

# 自治体による中小企業支援政策の効果の可視化

## －「市場志向」および「情報的資源」概念に基づくフレームワークの構築と検証－

琉球大学 国際地域創造学部

准教授 松平 好人

### 目次

#### I. はじめに

#### II. 先行研究

##### 1. 中小企業支援政策と効果

##### 2. 市場志向

###### (1) 市場志向の構成要素・測定項目

##### 3. 情報的資源

###### (1) 情報の非対称性

###### (2) 情報的資源の測定項目

#### III. 中小企業支援政策の効果の可視化

##### 1. 効果可視化のフレームワークの構築

###### (1) 効果分析に必要な基本要素の整理

###### (2) フレームワークの構築

##### 2. パイロット調査

###### (1) パイロット調査の方法・概要

###### (2) 市場志向・情報的資源の結果（3社）

###### (3) 分析結果の内的妥当性・外的妥当性

###### (4) 市場志向・情報的資源と最終成果との関係

###### (5) フレームワークの実行可能性

#### IV. 結論

(キーワード) 自治体、中小企業の事業化支援政策、政策効果の可視化、市場志向、情報的資源

### (要旨)

社会において中小企業が存続していくためには、既存事業に留まることなく、「新たな価値の創造」、つまり新規事業開発が不可欠となる。しかし、資源が限定的である中小企業にとって新規事業に挑戦するのは、その潜在性があっても、経営資源が乏しければ成長させるのは容易ではない。中小企業のこうした制約から、不足する資源を自社単独で補完するのは困難である。そこで企業内部で不足する経営資源を補うため、外部にそれを求めることになる。その経営資源の補完に、自治体の中小企業支援政策の存在意義がある。ただ、自治体の中小企業支援政策の効果を実証的に解明したものは極めて少ない。この意味するところは深刻である。なぜならば、支援側に対しては、当該支援政策の改善、継続、停止についての診断および意思決定のためのエビデンスの欠如、また、納税者に対しては、納めた税金に見合うだけの価値ある支援（サービス）が提供されているか否かの判断材料の欠如を意味するからである。こうした状況を変えるべく、本研究では、第一に自治体の中小企業支援政策のとりわけ間接支援（非資金的資源）による効果を測定する変数（指標）として「市場志向」および「情報的資源」という2つの学術的概念について、先行研究に基づき理論的検討を行う。第二に、自治体の中小企業支援政策の間接支援の効果を実証化するフレームワークを構築し、パイロット調査に基づきその実行可能性を検証する。

### 謝辞

査読者の方から、大変貴重かつ有益なコメントを数多く頂戴しました。ここに感謝とともに心より篤く御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

## I. はじめに

本研究は、自治体の中小企業支援政策でもとりわけ新規事業の促進政策の効果を明らかにするため、先行研究レビューを行い、効果を可視化する理論的フレームワークを構築し、実行可能性を検証することを目的とする。

新規事業の促進に着目する理由は、新規事業の展開を実施している中小企業は、実施していない中小企業と比べ、経常利益率が増加傾向にあることが示されているからである（中小企業白書2017年度版、p.343）。

では、なぜ新規事業開発が必要なのか。中小企業を取り巻く市場環境をみると、少子高齢化による国内需要の変容、大企業を中心とした海外生産等の国際展開の拡大による総需要の減少など、激しく変化している。既存の製品・サービスへの需要は、時間の経過や市場環境の変化に伴い陳腐化が避けられず、市場で淘汰される。既存事業は、陳腐化するという危機感を持つことが必要であるとされる（みずほ産業調査39 [2012]）。

こうした状況において、中小企業が社会において存続し、成長を続けるためには、「価値」を提供し続けなければならない。言い換えれば「絶え間なき新しい価値の創造」が不可欠となる。こうした「新しい価値の創造」こそ、新規事業開発である。

しかし、いくら中小企業が潜在的な成長性をもつような「きらりと光るアイデア」を持

っていたとしても、自社の経営資源に限りがあるため、新規事業の展開は容易ではない。そこで外部に不足する経営資源の補完を求めることになる。その1つの候補として、中小企業支援政策が挙げられる。

国の中小企業支援政策の本格的な展開は、1948年の中小企業庁設立を嚆矢とする。1963年制定の中小企業基本法では、大企業と中小企業との生産面での格差縮小を目指す「二重構造論」を背景に中小企業を弱者と位置づけた政策であった（大林 [1996]）。しかし、1999年の中小企業基本法の改正後で、意欲あふれる中小企業の先進的取組みを側面支援する内容に大きく変化した（黒畑 [2012]）。特に基本法改正後は、地方自治体においても一定の役割を分担しつつ中小企業対策を講じる責務があることが明確化された（植田ほか [2014]）。現状では、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数で、自治体独自の中小企業への支援政策を講じる場所は少ない（植田ほか [2014]）。こうしたことから、調査した結果、自治体独自の中小企業支援政策が少ない中でも、従来からの補助金・助成金提供型の直接（ハード）支援とは一線を画した、販路開拓やプロモーション機会の提供といった間接（ソフト）支援に力点を置いた独特な支援策があることがわかった<sup>(注1)</sup>。それは、大阪市経済戦略局が所管、大阪産業局が実施する、地域経済の成長への寄与を目的とした新規の

(注)1. 中小企業支援政策の文脈では、直接（ハード）支援とは、研究・技術開発等に対する補助金・助成金などの資金的（カネ）資源の提供による支援を意味し、他方、販路開拓のような非資金的資源の支援は、間接（ソフト）支援を意味する。なお、英語では、直接（ハード）支援を"direct business support"、間接（ソフト）支援を"indirect business support"と表現することが一般的である。

事業化を促進する「大阪トップランナー育成事業」である（名取 [2015] [2017]）。元来、大阪市は中小企業支援政策を他都市に先駆けて展開してきている（本多 [2013]）。間接支援に力点を置いている「大阪トップランナー育成事業」<sup>(注2)</sup>の存在を発見したことも、本研究で目指す政策効果を可視化する理論的フレームワーク構築の契機の一つである。

本稿の構成は、次の通りである。第2章で中小企業支援政策の先行研究をレビューし、問題点を明らかにする。その上で政策効果を可視化するために「市場志向」および「情報資源」という2つの変数（指標）の必要性を示し、先行研究をレビューする。第3章で、先行研究レビューを踏まえ、効果分析に必要な基本的要素を整理した上で、政策効果を測定し、可視化する理論的フレームワークを構築する。そして、構築した理論的フレームワークを用いたパイロット調査の結果に基づき、理論的フレームワークの実行可能性を検証する。第4章で期待される貢献と今後の研究課題を挙げ、結語とする。

## II. 先行研究

### 1. 中小企業支援政策と効果

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、と指摘した。また、鹿住 [2000]、江島 [2006] も指摘するように、中小企業への公的支援政策は補助金や税制優遇措置など直接支援が中心

で、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間接支援は少ない。

名取 [2017]、鹿住 [2000] と江島 [2006] の一連の指摘について、「中小企業白書 2014年版」(p.451)に当たった。「市区町村の中小企業施策の実施状況」をみると、871の市区町村自治体で本研究が注目する新しい事業活動への支援制度を有している自治体の割合は、56.4%である。その自治体の支援制度の内訳は、「融資・リース・保証」、「補助金・税制・出資」、「情報提供・相談業務」、「セミナー・研修・イベント」の4項目であり、本研究が着目する新たな事業活動に対する支援としては、4項目の中の「補助金・税制・出資」の割合が59.5%と最も高いことがわかった。それゆえに、名取 [2017]、鹿住 [2000] と江島 [2006] の各主張は、中小企業白書 [2014] の数字からも裏付けられた。

こうした中小企業に対して補助金提供を核とする支援の根拠とは何であろうか。補助金を正当化する理由として、中小企業は大企業とは異なる資金的資源の制約にさらされ、資金調達や情報アクセスなどに困難があるとされてきた (Beck and Dermirguc-Kunt [2006])。また、中小企業に対する補助金は、社会の安定や企業間の規模による格差を緩和する効果が望めるとして、公平性の視点からも正当化された (Biggs [2002])。こうした正当化の理由から、補助金型の支援が続けられてきた側面もある。

日本の公的機関による中小・ベンチャー企

(注)2. 「大阪トップランナー育成事業」については、Ⅲの2で説明される。

業への外部支援に関する研究について、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」と指摘した。中川 [2011] は、中小企業に対する政策支援に対する効果をきちんと計測することの必要性を主張した。本多 [2016] は、政策効果やその因果関係の実態を明らかにし、政策の理解を深める政策評価が必要とした。

こうした状況の中で、国内における中小企業支援政策の効果の中でも、中小企業の新規事業支援政策の中心を担ってきた補助金型の支援の効果についてみていく。岡室・加藤 [2013] は、公的補助金が研究開発型企業の開業時における雇用の成長に加え、正規雇用の相対的拡大をもたらすことを示した。こうした「効果あり」とする研究がある一方、「効果を確認できない」とする研究もある。Inoue and Yamaguchi [2017] は、「日本版 SBIR」の受賞企業と売上、雇用、および特許数の変化の関係を調査し、受賞企業の方が優れているとはできないことを示した。関沢ほか [2020] は、中小企業庁が実施する「ものづくり」補助金の効果を分析した結果、採択事業者になったことによる付加価値額、従業員数、有形固定資産額に統計的に有意な影響はみられないとした。このように、国内の中小企業への公的支援政策は補助金型が中心である。そのため、研究対象も補助金に焦点を絞ったものが多い。

中小企業政策の補助金以外を対象にした研

究はわずかだがある。本多 [2016] は、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て、情報、刺激、学習、気づきという間接的効果があるとした。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とした。しかし、間接的効果の研究では、学術的概念や理論的フレームワークを用いた分析はなされていない。

公的機関の中小企業に対する新規事業支援策についての先行研究では、政府支援は中小企業の技術開発と信用力強化の効果がある点を指摘した研究（江島 [2006]）、自治体（大阪市）の支援について、Jensen *et al.* [2007] によるイノベーション形態の STI・DUI モードという学術的概念をもとにした横断的組織・自律的グループ・統合的機能の各々の強化に効果がある点を指摘した研究（名取 [2015] [2017]）がある。しかし、この他では支援策の効果を理論的に解明したものは筆者の調べた限りほとんどない。

これまでにレビューしたわが国と比べ、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。ゆえに、次に海外の先行研究をレビューする。

公的機関による中小・ベンチャー企業に対

する外部支援の効果についての海外の先行研究のレビューから、次の3点がわかった。第一に、中小企業支援政策の効果についての研究では、補助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いことである (Storey and Tether [1998], Kaufmann and Tödtling [2002], Keizer, J. A. *et al.* [2002], Hsu, F. M. *et al.* [2009], Meuleman and Maeseneire [2012])。例えばKaufmann and Tödtling [2002] は、直接金融支援は研究開発に集中し、イノベーションの商品化を無視することがあることを指摘した。

第二に、中小企業支援政策の効果についての研究では、非資金的資源の提供に関する研究が少なく、不十分であるということである (Larsson *et al.* [2003], Lagacé and Bourgault [2003], Lambrecht and Pirnay [2005])。

例えばLambrecht and Pirnay [2005] は、ベルギーのワロン地域の中小企業に対する民間の外部コンサルタントについての公的支援の評価を試みている。助成を受けた民間外部コンサルタントにより、中小企業が受ける正の質的な影響について言及している点で、ワロン地域では有効である。ただし、民間外部コンサルタントによって、純雇用創出、離職率、財務指標に対しては大きな影響はないことが明らかになった。

第三に、資金的資源の直接支援とともに非資金的資源の間接支援も重視している支援があることである。英国のBusiness Link (BL) では、交付金の提供とともに一般ビジネス情報、販売・市場アドバイス、技術アドバイス

などの支援も行っている (Mole *et al.* [2008])。また、補助金提供だけではなく、商業化アドバイス・特許アドバイスを提供している支援もある (Meyer [2005])。米国のSBIRでは、若い研究者が採択されれば、第一段階で賞金がもらえる。そして、技術が実現可能と評価されれば、第二段階に進み、さらに賞金がもらえる。さらに実用化に成功すれば、第三段階として、政府による製品調達とともにベンチャーキャピタルの紹介を受けられる (Lerner [1999], Audretsch [2003])。このように、補助金の提供だけではなく、ベンチャーキャピタルの紹介 (結果として、資金調達先として資金的資源を得るわけではあるが)、すなわち、資金調達に直結する外部ネットワークという非資金的資源も支援している。

これまでの国内および海外の中小企業政策の効果についての先行研究をまとめると次のようになる。中小企業支援政策の効果の研究では、①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非資金的資源の提供に関する研究が少なく、不十分である。

こうしたことから、非資金的資源の提供にみられる間接支援の研究が求められる。ただし、間接支援の効果を測定する理論的フレームワークは未構築である。そこでまず、効果を測定する変数を定める必要がある。こうした変数の候補として、マーケティング領域で研究蓄積のある「市場志向」の概念、そして経営資源の中でも見えざる資産とされる「情報資源」の概念を提案する。「市場志向」

の概念を用いる理由については次の2で、「情報的資源」の概念を用いる理由については、3で詳しく説明する。

では、なぜこれまでにこうした間接支援の効果を測定できるとみられる「市場志向」および「情報的資源」という2つの概念が見落とされてきたのだろうか。先行研究レビューから明らかのように、国内および海外の中小企業支援策では補助金・助成金を提供する直接支援が現在まで主流である。それゆえに、中小企業支援策の効果について明らかにしようとすれば、自ずと広く実施されている資金的資源の提供による効果となる。ゆえに、販路開拓のような非資金的な資源を補完するような間接支援の効果についての研究が乏しくなり、間接支援の効果を測定する変数が俎上についてこなかったのではないかと考えられる。

## 2. 市場志向

これまでの先行研究のレビューから、国内・海外ともに中小企業支援政策の中心は補助金提供型であること、それに伴いそれを対象にした研究が多いことを確認した。

補助金型の支援を受けて研究・技術開発が進展し、試作品の完成までこぎつけたとしても、それで終わりではない。試作品ができて、市場で商品として普及し、経済的成果につながられなければ何もならない。ここに補助金型支援の盲点がある。端的に言えば、「製品ができるまでは支援しました。あとは、売ることにかけてはプロのそちら（中小企業）にお任せします」というのが補助金型支援の

論理である。しかし次に、「死の谷」(Merrifield [1995], Branscomb and Auerswald [2001])という開発段階と事業化段階の間の障壁がある。商品を製造・販売して売上につなげるためには、経営資源を適切に調達する必要がある。「死の谷」を越えても、さらに「ダーウィンの海」という障壁がある。それは、事業化されて市場投入された製品・サービスが、既存商品や他企業との競争や真の顧客の受容という荒波にもまれる障壁を指す(伊丹 [2009])。事業を軌道に乗せるには、競合他社に対する優位性を構築して、競争に生き残ることが必要である。「ダーウィンの海」を乗り越えることで、産業化段階(Auerswald and Branscomb [2003])として売上を拡大し、事業の収益化を果たし、主力事業への成長を図っていく。

ただ、経営資源が限定的である中小企業が単独でこうした2つの大きな障壁である「死の谷」、「ダーウィンの海」を乗り越えるのは容易ではない。そこで、中小企業が市場に意識を向け続け、ひとり立ちできるように事業推進の初期段階における公的支援が不可欠となる。そこで必要となるのが、間接支援である。本稿で論じるのは、「死の谷」および「ダーウィンの海」という2つの関門を乗り越えるために必要とされる間接支援である。

しかし、そもそも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ことから(名取 [2015])、補助金型のような直接支援の効果ではなく、非資金的資源を提供する間接支援の効果を理

論的に明らかにした研究はほとんどない。そうした問題を解決するため、本研究は、中小企業支援政策のなかでも新規事業を促進する間接支援の効果を可視化するための新たな理論的フレームワークの構築を試みる。構成要素として「市場志向」(Market Orientation) (Narver and Slater [1990]) および「情報的資源」(Informational Resources) (加護野ほか [2003]、伊丹・加護野 [2003]) の2つの概念を採用する。

市場志向の概念を用いる理由は3つある。第一に、自治体の新規事業促進政策は、技術・研究開発のための補助金中心の従来から繰り返されてきた直接支援だけに留めるべきではなく、市場に意識を向け続ける組織文化を醸成させる間接支援もすべきと考えられるからである。

第二に、自社の強みの把握や市場ニーズの把握など広くマーケティング活動を行っている中小企業の方が、新規事業の成功や業績向上につながる傾向があることが指摘されているからである (中小企業白書 [2017])。

第三に、マーケティングの研究領域において、市場志向的組織であればあるほど、概ね収益性などの成果が高いことを示す研究が蓄積されているからである。

市場志向は、企業の成長、存続のために、顧客の声に応え、競合他社の動きに目を配り、組織として対応していくことを指す概念である。市場志向は多くの研究者の注目を集め、マーケティングをはじめ複数領域で研究の蓄積が進んでいる。その源流については、Druckerが提唱したマーケティング・コンセ

プトであるとの指摘も少なくない (Day [1994])。市場志向がマーケティングの研究領域において、鍵概念として急速に普及していくのは、その後の1980年代末から1990年代にかけてである。

市場志向の定義については、大別すると2つの視点からのものがある。1つめは、Narver and Slater [1990] による組織の文化的視点からの定義、2つめは、Kohli and Jaworski [1990] による行動的視点からの定義がある。市場志向の研究の系譜を整理するうえで重要なのは、視点の違いによる定義という点ではなく、異なる視点に基づくにも関わらず、操作的定義上では、双方とも共通の行動を市場志向の構成要素としている点である (猪口 [2012])。具体的には、市場情報の収集、市場情報の組織内での共有、職能部門を越えての組織全体での市場への対応、これらを市場志向の構成概念として捉えている点で共通しているのである。そうした行動がみられる組織を「市場志向が高い」とされるのである。本研究では、Narver and Slater [1990] による文化的視点からの市場志向の定義を採用する。Narver and Slater [1990] は市場志向の定義を「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」(p.21) とした。すなわち、市場志向とは組織文化であり、そしてその文化によって、顧客にとって優れた価値を創造するために必要となる行動が生み出されていく、との立場である。

### (1) 市場志向の構成要素・測定項目

市場志向の原点であり、代表的研究である Narver and Slater [1990] においては、市場志向の構成要素は「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3つである。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んでいる。そして、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、経営資源を組織的に活用する活動である。Narver and Slater [1990] による市場志向の構成要素は、もう1つの代表的研究である Kohli and Jaworski [1990] が開発した構成要素とほぼ同意である。

Narver and Slater [1990] の測定項目は、「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3つの構成要素ごとに表現されている(図表1)。

市場志向は企業にとって重要と考えられる。理由は、市場志向的組織であればあるほど、概ね成果が高いことを示す研究が蓄積されているからである。例えば、市場志向の成果として、組織成果(収益性、事業成果に関する総合評価、市場シェアなど)(Narver and Slater [1990], Kohli *et al.* [1993])、顧客

成果(製品・サービスに対する顧客の知覚品質、顧客満足、顧客ロイヤルティなど)(Kirca *et al.* [2005])、従業員成果(組織コミットメント、団結心、職務満足、役割コンフリクトなど)(Kirca *et al.* [2005], Jaworski and Kohli [1993])、革新性(市場シェア、売上、収益性、開発目的の達成)(Narver *et al.* [2004])が指摘されている。マーケティング論の市場志向の先行研究から、企業組織が市場志向的になることが、具体的成果につながるということがわかる。

### 3. 情動的資源

本研究では、中小企業支援政策の効果の可視化に用いる新たな理論的フレームワークの構成要素として「市場志向」に加え、「情動的資源」(加護野ほか [2003]、伊丹・加護野 [2003])の概念も提案する。市場志向は「組織文化」であり、この変数(指標)だけでは効果が十分に測定できない。ゆえに、支援により直接的に獲得できるものとして「情動的資源」の概念が必要である。

情動的資源の概念を用いる理由には2つある。第一の理由は、自治体の新規事業促進政策は、技術・研究開発のための補助金中心の従来から繰り返されてきた直接支援だけに留

図表1 市場志向の測定項目

変数	項目		
市場志向	<b>【顧客志向】</b> ・顧客へのコミットメント ・顧客価値の創造 ・顧客ニーズの理解 ・顧客満足度を目標 ・顧客満足度を測定 ・購入後のアフターサービスの充実	<b>【競合他社志向】</b> ・競合他社の情報共有 ・競合他社への素早い対応 ・競合他社戦略の議論 ・競争優位構築の機会	<b>【部門間調整】</b> ・部門を問わず顧客要求にこたえる ・部門を問わない情動的共有 ・戦略について部門での統合 ・全部門で顧客の価値創造 ・他部門との資源共有

(出所) Narver and Slater [1990]



めるべきではなく、事業化へ向けて信用力などを補完する間接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 (firm-specific) (伊丹・加護野 [2003]) のある情動的資源を提供することを伴ってはじめて有効性が発揮できる。

第二の理由は、支援としての情動的資源の提供が、中小企業が抱える情報の非対称性を補完・解消する役割があるからである。新規事業に挑戦する中小企業は、これまでの事業の経験からさまざまな経営資源を蓄積してきた中小企業に比べ、特に情動的資源が不足している。そうした情報の非対称性を補完することで、事業化が促進される。中小企業白書 [2017] では、新規事業展開の課題の多くとして「必要な技術・ノウハウの取得」が指摘されており、ここでは大企業と比べた情報の非対称性を確認できる。

情動的資源は、目に見えない資源であるため「見えざる資産」(伊丹[1980]、Itami[1987]) とされる。例えば、企業活動に必要な技術・顧客情報、ノウハウや技術、信用力、ブランド・イメージ、従業員のモラル (士気) などが挙げられる (伊丹 [1980]、Itami [1987])。こうした資源は、固定性が高く、お金を出しても購入できないため市場から調達することはできない。また、情動的資源は企業特異性が高いため、他社からの模倣も困難である。成果があがる事業活動をもたらす源泉となるのが、見えざる資産である情動的資源なのであり、競争力の真の源泉となる (伊丹[1980])。

## (1) 情報の非対称性

江島 [2006] は支援の合理性の論拠として、情報の非対称性を指摘した。情報の非対称により支援先として出現していない中小企業を、支援でもって市場に出現させることを挙げた。市場の側からみると、情報の非対称性から中小企業の情報を調べようとするとコスト高となり、投資や支援が敬遠されるという問題を解消するため、支援の合理性を説いた。このように江島 [2006] では、政策目的として、潜在的な中小企業を市場で顕在化させるという意図から、情報の非対称性を補完する間接支援の合理性が論じられている。

他方、本研究では、江島 [2006] とは別のフェーズを想定した政策目的を主張したい。それは、情報の非対称により新事業開発が進まない既存中小企業の新事業を促進させるフェーズにおける間接支援の合理性である。つまり、情報の非対称性を補完する合理性は、支援のフェーズにより異なり、江島 [2006] では、潜在的中小企業の顕在化であり、他方、本研究では既存中小企業の新事業展開の促進である。時系列で説明すると、潜在的な中小企業を市場で顕在化させることがまずは必要であり、そこで主力とする事業を展開していく。しかし、主力事業としてきた既存の製品・サービスへの需要は、時間の経過や市場環境の変化に伴い陳腐化を避けられず、市場で淘汰されていく。生き残るためには、新たな価値創造として新規事業開発を進めなければならない。こうしたことから、情報の非対称性の補完が必要な支援のフェーズ

が江島 [2006] と本稿では異なることがわかる。すなわち、潜在的中小企業を市場に顕在化させる支援のフェーズ（江島 [2006]）、本研究では、既存中小企業の新事業を促進させる情報の非対称性を補完する支援のフェーズである。後者について、説明を続ける。

Akerlof [1970]の研究やRothchild and Stiglitz [1976]の研究は、情報の非対称性が商品の売り手と買い手の間にあると指摘した。しかし、情報の非対称性は指摘された商品の売り手と買い手の間にだけ限定されるのではなく、同じ買い手であっても、一部の買い手よりも多くの情報を持つ場合、情報の非対称性があるとできる。例えば、中古車の買い手が何度も特定の中古車の業者と取り引きすることで、その業者の中古車の程度が値段の割によいなどの質的な情報を蓄積することになる。而して、買い手同士の間で、中古車店に関する質的な情報についての非対称性が生じる。

これを中小企業支援政策の文脈で捉えてみよう。これまで事業を維持してきた中小企業には、事業化し、市場で経済的成果を得るに至るまでの過程で、さまざまな情報資源が

多く蓄積している。他方、新規事業にのり出す中小企業には、事業化に類する情報資源は極めて乏しい。さらに大企業と比較するならば、情報資源の蓄積の差は歴然であろう。こうした情報の非対称性を補完する支援の必要性が、江島 [2006] の顕在化を支援するフェーズとは別のフェーズでの政策目的なのである。

したがって、情報の非対称に対する公的機関による支援の合理性および政策目的には2つあると考えられ、先行研究による①潜在的な中小企業を市場に出現させる（江島 [2006]）、本研究の指摘する②既存の中小企業の新規事業開発を促進させる、ということが出来る。本研究では、情報の非対称性を「アクター間で情報量に差がある状態」という意味で用いる。

## (2) 情報資源の測定項目

情報資源の測定項目を図表2に示す。先行研究をもとにした12項目に、新たに「技術力」と「販路開拓」を加えた14項目とした。この新たに「技術力」と「販路開拓」という

図表2 情報資源の測定項目

変数	項目	
情報資源	・技術導入ルート	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・広告のノウハウ	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・プロジェクト遂行能力	名取 [2017]
	・事業計画策定能力	名取 [2017]
	・外部とのネットワーク	名取 [2017]
	・社員のモチベーション	名取 [2017]
	・資金調達力	名取 [2017]
	・製品・サービス開発	名取 [2017]
	・プロモーション機会	名取 [2017]
	・事業化スピード	名取 [2017]
	・市場情報の獲得ルート	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・信用力や知名度	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 加護野ら [2003], 伊丹 [2012], 名取 [2017]
	・技術力	
	・販路開拓	

(出所) 表に記載

2項目を加えた理由は、新事業展開を実施していない企業が抱えている課題の上位2つが、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」で43.8%、「販路開拓が難しい」31.2%となっているからである。(中小企業白書2017年度版、pp.344-345)。

### Ⅲ. 中小企業支援政策の効果の可視化

#### 1. 効果可視化の理論的フレームワークの構築

##### (1) 効果分析に必要な基本的要素の整理

先行研究レビューを踏まえ、効果を可視化する理論的フレームワークの構築に向けて、まず効果分析に必要な基本的要素を明確にする。そこで参考となるのが、近年、米国、英国を中心に重要性が指摘され、わが国でも重要性が認知されている、エビデンスに基づく政策決定(Evidence-Based Policy Making: EBPM)<sup>(注3)</sup>の考え方であるが、その源流(岩崎[2010]、Baron[2018]、青柳[2018])であるエビデンスに基づく医療(Evidence-Based Medicine: EBM)<sup>(注4)</sup>において、問いの設定に用いられる「PICO」(Richardson [1995])という枠組みである。この問いの設定は、「評価設問の設定」と言い換えが可能である(小林[2020])。経済産業省の委託調査「平成30年度政策評価調査事業報告書」において、「PICO」という枠組みから、事業の効果分析に必要な基本的要素を整理することが有効であるとの指摘がなされている(三菱UFJ

リサーチ&コンサルティング[2019])。事業の効果分析におけるPICOとは、Population(誰に対して)、Intervention(どのような事業を行い)、Comparison(どんな状況・誰と比較して)、Outcome(何に対する効果)、のそれぞれの頭文字をとったものである。

効果検証には、この「PICO」の枠組みに、Data Collection(どういったデータを用いて)のD、およびAnalytical Method(どのような手法で分析)のAを加えた「PICODA」の枠組みで考えることが有用であるとも指摘されている(三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2019])。

本研究は、中小企業の新規事業の促進に対する間接支援の効果検証および可視化を目的としている。こうした目的のために、「PICODA」の各項目に沿って効果分析に必要な基本的要素を整理したものが、**図表3**である。

##### (2) フレームワークの構築

ここまで、効果分析に必要な基本的要素を「PICODA」の枠組みに沿って明示した。先行研究レビューで述べたように、中小企業政策の効果の研究蓄積が乏しい中、新規事業を促進する間接支援の効果に焦点を絞り、研究を少しでも前進させる必要がある。先行研究レビューおよび「PICODA」の枠組みによる効果分析に必要な基本的要素を踏まえた上で、中小企業の新規事業支援策の効果可視

(注)3. Evidence-Based Policy Making(EBPM)とは、「①政策目的を明確化させ、②その目的のため本当に効果が上がる行政手段とは何かなど、「政策の基本的枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組」(総務省[2018])のことである。

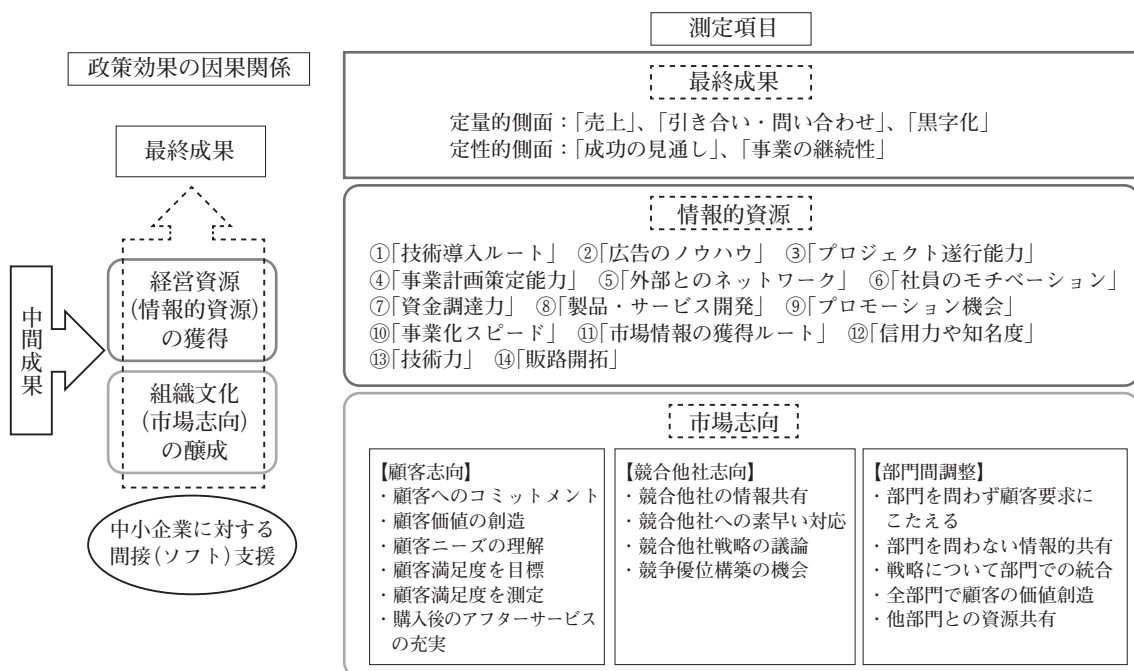
4. Evidence-Based Medicine (EBM)とは、患者への医療行為の意思決定において、その時点で得られる最善のエビデンス(科学的根拠)を利用しようとする医療のあり方である(田辺[2020])。このEBMの考え方は、近年日本でも進められている、エビデンスに基づく政策決定(Evidence-Based Policy Making)の源とされ、医療以外の領域でも応用されている。

図表3 効果分析に必要な基本的要素

項目		今回の具体例
Population	誰に対して	中小企業に対して
Intervention	どのような事業を行い	新規事業を促進する間接支援を行い
Comparison	どんな状況・誰と比較して	支援前と比較して
Outcome	何に対する効果	市場志向、情動的資源および最終成果(売上など)に対する効果を
Data Collection	どういったデータを用いて	質問調査票・インタビュー調査を用いて
Analytical Method	どのような手法で分析	定性的に分析する

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2019]を参考に筆者作成

図表4 政策効果可視化の理論的フレームワーク



(出所) 筆者作成

化する理論的フレームワークの提示を試みる(図表4)。

政策効果を可視化する本フレームワークは、自治体の中小企業支援政策の間接支援により、中小企業に対して、まず中間成果として市場志向を醸成し、その上で、情動的資源を獲得する。次に、こうした中間成果(市場志向および情動的資源)を得られることで、

最終成果(売上など)につながるという支援効果が発現する因果関係の仮説に基づいている。最終成果の測定項目には、「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」、という定量的側面だけではなく、「成功の見通し」、「事業の継続性」という定性的側面も入れている<sup>(注5)</sup>。理由は、企業組織の成長は「売上」に代表される組織規模の量的な拡大だけを意味するの

(注)5. 例えば中小企業白書[2017]では、オープンイノベーションを活用している中小企業は、活用していない企業に比べて、「自社の知名度向上」、「技術力の向上」といった項目で効果に差があるとしている。白書では「売上高の増加」、「利益の増加」という定量面の効果に加え、「自社の知名度向上」、「技術力の向上」という定性面での新事業展開における効果も示している。

ではないからである(十川ほか[2013])。「売上」などの規模の拡大とともに、「成功の見通し」や「事業の継続性」につながる新しい管理スタイルの確立や組織構造の構築という質的な発展もともなうものである。

各測定項目の質問には、「大変高まった」のように変化の最も顕著なもの、「ある程度」、「少し」、「全くなし」の4段階のリッカート尺度を用いた測定とする。リッカート尺度を用いた理由は、リッカート尺度は、二項目選択式「はい/いいえ」の回答に比べ、「大変〜」、「ある程度〜」、「少し〜」といった微妙な程度の違いを測定できるためである。つまり、リッカート尺度のメリットは、あるトピック、本研究でいえば効果に対する回答者の認識をより細かく調べることができる。

構築した中小企業支援政策の効果を測定し、可視化する理論的フレームワークについて、構成概念である市場志向(Market Orientation)および情報的資源(Informational Resources)のそれぞれの頭文字をとり、「MI-Measurement Scale」(市場志向-情報的資源に基づく測定尺度)としたい。

## 2. パイロット調査

### (1) パイロット調査の方法・概要

構築した理論的フレームワークの実行可能性を検証するために、中小企業3社の事例研究を総合し、パイロット調査(pilot study)として整理する。

パイロット調査という用語は、社会科学の研究において、2つの方法で用いられている。

第一に、主要な研究の準備のために行われる「小規模バージョン(small scale version)または試行(trial run)」であり、いわゆる実行可能性の調査である(Polit *et al.* [2001])。第二に、質問票調査あるいはインタビューのような特定の研究手法の事前テストまたは「試用(trying out)」である(Baker [1994])。今回の3社の事例研究を総合したパイロット調査は、今述べた調査の実行可能性および質問票調査の事前テストと位置づけられる。

次にパイロット調査の概要である。構築した理論的フレームワーク「MI-Measurement Scale」の実行可能性を検証するためのパイロット調査と位置づけ、自治体大阪市による「大阪トップランナー(Top Runner)育成事業(以下、「TR事業」と略す)」を分析対象とし、支援を受けた中小企業3社に対して、理論的フレームワークを用いて間接支援の効果を明らかにする。

分析対象のTR事業は、大阪市経済戦略局が所管し、公益財団法人大阪産業局が実施するものであり、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ことを目的としている。TR事業の支援内容は、事業プロジェクトの計画立案・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、展示会支援、海外展開支援、実証実験実施支援などである。こうした支援内容から、事業化を促進する間接支援に力点が置かれていることがわかる。

この間接支援の効果を明らかにするため

に、支援を受けた中小企業3社<sup>(注6)</sup>に対して、構築した理論的フレームワークを用いて、質問票調査およびインタビュー調査を実施した<sup>(注7)</sup>(松平・名取 [2019a]、松平・名取 [2019b]、Matsudaira・Natori [2019])。パイロット調査の概要は、**図表5**の通りである。質問票調査およびインタビュー調査は、各回2時間程度、インタビュー対象者は、代表取締役社長(森秀樹氏は当時)の各氏である。

## (2) 市場志向・情動的資源の結果 (3社)

3社の事例研究から得られた市場志向および情動的資源についての評価基準と事例分析についてまとめたものが、**図表6、7**である。また、質問票調査では4段階のリッカート尺度の回答で、**図表6、7**にあるレーティング◎は、「大変

高まった」のように変化の程度が最も顕著なもの、○は「ある程度」、△は「少しだけ」、×は「全くなかった」を表す。また、「3社での変化度合評価」では、変化の程度が最も著しい◎が付いた企業数に応じて、☆印を付した。

**図表6**からは、TR事業の支援により市場志向(顧客志向・競合他社志向・部門間調整)のほとんどで変化がみられ、組織文化としての市場志向が醸成されていることが確認できた。

**図表7**から、TR事業の支援により情動的資源のほとんどで変化がみられ、情動的資源を獲得していることが確認できた。

**図表6、7**の結果から、市場志向の醸成と情動的資源の獲得は、TR事業の間接支援による中間成果と考えられる。そして、被支援企業がこうした中間成果を得たことで、最終

**図表5** パイロット調査の概要

事例企業	会社概要	支援対象プロジェクト	新規事業のポイント
株式会社笑美面 インタビュー実施日: 2018年6月27日、8月6日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 榎並将志氏 2012年1月設立、従業員13名、 資本金700万円、売上1億2,800万 円(2016年10月期)	【2015年 TR事業認定】 「高齢者住宅紹介」事業 高齢者向け住宅を希望する利用者および利用者家族と施設・支援者とのマッチング。	施設について100項目以上の質的データからマッチング、利用者に最適な施設を紹介。紹介は一切無料。
株式会社 I & C インタビュー実施日: 2018年6月6日、8月7日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 佐田幸夫氏(当時) 2008年12月設立、従業員14名、 資本金1億2,500万円、売上5億円 (2017年11月期) 大阪本社のほか、東京、デンマーク(オーデンセ)、米国(ニューヨーク)にも拠点	【2013年 TR事業認定】 「LAP」事業 LAPとは、電動で高さを変えられる洗面台。電動昇降により、子ども、大人、高齢者、介護者まで高さを変えて使用可能。LAPにはセンサーがつけられており、自動的に検知して高さの調整も可能。	世界で唯一電動で高さを調節できる洗面台。
ムラテックシステム株式会社 インタビュー実施日: 2018年11月16日、12月7日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 森秀樹氏(当時) 1997年1月設立、従業員5名、 資本金4,000万円、売上1億5,600 万円(2018年3月期)	【2013年 TR事業認定】 「スマート見張り隊」事業 無線ネットワーク規格「Z-WAVE」を用いて電気の「見える化」や家電の「自動化」に必要なセンサーやスイッチを組み合わせ、省エネ、ホームセキュリティ、家族を見守るシステム。	日本では他にない、メーカーを問わずにあらゆる家電の制御が無線可能。

(出所) 筆者作成

(備考) ムラテックシステム株式会社は、現在はコトソリューションズ株式会社

(注)6. 支援による効果は、即座に出るものではなく、一定期間を要する。3社の新事業を事例研究の分析対象にした理由は、3社の新事業はそれぞれ認定されて2年間の支援が終了してから一定期間が経過しており、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。

7. 質問調査票については、付録を参照されたい。

図表6 市場志向の評価基準と結果 (3社)

変数	項目	TR 事業による支援後の変化				
		笑美面	I & C	ムラテックシステム	3社での変化度合評価	
市場志向	顧客志向	顧客へのコミットメント	○	○	○	☆☆
		顧客価値の創造	○	○	○	☆☆☆
		顧客ニーズの理解	○	○	○	☆☆☆
		顧客満足度を目標	○	○	○	☆☆
		顧客満足度を測定	○	○	○	☆☆
		購入後のアフターサービスの充実	△	○	○	☆☆
	競合他社志向	競合他社の情報共有	△	○	○	☆☆
		競合他社への素早い対応	×	○	○	☆☆
		競合他社戦略の議論	△	○	○	☆☆
		競争優位構築の機会	○	○	○	☆☆☆
	部門間調整	部門を問わず顧客要求にこたえる	○	○	○	☆
		部門を問わない情報の共有	○	○	○	☆☆
		戦略について部門での統合	○	○	△	☆☆
		全部門で顧客の価値創造	○	○	○	☆☆
	他部門との資源共有	○	○	○	☆	

(出所) 筆者作成

図表7 情報的資源の評価基準と結果 (3社)

変数	項目	TR 事業による支援後の変化			
		笑美面	I & C	ムラテックシステム	3社での変化度合評価
情報的資源	技術導入ルート	○	○	○	☆☆
	技術力	○	○	○	☆
	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	○	○	○	☆☆

(出所) 筆者作成

成果にどのような変化がもたらされたのかを示したのが、次の図表8である（レーティングは図表6、7と同じである）。

最終成果についての結果をみると、3社と

もに中間成果を獲得したことで、自社の最終成果に概ねプラスの効果が出ていることが確認できた。

図表8 最終成果の評価基準と事例分析結果 (3社)

	売上	引き合い・問い合わせ	黒字化	成功の見通し	事業の継続性
笑美面	◎	◎	○	◎	◎
I & C	○	◎	◎	◎	◎
ムラテックシステム	○	◎	○	○	○

(出所) 筆者作成

### (3) 分析結果の内的妥当性・外的妥当性

これまでの3社の分析結果をどのように受け止めるのかについて、「内的妥当性」、「外的妥当性」という2つの視点から評価する。内的妥当性 (Internal Validity) とは、分析対象となったサンプルに対する政策の因果効果の確からしさ (Scriven [1991], 佐々木 [2010]、小林 [2019]) を意味する。分析対象は、支援を受けた3社である。そして、支援政策によって、市場志向の醸成、情動的資源の獲得、これら2つの中間成果が、次なる売上をはじめとする最終成果へつながるという因果関係を確認できた。ただし、問題として、パイロット調査は3社の分析のため、因果効果の確度は高くないことである。ゆえに、今後はサンプル数を増やす必要がある。

次に、外的妥当性 (External Validity) とは、内的妥当性のある分析結果を他のサンプルや他の政策に一般化できるかどうか (Scriven [1991], 佐々木 [2010]、小林 [2019]) を意味する。今回のTR事業という同じ政策により支援を受けた他の企業のサンプル数を増やして、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用することは可能である。また、TR事業以外の間接支援に力点を置く政策であれば、同様に分析結果を適用することは可能である。今回のように大阪市という都市部

で行った政策には一定程度効果があると確認された。しかし、社会的文脈が異なる地方で都市部と同じような効果がみられるとは限らないとの指摘がある (三菱UFJリサーチ&コンサルティング [2019])。補助金・助成金提供型の支援とは異なり、間接支援の場合、自治体の資金力の大小は問題にならないため、その点での都市部と地方での差異による問題は生じにくい。ただ問題が生じる可能性として、間接支援を担う人材の確保 (能力、経験、ネットワークの有無)、販路開拓の多様性、プロモーション機会という場の提供などで、都市部の方が有利な点があるのではないかと。この点について、実際パイロット調査で取り上げた中小企業へのインタビューから事例をあげると、支援側の人材について、I&C社は海外の販路開拓を目指していて、デンマーク大使館の投資部長につながりを持つ支援コーディネーターからの紹介が契機となり、大阪市のお墨付きを背景に信頼関係を築いていき、新製品が国民の福祉に大いに資すると評価され、最終的にデンマーク外務省の国家プロジェクト認定にまで到達している。また、ムラテックシステム社は、国内の販路開拓を目指していて、技術に精通し、かつ広範な人的ネットワークを有するPanasonic や大日本インキ化学工業にかつて在籍していた支



援コーディネーターから多くの販路先候補の紹介を受け、その中の1つであった東証一部建材商社「北恵」から、大企業の製品ではできないあらゆるメーカーの製品が無線で制御可能な点に高い評価を受け、正式契約を結んでいる。また、TR事業を所管する大阪市経済戦略局では支援先企業に対して、新規事業をプロモーションする場を大阪産業創造館（大阪市経済戦略局の中小・ベンチャー企業支援拠点）にて積極的に提供し、大阪府内から多くの来場者を集め、盛況である。こうした点からも、都市部に有利な点がかがえる。こうした、都市部と地方との社会的文脈の違いを考慮しつつ、効果の可視化を進める必要がある。

以上の内的妥当性および外的妥当性について整理したのが、**図表9**である。**図表9**の評価のレーティングは、◎が「条件を満たす」、○が「ある程度条件を満たす」、△が「少しだけ条件を満たす」、×が「条件を満たさない」を表す。

内的妥当性、外的妥当性については、3社

の事例研究にとどまるため、今後課題はあるものの、**図表4**の理論的フレームワークを適用することで、間接支援による、市場志向（顧客志向・競合他社志向・部門間調整）、情動的資源、および最終成果（売上など）に対する効果について明らかにできることがわかり、間接支援の効果の可視化への有用性を確認できた。加えて、組織文化（市場志向）が醸成され、その上で経営資源（情動的資源）の獲得があり、これら2つの中間成果がもたらす次なる最終成果（売上など）につながる因果関係のモデルを企業事例3社という限られた範囲ではあるが、一定程度根拠づけることもできた。

#### (4) 市場志向・情動的資源と最終成果との関係

パイロット調査の結果による最終成果とのつながりの視角から、市場志向と情動的資源との関係を考える。2つの概念の関係は、最終成果につながるためには、中間成果である「市場志向」が必要条件、中間成果である「情動的資源」が十分条件ではないかと推測され

**図表9 内的妥当性・外的妥当性の評価**

項目	評価	評価理由
内的妥当性	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援政策によって、市場志向の醸成、情動的資源の獲得、その上で、最終成果（売上など）へつながる因果関係を確認できた。</li> <li>パイロット調査は3社の分析のため、因果関係の確からしさを高めていく必要がある。ゆえに、サンプル数を増やして定量分析にかけ、政策と効果間の定量的な因果推論という質の高いエビデンスを示すことが求められる。</li> </ul>
外的妥当性	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回のTR事業という同じ支援策により、支援を受けた他の企業に対して（サンプル数を増やして）、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用することは可能である。また、間接支援に力点をおく他の支援策に対しても、同様の枠組みを適用することは可能である。</li> <li>今回のように都市部の支援策に一定程度の効果が確認されたが、社会的文脈が異なる地方で同じ効果があるとは限らない。</li> </ul>

（出所）筆者作成

る(松平[2021])。理由は、新規事業の促進をより効果的にするには、市場志向を醸成する間接支援だけでは十分ではないとみられ、効果をさらに高めるには市場志向に加え、実際に中小企業に不足しており、必要としている経営資源の1つである情動的資源の補完が必要であるからである。たとえば、価値体系・ものの捉え方・行動パターンである組織文化である市場志向が企業内に根づいたとしても、パイロット調査で間接支援により中小企業が獲得した情動的資源の中でも、効果が大きいことが示唆された、「事業計画策定能力」、「広告ノウハウ」、「販路開拓」など中小企業が現実には抱えている情動的資源の不足は解消されないままであり、(限られた経営資源をもたない中小企業が、自力であらゆる情動的資源を補完するのは難しく)最終成果にプラスの影響を与えるとは考えにくいからである。したがって、間接支援により中小企業に組織文化(市場志向)が根づいた上で、さらに当該企業に不足し、必要としている企業特異性を有する情動的資源を補完する支援がなされることで、市場志向の醸成単独よりも、最終成果に一層効果的につながるのではないかと考えられる。間接支援が最終成果へとつながるためには、市場志向と情動的資源のどちらか一方の条件だけでは不十分であり、「市場志向の醸成が必要条件、そして情動的資源の獲得が十分条件となり、これら2つの中間成果がもたらす次なる最終成果につながる」という2つの概念と最終成果との関係性がパイロット調査における仮説の域は出ないものの、示

されるのである(図表4の左部「政策効果の因果関係」)。

#### (5) フレームワークの実行可能性

ここまでの3社の事例研究によるパイロット調査の結果から、提示した理論的フレームワーク「MI-Measurement Scale」の有用性は、ある程度明らかにできたであろう。ここでは、実行可能性を検証するために「妥当性」、「信頼性」(酒井[2002])という2つの条件から評価を試みる。

妥当性とは、「何を測定している質問なのか」、「一連の質問で何がわかるのか」という疑問に関係する。質問で測定したいと目指したことを測ること(知ること)ができたとき、「妥当性がある」とできる(酒井[2002])。

信頼性とは、「測定した内容を、どのくらい正確に、首尾一貫して測っているのか」という疑問に関係する。同じ条件下で、同一人物に同じ質問を複数回きいても、同じ回答であれば、「信頼性がある」とできる。また、全く同じ質問を異なる対象者にしても、回答が同様の傾向がある場合も「信頼性がある」とできる(酒井[2002])。

パイロット調査の結果に基づき、「妥当性」、「信頼性」という2つの条件から構築した理論的フレームワークの評価を試み、整理したのが図表10である(図表10にある評価のレーティングは、図表9と同じである)。

以上の検証から、構築した理論的フレームワークを用いて間接支援の効果を可視化する実行可能性は、一定程度あるとできるだろう。

図表10 妥当性・信頼性の評価

条件	評価	評価理由
妥当性	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パイロット調査において、間接支援による効果として測定したい変数「市場志向」の醸成、「情動的資源」の獲得、について測定することができた。また、最終成果（「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」、「成功の見通し」、「事業の継続性」）についても測定できた。</li> <li>・ただし、「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」については、今回のリッカート尺度による程度の回答に加えて、今後、定量的に示す必要がある。</li> </ul>
信頼性	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同じ質問調査票を用いて、同一人物にきいた場合、同じ回答が得られる可能性は高いとみられる。なぜならば、質問票調査後、その得られた回答について対象者に確認しながら、インタビュー調査を進めたからである。</li> <li>・3社という限定された範囲ではあるが、全く同じ質問を異なる対象者に対して行い、回答に同じような傾向があることが確認できた。</li> </ul>

(出所) 筆者作成

#### IV. 結論

先行研究の体系的レビューから、国内、海外ともに中小企業政策の間接支援の効果の研究が十分ではないとの知見を得た。そして、効果分析に必要な基本的要素を「PICODA」の枠組みに基づいて整理した上で、「市場志向」および「情動的資源」の概念を中小企業政策の効果可視化する変数として採用した理論的フレームワークを構築するに至り、「MI-Measurement Scale」と名づけた。

本理論的フレームワークが間接支援効果の可視化に寄与するための実行可能性を検討するため、自治体による支援を受けた3社の事例研究を総合し、パイロット調査として示した。その結果、TR事業の間接支援により、中小企業では市場志向が醸成され、情動的資源を獲得しており、これら2つの中間成果が最終成果（売上など）につながるという効果が明らかになった。ゆえに、図表4で示した間接支援による中間成果（市場志向および情動的資源）が最終成果（売上など）につながるという因果関係について一定程度、可視化

できることを確認した（図表4の左部「政策効果の因果関係」）。

実際に理論的フレームワークを3社の企業事例に適用し、支援効果を可視化できたことで、自治体を含む支援側、被支援企業、納税者という三者に対する有用性を示すとともに、実行可能性をある程度示すことができた。実行可能性については「妥当性」、「信頼性」（酒井 [2002]）という2つの条件からも根拠づけることができた。

本フレームワークを用いることで、今後、中小企業政策の効果の可視化に関して、以下の3つの問題を新たに解決でき、研究推進による社会への貢献が果たせるのではないだろうか。

第一に、自治体の中小企業支援政策の効果の研究蓄積は乏しく、そうした中での研究対象は補助金による直接（ハード）支援についての効果にとどまる。この問題に対して、中小企業支援政策の中でも、販路開拓やプロモーション機会の提供など間接（ソフト）支援の効果を最終成果（売上など）との関係から明らかにできる（学術的および実践的貢献）。

第二に、国内の自治体による中小企業支援

政策の効果の研究では、学術的概念、理論的フレームワークを用いた研究はほとんどない。この問題に対しては、新たに「市場志向」および「情報的資源」という学術的概念を変数にした理論的フレームワークを用いて効果を可視化できる。このフレームワークは一般性があり、間接支援を行う異なる自治体による中小企業支援策同士の比較が可能となり、効果と課題をあぶり出し、支援政策の底上げに資する。加えて、国内にとどまらず、海外の中小企業支援政策に対しても適用できる(学術的貢献)。

第三に、国内では中小企業政策について論じる際、典型的に示されるのは、予算、支援メニュー、支援件数にとどまることが多い。しかし、これでは支援を受けた中小企業にとって、効果の有無が皆目わからない。この問題に対して、市場志向および情報的資源という2つの変数(指標)を用いて効果を可視化することで、被支援企業はもとより、自治体を含む支援側に対しては、当該支援政策の改善、継続、停止のための診断および意思決定のエビデンスの提供、また、納税者に対しては、納めた税金に見合うだけの価値ある支援(サービス)が提供されているかを判断するための材料の提供が可能となる(実践的貢献)。

今後の課題は、本フレームワークを適用して、さらに事例研究を積み重ね、その上で質問票調査により多くのサンプルを集め、共分散構造分析などを行い、中小企業政策の効果が発現する因果関係の構造を数字上で示し、可視化することである。すなわち、「市場志向」

と「情報的資源」の両概念の関係を最終成果とのつながりの視角から定量的に明らかにする必要がある。本稿ではパイロット調査から、最終成果につながるための「市場志向」(中間成果)が必要条件、「情報的資源」(中間成果)が十分条件ではないかという関係を仮説として暫定的に示した。また、相互補完的な関係とすることができるかもしれない。しかし、現段階では両概念と最終成果との関係について決定的なことはいえない。そのため、こうした関係性について明確にするためには、次の3つの仮説の検証が必要となる。

**仮説Ⅰ：市場志向が最終成果に影響する**

**仮説Ⅱ：情報的資源が最終成果に影響する**

**仮説Ⅲ：市場志向が情報的資源を介して、  
最終成果に影響する**

中小企業のサンプル数を増やした上で、上記3つの仮説について定量分析(共分散構造分析)にかけることで、最終成果に対する「市場志向」、「情報的資源」の必要条件と十分条件という関係および相互補完関係について判定ができるであろう。

また、共分散構造分析を行うことで、**図表3**の効果分析に必要な基本的要素で示した Analytical Method (どのような手法で分析)の項目について、今回のパイロット調査では定性分析にとどまったが、定量分析も加えることで政策と効果の因果関係の構造の精緻化が可能となり、学術的妥当性を高められる。さらに、支援政策と効果との間の因果関係を示す証拠を定量的に示すことは、政策評価の

文脈においては、当該支援政策の効果および実施の妥当性を評価する十分なエビデンス（施策効果の因果関係を示すもの（小林[2019]））となろう。

本研究で提示した「市場志向」および「情報資源」の概念に基づく理論的フレームワークを用いて、中小企業支援策の効果を測定し、可視化することは、次のような支援策による新規事業促進の論理を示しうる。

すなわち、間接支援に力点を置いた中小企業支援政策により、中小企業が市場志向を醸成して、市場と向き合い、マーケティング活動を活発に行い、新たなビジネスモデルの構築を試みる。その上で、当該企業が本当に必要とする情報資源を支援により獲得して効果的に活用することで、新規事業展開を軌道にのせて成功に近づけ、継続的な成長を達成していく。

最後に、本稿の位置づけおよびそこから帰結する留保すべき点について述べる。本稿は、検証の結果、構築した理論的フレームワークを用いて自治体による中小企業に対する間接支援の効果を可視化する実行可能性について一定程度あるとしたものの、位置づけとして試論の域を出ていない。理由は、支援策の効果を可視化する理論的フレームワークの検証が、3社という限られた事例研究から成るパイロット調査に基づくためである。そこで、明らかになった留保すべき3点を以下に示す。

留保すべき点の第一は、市場志向と情報資源との関係についてである。3社の事例研究から、最終成果（売上など）につながるた

めの「市場志向」（中間成果）が必要条件、「情報資源」（中間成果）が十分条件ではないかという関係を仮説として暫定的に示すことができた。また、「市場志向」と「情報資源」は、相互補完的な関係であるとする事ができるかもしれない。しかし、両概念と最終成果との関係について、現時点で決定的なことはいえない。ゆえに、こうした関係性について明確にするためには、既に今後の課題として論じたように、「市場志向」、「情報資源」そして「最終成果」の3項間の仮説について、サンプルサイズを大きくして検証を試みなければならない。

留保すべき点の第二は、内的妥当性（図表9）、つまり分析対象となったサンプルに対する政策の因果効果の確からしさについてである。支援により、市場志向の醸成および情報資源の獲得から最終成果へとつながるという因果関係を3社の事例研究により明らかにした。既に図表9で示したように、今後はサンプルサイズを大きくし、定量分析にかけ、政策と効果間の定量的な因果推論という質の高いエビデンスを提示することが求められる。

留保すべき点の第三は、外的妥当性（図表9）、すなわち内的妥当性のある分析結果を他のサンプルや他の政策に一般化できるかどうかについてである。既に図表9で指摘したように、今回対象としたTR事業という同じ支援策により、支援を受けた他の企業に対して（サンプル数を増やして）、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用していくことが必要となる。また、TR事業のように

新規事業を促進するために間接支援に力点を  
おき、TR事業以外の他の自治体の中小企業  
支援策に対しても、同様の枠組みを適用して  
いくことも求められる。

以上、留保した3点を今後の研究で詳らか  
にすることで、本研究で構築を試みた自治体  
による新規事業を促進する中小企業支援政策  
の効果を可視化する理論的フレームワークの  
実行可能性が高まり、学術的妥当性が向上し、

かつ実践的適用を一層図ることができる。同  
時に、試論の域を脱することに近づいていく  
であろう。

本研究で構築した理論的フレームワークに  
より中小企業支援政策の効果を可視化し、効  
果の検証を待たなければならないが、支援策  
によって、中小企業が本当に必要とする支援  
がなされ、新規事業展開が促進され、花開く  
ことを切に願ひ、結びとしたい。

### 〈参考文献〉

- ・青柳恵太郎「EBPMが継承すべきEBMの思考法」『行政&情報システム』10月号, 28-32, (2018)
- ・猪口純路「市場志向研究の現状と課題」『マーケティングジャーナル』31 (3), 119-131, (2012)
- ・伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社 (1980)
- ・伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社 (1984)
- ・伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社 (2009)
- ・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』日本経済新聞出版社 (2003)
- ・植田浩史ほか『中小企業・ベンチャー企業論グローバルと地域のはざままで』有斐閣 (2014)
- ・岩崎久美子「教育におけるエビデンスに基づく政策 - 新たな展開と課題」『日本評価研究』10(1), 17-29, (2010)
- ・江島由裕「外部経営資源が中小企業経営に与える影響分析」『日本ベンチャー学会誌 JAPAN VENTURES REVIEW』No.7, March, (2006)
- ・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)
- ・加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版 (2003)
- ・岡室博之・加藤雅敏「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因：研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析」『フィナンシャルレビュー』112, 8-25, (2013)
- ・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』No.548, 日本評論社 (2000)
- ・小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」小林庸平 (監訳・解説)『政策評価のための因果関係の見つけ方』100-137, 日本評論社 (2019)
- ・小林庸平「エビデンスに基づく政策形成 (EBPM) の現状と課題 - Based-Evidenceが先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか -」『日本評価研究』20 (2), 33-48, (2020)
- ・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)』67 (1), 67-87, (2016)
- ・黒畑誠「中小企業支援機関の経営指導に関する一考察」『日本経営診断学会論集』12, 21-26, (2012)
- ・酒井隆『調査・リサーチの進め方』日本経済新聞社 (2002)
- ・佐々木亮『評価論理 - 評価学の基礎 -』多賀出版 (2010)
- ・関沢洋一ほか「ものづくり補助金の効果分析：回帰不連続デザインを用いた分析」RIETI Discussion Paper Series, 15-J-063 (2020)
- ・総務省 (EBPMに関する有識者との意見交換会事務局)「EBPM (エビデンスに基づく政策立案) に関する有識者との意見交換会報告 (議論の整理と課題等)」(2018)
- ・十川廣國編著『経営組織論 第2版』中央経済社 (2013)
- ・田辺智子「エビデンスに基づく政策立案の推進に向けて - Based-Evidenceが先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか - 医療の経験からの示唆 -」『日本評価研究』20 (2), 19-31, (2020)
- ・中小企業庁編「第4部 第1章 中小企業・小規模事業者の支援の在り方」『中小企業白書 2014年版』450-508, (2014)

- ・中小企業庁編「第2部 第3章 新事業展開の促進」『中小企業白書 2017年版』342-408, (2017)
- ・中川利香「中小企業支援政策の必要性と課題－既存文献の整理－」『経済論集（東洋大学経済研究会）』37（1）, 75-86, (2011)
- ・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, 32-40, (2015)
- ・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2012－」『関西ベンチャー学会誌』第9号, 16-25, (2017)
- ・本多哲夫『大都市自治体と中小企業政策－大都市にみる政策の実態と構造－』同友館 (2013)
- ・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）』67（2）, 1-18, (2016)
- ・松平好人・名取隆「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」『関西ベンチャー学会誌』第11号, 81-90, (2019a)
- ・松平好人・名取隆「大阪市による中小企業に対するイノベーション促進政策の効果－市場志向と情動的資源の視点から－」『日本地域政策研究』第23号, 74-81, (2019b)
- ・松平好人「自治体の中小企業イノベーション促進政策の効果に関する仮説構築－「大阪トップランナー育成事業」を事例として－」『関西ベンチャー学会誌』第13号, 34-44, (2021)
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング『平成30年度政策評価調査事業（エビデンスを創出するための効果分析の設計等に関する調査）報告書』（2019）
- ・みずほコーポレート銀行産業調査部編「経営・財務の視点新規事業推進に対する視点」『みずほ産業調査』39（2）, 393-402, (2012)
- ・Akerlof, G. A. *The Market for Lemons: Quality Uncertainty & the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 84, 488-500, 1970.
- ・Audretsch, D. B. *Standing on the Shoulders of Midgets: The U.S. Small Business Innovation Research Program (SBIR)*, Small Business Economics, 20, 129-135, 2003.
- ・Auerswald P. E. and L. M. Branscomb. *Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States*, Journal of Technology Transfer, 28, 227-239, 2003.
- ・Beck, T. and A. Dermircuc-Kunt. *Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint*, Journal of Banking & Finance, 30(11), 2931-2943, 2006.
- ・Baker, T. *Doing Social research*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Inc, 1994.
- ・Baron, J. *A Brief History of Evidence-Based Policy*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 678(1), 40-50, 2018.
- ・Biggs, T. *Is small beautiful and worthy of subsidy? Literature review*, International Finance Corporation (IFC), 2002.
- ・Branscomb, L. M. and P. E. Auerswald. *Taking Technical Risks: How Innovators, Managers, and Investors Manage Risk in High-Tech Innovations*, Cambridge, MA: MIT Press, 2001.
- ・Day, G. *The Capabilities of Market-Driven Organization*, Journal of Marketing, 58 (October), 37-52, 1994.
- ・Hsu, F. M., Horng, D. J. and C. C. Hsueh. *The effect of government-sponsored R&D programmes on additionality in recipient firms in Taiwan*, Technovation, 29(3), 204-217, 2009.
- ・Inoue, H. and E. Yamaguchi. *Evaluation of the Small Business Innovation Research Program in Japan*, SAGE Open, 7(1), 1-9, 2017.
- ・Itami, H., with Roehl, T. W. *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- ・Jaworski, B. J. and A. K. Kohli. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57, 53-70, 1993.
- ・Jensen, M. B *et al.*, *Forms of knowledge and modes of innovation*, Research Policy, 36, 680-693, 2007.
- ・Kaufmann, A. and F. Tödting. *How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria*, Technovation, 22, 147-159, 2002.
- ・Keizer, J. A., Dijkstra, L. and J. I. M. Halman. *Explaining innovative efforts of SMEs.: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands*, Technovation, 22, 1-13, 2002.
- ・Kirca, H. A., Jayachandran, S. and W. Bearden. *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing, 69, 24-41, 2005.
- ・Kohli, K. A. and B. J. Jaworski. *Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54(2), 1-18, 1990.
- ・Kohli, K. A., Jaworski, B.J. and A. Kumar. *MARKOR: A Measure of Market Orientation*, Journal of Marketing Research, 30(4), 467-477, 1993.

- ・Lagacé, D. and M. Bourgault. *Linking manufacturing improvement programs to the competitive priorities of Canadian SMEs*, *Technovation*, 23, 705-715, 2003.
- ・Lambrecht, I. and F. Pirnay. *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 89-108, 2005.
- ・Larsson, E., Hedelin, L. and T. Gärling. *Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Businesses in Rural Sweden*, *Journal of Small Business Management*, 41(2), 205-212, 2003.
- ・Lerner, J. *The government as venture capitalist: the long-run impact of the SBIR program*, *Journal of Business*, 72, 285-318, 1999.
- ・Matsudaira, Y. and T. Natori. *The Effects of Support to Promote Innovation at SMEs by Local Governments in Japan: Market Orientation and Informational Resources*, *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 11(1), 81-89, 2019.
- ・Merrifield, B. D. *Obsolescence of Core Competencies versus Corporate Renewal*, *Technology Management*, 2(2), 73-83, 1995.
- ・Meuleman, M. and W. De Maeseneire. *Do R&D subsidies affect SMEs' access to external financing?*, *Research Policy*, 41(3), 580-591, 2012.
- ・Meyer, M. *Independent inventors and public support measures: insights from 33 case studies in Finland*, *World Patent Information*, 27(2), 113-123, 2005.
- ・Mole, K., Hart, M., Roper, S. and D. Saal. *Differential gains from business link support and advice: a treatment effects approach*, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26, 315-334, 2008.
- ・Narver, J., Slater, S. F. and D. L. MacLachlan. *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*, *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347, 2004.
- ・Narver, J. and S. F. Slater. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35, 1990.
- ・Polit, D. F., Beck, C. T. and B. P. Hungler. *Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization*, 5th Ed., Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2001.
- ・Richardson, W. S., Wilson M. C., Nishikawa J. and R. S. Hayward. *The well-built clinical question: a key to evidence-based decisions*, *ACP J Club*, Nov-Dec; 123(3): A12-3, 1995.
- ・Rothschild, M. and J. Stiglitz. *Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information*, *Quarterly Journal of Economics*, 259-280, 1976.
- ・Scriven, M. *Evaluation Thesaurus*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1991.
- ・Storey, D. J. and B. S. Tether. *Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union*, *Research Policy*, 26, 1037-1057, 1998.

## 〈付録〉 質問調査票

<p>大阪トップランナー育成事業認定企業様 アンケート調査ご協力をお願い</p> <p>I. 貴社プロフィール 大阪トップランナー育成事業認定年度： 年 貴社名： 本社所在地： 主たる事業： 設立年月： 資本金： 円 従業員： 名 売上（直近の決算時）： 円 ご回答者様氏名： ご回答者様の所属および役職： ご回答者様のご連絡先（電話又はメール）：</p> <p>II. 質問および回答欄 以下の質問は、貴社の大阪トップランナー育成事業（以下、TR事業）への取り組みの度合とTR事業認定をきっかけとして、貴社内に生じた変化に関するものです。それらについてわかりやすくお答え下さい。なお、TR事業のコーディネーターの存在も念頭に置いてお答え下さい。</p> <p>質問1. TR事業の対象プロジェクトの認定時、貴社の製品またはサービスはどの段階に位置していたでしょうか。また、認定に伴う支援後はどこに変化したでしょうか。</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th>TR事業認定時</th> <th>TR事業認定に伴う支援後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">○製品またはサービスは、</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ①開発中（アイデア段階も含む）</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ②開発後の改善（技術的に製品をよくする、サービスをよくする）</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ③開発後の販路拡大（国内の既存業界）</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ④開発後の販路拡大（国内の新しい業界）</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ⑤開発後の海外展開</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>質問2. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、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。</p> <p>○顧客に対するコミットメント（主体的・積極的な関与）は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変増えた <input type="checkbox"/> ある程度増えた <input type="checkbox"/> 少しだけ増えた <input type="checkbox"/> 全く増えなかった</p> <p>○顧客価値の創造は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変するようになった <input type="checkbox"/> ある程度するようになった <input type="checkbox"/> 少しだけするようになった <input type="checkbox"/> 全く増えていない</p> <p>○顧客ニーズの理解は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変深まった <input type="checkbox"/> ある程度深まった</p>	TR事業認定時	TR事業認定に伴う支援後	○製品またはサービスは、		<input type="checkbox"/> ①開発中（アイデア段階も含む）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ②開発後の改善（技術的に製品をよくする、サービスをよくする）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ③開発後の販路拡大（国内の既存業界）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ④開発後の販路拡大（国内の新しい業界）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ⑤開発後の海外展開	<input type="checkbox"/>
TR事業認定時	TR事業認定に伴う支援後														
○製品またはサービスは、															
<input type="checkbox"/> ①開発中（アイデア段階も含む）	<input type="checkbox"/>														
<input type="checkbox"/> ②開発後の改善（技術的に製品をよくする、サービスをよくする）	<input type="checkbox"/>														
<input type="checkbox"/> ③開発後の販路拡大（国内の既存業界）	<input type="checkbox"/>														
<input type="checkbox"/> ④開発後の販路拡大（国内の新しい業界）	<input type="checkbox"/>														
<input type="checkbox"/> ⑤開発後の海外展開	<input type="checkbox"/>														



- 少しだけ深まった
- 全く深まっていない

- 顧客満足度を目標と、
- 大変するようになった
- 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

- 顧客満足度の測定は、
- 大変するようになった
- 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

- 購入後のアフターサービスの充実は、
- 大変するようになった
- 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

○これまでの質問2で、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、顧客志向が高まったと回答された方へ。  
顧客志向が高まった結果、貴社にどのような行動があらわれたでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問3. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の競合他社志向（競合他社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。

- セールス・パーソンたちによる競合他社の情報共有は、
- 大変するようになった
- 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

- 競合他社の行動に、素早い対応は、
- 大変するようになった
- 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

- 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は、
- 大変するようになった
- 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

- 競争優位を構築するための機会をうかがうことは、
- 大変するようになった
- 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

○これまでの質問3で、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、競合他社志向が高まったと回答された方へ。  
競合他社志向が高まった結果、貴社にどのような行動があらわれたでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問4. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定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、
- 大変するようになった
- 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

- 部門を問わず、情報共有は、
- 大変するようになった
- 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

- 戦略について部門での統合は、
- 大変するようになった
- ある程度できるようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- すべての部門が顧客価値の向上には、
- 大変するようになった
- ある程度努めるようになった
- 少しだけ努めるようになった
- 全く努めていない

- 他の部門とのさまざまな資源の共有は、
- 大変するようになった
- 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

質問5. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、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、
- 大変広がった
- 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

質問6. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の技術力（設計等）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 技術力（設計等）は、
- 大変向上した
- ある程度向上した
- 少しだけ向上した
- 全く向上しなかった

質問7. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の広告のノウハウ（新聞、雑誌、テレビなどに取り上げられるなど）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 広告のノウハウは、
- 大いに向上した
- ある程度向上した
- 少しだけ向上した
- 全く向上しなかった

質問8. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、プロジェクト遂行能力（プロジェクトマネジメント能力）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- プロジェクトマネジメント能力は、
- 大変高まった
- 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

質問9. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、新規事業の事業計画策定能力にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 事業計画策定能力は、
- 大変高まった
- 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

質問10. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに関係する外部とのネットワーク（人脈、コネクションなど）

形成にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 外部とのネットワークは、
- 大変増えた  
ある程度増えた  
少しだけ増えた  
全く増えなかった

質問 11. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに関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、
- 大変高まった  
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

質問 12. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の資金調達力（補助金を含む）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 資金調達力は、
- 大変高まった  
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

質問 13. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトでの製品・サービス開発にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 製品・サービス開発は、
- 大変成功した  
ある程度成功した  
少しだけ成功した  
全く成功しなかった

質問 14. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関するプロモーション機会にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- プロモーション機会は、
- 大変増えた  
ある程度増えた  
少しだけ増えた  
全く増えなかった

質問 15. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトの事業化スピードにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 事業化スピードは、
- 大変早まった  
ある程度早まった  
少しだけ早まった  
全く早まらなかった

質問 16. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の市場情報の獲得ルートにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 市場情報の獲得ルートは、
- 大変広がった  
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

質問 17. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関する販路開拓にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 販路開拓は、
- 大変広がった  
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

質問 18. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、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、
- 大変高まった  
ある程度高まった  
あまり高まらなかった  
全く高まらなかった

信用力や知名度が「たいへん高まった」「ある程度高まった」と回答された方へ。

信用力や知名度が高まった結果、貴社にどのような変化や成果があったでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問 19. 上記の質問の他にどんなことでも構いませんので、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、大きく変化した点を自由にいくつでもご記入下さい。

① TR事業プロジェクト認定前

② TR事業プロジェクト認定に伴う支援後

質問 20. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関する引き合い、問い合わせにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 引き合い、問い合わせは、
- 大変増えた  
ある程度増えた  
少しだけ増えた  
全く増えなかった

質問 21. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトの売上にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 売上は、
- 大変増えた  
ある程度増えた  
少しだけ増えた  
全く増えなかった

質問 22. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに対する将来の成功見通しにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 成功の見通しは、
- 大変高まった  
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

質問 23. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトの黒字化にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 黒字化は、
- 大変高まった  
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

質問 24. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトの継続にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 対象プロジェクトの継続性は、
- 大変高まった  
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

質問 25. 上記の質問やTR事業に関して、追記事項、ご感想、ご意見、ご提言、問題点等を自由にご記入下さい。

質問は以上になります。  
ご回答、ありがとうございます。

## 地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年12月)

- 1日 ● 内閣府、「地域経済動向（令和3年12月）」を公表 資料1
- 3日 ● 金融庁、「地域銀行の令和3年9月期決算の概要」を公表 資料2
- 金融庁、「主要行等の令和3年9月期決算の概要」を公表 資料3
- 九州財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（熊本県下）について要請
- 福岡財務支局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 7日 ○ 関東財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（埼玉県）について要請
- 中国財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 日本銀行、「『事業者における顧客情報の利用を巡る法律問題研究会』報告書 法人顧客情報の取引と利用に関する法律問題－商取引における新たな価値創造に向けて－」を公表
- 10日 ● 経済産業省、第166回中小企業景況調査（2021年10-12月期）の結果を公表 資料4
- 13日 ● 日本銀行、「第191回 全国企業短期経済観測調査（短観－2021年12月－）」を公表 資料5
- 東北財務局、CSF（豚熱）の患畜の確認を踏まえた金融上の対応（宮城県）について要請
- 東北財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（青森県下、岩手県下）について要請
- 17日 ● 日本銀行、「『新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーション基本要領』の一部改正等について」および「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」を公表 資料6
- 金融庁、株式会社UI銀行（株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループの100%子会社）に対し、銀行業の免許を付与
- 21日 ● 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表（サステナビリティ情報に関する開示） 資料7
- 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」を公表 資料8
- 内閣府、金融庁、財務省、厚生労働省、農林水産省および中小企業庁、年末の資金繰り支援の徹底等について官民金融機関等に対し要請
- 金融庁、「学生等の学びを継続するための緊急給付金の支給に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 金融庁、「新型コロナウイルス感染症生活困窮者自立支援金の支給に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 金融庁、「個人向け緊急小口資金等の特例貸付の実施に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 22日 ○ 金融庁、「金融庁の1年（2020事務年度版）」を公表

- 中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」および「はばたく商店街30選」を選定、公表<sup>(注)</sup>  
(注) 革新的な製品・サービス開発、地域経済の活性化、多様な人材活用の観点から、優れた取り組みを行っている中小企業・小規模事業者および商店街が対象
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（10月）の結果を公表
- 23日 ○ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、「令和3年度 金融機関等の地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果」を公表
- 24日 ● 金融庁、「令和4年度税制改正について－税制改正大綱等における金融庁関係の主要項目－」を公表
- 金融庁、「NISA口座の利用状況調査（2021年9月末時点）」を公表
- 金融庁、京都中央信用金庫の産業競争力強化法に基づく事業適応計画を認定（実施時期：2022年1月～2026年3月）
- 国土交通省、令和4年度税制改正の大綱（24日閣議決定）において、住宅ローン減税の延長等<sup>(注)</sup>が盛り込まれたことを公表  
(注) 住宅ローン減税の入居に係る適用期限の4年間（2022年～2025年）延長、2022年度以降に入居する場合、既存住宅を含めた住宅の環境性能等に応じた借入限度額の上乗せ措置等の新設など

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

#### （資料1）

##### 内閣府、「地域経済動向（令和3年12月）」を公表（12月1日）

今回調査（2021年12月）では、前回調査（2021年8月）から、景況判断を東北、沖縄において上方修正し、東海、中国において下方修正した。残る8地域（北海道、北関東、南関東、甲信越、北陸、近畿、四国、九州）においては判断を横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2021年8月）と比較して、鉱工業生産については、判断を沖縄において上方修正し、東北において横ばいとしたものの、残る10地域において下方修正した。個人消費については、全12地域において判断を上方修正した。雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2021/1201chiiki/menu.html>参照)

#### （資料2）

##### 金融庁、「地域銀行の令和3年9月期決算の概要」を公表（12月3日）

###### 1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、5,468億円を計上した。2020年9月期に比べ、債券等関係損益が減少したものの、資金利益および役務取引等利益が増加し、与信関係費用が減少したことなどから、32.4%増加した。

## 2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高（5.4兆円）は2021年3月期比0.1兆円増加し、不良債権比率（1.81%）は同0.03ポイント上昇した。

## 3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11行）の総自己資本比率（14.22%）は、2021年3月期比0.15ポイント、普通株式等Tier1比率（13.68%）は、同0.20ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（2021年3月期 90行、2021年9月期 89行）の自己資本比率（9.85%）については、2021年3月期比0.15ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211203-2/20211203-2.html>参照)

### （資料3）

#### 金融庁、「主要行等の令和3年9月期決算の概要」を公表（12月3日）

##### 1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、18,577億円を計上した。債券等関係損益が減少したものの、2020年9月期に新型コロナウイルス感染症の影響で増加した与信関係費用の反動減を主因として、また、資金利益、役務取引等利益、株式等関係損益の増加もあって、2020年9月期比76.7%増加した。

##### 2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高は2.5兆円（2021年3月期比0.1兆円減）、不良債権比率は0.73%（同0.02ポイント低下）となった。

##### 3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率は17.53%（2021年3月期比0.55ポイント上昇）、普通株式等Tier1比率は13.67%（同0.62ポイント上昇）となった。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率は11.66%（2021年3月期比0.23ポイント上昇）となった。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211203-1/20211203-1.html>参照)

### （資料4）

#### 経済産業省、第166回中小企業景況調査（2021年10-12月期）の結果を公表（12月10日）

2021年10-12月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2021年7-9月期）比で5.1ポイント増加の△23.3となり、2期ぶりに上昇した。産業別にみると製造業D.I.は、同2.2ポイント減少の△19.7となった。非製造業D.I.は、同7.5ポイント増加の△24.6となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/12/20211210005/20211210005.html>参照)

#### (資料5)

日本銀行、「第191回 全国企業短期経済観測調査（短観－2021年12月－）」を公表（12月13日）

今回の中小企業の業況判断D.I. は以下のとおり。

##### 1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比2ポイント改善のマイナス1となった。改善幅が大きかった業種は「窯業・土石製品」（12ポイント改善のプラス2）、「造船・重機等」（11ポイント改善のマイナス9）など。

##### 2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比6ポイント改善のマイナス4となった。改善幅が大きかった業種は「宿泊・飲食サービス」（34ポイント改善のマイナス36）、「対個人サービス」（13ポイント改善のマイナス27）など。

(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan12a.htm>/参照)

#### (資料6)

日本銀行、「『新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーション基本要領』の一部改正等について」および「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」を公表（12月17日）

「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」によれば、「新型コロナ対応資金繰り支援特別プログラム」の一部が2022年3月末までから同年9月末まで半年間延長されることになった。延長の対象は、新型コロナ対応特別オペのうち、中小企業等向けである制度融資分のバックファイナンス措置と、プロパー融資分となっている。

([https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2021/rel211217a.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/rel211217a.pdf)参照)

([https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2021/k211217b.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/k211217b.pdf)参照)

#### (資料7)

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表（サステナビリティ情報に関する開示）

(12月21日)

金融庁は、「サステナビリティ情報」に関する開示の好事例を取りまとめた事例集を公表した。構成は以下のとおり。

はじめに～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

「サステナビリティ情報」

(1) 「気候変動関連」の開示例

(2) 「経営・人的資本・多様性等」の開示例

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/singi/20211221.html>参照)

(資料8)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」を公表（12月21日）

レポート本編の構成は以下のとおり。

1. はじめに
2. 引当方法の見直し例：グループ引当
3. 引当方法の見直し例：フォワードルッキング引当
4. 入口審査・中間管理の工夫例
5. おわりに

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb211221.htm>/参照)

(資料9)

金融庁、「令和4年度税制改正について一税制改正大綱等における金融庁関係の主要項目」を公表（12月24日）

本資料における主要項目は、以下のとおり。

1. 投資しやすい環境の整備と更なるデジタル化の推進
  - ◆ 金融所得課税の一体化（金融商品に係る損益通算範囲の拡大）
  - ◆ NISA口座開設時におけるマイナンバーカード等の活用
  - ◆ 信託における特定口座利用の明確化（認知症等における投資者保護）
  - ◆ 税務手続の更なるデジタル化の推進
2. 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた対応
  - ◆ 新型コロナウイルス感染症に関する特別貸付けにおける消費貸借契約に係る印紙税の非課税措置の延長
3. 保険
  - ◆ 生命保険料控除制度の拡充
  - ◆ 火災保険等に係る異常危険準備金制度の拡充及び延長
4. 国際課税
  - ◆ 国際課税の整備に係る所要の措置
  - ◆ 日本版スクークに係る非課税措置の延長
  - ◆ 保険会社及び保険持株会社に認められている外国子会社合算税制（CFC, Controlled Foreign Company 税制）特例の拡充
5. その他の要望項目
  - ◆ 経営者の私財提供に係る譲渡所得の非課税措置の拡充及び延長
  - ◆ 銀行等保有株式取得機構に係る課税の特例の延長
  - ◆ 金融機能強化法に基づく資本増強等に係る登録免許税の軽減措置の拡充及び延長
  - ◆ 完全子法人株式等の配当に係る源泉徴収の見直し

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/sonota/20211224.html>参照)