

第2章

講演と事例紹介

(1) 基調講演

「電通大TLO社長のコーディネータ・ライフとは？」

(株)キャンパスクリエイト代表取締役社長 安田耕平氏

(2) 事例紹介1

「茨城県の産業振興と産学官連携コーディネータ・ネットワーク」

茨城県商工労働部長 滝本 徹氏

(3) 事例紹介2

「デジタルニューディールの目指すもの」

(独)経済産業研究所デジタルニューディール事務局長 出口俊一氏

第2章 講演と事例紹介

(1) 基調講演 「電通大 TLO 社長のコーディネータ・ライフとは？」

講師 (株)キャンパスクリエイト 代表取締役社長 安田耕平氏

【講師略歴】

1943年	東京都生まれ
1968年	電気通信大学 電気通信学部 電波工学科 卒業
1980年～1989年	ユニダックス(株) システム営業部長
1989年～1999年	(株)アパールデータ取締役営業部長・常務取締役
1999年	(株)キャンパスクリエイト設立、代表取締役社長就任
現在	(株)キャンパスクリエイト代表取締役社長 電気通信大学共同研究センター客員教授 同大学大学院情報システム学研究科 情報ネットワーク学専攻博士後期課程在学中 各種コーディネータ活動、委員会活動を展開中

現在活動しているコーディネート活動、委員会活動

1992年12月	～	電気通信大学企業家懇話会(イーテック) 会長
1994年 6月	～	電気通信大学同窓会(社)目黒会専務理事
1994年 5月	～	電気通信大学共同研究センター事業協力会理事、事務局長
1998年11月	～	多摩起業家育成フォーラム委員
2001年 6月	～	新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)：省エネルギー技術審議委員
2001年 6月	～	(社)日本システムハウス協会理事：産学連携推進委員会委員長

【連絡先】

株式会社キャンパスクリエイト

〒182-8585

東京都調布市調布ヶ丘 1-5-1 電気通信大学共同研究センター内

TEL : 0424-43-5729

FAX : 0424-43-5727

E-mail : yasuda@campuscreate.com

URL : <http://www.campuscreate.com>

安田でございます。本日はこのような機会を与えていただきまして、関係者各位に厚く御礼申し上げます。

今日は、「コーディネータネットワーク推進つくば会議」ということで、たくさんのコーディネータの方が集まっております。その辺のことも整理しながら、日頃私どもがやっている産学官連携の仕事の中から感じたこと、そして今後の方向性などについてのお話をしたいと思います。

コーディネータの必要性ということについては、改めて議論を持つことではないと思います。コーディネータにとっては、シーズ側とニーズ側の両方がお客さんとなり、そのお客さんの本音を聞きだせるかどうかという部分が、コーディネータに必要な条件の一つではないかと思います。日常生活においても、お互いが本音で何かを話し合うということは、よほど親しい間柄でなければできないことです。本音というものは、簡単に話せるものではないわけです。そういったことを相互に理解してもらうためにも、やはり中に立つ存在が必要であろうと思います。そして、そういった理解を得てからコーディネート活動を行い、双方が納得したうえでマッチングというものがスタートするのではないかと思います。



コーディネータの必要性



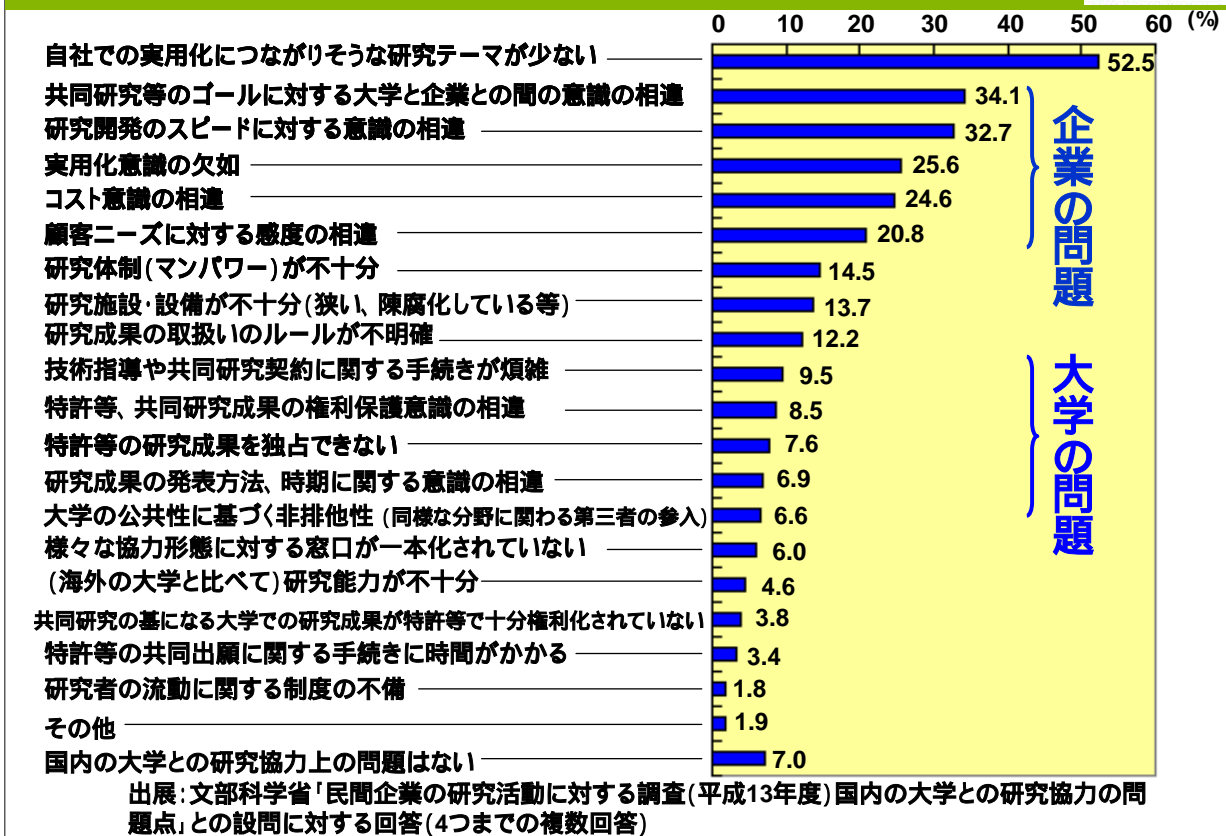
- シーズとニーズ・・・両方お客様
- 本音を聞き出す・・・双方に理解してもらう
- 納得してスタート
- 日程・進行状況のチェック
- プロジェクト成功までの仲立ち
- プロジェクト不成功の終戦処理
- その後もフォロー

スタート後も、シーズ側・ニーズ側がそれぞれの思惑だけでやっているようではうまくいかず、お互いの細かい日程調整や進捗状況のチェックなども必要となってきます。そういった役割を担うことも必要となってくるわけです。

当然のことながら、成功するまでの仲立ちについては、色々なことを心がける必要がありますが、スタートしたものが全て成功するのでしょうか？そうではありません。私どもの場合でも、不成功とまでは言いませんが、とても成功だとはいい

がたいものが、やはり 2、3 割はあります。しっかり吟味して進めてもどうしても成果が出なかった、その様なことも必ず出てきます。そうした時、これをいつまでにどのように片付けるのか、といった終戦処理についても、やはりコーディネータが必要なのだと思います。そして、うまくいこうが、終戦処理をしようが、いったん知り合った人たちが、その後どのような形で進んでいるかというようなことを見守っていく必要があります。ですからコーディネータという仕事は非常に厄介な仕事であります。「会わせた、うまくいった、それでいい」といったことではないと思います。

国立大学と研究協力の問題点



その様なことがどうして必要かといったことをデータで見えていきます。ここに“国立大学と研究協力の問題点”というアンケート結果があるのですが、企業側から見て一番大きい問題点というのが、「自社での実用化につながりそうな研究テーマが少ない」となっています。この「テーマが少ない」というのは、テーマがないというわけではなく、テーマはあるが紹介しきれていないということです。この辺は、大学側の情報公開や情報発信がまだまだ不十分である部分ですが、これを補うのが、コーディネータの仕事であるのではないかと思います。次いで、「共同研究等のゴールに対する大学と企業との間の意識の相違」「研究開発のスピードに対する意識の相違」「実用化意識の欠如」「コスト意識の相違」「顧客ニーズに対する感度の相違」と続いています。このアンケートは企業側から見た問題点についての調査でしたが、これら4つのことは、私に言わせると企業側の問題点だと思います。これは企業側が、大学や研究機関に対して、自分たちと全く同じような立場である、という見方をしていることから来る勘違いの部分であるわけです。利益を追求する企業と、研究と開発をテーマとしている大学とでは、大きな差があるのは当然です。この部分に問題点があると指摘していることを見ても、企業のほうが間違っていると思います。こういったことを企業側によく説明することも必要です。間に立つ者が、「大学というところはこういうところだよ」「ケースミッション同士で話し合うことは必要だよ」といったことを、かなり細かく話をする必要があります。

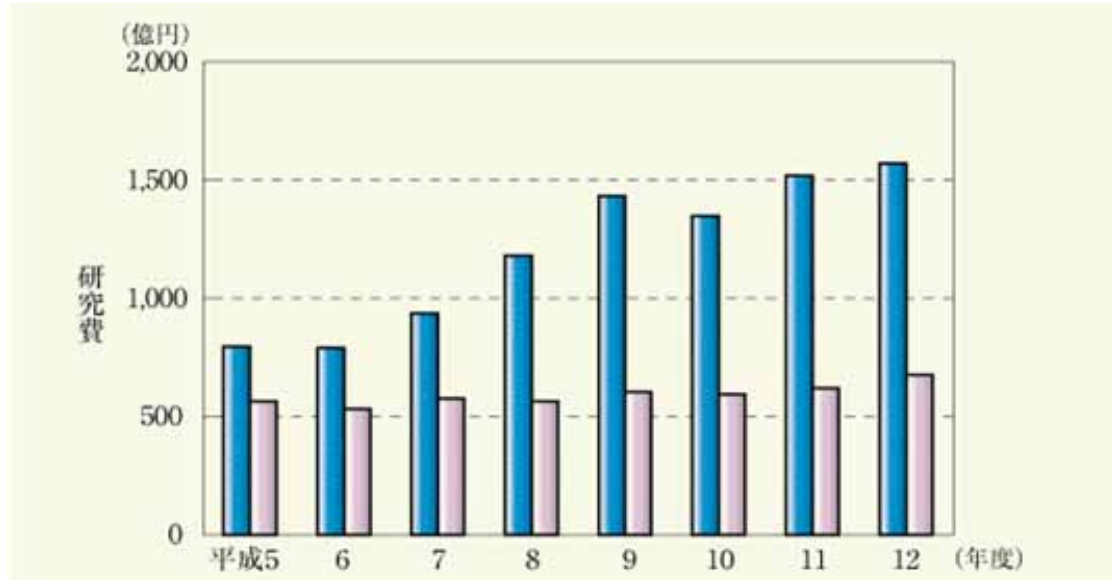
もちろん、大学・研究機関側の問題点もあります。アンケート回答の「技術支援や共同研究契約に関する手続きが煩雑である」「特許等、共同研究成果の権利保護意識の相違」「研究成果を独占できない」といったものは、大学側の問題でもあり、法律によるものでもあります。こういった規制緩和等については、今後進んでいくと思いますが、そういったことをも把握して、相手の身になって考えていくことが必要であろうと思います。

企業の研究費の支出先別推移



(海外の大学の方が研究協力においてチーム編成が出来、フィードバックがかかる、と企業側は判断している、また海外進出企業は進出先大学との連携を考える)

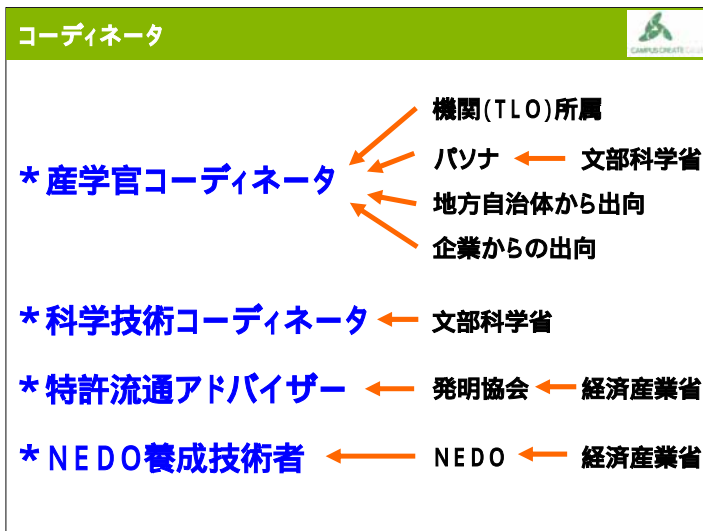
■ 海外研究機関 ■ 国内の大学



出展：総務省「科学技術研究調査報告」平成13年度：海外研究機関については、会社等が外国へ支出した研究費を、国内の大学については国内の大学が社会から受け入れた研究費を集計

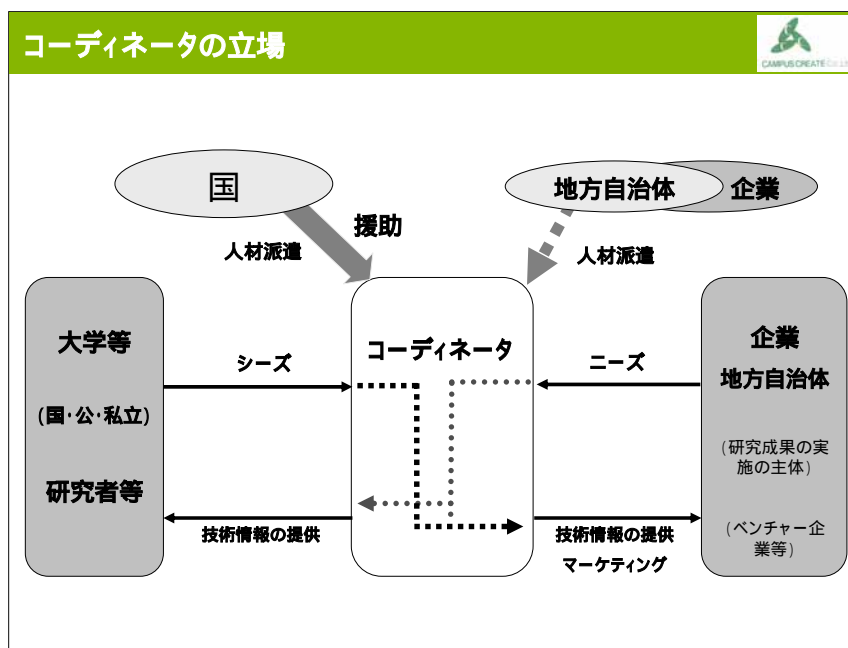
こういった企業側から見た問題点・不安が、日本国内の大学に対してあるといったようなこともあり、海外の大学・研究機関に行くお金が、日本国内の大学に比べると倍以上近くになっているのが現状です。これは、企業側から見た時に、契約をするところもはっきりしない、契約する金額もはっきりしない、という日本国内の大学の現状があるわけです。十分な共同研究のために、例えばMIT・スタンフォード

が日本における拠点を持っているようなプロジェクトで対応しましょう、とか、きちんとした報告書を出しましょう、などといったような対応がないために、企業側から大学に対して出すお金も、必然的に寄付金レベルでしかないといったことが実態になっているのだと思います。このことについては、コーディネータの責任だけではなく、大学・研究機関の対応にまだまだ問題があるとは思いますが、それにしても大学が行ったものを金額ベースで換算できないことはないわけです。そのことについては後ほどもう一度触れます。



産学官のコーディネータと言われているのは、TLO に所属している方以外にも、文部科学省からパソナというところを経由して来ている方、地方自治体からの出向、企業からの出向の方もいらっしゃいます。また、科学技術コーディネータは文部科学省から来ています。その他にも、経済産業省から発明協会を通じた特許流通アドバイザー、最近では、NEDO 養成技術者も産学連携のために来ております。もっと多いのかもしれませんが、私の理解している範囲では、これくらいの「コーディネータ」の方々がいらっしゃいます。

こういった形で、TLO や文部科学省、経済産業省、企業、自治体など、色々なところに所属しているコーディネータの、実際の仕事振りが私は大変気になります。それほど大きな大学でなくても、チームワークがうまくいっていないように思います。



国や地方自治体からの派遣という形ではありますが、コーディネータという立場は当然のことながら企業と大学・研究者の間に立つわけです。派遣されてきた機関がどうであれ、大学の研究者も、企業・地方自治体もお客さんです。そういったことをコーディネータの方が感じていただければチームワークももっといい方向に向かうのではないかと感じております。その辺の仕事の仕方について、日々私どもも苦労してお

ります。誰のために仕事をして誰に報告するか、ということがはっきりしていないことに、チームワークがうまくいっていない要因がある気がしております。

コーディネータのミッションは、それぞれの機関から与えられると思います。コーディネータへの指示はどこからくるのでしょうか。また、コーディネータからの報告は誰にして、どこに報告するのか？お客さんの側から見れば、そのコーディネータ個人に向けたお話もあるかもしれませんが、コーディネータという一つにくくって見ています。そういったことをしっかりまとめておかないと、対応の仕方も変わってくるし、話す内容も変わってきてしまいます。こういったことを考えても、どうしてもチームワークが必要になるだろうと思います。そしてその成果というものをどういう形で持ってうまく評価するのでしょうか？その評価する基準というのは、なかなか難しいわけです。きちんと身のある成果が出るには、1,2年かかるものがある

日常のコーディネータ活動

- ・ **コーディネータのミッション**
- ・ **コーディネータへの指示(上司?)**
- ・ **コーディネータからの報告は?**
- ・ **チームワークと成果は?**
- ・ **仲立ち役だけ?**
- ・ **コスト意識**

わけです。全体の所属している大学や機関などで、何をどのようにして成果として出すのか、といったことがはっきりしていないのだろうと思います。

また、仲立ちするだけでいいのか、ということです。初めに「終戦処理」という話をしましたが、それだけでいいのか、ということです。といいますのは、最終的にはコスト意識を持つといったことが必要だろうと思うわけです。コスト意識は企業であれば当然のことであり、自分のお金を出して商売しているような人は無駄なお金は一銭も出さないというのが当然です。

しかしながら、出してもメリットがあればそれは必ず出します。500万でも1000万でも、その見返りが2000万3000万1億ということであれば必ず出すわけです。ところが無駄なお金であれば、10万も20万も決して出そうとしません。コーディネータの方が全くのボランティアでやっている場合にしても、そういったコスト意識は必要なのです。ましてや、国や地方自治体からのお金をもらい、自分の身がいくらなのか、ということを考えれば、そういったコスト意識は持って当たり前であろうと思います。単なる話の仲立ちだけでなく、そういった意識が必要であります。

私どもは、毎週月曜日に産学官コーディネータやアドバイザー、地財本部の方とミーティングを行い、そういった話をしております。そこで、一週間の中での進捗状況などをチェックしているわけです。そこでは非常に細かい話もいたしますが、いつでも自分の責任如何で大学の成果が外にいかなければコーディネータの役割は果たせないのです、そのためにも、みんなで確認して仕事をしていく、ということは、必要なことでもあります。

コーディネータの採用・教育



- 人に不快感を与えない方(コミュニケーション(mailだけに頼らない)・態度・表情・服装・時間感覚など)
- 動きの良い方
- 面倒くさらない方(総て自分でやるのが基本)
- 技術内容を多少理解できる、理解しようと努力する方

- チームワークが大切
- 相手の立場を理解し、相手の利益を考慮すること
- 自分の話をすることより相手の話を良く聞くこと
- 上司に毎日報・連・相、周りと情報交換(face to face)
- コスト意識を持つこと(相手・組織・自分)

これまで話してきたようなことから、私どもでは、このような基準で採用をしています。

ごくごく当たり前のことでありますが、「人に不快感を与えない」ということが大切です。ここに、コミュニケーション・態度・表情・服装・時間感覚とありますが、最近では、よくメールだけでやり取りをして、「メールで送ったあの件についてはどうしたのか」という気持ちになることも多いのですが、やはり話を直接聞く、現場で話をする、といった

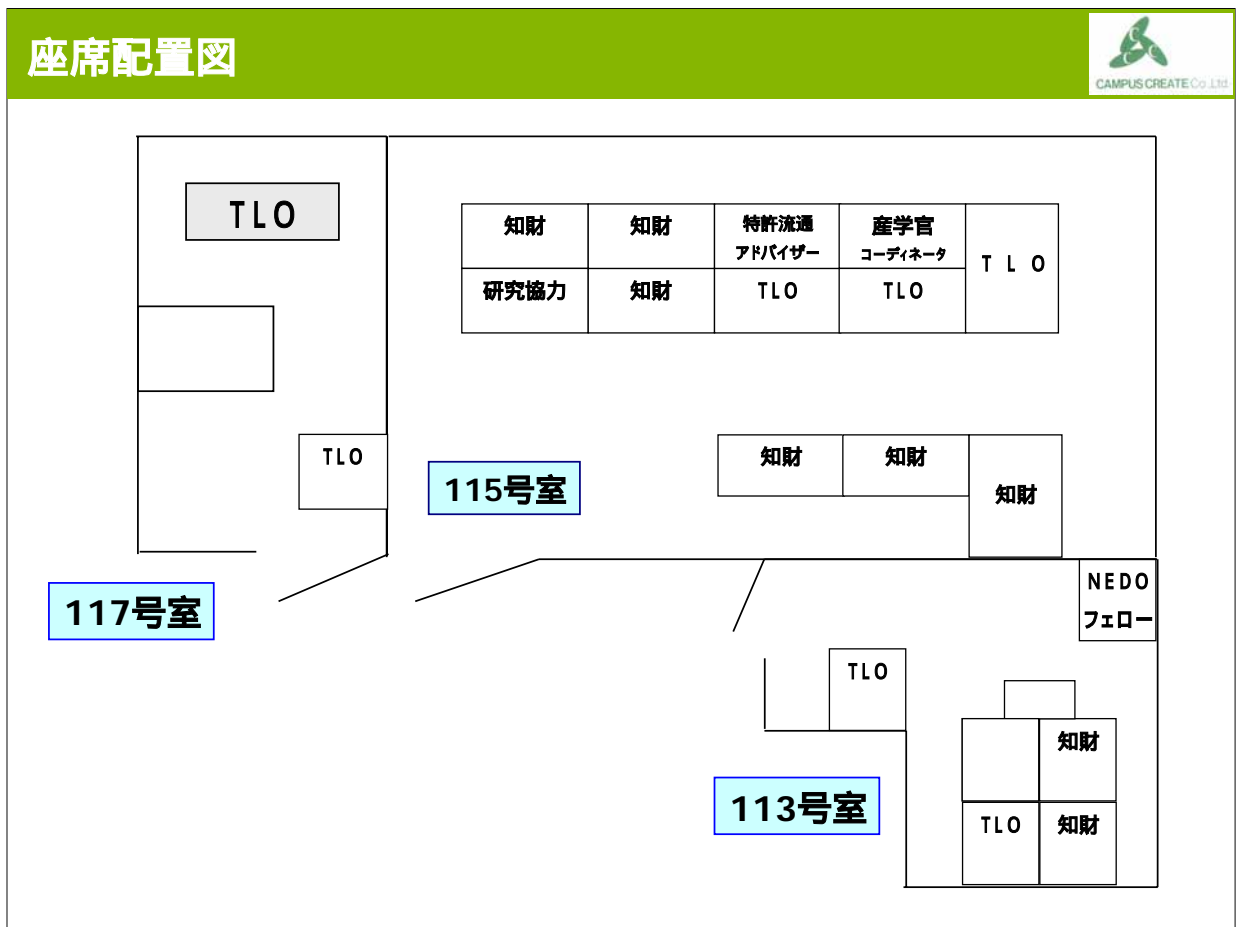
やり方をしていく必要があると思います。このような感情のコミュニケーションができることも必要ですし、時間感覚といったごくごく普通のことや、態度とか表情といった当然のことでも非常に大きなポイントになってきます。態度や表情は、あるご経験を積まれた方はなかなか直せないことも多いのですが、外から見た場合に、「人に不快な感情を与えない方」を一番に見ております。

それから動きのよい方というのは、やっぱりこの仕事はフットワークが重要だということです。何かあると、「いや～明日にしましょう」と考えたり、あるいは、「雨が降っているから」といったことで仕事が左右されてしまうことがあってはならず、面倒くさがらずに動けることが大切です。

技術内容については、もちろん多少理解できる、とか、理解するよう努力する、という方であればよく、そういったことに対しては専門家の方々がいらっしゃいますので、まずはこれまであげた、人と話ができる、などのごくごく基本的なことを私どもでは重要視しております。

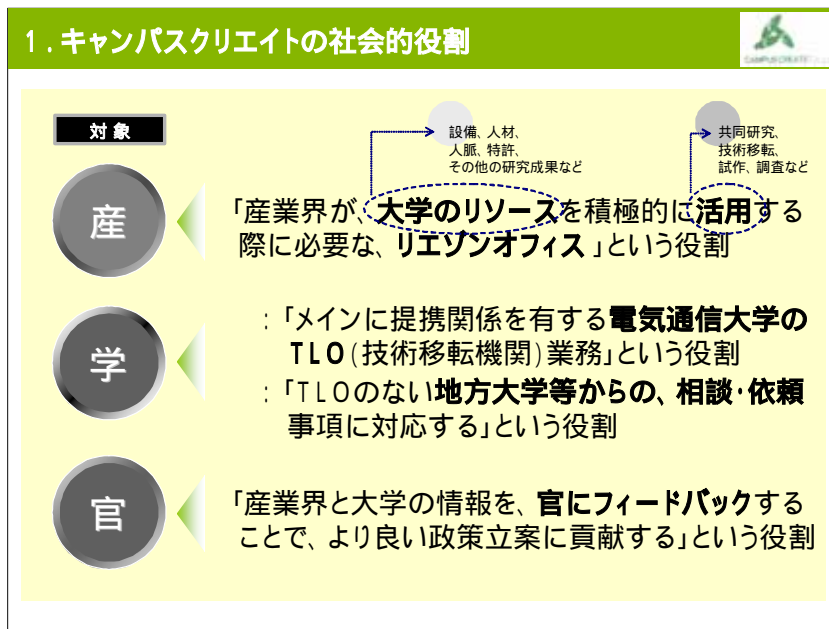
これまで、何人かの「コーディネータ」「特別アドバイザー」といわれる方々お会いしましたが、非常に立派なご経験やかつての肩書きを持っていらっしゃる方はおられましたが、これまであげた中で2つ3つが、とてもとても欠けている方が多いです。そういう方が、企業側から本音を聞き出すことができるのでしょうか？「自分は 電気の事業部長だった」「今でもつながっている」というようなお話をよくされるのですが、そういった話をした途端に、あまり本音は話してくれなくなると思います。自分のことはそんなに話さなくても、相手の話をよく聞くとか基本的なことが分かっていない、まだまだ自分の役割、仕事というものがよく判っていらっしゃらない方が非常に多かったです。ですからここでいうチームワークが大切ですよというのもそうです。相手の立場を理解し、相手の利益を考えること、ご自分が何をしてきたか自分が何をやっているかつて何をやったか相手のユーザーとかもしくはシーズを出されている研究者というのはあまりそういったことは聞きに来るわけではないんです。そういったところは相手の話をよく聞くことを基本においていただく必要があるんです。

また、ここに書いているように、報・連・相、情報交換（Face to face）といったことは、普通のことです。しかしながら、会社にいるときは普通のことだったはずですが、研究センターや大学、TLOのコーディネータという形になった途端、こういったことは全く関係ないと思われがちです。そんなことはないのです。この辺が非常に重要な要素であろうと思います。これまでの自分の経験などは置いておいて、全体最適はどうなのか、といったことを考えることが重要であると思います。もちろん、それをきちんとまとめる組織、機関が必要です。



私どもは、このように非常に狭いところで、すし詰め状態で仕事をしているわけですが、そうしていると必然と電話の内容も耳に入ってきます。この配置は部屋でなく机です。手を伸ばすと相手に届くよ

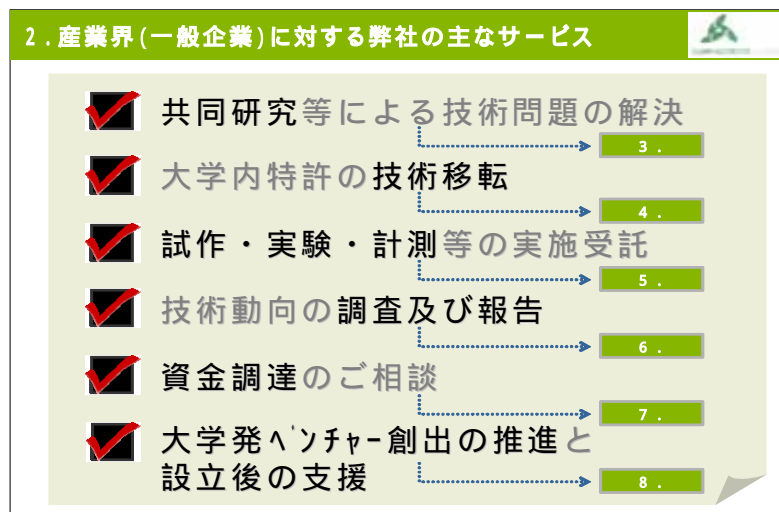
うな感じであり、話もよく聞こえます。そうしていると、「なんだ、その話は私にしていけないではないか」といった話が、すぐ側にいるとできるわけです。実は今日もそういったことがありました。これが一つ一つの部屋ということになると、1週間会っていない、ということが起こりうるわけです。会社の話なので、なにも聞かれてまずい話は何もないわけで、同じ目的意識を持っているわけです。そういうことでの意思疎通といったことも図っております。それぞれ派遣されてきた機関の立場で話をするコーディネータも中にいますが、それは紙の上だけで議論してください、ということです。現実問題は、とにかくチームワークをもって共通のことについて協力し合っているわけです。それぞれメインで与えられている仕事は尊重しているわけですが、全体のことを考えたときには、そういった協力体制が非常に重要なのです。確かにいろいろな機関から来ている方々と一緒に仕事をするのは、お互いに気遣いもありますが、自分のミッションだけを振りかざしているだけでは、成果ということはなかなか期待できない、ということもありますし、あるイベントをやる場合にしても力が一つにまとまらないといったことになりまますので、これらについて日々努力しているのです。



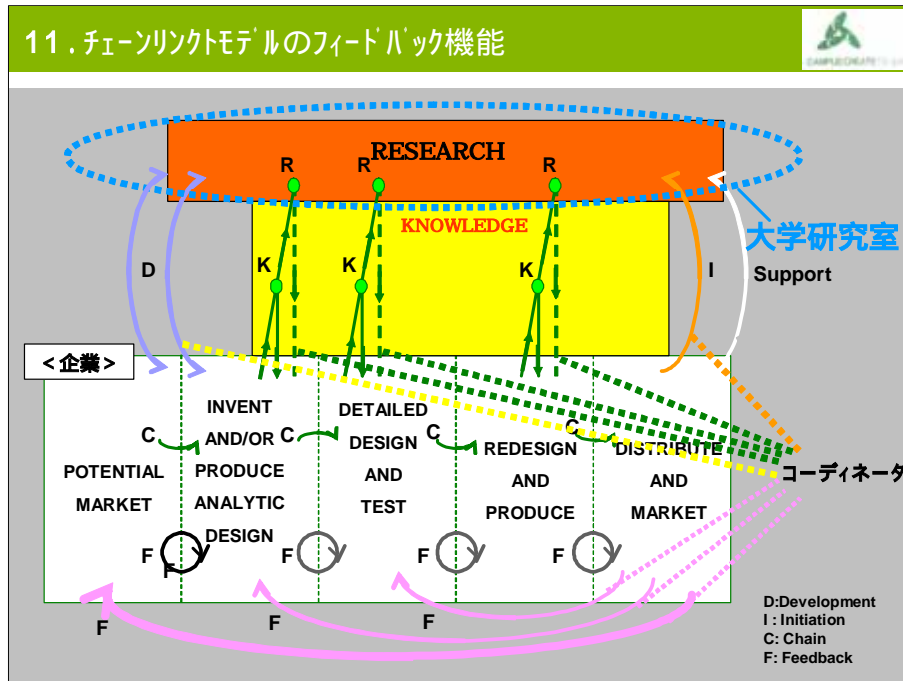
ここで若干ですがキャンパスクリエイトのやっている仕事の内容を簡単にご説明します。産業界に対しては、大学のリソースを積極的に利用してもらうため、リエゾンオフィスという役割を共同研究センターと一体となって行っています。これについては先ほど説明した産官学コーディネータの方々と一緒に行っております。特許等につきましては特許流通アドバイザーが担っております。一方、学に対しては、電通大学のTLOという役割から、研究成果を移せるよ

うなものを先生方から聞きだすということも、研究室を訪問しながらやっています。これは特許だけではなく、技術移転というのはもっと泥臭いこともあります。それから TLO のない地方の大学からの相談・依頼に対しても積極的に対応しております。また、最近の国の産学連携に対する協力があり、それを利用することもあります。産業界及び大学の情報をフィードバックしていくこととしております。

具体的には、共同研究等による技術問題の解決であったり、大学内での特許の技術移転、こういったところが多いのですが、そのほ



かに、試作・実験・計測等の実施委託であったり、技術動向の調査及び報告といったコンサルタント業務も主たる業務の一つとしています。また資金調達ということについて、補助金だけでなく、金融機関及びベンチャーキャピタル等と提携して行っております。また大学発ベンチャーの創出と推進ということについては、創業に対する支援、設立後の支援といったことを行っております。



これは私どもが推進しているイノベーションモデルの一つであるチェーンリンクモデルを産学官連携に当てはめて、コーディネータ及びTLOが各段階において間を取り持つていくということです。単なる一方向のモデルでなくて、いろんな形でフィードバックをしていくことが産業界の現状なので、コーディネータというのは、企業の中にも、また大学の中にも必要だろうと思っております。今後の環

境問題や環境コマースなどの分野においては、特にそういった関わり方が重要だと思っております。

ここで、企業側でメリットということを確認する必要があります。新製品の開発や、そこまでなくても製品自体のなんか問題、技術上の問題などがあると、これまでは技術屋は忙しい、研究者も忙しい、新たに1人が雇って働かせたら、中小企業でも1,000万、中堅企業であれば1,500万、大企業であれば2,000万から3,000万の金がかかってしまう、という状態であるところに、ある研究室に一年間頼んで、それが完全とまでは行かなくても解決できる、ということをお話をすると、分かる経営者であれば、たとえば300万とか500万すぐに払います。本来大学研究機関が、こういったことをきちんと交渉をして、企業と契約を結ぶことをしなくては行けないのですが、これらの契約をきちんと行っていないのが事実です。これが当初話をしたように、海外の大学や研究機関に行ってしまう一つの要因です。契約内容や日程の管理も、責任を感じながら行っていかなくては行けません。これは機関側の問題かもしれ

12. 大学及び弊社を利用する企業サイドのメリット

例えば、新製品開発に係る技術研究を、企業が正社員技術者に担当させて実施した場合と、弊社を通じて電気通信大学内のしかるべき研究室と共同研究した場合とで、コスト面での比較をしてみますと...

正社員技術者に
担当させる場合

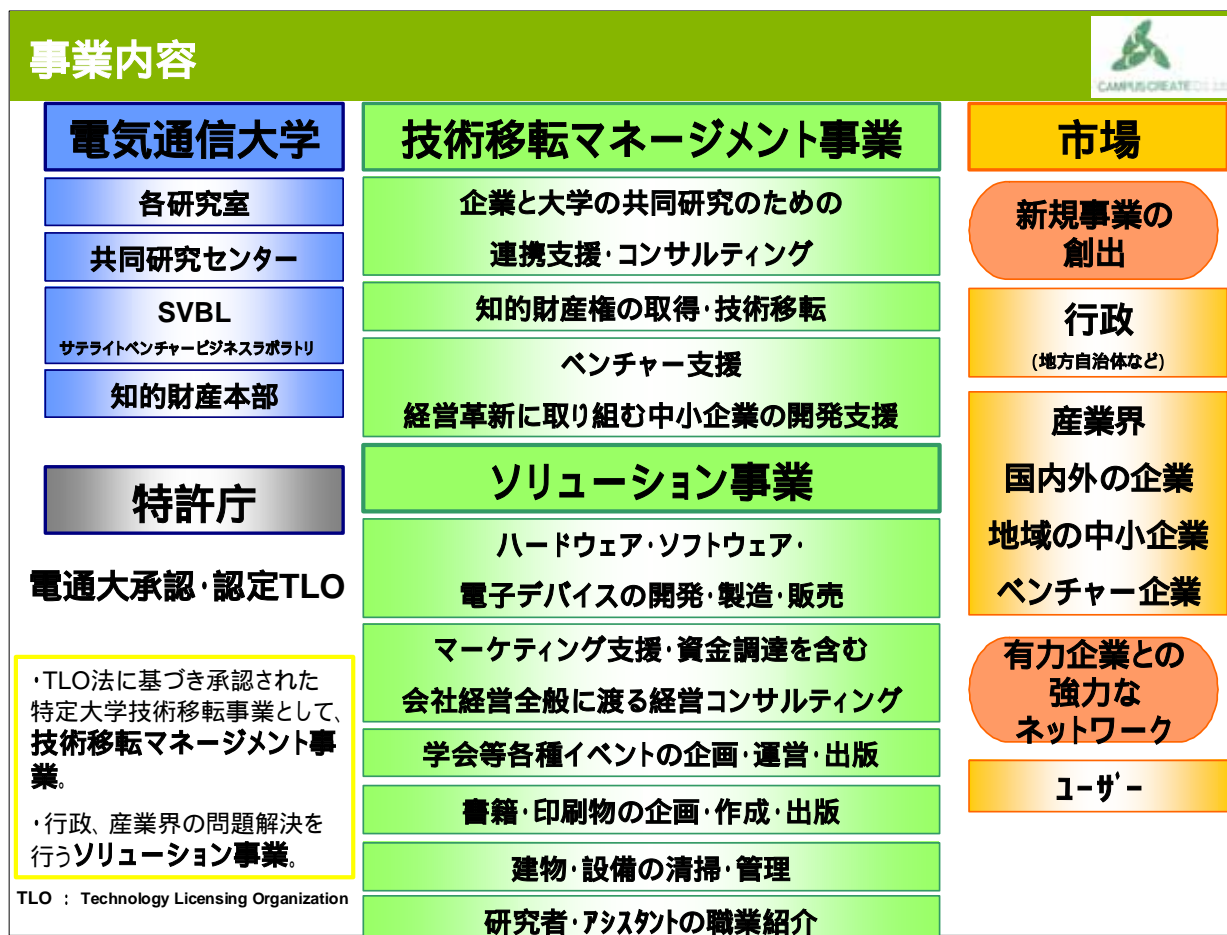
年間1千万円超の固定費
(人件費 + 福利厚生費等)

大学の研究室を
活用する場合

300万円程度の変動費
(コンサルティングフィーとして
一括で経費算入可能)

断然に、
弊社を通じて
大学を活用
することが
有利！

ませんが、今後は、間に立つコーディネータもそういった役割が必要になると思います。これが、日本の国立大学の大きな問題点の一つであろうと思います。先生方によってはきちんとやっている方もいらっしゃいますが、ほとんどがそうではありません。これは、企業側にとってメリットがあるので、はっきりしていい部分です。2000万かかることが500万で済めばそれが利益となります。だからといって500万でやる責任は取れるのか、という取りません。責任はとらないのにやる人がどこにいるのか、それは、最初の研究者との話し合いで企業側は分かると思います。「できなかつたら、責任取って金返せ」といったことはこれまであまりありません。またそういう契約はしません。企業側にとってどうしても困る部分があり、それを研究室で解決できるという見極めがついたものについて、こういった契約をしています。それでも、うまくいかなかったものは2割くらいあります。そうした場合はどうするのかというと、徹底的に謝ります。「申し訳ない。先生も申し訳ない。やれるはずだったのにできなかった」。学生さんを採用してでも、その後一年間は何とかお金をもらわずに頑張ってやったこともあります。2年やってもうまくいかなかたらこれは向こうも分かってくれたのですが、これとは別に研究者がいつも大学にきていたことが縁で新しくスタートしているものもあります。そううまくいくものばかりでもないがそういったようなことも起こるのです。



このような形で事業を行っていますが、技術移転マネジメント事業というのが、TLO法に則った事業であり、他のTLOにおけるものと同じものです。ソリューション事業というものが他のTLOではほとんどやっていないことであり、これが引っかけ、承認TLOになるのは2002年の2月、ということになりました。事業を分けてご理解いただきました。こちらの事業がないと、私どもは成り立っていかないということ技術移転マネジメント事業が赤字になっていて、ソリューション事業で何とか稼いで

います。ソリューション事業は、どちらかという雑用係といった感じでありまして、学会のイベントやアシスタントなども行っています。今後は、職業紹介だけでなく人材派遣もやっていきます。これは定款を変更して、2003年末か2004年くらいからはスタートさせようとしております。研究室の困っている部分を手助けしていきたい、といったところからスタートした会社ですので、こういったこともやっております。私どもユーザーというには行政というものもあります。地元の調布市や三鷹市などから、地域情報化の政策提言などといったコンサルタント契約もして、地域コミュニケーションといった研究を行っている大学の2つの研究室で受けています。それには地元の中小企業とか市民の方をも巻き込んでそれを進めていかないとはいけません。そういった中からもまた、共同研究などが動いてきております。

16. 会社概要



会社名	株式会社キャンパスクリエイト URL http://www.campuscreate.com/ e-mail : info@campuscreate.com	
本社	東京都世田谷区奥沢1丁目48番14号 TEL : 03 - 5754 - 0777 Fax : 03 - 5754 - 0778	
調布オフィス	東京都調布市調布ヶ丘 1 - 5 - 1 電気通信大学共同研究センター TEL : 0424-43-5729 Fax : 0424-43-5727	
三鷹ランチ	東京都三鷹市下連雀3-38-4 三鷹産業プラザ4F TEL : 0422-40-2066 Fax : 0422-40-2067	
資本金	3,750万円	
株主	電気通信大学教官 : 46名 卒業生他 : 42名	
代表取締役	安田 耕平	
設立	1999年9月1日	
承認	2003年2月19日	
	承認TLO (経済産業省・文部科学省)	大学教官の個人有の発明の特許化して産業界に活用しライセンス収入を大学、個人に戻すことを業務とする。
	認定TLO (文部科学省)	国有特許の譲渡を受け普及する事業を扱う。

キャンパスクリエイトとしては現在本社ともう一つ場所を増やして、人材派遣などをやっていこうと考えております。資本金については、ここに書いてある3,750万円から増資して、5,500万円になります。株主は増えており、現在では106名います。

以上、私が日々の仕事で感じたままをご紹介します。ご清聴ありがとうございました。



(2) 事例紹介 1 「茨城県の産業振興と産学官連携コーディネータネットワーク」

茨城県商工労働部長 滝本 徹氏

まずは、これまで茨城県としてどのような取り組みを行ってきたのかについての紹介をしたいと思います。平成 13 年に「つくば連絡会」というものを発足し、産学官連携の評価やベンチャー支援策をまとめたプログラム「つくば発新事業創出プログラム」を、平成 13 年 11 月にまとめました。これが、産学官連携に対する取り組みの原点であります。変革を促していくようなものをつくばでも考えていこう、というものです。それらは、つくば・東海・日立知的特区、という動きにつながっていきます。

知的特区構想の中身は、「規制緩和を利用した社会実験・産学官連携等」「ベンチャー・新事業等支援」「知的インフラ」「分野別取り組み」といったものでありますが、三番目にあげた「知的インフラ」という部分にコーディネータ・ネットワークということを位置づけることができるのではないかと考えております。分野別の取り組みを二つほど紹介しますと、地域実験として特区を活用していこうということで、「高高度飛行体 IT 基地委員会」や「バイオマスエタノール事業のための規制緩和の検討」ということを推進しております。つくばとその周辺地域をベンチャー・新事業創出の拠点と位置づけ、今後の展開を考えていきたいと思っております。

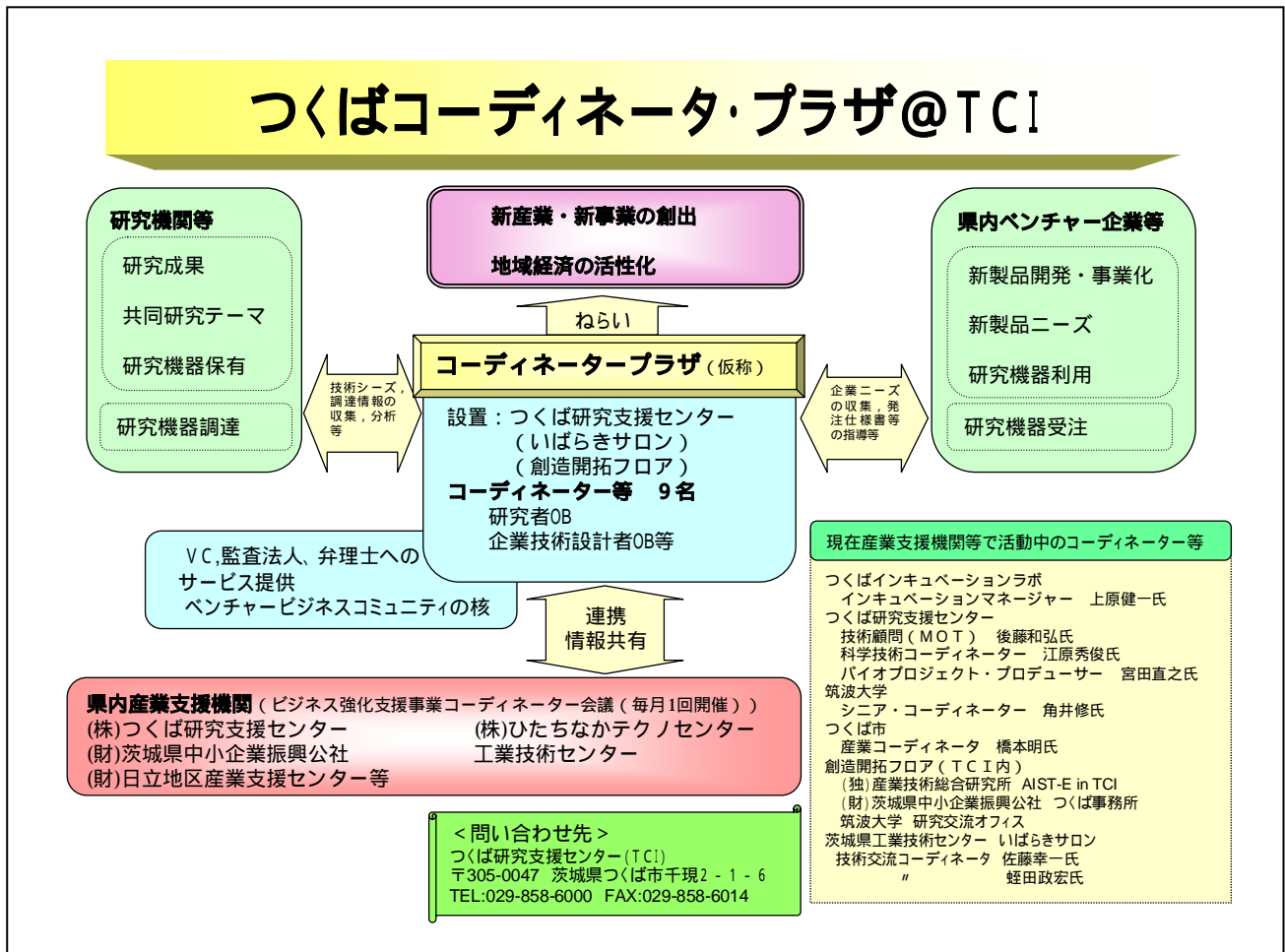
つくば発のベンチャー企業は、現在 60 数社と把握しています。この数は大学や研究機関からスピントアウトしたものを中心に入れていきますので、かなりハードルが高くカウントしています。これ以外で学生が起業したものなどを含めると相当な数になると思っております。ベンチャー支援の取り組みとしては、つくばインキュベーション施設整備事業やベンチャーマーケット事業などを行っています。創業支援のためにコーディネータをおくことや、ベンチャー調達促進システムの充実、などを図っています。その他にもベンチャー融資ということがあり、これは仕組みとしては全国であります。こういったファンドも 2003 年 11 月にできる予定であります。また、茨城県では、「技術力あるベンチャー・研究開発型中小企業等推薦制度」を創設し、ベンチャー・研究開発型中小企業が公的研究機関等の研究機器等市場に参入して受注機械の確保を図っていくような推薦制度を作りました。また、地方自治体レベルでは、2003 年度からつくば市が創造法を取得した企業に 100 万円の助成金を出すというシステムを作るなどで、研究開発のバックアップを行っています。

その他に、「つくば産業フォーラム協議会」という活動も行っていきます。「つくばナノテクフォーラム」「つくばバイオフォーラム」「つくば IT フォーラム」「つくば食品フォーラム」「つくばエンパイオフォーラム」「循環型社会を目指すつくばフォーラム」「プラスチックフォーラム」「つくばギガビット・ビジネスフォーラム」「茨城県研究開発型企業交流協会」といった、分野別の活動を講演会や見学会、交流会という形で活動しております。ここには、研究開発型の中小企業やベンチャー企業、350 社くらいが参加しております。この他に県北産業フォーラムの活動や、つくばバイオ・ゲノム推進会議を開催、新エネルギーフォーラムの立ち上げなど、多くの取り組みを行っております。この情報は、つくば連絡会のホームページ

(http://www.pref.ibaraki.jp/bukyoku/syoukou/kogi/tukuba/tukuba_title.html) に詳しく掲載しております。ご関心のある方はぜひ見ていただければありがた



いと思います。また、今日ご紹介のあるデジタルニューディール内に、「つくば連絡会〔つくば地域のベンチャー・新事業創出〕」というプラットフォームがあります。これにも登録いただければと思います。



今日の本題になっているコーディネータについては、これまでたくさん議論をしてきました。どのようにすればコーディネータの方々にいい仕事をしていただけるのか、そのためにこれまで紹介したような仕組みを作ってきました。茨城県庁ベースではなかなか首がまわらなくなっているのが現状で、そういった面でもコーディネータに期待するところは大きいものになっています。

今回の補正予算で9名のコーディネータをおくことになりました、現在8名まで決まっている段階で、そのうちの3、4名はひたちなかでの活動になりますが、場所としてはここつくば研究支援センターを中心にしていきます。そして、コーディネータ・プラザのようなものにして、チームワークを組んで、お互いに相乗効果を生むような形でやっていきたいと考えております。また、現在活動していらっしゃるコーディネータの方がたくさんいらっしゃいます。インキュベーション・マネージャー、MOTのマネージャーやコーディネータ、都市エリアプロジェクトの科学技術コーディネータ、バイオ推進会議のプロデューサーをしている方もいらっしゃいますし、筑波大学・産総研・つくば市、そして様々な研究会にもコーディネータの方々がいらっしゃいます。2003年6月に、つくば研究支援センターに創造開発フロアというものが出来て、産総研の窓口を作りました。ここには、中小企業振興公社の窓口もありますし、筑波大学の研究支交流オフィスも2年前から出来ています。また、コミュニティセンターの茨城サロンというものもございます。こういったもの全体を「コーディネータ・プラザ」ということでまとめていきたいと考えております。

また、我々の仕事としては、コーディネータの方々にいい仕事をしてもらうためのお世話をしていきたいと考えております。コーディネータ同士がお互いに連絡を取りあうことや、日々の仕事の管理、目標の共有など、日々の活動がうまくいくようなお手伝いできればと思っています。これは、つくば研究支援センターの技術顧問をやっている後藤さんをお願いしようと進めています。これから「コーディネータ・プラザ」を確立していきながら、ネットワークを作っていきたいと思っています。

産学官連携コーディネータネットワーク

1 組織化

- ・「コーディネータプラザ」
- ・NPO化 — 産学連携学会つくば支部・若手コーディネータの会(検討中)・・・全国発信
 - つくば全体(筑波大学、産総研コーディネータ)等の連携
 - 草の根ネットワーク
- ・TCI創造開拓フロアーの一体化

2 コーディネータプラザの役割など

- ・現場における企画提案と自律処理
- ・活動目標の設定と世話役(総括マネージャー)によるサポート
- ・プラットフォーム(DND)活用による情報の共有化、企画提案

3 ベンチャーコミュニティの核

- ・個別ベンチャー巡回訪問 - 最適施策の提案
- ・専門サービス会社(VC、監査、特許)との連携協力、サービス提供
- ・事業化プロジェクト形成

今後ぜひやっていきたいと考えていることの一つに、コーディネータ・プラザを核としたNPOを作りたい、ということがあります。これは以前から作ると言っていたのですが、つくばと一般市民をボランティアベースで結んで、草の根で産学官連携をやっていこうと考えています。それとコーディネータをネットワーク化して全国価値にしていこう、といった、つくばならではの活動をやっていこうというアイデアもあります。まだ整理しきれないのですが、この2つのアイデアを統合してNPOにしていきたいと思っています。今年立ち上がった産学連携学会のつくば支部、その中でも、若手コーディネータの会といった役割を担い、そこから全国発信していければと考えています。それに加えて、つくば全体の連携も支援しながら、先ほど言ったような草の根ネットワークのようなものも考えていくNPOにできたらと考えています。先ほどの休憩時間に、茨城のNPOの方から、是非とも連携していきたいといった話もいただきました。また、ここには書いていませんが、学生さんともつなげていきたいというように考えています。コーディネータ・プラザについては、つくば研究支援センターの創造開発フロ

アと一体化していこうと思います。

次に、コーディネータ・プラザの役割についてですが、現場における企画提案や自律処理など、これまでの役割に関しても、しっかり進めていけるようにしたいと思います。これはある程度は、我々がお願いしている仕事に関して、という色合いは強くなると思います。行政組織と言うのは、行政組織の中の論理で動いているので、予算取りと実行の仕組みを作ってから、中身を考える部分まで手が回らないことが多いのです。その部分をしっかりやっていただくということでもあります。活動目標の設定とお世話役としてのサポートも考えています。そういったことのコーディネータが、自治体は不得手なもので、全く出来ていない状況なのだろうと思います。今それを真剣に議論していかなければいけないな、と感じております。また、DND のプラットフォームを利用して、情報の共有化をして、色々なところからの企画提案が出てくるようにしていきたいと思います。行政としては、それをどんどん後押しできるような役割をしていきたいと思います。

その次は、ベンチャーコミュニティの核をつくっていくことについてです。つくば連絡会は、一年目はベンチャー支援が課題だったのですが、二年目は知的特区といった制度的なものや産官学連携のシステムといったものが議論になってきていて、本来のベンチャー支援ということに対して手薄になっている感があります。つくばは研究機関の横のつながりが無い、と言われていますが、ベンチャーも、分野別にはある程度ネットワークが形成されていますが、やはり独自にやっている部分があります。つくばに 60 社以上のベンチャーがありながら、顔が見えてこないという印象を持っています。IPO が 2、3 社出ると、全国から注目されると思うのですが、5 社くらいが、ここ 2、3 年以内に IPO 取得までもう少しのところまで来ているのではないかと私自身は認識しています。もちろん、シリコンバレーには遠く及びませんが、シリコンバレーの中にあるベンチャー同士のコミュニティを支える専門サービス会社の連携というものが、つくばには薄いと思っています。そういったコミュニティの核に、コーディネータがなり、つくばのベンチャーの顔が見え、活性化していくようになればと思っています。



茨城県商工労働部長

滝本 徹 氏

(3) 事例紹介 2 「デジタルニューディールの目指すもの」

(独)経済産業研究所デジタルニューディール事務局長 出口俊一氏

出口です。DND の説明をする前に、コーディネータについての話をしたいと思います。実は私は、長く新聞記者をやってきております。社会部、地域記者だったので、日々何が起こるか分かりません。他社との競争もあるため、警視庁などにいると、10人くらいの若手記者と一緒にいるのですが、「こういう事件があったから、ここへ行ってこういう取材をしてこい」という指示を出します。ここで、きちんと役割を果たしてくる記者と、「それはありませんでした」と戻ってくる記者と両方います。例えば、裏山に山葡萄があるから葡萄を取ってくる人と、面倒くさがって、葡萄はなかったと言って帰ってくる人といいます。葡萄はなかったけれど、松茸はあったよと、気を利かせる人もいます。コーディネータの資質は、どうもこれと似ていて、要は人間のあり方なのではないかと思います。この季節になったら、山に葡萄があつて、松茸があつて、いちじくがあつて、もう言われなくても黙って先に取ってくる、それくらいの資質が必要じゃないかなと日々感じます。それには、臭覚というか、感覚というものがなくて、もう一つは、採ってきた松茸をどうするのか、誰のために与えるのか、ということが大切だと思います。今日講演をされた安田さんの場合は、自分で、ベンチャーという大変厳しい中で活躍されていますが、そうではなく、大学で報酬が保証されていて、お金があるから使っている、というような方からは、本物の人間は出てこないと思います。

DIGITAL NEW DEAL
-デジタルニューディール-

歩んできた道

平成14年4月 <http://dnd.rieti.go.jp> スタート
[10万件の知識論文検索](#)
[電子会議室\(プラットフォーム\)開設](#)

平成14年10月 大学発ベンチャー支援サイトとしてリニューアル
[起業Q&A](#)
民間企業との連携開始
[大学発ベンチャー成功事例](#)
[同時進行ドキュメント「起業への挑戦」](#)

現在(10月9日現在)
登録者 5,984
プラットフォーム 365



さて、DND の話をしたいと思います。2002年4月に経済産業研究所に呼ばれて、この運営をやってください、という話をいただきました。役所というのは、プランを立てて実行するけれど、中身は問わない、という姿勢が目につきます。予算を取って金は使うが、中身がどうなるのかということに関心も示さず、評価もしないのです。なぜか。評価できないのです。そういった中で、実際に民間で仕事をやってきた人に運用させた方がいい、ということで私が呼ばれたのですが、これはおそら

く正解だと思います。そして、現在10万件という膨大な数の知識ベースをつくりました。でもそれほど役に立っていません。役に立つものと大事なものは違うのでしょうか、10万件は10万件で非常に大事です。

もう一つは電子会議室というバーチャルな会議室があります。組織の壁を超えた、出会い系サイトみたいなものです。悪い人がいないので事件・事故に巻き込まれませんが、まさに組織の壁を越えて自由な出会いを創出しましょう、ということです。その中からアイデアやベンチャー育成の知恵が出てくるだろうと考えております。今回のこの会議も、そのツールだということで、今日もここにいらっしゃる茨城県商工労働部長の滝本さんが私のところにきました。初対面でしたが気が合い、「何かやりましょう」「セミナーやりましょう、8月か9月か10月か」と話していました。それが今日です。そしてその

仲介人に江原さん、上原さんがなりました。これもネットワークが作られた一つの例ですね。

DIGITAL NEW DEAL
-デジタル ニューディール-

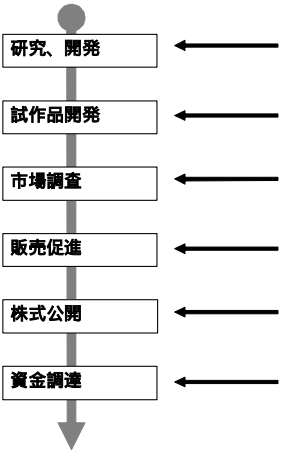
DNDサイトのトップページ



DNDの会員は、今現在 5,984 人です。まもなく 6,000 人を超えます。DND については、質の高い、レベルの高い、本当に DND を使うような人たちに限って声をかけさせていただいております。

DIGITAL NEW DEAL
-デジタル ニューディール-

民間企業等との連携計画



- ・ TLOシーズDB (2002/3)
- ・ 地域公団 (大学連携) (2003/8)
- ・ フォーシス・ネットワークパブリッシング(2003/7)
- ・ NCネットワーク (2002/10)
- ・ベンチャーリンク (2002/12)
- ・ベンチャーラボ(ビジネスマッチング) (準備中)
- ・ 産業店 (2002/11)
- ・ トライエフインテリジェンス(2002/12)
- ・ 日本エンジェルズフォーラム(2003/1)
- ・ VCニック (2003/3)
- ・ DNDファンド(準備中)

<調整中>・東海バイオファクトリー研究会・ビジネスモール (大阪商工会議所)・J-NE T 2 1 (中小企業総合事業団)・ジェトロ等

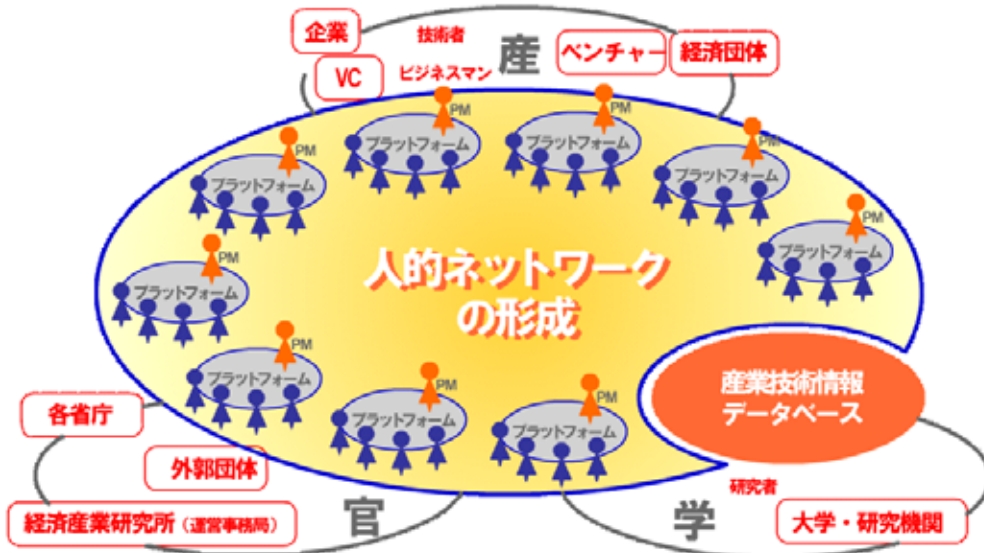
ウェブサイトとして、10 万件の知識ベースと電子会議室という全体から、私が何をしたのかというと、とにかくコンテンツ・サービスの充実に努めました。お手元に資料をお配りしております。大学発ベンチャーの支援ですので、ベンチャーを起し、そのベンチャーを育て上げて将来に渡って IPO の取得までのストーリーを想定した上で、その各段階でどのようなサービスが重要なのかということを考えながら、2002 年 10 月から月 1 本のペースで、段階的に発展させてきました。まず試作品を作る

ということは、NC ネットワークと組んで、既にサービスを始めています。研究開発の方は、勝負は「い

かに売るか」ですので、マーケット調査についてはベンチャーリンクと組み、販売促進のために産業店と組んでいます。また、株式公開を考えて、最新の大学ベンチャーの株や、将来 IPO を取得しようとする企業一覧が毎月公開されております。具体的に IPO を取得しようとする企業に対しては無料のコンサルタントも行っております。資金調達に関してもサポートをしております。また、滝本さんから紹介されたベンチャーラボの約 200 人近い専門家の方々をサイト上に全部載せて、起業・創業あるいは技術マッチングに関する質問をメールで受け付けて回答するというようなことも準備しております。さらに、「DND ファンド」というファンドも来年 4 月には立ち上げる予定です。

DIGITAL NEW DEAL
-デジタル ニューディール-

将来の概念図：ナレッジトランスファーネットワーク

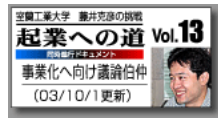


このスライドは、スタート段階までイメージしているものです。人間ネットワークの形成とありますが、真ん中に DND があり、各有料のサイト民間の団体の関係の部分で、DND を中心的に交流させましょう、ということです。知識の交流駅といいますが、どんどん人をつないでいくという、ポータルサイトの役割です。これはバーチャルでやると同時に、私個人で、自分の立場でネットワークをつないでいくという仕事をやっていこうと考えています。

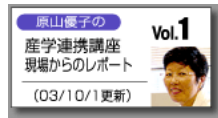
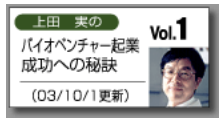


(独)経済産業研究所 デジタルニューディール事務局長
出口 俊一 氏

好評連載中！



強力新連載！

お知らせコーナーでは産学連携、各種イベント、研修等の
情報を告知、掲載依頼が増加中

<DNDメルマガ・バックナンバーリスト>
 2003/10/08 [DNDメルマガ]ビジネス図書館
 2003/10/01 [DNDメルマガ]日本の小さな巨人の慧眼
 2003/09/24 [DNDメルマガ]クールな人
 2003/09/17 [DNDメルマガ]9.15メモリアルデー
 2003/09/10 [DNDメルマガ]赤鬼の夢
 2003/09/03 [DNDメルマガ]バカの壁を知る適正試験
 2003/08/27 [DNDメルマガ]村口道場と40代のステージ
 2003/08/20 [DNDメルマガ]それぞれのアンダルシアの夏
 2003/08/06 [DNDメルマガ]出身県で性格がわかる？
 2003/07/30 [DNDメルマガ]肖像権ビジネス - 日本が主戦場
 2003/07/23 [DNDメルマガ]ヤフー最強の秘密
 2003/07/16 [DNDメルマガ]自立への挑戦
 2003/07/09 [DNDメルマガ]日本再生の予兆
 2003/07/02 [DNDメルマガ]海のオルゴール
 2003/06/25 [DNDメルマガ]プレパッケージ
 2003/06/18 [DNDメルマガ]keep in the loop
 2003/06/11 [DNDメルマガ]産学官連携推進会議と加茂茄子
 2003/06/04 [DNDメルマガ]204対9
 2003/05/28 [DNDメルマガ]'感動する心を失わない' - の初心
 2003/05/21 [DNDメルマガ]大学発B V協会設立はIIAの調べに乗って-
 2003/05/14 [DNDメルマガ]自分で腰痛を治すポーズ

DNDの中で、18件の大学発ベンチャー紹介をしています。ベンチャーを起こして実際に事業を行っていくには、大変なドラマ・苦勞があります。それをドキュメントで書いています。また、10月からは、上田先生の「バイオベンチャー起業成功への秘訣」と東北大学の原山先生の「産学連携講座・現場からのレポート」というのを新しくスタートしています。

また、2002年10月から毎週メールマガジンを発行しています。ここでただ一点、気をつけていることは、人の悪口を書かない、必ず誉めていく、ということです。とにかくエンカレッジして、激励して、最後まであなたを応援していきます、という姿勢が大事なのだと考えております。ただそれだけではいけないので、私もこの秋口に会社を作って、この難解な金にならないビジネスをやっていくつもりでいます。大学発ベンチャーというところには周囲にサポーターがたくさんいらっしゃるの

ですが、やっぱりプレイヤーという立場で、自分の人生をかけて、退路を取って、ベンチャーの痛みを感じていく、という姿勢でないと、真っ当にベンチャーの方とお付き合いができないだろうと思います。いくら技術が分かっている、マーケットが分かっている、恵まれた立場と恵まれた高給がある人たちが、ベンチャーの現場の方から支持されるのか、という問題なのです。

私の経験を話しますと、お台場でフリーペーパーの「シーサイドストーリー」というものを産経新聞時代に立ち上げました。これはフルカラーで、現在でも50万部売れています。その他にも、「環境自治体」という雑誌も創刊しましたし、産業製品の検索サイト・産業店も立ち上げております。こういう新しい仕事を数多くやってきて、どのような財産を得たかという、自分の周りに来る人々の本物と偽者の区別がついてきたことです。長く付き合っているいい関係なのか、あるいは花火で終わってしまうのか、目利きとしての人間を見れることになりました。この人と組めば、一時は大変な思いをしても、成功しないわけがない、ということがなんとなく最近分かってきました。

今日は大変有意義な会議だと思えます。今後、産学官連携コーディネータの大きな会が出来ていくということですので、私もコーディネータの一員として、皆さんの仲間に入れていただきたいと思えます。