

論文

イノベーションと地域ネットワークによる中小企業の自立と成長

増田 潤

はじめに

日本の労働者の大部分は大企業ではなく中小企業で働き、賃金を得て生活している。中小企業に活気があふれるようになれば、そこで働く人やその家族の生活に大きな潤いをもたらしてくれると考えられる。そして、中小企業はその地域になくてはならない製品・サービスを生産・販売し、その地域にとってなくてはならない存在である。そのような重要な役割を担う中小企業が廃業すると、経済に非常に大きなダメージを与えるのではないだろうか。中小企業が抱える問題を解決に導くために支援を行ったり、企業の周辺環境を整備したりすることが必要である。

本稿では、中小企業が抱えている問題は何であるのか、中小企業に対してどのような支援をすることが望ましいのかを考察し、厳しい環境の中でも生き残っていける「強い企業」となるためのアイデアを提示する。単一の企業のことだけでなく、金融機関や行政の在り方を示し、組織間の連携の重要性についても考える。

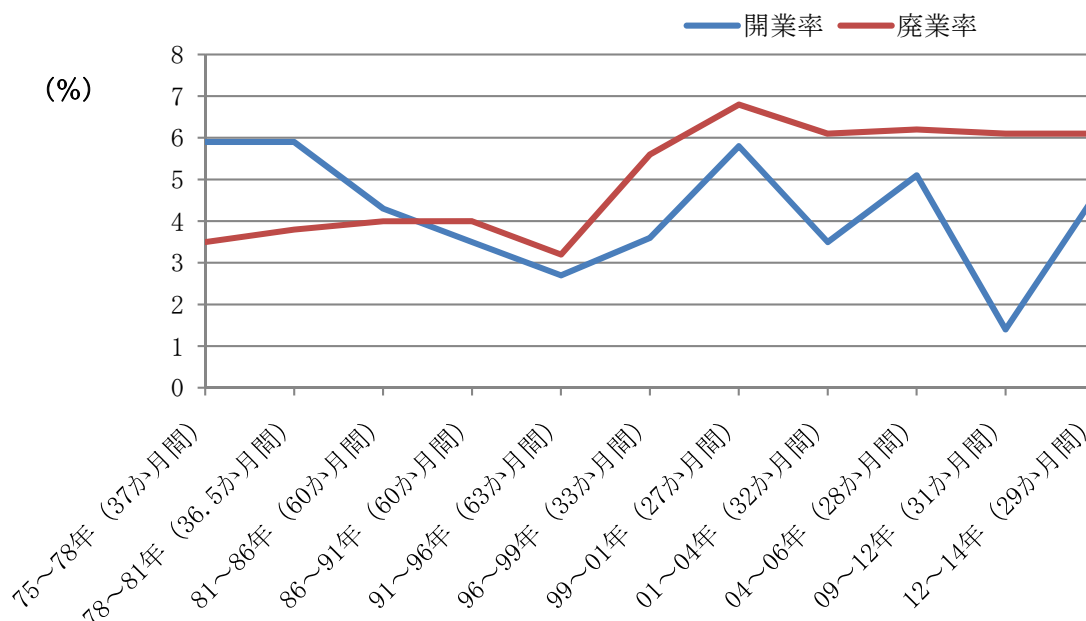
地域ネットワークの構築により金融機関や行政のバックアップ体制を整え、個々の企業は経営革新に取り組むことにより魅力的な事業をつくりあげて自立していくことで、中小企業の長期生存と成長を実現することができる。

第1節 中小企業の経営課題

1.1 開業率を上回る廃業率

ここでは、日本の中小企業の開業率と廃業率の推移から、中小企業の生存状況について考える。図1を参照されたい。非一次産業の企業（個人企業+会社企業）を対象に集められたデータである。1980年代半ばまでは企業の開業率が廃業率を上回っていたが、その後、一貫して廃業率が開業率を上回っている状態である。このことから、中小企業が長く存続していくことは確かに難しいということが分かる。以下では、中小企業の存続を困難にしている要因が何であるのか考察していきたい。

図1 開業率・廃業率の推移



(注1) 開業率（廃業率）は、①新規に開設された（廃業となった）企業を年平均にならした数、②期首において既に存在していた企業とし、①/②で求められる。

(注2) 中小企業庁事業環境部調査室の電話説明によると、調査期間のばらつきは、もととなった総務省統計調査の間隔のずれによる。

(出所) 中小企業庁（2017）付属統計資料をもとに作成。

1.2 ライフステージに応じた支援の必要性

中小企業のライフステージは創業・起業、成長、成熟、成長鈍化、衰退の5つに分けることができる¹。ライフステージについては以下で詳しく述べる。企業がライフステージのどの段階に位置しているかによって経営課題も必要な支援も全く違うため、企業自身が経営改善を行ったり、外部機関が援助を行ったりする際は企業の状況を正確に分析して適切な施策を講じる必要がある。

創業・起業期では、利益が出せるビジネスモデルを構築するために、限られた経営資源のなかで適切な資源配分ができるようにマネジメントすることが求められる。事業領域や組織の基盤が確立されていない時期であるため、企業の存続に大きく関わる決定を下さなければならない時期であるといえる。成長期では、創業・起業期に設備投資や従業員の増員によって拡大した規模をさらに大きくしていくのか、あるいは安定成長を維持していくのかといった方向づけをしなければならない。成熟期は企業のピークであるといえる。自社の製品・サービスの市場が成熟しているため、さらなる成長を目指して新規事業に取り組んだり、経営要因の不均衡を是正しながら安

¹ 鈴木（2016）p. 238.

定を維持したりしなければならぬ²。成熟期で成長を維持できなくなると、成長鈍化期に入ってしまう、売上や利益を維持するためには経営改善に取り組む必要がある。成長鈍化期からさらに業績が悪化し、赤字決算が常態化してしまうと衰退期に入る。

衰退に陥った企業を再生するためには抜本的事業再生が必要である。事業再生のための具体的な方法としては、金融支援手法、企業自身の自助努力がある。金融支援手法には、リスケジュール（返済期限の延長や借入金利の引き下げ）、資本金借入金（貸出金を資本に近い性格の貸出金に転換）、債務の株式化（債務借入を株式に転換）、債券放棄（金融機関が貸出金の一部を放棄）がある³。

企業自身の自助努力には事業リストラ（赤字がでてしまった事業・部門を統廃合）、業務リストラ（経費の見直し）、財務リストラ（在庫の売却等による資産の圧縮）がある⁴。組織の構造的な問題解決のために親族や役員・幹部への事業承継や M&A 等の手段をとることも考えられる。しかし、事業が適切な次期後継者へと譲渡されず経営者の交代が企業にとってリスクになったり、事業を引き継ぐ者が身近にいなかったりするということに事業承継及び M&A の難しさがある。事業承継や M&A に対するサポート体制の充実を図ることも重要である。事業承継や M&A に対するサポートは金融機関の活躍に期待したい。

中小企業を取り巻く環境の変化は激しい。政府や金融機関は各ライフステージに対して効果的な支援を施し、企業自身は企業価値を高める経営戦略を策定しなければならない。企業の経営課題を適切に把握し経営戦略を策定するために、金融機関等の外部機関からのサポートにより、経営者の経営ノウハウの不足を補っていくことも必要である。

1.3 低い値を示す日本の総合起業活動指数

GEM（Global Entrepreneurship Monitor）の国際比較データをもとに日本における起業活動の状況に注目してみたい。GEM とは、起業活動の水準を国際比較するために信頼できる指標を作成する国際的プロジェクトであり、2015 年時点、100 か国以上で 300 以上の研究機関が参加している⁵。図 2 を参照されたい。2014 年の GEM の国際比較データによると、日本の総合起業活動指数は合計 4.0%で、調査国中最下位である⁶。総合起業活動指数とは、「起業を準備しているか、起業から 3 か月以内の人の割合（懐妊期起業活動）」と「起業から 3 か月を超え、42 か月以下の人の割合（誕生期起業活動）」の合計である⁷。このデータから、国際的に見ても、日本は起業活動が少なく、起業成功モデルケースの蓄積にも乏しいのではないかと考えられる。

中小企業の生存可能性を高めるために適切な経営戦略の策定が重要である。中小企業の経営戦

² 江島（2014）pp. 34-35.

³ 鈴木（2016）pp. 246-247.

⁴ 鈴木（2016）pp. 246-247.

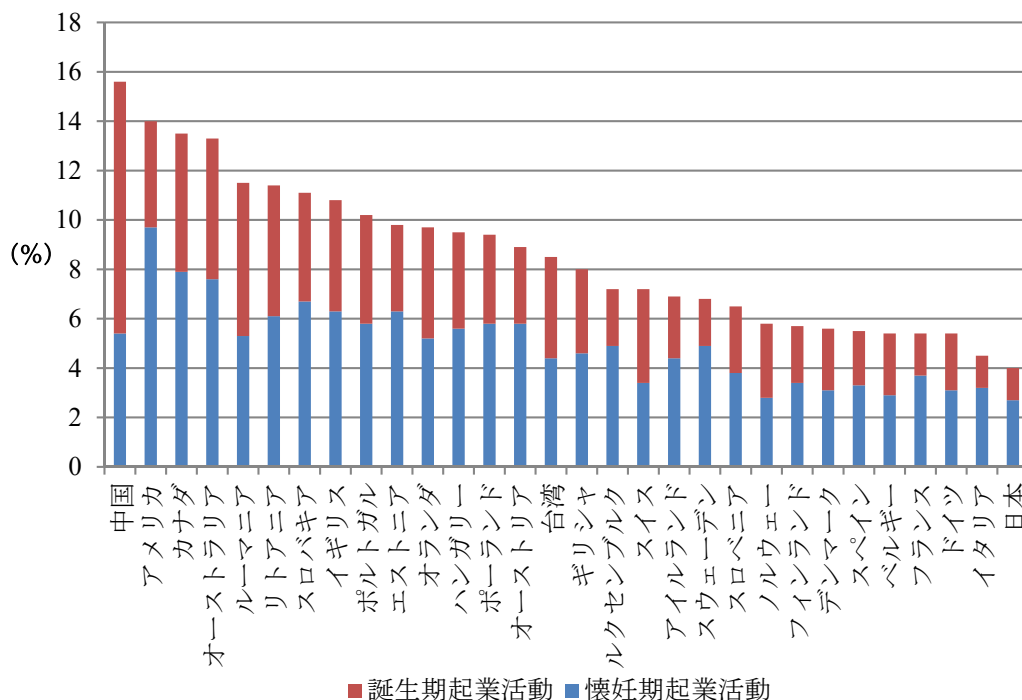
⁵ 岡室（2016）p. 157.

⁶ 岡室（2016）p. 159.

⁷ 岡室（2016）p. 158.

略において、経営者の意思が企業の経営理念に大きく関係するという特質があり、企業の成長のために経営者の強烈な事業意欲が必要である⁸。しかし、GEMの2014年レポートにも示されているように、日本では起業活動が活発に行われているとはいえないため、起業成功モデルのデータ蓄積にも乏しく、経営者の戦略策定のレベルは低いのではないだろうか。

図2 総合企業活動指数の比較



(出所) 岡室 (2016) p. 159 をもとに作成。

1.4 経営戦略策定の難しさ

日本では、企業経営における戦略策定のレベルが低いということを上述した。適切な経営戦略策定を促すためには、経営者に対する知識提供が行われ、経営ノウハウが蓄積される環境を整備することが重要であると思われる。経営相談・コンサルティングサービスを利用するのはどうか。企業の内情や業界の知識については、コンサルタントよりも経営者のほうが圧倒的に多くの知識を有していると思われるが、組織の人材マネジメント法や財務マネジメント法、各種の中小企業支援制度の利用法等についてはコンサルタントのほうが多くの知識を有しているのではないと思われる。経営者に不足する知識を補うことができるという点で、経営相談・コンサルティングサービスの利用も一定の意義を持つと考えられる。

経営コンサルティングのサービスには、公的機関が開設する無料相談所のようなオフサイトに

⁸ 井上 (2014) p. 77.

よるものと企業が雇った外部コンサルタントが組織に入り込むようなオンサイトによるものがある。オフサイトのサービスには、資金力に余裕のない企業でも利用しやすいというメリットがあり、オンサイトのサービスには、コンサルタントが企業に入り込み、経営者や従業員と一緒に経営課題の解決に取り組んでくれるというメリットがある⁹。オンサイトによるコンサルティングでは、コンサルタントと企業との間の情報量の差が解消されて正確に経営課題を捕捉することにつながると考えられるため、コンサルティングのサービスを導入する場合は、オンサイトによるサービスを利用することが望ましいのではないだろうか。

オンサイトによるサービスを採用するにあたって、障壁となるのが外部のコンサルタントが社内に入ってくるという抵抗感や業績不振の原因を外部要因に求めがちな経営者の性向である¹⁰。革新性（革新的な技術開発や商品開発をする姿勢）や先進性（競争を恐れずに何事にも先取りして取り組む姿勢）を持った企業の経営者ほど自社に合う経営コンサルタントを選んで活用しているが、実際には革新性や先進性に乏しい企業ほど経営課題が多いので、コンサルティングを導入して業績向上を図る必要がある¹¹。

コンサルティングサービスの導入の是非について考察してきたが、企業にコンサルティングサービスを導入したからといって、業績が目覚ましく向上するとは考えにくい。適切な経営戦略を策定するためには、経営者や役員の手腕が問われることとなる。ただし、コンサルティングを導入するか否かに関わらず、知識や情報を求めて積極的に企業の外との関わりを持つことで、経営戦略策定にプラスの効果を与えると思われる。革新性や先進性を持った経営者を育成することができれば、企業の必要に応じて経営コンサルティングが活用されるようになるだろう。そのためには、企業の人材育成制度の工夫や金融機関等からの知識提供を通じて、経営者がノウハウを身に付ける必要がある。

第2節 中小企業に向けた支援策

2.1 中小企業の資金調達

中小企業の資金調達方法は自己資本（返済の義務なし）と他人資本（返済の義務あり）に分けられる。さらに、返済の義務があるかないかに関わらず、資金を得たのが内部か外部かによって、内部資金と外部資金にも分けられる。外部資金の調達に関しては直接金融と間接金融がある。直接金融は企業が株式や社債等の証券を発行して、投資家から資金を得る方法である。間接金融は金融機関が預金等で集めた資金を借り入れる方法である。中小企業は資金調達において、多くを金融機関からの借り入れに依存している。直接金融は中小企業にはあまり浸透しておらず、中小企業が上場できる株式市場には JASDAQ（スタンダード、グロース）やマザーズがあるが、参

⁹ 鈴木ほか（2016）p. 248.

¹⁰ 植嶋（2016）p. 250.

¹¹ 植嶋（2016）p. 250.

加している企業は少ない¹²。

中小企業が安定した資金調達を行うために何ができるだろうか。1つの手段として、社債の活用が考えられる。社債は償還日に満期一括返済するものが多く、満期までの間に生じるのは利息の支払いのみであるため、長期的かつ安定的に資金を得ることができる¹³。中小企業にとって利用しやすいのは少人数私募債であり、不特定多数の投資家に公募するのではなく、限られた投資家に私募する形をとる¹⁴。中小企業が資金調達に苦勞する場面は多々あると思われるが、特にライフサイクルの成長期においては、規模を拡大するために安定した資金調達が必要となるため、企業側も努力と工夫が必要である。

中小企業に対する公的部門からの支援には、政府系金融機関による融資と信用保証協会による信用保証制度がある。政府系金融機関のうち商工中金は中小企業事業協同組合を結成し、組合員である中小企業事業者から集めた資金を組合員である中小企業事業者に融資している。支店は全国47都道府県と海外4都市に持つ¹⁵。組合員に対するフルバンキング業務を行うほか、独自の総合支援策の展開も行っている。総合支援策の内容はセーフティネットの保証、革新のための資金供給、組織や組合活動のための資金供給、財務リスクマネジメント・BCP¹⁶支援、再生支援、その他である¹⁷。

もう一つの政府系金融機関は日本政策金融公庫であり、2008年に旧中小企業金融公庫、旧国民生活金融公庫、旧農林漁業金融公庫を統合して成立した。中小企業事業においては、融資業務、信用保険業務、証券化支援業務がある。政策金融機関としての性格が強く、新事業育成、海外展開支援等のリスクの高い分野への金融支援に力を入れており、民間金融機関の貸し出しの量的な補完という役割も担っている。

信用保証協会は中小企業が銀行から融資を受ける際、その債務に対して一定の保証を付すことで資金調達の円滑化を図っている。信用保証制度を利用するためには、金融機関に融資と保証の申込、信用保証協会に保証の申込をそれぞれ行い、審査が通れば融資が実行されるという流れになっている。

¹² 赤松（2016）pp. 198-199.

¹³ 中井（2014）p. 195.

¹⁴ 中井（2014）p. 195.

¹⁵ 商工中金「商工中金の概要」.

¹⁶ Business Continuity Plan の略称で、災害や事件が発生したとき早期に事業を再開するために策定する行動計画のこと。事前に業務の優先度を確定し、対応策を立てておくことで被害やサービスの受け手への影響を最小限にとどめることができる。

コトバンク <https://kotobank.jp/>

¹⁷ 商工中金「商工中金独自の総合支援策（セーフティネット支援など）」.

2.2 中小企業の金融円滑化への支援と政策の変遷

1950年代、「経済の二重構造」が認識されるようになった。戦後、大企業が生産設備を近代化し大きく成長した一方で、その下請けを担う中小企業まで近代化が広がらず、中小企業を低生産性・労働集約的な生産方式を持つ存在であるとし、一国の中に近代部門と非近代化部門が存在していると評価されていたのである。しかし、1999年の中小企業基本法改正等によりその見方は訂正され、大企業と中小企業との格差は希薄になり中小企業を地域経済の積極的な担い手であると評価する立場がとられるようになった。

2008年にはリーマンショック等の急激な経済状況の変化に対する救済措置として中小企業向け信用保証制度が施行され、同法の適用により、100%の信用保証が実現していた。2009年には中小企業金融円滑化法が成立し、取引銀行が中小企業との既存融資条件を緩和したり、返済期間を猶予したりするための枠組みが整えられた。政府の信用保証制度に伴う代位弁済件数は2007年から少しずつ増え、2008年の春までには、ひと月に6千件から8千件に収まっていたものが1万件を超えるようにもなり¹⁸、多くの中小企業を支援した。時限立法として施行された中小企業金融円滑化法は期間延長された後、2013年に終了となった¹⁹。リーマンショック等の経済状況の急激な変化は中小企業の大きな脅威となった。そのような脅威によって、経営状態のよい中小企業が倒産してしまうという事態を防いだという点で中小企業金融円滑化法は成果を上げたといえる。

2013年には中小企業基本法が再び改正され、2014年には小規模企業振興基本法が制定された。このことにより、中小企業は地域経済の成長を担う存在であると位置づけられ、持続的な発展のための施策が定められた。2017年現在の中小企業政策は「創業支援、経営革新、海外展開支援」、「政府系金融機関等による金融支援」、「税制支援」、「商業地域支援」、「相談・情報提供事業」に大別される²⁰。これらの政策を概観してみると、創業やイノベーションの発現促進、金融・税制面からのサポートによる経済情勢の変化への対応、地域ブランドの創出等による付加価値の向上を図ることができると評価できる。経済の二重構造が解消されてはいても、地域間格差により不利な状況に陥っている事業者等も存在するはずである。そのような事業者に対しては政策によってハンデを埋め、健全な成長を促す努力が必要である。

¹⁸ 江島（2014）p. 15.

¹⁹ 江島（2014）p. 15.

²⁰ 数井（2016）p. 264.

2.3 REVIC の取り組み

REVIC は地域経済活性化支援機構法を根拠法とし、官民合同で運営される国の認可法人である²¹。REVIC は、2009年10月14日に企業再生支援機構法に基づき成立した企業再生支援機構(ETIC)を前身とし、改組・機能拡充を経て2013年3月18日に業務を開始した²²。金融情勢の悪化、地域経済の疲弊等により苦しい局面に陥っている事業者を金融機関等と連携してサポートし、地域経済の活性化に取り組む機関である。金融機関等との共同出資による事業再生・地域活性化ファンドの運営や地域への専門職員の派遣、過大な債務を負っている企業等への事業再生支援を行っている。その業務概要については表1を参照されたい。

REVIC にはプロフェッショナルオフィス、地域活性化オフィス、サポーティングオフィス、アドミニストレーションオフィスがあり、それぞれに弁護士、公認会計士、金融機関・ファンド出身者、コンサルタント等の専門的人材を擁し、そのような専門的人材を派遣することにより地域金融機関と連携を図っている²³。

REVIC は金融機関等との事業再生・地域活性化ファンド共同運営により、地域の事業者を支援している。ファンドは支援する分野に対していくつかのテーマを設定したうえで運営されており、観光産業、ヘルスケア産業、地域中核産業、ベンチャー企業・成長企業、震災復興・成長という5つのテーマが主なものである²⁴。事業再生支援においては、事前相談(事業者や金融機関からREVICへの相談)や資産等の査定(REVICの内部人材が行うものと外部アドバイザーに委託して行うもの)によって事業性が精査される。

REVIC が事業再生支援に関与することで、高リスクな投資のために資金供給が不十分な事業や高い事業性を持っているのに過大な債務を負っている事業への支援が拡充されると考えられる。このような分野に資金が流れることで経済の新陳代謝を促すことができる。

業種別の事業再生支援決定数の実績は図3のとおりである。最も多いのが製造業で17件、それに続いて医療業14件、運輸業2件、漁業1件、通信業1件、その他15件となっている。製造業に次いで医療業の件数が多くなっているが、REVIC が日本の医療政策が大きな転換期にあることに着目し、専門チームを立ち上げ、病院の事業再生に積極的に取り組んできたことの成果であるといえる²⁵。

地域金融機関との具体的な連携方法として、地域活性化ファンドの共同運営、専門家の派遣、研修会の実施、出向者の受け入れ等がある。このような取り組みを通じて、REVIC が地域事業者の再生支援・経営支援に携わることで、専門家から地域の金融機関等へ知識移転が起こるといふメリットもある。事業再生支援や地域活性化の活動を行っていくうえで、地域金融機関に「事

²¹ 櫻田 (2015) pp. 2-3.

²² 櫻田 (2015) p. 1.

²³ 櫻田 (2015) pp. 8-10.

²⁴ REVIC 「活性化ファンド業務」.

²⁵ 鈴木ほか (2015) pp. 112-113.

案の見極めが難しい」という悩みや「再生スキームのどれを適用したらいいかわからない」という悩みがみられるが、REVIC から派遣された専門家はそのような地域金融機関の悩みに応え、助言を行っている²⁶。知識移転によって、企業支援のためのノウハウが蓄積し、地域金融機関等が高レベルの支援サービスを提供できるようになれば地域の中小企業は自立して成長・発展していくことができる。

ローカルな情報を蓄積し、地域との強いネットワークを有している地域金融機関は中小企業の支援者の筆頭であるといえる。民間の金融機関はますますサービス領域を広げてより広角な視点で企業支援をしていく必要がある。地域の金融機関に高いレベルの知識やノウハウが蓄積されることで支援の精度も上がり、中小企業をバックアップする体制が整う。REVIC の関与を通じて地域金融機関の企業支援の精度が底上げされ、成長力を高めることができるのではないだろうか。

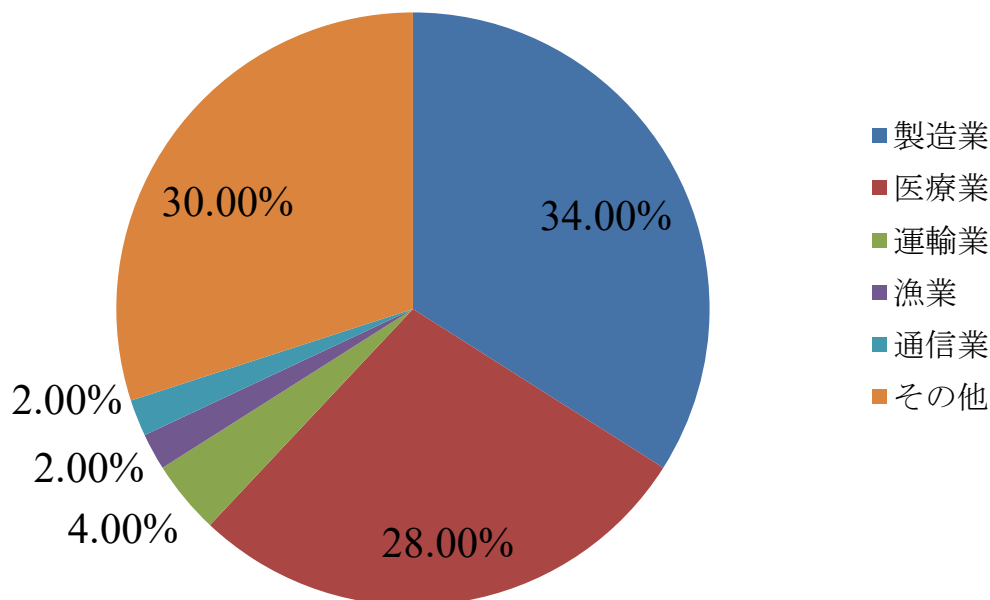
表 1 REVIC の業務概要

	業務内容	業務実施期間	支援決定の期限
特定専門家派遣	REVIC 内の専門家を金融機関等へ派遣	2023年3月31日まで	期限なし
特定経営管理	活性化・事業再生ファンドの運営を行う株式会社の設立・経営管理	2023年3月31日まで	2018年3月31日まで
特定組合出資	事業再生・地域活性化ファンドに対するLP出資	2023年3月31日まで	※再生支援決定、特定支援決定、特定信託引受け決定および特定出資決定については、主務大臣の事前認可を前提に、2018年9月30日まで延長可能。
事業再生支援	金融機関の債権の買取り、出資額、人材派遣を通じて事業者の再生を支援	原則、決定から5年以内	
特定支援	金融機関から事業者に対する債権を買取り、事業者の債務管理および経営者保証ガイドラインにのっとり代表者等の保証債務整理を実施	原則、決定から5年以内	
特定信託引受け	非メインの金融機関等が有する事業者に対する貸付債権の信託の引受け	原則、決定から5年以内	
特定出資	金融機関が設立する事業再生支援子会社に対する投融資	原則、決定から5年以内	

(出所) 渡邊ほか (2015) p. 26 をもとに作成。

²⁶ 保井 (2015) pp. 14-15.

図3 業種別の再生支援決定



(出所) 鈴木ほか (2015) p. 112 をもとに作成。

2.4 事業性評価重視の金融政策へ

金融庁が示す金融行政方針には、「金融当局・金融行政運営の改革」を目指すことが示されている。顧客企業の資産や財務内容の健全性を重視する形式的な業務ではなく、事業内容の評価を重視した融資を行っていく実質的な業務に変革していく必要があるとされている²⁷。実質的な業務への変革を実現するためには、金融情勢が激変する中で、横並びの量的拡大を追求するビジネスモデルはもはや限界を迎えており、企業をリスクから守るためにも企業の新たなニーズに応えるためにも、個別企業に対するきめ細やかなヒアリングが求められる。そして、良質なサービスの提供を実現するために、取り組みの見える化により金融機関を評価する要素を明確にし、金融機関同士の適切な競争関係構築を目指している²⁸。金融機関自体は不断に自己変革を求めていく組織を目指し、第三者の専門的人材の意見を取り入れたり、行政の考え方を公表したりして外部に開かれた機関としていく方針である²⁹。

金融行政方針から読み取れるのは、支援を行う側の立場としては補完的な役割にとどまり、企業が自立して成長していく力を引き出すことを基本としていることであると思われる。金融円滑

²⁷ 金融庁 (2016) .

²⁸ 金融庁 (2016) .

²⁹ 金融庁 (2016) .

化に傾注しすぎると逆に企業を甘やかすこととなってしまう、計画が詰め切れていない事業に融資をしてしまう可能性もある。中小企業政策において、最重要課題は企業との対話を通じて総合的なサポートを行っていくことではないだろうか。総合的なサポートによって、時には経営者に不足しているノウハウを補い、時には企業自身でも気づいていない事業の魅力・強みを発見し、自立して成長していく力を引き出していくべきである。

第3節 中小企業とイノベーションの可能性

3.1 「強い企業」となるためのイノベーション

中小企業がイノベーションに取り組むことによって新たな財やサービスが生まれれば、社会に今までになかった利便性がもたらされたり、新市場の創出により新たな需要が生まれたりする。企業側からみても、イノベーションに取り組むことはリスクばかりではない。市場を創造・開拓し、他社には真似できないような優れた特徴を得ることで「強い企業」となることができるはずである。

中小企業は大企業に比較して、研究開発に多くの費用を投入することができないため、イノベーションの発現は難しいと思われる。しかし、中小企業にしか踏み込めない市場を創造・開拓すれば、大企業との競争を避けることもできると考えられる。独自路線を築いていくことで、企業が長く生存していくことができる。

イノベーションに取り組むには大きなリスクが伴うため、大企業に比べて資金力に乏しい中小企業がイノベーションに取り組むことはリスクが大きい。しかし、地域に昔からある中小企業が新領域に足を踏み入れ変革していき、地域経済を動かすことで持続可能な発展を実現することができるのではないだろうか。2017年現在、人口減少による財・サービスの消費低下や地方圏における人口流出問題は地域経済に悪循環をもたらす大きな問題となっているが³⁰、既存中小企業が経営革新を行い新たなフィールドで事業に取り組むことで、需要や雇用を生み出し、人々の消費意欲の低下や地域間格差といった問題解決につながるのではないだろうか。中小企業がイノベーションに取り組むということは企業の発展だけではなく、社会的にも大きな意義を持つのである。

3.2 イノベーションを再定義する必要性

中小企業経営者の多くがイノベーションと聞いてどのような現場を想像するだろうか。イノベーション発現の可能性を高めるためには、イノベーションという概念を広義にとらえる必要があると思われる。イノベーションの形態はブランド・イノベーション（コーポレート・アイデンティティの転換）、リソース・イノベーション（経営資源の革新）、オーガニゼーション・イノベ

³⁰ 須佐（2017）p. 230.

ション（組織変革）、プロセス・イノベーション（生産工程における革新）、プロダクト・イノベーション（新商品の開発）の5つに大別することができる³¹。特に注目したいのは、ブランド・イノベーションである。コーポレート・アイデンティティとは企業の特徴や個性をはっきりと提示し、顧客に共通したイメージを働きかけることであり、社名、ブランド名、ロゴ、コーポレートカラー、スローガン、コンセプトメッセージ等を構成要素とする³²。地域に特別に珍しいものや目新しいものがないからといって、イノベーションが起こる可能性がないわけではない。

例えば、地域の観光産業では、観光資源そのものの集客力や知名度のみを利用するのではなく、その観光資源の特徴を商品やサービスの品質、機能または効用を実現するために有効活用するという姿勢が必要である³³。今までになかったモノの売り方や販促の仕方により、資源の潜在性を引き出すことができる。製品開発等で革新を起こすことだけがイノベーションではない。平凡に見えていた既存の商品や資源にも見せ方・売り方次第で付加価値を付けることができれば、それはイノベーションといえるのである。新たな事業を創出するためには、企業や地域に埋もれている潜在性を持った資源に目を向け、その価値を再評価するという姿勢が求められるのではないだろうか。以下では、どのようにして企業にイノベーションを取り入れるかというアイデアを提示する。

3.3 革新的事業を生み出す社内ベンチャー制度

企業に社内ベンチャー制度を導入することで、イノベーションの発現を期待できる。大企業が職位に基づく階層をピラミッド型で形成するのに対して、中小企業の組織体系はフラットであり、そのメリットは意思決定が迅速で指揮命令が直接伝わる効率的な組織であるということである³⁴。そのような性質により、経営者のリーダーシップも発揮しやすく、イノベーションに取り組むのに適した環境であるともいえる。フラットな組織の構造だからこそ、経営者だけでなく、個人の行動が組織にもたらす影響が大きいため、中小企業では一般従業員も経営参画の意識を持ち、主体的に考え、課題解決に取り組むことが重要であると思われる。新事業を行う際、事前に予測できないことが多いので、自社の活動を評価し課題を洗い出すという作業が重要である。中小企業では大企業に比べてボトムアップによる意思疎通で取り入れた意見を経営に活かしやすい。

キャリア形成の方法として企業が仕事を提示し、それに従業員が応募する社内公募制という方法がある。社内公募制では、企業が仕事を提示し従業員がそれに応募するという形をとることで、意欲の向上や社員の適材適所の配置の実現を期待できる³⁵。社内公募制の発展形として社内ベンチャー制度という方法もある。社内ベンチャー制度では、社員が新規事業を提案し、それが採用

³¹ 佐竹（2017）pp. 324-325.

³² コトバンク「コーポレート・アイデンティティ」.

³³ 土肥（2008）p. 205.

³⁴ 瀬戸（2014）p. 140.

³⁵ 長谷川（2009）p. 119.

されれば、その社員に新規事業を任せるというものである³⁶。社内公募制度や社内ベンチャー制度を導入すれば、従業員の能力開発意欲の向上やチャレンジ精神の昂揚が期待でき、組織の発展にもつながるのではないだろうか³⁷。

社内ベンチャー制度の成功により、既存の企業から独立（これをスピノフという）したというような事例もある。中小企業に社内ベンチャー制度を取り入れるとすれば、ライフステージのうち、企業の成長のピークである成熟段階ではないだろうか。資金力に一番余裕があるということと、成長維持のために事業領域の拡大が求められることから適していると思われる。しかし、中小企業が社内ベンチャー制度を取り入れるにあたって、大企業に比較して資金力が乏しいため、リスクの大きい事業に取り組むことが難しいという課題が生じたり、企業の既存事業領域と新事業領域における方針の違いが生じた時にいかにして折り合いをつけるかという課題が生じたりする。メリットとデメリットが併存しているため簡単に結論を出すことはできないが、企業の可能性を引き出すためには、社内ベンチャー制度は有効であると思われる。

スープストックトーキョーの事例

三菱商事に務めていた遠山正道が日本ケンタッキー・フライド・チキンへの出向中に新規事業として Soup Stock Tokyo というスープ専門店をスタートした³⁸。その後、遠山は Soup Stock Tokyo 事業を三菱商事に持ち帰り、スマイルズという社内企業を立ち上げた。2016年、スマイルズの Soup Stock Tokyo 事業が分社化され、スープストックトーキョー（以下、スープストック）が設立された³⁹。遠山が出向先でスープストックの事業を始めたのは1997年であるため、20年近くの時間を経て独立した会社となったのである。第1節で述べたように、企業が長期に渡って生存していくのが難しい状況の中で、これだけ長く事業が継続しているということは評価されるべきことである。

社内ベンチャー制度を導入すれば、様々なリスクと戦うことにもなる。遠山の強い信念や独立心がスープストックの事業を成功に導いたともいえるが、そのような強い信念や独立心が原因で親会社の方針との間に違いが生じ、折り合いをつけることが困難になってしまう可能性もある⁴⁰。しかし、新事業の開拓部門に投資することで、社員の意欲向上や会社の商品・サービスのクオリティを底上げすることが期待できる。

³⁶ 長谷川（2009） pp. 119-120.

³⁷ 長谷川（2009） p. 120.

³⁸ 森本（2006） p. 150.

³⁹ Smiles: 「沿革」.

⁴⁰ 森本（2006） p. 165-166.

3.4 社会的事業による価値創造

中小企業がイノベーションを行う方法として、社会的事業への取り組みに注目したい。昔から地域に存立してきた中小企業は雇用を創造し、その地域で必要とされる製品・サービスを提供することで、地域の役に立ち、地域にとってなくてはならない企業となっている⁴¹。地域内の情報を豊富に持ち、地域内の他の組織と結びつきの強い中小企業が社会的課題の解決に向けた事業を行うことは地域内再生産を可能にし、地域の持続的な発展を支えていく。社会的事業によって地域の環境が整備されれば、企業にも相乗効果を与えるであろうし、地域社会から必要とされているという事実が企業の存在理由になり、企業価値の向上にもつながる。

2007年には中小企業地域資源活用促進法が制定・施行された⁴²。まず、都道府県が地域資源を指定し(農産品、工鉱業品、文化財や自然風景等の観光名所に大別される)、地域中小企業が主体になり、それらの地域資源を用いた事業計画を策定する。その事業計画が国から認定されれば、各種支援を受けることができるようになる。長くその地で事業を行ってきた存在ともあれば、取引先との強いネットワークを築き、地域内の情報も多く持っている。地域活性化のためには、このような大きな活力を持った地方の中小企業の力を活かす必要があると思われる。しかし、社会的事業を収益性のあるビジネスに育てるのは容易なことではない。

社会的事業に取り組む企業は、生産する財が相互関係的な性質を持ち、支援のために様々な資源を調達する能力を必要とするため、地域への進出に焦点をあてる傾向がある⁴³。さらに、社会的事業に取り組む企業は新興団体であり、自らの立場の正当性を追求しながら、非常に動的で不確実な部分で運営している⁴⁴。社会的事業を成功へと導くためには、他の組織と協働し自社だけでは知りえない情報資源や技術・ノウハウを結集して多面的に事業の妥当性を判断することが必要である。そして、異分野交流が積極的に行われるような地域ネットワークを構築したり、協働をするにあたって円滑なコミュニケーションが可能な組織体制を整備したりすることが求められる。

近畿タクシー株式会社の事例

近畿タクシー株式会社(以下、近畿タクシー)は、2006年からユニークなサービスを展開している。神戸の有名スイーツ店を巡る観光タクシー事業や長田の町巡りである。2006年から開始した「神戸スイーツタクシー」はモロゾフや風月堂といった神戸の有名スイーツ店をタクシーで巡り、案内するサービスである⁴⁵。近畿タクシーは地域にもともとある全国ブランドのスイーツ店という資源を活かして、新しいサービスを生み出すことに成功したといえる。スイーツと観光タクシーという2つの要素が合わさったことが斬新である。

⁴¹ 佐竹(2017) p. 4.

⁴² 土肥(2008) p. 169.

⁴³ 麻生ほか(2010) p. 165.

⁴⁴ 麻生ほか(2010) p. 166.

⁴⁵ 佐竹(2017) pp. 293-294.

長田の町巡り企画は近畿タクシーが旅行会社に持ち込んだところから始まった。修学旅行生が多く訪れるようになり、後には鉄人 28 号のモニュメントが建設されたり、地元料理の「ぼっかけ」を使った「ぼっかけカレー」が開発されたりするところまで発展し、長田は観光の町として活性化した⁴⁶。長田の町巡りは地域活性化に資するという側面が強い。しかし、近畿タクシーに利益がないかというそうではない。近畿タクシーの営業エリアである長田に来てくれる観光客が増えれば、近畿タクシーを利用する人も増えるという相乗効果が期待できる⁴⁷。近畿タクシーの事例から学べるのは、特殊な経営資源を有していなくても、アイデアを絞って魅力的な事業を作り上げることができるということである。

第4節 地域ネットワークの構築

4.1 協働の意義

他社への情報公開を必要とせず、市場に送り出す製品のすべてを自社で製造・管理するイノベーションのモデルをクローズド・イノベーションというのに対して、自社のアイデアや技術を有機的に結合させるイノベーションのモデルをオープン・イノベーションという⁴⁸。オープン・イノベーションには、インバウンド型（社外の知識を取り込む）、アウトバウンド型（自社の技術を外部にリソースとして提供する）、カップルド型（提携や協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創）が存在する⁴⁹。単一の中小企業の限られた経営資源の中でイノベーションに取り組むよりも、開かれた組織体制で外部機関との協力体制を築き、支援を受けることができるようにしたほうが創造性の高い事業を生み出すことが可能になると思われる。

異分野の組織と連携して新事業に取り組むことのメリットの1つとして挙げられるのは、自社だけで新事業に取り組むのと比べて多くの情報が得られるということではないだろうか。新しい価値を創造するためには、従来にはなかったアイデアが必要となる。自社内の限られた情報だけでなく、連携によって多くの情報を共有することで新たな発見ができる可能性が高まる。さらに、連携を行うことで単一企業の成長だけではなく、地域全体に相乗効果を生み出し成長していくモデルを構築できれば、地域の強い経済基盤が出来上がるだろう。そのために、連携を組む組織の双方に利益がもたらされる関係を築くことが必要である。

地域の強い経済基盤を築くために組織間の連携体制を構築することが必要である。連携事業には、新連携事業、地域資源活用事業、農商工連携事業がある。新連携事業とは、異分野の企業同士が技術やノウハウを持ち寄って新たな商品やサービスを開発しようという取り組みである。地域資源活用事業とは、各地の強みとなる地域資源を活かして需要開拓を進めるという取り組みである。農商工連携とは、農林水産業と商工業がそれぞれの技術やノウハウを持ち寄って新たな商

⁴⁶ 佐竹（2017） pp. 295-296.

⁴⁷ 佐竹（2017） p. 295.

⁴⁸ 井上（2014） p. 78.

⁴⁹ 井上（2014） p. 80.

品やサービスを開発したり、農林水産業の領域に商工業の技術やノウハウを導入することによってその生産効率を高めたりする取り組みである。さらに、このような取り組みは国の認定を受けられれば、保証・融資の優遇措置、海外展開に伴う資金調達、補助金、販路開拓の支援を受けることができる。

4.2 市民、行政、事業者の連携と NPO への期待

経済社会の成熟や個人の価値観の多様化により、行政の一元的判断に基づく公益の実施では社会的満足度を高めることができなくなっている⁵⁰。複雑化した社会的満足がどのようなものであるか見極めるためにも、行政は中小企業の力を活用することが必要である。例えば、前節で紹介した中小企業地域資源活用促進法のような制度設計により、中小企業が地域活性化活動に積極的に取り組んでいくことができる。中小企業が自社の単一事業から飛び出して連携事業を行うには、組織間の強靱なネットワークを築く必要がある。

組織間の強靱なネットワークを築くためには、市民、行政、事業者が一体となって協働していくことが重要である。そのために、NPO の存在が重要になると思われる。NPO の活動の原点は「困っている人がいるから何とかしたい」や「世の中がおかしいと矛盾を感じるから何とかしたい」といった一人一人の誰もが持つ素朴で純粋な思いであり、「市民個々人があつての NPO」であり、「同じ夢（目的）を持った個人が集まって NPO は生まれ活動するもの」といったように、個人の思いやあり方を大事にする組織であるはずである⁵¹。そのため、NPO は行政や事業者と比較して市民に近い存在であり、行政や事業者の活動と市民をつなぐ中間組織としての役割が期待できると思われる。

協働事業を行っていく上で、デメリットや注意しなければならない点はあるだろうか。複数の組織で協働事業を行うことで、その事業における当事者が増えるため、対立が起きるリスクが存在することや意思決定のプロセスが複雑化すること、手間がかかること等が考えられる。当事者間の利害関係を調整し、まとめるために組織構造には工夫が必要である。

NPO との協働事業に取り組む行政の実情として、「隣の自治体でやっているから、上からの指示があるから、協働と名の付く事業の案件づくりが必要」「NPO はブームで成長株だから資金支援のための委託事業が必要」「政策形成が行き詰まる中、新たな政策立案のネタ探しとして NPO は有望」というような状況が見受けられる⁵²。このような姿勢は協働事業を通じて社会的課題を解決するという目的から遠ざかり、“協働事業を行うこと”それ自体を目的と化してしまっている。このような姿勢では創造的かつ生産的な事業を生み出すことはできない。有益な協働事業を行うためには、組織間で対等な関係を築く必要がある。対等という視点において問題視されることの1つに委託による協働事業下請けの関係がある。下請けの関係には、例えば次のような形態

⁵⁰ 佐竹（2017）p. 319.

⁵¹ 今瀬（2011）pp. 87-88.

⁵² 今瀬（2011）p. 102.

がある。行政から NPO への単純な支援型、行政が決めた枠内で NPO 等に好き勝手にやっていいという丸投げ型、行政が主導して NPO 等に指示通りに業務を行わせる従順型、委託という従来
の枠組みの中でできる限り尊重し合い、役割分担を図る準対等型である⁵³。

下請けの関係では、創造的な事業が生み出されるとはいえず、組織間連携を行う意義はさほど
ない。組織間の対等な関係を築き協働事業を運営していくために、事業の意思決定のプロセスに
おいて、互いに意見を言い合えるような関係を築くことが重要である。

4.3 地域ネットワークの構築

大分県のオンパク事業

地域資源の活用について、大分県のオンパク事業に注目したい。オンパク(＝別府温泉泊覧会)
は「温」と「泊」の造語であり、町づくり活動の支援や自主事業を通じて地域の課題を解決し、
温泉資源を活かした産業の創出や住民の生活の質向上を目指すプロジェクトである⁵⁴。オンパク
事業は少人数で行う体験交流型プログラム(オンパク・プログラムという)の集積で構成され、
年間 24 日間程度にわたり、旅館・ホテル、歴史的建造物、街並み、郊外、温泉等を会場として
行われる⁵⁵。オンパク期間中、地域住民や観光客に対して実際にサービスを提供するのは個々の
事業者であるオンパク・パートナーである。主催者である NPO は事業全体としての方針を決め
たうえでオンパク・プログラムの企画に関わり、ホームページの運営等、顧客側にもアプローチ
を仕掛ける。大分県の取り組みは地域活性化の 1 つの成功モデルとして評価された。2010 年
にはジャパン・オンパクという団体が組織され、ご当地オンパク事業の共通課題の解決、人材育成、
資金の獲得等のために積極的な情報交換や協力体制が築かれるようになった⁵⁶。2017 年現在、17
の団体が加盟しており、例えば、山口県宇部の「うべたん」、岐阜県長良川の「長良川おんぱく」、
静岡県熱海の「熱海温泉玉手箱」等がある。

NPO はオンパク事業において重要な結節点になっているといえる。NPO の役割について以下
の 2 つを評価したい。1 つ目は NPO がオンパク・プログラムにブランド価値を付ける仕掛けづ
くりをしている点である。逆に、オンパクブランドの価値が付いているということは個々の事業
体のサービスが一定以上の品質を備えているということが重要であり、品質の維持・保証に努め
ていくことが課題となる⁵⁷。もし、どこか 1 つでもオンパク・パートナーが劣悪なサービスを提
供すれば、他の事業主体もイメージが下がってしまう負の相乗効果が起こってしまう可能性があ
るからである。

2 つ目は企画支援によって地域資源を正しく活用するための町づくりの方向付けをしている
点である。地域の観光資源を真に活かそうとすれば、景観を壊さない範囲での開発や「俗化した

⁵³ 今瀬 (2011) pp. 110-111.

⁵⁴ 土肥 (2008) pp. 115-117.

⁵⁵ 土肥 (2008) p. 117.

⁵⁶ ジャパン・オンパク「ジャパン・オンパクの組織について」.

⁵⁷ 土肥 (2008) p. 144.

観光地⁵⁸」にならないような努力が求められる。そのために、地域独自の資源をどうすれば最大限に活かすことができるかを考え、事業のビジョンを確立していくことが必要である。個々のオンパク・パートナーに体験プログラムを任せきりにするのではなく NPO が有識者等とのパイプ役となり、よりよいプログラムをつくっていきけるようにフィードバックを与えていくことが重要である。

株式会社 GEL-Design の協働

株式会社 GEL-Design (以下、GEL-Design) は 2004 年に創業された高機能ジェル素材に関わる事業を行う北海道大学発ベンチャー企業であった。GEL-Design が開発した商品は「GEL-COOL」である。この商品はランチボックスの蓋と保冷剤が一体となっており、蓋を凍らせてから使用することで、フルーツを冷たいままおいしく食べたり食中毒を防止したりすることができる。GEL-Design は 2015 年 1 月から株式会社医学生物学研究所の子会社となっていたが、2016 年 11 月の取締役会において事業譲渡及び解散が決定された⁵⁹。しかし、株式会社三好製作所(以下、三好製作所) が引き続き「GEL-COOL」の製造を行っている⁶⁰。GEL-Design 自体は解散しているが、魅力的な製品を世に残したという点でイノベーションの成功例であるといえる。

GEL-Design は情報発信の専門 NPO であるシビックメディア、札幌市の経済局や丸山動物園等の行政と連携体制を築き、「GEL-COO ま⁶¹」という商品を開発した。丸山動物園はホッキョクグマの自然繁殖に成功した全国でも珍しい動物園ということから、保冷弁当箱の特徴とシロクマのイメージを合わせた商品となった。さらに、シロクマが絶滅危惧種であるということから 2 千個の数量限定とすること、丸山動物園応援企画として 1 個販売につき魚 1 匹をシロクマにプレゼントすることなども決められ、2 千個を見事に完売させた。GEL-Design の事例について 2 つの点に注目したい。

1 つ目は独自の技術を地域資源と結び付けて商品を開発し、価値創造したという点である。保冷機能とシロクマのイメージとの掛け合わせと丸山動物園とのコラボ販売は秀逸なアイディアであるといえる。たとえ革新的で優れた製品であっても、顧客にとって魅力的に見えなければ、その製品は購入されない。

2 つ目は、商品の制作の背景に明確な問題意識やビジョンがあったという点である。地域資源を活用して地域の課題を解決するというのが GEL-Design という会社の存在理由になったのではないだろうか。そして、地域振興につながる事業は企業の周りの経済にも波及効果をもたらし、産業の強い基盤が築かれるだろう。

⁵⁸ どの地域にもありそうなものやキャラクターグッズ、雑貨等売る土産店、郷土食とはかけ離れたメニューを提供する飲食店等が溢れかえっている観光地。

土肥 (2008) p. 100.

⁵⁹ 医学生物学研究所。

⁶⁰ 札幌スタイル「(株) GEL-Design」。

⁶¹ 札幌市の丸山動物園を PR するために、GEL-Design 社が NPO や行政と連携して開発した保冷弁当箱。シロクマを模したデザインとなっている。

4.4 地域内での相乗効果と持続的な発展のために

中小企業が長期的に成長していく道として、オンパク事業と GEL-Design の事例のように連携する事業者同士で相乗効果を生み出すようなモデルを築くことが有効ではないかと思われる。中小企業に対する金融的な支援は重要であることには間違いないが、融資の円滑化や事業から撤退した際の救済措置に成功したとしても、それは一時点での支援にとどまり、将来に渡って事業者の安心を保証するものではない。中小企業の長期生存が困難になっているという問題を根本的に解決するためには、地域が中小企業をバックアップする体制を整え、企業自身は経営革新に取り組むことにより魅力的な事業をつくりあげていくことが必要である。地域が中小企業をバックアップする体制を整えるためには、企業、行政、市民という異なる主体をつなぎ、地域のネットワークを構築することが必要である。そのために、中小企業を地域活性化に取り込むための制度設計や NPO の活躍に期待する。

中小企業がイノベーションに取り組むことで企業の成長可能性を高めるのと同時に、社会貢献や CSR の実践を通して経営品質を高めていくことで「なくてはならない企業」になり、持続可能な成長を実現することができる⁶²。創造的な事業を生み出し、企業の成長可能性を高めるためには、自社の技術や情報と他組織の技術や情報を有機的に結合させるオープン・イノベーションに取り組むべきである。経営品質を高め、「なくてはならない企業」になるためには、社会的事業や地域資源を活用した事業に取り組んでみてはどうだろうか。

おわりに

1980 年代半ば以降、中小企業の廃業率が開業率を上回っている状態が継続しており、中小企業にとって、長期的に生存していくことは難しくなっているといえる。

本稿では、中小企業の特徴や中小企業政策の変遷から、中小企業生存の障壁となっている要因について考察し、イノベーションへの取り組みが企業価値を高める可能性や創造的な事業を生み出すために組織間連携を行うことの重要性について論じてきた。イノベーションの概念を広義に捉え直すことで、思わぬところからイノベーションが発現する可能性がある。企業へのイノベーションの取り入れ方として、社内ベンチャー制度の活用にも注目した。

中小企業に対する政策は中小企業や地域が自立して成長していくために、補完的な役割を担うものである。中小企業が成長を続けていくためにイノベーションに取り組む「強い企業」となることが重要である。そして、イノベーションの形態は自社の技術や情報を他組織の技術や情報と有機的に結合させるオープン・イノベーションが望ましい。オープン・イノベーションを促進し、中小企業が自立して成長していくためには、地域ネットワークの構築が必要である。

⁶² 佐竹 (2017) p. 328.

参考資料

- ・赤松健治(2016)「日本の中小企業金融の現状」商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』千倉書房.
- ・秋山義継(2009)「ベンチャー企業」秋山義継・松岡弘樹編『ベンチャー企業経営論』税務経理協会.
- ・麻生裕子・小熊栄・松淵厚樹(2010)「社会的企業を支援する仕組みとしてのネットワーク」連合総合生活開発研究所編『社会的企業の主流化—新しい企業の担い手として』明石書店.
- ・井上善海(2014)「経営環境の変容と戦略マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社.
- ・今瀬政司(2011)『地域主権時代の新しい公共 希望を拓く NPO と自治・協働改革』学芸出版社.
- ・江島由裕(2014)『創造的中小企業の存亡—生存要因の実証分析—』白桃書房.
- ・大杉奉代(2014)「中小企業の歴史」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社.
- ・岡室博之(2016)「中小企業の経営者と起業者」商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』千倉書房.
- ・数井寛「中小企業政策」商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』千倉書房.
- ・櫻田浩一(2015)「地域経済活性化支援機構(REVIC)の設立経緯」地域経済活性化支援機構編『REVICによる地域の再生と活性化』金融財政事情研究会.
- ・佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏(2009)『組織間コラボレーション 協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版.
- ・佐竹隆幸(2017)「地域中小企業によるソーシャル・イノベーションへの展望」佐竹隆幸編『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.
- ・佐竹隆幸(2017)「中小企業の存立とソーシャル・イノベーション」佐竹隆幸編『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.
- ・須佐淳司(2017)「ベンチャー型中小企業のソーシャル・イノベーション創出」佐竹隆幸編『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.
- ・鈴木省一・植嶋平治(2016)「中小企業の経営改善支援の実務」商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』千倉書房.
- ・瀬戸正則(2014)「人材難と組織・人材マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社.
- ・土肥健夫(2008)『地域に利をもたらす 地域資源活用マニュアル』同友館.
- ・中井透(2014)「後継者難と事業承継マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社.
- ・中井透(2014)「資金難と財務マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営

入門』中央経済社.

- ・長谷川一博（2009）「企業と人的資源管理」秋山義継・松岡弘樹編『ベンチャー企業経営論』税務経理協会.
- ・原田康平、筒井徹（2016）「中小企業の事業承継と M&A」商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』千倉書房.
- ・森本晴久（2006）『社内ベンチャー成功講座—新規プロジェクトを成功させる 10 の要因—』ゴマブックス.
- ・保井俊之（2015）「地域金融機関との連携」地域経済活性化支援機構編『REVIC による地域の再生と活性化』金融財政事情研究会.
- ・山下紗弥佳（2017）「地域中小企業の経営革新によるソーシャル・イノベーション」佐竹隆幸編『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.
- ・医学生物学研究所（2016）「連結子会社 2 社の事業譲渡及び解散に関するお知らせ」
<http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=tdnet&sid=1422642>
- ・金融庁（2016）「平成 28 年事務年度 金融行政方針」
<http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>
- ・コトバンク「コーポレート・アイデンティティ」
<https://kotobank.jp/>
- ・コトバンク「事業継続計画」
<https://kotobank.jp/>
- ・札幌スタイル「(株) GEL-Design」
<http://sapporostyle.jp/company/gel-design/>
- ・商工中金「商工中金の概要」
<https://www.shokochukin.co.jp/about/corporate/index.html>
- ・商工中金「商工中金独自の総合支援策」
<https://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/index.html>
- ・ジャパン・オンパク「ジャパン・オンパクの組織について」
https://www.japanonpaku.com/about_us
- ・Smiles:「沿革」
<http://www.smiles.co.jp/company/history.html>
- ・中小企業庁（2017）『中小企業白書』2017 年版
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuu.html
- ・REVIC「活性化ファンド業務」
<http://www.revic.co.jp/business/gp/index.html>