

【研究ノート】

フランスの競争力拠点(pôles de compétitivité) におけるマネジメント・コントロール・システムの役割

The Role of Management Control Systems in French Competitiveness Clusters

岩田 弘尚

Hironao Iwata

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

競争力拠点, 産業クラスター, パフォーマンス契約, マネジメント・コントロール・システム, フランス

■論文要旨

本稿の目的は, フランス版の産業クラスターである競争力拠点 (pôles de compétitivité) においてマネジメント・コントロール・システムが果たす役割を整理することである。結論として, フランスの競争力拠点では, パフォーマンス契約と戦略的ロードマップという仕組みが産業クラスターの成否を左右する役割を果たしていることが示唆された。

■Key Words

pôles de compétitivité, industrial clusters, contract de performance, management control systems, France

■Abstract

The purpose of this paper is to review the French industrial clusters (pôles de compétitivité) from the perspective of management control systems. In conclusion, we found that the mechanisms of performance contract and strategic roadmaps play a critical role in determining the success or failure of industrial clusters in France.

受付日 2023年5月22日
受理日 2023年6月6日

Received 22 May 2023
Accepted 6 June 2023

1 はじめに—本研究の意義と目的

日本政府は、人口減少、高齢化社会、地方経済の衰退などのわが国が抱える課題の解決に向けて、各地域の特性を活かして自律的で持続可能な地域づくりを行う「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（地方創生）を推進している。とりわけ「しごと」の面に着目してみると、地域の中堅中小企業・ベンチャー企業が大学、研究機関等のシーズを活用して、産業クラスターを形成することによって、地域経済の活性化を目指した国策として2001年に始まった経済産業省の「産業クラスター計画」と2002年に始まった文部科学省の「知的クラスター創生事業」が推進されていた。現在では、その時の地域主導型のクラスターであった首都圏の一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA）や先導的クラスターである中部圏のアジア No.1 航空宇宙産業クラスター形成特区のように、産業クラスターの理念は一定の実務としてわが国では定着している。しかしながら、産業クラスター政策の成果の視点、すなわち、その地域が特定の分野で国際的な競争力を発現しているか否かという視点から言えば、現状においてやや疑問符をつけざるを得ないように思われる。

その一方で、産業クラスター政策に関して国際的に注目を浴びている国の1つがフランスである。フランスが位置する欧州では2000年に、より多くのより良い仕事とより強い社会的連帯を確保しつつ、持続的な経済成長が可能な世界で最も競争力のあるダイナミックな知識経済に移行することを目的としたリスボン戦略が採択された。この政策的背景のもと、フランスの産業クラスター政策である競争力拠点（pôles de compétitivité）が2005年からスタートしている。競争力拠点は、2023年からは第5フェーズに入っており、これまで国際的な拠点の数、加盟主体数、雇用人数、研究開発プロジェクト数などの面で成果を上げており、息の長い政策となっている。

ところで、Porter（1998）によると、産業クラスターとは、ある特定の分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業者に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を指す。また、Porter（1998）は、うまく機能しているクラスターは、単なる階層的なネットワークを超え、個人、企業、各種機関の間の無数の重なり合う流動的な結びつきの格子となり、ネットワークの形成促進においては、業界団体が重要な役割を担うと指摘している。管理会計の視点からすると、組織間のマネジメント・コントロールが非常に重要であると言えるが、ここでの問題は誰がどのようにコントロールするのかということになる。

本稿の目的は、フランス版の産業クラスターである競争力拠点におけるマネジメント・コントロール・システムの役割を整理することである。その目的のために、まずフランスの競争力拠点（pôles de compétitivité）について概説する。続いて、Simons（1995）の4つのコントロール・レバーを説明し、そのフレームワークからパフォーマンス契約と戦略的ロードマップが果たす役割を明らかにする。最後に、産業クラスターを成功に導くマネジメント・コントロールの役割に関する仮説を導出して、今後の展望について述べる。

2 フランスにおける競争力拠点（pôles de compétitivité）の概要

2.1 競争力拠点整備の背景

フランスの産業クラスター政策の起源は、1998年、当時の国土整備地方開発局（DATAR：Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale）によって開始された「地域生産システム」（SPL：systèmes productifs locaux）であるとされている（山口，2007）。この地域生産システムの政策は、特定製品の生産に特化した中小企業の集積を支援しようとしたものであったが、効果はほぼなかったと評されている（Duranton et al. 2011）。

2000年代に入り、フランスの競争力の低下を懸念したシラク大統領の指名を受けて、ガラス大手のサン・ゴバン社 Jean-Louis Beffa 取締役会長・最高経営責任者によって「新しい産業政策に向けて」と題するいわゆるベッファ報告書 (Beffa, 2005) が取りまとめられた。報告書では、将来的な成長が見込まれるハイテク産業の競争力が他の先進国と比べて低いことが指摘されたうえで、学官連携によるイノベーションの創出や産業イノベーション促進機関の設立などが提言されている。

また、時をほぼ同じくして2004年にDATARが「産業立国フランス—テリトリー主導による新しい産業政策」(Beffa, 2005)と題する報告書を取りまとめている。この報告書では、テリトリーの経済活動を活性化させるために地方自治体が重要な役割を果たすことが強調されており、産業クラスターを形成し、地域の特性に合わせた産業振興施策を展開する必要性などが提言されている¹⁾。

加えて、岡部 (2014) と田中 (2017) は、エールフランスの元取締役会長兼最高経営責任者 Cristian Blanc を委員長とする政府の特別委員会の報告書「成長のためのエコシステム」、いわゆるブラン報告書 (Blanc, 2004) がフランスの競争力拠点の背景の1つであることを指摘している。この報告書では、クラスター政策における大学の役割が強調され、企業・教育・研究機関のシナジー発揮できる唯一の主体であるとして地域圏が重視されている。

このような新しい産業政策の在り方に関する議論の流れを受けて、フランスの産業クラスター政策である競争力拠点は、2004年から整備が始まり2005年から本格的に運用されてゆくことになる。

2.2 競争力拠点の概要

(1) 競争力拠点のエコシステム

競争力拠点は、フランスの企業総局 (Direction Générale des Entreprises, 2022) によると、「境界

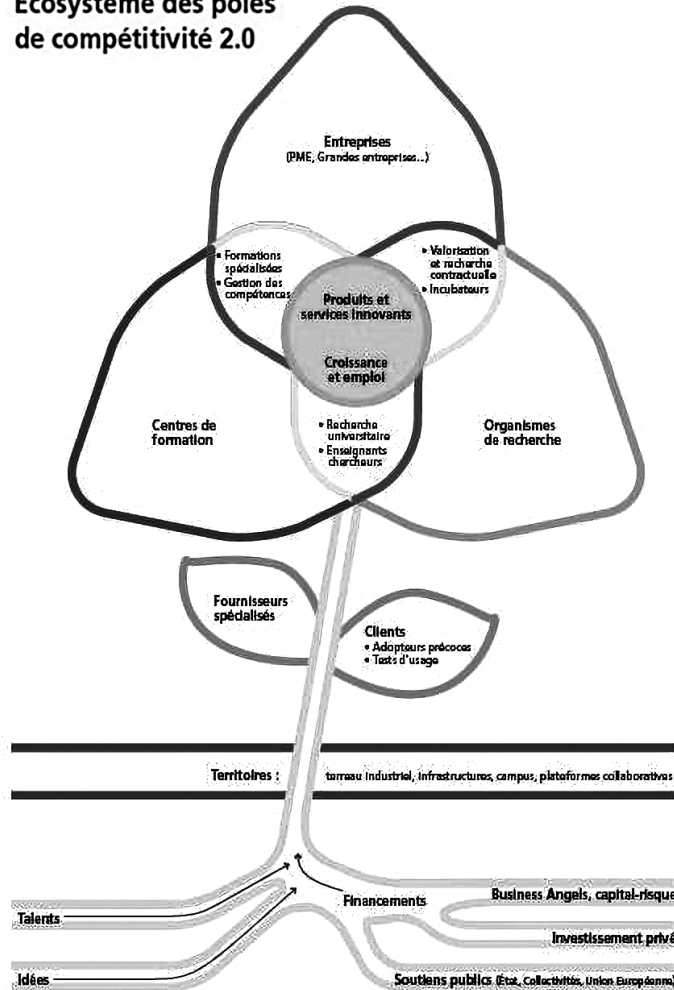
が明確に特定された領域において、1つの絞り込まれたテーマを中心に、大小の企業、研究機関、教育機関を集積したものである」とあり、「国および地方公共団体と緊密に連携しているものである」と定義されている。この競争力拠点は、イノベーションを支援することを目的としており、特に革新的な共同研究開発プロジェクトの発展を促進したり、研究開発プロジェクトの結果から生じる新しい製品、サービス、またはプロセスのマーケティングを通じて参加企業の開発と成長を支援したりする。ひいては、競争力拠点は、そこに参加する企業が国内外の市場で主導的な地位を占めることを可能にすることで、成長と雇用の原動力となるものである。

そして、競争力拠点は、ブラン報告書 (Blanc, 2004) で提唱されたイノベーションのためのエコシステムを実現させるための手段となる。図表1は、生物群集としての植物とビオトープとしての土壌をモチーフにしたエコシステムとしての競争力拠点の概念を図示したものである。図表1の花の中心の部分には、エコシステムの最終目的であり原動力となる「革新的な製品とサービスの創造 (produits et services innovants)」と「成長と雇用 (croissance et emploi)」が据えられている。上部の花びらに相当する部分では中小企業や大企業などの企業 (entreprises) が示されており、左下の花びらに相当する部分では教育機関 (centres de formation) が示されており、右下の花びらに相当する部分では研究機関 (organismes de recherche) が示されている。それぞれの花びらが重なる部分が各機関の連携を表しており、企業と教育機関は専門教育 (formations spécialisées) とスキル・マネジメント (gestion des compétences) の分野で連携し、企業と研究機関は共同研究開発 (valorisation et recherche contractuelle) とインキュベーション (incubateurs) の分野で連携し、教育機関と研究機関は大学での研究 (recherche universitaire) と研究者養成 (enseignants chercheurs) の分野で連携する。

また、光合成を行う葉として専門性の高いサブ

図表 1 競争力拠点のエコシステム

Écosystème des pôles de compétitivité 2.0



出所：原典は <http://www.competitivite.gouv.fr/> であるが、URL の変更により閲覧できないため、Chabault and Perret (2010) より引用。

ライヤー (fournisseurs spécialisés) と、早期導入やテスト利用を行うクライアント (clients; adopteurs précoces, tests d'usage) が描かれており、これらの存在も競争力拠点には欠かせないものとなっている。さらに、このような生物群集が花を咲かせるためには、環境であるビオトープすなわちテリトリー (territoires) が重要となってくる。ここで言うテリトリーとは、Marshall (1890) に端を発する集積論で登場する地理的範囲のことで、産業立地 (terreau industriel)、イン

フラ (infrastructures)、大学キャンパス (campus)、連携のためのプラットフォーム (plateformes collaboratives) などが含まれている。さらに、そのテリトリーには植物の養分となる、人材 (talents)、アイデア (idées)、3種類のファイナンス (financements) — ビジネス・エンジェル (Business Angels) とリスク資本 (capital-risque)、民間による投資 (investissement privé)、公的支援 (soutiens publics: 政府 (état)、地方公共団体 (collectivités)、欧州連合 (Union Européenne)) — が

十分に含まれていなければならない。

(2) 競争力拠点の展開と成果

このような競争力拠点は、2005年に第1フェーズ（2005年から2008年）が開始され、第2フェーズ（2009年から2012年）、第3フェーズ（2013年から2018年）、第4フェーズ（2019年から2022年）を経て、現在は第5フェーズ（2023年から2026年）の段階に至っている²⁾。第1フェーズ（2005年から2008年）は、5年以内に市場に出る可能性のあるイノベーションを対象とした企業と研究教育機関の協力プロジェクトを推進することを目的として推進され、67の拠点が形成され、15億ユーロの公的資金の予算のもとで最終的には71の拠点が認定された³⁾。

そして、第1フェーズの政策的な肯定的な外部評価（Boston Consulting Group et CM International, 2008）を受けて開始された第2フェーズ（2009年から2012年）は競争力拠点の成熟期であり、このフェーズでは、同じく15億ユーロの予算のもとで、研究開発支援の継続に加え、拠点のリーダーシップと戦略的マネジメントの強化やイノベーションと成長のエコシステムの開発支援に重点が置かれた⁴⁾。異なる拠点間での協力も推進され、全国的なイノベーション・ネットワークの構築も進んだ。また、後述するパフォーマンス契約が強調されるようになったのもこのフェーズである。

第2フェーズの外部評価（Bearing Point, Erdyn et TechnopolisITD, 2012）を受けて開始された第3フェーズ（2013年から2018年）は成果の実現と自己評価の期間であり、拠点数が48に整理され、経済機会および雇用と、さらなる国際化に目が向けられ、共同研究開発の努力を革新的な製品、プロセス、サービスに転換し、市場に投入する「未来の製品工場」にすることが目的とされた。特に、拠点による中小企業への支援が強化され、そのため、国と地域圏は新たに共同運営を行い、国レベルと地域レベルの緊密なパートナーシップを確立することとなった⁵⁾。

第4フェーズ（2019年から2022年）では、全

体的な戦略の再評価と調整が行われた結果、競争力拠点が54に整理され、政策の窓口を国から地域に移すことで、これまでの政策に弾みをつけて、Horizon Europe⁶⁾のプロジェクト募集において、より多くの欧州共同プロジェクトを生み出すことが目的とされた。

現在の第5フェーズ（2023年から2026年）は、2023年から55の競争力拠点で開始され、従来以上に地域の優先順位に沿ったコラボレーションを実現し、欧州レベルの拠点を通じてフランスの中小企業を支援し、エコロジカルでデジタルな経済への移行を目指す革新的な企業を支援することが目的とされている⁷⁾。競争力拠点は、2021年から5年間で300億ユーロの投資を展開し、産業競争力と将来技術の開発を目指すFrance 2030⁸⁾計画において重要な役割を担っている。

企業総局（DGE, 2023a; 2023b）に基づいて、現時点で入手可能な第4フェーズまでの競争力拠点の成果をまとめると以下の通りとなる。まず、図表2は、最新の55拠点の一覧であり、持続可能なデジタルイノベーション、輸送インフラ、木材産業、バイオ医療、食品産業などさまざまな競争力拠点が国土全体に存在していることを示している。現在までに、75億ユーロが投資され、公的投資1ユーロに対して2.8ユーロの民間投資が呼び込まれるというレバレッジ効果もあり、2,000の研究教育機関と14,000社の革新的な企業などからなるメンバーのネットワークが構築され、12,000件のイノベーション・プロジェクトが支援されている。また、中小企業に対する具体的な支援効果も表れており、図表3は、ある中小企業が2013年から2016年の間に競争力拠点に参加した場合、2013年から2019年の間に、参加しなかった場合と比較して、売上が36%増加することを示している。また、ある年の輸出比率も5%上昇し、海外売上が20%増加することを示している。さらに、競争力拠点に参加することで、従業員数も24%増加する。そして、競争力拠点に加入すると、得られる研究開発のための公的資金が64,000ユーロ、民間研究開発費が114,000

図表 2 第 5 フェーズ開始時の競争力拠点のリスト



出所：DGE (2023b).

図表 3 競争力拠点に参加した中小企業の平均的効果

	2013 年から 2019 年の平均効果	加入前年の平均値
売上高 (%)	36***	3,500 k€
輸出比率 (%)	5***	46%
海外売上高 (%)	20***	2,100 k€
総従業員数 (%)	24***	19 人 (FTE)
公的資金 (k€)	64***	144 k€
民間研究開発費 (k€)	114***	255 k€

注：***p<0.001
出所：DGE (2023a).

ユーロ増加することが明らかとなっている⁹⁾。

2.3 競争力拠点の体制と役割

(1) 競争力拠点の組織体制

競争力拠点の現在の実施主体は、国レベルでは、経済・産業・財務分野を所管している経済財務省の企業総局（DGE：Direction Générale des Entreprises）と2019年に発足した地域結束国家庁（ANCT：Agence Nationale de la Cohésion des Territoires）が主体となっている¹⁰⁾。競争力拠点の認定や評価などは、当初、省庁間作業グループ（GTI：Groupe de Travail Interministériel）が行っていたが、第3フェーズ以降は、政府が競争力拠点の政策を地域化するという決定を下し、現在では国と地域圏が共同で行っている。

また、各競争力拠点レベルでは、アソシアシオン（association）契約に関する1901年7月1日法により法人格が与えられている非営利団体の形がとられている。競争力拠点のガバナンス構造は、一般に、総会（Assemblée générale）、理事会（Conseil d'administration）、執行委員会（Bureau）、常駐スタッフ（Equipe des permanents）、そしてラベル認定委員会（Comité de labellisation）などから構成されている。

総会は、競争力拠点の全メンバーから構成され、最高意思決定機関として機能する。通常年に1度開催される総会では、競争力拠点の戦略、活動方針、活動報告、財務報告などについての承認や意思決定が行われ、理事会メンバーが選出される。理事会は数か月おきに定期的に開催され、総会の承認に基づいて競争力拠点の戦略的方向性を決定し、予算を承認し、進行中のプロジェクトや活動の状況を検討し、パフォーマンスの評価を行うといった全体的な監督責任を持つ。執行委員会は、拠点の業務を遂行する組織で、理事会の指示に従ってより具体的な意思決定や活動を担い、プロジェクトの管理、資金調達、協力関係の構築などを行う。また、拠点の運営を円滑に進めるための専門スタッフが配置されることもある。さらに、常駐スタッフは、日常的な活動を支えるため

の専門スタッフで、競争力拠点の活動を具体的に推進し、プロジェクト管理と進捗報告、コミュニケーションと広報、イベントの企画・運営、予算運用、人的資源管理など幅広い業務を行う。なお、ラベル認定委員会についてはラベル認定制度の項目で説明する。

(2) 競争力拠点の役割

競争力拠点の役割は、フェーズが進展するたびに変化してきているが概ね以下の通りである（DGE, 2023b）。

- ・エコシステムの構築と中小企業支援：競争力拠点は、大企業、中小企業、研究教育機関が集まる豊かで多様なエコシステムを構築し、中小企業を国内および欧州のイノベーション・プロセスに統合する上で重要な役割を果たしている。
- ・認定ラベルによる共同研究の促進：競争力拠点は、アイデア段階から市場参入までのイノベーション・プロジェクトを支援し、コンソーシアム設立において重要な役割を果たしている。各拠点がプロジェクトの品質を評価し、認定ラベルのお墨付きを発行することで、資金調達の可能性を高めている¹¹⁾。
- ・欧州におけるフランスのプレゼンスを示す役割：メンバーを欧州のプロジェクトに参加させることを目指しており、欧州のプロジェクトでフランスの関係者をサポートし、新たなパートナーシップの構築や欧州の資金と市場へのアクセスを可能とする重要な役割を担っている。
- ・公的機関の特権的な窓口：競争力拠点は、政府と地方自治体の連携に基づく公共政策の成果であり、彼らとの対話者となる。
- ・知的財産に関するアドバイス：参加企業の競争力を向上させるために、イノベーションを保護・促進することは優先事項であり、競争力拠点は、知的財産の保護と促進に重要な役割を担っている。
- ・民間資金提供：競争力拠点は、政府認定ラベルであるEIPラベル（le Label Entreprise Innovante des Pôles）を通じて、イノベーション

企業の自己資本を強化することをサポートしてきたが、この EIP ラベルは 2021 年に Label “hi France”¹²⁾と改名され、競争力拠点のメンバー企業の成長と国際化に役立つプライベート・ファイナンスの獲得を促進するものとなっている。

- ・スキル・マネジメント：競争力拠点の目的は、価値創造の源泉である戦略分野に関連する市場において、メンバーの競争力を強化し、成長を進展させ、雇用を支援することである。そのため、多くの拠点は、新しいスキルの開発を支援するため、メンバーの現在および将来のスキルニーズをマッピングし、地域内で利用可能な研修機会をリストアップしている。
- ・経済情報のアドバイス：知識経済の到来に伴って、経済情報は競争力拠点とそのメンバーの競争力の発展と強化において、これまで以上に重要な要素となっている。
- ・国際的なクラスター行動：海外ミッションを組織したり、海外のクラスターと技術提携したりするなど、国際的に競争力のあるクラスターを促進するための取り組みを実行している。

(3) 競争力拠点と研究開発プロジェクトの財源

競争力拠点は、主に政府と地方自治体からの公的資金の他に拠点のメンバーが支払う会費やメンバーに請求されるサービスから得られる民間資金によって活動しており、現在では民間資金が全体の 55% を占めるようになってきている。この民間資金の比率や民間資金の増加率、獲得した公的資金（省庁間単一基金；Fonds Unique Interministériel）の額は、会員数や会員数の伸び率と並んで競争力拠点の重要な評価基準となっている（François, 2018）。

また、競争力拠点で実施される研究開発プロジェクトには、公的資金の他、企業、研究機関、EU が出資することもある。岡部（2014）によれば、政府の FUI による研究開発プロジェクトの成立過程は、次のようになっている。まず、最低 2 つの企業と 1 つの研究教育機関が参加している

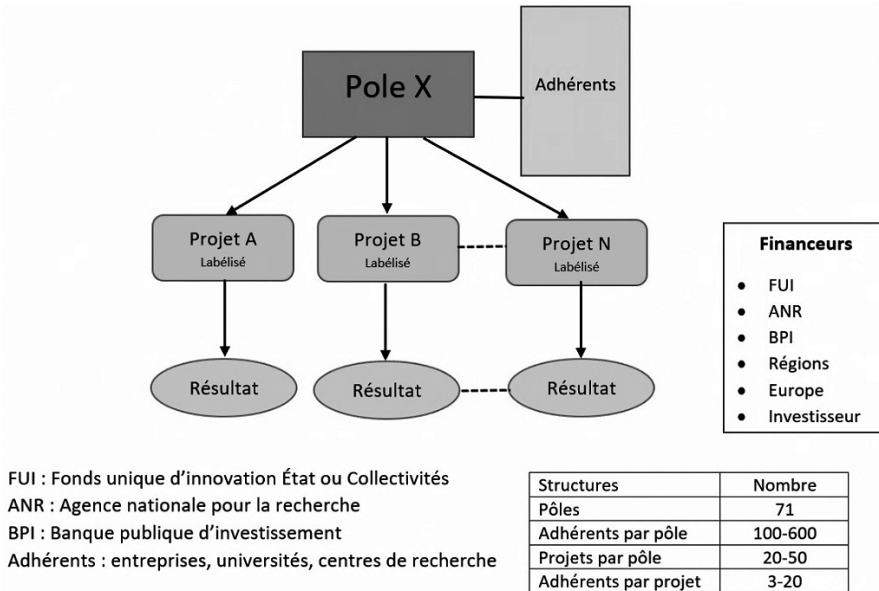
プロジェクトが競争力拠点の執行委員会に提出され、拠点での審査を経て、省庁間ワーキンググループ（Groupe de Travail Interministériel）に提出され、審査が行われる。そして、そのワーキンググループにおいて、応募書類は、カテゴリ 1 +（良質で戦略的であるもの）、カテゴリ 1（良質であるもの）、補完的リスト（政府が投資するには値しないが自治体などが行う価値はあると判断されるもの）、落選の 4 つに分けられる。その上で、中央政府は原則として、カテゴリ 1 + には 75%、1 には 50%、補完的リストには 25% の資金を拠出する。最後に、地域圏の経済局などがその審査結果を受け取り、自治体などの参加を募り、自治体の意向が政府のワーキンググループに伝えられ、資金の負担割合が決定し、政府の承認を経て契約が締結される。また、高橋（2015）によれば、企業規模別にプロジェクトにおける補助金の支出比率が変わり、中小企業は 45%、中規模企業は 30%、大企業は 25%、そして研究機関は 10% となっている。

図表 4 は、競争力拠点の構造と財源を表わしている。FUI の他に、競争力拠点が実施するイノベーション・プロジェクトに対しては豊富な財源が用意されており、国立研究開発法人（ANR；Agence nationale de la recherche）や政府の公的投資銀行 BPI からの投資のほかに、地方自治体からの補助金、“hi FRANCE”などの民間資金、そして最近では、EU の研究およびイノベーション支援プログラムである Horizon Europe や EU の中小企業のライフサイクル全般を支援する COSME、イノベーションと持続可能な開発を促進することを目的とした政府の戦略的な未来投資プログラム（Programme d’Investissements d’Avenir）なども重要な財源となっている。

(4) ラベル認定制度

研究開発プロジェクトの推進において、競争力拠点は、プロジェクトの遂行を促進するプラットフォームの役割を担っている。研究開発プロジェクトが国などの公的な資金援助を受けるには、プ

図表 4 競争力拠点の構造と財源



出所：François (2018)。

注：基本的な構造は現在も同じであるが、拠点数などは第3フェーズ時点の情報である。

プロジェクトがラベル認定を受けることが義務づけられている（図表4も参照）。その目的は、競争力拠点が一定の品質基準とパフォーマンス基準を満たすことを確認することであり、この制度によって、競争力拠点はその信頼性と有能性を示すことができる。そこで、競争力拠点の重要な仕事の1つにプロジェクトのラベル認定があるが、競争力拠点自体もまた政府から拠点としてのラベル認定を受けるといふ入れ子構造となっている。

競争力拠点は、まず省庁間ワーキンググループによって拠点としての認定を受けてラベルが付され、世界的拠点（pôles mondiaux）、世界的拠点候補（pôles à vocation mondiale）、国内型拠点（pôles nationaux）の3つのうちのいずれかに分類される。例えば、オーベルニュ・ローヌ・アルプ地域圏に位置するバイオテクノロジーとヘルスケア分野に特化した競争力拠点である Lyon-biopole (<https://lyonbiopole.com/>) は、世界的拠点に認定されている。次に、政府から競争的拠点としてラベル認定を受けた拠点は、国からのファイナンスを受けるプロジェクトの選定をラベル化

という作業を通じて委託され、プロジェクトに対するラベルの認定という役割を有している。競争的拠点は、企業や研究教育機関などから提案されたプロジェクトに対して、調査・分析を行い、それが競争的拠点のプロジェクトとして認められれば、「ラベルを貼る」ということになる。これは、各プロジェクトが競争力拠点の戦略的目標と一致し、その品質と実行可能性が確認されたことを意味する。そして、ラベル化されたプロジェクトは、公的資金や投資を引き付ける可能性が高くなる。プロジェクトそのものは、それを立ち上げたメンバーが主導する。そして、その成果は、プロジェクトに参加する各企業が製品・サービスを市場に投入するために活用される。

3 | 競争力拠点のマネジメント・コントロール・システム

3.1 Simons (1995) の4つのコントロール・レバー

Simons (1995) は、戦略をうまくコントロー

ルするために、その分析と理解の対象として4つの重要な構成要素—基本的価値観、回避すべきリスク、重要業績変数、戦略の不確実性—を指摘している。そして、この4つの要素をコントロールするシステムが4つのコントロール・レバー(levers of control)と呼ばれる理念のシステム、境界のシステム、診断型コントロール・システム、対話型コントロール・システムである。

まず、理念のシステム(beliefs system)とは、組織の基本的な価値観、目的、方向性を経営者が公式に伝え、強化するための組織としての明解な定義である(Simons, 1995)。理念のシステムは、具体的には、会社の信念、ミッション・ステートメント、企業目的ステートメントなどの文書を通じて形成され、伝達され、戦略の実行にあたって、何らかの問題が生じたときに、組織参加者がどのようなタイプの問題に対処し、どのように解決策を追求すべきかを自分で判断できるように組織参加者を支援するシステムである。

次に、境界のシステム(boundary system)とは、「組織参加者に許容される行動の領域を描き出す」システムである(Simons, 1995)。境界のシステムは、理念のシステムとは対照的に、認識された事業リスクに基づいて、機会探索に制限を与えるものである。この境界のシステムは、本質的に禁止あるいは拒絶のシステムであるが、経営者の意思決定に関する権限委譲を可能にし、組織が最大限の柔軟性と創造性を達成するのを可能にする。

また、診断型コントロール・システム(diagnostic control system)は、「組織の成果を監視し、事前に設定された業績基準からの乖離を是正するために、経営者が利用する公式的な情報システム」である(Simons, 1995)。診断型コントロール・システムの目的は、計画としての戦略が正しく実行されているかをチェックすることである。具体的には、予算管理制度、バランス・スコアカード、標準原価計算制度などがあげられるが、次の要件を満たせば、どのような情報システムも診断型コントロール・システムとして活用できるとさ

れている。その要件とは、(1) 事前に目標を設定できる、(2) 結果が計画できる、(3) 目標と実績の乖離が計算できる、(4) 乖離がある場合、事前に設定した業績水準に戻すためのインプットやプロセスの変更が可能である、の4つである(Simons, 2000)。

さらに、対話型コントロール・システム(interactive control system)とは、「経営者が部下の意思決定行動に規則的かつ個人的に介入するために利用する公式的な情報システム」である(Simons, 1995)。その目的は、組織の関心を戦略の不確実性に向けるために、ディベートのための枠組み—議題—を提供し、ルーティンの経路以外の情報収集を動機づけることにある。議論と対話が繰り返されることによって、仕事の進め方、価値提案の内容、または事業戦略そのものを変える必要性が明らかになる。

マネジメント・コントロールによってイノベーション創出を促進するためには、4つのコントロール・レバーを適切に操作することが必要とされる。

3.2 競争力拠点における4つのコントロール・レバー

フランスで最初に設立された経済開発機関の1つで、リヨン(Lyon)において競争力拠点を支援しているADERLY(地方経済開発公社; <https://www.aderly.fr/>)の事例考察を行った杉山(2015)は、競争力拠点の成功には、地域のありたい姿の共有、ミッションとアクションの整合性、プロジェクト単位での事業完結という3つの要因があると考察している。これらの3つの要因を手掛かりとして、前述のSimons(1995)の4つのコントロール・レバーの観点から競争力拠点におけるマネジメント・コントロールの仕組みを解き明かしてゆくことにする。

ADERLYはリヨンが位置する地域圏のありたい姿を発信し拠点参加企業を募っている。杉山(2015)は、志を掲げ、ありたい姿を示すのが競争力拠点の形成には不可欠であり、ありたい姿に

対する協調と合意が競争力拠点の求心力となり、競争力拠点の取りまとめ役の ADERLY のミッションに呼応して参加企業のミッションとベクトルが一致していると指摘している。これは、前述の理念のシステムに該当する。理念のシステムは、競争力拠点の基本的な価値観、目的、方向性などを経営者が公式に伝え、強化することをコントロールの目的としている。さまざまなメンバーが集う競争力拠点では、メンバーの相互作用を組織化し調整する必要があるが、そこでは理念のシステムが大きな役割を果たす。

では、競争力拠点において、具体的にどのように理念が共有され、浸透していくのであろうか。Peres (2017) は、競争力拠点のアイデンティティの構築について考察している。理念の浸透、すなわち、アイデンティティの構築は、メンバーが識別できるネットワークの強固で一貫したイメージを作り出し、それがネットワークに一定の正当性を与えることになる (Lawrence and Suddaby, 2006)。このアイデンティティの構築は、競争力拠点が実施すべき目的と期待される結果を明確に定義した明確な戦略策定によって可能となる。競争力拠点において、策定された明示的な戦略は、パフォーマンス契約 (contrats de performance) と戦略的ロードマップ (feuille de route stratégique) に反映されている。競争力拠点の政策の第 2 フェーズ以降、競争力拠点のリーダーシップと戦略的マネジメントの強化を目的に、競争力拠点、政府、地方自治体間でパフォーマンス契約の締結が行われるようになった。パフォーマンス契約は、境界のシステムと診断型コントロール・システムとの関係でも後述するが、競争力拠点、政府、地方自治体といったすべての関係者を、一定期間の戦略と手段で拘束するもので、競争力拠点の行動領域と参加企業の目標という観点から戦略を示すものである。この契約は競争力拠点のパフォーマンスを向上させるための重要な手段で、各拠点がどのように目標を達成するかを計画し、評価するための枠組みを提供する。パフォーマンス契約の国の評価機関から提供されるフィードバックと

インセンティブによって、競争力拠点は、そのリソースと活動をより効果的に管理し、戦略的に重要な領域に焦点を合わせることを促進される。

パフォーマンス契約には、戦略的ロードマップと呼ばれる文書が付属しており、これによって競争力拠点の 3 年から 5 年単位の戦略がカスケードされ、具体的なアクションプランとパフォーマンス指標 (KPI) に落とし込まれる (図表 5 参照のこと)。つまり、競争力拠点のミッションに基づいて作成されたパフォーマンス契約と戦略的ロードマップの存在によって、拠点のメンバーは、それぞれのメンバーのミッションと拠点のミッションが一致する共同プロジェクトに参加し、イノベーションを実現するための自由な探索行動を行うことができる。杉山 (2015) が指摘するミッションとアクションの整合性は、このようにして達成される。また、競争力拠点は異質なメンバーの集まりであるため、戦略策定を通じたアイデンティティの構築にとっては、メンバーのネットワークと協力という観点から内部コミュニケーションが重要となり、その点から対話型コントロール・システムとも密接な関係にあると言える。

さらに、杉山 (2015) は、プロジェクト単位での事業完結を競争力拠点の成功要因の 1 つとしてあげ、外部環境の変化に対する対応や事業目標の効率的な達成に向けてプロジェクト単位での進捗管理はわかりやすいマネジメント体制とも言えるとも述べている。このイノベーションを促進するプロジェクトのマネジメント・コントロールに関連して、伊藤 (2018) は、(1) プロジェクトに正しく取り組んでいるか (厳正な執行が行われているか) という問題と (2) 正しいプロジェクトに取り組んでいるか (勝つチャンスはあるのか、資源配分は正当化されるのか) という 2 つの問題領域に区分し、前者では、支出ルール、進捗をコントロールする会議体などが必要となり、後者のためには、淘汰のための評価指標と判断基準、選択と集中のための会議体の設計などが重要であると指摘している。4 つのコントロール・レバーに

照らしてみると、(1)は診断型コントロール・システムの問題であり、(2)は境界のシステムの問題であると言い換えることができる。Simons (1995) の説明に倣って、先に(2)からみていく

ことにする。

境界のシステムは、理念のシステムとは対照的に、認識された事業リスクに基づいて、戦略ドメインを定めて組織成員の自由な機会探索に制限を

図表5 POLE OPTITEC の戦略的ロードマップとパフォーマンス指標の例

(1) 戦略的ロードマップ

	2009	2010	2011
I. Anticiper et innover			
1.1 Se positionner sur les ruptures technologiques du domaine pour capter les marchés porteurs à moyen et long terme			
a) Soutenir et valoriser potentiel d'excellence			
S'associer aux grands projets scientifiques européens et internationaux	- veille et accompagnement des entreprises pour répondre aux AO d'ITER - Mise en place d'un partenariat renforcé sur « Optique spatiale » avec Thales Alenia Space, et sur « Imagerie médicale » avec CERimed et Universités de la Méditerranée - Journées d'information sur les grands projets : CERIMED	- mise en place de la plate-forme ASUR - Accueil de nouvelles compétences sur optique adaptative - Journée d'information sur les grands projets : ILE, ITER	- Devenir le 3 ^e centre européen sur Instrumentation optique et les grands télescopes - Présence des industriels de la région dans les projets d'ITER - 1 ^{er} Utilisation de la plate-forme ASUR, en lien avec ILE et CERIMED
Renforcer le potentiel de recherche et de formation innovante	- Animation d'un groupe sur la formation - Publication d'une plaquette sur l'offre de formation - Organisation d'une journée sur la complémentarité de la formation PACA au niveau national	- Ouverture d'une Formation de Mastère optique dans une école d'ingénieurs de métiers	- Mis en place d'un Diplôme d'ingénieur par alternance
b) Assurer le renouvellement de la dynamique de projets sur des technologies de ruptures et des marchés porteurs	- Evolution de la procédure d'Appel à projet, avec un élargissement des catégories de projet, plus amont ou plus industriel - Lobby auprès de l'ANR pour un AAP thématique photonique - Edition d'un Guide du porteur de projet - Mise en place d'une convention de labellisation entre porteur de projet et le Pôle : contribution du porteur de projet - Mise en place d'un soutien personnalisé sur projets à consolider : recours à des jours de consultants - Organisation d'une Journée nationale de présentation des succès stories des projets labellisés	- Cartographie « technologies et marchés » des adhérents - labelliser des projets associant des partenaires internationaux - renforcer les projets sur des secteurs applicatifs : sécurité, développement durable, santé...	- Faire évoluer les projets vers des projets de taille européenne - Orienter les projets vers les marchés porteurs - Articuler les projets de R&D aux plateformes mutualisées portées par le Pôle
c). Soutien aux PME pour accéder à ces marchés porteurs	- animation de groupes thématiques : optique adaptative, système de vision pour système embarqué, éclairage, photovoltaïque - édition de veilles dédiées pour alimenter ces groupes thématiques	- animation de groupes thématiques : optique adaptative, système de vision pour système embarqué, éclairage, photovoltaïque - édition de veilles dédiées pour	- Organisation de la 3 ^e édition d'Optical Complex Systems, en parallèle de Optical Design (SPIE) - animation de groupes thématiques : optique adaptative, système de vision pour

(2) パフォーマンス指標

Catégorie	indicateur	Sous indicateurs	Commentaires
Gouvernance		Nombre d'ETP salariés de la structure de gouvernance du pôle	
		Masse salariale de la structure de gouvernance du pôle	
		Budget annuel de l'association (en euros), dont - subventions de l'Etat - subventions des collectivités territoriales - cotisations des membres - facturation de services - autres	
Périmètre du Pôle	1. Adhérents du Pôle		
	Entreprises adhérentes	Nombre d'entreprises	Détail de la répartition géographique par département et communauté d'agglomération
		Nombre de PME	Préciser les PME appartenant à un groupe français ou étranger
	Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche	Nombre de laboratoires de recherche	Détail de la répartition géographique par département et communauté d'agglomération
		Nombre d'organismes d'enseignement supérieur	Détail de la répartition géographique par département et communauté d'agglomération
	2. Poids scientifique et économique		
	Entreprises	Nombre de salariés des entreprises membres du pôle	Préciser le % d'ingénieur et chercheurs
		Nombre d'entreprises incubées ou abritées au sein d'une pépinière d'entreprise dans les thématiques et sur le territoire du pôle	
	Enseignement supérieur	Nombre d'ingénieurs et chercheurs dans les laboratoires membres du Pôle	
		Nombre de formations dans les thématiques du pôle mise en place par des organismes de formation membres du pôle ou suite à une demande du pôle	
Projets coopératifs	Nombre d'étudiants dans les formations liées aux thématiques du Pôle	Nombre de projets de R&D labellisés par le pôle durant l'année, dont - dont le Chef de file est une PME - impliquant au moins une PME - dont impliquant au moins une entité localisée hors de France	Répartition géographique par département et communauté d'agglomération
		Nombre de projets de R&D retenus pour un financement public, dont : - FUJ - OSEO - ANR - Collectivités territoriales - Fonds européen	Détail de la répartition géographique par département et communauté d'agglomération
	Montant total de l'assiette des projets de R&D retenus pour un financement public, dont : - FUJ - OSEO - ANR - Collectivités territoriales - Fonds européen		Détail de la répartition géographique par département et communauté d'agglomération
		Nombre de chercheurs d'organismes publics de recherche (yc. écoles & universités) impliqués dans un projet labellisé par le pôle	
	Nombre d'ingénieurs R&D et de chercheurs d'entreprises impliqués dans un projet labellisé par le pôle		

出所：POLE OPTITEC (2009) より一部抜粋。

与えるものである。具体的には、事業の境界と倫理の境界¹³⁾を定める仕組みのことを言い、例えば戦略計画や行動規範などがあげられる。競争力拠点では、戦略のカスケードを通じて、すなわち、パフォーマンス契約と戦略的ロードマップの構築を通じての理念の浸透が行われると先に述べたが、これらは同時に、競争力拠点、政府、地方自治体といったすべての関係者の戦略ドメインや行動が一定の範囲で拘束される事業の境界システムとしても作用する。パフォーマンス契約には、競争力拠点とその公的な財源を出す機関との関係が記載されていて、どういう分野の活動で、どういう行為を行って、どういうイノベーションを促進していくか、ということが明確に記載されている（高橋, 2015）。

伊藤（2018）の指摘する(2)正しいプロジェクトに取り組んでいるかの問題は、事業ドメインを規定する境界のシステムの問題である。競争力拠点においては、各イノベーション・プロジェクトを評価するラベリング委員会が存在し、そこでプロジェクトの採用や淘汰などが判断されることとなる。つまり、ラベル認定を受けた実現可能性が高く成果が期待される「正しい」プロジェクトというドメイン内で、参加メンバーは自由にイノベーションの探索行動を行うことができる。参加メンバーはプロジェクト単位での意思決定ができるので、ただ何となく参加しているような立場は取らず、競争力拠点が各プロジェクトの成果を判断しプロジェクトを重ねるかどうかをマネジメントできるので結果的に効率よく競争力拠点全体の戦略的マネジメントができる（杉山, 2015）。

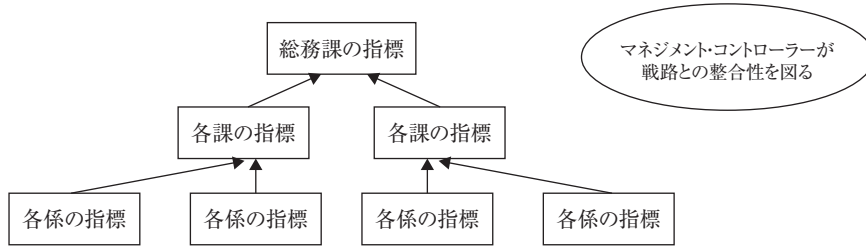
伊藤（2018）の指摘する(1)のプロジェクトに正しく取り組んでいるかという問題については、診断型コントロール・システムの果たす役割が大きい。診断型コントロール・システムの目的は、計画としての戦略が正しく実行されているかをチェックすることであり、競争力拠点では、これまたパフォーマンス契約と戦略的ロードマップ、そしてタブロー・ドゥ・ボール (tableau de bord ; ダッシュボード) がその役割を担っている。パ

フォーマンス契約は、通常4年契約で、競争力拠点が政府や他の関係者とともに、一連の目標と指標に基づいて、競争力拠点のパフォーマンスを向上させるために締結されるものである。この契約において、競争力拠点の明確で達成可能なパフォーマンス目標が設定され、予算が設定される。パフォーマンス目標は、例えば、共同研究プロジェクトの数、創出した雇用数、上市した新製品・サービスの数、国際ネットワークの数などである。競争力拠点は、契約期間中に定期的に目標達成状況を評価・報告し、継続的な改善を目指す必要がある。このとき、タブロー・ドゥ・ボールによって、クラスターの重要なパフォーマンス指標が視覚化され、追跡される。これにより、競争力拠点のマネジメントは戦略的な意思決定を行うための情報を手に入れることができる。契約期間終了後、競争力拠点の成果や目標達成状況に基づいて、政府が拠点を評価し、その存続・廃止を決定することになる。

中西（2003）によれば、タブロー・ドゥ・ボールの運用は必ずしもバランスト・スコアカードのようなトップ・ダウンを指向していないという。フランスでは、リポーティング・システムの構築は、まず現場において有用な情報の整備から始まり、段階的に重要な情報だけを1つ上の段階にあげていく。上に上げられる情報は現場の必要性に根差した意味のある指標であり、上の情報に疑問を持った際に下の情報で照合できることを保証している。中間階層は下から上がったデータと自ら管理のため整備したデータのうち、報告目的に役立つもののみを上にあげる。図表6で示したタブロー・ドゥ・ボールのように、フランスでは入れ子原則 (principe de gigogne) と呼ばれる。

パフォーマンス契約に関して、高橋（2015）は、次のように評している。競争力拠点の政策には、地域レベル（メゾレベル）での管理会計設計の大きなヒントが隠されている。国と競争力拠点で交わされるパフォーマンス契約は、管理会計的に例えば中期経営計画であり、その遵守は契約という形で具体的な数値目標によって管理されている。

図表6 タブロー・ドゥ・ボールのイメージ



まず現場の責任者に役立つデータを整備する
現場で実際に使っているデータを上に上げていく
上に行けば行くほど重要な指標の数を減らしていく

出所：中西（2003），p.46.

また、パフォーマンス契約に付属するストラテジック・ロードマップは、戦略マップを想起させる。このような素地の元でタブロー・ドゥ・ボールが整備されれば、計画設定と事業進捗のモニタリングを行うことができる一貫した地域レベル（メゾレベル）での管理会計が構築されることになる。

最後に、競争力拠点における対話型コントロール・システムにいてみてゆくこととする。対話型コントロール・システムの目的は、組織の関心を戦略の不確実性に向けるために、ディベートのための枠組み—議題—を提供し、ルーティンの経路以外の情報収集を動機づけることにある。パフォーマンス契約は、すでに述べたように、診断型コントロール・システムとしての役割の他に、パフォーマンス契約や戦略的ロードマップを作成し契約を結ぶ時や、策定された戦略を実行する際に、理念のシステムと境界のシステムとしても機能するが、さらに競争力拠点全体の目標達成に向けた新たなアイデアやアプローチを討議し、探求するためのフレームワークを提供することで、対話型コントロール・システムの役割を果たしている。パフォーマンス契約を結ぶ際の戦略の策定時には理事会が、戦略の実行とモニターには執行委員会が、日常の調整には常駐スタッフが対話型コントロール・システムを担っている。

4 | まとめ

本稿の目的は、フランス版の産業クラスターである競争力拠点（pôles de compétitivité）においてマネジメント・コントロール・システムが果たす役割を整理することであった。結論として、フランスの競争力拠点では、パフォーマンス契約と戦略的ロードマップが理念のシステム、境界のシステム、診断型コントロール・システム、対話型コントロール・システムの役割をすべて担っており、総体としてのマネジメント・コントロール・システムとして機能し、産業クラスターの成否を左右する役割を果たしていることが示唆された。

残された課題としては、異質なメンバーの集まりである競争力拠点において、各コントロール・システムが実際にはどのような条件が揃うとうまく機能するのか、社会構成主義的な観点からインタビューを実施し得られたナラティブを解釈して説明することである。

（謝辞）本稿は、令和元年度相馬学術奨励基金海外研究員の研究成果である。COVID-19 が世界的に感染拡大した2020年3月から2021年2月の間、フランスのÉcole Normale Supérieure de Lyon（ENS de Lyon；リヨン高等師範学校）内にあるInstitut d'Asie Orientale（IAO；東アジア研究所）には、chercheurs invités（客員研究員）として大

変お世話になった。ここに記して感謝の意を表する。

●注

- 1) Beffa レポートの内容については、萩原 (2006) が紹介している。
- 2) この段落の記述は、特定の引用を除き次のサイトにに基づくものである。https://www.entreprises.gouv.fr/fr/innovation/poles-de-competitivite/ as of 2023.4.15.
- 3) 認定基準は、(1) 対象となる市場の規模とマーケットシェア、(2) 当該クラスターの研究開発・技術開発に係るポテンシャル、(3) 競争力と大学の競争力の高さ、優秀さのレベル、(4) 戦略の整合性である。
- 4) 第2フェーズの特徴および成果は、山口 (2022a) と山口 (2022b) に詳しくまとめられている。
- 5) 第3フェーズでは外部評価は行われなかったが、Grivot (2017) によって報告書が記されている。
- 6) 2021年から2027年までの期間に研究とイノベーションを支援するためのEUの資金調達プログラムである。予算総額は955億ユーロ。前身であるHorizon 2020の後継プログラムで、科学、技術、産業部門の競争力を強化し、包括的かつ持続可能な成長を推進することを目指している。詳細は、https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_enを参照のこと。
- 7) 第5フェーズについては、Maire, Bruno Le et Roland Lescure (2023) および https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/industrie/poles-de-competitivite/labellisation-de-55-poles-de-competitivite-pour-la-phase-v-2023-2026を参照のこと。
- 8) France 2030 : un Plan d'Investissement pour la France de Demainについては、https://www.gouvernement.fr/actualite/france-2030-un-plan-d-investissement-pour-la-france-de-demainを参照のこと。
- 9) その他、DGE (2023a) で競争力拠点がもたらす効果が分析されているので、参照されたい。
- 10) 2019年まではANCTの前進である地域間平等政策総局 (CGET : Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) が主体であり、2014年以前は、DATARが実施主体であった。
- 11) DGE (2023b) によると、ラベル認定されたプロジェクトの成功率は、ラベル付けされていないプロジェクトの最大2倍であるとされている。
- 12) Label "hi France"については、https://www.afpc.eu/fr/hi-franceを参照のこと。
- 13) 競争力拠点に関する規制は、メンバーの限界を規定するルール体系の構築を伴い、それがメンバーの協力の枠組みを決める構成的なルールとなり、さらにそれらが倫理的な境界となる。

●参考文献

- Beffa, Jean-Louis (2005), *Pour Une Nouvelle Politique Industrielle*, La Documentation Française.
- Bearing Point, Erdyn et TechnopolisITD (2012), *Etude Portant sur l'Évaluation des Pôles de Compétitivité-Rapport Global*, La Documentation Française.

- Blanc, Christian (2004), *Pour Un Écosystème de la Croissance*, La Documentation Française.
- Boston Consulting Group et CM International (2008), *L'évaluation des Pôles de Compétitivité 2005-2008 (2008)/Portail de l'Aménagement du Territoire*, La Documentation Française.
- Chabault, Denis and Véronique Perret (2010), *Pôles de Compétitivité Version 2.0: Les Enjeux Stratégiques et Managériaux de la "Clusterisation" des Dynamiques Compétitives, L'Etat des Entreprises 2011*, La Découverte, pp.28-39.
- DGE (Direction Générale des Entreprises) (2023a), *Les Thémas de la DGE*, No 9 Mars 2023.
- DGE (Direction Générale des Entreprises) (2023b), *Présentation des Pôles de Compétitivité*, https://www.entreprises.gouv.fr/fr/innovation/poles-de-competitivite/presentation-des-poles-de-competitivite, as of 2023.4.15.
- Duranton, Gilles, Philippe Martin, Thierry Mayer and Florian Mayneris (2011), *The Economics of Clusters: Lessons from the French Experience*, Oxford University Press.
- François, Philippe (2018), *Pôles de Compétitivité: 2018, Phase IV, le Temps des Résultats*, Fondation IFRAP, https://www.ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/poles-de-competitivite-2018-phase-iv-le-temps-des-resultats as of 2023.3.19.
- Grivot, Frédéric (2017), *Quelle Politique pour les Pôles de Compétitivité ?*, *Journal Officiel de la République Française*, La Documentation Française.
- Lawrence, Thomas B. and Roy Suddaby (2006), *Institutions and Institutional Work*, in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence and Walter R. Nord (Eds.), *Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, pp.215-254, Sage.
- Maire, Bruno Le et Roland Lescure (2023), *Dossier de Presse, Annonce de la Phase V des Pôles de Compétitivité*, La Documentation Française.
- Marshall, Alfred (1890), *Principles of Economics*, Macmillan.
- Peres, Raphaële (2017), *Evolution du Fonctionnement des Réseaux Territorialisés d'Organisations par la Prise en Compte de l'Innovation Sociale - Le cas de Deux Pôles de Compétitivité de la Région PACA-*, Thèse, Aix-Marseille Université.
- POLE OPTITEC (2009), *Contrat de Performance 2009-2011: Pôles de Compétitivité OPTITEC Version 8 19 mai 2009*, La Documentation Française.
- Porter, Michael (1998), *On Competition*, Harvard Business School Publishing.
- Simons, Robert (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Simons, Robert (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases*, Prentice Hall.
- 伊藤克容 (2018) 「マネジメント・コントロールに対する2つの期待—プロセスとしてのイノベーション—」

- 『経理研究』第60号, pp.174-186。
- 岡部遊志 (2014) 「フランスにおける「競争力の極」政策」『E-journal GEO』9巻2号, pp.135-158。
- 杉山章 (2015) 「産業クラスターによる都市経済発展モデルの考察—フランス：リヨン産業クラスターの事例から—」『立教ビジネスデザイン研究』vol.12, pp.45-58。
- 高橋賢 (2015) 「フランスにおける産業クラスター政策における現状と課題」『横浜経営研究』第36巻第2号, pp.101-115。
- 田中友義 (2017) 「フランス産業クラスター政策のパフォーマンス—競争力拠点政策の展開と評価を検証する—」『季刊 国際貿易と投資』Spring 2017, No.107, pp.75-93。
- 中西一 (2003) 「フランスにおける行政評価—自治体管理会計」『会計検査研究』No.27, pp.39-59。
- 萩原愛一 (2006) 「最近のフランスの産業政策—イノベーション強化の取組み—」『レファレンス』第56巻6号, pp.84-98。
- 山口隆之 (2007) 「フランスにおける産業クラスター政策の源流：「地域生産システム」の振興政策と中小企業」『商學論究』第55巻第1号, pp.55-83。
- 山口隆之 (2022a) 「フランスのクラスター政策をめぐる議論—政策の第2フェーズ前後を中心に—」『商學論究』第69巻第3号, pp.121-150。
- 山口隆之 (2022b) 「フランスにおけるクラスター政策と評価：政策第2フェーズの評価以降を中心に」『商學論究』第70巻第1・2合併号, pp.23-54。