

# 日本経済大学 大学院紀要

## 第4巻

---

### 論文

- 資金収支分析に関する一考察(1)..... 石内孔治(1)
- 新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(2)  
—資源蓄積パラドックス解消のための一考察—..... 中川 充(17)
- 創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析  
—創造革新性パラドックスの克服に向けて—..... 古川久敬(31)
- 2000年代日本における内部統制をめぐる議論に対する一考察..... 金 靖(57)
- 日本海側における巨大地震と津波に関する研究..... 仲間妙子(77)
- 中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント..... 高橋文行(91)
- 中国の経済発展における東北地域の役割—G T I 関連諸国との貿易を中心に..... 安田知絵(103)
- 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題—人材育成に関する現地調査を踏まえて—... 黄 八洙(123)
- 技術の系統化とM E C Iによる技術革新過程の分析..... 永田宇征・鈴木浩(135)
- イノベーション創出における場の機能の研究..... 小松康俊・鈴木浩(163)

### 研究ノート

- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立(その1)..... 勝又一郎(181)

---

2016(平成28)年2月

日本経済大学大学院

# 中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント<sup>1</sup>

高橋文行

## I はじめに

国内需要の減少や発展途上国の経済成長に伴う海外需要の増加を背景に、日本企業は成長著しいアジア発展途上国への進出の動きを加速させている。中小企業白書（2012年版）によると、中小企業全体から見ると、海外への輸出を行っている製造業者は2.8%で、海外への直接投資を行っている製造業者は1%強である〔1〕。海外進出を行っているのはごく一部の限られた中小企業に留まり、今後は増加する傾向とみられる。海外に進出する企業は、日本では予想できない様々な課題・リスクがあるため、政府は中小企業が持つ優れた技術力を開発途上国の経済社会開発に活かそうと、現地のニーズや投資環境等の情報収集及び事業計画の立案等様々な支援策を打ち出している。しかしながら、中小企業の海外展開に対する支援が十分な効果を果たしてきただけとは言えない〔2〕。中小企業は、大企業に比べ経営資源で劣るために、進出先国の政治・経済・社会情勢等の国際ビジネス環境のリスクに敏速に対応し続けることは容易ではない。こうした現状を踏まえ、今後、中小企業の海外進出が益々増えて来る中で、海外進出におけるリスクマネジメントの強化が求められる。

外務省が在外公館などを通じて実施した「海外進出日系企業実態調査」の調査結果（平成27年版）によると、海外に進出している日系企業の総数（拠点数）は、6万8,573拠点で、過去最多を更新した。地域別では、「アジア」が日系企業全体の約70%（4万8千204拠点）を占め、国（地域）別では、「中国」が日系企業全体の約50%（3万1,661拠点）を占めている。しかし、2010年以降、領土問題、歴史認識を巡る日中関係の緊張による「チャイナリスク」が増大してきたと認識されていることから、特に生産拠点については、中国から経済成長の著しいベトナムやミャンマーなどアジア発展途上国へのシフト及び既存拠点の分散の動きがみられているようになってきた。

2013年5月には安倍首相がミャンマーを公式訪問し、ミャンマーへの積極的な支援と投資を打ち出すことを表明している。日本政府の後押しもあって、ミャンマーには日本から数多くの視察団が訪れた。ミャンマーは低廉かつ豊富な労働力があることから、特に縫製業では中国やベトナムに次ぐ生産拠点候補地の1つとして注目され、2015年7月末時点でヤンゴン日本人商工会議所の企業数は250社に増えた。ところが、筆者が2013年9月にベ

1 本研究は平成27年度科研究費（基盤研究（C）26380599）の支援を受けて実施したものである。

トナム、そして2014年7月と2015年2月にミャンマーで現地調査を行った際には、ミャンマーにおいては、現地での情報収集を目的とした駐在員事務所やコンサルティング業が多く、必ずしも日系中小製造企業の進出は加速していないように思えた。その背景としてはインフラ整備が遅れていることが大きな課題となっており、「海外進出のノウハウが無い」「海外事業を任せられる人材がない」「自社単独での進出はリスクが大きくて不安」といった理由などから、海外進出を躊躇している中小企業が多いとの指摘がなされた〔3〕。

こうした状況を踏まえて、本論文では、中小製造企業の海外進出と多様化するリスクに焦点を当て、アジア発展途上国への進出を図る中小製造企業への事例調査を通じて、進出の際に留意すべきリスクとその対応策について論じる。さらに、上述の結果等を基に、リスクアセスメントにおける情報の収集・分析・評価に関するインテリジェンス活動についても考察する。

なお、本論文における「中小製造企業」とは、中小企業基本法の定義に基づく資本金の額又は出資の総額が3億円以下もしくは常時使用する従業員の数が300人以下のいずれかを満たす企業であり、「海外進出」とは、生産拠点を中心とした直接投資、業務委託など、海外市場におけるビジネスを幅広く包含するものとする。

本論文の構成は次のとおりである。第Ⅱ章の先行研究のレビューでは、本研究の中心となるリスクマネジメントやインテリジェンスに関する理論を整理し、海外進出の際に考える必要性を説明する。第Ⅲ章では、中小企業基盤整備機構やジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度）」の調査結果から、成長市場として注目されているアジア発展途上国でのビジネスリスクを概説する。第Ⅳ章では、中国、ベトナム、ミャンマーでの現地調査の結果に基づき、アジア発展途上国進出におけるリスクマネジメントについて論じる。第Ⅴ章では結論及び今後の課題を示す。

## Ⅱ リスクマネジメント

企業は国境を超え事業を展開する際、様々な問題に直面することになる。「リスク」という言葉は様々な場面で使われており、多様なビジネスリスクを管理するためには、リスクマネジメントという手法〔4〕がよく知られている。

国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）あるいは日本工業規格（JIS：Japanese Industrial Standards）によれば、リスクは“目的に対する不確かさの影響”と定義されている〔5〕。国際標準規格 ISO31000（Risk management Principles and Guidelines：リスクマネジメント—原則及び指針）では、リスクマネジメントを“リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動”と定義している〔6〕。さらに ISO31000では、リスクが目的に対して影響を与える不確かさの結果、好ましくない影響だけではなく、好ましい影響もあることを定義している。リスクマネジメントは組織目標

を達成する手法として適用されることになった。

ISO31000におけるリスクの定義を表1に示す。リスクは「プラスもマイナスも無い中立的な表現とされている；リスクの本質は不確かさにある；リスクを組織の目的達成に影響を与える要素と捉える」である。図1ではリスクマネジメントプロセスが示されている。

表1：ISO31000におけるリスクの定義

リスクの定義	目的に対する不確かさの影響
注記1	影響とは、期待されていることから、好ましい方向及び／又は好ましくない方向に乖離することをいう。
注記2	目的は、例えば、財務、安全衛生、環境に関する到達目標など、異なった側面があり、戦略、組織全体、プロジェクト、製品、プロセスなど、異なったレベルで設定されることがある。
注記3	リスクは、起こり得る事象、結果又はこれらの組合せについて述べることによって、その特徴を記述されることが多い。
注記4	リスクは、ある事象（周辺状況の変化を含む。）の結果とその発生の起こりやすさとの組合せによって表現されることが多い。
注記5	不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、理解又は知識が、たとえ部分的にでも欠落している状態をいう。

出典：ISOGuide73：2009、p2より引用

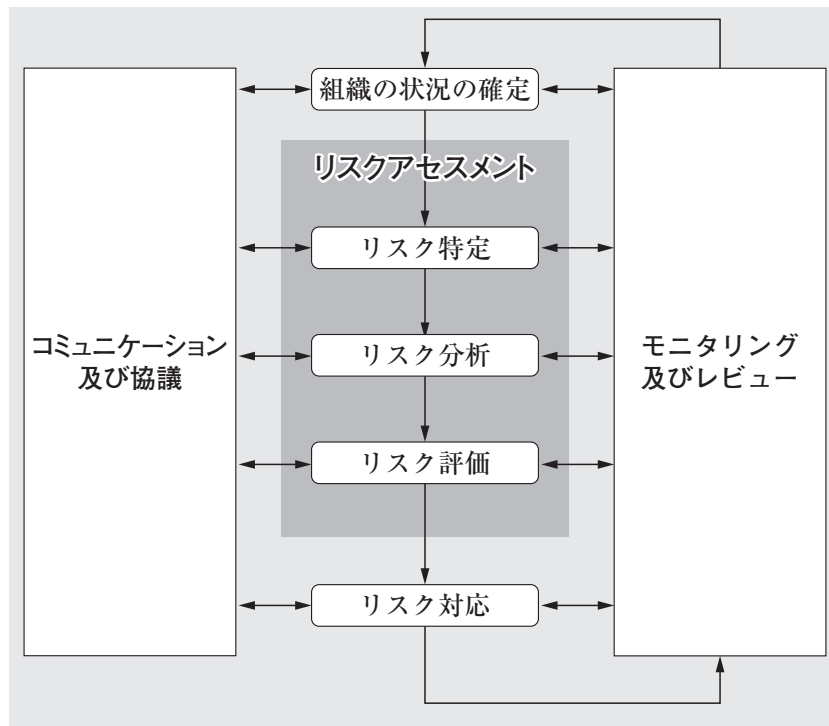


図1 リスクマネジメントプロセス

出典：ISOGuide73：2009、p2より引用

最初に実施するのが「置かれている状況の確定」である。次に、「リスクアセスメント」と呼ばれる「リスク特定」、「リスク分析」、「リスク評価」の3つのステップで、最後は「リスク対応」を行う。リスク対応を行った後にその結果が十分な効果を発揮できているかについてモニタリング、つまり継続的な状況把握・監視を行い、さらに責任者や関係者がレビューを行い、リスクに応じた必要なサイクルでこれらのステップを繰り返し行う。この全体の活動を支えるのがコミュニケーション及び協議であり、必要に応じてその都度実施する [7]。

従って、リスクアセスメントにおいては、情報を収集し、分析・評価するためのインテリジェンス活動が必要不可欠である。「インテリジェンス」の定義については、日本政府は平成18年3月28日に衆議院議員鈴木宗男氏が提出したインテリジェンスの定義に関する再質問に対する国会答弁書 [8] では、一般に、知能、理知、英知、知性、理解力、情報、知的に加工・集約された情報等を意味するものと定義されている。本研究では「インテリジェンスは収集された膨大な情報から生成される意思決定に資する価値ある情報」 [9] と考え、以下論じることとする。

### Ⅲ アジア発展途上国進出におけるビジネスリスク

企業の海外進出には様々な形態があり、特に業種や進出の目的、進出先の投資関連法制を考慮した上で適切な進出形態を選ばなければならない。一般に、中小製造企業は海外進出を行う際に、事業計画の策定はもとより、資金調達、人事・労務管理、品質・生産管理、知的財産権の保護、信頼できるパートナーの確保といった様々な課題に直面する。本章では、アジア発展途上国へ事業進出における中小製造企業リスクマネジメントについて論じる。

#### 1 多種多様な海外リスク

海外進出には、日本では想像できないような多種多様なリスクが存在する。政治、経済、社会や法制度、文化の違いなど外部環境から生じるリスクもあれば、調達・製造・物流・販売に関連する主業務に関するリスク、または人事や労務、法務、税務など支援業務に関連するリスクもある。さらに多くの発展途上国では、必要とされるインフラが未整備の状態にある。海外で想定されるリスクを大別すると表2に示す通りである。

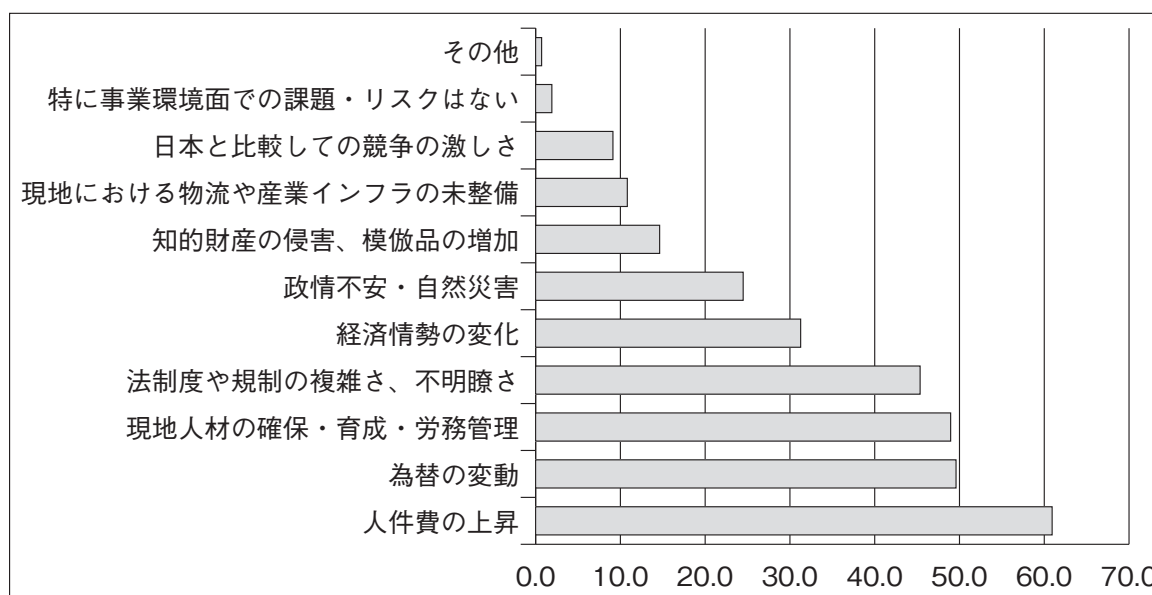
中小企業庁の委託調査（「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）によると、生産拠点としての現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクとして、「人件費の上昇」、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「法制度や規則の複雑さ、不明瞭さ」等が上位に挙げられている [10] (図2参照)。海外進出の際の課題・リスクとしては、現地人材の確保、育

成、労務管理や、品質管理、法制度への対応といった経営上対応すべきものが多く指摘されている。また、為替を始めとする経済情勢の変化や、政情不安・自然災害に対して、それぞれの企業の取組で対策を講じることが必要である。これらについては予め可能な情報を収集し、進出に当たって万が一の場合も想定して取組を進める必要がある [11]。

表2 海外ビジネスに伴うリスクとその例

カントリーリスク	自然災害、戦争・内乱、為替変動、制度変更 など
信用リスク	一方的な契約破棄、取引先の不払いや倒産 など
事故リスク	火災、爆発、漏えい、漏電、交通事故、海難事故 など
不法行為リスク	知財侵害、盗難、テロ、誘拐、製品の欠陥、贈収賄 など
コンプライアンスリスク	国内・現地の法令・規制や国際条約の違反 など
インフラリスク	停電、システムダウン、ライフラインの途絶 など
労務リスク	ストライキ、デモ、ジョブホッピング、労働災害 など
環境リスク	汚染、廃棄物、国内・現地の環境規制等の違反 など
健康リスク	風土病、駐在員や現地スタッフの病気・けが など

出典：東京海上日動 WIN プラザ、危機管理とリスクマネジメント [12] より筆者が作成。



出典：「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）を元に著者が作成

図2 現地生産拠点保有企業（n=892）が直面している事業環境面の課題・リスク

## 2 進出先の立地選択と経営上のリスク管理

近年、日系企業の新たな海外進出先として、中国以外の東アジアの国・地域への投資の分散化傾向がみられる。その背景としては、中国における人件費の上昇、政治的要因と労働争議の頻発といった「チャイナリスク」が認識されてきたことが挙げられる。中国で

ビジネスを行う企業にとってのチャイナリスクの問題は、主にリスクマネジメントなどの企業防衛の観点から、中国以外の別の国に投資を分散し、「チャイナ・プラス・ワン」[13]と呼ばれる経営戦略が構築されるようになって来ている。

**表3 発展途上国ビジネスにおけるリスク・問題点（上位10項目、複数回答の順位）**

中国		(%)
1	従業員の賃金上昇 (n = 962)	83.9
2	従業員の質 (n = 962)	55.6
3	競合相手の台頭 (コスト面で競合) (n = 961)	53.7
4	品質管理の難しさ (n = 598)	53.7
5	限界に近づきつつあるコスト削減 (n = 598)	47.5
タイ		(%)
1	従業員の賃金上昇 (n = 635)	70.2
2	品質管理の難しさ (n = 367)	52
3	従業員の質 (n = 635)	50.4
4	競合相手の台頭 (コスト面で競合) (n = 636)	47.8
5	主要販売市場の低迷 (消費低迷) (n = 636)	42.5
ベトナム		(%)
1	従業員の賃金上昇 (n = 445)	74.4
2	原材料・部品の現地調達難しさ (n = 279)	70.3
3	通関等諸手続きが煩雑 (n = 434)	61.1
4	品質管理の難しさ (n = 279)	50.2
5	従業員の質 (n = 445)	49
ミャンマー		(%)
1	従業員の賃金上昇 (n = 50)	68
2	電力不足・停電 (n = 9)	66.7
3	対外送金に関わる規制 (n = 50)	62
4	通関に時間を要する (n = 50)	56
5	原材料・部品の現地調達難しさ (n = 9)	55.6

出典：ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2014年)より筆者が作成

ASEAN 地域内でも全網羅的に生産拠点を配置するのではなく、生産性の高い地域に拠点を集約化していく動きが出てきている。例えば、エアコンなどの白物家電はタイ、テレビなどのAV機器はマレーシア、乗用車はタイやインドネシアに拠点が集積している。国別ではベトナムは150以上の工業団地が設立され、北部ではエレクトロニクス関連企業の集積が進んでいる。税制上の優遇措置に関しては、ハイテク分野は享受可能であるが、輸出加工企業への優遇措置は廃止される予定である。また、長らく鎖国および経済制裁を受けていたミャンマーは、2012年4月以降、日系企業による現地進出が増え、特に縫製業がCMP (Cutting, Making and Packing の略) と呼ばれる委託を受けて加工する形態で投資、

進出している。外資企業は貿易業が認められていないため、ミャンマー国内に現地販売法人は設立できず、代理店を介して販売する必要がある。また、産業インフラが脆弱で、特に電力が大幅に不足していることから、新工場設立は難しい。日本と官民で共同開発を進めてきたティラワ工業団地が注目されているが、中小製造企業にとっては初期投資の観点で、進出するにはハードルが高い。

世界銀行グループが毎年発表しているビジネス環境ランキングの報告書の最新版(Doing Business 2016)によると、ミャンマーは189カ国中167位と低い評価に留まっている。周辺国では、タイが49位、ベトナムが90位、カンボジアが127位、ラオスが134位となっている[14]。

ジェットロは、アジア発展途上国の投資環境面のリスクについて、17項目を例示して、どの国のどの項目をビジネスリスク・問題点として捉えているかアンケート調査を実施している(表3参照)。経営上の問題点としては、「従業員の賃金上昇」を挙げる企業が全体で7割を超え最も多かった。次いで「競合相手の台頭(コスト面で競合)」となっている。中国とアジア主要国の上位5項目を比較してみると、中国とタイ、ベトナムで共通した問題点が多い。「インフラが未整備」は、ミャンマー等で課題と認識する企業が多いことが分かる。

## IV 考察

以下、中国、ベトナム、ミャンマーでの現地調査を通じて、上記のような様々な形態で海外進出をしている中小製造企業に対してヒアリング調査をもとに、アジア発展途上国進出におけるリスクマネジメントについて考察する。

### 1 進出前の十分な情報収集と多面的検討

海外事業失敗の原因には様々なものがあるが、独立行政法人中小企業基盤整備機構は「中小企業が海外事業を成功させるための方法」において、主には、以下の4点が「最悪の事態」に結び付くリスク要因と分析されている[15]。

- (1) 海外進出前に策定した事業戦略の誤り
- (2) 海外子会社の経営管理の失敗
- (3) 海外事業の見直しと実行のタイミングの遅れ
- (4) 不十分な安全管理による駐在員の生命財産上の有事発生

これらのリスク要因への適切な管理・対応としては、海外進出前、海外進出後を含むすべての段階に応じてリスク管理を行うことが必要である。

リスクを伴わない海外進出は無い。重要なのは経営者が“海外進出”という経営判断を下す前にビジネスリスクを把握することである。「リスク特定」、「リスク分析」、「リスク



評価」と呼ばれるリスクアセスメントは、正確な情報を入手した前提条件のもとで行うため、いかに「正確かつ優れた情報」を収集・分析し、迅速で適切な意思決定及び経営判断として活用することが必要不可欠である。情報化時代には多種多様な情報が氾濫している。しかし中小企業が海外進出で躊躇する理由として多いのが、現地に関する情報不足、理解不足と思われる。

日本企業が海外進出を検討する際に実施する海外事業化調査（F/S フィーイビリティ・スタディ）の方法としては、金融機関やジェトロなど公的支援機関の情報提供サービスの利用、マーケティング会社からの現地情報の購入・分析、そして海外投資セミナー・海外投資ミッションの参加による事業化調査の実施など様々である。

進出候補国の国民所得、失業率、物価上昇率、経済成長率、国際収支などのマクロ経済指標は、最近ではインターネット上で容易に取得できるようになった。しかし、投資環境調査としては、その国の諸制度（投資規制、労務・税制、金融制度等）を調べるのが進出準備において重要なプロセスである。単に経済規模が大きく、経済成長が著しく、人口が多く、自社製品への需要が高くても、外国からの企業参入が政府により制限される場合があり、あるいは外国企業や地場企業との激しい市場競争になることもあり得る。

従って、発展途上国では、そもそも統計データが少ない上に、その統計データの見方も、日本と同じではないこともあるため、いくつかの統計データを総合的に組み合わせて検討する必要がある。また、調査をより詳細に行う場合は、経営者自らが現地に出向き、現地の業界団体、現地企業にヒアリングする必要もある。収集された情報を分析し、意思決定に資する優れた情報を生成する、すなわちインテリジェンス活動が求められる。

## 2 リスク分散型アジア発展途上国への進出

日本企業の競争力を維持するためには、今後成長が見込まれるアジア発展途上国での海外生産拡大が欠かせないものと考えられる。特に労働集約型産業は、人件費の上昇に影響を受けやすいため、より人件費の安い国・地域へシフトしていくことは、企業にとって合理的な選択である。現在、東アジア発展途上国は一つの有望な投資先として考えられる。

日中関係の冷え込みや、中国の賃金上昇などビジネス環境が大きく変化し、中国リスクが浮き彫りとなり、日系企業が中国から拠点を移す動き「チャイナ・プラス・ワン」という考え方は、中国だけに拠点を持つ地理・政治的リスクを分散する意味のほか、人件費高騰を避ける狙いがある。タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマーといった国々が、その候補として挙げられている。ベトナム、ミャンマーの実地調査では、新たな工場を新設し、中国のマザー工場より技術指導を受け、稼働している労働集約型中小製造企業はあるが、中国における生産拠点を閉鎖して、ASEANに移管してくるという流れはそう多くないことが確認された（繊維産業などの一部の業種を除く）。中国は生産拠点としての魅力は薄れつつあるが、多くの企業は消費市場としての存在は大きいと考えられるために、中国国

内の既存工場を残している現状である。

一方、タイにおいても、人件費が高騰し、ワーカーを確保するのが厳しくなっている上、洪水のリスクなどもあるため、同国での一極集中を避けて、カンボジア、ラオス、ミャンマー隣国に工場を分散する「タイ・プラス・ワン」の動きも増えてきている状況である。

近年、日本の海外投資の動向を振り返ってみると、日本企業による海外生産は、NIES（シンガポール・香港・台湾・韓国）の輸出加工区への進出から始まり、そしてASEAN（タイ・インドネシア・フィリピン・マレーシア）の輸出加工区、さらには中国の「経済特区」や「経済開発区」にエリアを拡大してきた。その中でも労働集約型企業は、NIESからASEAN、そして中国へと渡り鳥的に移転してゆく企業も少なくなかったと言える状況である。確かに、ベトナムやミャンマーは低廉で良質な労働力が豊富であることから生産拠点としても魅力的であるが、最近のベトナムやミャンマーなどアジア発展途上国への直接投資の増加は、国際分業として進められてきた経緯があると共に、リスク分散の意味があったものとする。

## V まとめ

今日、既に顕在化している少子高齢化や長期的な経済停滞がもたらす問題・課題に直面する日本の中小製造企業にとって、新たなビジネスチャンスとして発展途上国への挑戦が注目を集めている。海外では、外資に対する規制、原材料・部品の調達、品質・生産管理、知的財産権の侵害、人件費の高騰、労使紛争の発生、治安の悪化など、日本国内では想定し難い様々なリスクが存在している。安易な海外進出は失敗可能性が高く、最悪の場合、当該海外事業の失敗が日本本社自体の業績に波及してくる可能性もある。

中小製造企業が海外進出をする際、その検討や進め方などは、国、業種、経営者のスタイルなどによって大きく異なる。企業毎によって扱う製品・サービス、人材・資金等の経営資源や自社を取り巻く事業環境が大きく異なることから、他社と横並びの海外進出ではない、自らの海外進出戦略の策定が必要となる。特に大企業に比べて経営資源が限られている中小企業は、発展途上国へ進出を検討する際に、複数の公的な支援機関や民間の海外展開支援サービスなどを最大限に活用しながら、客観的な視点から成長機会と投資リスクを見極めることが求められる。

中小製造企業の海外進出の動機・目的については、「取引先からの要請」や「海外進出取引先へ自主的な追随」といった取引先追随型進出が低下している一方、「日本市場の成熟化・縮小」や「現地市場の開拓・拡大」、「第三国への輸出」といった市場開拓型進出が大幅に上昇している。経済発展が続くアジア発展途上国では人件費が上昇する反面、市場としても拡大するとの見方がある。従って進出目的を明確にし、進出時の計画段階から将来の賃金上昇、労働供給力、そして市場成長性を考慮し、事前にリスクを洗い出して

対策を検討しておくことが海外事業を成功させる条件であると考える。

中小製造企業の海外進出には大きなリスクが伴うが、大きな利潤を獲得できる可能性も高い。リスクをゼロにすることはできないが、リスクを把握し、リスク対応することによって、最小化することは可能である。今後は、本論文で明らかにした知見を基に、より多くの中小製造企業について検証し、成功に導く中小製造企業の国際化戦略を考察していく予定である。

また、本論文は、生産拠点としての中小企業の海外進出を中心に検討しているが、今後、アジア諸国の所得水準は着実に上昇し、先進国の生活スタイルに近づいてくることから、マーケットとしてのアジア発展途上国への進出に関するリスクマネジメントの研究を継続的に行う必要がある。

## 参考文献

- [1] 中小企業庁編、中小企業白書2012年版、p71、p76。
- [2] 藤田昌三、中小企業の海外展開に対する支援への取組、立法と調査、No.324、p.107、参議院事務局企画調整室編集・発行（2012）。
- [3] 一般社団法人日本経済団体連合会、中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応、P1（2013）。
- [4] ISO/IEC31010：2009 Risk management-Risk assessment techniques リスクマネジメントーリスクアセスメント技法、日本規格協会（2012）。
- [5] ISOGuide73：2009 Risk management-Vocabulary リスクマネジメントー用語、日本規格協会、p2（2010）。
- [6] ISO/IEC31010：2009 Risk management-Risk assessment techniques リスクマネジメントーリスクアセスメント技法、日本規格協会、p6（2010）。
- [7] 指田朝久、リスクマネジメントに関する国際標準規格 ISO31000の活用、TRC EYE、Vol.266、p6、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社（2010）。
- [8] 内閣衆質一六四第一六〇号、インテリジェンスの定義に関する再質問主意書、平成十八年三月二十八日。  
[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_shitsumon\\_pdf\\_t.nsf/html/shitsumon/pdfT/b164160.pdf/\\$File/b164160.pdf](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_shitsumon_pdf_t.nsf/html/shitsumon/pdfT/b164160.pdf/$File/b164160.pdf)
- [9] 菅澤喜男、インテリジェンス・マネジメントが目指すもの、Intelligence Management、Vol.5、No.1、p5（2014）。
- [10] 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）、海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査、p34、2011年11月（中小企業庁の委託調査）。
- [11] 中小企業海外展開支援関係機関連絡会議、海外展開成功のためのリスク事例集、pp.1-2、中小企業庁、平成26年3月。

- [12] 東京海上日動、中小企業の海外展開（9）危機管理とリスクマネジメント、WIN  
プラザ【Special-1】、p1、(2012)。
- [13] 加藤修、チャイナ・プラスワン—ボーダーレス化進むアジアビジネスのダイナミズ  
ム、エヌエヌエー (2007)。
- [14] A World Bank Group Flagship Report, Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality  
and Efficiency, 13TH EDITION, p5, World Bank Group (2015)
- [15] 独立行政法人中小企業基盤整備機構、中小企業が海外事業を成功させるための方法、  
p2、平成26年3月。

# JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

## The Bulletin of the Graduate School of Business

---

Vol. 4

February 2016

---

### Articles

- A Study on the Analysis of Funds Flow ..... KOJI ISHIUCHI ( 1 )
- Innovation Management of New Organization for Overcoming the Problem of the Resource Accumulation Paradox.  
..... MITSURU NAKAGAWA (17)
- Inhibitory and Promotive Social Factors for the Successful Implementation of Creative Ideas in Work Organizations  
..... HISATAKA FURUKAWA (31)
- A Study on Internal Control in Japan during the 2000's ..... JING JIN (57)
- A Study on the Huge Earthquake and Huge Tsunami in the Japan Sea Side ..... TAEKO NAKAMA (77)
- Risk Management Strategies Adopted among Small and Medium Sized Japanese Manufacturing Companies to Expand  
Business in Asian Developing Countries ..... FUMIYUKI TAKAHASHI (91)
- The Role of the Dongbei Region in China's Economic Development: From the Viewpoint of Trade with GTI-related  
Countries ..... TOMOE YASUDA (103)
- A Study on the Present Conditions and Future Challenges of Korean Companies Operating in Myanmar: Based on  
a Field Study Focusing on the Development of Human Resources ..... PALSU HWANG (123)
- Systematization of Technologies and an Analysis on Various Innovation Processes Using MECI Method  
..... TAKAYUKI NAGATA & HIROSHI SUZUKI (135)
- Research on the "Ba" and its Mechanism for Innovation ..... YASUTOSHI KOMATSU & HIROSHI SUZUKI (163)

### Note

- Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Cultures Using Meta-Engineering (1)  
..... ICHIRO KATSUMATA (181)