

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測定：市場志向と情動的資源
Measuring Effectiveness of Support Policies to Promote Innovation at SMEs
by Local Governments: Market Orientation and Informational Resources

松平 好人

Yoshito MATSUDAIRA

近畿大学 経営学部

Kindai University, Faculty of Business Administration

要旨

本研究は、自治体による中小企業支援政策に焦点を当て、そのうち中小企業が新規事業に向かう支援政策の効果の測定についての実証研究である。大阪市の「大阪トップランナー育成事業」に認定された中小企業へのパイロット調査から、第一に、中小企業の新規事業の促進のためには、直接支援だけにとどまらず、間接支援も重要であることを明らかにする。第二に、市場志向と情動的資源の二軸による支援政策の効果捉える理論的枠組みを提案する。最後に、自治体による中小企業イノベーション促進政策の効果測定についての因果関係の仮説を構築する。

Abstract

This study is an empirical study on the measurement of the effectiveness of support policies towards new business by small and medium enterprises, focusing on municipalities' support policies for SMEs. From the pilot survey for SMEs certified in the Osaka City "Osaka Top Runner Project," firstly, this study clarifies that not only direct support, but also indirect support is important for promoting new business of SMEs. Secondly, we propose a theoretical framework to capture the effects of support policies by market orientation and informational resources on two axes. Finally, we construct one causal hypothesis about the measurement of the effectiveness of support policies to promote innovation at SMEs by local governments.

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、地域の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はっきりさせる。

わが国の中小企業への公的な支援政策は補助金や税制優遇措置などハード支援が中心であり、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（鹿住、2000）。また自治体による中小企業の新規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）。

以上から、中小企業支援政策は技術開発に対する補助金というハード（直接）支援が中心であり、自治体独自の中小企業支援政策も少ないことがわかる。

そうした中、これまでの中小企業支援政策とは一線を画す支援策が大阪市に存在する。それが「大阪トップランナー育成事業」（以下「TR事業」と略称）であり、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政策である。

TR事業の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ていく。そして、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、中小企業の新規事業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事業の特色として、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点が挙げられる。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、大阪の経済成長に寄与することを目的としている。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）。

本研究では TR 事業を対象にし、認定企業に対するパイロット調査¹から、第一に中小企業のイノベーション(新規事業)促進に対する間接支援の重要性を明らかにする。第二に、イノベーション支援政策の効果を捉えるため、「市場志向」と「情動的資源」という二つの構成概念から成る分析フレームワークを提案する。最後に、自治体のイノベーション促進政策と効果についての因果関係の仮説を構築する。

2. 先行研究

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。

国内の中小企業支援政策の効果について、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、自治体の中小企業支援政策を対象としていない。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)を挙げることができる。本研究対象と同じ TR 事業のイノベーション促進支援の効果について、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検証を行った。しかし、二つのモードを用いた測定では、必ずしも効果をうまく抽出できなかつたと指摘できる。それゆえに、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のではないかと仮定した上で、先行研究では捉え切れなかつ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の構築を目指す。

市場志向 (Market Orientation) を大別すると、

¹ 今回の調査以前に、TR 事業に認定された製造系企業一社、サービス系企業一社に対してパイロット調査を実施している。

² STI (Science Technology and Innovation) モードとは、科学と技術を主体とする形式知化された知識を使って、社内開発するイノベーションであり、技術プッシュ論といえる。他方、DUI (Doing Using and Interacting) モードとは、顧客との協力や仕入先との交流などによる問題解決型の経験や学習により得られる暗黙知的な知識を使ったイノベーションであり、ニューズブル論といえる。

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, p.21)」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む。部門間調整は、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。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、2012)は、それらを「見えざる資産」と呼んだ。また、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 (firm-specific) を包含すると捉えた。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. 研究内容及び研究方法

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」と略称)の新規事業(イノベーション)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「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 項目から構成され、TR 事業活用の実施後における変化を測定し、効果を検証する。

研究方法として、ムラテックへのインタビュー³及び

³ 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、各2時間行った。

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戦略として応用、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などとの関係性を構築し、商談、引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促進という効果もたらされた。

6. まとめ

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、外部ネットワーク及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、地域中小企業に対して、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た。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項目でいずれも「ある程度高まった」、また引合い・問い合わせは「たいへん増えた」との回答を得た。ゆえに、最終成果に関して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、地域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られよう。

本研究の理論的貢献として二つの新規性がある。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動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提示し

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動的資源の獲得という中間成果を生み、その上で引合い・問い合わせや事業の継続性などの最終成果に繋がるという因果関係の仮説を導き出した。

実務的貢献として、中小企業のイノベーション促進には、市場志向の醸成と企業特異性をもつ情動的資源の提供という公的機関による間接支援の重要性を示した。

参考文献

- 合力知工 (2005) 「資源展開戦略に関する一考察」『福岡大学商学論叢 49 (3・4)』, pp.463-493.
- 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 産業経営研究所)』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 (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
- 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.
- 加護野忠男編 (2003) 『企業の戦略』八千代出版
- 鹿住倫世『資金支援から経営ノウハウ支援へ』経済セミナー, 日本評論社, 2000, No.548.
- Kohli, K. A. and B. J. Jaworski. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.1-18.
- Narver, J. and S. F. Slater. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.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.
- 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.