

デンマーク、フランス 海外現地調査報告について

平成28年2月17日
一般財団法人 日本総合研究所

1. デニッシュ フード クラスタ (デンマーク)

- 食品大手企業の主導で2013年にデンマーク第2の都市オーフス近郊のアグロフードパーク内に設立
- アグロフードパーク内外には、食品関連企業・団体、研究機関、大学が集積し効果的に連携している
- デンマークの食品産業の売上高の75%を占める企業が会員となっている



アグロフードパークの概要

従業員数	925人
立地企業数	50社
オフィス面積	3.3ヘクタール
実験農場	5ヘクタール
市中心部からの距離	5 km

拠点設立の背景と目的

- ・農業協同組合等が組織する農業理事会が「農業の革新」を目指し、2009年にアグロフードパークを民間資金で設立し、施設の貸し出しを開始
- ・オーフス近辺の企業だけでなくコペンハーゲン等の企業の参加、ネットワークによる、オープンイノベーションの場に特化したフードクラスターを施設内に開設
- ・大企業主導の設立だが、「革新」を産むためには中小企業との連携による開発の斬新なアイデアが必要という期待が背景にある

運営組織の概要

- ・会員社の全体総会で毎年改選される理事会
Arla Foods社などの食品企業、コペンハーゲン大学、地方圏議会、農業理事会など産学官からの12人で構成
- ・事務局は8人
- ・会員は産学官の130団体
- ・年会費は中小企業の2,000DK(約3万4千円)～大企業25,000DK
- ・運営資金は会費収入が主体で、その他寄付金、事業収入など

デンマークフードクラスターの機能と成果

フードクラスターの機能

○マッチング(ファシリテート)

- ・人材＝経験豊かなファシリテーターの役割が重要
- ・ネットワークづくり、マッチング、ナレッジの共有が目的
- ・世話役、促進者であり、技術専門家である必要はない
- ・コーディネーター、アドバイザー的な人とは異なる

※デニッシュフードクラスターCEOのコメントより

○情報発信

- ・コンファレンス、イベント、フォーラム、ネットワーキング
- ・クラスターとメンバーを国内外にプロモート

○技術移転

- ・農業分野4大学、研究機関とのコラボレーション

○起業支援

- ・デンマーク・イノベーション・ファンド(IFD)の資金は返済義務のない投資的な性格をもち、スタートアップ企業の有力な資金調達先となっている

○ファンディング

- ・バリューチェーン全体を対象とした産業研究・革新のための返済義務のない投資的な資金(IFD)
- ・環境、気候、アニマルウェルフェア、雇用の創出などにおける革新的な研究への貸し付け資金(GUDP)

フードクラスターの成果

○ヨーロッパNo1のフードイノベーションクラスター

2013年にオランダのワーヘニンゲン大学が、8か国のフード・イノベーションの拠点の中でNo.1と評価

評価されたポイント:

- ① 農業者のR&Dへの投資
- ② 革新における協力
- ③ 知識とビジネス環境

○2016年のIFMA(International Food and Agribusiness Management Association)の世界サミットの開催地がアグロフードパークに決定

○企業・研究機関のさらなる集積が加速

- ・2018年に食品大手のArla Foods社が研究と商品開発のためのセンターを新設予定
- ・オーフス大学が食品研究所を開設予定

○アグロフードパークに企業が研究所を設置する理由

- ・集積している企業、知識
- ・必要な人材の獲得が可能
- ・中小企業の知識や技術への大企業のニーズ
- ・大企業のもつ人材、情報、ネットワーク、資金への、中小企業・スタートアップ企業からの期待

Biosynergy 社のアイスクリーム開発事例

オーナー社長の長年の夢であったアイスクリームづくりを、ユニークな材料を使う、オーガニック、健康に良いをコンセプトにし、機能性食品として商品化した。従業員は4人。

○商品名「SKARO」

プロテインを添加したアイスクリーム

○目的

手術後の患者の回復を早めるため、プロテインを添加した食品を開発すること。そのために、患者や高齢者が食べやすいアイスクリームに注目。

○特徴

白樺のジュースをシロップとしてクリームに使用した。白樺のエキスは味覚を刺激し、砂糖を使わずに甘みを強く感じることができることに着目。

手術後の患者、特に癌患者は味覚が低下し、嚥下力も弱いので、患者一人ひとりの味覚の低下、嗜好、術後期間の経過によるそれらの段階的な変化に合わせて、60種類のアイスクリームを開発。

プロテイン強化、空気を入れていない、添加物を使用しない。

○パートナー企業

病院との提携による患者の飲食反応観察

Danish Crownとの共同研究でのプロテインの冷凍技術開発

○成果

3つの病院が患者食として採用

シンガポール航空のコペンハーゲン便で採用



○フードクラスターの会員であることの利点

- ・異業種企業との出会い
- ・科学的に優れた技術をもつ企業との出会い
- ・国内外をカバーしたグローバルネットワークへの期待
- ・毎月のミーティングへの参加、コンファレンスでの出会い

デンマークにおける「研究と革新」に対する基本姿勢と資金助成

I F D (Innovation Fund Denmark)

バリューチェーン全体を対象分野とした産業研究・革新のための、返済義務のない投資的な資金

①対象分野

- ・バイオベースの食品
- ・生産・素材・デジタル化・IT
- ・貿易、サービス、社会
- ・インフラ、運輸交通、土木
- ・エネルギー、環境、気候
- ・バイオメディカル、健康

②投資の基本的な考え方

真の革新はリスクから生れる(ハイリスクでも投資)

大学を含む研究機関との共同プロジェクト

- ・大型プロジェクト: 500万DK(約8500万円)以上のプロジェクト

→デンマークの発展と雇用創出に貢献するもの

→期間は3年を限度、5~10団体の共同プロジェクト

- ・成長プロジェクト: 予算規模が500万DK未満のもの

申請してから約1か月で評価結果が出る

主として従業員が50人未満の中小企業を対象

ポイント=企業内部の革新能力育成が期待できるか

- ・人材開発プロジェクト: 企業内の人材育成

③補助基準、評価

- ・プロジェクト全体予算の75%を限度
- ・大学・公共研究機関は、その予算の90~95%を限度
- ・大企業はその予算の50%を限度、中小企業は同60%
- ・プロジェクトの途中評価は年1回

GUDP(Green Development Fund)

- ・食品や農林水産業における革新的な「社会的挑戦」の研究に対して補助する(貸付金)

①対象分野

- ・エネルギー
- ・環境
- ・グリーン
- ・社会開発

環境に優しい持続性(環境、品質、資源の有効活用、食品の安全性、健康、アニマルウェルネス)

経済的な持続性(成長と競争力強化のための利潤、社会経済への効果、原材料の付加価値)

②貸付の基本的な考え方

社会的なテーマ分野についてはバリューチェーンの枠を超えているのでGUDPが支援する

- ・何故返済義務を課すのか:

従来は資金力のある大企業は非対象だったが、中小企業も加えたコンソーシアムの有効性を重視し、大企業も対象に加えた。ただし、利益が出た場合は返済義務を課した

③貸付基準、評価

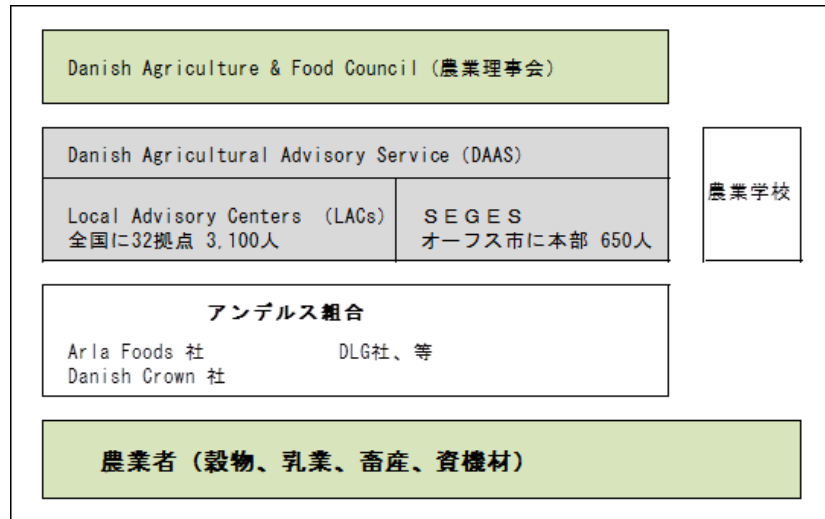
大学・研究機関は90%、企業は規模により40~60%
プロジェクト期間は3~4年(最長)

申請時における評価項目:

- ①食品安全・健康・アニマルウェルフェア
- ②プロジェクトの財源
- ③原材料の品質と付加価値
- ④経済的効果の将来性
- ⑤栄養過多の最小化
- ⑥殺虫剤の最小利用
- ⑦気候への影響の
- ⑧あらゆる試算の持続的活用

デンマーク農業の発展の要因

デンマークの農業・食品セクターには、生産から販売、輸出促進、技術革新、農業教育まで、農業者がオーナーである様々な組織がある(アンデルス組合)。その特徴は、百数十年前から農業者が自ら育ててきた歴史と伝統にもとづくものである。



- 農業を支える農業者がオーナー兼理事の業界組織
デンマーク農業アドバイザーサービス(DAAS)は、農業普及員組織とより高度の知識・情報を発信するSEGES(本部:アグロパーク内)からなる。
全国32拠点、3,100人からなる農業普及員組織は、農業者がオーナーであり、そのコンサル料は有料で、農業者が負担する。農業者はどの拠点からサービスを受けてもよく、従って各拠点はサービスの向上に努める。この点は他国の普及員組織と大きく異なる。
より高度の農業知識や情報を提供するSEGES(本部:アグロフードパーク内、旧農業ナレッジセンター)の運営費は、コンサル料や農業者向けのソフトウェアの販売収入などである。
- 明日の優秀な農業従事者を育てる農業学校制度
農業学校制度も農業者が出資し、運営している学校である。全寮制のこの学校は、基本学習、農家での実習、生産マネジャー育成、企業の管理職養成コース、さらに農業技術専門家等を育成している。

「知」の集積と活用へのインプリケーション

デンマークのフードクラスター(およびアグロフードパーク)のケーススタディ(現地調査)から得られる検討課題を羅列的に整理した。

- 大企業と中小企業がバランスよくメンバーに参加することで、相互のニーズを満たし、そこから革新が生れる
- 創造的な中小企業が大企業と連携が持て、情報、資金を活用でき、起業のチャンスも生れる
- 大企業との連携は、中小企業にとって海外販路をも期待できる
- 民間主導のボトムアップの計画の提案、民間視点での運営
- 立ち上げが政府であっても、その後は民間による運営がアイデアと効率を産む
- 参加者の出会いの機会をつくること、その世話役の役割
- クラスターは見えない商品、従って、成功事例をできるだけ早くつくり、内外の認知を得る
- 参加者の熱意が必要、会費徴収はその点でも必要
- 試験研究、専門技術企業の機能の活用と連携(アグロフードパークの事例)

2. VITAGORA (フランス)

- フランスの71の地域競争力拠点の1つで「味覚・栄養・健康」の分野に特化
- ブルゴーニュ地域に集積した大学、研究機関、産業の連携拠点で、企業の7割が中小企業
- フランス政府が実施する競争力拠点の中での代表的な成功クラスターといわれる

フランスの競争力拠点政策

- 競争力拠点政策は2004年の構想に始まり、地域ごとの競争力のある産業育成で、国全体の競争力強化をねらう
- ・拠点政策は第1、第2フェーズを経て、現在は第3フェーズ(2013年～2018年)
- ・71の競争力拠点(クラスター)を統括するのは地域計画開発省庁間委員会(CIADT)、このうち農業・食品産業関連拠点は農林水産省の所管

○研究開発プロジェクト申請

- ・2社以上の企業と1つ以上の研究・教育機関が共同で申請すること
- ・国からの資金的な援助を得るためには、必ずクラスターを通じること

○プロジェクトへの補助率

中小企業45%、大企業25%、研究機関40%
 クラスター自体への国からの援助は、プロジェクトのラベリングに要する費用など、運営資金面

○クラスターとプロジェクトの評価

クラスターは外部機関に委託して実績を評価し、個々のプロジェクトの評価はフランス銀行が国の委託で実施

農業・食品産業関連の競争力拠点

1	Industries et Agro-Ressources	バイオエネルギー、バイオマテリアル 〈Champagne-Ardenne, Picardie〉
2	Végépolys	種子・苗の健康 〈Pays-de-la-Loire〉
3	Agri Sud-Ouest innovation	川上から川下までの製品開発チェーンの最適化 〈Midi-Pyrénées, Aquitaine〉
4	Aquimer	水産物の生産、加工、価格安定化 〈Nord-Pas-de-Calais〉
5	Céréales Vallée	シリアル、種子の加工 〈Auvergne〉
6	Terralia	果実、野菜、穀物産業のバリューチェーン 〈Provence-Alpes-Côte d'Azur, autre〉
7	Q@LI-MEDiterrannée	ブドウ、ワイン、穀物、果実、野菜 〈Languedoc-Roussillon〉
8	Hippolia	馬産業、トロット・キャンター、スポーツ 〈Basse-Normandie〉
9	Qualitropic	農産物の革新 〈Ile de la Réunion〉
10	Valorial	牛乳、肉、卵、成分、栄養と健康 〈Bretagne, Pays de la Loire, Basse Normandie〉
11	Vitagora	味、栄養、健康 〈Bourgogne, Franche Comté, Île de France〉
12	Xylofutur	生物資源材料、木材 〈Aquitaine〉

VITAGORAの組織概要と機能

○組織

- ・275社・団体(うち企業は185社、70%が中小企業) 日本企業も3社加入している
- ・会員総会で選ばれた25人による中央委員会
- ・戦略委員会、ラベル委員会、サイエンス委員会 等
- ・事務局は10人、うち5人がプロジェクトエンジニア 全て専属で、外部から派遣されている人はいない

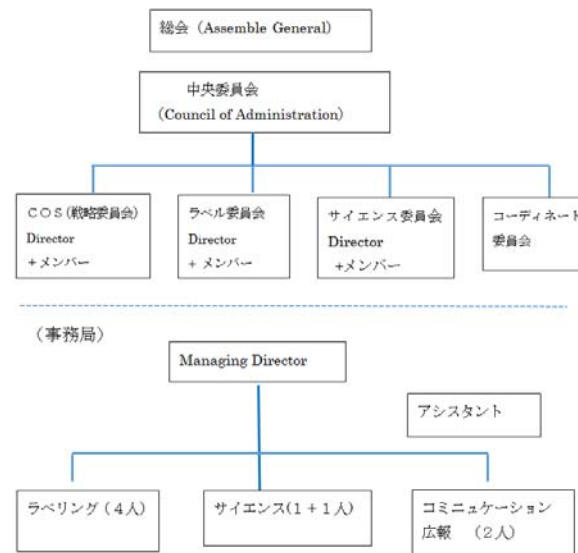
○運営資金

- ・会費は基本参加料500€、プロジェクトの実施にあたっては、企業規模に応じて追加会費を徴収。その他 国・自治体等からの補助金

○拠点の機能

- ・**マッチング**
5人の常勤スタッフが会員企業と常時情報交換 立ち上げから完了まで、同一のスタッフが担当
- ・**情報発信**
会報、市場トレンド情報、技術情報、会員ネット
- ・**技術移転**
知財関連の業務は外部へ委託
- ・**ファンディング**
VITAGORAのラベル委員会の認証を受けたプロジェクトのみが補助金申請できる
申請書類作成のアドバイスを行うが、申請は企業申請書は、実施による経済効果、雇用効果などの数値目標の記載が必須

VITAGORAの体制と事務局組織



農業・食品産業関連競争力拠点分布とVITAGORAの位置



プロジェクトのアイデア出しから立ち上げまで

○VITAGORAの5人の常勤スタッフが、日常的に会員企業とコンタクトしており、ニーズの把握、情報の提供、イノベーションの動機づけを行っている

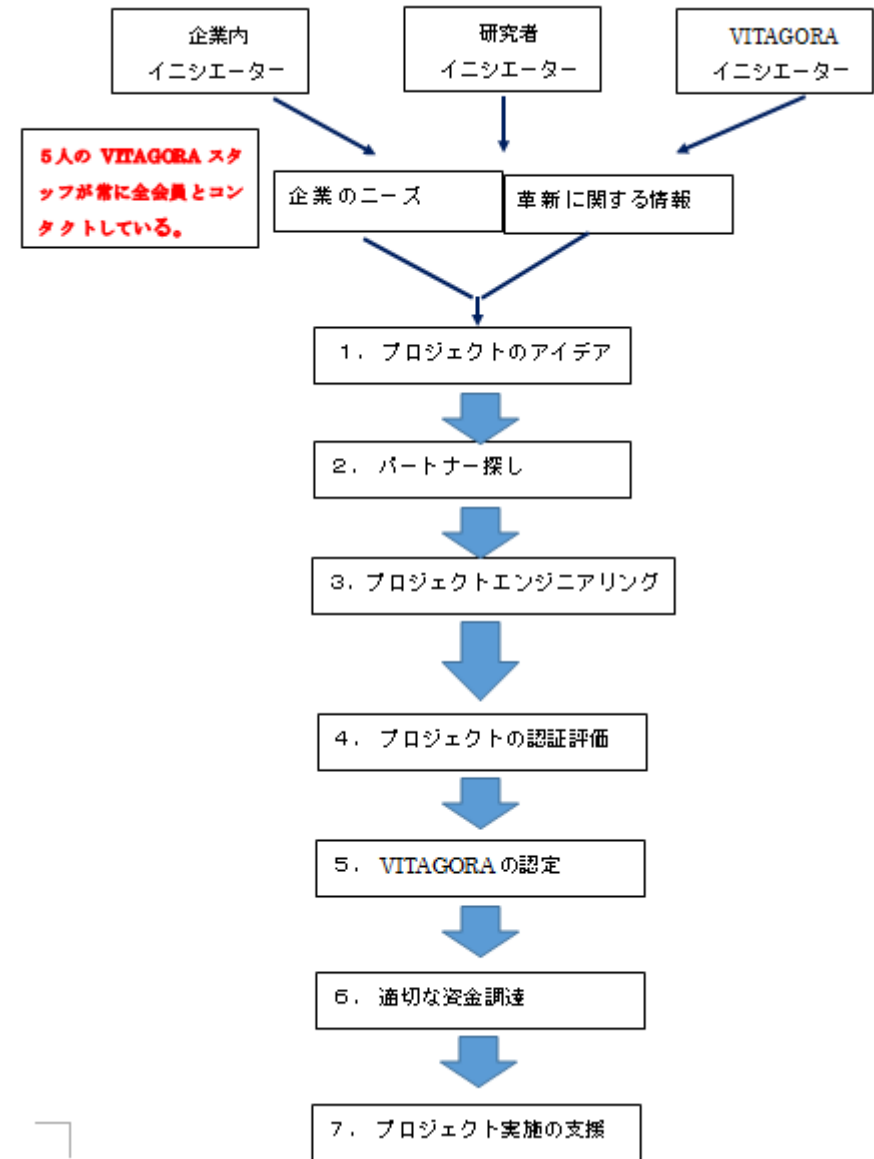
○プロジェクトのアイデアが決まると、研究者や企業のパートナーを探す

○プロジェクトエンジニアリング
コンソーシアムの計画条件の決定、R&Dプログラムの作成支援、知的財産権の所属確認

○プロジェクトの認証（ラベリング）
評価認証委員会によるプロジェクトの品質評価、認証プロジェクトの企画の評価
VITAGORAのプロジェクトとして最終認定

○資金調達

- ・FUI資金（省別の特別基金）を受けるためには、クラスター経由でなければならない
- ・EU資金の場合は、必ずしもクラスター経由でなくても可
- ・公共機関からの資金調達には、クラスターの認証は必要ないが、あった方が獲得しやすい
- ・資金獲得の申請書は、企業自身で行わなければならないが、VITAGORAが作成支援する
- ・VITAGORAでは、年間12～15件のプロジェクト申請が行われている



VITAGORAプロジェクト FARINE+

Dijon CEREALES社 とEUROGERN社がVITAGORAを通して<FARINE +>というプロジェクトを立ち上げるために両社が出資しCERELAB社を設立した。

○商品名「G-Nutrition (ブリオッシュ)」
高齢者向けの栄養付加食品

○目的
穀物の持つ栄養価を改善し、消費者に美味しく健康に役立つ商品を開発し、穀物生産だけの会社から脱皮し、事業分野の拡大と収益の増加を図る。

○パートナー企業

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1. 農業研究 | UMR,INRA,MSE |
| 2. 感覚研究 | CSGA/UMR INRA Flavic |
| 3. 臨床研究 | CHU DIJON(病院)・Gerontpole |
| 4. 機能性材料の特性評価 | CREABio |
| 5. その他 | Welience、 VITAGORA |
- ※ブルゴーニュ大学の出資会社(Welience)が技術・製造指導
※VITAGORAは、アイデア段階から市場投入まで支援

○研究機関の役割

国立研究機関であるINRA: 小麦の成分チェック、栽培時点の毒性検査
CERELAB社の研究員の育成
ディジョン市の病院は、高齢者を選びプロテインの効果を調査

○補助金

CERELABのプロジェクト予算=380万ユーロ
自己資金=190万ユーロ
補助金=190万ユーロ
内訳 国(FUI)=50%、ブルゴーニュ州=25%、その他25%

○評価

- ・VITAGORAがあったから成功した
- ・研究開発能力も資金も十分でなかったが、産学の連携が成果を生んだ
- ・企業自体の研究開発能力も飛躍的に高まった

(2006年)

①CERELAB からアイデアを VITAGORA の担当者に持ち込む

②コンソーシアムの立ち上げ
プロジェクトを現実化させるためのパートナー、人材、資金などを含めたプロジェクト計画を作成

③VITAGORA 中央委員会で評価認定
VITAGORA のラベルの付いたプロジェクトとして認定

④パートナー探し と 資金(補助金)の申請、獲得

⑤プロジェクトをスタートさせる

(2008年)

⑥プロジェクト終了。特許の取得。商標権の取得

⑦商品化 **G-Nutrition** (ブリオッシュ)

(2012年)

⑧マーケット投入 販売開始

VITAGORAの成果と評価

○これまでに156件のプロジェクトを承認し、104件で補助金を獲得

○これらのプロジェクトにより216百万€のR&D投資から、901百万€の新たな売上を生み出した

○2015年にEUが実施した欧州クラスター評価で、最高評価の「素晴らしい」の認定を受けた

○高い評価の理由

- ・マーケティング戦略が高く評価された
- ・マネジメントの独自性(会員への情報提供、特許取得サポート、会員との密接なコミュニケーション)といった、ツールボックスの保有

○海外からの評価

ECELのGold of the European Cluster Excellence Initiativeを受賞(2015年)

受賞理由のマーケティング戦略については、「楽しい、健康、環境に優しい」で、このコンセプトが満たされないと、Vitagoraではプロジェクトとして認証しない

○VITAGORAによる自己評価

- ①人材に恵まれている
- ②スタッフの定着性が高い、
- ③会員との信頼関係の構築がうまくいっている

「知」の集積と活用へのインプリケーション

○味覚、栄養、健康というテーマ領域に特化しているので参加企業の問題意識が共通、コミュニケーションが活発

○関連企業、高等教育機関、官民の研究機関が同一地域に集中立地しているため、コミュニケーションがとりやすい

○国のクラスター政策の下で、国、公的資金、地方自治体等の資金が効率的に配分されている

○地方経済の発展、産業育成、雇用の創出という、地域を基盤にした拠点を全国に配置し、国レベルでの競争力を高めている

○地場の中小企業の比率が高いため、地域経済への投資効果、雇用創出効果が大きい

○会費を有料にすることで、企業の主体的な参加意欲が高まる

○コーディネートする人材が企業ごとに固定し、常時情報交換しており、企業からの信頼感も高まっている

○プロジェクトごとの品質評価、達成目標、経済効果が明確に示されている

○立ち上げから市場・消費者までのプロセスが計画に求められている

イノベーションの創出に関する海外の先行事例（「場」への示唆、参考点等まとめ）

- 各事例の共通点を整理すると、こうした取組が成功するためには「会員との信頼関係の構築」や「関係者間の日常的交流・情報共有」、「会費制の導入」が共通して重要であることを確認。
- 各事例で特に重視している点のうち、会員ニーズ把握や人材育成、研究開発の加速化など、多くは何れも「場」にとって重要。なお、施設有無や資金源、活動主体などは、各事例の成り立ち等により状況が異なる。

「場」への示唆、参考点等	フードバレー財団 (オランダ)	フランダースバイオ (ベルギー/フランダース)	バイオポリス (シンガポール)	デンニッシュフードクラスター (デンマーク)	Vitagora (フランス)
各事例で共通する重要点	<p>(会員との信頼関係の構築：フードバレー、バイオポリス、Vitagora)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 該当各国事例いずれも設立より10年以上の歳月をかけて会員との信頼関係を構築 ・ 特に適切な情報管理や活動テーマの明確化、参加企業の共通意識の醸成が重要 ・ バイオポリス、Vitagoraでは企業ごとに専従コーディネーターを配置 <p>(関係者間の日常的交流・情報共有：バイオポリス、Vitagora)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同一地域への集積を通じた異業種・異分野の企業同士や産学官の日常的交流・情報共有を実現 <p>(会費制の導入：フードバレー、Vitagora)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会費制を導入することで会員の主体的参加意欲（コミットメント）・会員間の交流を促進 				
各事例で特に重視している点	<p>(会員ニーズの把握)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入会希望者のニーズ把握を踏まえた参加可否の決定 ・ 企業等の分野・性格に応じたメンバーシップの提供 ・ 会員への定期的なコンタクト ・ 会員への定期的なウェブサーベイ 	<p>(人材育成の重視)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 若手などの人材育成を重視したプロジェクトの充実 <p>(連携関係の構築)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ VIBやIWT、フランダース政府等との戦略的連携の推進と明確な役割分担 <p>(国際化の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外各国におけるイベント（日・米等）などを通じた海外ネットワークの拡充 	<p>(研究施設の共用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究施設・設備の共同利用 <p>(ネットワーキング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 月例セミナーや国内外とのネットワーク構築のためのセッション等の開催 	<p>(民間の積極的参画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間での責任ある組織運営 ・ 民間視点の運営管理 ・ 企業が考え政府がサポートする仕組 <p>(研究開発の加速化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業によるスピーディな革新の顕在化 ・ 迅速な開発プロセスと積極的な広報 ・ 自立と公平な競争を通じたデンマーク農業活性化 <p>(ファシリテーターの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験豊富なファシリテーターの効果的活用 	<p>(明確な目標設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトごとの達成目標、経済効果の数値目標 ・ 研究と商品化の両立、出口を見据えた立案 ・ 地域の発展と技術力が国の競争力を強化

イノベーションの創出に関する海外の先行事例（総括表）

資料3-3（別紙）

項目		フードバレー財団 (オランダ)	フランダーズバイオ (ベルギー/フランダーズ地方)	バイオポリス (シンガポール)	デニッシュフードクラスター (デンマーク)	Vitagora (フランス)
概要	事務局	17名	6名	— (シンガポール政府科学技術庁バイオ科学研究会議が所管運営)	8名	10名
	会員	142 (スタートアップ企業10%、SME44%、大企業45%、研究機関1%(国内会員94%、海外会員6%(日、米、泰、印、中))	約300 (フランダーズ地方約250社、ワロン地方約20社、海外企業約30社(英、日等))	53 (食品栄養、製薬バイオ等分野の企業が集積)	約130 (大企業13%、SME61%、研究機関12%等)	274 (うち企業185社)
	会費	・規模・性格に応じて150～3000€	・規模に応じて500～3650€	・進出企業は家賃及び共用施設・サービス利用料を負担	・規模に応じて2,000DK(約3.4万円)～25,000DK	・基本会費:500€ ・規模に応じた会費負担
	運営資金	・ヘルダーランド州補助金(80%) ・会費収入(15%) ・EU研究プロジェクト資金(5-10%) ※金額非公開	・地方政府補助金:40万€(30%) ・会費収入:40万€(30%) ・イベント等収入:35万€(27%) ・戦略パートナー出資:15万€(11%) 合計130万€	・政府資金により運営(金額非公開)	・会費収入、寄付金、事業収入等	・年間運営予算92万€ ・運営資金の過半が独自資金
機能	マッチング (コーディネーター)	・企業と研究機関のマッチング (例)Food Valley EXPO、イノベーション・カンファレンス/セミナー等	・国内外の大学、研究機関、企業のマッチング (例)Knowledge for Growth、海外でのイベント開催等	・全て政府機関が遂行 (バイオ科学研究会議内傘下の産業開発グループとバイオ科学産学連携室が連携)	・ファシリテート能力(促進役)であることと資金調達能力を重視 ・専門知識やオーガナイズ、コーディネート能力は重視しない	・常勤職員10名が常時会員と情報交換 ・完了まで同一のコーディネーターが責任を持つ
	情報発信	・ウェブサイト(蘭・英) ・報告書、パンフ等の印刷・出版 ・TV番組放映等	・ウェブサイト(蘭・英) ・報告書、パンフ等の印刷・出版等	・ウェブサイト(英) ・安価な定期セミナー開催(毎月) ・ネットワーク構築セッション開催等	・ウェブサイト(英) ・会員間のネットワーキング ・イベント/セミナー開催	・会報、市場トレンド情報、特定4技術分野についての年報 ・会員情報交換サイト(仏・英)
	技術移転	・革新的な研究プロジェクト支援 (例)Food Valley Award等	・VIB等との連携を通じた基礎研究成果の産業への結び付きの促進	科学技術庁の知財活用によるライセンス生産等の促進	・オーフス大学、研究機関等とのコラボレーション	・知財関連業務は外部エキスパートに委託
	起業支援	・スタートアップ企業の設立支援 (例)ビジネスカフェ等	・起業支援の促進 (例)Bioincubator等	・経済開発庁による優遇税制、研究開発補助金等 ・科学技術庁による人材紹介支援等	・起業のための投資資金(Innovations Fund Denmark)の活用	・地域の中小企業が多いので、新規起業の成功率が高い
	ファンディング	・地元企業への資金支援 (例)イノベーションバウチャー等 ・会員への資金源の情報提供・紹介 (例)Horizon2020等	・会員への資金源の情報提供・紹介 (例)IWT、Horizon2020等	・科学技術庁による競争的資金(研究助成)、共同研究での資金負担。 ・国家研究財団による競争的資金(研究助成)。	・投資:IFD (Innovations Fund Denmark) ・貸付:GUDP (Green Development Fund)	・認証委員会がラベリングを行い、補助金申請を手助け
	その他	・海外パートナーとの連携 (例)Ambassador Network等 ・在外大使館、海外投資誘致局等との連携	・人材育成プログラムの実施 (例)OPINNO(連携大学でのインターン等)	・企業・研究機関メンバーの日常的交流促進 ・共用施設・サービスの提供	・大手民間企業、大学による研究センターの設立(アグロフードパーク内)	
「場」への示唆、参考点等		<p>(会員との信頼関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期にわたるロイヤリティの高い会員の存在、新メンバーの継続的加入 ・会員情報の適切な管理・機密性の保持 <p>(会員ニーズの把握)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入会希望者のニーズ把握を踏まえた参加可否の決定 ・企業等の分野・性格に応じたメンバーシップの提供 ・会員への定期的なコンタクト ・会員への定期的なウェブサーベイ <p>(会費制の導入)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会費制の導入による会員のコミットメント・交流促進 	<p>(人材育成の重視)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若手などの人材育成を重視したプロジェクトの充実 <p>(連携関係の構築)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・VIBやIWT、フランダーズ政府等との戦略的連携の推進と明確な役割分担 <p>(国際化の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外各国におけるイベント(日・米等)などを通じた海外ネットワークの拡充 	<p>(関係者間の情報共有)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーディネーター間及び戦略策定機関との情報やアイデアのフィードバック、共有化 <p>(専従コーディネーターの設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業専従のコーディネーターによるワンストップ・サービスの提供 <p>(メンバー間の日常的交流)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異業種・異分野の企業メンバー同士による日常的交流 <p>(研究施設設備の共用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究施設・設備の共同利用 <p>(ネットワーキング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月例セミナーや国内外とのネットワーク構築のためのセッション等の開催 	<p>(民間企業の積極的参画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間による責任ある組織運営 ・民間視点からの運営管理 ・企業が考え政府がサポートする仕組み <p>(研究開発の加速・活性化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業によるスピーディな革新の顕在化 ・迅速な開発プロセス(1年以内)と積極的な広報 ・自立と公平な競争を通じたデンマーク農業の活性化 <p>(ファシリテーターの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経験豊富なファシリテーターの効果的活用 	<p>(会員との信頼関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テーマ領域の特定・参加企業の共通意識の醸成 ・専従コーディネーターと企業担当者との信頼関係の醸成 <p>(関係者間の日常的交流)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産官学が同一地域に集積 <p>(明確な目標設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトごとの達成目標、経済効果の数値目標 ・研究と商品化の両立、出口を見据えた立案 ・地域の発展と技術力が国の競争力を強化 <p>(会費制の導入)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有料会費による企業の主体的参加意欲の向上