

研究ノート

山口県周南市の中小企業・ベンチャー企業の調査研究

徳山大学 宮脇 敏哉

徳山大学 庄司 一也

徳山大学 寺田 篤史

キーワード：中小企業，ベンチャー企業，経営戦略

はじめに

山口県周南市における2017年度調査研究の概要を述べる。わが国の中小企業とベンチャー企業は発展を続けているのか衰退しているのかを要諦に調査を行っている。これまでに東大阪市・燕市・三条市・大田区・北九州市・鯖江市・魚津市・帯広市・苫小牧市・川崎市の計10ヶ所を調査した。仮説として「その地域は環境対応機器の開発が可能である」とした。検証は仮説に基づいてアンケート調査とヒヤリングを行った。そして結果を導いたと言える。なおベンチャー企業の定義は、「果敢に挑戦する先端技術開発型企業および新ビジネス型企業」としている。

調査は北海道から関東・北陸・関西・九州で行った。都市は大都市から中規模や小規模地域を網羅した。まだ調査データが少ないと言えるが、調査年度を早急にまとめる必要があるため今回は、周南市の中小企業とベンチャー企業のクラスター地域の経営戦略の方面から比較検討する予定である。2017年10月末日現在、アンケートを500社へ送付中（現在の回答数106通）のために、本論においては、調査項目の解説と周南市の歴史を要諦に述べたいと考える。

1. 周南市の歴史

周南市は山口県東部に位置する。西側は防府市、山口市に接し、東部は岩国市、下松市、光市に接している。中国山地が広がっている北部では島根県に接しており、南部は瀬戸内海に面している。656.29km²の面積と、およそ14万の人口をもっている⁽¹⁾。山口県によって周南広域都市圏に指定されているように、とりわけ下松市、光市の2市とは生活行動や土地利用の面で結びつきが強い⁽²⁾。現在の周南市は

2003年4月の徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町による2市2町の合併により生まれた。以下各地域を概観する。

周南市の中心市街地が所在する徳山の地名は、慶安3年（1650年）毛利就隆による居館移転の際に地名を改めたことに由来する。江戸時代には城下町として栄えた。徳山藩の主要な産物は紙、米、塩、石などがあつた。徳山村は1900年に徳山町、1935年に徳山市となり、1942年に加見村、久米村と、1944年に湯野村、戸田村、夜市村、大津島村、富田町、福川町、櫛ヶ浜町と合併した⁽³⁾。

徳山湾は天然の良港であり大正時代に特別輸出入港指定をうけ、昭和には海軍要港に指定され、現在でも周南市の特徴となる工業都市としての発展のきっかけとなった。また、戦時中には徳山湾に浮かぶ大津島に人間魚雷「回天」による特攻部隊の訓練施設が設置された。1945年3月に山口県下への本格的な空襲が始まり、同年7月の空襲では徳山市街地のおよそ9割が焼野原となった。戦後すぐに復興事業が着手され、大幅な区画整理がなされた。徳山駅周辺の広い道路による都市区画はこの時計画されたものである。こうして徳山駅周辺の市街地は戦前とは全く異なる様相となった。その後1949年に富田町、福川町が分離し、1955年に向道村、1966年に都濃町を編入した⁽⁴⁾。

1953年徳山市の財政対策として徳山競艇が開設された。1956年に山口県内唯一の民間放送局としてラジオ山口が開局、1959年にはテレビを開局し1961年に山口放送株式会社に改称した。1960年、市制25周年を記念し徳山藩主居館跡地に徳山動物園が開園した。また、旧海軍の軍用地であった大迫

田公園地域は周南緑地として整備されている。1969年、徳山市議会が大学誘致を議決し1971年に徳山大学が開学、さらに1974年には徳山工業高等専門学校が開校した⁽⁵⁾。こうして旧徳山市域には文化、教育、娯楽施設が一通りそろっている。

新南陽市は海に面した南部（富田、福川）と山地である北部（和田）からなっていた。徳山市の一部であった福川、富田の二町は1949年に相次いで徳山市から分離した後、1953年に合併して南陽町となり、さらに1955年に和田村を編入合併した。旧和田村は徳山市を挟んだ北側に位置する飛び地となった。1975年市制を施行し新南陽市となった。旧和田村のある北部は農林業を基盤とした地域であり、海に面した南部は化学、製鋼、窯業などの重化学工業が立地する⁽⁶⁾。臨海部の工場群は旧徳山市域と併せて周南コンビナートを形成している。

熊毛町は1956年の勝間、高水、三丘、八代の4村合併により成立した。八代地区はナベツルが渡来越冬する本州唯一の渡来地として知られ、1921年に天然記念物鶴渡来地に指定された⁽⁷⁾。

鹿野地域は古来より周防国の公領であり、1374年に大内氏によって建立された漢陽寺などの古刹がある。1889年の町村制の実施に伴っての鹿野上村、鹿野中村、鹿野下村、大潮村の合併により鹿野村が成立、1940年に鹿野町となった。1955年に、須金村の一部および佐波郡徳地町の一部を合併した。錦川の源流や佐波川の源の一部はこの地域に発している。町域の大部分が森林であり、農業・林業がこの地域の主要産業であった。古くから交通要衝の地であった背景から道路網が発達し、1980年には中国自動車道の鹿野ICが開通した⁽⁸⁾。

2. 周南市（旧徳山市）の産業の歴史調査

次に周南市（旧徳山市・以下徳山）の産業の歴史について概観したい。

戦前の徳山は、軍港と国際貿易の2つの側面を持つ工業地帯であった。

前者については、日本とロシアの国交が緊迫してきた外交関係を踏まえ、1903年海軍が練炭製造所の立地を検討し、立地条件に適合する土地を物色し

ていたことが関係している⁽⁹⁾。そこに徳山が全町民を挙げて誘致運動に乗り出した。

それまで山陽鉄道の開通（1897年）により、門徳連絡船と関連し交通の要衝として栄えていた。しかし1898年、鉄道が延長されたことで門徳連絡船の終着点（九州鉄道との連絡）としての機能を失ってしまった。そのような厳しい状況のなかでの起死回生となる願ってもない機会であった。

誘致にあたっては、1904年徳山町長が海軍大臣に請願書を提出するなど、水量不足解消に町会決議で取り組むなどした。その後徳山の適地検討は徹底的な調査研究が行われ、最終的に設置が決定され、1905年から操業を開始した。

後者については、海軍燃料廠の設立が決まり、さらには1922年の徳山港の開港により町が発展したことで多くの民営大工場が進出してきたことを指す。

日本曹達工業、徳山鉄板、東洋曹達工業、キリンビール富田製塩工場などの多くの企業が進出し、第一次大戦後の好景気もあり輸出は増大し、町は大きく活気づいた。

このように工業都市として大きく発展し人口も増大するなどしたが、1944年の大空襲によって海軍燃料廠や多くの民間工場のほか、町の各機能が甚大な被害を受けた。

一方、戦後の徳山地区は石油化学コンビナート地域として発展してきた。

大空襲によって施設の約35%を失った徳山海軍燃料廠跡は1949年には20余万坪のうち一部が出光興産、徳山市、防府油脂工業、日本専売公社などに払い下げられた⁽¹⁰⁾。その後、約12余万坪あった東川以東地区の争奪戦が昭和石油と出光興産との間で繰り広げられたが、出光興産が製油所を建設することで落ち着いた⁽¹¹⁾。

また、上述の日本曹達や東洋曹達工業などが徳山地区の石油化学工業への進出計画を立てていた。そして上述の企業の共同出資によって周南石油化学や徳山石油化学などが設立された。そして、武田薬品工業（1962年）、日本ゼオン（1965年）、サンアロー化学（1967年）、帝人油化（1968年）、帝人ハーキュ

レス（1968年）、日本化学工業（1971年）など多くの企業が進出し、それらの工場がネットワークを築き、徳山・南陽地区石油化学コンビナートが形成された。

これに伴い徳山駅からの輸出量は一層増大し、交通・産業のますますの重要な位置を占めるようになった。

そして、1963年には徳山ステーションビル株式会社が発立され、1969年には徳山民衆駅が竣工した。新幹線の工事（岡山一博多間）も進み、徳山駅停車も決定した。

さらに空港（宇部・岩国）も整備され、交通の基盤が整い、ダム建設、市街地の整備など多くの発展を遂げてきた。

そして、2003年に2市2町との市町村合併により旧徳山市から周南市となったが、その機会に新幹線「のぞみ」が停車することが決定し、ますますの発展が期待され現在に至っている。

3. 研究の特徴

わが国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター（集積地）地域を順次調査することにより、各地域の状況が把握できるようになった。方法は、各地域

のヒヤリング調査とアンケート調査を行い、各地域の特性を明らかにしている。調査の仮説が「環境対応新製品の開発ができる」であり、調査分析という検証を経て、結果を求めた。環境対応新製品を開発は、多くの経営戦略を駆使しなければ達成できない。各地域の企業が持っている経営戦略についても明らかになっている。

4. 研究の目的

本研究目的は、徳山大学総合研究所平成29年度研究助成金制度による「周南市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出するための研究」である。

本研究は、山口県周南市の製造業企業が新しい分野で成長著しい環境対応製品を創出することができるのかということをもとに仮説、検証、結果を骨子とした。仮説は、周南市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出できるとする。検証は、周南市の企業の中から500社を抽出し、分析する予定である。500社の抽出方法は、徳山商工会議所のリストからである。周南市の企業500社に対して2017年9月20日に郵送法によるアンケート調査をおこない同年10月末日までに有効回答を得ている。結果はグラフ化して提示する。

図表1. 周南市の企業におけるビジョンについての回答事例（2017年10月末日）
出所：筆者作成

1. 燃料の安定供給
2. 社会に貢献し地域に愛される会社となる。
3. 「守る」とともに信頼・努力・安全
4. 航路（離島航路）の維持・存続
5. 公正な不動産取引を通じて社会に貢献すること
6. 美味しい晩酌を飲める会社にする。
7. 社員の物心両面の幸せを増大させることを通じて、いい会社をつくり、社会に貢献する。
8. 鉄屑のリサイクルにより、環境負荷の低減に努める。
9. 最先端技術を開発する想像力の有る少人数企業を目指します。
10. 大深水化による大型船舶への対応と取扱量増大
11. ご縁をいただいた方に幸福になっていただく労をといません。
12. 「いつも人が主役の街づくり」をテーマに人と人とのふれあいが、自然とふれあいが、自然とのふれあいが何よりも優先された環境の創造を基本構想のもと、次代につづく企画、研究開発に取り組むこと。
13. お客様の安心安全をお届けする事
14. お客様の良きパートナーであるために
15. 建築による社会貢献。

5. 周南市における新製品開発と調査

先日、はじめて鹿野に行ってきたが、たいへんきれいな景色が広がる町であった。みなさん温かい良い方ばかりであり、周南市の懐の深さを見たと感じた。周南市における第一号商品は積み木缶であった。第二号商品は、鹿野の材料を使った非常食（5年間保存）の予定である。学生の意見をとり入れた商品にしたいと思っている。現在、試作中なので、ぜひ防災ご担当の方は、注目してもらいたい。第三号は、すでに販売されている地元の商品を缶詰にして、日持ちのするイノベーション商品開発をおこないたいと思っている。

ラベルは、本学の学生がデザインしてもらい、良いキャラクターができています。徳山大学がある周南市や下松市に貢献できる活動を続けたいと思っている。大学地域連携センターにおいて「モノづくり」や「地域貢献」、「街づくり」などを担当しているが日々どのようにすれば、周南市や下松市、その周辺地域の「特産品」開発や「街づくり」ができるか考えている。これまでも「ゆるキャラ」の提案やキャラクターデザインを多くしてきた。デザインによって、才能ある学生を世に送り出していきたいと張り切っている。イギリスが経済困窮から脱出できたのは、デザイン産業に力を入れたからである。「楽しくて明るい周南市」が私のビジョン設定である。

製品については、近日中に「家づくりから出た木材のゴミから作った幼児教材」と「5年間保存できる缶パン」を発売する予定である。本学経済学部ビジネス戦略学科知財開発コースの学生にラベルなどのデザインを作成提案してもらっており、学生らしいデザインが多く発信できると思われる。

6. 企業の成長ステージ

果敢に挑戦する新興企業には、成長ステージがあり、アントレプレナー（起業家）によってスタートアップされた企業は、ゼロ地点前のシード期において、スタートアップへのプラン作成、資金集め、人材確保をおこなってきた。ゼロ地点から第二段階に向かう段階がスタートアップ期である。この時点におけるインベスター（投資家）は、エンジェル（個

人投資家）のみである。

周南市の企業は、シード期と回答5社、スタートアップ期2社、アーリーステージ期5社、グロース期58社、どちらでもない34社、無回答2社となっています。これまでの11ヶ所の調査のなかで、一番多くの回答をしていただき、周南市の企業の方々に感謝申し上げます。今後2か月ほどかけて各種データ分析をおこないます。そして研究学会や論文として周南市を全国に発信します。

7. アントレプレナー

企業をなにもないところから発生させる人物をアントレプレナー（起業家）という。アントレプレナーは新技術開発型、新ビジネスモデル型の企業を起こすことに意義がある。新しい企業が誕生することによって、その地域の産業振興、新雇用創出に貢献し、派生する新産業をさらに創出することになる。そして地域行政の予算増加や失業問題の解決にも繋がる。

アントレプレナーの出現は、周南市の今後の発展のために必要不可欠である。アントレプレナーを多く排出させるためには、どのような要因が必要か検討することが重要である。今回の調査によりアントレプレナーの状況を把握したいと考える。アントレプレナーの出現は、社会に挑戦、社会に必要とされる時におこなわれる。アントレプレナーの起業動機はさまざまであるが、中小企業庁 [1999] のデータによると、自己実現を図る、自己の能力を発揮したいが上位3位に位置付けられている。次に、より多くの収入を得たい、事業化できるシーズがあった、社会貢献を図りたい、技術力を有していたが続いた。これらの意思決定要因を獲得したものがアントレプレナーとして出現するのである。

8. イノベーションとは

イノベーションは、シュンペーターによる概念の提示とその後のドラッカーの顧客創造を経て経営学の各論からイノベーションという学問へ大きく飛躍した。そのイノベーションは、今やリバースイノベーションやオープンイノベーション、クローズドイノ

ベーション、破壊的イノベーションと各論が登場するステージへと変化している。

シュンペーターは、イギリスの産業革命のときに内燃機関を搭載した蒸気機関車と郵便馬車の連結の事例をだし、時代が大きく変化したことを述べている。それが「新結合」である。そしてドラッカーにより、企業家に重要なものは、イノベーションとマーケティングであると指摘された。またクリステンセンは、いままで存在していた製品が一夜で駆逐される新技術の登場を破壊的イノベーションであると述べている。このように大きな変化の時代に辺境から新技術が登場することを示唆したのである。

ネット企業は、ほとんどがイノベーション企業である。代表例としては、アップル、グーグル、マイクロソフト、フェイスブック、アマゾンなどである。イノベーション企業は、どのようにして誕生しているのでしょうか、それは、不便というキーワードから発生している。アントレプレナーは、コンピュータに不満、検索に不満、プログラムに不満、大学の対応に不満など不満の内容は違うが、不便や不満からのイノベーションが大きな原動力になっている。

2014年シャオミは、サムスン、アップルに続いてスマートフォン世界第3位となっている。このように突然急成長する企業がイノベーション企業といえる。シャオミは、スマートフォンの中身をすべて公開する経営戦略をとり、顧客を急速に獲得したベンチャー企業といえる。いまだこかのガレージでイノベーションが始まっていると考えられる。

9. イノベーション経営

イノベーションは、「変化することによって成長する」という考え方である。現在では、多くの企業がイノベーションをおこなおうとしているが、イノベーションを過大に評価している企業が多いのも事実である。イノベーションは、発明ではなく、今ある製品を少し変えるだけの作業である。

日本の電器産業は、苦戦の連続である。三洋電機の消滅とシャープの苦戦は、そのことを物語っている。巨大な上場企業が衰退していく姿は、イノベーションの重要性を示している。そのようななかアイ

リスオーヤマとダイソンの躍進が目される。特にアイリスオーヤマは、大阪から仙台に本拠地を移動させプラスチック製品やペット関連商品の販売で成長した企業である。近年は、電気コンロなどのドメインを絞った。製品開発において、さらに成長させている。ダイソンは、掃除機と羽のない扇風機などの開発でイノベーションをおこなっている。

図表 2. 山口県周南市の企業の意識調査より、2017年10月

① イノベーション企業である	12社
② 一般企業である	66社
③ どちらでもない	26社

10. ミッションについて

ミッションとは、経営学用語では「使命」となり、企業や商店、事務所などは、「何のために存在しているか」ということを提示する必要がある。たとえば2008年に大阪の大学において中国のアモイ大学の学部長と愛知の大学教授、そして私の三名による討論会において「東アジアは共生しなければいけません」と述べて、アモイ大学の先生から「素晴らしい」と言われたことがある。この共生こそが日本を代表する企業キヤノンのミッションとなっている。キヤノンは、社員、取引先、進出先（国内外）などと共生することによって、成長を続けている。ミッションという我が組織が決定している使命感を提示することによって、組織体は大きく成長する。

11. コアコンピタンスについて

企業には、コアコンピタンスを把握している場合が多いが、これをブラックボックス化することによって、イノベーションに繋がらない場合が発生している。現代は、オープンイノベーションの時代であり、他社と「共生」することによって、さらなる発展ができる。

オープンイノベーションの事例は、中国の携帯電話メーカーの「シャオミ」の戦略がある。シャオミは、

図表3. 周南市の企業におけるミッションについての回答事例(2017年10月末日)

1. 大型船舶の利用による石炭のコスト削減。
2. 最先端技術が開発した機器を使用して、より人間らしく豊かで平和な生活が出来る様に社会貢献いたします。
3. 品質の高い製品を提供する。
4. 働く人に健康と働く喜びを、この街を綺麗に健康にする。
5. 顧客に喜ばれる設計
6. お客様より「ありがとう」のお言葉を頂くことが我が社のよろこびです。
7. 旅客の安全輸送。
8. 優れた技術で社会に貢献する。コンプライアンスを徹底し、安全・安心な仕事を遂行する。
9. お客様の視点を忘れず、質の高サービスの提供。
10. 地域の発展、安心安全の心得、見守り等（高齢者・子供）。
11. 垣根なしで幅広い地域の方に当社の商品を知っていただきご利用していただき喜んでいただきたい。
12. 快適な居住環境の創造を提供していくこと。
13. お客様の信頼を得て、給油から車検までお車のすべてをお任せいただけるサービスステーション。
14. 100年後にも存在する地域貢献。
15. 私の代で終りで未来図なし。

出所：筆者作成

携帯の中身をすべて公開することによって安い部品調達を可能して急成長した。

反対にわが国のシャープは、クローズドイノベーションを続けた結果、台湾の「ホンハイ」に買収されてしまった。シャープは、三重県の亀山において、巨大な工場を展開して、その製造プロセスを完全にブラックボックス化にしてしまった。一時期は、うす型TVを「亀山ブランド」として販売して価格戦略の優等生となっていたが、他社のオープンイノベーションによって、急激に競争力を失ったのである。

地域企業には、コアコンピタンスを多く持つオンリーワン企業が存在する。たとえば香川県の水槽メーカーは、薄いアクリル板を接着剤で何層も圧着する高度な技術を有している。通常は、アクリル板を接着すると透明にするのが難しいのであるが、そ

出所：筆者作成

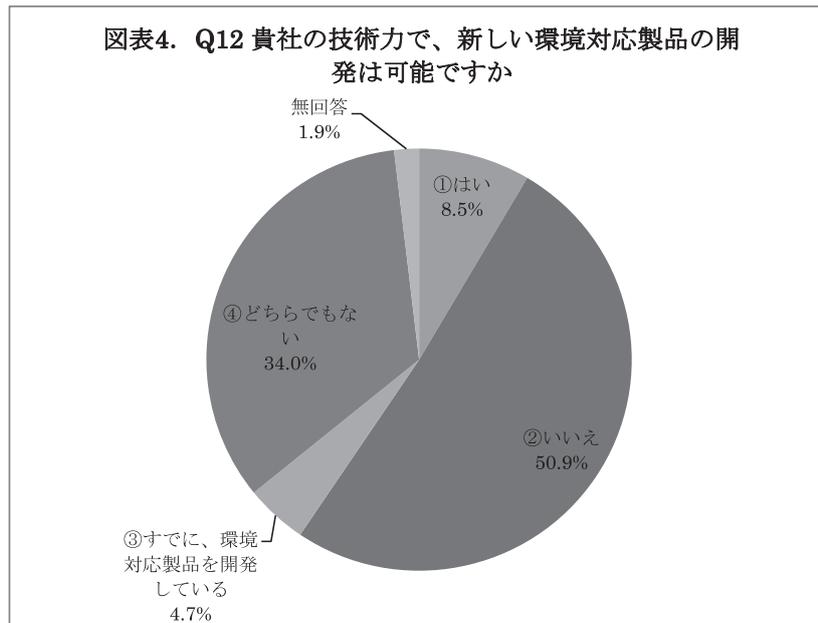
れをクリアーするコアコンピタンスを持っていたため、その技術力によって、ドバイの水族館をはじめ世界中の水族館に輸出することになったのであ

る。

周南市の企業では、環境対応製品開発をしている9社、いいえ54社、すでに開発している5社、その他38社であった。

2011年3月の東日本大震災による原発問題によって、産業界も大きなパラダイムシフトが求められてきた。環境対応製品開発は、大手企業の参入によって、これまでのニッチ産業ではなくなった。そのことによって環境対応製品開発をテーマにした調査が時代に沿っているのか疑問が出てきた。

中小企業・ベンチャー企業は、独自のコアコンピタンスを持って事業展開する場合も多いが、中には完全に大手企業の下請けや系列になっており、独自性が出てない企業も多く存在している。チャイナプラスワンは、近年現実味をおびてきているが、企業の取引においても1社に頼った経営であれば、リスクが大きいと考えるべきである。特に中小企業・ベンチャー企業は、すべてを三分割法によって経営することがリスクマネジメントとなる。



出所：筆者作成

12. ドメインについて

ドメイン戦略は、経営戦略の一つです。ドメインは、「領域」という意味があり、企業経営のなかでも重要な位置を占めている。たとえば大阪ガスがオーギー A というレストランチェーンを運営していたが、ある研究学会で大阪ガスの相談役に「なぜガス会社がレストランチェーンを運営しているのか」と聞いたところ、相談役は、「良く聞いてくれた。実は困っている」といわれた。私が質問したのは、ガス会社のドメインにレストランチェーンが、なぜ入っているのか分らなかったからである。

大阪ガスは、A社と50%と50%の出資で運営しているので、撤退がしにくい状態だったのである。つまり船の船頭さんが二人いる状態で、前に行くか後ろに行くか決めにくい状況があったとのことであった。

そもそも大阪ガスがレストランチェーンをはじめた理由としては、オイルショックの時に、ガスが輸入できなくなるかもしれない状況になったために、従業員雇用のためだった。ドメイン戦略を誤ると会社自体の存続問題まで発展する場合がある。

ドメイン戦略がはっきりしている企業にホンダがあり、コアコンピタンス（中核能力）であるエンジンを中心に小型耕運機や小型除雪機、バイク、自動車、小型ジェット機などを展開しています。領域の

はっきりしている事例である。

しかし三菱や住友、三井などは、さまざまな分野に進出しているが、これは多角化戦略といい、資本の豊富な大企業でおこなえる経営戦略である。通常は、ドメイン戦略に沿ったほうが経営的にうまくいく場合が多いと考える。

13. シナジーについて

シナジーとは、「相乗効果」という意味である。相乗効果の事例は、ルネサスエレクトロニクスがあげられる。日立や三菱電機、NECエレクトロニクスなどは、本体から不採算部門であった半導体部門を切り離して合併、また直接合併させ、外部企業にしたうえで赤字脱出を目指した。当初は、シナジーにより、業績が回復したのである。

また企業業績回復の事例としては、カルロスゴーンによるルノーと日産の合併がある。ルノーから来たゴーンが日産に乗り込み、すぐに東村山のテストコースの売却や神奈川の工場の廃止など、つぎつぎと対策を打ったことは記憶に新しいのである。一番にノベーションをおこなったといえる。

経営戦略は、企業経営の根幹をなす経営学の中心点であると考えられる。部門としては事業領域、事業戦略、競争戦略、新事業戦略、成長戦略、グローバル戦略などがあり、さらにイノベーション、コア

コンピタンス、ビジョン、ミッション、ドメイン、シナジーなどを含み研究が進展している。

おわりに

調査の項目を解説した。500社の調査対象会社からの返信が届きはじめている。全国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域との比較検討は、これまでにない研究であるのでデータ分析が終了したい、研究学会や論文において全国発信したいと考える。

注

1. それぞれ、国土地理院「平成28年全国都道府県市区町村別面積調」、総務省統計局「平成27年国勢調査結果」。
2. 山口県土木建築部都市計画課 [2015]。
3. 以下、各市町の略史はそれぞれの市史、町史をまとめたものである。この段落の記述については徳山市史編纂委員会編 [1984]、徳山市史編纂委員会編 [1985] 参照。
4. 徳山市史編纂委員会編 [1984]、徳山市史編纂委員会編 [1985] 参照。
5. 徳山市史編纂委員会編 [1985] 参照。
6. 新南陽市史編纂委員会 [1985] 参照。
7. 熊毛町 [1992] 参照。
8. 鹿野町誌編纂委員会編 [1991] 参照。
9. 玉野知之 [2005] 205頁参照。
10. 河合真吾 [2014] 77頁参照。
11. 河合真吾 [2014] 77頁参照。

参考文献

1. 鹿野町誌編纂委員会編 [1991] 『鹿野町誌』増補改訂版、鹿野町
2. 熊毛町 [1992] 『熊毛町史』
3. 国土地理院「平成28年全国都道府県市区町村別面積調」(国土地理院ウェブサイト <http://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO201610-index.html> 2017/10/02 確認)
4. 新南陽市史編纂委員会 [1985] 『新南陽市史』新

南陽市

5. 総務省統計局「平成27年国勢調査結果」(総務省統計局ウェブサイト <http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.htm> 2017/10/02 確認)
6. 徳山市史編纂委員会編 [1984] 『徳山市史 上巻』第3版、徳山市
7. 徳山市史編纂委員会編 [1985] 『徳山市史 下巻』第2版、徳山市
8. 山口県土木建築部都市計画課 [2015] 『山口県都市計画基本方針 改訂版』
9. 玉野知之監修 [2005年] 『図説 周南・下松・光の歴史』株式会社郷土出版社。
10. 河合真吾編 [2014年] 『写真アルバム 周南・下松・光の昭和』樹林舎。
11. 中央大学企業研究所 [2007] 「企業研究第11号」
12. 中小企業金融公庫総合研究所 [2005] 「中小公庫レポートNo.2004-2」
13. 中小企業金融公庫 [2008] 「中小公庫マンスリー2008-1」
14. 財団法人商工総合研究所 [2005] 「商工金融2005年11月号第55巻第11号」
15. 財団法人商工総合研究所 [2006] 「商工金融2006年9月号第56巻9号」
16. 中小企業庁 [1999] 『中小企業白書』大蔵省印刷局
17. 宮脇敏哉 [2011] 「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較研究」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol.3」
18. Gary Hamel & C.K.Prahalad [1994] 「COMPETING FOR THE FUTURE Harvard Business School Press in Boston」(ゲイリー・ハメル& C.K. プラハラード：一條和生訳『コアコンピタンス経営—未来への競争戦略—』日本経済新聞社)
19. 宮脇敏哉 [2013] 「ものづくりクラスター地域の商品開発と経営戦略調査研究—帯広・苫小牧と川崎の環境対応新製品開発ができるか—」事業創造大学院大学
20. 宮脇敏哉 [2013] 『中小企業の経営戦略』財務詳報社