

The Effect of Policies for Promoting Innovation at SMEs by the City of Osaka:
From the Perspective of Market Orientation and Informational Resources

大阪市による中小企業に対するイノベーション 促進政策の効果 —市場志向と情報的資源の視角から—

松平 好人 (近畿大学)

Yoshito Matsudaira (Kindai University)

名取 隆 (立命館大学)

Takashi Natori (Ritsumeikan University)

Abstract

The purpose of this study is to clarify the effect of Osaka municipal policy for promoting innovation at SMEs. As a result of the empirical analysis by the interview and the questionnaire survey in the case study of 'Osaka Top Runner Project', the innovation promotion policy creates intermediate results such as fostering market orientation based upon customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination and acquisition of firm-specific informational resources, on that basis, it was suggested that it will lead to the final result of sales and business continuity. From this result, we came up with a hypothesis of causal model about the innovation promotion policy and its effect.

Keywords: Regional SMEs, Local Government, Support Policy for Commercialisation, Market Orientation, Informational Resources

1. はじめに

本研究は、自治体による中小企業支援政策の中でも、中小企業が新規事業（イノベーション）に向かう際の支援政策の効果を明らかにする。こうした研究は、自治体による政策への評価の観点からも高い必要性があるにも関わらず、実証研究が乏しいのが現状である。本論考は、大都市自治体大阪市のイノベーション支援政策を取り上げ、支援対象の中小企業に対する質問票調査およびインタビュー調査を行い、大阪市による支援政策の効果についての実証研究である。

江島（2006）によれば、我が国の中小企業への公的な支援政策は補助金を中心であり、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支援は少ない。名取（2017）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と指摘した。

こうした中、従来の補助金中心の中小企業支援政策とは一線を画す支援策が大阪市にある。それは本研究で対象とする大阪市経済戦略局が所管、実施する、地域経済の成長への貢献を目的とした成長産業分野の事業化を支援する事業、大阪トップランナー育成事業（以下「TR事業」と略称）である。

TR事業は、大阪市が予算を確保し、事業の大枠を提示する。そして運営面も含めて事業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という形式を採る。TR事業の対象となるには要件がある。おおさかトップランナーClubの会員であり、大阪市内に本社または事業所があり、新事業展開を実現する企業等であり、認定を目指す

プロジェクトに対して公的助成の獲得実績があることなどの条件を満たす必要がある。TR事業の認定基準は三つあり、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。TR事業が支援の対象とする事業分野は、将来に成長が見込めるすべての産業分野である。医療・介護・健康分野に加え、IoT、ビックデータ、AI、観光などが対象プロジェクトとして挙げられている。対象となるプロジェクトは、新規性があること、売上拡大が期待できること、市場投入段階もしくは市場開拓段階にあるものとされる。

こうしたプロジェクトの中から、大阪市が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ながら、それぞれの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し、中小企業の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（2013～2017年度）は54社、ここ数年では毎年10件程度認定され、予算額は70,984千円（2017年度）である。特筆すべきは、TR事業では市場開拓、市場投入にまで踏み込み、中小企業に知識提供の支援をするという点である。TR事業の支援内容には、事業プロジェクトの計画立案・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。

2. 先行研究

これまで、日本の公的機関による中小・ベンチャー企業への外部支援に関する研究は少ない。名取（2015）は、自治体の中小企業政策に関する研究は少なくはないが、中小企業支援政策に関する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と指摘する。

他方、欧米では公的機関による中小・ベンチャー企業に対する外部支援については、例えば行政が民

間の人材を活用して支援する英国の「Business Link」の研究や米国の「SBIR（Small Business Innovation Research）」の研究など多くの研究蓄積がある。

国内での中小企業支援政策の効果についての研究は、石井（2010）、岡室・西村（2012）などの研究がある。しかしこれらの研究は、国による中小企業支援政策を対象としており、自治体による中小企業支援政策を対象とはしていない。自治体による中小企業支援政策の効果の研究として名取（2015、2017）は、本研究と同じTR事業政策の効果をも、Jensen *et al.*（2007）のイノベーション形態のSTIモードとDUIモードの分類に従い、TR事業によるイノベーション促進支援の効果について検証した。しかし、二つのモードを用いた測定では、必ずしも効果の抽出がうまくできなかったとみられ、したがって、二つのモードでは捉え切れない何らかの別の要因があると仮定する必要がある。そこで本研究では、別の要因として市場志向の醸成、情動的資源の獲得という効果が抜けていたからではないかと仮定した上で、先行研究では捉え切れなかった効果を明らかにしていく。その上で、TR事業とその効果についての仮説構築を目指す。本多（2016）は、大阪市のビジネスマッチング支援の事例研究から、販路開拓、外注先確保という直接的効果に加え、情報、刺激、学習、気づきという間接的効果があること明らかにし、マッチング実現企業の方が未実現企業よりも雇用・業績が増加・横ばいの割合が高いことを指摘した。なお、この研究では、理論的な概念及びフレームワークからの分析はなされていない。

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フレームワークとして、Narver and Slater（1990）の市場志向論、そしてもう一つは、経営資源の中でも見えざる資産（伊丹1984；Itami 1987）とされる情動的資源（加護野ほか2003；伊丹・加護野2003）の概念を主として用いる。本研究でこれら二つの分析フレームワークを用いた理由は次の通りである。第一のフレームワークとして市場志向論が必要なのは、自治体のイノベーション促進政策は、

補助金中心の技術開発という従来から繰り返されてきたハード支援だけに留めるべきではなく、市場志向を醸成すべきとみられるためである。第二のフレームワーク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、信用力を補完する支援などの事業化へのソフト支援をすべきと考えられるからである。自治体支援は、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（詳しくは後述）のある情動的資源を提供することを伴って初めて、有効性が発揮できるからである。

以上のように本研究では、自治体のイノベーション促進政策においては、市場開発の支援へとつながる市場志向の醸成を促進し、企業特異性のある情動的資源の提供にまで踏み込むことが肝要であることを明らかにしていく。

市場志向（Market Orientation）には、大別すると Narver and Slater（1990）の組織の文化的視点からと Kohli and Jaworski（1990）の行動的視点からの二つの視点からの定義がある。本研究では、市場志向を「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」とする Narver and Slater（1990；p.21）の定義を採用する。Narver and Slater（1990）は市場志向を顧客志向、競合他社志向、部門間調整の三つに分類した。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。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する活動である。

情動的資源とは、経営資源の一つである。しかし、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を指す。伊丹（1984）、Itami（1987）は、それらを「見えざる資産」と呼んだ。また、伊丹・加護野（2003）は、こうした情動的資源はその企業

にとってのみ意味を持つということから、企業特異性（firm-specific）を有すると捉えた。

欧米における中小企業への外部支援に関する研究においては、依拠する理論体系を資源ベース論（Resource-based View of the Firm）とする場合が多い。理由は、中小・ベンチャー企業が新規事業にのり出すとき、市場・顧客・技術・サプライヤなど多岐にわたる情報を必要とするが、こうした情報を企業が獲得、吸収して新事業戦略策定へとつなげる能力は、資源ベース論が主張するところの典型的な内部資源とみなせるからである。Mole *et al.*（2009）は、中小企業の成長などパフォーマンスに及ぼすアドバイスの影響を理解するために、資源ベース論が多くの研究（Bennett and Robson 2003；Chrisman and McMullan 2004）で採用されていると指摘した。以上の欧米における研究にしたがい、本研究では資源ベース論の視点から自治体による中小企業イノベーション促進政策が、中小企業における知識を醸成する効果があるとの前提をおく。

3. 研究目的と方法

分析対象とする事例は、TR 事業が育成支援しているムラテックシステム株式会社（以下、ムラテック）の新規事業（イノベーション）である。分析対象にした理由は、この事業が TR 事業開始の 2013 年に認定され、他の認定事業と比べて支援時間が二年間と長く、支援後三年目に入り、政策の効果を検証する対象として妥当であると判断したからである。分析方法として、TR 事業活用後の変化を観察し、実施後の効果を明らかにする。市場志向においては「顧客志向」「競合他社志向」「部門間調整」の 3 項目から構成され、TR 事業活用の実施後におけるこれらの変化を測定する。情動的資源は、「技術導入ルート」、「技術力」、「社内横断的グループ」「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15項目とした。これらについて、TR事業の支援後の変化を測定し、効果を検証する。

事例を用いた研究の目的は、Eisenhardt (1989) が指摘するように、仮説を構築する場合が多い。本研究においても目的は同じであり、中小企業に対するイノベーション促進政策とその効果についての理論的仮説を構築することが目的である。

研究方法として、ムラテックへのインタビュー及び質問票調査を行う。その目的は、既述の二つのフレームワーク（市場志向及び情動的資源）に及ぼすTR事業の支援による効果を検証するためである。まず市場志向については、その質問項目は Narver and Slater (1990) による市場志向¹⁾についての顧客志向、競合他社志向、部門間調整の3項目の行動要素から成る測定尺度を採用した。情動的資源の質問項目については、伊丹 (1984)、Itami (1987)、伊丹・加護野 (2003)、加護野ほか (2003) をもとに作成した。市場志向、情動的資源に対する質問への回答はともに、五段階のリッカート尺度を用いた選択肢から選んでもらう形式で、適宜、自由記述欄も入れた設問とした²⁾。

以上で述べた二つのフレームワークに基づく質問票調査に加え、インタビューでは、補完的な質問としてTR事業に認定されたムラテック社の「スマート見張り隊」³⁾について、①スマート見張り隊の概要、②スマート見張り隊の開発経緯、③TR事業活用の経緯、④TR事業のスマート見張り隊事業への効果を尋ねた。質問票調査の回答結果については、以下の事例概要、事例分析及び考察において示す。

4. 事例概要

ムラテックシステム株式会社（本社：大阪市、代表取締役社長：森秀樹氏）は、1997年1月設立、従業員は5名、資本金4,000万円、売上1億5,600万円（直近の決算期）。事業内容は、OA機器部門と新規事業部門がある。OA機器部門では、ファクス・複合機・電話機器等の販売と保守。新規事業部門では、

IoT 無線・センサーネットワークシステムの開発と販売である。（以上、質問票調査および会社概要より）。本研究で着目する事業は、TR事業のプロジェクト認定を受けた新規事業部門の「スマート見張り隊」事業である。ムラテックは、京都に本社を構える村田機械株式会社の100%子会社である。村田機械の創業は1935年、京都西陣で繊維が会社のルーツで、繊維機械が世界的発明となり会社拡大の原動力となった。事業内容は、繊維機械、ロジスティクス・FAシステム、クリーン搬送システム、工作機械、情報機器、制御機器、通信機器の製造販売である。

TR事業による認定に伴う支援を受けた「スマート見張り隊」とは、無線ネットワーク規格「Z-WAVE」⁴⁾を用いて、電気の「見える化」や家電の「自動化」に必要なセンサーやスイッチを組み合わせることで省エネ、ホームセキュリティ、家族を見守るシステムを指す。例えば、外出先からスマートフォンで使用電力量を確認できるため、ひとり暮らしの高齢者が「夏場にエアコンを使っていない」ことをリアルタイムで気づくことができる。また電気機器のオン・オフの操作ができるため、外出先で電気の消し忘れに対応できたり、帰宅前にエアコンを入れたりもできる。

Z-WAVEの一番の強みは、Z-WAVE対応機器であれば、異なるメーカー製品間でも相互通信が可能なことである。これは日本では大きなメリットとなる。なぜならば、世界では家電メーカーが違っても無線通信で相互につながるのが絶対条件であるが、日本ではそうではないからである。

スマート見張り隊の開発経緯は次の通りである。森氏が2011年3月11日東日本大震災の前後、欧州に出張していた時のオランダの空港での出来事である。一人で空港の待合室で搭乗を待っていると、陽が照ってくると同時に、サッと自動的にブラインドが上がっていくのを目にした。周りを見たら誰もいないため、「これは何かセンサーがあるだろう」と考えた。「これを是非やりたい」というのに加え、東日本大震災で節電の機運が非常に高まり、「節電はセンサーでもって自動でやれたら進む」と考えたことも

契機となり、スマート見張り隊へとつながった。

次にTR事業に応募するきっかけについて述べる。森氏は2011年に本社事業部長を退任し、スマート見張り隊の構想をもって「自分で新規事業をやりたい」との思いから、一番小さい子会社に行きたいと自ら希望を出し、3代目社長としてムラテックへ異動した。異動後の2011年10月から年間50~60回、大阪商工会議所、大阪産業創造館、Collabos316（中小・ベンチャー企業のコラボレーション・支援組織）などが主催する省エネルギー、介護、セキュリティ、IoT関係のセミナーや展示会に限り徹底的に参加した。セミナーはただ参加するだけではなく、自分の考え方が間違っていないかの確認も兼ねて、できるだけ前に座って、手を挙げて質問する、意見を言うことに徹し、それがTR事業事務局の人の目にとまった。マッチングにも積極的に参加し、2011年12月に保険調剤事業などを手掛けるファルメディコ社というマッチングのニーズ先に対する新規事業内容の発表をTR事業事務局を兼任する担当者も聞いていて、「TR事業に応募してみてもどうか」と言われ、応募のきっかけとなった。その際、森氏はTR事業の対象は中小・ベンチャー企業だと考えていたため、村田機械を親会社にもつムラテックは無理だと考えていた。そこで大阪市に諮ってもらったところ、親会社の100%子会社でも応募には問題がないことが確認された。

TR事業においてムラテックが期待する支援内容は、外部とのネットワーク、販路開拓、信用力・知名度の三つであった。外部とのネットワークについては、大阪市から露出できる場を与えてもらえることで、大変増えている。TR事業の展示会は、大阪府が多方面に葉書などで案内をし、中身が濃いため朝から終わりまで盛況になる。大阪府は集客のため複数日開催をせず、あえて一日開催にしている。こうした展示会で大阪府の支援担当者、代理店販売の可能性のある会社、共同開発するパートナー、よりよいマッチングの場の提供可能な金融機関、ベンチャー支援機関などとの外部ネットワークが拡大した。

次に、販路開拓である。森氏が社長に就任し、スマート見張り隊の新規事業をスタートさせた2011年10月から2018年11月までの引き合い・商談件数は731件に上る。TR事業の支援期間では、元大手インキ会社の技術に精通したコーディネーターからの支援もあり、2013年、2014年では54件であった。具体的な商談相手は、介護、建材、賃貸住宅、ペット、金融、コンサルタント、自治体と多岐にわたり、販路開拓が大きく広がったことが確認できる。TR事業の支援期間が終わった現在でも、元大日本インキ化学工業のコーディネーターと元パナソニックのコーディネーターから販路開拓につながる可能性のある企業を紹介してもらっている。こうした販路開拓の中で、東証一部になった建材商社の「北恵」とは正式契約を結んだ。

次に、信用力・知名度である。商談相手にスマート見張り隊のシステムを提案するときには、表題に必ず大阪トップランナー育成事業認定のマークを入れている。それに続く会社紹介とともに大阪市から認定を受けているとの説明を入れると、相手が信用して話を聞いてくれる。これから自社のシステムを説明する前段階に大阪市からこれだけの支援を頂いているという経緯を話すことは、これ以上ない掴みとして大変助かっている。知名度の部分では、大阪府にTR事業認定をされていることは、大阪府や近畿経済産業局にも信用の上で非常に効き目があることを展示会やセミナーなどで話して実感しているという。ここで信用力・知名度について、著名効果（お墨付き効果）の研究から説明する。伊藤（2016）では、キヤノンの新規事業開発の五つの事例分析の四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、社外の著名企業や組織からのお墨付きの事実を確認し、「お墨付きの論理」と呼んだ。この先行研究より、外部によるお墨付きが信用力獲得の有力な手段の一つであることがわかる。TR事業を実施する大阪府は公的機関として信用があり、名前が知れ渡っており著名である。TR事業の支援の中で、認定企業は大阪府のお墨付きと有名さという情

報的資源を獲得している。すなわち、著名効果を通じて情動的資源の一つである信用力を得て、販路開拓につなげている。

5. 事例分析と考察

5.1 事例分析結果

表1は、ムラテックのTR事業活用後の変化を示している。内容はムラテックへの質問票調査と2回のインタビュー⁵⁾の結果をまとめたものである。市場志向では特に顧客志向、競合他社志向でTR認定後にはっきりと変化が確認できる。情動的資源についても、TR認定後にはっきりとした変化を確認できる⁶⁾。

5.2 考察

市場志向については、TR認定後に明らかに変化が確認できる。本研究では、既述したように市場志向を組織文化であるとする定義(Narver and Slater 1990)を採用している。質問票調査では、TR事業認定前後での市場志向の中の顧客志向と競合他社志向に大きな変化が確認できた。こうした組織文化が醸成された組織に、いかなる情動的資源が提供されるとイノベーションが促進されるのかを以下で考察する。

情動的資源については、全体として多くの項目でTR認定に伴う支援後の変化が確認できた。具体的には、既述したTR事業においてムラテックが期待する支援内容で、地域における外部ネットワーク、販路開拓、信用力・知名度という情動的資源の獲得が確認された。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よう。

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重視する姿勢になった。「こんなものがあつたら欲しいという顧客ニーズを掘り起こし、用途開発する」という論理のもと、競合他社では実現できないこの家電メーカーのものでも制御可能な遠隔自動制御プラットフォームという差別化を自社の戦略として応用し、展開した。第二に、TR事業の支援では、認定企業に対して、コーディネーターから顧客になりうる企業の紹介をはじめ、大阪市がTR事業に関

係する展示会などの多くの場を提供し、大阪府の支援担当者、代理店販売の可能性のある会社、共同開発のパートナー、マッチング場を提供する金融機関、ベンチャー支援機関との関係性を構築し、商談、引き合いへとつなげている。ここに、拡大した外部ネットワークを活用してプロモーション機会の更なる創出を図り、人脈を独自に使いこなして新たな販路

表1 大阪トップランナー育成事業の活用後の変化(ムラテックの事例)

構成概念	構成概念の内容	TR事業活用後	変化の程度	変化の具体的内容
市場志向	【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	ある程度増えた たいへんするようになった たいへん深まった かなりするようになった ある程度するようになった かなりするようになった	◎ ◎ ◎ ◎	ニーズの掘り起こし、用途開発を推進
	【競合他社志向】 セールス・パ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動向についての議論 競争優位構築のため機会をうかがう 【部門間調整】 部門を問わず顧客の要求にこたえる 部門を隔たない情報共有 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	かなりするようになった かなりするようになった かなりするようになった 分からない ある程度するようになった ある程度するようになった 少しだけするようになった ある程度努めるようになった ある程度するようになった	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	社長を含めた全社員による毎週1回開催の勉強会を通じた業界・技術情報の共有
情動的資源	技術導入ルート 技術力 社内横断的グループ 広告のノウハウ	ある程度広がった ある程度向上した 変化なし たいへん向上した	◎ ◎ ◎ ◎	プレスリリースの本質の理解、新聞社による取り上げ
	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	ある程度高まった たいへん高まった たいへん増えた ある程度高まった 分からない たいへん増えた ある程度早まった ある程度広がった たいへん広がった ある程度高まった	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	リーディングパス手法による事業計画の整理 展示会、セミナーを通じた人脈形成 外部ネットワーク活用による増大 商談件数の増加 多様な顧客層、自治体、経済産業局からの信頼

出所) 筆者作成

開拓へと応用した。第三に、TR事業は、中小企業が持つことが困難な信用力・知名度という情動的資源の補完を促進した。これにより、国内における市場開拓の実現という効果がもたらされた。

6. 結論

市場志向及び情動的資源の分析フレームワークを用いて、TR事業の効果の検証を試みた。その結果、TR事業は、市場志向の要素の中でも特に顧客志向と競合他社志向的な組織へと変化を促し、組織文化として定着させた。加えて、専門家による情動的資源の提供、本事例に従えば特に、外部ネットワークおよびプロモーション機会の提供、事業計画策定能力

の促進、信用力・知名度の補完などにより、中小企業に対して、販路拡大の実現という効果が見出された。質問票調査では最終的成果もきいている。認定事業の売上、成功の見通し、黒字化、プロジェクト継続性の4項目ではいずれも「ある程度高まった」であった。また引き合い・問い合わせは「たいへん増えた」との回答を得たことから、最終成果については、いずれもプラスの効果があったといえる。

以上の検証結果から、大阪市のTR事業は、中小企業のイノベーション促進政策として一定の効果をもたらしていると結論づけてよいだろう。また、「2017年度版中小企業白書 (p.342)」では、新事業展開の課題として、第一に、技術・ノウハウを持つ人材の不足、販路開拓の難しさ、コスト負担等、第二に、「市場ニーズの把握、自社の強みの活用」、「情報発信」といったマーケティングに関する取組状況の違いが新規事業の成否の差につながる可能性、第三に、経営資源に限りのある中小企業が単独での解決は難しく、他企業や専門機関との連携等外部の経営資源の活用を挙げている。以上から、中小企業の支援ニーズに応える形でのTR事業は、自治体の支援目的にも合致した効果を挙げていると判断できる。

本研究の学術的貢献として二つの新規性を指摘できる。第一に、Jensen *et al.* (2007) によるイノベーション形態のSTIモードとDUIモードを用いた名取(2015, 2017)の分析では捉えられなかった市場志向の醸成と企業特異性を有する情報的資源の獲得というこれまで見えなかった効果を明らかにしたことである。第二に、中小企業への支援に関する理論的フレームワークを構築したことである。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明確な理論的フレームワークとして、イノベーション促進政策が原因となり、市場志向の醸成及び情報的資源の獲得という中間成果を生み、その上で引き合い・問い合わせや事業の継続性といった最終成果に繋がるという因果モデルについての仮説を提示した。

実務的貢献として、市場志向の醸成と地域における外部ネットワークおよびプロモーション機会、販

路開拓、そして顧客開拓につながる信用力・知名度など企業特異性をもつ情報的資源の獲得の二つの側面における公的支援の重要性を示した。

TRの場を通じて、外部から情報的資源を獲得し、それを最終成果につなげられる理由は、TRの支援が、各企業が置かれている状況を的確に把握し、その企業が本当に必要とする意味ある企業特異性を持つ情報的資源を提供しているからである。企業特異性のある情報的資源は、汎用性の高い資金的資源や物的資源とは異なり、市場から容易に調達できる資源ではない。したがって、これまでの補助金中心の研究・技術開発段階へのハードな公的支援だけではなく、製品の市場投入段階に類するソフトな公的支援を提供する政策が中小企業の成長、イノベーション促進に不可欠であり、本研究を通して示した。この結果は、松平・名取(2019)による「中小企業のイノベーション促進・普及には、技術開発への補助金交付などの支援だけでは不十分であり、より重要なのは、TR事業が行うような地域における外部ネットワーク形成の支援などの知識資源の提供というソフト支援ではないか」との仮説を支持し、ひとつのエビデンスとなるものである。

本研究の限界は、ムラテックのスマート見張り隊事業という一事業のみの分析に依存しているため、学術的な妥当性で問題が残る。ゆえに、今後の研究課題は、インタビューによる分析事例数や質問票調査のサンプルを増やし、提示した因果関係の仮説の一般性を高めていくことである。また、本研究で明らかにした組織内での市場志向の変化だけではなく、さらに市場志向という組織文化を醸成していくその変化の過程を明らかにしていく必要もある。

—— 注 ——

- 1) 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ていった。
- 2) 紙幅の関係上、質問項目の記述は省略する。
- 3) スマート見張り隊の詳細は、4の「事例概要」参照。
- 4) 「Z-WAVE」とは、ホームコントローラー用に生まれた欧

州を中心に世界中で普及が進む無線通信規格のこと。

- 5) 2018年11月16日、2018年12月7日、大阪市西区のムラテックの応接室にて、森氏に対して各2時間実施した。
- 6) 表1では変化の程度の著しい項目に◎を付した。ただし、信用力・知名度については、「ある程度高まった」ではあるが、ムラテックがTR事業で期待した支援内容であると理由から○を付し、確認した変化の具体的内容も示した。

——— 参考文献 ———

- 石井芳明 (2010) 「中小企業・ベンチャー企業 の公的支援策の政策評価に関する考察」『産業経営 (早稲田大学)』第46・47合併号、pp.53-69。
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』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。
- 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。
- 植田浩史、桑原武志ほか (2014) 『中小企業・ベンチャー企業論 グローバルと地域のはざままで』有斐閣。
- 江島由裕 (2006) 「外部経営資源が中小企業に与える影響分析」『日本ベンチャー学会誌 JAPAN VENTURES REVIEW』No.7。
- 岡室博之、西村淳一 (2012) 「知的クラスター政策の国際比較と評価 —中小企業のイノベーション促進の視点から—」『社団法人中小企業研究センター年報2012』、pp.3-17。
- 加護野忠男編 (2003) 『企業の戦略』八千代出版。
- 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—」『関西ベンチャー学会誌』第9号、pp.16-25。
- 本多哲夫 (2016) 「自治体における中小企業政策と政
- 策評価 —大阪市のビジネスマッチング支援のケーススタディー」『経営研究 (大阪市立大学)』Vol.67、No.2、pp.1-18。
- 松平好人、名取隆 (2019) 「自治体による中小企業支援政策とイノベーション普及の阻害要因 —中小企業二社の比較事例分析—」『日本地域政策研究』第22号、pp.48-55。
- Bennett, R. J. and Robson, P. J. A. (2003) “Changing Use of External Business Advice and Government Support during the 1990s”, *Regional Studies* 37(8): pp.795-811.
- Chrisman, J. J. and McMullan, W. E. (2004) “Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival”, *Journal of Small Business Management* 42(3), pp.229-244.
- Eisenhardt, K. (1989) “Building Theories from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Itami, H., with Roehl, T. W. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., and Lundvall, B.A. (2007) “Forms of Knowledge and Modes of Innovation”, *Research Policy* 36, pp.680-693.
- Kohli, K. A. and Jaworski, B. J. (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.1-18.
- Mole, K. F., Hart, M., Roper, S., and Saal, D.S. (2009) “Assessing the Effectiveness of Business Support Service in England: Evidence from a Theory-Based Evaluation”, *International Small Business Journal*, Sep. 22, pp.557-580.
- Narver, J. and Slater, S. F. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.

[謝辞] お二人の査読者から、大変貴重なコメントを頂きました。感謝とともに心より御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。