

一般社団法人首都圏産業活性化協会
第六期中期計画（2021～2023 年度）の活動に関する

評 価 書

令和 5 年 1 月

第六期3か年の活動評価を実施するにあたって

広域首都圏に存在する企業、大学研究機関、自治体、地域金融機のネットワークによる相互連携によるイノベーションの創出を掲げて発足した一般社団法人首都圏産業活性化協会も、今年で25周年を迎え、第一期「イノベーションのインフラ構築」、第二期「イノベーションプログラム」、第三期「環境もづくりのメッカとして世界ブランド化」、第四期「TAMA エコクラスター(環境調和・ビジネス調和)」、第五期「産官学金によるビジネス機会と人財が集まる場の形成」、今期(第六期)は「脱平均!ワンランクアップ」をビジョンに掲げ、活動して参りました。

コロナ禍の第六期では、まず基本姿勢(定款3条・協会の目的)に立ち返り、日々の活動では、3つの取組み(イノベーション創出・価値デザイン経営・人材育成)、3つの階層(Layer1:交流、Layer2:連携、Layer3:創造)、3つのツール(経営デザインシート、製品技術PRレポート:通称ワザ自慢、ローカルベンチマーク:通称ロカベン)を基本スタンスに支援を行ないました。これら活動を通じて、協会の目的(定款3条)の見直しを図るとともに、経済産業省戦略的基盤技術高度化支援事業(令和3年度・2件)、成長型中小企業等研究開発支援事業(令和4年度・4件、5年度・*件)の事業管理機関として、会員企業の産学官連携による製品・サービスの開発支援を行ないました。

また今期は、協会の自主事業とのバランスや収益性の向上を意識しつつも、政府・自治体・関連機関による補助事業・事業受託を推進して参りました。補助事業では、令和3・4年度経済産業省「中小企業等知的財産活動支援事業」採択事業では「経営デザインシート」の作成支援に注力(令和5年度より自主事業にて推進中)。令和4・5年度経済産業省「地域DX促進活動支援事業」採択事業では、生産性向上8%向上を掲げ、首都圏中堅中小製造業の「攻めと守りのデジタル化」を支援して参りました(令和5年度より自主事業にて推進中)。受託事業では、自治体(埼玉県・狭山市・八王子市・日野市・羽村市)、関係機関((独)中小企業基盤整備・(独)科学技術振興機構・日本コンベンションサービス(株)/東京都・八王子市事業受託者、リンカーズ(株)/中小企業団体中央会事業受託者)より、受託しました。

これら第六期の活動を総括するにあたり、事業の棚卸と将来構想のために、令和5年7月から10月の全3回にわたり「外部評価委員会」を実施しました。評価委員には、これまでの協会の具体的活動のみを評価するのではなく、本来のあるべき姿を明らかにし、現状とあるべき姿との差異を認識するために、忌憚のない的確なご意見を頂きました。この間、企業会員アンケートを実施し、今後の協会の事業活動の方向性について有益な知見を得ました(アンケートは毎年10月に実施)。

評価委員の皆様にはこの場を借りて厚く御礼申し上げますとともに、本委員会での検討された評価結果を、令和6年4月からの第七期中期計画に反映し、協会の活動の方針決定・内容の拡充および計画の効果的な実施に努める所存であります。

一般社団法人首都圏産業活性化協会

会長 野長瀬裕二

目次

内容

■第六期中期(3ヵ年)計画外部評価委員会 委員名簿	3
■外部評価委員会 開催経過	4
1. はじめに	5
2. 第六期3ヵ年計画の基本方針および目標の達成度	5
(参考) 第六期3ヵ年計画における基本方針	5
<説明>	7
協会の体制面について	8
会員の関係性・安定化について	9
定款の見直し・変更について	9
<意見>	10
3. 協会の制度設計とガバナンスおよび事業	10
4. 協会の活動を継続するための課題について	11
5. 第六期の3つの取組みに対する評価・課題	11
6. 総合評価	13
7. 今後の協会への提言・課題	13
資料編 各委員の評価書	15
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (児玉 俊洋 委員)	15
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (北山 忠善 委員)	19
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (岡田 基幸 委員)	22
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (齊藤 仁志 委員)	24
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (西山 英作 委員)	27
首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (吉田 雅彦 委員)	30

■第六期中期(3ヵ年)計画外部評価委員会 委員名簿

外部評価委員

委員長	児玉 俊洋	同志社大学大学院ビジネス研究科	教授
	北山 忠善	NPO 法人産業技術活用センター	理事長
	岡田 基幸	一般財団法人浅間リサーチエクステンションセンター	専務理事
	齊藤 仁志	国立研究開発法人科学技術振興機構	副理事
	西山 英作	一般社団法人東北経済連合会	理事
	吉田 雅彦	実践女子大学人間社会学部現代社会学科	教授

オブザーバー	室住 敬寛	関東経済産業局	地域経済部地域振興課	課長
	岩田 好弘	関東経済産業局	地域経済部地域振興課	

首都圏産業活性化協会参加者【第七期中期計画策定員委員】

会長	野長瀬 裕二	摂南大学経済学部	教授
副会長	高橋 一彰	株式会社 industria	代表取締役社長

■外部評価委員会 開催経過

第1回	令和5年7月24日(木) 17:00~19:30 会場：東京たま未来メッセ 第7会議室 オンライン会議システム Zoom 併用
議事：	1) 外部評価委員会（第六期3ヵ年計画の外部評価事業）について ①評価委員会の趣旨・目的について ②評価委員会の進め方について ③評価方法について 2) 委員長選出 3) 第六期3ヵ年の活動について（報告・質疑応答） ①中長期計画と今期計画、および数値目標・KPI について ②各年度事業について ③次回の評価委員の開催概要について
第2回	令和5年8月25日(金) 10:00~12:00 会場：東京たま未来メッセ 第7会議室 オンライン会議システム Zoom 併用
議事：	1) 第六期3ヵ年の活動について（報告・質疑応答） ①前回委員会議題へのご意見・ご指摘事項について ②今期の活動報告について 2) 評価書の作成について
第3回	令和5年9月22日(金) 10:00~12:00 会場：杜のホールはしもと・セミナールーム1 オンライン会議システム Zoom 併用
議事：	1) 第六期3ヵ年計画の実施状況の評価について 2) 第七期計画策定に向けた追加意見・提言について 3) 質疑

1. はじめに

本報告書は、一般社団法人首都圏産業活性化協会（以下「協会」という）の第六期3ヵ年計画期間である2021～2023年度の活動に関して、協会から委嘱された6名の外部評価委員（P2委員名簿）による評価報告書である。

本報告書は、第六期3ヵ年計画期間の評価とともに同評価に基づく協会の今後の活動に向けた課題と提言からなり、協会が別途設置している第七期計画策定委員会の参考としても使用される。

本報告書は、3回の外部評価委員会における議論並びに委員から提出された「評価意見」を踏まえ、作成された。

なお、評価委員会は、第七期計画策定委員会での議論の参考とすべく、策定委員の正副会長も参加し評価委員と意見交換を実施した。

2. 第六期3ヵ年計画の基本方針および目標の達成度

(参考) 第六期3ヵ年計画における基本方針

(基本姿勢(定款3条・協会の目的)への立ち返りと、基本姿勢の見直し)

脱平均！ワンランクアップ

産学官金民のネットワーク形成を基本スタンスとし、3つのエリア(圏央道と交差する関越・中央・東名道)と新たな分野の切り口により、イノベーションの創出をはかる

【定款 第3条(これまで)】本会は、埼玉県南西部、東京都多摩地域、神奈川県中央部等を一体とした地域の産学官の強固な連携の下で、環境調和の観点にも配慮しつつ、同地域の中堅・中小企業の製品開発力の強化と市場の拡大並びに新規創業環境の整備を図ることなどを通じて、当該地域を世界有数の新規産業創造の基盤として発展させ、もって21世紀の我が国経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

【定款 第3条(令和5年6月より)】本会は、埼玉・東京・神奈川および周辺地域を一体とした地域の～中略～、同地域の中堅・中小企業の製品・サービスの開発力強化と～中略～、もって21世紀の我が国経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

数値目標（＝ありがとう指数の向上）

- ① 会費収入増
- ② 事業管理費
- ③ 事業収入（有償講座・協賛金）

① 会費収入の推移について

第五期			第六期		
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
20,684	20,160	20,327	21,367	21,463	21,750(予算)

(単位/千円)

法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。

→ 令和5年8月22日時点で525。(そのうち法人は250)

KPI指標 協会事業を説明する機会 ⇒ 講演登壇数、個別面談数*

目標500を目指すなら 350の個別面談 (退会率5%・新規入会数95)

同様に525を目指すなら 440の個別面談 (退会率5%・新規入会数120)

※ここでの個別面談とは、協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義

※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%(法人は28%)であった

② 事業管理費について

第五期			第六期		
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
0	0	3,960	5,090	13,750	12,210 (当初)
					14,410 (補正)

(単位/千円)

経産省・戦略的基盤技術高度化支援事業(通称:サポイン事業・令和3年度まで)、
経産省・成長型中小企業等研究開発支援事業(通称:Go-Tech事業・令和4年度以降)
の事業管理費を有償化。新規継続あわせて**累計11件**の事業を受託。令和5年度当
初計画で1,000万円を超える収入が見込まれる事業へと成長した。その一方で、事
業管理機関としての構築した体制(プロジェクトマネジメント、課題解決支援、事
務処理等間接業務)の量的拡大と質の担保が今後の課題である。

③ 事業収入増 (有償講座・協賛金)

第五期			第六期		
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
0	1,219	3,348	4,386	5,531	7,960(予算)

(単位/千円)

新人・中堅・次世代リーダーを対象に有償講座「技術経営大学」を企画。定着し
つつある講座もある一方で、試行錯誤が足りず、決して収益事業とは言い切れない
が、会員サービスとしての一定の役割は果たせていると考える。

また、コロナ禍の2021年より協賛金事業として、会員企業の製品技術PRレポー
ト:通称ワザ自慢を冊子に編纂した「つなぐWa新春特別号」を発刊し、イノベーシ
ョン創出支援(会員の産学連携・企業間連携)に向けての土台作りを行なっている。

コロナ明けの2023年に台湾視察ツアーを自主事業で企画。参加企業から高い満
足度が得られた一方で、収益面での課題が残る。

<説明>

コロナ禍の第六期では、まず基本姿勢(定款3条・協会の目的)に立ち返り、日々の活動では、3つの取組み、3つの階層、3つのツールを基本スタンスに、支援を行ないました。

【定款 第3条】本会は、埼玉県南西部、東京都多摩地域、神奈川県中央部等を一体とした地域の産学官の強固な連携の下で、環境調和の観点にも配慮しつつ、同地域の中堅・中小企業の製品開発力の強化と市場の拡大並びに新規創業環境の整備を図ることなどを通じて、当該地域を世界有数の新規産業創造の基盤として発展させ、もって21世紀の我が国経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

3つの取組み (イノベーション創出、価値デザイン経営、人材育成)

3つの階層 (Layer1:交流 → Layer2:連携 → Layer3:創造)

3つのツール

- ・ 経営デザインシート (内閣府知財戦略本部推奨/非財務情報)
- ・ 製品技術 PR レポート:通称ワザ自慢 (協会オリジナル/自治体受託事業へも提案)
- ・ ローカルベンチマーク:通称ロカベン (経済産業省公開・推奨/企業の健康診断)

これらの活動を通じて、経産省・戦略的基盤技術高度化支援事業(通称:サポイン事業・令和3年度まで)、経産省・成長型中小企業等研究開発支援事業(通称:Go-Tech 事業・令和4年度以降)の事業管理機関業務を11件受託し、協会事業の安定基盤形成に寄与しております。

数値目標(=ありがとう指数の向上)への取組み

- ① 会費収入増 → すなわち会員数の増加
- ② 事業管理費 → サポイン・Go-Tech 事業採択数の増加
- ③ 事業収入 → 有償講座・協賛事業等、新事業(メニュー)の企画・開発・実践

会費収入については、2019年度を底に、徐々にではあるが増加傾向にありますが、まだまだ飛躍的な増加とは言い難い状況です。

これについては正副会長・若手理事(企業経営者・事業承継者)・事務局により組成した「フェニックスプロジェクト委員会」で、幾度も意見交換を重ねた中で、安易に会費を値上げするのではなく、まずは“協会そのもの”の魅力度を高める動き(提供するサービスの質的向上や、公的機関では実現が困難な新メニューの企画・提案、それによりエッジの利いた企業が参画するなど、文字通り「脱平均!ワンランクアップ」を実現すること)により、協会社員(事務局員・会員)が、親友に対して安心して新規入会をおすすめできる状態に持っていく必要があると考えます。ただし、まだこの状態には至っておりません。

その一方で、そのことをできるだけ分かりやすく説明できるよう、協会の活動を「3つの取組み、3つの階層、3つのツール」に整理し、協会概要(パンフレット)をA3見開きで作成し、注力テーマの「デジタル」と「カーボンニュートラル」支援メニューをA4挟み込みで作成するなど、営業ツールを整備し、新規会員獲得に向けての取り組みを行なう参り

ました。

会員数としては、法人 300 を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で 500～525 とし、地域で開催される工業見本市や産学連携交流イベント、協会自主事業として毎月開催する会員交流会「つなぐ Wa セッション」などを通じて、まずは足許の会員とイベントに参加された一般の方々(協会を向いて下さるの方々)に向けて、事業活動の PR を行ない、そののち個別フォローアップによる参加の呼びかけを繰り返し行なうことにより目標数値の 525 を達成しました。(令和 5 年 11 月 20 日時点で 536、そのうち法人は 253)

KPI 指標としては「個別面談数※」を掲げ、令和 2 年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で 27.7%(法人は 28%)であったことから、目標 500 を目指すなら 350 の個別面談(退会率 5%・新規入会数 95)、同様に 525 を目指すなら 440 の個別面談(退会率 5%・新規入会数 120)として、シミュレーションを行ないました。

ただし、KPI 指標は、あくまでもシミュレーション上であって、目標管理・行動(プロセス)管理までには至りませんでした。

※ここでの個別面談とは、協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義

協会の体制面について

今期掲げました[「脱平均!ワンランクアップ」産学官金民のネットワーク形成を基本スタンスとし、3つのエリア(圏央道と交差する関越・中央・東名道)と新たな分野の切り口により、イノベーションの創出をはかる]の取組みでは、自治体(八王子市)・金融機関(飯能信用金庫・西武信用金庫)より計 3 名派遣研修生の受け入れを行ない、事務局の体制面において前期からの厳しい局面を乗り越えることができました。今後は事務局体制基盤の安定化と業務の高度化が課題となりますが、関係機関のみなさまには心より御礼申し上げます。

〈派遣研修生受入〉

- ・八王子市産業振興部より 1 名(令和 2 年 4 月～令和 4 年 3 月)
- ・飯能信用金庫より 1 名(令和 3 年 3 月～令和 4 年 9 月)
- ・西武信用金庫より 1 名(令和 5 年 10 月～令和 7 年 9 月)

また、それと併行して、以下 3 機関との連携協定締結にも至りました。

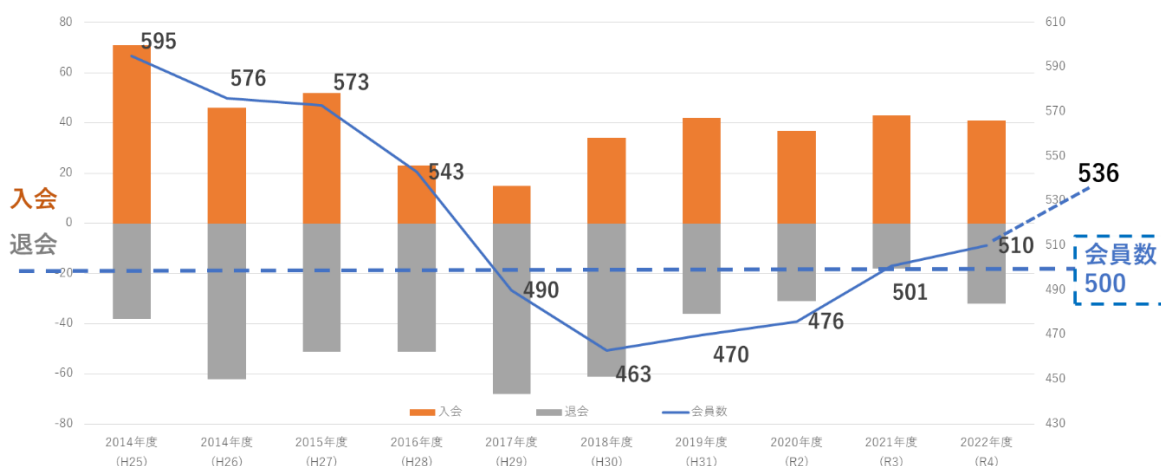
〈連携協定締結〉

- ・NPO 法人北関東産官学研究会(HiKaLo)(令和 3 年 9 月 10 日)
主たる対象地域:群馬県桐生市および国道 50 号沿線の群馬・栃木・茨城県地域
- ・株式会社さがみはら産業創造センター(SIC)(令和 4 年 7 月 15 日)
主たる対象地域:相模原市を含む神奈川県
- ・台日産業技術合作促進会(TJCIT)(令和 5 年 9 月 22 日)
主たる対象地域:台湾

会員の関係性・安定化について

前期(第五期)を省察し、今期は退会率5%以内を目安として取り組んで参りました。前述の通り、新規会員を増やすことよりも、今の会員を大事にすることに注力しました。とりわけ新入事務局員・派遣研修生は、会員のことを知らないため、まずは会員の声を聴くことに注力したつもりでしたが、すべての会員へのフォローが行き届かず、2023年度当初は前年度より多くの退会連絡をお受けすることとなり、結果を重く受け止めております。

会員数と入退会数の推移



(参考)退会率 2018年度(12.4%)、2019年度(7.8%)、2020年度(5.1%)

その一方で、会員コミュニケーション強化の一策として、2023年5月より会報誌の発行形態を見直し、隔月発行から毎月発行とし、会員企業への取材数も年間6社(隔月1社)から36社(毎月3社)へと増やしました。

会報誌の紙面構成は、巻頭インタビュー(長期会員を優先)、今月のワザ自慢(新製品などのNEWS性)、ミライへつなぐ(産学官連携事例の紹介)、トピックス(直近の協会行事予定と実施報告)、新規会員紹介で構成し、今後は広告協賛金の獲得・発行部数拡大につとめ、会員企業を積極的に外へ売り込むよう、注力して参ります。

定款の見直し・変更について

昨今のDX化(デジタルでビジネスモデルを変革する)の流れや、カーボンニュートラルを目指した新たなビジネス創出において、技術面のみならず、サービスの提供までを考慮した支援が必要とされることから、協会の目的(定款3条)を見直し、変更しました。 **※変更箇所**に下線

【定款 第3条(令和5年6月より)】 本会は、埼玉・東京・神奈川および周辺地域を一体とした地域の産学官の強固な連携の下で、環境調和の観点にも配慮しつつ、同地域の中堅・中小企業の製品・サービスの開発力強化と市場の拡大並びに新規創業環境の整備を図ることなどを通じて、当該地域を世界有数の新規産業創造の基盤として発展させ、もって21世紀の我が国経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

<意見>

3つの目標は、具体的数値ではなく、会費収入、事業管理費、事業収入のそれぞれを増加させるという目標設定であった。このような方式がどう作用したかは確認する必要があるが、結果的に会員数純増を実現していること、受託事業収入の拡大を中心として収入増加を確保し、事務局人員の増加を果たしつつ10百万円の黒字を実現していることについては高く評価できる。【児玉委員長】

- ・『脱平均！ワンランクアップ』のビジョン達成へ向けて、3つの取組み、3つの階層、3つのツールを基本に実行し、会員増(2018年度の底から顕著な回復)、サポイン・Go-Tech 事業管理の有償化、事業収入増等により2021年度に事業収益の黒字を回復以降、黒字経営を継続している点を評価する。【北山・吉田・岡田・西山】
- ・サポイン・Go-Techの管理組織が減っている中、貴重な機能と考えられる。【吉田】
- ・コロナ禍における産学官金民連携事業は全般的に対面活動に制約を受け十分な結果が得られていないのが現状であるが、協会はon-line会議を駆使し、ビジョンに基づき多くのミッションを遂行した、また特筆すべきはLayer3と3エリアの建付を明確に打ち出し、支援機関と連携協定を締結するなど評価する。【齋藤】

3. 協会の制度設計とガバナンスおよび事業

前期(第五期)外部評価では、事務局職員の不足解消が課題であったが、今期(第六期)中に専任の事務局スタッフ増員を実現したことは、本協会および事務局機能を強化する上で極めて重要であり、これを実現した本協会の尽力は高く評価できる。

定款第3条の地域範囲を拡大したことについては、発足当初の理念に関わることであるが、人口構成の変化、AIやDXなど新技術・新経営方式の拡大と、それに対応した産業構造の変化など、経済社会環境の変化に応じた新たな役割の実現を追求するためであること、これが理事会においても支持されていることから妥当であると判断する。【児玉委員長】

- ・定款変更により製品だけでなくサービスの開発力強化とし、より幅の広い地域、分野の会員を対象とできるようになったのは時宜を得ている。【北山・吉田】
- ・収益性向上に向けて、政府・自治体・関連機関による補助事業・事業受託を推進し、目標達成につながった。今後は、その収入を会員サービスにつながる自主事業に結びつけるため「自主事業の在り方」を検討し、一層議論して欲しい。このためには、役員や既存の大口会員とのディープな意見交換が重要。【西山】
- ・競合組織が存在する中で、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングしている意図が見える。事務局の体制強化に伴う事業の強化を期待する。【吉田】
- ・野長瀬会長のリーダーシップが十分に発揮され、特色ある事業が推進され、全国の支援機関のモデルとなるのではと期待。「TAMAモデル」として広く発信すべき。【齋藤】
- ・協会ステークホルダーの関係性を良好に保ちながら、連携を広げたり、強めたりしていることは評価できる。【吉田】

- ・事務局体制は、現状ではベストな対応と評価できるが、固定的収入に裏打ちされた恒久的な人材配置、ノウハウ、人脈の長期の蓄積が期待される。【吉田】
- ・複数回の理事会、外部委員による中間評価の機会等のガバナンスを徹底されていることは評価できるが、事務局の負担になりすぎないようにも配慮されたい。【岡田】

4. 協会の活動を継続するための課題について

協会は産学官連携および企業間連携に先進的な役割を果たしてきたが、連携のマッチングにおいて類似の事業を行う支援機関が増えてきた中において、本協会は会員企業・組織の発展と、それを通じた地域経済および我が国経済の成長・発展に資する新たな役割・機能を模索する必要がある。その際、会員組織であること、とりわけ製品開発型企業をはじめとする、特色ある技術や活力を持つ企業会員が多く参加する「会員組織ならではの」役割・機能に注目することが重要である。経営デザインシートや新入社員向けの研修事業など、現にいくつかの新たな事業を展開し成果を上げている実績を踏まえつつ、引き続き協会にふさわしい役割・機能の創出を目指し、事業を模索、展開していくことを期待する。

情報発信力の強化が重要であり、協会においてその重要性が認識されているところ、その効果把握も要検討。【児玉委員長】

- ・新規会員の確保ならびに会員の定着により会員数の増加を図ることが必要。会員定着には、会員に有益なサービス、支援の実施と継続が大切と思う。【北山】
- ・会員の獲得維持が最も重要。会員の獲得に向けて、面談件数を KPI にしてアクションに繋げることは素晴らしい。【西山】
- ・会費収入(=ありがとう指数)という考え方で、一つひとつの事業に意味を持たせ、協会の活動を設計、実行(マネジメント)するという考え方を継続することが重要。【吉田】
- ・効果的に会員拡充につなげるには、面談の質を上げることが重要。繰り返しになるが、役員や既存の大口会員とのディープな意見交換を一層進めて欲しい。【西山】
- ・事業管理(サポイン・Go-Tech)機能は、会員や潜在会員のイノベーションの資金調達に重要な意義を果たしてきた実績があり、他組織ではその機能が失われる傾向が見られるため、協会の強みとして維持していくことが重要と考える。【吉田】
- ・ご多分にもれず、資金及び Staff の確保が最重要。資金については国プロ獲得も厳しい状況にあるが、他機関との連携を進めるなどの工夫が必要。Staff の拡大については、人生 100 歳の昨今、経験豊かな人材が沢山いるので登録制を加速すべきと思う。【齋藤】
- ・常に将来を見据え、事務局やコーディネータ陣の補完体制を考えておくことが重要。そのための費用は「必要経費」と捉えておいても良い。また、コーディネータが企業支援に集中できるよう、彼らの活動を補佐する職員の育成も必要。その職員のサポートにより、新人のコーディネータでも即戦力になる。【岡田】

5. 第六期の 3 つの取組みに対する評価・課題

【イノベーション創出支援】(3つの階層:Layer)

交流、連携、創造の 3 つの階層をとらえ、基礎として交流を重視することは的確である。

その上で、連携、創造の効果が上がることを期待する。交流の場として、下記人材育成の場が機能することにも期待する。【児玉委員長】

- ・交流・連携・創造の視点の導入は、大変わかりやすく、良い。会員企業の実態を協会のみならず会員同士でよく知ることが重要。【岡田・北山・吉田】
- ・交流から連携、創造に効率よくつなげるための仕掛けづくりのため、交流の場を作る前の戦術作りに一層力を入れて欲しい。【西山】
- ・3Layer システムは、地に足がついた協会ならではの取り組みと高く評価するが、本システムを会員等に明確に周知する必要があると思料する。事務局の目線でなく泥臭く示し、一同で共有した方がより浸透する。【齋藤】

【価値デザイン経営】 (3つのツール)

「経営デザインシート」は、支援対象企業にとって経営改革の契機となるとともに、他者との交流・連携のきっかけともなっている。協会にとって、個別企業の現状およびニーズ把握の有力な手段ともなっており、企業の経営および地域内外の連携・交流への波及の可能性ともあいまって、協会の重要な支援施策となっている。【児玉委員長】

「ワザ自慢・製品技術 PR レポート」は、連携の基礎的ツールとして極めて重要であり、今後とも継続・更新していくことは不可欠である。【児玉委員長】

- ・「経営デザインシート」は、中小企業にとっても取り組みやすい。事業承継後の若手社長などが、自社や自らの頭の中を整理するには良い。【岡田】
- ・3つのツールでのアプローチは評価できる。日本の中小企業の付加価値向上には、「価値デザイン」という視点は極めて重要。【西山】
- ・今後は「魅せる化」の視点で、「テクノロジーブランディング」支援にも力を入れて欲しい。【西山】
- ・「経営デザインシート」や「ロカベン」は、内容の継続フォロー、助言を希望企業に対し実施するのも有効と思う。【北山】
- ・成功事例紹介を、幅広く発信すべきと思う。【齋藤】
- ・現場での気づきから、取り組みの改善、再設計を柔軟に行い、意義を高いレベルで保つことを期待する。そのためには、取り組みの全体を再設計し続ける高く広い視座と、事務局の熟練が必要。引き続きのパフォーマンスを期待する。【吉田】

【人材育成】

人材育成の重要性は増しているとともに、人材育成事業は会員の交流の場としても重要。特に、新入社員、中堅、次世代経営者、経営トップ等の階層ごとに研修やコンテンツを増やしていることは、会員企業の人材育成ニーズに応えるとともに会員企業間のネットワーク形成にも重要であると評価する。人材育成と並んで人材確保にも協会は役割を果たしうる。新卒採用サポート事業については、現在のところ意欲的な1社への適用による実験的段階にあるが、蓄積しつつあるノウハウを活用し、今後参加企業数が拡大し有力な支援施策として

成長していくことを期待する。【児玉委員長】

・地方の人口減少が加速し、東京も人口減の波が来ると言われる中、人材の質を高めることは極めて重要。地方の経済団体としての視点になるが、協会がぜひ日本の地域の質の高い取り組みと連携して、我が国のイノベーションシステムのコアとなるような人材育成を進めて欲しい。【西山】

・人材確保、人材育成は、中小企業にとっては、特に重要になってきている。特に、DX化の進展にともない、自社内でのDX人材育成はニーズが高い。人材育成の機会を通じ、会員企業間の交流のきっかけにもなる。【岡田】

・非常に多くの研修・セミナーを開催していることは評価できるが、内容の見直し及びタイムリーな企画の設定も必要かと思う(例えば「ChatGPT」等)。【齋藤】

・会員企業に成り代わり人材育成を行う試みは、継続定着が必要。【北山】

・経営者教育のみならず、古くて誰も教える人がいなくなった大切な理論や技術を教える場も、今後必要とされるのではないかと思う。【北山】

・内定者フォローや新人研修は、本来なら会社(社長)が個性を発揮して実施すべきものと思う。製造現場のマネジャー研修は、他社社員との交流を通じて他流試合にもなり良い試みと思う。【北山】

6. 総合評価

会員数増加、財政面での黒字確保、事務局人材の確保などの成果を挙げており、これらを実現した協会の努力を高く評価する。同時に財政安定に加えて本協会の役割・機能の発揮のため一層の会員数増加、事業収入の増加は必要。イノベーション創出支援、価値経営デザイン支援、人材育成など各分野の事業実績を踏まえ、さらに個別事業の効果の分析、考察によって協会の新たな可能性を見出したい。【児玉委員長】

・「脱平均！ワンランクアップ」という目標は概ね達成され、収益事業も軌道に乗り、大いに評価したい。今後は、自主事業の更なる質向上に取り組んで欲しい。【西山】

・コロナの影響もまだまだある中、少人数のStaffで会員確保、また多岐にわたる事業を遅滞なく遂行していることは高く評価したい。【齋藤】

・協会は、全国の支援機関から、組織運営や諸活動について、常に注目を集めている。組織が大きくなり、事業も多岐に亘ってくると、継続的な費用捻出等の緊張感やプレッシャーもあると思われるが、常に前進し続けておられることに感服している。【岡田】

・会費収入が2018年度の底からの顕著な回復に象徴されるよう、会員満足度、潜在会員の期待度は高まり、今後の安定的な活動の基盤ができたと評価できる。【吉田】

・会長、事務局長のご指導のもと、収支のバランスのとれた運営、活動がなされ、会員数の増加、事業収支の黒字回復ならびに維持ができてきている点に敬意を表す。【北山】

7. 今後の協会への提言・課題

我が国の産業界には、経済安全保障環境の変化に対応した「サプライチェーンの見直し」、

その一環としての「製造機能の国内回帰」の動き、「海外半導体メーカーによる国内立地」や「株式市場に見られる日本産業再評価」の動きがあり、これに対応した役割発揮が求められる。その際、現有会員企業ポートフォリオの先進性に加え、定款第3条の地域範囲の拡大を踏まえ、かつ、会員組織としての機能を踏まえた役割を追求、実現していくことが必要。

あわせて効果的な情報発信が必要。新たに始められた『TAMA 経済 NEWS』の取り組みは、会員企業の相互認知などの観点から効果的と判断できる。

さらに、現有会員企業ポートフォリオに地域範囲の拡大や新技術対応製品・サービス分野の新規会員企業を加えて達成される一層先進的な会員ポートフォリオをもって協会の魅力を発信していくことが望ましい。

特に、ここにイノベーション輩出の源泉となる技術集積が存在すること、個人が個性を発揮できる優れた職場環境があることを集合的に発信していくことが望ましい。

これらを通じて協会の魅力の向上、会員数の拡大を実現していくことが求められる。

【児玉委員長】

・次期に向けて、他地域との連携の取り組みは期待している。「連携」とは、言葉では簡単だが、真の成果を出すためには、細かな仕込みや仕掛けが必要。それらの取組は、協会の連携ノウハウとなりうる。また、連携の結果の一つとして、地方の中小企業の事業承継やM&A支援も期待している。【岡田】

・基本に立ち返ることかもしれないが、会員の持つ既存技術を踏まえ、ニーズとシーズの分析とマッチングに一層力を入れて欲しい。【西山】

・協会のポジショニングを適切に保つため、会長・理事等リーダーの高く広い視座を継続すること。事務局の熟練を高めるために、固定的収入に裏打ちされた恒久的な人材配置、ノウハウ、人脈の長期の蓄積を期待する。【吉田】

・活動エリアの拡大、製品のみならずサービス分野への拡大に伴う更なる会員数の増大、企業への支援やサービスの質的向上を図り更なる会員の定着、会員間の交流などを通じた「会員であることの価値」を高め、会員の増加と定着を図って行って欲しい。【北山】

・事業の安定運営は他人事ではなく大変の一言に尽きるが、第七期3カ年の事業遂行においては、予算や時間をかけない工夫をして、年1回または1.5年目に中間報告的な場を設けたら如何か？(もしくは年次総会資料を評価委員へ展開)。国の施策の変動が早すぎるため、臨機応変で柔軟な対応をすべき。研究のステージゲートは、今や当たり前に行われている(期間中でもScrap and Buildを実施すべき)。【齋藤】

※次ページ以降は、各委員の評価書、定量評価まとめを記載。

※資料編として、委員会にて配布した資料を添付。

資料編 各委員の評価書

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (児玉 俊洋 委員)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
3つの目標は、具体的数値の設定ではなく、会費収入、事業管理費、事業収入それぞれを増加させるという目標であった。このような目標設定方式がどのように作用したかは確認する必要があるが、結果的に会員数純増を実現していること、受託事業収入の拡大を中心として収入増加を確保し、事務局人員の増加を果たしつつ10百万円の黒字を実現していることについては高く評価できる。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
1 前中期計画外部評価では、事務局職員の不足解消が課題であったが、今期中期計画中に専任事務局スタッフの増加を実現したことは、本協会および事務局機能を強化する上で極めて重要であり、これを実現した本協会の尽力は高く評価できる。
2 定款第3条の地域範囲を拡大したことについては、発足当初の理念に関わることであるが、人口構成の変化、AIやDXなど新技術・新経営方式の拡大とそれに対応した産業構造の変化など経済社会環境の変化に応じた新たな役割の実現を追求するためであること、これが理事会においても支持されていることから妥当であると判断する。
(3) 協会の活動を継続するための課題
1. 協会は産学官連携および企業間連携に先進的な役割を果たしてきたが、連携のマッチングに類似の事業を行う支援機関が増えてきた中において、本協会では会員企業・組織の発展とそれを通じた地域経済および我が国経済の成長・発展に資する新たな役割・機能を模索する必要がある。その際、会員組織であること、とりわけ製品開発型企業をはじめとする特色ある技術や活力を持つ企業会員が多く参加する会員組織ならではの役割・機能に注目することが重要である。経営デザインシートや新入社員向けの研修事業など現にいくつかの新たな事業を展開し成果を上げている実績を踏まえつつ、引き続き本協会にふさわしい役割・機能の創出を目指して事業を模索、展開していくことを期待する。
2. 情報発信力の強化が重要であり、協会においてその重要性が認識されているところ、その効果把握も要検討。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
【イノベーション創出支援】(3つの階層:Layer) 交流、連携、創造の3つの階層をとらえ、基礎として交流を重視することは的確である。その上で、連携、創造の効果が上がることを期待する。交流の場として、下記人材育成の場が機能することにも期待する。ワザ自慢・製品技術PRレポートは連携の基礎的ツールとして極めて重要であり今後とも継続・更新していくことは不可欠である。

【価値デザイン経営】 (3つのツール)

経営デザインシート事業は、支援対象企業にとって経営改革の契機となるとともに他企業との交流・連携のきっかけともなっている。本協会にとって個別会員企業の現状およびニーズ把握の有力な手段ともなっており、支援対象企業の経営および地域内外の連携・交流への波及の可能性ともあいまって、本協会の重要な支援施策となっている。

【人材育成】

人材育成の重要性は増しているとともに、人材育成事業は会員の交流の場としても重要である。特に、新入社員、中堅、次世代経営者、経営トップ等の階層ごとに研修やコンテンツを増やしていることは、会員企業の人材育成ニーズに応えるとともに会員企業間のネットワーク形成にも重要であると評価する。

人材育成と並んで人材確保にも協会は役割を果たしうる。新卒採用サポート事業については、現在のところ意欲的な1社への適用による実験的段階にあるが、蓄積しつつあるノウハウを活用し、今後参加企業数が拡大し有力な支援施策として成長していくことを期待する。

総合評価

会員数増加、財政面での黒字確保、事務局人材の確保などの成果を挙げておりこれらを実現した協会の努力を高く評価する。同時に財政安定に加えて本協会の役割・機能の発揮のため一層の会員数増加、事業収入の増加は必要。イノベーション創出支援、価値経営デザイン支援、人材育成など各分野の事業実績を踏まえ、さらに個別事業の効果の分析、考察によって協会の新たな可能性を見出したい。

今後の協会への提言・課題

1. 我が国産業界には経済安全保障環境の変化に対応したサプライチェーンの見直し、その一環としての製造機能の国内回帰の動き、海外半導体メーカーによる国内立地や株式市場に見られる日本産業再評価の動きがあり、これに対応した役割発揮が求められる。その際、現有会員企業ポートフォリオの先進性に加え、定款第3条の地域範囲の拡大を踏まえ、かつ、会員組織としての機能を踏まえた役割を追求、実現していくことが必要。
2. あわせて効果的な情報発信が必要。新たに始められたTAMA経済NEWSの取り組みは、会員企業の相互認知などの観点から効果的と判断できる。さらに、現有会員企業ポートフォリオに地域範囲の拡大や新技術対応製品・サービス分野の新規会員企業を加えて達成される一層先進的な会員ポートフォリオをもって協会の魅力を発信していくことが望ましい。特に、ここにイノベーション輩出の源泉となる技術集積が存在すること、個人が個性を発揮できる優れた職場環境があることを集合的に発信していくことが望ましい。
3. これらを通じて協会の魅力の向上、会員数の拡大を実現していくことが求められる。

2. 定量評価（5段階評価）

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。
S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
	項目				
① 会費収入増 会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。 ※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）	S	A	B	C	D
会員数の推移 <第五期> 2019年度 470 <第六期> 2020年度 476 2021年度 501 2022年度 525 ※8/22時点		○			
KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。 目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95） 目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120） ※退会率5%として設定 ※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義 ※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった		○			
退会率5%を目安指標に設定 ※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説） <第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%） <第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）		○			
② 事業管理費 経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。	S	A	B	C	D
		○			
③ 事業収入増（有償講座・協賛金） 有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。		A	B	C	D
		○			

3. 特筆事項（任意記述）

上記1. 総合評価（文章で記述）欄に記した本協会が果たすべき新たな役割・機能について補足する。

一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA 協会）の目的は、「当該地域を世界有数の新規産業創造の基盤として発展させ、もって 21 世紀の我が国経済の健全な発展に寄与すること」（定款第 3 条）であり、これを端的に言えば、第六期における基本方針の結語でもある「イノベーションの創出」である。本協会の果たすべき役割・機能が究極的にはイノベーションの創出であることは本協会発足以来不変であるが、連携支援事業において他の公的支援機関が類似の事業をそれも豊富な予算背景をもって行うようになってきたことに伴い、本協会がイノベーション創出の目的のため果たすべき役割・機能に変化が生じていると言える。

その際、注目すべきは本協会が技術的、経営的に優れた企業あるいはそれに向けて成長しようとする意欲的な企業およびそれを支える大学、支援機関、個人からなる会員組織であることであり、そのような会員組織ならではの事業活動を展開することである。国内各地の産業振興組織と提携関係にあることも視野にはいる。このような会員組織として取り組むべき課題について、総括的には総合評価欄で述べたが、ここでは人材確保・育成と情報発信について補足する。

人材確保・育成に関しては、我が国において大手企業で M&A や企業再編が繰り返される中、技術的、経営的に優れた中小企業は、個人が持続的に成長、活躍する上では大手企業よりも優れた職場である。そのことを本協会のような技術力・経営力に優れた中小企業が集まっている組織において集合的に情報発信することが望ましい。技術的、経営的に優れた企業であっても多くの中小企業が人材確保難に直面しており、人材確保に向けた集合的に情報発信を行うことは、会員企業のニーズとし今後増加してくるのではないかと考える。技術力・経営力のある有志企業を募り、専任人材または信頼できる委託先を活用した有料の事業として行うことが考えられる。新入社員、中堅社員、次世代経営者、経営トップの階層ごとに整備されつつある人材育成事業とも組み合わせ本協会の有力事業として育成していくことが望ましい。人材確保・育成は、会員企業間の交流、連携につながる活動であり、イノベーション創出の基盤として重視される。

上記人材確保に向けた集合的な情報発信を含め、本協会に技術的、経営的に優れた中堅中小企業が多数存在すること、これら企業の交流・連携機会となっていること、そこからイノベーションが創出されていることが、効果的に情報発信されることが望ましい。有料参加事業であることを前提としてメタバースなどの新技術を活用することも検討の価値がある。

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (北山 忠善 委員)

1. 総合評価 (文章記述)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
『脱平均！ワンランクアップ』のビジョン達成へ向けて3つの取り組みを着実に実行し、会員数増加を図るとともに、事業管理の有償化、事業収入増により2021年度に事業収益黒字を回復して以降、黒字を継続している点を評価する。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
定款変更によりカバーエリアを埼玉東京神奈川および周辺地域と拡大し、また製品だけでなくサービスの開発力強化とし、より幅広い地域・分野の会員を対象とできるようになったのは、時宜を得ていると思う。今後の会員増を期待する。
(3) 協会の活動を継続するための課題
新規加入の会員の確保ならびに会員の定着により会員数の増加を図ることが必要。会員定着には会員に有益なサービス、支援の実施と継続が大切。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
【イノベーション創出支援】 (3つの階層:Layer) 交流、連携、創造の視点で、会員企業のイノベーション創出を支援して行く視点は良い。会員企業の実態を協会のみならず会員同士でよく知ることが重要。
【価値デザイン経営】 (3つのツール) 3つのツールは会員企業の経営計画立案、製品・技術のPR、企業健康診断への気づきを促すのに有効。企業の実態を知ることにより各種支援施策推奨、会員企業同士の交流推進にも役立つ。今後も内容の継続フォロー、助言を希望する企業に対し実施するのも有効。
【人材育成】 会員企業に成り代わり人材育成を行う試みは継続定着が必要。また、経営者教育のみならず古くて誰も教える人がいなくなった大切な理論や技術を教える場も必要とされるのではないか。内定者フォロー、合同新人研修は、本来は企業の社長さんが個性を発揮して実施すべきと思う。製造現場のマネジャー研修は他社の社員との交流を通じた他流試合にもなり良い試みと思う。
総合評価
会長、事務局長ご指導のもと、収支のバランスのとれた運営、活動がなされ、会員数増加、事業収支の黒字回復ならびに維持ができていた点に敬意を表す。
今後の協会への提言・課題
活動エリアの拡大、ものづくりだけでなくサービス分野への業種拡大により更に会員数の増大を図って行ってほしい。また、会員企業への支援、サービスの質的向上を図り更に会員の定着を図って行ってほしい。会員企業間の交流などを通じTAMA協会の会員であることの価値を高め会員の増加、定着を図って行ってほしい。

2. 定量評価（5段階評価）

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。
S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
項目					
④ 会費収入増 会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。 ※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）	S	A	B	C	D
会員数の推移 <第五期> 2019年度 470 <第六期> 2020年度 476 2021年度 501 2022年度 525 ※8/22時点	○				
KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。 目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95） 目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120） ※退会率5%として設定 ※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義 ※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった			○		
退会率5%を目安指標に設定 ※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説） <第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%） <第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）			○		
⑤ 事業管理費 経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。	S	A	B	C	D
⑥ 事業収入増（有償講座・協賛金） 有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。		○			

3. 特筆事項 (任意記述)

1. 総合評価

事業活動収支差額が2021年度以降黒字化できたのは会長、事務局長の指導のもと協会各員の努力の成果と敬意を評します。今後、安定会員確保に向けて事業、サービスが会員に一層感謝されるものになってゆくことが大切かと思えます。

2. 特筆事項

(1) 会費収入増：産学連携交流イベント、会員交流会を通じてPRを行い、個別面談を積極的に行うことにより会員目標数を達成されたことに敬意を評します。毎年開催される産官学金のイベントにTAMA協会が連携し、積極的勧誘を行うことは新規会員獲得に有効と思えます。新規会員獲得と合わせて、安定的会員数の増加を図ることも重要かと思う。会員企業の意見(含む理事)も参考にしながら、会員であることのメリット(ステータス、サービス等)を改善してゆくことが大切かと思えます。会員のメリットが定着してくると、会員による新規会員紹介も増えてくると思われます。更に安定運営に向け、協賛企業(大きく成長した会員企業、関連する金融機関など)からの寄付の獲得も有効と思えます。

(2) 事業管理費：サポインやGo-Tech事業採択支援の有償化により収入を増やすことができたのは有効だったと思う。今後、定着させるには、会員の皆さんにとって有償化に見合う支援であったかどうかフォローも大切かと思えます。

(3) 事業収入増：事業収入が増加している点は評価します。会員へのサービス満足度を確保しながら収益も確保してゆくことが望ましい。技術経営大学は内容を充実させて継続してゆくことに意味があると思えます。

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (岡田 基幸 委員)

1. 総合評価 (文章記述)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
会費収入増、事業管理費の有償化による収入増、事業収入増の達成は評価できる。他地域の支援機関にとっても、大変参考になる取組である。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
対象地域の見直しや、種々の分野における開発支援にまで対象を柔軟に広げたこと評価できる。組織運営について、複数回の理事会、外部委員による中間評価の機会等のガバナンスを徹底されていることは評価できるが、事務局の負担になりすぎないようにも配慮されたい。
(3) 協会の活動を継続するための課題
常に将来を見据え、事務局やコーディネータ陣の補完体制を考慮しておくことが重要である。そのための経費については、必要費用と捉えておいても良い。また、コーディネータが企業支援に集中できるように、コーディネータの活動を補佐する職員の育成も必要。その職員のサポートにより、新人コーディネータでも即戦力になる。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
【イノベーション創出支援】 (3つの階層:Layer) 交流・連携・創造の視点の導入は、大変わかりやすい。
【価値デザイン経営】 (3つのツール) 経営デザインシートは、中小企業にとっても取組みやすい。事業承継後の若手社長などが、自社や自らの頭の中を整理するには良い。
【人材育成】 人材確保、人材育成は、中小企業にとっては、特に重要になってきている。特に、DX化の進展にともない、自社内でのDX人材の育成はニーズが高い。人材育成の機会を通じ、会員企業間の交流のきっかけにもなる。
総合評価
御協会は、全国の支援機関から、組織運営や諸活動について、常に注目を集めている。組織が大きくなり、事業も多岐にわたってくると、継続的な費用捻出等の緊張感やプレッシャーもあると思われるが、常に前進し続けておられることに感服している。
今後の協会への提言・課題
次期に向けて、他の地域との連携の取組みを期待している。「連携」とは、言葉では簡単だが、真の成果を出すためには、細かな仕込みや仕掛けが必要。それらの取組は、御協会の連携ノウハウとなるであろう。また、連携の結果の一つとして、地方の中小企業の事業承継やM&A支援も期待している。

2. 定量評価（5段階評価）

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。

S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
項目					
<p>⑦ 会費収入増</p> <p>会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。</p> <p>※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）</p>	S	A	B	C	D
<p>会員数の推移 <第五期> 2019年度 470</p> <p><第六期> 2020年度 476</p> <p>2021年度 501</p> <p>2022年度 525 ※8/22時点</p>					
<p>KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。</p> <p>目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95）</p> <p>目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120）</p> <p>※退会率5%として設定</p> <p>※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義</p> <p>※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった</p>					
<p>退会率5%を目安指標に設定</p> <p>※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説）</p> <p><第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%）</p> <p><第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）</p>					
<p>⑧ 事業管理費</p> <p>経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。</p>	S	A	B	C	D
<p>⑨ 事業収入増（有償講座・協賛金）</p> <p>有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。</p>		○			

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (齊藤 仁志 委員)

1. 総合評価 (文章記述)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
コロナ禍における産学官金民連携事業は全般的に対面活動に制約を受け、十分な結果が得られていないのが現状であるが、TAMA 協会は on-line 会議を駆使し、ビジョンに基づき多くのミッションを遂行した。特筆すべきは Layer 3 と 3 エリアの建付を明確に打ち出し、支援機関と連携協定を締結するなどは評価する。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
野長瀬会長のリーダーシップが十分に発揮され特色ある事業が進められており全国の支援機関のモデルとなるのではと思考する。「TAMA モデル」として広く発信すべき。
(3) 協会の活動を継続するための課題
ご多分にもれず、資金及び Staff の確保が最重要。資金については国プロ獲得も厳しい状況にあるが他機関との連携を進めるなどの工夫が必要と判断する。Staff の拡大については人生 100 歳の昨今であり、経験豊かな人材が沢山いるので登録制を加速すべきと思う。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
【イノベーション創出支援】 (3つの階層:Layer) 3 Layer システムは地に足がついた協会ならでの取り組みと高く評価するが、本システムを会員等に明確に周知する必要があると思考する。事務局の目線でなく泥臭く示し、一同で共有した方がより浸透する。 【価値デザイン経営】 (3つのツール) 成功事例の紹介を幅広く発信すべきと思う。 【人材育成】 非常に多くの研修会、セミナーを開催していることは評価できるが内容の見直し及びタイムリーな企画の設定も必要かと思う。例えば ChatGPT 等は今は旬であるので.....。
総合評価
コロナの影響もまだまだあるなか少人数の staff で会員確保また多岐にわたる事業を遅滞なく遂行していることは高く評価したい。
今後の協会への提言・課題
事業の安定運営は他人事でなく大変の一言に尽きるが、第七期3ヵ年事業遂行においては予算、時間を掛けない工夫をして年1回または1.5年目に中間報告的な場を設けたら如何か? もしくは年次総会資料を評価委員へ展開する。あまりにも国の施策の変動が早すぎるため臨機応変にそれに沿った対応すべき。 研究のステージゲートは今や当たり前に行われている。協会事業も柔軟な対応があっても良いのではないか。(期間中でも Scrap and Build を実施すべき)

2. 定量評価（5段階評価）

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。
S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
項目	S	A	B	C	D
⑩ 会費収入増 会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。 ※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）		○			
会員数の推移 <第五期> 2019年度 470 <第六期> 2020年度 476 2021年度 501 2022年度 525 ※8/22時点		○			
KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。 目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95） 目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120） ※退会率5%として設定 ※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義 ※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった		○			
退会率5%を目安指標に設定 ※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説） <第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%） <第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）			○		
⑪ 事業管理費 経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。	S	A	B	C	D
		○			
⑫ 事業収入増（有償講座・協賛金） 有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。		A	B	C	D
	○				

3. 特筆事項 (任意記述)

1. 3ヶ年の事業計画設定は基本の基であるが世の中の流れに沿った対応が重要と思料する。一度計画を立てたら3ヶ年は変更が出来ない考えは再検討すべき。(今後の協会への提言・課題の補足として)
2. 定量評価が前回より整理されわかりやすくなったと思います。(が前回の評価報告との比較等には影響がなかったのでしょうか?)
3. 圏央道を横串に関越道、中央道、東名の「エリアの切り口」を設定したことに面白いと評価する。今後はこのエリアの支援機関との連携加速を進め多くの実績を残すことに期待したい。(是非、高速に沿って事業の北上を期待します。)
4. 第3回の委員会でも発表しましたがやはり産学官金民の連携は対面が一番です。予算的には厳しいでしょうがそこは工夫をして会員及び多くの企業が対面で参加出来る出会いの場を積極的に設けてもらいたい。

<ご検討>

On-line 会議の浸透で会議資料もデータ送付が主になってきていますが出来れば本委員会においては、別途紙媒体の資料を送付して頂けると大変ありがたいと思います。お手数をおかけすることになりますがご検討よろしく願いいたします。

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (西山 英作 委員)

1. 総合評価 (文章記述)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
<ul style="list-style-type: none">・3つの取組み、3つの階層、3つのツールを基本に概ね目標は達成できた。・財務面では、事務局から会員の獲得等に苦勞しているとの話もあったが、受託事業に積極的に取り組み、「脱平均！ワンランクアップ」という目標は概ね達成している。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
<ul style="list-style-type: none">・収益性向上に向け、政府・自治体・関連機関による補助事業・受託を推進し、目標達成につながった。今後は、収益事業で得た収入を会員サービスにつながる自主事業に結びつけるため、自主事業の在り方の検討を一層議論して欲しい。このためには、役員や既存の大口会員とのディープな意見交換が重要。
(3) 協会の活動を継続するための課題
<ul style="list-style-type: none">・会員の獲得維持が最も重要。会員獲得に向けて、面談件数を KPI にしてアクションに繋げることは素晴らしい。・効果的に会員拡充につなげるには、面談の質を上げることが重要。繰り返しになるが、役員や既存の大口会員とのディープな意見交換を一層進めて欲しい。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
【イノベーション創出支援】 (3つの階層:Layer) <ul style="list-style-type: none">・交流から連携、創造に効率よくつなげるための仕掛けづくりのため、交流の場を作る前の戦術作りに一層力を入れて欲しい。
【価値デザイン経営】 (3つのツール) <ul style="list-style-type: none">・3つのツールでのアプローチは評価できる。日本の中小企業の付加価値を上げるには、価値デザインという視点は極めて重要。今後は「魅せる化」の視点で「テクノロジーブランディング」支援にも力を入れて欲しい。
【人材育成】 <ul style="list-style-type: none">・地方の人口減少が加速し、東京も人口減の波が来ると言われる中、人材の質を高めることは極めて重要。地方の経済団体としての視点になるが、TAMA 協会がぜひ日本の地域の質の高い取り組みと連携して、我が国のイノベーションシステムのコアとなるような人材育成を進めて欲しい。
総合評価
<ul style="list-style-type: none">・「脱平均！ワンランクアップ」という目標は概ね達成され、収益事業も軌道に乗ってきており、大いに評価したい。・今後は、自主事業の更なる質向上に取り組んで欲しい。
今後の協会への提言・課題
<ul style="list-style-type: none">・基本に立ち返ることかもしれないが、会員の持つ既存技術を踏まえ、ニーズとシーズの分析とマッチングに一層力を入れて欲しい。

2. 定量評価（5段階評価）

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。
S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
	項目				
⑬ 会費収入増 会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。 ※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）	S	A	B	C	D
		○			
会員数の推移 <第五期> 2019年度 470 <第六期> 2020年度 476 2021年度 501 2022年度 525 ※8/22時点		○			
KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。 目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95） 目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120） ※退会率5%として設定 ※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義 ※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった			○		
退会率5%を目安指標に設定 ※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説） <第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%） <第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）		○			
⑭ 事業管理費 経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。	S	A	B	C	D
		○			
⑮ 事業収入増（有償講座・協賛金） 有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。		A	B	C	D
		○			

3. 特筆事項（任意記述）

- ・TAMA 協会が日本の地方のものづくり企業を支援する機関と連携し、TAMA 協会が日本のものづくり企業を支援するハブとなって欲しい。
- ・引き続きの野長瀬会長、芳賀事務局長体制に期待したい。

首都圏産業活性化協会 第六期3ヵ年計画に対する評価書 (吉田 雅彦 委員)

1. 総合評価 (文章記述)

(1) 第六期3ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度
① 会費収入増は、2018年度の底から顕著な回復が見られる。 ② 事業管理費 (サポイン・Go-Tech) は堅調に推移した。管理できる組織が減ってきている中、貴重な機能であると考えられる。 ③ 事業収入 (有償講座・協賛事業等) は良好である。
(2) 協会の制度設計とガバナンスおよび事業
対象地域の見直しを、実態に応じて行ったことは評価できる。 協会のステークホルダーの関係性を良好に保ちながら、連携を広げたり、強めたりしていることは評価できる。 事務局体制は、現状ではベストな対応と評価できるが、固定的収入に裏打ちされた恒久的な人材配置、ノウハウ、人脈の長期の蓄積が期待される。 事業は、競合組織が存在する中で、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングしている意図が見える。事務局体制の強化に伴って、事業が強化されることを期待する。
(3) 協会の活動を継続するための課題
会費収入 (= ありがとう指数) という考え方で、一つひとつの事業に意味を持たせながら、協会の活動を設計、実行 (マネジメント) するという現在の考え方を継続することが重要と考える。 事業管理 (サポイン・Go-Tech) 機能は、会員や潜在会員のイノベーションの資金調達に重要な意義を果たしてきた実績があり、他組織ではその機能が失われる傾向が見られるため、協会の強みとして維持していくことが重要と考える。
(4) 第六期の3つの取組みに対する評価・課題
3つの取組み (イノベーション創出支援、価値デザイン経営、人材育成) について趣旨に賛同する。実施に際して、現場での気づきから、取組みの改善、再設計を柔軟に行い、意義を高いレベルで保つことを期待する。そのためには、取組みの全体を再設計し続ける高く広い視座と、事務局の熟練が必要であり、引き続きのパフォーマンスを期待する。
総合評価
会費収入が、2018年度の底から顕著な回復が見られることに象徴されるように、会員の満足度、潜在会員の期待度は高まったと評価できる。今後の安定的な活動の基盤ができたという評価できる。
今後の協会への提言・課題
協会のポジショニングを適切に保つため、会長、理事等リーダーの高く広い視座を継続すること。事務局の熟練を高めるために、固定的収入に裏打ちされた恒久的な人材配置、ノウハウ、人脈の長期の蓄積を期待する。

2. 定量評価 (5段階評価)

第六期3ヵ年計画で掲げた数値目標と具体的取り組みについて、下記基準の通り5段階（S・A・B・C・D）での評価をお願いします。該当枠に「○」印をご記入ください。
 S：特に優れている A：優れている B：普通 C：劣っている D：特に劣っている

数値目標と実績 ※令和5年8月22日時点	評価				
項目					
⑩ 会費収入増 会費の値上げは行わず、会員増を目指した。法人300を中長期目標に定めつつ、第六期では産学官金民全体で500～525とした。 ※令和5年8月22日時点で525（そのうち法人は250）	S	A	B	C	D
会員数の推移 <第五期> 2019年度 470 <第六期> 2020年度 476 2021年度 501 2022年度 525 ※8/22時点	○				
KPI指標・・・協会事業を説明する機会（講演登壇数、個別面談数※）とした。 目標500⇒KPI（個別面談）350（新規入会数95） 目標525⇒KPI（個別面談）440（新規入会数120） ※退会率5%として設定 ※協会の事業説明・入会の案内を行なうことと定義 ※令和2年度の行動分析の結果、個別面談からの入会率は全体で27.7%（法人は28%）であった		○			
退会率5%を目安指標に設定 ※5%の根拠=20年会員を継続した場合の理論値（仮説） <第五期> 2018年度（12.4%）、2019年度（7.8%） <第六期> 2020年度（5.1%）、2021年度（6.4%）	○				
⑪ 事業管理費 経産省事業（通称サポイン・Go-Tech）の事業管理費を有償化。	S	A	B	C	D
	○				
⑫ 事業収入増（有償講座・協賛金） 有償講座「技術経営大学」の実施・協賛金事業として「つなぐWa新春特別号」の発刊・台湾視察ツアーを自主事業で企画等。		A	B	C	D
		○			

3. 特筆事項（任意記述）

会費収入が、2018年度の底から顕著な回復が見られたことをチャンスととらえ、協会のさらなる継続のため、ステークホルダーの年齢構成に着目し、それぞれの分野で、若い年齢層へのアプローチを一層強化してはどうか。