

○後藤芳一（日本福祉大）、竹川智子（ATCエイジレスセンター）

1. はじめに

産業競争力再構築や雇用機会確保が重要課題となり、新規事業創出のための支援制度が増えた。その割に制度の成果としての事業化例は多くない。この一因は、市場展開が事業性を大きく支配するにも関わらず、成行運営に委ねられてきたことにある。技術開発や創業策は手法が成熟し厚い支援がある一方、市場展開は事業化に近いので事業者の役割とされ勝ちであった。現実には市場展開は個別性が強いので定法を得にくく、むしろ不確実性が大きい。新規事業の速やかな創出には、市場展開に関する知見の解明と共有が急がれる。市場展開は支援対象として有力であり、技術開発と密接に関わるゆえに技術経営論からも重要と考えられる。

筆者らは、市場展開段階を対象とする支援制度を設計し運用してきた（後藤他（2000））。本論では、制度の成果を実験的に整理して得た基礎的知見を報告する。

2. 設計・運営した制度の概要

対象分野は、社会ニーズ対応による事業機会が注目される高齢化（後藤（2001））とした。製品は、開発後3年以内の福祉用具等とした。制度の枠組は、応募者から有望案件を選び、商品別個別相談で販売促進の具体策を助言した。実施主体はATCエイジレスセンター（大阪市、3セク）、案件選定や助言は専門家による委員会、運営はコーディネータが行った¹⁾。財源はコーディネート活動支援事業の助成²⁾を得た。制度の名称は「高齢者・障害者用品の即効型販売促進支援事業」とした。99年度は応募94件から18件、00年度は75件から20件を選んだ。

3. 検討の枠組

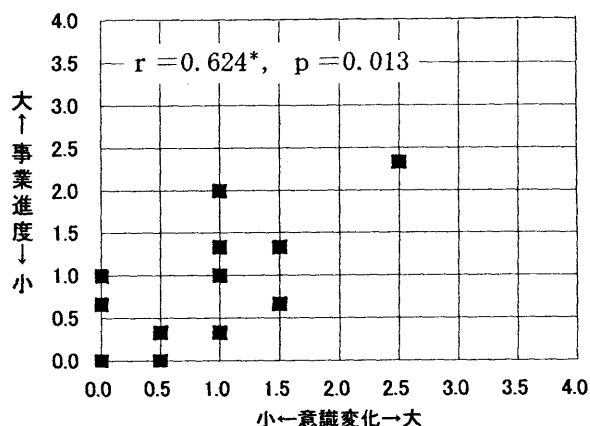
市場展開の際に、より容易に事業成果を得るための基本的知見を求める。まず事業者の性格や取組み姿勢（「事業者意識」）が事業進捗の変化に及ぼす影響につき、案件別に即効型事業実施前後の事業者意識と事業進捗を比べる。事業者意識は、販売促進に関する重要性の認識や意欲から評点化する。事業進捗は、価格政策、販売経路、販売実績等を評価し、合せて評点化する。第二に、事業者の有する経営資源の充実度と支援制度に要求される機能の関係を整理する。

4. 結果と考察（その1：事業者意識と事業進捗の関係）

事業進捗の変化は、事業の性格と企業姿勢に影響されると考えられる。Ⅰ事前の進捗が低いほど進捗の変化が大きい、Ⅱ事前の意識が高いほど進捗の変化が大きい、Ⅲ事業者意識の変化が大きいほど進捗の変化が大きいという仮説をおいた。

I は(相関係数 $r = -0.564^*$, $p=0.028$)、II は(0.275,0.321)、III (【図表1】を参照)は(0.624*,0.013)(I ~ IIIとも $N=15$, *: $p < 5\%$)となり、I と III は支持される。III は、助言で変化する柔軟性を持つ事業者が事業化の成果を得やすいことを示す。市場展開を助成する事業では、こうした資質を採択の規準に加えることが有効なことを示唆する。II は、事前の事業者意識と事業進捗の関係は(0.517*,0.049)であり、仮説 I と合せ、事前の意識の高い事業者は既に進捗が高いことを示す。

【図表1】事業者の意識変化と事業進捗



5. 結果と考察 (その2: 事業者の経営資源と支援制度の関係)

事業者の経営資源により、支援制度への要請が異なる。事業化への段階を経営戦略、技術開発、市場適合、販売促進に分け、公的制度で好成績あげた事例³⁾を、活用した機能と対比すると【図表2】になる。規模や経験に富む企業は特定機能に絞って制度を活用し、規模や経験が小さい企業は幅広く支援を得る傾向ある。

支援制度への要請は【図表3】になる。経営資源の豊富な企業は専門的知見を求めて支援制度の個別機能を活用する。一方、企業規模が大きいと組織が縦割で部署ごとの裁量幅が限られ、経営戦略レベルでの対応は容易でなくなる。小規模な企業では逆に、専門知識より経営戦略に及ぶ総合的助言が有効な場合がある。

6. 結論と課題

事業者の意識と市場展開の進捗、経営資源と支援制度への要請に関する基礎的知見を整理した。委員の属性等に関し知見を得ることが今後の課題である。

—注—

- 1) 委員会は福祉用具バイヤー、福祉専門職(作業療法士等)、販促や経営の専門家、業界紙記者等10名。コーディネータはATCエイジレスセンター等から3名。
- 2) 1999年度は中小企業総合事業団新規成長産業連携支援事業「コーディネート活動支援事業」(助成率10/10)、00~01年度は全国中小企業団体中央会「同」(助成率6/10)の助成(ともに中小企業庁予算)を得た。
- 3) 福祉用具実用化開発費助成金(NEDO)で収益納付、即効型事業で好成績の事業。

参考文献

- 後藤芳一, 竹川智子: 『福祉用具の事業化支援に関する実験的考察-販売促進のための支援制度の考案-』, 第15回リハ工学カンファレンス講演論文集, pp.501~504, 2000
 後藤芳一: 『福祉用具産業政策の評価に関する研究』, 東京工業大学社会理工学専攻学位論文, 第2章, 2001

【図表2】 事業化に至るまでの各段階と、各段階に必要な支援機能・活用事例

事業化に至るまでの段階	事業化の各段階に必要な支援機能	代表的な公的支援制度 規模：●>△>▲ 経験：●>△>▲	事業化の事例と支援制度の活用状況															
			松下通信	アシックス	アメデア	ミクニ	アイシン	サカイシル	テレソフト	ハセベ	イクトモ	ビーファイ	三和加工	アサヒサン	サンビーム	キノノード	高広工業	
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・標的市場／顧客の再確認 ・全社的な経営方針の構築 ・社内の事業実施体制の整備 ・商品ラインの展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャー・キャピタルによる支援 ・ベンチャープラザ（・即効型販促支援事業） 										V・プラザ			即効型99	即効型99	即効型99	
機器の開発	<ul style="list-style-type: none"> ・開発費の助成 ・技術指導 ・開発設備（例：測定器）の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・NEDO実用化助成金 ・テクノエイド協会補助金 ・公設試の技術指導事業（・即効型販促支援事業） 	N E D O 93	N E D O 93		N E D O 93			N E D O 93		即効型99	N E D O 93	即効型99	即効型99	即効型99	N E D O 01	N E D O 99	
市場への適合（ハード）	<ul style="list-style-type: none"> ・利用環境への適合性試験 ・現場での試用（例：モニタ） ・試験・評価機関 	<ul style="list-style-type: none"> （・NEDO実用化補助金） （・テクノエイド協会補助金） （・即効型販促支援事業） 									即効型99	N E D O 93	即効型99	即効型99			即効型99	
市場への適合（ソフト）	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者間での認知度の向上 ・利用者への利用方法の浸透 ・流通システムへの調和 ・公的制度への適合 ・知的所有権の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・公的展示場 ・リハ機器コンテスト ・国や自治体等の表彰制度（・即効型販促支援事業） 			日経受賞	リハコン	即効型99	即効型99	日刊工受賞	リハコン			即効型99	即効型99	即効型99	即効型99	即効型00	即効型99
販売促進	<ul style="list-style-type: none"> ・販売経路（例：代理店）の紹介 ・販促手法（例：ちらし）の改善 ・販売促進活動（例：流通対応） ・価格政策（例：下代、値入率） ・取引条件（例：サイト、量目） ・広報／告知（例：報道、展示） 	<ul style="list-style-type: none"> ・即効型販売促進支援事業 ・日本健康福祉用具工業会 U L E D A S 事業 ・各種目利き制度 			即効型99		即効型99	即効型99		即効型99	即効型99	即効型99	即効型99	即効型99	即効型99	即効型00	即効型99	

(注) ①「事例」の数字は、NEDOと即効型販促支援事業の採択年度。「規模」の●=大手、△=中堅・中小、▲=零細を表す。「経験」の●=同様商品の経験あり、△=関連商品の経験あり、▲=経験なし、を表す。「リハコン」=リハ機器コンテスト、略記した。
 ②事例は、「NEDO」分は収益納付したもの（93年度の4件）と売上高の大きい1件（ミクニ）を中心に、「即効型」は好調な案件を選んだ。
 ③各事例と助成制度の関係については、各企業が活用して実質的に効果があったと考えられる制度を記載した。

【図表3】助成対象企業の特性と支援制度へのニーズ

特性 典型例 項目	企業の規模や福祉用具開発に関する経験の度合	
	経営資源を豊富に持つ企業	経営資源に制約のある企業
	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉用具専業(大手と、中小でも独自の領域を持つ企業) ・福祉用具関連分野の大手企業(例：運動) 	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅または中小企業で、福祉用具に取り組み始めてからの歴史の浅い企業
経営の 特徴	<p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自前の経営資源が豊富にある ○関連企業の販売経路が活用できる ○福祉用具の市場動向に詳しい 	<p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○速やかに意思決定して行動できる ○経営戦略のレベルで総合的な対応が可能
	<p>【弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●組織が縦割りで部署ごとの権限は狭い ●従来製品との関係などから制約を受ける ●総合的な対応を行うには、時間を要する 	<p>【弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自前の経営資源に限られる ●総合的な対応を行う場合には、他社等の協力が必要になる
支援制度への ニーズと 活用法の 特徴	<ul style="list-style-type: none"> ○経営に関する個別の機能(例：販路、販促の技法)を専門的に深く支援 ○制度を通じて得た知見を客観的な裏付けとして社内説明に活用 ●経営戦略レベルでの対策は、(多くの組織を動かす必要が生じるので)有効でない 	<ul style="list-style-type: none"> ○経営者自ら参加し、総合的な経営戦略レベルの助言に対応が可能 ○状況に応じ、助言内容を柔軟に選択 ○公的制度に選ばれたことを信用として活用 ●深い専門性を要する対応には制約がある ●社内の経営資源(例：人材)を期待できない
支援制度に 必要な 機能	<ul style="list-style-type: none"> ・専門分野(例：市場分析、販路展開、販売促進)に関する具体的で高度な知見をもって助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営全般に関する課題の発見と、総合的な診断・指導機能 ・必要な支援内容に合わせ、柔軟に運営(例：販促から経営戦略の助言へ)させること
支援制度に 必要な 体制	<ul style="list-style-type: none"> ・個別分野に具体的知見を有する専門家や実務に通じた有識者をもって委員会を構成 ・必要に応じてコーディネータのネットワーク力により、外部の高度情報源を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の内部的問題点を引き出すカウンセリング力や経営戦略を総合的に診断・指導できる能力を持つ専門家を委員に含める ・状況に応じコーディネータは、助言対象(議論する項目)を柔軟に変化・調整
比較的 順調に 事業化を 進めている 事例	<p>【ケース1：A社】(規模=○、経験=△)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自動車系の大手電気機械メーカー ・電動車いす開発、先行他社品より高性能 ・当社は、別分野の福祉用具の経験はある ・当社は、当分野の製品は初の事業化であり、営業担当者の知見も限られる ・営業展開と販促手法への助言を希望 	<p>【ケース3：T社】(規模=△、経験=▲)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機械関係中堅メーカー、福祉用具は未経験 ・車いす用ブレーキを、NEDO助成制度の支援を得て開発 ・社内では、福祉用具事業化への体制未確立 ・販路(売込み先の車いすメーカーや流通業)、潜在顧客へのアプローチ方法の助言を希望
	<p>(企業の特徴と支援制度へのニーズを中心に)</p> <p>【ケース2：SS社】(規模=△、経験=○)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・視覚障害者向けの誘導表示関係の商品 ・当商品や、利用した無機材料で実績あり ・しかるに、障害者に求められる製品の仕様には知見が不足 ・利用者モニター等で適切な仕様を決めたい ・利用者との情報交換に関して支援を希望 	<p>【ケース4：SB社】(規模=▲、経験=△)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・杖専門、小売ほか商品企画と開発、卸も ・零細でも杖は広範な知見、商品企画力あり ・経営資源に限られるため、日頃は、販売促進活動は計画的に行っていない ・開発した新製品の、販売促進方策について助言を希望

(注) 事例(4ケース)中の記号(○、△、▲)は、【図表2】に同じ。