

論文

中小企業の海外展開が拓く三つの貢献

丸山隼人

アブストラクト:本稿の目的は、海外展開に取り組む日本の中小企業が、社内・日本国内・相手国において、それぞれどのような貢献を果たし得るのかを論じることである。本稿を通じて、海外展開に取り組む日本の中小企業は、人材育成や収益改善・事業拡大といった社内への貢献のみならず、日本国内では地域活性化、相手国では裾野産業育成や地方開発・復興支援といった国際協力の分野においても貢献できる可能性・潜在性を有していることを述べる。また、貢献度合いの高い海外展開事業の形成・実施は、相手国への貢献のみならず、自社や日本国内の人材育成面における貢献を高め得ることについても考察する。加えて、こうした「社会貢献型」、且つ昨今増加傾向にある系列や下請関係から離れた「独自進出型」の海外展開は、収益改善・事業拡大という観点において、従来の「大企業追随型」の海外展開と比較して困難の度合いが増す可能性があることも指摘する。

1 はじめに

本稿の目的は、海外展開⁽¹⁾に取り組む日本の中小企業が、社内・日本国内・海外展開先（以下「相手国」とする）において、それぞれどのような貢献を果たし得るのかを、主に中小企業論と国際協力論を中心とする学際的な方法論に基づき考察することである。

まず中小企業論に関しては、日本の中小企業の海外展開が増加傾向にあることも受けて、中

小企業の海外展開に伴い発現する正の効果や影響について論じている先行研究については、昨今蓄積されつつある⁽²⁾。しかしながら、日本の中小企業による相手国での事業展開を通じた「貢献」に伴い生じ得る、社内及び日本国内での正の効果や影響について包括的に考察した先行研究は、筆者の知る限り見当たらない。

他方、国際協力論については、政府間・国際機関・非政府組織などの役割と限界なども踏まえて、国際協力や経済協力における民間企業・日本企業の役割と重要性を述べている先行研究は既に数多く存在する⁽³⁾。ところが、こうした民間企業・日本企業の中で、系列や下請関係から離れて独自に海外展開をしている日本の中小

(1) 日本の中小企業の海外展開は、これまで中国と東南アジアを対象とする場合が多かったが、昨今は東南アジア諸国連合(ASEAN)を中心とする東南アジア向け直接投資や輸出を志向する中小企業が特に増加傾向にある。従って、本稿が対象とする海外展開とは、特に断りのない限り、「東南アジアへの直接投資または輸出」を指すものとする。

(2) たとえば、中沢(2012, 2014)、佐竹(2014)、丹下(2016)など。

(3) たとえば、渡辺、三浦(2003)、佐藤、水田(2008)、松島(2012)、浦田(2015)など。

企業が相手国において果たし得る貢献について、中小企業が有する特徴や独自性にも着目しつつ論じている先行研究は、昨今その重要性が増している⁽⁴⁾にも関わらず、限定的である。そのため本稿において、日本の中小企業を「日本の国際協力の新たなアクター」として位置づけ、果たし得る貢献について主に社内・日本国内・相手国という3つの視座から包括的に考察することは、意義が大きいものと考えられる。

また、本稿では主に定性的な考察を行う一方、統計データを活用した定量的検証結果も表1で示す。加えて本稿では、相手国への貢献も目指しながら独自に海外展開を実施または検討している中小企業経営者からの聞き取り調査結果や体験談も加味することで、議論を補強する。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、日本の中小企業が海外展開を行うことで果たし得る社内及び日本国内への貢献を、人材育成、収益改善・事業拡大、地域活性化の観点からそれぞれ考察する。第3節では、日本の中小企業が海外展開を行うことで果たし得る相手国への貢献を、裾野産業育成及び地方開発・復興支援の観点からそれぞれ述べる。そのうえで、日本の中小企業による相手国への貢献の原動力・意義・展望についても考えてみる。

2 社内及び国内への貢献

本節では、日本の中小企業が海外展開を行うことで果たし得る社内及び日本国内における貢

(4) たとえば日本政府は、途上国が抱える社会・経済上の課題解決に資する製品や技術を有する日本の中小企業へのODAを活用した海外展開支援を、2012年度から開始している。

献を、人材育成、収益改善・事業拡大、地域活性化の3つの観点から考察する。

(1) 人材育成

中小企業の海外展開を通じた人材育成面における貢献を考えるうえでは、主に中小企業からの聞き取り調査を基に中小企業論を展開する中沢孝夫の視点が参考になる。まず中沢は、中小企業にとって海外進出の失敗は致命傷になるため、ASEANに展開されている工場の責任者は経営管理者としても、3、4年と経つうちにみな驚くほどの成長を遂げるという(中沢2014:178)。また、「海外の現場で働く人たちは、現地の人間を育てながら自らを育てている」(中沢2012:11)と指摘する。そして、海外業務に従事する中小企業社員の苦労は「日本の創業社長が経験した苦労に匹敵する。彼らはとても「大きな人間」になって日本に戻ってくる」(同上:42)と論じている。

筆者も、中沢と同様に、経営資源に制約のある中小企業の海外展開は、必然的に社運をかけたものとならざるを得ないこともあって、海外展開への挑戦を通じた人材育成面での効果や影響も大きくなる可能性があるという立場をとる。また、「個々の人々の日常的成果が、直接企業の成果とどのように関わっているかがみえやすい」(渡辺、小川、黒瀬、向山2013:13)、「個々の行動が企業の成果に直結し、個々人の失敗が企業の存続そのものをも否定するようなことにもつながりうる」(同上:15)といった大企業とは一線を画す日本の中小企業の特徴は、海外展開という新規事業への挑戦を通じた人材育成効果を高め得ると考えられる。

他方、筆者の知る限り、海外展開の形態の違

いにより、人材育成面における貢献度合いが異なる可能性がある点について考察した先行研究は、見当たらない。この点の主たるものとしては、中小企業の海外展開が、従来の「大企業追随型」によるものなのか、あるいは昨今増加傾向にある系列や下請関係から離れた「独自進出型」によるものなのか、ということが挙げられよう。「大企業追随型」と「独自進出型」の海外展開の差異については、大野健一の議論が示唆に富むため、多少長くなるが、次の通り引用したい。

サプライヤーである中小企業も、大企業の要請によりあるいは自らの経営判断で、追随して海外進出するというケースがみられた。そこで形成されたのは、海外における日系企業による日系企業のための部材生産網であって、日本国内の顧客関係や生産協力をそのまま外に持ち出すものであった。現地の事業環境や従業員への対応を除けば、ものづくりモデルの根幹は何ら変更する必要は無く、時には日本語で仕事を続けることさえできた。また現地企業を裾野産業として日本型生産モデルに組み込む努力もなされた。なお、大企業との長期関係を持たずに世界に打って出るものづくり中小企業ももちろん存在したが、その数は少なかった（中略）。現在崩れつつあるのは、こうした日本式生産モデルのフルセット型海外展開である。（中略）さまざまな圧力によって海外生産、コスト削減およびグローバル調達とのさらなる加速を余儀なくされており、国内における企業城下町や系列関係、長期下請関係は維持不可能になりつつある。（中略）企業を存続させるには、なによ

り販路を開拓する必要に迫られている。そのためには、海外経験も英語力もマーケティングの知識もほとんどない中小企業のオーナーが、海外進出の可能性も含めて、あらゆる手段を検討しなければならないという事態に追い込まれている。（大野 2015：8-9）

この大野健一の議論からは、系列や下請関係から離れた「独自進出型」による海外展開の方が、海外展開に伴うあらゆる業務を中小企業自らが実施・調整する必要があるため、困難の度合いが高くなることが示唆される。しかし、これは裏を返せば、挑戦の度合いが増すことであるともいえ、人材育成面での効果・影響も「大企業追随型」と比較して相対的に高くなる可能性もあるのではないだろうか。

また、対象とする事業の目的や内容の違いによっても、人材育成面での効果や影響に差異が発生し得ることも指摘したい。この点を考えるうえで、山梨県の中小企業である株式会社日建が、カンボジアにおいて取り組む地雷除去を目的とした事業が参考になる。地雷除去という社会貢献に主眼を置く本事業においては、次の通り、高い人材育成効果が発現している。

地雷に苦しむ人々の役に立つ機械を作り上げるといふ使命を胸に、昼夜を問わず開発を行うスタッフのモチベーションは高く保たれていました。（中略）得意先に営業に行った社員たちが、よくこんな声をかけられるそうです。「君たちの会社、地雷除去機をつくっているなんてすごいね」。こうした周囲の反応が、社員の喜びとなり、モチベーションになる。地雷除去活動を通じてお金にはかえられ

ない“価値”が生まれたことで、「自分が責任と誇りを持って仕事をしていく」という意識へ自然と変化していくのです⁽⁵⁾。

この日建社の事例からは、海外展開の目的や対象とする事業が、社会貢献度合いを社員が感じやすいほど、人材育成面での効果や影響もより一層大きくなり得ることが示唆される。これは、次のような先行研究からも支持される。

まず、日本中小企業学会副会長を歴任する佐竹隆幸は、企業にとって重要なのは社員満足であるが、企業が社会的貢献や責任を果たすことで社員満足が高まり、人材が育成されると論じる（佐竹 2017：331）。また、中小企業研究に従事する許伸江は、「社会的課題を解決しているという自負が、「非経済的・非合理的」かもしれないが、社員に大きな達成感と満足を与え、業務に好影響を与える」（許 2015：88）と指摘する。

加えて、現代経営学の父といわれるピーター・F・ドラッカーは、「貢献に焦点を合わせるということは、人材を育成すること」（ドラッカー 2000：87）であり、「貢献に焦点を合わせるならば、部下、同僚、上司を問わず、他の人の自己啓発を触発することにもなる」（同書：93）と述べ、貢献を軸とした人材育成の効果は当事者のみならず他者にまで波及する可能性があることを指摘している。こうした人材育成における波及効果は、日本の中小企業が社会貢献に重きを置いた海外展開を行う場

合にも、発現するものと考えられる。いやむしろ、自分自身と他者の仕事上の取り組みや役割をお互いが理解することが容易であるという日本の中小企業の特徴（渡辺、小川、黒瀬、向山 2013：8）を鑑みると、かかる波及効果は大企業よりも中小企業の方が相対的により大きく発現するのかもしれない。

従って、日本の中小企業は、特に貢献度合いを感じやすい海外展開に取り組むことで、海外展開に直接従事している人材のみならず、こうした海外展開従事者の同僚や部下、上司、そして取引先などの人材の育成においても貢献し得る。

(2) 収益改善・事業拡大

次に、中小企業の海外展開を通じた収益改善・事業拡大面における貢献を、先行研究も振り返りつつ考えてみたい。まず佐竹は、海外事業展開は産業空洞化につながるとの懸念もあるが、現状について検証すると、中小企業が海外展開をすることで、a) 国内の売上・経常利益等の収益力の増加、b) 国内の従業員数の増加、c) 国内の研究開発機能等の拡大（高付加価値の製品・サービスの創出）等につながることを指摘している（佐竹 2014：202）。また、中小企業支援分野での豊富な実務・研究経験及び中小企業診断士の資格も有する丹下英明も、「海外展開は、中小企業の国内事業にもプラスの効果を与えるという方向性が強くなりつつある」（丹下 2016：23）と論じている。加えて中沢は、海外展開が自社の収益改善・事業拡大にどのように結び付くのかについて、次の通り一例を提示している。

ASEANや中国で始まった取引が、現地でお

(5) 日建社ホームページより引用（2017年11月8日アクセス）。以後、日建社にかかる記載は、特に断りのない限り、同社ホームページに依拠している。

互いの顔や技術がつながることにより、日本国内に還流し、「では日本でも」と新たな取引のスタートとなる例も枚挙にいとまがない。そして投資への配当や技術指導料などを通しての、現地での成長の取り込みによる資金が、日本の本社の研究・開発を促進するという好循環を生む。海外に進出した企業が日本国内で成長するのはこのような理由による。(中沢 2012: 42)

筆者も、こうした中小企業論分野の先行研究で論じられているように、中小企業が海外展開を行うことで、収益改善や事業拡大に結び付く可能性が高いと考える。他方、先行研究では深く論じられてはいないが、前節で考察した人材育成面での貢献と同様に、収益改善・事業拡大面での貢献についても、対象とする事業の形態・目的・内容の違いにより、その度合いが異なり得ることを指摘したい。

この点においては、まず前節で引用した大野健一の議論を振り返ると、「独自進出型」による海外展開は、海外展開に伴うあらゆる業務を自ら実施・調整する必要があることから、苦労や挑戦の度合いも「大企業追随型」と比べて大きくなる可能性がある。そのため、「独自進出型」による海外展開は、人材育成面での効果や影響が「大企業追随型」と比較して相対的に高くなる反面、収益改善・事業拡大に結び付くまでにはより一層の時間や労力を要する可能性もある。

また、海外展開の目的や対象とする事業が、社会貢献度合いを社員が直接感じやすければ感じやすいほど、人材育成面での効果や影響もより一層大きくなり得る反面、収益改善・事業拡大という観点からは困難の度合いが増す可能性

もある。事実、社会貢献に重きを置いた海外展開に「独自進出型」で挑む前述の日建社も、収益改善・事業拡大においては次の通り相当な困難に直面している。

当時 [1995年]、油圧ショベル式の対人地雷除去機は誰も見たことすらない未知のものでした。何をすることもゼロから考えて試行錯誤を繰り返すため、開発コストは積み上がるばかり。他部門の収益で穴埋めすることで、なんとか続けているというのが実際のところだったのです。(中略) 2000年になり、カンボジアとアフガニスタンに対人地雷除去機の第一号機を納入。合計3台を販売できたとはいえ、プロジェクトのスタートから5年間で積み上がった数億円の開発コストの回収は、夢のまた夢といった状況でした。(中略) 開発コストを回収するまでには、あと何十年もかかってしまうかもしれません。しかし、すでに世界9か国へ合計110台の対人地雷除去機を納入したことで、徐々に事業として成立する兆しが見えてきています。

ドラッカーがいう「社会の問題の解決を事業上の機会に展開することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能」(ドラッカー 2001: 97) であり、「企業をはじめあらゆる組織が、社会の深刻な病気のすべてに関心を払わなければならない。できれば、それらの問題を、組織の貢献と業績のための機会に転換しなければならない」(同書: 104) ことに筆者も全く異論はない。しかしながら、日本の中小企業が、社会問題の解決に重きを置く海外展開を行う場合には、収益改善・事業拡大を短期間で実

現するのは容易ではないこともまた事実であろう。つまり、「独自進出型」且つ「社会貢献型」の海外展開については、社内外における人材育成効果が大きく期待される反面、収益改善・事業拡大を実現するうえでのハードルは、従来の「大企業追随型」による海外展開と比較して相対的に高くなることが示唆されるのである。

(3) 地域活性化

最後に、多くの中小企業が海外展開を行い、人材育成と収益改善・事業拡大を実現することは、日本国内の地域活性化にも貢献し得る潜在性があることを指摘したい。現在の日本においては、従来では考えられないほど地域が疲弊し、東京を中心とした首都圏と地方との格差は拡大しており、富の再配分など新たな戦略的・政策的処方箋が喫緊の問題となっている（佐竹 2017：4）。こうしたなか中小企業は、地域の活性化において、一定の役割を担える可能性があることが、次のような先行研究において論じられている。

まず、海上泰生は「大企業の海外シフトにより、国内労働市場における大企業の雇用吸収力が減退していると考えられるなか、持続的に地域の産業の雇用を担うのは、その地に根差した中小企業である」（海上 2016：45）と述べている。また、2014年版中小企業白書においても、「地域課題は、日頃から地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が身近に感じることができる課題であり、大企業には捉えることができないニッチなものも多い。（中略）地域課題の解決を一つの目的とするこのビジネスモデルには、大企業はまず参入してこない、参入が困難であるということである」（中小企業庁 2014：447）と、地域での中小企業の独自の貢

献や役割が着目されている。さらに佐竹は、こうした中小企業が海外展開をすることで地域の雇用等が増加し、地域活性化につながる可能性が高いことを指摘している（佐竹 2014：206）。このことから、中小企業による海外展開は、大企業による海外展開と比べて相対的に地域活性化に貢献できる潜在性を有しているといえる。

しかしながら、日本においては、企業数の99.7%を、そして雇用の7割を中小企業が占めるなか（中小企業庁 2016b：3）、日本の中小企業380.9万社のうち2014年時点で海外直接投資を行っている中小企業はわずか6千346社にとどまる（中小企業庁 2016a：24, 173）。また、直接輸出を行っている大規模製造業の割合が58.7%に上るのに対して、中小製造業は僅か12.8%となっており、大企業と比較して大幅に少ない（中小企業庁 2016a：173）。そのため、中小企業の海外展開を通じて日本国内の地域活性化につなげるうえでは、海外展開に挑戦する中小企業数の底上げを図ることが重要であるといえよう。

3 相手国への貢献

本節では、海外展開を行う日本の中小企業が相手国において果たし得る貢献について、裾野産業育成と地方開発・復興支援それぞれの観点から先行研究も振り返りながら考察する。そのうえで、日本の中小企業による相手国への貢献の原動力・意義・展望についても考える。

ところで、前節で論じた社内・日本国内への貢献、及び本節で論じる相手国への貢献について、社会貢献に重きを置いた海外展開とそうではない海外展開を比較しながら、定量的検証を

表1：3つの貢献に関する定量的検証

貢献先・項目		従来の海外展開	社会貢献型の海外展開	検証結果
社内	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 国内の雇用増加：15.3%（損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社 2014：115） 従業員の士気向上：37.3%（日本政策金融公庫総合研究所 2017：7） 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の雇用増加：20%（国際協力機構 2018：37） 人材の育成／成長：77%（同書：34） 	社会貢献型の海外展開は、国内の雇用への貢献はさほど変わらないが、相対的に人材育成への貢献が大きい可能性がある。
	事業拡大・収益改善	売上向上：62.4%（日本貿易振興機構 2018：7）	売上向上：13%（同書：36）	社会貢献型の海外展開は相対的に、事業拡大・収益改善のハードルが高い可能性がある。
日本国内		海外展開中の取引先を有する企業のうち直近の売上が増加している企業は37.6%に上るのに対して、そうでない企業の場合は27.5%（日本政策金融公庫総合研究所 2012：9）	国内取引先企業等の売上増加：12%（同書：35）	取引先が地方企業の場合、海外展開を通じて地域活性化に貢献できる可能性がある。
相手国		該当データ無	<ul style="list-style-type: none"> 現地雇用創出：26%，人材育成／技術移転：24%，産業セクター発展：4%，裨益者の所得向上：12%（同書：29） 生活改善：13%，社会的弱者活性化：4%（同書：30） 	社会貢献型海外展開は、地方農村部を対象とした案件も存在することから、直接・間接的に地方開発や復興支援に貢献できる可能性がある。

（出所）各種統計データを参考に筆者作成。なお、対象企業数（いずれも日本の中小企業）は、「損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社 2014：115」が893社、「日本政策金融公庫総合研究所 2017：7」が447社、「日本貿易振興機構 2018：7」が2,079社、「日本政策金融公庫総合研究所 2012：9」が1,678社、「国際協力機構 2018（全該当頁）」が179社。

試みたものが表1である。筆者の知る限り、中小企業による社会貢献型の海外展開に焦点を当てた計量データ、及び地方開発や復興支援といった相手国への貢献と関連した計量データは、国際協力機構（2018）においてのみ入手することが可能であることなどから、表1で示す検証結果を広く一般化することには多少の制約が伴う。それがゆえに、本定量的検証結果は、あくまでも前節及び本節における定性的な考察を部分的に補強することを目的として導き出されたものであることを付言したい。

(1) 裾野産業育成

さて、アジアの裾野産業について詳しく論じている馬場敏幸の定義を借りると、裾野産業とは「自動車や電子・電気製品等、工業製品の製造に際し、多種多様の部品・部材を供給する産業で、サポーティングインダストリーとも呼ばれている産業群」（馬場 2005：1）である。つまり、裾野産業は、産業の「根っこ」（細貝 2013：27）、そして産業の「基礎」（中沢 2014：21）であるともいえ、その育成は国の経済社会基盤を安定させるうえで必要不可欠となる。

こうしたなか、多くの日本企業は、製造業に

強く、原材料部材の調達・生産工程・製品販売後のアフターケアにおいても高い品質管理水準を要求することから、進出先の裾野産業育成・人材育成・技術移転に長期的に取り組む場合が多い（大野 2014：10）。つまり、日本企業の海外展開は、相手国における裾野産業の育成に貢献し得るというわけである。事実、インドネシアの自動車産業が発展した要因の一つは、現地進出日系企業による現地部品メーカーへの技術移転を通じて、現地において裾野産業が育成されたことによる（馬場 2005：125）。

しかしながら、多くの日本企業が進出しているASEANにおいても、裾野産業が十分に成熟しているとはいいがたい。1970年代から国産化への取り組みが行われているインドネシアの自動車産業でさえも、日本企業による技術移転などの効果もあって国産化率は大きく上昇したものの、日系部品メーカーへの依存は1999年時点でも依然強い状況であった（馬場 2005：148）。また、現在のASEANに目を向けても、見本だけはコストを度外視して立派なものをつくるが、量産段階になると見本の品質が維持できないといった部品メーカーが散見され、日本の中小企業の技術レベルとは大きく異なる状況となっている（中沢 2014：65）。さらに既に中進国入りを果たしたとされるタイでさえも、日本から進出した企業の技術力と、現地人による現地の会社（地場企業）との技術格差はとて大きい（同書：89）。

従って、ASEANを含む開発途上国においては、通商産業省が1989年に論じた、日本の中小企業による工場進出や合弁を通じた相手国における裾野産業の育成（通商産業省 1989：166）にかかる必要性・ニーズは依然高いといえよう。

それでは、日本の大企業ではなく、日本の中小企業だからこそ果たし得る相手国における裾野産業の育成における貢献とはいったいどのようなものであろうか。残念ながら、この点を明確に論じている先行研究は、筆者の知る限り見つかからない。だが、主に中堅・中小企業から構成されている部品メーカーやサプライヤーに関する次のような議論を鑑みると、日本の中小企業が相手国での裾野産業育成において果たし得る独自の貢献・役割といったものが存在することが浮かび上がる。

まず、インドネシア進出日系自動車メーカーや現地自動車部品メーカーなどからの聞き取り調査を行った馬場は、現地自動車部品メーカーの育成においては、日系自動車メーカーのみならず、そのサプライヤー（下請・孫請）である日系自動車部品メーカーによる現地自動車部品メーカーへの技術移転などの役割が大きかったことを明らかにしている（馬場 2005：121-139）。また、本聞き取り調査においては、日系自動車メーカーではなく、日系自動車部品メーカーからの技術移転により、高い品質の製品を安定的に製造することが可能となったと回答した現地自動車部品メーカーも複数存在している（同書：131）。馬場は、残念ながら、現地自動車部品メーカーへの技術移転における日系自動車メーカーと日系自動車部品メーカーの役割・機能の違いについては具体的に論じていない。しかしながら、上記馬場の考察からは、日系サプライヤー（下請・孫請）企業だからこそ担える、独自の技術移転が存在することが示唆される。

また、他産業に目を向けても、建設業界に長く身を置く山崎裕司は、主に中堅・中小企業から構成されているサブコン（下請・孫請）につ

いて、その独自の役割と重要性に関して次の通り論じている。

サブコンが現実には本当の生産活動に従事している。現場で型枠を加工し、鉄筋を設置してコンクリートを打設する、ものを造る作業はすべてサブコンの仕事になる。ゼネコンは管理監督の任にあたる。建設物の品質を云々するとき、サブコンの存在や能力は無視できない重要性を持つ。(山崎 2009 : 30-31)

さらに、主にポンプ製造を行う京都府の中小企業K社は、現在進めているミャンマーへの事業展開を通じて、同国の裾野産業の育成に貢献したいとする旨を、次の通り述べている⁽⁶⁾。

公共水道網の不備に伴いほぼすべての世帯が井戸ポンプを保有しているとされるミャンマーでは、その巨大な市場にも関わらず、ミャンマー国産ポンプのシェアはほぼゼロの状態である。当社は、自社の存続と発展のためのみならず、ミャンマーの裾野産業育成への貢献という観点からも、他国製ポンプとの差別化を図りつつ、ミャンマーにおいてポンプの現地製造やポンプ部品メーカーの育成に中長期的に取り組んでいきたい。日本の大企業であれば自社で現地に工場を新設することが多いが、中小企業である当社は現地企業と連携し、現地企業の技術レベルを引き上げるような取り組みを通じた事業を展開していきたい。

(6) 2017年9月20日に実施したK社顧問（前代表取締役社長）のD氏からの聞き取り調査に基づく。

これらの先行研究や聞き取り調査からは、日本の中小企業が相手国の裾野産業育成において、特に製造や建設の「現場」レベルでの技術移転や人材育成を通じて、独自の貢献を果たし得ることが示唆される。しかしながら、再びASEANに目を向けると、中小企業を含む日本企業を取り巻く環境が大きく変容しつつあることに留意する必要がある。この環境変化の主たるものは、中国をはじめとする他国との競合激化による、日本企業の相対的なプレゼンスの低下であろう。

たとえば東南アジアにおいては、1990年代に入ってから中国と東南アジアの経済関係が深まり、とりわけ中国と国境を接するミャンマー、ラオス、ベトナムなどではこうした傾向が顕著となっている（西澤 2010 : 89）。また、ラストフロンティアと呼ばれているミャンマーにおいても、日本企業の進出が急増する2012年の民主化以前から、タイはもとより、中国やインド、ベトナムによる経済面での急接近・積極的な市場開拓がみられ（川田 2011 : 7）、こうした国の企業の影響・市場シェアは現在のミャンマーにおいても大きい状況となっている。加えて、昨今のデータをみても、中国による対ASEANの輸出は2000年の173.4億ドルから2012年の2千39億ドルへと拡大し、日本による対ASEAN輸出（1千515億ドル）を大きく上回り、ASEANにとって中国は最大の輸入相手国となっている（唱 2015 : 125-126）。

こうしたなか、日本の中小企業は、中国をはじめとする他国企業とは差別化された裾野産業育成分野における独自の貢献を、いかにして果たし得るのであろうか。この点においては、「日本の中小企業は、中国のような低価格品の供

給は不可能だから、差別性を訴求点とする商品の開発に向かう」(黒瀬 2010: 209) という点に着目すべきであろう。実際に日本の中小企業は、日本国内においても、大企業が参入しにくいニッチな市場で差別化を図り、独自の技術で優れた製品を市場に提供している(小川 2012: 23, 渡辺, 小川, 黒瀬, 向山 2013: 31)。

つまり、ニッチな市場は日本の中小企業にとっての市場となるため、ニッチなカテゴリーで形成した市場であれば、日本の中小企業はそのシェアを拡大できる可能性があるのである(小川 2012: 23)。ここからは、日本の中小企業が海外展開においても、特にニッチな市場・分野に焦点を当てることにより、日本の大企業や中国をはじめとする他国企業とは差別化された独自の技術・製品・分野において、相手国の裾野産業の育成に貢献し得ることが示唆されるのである。

(2) 地方開発・復興支援

規模の大小を問わず、日本企業は相手国において様々な分野における貢献を果たし得る。こうしたなか、日本の中小企業だからこそ貢献できる分野とは何であろうか。前節においては、その一つが、裾野産業育成であることを提示した。他方、本節においては、相手国の地方での開発や紛争・災害からの復興支援においても、日本の中小企業が独自の貢献を果たし得ることを考えてみたい。

まず、都市・地方間の格差や地域紛争は、経済成長を続ける東南アジアにおいても、依然大きな課題として横渡っている。たとえば、ミャンマーにおいては、日本企業の進出が集中する同国最大都市ヤンゴンの貧困率が16.1%となっ

ているのに対して、地域紛争の影響も受けているチン州・ラカイン州・シャン州といった地方州の貧困率はそれぞれ73.3%, 43.5%, 33.1%となっており(国際協力機構 2017: 2)、都市との所得格差が深刻な状況となっている。

また、タイ・フィリピン・インドネシア等他のASEAN諸国においても、ミャンマーと同様に、地方農村部の貧困は依然深刻である。末廣昭が論じるように、アジア諸国内の所得格差は解消されるどころか、むしろ拡大する傾向にあり、こうした経済的不平等はアジア諸国が直面する最も深刻な問題となっている(末廣 2014: 19)。さらに、タイ南部やフィリピンのミンダナオ地域においては、低開発が地域紛争発生の一因となっていることも指摘されている(山田 2016: 28-29)。つまり、東南アジアにおいては、地方開発や紛争・災害後の復興が、依然大きな課題として横たわっているのである。

他方、ここで日本の中小企業の強みや特徴に再度着目してみたい。まず、第3節で論じた通り、日本の中小企業は国内の地方・地域経済の発展において重要な役割を果たしている。また、地域経済の持続的発展のためには地域資源の活用が重要となるが、日本の中小企業はこうした地域資源を活用した比較優位製品を生み出すことができる(佐竹 2017: 4)。つまり、長きにわたり地域に存立し地域貢献をしてきた日本の中小企業は、地域資源を活用したイノベーション力を実行し得るのである(佐竹 2017: 3)。そして、次のような事例をみると、このような日本の中小企業が有する地方開発や地域資源を活用した地方活性化における強みやノウハウは、海外の進出先においても活用することが可能であると考えられる。

まず、前述の山梨県の中小企業である日建社の場合には、地雷原に暮らす人々が畑を拡大し作物を収穫できるようにするために、草木の刈り取り・地雷除去・土地の整地機能を有する地雷除去機を開発し、本機材を投入した事業をカンボジアで展開している。これは、日本の地方の一中小企業が、相手国の地方開発のみならず、平和構築におけるビジネスの重要性が論じられているように (Forrer and Kantos 2015, Yoosuf and Premaratne 2017)、本業を通じた地方の復興支援においても貢献し得ることを示す好例であるといえる。

また、岡山県のエネルギー関連中小企業である株式会社エリス代表取締役桑原順氏は、現在進めている東南アジアへの事業展開にかかる決意・方針を次の通り述べており⁽⁷⁾、相手国での地方開発・復興支援に貢献したいという想いを強く有している。

当社は、10年以上岡山をはじめとする中国地方で、地域資源である水を活用した小水力発電事業を営んでいる。事業の成功のためには、地域コミュニティとの連携が必要不可欠である。そのため当社は、電気自動車の充電用途といった発電と組み合わせたビジネスを、小水力発電機を設置しているコミュニティとの連携により行うことによって、対象コミュニティの団結強化や地域活性化にも貢献している。東南アジアへの事業展開においても、こうした日本国内で培った経験やノウハウを活かして、たとえば紛争などの影響で団結力

が弱まったコミュニティなどにおいて、小水力という地域資源を活用した発電事業と発電した電力を活用したビジネスを提案・実施することにより、コミュニティの結束力の強化、ひいては地域の平和の醸成にも貢献できるような事業を展開していきたい。

ところで、地域資源というと、農林水産物や伝統産品、観光などが思い浮かぶかもしれないが、「水」も立派な地域資源であることが分かる。さらに日本には、「土」を地域資源として、差別化されたビジネスを営む中小企業群も存在する⁽⁸⁾。このように、地域資源を活用した事業に取り組む日本の中小企業が目線で地域資源について考えてみると、相手国の地方や復興地域においてまだ十分に活用されていない地域資源が存在する可能性もあるのではないだろうか。開発途上国の地方での開発や復興支援においては、地域資源に付加価値をつけた事業に強みを有する日本の中小企業が貢献できる余地が多くあるように思われる。

(3) 貢献の原動力・意義・展望

それでは、そもそも日本の中小企業は、なぜ自社ビジネスを通じて相手国への貢献を果たそうとするのであろうか。この点を考えるうえで、まず大野健一の次の議論が参考になるので、引用したい。

製造現場のムダ削減やカイゼンに誇りを持ち、品質や顧客満足に強い使命感がある。ものづ

(7) 2017年9月6日に実施した株式会社エリス代表取締役桑原順氏からの聞き取り調査に基づく。

(8) たとえば、淡路島で産出する粘土で生産される「淡路瓦」の瓦製造業者など (<http://www.kincera.net/about-awaji-kawara/> 2017年11月27日アクセス)。

くりは単なる金儲けの手段ではなく、経営者や職人のきわめるべき道であり哲学である。他国企業によくある、短期利益追求、自社都合の契約不履行、ライセンス取得後の不投資、コンプライアンスの欠如といった行動は日系企業にはあまりみられない。(中略) 眼前の利益を度外視してでも、信頼できるヒトと企業をさがし、あるいは育て、すぐれた製品をつくり消費者に喜んでもらいたいという、ナイーブだが誠実な技術屋的DNAは、それゆえに工業化をめざす途上国から歓迎され、長期的な信頼関係を築きやすいという側面があることも否定できない。(大野 2015: 12-13)

この大野の議論からは、日本企業が海外において事業を展開する際に、自社の儲けのみを考えるのではなく、ものづくりやひとつづくりを通じて相手国においても何らかの貢献を果たしたいという想いを有していることが示唆される。また、京セラ・KDDI等の創業者であり、昨今では日本航空の再建も担った経営者であるとともに、中小企業経営者を対象とした「盛和塾」も主催する稲盛和夫が、次の通り指摘していることを鑑みても、日本企業は事業を通じた貢献への想いを顕在的あるいは潜在的に有しているものと考えられる。

集団が心をひとつにして事業に邁進するためには、どうしても事業の「大義名分」が必要となる。その事業が世の中に対してどのような意義を持ち、どのように貢献するのかという、次元の高い目的が必要となる。(稲盛 2010: 242)

それでは、こうしたなか、日本の中小企業だからこそ果たし得る相手国への独自の貢献とはいったい何であろうか。この点について、次の2つの観点から考えてみたい。

① 経営者自らが海外展開を主導

1点目は、日本の中小企業の海外展開においては、経営者自らがそれを主導するケースが多い点である。たとえば、前述の日建社は、社長自らがカンボジアの地方部の事業サイトに何度も足を運び、地雷原付近の住民たちと寝食をともしながら製品研究・開発を重ねていたという。また、前述のポンプ製造企業K社は前社長、エリス社は現社長がそれぞれ陣頭指揮を執りつつ海外展開を進めている。こうした経営者主導の海外展開には、主に次のような3つの強み・特長を見出すことができよう。

まず、経営者自らが海外展開を主導・推進することで、海外展開の迅速化につながり得る。そもそも、中小企業は、経営者の裁量の余地が大きいため、何段階かにわたる承認を必要とする大企業の階層的組織と異なり、特定の事項にかかる組織決定や、決定事項の組織内への浸透の速度が速いという特徴を有する(渡辺、小川、黒瀬、向山 2013: 71)。こうしたスピードという強みは、外部環境の変化が激しい新興アジア市場においてビジネスを展開していくうえで有効となろう。また、行動なく対話だけ、NATO (Not Action Talk Only) と他国から揶揄・批判されることもある日本企業の海外展開(関 2015: 153)が迅速化されることになれば、日本企業の海外展開は相手国にとってもより一層歓迎されるものとなろう。

次に、社長自らが海外展開を主導すること

は、日建社の事例でもみられるように、リスクは高いが貢献度も高い海外展開に中長期的に取り組めることにもなり得る。そもそも海外展開は、海外という新たな市場を対象とするリスクの高い新規事業である。そのため、減点主義的人事考課を適用し、株主からの圧力も大きい日本の大企業では、こうしたリスクの高い新規事業をそもそも避ける可能性がある（坂本 2010：21-25）。それに対して、多くの中小企業は、株式会社形態であっても株式未公開であるため、社長のリーダーシップを発揮しやすく、社会的課題の解決に資する新規事業を実施するうえで組織体制という点では、相対的に有利なのである（許 2015：81）。つまり、新たな分野に対して、リスクのある行動を展開できるのは、多くの場合中小企業であるといえる（渡辺、小川、黒瀬、向山 2013：31）。そのため、このような日本の中小企業であれば、リスクは高いが相手国への貢献度も高い海外展開に、中長期的視点から果敢に挑戦できる可能性が高いと考えられる。

最後に、起業家精神を有する日本の経営者が相手国の人々と連携しつつ海外展開を行うことで、相手国における起業家精神が強化され得る可能性についても指摘したい。これまでも、いくつかの先行研究により、開発途上国の経済社会開発や社会問題の解決において起業家精神の奨励が重要であることが論じられている⁽⁹⁾。この点において、日本の戦後復興期や高度経済成長期を体感・牽引した日本の中小企業の創業者・経営者自らが、今まさに国づくりや高度経

済成長の最中にある開発途上国の人々と中長期的に協働することは、社会経済開発を実現するうえで有益となる起業家精神が相手国で醸成・強化されることにも資するのではないだろうか。

② 多様な人材の活用

他方2点目は、日本の中小企業は「多様な人材の担い手としての役割」（中小企業庁 2015：184）を有していることに着目したい。まず、日本の中小企業が多様な人材を雇用・育成している背景には、中小企業を取り巻く厳しい人材採用状況が関係していると考えられる。この点については、2015年版中小企業白書で詳しく論じられているため、少し長くなるが次の通り引用したい。

企業規模別に見ると、規模が小さくなるにつれて顕著に充足率⁽¹⁰⁾が減少し、29人以下の企業では、足下において充足率が38.0%となっており、中小企業・小規模事業者が人材を十分に確保できていない現状が見て取れる。（中略）従業員が300人以上の企業においては求人倍率が1.0倍程度で推移し、求人数と求職者数が均衡している一方で、300人未満の企業においては、その数値が3.0～4.0倍で推移し、足下では4.5倍と上昇傾向にあることが分かる。このように、従業員規模の大きな企業に求人が集中する（中略）。大企業では、大学・大学院卒業者の割合（36.0%）が最も高い一方で、中小企業・小規模事業者では高

(9) たとえば、開発援助委員会（1969）やドロッカー（2002）など。

(10) 「充足率とは、求人数に対する充足された求人の割合を示す指標である」（中小企業庁 2015：188）

校卒業者の割合（45.9%）が最も高くなっており、中小企業・小規模事業者の人材採用において高校卒業者の存在が重要であることが分かる。しかしながら、（中略）昨今、中小企業・小規模事業者は従業者のほぼ半数を占める高校卒業者の確保に苦慮しており、また、大卒者に関しても十分に確保できておらず、こうした事由が中小企業・小規模事業者の人材不足感の強まりの背景にあるものと推察される。（中小企業庁 2015：188-190）

だが、ここで着目・強調したいのは、こうした苦境ではなく、人材採用面で中小企業は大企業と比べて相対的に不利な立場に置かれているのにも関わらず、多くの中小企業は高い品質の製品やサービスを提供し続けているという点である。

たとえば、東京都大田区の印刷関連の中小企業E社は、「当社は、少子高齢化のなか働き口が多く存在する東京23区内で操業していることもあって、人材の採用においては大変苦労している。そもそも、応募者数自体が少ないということもあって、人間的にしっかりしていれば、学歴や業界経験等は不問として、採用することも多い」と述べている⁽¹¹⁾。しかし、こうした厳しい人材採用状況であるにも関わらず、同社は、世界の市場から高い評価を受ける技術・製品を有する中小企業が多く集積する大田区の中でも、特に優秀な工場だけが表彰される「優工場」に認定されている。また、日本の中小企業の中には、犯罪歴のある若者を雇用し、仕事を通じてこうした若者を立派に育成して、高品質

のサービスを提供している企業も存在する⁽¹²⁾。

それでは、なぜ日本の中小企業は、このように多様な人材を育成し、高品質の製品・サービスを提供することが可能なのだろうか。この点については、2015年度版中小企業白書において、次の通り一つの視点が提示されている。

人材の確保・育成のいずれをとっても、それぞれ企業で行っている取組は多様であるが、あえてそうした企業の共通点を挙げるとすれば、各社がそれぞれの個性を把握した上で、従業員と真摯に向き合っている点である。その結果として、各社にあった人材の確保・育成に関する成功の在り方が生み出された。（中小企業庁 2015：278-279）

同書では、これ以上踏み込んだ分析は、残念ながらなされていない。しかし、賃金水準面において大企業と比べて不利な立場にある中小企業は、大企業以上に魅力的な職場を提供しなければ人の確保・継続雇用が困難となる可能性があることを考えれば、中小企業が従業員一人一人と真摯に向かい合うのはある意味当然といえるのかもしれない。いずれにせよ、多様な人材を採用し、世界・日本の市場に通用する製品・サービスを製造・提供することが可能なレベルにまで人材を育て上げる能力は、大卒・院卒からの採用が現在主流となっている日本の大企業においてはあまり見られないものではないだろうか。つまり、この日本の中小企業が有する多様な人材の育成という能力は、大企業と比べて

(11) 2017年2月9日に実施した同社代表取締役会長長O氏からの聞き取り調査に基づく。

(12) たとえば、人権教育啓発推進センター（2015：8-9）が論じている有限会社野口石油など。

中小企業が人材採用の点で圧倒的不利な立場に置かれているがゆえに生み出された中小企業の強み・独自資源と見做すこともできるかもしれない。

他方、海外に目を向けても、こうした多様な人材の雇用・育成が依然大きな課題として横たわっている。たとえば、ASEANを含む多くの開発途上国が所得格差是正・社会の安定化・持続的経済発展を実現するためには、教育水準が高い富裕層ではなく、一般的に教育水準が低い貧困層向けに仕事を創出する必要がある（大塚 2014：108, 150, 224）。また、紛争後の国・地域において行われるDDRと略称される武装解除・動員解除・社会復帰のための活動では、失業した兵員の雇用確保が平和と安定を促進するうえで不可欠であり、そこでは企業の役割が重要とされている（佐藤、水田 2008：19）。

つまり、ASEANを中心とする開発途上国においては、教育水準が低い貧困層や除隊兵士などを含む多様な人材の雇用と育成が強く求められているのである。従って、学歴を問わず多様な人材を雇用・育成することが可能な日本の中小企業は、海外展開を通じて国内と同様の人材雇用・育成にかかる取り組みを行うことで、相手国での格差是正や社会の安定、平和の定着といった面においても貢献できる可能性・潜在性を有しているといえるのではないだろうか。

4 おわりに

以上本稿では、海外展開に取り組む日本の中小企業は、人材育成や収益改善・事業拡大といった社内への貢献のみならず、日本国内では地域活性化、相手国では裾野産業育成や地方開

発・復興支援といった国際協力の分野においても貢献できる可能性・潜在性を有していることを論じた。また、貢献度合いの高い事業を形成・実施することは、相手国への貢献のみならず、自社や日本国内の人材育成面での貢献を高める可能性もあることを指摘した。加えて、こうした「社会貢献型」、且つ昨今増加傾向にある系列や下請関係から離れた「独自進出型」の海外展開を、いかにして中小企業の収益改善や事業拡大につなげていくのが課題であることを述べた。

最後に、本稿の制約について言及したい。それは、本稿が考察の対象としている日本の中小企業による3つの貢献については、日本の大企業による海外展開においても一定程度当てはまる可能性を否定しきれないという点である。そもそも、「日本の中小企業が東アジア諸国で急速に存在感を示しはじめたのはここ4、5年」（中沢 2012：80）ということもあり、特に「独自進出型」や「社会貢献型」の海外展開に関する先行研究の蓄積は限定的である。また、本稿で聞き取りの対象とした企業も、筆者自身が海外展開を支援する3社だけに限定されており、聞き取り結果を広く一般化できない可能性もある。他方、日本の大企業の海外展開は長年行われており、先行研究も数多く存在する。従って、大企業の海外展開に伴う国内外での影響や貢献に関する先行研究の検討結果を、中小企業の海外展開に関する考察に援用していくことについては、今後の研究課題としたい。

〔投稿受理日2018.1.12／掲載決定日2018.10.24〕

謝 辞

本論文の作成にあたり、中小企業の経営者の方々から聞き取り調査への協力を得た。外部公表されていない企業戦略と関連すること等を鑑みて、本稿では企業名と個人名を一部イニシャルで表記しているが、記して感謝申し上げます。

引用文献

- 稲盛和夫 (2010) 『アメーバ経営』 日本経済新聞出版社。
- 海上泰生 (2016) 「地域の雇用を支える中小企業の量的な実態と3つの地域類型—雇用面における中小企業の貢献度についての再認識」 『日本中小企業学会論集』 第35号, 45-57頁。
- 浦田秀次郎 (2015) 「直接投資—日本の投資と開発途上国の発展」, 黒崎卓, 大塚啓二郎編著『これからの日本の国際協力—ビッグ・ドナーからスマート・ドナーへ』 第8章, 日本評論社。
- 大塚啓二郎 (2014) 『なぜ貧しい国はなくなるのか—正しい開発戦略を考える』 日本経済新聞出版社。
- 大野泉 (2014) 『新しい時代の日本の開発協力—「連携型協力」のすすめ』 <http://www.sridonline.org/j/doc/j201414s03a03.pdf> (2017年12月28日アクセス)。
- 大野健一 (2015) 「ものづくり中小企業の海外進出—政策論」, 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策』 第1章, 中央経済社。
- 小川正博 (2012) 「カテゴリーのイノベーションによる新事業創出—顧客価値基準による事業イノベーション」, 小川正博, 西岡正編著『中小企業のイノベーションと新事業創出』 第1章, 同友館。
- 国際開発委員会 (大来佐武郎訳) (1969) 『開発と援助の構想—ピアソン委員会報告』 日本経済新聞社 (Pearson, L.B. (1969) *Partners in Development: Report of the Commission on International Development*, Pall Mall Press)。
- 川田敦相 (2011) 『メコン広域経済圏—インフラ整備で一体開発』 勁草書房。
- 許仲江 (2015) 「中小企業のCSRの特徴と課題」 『日本中小企業学会論集』 第34号, 79-91頁。
- 黒瀬直宏 (2010) 「東アジア中小企業の経営体としての発展段階—情報共有を尺度として」, 植田浩史, 駒形哲哉, 糸野博行編著『日本中小企業研究の到達点—下請制, 社会的分業構造, 産業集積, 東アジア化』 同友館, 193-218頁。
- 国際協力機構, 八千代エンジニアリング株式会社, 株式会社オリエンタルコンサルタンツグローバル (2017) 『ミャンマー国貧困削減地方開発事業 (フェーズ2) 準備調査最終報告書』 国際協力機構。
- 国際協力機構 (2018) 『アンケート調査結果の分析報告書—JICA 中小企業海外展開支援事業に係る事後モニタリング調査 (2017年度)』 国際協力機構。
- 坂本桂一 (2010) 『新規事業成功の教科書—200社以上に命を吹き込んだプロ中のプロが教える』 東洋経済新報社。
- 佐竹隆幸 (2014) 「中小企業の海外事業展開の再検討」, 佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開—グローバル戦略と地域経済の活性化』 終章, ミネルヴァ書房。
- _____ (2017) 「中小企業の存立とソーシャル・イノベーション」, 佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』 同友館。
- 佐藤安信, 水田慎一 (2008) 「平和構築への企業の貢献—企業平和責任 (CPR) を問う」, 功刀 達朗, 野村彰男編著『社会的責任の時代—企業・市民社会・国連のシナジー』 第1章, 東信堂。
- 人権教育啓発推進センター (2015) 『平成26年度企業の社会的責任と人権—セミナー概要』 http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken_pamf/download/151009CSR.pdf (2017年12月28日アクセス)。
- 末廣昭 (2014) 『新興アジア経済論—キャッチアップを超えて』 岩波書店。
- 関智宏 (2015) 「ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題—ネットワーキングとビジネスの深耕」, 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策』 第5章, 中央経済社。
- 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社 (2014) 『平成25年度中小企業の海外展開に関する調査報告書』 経済産業省。
- 丹下英明 (2016) 『中小企業の国際経営—市場開拓と撤退にみる海外事業の変革—大東亜共栄圏と日本企業』 同友館。
- 唱新 (2015) 「中国とASEANの経済連結性—中日韓3カ国比較の視点から」, 坂田幹男, 唱新編著『東

- アジア新興市場と地場産業—地方中小企業と東アジアの経済共生』, 晃洋書房, 124-144頁.
- 中小企業庁 (2014) 『2014年版中小企業白書—小規模事業者への応援歌』 中小企業庁.
- _____ (2015) 『2015年版中小企業白書—地域発, 中小企業イノベーション宣言』 中小企業庁.
- _____ (2016a) 『2016年版中小企業白書—未来を拓く, 稼ぐ力』 中小企業庁.
- _____ (2016b) 『中小企業・小規模事業者の現状と課題』 http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kihon_mondai/pdf/006_04_00.pdf (2017年12月28日アクセス).
- 通商産業省 (1989) 『経済協力の現状と問題点 (1988年版) 総論』 財団法人通商産業調査会.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 『日本企業の海外展開とその影響に関する調査』 日本政策金融公庫総合研究所.
- _____ (2017) 『中小企業による輸出の実態—「輸出への取り組みに関するアンケート」から』 日本政策金融公庫総合研究所.
- 日本貿易振興機構 (2018) 『2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 (ジェットロ海外ビジネス調査) 結果概要』 日本貿易振興機構.
- 中沢孝夫 (2012) 『グローバル化と中小企業』 筑摩選書.
- _____ (2014) 『中小企業の底力』 ちくま新書.
- 西澤信善 (2010) 「メコン地域開発と日本の政府開発援助 (ODA) —強まる日中の競合」 『立命館国際地域研究』 第32号, 85-103頁.
- 馬場敏幸 (2005) 『アジアの裾野産業—調達構造と発展段階の定量化および技術転移の観点より』 白桃書房.
- ピーター・F・ドラッカー (上田惇生訳) (2000) 『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ, 成長するか』 ダイアモンド社.
- _____ (2001) 『マネジメント—基本と原則』 ダイアモンド社.
- _____ (2002) 『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる』 ダイアモンド社.
- 細貝淳一 (2013) 『下町ボブスレー—東京・大田区, 町工場の挑戦』 朝日新聞出版.
- 松島大輔 (2012) 『空洞化のウソ—日本企業の「現地化」戦略』 講談社現代新書.
- 山崎裕司 (2009) 『談合は本当に悪いのか』 宝島社.
- 山田満 (2016) 「東南アジア・同境界地域の紛争解決と平和構築—深南部タイとミャンマーの二つの紛争を事例として」 『国際政治』 第185号, 17-32頁.
- 渡辺利夫, 三浦有史 (2003) 『ODA (政府開発援助)—日本に何ができるか』 中公新書.
- 渡辺幸男, 小川正博, 黒瀬直宏, 向山雅夫 (2013) 『21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る (第3版)』 有斐閣.
- Forrer, J.J., Kantos, J.E. (2015) “Business and Peace in the Buffer Condition,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No.4, pp.438-450.
- Yoosuf, A., Premaratne, S.P. (2017) “Building Sustainable Peace through Business Linkages among Micro-Entrepreneurs : Case Studies of Micro-Enterprises in the North of Sri Lanka,” *Journal of Peacebuilding & Development*, Vol.12, No.1, pp.34-48.