第3章 既存施策の分析

前章では、大分県内の中小企業が抱える課題を見てきた。本章では、そこで見えてきた 課題に対して、県がこれまで行ってきた既存施策の分析を行う。

3-1 売上げ低迷に関する既存施策

まず、中小企業の売上低迷に関する 4 つの課題、①製品計画に関する課題、②プロモーションに関する課題、③流通に関する課題、④価格に関する課題について対応する施策を見ていく。整理すると次のとおりである。

図表 19 製品計画に関する施策

四次 13 表出計画に戻りる地水		
中小企業が持つ課題	対応する施策	
商品の魅力がない	・経営に関する相談及び指導の充実	
商品の品質低下	(主な事業)	
商品のオリジナリティがない	中小企業総合支援事業(総合支援・ワンストップサー	
新製品の開発が遅れている	ビス推進事業 等)	
企画開発部門の能力低下	小規模事業支援事業	
	・新技術及び新商品の開発の支援	
	(主な事業)	
	おおいた LSI クラスター構想推進事業	
	おおいた地域資源活性化推進事業	
	中小企業経営革新支援事業	
	大分発ニュービジネス発掘・育成事業(ビジネスプラ	
	ングランプリ 等)	
顧客のニーズを捉えきれない	・販路開拓の支援及び取引のあっせん	
市場が飽和傾向	(主な事業)	
	経営革新支援事業(経営革新補助金等フォローアップ)	
	・市場動向に応じた海外展開の支援	
	(主な事業)	
	ものづくり企業海外展開支援事業	
	海外戦略推進事業	

の弱さ」の5項目に分類したうえで中小企業経営の長所と短所について論じている(渡辺他2006:183)。

図表 20 プロモーションに関する施策

中小企業が持つ課題	対応する施策
商品の認知度が少ない	・中小企業の製品、技術及びサービスに関する情報の提
自社ブランドがない	供
	(主な事業)
	県産品販路開拓支援事業(おおいた県産品イメージア
	ップ事業)
	食品産業成長促進事業
営業力の低下	・経営に関する相談及び指導の充実
固定客が少ない	(主な事業)
	中小企業総合支援事業(中小企業情報提供推進事業)

図表 21 流通に関する施策

中小企業が持つ課題	対応する施策
シェア低下	・販路開拓の支援及び取引のあっせん
	(主な事業)
	県産品販路開拓支援事業(県産品販路開拓事業)
	地域牽引企業創出事業
	・取引拡大に向けた新たな産業集積の促進
	(主な事業)
	企業立地促進事業
	自動車関連産業新規参入促進事業
顧客管理ができていない	・情報技術を活用した経営効率化の促進
納期が遅れがち	(主な事業)
	中小企業 IT 経営推進事業
	・経営に関する相談及び指導の充実
	(主な事業)
	小規模事業支援事業
	中小企業総合支援事業(総合支援・ワンストップサー
	ビス推進事業 等)

図表 22 価格に関する施策

中小企業が持つ課題	対応する施策
販売価格が下落	・個別企業に対する支援体制の強化
得意先からのコストダウン要請	(主な事業)
販売先の経営方針の変化	中小企業等事業拡大・雇用創出事業
	税制面からの支援
	・円滑な資金調達の支援
	(主な事業)
	中小企業金融対策費(県制度資金)
	中小企業事業再生支援促進事業

3-1-1 売上げ低迷に関する既存施策の分析

前節で見たように、売上低迷に対応する支援策は充実していると言えるだろう。しかしながら、大分県の中小企業の「元気度合い」が伸び悩んでいるのはなぜであろうか。我々はそこに2つの課題があると考える。

第 1 に、現行の施策では、特定の産業に特化した支援策が多く、その支援を受けることができる中小企業は限定的となっている点である。

自動車関連産業、半導体産業等の県内主要産業については、取引拡大や新技術及び新商品の開発の支援策として、自動車関連産業新規参入促進事業、おおいた LSI クラスター構想推進事業等の事業が行われているが、そこに参画でき、支援を享受できる企業は限定される。図表 23 は、大分県の主要産業の企業会等に参画している会員数の一覧である。

	会員企業数
大分県自動車関連企業会	134 社
大分県 LSI クラスター形成推進会議	145 社
大分県医療産業新規参入研究会	88 社
おおいた食品産業企業会	56 社
大分県エネルギー産業企業会	227 社

図表 23 大分県の主要産業企業会

ここから見ることができるように、県内中小企業全体数が4万390社であるのに対して、 県内の主要産業に属する企業数は、1.61%程度に過ぎず、施策の対象範囲は決して大きくは ない。

全ての産業について等しい支援を行うことは不可能であるが、特定の産業をターゲットにせず、に幅広い産業に属する企業が活用できるような、そして、広く中小企業全体を底上げできるような政策が必要ではないだろうか。

第2に、企業間の連携を生み出す施策が不足している点である。

前章の中小企業の長所・短所で見たように、相対的に経営資源が脆弱である中小企業にとっては、「その時々のニーズに応じて、迅速にまた柔軟にその目的や企業の組み合わせを変化させることができる」ような「横」の連携を図ることが重要となる(山口 2007:113)。

現行の施策では、地域資源活用事業、農商工連携や新連携9事業等が推進されているが、 その成果は充分に出ているとは言えない。

上記3事業の認定事業者数を見ても、大分県は認定数27¹⁰であり、九州内で5位に止まっている。その背景には、中原が指摘するように、事業化段階の課題として「販路確保」、「マーケティング」といった販売面の課題がある(中原2010b:216)。また、関は「事務手続きの煩雑、事務作業の増大」を指摘している(関2009:59)。計画認定にあたって作成する事業計画書が膨大であり、規模の小さい企業にとっては負担が大きいとの指摘である。大分県において認定数が伸び悩む背景にもこれらの課題があると考えられる。中小企業でも連携に参加しやすい仕組み作りや場を、大分県に設けることを検討してはどうだろうか。

また、連携に関しては、①中小企業が利用しやすいオープンな場が不足している、②産業の垣根を越えた交流の場が不足しているといった課題もある。

中小企業においても、他組織とネットワークを組むことにより、相互に交流を図り、不 足資源を補完することは、多様な諸課題に対応し発展するための、有力な方策であると言 える(商工総合研究所 2010:1)。そのネットワークの形態も、従来の大企業と下請企業間、 または、中小企業間の経常的な取引関係に見られるような固定的なネットワークから、オ ープンな参加型へ質的に変化してきている。ここには、近年発達著しい情報技術の存在が 重要であり、「参加型のプラットフォーム(協働、協想の場)」が構築されてきている(赤 穂、福田 2013:49)。

このようなネットワークに参加する企業はまだ 2 割程度でしかない。一方、参加していない企業の 6 割は、その理由として「参加する余裕がない」、「ネットワークに関する情報がない」、「きっかけがない」といった点を上げている(商工総合研究所 2010:9)。これらの理由を挙げる企業は、ネットワークに対する関心は持っており、きっかけがあれば参加したいと考えていると思われる。

大分県では、情報技術を活用した経営効率化促進等の事業は行われているものの、このような中小企業が利用できるオープンな場はまだない。参加障壁がなく利用しやすいオープンな協働の場が今後必要となってくるのではないだろうか。

産業の垣根を越えた交流についても、現在も連携支援や、異業種交流会が行われているが、一方で、課題としても、「活動のマンネリ化」、「定例会のテーマ選定」、「参加企業の意思統一」、「メンバーの日程調整」などの問題により成果があがらない問題が指摘されている。また、「メンバーの意識レベルのばらつき」、「リーダーシップを発揮するコア企業の選出」などの課題により新規事業の具体的成果がでないといった指摘もあり(中原 2010a: 109-110)、大分県でも同様の課題を抱えていると思われる。つまり、意欲のある企業を集めることができていない、恒常的な情報交換ができていない、核となるリーダー企業が存在しないといった課題の解決が必要となってくるのではないだろうか。

⁹「新連携」とは、「その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源(設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源のこと)を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、あらたな事業分野の開拓を図ることを意味する」(関 2009:41)。

^{10 2013 (}平成 25) 年 4 月 1 日時点。

3-2 創業促進に対する既存施策

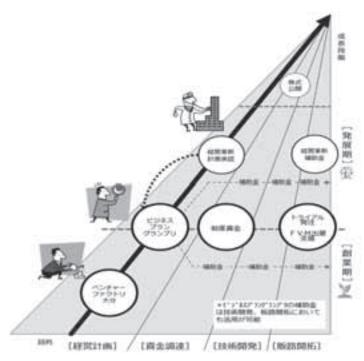
次に、創業促進に対する既存施策を見ていく。大分県では、創業準備期の支援として、 図表 24 で示した事業を実施しており、起業の機運醸成を図るとともに、参加者が起業時に 必要な経営、活用施策等の基礎知識を習得できるようになっている。

図表 24 おおいた創業促進事業一覧

△ 1 4040 t	化船来促走事来 晃
中小企業が持つ課題	対応する施策
事業化にあたっての知識・ノウハウ不足	・創業機運の醸成、経営知識の習得
創業資金の不足	(主な事業)
創業機運の低迷	大分創業促進事業
	おおいた創業セミナー
	学生起業家育成講座
	おおいた学生起業家コンテスト
	スタートアップ支援機関連絡会議
	創業支援資金

また、創業後の施策体系は図表 25 のようになっている。企業の成長段階を創業期、発展期、成長段階の3段階に区分し、企業支援の目的として、経営計画、資金調達、技術開発、販路開拓の4つを掲げ、網羅的に施策対応している。

図表 25 ベンチャー企業の支援施策体系



(出典:大分県編 2014:54)

3-2-1 創業促進に対する既存施策の分析

創業促進に対しては、ビジネスプランを事業化するためのブラッシュアップや開発・販路開拓のための補助金を内容としたビジネスプラングランプリ、資金調達を目的とした制度資金、ベンチャーキャピタルによる投資、そして販路開拓の機会として、トライアル発注制度、フクオカベンチャーマーケットへの参加といった施策が実施されており、事業化支援のための施策は網羅的に対応されている。

一方で、相談体制についても、中小企業支援機関の経営相談員が行う経営相談、専門家派遣制度による士業を中心とした専門家から相談を受けることができ、一定の成果が上がっている。しかしながら、起業経験者からのヒアリング結果によると、「知り合いの社長に相談したら問題が解決した」や「起業経験者からのアドバイスが非常に参考になった」といった意見や「事業が高度化するに従って自分の周りに相談できる人がいなくなった」という意見があった。また、異業種交流団体等でも「先輩企業経営者からの経営に関するアドバイスは誰よりも参考になった」とする意見もあった。

県内の事業相談関連の事業において起業家や企業経営者が事業アドバイスを行うような 相談支援制度はなく、創業期から発展期にかけての相談支援体制の一層の充実が求められ ているのではないだろうか。

3-3 積極的な新規設備投資を促す既存施策

最後に、積極的な設備投資を促す既存施策について見ていく。大分県では、設備投資を促す施策として、図表 26 で示した事業を実施しており、金融面、税制面、設備投資補助金、コスト削減に係る現場指導等を実施している。

25 WINGER	加入長さん)たが
中小企業が持つ課題	対応する施策
自己資金不足	新規設備投資を促す施策
資金調達が困難	(主な事業)
設備投資に関する消極姿勢	・中小企業金融対策費(県制度資金)
コスト計算ができない	・設備投資に係る優遇税制
設備老朽化による生産性の低下	・自動車関連産業企業力向上事業
生産コストの上昇	· 自動車関連産業新規参入促進事業
営業力の弱さ	・おおいたLSIクラスター構想推進事業
	• 支援施策説明会

図表 26 新規設備投資を促す施策

3-3-2 積極的な新規設備投資を促す既存施策の分析

県において、2014 (平成 26) 年度に地域雇用や産業活力を生み出す、地域牽引企業の創出を目的とした、地域牽引企業創出事業が開始予定である。本事業は企業の積極的な投資に対する補助金交付を予定しており、投資の促進が図れる可能性がある。また、従前から取り組まれてきた、投資要件を満たした場合に行われる、法人事業税や、固定資産税の減免制度の周知も県及び中小企業支援機関を中心に積極的に行われている。

一方、国の設備投資関連補助金については、中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・

サービス革新事業として、補助金の対象業種が商業・サービス業に拡大されたところであ り、広範な業種に対して設備投資の促進が図られている。

また、税制面では、2014 (平成 26) 年 1 月 20 日に施行された産業競争力強化法¹¹に基づく生産性向上設備投資促進税制や中小企業投資促進税制の上乗せ措置等が創設された。本税制は最新設備の導入や利益改善に資する設備を導入する際に、即時償却や税額控除が利用できるものである。

さらに、こうした新制度の周知を目的とした制度説明会が国や県、中小企業支援機関により開催されており、制度創設のみならず周知についても十分な対応がなされている。具体的な成果については新制度が始まって間もないため、評価は困難であるが、今後の動向に期待したい。

3-4 まとめ

既存施策を見ていくと、次のような点が残された課題として見えてきた。

第1に施策の対象が限定的であること、第2に連携促進のための機能が不足していること、そして第3に創業支援のための相談支援体制が不足していることである。

次章では、これらを解決に結びつけることができるような政策提案を行う。

.

¹¹ 産業競争力強化法は、2013 (平成 25) 年 6 月 14 日に閣議決定された日本再興戦略に盛り込まれた施策を実行するための法律で、日本経済の再生と、産業競争力の強化を目的とする。

第4章 政策提案

この章では、前章で述べた課題に対する施策を提案する。課題解決のための施策の方向性をまとめると以下のとおりとなる。

課題項目	施策の方向性
施策の対象が限定的	・特定の産業をターゲットにした政策ではない。
・県の主要産業以外に対する支援施策の	・簡単な手続きで施策利用ができる。
不足	・企業、研究機関、大学の種別、地域に関係なく
	だれもが参加することができる。
連携促進のための機能不足	・参加障壁が少なく、利用しやすいオープンな交
・恒常的に情報交換できる場の不足	流の場を提供する。
・マッチングの支援	・情報交換、マッチングの機能を有する。
	・意欲ある起業が参加しやすい仕組みを作る
創業支援のための相談支援体制	・起業家からアドバイスを受けることのできる相
・起業家や企業経営者からアドバイスを	談体制を作る。
受ける施策が不足	

この方向性を元に、中小企業の強みである、多種多様な需要への対応力を活かし、中小企業の経営資源の脆弱性を補うような以下の2つの政策を提案する。

- ① 「IGP: Innovation-Generating Platform」事業
- ② 起業家アドバイザリーボード事業

4-1 IGP 事業の概要

誰もが参加することのできるプラットフォーム「IGP: Innovation-Generating Platform」を組成する。このプラットフォームは、自らの技術・ビジネスモデル等の課題を公開する者、または自らの強みである技術・知識を公開する者が参加し、両社もしくは複数社の連携を生み出す機能を備えたものである。企業間の連携、企業と人、企業と社会の連携を促進するためのプラットフォームをリアルとウェブで組成する。

本論のプラットフォームの定義は、「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具やしくみ」とする(國領 2011:1-4)。

次に、企業の IGP への参加類型を検討する。IGP の主要な機能の一つは社外の技術・知識を活用促進することにあり、この点でオープンイノベーション¹²の概念と共通する点が多い。したがって、IGP へ参加する企業の役割をオープンイノベーションの類型で分類すると、インバウンド型、アウトバウンド型、カップルド型に分けられる(関根 2013: 4-6)。

_

¹² オープンイノベーションについて、Chesbrough は「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」と定義している(Chesbrough 2006)。さらに関根はこの定義について自社の経営資源を積極的に外部に提供することにより、他社のイノベーションを促進するという解釈を加えた(関根 2013:3-4)。本論におけるオープンイノベーションの定義も経営資源の積極的な外部提供を含むものとする。

① インバウンド型定義

「社外の技術や知識を社内に取り込み、自社の技術や知識と結び付けて技術・製品開発を 行いイノベーションを実現するもの」

② アウトバウンド型定義

「自社の技術や知識をリソースとして提供することで、外部のプレーヤーならびに自社の 技術・製品開発や問題解決が促されて、イノベーションが生じることを期待するもの」

③ カップルド型定義

「ギブ・アンド・テイクが不可欠な提携や協働、合弁を通じた(主に)補完的パートナー との共創」

すなわち、IGP はインバウンド、アウトバウンド、カップルド型の 3 者が存在し、他社 との連携を促進しイノベーション¹³を生み出すものである。

4-1-1 実施方法

① IGP の運営

大分県はIGPの管理運営を公益財団法人大分県産業創造機構に委託する。委託先である、財団法人内に事務局を設け、IGPをサポートする外部のアドバイザー、パートナーと連携した運営を行う。事務局には、公募により選出されたプロジェクトマネージャー1名と県庁から出向のエキスパート職員1名、技術系職員2名を配置し、金融機関2名(地銀、ベンチャーキャピタル)から出向者を募る。更にIGPの基盤となる情報技術に精通した協力企業を複数社公募し協働して運営を行う。

運営アドバイザーは知的財産権等の法務に長けた弁護士や弁理士を想定している。財団 は運営アドバイザーと顧問契約を締結し、必要に応じ、相談を行う。

次にパートナーであるが、課題解決のシーズ提供を主な役割とする、大学、公設試験研究機関(大分県産業科学技術センター、独立行政法人産業技術総合研究所等)、企業連合(京都試作ネット14等)、中小企業支援機関(商工会議所、中小企業支援センター等)、他のイノベーションハブ15を想定している。一方、課題提供を主な役割とするプロジェクト組成力の高い企業、ファブラボ16等の参加登録もあわせて推進する。各組織と IGP はパートナーシ

¹³ イノベーションについて、鈴木はシュンペーターとドラッカーの著書から「新しい技術や販売先の開拓などを通じて、これまでにない製品やサービスを作り出して顧客を獲得すること」と定義している。本論でも、中小企業の課題として売上を挙げており、製商品の開発から顧客の獲得までをイノベーションとする(鈴木 2012:42)。

¹⁴ 京都試作ネットとは「顧客の思いを素早く形に変える」をコンセプトに 2001 (平成 23) 年 7 月に京都南部に所在する機械金属関連の中小企業 10 社が共同で立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」を専門とするサイト

⁽京都試作 HP http://www.kyoto-shisaku.com/)。

¹⁵ イノベーションハブとは「革新的な製品・サービス等を生み出し、それらを市場展開しうる科学的知見・技術的知見・社会科学的知見等、幅広い分野の知恵や技術を有する、企業を中心とするイノベーションの『主役 (leading actors)』が集う基盤」である(日本経済団体連合会 2010)。 16 ファブラボとは「人による自由なものづくりの可能性を広げるための実験工房。3 次元プリンタやカッティングマシンなどの工作機械を備え、人々にデジタル・ファブリケーション技術の利用機会を提供することで、『つくる人』と『使う人』の極端な分断の解消を目指している」新しいものづくりのスタイル(ファブラボジャパン HP http://fablabjapan.org/)。

ップ協定を締結する。以下に協定書の雛形を示す(図表 27)。

図表 27

公益財団法人大分県産業創造機構と○○○○との Innovation-Generating Platform 利用に係るパートナーシップに関する協定書

(雛形)

公益財団法人大分県産業創造機構(以下「甲」という。)と〇〇〇〇〇(以下「乙」という。)とは、Innovation-Generating Platform(以下「IGP」)の利用を通じて相互の発展に資するために、次のとおりパートナーシップに関する協定(以下「本協定」という。)を締結する。

(目的)

第1条 本協定の目的は、甲及び乙が協力して相互の資源を持ち合い、組織間の連携促進を通じて、相互の利益に資するとともに中小企業の発展、ひいては産業振興に寄与することを目的とする。

(連携事項)

- 第2条 甲及び乙は、次に掲げる事項について連携し、協力するものとする
- (1) IGP 利用者との共同研究に関すること
- (2) 研究交流促進に関すること
- (3) その他甲及び乙が必要と認める事項

(研究成果の取扱い)

第3条 連携事項の個別の研究成果の具体的な取扱いについては、別途個別に契約を締結する。

(秘密保持)

第4条 本協定及び連携事項に関する具体的な秘密保持事項については、別途個別に契約を締結 する。

(協定期間)

第5条 本協定は、○○○年○月○日から発効し、有効期間は2年間とする。ただし、甲及び乙いずれかより契約期限の1ヶ月前までに解消の申し出がない場合は、自動的に協定期間を2年間延長するものとする。それ以降についても同様の取扱いとする。

(疑義の解決)

第6条 本協定に定めのない事項及び本協定に関して疑義が生じたときは、甲乙双方の協議により決定する。

本協定の成立を証するため、本協定書2通を作成し、甲乙それぞれ1通を所持する。

○○年○月○日

甲 000000

Z 00000

署名 署名 署名

② IGP の業務

IGP 事務局の日常業務は課題・解決策の登録推進や、マッチング、プロジェクト組成の推進である。プラットフォーム存立の根幹をなす、利用者数の増加や連携実績の成功率をいかに向上させるかを念頭に業務を行う。

③ 情報収集・発信について

県内中小企業に対する登録推進方針は、パートナーである中小企業支援機関を通じての紹介、制度説明会の開催、日常的な企業訪問を通じて参加登録を進める。県外中小企業に

対する登録推進方針は、自治体、産業支援機関をパートナー登録することから始め、そこから各企業へ参加登録の周知をお願いする。また、経済産業省・中小企業庁と連携し全国の経済産業局から情報周知を行う。また、公的機関が発刊する事例集等に掲載された著名な企業に対しては個別の企業訪問を行う。

オープンイノベーションを積極的に進める大手企業に対してはパートナー登録を推進する。各企業が推進するオープンイノベーションの連携先の一つとして IGP を結合させることにより、両者にとってメリットある環境整備を進めていくものである。連携先として想定される企業は大阪ガス株式会社、株式会社日立製作所、富士フィルム株式会社¹⁷などが考えられ、県内の集積業種、IGP の登録内容を考慮に入れながら順次展開していく。

また、大阪イノベーションハブ¹⁸、大手町イノベーション・ハブ¹⁹など他のプラットフォームとも連携を推進していく。

さらに、中小企業が製品試作等に連携しながら取り組む京都試作プラットフォーム²⁰や、 複数の企業との結節点となるような中核企業等を対象に登録を呼びかける。

マッチングの推進については、マネージャーの有用性が指摘されているが(國領 2011: 234-246)、運営組織の人員構成を考慮すれば、登録された全ての案件に対応することは困難である。したがって、企業間のマッチングは原則として企業同士が直接交渉する。企業が例外的に仲介を望む場合や、県内企業が IGP を利用する場合に限り、運営組織のマネージャーがマッチングを担当する。

4-1-2 プラットフォームの基本設計

國領は、プラットフォーム定義の特徴として以下の3点に言及している。1つ目は、「協働の考え方を、明示的な目標を持たないで結果的に協働が成立するものまで含む広い概念としてとらえている」こと。2つ目は「プラットフォームの本質として、コミュニケーションの基盤提供を位置づけている」こと。最後に、「対象を人間にとって操作変更可能な道具に限定することで、プラットフォームは単なる理解のための概念ではなく、具体的に社会に影響を行使しうる政策の概念となる」としている(國領2011:20)。

すなわち、IGP 設計の方向性は、だれもが参加でき、多様な者とのコミュニケーションが促進され、政策的に企業間等の連携が促進される意図が反映できるものでなければならない。

^{「7} 大阪ガス(株)のオープンイノベーションは自社の抱える研究課題を公表し解決策の募集を図るものである。解決策の募集について IGP を通じて行うことが可能である。(株)日立製作所は複数領域技術融合による新製品・サービスの創出を目指してオープンイノベーションを活用している。複数領域に関する課題発信を、IGP を通じて行うことが可能である。富士フィルム(株)は自社技術の強みを活かし相手先企業の課題解決を図っている。IGP を活用し、相手企業を探したり、自社技術の広報に活用することが可能である。

¹⁸ 大阪イノベーションハブとは「世界中から人材・情報・資金を誘引するイノベーションの創出をめざし、テクノロジーを事業化する人々のサポート拠点として大阪市が 2013 年 4 月梅田に開設」したものである(大阪イノベーションハブ HP http://www.innovation-osaka.jp/)。

¹⁹ 大手町イノベーション・ハブとは日本政策投資銀行が設置した「社会的課題・ニーズの解決を企図するビジネスコンセプトをデザインする場」(http://www.dbj.jp/)。

²⁰ 京都試作プラットフォームとは、京都試作センター株式会社によって運営されている、機械 金属系 12 社の京都試作ネット、電子・電機関連 6 社の京都でんき試作ネットなど 10 グループ から構成される企業群である(今井 2008:119-121)。

さらに、國領は実証的な研究を通じ、プラットフォームを有効にする 5 つの観点としてコミュニケーション・パターンの設計、役割の設計、インセンティブの設計、信頼形成メカニズムの設計、参加者の内部変化のマネジメントについて論じているが、IGP もこの観点から設計を試みたい(國領 2011)。

① コミュニケーション・パターンの設計

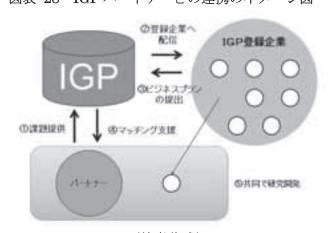
コミュニケーション・パターンの設計とは「プラットフォームの参加者やそこで扱われるモノ、行われる行為がどのようにつながるかを情報の経路の側面から設計するということ」である(國領 2011:24)。その際、ネットワークの形状(ネットワーク・トポロジー)や、スモールワールド・ネットワークと呼ばれる「ネットワーク上の結節点がただランダムに結びついているのではなく、互いに密度の濃い結びつきがある小さなグループが複数存在し、グループ間の橋渡しが特定の限られた結節点からなされているトポロジー」が注目されている(國領 2011:25)。

つまり、IGP のネットワーク形成のために、結節点となる小さなグループ形成が必要となる。その対象として、IGP パートナーを活用する。IGP はパートナーとの連絡会、訪問を通じてウェブ上のみではなく「フェイス to フェイス」の連携を進め、ネットワーク上の結節点として重要な役割を果たしてもらう。パートナー同士の連携を IGP が積極的に進める。

一方で、パートナーに何らかの関係がない者はネットワークから排除されるのかという 疑問がわくが、IGP はパートナーと無関係な者の参加を排除せず、オープンな参加環境を 提供する。IGP 立ち上げ初期に有効な結節点を繋げることや、相当数の参加者を確保する ため、まずはパートナーを活用するものである。

IGP パートナーとの連携を例示すると、次のとおりである

パートナーから IGP へ課題を提供、IGP は登録企業へ情報を配信し、参加を促す。課題解決が可能と考える登録企業は、課題解決のためのビジネスプランを、IGP を通じてパートナー企業へ提案する。パートナーの審査を通過した企業は、パートナーと協同で研究開発を開始する。(図表 28)。



図表 28 IGPパートナーとの連携のイメージ図

(筆者作成)

パートナーは、高い技術力、開発力を持っており、IGP 登録企業は、パートナーと連携することで、自社の技術力、開発力を高めることが期待される。また、登録企業はパートナーである大企業、著名企業、公設試などと連携実績を残すことにより、知名度といった企業価値を高めることともなる。

また、メディア選択としては、ウェブとリアルの双方を採用する。企業間ネットワークの研究結果によると製造業の場合、「リアルな場として、商談や設計段階での緊密なコミュニケーションの場の存在を確認した」とある(赤穂、福田 2013:86)。初期のマッチング段階では、メール等のウェブ上のコミュニケーションで十分であるが、実際の製品設計等の段階では、「フェイス to フェイス」のコミュニケーションが必要である。

また、オープンイノベーションを活用する企業、研究機関でも図表 29 によりウェブ、リアルの場を巧みに利用している。

	大阪ガス株式会社	富士フィルム株式	産業技術総合研究	大手町イノベーシ
		会社	所	ョン・ハブ
類型	インバウンド型	アウトバウンド型	カップルド型	カップルド型
ウェブ活用方法	技術課題を公開	事業概要等の広報	事業概要等の広報	特に専用HP等開
			会員専用ページの	設していない。
			開設	
リアル活用方法	事業概要等の広報	企業・大学等に自社	課題に応じた部会	関係者が集まり議
		技術を紹介する場	等を組成	論する場を提供
		やアイデア出しの		
		場を創設		
連携先	企業、大学、研究機	企業、大学、研究機	企業、大学、研究機	企業、大学、公的機
	関	関	関	関

図表 29 オープンイノベーションの類型とウェブ等の活用方法

(筆者作成)

次に、参加者の技術・サービス・ビジネスモデル等の情報開示をどのようにどの程度行うのか検討する。日本企業のオープンイノベーションに関する調査の中で「守るべき技術を選別して、その技術についてはブラックボックス化をして漏れないようにする」企業が多かった(元橋、上田、三野 2006:5)。この点について、IGP 登録時に注意喚起するとともに、オープンとなる情報の開示範囲、内容について企業の責任において登録を行う。

IGP に参加するには参加申込を IGP 事務局に対して行うが、ここでは、参加申込に盛り込むべき内容を検討する。その際の留意点は、共通言語の策定である。國領は「多様な主体が相互作用を行うことを考える場合に、共通の言語の存在は不可欠であって、共通言語を維持することはプラットフォームの主要な機能といっていいだろう」と論じている(國領 2011:28-29)。すなわち、連携促進のためには、参加者同士のコミュニケーションを促進する言語の設定、言いかえれば意思疎通のためのルール設定が必要である。ここでは、企業間の連携等に実績のある大阪ガス株式会社21、日本 GE 株式会社22の応募フォームを参

²¹ 大阪ガス株式会社 HP 参照 (https://cgi.osakagas.co.jp/cgi-bin/ssl/mailshori.cgi?bunya=51)。

考に図表 30 のとおり記載項目を明記する。

図表 30 IGP 応募フォーム

囚衣 50 IGI 心券 / A - A		
	具体的な記載項目	
基本情報 (必須項目)	企業名、所在地、連絡先、業種(日本標準産業分類上の分類コ	
	ード)	
登録課題、課題解決策に	(インバウンド型)	
関する情報(必須項目)	・自社の課題、ビジネスモデル上の課題等	
	(アウトバウンド型)	
	・登録技術・ビジネスモデル等の概要(IGP を通じ公開するこ	
	とに対し、登録企業、他社との秘密保持契約等、法的な問題は	
	ないか、また、自社にとって情報開示可能かどうかを登録企業	
	の責任により記載)	
	(カップルド型)	
	・事業コンソーシアム等の概要と必要な解決策の概要	
	(3 者共通)	
	・技術領域に関する検索キーワードを3つ入力	
	・主要な技術・知識を類型化したコードを入力	
	・工程系列表による自社の位置づけ(本情報については IGP 事	
	務局内のクローズ情報として取り扱う。マッチングの精度アッ	
	プやプロジェクト組成時の基礎資料として取り扱う)	
連携希望先 (必須項目)	(具体的な連携先がある場合)	
	・相手先企業名	
	(2 者共通)	
	・マッチング情報の自動送信の希望有無	
産業内での位置づけに	・主要取引企業	
関する情報 (任意項目)	・バリューチェーン上の位置づけ	

(筆者作成)

以上の項目の中で特に重要なのが技術・知識を類型化したコードである。技術領域は多岐にわたっているため、コード作成は段階的に行っていく。はじめに、登録企業は自社の技術領域に関する検索キーワードを 3 つ入力する。例えば「材料」「耐熱金属」「コーティング」等である。IGP 事務局は蓄積された検索キーワードを類型化しコード化していくのである。コード化はマッチング実績や検索実績を参考に随時更新を行っていく。以上を記入することにより IGP 事務局が行うマッチングや、閲覧者の検索を容易なものとし連携を促進することができる。

(http://www.ge.com/jp/company/technology/tech_partnershipr2014_apply.html) 。

²² GE ジャパン株式会社 HP 参照

② 役割の設計

役割の設計とは「プラットフォームの設置・運営者や参加者は誰であるのか、プラットフォームの参加者の中での役割分担、さらに複数プラットフォーム間の役割分担に関する設計」である(国領 2011:29)。IGP の設置は大分県が行い、大分県は信用補完的役割²³にとどめ、運営については IGP 事務局が自主的に行うものとする。IGP への参加は中小企業者、大企業、研究機関等、誰でも参加可能である。一方で、ひとたびプロジェクト組成がなされ、クローズな開発環境が必要となった場合は、プロジェクト参加者のみが閲覧可能なウェブサービスを提供する。また、IGP の普及・利用が進むにつれ、IGP 内で発言力のある企業、注目される企業等が生まれてくるが、IGP の広報などに積極的に活用していく。さらに、イノベーション実現のためには、製品企画・開発、営業・販売、物流、決済機能など様々な連携が必要であるが、IGP はこの中でも企画・開発領域の役割を果たすとともに、他のプラットフォームとも連携を深め、IGP のさらなる機能強化を図る。

③ インセンティブの設計

IGP は企業の課題解決をたすけ、企業の技術・知識の宣伝・広報となるため、参加そのものが企業にとってインセンティブとなる。しかし、IGP 立ち上げ当初は、登録企業数、サイト閲覧回数が少ないために、参加のインセンティブが十分に機能しないことが想定される。したがって、当初においては、パートナー企業を核としたプロジェクトへの参画機会の提供や、マッチング支援の提供を通じて、参加のメリットを訴求していく。

さらに、一定数の参加者数が確保された場合、課題解決数、技術登録数等を指標に年 1 回の IGP イノベーションアワードを創設し、IGP 内の注目企業を対外的な広報等に活用する。また、商品開発の成功事例を積極的に公開することや、各種技術系論文の発表機会の提供を行っていく。

④ 信頼形成メカニズムの設計

IGP への参加・利用を検討する企業にとって、IGP への信頼感、連携先企業への信頼感は重要なものとなる。まず、参加の為の規約の遵守とともに、これを補完する仕組みとして、SNS で利用されている参加者の評価システムを設ける。具体的には、連携の満足度を点数評価で記入するとともに、連携を通じて有用だった点などを自由に記載できるようにする。一方で恣意的と思われるコメントが頻発に行われているような企業については事務局が調査を行うと共に、IGP サイト内の監視を適宜行う。また、連携先企業とのメール交換内容を IGP 内で自動保存することにより、いわゆる「言った、言わない」といったトラブルを回避するような仕組みを構築する。規約の遵守が出来ない企業、トラブルが頻発するような企業に対しては、IGP アドバイザーと相談・協議の上、当該企業の利用停止を決定し、IGP の公正で安全な利用環境を保持するものである。

_

²³ この点について、プラットフォームの成功事例を理念的な視点から分析した今井は「情報化社会の良質な部分を強化し、世の困難な問題を解決していきたいという、リーダーシップの要素を含むアントレプレナーシップによってのみ形成される」と論じ(今井 2008:65)、政府主導のプラットフォーム形成を否定した。本論では、自治体の関与を信用補完的役割と位置付け、有志の協力企業と金融機関、自治体出向者による自由度の高い組織を IGP 運営組織として設計した。

⑤ 参加者の内部変化のマネジメント

IGPへの参加を通じて、他の産業分野、企業との連携が進んだ場合、企業の開発形態や、ビジネスモデルが変化していく可能性がある。例えば、製品の設計から製造、販売に至るまで一貫したビジネスモデルを有する企業があったとする。IGPへの参加を通じ、自社の強みは設計部門であったことが判明すると、赤字部門であった製造、販売部門を他社への外注に変更し、設計に特化した企業へと変化することがある。参加者が、企業内の変化への対応を適切に行えずに、十分な利益を得る事ができなければ、IGPの利用が低調なものとなるかもしれない。こうした企業の内部変化に対し、事例紹介や、相談窓口の紹介を行うなど対応を行う。

4-1-3 期待される効果

期待される効果の第 1 は、売上げの増加である。これは、IGP が①企業の技術・ノウハウを活かせる場を提供していること、②特定顧客または対象を絞った商品開発の機会を提供していることにより実現が期待される。IGP の最大の特徴は企業のニーズと課題解決のための対応策が顕在化しているということである。この事は、顧客のニーズ把握を容易にし、営業力が低い中小企業にとって有用な役割を果たし新事業展開²⁴や商品開発を促進する。期待される効果の第 2 は、連携機会の増大である。これは、IGP が①ウェブを通じた双方向の情報発信を可能にしていること、②ウェブにより恒常的かつ地理的制約をなくしたことにより実現が期待される。特に、近年の企業間の連携は都道府県をまたがるものが多くなっており(赤穂、福田 2013:80)、企業のニーズに合致したものとなっている。

期待される効果の第3は、製造業のノウハウを農業に活用するなど、様々な産業融合が生み出されることである。今井は「産業構造というものは第1次産業から第2次産業、そして第3次産業へと単線的に発展していくものとして理解すべきではなく、それらの産業の次に情報、知識産業という新産業をつくりえた先進国は、その情報・知識産業の成果を、もう一度農業、林業、漁業、そして諸工業、サービス等の産業に反映させ、それぞれの産業を進化させるというように循環的に据えるべきもの」と論じている(今井2011:111)。近年、農業、製造業、サービス業等で情報産業との新結合が新しい産業を創造しようとしている。そうした潮流に対し、IGPは様々な企業、産業の参加を促進するため、政策的に新結合を生み出すことが期待される。

4-2 IGP を活用した事業

IGP の有用性については前節で述べたが、ここでは、IGP のさらなる可能性を高めるための施策として、IGP を活用した以下の 2 つの事業を提案する。

- ① 「中小企業情報発信力強化事業」
- ② 「社会課題解決コンペティション」

²⁴ 新事業展開とは既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ることをいう。さらに、新事業展開で成果を上げた企業の事業分野の選定理由は上位から自社の技術・ノウハウを活かせる、自社製品・サービスの提供ルートが活かせるとなっており、自社の優位な点を活かすことにより新事業展開に取り組んでいる(中小企業庁編 2013b:91)

4-2-1 「中小企業情報発信力強化事業」

① 事業の概要

意思決定の早さや個性に富んだ技術力等の、中小企業が持つ「強み」を生かしていくことが重要であることは論を俟たないが、その「強み」を発信する力は大企業や著名な企業と比べ弱い現状がある。自社ホームページの開設等、情報技術の導入状況を見ても、小規模事業者は、規模の大きい企業に比べて進んでいない状況が見られる(中小企業庁編 2013b)。

情報技術の導入については、中小企業 IT 経営推進事業により研修会等が実施されているが、ここでは、さらにステップを進め、情報発信力を高めるための施策を提案したい。技術力とやる気を兼ね備えた中小企業が、その情報発信力を高めることで、自社が持つ製品やサービスの優れた魅力をアピールし、広報やマーケティングの力を獲得することにつながるものと考えるからである。

そのためには、中小企業自らが自分たちの持つ製品やサービスの素晴らしさをアピールする場を設けること、また、その場において企業自らがプレゼンテーションする力を身につけていくことが重要と考えられる。

そこで、IGP を活用したプレゼンテーション会($CKM \times \text{大分}^{25}$)を実施することを提案する。

② 事業の流れ

IGP に自社の持つ課題、技術等を登録した企業の中から、自社の理念、技術、夢を語るプレゼンテーション会への参加者を募集する。発表者は、企業の代表者に限定せず、社員でも可能とする。プレゼンテーション会は定期的に実施するものとし、その様子は、IGPを通じてWeb上で公開し、同時に動画として残すことで、いつでも閲覧が可能とする。閲覧者が興味を持ったプレゼンテーションについては、IGP のコーディネーターを通じて交流を促進させる(図表 33)。

③ 参考となる事例

Web を活用したプレゼンテーションの場としては、TED (Technology Entertainment Design、テッド) が参考となる。

「TED という名称は、テクノロジー、エンターテインメント、デザインが一体となって未来を形作るという考えに由来し、1984(昭和 59)年に米国で始まり、近年は米国カリフォルニア州ロングビーチの TED カンファレンス(春)と、英国エジンバラの TED グローバル(夏)が TED の 2 大イベントとして定着。1,400 本以上のプレゼンテーションを収録した「TED トークス」が無料公開され、「広める価値のあるアイデア」を世界中で共有している26」。

自身が持つ「広める価値のあるアイデア」=「強み」を発信するという目的は、我々とも共通する認識であるが、CKM×大分では、自社が持つ技術力だけでなく、自社が抱える課題を広く広報することで、情報発信力の強化と同時に、企業間の連携を促すことが期待される。

²⁵ 中小(C)、企業(K)、見える化(M)、大分の略。

²⁶ TEDxTokyo の HP (http://www.tedxtokyo.com/ja/) から引用。

そのため、プレゼンテーションを登録後は、コーディネーターによるマッチングの支援 を行うこととする。

自社の簡易と心を通じて 上国に衛生的な環境を 中小企業の 提供したい! めに海外で使用できる 社長·社員 間発を協働で行える 企業を募集したい!

図表 31 CKM×大分のイメージ図

(筆者作成)

④ 期待される効果

本事業の目的は、中小企業の広報、PR に止まらず、中小企業者自身の情報発信力を高め ることが主眼にある。中小企業の代表者または社員がプレゼンテーションを行うことで、 自社の魅力を PR する力を獲得し、IGP を通じて企業間の連携が進むことを期待する。

プレゼンテーションにより IGP に集められた中小企業の「強み」は、蓄積されていくこ とで、大分の魅力を集約し、発信する基地ともなる。その魅力を広く県内外に発信するこ とで、優秀な人材の確保につながることも期待される。

また、これまでリアルの場でしかアピールの場がなかった中小企業にとって、Web の活 用によりアピールの場が広がることになる。自ら発信力を高めることで、新たな連携が生 まれる可能性、販路拡大、新事業への展開などの可能性も期待される。

⑤ 事業の効果を高めるための具体的な取り組み

定期的に開催するプレゼンテーション会の実施とともに、会への参加を拡大させるため に、コーディネーターによる参加利用の促進(企業訪問による魅力発見の支援、参加勧誘)、 プレゼンテーション能力向上研修のあっせん、コーディネーターによるマッチング成功事 例の PR を実施する。

4-2-2 「社会課題解決コンペティション」

① 事業の概要

近年、CSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)という言葉に見られるよう、社 会問題をビジネスの手法によって解決しようとする動きが広まっている27。企業の競争力強 化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを 意味し、企業は社会と共有できる価値の創造をめざすべきであるとの考えである。

換言すれば、社会課題の解決はビジネスとなり得るものであり、新たなビジネスチャン

²⁷ CSV という概念は、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が 2011 年に提唱した (M.E.Porter, M.R.Kramer2011) 。

スであると言える。

そこで、中小企業が持つ強みを生かし、社会課題を解決する手段(新たなビジネスモデルを生み出す取り組み)として、社会課題及びその課題解決手法についてコンペティションを実施し、優秀者を表彰する制度を構築する。

② 事業の具体的な流れ

行政庁等が抱える社会問題(例えば街づくりと地域活性化、子育て支援等)を公募し、IGP、パートナーと協議しコンペティションを実施する社会問題(テーマ)を選定する。選定後、IGP等を通じて社会問題を解決できる企業の募集を行い、解決のためのビジネスプランを応募させる。応募のあった中から書面審査等を経てコンペティションへの参加者を決定。コンペティションでは、プレゼンテーションにより課題解決の手法について、審査を行い、優秀者を選定する。審査の基準としては、ビジネスとしての実現可能性、社会への貢献、インパクトの度合い等をIGPパートナーと判断していく。

③ 期待される効果

これまで、社会課題を解決することは偏に行政や非政府組織(NGO)等の役割とされていた。しかしながら、CSV に代表されるような社会課題をビジネスのチャンスとする考えが普及することで、社会課題の一層の解決が期待される。

コンペティションに参加する企業にとっても、社会的責任の一端を果たすことができ、 同時に新たなビジネスモデルの模索が可能となるものである。

CSV の好事例とされる日本企業の取り組みとして、図表 32 のような事例が上げられている。

図表 32 CSV の好事例とされる日本企業の取り組み 第1のアプローチ【プロダクトと市場の見直し²⁸】

業種	事業内容
	うま味成分を配合し海藻の付きやすい海岸保護用コンクリートブロッ
食品製造業	クの開発
化学製造業	途上国のマラリア予防に殺虫効果のある蚊帳の開発と現地生産販売
化学製造業	CO2 を原料とするメタノール製造で地球温暖化防止
衣料製造販売業	途上国での貧困撲滅に向けた T シャツ製造販売のソーシャルビジネス
育児用品製造業	育児用品ノウハウを高齢化社会に対応する介護・アクティブシニア用
月光用印表坦来	品に応用
飲料製造業	ノンアルコールやゼロカロリーコーラなど飲酒運転、肥満解消に向け
以付表坦未	た商品開発
損害保険業	地球温暖化の適応策として、タイで旱ばつリスク軽減の保険を開発・
	販売

-

²⁸ ポーター教授が提唱した CSV における社会的課題の解決に向けた三つのアプローチの定義による。「プロダクトと市場の見直し」とは、社会的課題をビジネスチャンスと捉え、それを解決する製品・サービスの開発・販売を積極化すること。

第2のアプローチ【バリューチェーンの生産性の再定義29】

業種	事業内容
建設機械製造業	中国などで地域の起業家を支援し販売店に育成し販売網整備
外食産業	契約農家からの国産野菜調達による食の安全・安心、食糧自給率、農業就労
衛生用品製造業	中東地域における低価格の生理用品の女性だけの工場生産

第3のアプローチ【操業地域での事業基盤の創出・強化】

業種	事業内容
海運業	国内で不足する船員確保のため、アジアにて船員養成学校の開設・運 営
自動車製造業	アジア各国で販売促進のため、自動車メンテナンス学校の開設・運営

(出典:ニッセイ基礎研究所 2013:3)

以上のような社会課題の解決は一朝一夕にできるものではない。しかし、社会課題に取り組む人・企業を、IGP を通じて多く集めることで、より専門性の高い課題解決手法の発見につながることが期待される。

④ 事業の効果を高めるための具体的な取り組み

本事業の実施にあたっては、社会課題(テーマ)の設定が重要である。通常は公募により募集することが想定されるが、県民アンケート等により広く意見聴取を行うことも検討すべきである。テーマ選定にあたっても、IGP のみでなく、IGP パートナーや大学等研究機関と連携により選定会を設け、適切な設定を行うことが求められる。

また、コンペティションの審査についても、恣意性を排除できるよう、IGP を中心に、大学等研究機関と連携を行う必要があるだろう。

4-3 将来の活用可能性

ここでは、IGPの既存政策への応用と、ビジネスエコシステム³⁰によるさらなる活用可能性を示唆したい。

地域クラスター政策のネットワーク構造の分析によると、北部九州の半導体クラスターには、垂直統合の枠を超えた研究コンソーシアムの形成促進が求められており広域的な視点で、政策投入すべきとしている(元橋、上田、三野 2006:15)。IGP を利用し地域クラ

^{29 「}バリューチェーンの生産性の再定義」とは、バリューチェーン全体のエネルギー利用や物流の効率化、あるいはサプライヤー育成を通じた高品質原材料の安定確保など、新たな視点から自社のバリューチェーンの最適化・競争力強化を図りつつ、現地の社会的課題を解決すること。
30 「自社の提供する製品・サービスに付加価値をつけてくれる関連商品・サービスが増えるほど、自社製品・サービスの利便性が高まって競争力が増すので、外部企業にもインターフェースを公開して開発をしやすいようにしたり、自社のサービスを他社サービスの中に組み込みやすくしていたりして、他企業のビジネスの機能強化に協力したりする。」この共存共栄の構造がエコシステム(生態系)と言われている(國領 2011:15)。

スターの横の連携を促進したり、より広域な連携を生み出すことにより新たな事業創出の 可能性が高まるかもしれない。

誘致政策への活用も考えられる。徳島県神山町の NPO 法人グリーンバレー31は地域課題を町外へ発信し、課題解決のためのプロジェクトを魅力的なものとして演出している。こうしたプロジェクトに県外の様々な人、企業が呼応し、交流が生まれ、企業誘致が生まれている。いうなれば、NPO 法人が情報発信、交流、フォローアップのプラットフォームとなり、地域の活性化が行われている。IGP も地域課題を発信することにより、解決策を持つ人・企業を誘致することができるかもしれない。

中小企業政策の策定について IGP の活用が考えられる。IGP に蓄積された、業種、企業の課題、解決策、バリューチェーン上の位置づけ等、様々な情報は政策策定のためのビッグデータとなる可能性がある。このデータの分析・検討を通じ中小企業の実態に即応した迅速な対応が可能となる。

最後に、IGPが広く利用されるようになると、技術、課題解決策の新たな市場が形成される可能性がある。つまり、ある企業にとって、ビジネスモデル上、不要な技術であっても、他の企業のビジネスモデルには適合するかもしれない。こうした技術を売買する市場が生まれる可能性がある。近年、特許関連の戦略的な売買が活発化しており32、こうした市場との新たな連携が生まれる可能性がある。

4-4 起業家アドバイザリーボード概要

創業時期から発展時期にかけて、経営者の悩みはつきない。自らのビジネスプランを事業化するには資金調達やビジネスモデルのブラッシュアップ、マーケティングも必要である。製品を作るためには外注しなければならないときもあり、外注するためには設計が必要である。製品の量産のためには金型なども必要になるであろうし、ロットや仕様、材質を決めなければならない。受発注のためには財務システム等の導入も必要であるし、決済方法も決めなければならない。また、価格設定や物流、法的規制、知的財産管理など対応しなければならない問題は山積している。こうした状況下で、同じ悩みを経験した相談者がいたら起業家にとってどんなに心強く有益であることだろうか。

① 事業の概要

起業経験者、企業経営者を中心とした起業家アドバイザリーボード³³を設置する。設置に際し、起業に賛同する起業経験者、企業経営者をメンバーとする任意団体である協議会を立ち上げ、運営事務局については大分県が担う。

メンバーに対する報酬は原則無償とし、メンバーの募集は県内外を問わず全国から募集

³¹ NPO 法人グリーンバレーは徳島県神山町を拠点とし、空き家再生やサテライトオフィスの運営などに取り組む。クリエイターや起業家が集う場所となり地域が活性化している

⁽http://www.in-kamiyama.jp/) 。

³² 休眠特許の売買が活発化している。「電機大手が自社で使われない休眠特許の活用に乗り出す。東芝は半導体部門に専門チームを設置、他企業にライセンス供与しベンチャー企業の育成などを進める。富士通は自治体と連携、中小企業への技術供与を増やす(『日本経済新聞』朝刊、2014(平成 26)年 2 月 4 日:11 面)。」

³³ アドバイザリーボード (Advisory board) の日本語訳は顧問委員会。

を行うとともに、大分県からアドバイザリーボードへの参画を働きかける。また、相談者はアドバイザリーボードのアドバイスを参考とし、経営課題への対応を自己判断において実行する。この判断に対する、いかなる不利益もアドバイザリーボードは負わない。

② 事業の流れ

相談者はまず運営事務局に相談を行う。運営事務局において、相談内容を吟味し、中小企業支援機関の経営相談や専門家派遣制度で対応できないことが予想される場合、アドバイザリーボードの相談案件として対応を行う。

アドバイザリーボードは月一度の定例相談会として開催する。定例相談会への参加メンバーの選定は事前相談に基づき事務局が決定する。また、併せて事務局を経由し随時相談も受け付ける。

フォローアップについては、原則事務局が行い、再度アドバイスを希望する者は何度でも利用することができる。また、年1回の全体会を開催しアドバイザリーボードメンバー、相談者による成果報告会、交流会を開催し、得られた意見等を元に、本施策の改良を行う。

③ 参考となる事例

企業経営者等が相談対応する事例は、福岡県福岡市にあるベンチャーサポートセンターがある。同センターは、フクオカベンチャーマーケット協会³⁴が運営し経営全般、起業、ビジネスプランの構築、財務・資金に関する相談業務を実施している。大きな特徴はフクオカベンチャーマーケット協会のコーディネータとともに、必要に応じ協会会員である企業が相談に参加していることである。ビジネス実務に通じた会員企業からのアドバイスは創業期の起業にとって課題解決の一助になろう。

富士市産業支援センターf-Biz³⁵は、マーケティング、デザイン、販路開拓、プロモーション等を各専門家のバトンリレーで切れ目ないワンストップのコンサルティングを中小企業に提供している。そうした専門家の中でも、スペシャルゲストメンバーとしてセンターに参画する全国的に著名な経営者や起業家たちの相談は特に人気が高いそうである。

SCORE36は米国に拠点をおく非営利組織で、全米 364 支部、合計 1 万 3000 人を超える 企業を引退若しくは現職の経営幹部や中小企業経営者たちから構成されるメンターと呼ばれるボランティアの人々が、起業家や中小企業に対するビジネスカウンセリングを行って

³⁴ フクオカベンチャーマーケット協会とは「新しい時代を担うベンチャー企業の育成、支援を行うことを目的に 1999 (平成 11) 年に設立。ベンチャーキャピタル、銀行、商社、メーカー、証券会社、監査法人、生保、損保、自治体等 200 を超えるビジネスパートナー等で構成されている。なお、フクオカベンチャーマーケットは同協会が主催するベンチャー企業とビジネスパートナーをつなぐマッチングの場である。

⁽フクオカベンチャーマーケット HP https://www.fvm-support.com/)。

³⁵ 富士市産業支援センターf-Biz は静岡県富士市が設置した中小企業の支援機関。全国の企業支援機関のロールモデルとなっている。(株)静岡銀行 OBで、企業支援で1000件を超す新規ビジネスの立ち上げを手がけた小出宗昭氏がセンター長を務める。

³⁶ SCORE は Service Corps of Retired Executives の略である。1964 (昭和 39) 年の創業以来、計 900 万人の起業家を支援。100 万件以上のビジネスの成長に貢献してきた。また、メンターには高い倫理観が要求され、相談先企業への投資等は禁止されている。AT&T や Google 等の著名企業がスポンサーとなり活動をサポートしている (SCORE HP http://www.score.org/)。

いる。創業期から発展期に関する相談事項やマーケティング、財務・資金調達、技術、経営管理に分類されたホームページ上から、メール等による相談が可能である。また、対面での相談も実施している。

④期待される効果

期待される効果は経営課題の解決、創業環境の改善の2つである。

実体験や広範な人脈に基づく、経営に関する相談・アドバイスにより企業の経営課題の解決が期待される。また、起業家が後身を育てる風土が、本政策実施によって根付いていけば、相談体制の充実が図られより多くのビジネスプランが事業化へと導かれて行く可能性がある。

⑤事業の効果を高めるための具体的な取り組み

アドバイザリーボードメンバーへの参加登録の推進とともに、メンバーに対する相談スキルの向上等を目的とした研修会の開催により一層の相談支援体制の充実を図る。さらに、創業準備期から創業、発展期に係る重層的な支援体制が構築されることから、こうした支援施策の情報発信、施策活用者の声を県内外へ発信することにより、創業するなら大分県といった起業家の集まりやすいイメージを定着させる。

終章

5-1 残された課題

我々は今回の研究において、「IGP:Innovation-Generating Platform」の組成と起業家アドバイザリーボードを提案した。また、IGP を活用した施策として、①「中小企業情報発信力強化事業」、②「社会課題解決コンペティション」の2つの事業提案を行った。

IGP は、中小企業の長所である多種多様な需要への対応力を活かし、短所である経営資源の脆弱性を補うためには、中小企業同士が「連携」することが重要であり、そのためには誰もが参加することのできるプラットフォームが必要と考えたためである。

しかし、今回の我々の提案の主眼は、「場」の提供であり、それを生かしていくことができなければ、その効果は充分に発揮できない。そのためには、IGPを運営していく「人材」の育成も重要であると考える。今回の研究にあたり助言をいただいた、富士市産業支援センターf-Biz の小出センター長の言葉を借りれば、「政策の目的達成の成否は人に係っている」のである。

本報告書の提案では、IGP の運営組織として、プロジェクトマネージャーを公募により 選出しているが、企業・創業支援に大きな実績を上げている前出の小出センター長や、事 業承継の先駆的な取り組みを行っている静岡県事業引継支援センターの清水統括責任者の ような真のプロフェッショナルが選出されることが期待される。県庁から出向する職員に ついても同様に高い専門性が要求される。現在の県職員エキスパート制度をさらに拡充す ることも今後の検討課題ではないかと考えられる。

また、中小企業のニーズをいかに IGP 他の政策に生かしていくかということも重要である。これまで、個別政策に関連したアンケート調査などは行われているが、県内中小企業の実態を詳細に調査・集計・分析したものはないように思われる。県内中小企業の実態を測る調査の実施についても今後の検討を期待したい。

次に、起業家アドバイザリーボードは、ビジネスモデルの事業化を進める際の様々な悩みを起業・経営経験者ならではの視点からアドバイスを行い、課題解決を図るという事業である。

大分県では、2012 (平成 24) 年度より年間創業者数を 300 件以上生み出すという通称「スタートアップ 300」が開始され、目標を超える成果を上げている。一般に創業、ベンチャーというと米国シリコンバレーを想起してしまうが、県内の創業実態、環境はシリコンバレーとは大きく異なる。県内の創業実態に対する情報収集・分析を通じて大分ならではの創業支援のあり方が生まれてくる事を期待したい。

5-2 おわりに

今年度で10回目となる地域政策スクールであるが、我々は研究テーマとして「産業政策」 を選択した。グローバル化や少子高齢化といった目まぐるしい環境の変化の中で、大分県 の産業政策のあり方も大きな変化の中にあるのではないかと思ったからである。

その研究の中で、県内の中小企業及び中小企業を支援している方々の声を直接聞く機会に恵まれた。そこで強く感じたことは、中小企業であることの弱さではなく、中小企業であるからこその強さ、そして中小企業であることに誇りをもって活動している意思の強さであった。それはすなわち環境の変化をピンチではなくチャンスと捉える前向きな強さともいえるであろう。富士市産業支援センターf-Bizの小出センター長も信条として「富士市

は負けない」と力強く述べていたことが心に残る。これは、多くのチャレンジャーを輩出することで、地域を活性化させ、他市に負けない魅力ある富士市を作りあげるという強い決意であろうと思う。大分県においても、中小企業が、将来にわたり県経済や県民生活の中心となって、いきいきと活躍できるように、そして、力強く「大分は負けない」と言うことができるようになりたい。そう期待して、我々は研究を進めてきた。産業政策と一口に言ってもその幅は広く、我々の提案する IGP にしても、数ある産業政策のほんの一面にすぎない。IGP により県内中小企業の抱える課題がすべて解決されるものではないが、その一助になれば幸いである。

今回の研究にあたっては、多くの方々にご協力をいただいた。大分県産業創造機構の木谷次長、株式会社三和プレスの横山代表取締役社長、静岡県経済産業部の大木主幹、静岡県事業引継支援センターの清水統括責任者、小野氏、株式会社タイセイの佐藤代表取締役社長、日本政策投資銀行の三浦大分事務所長、日本貿易振興機構の北村氏、阿部氏、富士市産業支援センターの小出センター長、富士市産業政策課の岡田主幹、久保主幹、小林主査、清主査には、業務多忙な中にも関わらず対応をいただき感謝を申し上げたい。また、当班の急な照会や意見交換会の開催に懇切丁寧に対応頂いた大分県商工労働部の皆様にここであらためて感謝を申し上げる。

そして、最後まで暖かい指導をいただいた九州大学大学院法学研究院の嶋田准教授、アドバイザーとして数々のご助言をいただいた大分県産業創造機構の秋吉主査、地域政策スクールの研修担当としてサポートをいただいた職員研修所の松田主事、並びに長期研修に温かいサポートをいただいた各所属に深く感謝を申し上げ、本報告書の結びとしたい。

【参考文献】

- ·青山和正(2011)『精解中小企業論』同友館
- ・赤穂満、福田豊(2013)「中小企業における次世代企業間ネットワークの理論的枠組みの 再検討と有効性の研究」電気通信大学
- ・今井賢一(2008)『創造的破壊とは何か 日本産業の再挑戦』東洋経済新聞社
- ・NPO 法人グリーンバレーHP http://www.in-kamiyama.jp/
- ・大分県編(2014)『おおいた産業活力創造戦略 2014』
- ・大分県税務課編(2007)『大分県税務統計書』(2007(平成19)年)
- ・大分県税務課編(2011)『大分県税務統計書』(2011(平成23)年)
- ・大分県商工労働部経営金融支援室(2013)『経営の手引き実践編(改訂版)』
- ・大分県統計調査課編(2013a)『県勢主要統計指標第345号』(2013(平成25)年1月)
- ・大分県統計調査課編(2013b)『平成24年経済センサス活動調査(速報)大分県の概要』 (2013(平成25)年2月)
- ・大分商工会議所(2013)「第47回景気動向調査(2013(平成25)年1月調査)」
- ・(株) 大阪ガス オープン・イノベーション HP http://www.osakagas.co.jp/company/efforts/rd/innovation/
- ・大手町イノベーション・ハブ HP http://www.dbj.jp/
- ・大阪イノベーションハブ HP http://www.innovation-osaka.jp/
- ・京都試作ネット HP http://www.kyoto-shisaku.com/
- ・国税庁編(2007)『会社標本調査』(2007(平成19)年)
- ・国税庁編(2011)『会社標本調査』(2011(平成23)年)
- ・小本恵照 (2002)「低迷する開業率の経済的影響とその改善策」『ニッセイ基礎研 REPORT2002 年 2 月号』
- ・國領二郎、プラットフォームデザインラボ (2011) 『創発経営のプラットフォーム 協働 の情報基盤づくり』 日本経済新聞出版社
- ・経済産業省編(2003~2012a)『経済センサス』(2003(平成 15)年~2012(平成 24)年)
- ・経済産業省編(2003~2012b)『工業統計調査』(2003(平成 15) 年~2012 (平成 24) 年)
- ・GE ジャパン株式会社 HP

http://www.ge.com/jp/company/technology/tech_partnershipr2014_apply.html

- ・(財) 商工総合研究所(2010)「中小企業とネットワーク~その現状と課題~」
- · SCORE HP http://www.score.org/
- ・鈴木孝雄(2012)「中小企業のイノベーション」『千葉商大論叢』第49巻第2号
- ・関智宏(2009)「中小企業連携の成果と課題-新連携支援施策にかんするアンケート調査を中心として-」阪南大学学会『阪南論集(社会科学編)』第 45 巻第 1 号
- ・関根雅則 (2013) 「オープン・イノベーションの背景」『高崎経済大学論集』 第 56 巻 第 1 号
- ・総務省編(1999~2012)『事業所・企業統計調査』(1999(平成 11)年版~2012(平成 24)年版)

- ・(株) 大銀経済経営研究所、大分県産業創造機構、大分信用金庫(2013)「県内企業の景 況意識調査(第 147 回)」
- ・(株)帝国データバンク大分支店(2012)「特別企画:大分県本社転入/転出企業の実態調査」
- TEDxTokyo HP http://www.tedxtokyo.com/ja/
- ・中小企業庁編(2004~2013a)『中小企業実態基本調査』(2004(平成 16)年版~2011(平成 23)年版)
- ・中小企業庁編(2011~2013)『中小企業白書』(2011(平成 23)年版~2013(平成 25) 年版)
- Henry Chesbrogh, Wim Vanhaverbeke, Joel West (2006) ¶Open innovation Researching a New Paradigm』 Oxford university press
- ・中原秀登(2010a)「中小企業の経営革新に対する連携携帯の比較考察(上)」『千葉大学 経済研究』第 25 巻第 1 号
- ・中原秀登(2010b)「中小企業の経営革新に対する連携携帯の比較考察(下)」『千葉大学 経済研究』第 25 巻第 2 号
- ・(株) ニッセイ基礎研究所 (2013) 『基礎研 REPORT (2013 (平成 25) 年 4 月号)』
- ・(社)日本経済団体連合会(2010)「イノベーション立国に向けた今後の知財政策・制度のあり方」
- ・日本政策金融公庫(2013)「2014(平成26)年の中小企業の景況見通し」
- ・日本政策金融公庫総合研究所(2013)『2013 年度新規開業実態調査~アンケート結果の概要』(2013(平成25)年)
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2014)『起業意識に関する調査~アンケート結果の概要』 (2014 (平成 26) 年)
- · FabLab Japan HP http://fablabjapan.org/
- ・フクオカベンチャーマーケット協会 HP https://www.fvm-support.com/
- ・M.E.Porter、M.R.Kramer 共著(2011)「Creating Shared Value」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2011 年 6 月号 ダイヤモンド社
- ・松井敏邇 (2009)『中小企業論』晃洋書房
- ・(株) 三菱総合研究所(2011)「2010(平成22)年度産業、生活の基盤たる中小企業に関する調査に係る委託事業」
- ・元橋一之、上田洋二、三野元靖(2012)『日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流:大手メーカーに対するインタビュー調査の結果と考察』RIETI Policy Discussion Paper Series 12-p-015
- ・山口義行(2007)『現場に「解」あり!』中央公論新社
- ・山本久義(2011)『現代マーケティング論』泉文堂
- ・渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫(2006)『21世紀中小企業論』有斐閣