

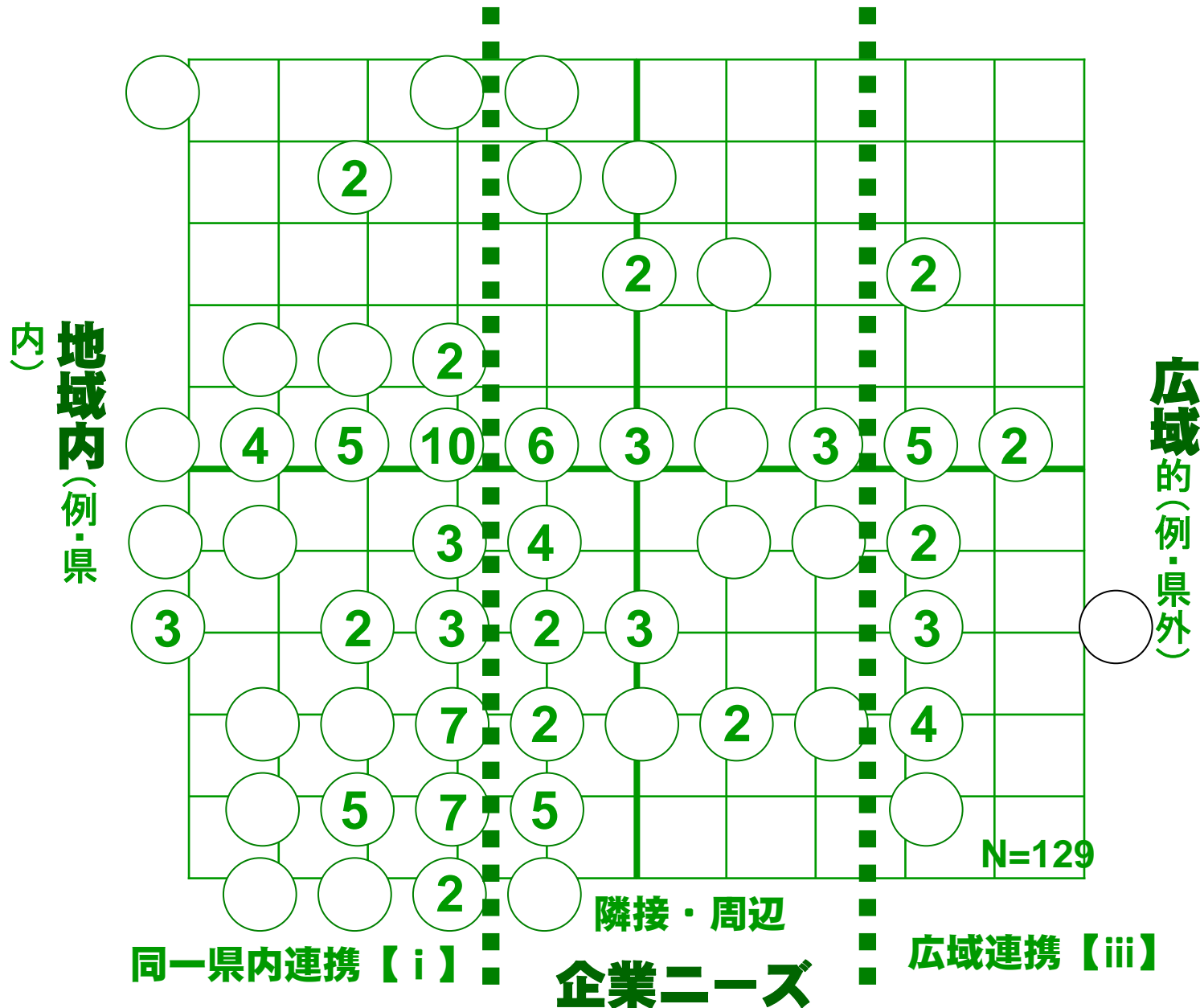
集計（成果の程度／連携効果）

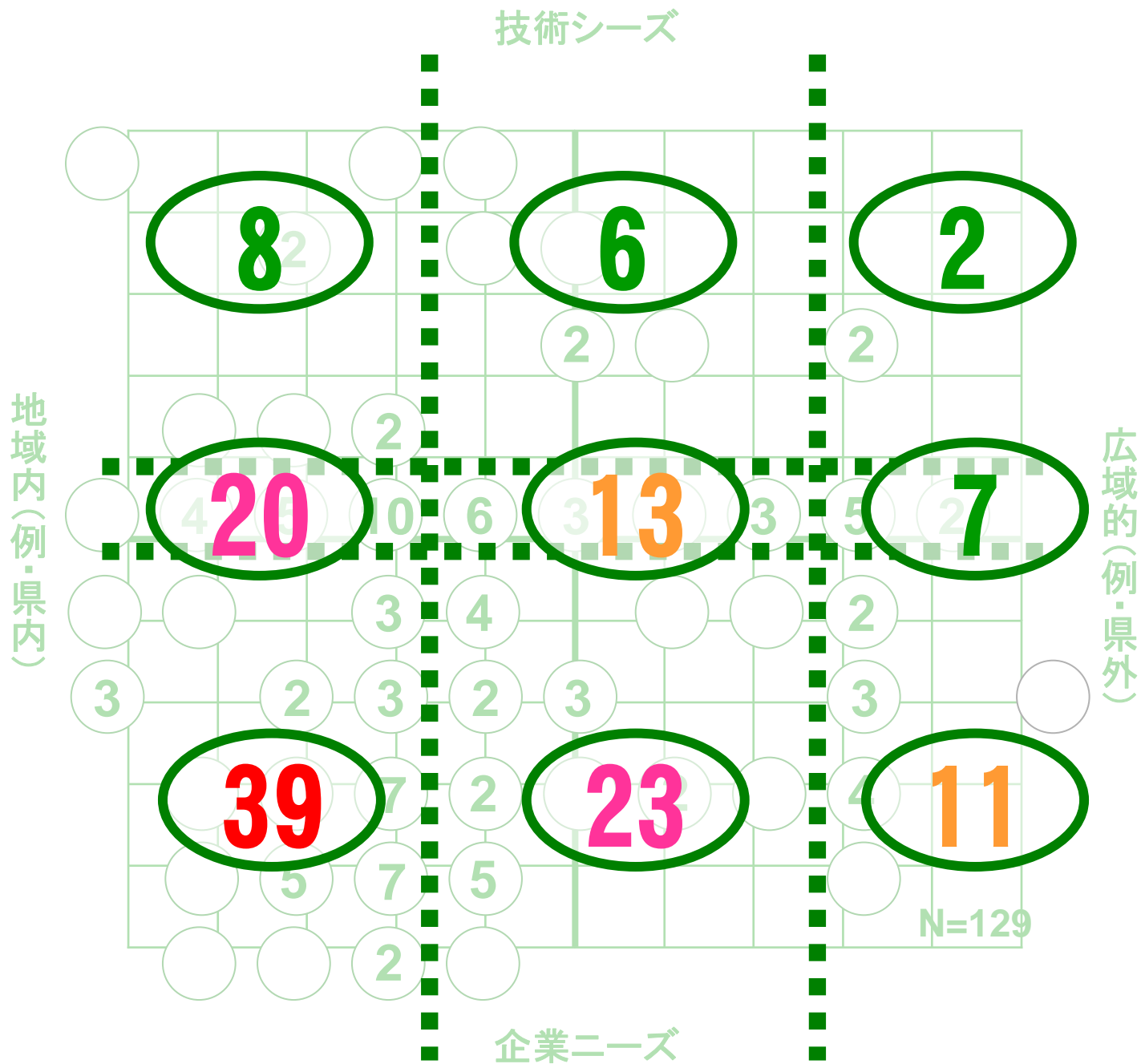
128事例を抽出

N = 663

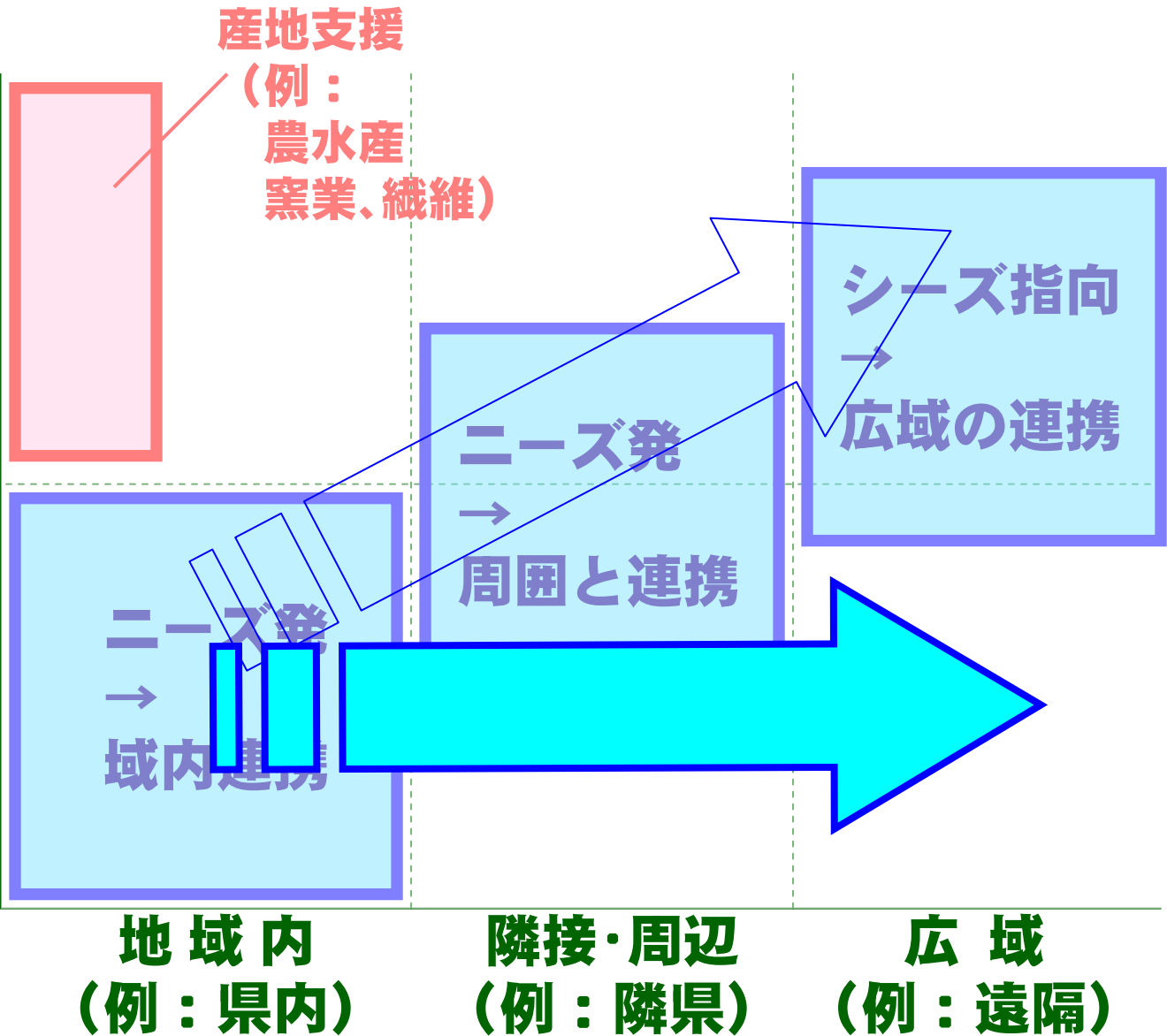
		連携の効果（寄与部分）		計
		周辺 (a)	中核 (b)	
成果の程度	売上 (1)	93	125	218
	売上継続 or 利益 (2)	51	181	232
	有力商品に (3)	39	174	213
計		183	480	663

技術シーズ





シーズ指向
(例：
先進技術
独自技術
分野創造)

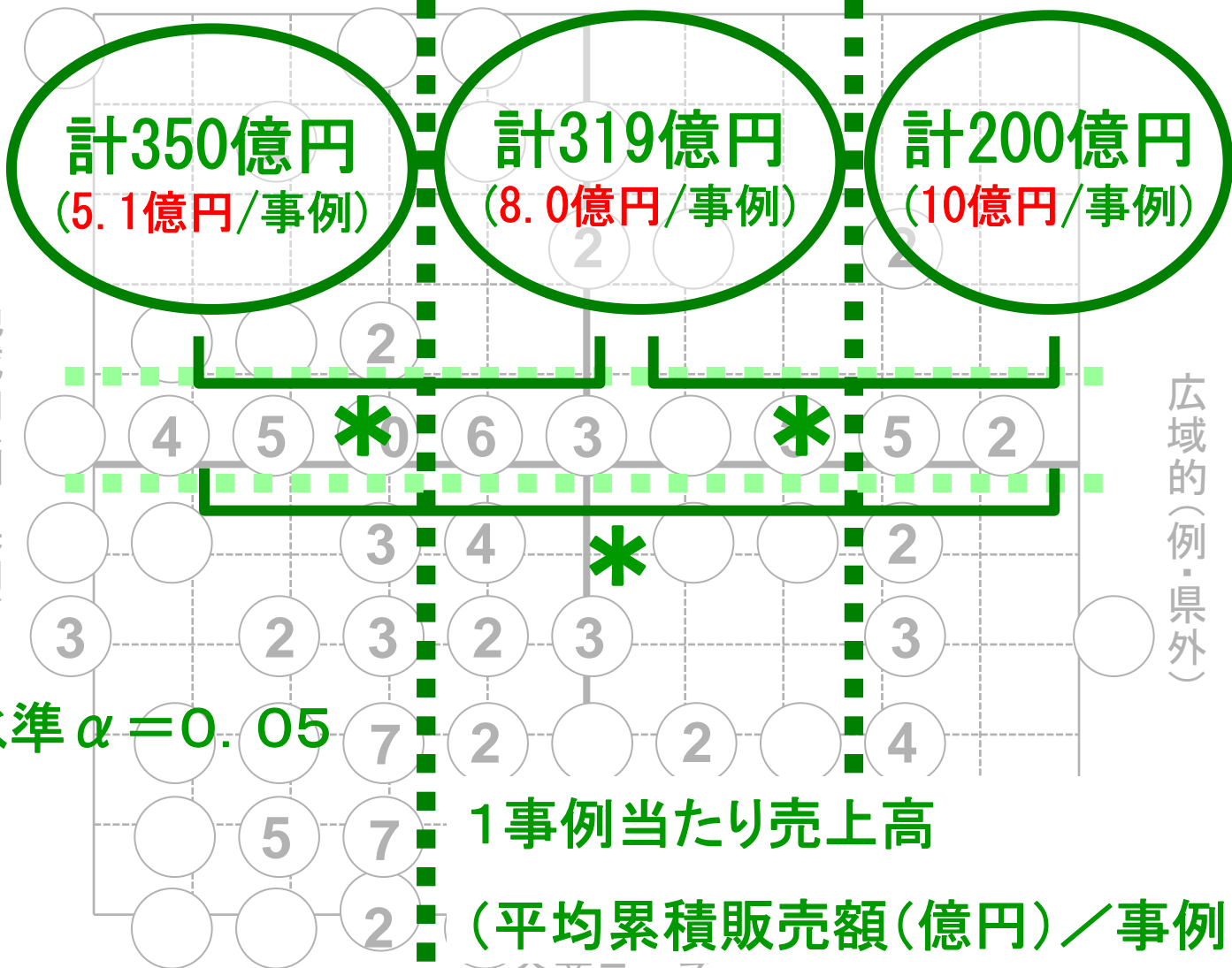


ニーズ発
(例：
生産技術
品質管理
情報提供)

N = 68

N = 40

N = 20



同一県内連携【i】

企業二一ス
隣接・周辺地域
連携【ii】

広域連携【iii】

技術シーズ

N = 68

N = 40

N = 20

平均
研究期間

4.4年

平均
研究期間

4.1年

平均
研究期間

3.5年

地域内(例・県内)

広域的(例・県外)

* : 有意水準 $\alpha = 0.05$

1事例当たり平均研究期間

(着手から販売開始までの期間)

企業ニース

隣接・周辺地域
連携【ii】

広域連携【iii】

同一県内連携【i】

論点1

シーズ
ニーズ

×

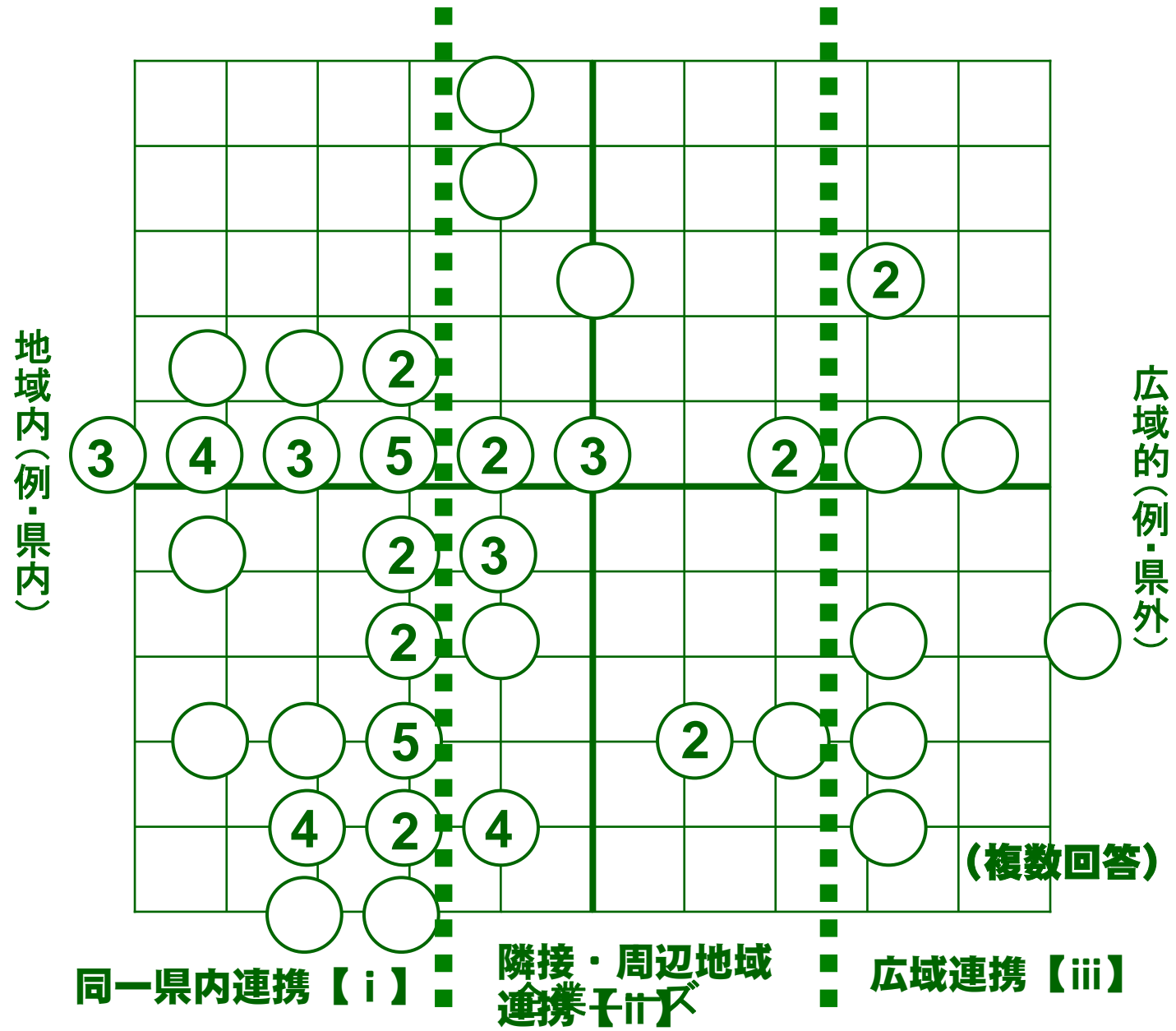
広域
域内

論点2

「コーディネート」を行う
人・機関は

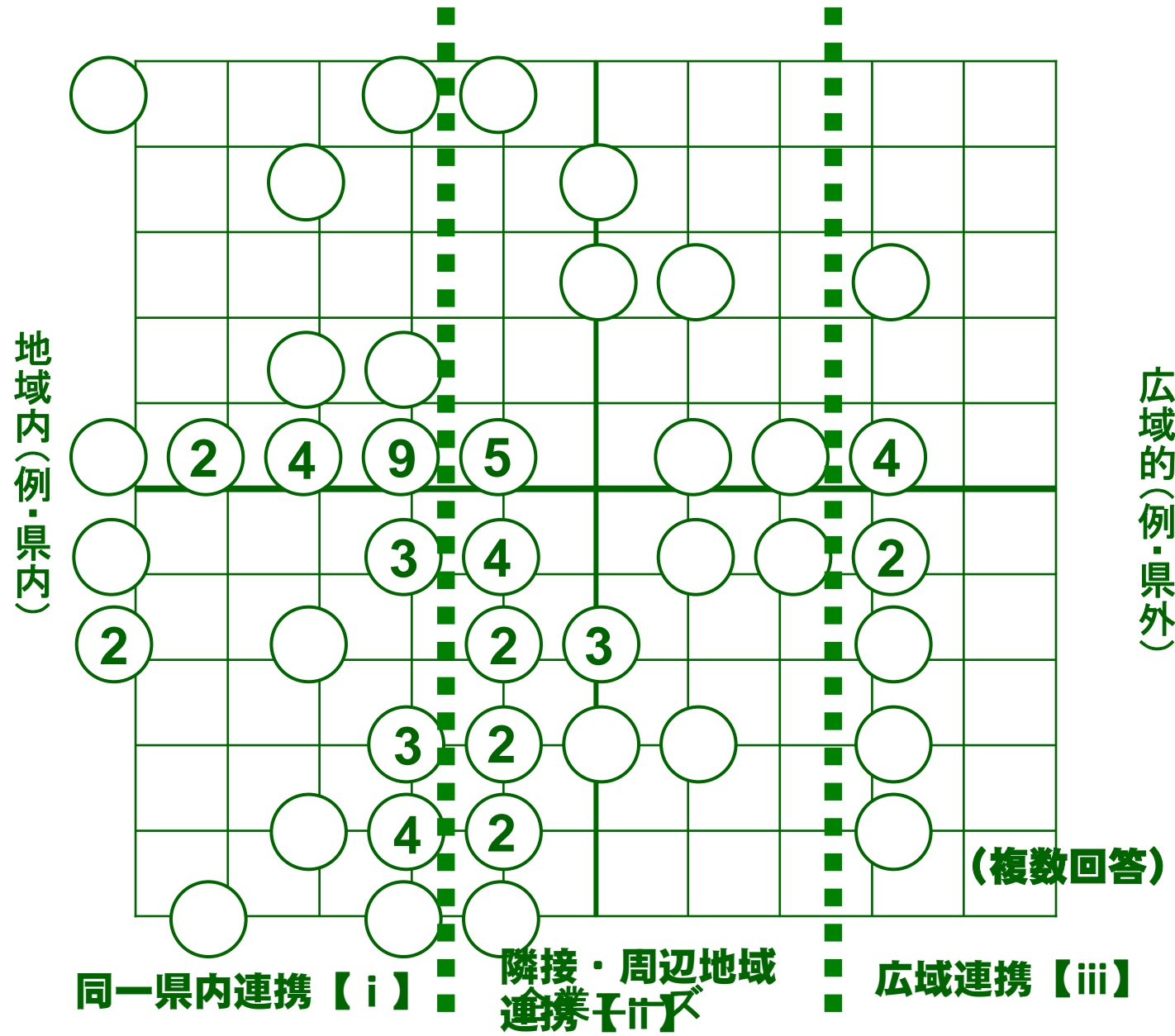
キーマン分類【官】

技術シーズ



キーマン分類【学】

技術シーズ



地域内(例・県内)

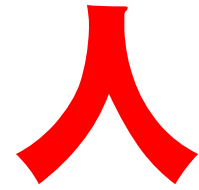
広域的(例・県外)

同一県内連携【i】

隣接・周辺地域
連携【ii】

広域連携【iii】

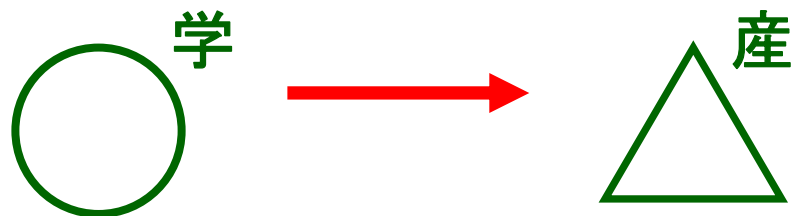
(複数回答)



**「学」と「官」
が、
大きい役割**

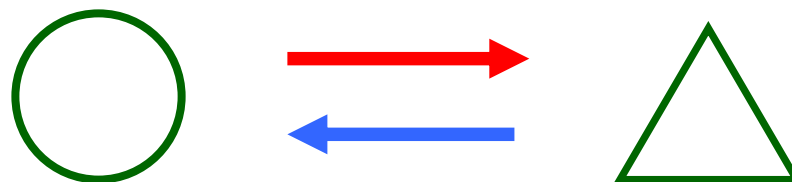
産学官の「連携機能」からみた、3つのレベル

【レベル1】



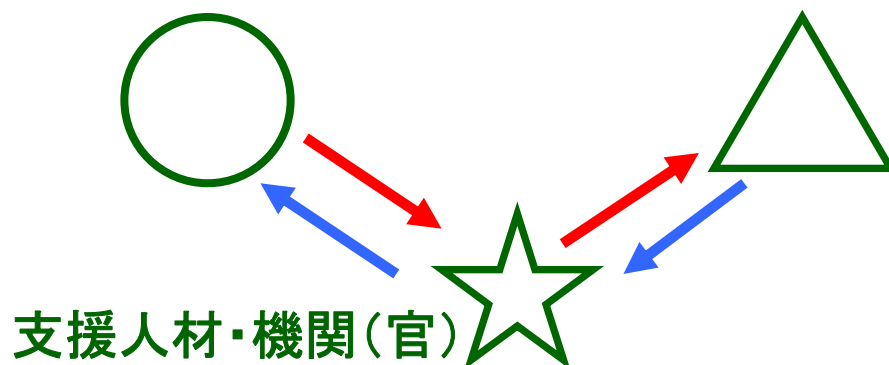
一方通行型
技術移転

【レベル2】



相互交流型
技術移転

【レベル3】



経営診断を
伴う支援

支援専門家の役割・機能の評価基準 (Ver.2.3版)

役割機能 支援のレベル		経営戦略			政策・制度
		部門戦略	全社戦略		
		経営支援アドバイザー：AD	プロジェクトマネージャーⅠ：PM・Ⅰ	プロジェクトマネージャーⅡ：PM・Ⅱ	プロジェクトマネージャーⅢ：PM・Ⅲ
		・法律、財務、人事、生産分野等の企業の部分的な機能への支援を行う。	・全社戦略への支援ではあるが、特定の支援策(販路開拓、新連携等)を軸に、支援を行う。	・特定の支援策の枠組み、又は、特定の支援策等の視点に限定せずに支援を行う。	・支援の事例を踏まえて、仕組みの改善や新しい支援策の提言を行う。
レベル4 (L4) 制度の運営ができる	(1)課題対応： 暗黙知となりやすい支援の手順やノウハウを標準化(形式知化)できる。 (2)展開方策： 事業の展開方策の事例をもとにモデル化(標準化)ができる。 (3)知識・スキル： 事例をもとに知識・知見、スキルをモデル化(法則を発信)できる。 (4)政策・制度： 支援策等の運営方法の標準化や支援の仕組みの構築ができる。	部門戦略に関わる制度の運営ができる	特定の支援策の枠組みの中で制度の運営ができる	特定の支援策の枠組み、視点に囚われずに制度の運営ができる	他の制度との関わり等、広範な仕組みや政策の提言、運営ができる
レベル3 (L3) 指導ができる	(1)課題対応： 企業の経営課題の本質まで体系立てて分析し、助言ができる。 (2)展開方策： 企業の本質的な経営課題まで把握・分析したうえで、経営戦略等の展開方策を体系立てて構築できる。 (3)知識・スキル： 支援に必要な知識・知見を備え、企業の本質的な経営課題への助言ができる。 (4)政策・制度： 企業の本質的な経営課題まで把握・分析し、課題解決のための支援策を再構築したうえで、助言ができる。	部門戦略に関わる指導ができる	特定の支援策の枠組みの中で支援の指導ができる	特定の支援策の枠組み、視点に囚われずに支援の指導ができる	仕組みの改善や新しい支援策の提言に関する指導ができる。
レベル2 (L2) 独立してできる	(1)課題対応： 企業の経営課題の要因を体系立てて分析したうえで、助言ができる。 (2)展開方策： 企業の経営課題の要因を把握・分析したうえで、経営戦略等の展開方策を体系立てて構築できる。 (3)知識・スキル： 支援に必要な知識・知見を備え、企業の経営課題に応じた助言ができる。 (4)政策・制度： 支援策の内容・背景等まで熟知し、企業の経営課題に応じた支援策を体系的に分析したうえで、助言ができる。	部門戦略について独立して支援ができる	特定の支援策の枠組みの中で独立して支援ができる	特定の支援策の枠組み、視点に囚われずに独立して支援ができる	仕組みの改善や新しい支援策の提言が独立してできる。
レベル1 (L1) 指導の下にできる	(1)課題対応： 企業の表面化した(例：企業が要請)課題に対して助言ができる。 (2)展開方策： 企業の経営戦略等の展開方策の構築に必要な知識・知見を備えている。 (3)知識・スキル： 支援に必要な知識・知見を体系的に備えている。 (4)政策・制度： 支援策の内容を忠実に解釈し、使うことができる。	部門戦略について指導の下に支援ができる	特定の支援策の枠組みの中で指導の下に支援ができる	特定の支援策の枠組み、視点に囚われずに指導の下に支援ができる	仕組みの改善や新しい支援策の提言が指導の下にできる。
(比較的对応する資格)		弁護士、公認会計士、社労士、技術士…等	・現在の資格では、対応するものがないが、MBA、中小企業診断士、等が比較的近いといえる。また、資格がなくても対応できる例としては、プロジェクト・マネージャーがある。		

支援専門家の役割・機能の評価基準 (Ver.2.3版) 【PM 評価図(3月度月報に見る評価)】

役割機能 支援のレベル		経営戦略			政策・制度	
		部門戦略	全社戦略			
		経営支援アドバイザー:AD	プロジェクトマネージャー・I :PM・I	プロジェクトマネージャー・II :PM・II	プロジェクトマネージャー・III :PM・III	
		・法律、財務、人事、生産分野等の企業の部分的な機能への支援を行う。	・全社戦略への支援ではあるが、特定の支援策(販路開拓、新連携等)を軸に、支援を行う。	・特定の支援策の枠組み、又は、特定の支援策等の視点に限定せずに支援を行う。	・支援の事例を踏まえて、仕組みの改善や新しい支援策の提言を行う。	
レベル4 (L4) 制度の運営ができる	(1)課題対応 : 暗黙知となりやすい支援の手順やノウハウを標準化(形式知化)できる。 (2)展開方策 : 事業の展開方策の事例をもとにモデル化(標準化)ができる。 (3)知識・スキル : 事例をもとに知識・知見、スキルをモデル化(法則を発信)できる。 (4)政策・制度 : 支援策等の運営方法の標準化や支援の仕組みの構築ができる。		1人 3% ↓ 0人 0%	●●統括PM(1) 2人 7% ↓ 1人 3%	1人 3% ↓ 0人 0%	合計 1人 3%
レベル3 (L3) 指導ができる	(1)課題対応 : 企業の経営課題の本質まで体系立てて分析し、助言ができる。 (2)展開方策 : 企業の本質的な経営課題まで把握・分析したうえで、経営戦略等の展開方策を体系立てて構築できる。 (3)知識・スキル : 支援に必要な知識・知見を備え、企業の本質的な経営課題への助言ができる。 (4)政策・制度 : 企業の本質的な経営課題まで把握・分析し、課題解決のための支援策を再構築したうえで、助言ができる。	●●JPM(1)、●●JPM(1)、●●JPM(1) ●●販路PM(2) 5人 15% ↓ 4人 13%	●●統括PM(1) ●●PM(1) ●●統括PM(2) 9人 27% ↓ 6人 20% ●●統括PM(4) ●●販路PM(4) →	●●本部統括PM(4) ↓ ●●統括PM(4) ↓ ●●本部PM(4) ↓ ●●本部PM(4) ↓ 1人 3% ↓ 4人 13%	14人 47%	
レベル2 (L2) 独立してできる	(1)課題対応 : 企業の経営課題の要因を体系立てて分析したうえで、助言ができる。 (2)展開方策 : 企業の経営課題の要因を把握・分析したうえで、経営戦略等の展開方策を体系立てて構築できる。 (3)知識・スキル : 支援に必要な知識・知見を備え、企業の経営課題に応じた助言ができる。 (4)政策・制度 : 支援策の内容・背景等まで熟知し、企業の経営課題に応じた支援策を体系的に分析したうえで、助言ができる。	●●JPM(1) ●●統括PM(1) ↓ ●●JPM(1)、●●JPM(1) ●●PM(3) ← ●●PM(3) ●●JPM(4)	5人 15% ↓ 7人 23%	●●統括PM(1) ↓ ●●統括PM(1) ↓ ●●PM(1)、●●PM(1) ●●PM(1)、●●PM(1) 6人 18% ↓ 8人 27% ●●統括PM(4) ↓ ●●PM(4) ↓	15人 50%	
レベル1 (L1) 指導の下にできる	(1)課題対応 : 企業の表面化した(例:企業が要請)課題に対して助言ができる。 (2)展開方策 : 企業の経営戦略等の展開方策の構築に必要な知識・知見を備えている。 (3)知識・スキル : 支援に必要な知識・知見を体系的に備えている。 (4)政策・制度 : 支援策の内容を忠実に解釈し、使うことができる。		1人 3% ↓ 0人 0% 退任	2人 6% ↓ 0人 0% 1人退任	0人 0%	
(比較的対応する資格)		弁護士、公認会計士、社労士、技術士・・・等	・現在の資格では、対応するものがないが、MBA、中小企業診断士、等が比較的近いといえる。また、資格がなくても対応できる例としては、プロジェクト・マネージャーがある。			

1月(試行)本部評価 ...

3月新月報(試行)本部評価 ...

青文字は、今回変更者

合計 11人(37%)

15人 (50%)

4人 (13%)

3月度PM月報 (本部評価コメント)

支 部 名	北海道 支部	PM機能
氏 名	小林 俊一	PM-II

平成 20年 3月分 業務報告書

支 部 名	北海道 支部	PM機能
氏 名	小林 俊一	PM-II

主要業務の日報及び業務報告(事務所以外の活動を含む)

活動日	主要業務 取り組み(支援)内容及びPMの果たした役割を記載	PM自己評価
		支援レベル (4.3.2.1)
3月4日	・ 榑楠本の専門家派遣キックオフ、食品卸業の物流問題の問題解決と将来体制づくり、岩佐AD。	2
5日	・ 月次アドバイス報告書チェック、PMコメント記入。大竹ADと専門家派遣打ち合わせ	2
6日	・ 3月度経営支援会議。会議の司会と開拓事例の説明、CADと専門家派遣の方向の検討	2
7日	・ 月次アドバイス報告書チェック、専門家派遣開拓企業の情報整理(新ウカイヤフーズ)	1
8日	・ 北海道乳業榑の専門家派遣マッチング。管理者研修と小集団活動の指導、長谷川CAD	2
10日	・ おこめ安心食品、FS報告会(本部会議室で)この報告書をベースに戦略の展開を検討する。	2
11日	・ 開拓先訪問調整(福山醸造、服部醸造)と釧路丸水の生産テーマの事前整理	2
12日	・ PM連絡会、現在の派遣先状況、開拓状況。	1→2
13日	・ 榑釧路丸水の生産テーマの立ち上げの打ち合わせ、関係者のインタビュー、岩佐ADと	2
14日	・ 榑釧路丸水の生産テーマの打ち合わせと資料チェック、まとめ。ほぼ全体の方向を決めた。	2
17日	・ 釧路地区の開拓活動(森永CADと)島本鉄工、藤田印刷、残間金属工業	3→2
18日	・ 釧路地区の開拓団体との連携のあり方の打合せ。(釧路商工会議所、工業技術センター、北海道商工会連合会、北海道中小企業団体中央会)	3
19日	・ 八丸堀内水産食品榑の中間報告会、決算で黒字化達成、中長期の事業戦略はこれから。	2
25日	・ 榑ソラールの三浦営業部長が来所。資金調達の相談。VC、ファンド in Tokyoの紹介。	1→2
26日	・ 榑丸豆岡田製麺のコスタワン打合せ(牛嶋CAD、春日AD)。小林が把握した収益構造改革の基本計画を事前にCADと専門家に提示し、当社の専門家派遣の方向を検討した。	3
28日	・ 榑フジユニオン専門家派遣の開拓訪問(笹岡課長と)、水産加工業で売上3億円。	2

所感

(1)新規案件の立ち上げ:3月は食品卸の榑楠本(物流改革テーマ)と北海道乳業榑(管理者教育テーマ)の専門家マッチングを行い新規企業に関する支援を開始することが出来た。両社とも最初のテーマは当面する企業の課題を対処しながら、経営全般のあり方や戦略的方向を固めて行こうという進め方が経営者と既に語り合っており合意できている

(2)釧路における開拓団体との連携活動:各地区別に商工会議所や商工会連合会などを訪問し、中小機構の活動の説明と、今後の連携のあり方を相談しているが、今月は釧路地区を集中的に行った。森永CADに紹介してもらった企業訪問も同時に行い、各地区での企業の活動もより深く把握することが出来た。低迷する釧路地区の経済状況であるが、各団体もどのようにして企業を活性化しようか苦慮しており、中小機構の支援がどのように出来るかを今後、煮詰めていきたい。

当月の業務重点実施項目 (支援レベル3以上の内容を記載)

テーマ1 (PM機能毎に設定)	地域の核となる企業の育成・支援 (榑釧路丸水における総合的な効率化の推進)				
支援レベル (4or3)	PM自己評価	L 3	支部職員の評価	L3	本部職員の評価 L3
該当する評価項目	①課題対応 ②展開方策 ③知識・スキル ④政策・制度 *該当項目に○				
取組(支援)の内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 釧路地区の代表的な水産加工業の榑釧路丸水まいるいろいろなテーマで支援してきた。各テーマはそれぞれで成果を出し、企業側も喜ばれているが、生産の総仕上げとして生産管理面を含めた効率化のあり方を確立する必要に迫られている。 ■ 季節によって大きく変化する水産品の生産量、その変動に対して、要員を適切に対応していかなないと、個々の改善などの効果は吹き飛んでしまう。 ■ ピークに対しての手配から、オフピークへのマネジメントを確立する方向を指示し、他社との連携、営業との連携のあり方を計画している。 ■ 社長以下の工場幹部も、取り組みをスタートした。 				
PMの果たした役割 (取組(支援)の内容を 決めた根拠等)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今回の釧路丸水の生産の調査的に問題を把握していた ■ 水産加工業の特性を把握して、何をすべきかを担当のアドバイザーや企業側と検討を加え、短時間で基本的な改革の方向、手順を打ち出すことが出来た。 ■ 専門家やCADに対して、より高い立場で取り組むべき内容を整理し、大きな効果が得られる改革を進めるようプロジェクトを方向付けできたが、支援ノウハウとしても類似の事例があるため、標準化していきたい。 				
成果(見込み含む)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支援結果として生産性の30%向上と製造経費の10%削減が見込まれる。 ■ 大きな季節変動に対応した生産管理の仕組みづくりについての支援ノウハウの標準化につなげる。 				

(1) 支援手法のノウハウをまとめる事を期待しています。

テーマ2 (PM自由設定)	地域の経済団体との連携活動の検討				
支援レベル (4or3)	PM自己評価	L 3	支部職員の評価	L2	本部職員の評価 L2
該当する評価項目	①課題対応 ②展開方策 ③知識・スキル ④政策・制度 *該当項目に○				
取組(支援)内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各地区の商工会議所や中小企業団体中央会、商工会連合会などとの連携活動を計画するために、各地区を訪問し交流を図ってきた。今までは、室蘭、旭川、石狩、帯広地区などを回って来月は意見交換を図ってきた。 ■ 今回は釧路地区に訪問し、各団体の現状、課題、連携のあり方、方法・手順なども確認した。 ■ 各団体と窓口を明確にして、連携のあり方について話し合ってきた。 				
PMの果たした役割 (取組(支援)の内容を 決めた根拠等)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各地区の経済が、PMとして自ら ■ 支援の具体的な ■ 各地域の経済であることも把握して、各地域の 				
成果(見込み含む)	■ 釧路地区の商工会議所などとの共同でのセミナー開催などの計画を進める				

(1) 取り組みの意図、及び、どうゆう連携を目指すのかが明確に。

(2) 機構としてのこれらの団体等との連携関係の課題を整理した上での取り組みで、PMとして特別な付加価値を付けるとL3と評価。

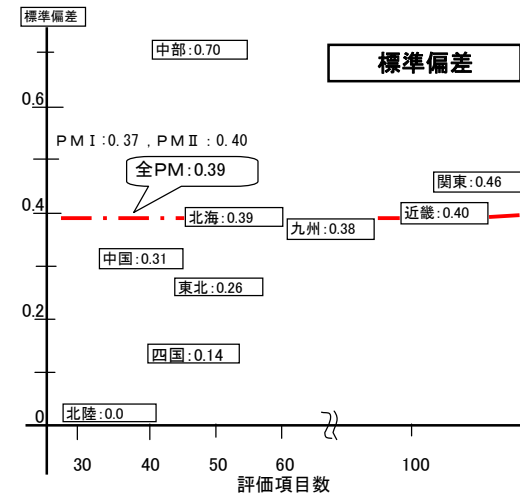
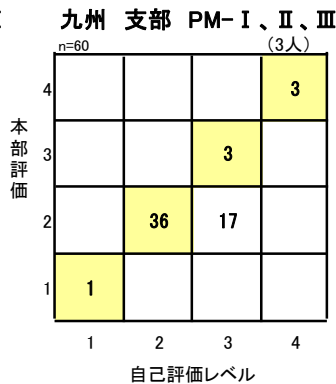
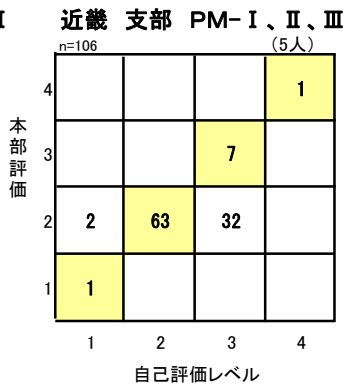
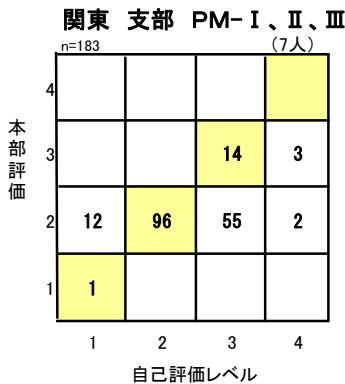
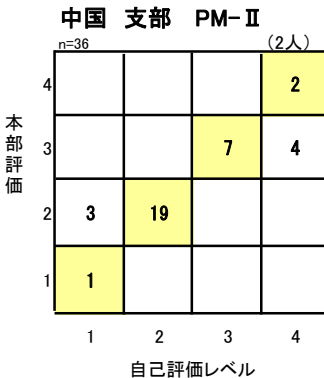
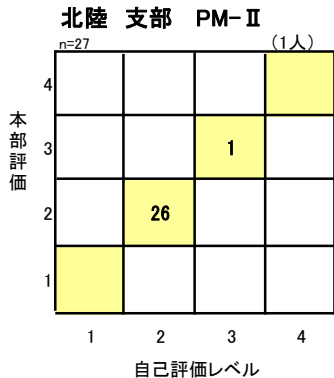
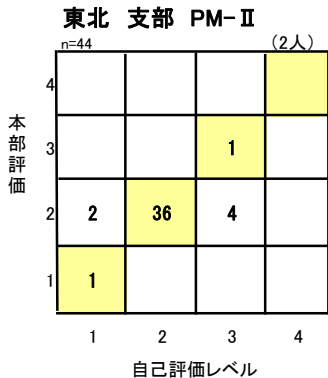
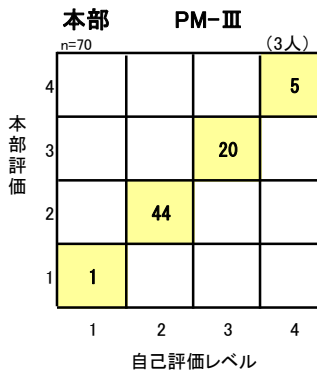
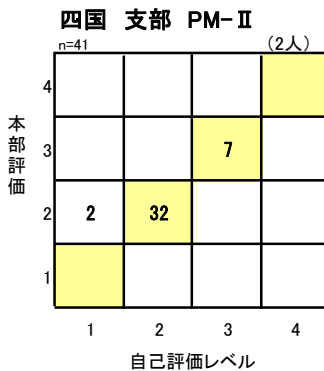
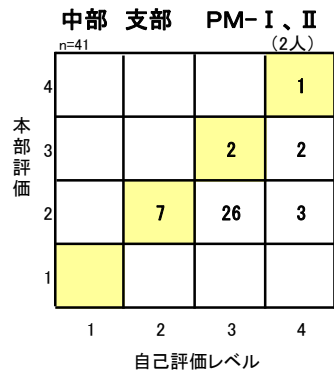
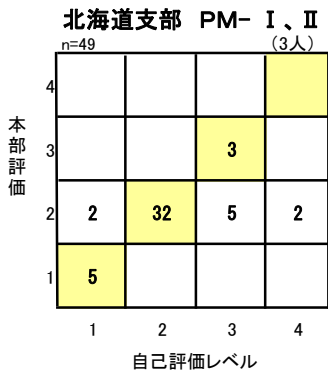
(2) 組織的連携のレベルの取り組みへ。

特記事項:

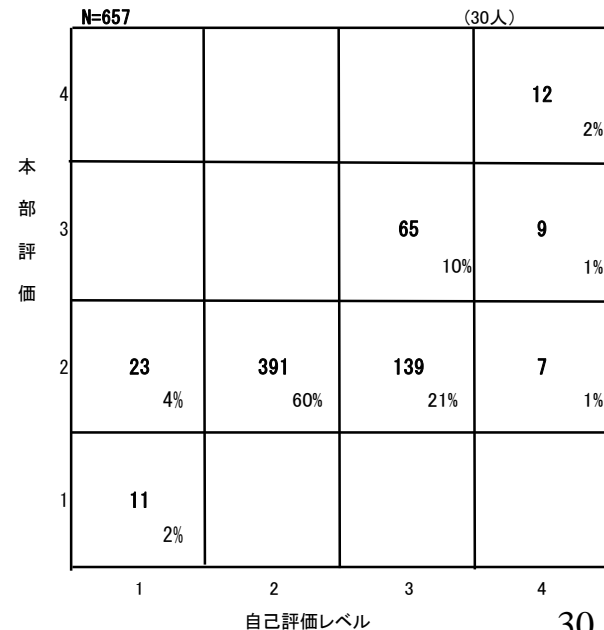
PM月報の日毎評価項目の分布及び 対本部評価

(数値は評価項目数を示す。赤字は本部評価との差がある項目数。但し、本部評価は記述事項で判断)

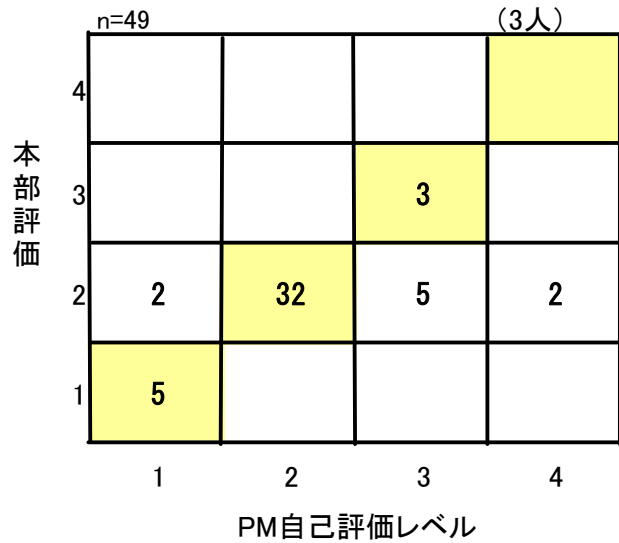
< 支部単位 >



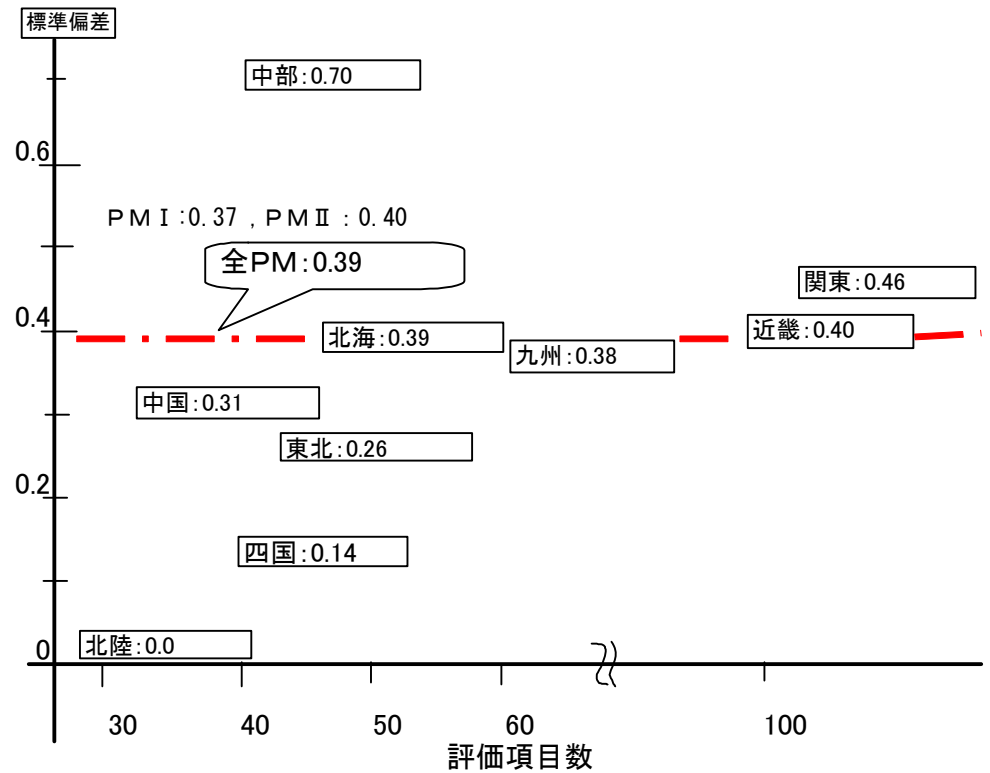
全PM月報の日毎項目の評価の分布



北海道支部 PM- I、II



3月度評価分布の標準偏差値



機関

コーディネート
の役割から、
「産」「学」「官」を
もう一度みると



まとめ

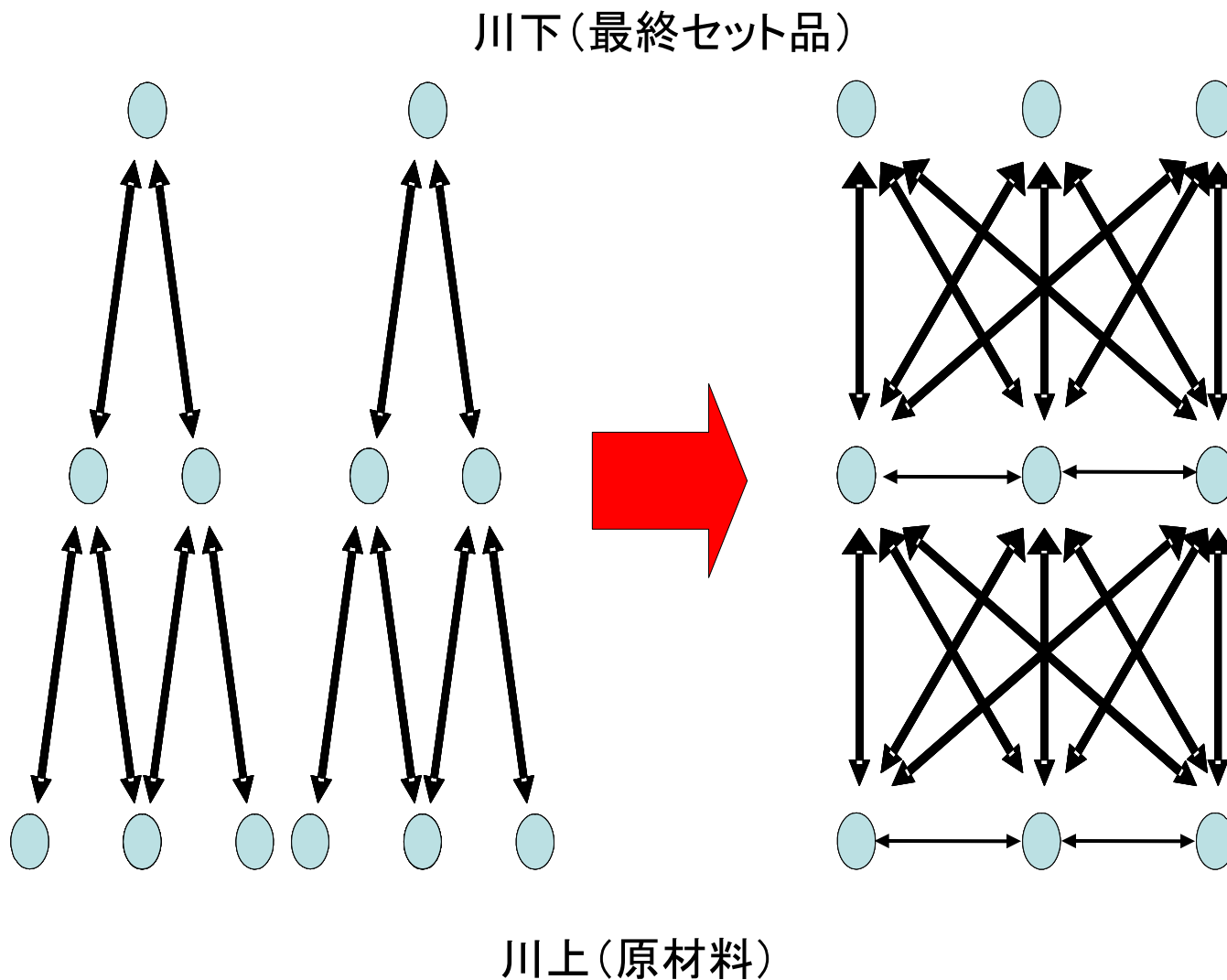
1. 中小向けのモデル
2. 広域の連携
3. つなぐ人／機関

終わり

Thanks for your attention.

3. 中小企業を巡る状況変化等

①取引関係のメッシュ構造化



川上・川下ネットワーク構築支援事業のイメージ（地域の視点）

