

松平好人(琉球大学国際地域創造学部准教授)

**自治体の中小企業  
イノベーション促進政策**  
政策効果の実証分析による可視化

同友館 2020.7. 175p.

本書の中心的な研究課題は、中小企業のイノベーションの促進方法、より正確にいうと「自治体」の中小企業政策における「間接的（ソフト）支援」の「効果」を探求することである。なお、本書におけるイノベーションとは、Schumpeter (1934) の「新しい財貨」による「新規事業」のことを意味している。よって、本書の研究対象は、促進方法の1つである自治体における中小企業支援策であり、中でもその先進事例である、大阪市のイノベーション（新規事業）促進政策「大阪トップランナー育成事業（TR事業）」を具体的な分析対象としている。そして、本書で解明したい課題は以下の2つとされている。1つは、自治体が中小企業のイノベーションを促進するために講じている中小企業支援策の効果であり、もう1つはその効果が売上などの経営成果（パフォーマンス）に影響を及ぼすのか、である。

本書は8つの章と補遺「市場志向と情動的資源について」から構成されている。各章の概要は以下の通りである。第1章「中小企業支援政策の効果の解明に向けて」では、本書の問題意識の提示とそれに関連する主要概念についての説明がなされている。まず問題意識についてみてみる。1999年の中小企業基本法の改正によって、中小企業政策を講じる主体として、自治体の役割が明確となったが、現在自治体を実施し

ているイノベーション促進政策は効果があがっていない。なぜなら、その政策が研究・技術開発などに対する補助金・助成金などの資金的（カネ）の提供という「直接（ハード）支援」に偏っているからである。

この状況を、松平氏は『これ（補助金）をもとにして、もの（試作金）をつくれ』という短期志向的なもので、そこには中長期的なマーケティング、つまり潜在的なニーズを探求しつつ市場に意識を向け続けるという考えはほとんどない。それゆえに、補助金による支援は受けたものの、そうした試作品の多くが、日の目を見ないまま中小企業の倉庫で眠っているということが頻繁に生じている。』と憂えている（pp.10-11：下線部、筆者追加）。

では、この問題を解決するには、どうしたらよいのであろうか。松平氏はその答えとして(1) 国内外の公的機関による中小企業支援政策、(2) マーケティング論における「市場志向」、(3) 経済学における「情報の非対称性」という3つの知見を踏まえて、自治体のイノベーション支援政策が、「直接（ハード）支援」だけでなく、中小企業を商業化へと意識を向けるように促し、市場投入まで踏み込み、さらに情報の非対称性を緩和・解消していくような「間接（ソフト）支援」を行うことである、と指摘している。そして、「間接（ソフト）支援」を重視していることを理由として、大阪市のTR事業を分析対象として取り上げている。

TR事業の詳細は本書のp.123を参照して欲しいが、松平氏が注目している点は以下にあるといえよう。支援の対象となるプロジェクトは、新規性と売上拡大の可能性が求められ、かつ市場投入／市場開拓にある段階であるものに絞られている。そして、こういったプロジェク

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ながら、それぞれのプロジェクトにカスタマイズしたきめ細かな支援を行うことで、新規事業化を促進している。

以上のことを踏まえると、イノベーション促進政策の「間接（ソフト）支援」の効果を測定することが必要となる。そのために本書では、マーケティング論の「市場志向」および経営学における「情動的資源」の概念を用いている。なお、前者は「市場志向」の醸成の機関車、後者はそれを動かす燃料、としての役割を担うものとして捉えられている。この2つの概念は、本書において要となる概念であるので、簡単に紹介しておく。

「市場志向」とは、Narver=Slater（1990）に依拠して「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、その成果として優れた事業成果をあげる組織文化（p.29）」と定義されており、3つの要素から構成されている。すなわち、ターゲット市場の顧客とライバル企業についての情報獲得とその情報の組織内共有である「顧客志向」と「競合他社志向」、これら2つの情報をベースとして、ターゲット顧客に優れた価値を創造するために、企業の資源を組織的に動員する活動である「部門間調整」である。

「情動的資源」は、伊丹=加護野（2003）に基づいて、「経営資源の一つでヒト・モノ・カネといった有形経営資源とは異なり、技術導入ルート、生産ノウハウ、顧客の信用、ブランドの知名度、従業員の士気など無形で目に見えない資源（p.29）」とされている。

第2章「先行研究の調査と整理—中小企業政策・市場志向・情動的資源—」では、中小企業政策とその効果、市場志向、情動的資源、情報の非対称性に関する先行研究のレビューをしたうえで、作業仮説の設定を行っている。まずレビューの結果は以下のようにまとめられている。

①中小企業支援政策の効果の研究は、補助金・助成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くを占めている。②中小企業支援政策の効果の研究では、非資金的資源の提供（間接的支援）に関する研究が少なく、不十分であり、また「市場志向」という指標を用いての非資金的資源の提供による間接的支援の効果の検証はほとんどない。③中小企業支援政策の効果の研究では、「情動的資源」という指標を用いての非資金的資源の提供による間接的支援の効果の検証は極めて少ない。④市場志向の企業であればあるほど、概して企業成果（組織成果など）が高い。⑤情動的資源は企業の競争優位の源になりうる資産である。⑥中小企業は、依然として情報の非対称性の問題を抱えている。

以上を踏まえて「中小企業支援政策の支援により、中小企業が市場志向を根づかせて、情動的資源を獲得できれば、最終成果につながるのではないか」という仮説が導き出されている。しかしながら、松平氏はこの仮説が中小企業政策の効果の先行研究において、上記の①、②、③にあるような研究蓄積上の問題が存在しているので、検討するに足るものとしての根拠に乏しいとしている。そこで、以上の仮説を、仮説を暫定的に認め、測定可能な変数に置換して調査によって検証できるようにしたものである「作業仮説」と位置づけている。

第3章「パイロット調査—大阪市 TR 事業の支援を受けた中小企業に対する事例分析—」では、定量研究のための準備として、TR 事業の支援を受けた中小企業3社の事例研究を行うことで、上記の作業仮説の検証可能な仮説への精緻化を試みている。

パイロット調査の対象となった企業・支援プロジェクトは、株式会社笑美面・高齢者住宅紹介事業、株式会社I&C・電動昇降洗面台事業、ムラテックシステム株式会社・スマート見守り隊事業である。これらを対象とした理由は、2年の支援の終了後から2年経過しており、支援による効果の有無が確認しやすいことと、二次データが豊富であること、である。

分析フレームワークでは、自治体のイノベーション促進支援における(1)市場開拓の支援とリンクする、企業の組織文化としての「市場志向」の醸成の促進と、(2)企業特殊的で、かつ即座に企業が活用できる「情報的資源」の提供、という2つの視点が重視されている。そして、これらが売上などの最終成果につながるのではないかという作業仮説の検証を、TR事業活用後の変化を観察することで行っている。

事例研究の結果、3社ともTR事業の支援により、組織文化としての市場志向を根づかせ、情報的資源を獲得することで、最終成果にプラスの効果を得ていることが確認されている。なお、市場志向については、「先行型」市場志向であることが強調されている。これは「顧客から明確に表明されていない潜在的なニーズの理解とその充足をしようと試みる志向 (p.112)」のことである。

上記の作業を踏まえて、作業仮説は「中小企業政策により、市場志向(の醸成)と情報的資源(の獲得)という中間成果がもたらされ、最

終成果(引き合い・問い合わせ、売上、成功の見通し、黒字化、プロジェクト継続性)につながるのではないか」という仮説に結実している。

第4章「研究目的と研究方法」では、研究目的(第3章で設定した仮説とくにその焦点は「中間成果と最終成果との間にいかなる関係があるのか」である)と研究方法について説明したうえで、5章「検証結果—大阪市 TR 事業の支援を受けた中小企業に対する定量分析—」において、支援終了2年以上が経過している、TR事業(2013年度から2017年度)に認定された中小企業54社に対する定量分析を行っている。質問調査票に対する回答企業は、36社(メール回答29社、ヒアリング回答7社)で、最終的な有効データ数は32社となっている。

「市場志向と情報的資源が最終成果に影響している」という仮説は、検証するために3つの仮説に細分化されており、分析は以下のようになっている。仮説1は、「市場志向が最終成果に影響している」で、支持されなかった。仮説2は、「情報的資源が最終成果に影響している」で、支持された。仮説3は、「市場志向が情報的資源を介して最終成果に影響している」で、支持された。

よって検証結果は以下の2点を意味していることになる。1つは、TR事業の被支援企業が、市場志向的な組織へ変貌しただけでは、最終成果にはつながらない。もう1つは、市場志向的な組織へ変貌したTR事業の被支援企業が、当該企業にとって必要かつ有用な情報的資源をTR事業の支援によって獲得できた場合、最終成果につながる。

第6章「考察」では、支援効果のメカニズムとこれを発現させるためのポイントの考察が行われ、第7章「結論—大阪市の中小企業イノベー

ション政策（TR 事業）の効果について見えてきたこと―」では、結論が簡潔に述べられている。メカニズムと発現させるためのポイントおよび結論は、総括すると以下ようになる。

①市場志向の醸成への支援のみでは、最終成果にはつながらない。②支援において、情動的資源の提供は必要不可欠である。③支援が最終成果に効果を持つのは、市場志向への支援→市場志向の醸成→情動的資源への提供→最終成果という流れがある場合である。④市場志向の中でも、競合他社志向と部門間調整という要素は、最終成果につながらない。⑤市場志向における顧客志向の要素でプラスに作用するのは、「顧客満足度を目標にする」「顧客満足度を測定する」「顧客価値を創造する」「顧客ニーズを理解する」「購入後のアフターサービスを充実させる」であった。⑥情動的資源の要素でプラスに作用するのは、「プロモーション機会」「市場情報獲得ルート」「広告ノウハウ」「技術導入ルート」「販売開拓」「事業計画策定能力」「プロジェクト遂行能力」であった。⑦市場志向が醸成され、情報資源の獲得があると、「引き合い・問い合わせ」「売上」「成功の見通し」「黒字化」といった最終成果につながる可能性が高くなる。

最後の第8章「理論的発見と実践的提言―中小企業イノベーション支援政策の効果を可視化する新たな分析視点と理論的フレームワークの提示―」では、本書の理論的・実践的貢献とその限界、今後の研究課題が述べられている。

では、第8章も踏まえながら、本書の意義について評者なりにまとめてみたい。本書の最大の学術的な貢献は、「“自治体”の中小企業政策における“間接的（ソフト）支援”の“効果”」の研究という未開の地に足を踏み入れたことで

ある。我が国における中小企業政策の研究は、国や自治体の中小企業政策の系譜や現状と課題が主なテーマであり、その効果に関する研究は非常に限られている。また数少ない効果に関する研究でも、その研究対象は、国の中小企業政策となっている。海外に目を転じてみても、効果の研究は存在するものの、そのほとんどが「直接（ハード）支援」に関するものである。よって、上記の3つの【 “ ” 】からみても、本書が非常に独自性に高いものであることがわかる。

また本書の貢献は、学術的な分野にとどまるものでない。松平氏も指摘しているが、中小企業政策の原資は税金である。よって、その効果を測定することは、税金の有効活用そして納税者への説明責任という観点から極めて重要なことである。加えて、このような消極的な観点だけでなく、本書が明らかにした「間接的（ソフト）支援」の重要性と支援効果のメカニズムのポイントというのは、自治体のみならず、国における中小企業のイノベーション促進支援の立案者が、支援政策や制度設計のPDCAを行う際の指針の一つとなるであろう。

もちろん、本書は探究的な研究であり、TR事業のみを対象としたものであるというご批判もあるであろう。その点は松平氏も認めている。しかし、その貢献度を考慮すると、この点は本書の価値を損なうものでは決してない。本書は、著者の二冊目の単著であり、二つ目の博士論文（博士（技術経営）・立命館大学大学院）がベースとなっている。松平氏は、今後の研究課題を、①本書のフレームワークの妥当性の向上、②組織文化としての市場志向の形成プロセス、③他の志向性と最終成果の関係、④支援効果の高い被支援企業の条件・能力、⑤他の自治体の政策での検証、と明確に定めている。知識科学（北

陸先端科学技術大学院大学)の博士も保有し、  
知識創造経営にも明るい著者による今後の研究  
の発展が非常に楽しみである。

(大阪経済大学経営学部教授 遠原智文)