

研究論文（査読付）

## 自治体の中小企業イノベーション促進政策の効果に関する仮説構築 ——「大阪トップランナー育成事業」を事例として——

松平 好人

琉球大学 国際地域創造学部

キーワード：自治体、中小企業政策、新規事業支援、市場志向、情動的資源

### <要旨>

本研究は、大阪市による中小企業イノベーション（新規事業）促進政策の効果を明らかにし、仮説の構築を目的とする。分析対象は「大阪トップランナー育成事業（TR事業）」とし、研究方法に事例分析を用いる。効果を明らかにするため、「市場志向」及び「情動的資源」という2つの変数を採用した。仮説構築のため、2社の事例分析の結果を総合し、仮説を精緻化した。インタビューと質問票調査に基づく2社事例の総合から、次の2点を明らかにした。第一に、TR事業の支援によって、中小企業を市場志向的組織へと変化を促し、組織文化として根づかせた。その上で伴走支援による情動的資源の提供により、最終成果につながるの効果を明らかにした。第二に、「支援が最終成果につながるためには、市場志向と情動的資源の一方の条件だけでは不十分で、市場志向の醸成が必要条件、情動的資源の獲得が十分条件となり、最終成果にプラスに影響する」との仮説の構造を示した。

### 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。

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育成事業（TR事業）」である。TR事業は先進的で意欲の高い企業を対象として、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、大阪市が予算を確保し、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、旧、大阪市都市型産業振興センター（現、大阪産業局）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、旧、大阪市都市型産業振興センター（現、大阪産業局）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、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。

TR事業による支援の最大の特徴は、「司令塔方式」という点にある。支援側が1つのチームを組んで認定企業を支援し、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み、2年計画でプロジェクト・マネジメントの手法を使い、プロジェクト・リーダーという司令塔のもとに綿密にスケジュールを管理する。そして、認定企業が抱える個々の課題を全体最適の視点から、ここまで到達するとの目標を明確にし、支援による成果を出していく。他方、これまでの支援は、「たらい回し方式」である。つまり、知的財産なら弁理士を紹介、契約関係なら弁護士を紹介するというように、個別の課題解決が中心の部分最適の視点にとどまり、新事業を全体最適の視点から支援する方式ではない。

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。

## 2. 先行研究

名取（2015）は、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と指摘する。ゆえに、海外の先行研究をレビューする。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レビューからわかったのは、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ということである（Storey and Tether, 1998; Kaufmann and Tödtling, 2002; Keizer *et al.*, 2002; Hsu *et al.*, 2009; Meuleman and Maeseneire, 2012）。ここでは、被引用数が顕著な2つの研究を取り上げる。理由は、当該分野の研究の主流を示すからである。Kaufmann and

Tödtling（2002）は、直接金融支援は研究開発に集中し、イノベーションの商品化を無視することがあることを指摘した。Keizer *et al.*（2002）は、中小企業の革新的取組みを強化する要因について研究した。その結果、要因としてイノベーション補助金の使用、ナレッジセンターとの連携、及び研究開発投資の売上比であると指摘した。

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の構成概念として、Narver and Slater（1990）の「市場志向」、そしてもう1つは、経営資源の中でも見えざる資産（伊丹, 1984, 2012）とされる「情報的資源」（加護野ほか, 2003; 伊丹・加護野, 2003）の概念を用いる。

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」（Narver and Slater, 1990, p.21）との定義を採用する。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3つの内容に分類した。「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み、「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（Narver and Slater, 1990）。

「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、顧客の信用力、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*）を有する資源だと指摘した。

本研究においてこれら2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」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、研究・技術開発への補助金中心というこれまでに繰り返されてきた直接支援だけに留めるべきではなく、間接支援により市場志向を醸成すべきと考えられるためである。第二のフレームワークとして「情報的資源」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、信用力を補強する支援などの事業化への間接支援をすべきとみられるからである。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報的資源を提供することで初めて有効性がもたらされる。

こ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、市場開拓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報的資源の提供にまで踏み込むことが支援による効果につながる鍵であることを明らかにしていく。

### 3. 研究内容及び研究方法

分析対象とする新規事業（イノベーション）の事例は、TR事業が育成・支援した株式会社I&Cの新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は、本事業がTR事業の開始された2013年に認定、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の判断からである。

分析方法として、TR事業による支援後の変化を観察し、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事業による支援後の変化を測定する。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項目について、TR事業による支援後の変化を測定し、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。その目的は、Eisenhardt(1989)が指摘したように、仮説を構築することである場合が多数である。本研究でも目的は同様で、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、I&C社へのインタビュー<sup>(注1)</sup>及び質問票調査を行う。その目的は、既述の2つのフレームワーク(市場志向及び情報的資源)に及ぼすTR事業による支援の効果を検証することにある。

市場志向に関する質問項目はNarver and Slater(1990)による市場志向についての「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用いた<sup>(注2)</sup>。回答は、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<sup>(注3)</sup>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。

○顧客ニーズの理解は、「たいへん深まった」「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、情報的資源の質問項目については、伊丹(1984, 2012)、伊丹・加護野(2003)、名取(2017)をもとに作成した。回答は、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<sup>(注4)</sup>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、「たいへん増えた」「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、「たいへん広がった」「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、「たいへん高まった」「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」

なお、上述の2つのフレームワーク（市場志向及び情動的資源）に基づく質問票調査に加えて、インタビューでは、補完的質問として、TR事業に認定されたI&C社のLAP<sup>(注5)</sup>について、①LAP事業の概要、②TR事業活用の経緯、③TR事業のLAP事業への効果、に関して質問した。

上記の質問票調査の回答結果は、以下で述べる事例概要、事例分析及び考察において示す。

#### 4. 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）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）、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。こうした中でのノウハウが新製品開発に活かされている（以上は、「検索 個性派企業 I&C」：日本経済新聞、2015年3月24日より）。

本研究で対象とするTR事業により新規事業として支援を受けた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」と説明する。すなわち、私たちが洗面台に合わせるのではなく、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、新事業展開のキーコンセプトとなっている。

TR事業に公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<sup>(注6)</sup>が主催した福祉施設見学会に参加して、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い、自分の考えなどを話したら、その専門家がTR事業を紹介してくれ、「TR事業に申し込んでみたらどうか」と言われ、それがTR事業に応募するきっかけとなった。

I&C社がTR事業に期待する支援内容は、技術導入ルート、実証実験の実施、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、電動昇降洗面台を電動で動かすのに必要でメンテナンスも容易なパーツを調達したいという課題を抱えていた。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自分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とても役立ち、課題であったモーターの選定を果たすことができた。

加えて、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しで、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考えていた。しかし、自動化に向けたセンサ制御部に関する知見はなかった。そこで、ハンズオン支援コーディネーターに相談した。それでセンサ専門の会社を紹介、引き合わせをしてもらった。その会社とは共同開発を進めていくことになり、現在も共同開発の関係は継続している。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。

第二に、実証実験の実施である。電動で昇降する洗面台が製品の形になったが、次の課題は、製品の性能・機能を客観的に示し、ユーザーの声を

反映させることであった。しかし、実証実験をいかにしたら実施できるか見当もつかず、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、支援を受けて実験案を作成した上で、大阪市の信用力・知名度という情動的資源を活用して、コーディネーターを通じて協力を打診した三か所の施設から実証実験の承諾をもらい、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事業による支援により実証実験が実施でき、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、海外市場の開拓である。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。それで、「日本発」でできた商品や事業を海外にも展開していきたいという思いをハンズオン支援コーディネーターに語っていた。家具の業界は企業が多く、価格競争一色の業界であり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捉えていた。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あり、日本特有の技術ならば、海外に求められる要素がある、との考えに至った。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た。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

業の支援メンバーK氏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。加えて、TR事業の広報担当I氏もデンマーク大使館の投資部長と懇意にしていた。それで、大使館の投資部長がI&C社に訪問することが実現、投資部長は強い興味を示し、国内の展示会にも見学に来た。その後、約3年間かけてデンマーク大使館との関係を構築していった。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っ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」と言われた。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、信用力も得ることができた。そして、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い、デンマークのオーデンセ市の大学内のイノベーション施設で事務所を格安で借りる支援をしてもらい、現在に至る。

この海外の販路開拓を例に、「はじめに」で述べたTR事業による支援の特徴を説明する。海外の販路開拓という目標に対し、従来の個別最適の視点から個々の課題解決による単発支援で終わらせず、TR事業による支援は、司令塔のもと、ターゲット国の選定をはじめ、外部ネットワーク・プロモーション機会・信頼関係構築サポートの必要性を支援側が課題として認識し、全体最適の視点から重層的かつ多面的に支援が実践されている。こうした支援により、目標とする海外の販路開拓が促進された。

販売実績は、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1600台、2017年秋に発売した改良モデルは、2018年4月時点で国内の介護施設や病院などで、400台以上採用された（現在、販売実績は非公表）。これまでに台湾や中国など海外からの引き合い・問い合わせもきている。2020年度では、ソニー・

ライフケアが展開する介護付有料老人ホームの全居室への導入が決定し、今後新たに建設されるホームにも導入予定である。LAPの価格は、20万円台である。

## 5. 事例分析と考察

### (1) 事例分析結果

表1は、I&C社のTR事業による支援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回のインタビューの結果をまとめたものである。

TR事業による支援後、市場志向の顧客志向、競合他社志向、部門間調整でははっきりと変化が確認できる。また、情動的資源についても、支援後にはっきりとした変化を確認できる。

### (2) 考察

#### (2)-1 市場志向の変化

市場志向から考察すると、TR事業による支援後、明らかに変化が確認できる。河野(1988)は、中小企業がイノベーションを創出する際に必要とされるのは、新事業にふさわしい企業文化の醸成とした。本研究では、既述のように市場志向を組織文化とする定義(Narver and Slater, 1990)を採用している。TR事業による支援後の市場志向の変化について「全くなし」を0、「少し」を1、「ある程度」を2、「たいへん」を3とする4段階で、インタビューにおいて質問したところ、「市場志向は、0から3と非常に高まった」との回答を

表1 TR事業の支援による変化 (I&C社)

変数	項目	TR事業による支援後の変化
市場志向	【顧客志向】	
	顧客へのコミットメント	たいへん増えた
	顧客価値の創造	たいへんするようになった
	顧客ニーズの理解	たいへん深まった
	顧客満足度を目標	たいへんするようになった
	顧客満足度を測定	たいへんするようになった
	購入後のアフターサービスの充実	たいへんするようになった
	【競合他社志向】	
	競合他社の情報共有	たいへんするようになった
	競合他社への早い対応	たいへんするようになった
競合他社戦略の議論	ある程度するようになった	
競争優位構築の機会	たいへんするようになった	
【部門間調整】		
部門を問わず顧客要求にこたえる	たいへんするようになった	
部門を問わない情報共有	たいへんするようになった	
戦略について部門での統合	たいへんするようになった	
全部門で顧客の価値創造	たいへんするようになった	
他部門との資源共有	たいへんするようになった	
情動的資源	技術導入ルート	たいへん広がった
	技術力	たいへん向上した
	広告のノウハウ	たいへん向上した
	プロジェクト実行能力	たいへん高まった
	事業計画策定能力	たいへん高まった
	外部ネットワーク	たいへん増えた
	社員モチベーション	たいへん高まった
	資金調達力	たいへん高まった
	製品・サービス開発	たいへん成功した
	プロモーション機会	たいへん増えた
事業化スピード	たいへん早まった	
市場情報の獲得ルート	たいへん広がった	
販路開拓	たいへん広がった	
信用力や知名度	たいへん高まった	

得た。

インタビューから、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、企業単独で介護施設、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できない。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。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みてもらい、止まってもらって肘の高さを100人程度計測し、データをとった。その理由は、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、意外にも高さの数値が高い方に集まることが明らかになった。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正しくないことがわかり、商品開発が一気に変わった。

## (2)-2 情動的資源の変化

次に情動的資源について考察すると、すべての項目で、TR事業による支援後の変化が確認できた。具体的には、先述した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。

また、TR事業による支援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、監査法人、証券会社など協力者が一気に増えた。そ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もらい、洗練していくことができています。また、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社が幹事で開催するベンチャー企業と大企業の事業提携を生み出す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、対外的にも注目され

るようになった。

信用力・知名度については、TR事業認定後には、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ている。一般的に中小企業は知名度が低く、経営資源の制約から知名度を高めるために宣伝・広告費に多くの資源をつぎ込めない。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は計り知れず、TR事業認定による効果が大きい。海外では、既に述べたように、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という信用力により実現できた。認定を受けたことから対外的な信用力を得ることができ、そのことが海外市場の開拓などで有利に働いている効果を確認できる。

ここで信用力について、著名効果（お墨付き効果）の研究から説明する。Baum and 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、キャ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」と呼んだ。以上の先行研究より、外部によるお墨付きが信用力獲得の有効な手段の1つであることがわかる。

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力があり、また著名さを持ち、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 事業による支援の効果は次のように整理できよう。

第一に、TR 事業の支援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、技術導入ルートに関する TR 事業の支援により、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。ここに、情動的資源である技術導入ルートに基づく支援の効果をみることができる。

第三に、TR 事業が、中小企業が持たない信用力の補完を促進した。大阪市のお墨付きという信用力を活かして支援コーディネーターが、中小企業が実証実験を行いたい三か所の施設へ打診し、三か所すべてから協力をとりつけ、当該中小企業単独で実証実験を行うことができた。また国内だけではなくデンマークという海外における市場開拓の実現という効果もたらされた。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。

(2)-3 先行事例・本事例を総合した仮説の精緻化

本節では、イノベーション促進支援の中間成果である市場志向の醸成及び情動的資源の獲得と最終成果との関係についてより詳細に分析し、仮説

の精緻化を図るため、TR 事業の効果についての株式会社笑美面の先行事例（松平・名取，2019）の結果と本研究の結果との総合を試みる。

2社の結果を整理した表2、表3、表4のレーティングについて、◎は、質問票調査の4段階のリッカート尺度の回答で「たいへん高まった」のように変化の程度が最も顕著なもの、○は「ある程度」、△は「少し」、×は「全くなし」を表す。

表2 市場志向の変化（2社）

項目	TR事業による支援後の変化		
	笑美面 (先行事例)	I&C (本事例)	2社での 変化度合評価
顧客へのコミットメント	◎	◎	☆☆
顧客価値の創造	◎	◎	☆☆
顧客ニーズの理解	◎	◎	☆☆
顧客満足度を目標	◎	◎	☆☆
顧客満足度を測定	◎	◎	☆☆
購入後のアフターサービスの充実	△	◎	☆
競合他社の情報共有	△	◎	☆
競合他社への素早い対応	×	◎	☆
競合他社戦略の議論	△	○	
競争優位構築の機会	◎	◎	☆☆
部門を問わず顧客要求にこたえる	○	◎	☆
部門を問わない情動的共有	◎	◎	☆☆
戦略について部門での統合	◎	◎	☆☆
全部門で顧客の価値創造	◎	◎	☆☆
他部門との資源共有	○	◎	☆

表3 情動的資源の変化（2社）

項目	TR事業による支援後の変化		
	笑美面 (先行事例)	I&C (本事例)	2社での 変化度合評価
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	◎	◎	☆☆

表4 最終成果の変化（2社）

	引き合い・ 問い合わせ	売上	成功の 見通し	黒字化	事業の 継続性
笑美面 (先行事例)	◎	◎	◎	○	◎
I&C (本事例)	◎	○	◎	◎	◎



表2、表3の「2社での変化度合評価」では、変化の程度が最も著しい◎が付いた企業数に応じて☆印を付した。

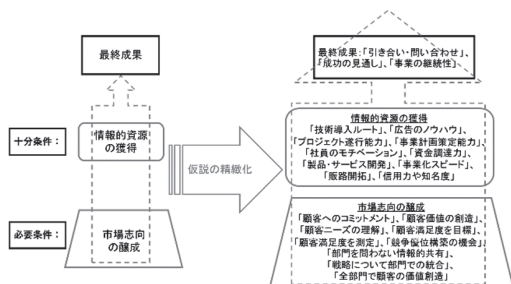
表2より、市場志向について、2社ともに支援により変化が著しいのは、顧客志向の範疇では「顧客へのコミットメント」、「顧客価値の創造」、「顧客ニーズの理解」、「顧客満足度を目標」、「顧客満足度を測定」、競合他社志向の範疇では、「競争優位構築の機会」、部門間調整では、「部門を問わない情動的共有」、「戦略について部門での統合」、「全部門で顧客の価値創造」であることがわかった。

表3より、情動的資源について2社ともに支援により変化が著しいのは、「技術導入ルート」、「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」、「社員のモチベーション」、「資金調達力」、「製品・サービス開発」、「事業化スピード」、「販路開拓」、「信用度や知名度」であることがわかった。

表4から、市場志向を醸成し、その上で情動的資源を獲得したことで、2社の最終成果のすべてでプラスの効果が出ていることがわかる。特に、「引き合い・問い合わせ」、「成功の見通し」、「事業の継続性」についての変化は顕著である。

以上から、先行事例（松平・名取, 2019）の研究から導かれた「最終成果へとつながるためには、市場志向と情動的資源のどちらか一方の条件だけでは不十分であり、市場志向の醸成が必要条件、そして情動的資源の獲得が十分条件となり、最終成果につながる」という仮説について、より詳細な構造を明らかにした仮説を次の図1のように再提示する。

図1 仮説の精緻化

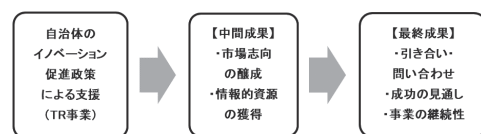


## 6. 結論

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事業の効果について、本事例及び先行事例（松平・名取, 2019）を総合して検証を試みた。その結果、TR事業による支援が中小企業を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。その上で、専門家の伴走支援による情動的資源の提供により、最終成果にプラスにつながるという効果が明らかとなった。本事例と先行事例の2社の事例からではあるが、検証の結果、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程度の効果を発揮しているといえよう。

本研究の理論的貢献として2つの新規性を指摘できる。第一に、海外の中小企業支援政策の効果についての海外の先行研究では、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圧倒的に多いが、本研究は先行研究の分析では捉えられていない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らかにしたことである。第二に、本事例と先行事例（松平・名取, 2019）の結果とを総合することにより、中小企業への支援に関する理論的フレームワークの妥当性の向上を図り、検証途上ではあるが仮説を精緻化した形で構築できたことである。すなわち、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フレームワークとして、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である。図で示すと次のようになる。

図2 政策効果の因果関係モデル



先行事例（松平・名取, 2019）において、「最

終成果へとつながるためには、市場志向と情報的資源のどちらか一方の条件だけでは不十分であり、市場志向の醸成が必要条件、そして情報的資源の獲得が十分条件となり、最終成果につながる」という仮説を提示した。この仮説について、本事例の結果も総合することで、精緻化した仮説を再提示することができた（図1）。

実践的貢献として、1つめに市場志向の醸成、そして2つめに技術導入ルート、実証実験の実施や国内・海外の販路開拓につながる信用力・知名度など企業特異性を有する情報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明確に示したことである。

TR事業という場を通じて、中小企業は市場志向を醸成した上で、外部から情報的資源を獲得し、結果として新規事業の引き合い・問い合わせ、事業の継続性などの最終成果につなげている。最終成果につなげられる理由は、TR事業の支援が、それぞれの企業が置かれている状況を的確に把握し、当該企業が本当に必要としていて、意味のある企業特異性を有する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、汎用性のある資金的資源や物的資源などとは異なり、市場から調達することが困難な資源である。ゆえに、従来から繰り返されてきた補助金中心の技術開発段階に偏った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の提供も、中小企業のイノベーション促進、それに伴う成長にとって必要であり、本研究を通じて一定程度示すことができた。

今後の研究課題の1つめは、本事例と先行事例（松平・名取，2019）のように支援により成果が認められた事例と成果を得るには至らなかった事例とを比較分析をすることである。それにより、提示した仮説の因果関係モデル（図2）の妥当性のさらなる向上を図ることができる。2つめに、質問票調査とインタビューで得られた定性的情報（例えば、売上の変化、引き合い・問い合わせの増加）について、定量的データを用いて根拠づけ

ることである。それにより、記述内容の信憑性を高めることができる。3つめに、市場志向という組織文化の形成プロセスの解明である。例えば、Tregear（2003）は、どのような行動が従業員の市場志向意識を高めるのかを研究している。また、Gebhardt *et al.*（2006）は、組織が市場志向をいかにして形成するかを研究している。こうした先行研究を踏まえ、市場志向が醸成されていくプロセスやメカニズムを明らかにすることである。

## 謝辞

お二人の査読者から、大変貴重なご指摘を頂きました。深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。

## 注

- 1) 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。2020年12月18日、電話によるヒアリングを同氏に対して40分間実施した。
- 2) 市場志向の測定項目の精緻化は、MARKOR（Kohli *et al.*, 1993）やMKTOR（Matsuno *et al.*, 2000）で試みられた。一連の研究からは、「市場志向が高い組織は、業績も高い」ことが示された。
- 3) 4) 紙幅の関係上、市場志向及び情報的資源の質問はインタビュー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) 詳しい説明は、4の「事例概要」を参照。
- 6) 大阪産業創造館は、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月に開設（以上、大阪産業創造館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.
- 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.
- Hsu, F. M., Horng, D. J. and C. C. Hsueh. (2009) "The effect of government-sponsored R&D programmes on additionality in recipient firms in Taiwan", *Technovation*, 29(3), pp.204-217.
- 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——キヤノンの事例分析——」『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.
- Kaufmann, A. and F. Tödtling. (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.
- 河野豊弘 (1998) 『変革の企業文化』講談社.
- 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——」『関西ベンチャー学会誌』第9号, pp.16-25.
- 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.
- Tregear, A. (2003) "Market Orientation and the Craftsperson," *European Journal of Marketing*, 37(11-12), pp.1621-1635.