

本日は大変貴重なお時間をいただきましてありがとうございます。  
先ほどご紹介に預かりました有限責任監査法人トーマツの増山と申します。  
よろしくお願いいたします。

午後の時間でもあり、できるだけ眠くならないように、今のできるだけ直近の話題を交えながらお話ができたらというふうに思っております。  
よろしくお願いいたします。

まず冒頭、急遽、ちょっと今コメントを変えたんですけど、私のお隣にですねこの後トークセッションにご参加いただき、横井代表からですね、オープンイノベーションっていつからかななんてご質問を受けたんですよ。

私、なんか直感でですね、10年前に、オープンイノベーションって言葉は10年ほど前から使っていたような記憶があって、10年ぐらい前からじゃないですかねというちょっと曖昧なご回答を申し上げたんですけど、この短い時間にちょっと調べてみたところ、2003年ですね、オープンイノベーションの概念をヘンリーチェスブロウさんという、カリフォルニア大学のバークレー校の経営学の先生が提唱されたというのが1番最初とされているようです。

著書の中でそういうその境界のない、社内外の知的な協働イノベーションを起こす必要性を説くと。これをオープンイノベーションという概念として発表されたということで、ここ10年ぐらいオープンイノベーションということがささやかれていて、我々も今当たり前のように使ってるんですけど、オープンイノベーションいつかなというご質問は、大変ありがとうございます。私自身も勉強になりました。

早速ですけども、今日講師を務めさせていただく増山です。  
ご覧の通りです。細かいところは読んでください。

お時間貴重ですので、できるだけ後ろの方に詳しい時間は持っていきたいので、キャリアちょっと下げたいと思います。主に大学の講師であったり、稀にですけど、テレビとかラジオとかも出させていただいて、いかに日本のこの産業振興という形を仕組み作っていくものを機能させていくかといったところにポイントを置いてお話をさせていただいております。

こういった形で、例えばセミナーは非常に多いんですけど、東京都の中小企業振興公社さんとか、全国でこういうセミナーを開かせていただいたり、大学でいうと、今静岡大学さんとか、福島大学で講義をやらせていただいたりですね、あとは本もちょっとたまたま特許庁のプロデューサーを5、6年やっていた関係で、知財活用で事業を起こすといったことが1つのイノベーションだということで、この後、事例でちょっとお示しするのも、静岡でプロデューサーした時の事例をちょっとご参考までにお示しをしたいと思います、その時の本も出させていただいております。

こちらをご覧ください。トーマツという会社について、グローバル企業でございます。  
今世界的には30万人ぐらいの従業員、国内で言うと今2万、1万4,000って書いてありますが、もう社員も増えてですね、2万人ぐらいの会社になっていますけれども、全国に、あと世界に、拠点を持つ会社の一員ということになります。国内では監査法人トーマツって名前が1番知名度が高いかなと、会計監査の監視会社とか思われがちですけども、比較的コンサルティングにも強いといったような企業体になります。

早速本日の中身に入ります。  
産業振興における中小企業の課題と支援ということですね。

オープンイノベーションにあたって、何が手段で何が目的かと。  
これが1番最後にちょっと触れたいと思うんですが、オープンイノベーションは、目的なのか手段なのかといえば、これは私は手段だというふうにとらえています。  
それが目的になっちゃいけないだろうと思うんですね。  
何が目的なのかというと、企業がやっぱり、きちんと成長すること、それを支援していくといったことが大事かなと思います。

まず前提として、これも皆様結構ご覧になれるグラフかなと思います。  
これは、出典は国土交通省ですかね、国土審議会で出された、ちょっと古いデータになりますけれど、私はよく大学の講義なんかでも使わせていただくグラフです。

これ尺が短いと、なかなかこうなだらかに人口が減ってるような印象を持たれるんですけども、実は日本、ご覧のとおりです。  
2100年、これ推計をどちらをとるか、上位推計を取るのか下位推計を取るのか中位でやるのかってということによるんですけど、単純に言えば、半分から4分の1の人口に、日本はこの100年以内になると。

これは、ここのグラフって、私非常に衝撃を受けたというか、最初見た時に、もう少し日本ってなだらかに人口が減るもんだというふうに思っていて、1番最初にこのインパクトを強烈に受けたのがもう、これも10年前ですかね、20年前以上、10年以上前から、平成でいうと26年に、当時内閣府に、まちひとしごとの創生推進本部っていうのが立ち上げられて、私もちょっと一部関係してたこともあって、その時に、初代石破さんですね、自民党の石場さんが大臣をやられて、セミナーに出るたびに、ちょっと冒頭に書いてある、何で2100年までのグラフなのに西暦3000のコメントが入っているんだっていうふうに思われてしまうかもしれないんですけど、当時セミナーの冒頭に必ず言ってた言葉が、西暦3000年に日本人ゼロになりますって言ってたんですよ。

嘘だろうと思って、当時は、その西暦3000年っていても1000年先ですから、その時に我々

知恵もあるし、どうにか人口も解決しているんじゃないかと思っていたんですけど、西暦3000年は確かに将来の話だから、あまりインパクトとしては強くないんですけど、2100年ってあと80年後なんですよ。

80年後に、上位推計でも6,000万人で、下位推計になると3,000万人、これ出生率1.44の時の多分数字じゃないかと思って。今って1.22ぐらいになっています、多分平均値って。そうするとさらに加速的に人口が減っているんですね。

ちなみに一昨年、2022年の10月の人口って1億2,400万人なんですよ。1年間でどれぐらい今人口が減っているかという、総人口でいうと55万人減っています。

日本人だけを見ると、海外の方も複数国籍を持たれたりして人口に含まれますので、日本人だけの人口でいうと、75万人1年間で減るんですね。75万人って、例えばこれもちょっとさっき調べてみたんですけど、川口の人口って59万人ですよ。

2年前ぐらいから、80万人日本人が確か減ったニュースが、日経新聞なんかに掲載したと思うんですけど、その人口で佐賀県1県分、山梨県1県分が1年間でなくなっている状態なんですよ、今日本って。

このインパクトが、まず産業振興に与える影響がいかほどのものかというのを、まず前提として持っておくべき必要性があるかなというふうに思っています。ちょっとここ長くなりました。

これもよく言われる話ですけども、中小企業さんですね、あと零細企業、小規模事業者、生産性が非常に大企業に比べると低いと言われています。

ただ、これはちょっと誤解がないように、私もどちらかというと中小企業、ベンチャー、スタートアップの支援に入ることが多いので、大企業のように効率性だけを求めて、中小企業が特徴のある企業として成り立つかっていうとそんなことはないと思っていて、やっぱり、手づくりで技術職の方が手間暇をかけて作るってのが、価値のあるものを生み出すという点でいえば、必ずしも生産性だけの問題ではなからうと。ただ、低いという事実はあるということですね。

あと事業承継も、これは2016年の、これもちょっと古いんですけど、日本政策金融公庫さんの出されたデータというかグラフになりますけれども、個人経営者、個人や法人経営者、共に、廃業をするというようなデータが出ていて、これも、先ほどの人口減少を見ると、跡継ぎがやっぱり家業を継がない、あとは外部の方も、なかなか日本の方がこの事業継いでいってというのが厳し

い状況になってきているのは、おそらくこの埼玉県でも、引継ぎセンターとか含めてそういうご支援をされてると思いますので、日々、この状況っていうのは感じられているんじゃないかなと思います。

次の資料です。

これちょっと短くしますね。

産業振興のウエイトの話を、これもよくさせていただくんですけど、従来の産業支援ってどちらかというと、手前というか、研究開発であったり、技術アドバイスであったり、あとは補助金のような資金提供というのが多分中心だったかなと思います、今もってそうじゃないかなと思います。

その先ですね、例えば一般のファンドとか、ファンドの方ともちょっとお付き合いしているんですけど、一定の規模感とか、将来のシーズ、製品が、もう海外も含めて、これはもう大きく展開できるという段階になると、これは一般の民間企業が多分投資も含めて入ってくる領域になるんですけど、その間の領域、補助金はもらった、技術アドバイスはもらった、何となく試作品はつくった、だけど、きちんとその上市するまでの製品として、市場に出るまでの間っていうのが、現状、産業支援としては手薄かなあと。

この分野がないと、企業って多分数年でつぶれていってしまう中小企業、ベンチャー、スタートアップが非常に多いというのが、ちょっと数字で何%っていうのはここで申し上げられませんが、かなり多いというふうに認識しています。

この領域にいかん、ここに入り込むかどうかっていう問題は、また別の議論としてあるとは思いますが、意識としてはやっぱりここに入っていく必要はあるんだろうなと私は思っています。

で、オープンイノベーションですね。

これが概念図なんで、釈迦に説法で申し訳ないです。

単体で何かをやろうと。

これは会社側の方の図になりますけれども、自社の強みと他社の強み、これをかけ合わせて、新規事業と、非常に魅力的な製品であったり、ビジネスモデルだったりを構築していく、産業支援側の目線から言うと、ここをいかにこう大きく、シームレスに成長させるためのお手伝いができるかっていうところが、おそらく意識の中にあることが重要かなというふうに思っています。

これはですね、ちょっとわかりやすいのかどうかかわからないんですけど、私、他県ですね、静岡プロデューサーの時、静岡と福島県のプロデューサーやりましたんで、ただ、他県もかなり、兵庫県行ったりですね、今大分県とか宮崎ご支援させていただいてるんですけど、入ると、大体こんな形になってるのは、埼玉県もおそらく皆さんおわかりになると思うんですよ。

文部科学省のJSTさんだったり、ここが関東経産局、さいたま市にありますね、隣にありますし、

あとは中小企業庁のよろず支援があつたり、特許庁があつたりですね、あとは域内に商工会議所とか、あとは地域の金融機関、今日もご参画いただいている地域の金融機関さんが多いと思います。

あとはメガバンクですね。これ地方を想定しているんで、メガバンクさんなんか地方に行くと、支店とか持たれていて、こういうこの構図の中で、何がシームレスに行っていないのかなと。いってるところもあるんですけど、ケースバイケースで、もっとこうオープンイノベーションということを意識してやると、多分縦ではなくてこの横つなぎができるっていう、人材なのか組織なのか、意識なのか、そこが必要なんだろうというふうに思っています。

ちょっと特許庁のときの例ばかり申し上げて申し訳ないですけど、静岡県で言えば、例えばこの都道府県に公益財団法人の静岡県産業振興財団というのがあって、産業振興財団の、私は一応職員として、特許庁から3年間派遣されて常駐をしていました、3年間。

その間やっていたことは何かというと、朝行ってですね、帰りまでその財団の席にいたかっていうと、3年やったんですけど、3年間、席にいたことはほぼなかったですね。

ある日は朝から、例えば地元の金融機関さん行かせていただいたり、地元の企業、工場行ったりですね、駆けずり回って何をやってたかということ、このシーズを例えば県外に出す、もしくは米国、アメリカですね、シリコンバレーに出したかんだしの例とか、後ほど言いますけど、出すために、朝から海外に支援ができる方とか、海外支援の契約書を見たりですね、そういったことを、横つなぎでやって、ただ、地元には皆さんやっぱり知見を持たれている方が多くいらっしゃる、ナレッジもあるし、地元のコネクションは、当然、私が例えば埼玉のプロデューサーですと言って入った時にワークするかっていうと、皆さんの方がネットワークももちろんお持ちなので、そういう方々の知見をいただきながら、でもその企業が成長するっていう目的のための活動をしていました。

そうすると、このまさにオープンイノベーションだと思うんですけど、シームレスにそれぞれが持っているナレッジ、知識とか経験とか、ノウハウですね、それを、企業側が成長するという目的で、誰か横つなぎができるような仕組み、これは後ほど渋沢栄一の先ほどのサロンのお話に繋がるどころなんですけれど、という役割をきちんと果たせれば、企業ってやっぱり大きく成長したり、新しいイノベーションが生まれたりするんですよ。

繰り返しになります。

オープンイノベーションは目的ではないです。

オープンイノベーションはあくまでも手段で、目的は企業が成長することです。

その意識を、各支援機関の中にいらっしゃる方、すでにお持ちの方が多くは思いますけれど、より一層ですね、多分意識することが、オープンイノベーションを起こすといったことに繋がるだろう

というふうに思っています。

ちょっと事例を見ていきたいと思います。残り15分すみません、お願いいたします。  
ちょっと静岡の例で申し訳ないです。

富士市に、自動車部品とか、家具のブロー、射出をやっているプラスチックのブロー、射出をやっているメーカーさんがいます。従業員200名ぐらい、売り上げが30億ぐらい、もうちょっといっているかな、40億超えていると思いますけれど、やっています。

この会長、鎗田さんという社長、会長なんですけれど、非常に業況は順調です。  
愛知県豊田にある会社とお取引が非常に強くて、海外に出れば必ず工場をそっちに開いてくれというリクエストを受けて、海外にも出られているという会社なんですけれど、会長さんがですね、ここまで皆さんにお世話になって成長してきたんですけど、何か社会貢献できないかなとって作ったものがあります。

自転車です。

自転車を作ったというよりは、ちょっと次の見た方がいいかな。

この反射材をですね、圧着させる。

これはブロー射出のプラスチックの成形の技術を応用してっていうことになるんですけど、圧着させる反射材。反射材を圧着させた自転車を開発をしましたと。

イメージ、ラッピングのバスとか今当たり前に走ってますよね。

ラッピング電車とかラッピングタクシーとかですね、あれの自転車版なんですけれど、この自転車の特徴というのは、これは実用新案だったんですけど、レグザードジャパンさんっていう、これ越谷の会社、埼玉の会社が持たれている、当時ですけど実用新案を持たれていて、そこが圧着される時にグーッと伸びるんですね、普通は切れちゃうんですけど、それが、伸びても切れることがないようなものを10年以上かけて開発をされて、企業と共同で開発をされて、その実用新案を持たれていた。

ここ印刷をですね、その加飾っていうのは、印刷を自由にかけるっていうのも特徴で、サンケミカルさんという会社が、先ほど言ったその会長が鎗田さんって方ですけど、こういう自転車をそのレグザードジャパンさんから技術提供を受けて、その技術をサンケミカルさんがこの自転車に反射材として圧着をさせたものを作りましたというのが、このまず製品になります。

これがですね、非常に売れなかったんです。

反射材類やラッピングだけの自転車が売れるかっていうと、確かに難しいなと。

もしくはサンケミカルさん、そんな知名度の高い会社じゃないですし、ということもあって、特許庁の当時、静岡県のプロデューサーだった私のところに、どうにかならないかなと、県の財団を通じてり

クエストがありました。

最初、普通に考えると、これって名前ちょっと出してしまうと、ブリヂストンさんとか、例えばパナソニックさんのような有名どころの自転車を作ってるメーカーさんとコラボレーションして、何らかの形でこの技術を受け入れていただいて、安全安心で子どもとか高齢者が事故に遭わないための自転車として開発をしたものなので、どうにかやっぱりこう活用してもらいたいということで、大手企業にアプローチする方法を一旦考えたんですけど、当然のことながら、これはなかなかそこがですね、採用していただけるレベル感のものではないなということがわかり、ちょっと発想変えましょうということになりました。

安全安心を売り物にするのであれば、これって、通常のレンタサイクルであつたり、自治体が使うような、そういった公共的なものに安全性というのを売り込むっていうのが、おそらく正しい判断なんだろうということで、たまたまですね、浜松市が大々的にレンタサイクルを始めますっていうニュースが当時の新聞に載って、浜松市の方に問い合わせをしてみました。

その時に、安全安心なものだったら一度試作品でいいから持ってきてっていうことで、持っていったのが最初で、結論はレンタサイクルに採用されて、1番最初30台ぐらい入ったんですかね、そのあと多分、さらに追加で入ってますけれど、ちょっとタイミングがよかったのが、ゆるキャラのグランプリで大賞取った浜松市の家康くんというキャラクターと、当時NHKの大河ドラマで直虎をやった時の直虎の撮影現場が浜松だったんですね。それで両キャラクターとも無償で、浜松市が著作権を持っていたので使っていいですよと言われたので、すごいベタなんですけれど、家康くんと直虎ちゃんの並んだ形のキャラクターってなかなかつくれないんですけど、もうこれを思い切って使わせていただいて、各自転車ちょっとデザインがいくつか違うんで全部がこのデザインじゃないんですけど、行政に売り込んだということをしました。

ここはちょっと関係者がこれは少ないパターンなんですけど、県の財団を通じてサンケミカルさんから販売支援ということを依頼を受けて、浜松市とのかけ合いと、実際にはサンケミカルさん、そのあと特許、実用新案等を、サンケミカルさん自身が意匠権ですかね、取りに行けないかっていうことで、発明協会さんも一部関係してます、静岡の。発明協会さんにもご協力をいただいて入っていたんですが、結果的には取れなかったんですけど。レグザードジャパンさんの技術、開発を受け入れて、こういった座組で、一応オープンイノベーションという形で進めた事業の1つになります。これはちょっとイメージがわきやすいかなと思います。

もう1社ですね、山崎製作所。

これ、「三代目板金屋」という名前前で、今日ちょっと時間がもう迫っているので端折りますけれども、かざしというものを作っています。本業は精密の板金加工です。

静岡では非常に小規模ながら有名な会社で、かなり技術力が高い技術者さんの集団という会社になります。

お父様が創業されたんですけれど、お体を悪くされて、もう廃業するといったところに、2代目の社長さん、山崎かおりさんって女性の、娘さんがですね、お嬢さんが社長になられたんですけど、全く商売、事業やったことなかったんですね、専業主婦でした。

ただ、その技術者集団がお母さんとして頼っていただけるような会社の雰囲気づくりと、あとは女性ならではの発想を、この板金加工、いわゆるBtoBと言われるビジネスで、やっていたビジネスに、BtoCの視点を入れることによって、企業価値を高められないかという発想に至って、作ったものがかんざしになります。ご覧のとおり、すごく意匠性が高いです。

私が支援に入った時には、もう一応ネットとかでは、デザインとか出てたぐらいの感じですかね。で、何が悩みだったかという、かんざしという名前ですり出した製品だったので、国内では、三越さんとか伊勢丹なんかの和装の展示会なんかでは、結構当時も呼ばれてたんですけど、なかなかこうスケールするまでのブランディングっていうのが弱くてですね、何をやったかという、もうこれは海外に出しました。

なぜか。「かんざし」という名前なんですけれど、ご覧のとおり、和装でつける「かんざし」、髪留めではなくて、普通に洋服で使えるようなものなんです。

名前がどうしても「KANZASHI」というローマ字を使っていることもあって、なかなかこう売り上げに繋がらなかった、和装でしか想起が日本ではできなかったところを、非常に意匠性の高いもの、一生懸命持っているんですけど、高いものなので、一旦海外に出してみても、どれぐらい反響があるのかをとってみましょうということで、ご協力をいただいたのが、ここにちょっと今の話が載ってますね。海外、当然英語しゃべれないっていうか交渉もできないですし、そこはもう仲介をしていただく企業を入れますので、まずはイメージを変えていきたいと思います。

エイグローブという会社にご協力をいただきました。今はワオラボという会社が変わっているのでエイグローブでは多分ネット出てきませんが、浜松にですね、スズキ自動車という自動車メーカーがあるんですけど、そこでポーランドに在駐してワゴンRとか売っていた、今個人で独立されているバイヤーさんがいるんですけど、その方、海外に3,000人ぐらいネットワークがあるんですね、直接バイヤーさんでその方のご協力を得て、この方も女性社長で、協力を得て、山崎製作所の製品を一旦ニューヨークに持っていったらいいですね。「NY NOW」という、世界的な展示会イベントが年に1回開かれるんですけど、そこにやっぱり中小企業ですから、そんな高いコストをかけられないということで、無償で持っていただきました。

売れたならそれは売れたで、歩合というのは払ってもらうという約束で契約を結んで、持っていったんですけど、持っていったところ、ニューヨークのバイヤーさんと、シリコンバレーとサンフランシスコのバイヤーさんが飛びついてくれて、これは海外から評判が入ってくるような製品になりました。

これもですね、結果として、今、国内販売が非常に好調で、売り上げもともと99%国内、BtoB向けの国内販売だったものが、今かんざしで20%ぐらい売り上げをもう占めるようになってきています。

海外入ってきたことだけではないんですけど、私が知り合いのアナウンサーさんにちょっとお配りをしたり、芸能関係の方にお配りをして、テレビでこうつけてもらおうと、皆さんネットで見てですね、それ何って言って、結構ネットで販売とかも広がるんですよ。

そういう形で販売が広がって、売り上げが上がったことも去ることながら、人事面でも非常に良い効果が出てきていて、年間1人採用するかしないかぐらいの会社でしたけれど、募集かけると一時期は50名ぐらい来てたりしたんですよ。

1名も全然採用できなかった会社が、それぐらいBtoCのインパクトっていうのは、きちんとオープンイノベーションによる、これがオープンイノベーションの座組ですけど、いろんな関連の人を束ねて、みんなでそれぞれ知恵を持ち寄って、売り上げを上げていくということに、皆さん協力をいただいて、最終的にはその会社の成長に今寄与できていると。

これ非常に、規模としては、守秘義務もあるので、重厚長大型の工業製品なんかも同じような座組で、工技研の方にご協力をいただいたり、福島でも静岡でもやってるんですけど、ちょっとわかりやすい例として出させていただきました。

この2例ですね、こういった形のものが、おそらく地元でもかなりの数求められるんだろうと思います。

もうちょっと売り上げのことを考えると、中堅企業さんのですね、何十億といったような売り上げに貢献する、寄与するっていうことも大事なんですけど、やはりこの30人とか100人、200名ぐらいの企業をですね、成長させて、雇用を拡大していくっていうことが、ご承知のとおり、99.7%の中小企業であったり、7割の雇用を生み出している中小企業であったりといったところの拡大が、日本を救うだろうというふうに私は信じてやっているところですよ。

最後になりますけれど、ちょっと質疑も受けたいので。

「(仮称)渋沢栄一起業家サロン」というふうに書かせていただいています。

大事なのは繰り返しになりますけれど、オープンイノベーションを目的化しないということになります。ただ、オープンイノベーションがないと、企業が成長するためのやっぱりインセンティブというか推進力になかなかならないので、皆さんで協力をする場はですね、非常に大事だと思います。

3つ、最後に申し上げたいのは、ワンストップであることと、コミットメントを持つことと、リーダーシップを持つことが、非常にこのオープンイノベーションを作る時に大事ななと思っています。

コミットメントっていうのは何かっていうと、その事業創出に向けて、各専門領域で、皆さんやっぱり専門家としてのお力を発揮されてると思うので、その分野で言えば、きちんとその事業が成長するという目線で、専門領域を提供していくということと、リーダーシップは何かというと、事業を成長させるってことをある程度全体のシームレスの流れの中で、各機関がリーダーシップを持って協力し合うってことだと思っています。

あとワンストップっていうのは、これはなかなか個々の産業支援機関が、その全体のそのワンストップ機能って持ちづらいので、そこは、このサロンであったり、それぞれの人がちょっと自分の領域を一歩二歩だけ出て、手をつなぎ合ってみるということで、その企業をこういうふうに持っていこうよ、というような、これ、リーダーシップにもなるしコミットメントというふうにも、そこも呼べるんですけど、そういうことが大事かなというふうに思っております。

ちょっと長くなってしまったんですが、埼玉県で、こういうオープンイノベーションが盛んになって、魅力的な事業が進むことを祈念して、今日のお話に代えさせていただきます。

ありがとうございました。