



イノベーション創出に向けたものづくり企業の挑戦

—大阪府八尾市での取組みを通して—

文 能 照 之

概要 本稿は、ものづくり企業のイノベーション創出への取組み状況について明らかにするとともに、大阪府八尾市でみられる活動を通して、イノベーションの創出を確実なものとするための方策について詳述したものである。共通の目的をもって企業同士が集い信頼に根づいた活動が展開されることで成果につながっていること、並びに地域としてイノベーションを創出する仕組みづくりが重要であることを明らかにしている。

Abstract In this paper, I clarified the current state of efforts to create innovation, also detailed some measures to ensure innovation through the activities of manufacturing companies in Yao City, Osaka Prefecture. As a result, the following points were clarified. If a company developed its activities with mutual trust among partners, it would lead to good results. Also in order to create innovation for SMEs with limited resources, it is important to construct a regional innovation system that supports their activities.

キーワード イノベーション, ものづくり, 異業種交流, 信頼

原稿受理日 2019年3月31日

1. はじめに

中小ものづくり企業の多くは、大手企業の下請けや、独自技術を活かした製品開発などを通して日本の経済発展の下支えをしてきた。個々の企業での取組みをみれば、作業効率を高めるため工程におけるムリ・ムダ・ムラを取り除くための IE 活動、部品・製品の品質を高めるための QC 活動や、大手企業からのコストダウン要請への対応などが継続的に行われてきた。また、日常の業務を担当する従業員から様々な意見や提案を取り入れ経営に役立つ提案制度を導入している企業も少なくなく、このような取組みにより、ものづくりの技術力・問題解決力は向上してきた（プロセスイノベーション）。

しかし、1985年のプラザ合意を機に大手企業がグローバル戦略の一環として生産拠点を海外に移転する動きが加速したことで、下請け業務を担う企業は受注を失い、新たな顧客の開拓や新事業の立ち上げを余儀なくされることとなった。そのため、それら企業では自らの強みを活かして新規顧客開拓や異分野への参入が図られることになる。1999年になると中小企業基本法が改正され、頑張る中小企業を支援する方向へ政策の転換が行われた。企業への具体的な支援を実施するため、同年に中小企業経営革新支援法が制定され、ものづくり企業はオリジナル製品の開発やブランド化に着手し経営革新を進めた（プロダクトイノベーション）。

ところが、こうした取組みは徐々に進展がみられるが、必ずしも企業の経営成果に結びついているとは限らない。ものづくり企業の中には、後継者が見当たらずに廃業を余儀なくされる、あるいは若い人材の確保が困難なため技術の継承が進まないなど、企業存続に関する課題を抱えているところがある。加えて新たな取組みに挑戦しようとしても、長年、下請け業務に専念していた企業では営業の経験が殆どなく、成果につながる活動ができていないからである。

これらの課題は本来、個々の企業が解決すべきものであるが、放置すれば企業数の減少や活力の低下を引き起こし、ものづくり企業が集積する地域では集積の衰退に繋がるとして危機感が抱かれている。そこで、本稿では、近年、官民協働での取組みで注目を浴びている大阪府八尾市での企業のイノベーション創出支援並びに集積の維持・発展に向けた取組みを参考にし、イノベーションの創出に向けた課題と対応方を提示したい。

2. 先行研究

(1) 中小企業とイノベーションに関するもの

企業は絶えず新しいものを生み続けることが必要であり、J. シュンペーター [1934] は、様々なものを組み合わせる新結合（新製品、新しい生産方法、新市場の開拓、新しい供給源、新組織）としてイノベーションを捉えた⁽¹⁾。以来、イノベーションに関する研究が盛んに行われていくが、P. ドラッカー [2006] によれば⁽²⁾、イノベーションはマーケティングとともに、技術や研究にのみ限定されるものではなく、事業のあらゆる部門、機能、活動にかかわるものであるとし、企業活動を行う上での重要な機能として位置づけられている。

イノベーションの捉え方は実に多様で、上述のイノベーションの本質に関わるもののほか、以下のものが存在する。主なものを紹介すると、①国や地域といった特定のエリアでイノベーションがいかにして創出されているのかをイノベーション・システムの視点で捉えるものや、②ある新しいアイデア等が当該組織内でどのように具現化されていくかといったような変換プロセスとして捉えるものがある（March & Simon [1958]）。また、③イノベーションを組織との関わりのなかで捉えようとする、いわゆる組織論をベースとしたアプローチや、④イノベーションの創発に向けて有効な組織とは如何なるものかといった点に注目したものがある（Burns & Stalker [1961]）。さらには、⑤イノベーションの創発を天賦の才能を有する人材の誕生に委ねるのではなく、マネジメントの視点で捉え、いかにすればイノベーションが創発できるのかという点を問題の中心を置くものがある（Quinn [1980], Utterback [1971]）。

わが国でも、イノベーションに関する数多くの研究の蓄積が存在する。中小企業分野に限れば、高橋 [1999] は活力ある独立した中小企業を育成することが大企業・独占への対抗勢力になるとして、中小企業政策の理論的根拠としてイノベーション創出の必要性を論じた。また、後藤・児玉 [2006] が産業クラスター形成によりイノベーションの創出を促進するには、研究開発型中小企業の果たす役割が重要性であることを東京都多摩地域での実証分析を通じて明らかにし、中山 [2008] は中小ものづくり企業がイノベーションを創

(1) J. シュンペーター [1934] pp.164-169.

(2) P. ドラッカー [2006] p.51.

出すには産学連携に取り組むことの有効性を指摘している。さらに奥倉 [2009] では、産学公の研究開発ネットワークを構築して地域のオリジナリティを生かした取り組みがイノベーションの創出モデルになることを提示している。

一方、ものづくり企業の取組みについては、奥山 [2011] は都内中小製造業の現状やわが国におけるものづくりの分業行動の変化等を分析することにより、イノベーション創出に取り組むことの重要性を指摘している。文能 [2008] では、全国の中小企業5,000社を対象としたアンケートデータを活用し、中小企業ではこれまで培ってきた技術やノウハウを企業の強みとして活用するとともに、産業集積に立地している企業ではそこで得られる集積メリットを活用することがイノベーションの創出に繋がっていることを明らかにした。また、Bunno *et al.* [2009] では、東京都大田区と大阪府東大阪市の企業を対象にしたアンケート調査により、いずれの地域でも ICT を活用している企業がイノベーションを創出させていることを示した。また、近年では、情報技術の進展によりソーシャルメディアを有効に活用することの重要性を解明している (Idota, Bunno & Tsuji [2015])。さらには、企業への聴き取り調査を通して、研究部門の保有の有無によらずイノベーションを創出している企業では ISO9001 を取得しているという共通点が見られるが、新人社員のレベルや企業規模により人材開発の方法が異なっていることが詳細に報告されている (Tsuji *et al.* [2017])。

(2) ネットワーク形成と知識創造に関するもの

近年、チェスブロウ [2003] [2008] [2012] [2014] が提唱したオープンイノベーションが脚光を集め、米国のみならず中国や日本でも多くの企業が、その成果を得るべく精力的な取組みを行っている。この概念のベースとなる、従来からの仕入先、販売先など特定の企業との関係に囚われることなく、新たな企業や機関などの関係者との接触を通じて新たな製品や事業を生み出そうとする動きは、1970年代に我が国でもみられていた。それは、異業種交流と呼ばれるものである。

異業種交流は、「中小製造業の技術開発にあたっての制約のうち最も大きなものの一つである情報収集源の狭隘性という制約を除去し、その活性化をはかるうえできわめて有効な方策の一つ」として政府によって重要性が指摘された (『1981年版中小企業白書』)。そして、1988年には、「異分野中小企業の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法 (融合化法)」が施行され、認定を受けた特定組合に対して資金支援を行う制度が設けられた。こうした支援を背景に1980年代に異業種交流グループは増加を続けた。ま

た、異分野企業間の連携は、「交流」→「開発」→「事業化」の3段階に進行し、発展を遂げていくものとされた（『1988年版中小企業白書』『1989年版中小企業白書』）。

しかしながら、1991年度の同白書では、異業種交流グループでの取組みに大きな格差がみられるようになり、活動の成果が新製品の事業化よりも、交流活動の結果としての個別企業の人脈拡大や情報・技術の入手といった財産蓄積に変更されていると指摘されるに至った。このことから、政府は異業種交流活動に過度の期待をしていたことが窺われる。そうした中であって、成果を上げている異業種交流グループの一つに京都試作ネット⁽³⁾がある。ここでは外部からの見積り要請に2時間で回答するという方針を定め、メンバーが共通の価値観に基づき行動し顧客の高い評価を得ている。また静岡県浜松市のグループでは、信頼をもとにしたフォーマルネットワークが形成されることで多様な参加主体が活動を行っていることを與倉〔2012〕は報告している。

ところが、こうした成功と呼べる事例は限られており、その他の異業種交流グループは、交流から開発の段階にプロジェクトが移行しても、その先の商品化の目的が付かないケースや、成果を巡る対立や裏切りなどの行為によってグループが解散に至るものも少なくないという⁽⁴⁾。

3. ものづくり企業におけるイノベーション活動への取り組み状況

(1) アンケートの概要

ここで、中小ものづくり企業のイノベーション活動の実態についてみておこう。

我々は、企業の活動実態からイノベーション創出に必要な要因の解明に挑むため、アンケートを実施した。アンケートは、2017年3月～4月にかけて郵送法により実施した。送付先は、この数年、業績を拡大している製造業の5,212社とした。企業データの抽出・提供、並びにアンケート調査票の発送は、帝国データバンクに依頼した。その結果、得られた回答数は、573社（回収率は11.0%）であった。

なお、今回の調査はイノベーションが創出されると思われる製造業を主な対象とした。また、製造業であってもすべての企業でイノベーションが創出しているわけではなく、一定の条件が必要と考えられることから、次の5つの条件を企業データの抽出にあたって付

(3) 京都施策ネットの設立から現在に至るまでの経緯等については、池田〔2019〕に詳しい。

(4) 榎藤原電子工業の代表取締役藤原義春氏へのヒアリングによる。

加した。すなわち、①従業員5人以上、②法人、③未上場、④2期連続黒字、⑤2期連続増収である。

(2) イノベーション創出の状況

2013年から2015年にかけての3年間で、新製品の生産や提供を始めたか、否かについて尋ね、その回答結果をもとに2つのグループに分けて回答企業の概要をまとめたものが表1である。

表1 新製品の生産・提供状況からみた回答企業の概要

		新製品の生産や提供を開始した		新製品の生産や提供を開始していない		合計	
創業年	1960年以前	143	36.3%	55	32.5%	198	35.2%
	1961～1985年	146	37.1%	67	39.6%	213	37.8%
	1986～2000年	64	16.2%	32	18.9%	96	17.1%
	2001年以降	41	10.4%	15	8.9%	56	9.9%
合計		394	100.0%	169	100.0%	563	100.0%
資本金	1,000万円未満	44	11.0%	24	14.2%	68	12.0%
	1,000～3,000万円未満	200	50.0%	94	55.6%	294	51.7%
	3,000～5,000万円未満	69	17.3%	27	16.0%	96	16.9%
	5,000万円以上	87	21.8%	24	14.2%	111	19.5%
合計		400	100.0%	169	100.0%	569	100.0%
従業員数	9人以下	21	5.7%	8	5.0%	29	5.5%
	10～19人	63	17.2%	33	20.8%	96	18.3%
	20～49人	145	39.5%	57	35.8%	202	38.4%
	50～99人	75	20.4%	35	22.0%	110	20.9%
	100人以上	63	17.2%	26	16.4%	89	16.9%
合計		367	100.0%	159	100.0%	526	100.0%
業種	繊維	14	4.1%	2	1.3%	16	3.3%
	出版・印刷	20	5.9%	3	2.0%	23	4.7%
	化学工業	22	6.5%	8	5.4%	30	6.1%
	窯業・土石製品	11	3.2%	5	3.4%	16	3.3%
	鉄・非鉄金属	16	4.7%	12	8.1%	28	5.7%
	金属製品	70	20.5%	33	22.1%	103	21.0%
	一般機械器具	47	13.8%	23	15.4%	70	14.3%
	電気機械器具	31	9.1%	13	8.7%	44	9.0%
	輸送機械	9	2.6%	4	2.7%	13	2.7%
	精密・医療機械	20	5.9%	10	6.7%	30	6.1%
	その他製造	81	23.8%	36	24.2%	117	23.9%
合計		341	100.0%	149	100.0%	490	100.0%

出所：筆者作成

イノベーション創出に向けたものづくり企業の挑戦（文能）

回答企業は1985年以前に創業された業歴の比較的長い企業が全体の70%強を占めている。資本金は3,000～5,000万円未満に該当する企業が50%強となっている。従業員数は、20人未満の小規模に該当する企業が全体の約25%となっている。これらをわが国の中小企業全体の構成割合と比較すると、規模の大きな企業からの回答が多いことが分かる⁽⁵⁾。業種では、金属製品が21.0%で最も多く、一般機械器具が14.3%で続いている。

次に新製品提供の有無によりグループ間の比較をみると、さほど大きな差異はみられないが、新製品の提供を開始したグループに資金規模の大きな企業が多くなっていることが窺われる。

(3) イノベーション創出の有無による差異

ここで、企業の業績と新製品の生産・提供の状況についてみてみよう。

表2 業績からみたからみた回答企業の概要

		新製品の生産や提供を開始した		新製品の生産や提供を開始していない		合計	
2015年度 売上高	3,000-5,000万円	4	1.0%	0	0.0%	4	0.7%
	5,000万円-1億円	13	3.3%	6	3.6%	19	3.4%
	1-5億円	147	36.9%	69	41.3%	216	38.2%
	5-10億円	99	24.9%	39	23.4%	138	24.4%
	10-20億円	62	15.6%	28	16.8%	90	15.9%
	20億円超	73	18.3%	25	15.0%	98	17.3%
合計		398	100.0%	167	100.0%	565	100.0%
3年前(2013年) 売上との比較	減少している	28	7.0%	12	7.1%	40	7.1%
	殆ど変化ない	63	15.8%	36	21.4%	99	17.5%
	増加している	308	77.2%	120	71.4%	428	75.5%
合計		399	100.0%	168	100.0%	567	100.0%
2015年度 営業利益	赤字	12	3.1%	8	4.8%	20	3.6%
	500万円未満	44	11.2%	19	11.4%	63	11.3%
	500-1,000万円	52	13.3%	20	12.0%	72	12.9%
	1,000-2,000万円	59	15.1%	26	15.7%	85	15.2%
	2,000-3,000万円	36	9.2%	22	13.3%	58	10.4%
	3,000-5,000万円	56	14.3%	20	12.0%	76	13.6%
	5,000万円-1億円	48	12.2%	27	16.3%	75	13.4%
	1億円超	85	21.7%	24	14.5%	109	19.5%
合計		392	100.0%	166	100.0%	558	100.0%
3年前(2013年) 営業利益との 比較	減少している	31	7.8%	18	10.7%	49	8.7%
	殆ど変化ない	70	17.6%	38	22.6%	108	19.1%
	増加している	297	74.6%	112	66.7%	409	72.3%
合計		398	100.0%	168	100.0%	566	100.0%

出所：筆者作成

(5) 中小企業庁によれば、従業員数20人以下の事業者は全体の86.5%を占めているという（『平成27年版中小企業白書』）。

2015年度の売上については、2つのグループで差異は殆ど見られないが、3年前との比較でみると、新製品の提供を始めたグループでは売上が増加した回答する企業の割合が77.2%と高くなっている。

2015年度の営業利益についても売上と同様に、2つのグループで差異は殆ど見られないが、3年前との比較でみると、新製品の提供を始めたグループで営業利益が増加した回答する企業の割合が74.6%と高く、減少したと回答する割合が小さくなっている（表2参照）。

次に、販売先と新製品の生産・提供の状況についてみてみよう。

3年前（2013年以降）と比べた販売先数の状況についてみると、新製品の提供を始めたグループでは、増加していると回答している割合が71.5%で提供を始めていないグループの57.6%を上回っている。

企業独自の新製品・新技術関連の営業活動については、新製品の提供を始めたグループでは、61.2%が行っていると回答しているのに対して、提供を始めていないグループでは31.7%と大きな差異がみられる（表3参照）。

表3 販売先の状況と営業活動

		新製品の生産や提供を開始した		新製品の生産や提供を開始していない		合計	
3年前（2013年以降）と比べた販売先数の変化	増加している	284	71.5%	95	57.6%	379	67.4%
	減少している	26	6.5%	14	8.5%	40	7.1%
	変化は見られない	87	21.9%	56	33.9%	143	25.4%
合計		397	100.0%	165	100.0%	562	100.0%
貴社独自の 新製品・新技術 関連の営業活動	行っている	238	61.2%	52	31.7%	290	52.4%
	行っていない	151	38.8%	112	68.3%	263	47.6%
合計		389	100.0%	164	100.0%	553	100.0%

出所：筆者作成

新製品開発の契機についてみると、新製品の提供を始めたグループでは、取引先が50.1%、社長からの発案が24.8%と上位にある。一方で、提供を始めていないグループでもこの2項目への回答が64.2%、13.8%と大きくなっている。グループ間の比較を行うと、新製品の提供を始めていないグループでは、取引先からの依頼に依存する割合が多いのに対して、提供を始めたグループでは、社長の関与度合いが大きくなっている。

次に、新規事業をコーディネートできる人材についてみると、両グループとも社長を挙げる割合が高くなっているが、新製品の提供を始めたグループが54.9%と始めていないグループの43.8%を上回っている（表4参照）。

表4 新製品開発の契機と人材

		新製品の生産や提供を開始した		新製品の生産や提供を開始していない		合計	
最も多い新製品・新技術の開発のきっかけ	取引先からの依頼	170	50.1%	70	64.2%	240	53.6%
	企業からの紹介	13	3.8%	7	6.4%	20	4.5%
	異業種交流会	4	1.2%	1	0.9%	5	1.1%
	展示会等でのビジネスマッチング	22	6.5%	3	2.8%	25	5.6%
	社長からの発案	84	24.8%	15	13.8%	99	22.1%
	社員からの発案	37	10.9%	10	9.2%	47	10.5%
	その他	9	2.7%	3	2.8%	12	2.7%
合計		339	100.0%	109	100.0%	448	100.0%
新規事業をコーディネートできる人材（複数回答）	社長	220	54.9%	74	43.8%	294	51.6%
	技術関係部長	112	27.9%	39	23.1%	151	26.5%
	営業部長	106	26.4%	37	21.9%	143	25.1%
	顧問	27	6.7%	9	5.3%	36	6.3%
	コンサルタント	24	6.0%	6	3.6%	30	5.3%
	その他	38	9.5%	12	7.1%	50	8.8%
合計		401	100.0%	169	100.0%	570	100.0%

出所：筆者作成

4. イノベーション創出に向けた大阪府八尾市の取組み

前章でわが国における中小企業のイノベーション活動と成果についてみたが、ここではものづくり産業集積の1つである大阪府八尾市での活動をもとに検討する^⑥。

(1) 中小ものづくり産業集積の現状

日本の中小ものづくりの産業集積として、東京都の大田区や大阪府の東大阪市は研究の対象としても取り上げられることが多い。これら地域以外にもものづくり企業が多数立地する地域があり、中小企業を支援するために横の組織連携を深めた会議も開催されている。そうしたものづくり集積地の状況を一覽に纏めたものが、表5である。全国では、1990年に1,480,889のものづくり企業の事業所が存在していたが、2016年には551,860事業所にまで減少している。1990年の値を100として指数化すれば、2016年は37まで低下していることになる。この傾向は主たる中小ものづくり集積でも同様にみられ、2016年には東京都の大田区は29、墨田区は25と、全国水準よりも大きな低下となっている。次節で取り上げる大

⑥ 八尾市の取組みについては、筆者が八尾市産業振興会議の委員（座長）を通じて議論したことや経験したことに基づいている。

大阪府八尾市においても他地域と同様に減少を余儀なくされているが、その減少割合はやや緩やかになっている。

事業所数の減少は、雇用の減少に繋がることから、従業者数の指数をみても大幅な低下を余儀なくされている。なお、従業者数の指数が事業所数ほど低下していないのは、存続企業のなかに業績を拡大し雇用機会を創出しているところが存在するものと考えられる。また、製品等出荷額や付加価値額についても、事業所数の減少ほどに大きな指数の低下がみられないのは、既存企業の貢献が大きいものと思慮される。

表5 主の中小ものづくり産業集積の状況

地域名	年	事業所数	従業者数	製造品等出荷額 (百万円)	付加価値額 (百万円)
全国	1990	1,480,889 (100)	32,487,704 (100)	959,926,695 (100)	388,618,617 (100)
	2016	551,860 (37)	18,291,212 (56)	717,724,713 (75)	300,282,478 (77)
東京都大田区	1990	4,315 (100)	66,837 (100)	1,630,222 (100)	724,298 (100)
	2016	1,254 (29)	19,732 (30)	401,906 (25)	287,948 (40)
東京都墨田区	1990	2,941 (100)	33,572 (100)	751,714 (100)	363,340 (100)
	2016	731 (25)	11,918 (35)	247,163 (33)	178,009 (49)
大阪府東大阪市	1990	5,651 (100)	81,165 (100)	1,935,008 (100)	865,043 (100)
	2016	2,332 (41)	47,196 (58)	1,048,870 (54)	638,563 (74)
大阪府八尾市	1990	2,717 (100)	45,367 (100)	1,315,602 (100)	536,377 (100)
	2016	1,320 (49)	28,128 (62)	903,446 (69)	443,834 (83)
兵庫県尼崎市	1990	1,818 (100)	60,525 (100)	2,080,293 (100)	909,984 (100)
	2016	732 (40)	33,192 (55)	1,361,983 (65)	643,352 (71)

*注：() 内の数値は、1990年を100とした指数を表す。

出所：地域経済分析システム (RESAS) より筆者作成 (<https://resas.go.jp/#/13/13101>)。

(2) 八尾市のものでづくり企業が抱える課題

大阪府八尾市では、2016年の全産業に占めるものでづくり事業所（製造業）の割合が25.8%、従業者の割合が34.5%を占め、全国の事業所割合8.5%、従業者割合15.6%と比べても遥かに大きな値となっている⁽⁷⁾。そのため、ものでづくり産業は八尾市の経済発展には不可欠な存在となっている。

ここで、八尾市が2013年に市内の全事業者を対象として実施した製造業実態調査で、ものでづくり企業が抱える課題についてみておこう⁽⁸⁾。表6は、その調査結果の一部を抜粋し加工したものである。

(7) 地域経済分析システム (RESAS) より筆者作成。

(8) 八尾市 [2014] p.23 参照。

表6 ものづくり企業が抱える主な経営課題

	第1位	第2位	第3位
人材育成	23.0%	14.5%	12.6%
営業力・ブランド力	15.4%	11.8%	7.4%
製品開発力・企画力	14.8%	8.1%	5.9%
価格対応	8.7%	9.7%	9.1%
技術力・製造（加工）精度	9.3%	8.5%	4.9%

出所：八尾市 [2014] p.23 より筆者作成。

これによると、第1位順位のなかで「人材育成」が23.0%で最も高くなっている。厳しい経営環境下にあって、目まぐるしく変化する経営環境に的確かつ迅速に対応していくことのできる人材が求められているといえよう。これに、営業力・ブランド力が15.4%、製品開発力・企画力が14.8%で続いている。前者は、大手企業の下請けを担っている企業が、独自で新たな事業展開をしようとしても、営業ノウハウや販売ネットワークを有していないことから派生する課題である。後者は、独自のブランドを立ち上げ新製品を販売しようとしても、何を作れば売れるのかが分からない、仮に作りたいものが存在しそれを作ったとしても、顧客の支持を得る機能・デザインを有したのものとして完成させるのが難しいことを意味している。

これらのことは、八尾市には下請加工型のものづくり企業が多く、自社のオリジナル製品を有していないことの弱みを表している。大手企業が工場を海外へシフトさせ、それに伴い地域の下請企業は自立化への道を歩み始めてはいるが、未だ期待する成果が得られるまでには至っていないと言える。

(3) 「みせるばやお」での取組みと成果

こうした状況に鑑み八尾市では、市内事業者や市民、学識経験者からなる八尾市産業振興会議において、その対応についての検討結果が提言として纏められる。その結果、2015年度から中小企業が保有する技術力を生かし、自社製品・サービスの開発を支援する STADI 事業が開始されることになった。この事業はデザイナー等のサポートを受けながら製品の完成をめざすことができるため、企業の満足度も高い。しかしながら、年間で採択される企業数が限られており、量的に多くの企業を支援することができないという課題を内在している。また、イノベーション創出に繋がる新たなものづくり拠点設置の必要性についても産業振興会議で議論され、西武八尾百貨店の跡地利用として施設が整備されることになった。それが、「みせるばやお」である。

「みせるばやお」は、『『出会いが加速する場』誰もが、いつでも、クリエイティブを!』をコンセプトとして、八尾市が設立した施設である。主な目的は、八尾市のものづくり企業の連携による新製品や新事業の誕生によるイノベーションの創出と、ものづくり産業集積の維持・発展にある。特徴は、八尾市が設立した施設でありながら、その運営は設立目的に賛同する市内の事業者が中心となり、市民、大学、行政等を巻き込みながら実施されていることにある⁽⁹⁾。

施設では、上述の目的を達成するため3つの機能を有している。その第1は、展示体験コーナーが設けられ、来場者は八尾市の企業の製品の魅力や技術力の高さを感じることができる点である。第2はワークショップの開催により、実際に市内ものづくり企業の有する技術を体験してもらい、来場者がものづくりの楽しさや魅力を肌で感じることができる点である。これまで開催されてきたワークショップの多くは、次世代のものづくりの担い手となる小学生を対象としたものとなっている。そして最後が、来場者同士や、来場者と会員企業、さらには会員企業同士等により様々な出会いの場を提供することで、新たなアイデアやコラボレーションを生み出すことである。

事業開始の2018年8月8日から2019年3月末までの間で、事業を行う会員企業数は35社から103社にまで拡大している⁽¹⁰⁾。また、オープンから2019年3月末までの約7か月間に来場された方は2万4,247名(累計)に上り、そのうち年会費200円を支払い会員登録した方(ビジター会員と呼ばれる)は5,391名となっている。

展示体験では常設展示の7社のほかに、自社製品の展示販売を希望するショップ出店が21社となった。ワークショップの開催は217回を数え、八尾市民にものづくりの楽しさや面白さが確実に伝えられている⁽¹¹⁾。コラボレーションでは、参画企業を中心に34のプロジェクトが立ち上がり、3年間で目標とするプロジェクト数88の達成に向けた取り組みが進展している。

このほかにもオフィシャルなプロジェクトではないが、みせるばやおの会員企業になることで初めて顔を合わせ、共同で製品開発に成功した事例も見られる。その製品は、手作りアロマスプレーキット「LOMA ルームフレグランスアロマミスト」で、木村石鹼工業(株)と(株)友安製作所の手によって開発されたものである。この他にも、みせるばやおで開催されるワークショップで魅せる技術を習得し、エンドユーザーとのつながりが社員のモチ

(9) 賛同する企業により任意組織「みせるばやお」が設立され、理事となった6社が中心となり、事業の運営並びに新規会員の獲得に向けた活動を実施している。

(10) みせるばやおの成果に関する数値は、八尾市産業政策課から提供を受けた。

(11) このことは、ワークショップを開催した複数の企業経営者との面談で確認された。

バージョン向上につながると感じた企業が自社の「魅せる工場づくり」を計画し、その監修や製品の購入まで会員企業を活用するなどの動きもみられる。このように会員企業が提供する商材の購入や提供する事業に関する情報が、みせるばやお会員企業経営者のブログなどで提供され¹²⁾、地域内企業のネットワークが広がり相互の関係がより密度の濃いものへと移りつつあることが確認できる。

5. 結びにあたり

前章で紹介したように、「みせるばやお」が触媒となることで市内企業同士が繋がり、顔の見える関係が生まれてきている。そして、新たな取引が誕生したり、共同研究が始まるなどの具体的な成果となっている。これは八尾市にも存在する異業種交流会には見られないものである。同じように目的をもって「場」が誕生したとしても、その場を活かすことができる場合と、そうでない場合が存在する。この差異は信頼の存在にあると考えられる。信頼の基となるのは、みせるばやおは八尾市が設立しているため公的な性格を帯びていることから派生する、ある種の安心感が根底に生じることである。今ひとつは、みせるばやおのコンセプトを皆が共有し、ものづくりのまち八尾を活性化させたいという思いで繋がっていることである。この核となる部分が存在することで強固な団結力が生まれ、新しい事業への取組みが始まっているのである。

イノベーション創出に向けて、米国では自社機能の強化・補填の必要性が確認されると、外部機関との新たな取組みに着手される可能性が高い。しかしながら、わが国ではこのような活動が展開されるのは容易ではないが、八尾市の取組みでみたように、行政もしくは第三者の存在が活動を促進させている。資源の制約にある中小企業がイノベーションの成果を手中に収めるには、個々の企業努力はもちろんのこと、地域としてイノベーションを創出する仕組み作りも重要である。

参 考 文 献

- 池田潔 [2019] 「経営戦略論から見た中小企業ネットワークの成果と課題—サステナブル組織の形成に向けて—」『大阪商業大学論集』第191・第192号合併号, 179-197。
大藪恵美・児玉充・谷地弘安・野中郁次郎 [2009] 『イノベーションの実践理論』白桃書房。

(12) みせるばやお会員企業との面談や、会員間の SNS、会員企業経営者の SNS 投稿による。個人情報に関わる事項のため出所の明記は見送らせていただく。

- 奥山雅之 [2011] 「東京のものづくり産業集積の今後：中小製造業を中心として」『企業環境研究年報』16, 43-60, 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター。
- 後藤晃・児玉俊洋 [2006] 『日本のイノベーション・システム』東京大学出版会。
- 高橋美樹 [1999] 「イノベーション, 創業支援策と中小企業政策」『三田商学研究』41(6), 123-140, 慶應義塾大学。
- H. チェスブロウ・W. パンハーパーベク・J. ウェスト編 [2008] 『オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する—』英治出版。
- H. チェスブロウ, 大前恵一朗訳 [2014] 『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大出版部。
- 中小企業庁 [1981] 『昭和56(1981)年版中小企業白書』
- 中小企業庁 [1988] 『昭和63(1988)年版中小企業白書』
- 中小企業庁 [1989] 『平成元(1989)年版中小企業白書』
- 中小企業庁 [1991] 『平成3(1991)年版中小企業白書』
- 土井教之 [2009] 『ビジネス・イノベーション・システム』日本評論社。
- P. F. ドラッカー [2006] 『現代の経営 [上]』ダイヤモンド社。
- 中山健 [2008] 「地域イノベーション創出へ向けた中小企業の産学連携」『国府台経済研究』19(2), 97-114, 千葉商科大学。
- 野崎謙二 [2011] 「異業種交流活動から見た産業クラスター計画：有効な交流活動のあり方及び中小企業の製品開発支援に関する考察」『地域学研究』41(3), 651-664, 日本地域学会。
- 野城智也 [2019] 『イノベーション・マネジメント』東京大学出版会。
- 野中郁次郎・永田晃也 [1995] 『日本型イノベーション・システム—成長の軌跡と変革への挑戦—』白桃書房。
- T. ブラウン著, 千葉敏生訳 [2014] 『デザイン思考が世界を変える』早川書房。
- 文能照之 [2008] 「中小企業におけるイノベーション促進要因」『中小企業季報』2008 No.1, pp.1-13, 大阪経済大学中小企業・経営研究所。
- 八尾市 [2014] 「八尾市製造業実態調査報告書」
- 與倉豊 [2009] 「産学公の研究開発ネットワークとイノベーション—地域新生コンソーシアム研究開発事業を事例として—」『地理学評論』82(6), 521-547, 日本地理学会。
- 與倉豊 [2012] 「産業集積地域におけるインフォーマルネットワークの構築と役割—静岡県浜松地域を事例として—」『E-journal GEO』, 7(2), 158-177, 日本地理学会。
- Bunno, T., Idota, H., Ogawa, M. and Tsuji, M. [2009] “A Comparative Analysis of Organizational Innovation in Two Japanese SMEs Groups Generated by Information Communication Technology,” *The Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, 1-6.
- Burns, T. and Stalker, G. M. [1961] *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Chesbrough, H. [2003], “*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*,” Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. [2012] Open Innovation: Where We’ve Been and Where We’re Going, *Research-Technology Management*, 55 : 4, 20-27, DOI: 10.5437/08956308X5504085.
- Idota, H., Bunno, T. and Tsuji, M. [2015] “How Social Media enhances Product Innovation in Japanese Firms,” *Proceedings of Second International Conference, MISNC 2015 in Matsuyama*, 236-248.
- March, J. G. and Simon, H. A. [1958] *Organizations*, Wiley, New York.
- Quinn, J. B. [1980] *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood.
- Schumpeter, J. A. [1934] *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』岩波書店, 1937)
- Tsuji, M., Shigeno, H., Ueki Y., Idota, H. and Bunno, T. [2017] “Characterizing R&D and

HRD in the innovation process of Japanese SMEs: analysis based on field study”, *Asian Journal of Technology Innovation*, Routledge, 1-19.

Utterback, J. [1971] The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-18(4): 124-131, DOI: 10.1109/TEM.1971.6448350.