

事例研究論文〔査読論文〕

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——

松平 好人

近畿大学 経営学部

名取 隆

立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科

キーワード：地方自治体、地域中小企業、事業化支援政策、市場志向、情動的資源、
企業特異性、著名効果

1. はじめに

本研究は、自治体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する。

1963年に制定、1999年に改正された中小企業基本法は、中小企業支援政策の基本的方向性を示す。改正前の理念は、大企業と中小企業との生産面での格差是正を目指す「二重構造論」を背景に中小企業を弱者と位置づけた（大林、1996）が、改正後には「多様で活力ある中小企業の成長発展」へと転換した（中小企業庁、2000）。ベンチャー企業への政策は、新規性や成長の可能性がみられる新興の企業への支援政策として、1990年代中葉から実施されている。植田ほか（2014）は、現在でも地方自治体の中小企業政策は、依然として内容の似ているものが多く、自治体独自の中小企業への支援政策を講ずるところは少ないとする。江島（2006）は、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と指摘した。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した。以上から、中小企業支援政策は依然として、研究・技術開発に対する補助金、すなわちハードの直接支援が主で、自治体独自の中小企業への支援政策は少ない現状がわかる。

そうした自治体による独自の中小企業支援政策の事例が少ない中で、従来の中小企業支援政策と袂を分かち、個性豊かな支援策が存在する。本研究で対象としてい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事業の概要を説明する。TR事業は、大阪市の予算を確保し、事業の大枠の提示をする。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事業による支援対象企業の認定基準は3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事業が支援対象とする事業分野は2016年度年からは特定の産業分野という制約をなくし、将来、成長が見込める全ての産業分野となった。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、新規性があり、売上拡大が期待でき、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

ネーターとして伴走し、その他の専門家とも連携し、各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事業では、市場開拓、市場投入にまで踏み込んで中小企業を支援していくところに特徴がある。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。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、支援事業の発掘、育成方法、事業者向けの教育プログラムが非常に充実しており、近年の自治体による事業化支援政策において本格的である（名取、2017）。TR事業は市場開拓支援まで踏み込んで中小企業を支援するところに特徴がある。本研究は、TR事業を対象にし、自治体による中小企業のイノベーション（新規事業）促進政策の方法と効果を認定企業の事例を通じて検討する。

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。そうした中でも、中小企業支援政策の効果について、Wren & Storey（2002）、石井（2011）、岡室・西村（2012）などの研究がある。しかし、これらは、国の中小企業支援政策を対象とし、自治体の中小企業支援政策を対象としていない。

中小企業政策とその評価については、本多（2016）による研究がある。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た。また近藤（2016）も、承認制度による支援措置の間接的効果を指摘し、地方自治体の関係団体や商工会等の担う支援事業との連携がより効果的であることを示した。しかし、間接的効果の研究では、理論的概念やフレームワークを用いた分析はなされていない。

本研究と同じくTR事業政策の効果について、名取（2015、2017）の研究がある。名取は（2015、2017）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、効果を検証した^{（注1）}。その結果、STIモードのR & D対売上高比、大学・研究所との連携、研究開発担当比率のいずれも効果は確認できなかった。DUIモードの横断的組織、自律的グループ、統合的機能で効果が確認できたものの、品質改善グループ、提案収集制度、緩い権限関係、顧客との協力関係では効果は確認できなかった。ゆえに、TR事業によるイノベーション促進支援の効果について、SITモード・DUI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指摘できる。したがって2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する。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。

本研究では、TR事業の政策効果の評価、課題分析に用いる分析フレームワークとして、Narver & Slater（1990）の市場志向論、もう一つは、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。本研究において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これまでに繰り返されている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からである。そして、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理由は、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を伴いはじ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。

さて、市場志向 (Market Orientation) には、大別すると Narver & Slater (1990) の組織の文化的視点からと Kohli & 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」(Narver & Slater, 1990) とする定義を採用する。Narver & 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つに分類している。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む。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する活動である。

情動的資源とは、経営資源の一つであるが、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見えない資源を指す。伊丹 (1984, 2012) は、こうした資源を企業の「見えざる資産」と呼んだ。

加護野&伊丹 (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」を有すると捉えた。情動的資源の多くは、企業特異的であり、他の企業が自由に使えるものではない (合力, 2005)。

3. 研究内容および研究方法

分析対象とする新規事業 (イノベーション) 事例は、TR 事業が育成支援している新事業である高齢者住宅 (老人ホーム・介護施設) 紹介事業である。この事業を分析対象にした理由は、支援による効果は即座に出るものではなく、一定期間を必要とするが、この事業は 2015 年に認定されて2年間の支援が終了し、政策効果を検証する対象として適切であると判断したためである。

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。市場志向は、Narver & Slater (1990) の測定尺度では「顧客情報」「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項目である。TR 事業活用後におけるこれらの変化を測定し、効果を検証する。

研究方法として、(株) 笑面へのインタビュー^(注2) および同社への質問票調査を行う。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 事業活用の効果を検証することである。

まず、市場志向に関する質問項目は Narver & 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項目の行動要素から成る測定尺度を用いた^(注3)。市場志向に関する具体的な質問項目^(注4) 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、貴社の顧客志向（顧客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」「分からない」

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、部門・職能を横断した統合の機能にどのような変化が生じたでしょうか。

○部門を問わず、顧客の要求にこたえることは、「かなりするようになった」「ある程度するようになった」「少しだけするようになった」「全くしていない」「分からない」

次に、情報的資源の質問項目については、伊丹（1984、2012）、加護野&伊丹（2003）、加護野ほか（2003）を参考に作成した。回答は、選択肢から選んでもらう形式で、適宜、自由記述欄を入れた設問もある。具体的な質問内容^{（注5）}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、「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」「分からない」

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社員のモチベーションにどの程度、変化が生じたでしょうか。
○社員のモチベーションは、「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」「分からない」

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」「分からない」

なお、上述の二つのフレームワーク（市場志向

及び情報的資源）に基づく質問に加えて、インタビューでは、補完的な質問として、①笑美面の高齢者住宅紹介事業の概要、②高齢者住宅紹介事業に至る経緯、③TR事業活用の経緯、④TR事業の高齢者住宅紹介事業への効果、に関する質問を行った。

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

株式会社笑美面（本社：大阪市、代表取締役社長：榎並将志氏）は、2012年1月設立、従業員は13名、資本金700万円、売上1億2,800万円（2016年10月期）で、事業内容は、高齢者住宅紹介事業、老人ホームコンサルティング事業、LGBT就職支援事業、ケアペット事業、シェアハウス事業である。（以上、当社ウェブサイト、会社案内パンフレットによる）。

笑美面の高齢者住宅紹介事業は、利用者と施設・支援者とのマッチングである。これまで、施設のパンフレットを渡すなど簡単な紹介はケアマネジャーが行ってきたが、これは全くのボランティアであり、親切心からの行為である。笑美面は、高齢者住宅を探す利用者に対して、無料で相談に対応し、高齢者住宅（老人ホーム・介護施設）まで送迎、現地同行、支援を行う。高齢者住宅の種類、料金の仕組みなどを説明し、利用者が納得した上で高齢者住宅を紹介する。介護施設の情報は複雑で、一般の人が理解することが難しい。こうした問題を抱える高齢者やその家族を独自の情報システムを活用し、その人にあった最適な施設を提案し、紹介する。このサービスは、入居高齢者の負担はなく、入居が決定した老人ホームが手数料を支払う仕組みになっている。手数料は、高齢者の入居費用に対して定率で算出されるため、公正かつ適切な施設紹介が可能であると笑美面は考えている。

高齢者住宅紹介における笑美面の強みは、「情報」である。同社の施設の担当者が、現地に足を

運んで施設を調べて、施設が提供する内容を細かくチェックする。例えば、入居者の平均年齢、男女比、入浴形態、外出の際のルールなどである。例えば、平均年齢の情報がなぜ大事かといえば、「平均年齢が60歳代中心の施設と80歳後半、90歳代中心の施設では、年齢が親子ほど違います。そうすると、お互いなかなかなじめないということもあります」（榎並氏）という状況があるからである。定量的な面だけではなく、レクリエーション活動の種類、訪問診療科目、リハビリの内容、施設長の経歴と多岐に及んでいる。現在までに、高齢者住宅との提携のカバー率は、関西（大阪、兵庫、京都）で約1,500棟、おおよそ90パーセント提携済みである（老人ホームの情報を取得）。全国での提携では、7,000棟にのぼる。

高齢者住宅紹介事業に至る経緯は次の通りである。榎並氏は23歳の時、父親の病気で家業の不動産業を継いだ。介護の業界に目を向けた初めてのきっかけは、不動産事業の延長線上で老人ホームを運営できないかとの発想からであった。しかし、新規事業を検討するために、老人ホームに介護研修に行った2011年に転機が訪れる。3日経過して、自分が思い描いていた事業と全然違うことに気づき、「老人ホーム事業は自分はやるべきではない、失敗する。介護の経験、人脈、知識もない自分がやる仕事ではない」（榎並氏）と悟った。なぜなら、自分が老人ホームを不動産事業の延長で考え、ハードのビジネスという捉え方をしていたからである。介護の現場に入って、重要なのはソフトだと知る。実習生である自分の袖を引っ張り、世話をした高齢者の方から「ありがとうな」と声をもらい、感動を覚えた。この時、今まではどうしたら仕事がうまくいくかばかりを考えていたが、「何のために仕事をやるのか」という仕事の意義が重要であると考えが大きく変わり、「介護のために自分のできることはないか」と自らに問うた。1か月半の実習後、絶対に介護をやることと決意したが、ただ老人ホームは断念し、そこで何ができるのか。根底にはこれまでに培った不動産の考え方があっ

た。不動産を探し、仲介するプロは駅前にたくさんいる。しかし、老人ホーム探すプロはいない。「本当にいないのか」。それが高齢者住宅紹介事業に向かうきっかけとなる。調べた結果、行政には、老人ホームや介護施設の登録しかなく、それらを選ぶための情報はなかった。民間にはそうした会社はあった。すべて関東の会社であり、2011年時点で4社、その当時、会社の設立は2000年とか2004年とか設立後10年くらい事業展開しているが、最大で人員20～40名、展開例は関東だけという規模を知り、ここにニーズがあると捉えた。

次にTR事業に公募するきっかけについて述べる。日本経済新聞に自社の記事が初めて掲載され、日経の記者に対して「介護にもベンチャー企業があるから特集して下さい」と繰り返し働きかけていた。そして、介護系のベンチャー企業特集になった（日本経済新聞 2015年2月23日）。その後、トーマツベンチャーサポート株式会社から声がかかり、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モーニングピッチに参加していた。そこでTR事業の担当コーディネーターから声がかかり、TR事業の認定プロジェクトの産業分野は、特に介護、医療、環境・エネルギー、健康、IoTや、現在注目されている産業分野だと説明を受ける。自社の高齢者住宅紹介事業の説明をしたところ、「御社のビジネスは世の中に絶対必要だと思う」とコーディネーターが言葉をかけてくれたことが、TR事業応募へのきっかけになった。

TR事業において笑美面が最も期待する支援内容は、信用力の獲得である。高齢者住宅紹介事業の性質上、ケアマネジャー、病院、自治体などに直接に関与する企業として信用を受けることが何よりも重要であった。そうした時に、TR事業のプロジェクトに認定され、認定後すぐに許可を取り、笑美面の名刺には「大阪市トップランナー育成事業認定プロジェクト」のロゴを入れ、会社パンフレットにも入れている。

信用力について、榎並氏は次のように述べている。「TR事業による信用力についての正確な効果

は、われわれは測定できないが、非常に大きく寄与している。一番大事な取引先であるケアマネジャーや病院に対して、そこで活動する自社社員の現場の声を聞くと、本当に寄与しているとわかる」。

5. 事例分析と考察

(1) 事例分析結果

表1で、笑美面のTR事業活用後の変化を示した。内容は、笑美面への質問票調査の結果と2回のインタビューをまとめたものである。

市場志向の顧客志向では、「顧客価値の創造」、「顧客満足度を目標」以外のすべてで変化が確認された。競合他社志向では、「競合他社の行動への素早い対応」以外のすべてで変化がみられた。部門間調整では、程度の差はあるが、すべてで変化が確認された。

情動的資源では、「市場情報の獲得ルート」以外のすべてにおいて変化が確認できた。

(2) 考察

まず、市場志向について考察すると、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とする定義(Narver & Slater, 1990)を採用している。

顧客志向、競合他社志向、部門間調整で変化が確認できる。その中でも大きな変化として、顧客志向の項目で顧客満足度の測定をかなり行い、顧客ニーズの理解が深まっている。顧客に提供していた施設の情報(入居者の平均年齢、男女比、入浴形態、外出の際のルールなど)は、2016年当時は65項目であった。しかし、満足度の測定を施設利用者、利用者家族にアンケートをとり、顧客ニーズの把握へとつなげることで、現在では定量的なものだけでも100項目を超えるまで情報量を増やして洗練させ、顧客に対して施設入居前に、顧客が知りたいと欲する広範囲な情報提供を可能にしている。

また、部門間調整の項目では、部門を問わず顧客の要求に応えることをかなり行うようになってい

る。しかし、TR認定前は、そもそも部門がほぼ存在していなかった。TR認定後、管理、人事、経営企画、財務、経理、システムという各部門ができ、役割分担の明確化と専門性が活用できる組織体制が整った。その上で、各部門間で顧客の要求にこたえる活動が活発になり、情報共有も進んでいる。

次に情動的資源について考察すると、全体として多くの項目でTR認定後の変化が確認できた。情動的資源の種類は二つに大別できる(加護野、2003)。一つは企業内部に蓄積されるもので、他方、企業外部に蓄積されるものである。前者は外部環境から企業内部に取り込まれ蓄積され、具体的には技術導入ルート、技術・生産ノウハウ、顧客情報などがあり、こうした情動的資源を「環境情報」とした(伊丹、1984、2012; 加護野、2003)。また、企業内部での情報のやりとりを通じて蓄積される情報処理のパターンや特徴である現場のモラルなどを「内部情報処理特性」(伊丹、1984、2012)^(注6)とした。後者の企業外部に蓄積されていくというのは、人的・物的・資金的資源といった他の資源にはない特徴である。具体的には、ブランド、信用、評判、イメージなどであり、こうした情動的資源を「企業情報」とした(伊丹、1984、2012; 加護野、2003)。

第一に、TR事業の笑美面への支援による情動的資源の獲得に、技術導入ルートがある。介護施設、老人ホームの情報や顧客管理に関する社内システムの改善という課題をTR事業のコーディネーターに相談したところ、サイボウズ社のKintoneという業務改善プラットフォームを知り、導入した。高齢者住宅の情報を統合し、顧客管理情報を社内システムの中に構築し、業務の効率化を果たせた。結果として、利用者に提供する高齢者住宅の情報サービス向上につながった。これは、技術導入ルートという「環境情報」の獲得である。

第二の情動的資源の獲得に、社員のモチベーションがある。笑美面のサービスは、社員が自分の家族や友人に対してなかなか理解してもらえないという現状があり、そのことがモチベーションの停

滞につながっていた。しかし、大阪市によるTR事業認定のプロジェクトに採用され、その認定ロゴを社員が自主的に入れ、社員のモチベーションが目に見えて変化した。大阪市という公的機関のお墨付きがついたことで、メンバーの会話にも「大阪市に認定されているのだから」という言葉も増え、自分たちの行動を律するコンプライアンス意識の向上、サービスレベルを担保する意識が維持されモチベーションにつながっている。これは、モチベーションという「内部情報処理特性」の獲得である。

第三の情動的資源の獲得に、信用力がある。笑美面がTR事業において最も期待した支援内容である。信用力が重要な理由は、信用というのは企業の外部において蓄積される企業特異性の高い経営資源であり、企業に個性を与え、競争力の源泉になり得るもの（伊丹、1984）だからである。

信用力については、著名効果（お墨付き効果）という研究の蓄積がある。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める効果があることを実証した。国内の研究では、伊藤（2006）は、次世代半導体開発の事例分析を行った。その結果、新規事業やその前提となるイノベーションの継続や推進に貢献する著名効果として、著名な大学教授と名のある研究評価組織におけるお墨付き効果の存在を確認した。新規事業の事業化段階の前の研究開発段階において、その継続と大きな設備投資の意思決定のための重要な著名効果であるとした。

以上の先行研究から、外部によるお墨付きが、信用力獲得につながる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市は自治体であり、著名さをもつ。つまり、公的機関として信用があり、名前が知れ渡っている。TR事業の支援の中で、認定企業は大阪市のお墨付きと有名さから信用力を獲得し、外部に蓄積している。笑美面は、TR事業を通じて企業特異性のある情動的資源として信用力を獲得している。

表1 大阪トップランナー育成事業の活用後の変化（笑美面の事例）

		TR事業活用後
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 【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 【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	たいへん増えた 分からない たいへん深まった 分からない 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 少しだけするようになった かなりするようになった かなりするようになった かなりするようになった 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
情報的資源	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 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	たいへん広がった ある程度向上した 変化あり たいへん向上した たいへん高まった たいへん高まった ある程度増えた たいへん高まった たいへん高まった たいへん成功した 少しだけ増えた たいへん早まった 分からない たいへん広がった たいへん高まった

これにより、大事な取引先であり、顧客についての有力な情報源である病院、ケースワーカー、ケアマネジャーからの信頼を得ている。著名効果を通じた信用力により、ケアマネジャー、病院、自治体、利用者に対して信頼関係を構築し、顧客開拓へとつなげている。また、自治体主催のイベントへの参加の増加、自治体との共催イベントの数も増えている。効果はそれだけではない。金融機関からの評価の向上、投資家からの信頼を深めており、資金調達力が大変高まったという質問調査票の結果と符合する。信用力という企業情報の獲得である。

さらに、情報的資源同士の関係で、追加的発見事項があった。信用力の獲得が原因となり、「大阪市に認定されているのだから」という社員のモチベーションを高める効果があることも示唆された。これは、先行研究（加護野、2003）では企業情報（信用力）という資源が外部に蓄積されるとしていたが、それだけではなくて、企業内部に蓄積される内部情報処理特性（社員のモチベーション）に影響を与えることが本研究で初めて明らかにされた。

以上の事例分析及び考察から、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、その中でもとりわけ部門間調整に効果があることである。第二に、TR事業が、技術導入ルート（環境情報）、社員のモチベーション（内部情報処理特性）、中小企業が持たない信用力（企業情報）という企業の内部と外部の両方に対して、企業特異性が高い情報的資源の獲得に効果があることである。

6. 結論

市場志向及び情報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、市場志向を定着させ、市場志向的組織へと変化を促す効果があった。さらに、専門家による情報的資源の提供、特に、技術導入ルートの提供、モチベーションへの寄与、信用力

の補完などにより、地域中小企業に対して、国内市場の開拓の実現との効果が明らかとなった。なお、質問票調査では最終成果もたずねている。対象プロジェクトについて、「黒字化」は「ある程度高まった」、「引き合い・問い合わせ」「売上」で「たいへん増えた」、「成功の見通し」「プロジェクトの継続性」で「たいへん高まった」との回答を得た。

以上の検証結果から、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発揮していると結論づけることができる。

本研究の学術的貢献として指摘できることは、中小企業への支援に関する新しい理論的フレームワークを提示できたことである。本研究は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、効果として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出し、その上で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についての仮説を示すことができた。さらに、イノベーション促進政策が原因となり、市場志向と情報的資源という中間成果が生まれ、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るということも重要である。つまり、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である。

先行研究のSITモード・DUIモードによる測定では、TR事業によるイノベーション促進支援の効果について、必ずしもうまく効果の測定ができなかった。それは、2つのモードでは捉え切れない市場志向及び情報的資源という効果があり、本研究でそれを確認ができた。換言すると、イノベーション促進支援の効果測定に、新たに「市場志向」及び「情報的資源」という新たな柱となる指標の提示ができた。

実務的貢献としては、市場志向の醸成、技術導入ルート、モチベーション、信用力などの企業特

異性を有する情報的資源の提供による国内の顧客の開拓などの面における公的支援の重要性を指摘した。

本研究の限界は、笑美面の高齢者住宅紹介事業という一つの事業のみの分析に基づいている点が挙げられる。今後はインタビュー、質問票調査の分析対象の数を増やすことを試み、提示した仮説の一般性を高めるための検証が必要である。

【注】

- (1)STI モードと DUI モードの詳しい説明は、名取（2015、2017）参照のこと。
- (2)2018 年 6 月 27 日、2018 年 8 月 6 日、笑美面の大阪本社にてそれぞれ 2 時間実施した。
- (3)市場志向の測定尺度の精緻化は進み、MARKOR（Kohli et al.,1993）や MKTOR（Matsuno et al., 2000）などが提案され、欧米のマーケティング研究において広く知れ渡った。市場志向が高い組織は、業績も高いことが多くの研究で支持されていった。
- (4)紙幅の関係上、市場志向の質問は、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項目だけを示す。
- (5)情報的資源の質問についても、注（4）に同じ。
- (6)加護野（2003）や吉原ほか（1981）では、「情報処理特性」としている。

【参考文献】

- Baum, J. A. C., and C. Oliver, “Institutional Linkages and Organizational Mortality,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp.187-218.
- Baum, J. A. C., and C. Oliver, “Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations,” *American Sociological Review*, Vol.57, 1992, pp.540-559.

- 中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館、2000.
- 江島由裕「外部経営資源が中小企業に与える影響分析」『関西ベンチャー学会誌 JAPAN VENTURES REVIEW』No.7. 2006.
- 合力知工「資源展開戦略に関する一考察」『福岡大学商学論叢 49（3・4）』2005, pp.463-493.
- 本多哲夫「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——」『経営研究（大阪市立大学）』Vol.67, No.2, 2016, pp.1-18.
- 石井芳明「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』第 46・47 合併号, 2010, pp.53-69.
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984.
- 伊丹敬之『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞社, 2012.
- 伊丹敬之, 加護野忠男『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社, 2003.
- 伊藤嘉浩「新規事業開発プロセスにおける社外からの著名効果：キヤノンの次世代半導体ウェハのイノベーションの事例分析」『山形大学大学院社会文化システム研究科紀要』第3号, 2006, pp.91-106.
- Jensen, M. B, Johnson, B, Lorenz, E, Lundvall, B.A. “Forms of knowledge and modes of innovation,” *Research Policy* 36, 2007, pp.680-693.
- 近藤健一「自治体の中小企業イノベーション支援施策の間接的効果にかかる試論 ——経営革新計画承認制度を事例に——」『経営研究（大阪市立大学）』Vol.67, No.1, 2016, pp.67-87.
- 加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版, 2003.
- Kohli, K. A. and B. J. Jaworski, “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp.1-18.

Kohli, Ajay, Bernard Jaworski, and Ajith Kumar,
“MARKOR: A Measure of Market
Orientation,” *Journal of Marketing Research*,
Vol.30, No.4, 1993, pp.467-477.

Narver, J. and S. F. Slater, “The Effect of a Market
Orientation on Business Profitability,” *Journal
of Marketing*, Vol.54, No.4, 1990, pp.20-35.

Matsuno, K. and J. Mentzer, and J. O. Rentz, “A
Refinement and Validation of the MARKOR
Scale,” *Academy of Marketing Science
Journal*, Vol.28, No.4, 2000, pp.527-540.

名取隆「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, 2015, pp.32-40.

名取隆「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, 2017, pp.16-25.

岡室博之、西村淳一「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』2012, pp.3-17.

大林弘道「中小企業と産業政策・社会政策」巽
信晴・佐藤芳雄編『新中小企業を学ぶ』第
16章, 有斐閣, 1996.

植田浩史, 桑原武志ほか『中小企業・ベンチャー
企業論グローバルと地域のはざまで』有斐閣,
2014.

Wren, C and Storey, D. “Evaluating the effect of
soft business support upon small firm
performative,” *Oxford Economic Papers*,
Vol.54, No.2, 2002, pp.334-365.

吉原英樹, 佐久間昭光ほか『日本企業の多角化戦
略』日本経済新聞社, 1981.