

「自治体中小企業政策の民間委託化」を考える － f-Biz を事例にして－

大阪経済大学経済学部教授

桑 原 武 志

1. はじめに

最近、市区町村レベルの自治体で、中小企業政策に関する新たな動きがいくつもみられるが¹、そのなかでも、とくに興味深いのが「自治体中小企業政策を民間委託化する」動きである。本稿では、「自治体中小企業政策の民間委託化」を「自治体のうち市区町村が講じている中小企業政策を民間企業へ外部委託することで、それが多くの自治体に広がっていること」とする。なお、厳密に言えば、中小企業政策を企画立案するのは自治体（いわゆる本庁）であり、その一部の政策の執行を民間企業に外部委託するということである。

本稿では、静岡県富士市が開設した富士市産業支援センター（愛称 f-Biz）を事例として、「自治体中小企業政策の民間委託化」について考えてみたい。

2. 「Biz 方式」の登場－新しい「自治体中小企業政策の民間委託化」のはじまり

2008（平成 20）年 8 月 4 日、静岡県富士市で、「富士市産業支援センター（f-Biz）」が開設された。この f-Biz は、政令指定都市・県庁所在地レベルではない自治体で開設されたこと²、施設の立ち上げと運営を民間企業へ委託したことが画期的であり、自治体の取り組みとして全国的に極めて珍しい事業だといわれている³（傍点は筆者）。なお、f-Biz は 2020（令和 2）年 6 月 30 日に事業を休止した⁴。

¹ 桑原武志 [2025 年 12 月中旬刊行予定] による。

² 小出宗昭 [2019] 75～76 頁、太田真治 [2024] 55 頁による。

³ 兄玉和人 [2018] 232 頁による。

⁴ 富士市総務部シティプロモーション課広報広聴担当編 [2021] 2 頁による。事業休止の経緯・理由等については、本稿では紙幅の関係上触れないが、小出宗昭事務所 HP >お知らせ「f-Biz 運営からの撤退について」を参照のこと。

（１）f-Biz 設立の経緯⁵

f-Biz を設立した富士市は、静岡県東部に位置する人口約 25 万人規模の「産業都市」である。令和 2 年国勢調査結果によれば、産業 3 部門別で就業者数をみると、富士市で最も多いのは第 3 次産業で 59.6%、次に第 2 次産業で 38.4%、そして第 1 次産業で 2.1%である。富士市の就業者を産業大分類別にみると、最も多いのは製造業で 3 万 7,013 人（31.0%）であるが、減少傾向にあり、2000（平成 12）年には 4 万 4,155 人と、20 年間で 7,142 人減少している⁶。

その富士市で f-Biz が設立されるきっかけになったのは、静岡県内上位 5 市の製造品出荷額等（従業者 4 人以上の事業所）でみた順位が、2002（平成 14）～2004 年の第 3 位から、2005 年に第 6 位に転落したことであった。地元は「富士ショック」と呼ばれるほどの大きな衝撃を受けたという⁷。

これをうけて、富士市では、工業活性化に向けた産業振興策を体系的、計画的に推進すべく、2006（平成 18）年 3 月に「富士市工業振興ビジョン」を策定した⁸。同ビジョンの基本方針の 5 つ目に「Support」（サポート支援）を掲げ、施策の方向として「支援環境の整備」すなわち①社会・経済環境の変化に対して柔軟かつ適切に支援策を打ち出し、それを効率的かつ効果的に展開していくため、施設・施策の情報提供やネットワークを構築し、企業支援の総合的な調整相談窓口となるワンストップサービス拠点を整備すること、②中小企業振興条例の策定や工業振興会議の創設等の体制を整えることを打ち出した（傍点は筆者）。①の拠点こそ、のちの「富士市産業支援センター（f-Biz）」であった⁹。なお、②については、2007 年に、「富士市中小企業振興条例」が制定された¹⁰。

以上から、f-Biz は、第 1 に富士市の工業活性化のための中心的組織として、第 2 に企業支援の総合的な調整相談窓口となるワンストップサービス拠点としての

⁵ f-Biz が設立された経緯をはじめ、当時の富士市の経済情勢、工業振興策とその背景については、児玉 [2024] が詳しい。

⁶ 人口については富士市 [2023] 13 頁、就業者については同 22 頁による。

⁷ 児玉 [2024] 8～11 頁による。

⁸ 富士市 [2006] 2 頁による。

⁹ 富士市 [2006] 46 頁による。

¹⁰ 富士市 HP「富士市中小企業及び小規模企業振興基本条例について」

(<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/1035070000/p004458.html>) による（2025 年 9 月 9 日確認）。なお、同条例は、施行から 10 年を経過するなかで全部改正が行われ、「富士市中小企業及び小規模企業振興条例」が 2018（平成 30）年 4 月 1 日に施行された。

役割を求められていたことがわかる。とくに後者については、個別企業の多様な課題に的確に対応できるよう、県内各所に中小企業支援センターが設置され、高い事業実績を挙げていたのに対して、富士市は1カ所で各種支援制度を受けられる機関がなく、工業技術センターや商工会議所といった支援機関は市内各所に分散しているため、市内企業が支援機関を利用しにくい状況にあったことから、ワンストップサービス拠点としての役割を求められていた¹¹。

(2) f-Biz の体制

次に、f-Biz の体制について説明すると、第1に、f-Biz は、新たに建物を建てずに、既存の富士市中央図書館分館1階にオープンした。これは、初期投資を抑制するとともに、図書館との連携や人的交流の場としての適性、立地や駐車場の確保等を考慮して、既存施設の利用（中央図書館分館の国際交流コーナーの転用）を検討した結果である¹²。なお、2013（平成25）年8月29日に、「富士市都市活力再生ビジョン」に基づいて、創業を目指す起業家を支援し、市の産業活力の担い手を育成するための創業のワンストップセンターf-Biz egg を中央図書館分館2階に開設し、支援サービスを始めた¹³。

第2に、f-Biz の行う事業であるが、開設当初は、①無料の相談業務（起業、新規事業、企業経営など産業にかかわることすべて、市民協働に関すること）、②起業家支援セミナー・人材育成セミナー、各種講習会の実施、③図書館との連携・WEB サイトでの情報発信（支援情報などの収集・提供）であった。留意すべきは、f-Biz の支援対象が、「工業振興ビジョン」で謳った工業に限らずに、商業、サービス業、農林水産業などあらゆる分野の産業となっていることである¹⁴。

第3に、f-Biz の人員体制は、当初、常駐人数が2名、非常勤で中小企業診断士等の資格を持つものが2名の計4名体制から始まった¹⁵。常駐職員のうちの1

¹¹ 富士市 [2006] 53 頁による。

¹² 富士市議会 2007（平成19）年9月定例会、9月27日渡辺泰明議員の質問、同2008年2月定例会、3月3日石橋広明議員の質問に対する鈴木尚市長の回答による（役職はいずれも当時）。議事録は富士市 HP より検索できる。

¹³ 富士市総務部広報広聴課編 [2013] 6 頁による。

¹⁴ 富士市総務部広報広聴課編 [2008] 2～3 頁による。

¹⁵ 児玉 [2024] 14 頁による。なお、スタッフ数は徐々に増え、2018年にはスタッフ15人、ゲストアドバイザー3人という体制になった（児玉 [2024] 表6による）。

人が、センター長兼プロジェクトマネージャーの小出宗昭氏¹⁶である。小出氏は、静岡銀行に所属し SOHO 静岡に出向していたが、富士市の担当者が、あちこちの支援施設を回って実態を把握し、重要なのはソフトつまり「人」だと気づいて、小出氏を熱心にスカウトし、これまでとは異なる実効的な支援拠点をつくってほしいと依頼してきたこと、富士市長（当時）の熱意にほだされたことから、何度も断ったが、結局、引き受けたという¹⁷。

第4に、当初、富士市から委託された事業は産業支援センター運営事業であった。この委託契約方法は「随意契約（競争入札の方法によらずに、任意に選定した特定の1者を相手方として契約する方法¹⁸）」で¹⁹、初年度（2008（平成20）年度）は2,500万円で、小出氏が創業した株式会社イドムが受託した²⁰。その理由として、小出氏の経験・ノウハウは、氏に関わる特殊な技術・手法でなければ行えないこと²¹、小出氏が中小企業支援の実績があって全国的に注目されていること、他の民間企業がやりたいというところも見当たらないこと²²が挙げられている。

3. 「Biz 方式」の広がり と 課題

（1）「Biz 方式」の広がり

前述したように、f-Biz が開設されて以降、これをモデルにした公的な中小企業支援施設が各地でつくられ、広がっている。Biz の数は全国19カ所で、開設準備中の施設を入れると24カ所であった²³。その背景には、2015（平成27）年から、「地方創生」が始まったことも関係あるようである。

しかし、2025（令和7）年9月1日現在、全国 Biz ネットワーク HP に掲載さ

¹⁶ 小出氏の経歴については、小出宗昭事務所 HP >プロフィールなどを参照のこと。

¹⁷ 小出 [2019] 42～43、73 頁による。

¹⁸ 堺市財政局契約部調達課 [2021] 3 頁による。同資料によれば、地方自治法上、一般競争入札が原則であるが、契約の性質又は目的が競争入札に適しないものであれば、随意契約が認められる（地方自治法施行令第167条の2第1項第2号による）。

¹⁹ 富士市議会 2013（平成25）年3月環境経済委員会、3月13日小池義治議員の質問に対する市職員の回答による。

²⁰ 児玉 [2024] 16 頁による。株式会社イドムは、2021年4月1日に、株式会社小出宗昭事務所に商号変更した（小出宗昭事務所 HP >会社概要（<https://office-koide.jp/company/>）による（2025年9月5日確認））。

²¹ 呂南町議会広報特別委員会編 [2017] 13 頁による。

²² 富士市議会 2013（平成25）年3月環境経済委員会、3月13日小池義治議員の質問に対する市職員の回答による。

²³ 小出 [2019] 5 頁による。

れている Biz の数は 12 と²⁴ 減少している。何よりも、モデルであった f-Biz 自体が、2020（令和 2）年 6 月 30 日をもって事業休止となった²⁵。翌年 9 月 5 日に新しく富士市地域産業支援センター（愛称 Be パレットふじ）がオープンしたが、Biz 方式ではなく、市直営で運営され（センター長は市職員）、委託された業務は事業者支援業務で、公募型プロポーザル方式で選ばれた有限責任監査法人トーマツが受託し（随意契約）、同法人の近藤真吾氏が常駐コーディネーターを務めている。新センターが f-Biz と異なる点は、①委託される業務が基本的に相談業務となったこと、②センターで相談を受けるだけでなく、センターから現地を訪問するプッシュ型支援を行うようになったこと、③センター業務の一部を商工会議所等へ委託したり、商工会議所との連携を強化したりしたことである²⁶。

（2）「Biz 方式」の特徴

それでは、f-Biz に始まったいわゆる「Biz 方式」の特徴についてまとめてみよう。第 1 に、自治体から受託する事業として、①センター長選任業務（センター長の公募、選考、研修等）と②センターの運営事業がセットとなっている点である（後続の Biz の場合。f-Biz の場合は①はない）²⁷。①について、後続 Biz のセンター長は、f-Biz で 3 カ月研修（修業）を受けていた²⁸。センター長は、転職支援サイトや人材会社などに協力してもらって公募している。センター長として望ましい人材は、前職においてエース的存在であり、上司に意見を言うような人がよいと考えられている²⁹。センター長の報酬は、月額 100 万円、年間で 1,200 万円と設定されており、小出氏によれば、この金額は、応募者の矜持と地域再生への情熱とギリギリ均衡する数字だという³⁰。応募者には、前職が公認会計士、税理士、金融機関の部課長、トップコンサルティング会社在籍者もいたという。なお、センター長は、1 年ごとに評価され、成果が出ないと自治体から契約を打ち切られ

²⁴ 全国 Biz ネットワーク HP（<https://zenkokubiz.net/>）（2025 年 9 月 12 日確認）による。

²⁵ 富士市産業経済部産業政策課「富士市産業支援センター（f-Biz）の事業休止について」（2020（令和 2）年 5 月 21 日）による。

²⁶ 富士市総務部シティプロモーション課広報広聴担当編 [2021] 2～3 頁、2023 年 3 月 17 日市職員へのインタビューによる。

²⁷ 呂南町議会広報特別委員会編 [2017] 13 頁による。

²⁸ 小出 [2019] 228 頁による。

²⁹ 小出 [2019] 197、203 頁による。

³⁰ 小出 [2019] 40 頁による。

る³¹。

第2に、株式会社イドムにセンターの運營業務を（後続 Biz の場合はセンター長選任業務も）民間委託（随意契約）する理由として、「小出宗昭氏の経験・ノウハウは、氏に関わる特殊な技術・手法（Biz 方式）でなければ行えない」ものであること、つまり専門的知識技能を有する行政外部の専門家が必要であることが挙げられている³²。

第3に、Biz は、商工会議所といった既存の支援機関とは一線を画していることが多い。その理由として、まず、商工会議所は会員対象の組織であるが、センターは全産業の事業所を対象としていること³³、次に、小出氏は、一般的に、商工会議所の経営支援員や中小企業診断士は資格を持っているが、危機感、高いビジネスセンスとコミュニケーション能力、情熱がなく³⁴、センター長は、これらを持ち知恵を出し続けて成果を出す（売上をアップさせる）のが企業支援のプロフェッショナルであると考えているからである³⁵。

第4に、Biz を設置する自治体が腹をくくって覚悟すること、首長の決断と熱意が必要だと小出氏は強調する³⁶。

（3）「Biz 方式」からみえてきた「自治体中小企業政策の民間委託化」の課題

次に、「Biz 方式」からみえてきた「自治体中小企業政策の民間委託化」の課題について考えてみたい。第1に、前述したように、Biz の中には、事業休止になったもの、事業休止後別形態へ移行したものがある。それぞれどのような理由で事業休止になったのか、個別に事例を検討する必要がある。

第2に、委託費をどう考えるかという問題である。委託する側の行政にとっては、高いよりは安い方がよい。逆に、受託する民間企業側としては、民間企業で

³¹ 小出 [2019] 229 頁による。

³² 邑南町議会広報特別委員会編 [2017] 13 頁による。

³³ この点について、担当市職員は「産業支援センターを立ち上げるときから、商工会議所と行政が同じものをやることはどうかというような話し合いがありまして、商工会議所は会員を対象とした支援でありまして、私どもは商業も工業も農業も含めた産業の支援ということで、そこら辺ですみ分けをさせてもらっている」と回答している（富士市議会 2009（平成 21）年 3 月環境経済委員会、3 月 13 日太田康彦議員の質問に対する市職員の回答による（役職はいずれも当時））。

³⁴ 小出 [2019] 6～7、19、28～29、221 頁による。

³⁵ 小出 [2019] 28 頁による。

³⁶ 小出 [2019] 238～239 頁による。

あるがゆえに利益を求めるはずである。しかし、その実態は、受託民間企業は社会貢献事業に取り組むような気持ちで活動しているようである³⁷。f-Biz の場合、開設時の 2008（平成 20）年度 2,500 万円だった委託費が、次年度には約 4,200 万円、そして、2013（平成 25）年度には約 6,600 万円と増額された。これに対して、5 年以上、同一企業が随意契約で受託していることが、市議会で問題とされた³⁸。委託費をどう考えるか、行政、受託する民間企業、市議会そして住民が議論を交わし、できれば委託する前に、一定の合意を得ておく方がよいのではないか。

第 3 に、全国で公募するセンター長の報酬金額についても同じことが言えるだろう。月額 100 万円、年額 1,200 万円という高額な報酬は、自治体にとって、長期にわたって財源を確保して支出することが難しい。たとえば、その財源として国からの補助金を当て、それが打ち切られるようなことがあった場合、センター長への報酬が払えなくなったり、委託が難しくなったりする可能性がある。また、センター長の報酬が自治体職員の俸給表では対応できないため、奈良県広陵町では、相談業務を委託する一般社団法人広陵町産業総合振興機構（いわゆる地域商社）で、広陵高田ビジネスサポートセンターのセンター長を雇用したり³⁹、島根県邑南町では、条例を改正して、邑南町しごとづくりセンター長を非常勤の特別職としたりする⁴⁰ など、各 Biz でさまざまな工夫がなされている。

第 4 に、委託する側の行政による、受託側の民間企業に対するチェックを具体的にどうすればよいのかという課題がある。富士市の場合、毎月一度、担当行政職員と民間企業とで方向がずれていかないような形で打ち合わせをしていたという⁴¹。担当行政職員と受託した民間企業との間には信頼関係があって、それで十分だったのかもしれないが、第三者によるチェックも必要だったのではないだろう

³⁷ この点について、藻谷浩介氏は、「しょせん役所の予算でやっているんだから、儲かりようがない」「超社会貢献事業ですね」と表現している（小出 [2019] 225 頁）。筆者がインタビューした中小企業支援業務を受託した民間企業の担当者も「儲からない」、「社会貢献活動のつもりで取り組んでいる」と話していた。

³⁸ 富士市議会 2013（平成 25）年 3 月環境経済委員会、3 月 13 日小池義治議員の質問に対する市職員の回答による。

³⁹ 奈良県大和高田市・広陵町「広陵高田ビジネスサポートセンターKoco-Biz センター長公募要領」による。

⁴⁰ 邑南町議会広報特別委員会編 [2017] 10 頁による。

⁴¹ 2013（平成 25）年 3 月富士市議会環境経済委員会 3 月 13 日小池義治議員の質問と市職員の答弁による。

うか。実際、市議会で、事業評価の実施と公募型プロポーザル方式の採用を求める意見が出されていた⁴²。議会によるチェック以外にも、たとえば、自治体には、地域経済団体の代表・中小企業・住民も参加する産業振興会議という仕組みを構築しているところもあるので、こういった参加型の組織で、受託民間企業の活動等を観察し、意見を交換して、行政へ提言することも、チェックの一つの手段になるのではないだろうか。

第5に、「Biz 方式」では、行政側には中小企業支援のノウハウが蓄積しにくいという課題がある。逆にいえば、Biz 側にはノウハウが蓄積され、後続の Biz がそれを踏襲してスタートできるメリットを持つ⁴³。しかし、委託した運営業務は公金をもとにしているため、行政側もノウハウ等を得て蓄積できるよう意識して積極的に行動すべきではないか。いわゆる受託民間企業への丸投げで完全に任せてしまうのではなく、行政側がその事業を理解した上で、中小企業施策の企画立案へフィードバックし、民間企業と連携して政策が執行できたほうがよいだろう。すなわち、行政側がどこまで受託側の民間企業と接触して、中小企業支援のノウハウ等の情報、経験を共有できるか、それらを行政にフィードバックして蓄積できるかがポイントになるだろう⁴⁴。たとえば、センターへ市職員を派遣して、商工会議所等他の中小企業支援組織との連携を図るなど一定の役割を果たすのもひとつのやり方である。

4. おわりにかえて

以上、本稿では、2008 年以降見られる「自治体中小企業政策の民間委託化」について、f-Biz の事例を中心に考察した。なお、以上の考察はあくまで試論的なものであることを断っておきたい。

最後に、おおもとに立ちかえて、市区町村レベルの自治体が、産業政策、中小企業政策に取り組む理由について考えてみたい。総務省の資料「地方公共団体の主な役割分担の現状」をみると、自治体とくに市町村の仕事のなかに、産業政策、中小企業政策の例示はない。また、昨今の流れからいうと、経済政策は、よ

⁴² 富士市議会 2013（平成 25）年 3 月環境経済委員会、3 月 13 日小池義治議員の発言。

⁴³ 小出 [2019] 165 頁による。

⁴⁴ 本多 [2013] 145～146 頁、桑原 [2019] 17 頁による。

り広域な自治体である都道府県、将来的には州の仕事だと考えられているようである⁴⁵。しかし、基礎的自治体である市区町村は、日本国憲法そして地方自治法で認められている「地域住民の生存、生活権を現実には保障する」という地方自治の本来の目的を達成するために、中小企業政策（産業政策を含む）に積極的に取り組まなければならない⁴⁶。いいかえれば、市区町村は、地域経済（産業）を振興し、安定させて、雇用を維持・拡大し、住民の所得を確保して、生存、生活権を保障しなければならないのである。

そうであるならば、本稿でとりあげた「自治体中小企業政策の民間委託化」は、住民の生存、生活を保障するという非常に重要な取り組みを、民間企業の専門的知識技能を活用して、行政と民間企業が協働して行うことと見ることもできるだろう⁴⁷。だからこそ、「自治体中小企業政策の民間委託化」には、効率的という視点も必要であるが、本来の目的である地域住民の生存、生活権を保障できているかどうか、公共性があるかどうか⁴⁸といった点をあわせて考えて、バランスをとることが大切ではないか。

（本稿に関わる調査は、大阪経済大学中小企業・経営研究所特別研究費（2021・2021年度）、大阪経済大学共同研究費（2024年度）による支援に基づいて行われた。）

⁴⁵ 岡田 [2019] 57～58 頁による。経済団体連合会・自民党道州制推進本部の道州制構想では、道州政府が産業基盤整備、経済政策を担うことになっているが、中小企業、農業などの産業政策の担当については考えていないようだと言われている。

⁴⁶ 岡田 [2019] 91 頁、正田・木元 [1985] 22 頁。また、市区町村は都道府県に比べて、商工行政に関して個別の法律が直接権限を付与しているものが少なく、そのほとんどが市区町村の任意事務になっているために、権力的な規制行政が少なく、振興、助成などのサービス行政が主体となっているという特徴がある（正田・木元 [1985] 98 頁）。なお、地方分権一括法（2000 年施行）までは、地方自治法第 2 条第 3 項第 13 号に、地方公共団体が行える自治事務として「産業の振興に関する事務を行うこと」等が例示されていたが、より幅広く自治事務を定義するために例示が廃止された。

⁴⁷ 外部委託の性質を、理念型として大別して、①費用対効果・効率性をより重視するもの（納税者の視点）、②協働、住民参加などの政策目的をより重視するもの（参加者の視点）の 2 類型に分類する見方については、分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会 [2008] 32 頁を参照のこと。

⁴⁸ 寺尾晃洋 [1990] 131 頁による。

参考文献・資料一覧

<文献等>

太田真治 [2024]、「研究ノート 地方創生の新たな枠組み Biz モデルについての考察」中京大学総合政策学部『総合政策論叢』第 15 号、2024 年 3 月。

邑南町議会広報特別委員会編 [2017]、「町議会だより おおなん」2017 年 4 月 15 日 No.56(<https://www.town.ohnan.lg.jp/www/contents/1001000000288/simple/56web.pdf>)。

岡田知弘 [2019]、『公共サービスの産業化と地方自治』自治体研究社。

桑原武志 [2019]、「自治体中小企業政策の新展開」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2019 年 1 月号、第 69 巻第 1 号。

桑原武志 [2025 年 12 月中旬刊行予定]、「自治体の中小企業政策」植田浩史等『中小企業・ベンチャー企業論【第 3 版】』有斐閣。

小出宗昭 [2019]、『掘り起こせ！中小企業の「稼ぐ力」地域再生は「儲かる会社」作りから』光文社。

児玉和人 [2018]、「第 3 章産業」富士市編『富士市史 通史編（行政）』（昭和 61 年～平成 28 年）。

児玉和人 [2024]、「地方自治体産業政策の新たな動向—富士市産業支援センターの事例—」中央大学経済・商業学会『経済学論纂』第 64 巻第 5・6 合併号。

堺市財政局契約部調達課 [2021]、「堺市随意契約ガイドライン（業務委託関係）」(<https://www.city.sakai.lg.jp/sangyo/nyusatsu/chotatsu/kankei.files/zuikeigaidorain20211001.pdf>)。

正田彬・木元錦哉 [1985]、『条例研究叢書 6 産業・中小企業条例』学陽書房。

寺尾晃洋 [1990]、「研究ノート 第三セクターの歴史的展開」関西大学商学会編輯『関西大学商学論集』第 35 巻第 4 号。

富士市 [2006]、「富士市工業振興ビジョン」。

富士市 [2023]、「令和 2 年 国勢調査結果書」(<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/1005200000/p005034.html>)。

富士市総務部広報広聴課編 [2008]、「広報ふじ平成 20 年 4 月 5 日号 No.937」(<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/archive/kouhou/image/allpdf/0937.pdf>)。

富士市総務部広報広聴課編 [2013]、「広報ふじ平成 25 年 9 月 20 日号 No.1063」(https://www.city.fuji.shizuoka.jp/archive/kouhou/gou/101250920_1063.htm)。

富士市総務部シティプロモーション課広報広聴担当編 [2021]、「広報ふじ 2021 年 9 月 5 日号 No.1245」(https://www.city.fuji.shizuoka.jp/documents/6251/rn_2ola000003d_7mb.pdf)。

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会 [2008]、「分権型社会における自治体

経営の刷新戦略—新しい公共空間の形成を目指して—」平成 17 年 3 月 (https://www.soumu.go.jp/main_content/000156790.pdf)。

本多哲夫 [2013]、『大都市自治体と中小企業政策—大阪市にみる政策の実態と構造—』同友館。

< HP 等 >

小出宗昭事務所 HP (<https://office-koide.jp/>)。

全国 Biz ネットワーク HP (<https://zenkokubiz.net/>)。

富士市 HP 「富士市中小企業及び小規模企業振興基本条例について」 (<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/1035070000/p004458.html>)。