

# 中小製造企業の国際化戦略に関する考察

## A Consideration on Internationalization Strategy of Small and Medium Sized Manufacturers

高橋 文行<sup>※</sup>

Fumiyuki Takahashi<sup>※</sup>

はじめに

1. 先行研究レビュー
  2. 中小製造企業の海外展開の動向
  3. 中小製造企業の東アジア進出の戦略行動の事例
  4. 成功に導く中小製造企業の国際戦略の考察
- おわりに

### はじめに

中小企業白書（2013年版）によると、日本における中小企業は企業数に占める割合は99.7%となっている。また従業員数では約3分の2が中小企業で働いている。今日、国内市場の縮小や新興国の需要伸張などにより、中小企業においても、海外需要を取り込むため、海外展開が拡大する傾向にみられる。

外務省の海外在留邦人数・進出日系企業数の調査結果（平成28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、7万1,129拠点で、地域別では、「アジア」が日系企業全体の約70%（4万4,983拠点）を占め、国（地域）別では、「中国」が日系企業全体の約47%（3万3,390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り、日本企業の中には、中国からの撤退や事業縮小を検討・実施する企業も現れ、経済成長の著しいベトナムやミャンマーなど東アジア新興諸国の進出先を模索している企業が増えている。一方、海外に進出する企業は、日本では予想できないさまざまな課題・リスクがある。中小企業は、大企業に比べ経営資源で劣るため、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。

このような状況下で、本研究の目的は、東アジアに展開する日系中小製造企業を対象として、日本のものづくり中小企業のアジア展開に関する国際化戦略の考察することを目的とする。

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、

---

<sup>※</sup>日本経済大学経営学部経営学科

「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。

研究方法としては、国際経営に関する先行研究を整理し、中国やミャンマーなど東アジア地域に進出している中小製造企業のインタビュー調査の事例研究を基に、日本の中小製造企業の東アジア進出に関する国際戦略を考察する。

本論文の構成は次のとおりである。

第一に、先行研究のレビューでは、本研究の中心となる直接投資に関する理論を整理し、中小企業には適用しにくい、実証研究を行う必要性を説明する。次に、直近のデータで東アジアへの海外展開を巡る動向の変化を確認した上で、海外展開の現状・課題について分析を進めていく。最後に、東アジアに進出している中小製造企業の事例研究の考察を行い、今後の海外展開の在り方について検討し、結論及び今後の課題を示す。

## 1. 先行研究のレビュー

企業戦略分野において、Porter (1998) のポジショニング論と Barney (2002) のリソース・バースト・ビューが議論されることが多かった。しかし、経営資源の制約が強い中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者の個人の考えや意思決定が大きく影響すると考えられる。そのため、中小企業を対象とした分析の視点とするには、あらためて中小企業の特徴を考慮することが必要となる。

海外直接投資はその投資目的に応じて整理すると、伝統的な国際経済理論で、直接投資を水平的直接投資と垂直的直接投資の二つに分類される。前者は、広義の輸送費を節約するための直接投資として定義され、現地市場に製品を販売することを目的としている。一方、後者は、労働集約的な生産工程を低賃金国に移転させることによる生産コストの削減を目的とした直接投資であり、国内では高付加価値の中間財を生産し、海外子会社が組立作業などの最終工程を担うといった形の国際分業が行われる。

企業の海外進出は、企業自身の要因や投資先国の特性などについて検討する必要がある。特に Dunning (1981) の「折衷理論」は、海外生産をはじめとする海外直接投資を説明する包括的なフレームワークとして、所有特殊の優位 (ownership-specific-advantage)、内部化優位 (internalization-advantage)、立地特殊の優位 (location-specific-advantage) の三つの要素を取り上げていた。日本企業は、東アジアを中心に生産拠点の海外移転を進めてきた。小島 (2003) の東アジアの雁行型経済発展論でも、国際的伝播を日本 → NIES → ASEAN → 中国といった順序で実現されたことを証明されている。

東アジアには、技術に優位性を持つ国や低コストの労働力の豊富な国など多彩な国が存在している。アジア進出の戦略的行動は生産コスト、市場、インフラ整備 (制度、施設)、そしてリスク (政治的、経済的、社会的) など要因が考えられる。

## 2. 中小製造企業の海外展開の動向

少子高齢化による人口減少に伴う国内需要の減少や大企業の海外移転などの経営環境の変化の影響を受け、中小企業は海外展開により外需を獲得する必要性に迫られている。海外展開には、大きく分けて「輸出」と、海外に子会社を持つ「投資」がある。中小企業白書（2016、p.168p.174）によると、中小企業・小規模事業者における輸出企業の本数は、増加傾向であるものの、全体に占める割合は、中小製造業全体のわずか3.5%の水準にとどまっている。また、中小企業における直接投資の実態について、2009年から2014年にかけては大企業・中小企業ともに増加しており、2014年の直接投資をした中小企業（6,346社）のうち、「製造業」（3,221社）についても2009年から大きく増加していることが分かる。「輸出」を行う製造業は約6,397社、「投資」を行う企業は約6,346社、「輸出」と「投資」双方を行っている企業もあるので、重複を除くと約1万社の中小企業が現在海外展開を行っている状況である。企業全体に占める割合で見れば海外展開をしている中小企業はまだ少ないのが現状である。

中小企業の海外進出目的を分類すると、「取引先追随型」、「コスト削減型」、「市場開拓型」の3つに分類できる。前の二つが主に海外での生産を目的としたのに対して、「市場開拓型」は、成長する進出先のマーケットの開拓をして、自社製品を販売することを主な目的として海外進出を行うケースである。海外事業展開の動機・目的について、「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する一方、「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という調査結果がある（財団法人商工総合研究所、2010年）。

中小企業の海外進出先を国・地域別にみるとアジアへの投資が中心となっており、中でも中国に投資が集中している。2011年頃から中国へ直接投資を行っている割合が減少傾向に転じている。他方で、東南アジア諸国連合（ASEAN）をはじめとした諸国の割合が大きく増加してきており、日本企業の最近の直接投資先は中国から東アジアの新興国へシフトしていることがわかる。経済産業省『第45回海外事業活動基本調査』（2015年7月1日調査）の結果によると、2014年度に進出先から撤退した現地法人数は、628社（前年度と比べ74社増）。製造業249社（同35社増）、非製造業379社（同39社増）はいずれも増加。撤退（解散、撤退・移転及び出資比率の低下）比率は2.5%（前年度比+0.2%ポイント上昇）。地域別にみると、中国が3.5%（同+0.9%ポイント上昇）、欧州が3.5%（同+0.8%ポイント上昇）と上昇に寄与している（表2.1）。

ジェトロが実施した「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」（有効回答は、4,642社、有効回答率42.3%）によれば、今後1～2年の事業展開の方向性についてみると、全体では「拡大」とする企業の割合は52.2%となり、2015年（51.2%）から1.0ポイント上昇した。中国は、「拡大」が3年ぶりに上昇（2.0ポイント）し40.1%、「縮小」は3.5ポイント低下し5.3%となった。東南アジアも「拡大」が1.2ポイント上昇の55.4%となり、回復の兆しを感じられる。経営上の問題点では、「従業員の賃金上昇」を挙げる企業が全体では最も多かった（65.3%）。国・地域別にみると、インドネシア（82.2%）が中国（77.8%）を抜いて首位となった。以下、ベトナム（75.5%）、ミャンマー（75.3%）が続いている。

表2.1 現地法人の地域別撤退数及び撤退比率の推移 単位：(社、%)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
全地域		659	608	572	510	554	628
		3.5	3.2	2.9	2.1	2.3	2.5
北米		140	113	110	63	73	70
		4.6	3.8	3.7	1.9	2.3	2.2
欧州		90	106	103	95	76	101
		3.4	4	3.8	3.2	2.7	3.5
アジア		371	339	317	314	365	406
		3.2	2.9	2.6	2	2.2	2.5
中国		200	181	166	188	205	274
		3.5	3.2	2.7	2.4	2.6	3.5
ASEAN4		90	68	65	54	68	44
		3	2.2	2	1.4	1.7	1
NIEs3		68	74	71	60	80	71
		3.1	3.3	3.1	2.3	2.8	2.5

出典：経済産業省『第45回海外事業活動基本調査』を基に作成

(株)帝国データバンクが、平成26年9月に企業23,561社を対象に実施したアンケート調査（回収率46.6%）によると、中小企業が生産拠点としては、ベトナムが11%と最も高く、次いで中国、タイ、インドネシア、ミャンマーと続く。販売先としては、中国が11.7%と最も高くなっており、次いで米国、タイ、ベトナム、インドネシアと続くになっている。また、上位10カ国を見ると、生産拠点・販売先ともに、米国のほかは全てアジアの国・地域が占めている（表2.2参照）。このように、中小企業においても、東アジアの市場を視野に入れた海外展開を考え、生産拠点として重視する国、販売先として重視する国が異なっている点はわかる。

表2.2 中小企業が生産拠点・販売先として重視している国・地域 (n=10,085)

生産拠点として重視する国			販売拠点として重視する国		
順位	国	割合	順位	国	割合
1	ベトナム	11.0	1	中国	11.7
2	中国	6.6	2	アメリカ	4.1
3	タイ	4.7	3	タイ	3.8
4	インドネシア	2.7	4	ベトナム	3.6
5	ミャンマー	1.9	5	インドネシア	3.4
6	台湾	1.9	6	インド	3.1
7	その他のアジア	1.5	7	台湾	2.3
8	インド	1.1	8	シンガポール	2.0
9	韓国	0.6	9	その他のアジア	1.5
10	アメリカ	0.6	10	韓国	1.1

出典：帝国データバンク「海外進出に関する企業の意識調査」、中小企業白書2015 p.179

### 3. 中小製造企業の東アジア進出の戦略行動の事例

企業の海外進出にはさまざまな形態があり、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。本章では、東アジアに進出し、活路を見出した中小製造企業の事例を取り上げる。

#### 3.1 中国、ミャンマーへの進出で、国際企業になった生活雑貨品・縫製加工企業

ゴールデンバーグ株式会社（本社：東京都中央区／代表取締役社長：金沢秀憲）は、2005年設立で中国広東省・吉林省、ミャンマー・ヤンゴン、バゴーに工場を持ち、生活雑貨品の縫製加工、樹脂成型などを手掛けて、チャイナリスクを考えた先にある製造拠点を積極的に展開することで国際企業になった（会社概要と沿革は表3.1参照）。

創業者の金沢社長は、中国語、韓国語も堪能で、2002年に単身で中国の広東省にわたり、貿易業をはじめた。2006年には中国の広東省東莞市で工場を立ち上げた。中国で順調に生産が拡大していく一方で、現地の人件費上昇により、2012年4月にミャンマー・ヤンゴンに第一工場を立ち上げ、日本のメーカーからの委託生産を受け、生活雑貨の縫製業を開始した。中国工場から技術者をミャンマーへ派遣し、中国語の通じるミャンマーの華僑が生産現場を管理し、中国工場の生産技術をミャンマーで

表3.1 ゴールデンバーグ社の会社概要と沿革

会社概要	
企業名	ゴールデンバーグ株式会社
設立	2005年11月
代表者	金沢秀憲
従業員数	12名（日本・中国・ミャンマー合計500名）
資本金	1000万円（中国法人：200万 USD）
本社所在地	〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町1-13-12 FMビル3階
事業内容	総合貿易商社：生活雑貨、プラスチック製品、生活用品、雑貨、ノベルティー商品、アクセサリー、皮革製品など
事業所	東京本社／東京都中央区日本橋馬喰町1-13-12 FMビル3階 中国現地法人／広東省長安（中国）工場／広東省（中国）、ヤンゴン（ミャンマー）
沿革	
2002年8月	中国広州にオフィスを開設 貿易業
2005年11月	日本東京にて輸入商社として設立
2006年1月	中国の東莞市にて製造業を開始
2012年4月	GOLDENBERG MYANMAR INTERNATIONAL CO, LTD. を設立
2012年6月	GOLDENBERG ヤンゴン工場にて生活雑貨の縫製業を開始
2014年10月	ミャンマー・バゴーにて工業団地の創設
2014年11月	ミャンマー・バゴー JAPAN INDUSTRIAL PARK（日本企業専用工業団地）にてプラスチック射出成型部門が稼働開始

展開している。これらの製造プロセスに対応するために、プラスチック製品等の樹脂金型成型品や、シリコン射出成型部品、ブロー成型部品、金属加工製品、電子製品組み立てなど設備を所持し、多機能型の工場を運営している。さらに、2014年にミャンマー南部バゴー市近郊に約40ヘクタールの用地を確保し、日本の中小企業向けに工業団地の運営を始めた。土地や建屋を賃貸するほか、自己投資で金型工場や成型工場も建設することで金型製造なども請け負うこともしている。

ゴールデンバーグ社は、社長が言語力を生かし、中国華僑系のネットワークに乗り込んで、政府関係者とのコネクションもあり、信頼できる現地のパートナーとのWIN-WIN関係を構築したことで現在までのビジネスを拡大してきたといえる。また中国で人件費が比較的安い東北の吉林省の延吉にも工場も持っている。海外事業展開を通じて、国際企業になったわけである。

### 3.2 グローバル SCM 構築の繊維産業における日系アパレル企業

繊維産業は多様な企業から構成され、それら企業間の分業によりアパレルが生産されている。アパレルのサプライチェーンは近年グローバル化が急速に進展している。この要因として、国際競争が激しくコスト削減のため発展途上国に生産移管した方が有利になる味方がある。

例えば、ユニクロの生産拠点は中国だけでなく、アジア諸国へと広がっている。ユニクロでは、70社の生産委託工場をビジネスパートナーと考え、30年以上の経験を持つユニクロ技術者集団という「匠（たくみ）チーム」が紡績、編み立て、織布、染色、縫製、仕上げ、出荷までの工場管理全般に積極的に技術サポートを行い、拠点を多国籍化させるなかでも、商品の品質を維持するための管理体制を実施している。さらに海外生産管理部門として、上海、シンセン、ホーチミン、ダッカの生産管理事務所には、合計170人のユニクロ生産管理担当者が常駐し、毎週工場に出向いて、商品の品質のチェックなどを行なっている。

一方、一般の中小企業は中国からミャンマーへ生産移管をするだけ、そのようなコスト削減の恩恵は受けられない。ここで中国の上海にある日系アパレル企業の事業展開を紹介する（会社概要は表3.2参照）。

本社が香川県にあるアパレル企業S社が、1990年代半ばから中国での委託製造先とのビジネスが始まった。中国からの不良品輸出による日本側のリスクをなくすため、2000年に自社で検品を行うた

表3.2 S社の企業概要

会社概要	
企業名	S貿易（上海）有限公司（独資）
事業所	中国・上海
設立	2000年6月
資本金	1億日本円
従業員数	21名（日本人6名）
本社所在地	香川県
事業内容	アパレル、雑貨、化粧品などの貿易及び卸販売

め、中国の上海で駐在員事務所を設立した。その後、外資に対して貿易販売の規制が緩和されたことで、中国市場への販路を拡大する目的から2008年に現地法人化することになった。

現在、主な業務は日本本社からの生産要求に従い、商品企画（規格）から生産、出荷に至る生産管理、品質管理業務を担う。近年では生産コストの上昇による更なるコスト削減に向け、日本からの企画の業務移管、中国内陸地、第三国での安定生産体制の構築を行っている。

#### 1. 本社の生産管理業務

日本本社の生産管理業務を現地法人に移管することによって、人件費は日本比約40%/人の削減ができた。

#### 2. 中国における生産地の内陸化

生産コストのもっと安い中国内陸部での生産拠点を開拓し、人件費は20%-30%に下がるが、最終製品のコストは10%-20%の削減が実現できた。

#### 3. 生産拠点を第3国へのシフト

進出先として、中国からベトナム（ホーチミン、ハノイ）、カンボジア（プノンペン）、バングラデシュ（ダッカ等）などを検討した。例えば、綿100%商品の場合、生産コスト▲15%+日本輸入時の関税免除▲10%があるため、最終価格は▲25%の削減試算ができる。一方、合繊混など商品の場合、生産コストが上がる傾向にあるが、日本に輸入時の関税免除▲10%を受けられることが最大のメリットであると思われる。

#### 4. 現地販売

中国でのネットワークを生かし、安価で高品質な日本製品の卸・小売販売を拡大した。2010年より内販営業活動を始めるも、日中問題等もあり紆余曲折し、現在は日系企業を中心とした職域販売、専門店や商社などへ卸販売を軸に展開中となっている。

## 4. 成功に導く中小造企業の国際戦略の考察

中国経済の減速や人件費上昇といった事業環境の悪化により、日本の対中投資が減速する一方、対東南アジア投資は拡大を続けている。しかし中国の名目 GDP は依然として年率6.9%という成長で、製造大国としては無視できない。本章では、上記のような中小製造企業による中国、ベトナム、ミャンマーでの事例分析を通して、中小企業の海外展開における今後の取るべき方向性・対策について考察を試みたい。

### 4.1 世界で注目される東アジア

アジアは、戦後の高度成長を遂げた日本に始まり、1970年代には韓国、台湾、香港、シンガポールの4カ国が NIES（Newly Industrializing Economies：新興工業経済群）という名のもとに注目を浴び、飛躍の成長を遂げた。日本企業の海外進出は85年から88年にかけては NIES 諸国が進出先の中心となり、89年から91年になると ASEAN4（マレーシア、タイ、フィリピンおよびインドネシア）地域へ、90年代には中国を中心と進出先が変わってきた。最近の直接投資先は中国からアジア新興国（ベトナム

ム、カンボジア、ミャンマー）へシフトしている。このような動きの背景としては、中国やタイにおける人件費上昇などに伴い、より大きなコスト魅力やビジネスチャンスを見だし、中国、タイのほかのアジア新興国への投資分散化傾向がみられる。

東アジア地域には約20億人がいて、それは世界の人口を70億人と推定とすると約30%であり、巨大な市場といえる。

#### 4.2 進出先の立地選択

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ことが挙げられる。中国の経済パラダイムは変化しており、外資企業の投資環境においても過去の安い人件費と外資誘致のために提供されていた各種の税制上の優遇政策などは実質的に終了しつつあるといえる。東アジア地域の中でも、各国の経済発展のレベルや産業構造、外資政策、外資の参入状況などが大きく異なるため、リスク管理の観点からは、中国以外の別の国に投資を分散し、「チャイナ・プラスワン」（加藤修、2007）と呼ばれる経営戦略が構築されるよう正しい選択といえる。

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そのような工業団地の賃料が高く採算上からも進出が難しい、また、進出後は人的資源を奪われる可能性もあり、勧められない。

#### 4.3 経営上のリスク管理

世界銀行グループは、事業設立および経営、貿易、納税、破産手続きといった、その国の企業のライフサイクルを通じて適用される規制を分析している。ビジネス環境の総合ランキングは、10の指標に基づき、各指標の最高位との差異により190の国と地域をランク付けしている。2016に発表しているビジネス環境ランキングの報告書（Doing Business 2017）によると、ミャンマーは190カ国中170位と低い評価に留まっている。周辺国では、タイが46位、中国78位、ベトナムが82位、カンボジアが131位、ラオスが139位となっている。日本企業の海外進出に対する高い意欲を、事業展開先の東アジアへのシフトも高い進出リスクを有していることの認識と対応が必要である。経営環境変化の激しい東アジアでは、進出後も、事業戦略が現状と適合しているか再検討が必要。その検討結果によっては、早期に進出国からの事業撤退を決断する場合もある。



## おわりに

本論文は日本の中小製造企業のアジア展開に焦点をあて、分析・考察を行った。

グローバル化が進む中で、中小企業が成長していくためには、中小企業自身もグローバルな視点を持つことが必要である。大企業に比べ、資本金や情報力に劣るため、中小企業の海外展開は容易ではないことが明らかにある。

海外進出の動機は千差万別であるが、海外進出のきっかけとしては大手取引先の海外進出に伴って、進出を要請されたという事情が最も一般的である。このほか、労働集約型の業種でより安価な労働力と廉価な製造コストを求めて、あるいは、生産年齢人口の減少が加速により、日本での人手不足への対処として進出した中小製造企業も多かった。

中小企業にとって、製造業種では特に人的資源、生産設備、資金確保の3要素で、どれをとっても海外進出のリスクは大きい。そのリスク回避策を検討することは重要である。リスクを克服し成功を導く東アジアに進出している2社の事例から、今後新たに海外進出する中小製造企業が成功するためにどのように進出先を選択するか、どのような国際戦略を展開してよいか、以下の3つの要件をまとめておいた。

1. 経営者のグローバル化対応のマインドセットを持つこと。中小製造企業においては、海外進出を単なる下請け脱出としてではなく、「町工場から国際企業へ」の好機と捉えるべきである。海外進出につき失敗のリスクの恐れがある中小製造企業は、海外進出を控えるべきである。ただし、海外進出を図る中小製造企業は、足りない力を外部から取り込めば、変化の激しいアジアでも、中小製造企業の成長の機動力が生まれ、海外で国際企業になれることも夢ではないことが実証された。
2. 労働集約型の業種の中小製造企業にとっては、より安価な労働力と廉価な製造コストを求めて、今や中国に代わって東アジアのベトナム、ミャンマーが戦略的な立地国になり、さらに、西アジアを視野に入れている企業も見られている。企業経営の基本活動である製造・販売・技術（人材）の視点から従来のような単なる人件費や原材料など製造コスト削減の対応だけでなく、企業の生き残りと発展をかけて国内外の最適生産体制を構築するための海外進出を検討すべきである。
3. 東アジア進出後における海外事業のマネジメントをリスクマネジメントの視点から検討する必要がある。具体的には、進出前に策定した事業戦略の有効性の確認や、進出後も事業戦略が現状と適合しているか再検討が必要である。その検討結果によっては、早期に進出国からの事業撤退を決断する場合もありうる。

本研究で明らかした知見を基に、どのような国際戦略を持って海外へ展開について、より詳細な実証研究を行うことが今後の研究課題である。

### 参考文献

- 1) Barney, Jay B. (2002). 「Gaining and Sustaining Competitive Advantage」, Second Edition, Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論(上)』, ダイヤモンド社, 2003年).
- 2) Dunning, J. (1981). 「Explaining the International direct Investment Position of Countries : Towards a Dynamic or Development Approach, Review of International Economics」, 117(1), pp.30-64.
- 3) Porter, Michael E. (1998). On Competition, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論II』, ダイヤモンド社, 1999年).
- 4) World Bank Group (2016). 「A World Bank Group Flagship Report, Doing Business 2017」, World Bank Group.
- 5) 加藤修 (2007). 『チャイナ・プラスワンー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.
- 6) 外務省 (2016). 「海外在留邦人数調査統計」(平成28年版).
- 7) 経済産業省 (2016). 『第45回海外事業活動基本調査』(2015年7月1日調査).
- 8) 小島清 (2003). 「雁行型経済発展論」, 文真堂.
- 9) 帝国データバンク (2015). 「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査」報告書.
- 10) 財団法人商工総合研究所 (2010). 「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」, 6頁.
- 11) ジェトロ (2015). 『2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』.
- 12) 中小企業庁 (2013). 『中小企業白書』(2013年度版).
- 13) 中小企業庁 (2016). 『中小企業白書』(2016年度版).

本研究は平成28年度科研費(基盤研究(C)26380599)の支援を受けて実施したものである。