員（同上）
平成 15 年～現在	産業構造審議会臨時委員会委員長（経済産業省）
平成 15 年～現在	繊維人材育成研究会委員長（同上）
 - 国の委員会で大阪出身者が少ないことは、寂しい限りである。また、学識経験者も多い中で民間企業出身者が委員長を務めることは、衆人が認める公平さという点が必要であり、難しいと感じている。

2. コーディネート活動の実績と現状

No.1 の実績を誇る大阪繊維リソースセンター

- 大阪繊維リソースセンターは、昭和 63 年（バブル期）に通産省によって計画され、平成 5 年（バブル後）に設立された。職員は 25 人、うち正社員は 15 人。リソースセンターは企画当時、建物を大きくしてテナントの家賃収入で収益を上げる予定であった（東京のリソースセンターは、建物はもっと大きい。中にホテルを入れた）。
- 全国に 6 ヶ所ある繊維リソースセンターのうちのひとつであるが、実績では 6 ヶ所中 1

番である。

- ・ 大阪繊維リソースセンターは会社自体がコーディネータである。国をはじめ行政機関からの補助金等を通じ、中小企業を支援する仕組み作りを行っている。
- ・ 平成15年度より5年間の計画で、中小企業総合事業団の中小繊維製造事業者自立事業にも携わっている。資金は5年間で150億円、初年度は30億円を使った。最低1,000万円以上の事業を採択し、自分で作って自分で売る事業を支援している。
- ・ 製品開発そのものは企業の仕事である。リソースセンターは取引仲介や販路確保などの側面支援を行っている。



先に金を払わないと企業側も本気にならない

- ・ リソースセンターと企業との関係は、月額1万円の会員制としており、現在の会員数は200社程度である。その他に、コンサルティングやデザイン業務の請負に対して年間500万円契約などの形態もある。
- ・ リソースセンターでは、成功報酬形式の業務は請け負わないこととしている。企業側は成功報酬形式を望みがちであるが、先に金を払わないと企業側も本気にならない。企業側の責任（売り方が悪いなど）で結果が出なくても、成功報酬形式であれば当方の企画の責任にされてしまうことが多い。また、仮に結果が出なかった場合、後払いであればその場で終わってしまうが、先払いであれば企業もなんとか元を取るためにやり直しという形になり、関係は継続される。
- ・ 人材育成事業についても同じことが言える。無料の場合、申し込みだけで実際には来ない人もたくさん出てしまう。

日本一の売り上げのセミナー事業

- ・ 東京、大阪、名古屋、福岡などで開催し、年間8,000人ほど集めており、参加費は1万3,000~4,000円ほどの参加費を徴収しているため、年間約1億円の売り上げがある。繊維関連のセミナーとしては、日本一の売り上げである。
- ・ 東京で開催する場合は東京国際ファッションセンター、名古屋の場合は名古屋ファッション協会と共同主催（受付、入金窓口業務のみを依頼）とし、営業利益は業務に応じて応分に分けている。
- ・ 毎年同様のテーマで定期的で開催しているため、受講者は定点観測が可能となる。したがって、6割程度は固定客である。
- ・ 講師に評論家は使わず、すべて現場の人に話をさせる。小売店の売り場主任に、現在の現場の状況、前年度との比較、状況変化の理由に関する考察などを話してもらう。小売

店との人脈があるからこそできることである。

外注先との協働体制

- ・ 外部の研究機関や大学とのコワークもあるが、全体管理はリソースセンターが責任を持って行う。大学などに発注した場合も、丸投げではなく、中に入って一緒にやるスタンスをとる。発注内容は、全国の織物産地からの大阪の評価などについての調査事業などである。大学への調査業務発注（学生アルバイト）は、学生時代から地に足のついた調査ができるということで先生方にも歓迎されている。
- ・ 伊藤忠繊維研究所への調査事業発注もある。
- ・ 内部デザイナーだけでは得意不得意もあるため、外部デザイナーへのアウトソーシングも行う。有名なデザイナーを起用したいという企業からの要望がある場合もある。

若手経営者に対する「横受け」意識の徹底

- ・ 大阪の繊維業界では大企業が集積している影響で、中小企業は装置的（言われた通りに生産をこなすだけ）に育ってしまった。バブル期には量産型の仕事が豊富にあったが、現在ではそのほとんどが中国へシフトしている。これを受けて、大阪の織布企業の場合もともと 2,500 社あったものが 300 社にまで減少してしまった。大阪には、繊維関連の組合が 60 もあるが、皆打つ手なしで頭を抱えている状態であった。
- ・ このような状況を打開するため、まず中小企業の社長の息子たちを集めて勉強会（SSS 会：泉州・繊維・Success の意）を開催した。対象とした企業は年商 5～20 億円（中堅以下のポジション）の中小企業 11 社であった。
- ・ 社長の息子を対象とした理由は、若くて柔軟な発想が可能なことの他に、社長に影響力があること、長期にわたりリソースセンターのファンとなる層を開拓すること、同じような立場の人間同士で仲間を作ってもらうことなどであった。
- ・ 当初はライバル意識が先行し、自分の情報は出さない、値段をたたきあうといった状況であったが、3年ほどかかってようやく情報共有できるようになった。
- ・ 経営に関する指導のポイントは、真似をせずに個性を出すこと、売り上げは増やさずに利益を増やすこと、とした。
- ・ 「横受け」についても徹底した。従来は不得意な仕事も金のために受け、不得意故に納期が間に合わないなど信用の失墜に繋がる受注を行っていた。これに対し、不得意分野はそれを得意とする仲間へ回し、結果的に信用力を作ることが重要であるという意識を徹底させた。同時に、安価では受けないことも徹底させた。
- ・ 桐生、石川など、他の産地の若手経営者との交流会も行った。
- ・ 旅費や宿泊費など、苦しい面もあったので通産省に相談したところ、おもしろいので国主催の交流会という名目にしたいと乗ってきた。これにより、国から 1/2 の補助が出るようになった。

- ・ 勉強会という名目で、通産省の職員（課長級以下）に若手経営者の交流の現場を見せることができたのも成果のひとつである。霞ヶ関に組合の理事長を呼んだのでは経営者の本音は聞けない。

3 社合併・新会社設立で売上8倍

- ・ 泉大津は従来、安物ニットの産地であった。かつての出荷額は 400 億円あったものが現在では 100 億円を切る程度にまで落ち込んでいる。
- ・ このような状況の中、平成 7 年に、営業能力、財務管理能力、ものづくりの能力にそれぞれ長けた社長がいるニット製造業者 3 社の 2 代目が中心となって、出資し企画、販売会社としてクレッシェンドが設立された。
- ・ もともと同じ企業へ 3 社が営業しており、同じようにデザイン等企画からの提案を要求されたということがきっかけとなった。単独では優秀なデザイナーを雇うことはできないので、3 社で 1 人デザイナーを雇うことにしたが、デザインされたものが特定 1 社でしか作れないものであった場合のリスクなどを考慮し、合併となった。
- ・ もともと 3 社の売り上げは合計で 3 億 4~5,000 万円の売り上げしかなかったものが、現在ではクレッシェンドで 28 億円の売り上げを上げている。ニット製品は現在の市場では 96%が中国製であり、日本製はもうダメだと言われていたので、このような業績の向上は非常に注目された。全国各方面からの取材が相次ぎ、ひとつのモデルケースとなった。NHK 名古屋からも取材され、1 時間番組が全国ネットで放映された。
- ・ 成功のための重要なポイントは 2 つ。一国一城の主という感覚を捨て、連携に徹底したということと、社長を輪番制にせずトップを固定してハッキリさせたことである。
- ・ 父親の世代では敵同士という感覚であったのが、息子達の世代が頑張っって連携した。
- ・ 当初、見本を伊藤忠へ持ち込んだが、その場にたまたま居合わせた SPA（製造小売業）を目指す大手アパレルの担当者が興味を示した。これに対し、徹夜を続け、短納期で品質の高いものを納めた。
- ・ 努力の甲斐あってその会社からの注文が相次ぐようになった。しかしながら特定の 1 社からの仕事が多くなりすぎると経営上のリスクが高く、全体の 3 割程度にとどめることが必要であるため、他の販路を開拓する必要があった。
- ・ 検討の結果、自社製品を自ら売る SPA（製造小売業）への展開を行うこととなり、代官山で展示会を開催した。松田氏の人脈で各百貨店の部長クラス、大手アパレルのバイヤー等、3 日間で 300 人の関係者が来た。ここから東京での取引が広がった。

成功企業を増やすコツは横受けの徹底と販売力強化

- ・ まだ、大阪の繊維関連企業 300 社のうちの 11 社しかうまくコーディネートできていない。しかし、同様のやり方を広げていけばなんとかなるという感触は得ることができた。
- ・ 成功企業を増やしていくための秘訣は、横受け感覚の PR である。自社だけで悩まない

ことが重要であり、単独でできないことは2社で、2社でできないことは3社で対応することが重要である。こういった感覚が普及することで、コーディネート事業の活性化にも繋がる。

- ・ 成長企業がぶつかっている壁は、マーケティング、販路開拓等を含めた販売力である。バブル期までは、ものづくりができれば企画力も販売力も必要なかったが、生産工場が中国へシフトした現在では、企画から販売まで自社で行う必要がある。
- ・ 優秀な経営者は情報収集のために異業種交流会やセミナーへも積極的に参加している。

3. コーディネート活動に必要な環境

情報収集や人脈形成に有利な所属が重要

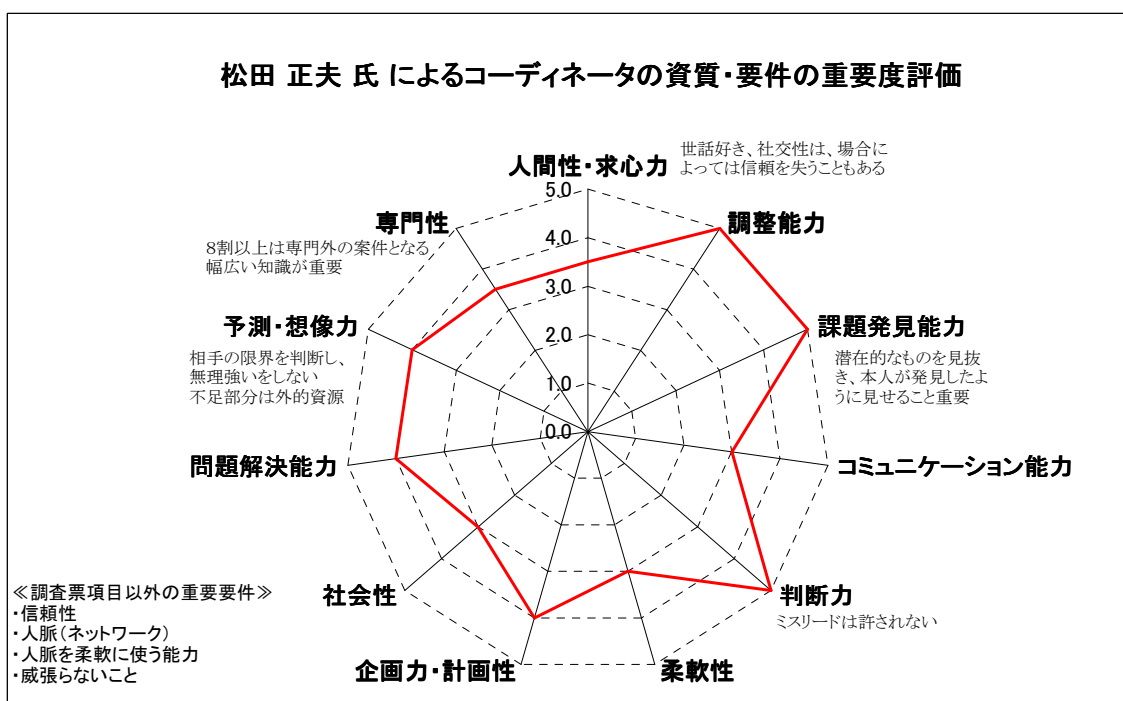
- ・ 個人のコーディネータは動きやすい点ではよいが、情報収集やネットワーク（更新・拡大含む）面で限界もある。
- ・ 行政と付き合いのできる所属も重要である。国や行政との付き合いがあると、補助制度、支援制度などを利用できる、キーマンを紹介してもらえる。うまくすれば知事と日常会話ができるようになり、大物代議士が先方からアプローチしてくることもある。
- ・ コーディネータの育成方法に関しては、簡単には説明できない。ケースバイケースである。実際のビジネスなど、真剣に目的に向かううちに、コーディネータとしての能力がついてくる。

4. コーディネータに必要な資質・要件

10～20年の実務経験、威張らないこと

- ・ コーディネータという立場は、絶対に指導をしてはいけない。協力する、一緒に考えるという姿勢が重要である。威張ってはいけない。
- ・ 評論家的で実務を知らないコーディネータは役に立たない。
- ・ 大学の先生、行政出身者が良いコーディネータとなるのは難しい。
- ・ 年齢よりは質が重要であるが、最低でも10～20年の実務経験が必要である。必然的に40歳以上でないと難しいということになる。実務経験の成功例・失敗例からやり方を学ぶ必要がある。
- ・ リソースセンターのコーディネータは4～5人。商社の部長クラスから来ており、全員ある程度の素質はある。
- ・ 求めるコーディネータの条件は、原料（川上）から販売（川下）まで分かっている人、幅広い知識を持っている人、中小企業相手に威張らない人、である。
- ・ 相手の潜在的な課題を発見し、あたかも本人が気づいたように仕向けることが重要である。

- ・ コーディネータは、最初から基礎的な人脈を持っていることが必要である。自分一人の力だけではコーディネータにはなれない。個人のネットワークは非常に重要。また、そのネットワークを柔軟に使える能力が必要である。
- ・ 相手に無理を強いてはいけない。能力の限界を判断し、足りない部分は外的資源に寄って補うことが必要である。
- ・ 扱う案件の8割以上は専門外のコーディネートとなる。専門性よりも幅広い知識が重要視される。
- ・ ミスリードは絶対にしてはいけない。適切な判断力が必要である。
- ・ 世話好き、社交的な性格は、信頼されなくなってしまう場合もあるので、必要でも表に出さない方がよい。信頼されることはとても重要である。



■07 森本 孝克 氏

株式会社ベンチャーラボ関西支社
取締役 関西支社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 10 日 9:30~12:00
インタビュー場所	株式会社ベンチャーラボ関西支社 (大阪市中央区本町 1-1-3 本町橋西ビル 10F)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

大手企業 OB を中心としたアソシエイト 100 名以上（関西支社）を擁するシンクタンク（支援機関）。事業・技術・特許の調査や評価業務を行うとともに、大阪市、大東市、高槻市などのコーディネート事業を推進中。「待ち」のスタイルではなく、コーディネータが中小企業に「出向き」、要望（販路拡大、企業連携、人材紹介、資金調達支援、事業・開発指導など）を聞いた上で、50 名以上のコーディネーターが連携・情報交換しながらマッチングを行うのが特徴的。

1. プロフィール

多くの事業部長との交流が現在のスカウト基盤に

- ・ 昭和 35 年 大阪大学理学部化学科卒業 松下電器産業（株）入社 中央研究所
- ・ 昭和 50 年 理学博士（大阪大学理学部）
- ・ 昭和 59 年 （株）松下テクノリサーチへ出向（平成 4 年には代表取締役社長就任）
- ・ 平成 6 年 松下電器産業（株）研究本部技監（副理事）
- ・ 平成 9 年 松下電器産業（株）研究本部 定年 顧問就任
- ・ 平成 11 年 松下電器産業（株）客員、森本技術事務所 代表、（株）ベンチャーラボ関西支社長
- ・ 対外活動
 - 高分子学会 関西支部 理事
 - 広島大学工学部 非常勤講師（材料工学特別講義）
 - 化学経済研究所「合成樹脂需要構造調査ワーキンググループ」（通商産業省）
 - 素材間の代替性・競合性に関する調査委員会 委員（通商産業省）
 - 研究産業協会 運営委員（通商産業省）

- 大阪府環境政策委員会 委員
- ・主な著書
 - 「エレクトロニクス材料の分析・評価事例集」編・著 (株)工業調査会
 - 「プラスチックの使いこなし術」工業調査会
 - 「ノンハロゲン系難燃材料の開発動向」株式会社エヌ・ティ・エヌなど
- ・松下電器では材料や部品の分析・解析・評価および材料開発を担当するなかで、松下グループの材料・部品技術者（2000数百人）の多くの方々と業務のうでつながりが出来、ほとんどの事業部や関連会社の幹部・責任者クラスに人脈ができた。また、学会活動や国（通産省）や大阪府の各種委員会活動のなかで、材料メーカーはじめ多くの大手企業の幹部や研究所長クラスの方々とも人脈ができた。これらの人材のうち、優れた人柄の方々に、定年退後に弊社のアソシエイトとして勧誘させていただいた。

2. コーディネート活動の実績と現状

関西ではマッチング事業が主要業務

- ・ (株)ベンチャーラボの本社は東京(新橋)。支社として、水戸支社(茨城県水戸市)、つくば研究支援センター支社(茨城県つくば市)、浜松支社(静岡県浜松市)、関西支社(大阪市)、九州支社(福岡市博多区)がある。
- ・業務内容は、①技術・事業の調査・評価、②ビジネスマッチング(コーディネート事業)、③特許価値評価、④インキュベーション管理・運営、⑤事業再生支援・企業力評価、⑥公的機関向け政策・制度・プロジェクトの第三者評価などである。
- ・本社や他の支社では①、③、⑤および⑥の業務が主体であるのに対して、関西支社ではコーディネート事業(マッチング事業)が多い。④も大東インキュベーションの運営を任されている(公設民営)。
- ・コーディネート事業は中小企業団体中央会のコーディネート活動支援事業を3年間受託させていただいた。現在推進中の大阪市(産業創造館)、大東市、高槻市、横浜市、福井県など自治体のコーディネート事業につながっている。
- ・主たるマッチング活動は販路拡大活動で、大阪市の場合、昨年度(平成15年度)までに約13億円の新たな販路拡大につながった。
- ・人材紹介の依頼も多い。たとえば、製造ラインの合理化を目的に、大手家電メーカーの製造のプロを紹介し(1年間3回/週派遣)大幅な合理化が達成できた。現在従業員は減少したが売り上げは増大している。この件はコーディネータサミット(13年11月26日)でも発表した。

ベンチャーラボグループ本社・支社別事業活動状況



インキュベーターの運営

- ・ 弊社は大東ビジネスインキュベータの運営を担当しているが、入居者選定段階からかわらせていただいた。現在8社が入居し、3年後(入居期限3年)雇用増25名、売り上げ増8社25億円の目標をかかげて運営している。
- ・ 大東市のような小さな市ではインキュベータ施設を作る場合、できるだけ市内の企業に入居していただきたいので、開設1年前からビジネスプロモータ活動のなかで入居候補の企業を選定し入居の意思を確認した。公募開始時点では入居枠8社のうち6社までが決まっていた。公募開始後、さらに何社かは応募してきたが、事前に選定した6社より優れた企業は見当たらなかった。

企業連携の推進

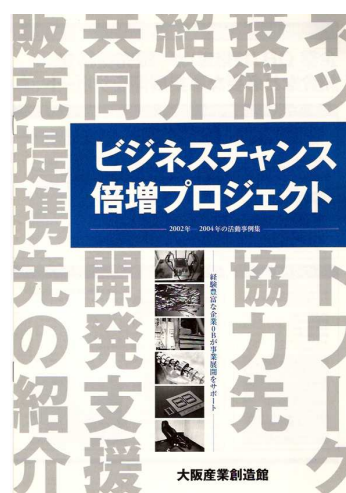
- ・ 大手企業を頂点とする下請け企業群からなる垂直型産業組織が崩壊し、多くの中小企業において、水平型ネットワーク作りが要望されており、弊社の活動のなかで、同業種であるが異技術を有する企業が連携を図っている。たとえば、特徴のある加工技術を有する金属加工企業を連携し、あらゆる板金加工や金属加工が可能な共同受注グループ「金属加工」を立ち上げている。
- ・ 共同受注グループは全国に多くできているが、その一つに新潟県燕の「磨きやシンジケート」がある。小規模な磨き屋21社が参画しており、8ヶ月で2000万円の売り上げがあったそうである(読売新聞)。弊社のマッチング事業も含めて、NHKの「ご近

所の底力」(16年9月2日放映予定)でも取り上げられている。

- ・ 最近大企業は単品部品を発注するだけでなく、複合部品やモジュールとして一括発注するケースが多くなっている。中小企業1社では受注不可能であっても、企業連携することにより受注可能となるケースが生まれている。
- ・ 受注先企業が狭ければ景気の変動が受けやすい。中小企業のなかには、1社からの受注額を全受注額の30%以下に抑えている企業もある。多くの企業が連携することによりそれぞれの企業がもつ受注先(業界や企業)をもち寄ることで、参画企業それぞれの受注先が広がると期待している。
- ・ 最近、中小・ベンチャー企業では、大手企業からの発注が多く、独自では量的に受注不能な状況にあることが多いが、企業間の連携(横受け)により受注可能となる。
- ・ 企業連携をコーディネートするためには、コーディネータは経営者の方々の信頼を得、かつ親しい関係が必要となる。弊社のコーディネータのなかには、日常業務以外でも、私費でゴルフに付き合いをしている人もいる。
- ・ 弊社(ベンチャーラボ)では企業連携活動として、「共同起業グループ」(21社参画、共同で新商品を開発し、企業を立ち上げも視野にいれている)と「住まいのサポートセンター」(約20社参画、住まいに関する多くの業者の協力をえて運営)を企画・推進している。

大阪市外の企業情報の収集と大阪市内企業へのフィードバック

- ・ 大阪市から受託しているビジネスチャンス倍増プロジェクトでは、これまで1,500社に対する企業ヒアリングを実施し、多くの情報収集を行い、マッチング活動を展開してきた。しかし大阪市内の優良企業を全てカバーしようとすると、全体(約20,000社)の2割は最低限カバーする必要があると考える。従って、3,000社までは情報収集を実施したいと考えている。
- ・ 企業の情報収集は、大阪市だけでなく、大東市や高槻市などを実施するなか、シーズ・ニーズのネットワークが広がり、マッチングの確率が多くなってきた。現在、横浜市や福井県などの企業のマッチング活動はじめ、長岡市、浜松市など多くの自治体からマッチング活動の要請を受けているので、今後ますますマッチングの成果が高まることが期待される。



3. コーディネート活動に必要な環境

「コーディネータ」資格制度の必要性

- ・ コーディネータの役割は今後ますます重要となるが、コーディネータの位置づけが不明瞭であるため、コーディネート活動が円滑にいかない状況がある。以前から、「コーディネータ」という国家レベルの資格（公認会計士、弁理士など）を作るよう要請してきたが、実施されていない。コーディネータ資格の審査は難しいが、何らかの国として認知されたコーディネータ「お墨付き」があれば活動はより円滑になると考える。

コーディネータ間の連携・情報交換が重要

- ・ コーディネータ活動には人脈が最大の武器の一つであるが、単独での活動では人脈にも限界があり、マッチングの確率は極めて低くなる。ベンチャーラボのコーディネート活動の強みは多くの人脈を有する50人以上のコーディネータ（マッチングナビゲータ）が、それぞれ多くの企業情報を有するだけでなく、互いに情報交換しながらマッチング活動を展開している点にある。

コーディネータ雇用の採算性

- ・ ベンチャーラボでは、アソシエイト契約はしているが、コーディネータとして社員契約はしていない。案件ごとに報酬を払っている。コーディネート活動の報酬は半日単位の報酬を支払っている。関西支社のマッチングナビゲータの平均月収は10万円程度で、多い人でも25万円程度である。ただし、調査や評価の報酬は案件ごとに異なり、1件当たり、難易度により2万円から20万円の幅がある。報酬金額は一般のシンクタンクの社員に比べ低いが、アソシエイトのほとんどは年金受給者であり、本事業にやりがいを感じる方に担当していただいているので、業務に対する意欲は高い。
- ・ 地方自治体などでは、かなり高い報酬（年収800万円程度？）のコーディネータを採用するケースがあるようである。しかしながら多くの場合、とくにノルマもなく、待ちの姿勢であるので、相談室などで対応するのみであり、成果はほとんど出ないケースが多いようである。
- ・ 大阪産業創造館（大阪市）では、ビジネスチャンス倍増プロジェクト（マッチング事業）のほかに、MOT事業（技術人材育成）や知財専門家派遣事業など多くの事業を展開しており、弊社もこれらの事業に対して、ご支援させていただいている。したがって、弊社関西支社のアソシエイトも増加傾向にあり、現在100名を超える方々に登録いただいている。

4. コーディネータに必要な資質・要件

要望を聞いてくる力が重要

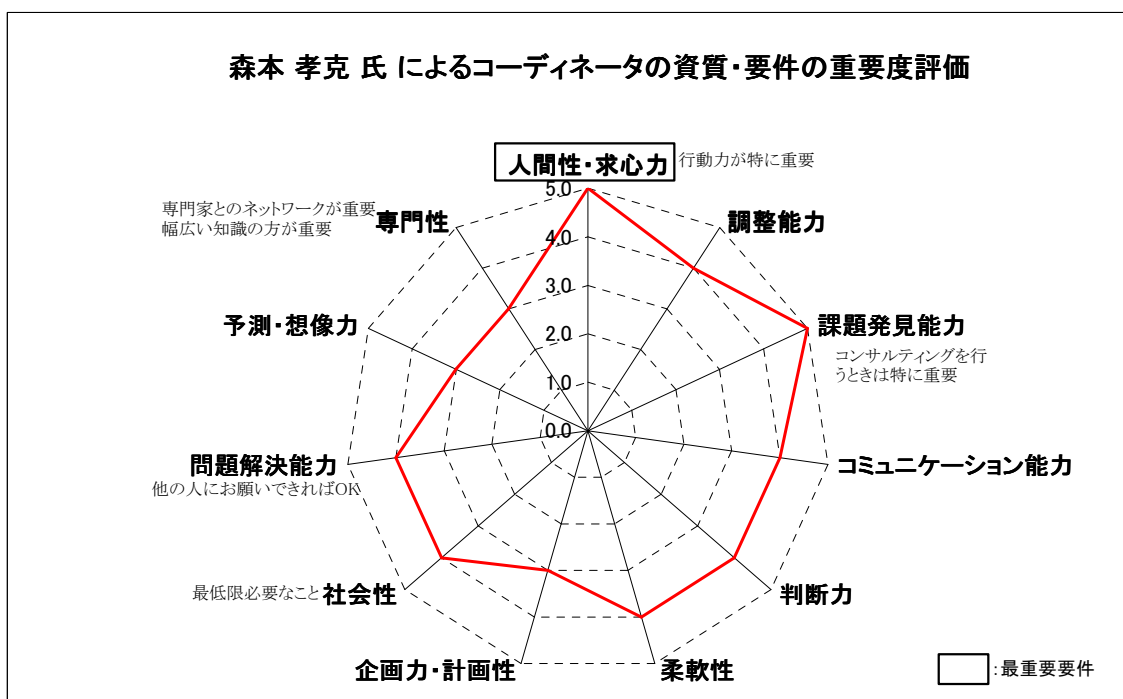
- ・ コーディネータにとって重要な能力は、初めてお会いする方にも、胸襟を開けさせる人柄やコミュニケーション力である。大手企業で、ある程度高い地位にあったOBの方々のなかにはコーディネータに適した方が多い。
- ・ 多くの要望を聞き出す能力も重要である。この人に相談すれば何らかのご支援が得られるであろうと感じさせることが肝要である。そのためには、あらかじめインターネットなどで企業情報の収集はもとより、要望を引き出しやすくなるために、多くの企業のマッチング事例を蓄積することが大きな武器となる。
- ・ 大企業出身者でも、中小企業が目線にあわせることが重要である。大企業の基準を押し付ければ、中小企業の方々は構えてしまい、本音の要望が出なくなる。また、相手を見下したような話し方をするのは禁物である。

コーディネータに望まれる経歴

- ・ 技術の幅の広い方が望ましい。その意味から、多くのプロジェクトの企画・推進・事業化などを経験した、技術系の事業部長、研究所長、社長など部長職以上の経験者が望ましい。
- ・ コーディネート活動には人脈が大きな武器となるが、地位が高いほど人脈の広い方が多い傾向がある。
- ・ コーディネート活動においても、当該企業に対して何らかのコンサルティングができれば、コーディネータに対する信頼は一挙に高まるケースが多い。したがって、コンサルティングが可能な専門能力を備えていると武器になる。
- ・ ものづくり系企業のコーディネート活動には技術者が適しているが、最初訪問のヒアリングなどには、ある程度材料や部品などを理解している営業マンの中にも適した方がおられる。経理、人事、ルート営業さらには幅の狭い研究者などは一般的にコーディネータとしては適さないように思う。ただし、要望が資金面・会社運営面、人材面、限られた専門分野の技術支援などの場合、マッチング対象人材として有用ケースがある。
- ・ 同じ会社を長年コンサルティングしている人はコーディネート活動にも適正があると考える。コンサルティング経験者は多いが、短時間で持てる知識や経験を吐き出し、1、2年で止めるケースが多い。長年継続（3年以上）できる能力のある人は、技術の幅が広いが、常に改革を提案できる能力を保有していることが多い。このような人材は、コーディネート活動においても力を発揮することが多い。
- ・ 中小企業診断士であっても、企業経営や中小企業支援の経験（実践）のない場合には、必ずしもコーディネート活動に適するとはいえない。

その他の必要な要件・資質

- ・ 専門性もコンサルティング（技術指導など）ができる場合があり重要である。ただし同時に、中小企業経営者から大学の先生まで、先方にあわせられる幅広い知識や知的柔軟性も重要である。
- ・ 広い人脈を有することはコーディネート活動を推進するうえで必要条件であるが、単に人脈が広いだけでは不十分である。すなわち、人脈には、良い人脈（喜んでご支援いただける人脈）と悪い人脈（単に知っているだけで、ご支援いただけない、もしくは逆に足を引っ張られる人脈など）があり、悪い人脈はいくらあっても何ら力にならない。これまで（たとえば現役時代）、まわりの人にどれだけ恩恵を与えたか、また逆に、いやな目に合わせたかが問われる。人柄の良い人は良い人脈をもつ人が多い傾向にある。
- ・ サービス精神やボランティア精神も重要である。予算の都合でコーディネート活動に対する報酬は多く出せないのが、マッチングに喜びを感じる人が望ましい。逆に高い報酬を期待する人はコーディネート活動には適さない。
- ・ 新たな販売が成立させる（販路拡大）のは容易でない。売り手と買い手の間に立ち、さまざまな障壁を乗り越える努力や執念が必要である。
- ・ フットワークの軽さ、世話好き、社交性といった要素は、コーディネータに要求される重要な資質といえる。



■08 成瀬 俊彦 氏

クリエイション・コア東大阪
チーフコーディネーター



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 13 日 14:00～16:00
インタビュー場所	クリエイション・コア東大阪 (大阪府東大阪市荒本北 50-5)
当方出席者	井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

ユーモアあふれるネーミングセンスなど、大阪的な発想力が印象的。新しいことを立ち上げることに意欲的である。行き当たりばったりで何度か失敗をしながらも前進を続け、最終的には成果につなげる意欲的なコーディネート活動が印象的。

1. プロフィール

コーディネート活動支援事業がひとつの契機

- ・ 商工会議所での勤め上げであるが、外部の企業と常に接触を続けていたことが、柔軟な発想力を持てたことに繋がっていると感じている。行政側に頭の柔らかい人がいたことも大きい。
- ・ 商工会議所の会員数はピーク時には 8,000 社を超え、製造業だけで 4,000 社あった。
- ・ コーディネート活動を始めるきっかけは、近畿経済産業局のコーディネート活動支援事業である。コーディネート活動支援事業に採択されたことは、自分の中でひとつの契機になっている。

2. コーディネート活動の実績と現状

「ものづくりネットワークシステム」の手探り運営から受発注システムの構築へ

- ・ 東大阪商工会議所企画調査部や商工相談所の所長というポジションにいたが、新しいことを立ち上げることはもともと好きであった。
- ・ 「ものづくりネットワークシステム」は平成 6 年に市から少し補助金をもらって立ち上げた。ものづくりの街と言いながら、技術相談は市外へ持ちかけていたことに問題意識

を感じた。

- ・ しかし、無料相談会を開催しても相談にくる企業はなかった。市から補助金をもらっている関係上それはまずいので、事前にサクラを頼むような状況であった。
- ・ これではいけないと考え、次年度は技術指導や技術相談のニーズに関するアンケートをハガキで実施したところ、百数十件の反応があった。ピーク時の平成 15 年には全国から 750 件の技術相談が寄せられた。
- ・ 相談件数が増加し、今度は予算が足りないという問題に直面したため、エキスパートバンク（専門家派遣制度）＋受発注体制を整えた。また、相談件数が増加しただけでなく、従来ではあまりなかった、DNA チップ製造装置や小型 X 線解析装置などの製品の製作依頼も来るようになった。このような高度な受発注ニーズに対応するためには、製品に関する総合的な知識、複数企業を組み合わせることが必要とされた。
- ・ これを受けて、ネット上に寄せられたニーズをアップし、可能性のある企業に手を挙げてもらい「取引ボン」というシステムを 500 万ぐらいで構築した。このシステムは現在でも継続中である（当初はこのような受発注システムの構築まで想定していなかった）。
- ・ 異業種交流会は昭和 59 年に設立されたのが最初だが、手応えを感じ始めたのは、「ものづくりネットワークシステム」以降である。「ものづくりネットワークシステム」の相談件数は、現在では 1,000 件に近づいているが、ロダン 21 では既に年間 1,000 件の相談をこなしている。この 2 つをあわせると、東大阪では非常に多くの技術相談が行われていることになる。

「きんぼし東大阪」の海外展開

- ・ 中小企業団体中央会のコーディネート活動支援事業は、事業リスクが高くてもチャレンジできるという点で魅力的であった。
- ・ 「きんぼし東大阪」というトップシェア中小企業を紹介する冊子を平成 8 年 3 月に発刊した直後に、コーディネート活動支援事業が開始され、きんぼし東大阪の英語版を発刊し海外へ展開、大学との連携という 2 本柱で申請、採択された。
- ・ トップシェア企業の技術は海外でも通用することは予想されていた。しかしながら、それに対応する人材がない、足りない語学力を補強する苦勞をしてまで海外への営業を強化したくない、と考える企業が多かった。
- ・ きんぼし東大阪で紹介する企業もまだ 100 社程度だったため、まずは日本語版を充実させることが先だろうという意見が強かったが、実際に英語版を作ってみると香港、シンガポール、パリの在留邦人からニーズがあった。支援事業に採択されず、自分たちの資金だけでやっていたとすると、反対意見が多くて英語版は作成できなかったと思われる。
- ・ 英語版の発刊により、掲載企業の 3 割程度の企業で、海外からの引き合いが増加した。ただし、実際の取引が成立したケースがあるかどうかについては不明である。また、在日米商工会議所の関西事務所との交流が始まった。さらに、関西台商協会（台湾国籍

を持ちながら関西でビジネスを展開しているメンバーの会)との交流も始まった。台湾の地震の際には、傾いた建造物を元に戻すための新工法を施工することが可能な平成テクノス社を紹介した。工期、費用ともに従来の 1/3 程度で実現可能であるため、高い評価を受け、現地に事務所を設立するまでに至った。

ネーミングは重要！！

- ・ 「きんぼし東大阪」はもともと「いちばん館東大阪」という名称だったが、類似名称の雑誌があり問題となったため変更された。
- ・ 「もうかりメッセ東大阪」も、後で名称がふざけていると怒られた。しかし、もともと関係先から提案された「ネットワーク東大阪」では面白くないと感じていた。
- ・ 新しいことを立ち上げるのも楽しいが、ネーミングも大切であると感じている。「とりひきポン」は職員から提案のあったものの中から面白い名前を採用した。

産学共同研究開発マッチングの推進

- ・ 平成 10 年 4 月の TLO 法設立を受けて、TLO 検討委員会を設置した。大学の技術を民間に移転することを目的としたが、特許などの関係でセンシティブなものでもある大学の技術シーズを商工会議所が取り扱うことが問題視された。文部科学省でも強く批判されたため、委員会は 1 年間で終了し、2 年目からは大学等技術連携協議会として新たにスタートした。
- ・ 大学等技術連携協議会の開始当初は、大学側、企業側共に反応が鈍かった。例えば大学側からでてくる共同研究開発希望テーマはわずかに 40 件、また企業側も、研究テーマは企業秘密でもあるために本音は決して言わなかった。
- ・ 大学等技術連携協議会の初年度成果として、共同研究開発までこぎつけたのは 2～3 件であった。
- ・ そのうちの 1 件は、チタンに金・銀メッキを施す技術を有していた近畿明和産業と、奈良先端科学技術大学院大学において DNA チップの研究を行っていた松原教授とのマッチングにより実現した、DNA チップの研究開発であった。もともと特殊なメッキ技術を持っていた近畿明和産業に、インターネット経由でシンガポールから DNA 増殖器開発の依頼があったことがきっかけとなり、松原教授がアドバイスをした結果である。近畿明和産業の武内社長は、これを機に DNA チップの専門企業として、ミレニアムゲートテクノロジー社を設立した。米国の製薬会社、韓国からも引き合いがあるという。
- ・ このような成果を受け、産学の共同研究開発マッチングを商工会議所の業務として位置づけた。
- ・ 時期をほぼ同じくして、大学にコーディネータが置かれるようになった。熱心な大学ではコーディネータが企業を訪問している。アンケートなどでは企業は本音を言わないようだ。

- ・ 平成 15 年あたりから大学の産学連携ニーズが急増し、150 件程度が出されるようになった。独立行政法人化の流れの中で、私立大学の理工系学部等を中心に危機意識が高まったようだ。
- ・ ただし、大学からの提案に対する企業の反応が常によいわけではない。立命館大学などでも、100 件回って 4~5 件の反応があれば良い方とのこと。
- ・ 今後は、企業からの提案に対して、大学間で入札を行うことも考えられる。
- ・ 現在、奈良先端科学技術大学院大学では、直径 1m 程度の空飛ぶ円盤の特許を事業化するため、ホバリングを可能にする、軽量化するなどの改良をしたいというニーズがある。
- ・ 電気通信大学では、家庭用の血圧などの測定器を商品化するため、デザイン面などで改良したいというニーズがある。
- ・ 大学側からは独立行政法人化の流れなどの影響で、積極的に技術シーズの事業化・商品化ニーズが提供されるようになったが、企業側の本音は相変わらず分からないところがある。ただし、マッチング後、大学の先生には本音を伝えているようだ。マッチングするまでが困難である。

クリエイション・コア東大阪の設立

- ・ クリエイション・コア東大阪の設立は、NPO 東大阪の主要メンバーが台湾の地場産品展示施設を見て感銘を受けたことがきっかけである。平成 12 年にクリエイション・コア設立のためのプライベート研究会が設立され、平成 16 年にはもうオープンしているという早業であった。
- ・ 単なる地場産品の展示施設ではなく、コーディネータというソフトを持っており、従来の東大阪の弱点を補っている。クリエイション・コア東大阪には 16 人のコーディネータがいる。技術面や販路開拓のサポートを中心に、優秀かつ個性的な人材をかかえている。
- ・ 2003 年 8 月~2004 年 6 月で、クリエイション・コア東大阪のホームページアクセス数は 100 万件となった。
- ・ 目で見ると（展示）、情報発信（website）、人が動く（コーディネータが常駐）という特徴に加え、CAD センター（+試作機）、伝承センター（大阪府下 300 人の達人が登録）の力を加えれば、クリエイション・コア東大阪ならではの凄い何かができるのではないかと期待している。
- ・ クリエイション・コア東大阪の特徴としては、産業集積地にあるインキュベーション施設に 13 の大学がオフィスを設置していることである。大学周辺に産学連携を目的としたインキュベーション施設が作られる事例はあるが、産業集積地にこれだけの数の大学が出向くことは珍しいことである。これによって、いつでも企業と大学をマッチングす



- ることが可能となっている。
- ・ クリエイション・コア東大阪は、民間企業側からすれば近隣なのでいつでも訪問可能であり、大学側からすれば技術シーズを商品化するために低コスト化、デザイン向上、軽量化などが可能な企業を探せるという、産学双方のメリットが重複している。
 - ・ 管轄地域は、東大阪市、大東市、八尾市、大阪市東部であり、製造業だけで 2～3 万社が存在する。
 - ・ クリエイション・コア東大阪におけるコーディネート事業は、地域公団および大阪府のスタッフと共に携わっている。

人工衛星プロジェクトの支援

- ・ 平成 13 年 2 月頃に青木氏が技術相談に来た。本来はロケットを作りたかったが、大阪府立大の東教授に「ロケットは無理。人工衛星ならば中小企業でも何とかなるかも知れない」と言われたとのことであった。
- ・ 商工会議所としても協力したかったが、何をどう協力すればよいのか分からなかった。
- ・ 毎年 11 月にマイドームおおさかで行っている展示会にて、ナノテク分野とあわせて人工衛星関連分野の企業を紹介することにした。人工衛星関連メーカーとしては、フジキン、沢田光学、(株)アオキの 3 社が出展した。
- ・ この展示は比較的人気があり、平成 13 年に終了後、出展企業から研究会設立の要請があった。

3つの研究会の立ち上げ

- ・ 出展企業からの要請を受けて、翌年 6 月に環境ビジネス研究会、宇宙開発研究会、微細加工・微細計測研究会を立ち上げた。この環境ビジネス研究会には松下商会の松下氏が関与した。
- ・ その後、宇宙開発研究会は NEDO の支援を受けることが出来た。
- ・ 環境ビジネス分野では、球状シリコン太陽電池の高速実装技術開発で、国の補助金を得ることが出来た。この技術開発については会議所が管理法人になってコンソーシアムを組んだ。当初は成果が出なかった場合のリスクについてネガティブな意見も多かったが、なんとか 2 年間で 2 億円の資金を拠出した。
- ・ 球状シリコン太陽電池の高速実装技術は、直径 1mm のシリコン球をハガキ大パネルの窪みに装着していくもの。シリコン球の底部には電極を 6 つ装着しなければならない。また、シリコン球のはめ込みは、インクジェットプリンタの技術とマッチングすることで効率化が図られた。

人工衛星の今後

- ・ 人工衛星の研究開発費としては、5 年間で 7 億円が NEDO から SOHLA（組合）へ拠

出されている。

- ・ パネル型の衛星は実績がないとまず失敗するといわれているため、今回は六角柱型の衛星を製作し、一応完成されている。
- ・ 打ち上げは2005年3月の予定であったが、H2A ロケットの打ち上げ失敗の影響を受け、延期となっている。
- ・ 新タイプの人工衛星はパネル展開型といわれ、そのアイデアは東京大学の中須賀教授（特許保有）、ミッションは大阪大学の河崎教授、技術は JAXA、人材は府大の大学院生の力を借りている。
- ・ 最近ようやく、宇宙機器のはんだ付け検定試験に伊藤電子の社長が合格した。今後は東大阪製の割合を増やしていかなければいけない。



商工会議所とロダン 21 の関係

- ・ ロダン 21 は、最初は市のお金で異業種交流会を立ち上げた。しかし市の補助は2年で打ち切られるため、3年目から運営母体として株式会社を立ち上げた。
- ・ ロダン 21 が開発した面白いものとしては、事業予測システム、ロダン総研、発明大学校などがある。
- ・ 大学等技術協議会でニッショーマシンの寺内氏よりビジネスマッチング以外に起業家支援の重要性も提唱されていた。当初、商工会議所では対応不可能と考えていたが、寺内氏と品川氏（ロダン 21 事務局長）が必要性を各所で主張した。企業は設立しぱらくしてから再度支援が必要になる場合が多い。行政にそのような支援制度を持つよう要請もあった。
- ・ これを受けて、平成 12 年 1 月より商工会議所でアントレプレナー起業家準備委員会を設置。翌 4 月には、設立直後の起業を支援するために一口 50 万円の資金を 200 人から募ってエンジェル資金とし、この受け皿として NPO 法人を設立することを決定した。
- ・ 当時の法律では、NPO での創業支援は認められていなかったもので、ものづくり支援を中心施策として NPO 法人 地域活性化支援機構を設立した。結果的に昨年 4 月に法律が改正され、NPO での創業支援が認められるようになった。
- ・ ロダン 21 の中心メンバーは 4 人。品川氏、寺内氏の他に、松下商会の松下氏、オージェーティの福田氏がそれにあたる。
- ・ 福田氏らは関東と東大阪で「ものづくり自慢対決」を企画した。政策大学院大学の橋本先生をコーディネータとして、東大阪側は前述の 4 名、先方は大田区・品川区連合で平成 14 年 10 月に開催された。結果は東大阪が圧勝し、元気なものづくりの街東大阪をアピールした。
- ・ 松下氏は平成 14 年 6 月に環境ビジネス研究会の会長に就任した。

- ・ 福田氏は、松下の代理店で常にトップである。営業マンの活動状況を常に GPS で監視している。
- ・ 福田氏は ISO 取得セミナーに参加し無事取得はしたが、取得費用および期間に疑問を感じ、ISO 審査機関のセミナーにも参加した。そこで意気投合したコンサルと意気投合し、インターネットで協力者を募集したところ 40 人が集まった。半分の費用、期間で ISO を取得する全国 ISO コンサルティング協会を立ち上げた。
- ・ 現在では、商工会議所で無理なものはロダン 21 へ、ロダン 21 で無理なものは商工会議所へという、相互補完関係がある。

3. コーディネート活動に必要な環境

コーディネータはOJTで育成

- ・ 商工会議所は、人的ネットワークを作りやすい場所である。
- ・ 後継コーディネータは、OJT でしか育成できない。
- ・ コーディネート活動は、ある程度、自分の思ったことを出来る環境が必要である。
- ・ コーディネート活動を円滑に勧めるためには、市役所と商工会議所が両輪になることが重要であった。単独機関の活動ではいろいろ限界がある。

4. コーディネータに必要な資質・要件

専門知識を平易に説明することが必要

- ・ 未利用特許や研究成果を事業化することに難しさを感じている。専門的な技術を誰にでも分かるように、平易な自分の言葉で説明しなければならない。TLO などでも同様の問題を抱えているだろう。
- ・ コーディネータはメッセンジャーボーイではいけない。知り得た情報に何らかの付加価値をつけて初めて信頼が得られる。
- ・ 相手の相談に対し、何らかの答えを出す問題解決能力は重要である。
- ・ 専門性よりも、広く浅い知識が必要である。
- ・ 人的ネットワークは重要である。
- ・ オープンマインドであることが重要。肩書き等で判断するのではなく、面白いと感じた人とはとことん付き合ってみるべきである。

■09 関 幸子 氏

株式会社まちづくり三鷹
事業部企画事業グループ マネジャー



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 10:00～12:00
インタビュー場所	株式会社まちづくり三鷹 (東京都三鷹市下連雀 3-38-4 三鷹産業プラザ)
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

営利活動と社会貢献の両立に積極的に取り組んでいる。単に事業の成功だけでなく、市民の幸福の実現まで見据えた発言が印象的。「産業は近い」をキーワードに、コミュニティビジネスを win win の形に落とし込んでいく手腕が特徴的である。

1. プロフィール

市役所に勤務していたからこそ見えるビジネスチャンス

- ・ 三鷹市役所に 15 年勤務後、退職。5 年前から (株) まちづくり三鷹職員となる。
- ・ 市役所に勤務していたからこそ見えるビジネスチャンスがあると感じている。
- ・ まちづくり三鷹の職員となることについては、特にリスクは感じていなかった。市役所に戻ろうと思えば、まだ戻ることも可能である (現在のところ、戻るつもりはあまりない)。むしろ、新しい環境での活動に魅力を感じていた。

2. コーディネート活動の実績と現状

市民参加と市民自治意識の醸成

- ・ 三鷹市は、東京都 23 区のすぐ外側に位置し、人口は平成 16 年で 17.3 万人、現在もマンション住宅が増加傾向にある。名称の由来 (徳川御三家の鷹場) から分かります、もともとは野原であった地域である。
- ・ 都心に通勤するサラリーマン家庭ともともと居住していた地元民の意識にはギャップがあったため、昭和 40 年代から三鷹市はコミュニティ行政を始めた。自治会をつぶして 7 つのコミュニティ住区を定め、地域ごとにコミュニティセンターを設置、その運営

を市民自身（住民協議会）が行うこととし、また市民の手によってそれぞれの地域ごとに地域カルテなるものを作成させた。これによって市民が自分の住区に何があって何がないのか、何が欲しいのかを自ら考えるようになった。このような形で市民参加と市民自治という意識が醸成されてきた。

- ・ 三鷹市のまちづくり関連機関としては、もともと（財）まちづくり公社があった。しかしながら、建設省系の駅前再開発事業等を取り扱う公社であり、ハードは作れるものの施設運営やテナント誘致などは定款で定められておらず、関与することの出来ない機関であった。
- ・ 平成 10 年、中心市街地活性化法の法制化を受けて、この（財）まちづくり公社を吸収合併する形で（株）まちづくり三鷹が誕生した（三鷹市が 98% 出資）。このようなケースは、全国的にも珍しいといわれている。
- ・ 財団法人ではなく株式会社で運営している強みとしては、営利事業に主体的に関与できることがあげられる。

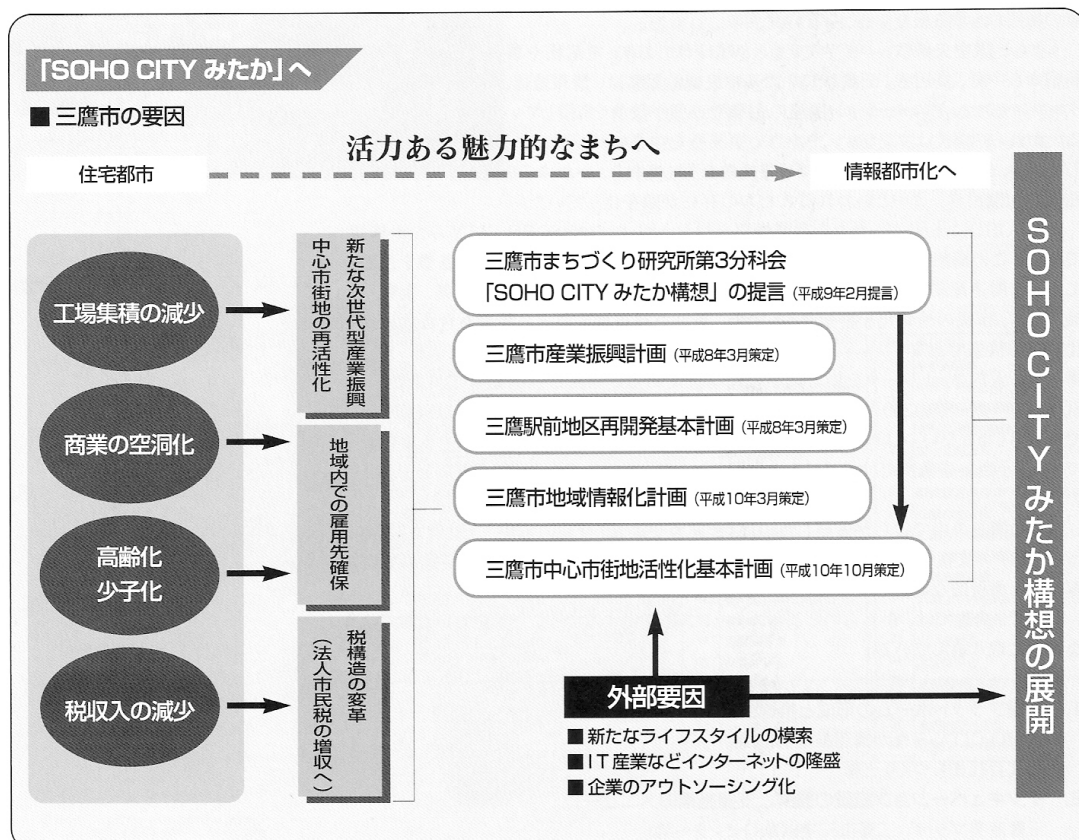
産業政策としての「SOHO CITY みたか構想」

- ・ 昭和 60 年代まで市民は行政を使えばよいだけだったものが、バブル期を迎えて、行政も自分たちの運営費を稼ぐ必要に迫られてきた。
- ・ このタイミングで、当時の東京都内の全自治体の企画調整部門の職員を集めて、これからの自治体は稼ぐ必要があるという勉強会が開催された。このとき勉強会の副座長を務めていたのが、当時東京都を退職したばかりの関満博氏（現一橋大学教授）であった。
- ・ 当時まで、東京都では特に何の政策も施行しなくても税収は上がっていたため、産業政策は何もなされていなかった。これに対し関氏は、今後、産業政策が必要となる時代がくることを強調した。
- ・ しかしながら当時の三鷹市の状況は、優良企業を既に追い出した後であったことに加え、昭和 40 年代の美濃部都政の影響で用途地域の 9 割が住居、残り 1 割を商業と産業が半分ずつ分け合う形となっていた。すなわち、製造業の工場誘致のような通常の産業誘致を行うことは不可能な状態であった。
- ・ このような状況を受け、平成 9 年より SOHO 戦略を打ち出し、情報、IT をベースに市民生活を豊かなものにする「情報都市」になりたいというビジョンを明確にした。
- ・ 三鷹市が「SOHO」に注目した背景には、以下のような地域特性があった。

- ・ NTT の総合デジタル通信網（ISDN）や武蔵野三鷹ケーブルテレビ（株）が光ファイバーケーブル網をほぼ全域に敷設しており、国内最速・最大容量の光ファイバーの活用が可能である。
- ・ 三鷹市周辺には、国際基督教大学、電気通信大学、法政大学工学部など大学や研究機関、技術者の集積があり、彼らとのネットワークや共同開発により、一層の技術発展が望める。

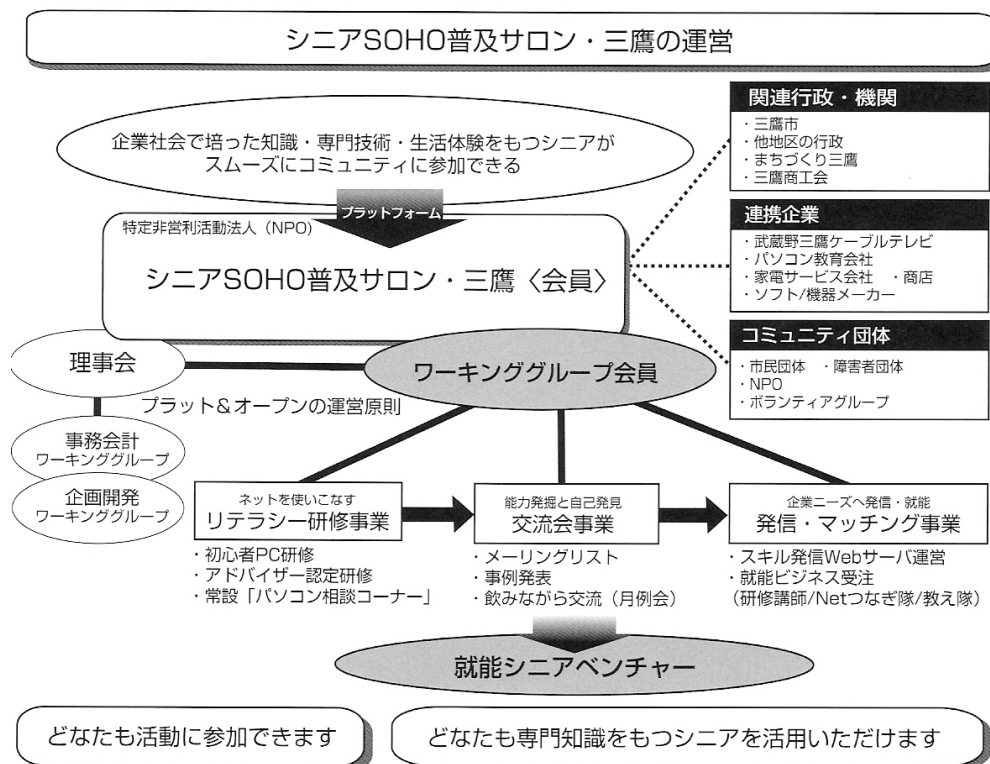
- ・ 都心へのアクセスの良さがある。新宿まで15分(打合せや営業活動に都合がよい)。
- ・ 近隣に比べ、家賃や通信料などのランニングコストが安い。
- ・ 環境への負荷が少ない。
- ・ 広い土地を必要としない。
- ・ 職住近接により、子育てや介護をしながら働くことが可能になるほか、防災面の強化につながる。
- ・ SOHO という新しい働き方が若者や女性、高齢者、障害者などを惹きつける魅力がある。
- ・ NTT データ、JCB カードセンター、セコム開発センターが立地し、情報関連企業が進出してきている。
- ・ 「市民参加のまちづくり」を実践し、市民が主体的に行政に参加し「協働」という地盤がある。

- ・ 「SOHO CITY みたか構想」推進のための2つの大きな柱は、「SOHO CITY みたか構想推進協議会」という応援団と、(株)まちづくり三鷹であった。



産業は近い！！① ～コミュニティビジネス～

- ・ 市役所に勤務しているときは、産業はBtoBで大企業同士がやっているものという認識だった。しかし、株式会社にきてから、産業はもっと身近なところ、生活に近いところにあるのだということに気がついた。服を買ったり、余暇を過ごしたり、自分の身の回りの欲求からすべての産業が発生している。
- ・ 三鷹市は役所なので、営利目的のビジネスはやっていない。しかし、市民にとって身近なことをやっている。従って、市役所の業務の中には、つまり、市は一般会計予算として約1,000億円を使っているのだから、これを地域のビジネス(コミュニティビジネス)につなげられないかと考えた。
- ・ コミュニティビジネスの可能性を検討する際、「自治体発」「高齢者」「主婦・女性」という3つのキーワードを軸にした。
- ・ 高齢者向けには、「NPO シニア SOHO 普及サロン・三鷹」を開催した。大学の同窓会を中心とした高齢者メンバーが仲間に教えるパソコン勉強会を開催し、高齢者によるSOHO起業の可能性増大を図った。
- ・ 「NPO シニア SOHO 普及サロン・三鷹」では、講習会をまちづくり三鷹が受注し、約300人のインストラクターを養成するとともに、テキストも開発した。テキストを購入ではなく自前で開発したことで、著作権・版權はまちづくり三鷹が持っているため、これを売ることですらにビジネスの輪が広がる。税金を使ってしまわず、いかに残すかという発想が重要である。



- ・ 「NPO シニア SOHO 普及サロン・三鷹」の特徴としては、「コミュニティ学習」があげられる。勉強会では4人程度の仲間でPCスキルを教えあうため、そのグループは必然的にPC仲間となる。メールの書き方だけ学習しても、使いあう仲間がいなければスキルは身に付かないため、仲間が出来ることが非常に重要である。
- ・ 結果的に多くのシニアインストラクターが誕生し、H13年度のIT講習会では、市民5,400名のうち、3,500名分の講習を「NPO シニア SOHO 普及サロン・三鷹」が受託した。現在では“市民が市民にサービスするIT講習会”という新たなコミュニティビジネスとなっている。
- ・ また、地域密着型インターネットショッピングサイトの確立を目指し、「三鷹モール」を構築した。店舗数120、売り上げ2,000万円超は、単独自治体としては全国でも最大規模である。
- ・ さらに、少子化に対応するため、「みたか子育てねっと」を構築した。50人の母親ボランティアが、子育てに必要な情報をホームページに掲載している。1年目は国の補助金を受け、デジタルカメラやPC等を初心者に貸し出して情報収集・提供を行ってもらった。2年目には、その活動が楽しいので継続的にやりたいという要望が高まり、NPO法人を設立した。子育て情報は三鷹市に特有のものではないため、このシステムを他自治体に売ることも可能である。NTTドコモと共同で、携帯向けの子育て情報提供システムも開発中である。
- ・ 「あすのまち・三鷹」プロジェクトも、コミュニティビジネスとしては特徴的である。企業・大学などで行われる実証実験等に対し、市民モニターを提供するものであるが、企業や大学は確実な調査が可能となり、市民側には先進的なサービスを受けられる可能性があるということで、双方にメリットがある。
- ・ 三鷹ブランドを創り、発信するという点では、宮崎駿監督（三鷹の森ジブリ美術館が三鷹市に立地）のデザインによるPoki、およびPokiを箱に描いた和菓子「鷹にまん月」などの事例も特徴的なものである。



新しい取り組みの積極的な推進

- ・ 産官学連携による技術開発に対して経済産業省から委託料を拠出する制度として、地域申請コンソーシアム研究開発事業がある。今年は10倍の競争率を勝ち抜いて、東京農工大学、アロカ社とともにこれを得ることが出来た。普通は大学のTLOが管理法人になるが、まちづくり三鷹のようなソフト会社が技術開発の管理法人となったことは画期的である。
- ・ 今年のビジネスコンクールの優勝は、ネットオークション会社であった。粗大ゴミの回収は通常は有料であるが、これを事前にオークションにかけることで、市民の費用負担

を軽減すると共にビジネスにつなげようという案である。三鷹市がこういったビジネスプランの最初の客になることは重要である。企業にとっては実績になり、三鷹市にとっては三鷹市発のビジネスが誕生するということになる。

産業は近い！！② ～製造業～

- ・ 自治体が製造業に対して行うことが可能な支援は少ない。製造業はもはやグローバルなものであるため、単独自治体は何らかの支援をしたところでどうにかなるものではないケースが多い。自治体が市場をコントロールできるわけでもない。
- ・ 製造業者は、製品の魅力で製品が売れると考えている場合が多いが、現実はそうではないと思う。例えば、DVDレコーダがこれだけ売れているのは、明らかに「冬のソナタ」の影響が大きい。国策としてのコンテンツ産業振興が、結果的には製造業を再生させるだろう。製造業は技術から始まるのではない、心を動かされるものを見たい、感じたいという衝動から始まる。「遠い産業が近い」ということを理解することが重要である。
- ・ 日常使う茶碗ひとつとっても、100円ショップのもので良いと思ってしまうと、金は東南アジアに流れる。毎日使うものだから良いものを長く使いたい、とこだわれば、有田焼、九谷焼など国内の産地に金が流れる。産業は「近い」ものである。世界の中でこのような地域循環が成功しているのはイタリアだろう。

産業は近い！！③ ～起業マインドの伝染～

- ・ 起業家精神は伝染するものである。ここでも「産業は近い」ということが言える。まちづくり三鷹では、決して有名ではない起業家が講師に来る講座を続けているが、受付のパートの人は毎日起業家ばかり見ていたためか、自身が起業してしまった。

3. コーディネート活動に必要な環境

ポジションが人を作る

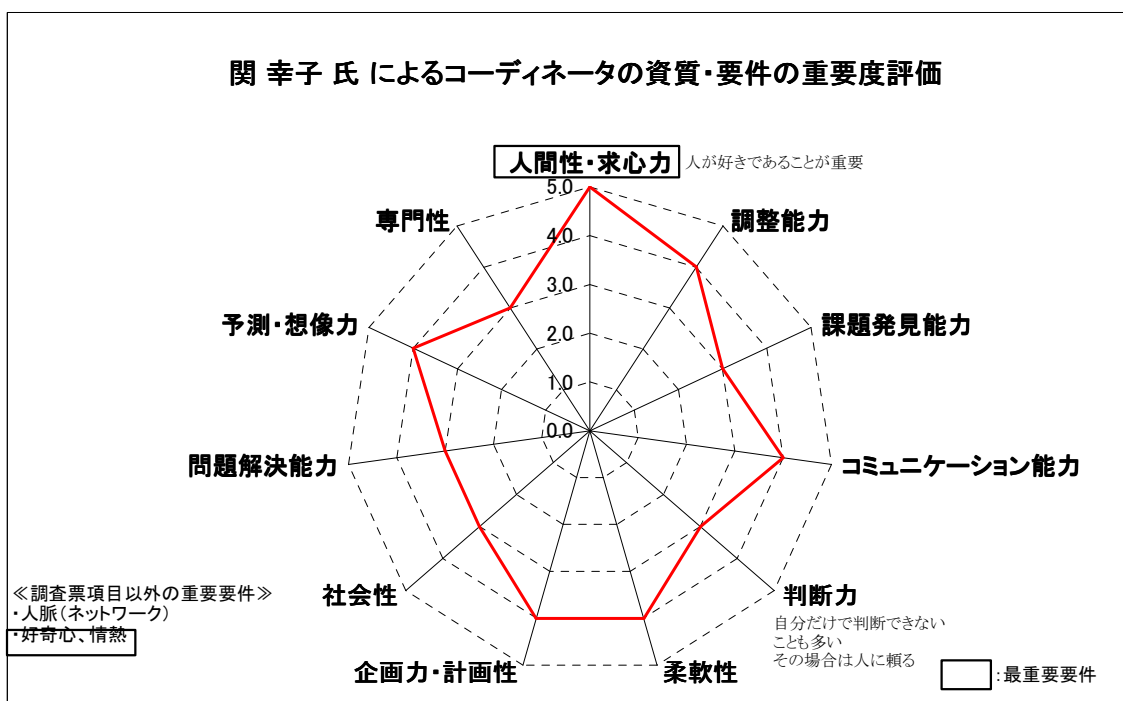
- ・ ポジションが人を作る。器をしっかり作り、そして譲ることが、コーディネータ育成のために重要である。
- ・ コーディネータ育成方法は、OJTしかない。なによりも、空気・臨場感を肌で感じる事が重要である。市長・部長などの調整会議での発言を直接聞き、声のトーンや意見の出し方を感じる事、市民会議で市民の温度を感じる事などが重要である。
- ・ コーディネータの資格を作る事よりも、活動の場を作る事の方が重要である。ミッションがないのに資格だけ作ってもしょうがない。まちづくり三鷹のコーディネータは特に何らかの資格を保有しているわけではないが、コーディネータが活躍する場の事例として、全国から多くの人がまちづくり三鷹を視察に来る。

- ・ コーディネータとして働きたい人は多いように思われる。契約制によるコーディネータ雇用も良いのではないか。
- ・ コーディネータとして動きやすい環境を整えるためには、埋めるべき外堀と内堀がある。外堀はコーディネータ活動を可能とする人脈・ネットワークの構築、内堀は組織内で自由に動いても良いと思わせることである。特に内堀については、先手を取って組織のビジョンを実現するとともに、次の道筋を見せることが重要である。外堀しか埋めないコーディネータは失敗する。

4. コーディネータに必要な資質・要件

人が好きであること、フィニッシュをどう見せるか

- ・ 人が好きであることが最も重要である。
- ・ 好奇心・情熱を持っていることも、同様に重要である。
- ・ 人脈・ネットワークも、ある程度最初から持っていないとコーディネータ活動できない。
- ・ 自分だけで判断しすぎるのは危険な場合もある。そのような場合は人に頼ることが重要である。
- ・ 新しい制度が出来ると国の方から通知がくるような下地を作っていることも重要である（手持ちの情報を各所に伝えておく）。コーディネータの役割として、氾濫する情報を整理して必要なものを必要なところに届けることを丁寧に行うことが必要である。
- ・ コーディネータにとって重要な能力は、ある程度属人的な要素でもあるが、フィニッシュをどう見せるかである。



■10 八木 田鶴子 氏

ものづくりネット板橋 コーディネータ
有限会社テオリア 取締役社長

紀 孝 氏

ものづくりネット板橋 コーディネータ
有限会社 紀塗装工業所



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 14:00～16:00
インタビュー場所	有限会社テオリア（東京都板橋区熊野町 45-5-1305）
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

メンバーで知恵を出し合い、どのように進歩していくべきかをしっかり見据えながら、少しずつ確実に前進していく等身大の活動が特徴的である。

1. プロフィール

- ・ 八木氏は、アパレル会社勤務を経て、商業系のコンサルタントとなった。中小企業診断士やITコーディネータの資格も保有している。コンサルティング以外にも講演・セミナーなどでの講師としての活動も行っている。工業系の活動に関わるのは、ものづくりネット板橋が初めてであった。
- ・ 紀氏は、板橋区、北区、練馬区、豊島区の4つの区を受発注相談員と関わりがある。

2. コーディネート活動の実績と現状

「皆で知恵を出し合う」ものづくりネット板橋

- ・ ものづくりネット板橋は、4年間連続でコーディネート活動支援事業に採択された事業である（4年連続というケースは珍しい）。毎年の成果が評価されたものと考えている。
- ・ 板橋区はもともと工業地帯であったが、近年の生産工場の中国へのシフト等の影響を受け、衰退が著しい状態であった。
- ・ 平成11年11月～平成12年3月の5ヶ月間、板橋区の事業として、中小製造業企業の共同受注システム構築のための勉強会が開催された。区からの委嘱により、中小企業診断士である八木氏が事務局を務めた。
- ・ 勉強会には24社が参加し、16社でグループ作りをしようと盛り上がった。その後、参加企業数は21社に増加し、ものづくりネット板橋が立ち上げられた。

- ・ まずは共同作業が必要であると考えたため、テクノピア 2000 への共同出展作業を行った。これによって、グループの基盤が作られたと考えている。
- ・ 結果的に、かなりの引き合い、発注があった。さらに勉強会や展示会出展など共同受注を実現するための活動を継続する要望は多かった。
- ・ 「ものづくりネット板橋」がより大きな活動を進めていくにあたり、コーディネート活動支援事業に応募してみようということになり、採択をされることとなった。
- ・ 受注した場合、受注費の 2%を徴収し活動資金に繰り入れている。
- ・ ものづくりネット板橋にはコーディネータが 3 名おり、それぞれ役割分担があった。八木氏は事務処理や会合のセッティング、山本氏はグループ内における発注先の判断、紀氏は代表としての活動と、八木・山本両氏のサポートという役割分担であった。
- ・ ものづくりネット板橋の特長は「皆で知恵を出し合う」ということである。
- ・ 会費は 1 企業あたり 5,000 円/月である。コーディネート活動支援事業の補助金以外の費用は、全員で出し合った。
- ・ 事務局経費としては、受注額の 2%を徴収している。
- ・ 共同受注がうまくいかないケースとしては、ぬけがけ、発注内容が難しすぎて対応する企業がない、未回収の場合の責任問題、などが考えられる。今のところ、未回収のケースはないが、可能な限り現金回収を原則としている。特にグループ内では現金回収を徹底している。
- ・ 顧客との契約は、対応可能な企業 1 社が責任を持って契約する。
- ・ 現在はまだ簡単なものを作って売る練習をしている段階であるが、協働での製品開発・販売も手がけている。「UVチェックカード」、「簡易はんだ付け装置」、「健康ランプ」、「缶バッジ」等協働製品開発はチームを作って活動している。また、販売のためのチームとして「ものネット販売」を作った。
- ・ 平成 12 年時点では、参加企業 21 社中 7 社しか PC を持っておらず、さらにメールが読めるのは 3 社だけであった。連絡事項や図面はすべて FAX で伝達されていた。現在ではほとんどすべての企業でメールの受信が可能である。

会員間および外部との取引が活発化

- ・ ものづくりネット板橋設立後の受注件数・金額の推移は以下の通りである。

(件・千円)

	H12		H13		H14		H15	
外部から	52	11,069	71	17,112	82	12,227	87	5,969
会員間	24	3,704	60	5,087	50	4,083	100	11,286

- ・ 大手からの引き合いも年々増加傾向にある。

ものづくりのまちとして板橋区をPRすることも重要

- ・ 東京都では大田区が製造業の集積地として有名だが、企業数、従業者数とも板橋区が2番目であることはあまり知られていない。「ものづくりネット板橋」の活動が、板橋区のものづくりをPRする一翼を担う存在と考えている。
- ・ 板橋区に立地する企業の業種は、印刷業、光学系企業が多い。近年では電子系の企業も多く立地している。

UV チェックカードの製作

- ・ UV チェックカードは、UV 反応のノウハウを持つアスクリン社の発案、プラスチック素材金型製作のマイクロ技研社、塗装印刷を行う紀塗装工業所の協力によって製作された。
- ・ 一般への販売は、ものづくりネット板橋の下部組織である「ものネット販売」が担当している。3枚1,000円の価格で販売され、3万枚以上が売れた。特注印刷の注文もあった。
- ・ 京王百貨店、高島屋のPR商品としても販売された。
- ・ 新聞発表後、フランスの化粧品会社であるگران社からも、販促品としての利用の引き合いがあった。



会員企業の意識変革

- ・ ものづくりネット板橋の中小製造業企業は、以前は完成品を売ることはなかった。完成品を売るようになったことで、かなりの意識変革がすすんだと思われる。
- ・ 今年からは、消費者ニーズを直接的に活かした商品づくりを行いたい。ニーズ把握のために、中宿商店街のコミュニティサロンとの連携を進めたいと考えている。
- ・ 寄せられた引き合い・発注に対し、ものづくりネット板橋のなかでどの企業が対応するかについては、ケースバイケースで最適解を判断している。
- ・ 共同受注システム構築でありがちな課題としては、商品・製品の開発は実施できても、販路開拓でつまづいてしまうということである。製品の製作段階で消費者意識を持つことが重要である。
- ・ 板橋区には高島平に有名な蛍の飼育施設がある。茨城大学が蛍の光り方を計測し、1/fゆらぎまで実現するパターン解析を実施した。この成果を利用して、本物そっくりの光り方をする疑似蛍を製作したところ、本物の蛍も寄ってきたほどである。この「蛍イルミネーションロボット」を活用した商品化も検討しており、現在、試作品製作・改良等に取り組んでいる。今後は販売を意識した企業や人材などとの連携も考えている。

3. コーディネート活動に必要な環境

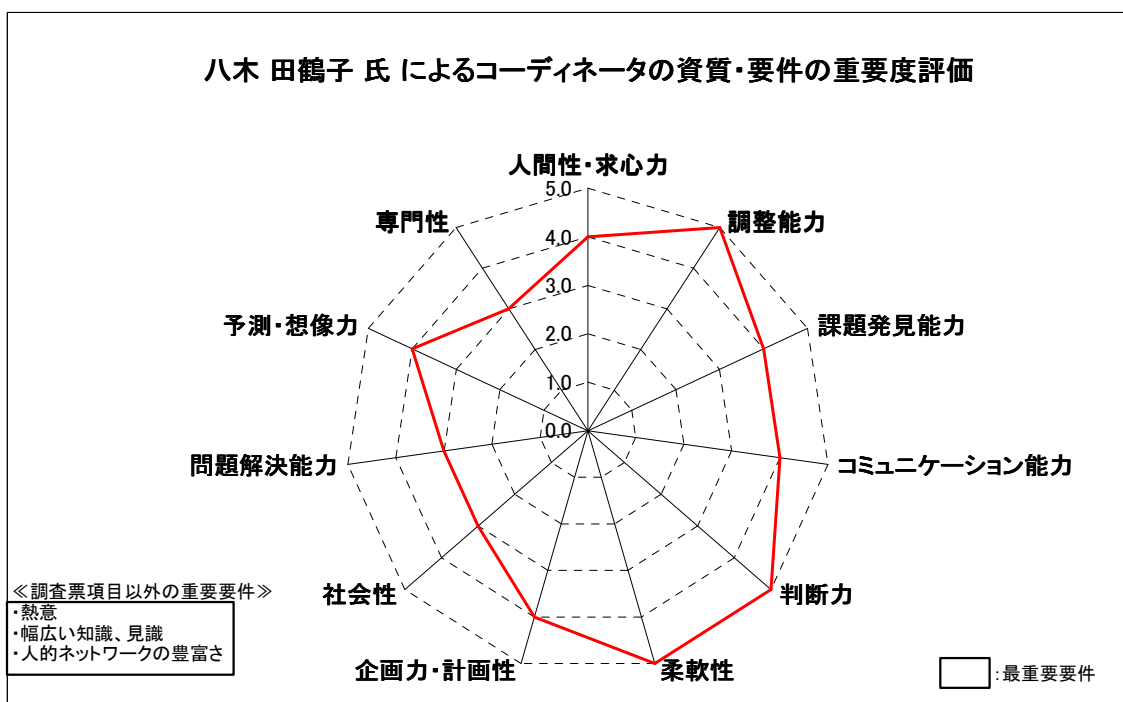
コーディネート活動支援事業に育てられた

- ・ コーディネート活動支援事業に育てられた感がある。初年度は、補助金事業に対する不安もあったが、現在では上手に使いえば活用できる制度であると認識している。その結果、様々な中小企業施策を活用する意識を持つようになった。

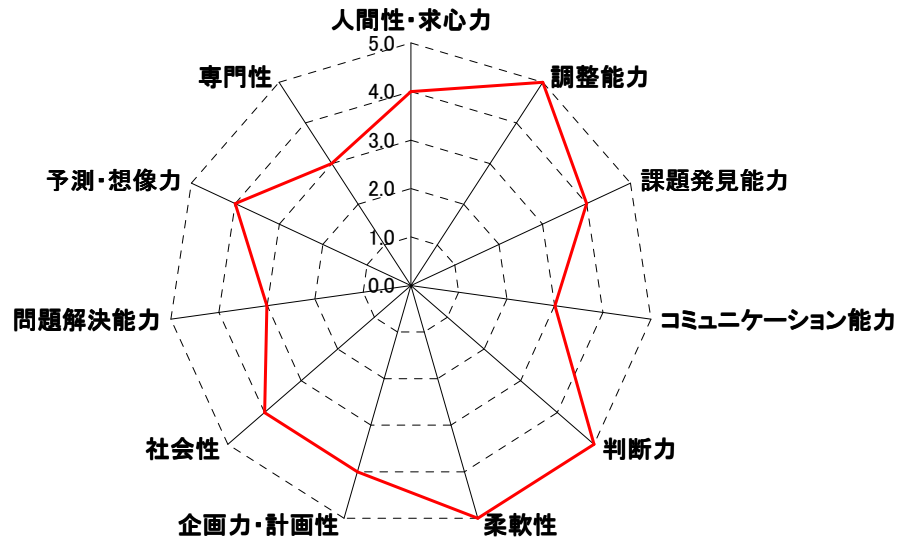
4. コーディネータに必要な資質・要件

熱意が重要

- ・ 熱意が重要である。
- ・ 全体をトータルで見る力が重要である。
- ・ 幅広い知識、見識が重要である。
- ・ 人的ネットワークの豊富さが重要である。
- ・ コミュニケーション能力がないと円滑なコーディネート活動に支障をきたす。
- ・ 社会性は、重要というよりも備えていることが当たり前の資質である。

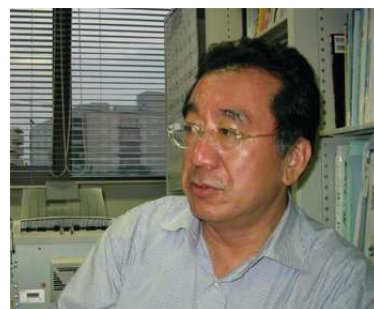


紀 孝 氏 によるコーディネータの資質・要件の重要度評価



■11 竹内 利明 氏

国立大学法人電気通信大学 客員教授(リエゾン担当)
 青山学院大学経営学部 非常勤講師アントレプレナー基礎
 ビジネス支援図書館推進協議会 会長
 多摩起業家育成フォーラム (VEF) 企画広報委員長
 電気通信大学承認・認定 TLO 株式会社キャンパスクリエイト
 産学連携スペシャリスト
 有限会社陽明エンジニアリング 取締役社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 17:30~20:00
インタビュー場所	国立大学法人電気通信大学 共同研究センター203 号 創業・ベンチャー支援室 (東京都調布市調布ヶ丘 1-5-1)
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

大学卒業直後から中小企業の後継者として経営に関わる。下積みから中小企業を経験しているので、中小企業のよい面も悪い面も理解している。中小企業は、今後自立が必要で、それを支える企業間連携や産学官連携が重要と考え、多くの中小企業とのネットワークをベースに電通大の産学連携に取り組む。

1. プロフィール

若い世代から経営経験

- ・ 大学卒業直後 (1976 年) から、大田区にある中小企業の後継者として従業員 70 名程度の会社に入社。1 年間は親会社である自動車部品メーカーに出向。(父親の出資割合は当初 50%、親会社の資本参加で 25%になる。のちに資本政策の重要性を学ぶ。)
- ・ 15 年間、営業、製造部門を中心に課長、部長、取締役を経験、早い段階から経営に携わり、商品開発体制を構築して自立化を目指す。若い技術者をスカウトするなど準備を進めたが、他の経営陣はリスクをきらい下請けに徹することを主張、資本参加した親会社も当然同調して孤立する。(退社時の従業員数は子会社を含め 250 名近くになっていた。)
- ・ 独立を決意して 1991 年に退社。商品開発型製造業を夢見るも資金がそれほど潤沢にあつたわけではないので、コンサルタント業を開業する。
- ・ 創業直後受注したコンサルタント契約が半年後大きな契約になり安定する。
- ・ コンサルタントを始めることができたのは、中小企業での経験だけでなく、中小企業時代に管理者養成学校の地獄の訓練に参加、約 160 名中 4 位で卒業した経験も役に立った。
- ・ コンサルタント契約先の要望で商品開発以外に販売員の社員教育を担当。現在の活動の基盤となるコミュニケーション能力等、多くのものを学ぶ機会を得た。

- ・ 契約先の経営状況の変化などもあり数年で専属に近い大きな金額での契約は解除。その後、本格的に中小企業の商品開発を支援するコンサルタントを始め、商品開発に必要な技術指導を大学に求めたり起業家教育に携わることを通じて産学連携に関与するようになる。
- ・ 現在、中小企業をコーディネートする基盤は、中小企業の営業と製造部門を下積みから体験したことが大きい。日本では優秀な人材は、ほぼ大企業で長期間働くため、シニアになってから中小企業を支援しようとしても、中小企業を心底からは理解できない傾向があり、従って私の経験は貴重であると感じている。
- ・ 70年代から80年代の中小企業は、特に自動車産業で顕著だが、自社の実力で企業規模が拡大するのではなく、顧客の生産規模拡大に引きずられ規模が拡大した結果、管理能力のない人が上に立つという現象が見られた。現在のベンチャー企業でも成長期には同じ現象が見られる。
- ・ 中小企業の後継者は、先代の経営力、人間力というプレッシャーが充満した社内で、仕事の成果が認められてはじめてリーダーシップを発揮できる。経験豊富な社員を相手に認められるには、相当勉強しないと難しい。当面は仕事に全力投入が必要だが、基本的に裕福に育っている後継者が必死になるには、それなりのきっかけがないと難しい。
- ・ 25歳で工業会の青年部会に入会し、先輩経営後継者から学ぶ機会を得たが、きちんと勉強している魅力的な人はそれほど多くなかった。10億円の預金通帳を見せてくれた人もいたが、その人も数年で会社が倒産した。
- ・ 若い世代の経営後継者より父親の世代の優秀な経営者から多くのものを学んだ。父親世代の経営者は、自分の後継者問題で悩んでいただけに、喜んで教えてくれた。
- ・ 製造部長時代には、人手不足で組請け社員を多数使っていた。年間数百人と面接して採用、実際に仕事で働き振りを見るところという経験がその後すごく役にたった。
- ・ 企業の可能性を判断する手法として、必ず現場（オフィス、工場）を見ることを実践している。地方へ出張に行くたびにいろいろな企業を見ている。少なくとも月に2社は訪問しようと心がけている。現場を見ることで企業のレベルがある程度判断できるように感じる。

客員教授とTLOの仕事で大学に週3日勤務。

- ・ 電通大では、平成12年4月に客員助教授となったが、3年間は月に1日行く程度であった。平成15年4月に客員教授となった段階で週に3日勤務する契約をした。
- ・ 給与は、大学とTLOの双方で負担しているが、週3日の金額としては、不満のない金額だと感じている。しかし、TLOがより多く負担してくれている。
- ・ リエゾンの仕事は、学内の先生方と信頼関係を構築できないと仕事にならない。
- ・ 学内の先生方と協力して新しい企画に取り組むことで、相互理解が進み、よい人間関係ができていく。

- ・ 大学の意思決定や企画・運営のルールは、民間企業とは当然異質であるが、企業の論理を主張しても仕事が進まないのが、大学の従来のルールを尊重しながら、新しい企画を実現していくことにより企業文化が取り入れられるように努力している。

2. コーディネート活動の実績と現状

大学発ベンチャーの難しさは、参入するマーケットを特定すること

- ・ 現在力を入れているのは、大学発ベンチャーが生まれる環境作り。
- ・ 大学発ベンチャーの主役は、情報・通信分野の研究に特化した大学としては、教員ではなく学生であると考えている。教員の持つ技術を学生に移転して、教員の支援を受けながら学生が在学中または卒業後、創業することを支援していきたい。
- ・ 情報通信の分野は、教員がリスクを負って創業するには変化が激しく柔軟な思考力という点で難しいと感じている。教員の持つ技術や経験は重要だが、変化への対応力がないと成功しない。
- ・ 現在、学部3年生を対象にベンチャービジネス概論、大学院生を対象にベンチャービジネス特論（森崎教授）の授業を開講しているが、これをサポートしている。平成16年7月には、共同研究センター内に創業・ベンチャー支援室を開設。今度中には、創業・ベンチャーに関心のある学生が学ぶベンチャーエッグルームを併設して2倍の規模の研究室になる予定。
- ・ 1月に電通大発ベンチャーが1社創業するが、本格的に教授が中心となって設立するベンチャーとしては2つ目。この会社は、企業をリタイアした人が社長となって協力してくれることになったので実現した。
- ・ 大学は、現在ある建物を有効利用できるように管理方式を再検討すれば、新たにインキュベーション施設を建設する必要はあまりないと思っている。重要なのはソフト面で、支援人材がもう少し必要だと考えている。例えば、MBAを卒業して経験を積みたいという人材を数年間雇用して経験と実績を積んでキャリアアップしていくような制度が欲しい。弁理士や弁護士も資格取得者を増やす傾向にあるので、同様に資格は取得したが経験が乏しいという人材が多く生まれてくると思われるので、比較的安い給与で経験と実績を積むシステムが考えられるのではないか。このような人材を雇用する支援策が欲しい。
- ・ ハードとして欲しいのは、企業の経営者や管理者と交流する設備。質の高い、中規模のカンファレンスルーム、会議室、展示会、交流会ができるスペースである。
- ・ 大学発ベンチャーの難しさは、まだマーケットがよく見えない技術が多いので、開発の方向をどのマーケットに誘導していくかというところにある。マーケット調査が出来る人材が少ない。
- ・ 技術先行でマーケットが見えないのにマスコミで取り上げられるとベンチャーキャピ

タルからコンタクトがある。企業との交渉に慣れていない教員は、資金がすぐに提供されると勘違いする。大学発ベンチャーの支援は、勘違いしている教員の誤解を解く作業から始める必要があり、マイナスからのスタートになる。

- ・ 本学の大学発ベンチャーは、情報通信分野を中心としているので、現状では、すぐにベンチャーキャピタルの資金が必要となるケースは少ない。TLOの支援を受け、マーケットの調査を行い、開発の方向を決め、産学連携関連の補助金を得て、産業界で本当に活用できるかどうか確認する段階までは大きな資金は必要としない。
- ・ 大学の研究は、予算や研究体制が整っている大企業と同じ研究をしても勝ち目がない。ロードマップの先にある将来重要になる技術を先取りして研究することになる。そこで技術分野ごとのロードマップをどのように見るかということが重要になる。これを支援する体制を構築したい。
- ・ ロードマップの先にあると思って研究していても、産業界から見ると産業界と隔絶された研究と見えるケースや実際にロードマップに乗っていないケースが多い。稀なケースとして、産業界が見落としている重要な研究であることもある。

親交のあるコーディネータ

- ・ 福岡 古賀光雄氏（トーマツ・ベンチャーサポート）
- ・ 熊本 横山耕二氏（くまもとテクノ産業財団リージョン IM）
- ・ 四国 田崎博司氏（有田崎エンジニアリング・元愛媛県産業振興財団 PM）
- ・ 名古屋 池田浩氏（BIN ビジネスネットワーク機構）
- ・ 浜松 坂本光司氏（静岡文化芸術大学 教授）
- ・ 神奈川 芝忠氏（元神奈川県：神奈川県異業種交流グループ連絡協議会事務局長）
- ・ 神奈川 牟田口雄彦氏（(財)川崎市産業振興財団中小企業サポートセンター C.E.M）
- ・ 横浜 柳沢剛氏（元横浜市・神奈川大学産学官連携推進室コーディネーター）
- ・ 岩手 清水健司氏（岩手大学 教授 地域連携推進センター長）

3. コーディネート活動に必要な環境

TLOを信用して任せる仕組みが必要

- ・ 多くのTLOが赤字で苦しんでいる状況では仕方がないかもしれないが、大学やTLOに派遣されている人材は、派遣元の管理体制下で行動を制約されている。TLOそのものを評価して一定の基準に達していたら、お金だけ出して全て任せて、独自性の高いTLOが育つようにした方がよい。
- ・ 電通大のTLOは5期連続の黒字である。理由は、トップが純粋な民間企業の経営経験があり営業力が高いことにあると考えている。また、非常勤役員を除く社員に官・公・大学出身の派遣者が一人もいないことにもあると感じている。

- ・ コーディネータとして、比較的高い給与で民間企業経験者を派遣する制度があるが、同じ予算で有能な若い女性社員が複数雇用できる。企業文化と大学の文化には大きな違いがあるので、企業文化に染まった人材より若くて柔軟性のある人材のほうが役に立つケースが多い。特に大学の技術移転は、まだ空振りとなるケースも多く、無駄になる仕事も多くこなしていく必要があるので同じ予算で複数の人材を雇用できる効果は大きい。
- ・ リタイアした人材やリタイアが近い人材より、基本的に将来のキャリア形成の段階としてTLOの仕事を位置付けて、やる気を持って働く人材を産学連携の現場に投入できる仕組みが必要。
- ・ 共同研究やコンサルティングなど、形のないものを売るのは困難が伴う。教育の問題だと思うが、日本では営業力のある人材が極端に乏しい。企業も営業力のある人材を手放さない傾向が強い。

コーディネータの給与で官民のアンバランスが問題

- ・ 現在の状況では、TLOが独自に雇用する人材に高い給料を払うことは難しい。それと比較すると国の制度で給与を負担して派遣される人材の給与は比較的高い水準が確保されている。その結果、TLOが独自に雇用した有能な人材が派遣者との給与格差を理由に退職するケースが出てきた。給与を負担して派遣するのではなくTLOの人件費の一部を負担する制度への切り替えが必要。

コーディネータの育成は真剣勝負の中で

- ・ コーディネータ間で情報共有することにより、コーディネータ教育ができる。
- ・ 民間企業がメリットを感じてお金を支払う真剣勝負のところでコーディネータ活動を行わなければならない。そういうポジションでの活動でないと、優秀なコーディネータは育たないのではないか。

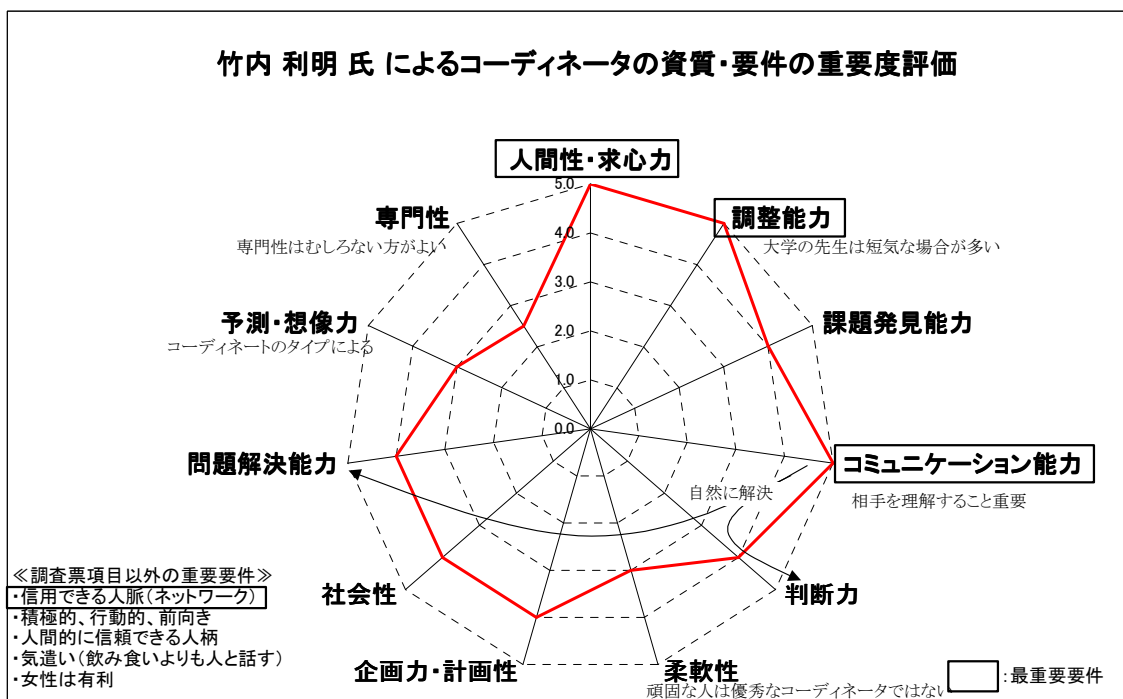
4. コーディネータに必要な資質・要件

民間企業の営業経験が役に立つ

- ・ 民間企業で営業経験のある優秀な人材が産学連携に携わるケースは、これまでほとんどない。今、産学連携の現場で不足していて必要な資質の一つだと思う。
- ・ 人脈は当然重要である。ただ知っているというだけではなく、「〇〇の紹介」で行けば会うのは当然として信頼して話を聞いてもらえることが重要。
- ・ コミュニケーション能力は非常に重要である。まず相手を理解することからコーディネータは始まる。コミュニケーションがちゃんとできれば、課題発見や問題解決も自然とできる。
- ・ 大学の先生は基本的に個人営業の自営業者に近い立場にあるので、比較的、わがままで

短気な傾向がある。このような人たちを相手にコーディネートを行うためには、調整能力も重要となる。

- ・ 人間性も、コーディネータの重要な資質である。大学の教員は、基本的に知的レベルが高いので、専門分野は別にして一般常識レベルでは対等に話ができる知識と教養は必要。
- ・ バイオや医療製薬などは別かもしれないが、基本的にコーディネータは総合力が重要で、特化した専門性はない方が良いと思う。高い専門性があると逆にバランスに欠ける傾向がある。
- ・ 女性コーディネータのパワーにも注目している。実際に女性で優秀なコーディネータは多い。男性よりは女性の方がアポイントを取りやすい場合もある。また共働きのケースも多く、若いので給与も比較的安い、やりがいのある仕事だけに頑張って働く人が多い。
- ・ ネットワーク・人脈は非常に重要である。「あの人の紹介なら・・・」という特別扱いがあるような信頼できる人脈を広く持っていることが望ましい。
- ・ 優秀なコーディネータは積極的であり、行動力があり、前向きである。
- ・ 人間的に信頼できる人柄も重要である。
- ・ コーディネータが、交流会や懇親会が始まるとすぐに飲食をするのは好ましくない。乾杯が終わったら、できるだけ多くの人と名刺交換しながら、全体に気を配り、孤立している人がいたら積極的に話しかけるなど、飲食の場としてではなく、仕事の場として参加することが重要。参加費は飲食代ではなく、人脈を得る会費と考えると良い。



■12 吉田 隆 氏

京都試作ネット本部 事務局長
生田産業工業株式会社 特機開発室 室長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 15 日 13:00~14:30
インタビュー場所	株式会社最上インクス (京都市右京区西院西寿町 5)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

web 上での問い合わせから原則 2 時間以内という驚異的なレスポンスの早さが特徴的。会員企業は高額な会費の支払いが必要だが、それ以上のメリットを提供するビジネスプランも印象的。

1. プロフィール

エンジニア出身ながら事務局に面白みを感じる

- ・ もともとエンジニアである。
- ・ 試作ネットの事務局長となったのは、平成 16 年の 6 月からである。
- ・ このような調整役は初めてだが、やってみると意外と面白く感じている。
- ・ 試作ネットに関する動き方や経費などは、自分の裁量で決定できる。

2. コーディネート活動の実績と現状

試作ネット設立の経緯

- ・ 平成 12 年 7 月 17 日に、京都府の側面サポートを受けて設立した。7 月 17 日は祇園祭の日であり、最も京都らしい日ということでこの日を設立日に選択した。
- ・ 現在の会員企業数は 12 社。
- ・ 母体は、京都機械金属中小企業青年連絡会である。20 年以上前に発足し、現在の会員数は 80 社を超えている。
- ・ 10 年ほど前に機青連の有志 15~6 人が集まって中小製造業生き残りのための分科会を設立した。この分科会の成果として試作ネットができた。

- ・ インターネットでの受注システムは、NC ネットワークなど、先行事例が既に存在していた。先行事例との差異を明確にし、ベンチャー企業が多いという京都の特性を活かすため、「試作」に焦点をあてたシステムとした。



2時間以内のレスポンス！！

- ・ 試作ネットは、ホームページ上の問い合わせフォームから依頼内容を発信すると、会員全員に PC や携帯電話のメールで配信され、2時間以内に回答するということを売りにしている。
- ・ 今年5月からは専任のメンバーが確保されたため、レスポンスはより確かなものとなった。誰からもレスポンスがない場合、特定の会員企業へ回答を依頼することもある。
- ・ 会員企業の多くは部品メーカーであるが、完成品の納品までやっている企業も4社ある。
- ・ 事務局の仕事は、広報活動を通じた仕事の確保および会員企業の確保である。
- ・ 引き合い（見積依頼）件数は40～50件/月であり、関西からの引き合いが6割程度と一番多く、次いで関東地方、中部・東海地方からの引き合いが多い。
- ・ 引き合いのうち成約まで至るのは約2割である。中には試作だけでなく、量産発注が成約するケースもある。

- ・ 自動返信にはしていない。代表の鈴木氏のポリシーにより、全ての問い合わせに血の通ったメッセージを返信することとしている。

大手企業からも引き合い

- ・ 引き合い元の企業の内訳は、件数では大手企業（オムロン、シャープなど）と中小企業が半々、金額では大手企業の方が多くいる状況である。
- ・ 生田産業では風力発電の開発に取り組んでいたが、リスクが多く頓挫していた。試作ネット経由で三菱重工と交流チャンスがあった際、この風力発電についての情報交換がなされ、南米ボリビアへの ODA 事業として、現地への風力発電施設設置が動き出した。社会貢献にも繋がり、満足している。
- ・ 試作ネットが認知されるまでの経緯は、口コミ、ネット検索、毎年の展示会（機械要素技術展：春はインテックス大阪、秋は東京ビッグサイトで開催）などである。リピーターも多い。
- ・ 試作ネット経由で試作品が完成した後は、図面もあり、通常の発注業務となるため、金額の安い他の業者に発注されてしまうことも多い。
- ・ 引き合いをどの会員企業に回すか判断するのは、事務局長の役割である。企業からの対応希望と事務局の判断が食い違うことはほとんどない。会員企業の得意分野も異なるため、担当件数に差異がでるのは当然のことである。

試作ネットのメリット

- ・ 試作ネットは、外向きには試作のコスト・工期を短縮、内向きには大手企業からの引き合いもあるためコネを作ることが可能（その後の営業に繋がる）という、顧客と会員企業双方へのメリットを提供している。
- ・ 会費の支払いにより、金額上は損になっている企業もあるが、大企業とのコネを作ることが出来る営業面のメリットや、高付加価値化のノウハウを勉強できるというメリットがあるため、不満を漏らす会員企業は今のところない。
- ・ 加工屋では図面ありきの仕事しかできないが、試作ネットではアイデアを形にするためのノウハウを学ぶことが可能である。中小企業にとって、試作ネットは学校のような機能を果たしているという側面もある。
- ・ 新規会員企業の確保はまだ準備段階であり、十分に勧誘活動が行われているとは言えない。新参企業も 2 社ほどあるが、従来から他の会員企業と関係のあった企業である。
- ・ 外部から、会員企業になりたいという申し入れもあるが、まだそのような申し入れへの対応は時期尚早であると考えている。
- ・ 会員企業だけで引き合いに対応できない場合は、各会員企業のネットワークや機青連のバックアップを受ける。

産学連携の推進

- ・ 大学（国公立私学）からの引き合いも増加している。研究テーマに直接関わるような工学系実験用機器の試作依頼などもある。
- ・ 京都大学とは、試作をこえた勉強会を開催し、インターンシップの受け入れなども行っている。
- ・ 立命館大学からは頻繁に試作依頼がある。
- ・ 龍谷大学とも交流会の開催が予定されている。
- ・ 京都リサーチパークとも関係が深い。

事務局運営の実情

- ・ 事務局は会員企業の情報を詳細に知っている必要がある。
- ・ 事務局長としての給与は、試作ネットから生田産業への業務委託料としていったん支払われた後、生田産業の給与とあわせて支給されている。
- ・ 試作ネットを経由することについての手数料は、初回 5%、リピートは 3%、リピート品の試作は 1%としている。
- ・ 会員企業が支払う会費は、年間 100 万円台である。
- ・ 会員企業の仕事のうち、試作ネットの仕事が占める割合は、平均で 1 割、多いところでは 3 割という企業もある。
- ・ 大きなものの試作依頼の場合、製作費が 1000 万円を超えるものもある。
- ・ 街の発明家のような人からの、個人的な依頼もある。
- ・ 試作のスピードは本業よりも優先されるということで、会員企業のコンセンサスを得ている。会員企業は本業だけでも忙しい企業がほとんどなので、大変である。

今後の展望

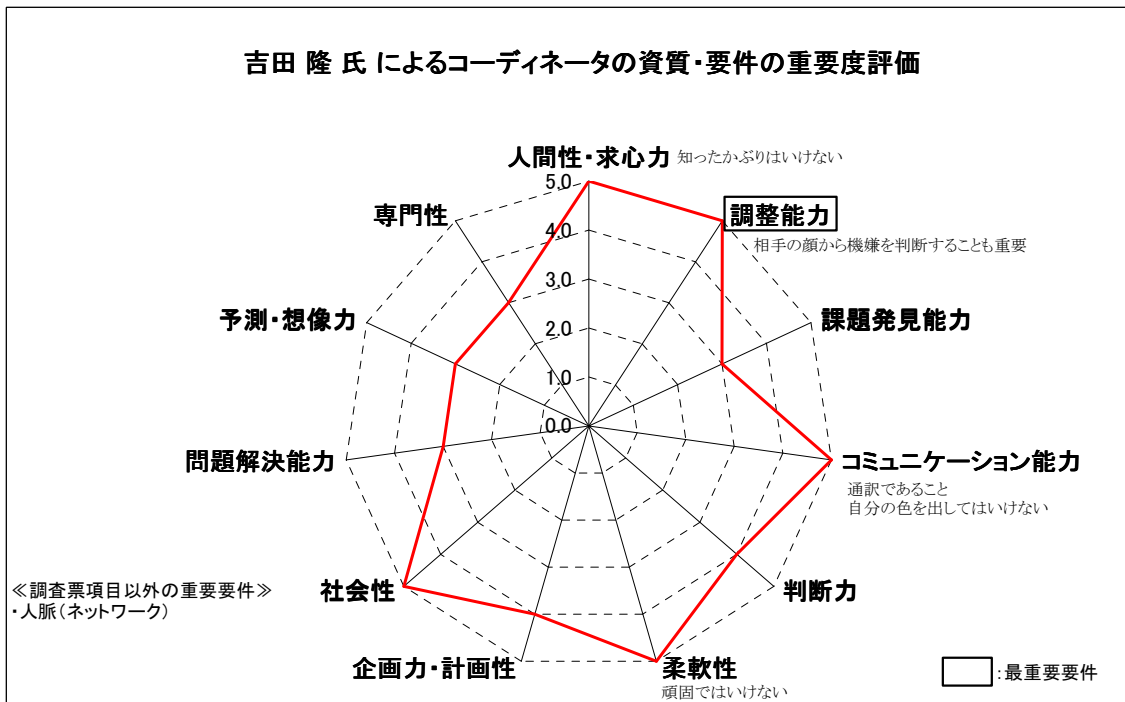
- ・ 今後、鈴木代表は、経済産業省新連携事業委託金を得て、Micro Module Factory というプロジェクトを計画している。試作ネットと外部企業の協力により、従来よりも小規模のプレス機・成形機を用いて町屋での試作産業を充実させたいと考えているようだ。
- ・ 試作ネット単独では、産学連携に対する国の補助金の申請業務などを、事務局業務としてやっていきたいと考えている。

4. コーディネータに必要な資質・要件

調整能力が重要

- ・ 調整能力は最も重要である。相手の顔色から機嫌を判断する能力も重要である。
- ・ 人脈・ネットワークを持っていることが重要である。

- ・ 通訳的なコミュニケーション能力が必要とされるケースもある。自分の色を付けすぎることは良くない。
- ・ 柔軟性も重要である。頑固な性格ではコーディネータに向かない。
- ・ 知ったかぶりはタブーである。



■ II. 既存コーディネート事業に関する情報の整理

1. 既存コーディネート事業のプレ調査

ここでは、既存のコーディネート事業としてどのような事業が実施されているか、関東及び関西地域における代表的な事例についてレビューする。

以下に示す事例は、平成 12～15 年度において全国中小企業団体中央会（平成 16 年度より経済産業省）の所管事業として、各地のコーディネート活動を支援するために実施された、新産業創出コーディネート活動モデル事業の採択事業より抜粋したものである。

(1) 有限会社アドラック

（東京都八王子市・山梨県中巨摩郡 平成 14 年度コーディネート活動支援事業採択事例）

テーマ

地図情報システム（GIS）を用いた新規事業創出及び異業種交流支援

事業の概要

地域情報と顧客情報を組み合わせ、客観データに基づく市場分析や顧客サービスを可能にする地理情報システム（GIS）を活用することで、山梨県内の中小企業の活性化支援を目的とした。販路開拓事業、マッチング事業、教育事業・新規事業創出事業として、地場製造業（機械工業、電磁部品製造業）、装飾業者（宝石キャストなど）、各種サービス業への事業支援を実施した。

開発された製品・サービス

・ 中心市街地の活性化

エリアマーケティングの手法を活用しながら、商店街に立地する各商店の連携を強化する実験事業を展開。中心市街地が保有する商圈データを把握し、商店街の店主自らが、自商圈をデザインすることを意図した。この実験事業は、全国紙やテレビなどでも取り上げられた。

・ GIS 活用により対前年比売り上げ 3 倍増を実現した清掃業者

既存顧客エリア内での新規顧客開拓を重点的に実施し、エリア内での顧客の増加、移動時間の短縮化により、効率化・低価格化が実現した。そのため官公庁等の入札でも有利な条件を提示、大型契約の連続受注に成功した。この事例は日本商工会議所の月刊誌などでも紹介された。

事業の成果

- ・ テレビや新聞等のメディアで成功事例が紹介されることにより、コーディネート機関の評価が向上し、ビジネスチャンスが拡大した。

成功要因

- ・ 支援対象企業の事業への参画障壁の低減
- ・ 地域のネットワーク活用（地域でのバックアップ）
- ・ 成果を生み出すサークル（循環）づくり

今後の課題

- ・ 外部経営資源活用の意識の低い企業については定量的な成果が出づらいため、外部経営資源活用への意識を高めることが先決である。

(2) 姫路工業大学産学交流センター

（兵庫県姫路市 平成13年度コーディネート活動支援事業採択事例）

テーマ

新技術開発支援活動を通じての中小企業の活性化

事業の概要

世界最高性能を誇る大型・中型の放射光施設である「Spring-8」、「ニュースバル」などの学内の新鋭設備の地域での活用促進、及び地元企業と大学の研究者とのマッチングによる技術開発により、新たなビジネスチャンスの糸口を見出すなど、地元産業の活性化への貢献を目指す。支援企業としては、県下の食品製造・金属加工・皮革産業などを含む広範な業種を対象とした。

事業の成果

- ・ 「小豆餡の長期保存技術開発」「高齢者食品開発」「ゼラチンベースの紡糸技術開発」「ゼラチンベースの培地開発」「小型風力発電実用化調査、研究開発」「農用機器の自動走行化の開発」「機能性セラミックスの調査研究」の7テーマにおける研究開発が行われた。
- ・ 「産学連携に積極的に取り組む大学」としての姫路工業大学のブランドイメージの向上。

開発された製品・サービス

- ・ **ゼラチンベースの紡糸技術開発**
医療用素材として利用するための繊維化と多孔質成形化を検討し、ゼラチン繊維の実用化への目処をつけた。現在はゼラチン繊維の工業的な生産技術を開発し、医療機器メーカーとの商品化に向けた取り組みを行っている。
- ・ **高齢者食品開発**
高齢者の顎力を維持するため、「噛んで食べられるがのどに詰まらない、飲み込みやすい」食品として、昆布豆、おからをベースにした商品を開発した。
- ・ **機能性セラミックスの調査研究**

活水器用セラミックスの表面構造を明らかにし、その機能性を解明した。

成功要因

- ・ 産学の円滑なコミュニケーションが可能なコーディネータの登用
- ・ 補助事業をトリガーとした産学連携の進展

今後の課題

- ・ 短期的な成果が現れにくい中で、産学連携による短期的な事業性をいかに捉えるか。
- ・ 補助事業は通常、年度単位でしかも活動期間も限られているので、自己財源を用いた年度をまたぐ予算運用、あるいは、1年を通じた事業展開を検討する必要がある。

(3) 特定非営利活動法人 超微細化学システム技術研究協会

(東京都八王子市 平成 14 年度コーディネート活動支援事業採択事例)

テーマ

超微細化学システム技術の普及啓発と超微細ものづくり等の産業活性化

事業の概要

超微細化学システム技術をもとに、主に中小企業振興に資する産学連携、産業の発展を目的に、平成 14 年 4 月に「超微細化学システム技術研究協会」として設立、平成 15 年 2 月に NPO 法人として認証される。学内に設置した NPO を通じて大学が社会に貢献するという取り組みが特徴的である。

事業の成果

- ・ NPO 法人取得準備段階における存立基盤形成（会員企業、ネットワーク充実など）
- ・ 情報発信先 870 社、マイクロ・ナノテクノロジー関連講演への参加者 100 名前後を確保
- ・ 中小企業が、将来性の高いマイクロ・ナノテクノロジーに関する最先端の情報を、無料に近い料金での講演会などから手軽に収集できるようになった。

成功要因

- ・ 中小企業のニーズを重視した活動（マーケットイン型の事業展開）
- ・ 中小企業を中心にした産学連携
- ・ 理学部における産学連携
- ・ 工場見学会兼講演会

今後の課題

- ・ 選択と集中を考えた事業展開
- ・ 会員企業のコスト負担のあり方

(4) ものづくりネット板橋

(東京都板橋区 平成 13 年度コーディネート活動支援事業採択事例)

テーマ

中小製造業のものづくり基盤の強化と経営革新による成長支援（平成 12 年度から連続採択事業）

事業の概要

高い地価、近隣住宅への配慮、発注元工場の移転、アジア地域との競合などにより集積企業の業績が悪化。状況打開のため、共同受注グループとして設立。グループの基盤づくりとして過去の成功事例や他者の事例に学び、互いのノウハウを持ち寄ることで機動性・柔軟性・創造性を有する中小企業集団を目指し、企業連携の必要性に対する意識改革、IT 化への積極的な取り組み、共同受注体制の構築、共同開発などを行った。

事業の成果

- ・ 平成 12 年度の外部からの発注 1,107 万円（52 件）、会員間受発注 370 万円（24 件）に対し、平成 13 年度は外部からの発注 1,573 万円（62 件）、会員間受発注 484 万円（59 件）と増加した。
- ・ 企業が経営環境の変化に気づき、「待ちの姿勢」から脱皮して、自らの市場を開拓するべく、新たな試みに積極的にチャレンジする精神の萌芽がみられた（共同受注から、より次元の高い協働受注へと意識が変化）。
- ・ 本事業への参加により、厳しい経営環境による売上減少をくい止め、新たな主要顧客を獲得した企業も存在する。

開発された製品・サービス

- ・ FAX で受信した図面を Web 上に取り込む共同受注システムの構築
- ・ ヒートシンクの簡易はんだ付け装置開発
- ・ 展示用ディスプレイ装置の開発
- ・ UV（紫外線）チェックカードの開発

成功要因

- ・ 各コーディネータの的確な役割分担
支援企業の一体感形成、本事業に対する取り組み意識の植付け、企画立案や事務処理など異なる専門分野におけるコーディネータを配置した。
- ・ 支援企業の合意によるルールづくり
積み上げ方式でのルールづくりは時間がかかるが、すべての企業が納得するルールであるため、企業の積極的な参加意識を引き出し、自主的な姿勢を育んだ。

今後の課題

- ・ 協働受注ルールの構築
仕事の配分方法、リスク負担、品質保証、契約方法、契約書作成などのルール作り。
- ・ マーケティング能力の強化
販売方法、PR 方法、販売チャンネルの工夫などを考慮したものづくり。

(5) 株式会社ベンチャーラボ関西支社

(大阪市中央区 平成 14 年度コーディネート活動支援事業採択事例)

テーマ

ものづくり系中小・ベンチャー企業に対する継続的な外部経営資源のコーディネート

事業の概要

ベンチャー企業・中小企業等の新事業開発支援を事業目的とし、キャリアや人脈を持つエキスパート（登録アソシエイト）を擁して各界の出身者の経歴や人脈を活用した効果的なマッチングを実践する。支援先企業の要望に基づき、販路開拓、技術支援、企業連携などの要望別に外部資源を引き合わせた。

事業の成果

- ・ 企業と外部経営資源の引き合わせ（コーディネータ 123 回、補助者 182 回、対象企業 40 社）
- ・ 新たな販路の紹介による効果として、年間数百万円以上の具体的な数値をあげる企業が 8 社、新規納入先決定企業 4 社、納入交渉中 3 社など、15 社で具体的な成果。
- ・ コーディネート活動のノウハウ蓄積およびコーディネータの養成ができた。
- ・ 本事業の実績より、複数の自治体からのコーディネータ派遣事業を受託できた。

開発された製品・サービス

- ・ 難燃性発泡素材「カルック」の開発（トーソウ化研株式会社）
生産委託先としてダイナガ化成（株）、販路として（株）高本コーポレーションとのマッチングに成功。

成功要因

- ・ 企業ニーズに合うコーディネータの選定
- ・ コーディネータ相互のネットワークを活用する仕組み

今後の課題

- ・ データベース化による情報提供事業

(6) 財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構

(埼玉県本庄市 平成 14 年度コーディネート活動支援事業採択事例)

テーマ

大学が有する知的資産の中小企業への移転基盤づくりと研究グループへの適用

事業の概要

本庄市においては、早稲田大学本庄キャンパス、新幹線本庄駅（平成 16 年開業）、インキュベーション・オン・キャンパス本庄早稲田、産・学・公・地域連携促進センターなどの中核施設インフラが整い、産学官連携による研究開発や各種プロジェクトの事業化などの展開が期待されている。このような中で、早稲田大学本庄キャンパス内に設置された当該機関がコーディネート機関としての大きな役割を担っている。

高度な技術を持つ企業から主婦グループの企業まで様々な支援を行うほか、大学のシーズをわかりやすく紹介するなど、産学連携を中小企業にとって身近なものにするための活動を展開している。

事業の成果

- ・ 個別マッチング、個別相談等 33 回
事前ヒアリングにおいてニーズのあった中小企業 9 社への個別マッチングを実施
- ・ 研究会開催 13 回
中小企業のアイデアや事業計画を相互に発表評価するための研究会を開催
- ・ 知的資産アイデア活用委員会開催 5 回
「インキュベーション・アライアンス・ネットワーク」と連携した評価相談システムの構築や、大学研究シーズを中小企業へ紹介するデータベース構築など

開発された製品・サービス

- ・ IC タグによる機械部品の劣化監視システム
産業機器の環境配慮型生産・運用システムとして、事業化へ向けての共同研究開発が行われている。
- ・ 薬膳うどん
- ・ 農家と流通業者によるトレーサビリティ販売実験
野菜の生産履歴などの商品情報を公開し、高付加価値のブランド化を図る。Web 上での生産者・商品情報の検索、メールでの生産者と消費者のやりとりなどを可能にし、スーパー 4 店で試験販売を実施した。

成功要因

- ・ 事業前ヒアリングによる企業ニーズの把握
- ・ 新事業創出に焦点をあてた支援

- ・ 中小企業が目線に立った支援
- ・ 外部経営資源の的確な配分

(7) せっしん異業種交流会協議会

(大阪府茨木市 平成 13 年度コーディネート活動支援事業採択事例)

テーマ

大阪北部、北摂地域における中小企業者のビジネスマッチングに関するコーディネート活動支援（平成 12 年度から連続採択事業）

事業の概要

地域の中小企業の発展のため、業種の垣根を越えてビジネスに直結するような新商品開発、新製品開発を目指した異業種交流会として昭和 60 年に結成。活動の長期化に伴い、交流会メンバー固定化による商品開発アイデアの枯渇、シーズ指向型開発による開発商品の市場性の乏しさなどの課題が発生した。このため、摂津信用金庫の顧客、メディアを通じた一般公募など、北摂地域に立地する中小企業を対象にビジネスマッチングを行った。

事業の成果

- ・ 平成 11 年度 129 社が参加し、305 件のマッチングを行った。
- ・ 平成 12 年度 105 社（新規 46 社）が参加し 215 件のマッチングを行った。
- ・ 平成 13 年度 150 社（新規 56 社）が参加し 232 件のマッチングを行った。
- ・ マッチングフェア出展者企業と大阪府とのマッチングにより、中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画は 15 社が承認され、中小企業創造活動促進法に基づく計画は 4 社が認定された。
- ・ マッチングフェアは継続的に 3 ヶ年開催されているが、新規参加企業がほぼ半数を占め、次年度以降への継続的な参加を希望する企業が多いなど、参加企業の満足度が高い。

成功要因

- ・ 出展企業のニーズ把握のための事前準備
- ・ 支援対象企業に関する豊富な情報
- ・ きめ細やかな事後フォロー

今後の課題

- ・ 新たな業務領域である産学連携の推進、地域活性化を支援するための組織強化
- ・ 格差のある企業同士のビジネスマッチング

2. コーディネート活動の類型

(8) シーズ実現型

大学や高等教育機関の研究者・教官や、民間企業の研究開発部門の研究者など、専門的な知識・技術に関して造詣の深い人材がコーディネータとなり、特定の新技术を用いた事業化・商品開発を行う。

《シーズ実現型コーディネート活動の強み》

新しい技術を用いたコーディネート活動を行うため、独自性を持ち、市場競争力の強い新商品・新製品の開発が可能である。

《シーズ実現型コーディネート活動の弱み》

新規に市場を開拓するリスクがあり、成功の場合でも成果が出るまで時間を要するケースが多い。

《シーズ実現型のコーディネータに求められる要件》

コーディネータには、技術シーズの斬新性、市場性などを評価するための専門性が要求される。

－ シーズ実現型コーディネート活動の事例 －

- ・ 有限会社アドラック
地図情報システム（GIS）を用いた新規事業創出及び異業種交流支援
- ・ 姫路工業大学産学交流センター
新技术開発支援活動を通じての中小企業の活性化
- ・ 特定非営利活動法人 超微細化学システム技術研究協会
超微細化学システム技術の普及啓発と超微細ものづくり等の産業活性化

(9) ニーズ実現型

市場ニーズに対応する際、単独では対応できない部分を補うために、必要な資源をコーディネートする。市場ニーズに関する情報を共有し共同受注のシステムを構築したり、市場ニーズに対応するための研修会、勉強会などを開催する場合も含まれる。

《ニーズ実現型コーディネート活動の強み》

既に市場が存在しているため、必要な資源がマッチングすれば成果が出るまでの期間は比較的短い場合が多い。

《ニーズ実現型コーディネート活動の弱み》

市場ニーズへの対応は単独企業でも意識していることであり、コーディネート事業に対する企業のインセンティブを高める必要があるため、事前のニーズ調査やコーディネート後のフォローなどが重要となる。

《ニーズ実現型のコーディネータに求められる要件》

コーディネータには民間企業と同様の市場・流通・採算性に関する知識や感覚、事前ニーズ調査やフォローなどの細やかな気配り、民間企業をまとめる求心力などが要求される。

－ ニーズ実現型コーディネート活動の事例 －

- ・ ものづくりネット板橋
中小製造業のものづくり基盤の強化と経営革新による成長支援
- ・ (商工会議所によるコーディネート活動)
- ・ (インキュベーションセンターによるコーディネート活動)
- ・ (コーディネート専門企業によるコーディネート活動 (コンバーター：伊))

(10) 総合型

市場ニーズよりさらに広範な社会的ニーズに対応し、中小企業への新技術移転から大小様々な規模の企業支援、ビジネスマッチング、研究会開催まで、広範なコーディネータ業務に対応可能な主体がコーディネータ機関となる。自治体や大学、金融機関など、公的な立場で地域振興に関わってきた人材がコーディネータとして中核となるケースが多い。

《総合型コーディネータ活動の強み》

中小企業関連の法案や施策に造詣の深いコーディネータが中核となる場合が多く、それらの法案・施策をうまく用いたコーディネータ活動の推進が可能である。

《総合型コーディネータ活動の弱み》

支援企業の業務範囲が広範であるため、単独のコーディネータだけでは対応が難しい場合が多い。

《総合型のコーディネータに求められる要件》

総合型のコーディネータには、広範かつ総合的な人脈、国や地方自治体の施策動向に関する知見等が求められる。コーディネータ機関の業務も多岐にわたり、コーディネータ事業（研究会など）が長期化した場合、マンネリ防止策なども講じなければならない。

－ 総合型コーディネータ活動の事例 －

- ・ 株式会社ベンチャーラボ関西支社
ものづくり系中小・ベンチャー企業に対する継続的な外部経営資源のコーディネータ
- ・ 財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構
大学が有する知的資産の中小企業への移転基盤づくりと研究グループへの適用
- ・ せっしん異業種交流会協議会
大阪北部、北摂地域における中小企業者のビジネスマッチングに関するコーディネータ活動支援
- ・ (経済産業省、地方自治体経済産業担当部局によるコーディネータ活動)