



都市自治体による中小企業 イノベーション促進政策の効果

— 「大阪トップランナー育成事業」の事例分析からの仮説構築 —

松 平 好 人

概要 本研究の目的は、自治体大阪市による中小企業イノベーション促進政策の効果明らかにすることである。中小企業イノベーション促進政策である「大阪トップランナー育成事業」の事例研究におけるインタビュー調査および質問票調査の実証分析は、次のような結果を導いた。大阪トップランナー育成事業による支援は、顧客志向・競合他社志向・部門間調整から成る市場志向の醸成と企業特異性を有する情動的資源の獲得という中間成果を生みだし、それが事業の黒字化・成功の見通し・事業の継続性という次なる最終成果へとつながるのである。この結果に基づき、イノベーション促進政策とその効果の間の因果関係についての仮説を構築した。

Abstract The objective of this study is to clarify the effect of policies for promoting innovation at SMEs by local government Osaka city. An empirical analysis of an interview and questionnaire survey in a case study of the innovation promotion policy “*Osaka Top Runner Project*,” indicates the following results: support by Osaka Top Runner Project creates intermediate results such as fostering of market orientation consisting of customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination and acquisition of firm-specific informational resources, leading to final outcomes such as making new businesses profitable, prospects of success and business continuity. Based upon this result, we present a hypothesis for a causal relationship between innovation promotion policy and its effect.

キーワード 自治体, 中小企業政策, 事業化支援, 市場志向, 情動的資源

原稿受理日 2022年1月11日

1. はじめに

本研究は、自治体大阪市による中小企業のイノベーション促進政策の効果を明らかにし、理論的仮説の構築を目的とする。本研究ではイノベーションを、「新しい財貨」(Shumpeter, 1934)による新規事業と定義する。

分析対象は、自治体の中小企業支援政策の先進的事例である、大阪市のイノベーション(新規事業)促進支援政策「大阪トップランナー(Top Runner)育成事業(略称TR事業)」である。「先進的」とする理由は、従来から繰り返されてきた中小企業支援策の典型である直接支援といわれる補助金・助成金提供型の支援ではなく、販路開拓やプロモーション機会の提供など、間接支援に力点を置いているためである。TR事業は意欲あふれる企業を対象として、成長産業分野を牽引する事業者を育成し、大阪経済の成長に寄与することを目的とする。

TR事業は、大阪市の予算を確保し、支援事業の大枠を提示する。そして運営面も含めて支援の企画提案を公募し、公益財団法人大阪市都市型産業振興センターに委託する。TR事業による支援対象企業の認定基準は3つで、①ビジネスプランの有望性、②ビジネスプランの実現可能性、③地域等への貢献度である。加えて、市場投入もしくは市場開拓段階にある事業とする。TR事業が支援対象とする事業分野は、将来、成長が見込める全ての産業分野である。大阪市の認定した事業プロジェクトに対して、大阪市都市型産業振興センターの職員、外部の専門家がコーディネーターとして伴走し、その他の専門家とも連携し、中小企業の事業プロジェクトに応じたオーダーメイドの細かな支援を継続的に行い、新事業の創出や認定されたプロジェクトの新規事業化を促進する。TR事業の認定企業数(2013～2019年度)は73社、以降2021年度まで各年度10件程度が認定されている。予算額は70,984千円(2017年度)である。

TR事業による支援の最大の特徴は、「司令塔方式」にある。司令塔のもと、支援側が1つのチームを編成し、認定企業の新事業を軌道にのせるために市場開拓、市場投入にまで踏み込んで支援する。プロジェクト・マネジメントの手法を使い、2年計画で綿密に支援スケジュールを管理する。その司令塔とは、統括コーディネーターである。TR事業の全認定企業(年度毎で約10社程度)に対する支援状況を把握し、管理する。その司令塔が統括コーディネーターである。TR事業の全認定企業(年度で約10社程度)に対する支援状況を把握し、管理する。認定企業を担当するコーディネーターは1人である。

しかし、全コーディネーター11人（統括コーディネーター1人＋コーディネーター10人）が参加する月1回の「ハンズオン会議」において、支援が行われている全プロジェクトの進捗具合や結果を踏まえて、課題および問題点を洗い出し、各企業のプロジェクトの状況をコーディネーター全員で共有する。そして、ハンズオン会議での議論の結果を担当コーディネーターが持ち帰り、担当する認定企業に対して問題の解決案を示す。ただし、この時点で支援が確定したわけではない。解決案の内容について各認定企業が自ら判断して、問題解決につながる支援を受けるか否かを決める。この点について、統括コーディネーターは、「なぜならば、自社の状況を一番わかっており、新規事業を前進させるのは当該企業であって、コーディネーターではないから」と説明する。また、問題解決に向けた支援では、担当コーディネーターに限らず、コーディネーターの中から適任者があたるようになっている。つまり、担当コーディネーターは1人だが、実際には11人から成るチームで、各認定企業をハンズオン支援する体制なのである。つまり、各認定企業に担当コーディネーターは1人だが、実際には企業は解決したい問題に対して、コーディネーター11人の各専門領域の「集合知」に基づくチーム体制で支援しているのである。加えて、もし全コーディネーターでも解決できない問題が企業で起こっている場合、全コーディネーターおよび大阪産業局が保有するネットワークを駆使し、速やかに外部の適任者を招聘して、積極的に支援にあてている。

TR事業の支援内容は次の通りである。事業プロジェクトの計画立案や進捗管理、事業戦略の構築支援、資金調達支援、知的財産支援、製品・サービスの開発促進支援、マーケティング・販路開拓支援、展示会の出展支援、海外展開支援、実証実験実施支援などがある。

こうしたTR事業の間接支援（非資金的資源の支援）に重点を置いた中身は、「自治体による中小企業の新事業支援政策は多いが、そのほとんどは技術開発に対する補助金にとどまる」（名取，2017）との指摘、「中小企業への公的支援政策は補助金や税制優遇措置など直接支援が中心で、戦略的な経営ノウハウの提供などのような知識資源の外部からの間接支援は少ない」（鹿住，2000）との2つの指摘からもわかるように、従来から繰り返されてきた補助金・助成金提供型の直接支援とは、一線を画すものである。

2. 先行研究

国内における、中小企業支援政策の効果についての先行研究をあたると、名取（2015）

が指摘したように、国内における自治体の中小企業政策に関する研究は少なくない一方、中小企業支援政策の効果や課題について理論的に解明したものは極めて乏しい。したがって、海外の先行研究を概観する。公的機関による中小・ベンチャー企業に対する外部支援の効果についての海外の先行研究の概観から、中小企業支援政策の効果についての研究では、補助金などの直接支援である資金的資源の提供に関するものが多いことがわかった (Storey and Tether, 1998; Kaufmann and Tödtling, 2002; Keizer *et al.*, 2002; Meuleman and Maeseneire, 2012)。そこで、本研究では、先行研究では不十分である間接支援の効果についての見える化を試みる。

3. 分析枠組みの構成概念

本研究では、TR 事業の政策効果の評価を分析するために用いる枠組みの構成概念として、Narver & Slater (1990) の「市場志向」、そしてもう1つは、経営資源の中でも見ざる資産 (伊丹, 1984, 2012) と説明される「情動的資源」(加護野ほか, 2003; 伊丹&加護野, 2003) を用いる。

本研究においてこれら2つの分析枠組みを用いた理由は以下の通りである。第一の分析枠組みとして「市場志向」の概念が必要なのは、自社の強みの把握や市場ニーズの把握など広くマーケティング活動を行っている中小企業の方が、新規事業の成功や業績向上につながる傾向があることが指摘されているからである (中小企業白書, 2017)。第二の枠組みとして「情動的資源」の概念が必要なのは、自治体のイノベーション促進政策は、販路開拓やプロモーション機会の支援などの事業化へとつながる間接支援をすべきと考えられるからである。自治体の支援は、個別企業が本当に必要とする特殊な支援、つまり、企業特異性のある情動的資源を提供することで効果がもたらされる。

本研究では、自治体のイノベーション促進政策においては、事業化に向け、市場志向の醸成を促し、企業特異性をもつ情動的資源の提供にまで踏み込むことが、支援による効果が発現する鍵であることを事例研究から明らかにしていく。

本研究では、市場志向を Narver & Slater (1990) による定義にしたがう。すなわち、市場志向とは「買い手に継続的に優れた価値を創造するために必要な行動を最も効果的・効率的に生み出し、その結果として優れた事業成果をあげる組織文化である」(Narver & Slater, 1990, p.21)。Narver & Slater (1990) はこの「市場志向」を「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3要素に分類した。

「顧客志向」と「競合他社志向」は、ターゲット市場における顧客と競合他社についての情報を獲得する活動とそうした情報を組織全体に普及させる活動を含んでいる。また「部門間調整」とは、顧客と競合他社の情報に基づき、ターゲットとなる顧客に優れた価値を創造するため、企業の資源を組織的に活用していく活動である。

「情報的資源」とは、経営資源の1つである。ただ、ヒト・モノ・カネといった有形の経営資源とは異なり、技術力、生産ノウハウ、顧客の信用、ブランドの知名度、従業員のモラルの高さなど無形で目に見えない資源である。伊丹（1984, 2012）は、それらを「見えざる資産」と説明した。また、伊丹＋加護野（2003）は、こうした情報的資源は当該企業にとってのみ意味をもつということから、企業特異性（firm-specific）を有する資源だとしている。

4. 分析対象及び研究方法

分析対象とする新規事業（イノベーション）の事例は、TR事業が支援したI&C社の新規事業である電動昇降洗面台「(商品名：LAP)」(以下、「LAP事業」と略称)である。LAP事業を分析対象にした理由には2つある。第一に、この事業がTR事業の開始された2013年に認定され、他の認定事業と比べて支援時間が2年間と長く、支援後3年以上が経過し、政策効果を検証する対象として適切と判断したからである。そうした判断に至った理由は、支援による効果は即座に出るものとは考えにくく、一定期間を必要とするとできるからである。第二に、2013年度のTR事業認定企業についての事前調査の結果、他の認定企業18社の事業に比して、I&C社のLAP事業の情報^(注1)が豊富で得られやすかったためである。

分析方法として、TR事業による支援を受けた企業の変化を観察し、効果を明らかにする。市場志向の「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3項目について、TR事業活用後における変化を測定する。情報的資源は、「技術導入ルート」、「技術力」、「広告のノウハウ」、「プロジェクト遂行能力」、「事業計画策定能力」、「外部とのネットワーク形成」、「社員のモチベーション」、「資金調達力」、「製品・サービス開発」、「プロモーション機会」、「事業化スピード」、「市場情報の獲得ルート」、「販路開拓」、「信用力・知名度」の14項目とし、TR事業活用後における変化を測定し、効果を検証する。

本研究では事例研究による方法を採用している。事例研究とは、「個別の状況におけるダイナミクスを理解することに焦点を当てた研究戦略」であり、その目的は、理論の構

築である (Eisenhardt, 1989)。本研究では、中小企業に対するイノベーション促進政策と効果について、理論へと至る仮説を構築することを目的とする。

研究方法として、I&C社へのインタビュー調査^(注2)及び質問票調査を実施する。目的は、2つの枠組み(市場志向及び情動的資源)に及ぼすTR事業活用の効果を検証することにある。

市場志向の質問項目は、Narver & Slater (1990)による市場志向の顧客志向、競合他社志向、部門間調整の3つの行動要素から成る測定項目を採用した^(注3)。回答は、4つの選択肢から選ぶ形式で、自由記述欄を入れた設問もある。市場志向に関する具体的な質問項目^(注4)の一部は次の通りである。

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定をきっかけとして、貴社の市場志向(市場に対して意識を向けること)にどの程度、変化が生じたでしょうか。

○顧客価値の創造は、「大変するようになった」「ある程度するようになった」「少しだけするようになった」「全く増えていない」

○顧客ニーズの理解は、「大変深まった」「ある程度深まった」「少しだけ深まった」「全く深まっていない」

次に、情動的資源の質問項目は、伊丹(1984, 2012)、伊丹&加護野(2003)、加護野ほか(2003)名取(2017)を参考に12項目とした。さらに「技術力」、「販路開拓」を加え、最終的に14項目とした。「技術力」、「販路開拓」を加えた理由は、新事業展開を実施していない企業が抱えている課題の上位2つが、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」で43.8%、「販路開拓が難しい」31.2%となっているからである(『中小企業白書2017年度版』pp.344-345)。回答は、4つの選択肢から選ぶ形式で、自由記述欄を入れた設問もある。具体的な質問内容^(注5)の一部は次の通りである。

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定をきっかけとして、貴社の技術を導入するルートにどの程度、変化が生じたでしょうか。

○技術を導入するルートは、「大変広がった」「ある程度広がった」「少しだけ広がった」「全く広がらなかった」

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定をきっかけとして、対象プロジェクトに関係する外部とのネットワーク（人脈、コネクションなど）形成にどの程度、変化が生じたでしょうか。

○外部とのネットワークは、「大変増えた」「ある程度増えた」「少しだけ増えた」「全く増えなかった」

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定をきっかけとして、貴社の対象プロジェクト新規事業に関するプロモーション機会にどの程度、変化が生じたでしょうか。

○プロモーション機会は、「大変増えた」「ある程度増えた」「少しだけ増えた」「全く増えなかった」

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定をきっかけとして、貴社の対象プロジェクト新規事業に関する販路開拓にどの程度、変化が生じたでしょうか。

○販路開拓は、「大変広がった」「ある程度広がった」「少しだけ広がった」「全く広がらなかった」

質問 TR事業の対象プロジェクトの認定への参加をきっかけとして、貴社の信用力や知名度にどの程度、変化が生じたでしょうか。

○信用力や知名度は、「大変高まった」「ある程度高まった」「少しだけ高まった」「全く高まらなかった」

上述の2つの枠組み（市場志向及び情動的資源）に基づく質問票調査に加えて、補完的質問を行うインタビュー調査をした。その補完的質問として、TR事業に認定されたI&C社のLAP^(注6)について、①LAP事業の概要、②LAP開発の経緯、③TR事業活用の経緯、④TR事業のLAP事業への効果、に関して尋ねた。

質問票調査の回答結果については、以下、事例概要、事例分析、考察において示していく。

5. 事例概要

株式会社I&C（本社：大阪市，代表取締役社長：佐田幸夫氏（当時））は，2008年12月設立，従業員は14名，資本金1億2,500万円（資本準備金含む），売上5億円（2017年11月期，現在は非公開），大阪本社のほかに，東京，デンマーク（オーデンセ市），米国（ニューヨーク市）にも拠点を構える。事業内容は，Robotics design furniture LAP（電動IoT家具）・住宅設備・建材開発，販売家具・インテリア製品の販売，別注家具の設計，製作，施工，木製建具の設計，製作，施工，インテリア・空間デザインである（以上は，I&C社のウェブサイト，会社案内より）。I&C社はもともと一般住宅だけではなく，寺院や店舗，オフィスからの特注の家具を手掛けてきた。また，例えば，信州大学と共同で，耐震性の高い収納家具を開発するなど，特徴のあるこだわり家具を提案してきた。こうした中でノウハウが新製品開発に活かされている（以上，「検索 個性派企業 I&C」：日本経済新聞，2015年3月24日より）。

LAPとは，電動で高さを変えられる洗面台である。電動昇降により，子ども，大人，高齢者，介護者まで広範囲で使用可能な洗面台である。LAPにはセンサがつけられており，自動的に検知して高さの調整も可能である。高さが65～110cmまで1mm単位で上下し，利用する人の身長や体勢に合わせて誰にとっても使いやすいため，病院や介護施設だけではなく，在宅介護にも役に立つ。利用者の利便性を向上させ，在宅，病院，介護の現場などあらゆる場面で，腰や背中が曲がった方や車いすの方の洗面行為における自立性も促進する。自立性が促されれば，介護者の負担は軽減する。こうしたことから，社長の佐田氏は「人に寄り添う洗面台」だと力説する。つまり，これまでのように私たちが洗面台に合わせて屈むのではなく，洗面台が私たちに合わせてくれるとの意味である。「人に寄り添う」は，I&C社の新事業展開のコンセプトとなっている。

インタビュー調査から，LAP開発の経緯は次の通りである。最初のきっかけになったのは，特別支援学校の仕事をI&C社が受注したことである。たまたま，調理実習台が一台あった。幅が1m少しの小さなもので，高さ調整ができるが10cm程度の少し動くもので，350万円した。価格について気になり，ある商社から情報をたぐり寄せたところ，上代350万，下代350万の見積りが出ていることがわかった。これは売る気がない証拠であると考えた。自分たちが決めたスペックの製品が採用されてきたので，I&C社という本来受注を見込んでない会社が参入してきたため，敵対的に高い値段を提示してくる。佐田

氏は「1円も引かない、あまりにもひどい、聞いたことがない」と強く感じたという。

特別支援学校の先生に対して、非常に高価で値段と機能とのバランスがとれていないと佐田氏は考え、「違うものに変えませんか」と単刀直入に提案した。先生からの回答は「高価かもしれないが、1cmとか本当に少し動くだけで、自分で調理ができない子どもたちが自分でできる環境が作れるチャンスがあるのです」という反応だった。さらに、「もし自宅でこんな高さを調整できるような商品があったら、親御さんの負担もかなり減り、子どもたちも家で自立的な環境ができて、本当は理想的ですよ」という話も先生からあった。「それではやってみます」と佐田氏は即答した。1か月間缶詰めになり、デンマーク、ドイツ、スウェーデン、中国、台湾からアクチュエータ、モーターをかき集めて、試作品を作った。そうすると、なんと60万円で、3倍以上の可動域の電動の調理台ができてしまった。「やればできるではないか」と佐田氏は当時、強く思ったという。そこから、真剣に、本当に必要な機能、素材、強度などを抽出したものを商品化して、かつ、先生が言っていた自宅に導入するのにハードルの低い、価格的にそんなに負担のないものを作れたら、これはお客様にとって絶対に価値があると考えてスタートし、これがLAPにつながった。

インタビュー調査から、TR事業に応募するきっかけについて述べる。TR事業認定の前に、大阪産業創造館（当時）^(注7)が開催していた福祉施設を見学して、現場の課題解決を議論する場があった。そうした見学会を大阪産業創造館のwebサイトを見て知り、医療・介護領域に興味があったので、オリックスリビングの施設見学に参加した。可動するものとか、自動機能があるものとか、センシングを使った商品を作ろうという思いが自分の中にあったが、見学を通じてそうした思いがさらに強まった。その見学会でロボットの専門家に会うことができ、自分の考え・思いなどを話したら、その専門家がTR事業を紹介してくれて、「TR事業に申し込んでみたらどうか」と助言を受けた。それがTR事業に応募する契機となった。

では、I&C社がTR事業に期待する支援内容とは、何だったのだろうか。インタビュー調査から明らかになったのは、技術導入ルート、実証実験のノウハウ、海外市場の開拓の3つであった。

第一の技術導入ルートでは、電動昇降洗面台の電動で動かすために必要かつメンテナンスも容易なパーツを調達したいとの課題があった。どのメーカーのものが業界でシェアがあるとか、信頼性が高いとかの知識がなかった。LAPの構成要素として重要なアクチュエータとか電動のものを入手する経路、方法についてもわからず、TR事業の

ハンズオン支援コーディネーターに相談した。するとすぐに、自社でコイルを巻いて、技術的には既成製品を買うというより独自で製造できるレベルの高い国内モーターの企業を紹介してもらった。その企業とは取引までには至らなかったが、そこをきっかけに技術導入のネットワーク作りには大変役立ち、課題であったモーターの選定を果たすことができた。

また、付加価値の高い人感センサも技術的な課題であった。ボタンを押すような煩わしい操作なく、人の動きを感知して自動的に洗面台の高さを調整できることを実現したいと構想していた。しかしながら、自動化に向けたセンサ制御部に関する知見はまったくなかった。そこで、ハンズオン支援コーディネーターに相談した。その結果、センサ専門の会社を紹介、引き合わせをしてもらい、その会社とは共同開発を進めることとなり、現在も共同開発は継続している。TR支援によりI&C社では弱い、社内での開発が困難な部分を補うマッチングができたのである。

第二に、実証実験のノウハウである。電動で昇降する洗面台が製品の形になった。次の課題は、製品の性能・機能を客観的に示し、使用者の声を製品に反映させることであった。ただ、実証実験のノウハウがなく、協力施設の探索も難しかった。そこで、コーディネーターに相談し、実験案作成の支援を受け、コーディネーターを通じて、検証実験協力施設の紹介を受けて、データ収集をすることができた。「データ収集では、例えば障害者の方や車いすの方に使用してもらい、フィードバックをもらい、必要な情報を企業へと提供することを請負う会社は存在する。しかし、そこに頼めば費用がかかる。そこで得られたデータは間接的なデータであり、現場の生の声ではない」(佐田氏)。しかし、TR支援により施設利用者の現場での生の正直な声を聞くことができ、製品の性能・機能の改善、向上に非常に役立てられた。

第三は、海外販路の開拓である。佐田氏には、「もともとデザインと機能という切り口で家具・インテリア業界に新しい事業領域を作りたい」という構想があった。そうしたことから、「日本発」の商品で事業を海外にも展開したいという思いをハンズオン支援コーディネーターに率直に語った。家具の業界は企業が多く、ニトリに代表されるように価格競争一色の業界で、付加価値の高いものは売れない。暮らしが西洋様式になっている中で、日本の家具メーカーが世界でトップをとるのは現実的には極めて難しいと佐田氏はみていた。そこで、従来からの単なる家具で勝負するのではなく、そこに新しい機能を加えること、さらに日本の市場ではないと開発が困難な領域での勝負を考えた。そして、高齢化率の進んだ日本が高齢化に対する家具の市場を創れば特色もでて、日本

特有の技術ならば、海外に求められる要素が十分ある、と佐田氏は踏んだ。国内市場とともに海外市場の開拓を同時進行で進めたい構想をコーディネーターに伝え、コーディネーターはそれをくみ取り、高齢化に資する製品であるので、福祉先進国家であるデンマークを海外市場開拓のターゲットにしてはどうかと助言した。TR 事業の支援コーディネーターの1人はデンマークを視察した経験があり、デンマーク大使館とのパイプを持っていた。また、TR 事業の広報担当コーディネーターもデンマーク大使館の投資部長との関係が構築されていた。こうしたことから、大使館の投資部長がI&C社に訪問することが実現し、投資部長は強い興味を示し、国内の展示会にも足を運んでくれた。それから、約3年間かけてデンマーク大使館との関係を築いていった。デンマーク大使館の投資部長から、「デンマークへ進出するといつて行動を起こさない日本企業は多いし、進出してもすぐに撤退する会社も多い」と釘を刺された。デンマークは国家としての支援を認定できるが、本当に実行できるタイミングの時に声をかけてほしいとの助言を受けた。半年ごとにデンマークの担当者との面談続けることで、本気で進出する気持ちが相手に伝わり、信用も得られた。こうしたことが奏効し、デンマーク外務省の国家プロジェクト認定の推薦をもらうまでに至ったのである。

調査時点（2018年8月）でのLAPの販売実績は次の通りである。2013年に三重県津市の高齢者施設「虹の夢 津」では、各居室に1台、全60台が導入されたのを皮切りに、2017年6月までに約1,600台、2017年秋に発売した新モデルは、2018年4月時点で国内の介護施設や病院などで、400台以上採用され、台湾や中国からも引き合いがきている（現在、販売実績は非公表）。

6. 事例分析と考察

(1) 事例分析結果

表1は、I&C社のTR事業活用後の変化を示している。内容はI&C社への質問票調査と2回のインタビュー調査の結果を整理したものである。

市場志向では顧客志向、競合他社志向、部門間調整とTR認定後に明確に変化が確認できる。情動的資源についても、明確に変化を確認できる。

表1 大阪トップランナー育成事業の活用後の変化（I&C社）

構成概念	構成概念の内容	TR 事業活用後
市場志向	<p>【顧客志向】 顧客に対するコミットメント 顧客価値の創造 顧客ニーズの理解 顧客満足度を目標 顧客満足度の測定 購入後のアフターサービスの充実</p> <p>【競合他社志向】 セールス・パーソンたちによる競合他社の情報共有 競合他社の行動への素早い対応 トップマネージャーによる競合他社の戦略についての議論 競争優位構築のための機会をうかがう</p> <p>【部門間調整】 部門を問わず顧客の要求にこたえる 部門を問わない情報共有 戦略について部門での統合 すべての部門が顧客価値の向上 他の部門とのさまざまな資源の共有</p>	<p>大変増えた 大変するようになった 大変深まった 大変するようになった 大変するようになった 大変するようになった</p> <p>大変するようになった 大変するようになった ある程度するようになった 大変するようになった</p> <p>大変するようになった 大変するようになった 大変するようになった 大変努めるようになった 大変するようになった</p>
情動的資源	<p>技術導入ルート 技術力 広告のノウハウ プロジェクト遂行能力 事業計画策定能力 外部ネットワーク 社員のモチベーション 資金調達力 製品・サービス開発 プロモーション機会 事業化スピード 市場情報の獲得ルート 販路開拓 信用力や知名度</p>	<p>大変広がった 大変向上した 大変向上した 大変高まった 大変高まった 大変増えた 大変高まった 大変高まった 大変成功した 大変増えた 大変早まった 大変広がった 大変広がった 大変高まった</p>

(2) 考察

市場志向から考察すると、TR 認定後にはっきりと変化が確認できる。TR 事業による支援の前後で市場志向の変化について、インタビュー調査で質問した。「全くなし」を0、「非常に高まった」を5とする0～5段階において、「市場志向は、0から5と非常に高まった」との回答を得られた。

インタビュー調査では、顧客ニーズの理解が大変深まったことが確認できた。具体的には、一企業が介護施設、病院、デイサービスに商品を持ち込んで、何日間にもわたりカメラで撮影し、モニタリングや実証実験は通常は不可能である。そこをTR 事業という公的機関のお墨付きを伴う支援を経て、三か所の施設にて実証実験を行うことができたのである。施設の中には、当時最も成長し、全国展開していたデイサービスの施設も

含まれていた。実際に施設に来られている方に、洗面台を使うときに、使いやすい高さでやって使ってもらい、その高さで体を止めてもらって肘の高さを100人程度計測して、データを蓄積した。理由は、身長、腰が曲がっているかどうか、肘の高さ、どの高さが体に負担なく使いやすいかを把握したかったためである。データを分析すると、意外なことがわかった。それは高さの数値が高い方に集まることが明らかになったのである。ここから「台は低い方が使いやすいというそれまでの想定が覆り、正しくないことがわかり、商品開発が一気に変わった」と佐田氏は当時を振り返っている。

次に情報的資源について考察する。全体としてすべての項目で TR 認定後の変化が確認できた。具体的には、先の述べた TR 事業において I&C 社が期待する支援内容で、技術導入ルートの獲得があり、それにより製品の核となるモーターやセンサの問題を解決できる業者との関係構築が可能となった。

加えて、TR 事業認定をきっかけに外部ネットワーク、とりわけ人脈が非常に広がり、その結果として監査法人、証券会社など協力者が一気に増えた。こうした協力者からは、事業計画策定に対して意見や助言を積極的にもらい、洗練していくことができている。TR 事業認定がきっかけで、トーマツベンチャーサポート株式会社、野村證券株式会社の2社が幹事となり開催するベンチャー企業と大企業との事業提携を創出することを目的としたピッチイベントにも、参加できるようになり、I&C 社は対外的にも徐々に注目されるようになった。

信用度・知名度については、TR 事業の支援後には、国内、海外でその効果がみられる。国内では、日本経済新聞、日経産業新聞、朝日新聞に加え、東洋経済オンライン、NHK やテレビ東京系列の番組でも LAP 事業が取り上げられ、知名度を大幅に向上させた。一般的に、中小企業は知名度が低く、経営資源が限定的であるため、知名度を高めるために宣伝・広告費に多くの資金をつぎ込めない。こうしたところに、費用をかけずにマスメディアに取り上げられ、知名度を上げることの効果は計り知れず、TR 事業認定による効果が大きいといえる。海外では、先に述べたように、デンマークにおいて外務省の国家プロジェクト認定、展示会出展も TR 事業を行う大阪市のお墨付きによる信用があり実現した。TR 事業認定を受けたことから対外的な信用を得ることができ、そのことが海外販路の開拓などで有利に働いた効果を確認できる。

この信用力について、著名効果（お墨付き効果）の研究から説明しておこう。Baum & Oliver (1991, 1992) は、著名な組織によるお墨付き効果の研究を行った。医療・福祉サービス組織に対して、サービスに関する資格を認定する公的機関のお墨付きによる正

統性の獲得が、若い組織の成長プロセスにおける廃業率を低下させる効果があることを実証した。国内の研究では、伊藤（2013, 2016）による一連の研究がある。伊藤（2016）は、キヤノンの新規事業開発の5つの事例分析から、4つの事例で重要な資源獲得のための意思決定の正当化の論理として、社外の著名企業・組織からのお墨付きの事実を確認した。新規事業開発において、意思決定主体がプロジェクトについて、社外の経済主体の著名であることによる技術やニーズ（事業性）の評価の信頼性の高さと、さらに経済的地位や社会的地位を参照・利用することで、資源獲得の正当化プロセスを実現することを示し、それを「お墨付きの論理」とした。この先行研究から、外部によるお墨付きが信用力獲得の有力な手段となることがわかる。

TR事業を実施する大阪市は自治体という公的機関としての信用があり、また著名さをもち、名前が知れ渡っている。TR事業の支援を受けた認定企業は、大阪市のお墨付きと有名さの恩恵という無形の情動的資源を獲得している。つまり、著名効果を通じて情動的資源の1つである信用力を享受し、外部に発信し、市場開拓や顧客開拓につなげている。

以上までの事例分析から、TR事業の効果は次のように整理できるだろう。

第一に、TR事業により市場志向という組織文化が醸成されることで、事業の起点として顧客ニーズの理解を位置づける姿勢になった。それは、「作ったものを売る」との論理ではなく、施設におけるモニタリングや実証実験を通じ「顧客ニーズに合う売れるものをいかに作るか」という論理のもとで事業を展開していく組織へと変化する効果があった。

第二に、TR事業の技術導入ルートに関する支援により、専門家がモーターやセンサなどの技術に優れた企業の情報を提供し、電動昇降洗面台のコア技術となる部分の問題を解決した。加えて、中小企業が持つことが困難な実証実験のノウハウを支援コーディネーターが提供した。ここに、技術導入ルート及び実証実験ノウハウという情動的資源の獲得を確認できる。

第三に、TR事業が、中小企業が持たない信用力、知名度の獲得を促進した。これにより、国内だけではなくデンマークという海外における販路開拓の実現という効果がもたらされた。ここに信用力及び販路開拓という情動的資源の獲得が確認された。

こうしたことから、従来の補助金・助成金提供型の直接支援偏重ではなく、間接支援に力点を置くTR事業は、今後の自治体による中小企業のイノベーション支援政策の模範となる可能性を備えた意義ある政策であることができよう。

7. 結 論

市場志向及び情動的資源の分析枠組みを用いて、TR 事業の効果を検証した。その結果、TR 事業は、市場志向的組織へと変化を促し、組織文化として市場志向を根付かせた。さらに、専門家による情動的資源の提供、本事例に従えば、とりわけ、技術導入ルートの提供、実証実験ノウハウの提供、信用力の補完などにより、中小企業に対して、海外市場開拓の実現という効果を見える化できた。質問票調査では最終成果もきいている。売上は「ある程度増えた」であったが、引き合い・問い合わせは「大変増えた」、成功の見通し、事業の黒字化、事業の継続性はいずれも「大変高まった」との回答を得た。

以上の検証結果から、TR 事業は都市自治体の中小企業のイノベーション促進政策として一定程度の効果を発揮していると結論づけられよう。

本研究の理論的貢献として2点挙げる。第一に、海外の中小企業支援政策の効果についての先行研究では、研究開発に対する補助金など、直接支援である資金的資源の提供に関するものが多数を占める。しかし、本研究は先行研究では捉えられなかった間接支援による市場志向の醸成及び企業特異性を有する情動的資源の獲得という効果を明確にしたことである。第二に、中小企業への支援に関する理論的分析枠組みを提示し、仮説を構築したことである。都市自治体による中小企業のイノベーション促進政策に関する理論的分析枠組みとして、イノベーション促進政策の支援により、市場志向の醸成及び情動的資源の獲得という中間成果を生み出し、その上で次なる成果である引き合い・問い合わせや事業の継続性などの最終成果につながるという因果関係モデルの仮説を提示した。このような理論的貢献は、松平・名取（2019）の先行研究で提示された仮説を支持し、1つのエビデンスとなりえるものである。

実践的貢献として2点挙げる。第一に市場志向の醸成、そして第二に技術導入ルート、実証実験のノウハウ、国内・海外の顧客開拓につながる信用力など企業特異性を有する情動的資源の提供という2つの側面における自治体など公的機関による間接支援の重要性を実証分析から示したことである。

次に、今後の研究課題の1つを示す。支援による効果が認められる被支援企業の条件・能力を明らかにすることである。中小企業支援政策の効果を見える化しようとする、その効果には被支援企業の条件・能力も関係してくるのではないかとの推測ができる。例えばそうした条件・能力の1つとして、吸収能力（absorptive capacity）という「新

たな外部情報の価値を認識し、それを吸収し、商業目的に応用する能力」(Cohen and Levinthal, 1990)が挙げられる。こうした能力についても、今後明らかにする必要がある。

本研究の限界は、I & C社のLAP事業という1つの事業のみの分析に依っている点である。したがって、今後はインタビュー調査による分析事例の数やサンプル数を増やした質問票調査を行い、提示した因果モデルの仮説の妥当性を高める必要がある。

注

- (1) 「日経テレコン21」のデータベースで調べた結果、日本経済新聞(2014年6月23日, 2015年3月24日, 2015年11月16日, 2017年5月22日), 朝日新聞(2017年6月28日), 日経産業新聞(2018年4月27日)と多くの新聞記事を確認できた。
- (2) 2018年6月6日, 2018年8月7日, I & C大阪本社ショールームにて, 社長の佐田幸夫氏に対して各2時間実施した。
- (3) 市場志向の測定項目の精緻化は進み, MARKOR (Kohli *et al.*, 1993) や MKTOR (Matsuno *et al.*, 2000) が提案され, 欧米のマーケティング研究で広く浸透した。多くの研究で, 市場志向が高い組織は, 業績も高いことが支持された。
- (4) 紙幅の関係上, 市場志向の質問はインタビュー調査で効果について詳しい話があり, かつ質問票調査にて大きな変化が確認された中の代表的な項目を示すにとどめる。
- (5) 情動的資源の質問についても, 注(4)に同じ。
- (6) LAPについての詳しい説明は, 4の「事例概要」を参照のこと。
- (7) 大阪産業創造館(現大阪産業局)は大阪市経済戦略局の中小・ベンチャー企業支援拠点として2001年1月に開業。大阪市経済戦略局の外郭団体である「公益財団法人大阪市都市型産業振興センター」が運営し, 経営相談, セミナーやビジネススクール, 商談会, 交流会など, 多種多様なサービスで中小企業をサポートする(以上, 大阪産業創造館(当時)webサイトより)。

参 考 文 献

- Baum, J. A. C., and C. Oliver. (1991) "Institutional Linkages and Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.187-218.
- Baum, J. A. C., and C. Oliver. (1992) "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations," *American Sociological Review*, 57, pp.540-559.
- 中小企業庁編(2017)「第2部 第3章 新事業展開の促進」『中小企業白書 2017年版』pp.342-408.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *The Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Gebhardt, F. G., Carpenter, G. S. and J. F. Sherry Jr. (2006) "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural transformation," *Journal of Marketing*, 70(4), pp.37-55.
- 伊藤嘉浩(2013)「新規事業開発における資源獲得正当化のための企業間お墨付きの論理ーキヤノンの事例分析ー」『日本経営学会誌』第37号, pp.15-28.

- 伊藤嘉浩（2016）『新規事業開発のマネジメント 社外からの著名効果の分析』白桃書房。
- 伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理』日本 経済新聞社。
- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 加護野忠男編（2003）『企業の戦略』八千代出版。
- 鹿住倫世（2000）「資金支援から経営ノウハウ支援へ」『経済セミナー』No.548, pp.30-35, 日本評論社。
- Kaufmann, A. and F. Tödting. (2002) “How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria,” *Technovation*, 22, pp.147-159.
- Keizer, J. A., Dijkstra, L. and J. I. M. Halman. (2002) “Explaining innovative efforts of SMEs. : An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands,” *Technovation*, 22, pp.1-13.
- Kohli, K. A. and B. J. Jaworski. (1990) “Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.
- Kohli, K. A. Jaworski, B. J., and A. Kumar. (1993) “MARKOR: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp.467-477.
- 松平好人・名取隆（2019）「中小企業に対するイノベーション促進政策の効果－「大阪トップランナー育成事業」認定企業の事例分析－」『関西ベンチャー学会誌』第11号, pp.81-90.
- Matsuno, K. and J. Mentzer, and J. O. Rentz. (2000) “A Refinement and Validation of The MARKOR Scale,” *Academy of Marketing Science Journal*, 28(4), pp.527-540.
- Meuleman, M. and W. De Maeseneire. (2012) “Do R&D subsidies affect SMEs’ access to external financing?” *Research Policy*, 41(3), pp.580-591.
- Narver, J. and S. F. Slater. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.
- 名取隆（2015）「自治体による中小企業のイノベーション促進政策の方法と効果－「大阪トップランナー育成事業」の事例分析から－」『関西ベンチャー学会誌』第7号, pp.32-40.
- 名取隆（2017）「中小企業のイノベーション促進政策の効果－「大阪トップランナー育成事業」のアンケート調査を中心として2012－」『関西ベンチャー学会誌』第9号, pp.16-25.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一ほか訳『経済発展の理論（上, 下）』岩波書店, 1977年)
- Storey, D. J. and B.S. Tether. (1998) “Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union,” *Research Policy*, 26, pp.1037-1057.