

〈論文〉

国際中小企業概念と事例研究

——国際企業家精神に優れたテラモーターズ株式会社と
株式会社コスモテックを中心に——

中 道 眞

キーワード

国際中小企業
国際企業家精神
テラモーターズ株式会社
株式会社コスモテック
急速な国際展開
グローバル・ニッチ市場
他組織との連携
ボーン・グローバル企業

目 次

- I. はじめに
- II. 国際中小企業概念と定義
- III. 国際中小企業先行研究
- IV. テラモーターズの事例研究
- V. コスモテックの事例研究
- VI. おわりに～国際中小企業特性と評価～

I. はじめに

「国際中小企業」とは、簡潔に定義すると「技術の革新性と国際起業家精神をあわせ持つ中小企業」といえる。もう少し詳しく定義すると、国際中小企業とは、最先端生産技術や世界でも類をみないアイデアによる模倣困難な技術、マーケティング技術なども含んだ意味での革新的技術を保有する中小企業が、将来の財やサービスを創造するために国境を越えて機会を発見・獲得・評価し利用することといった国際的な起業家精神によって経営されている中小企業である。このタイプの中小企業は、個別的には産業、経営者、技術、立地、その他偶然の出

来事なども含めて特殊状況的に創業される¹⁾。

資本主義経済にとって、絶えざる技術革新の先鋒である小さな企業や起業家精神は欠かせない存在であるが、同時に「もうひとつの世界(another world)」への可能性をも示している。資本主義経済における企業の役割と責任を、地域、家族、医療、宗教、文化など社会全般の中に埋め込んだ共生社会も、もうひとつの世界の可能性である。このような共生社会において、国際中小企業が重要な役割のひとつを果たす可能性に注目している。

本稿では、最初に「国際中小企業」という概念を提起し、「革新的技術」と「国際起業家精神」を併せ持つ中小企業であることを簡潔に論じたい。そして、かつ国際起業家精神により優れたテラモーターズ株式会社と株式会社コスモテックの2社を事例として検討することで、国際中小企業の実態と併せて考察することで、単なる概念提起ではなく、現実の企業と照らし合わせて考察を進めていくこととしたい。

国際中小企業という概念は、急速に事業を国際展開するボーン・グローバル企業(Born Global Firms)という新しいタイプの中小企業の既存研究からスタートしている²⁾。そこで、

- 1) ここでいう創業とは、事業承継等に第2創業も含む。詳細は、中道(2018)を参照されたい。
- 2) ベンチャー企業論や起業家精神論の分野から提起されている概念であり、新ベンチャー(New Venture; McDougall (1989)), ハイテク・スタートアップス(High Technology Start-ups; Jolly, Alahuta & Jeannet (1992)), 国際新ベンチャー

拙稿「国際経営論における『国際中小企業』の研究～ボーン・グローバル企業論の検討を中心に～」において、国際中小企業研究の一環として、ボーン・グローバル企業に焦点をあてて考察した³⁾。起業家精神論やベンチャー企業論などから提起されているボーン・グローバル企業の既存研究を検討し、国際中小企業の5つの特性を示した。それら特性とは、国際起業家精神、革新的技術、急速な国際展開、グローバル・ニッチ市場、他組織との連携であった。加えて、国際経営論において提起されている「埋め込み」モデルも、国際中小企業の地域循環の可能性として検討した。

次いで、日本における国際中小企業の先行事例研究を概観し、技術の革新性に優れた2つの国際中小企業、日ブラ株式会社とマニー株式会社の事例を拙稿「技術の革新性に優れた国際中小企業の研究～日ブラ株式会社とマニー株式会社の事例～」で考察した⁴⁾。これら2社における国際中小企業特性の該当程度を具体的に検討し、抽出した国際中小企業特性を再確認した上で、2社における特性の合致程度も併せて評価し検討した。本稿とあわせて、これら事例研究によって、ボーン・グローバル企業の先行研究から抽出した国際中小企業特性の妥当性を検討することとしたい。さらに、欧米における国際中小企業研究発祥のボーン・グローバル企業研

究から、特殊日本的な国際中小企業の研究への足掛かりとしても本事例研究を位置づけたい。

II. 国際中小企業概念と定義

拙稿と重複するが、最初に国際中小企業の特徴を簡潔に確認しておきたい。カブスギル氏とナイト氏のボーン・グローバル企業論は、新しい研究領域としての国際起業家精神を提示する研究である⁵⁾が、同氏らは起業家精神論的視点から、ベンチャー企業論と競争戦略論を援用しつつボーン・グローバル企業の顕著な特徴 (distinctive features) を8点指摘した (Cavusgil and Knight (2009), 以下同様)。

1点目は、設立時あるいは設立直後から国際市場における高い積極性 (highly active) であり、設立からの早さと速さに注目している。本稿における国際中小企業の特徴としても重要な指摘として「急速な国際展開」として抽出した⁶⁾。2点目は、限定されたカネ・モノといった経営資源 (limited financial and tangible resources) であり、この特性は中小零細性の指摘といえる。本稿では国際中小企業の研究が前提であるため、この特性を考慮する必要がなく捨象することとした。3点目は、多くの産業での設立 (found across most industries) されている

3) (International New Ventures; McDougall & Shane & Oviatt (1994)), ボーン・グローバルズ (Born Globals; Gabrielsson and Kirpalani (2004)), ボーン・グローバル企業 (Born Global Firms; Knight and Cavusgil (2004)), 国際起業家精神 (International Entrepreneurship; Loustarinen and Gabrielsson (2004)) などの用語と概念が提起されてきている。またオーストラリア政府から調査を依頼されたマッキンゼー社 (McKinsey & Company) の報告書からもボーン・グローバル (Born Global) という新しいタイプの中小企業が提起されている (Rennie (1993))。本稿では、このような一連の欧米における議論を総称して、「ボーン・グローバル企業」論あるいは研究とする。詳細は中道 (2016) を参照されたい。

3) 中道 (2016) 12～24 頁。

4) 中道 (2017) 22～39 頁。

5) この研究ではボーン・グローバル企業をオビアティ氏とマクドーガル氏の国際新ベンチャー企業の定義を用いて「創業時から複数の国で資源を利用し製品を販売することにより相当な競争優位を発揮しようとする企業」としている (Oviatt and McDougall (1994))。

6) 中小企業企業設立時から海外展開までの期間である早さと最初に海外展開してから後の売上比率や市場シェアなどで海外に占める割合が上昇するスピードといった速さについては、カブスギル氏とナイト氏と同様に、既存研究の多くの研究で両方を含めて指摘されている。ただし比較的新しい研究の中には、設立後一定期間を経た後に、急速に国際展開するタイプの国際中小企業をボーン・アゲイン・グローバル企業と命名し、区別して論じられてきている例もある (Bell, McNaughton and Young (2001), Sheppard and McNaughton (2012), 中村 (2012) (2015) など)。

図表1 ボーン・グローバル企業特性比較

カブスギル氏とナイト氏による指摘		抽出した特性
項目	顕著な特徴	
国際化	設立時あるいは設立直後から国際市場における高い積極性	急速な国際展開
資源	限定されたカネ・モノといった経営資源	-
対象（産業）	多くの産業での設立	-
経営者の志向	経営者は強い国際化への展望と国際的な起業家志向性を持つ	国際起業家精神
戦略	多くの場合に差別化戦略を強調	グローバル・ニッチ市場
品質	多くの場合に優れた製品の品質を強調	技術の革新性
ICT	先進的ICTを活用	-
他組織	外国市場では流通のために外部の独立した仲介業者を使用	他組織との連携

（出所）Cavusgil and Knight（2009）を参考に筆者作成。

という指摘である。この特性は、限定された産業ではないことの指摘を通じて、国際経営論における一般的議論とすべきであるといった発展段階論の限界⁷⁾に関する指摘であった。本稿においては、既に国際経営論における国際中小企業の研究として位置づけているため、2つ目と同様にこの特性を考慮する必要がなく捨象することとした。

4点目は、経営者は強い国際化への展望（outlook）と国際的な起業家志向性（international entrepreneurial orientation）を持つという

指摘である。創業者の国際起業家精神といった特性と合致し、この特性があるゆえに、創業と同時にあるいは創業後の早い段階で急速な国際展開を志向する傾向となると捉えることが可能となる。また国際中小企業においては、中小零細性および限られた経営資源が実情である中で、国際化を志向する原動力のひとつともなっていると考えられるため、国際中小企業特性における「国際起業家精神」として抽出した。

5点目は、多くの場合に差別化戦略を強調するという指摘である。本稿の視点では、国際中小企業が志向する市場に関する特性にあたるため、「グローバル・ニッチ市場」を志向することを特性に含まれる指摘として抽出した。

6点目は、多くの場合に優れた製品の品質を強調するという指摘である。この指摘は、先端技術であることの特性に対応する指摘であるが、既存技術における製品であっても新素材や新機能を付加することで優れた品質となることが可能なため、もう少し広く捉えて「技術の革新性」として抽出した。7点目は、先進的 ICT

7) ボーン・グローバル企業論の特徴のひとつは、国際経営論において通説となっている発展段階論に該当しない国際中小企業の存在に対する指摘と議論である。国際経営論は大企業研究が中心であり、中小企業の国際化がほとんど検討されてこなかったが、ボーン・グローバル企業論では、ボーン・グローバル企業とそれ以外の中小企業を区分して論じている。この2分類は、国際経営論における発展段階論、つまり国内事業から間接輸出、直接輸出、技術提携、外国直接投資へ、比較的ゆっくりと漸次に国際化することが通説とされてきたが、この通説では説明できない中小企業の研究であることから区分されている。詳細は中道（2016）を参照されたい。

を活用する点の指摘である。この指摘は妥当性があるようにも考えられるが、多国籍企業であっても国内中心の中小企業であっても同様に積極的に活用していると考えられる。つまり、経営環境の変化に関する指摘でもあり、国際中小企業独特の特性とは考えられないため、2つ目と3つ目と同様に本稿ではこの特性を考慮する必要がなく捨象することとした。

最後は、外国市場では流通のために外部の独立した仲介業者を使用するといった特性である。ボーン・グローバル企業の初期研究における特性である政府や研究組織との連携と整合的であり、本稿の国際中小企業といった視点でも、より広く「他組織との連携」といった特性に修正して抽出した。

以上、国際中小企業の特性を、欧米のボーン・グローバル企業論におけるカブスギル氏とナイト氏の「顕著な特徴」の指摘と比較して最初に確認した。次いで、日本におけるボーン・グローバル企業論等に関する先行事例研究を確認し、本稿の事例研究、テラモーターズ株式会社と株式会社コスモテックを検討することとした。

Ⅲ. 国際中小企業の先行研究

欧米におけるボーン・グローバル企業研究の先行事例研究は、オーストラリアのコクレア社やスイスのロジテック社など多数発表されている(Rennie (1993), Jolly, Alahuta & Jeannet (1992) など)。日本におけるボーン・グローバル企業等に関する先行事例研究も少ないながらも発表されてきている。ここも拙稿と重複するが、再度確認しておきたい。

2001年に高井氏がアライドテレシスとナナオ(現在、EIZO 株式会社)、2012年に高井氏と神田氏による日プラ、安室氏によるカナダ企業ではあるがシルク・ドゥ・ソレイユ、何氏による中国企業ではあるがSuntech 太陽電池公司をはじめ、2013年に中村氏によるテラモーターズ、マニー、スミダコーポレーション、ジオ・サーチが検討されている。2014年には、

琴坂氏が日本人によるイギリスにおいて創業されたクイッパー(Quipper)をその著書で紹介しており、またマブチモーターや京セラ、ユニデンなども創業期はボーン・グローバル企業であったという仮定の元に諏訪氏が事例研究を発表している。加えて経済産業省と財団法人ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)等によるシンポジウムの報告書において、ミドクラ、アクセラ・インク、ブイキューブが紹介されている。またボーン・グローバル企業としてではないが、食品産業における国際中小企業の事例としては、張氏によってまはらはら、宮下氏によって麦の穂等が研究されてきており、金山氏がコスモテックを事例研究している。いくつか重複する事例もあるが、少しずつ事例対象の国際中小企業が増加してきている。

その他にも事例研究がなされているが、本稿で参照したボーン・グローバル企業等の日本における事例研究を図表2にまとめた。また国際化している中小企業の事例は膨大に存在するが、コスモテックはボーン・グローバル企業特性が高い可能性があるため本稿で考察する。まはらはらと麦の穂に関しても同理由によって研究中であり、日本の食品中小企業が国内を基盤としながらも、ユニークで急速な国際化がみられることから図表2に追加して記載した。

このような図表2における先行研究等から、日本におけるボーン・グローバル企業の特性が強く、先行研究における参考資料が比較的多数存在する日プラとマニーの国際中小企業において、先行研究等によりながら創業から現在に至る経営状況、そして各特性の合致状況を検討する。両国際中小企業においては、両社において公開されている資料および先行研究から企業概要と経営の推移を概観し、先に確認した国際中小企業の特性に該当するかどうかを検討する⁸⁾。その特性とは、国際化の必要性やリスク

8) 検討すべき適切な企業が多数存在すると十分に考えられるが、本稿では国際中小企業の特性にどの程度合致しているかを検討することを目的として2社選定した。どの程度合致しているか

図表 2 ボーン・グローバル企業等の日本における事例研究

事例企業 [先行研究] (発表年順)		事業等	本社
ボーン・グローバル企業等	アライドテレシス [高井透 (2001)]	情報通信・ネットワーク関連製品他	東京
	ナナオ (現在、EIZO) [高井透 (2001) (2006)]	液晶テレビ等映像表示システム他	石川
	日ブラ [高井・神田 (2012) 、中村 (2014)]	水槽用大型アクリルパネル他	香川
	シルク・ドゥ・ソレイユ (Cirque de Soleil) [安室 (2012)]	サーカス等エンターテインメント他	モントリオール (カナダ)
	Suntech太陽電池公司 [何 (2012)]	太陽光発電他	無錫 (中国)
	テラモーターズ [中村 (2013) 、諏訪 (2014) 、徳重 (2014)]	電動スクーター・電動三輪車製造販売	東京
	マニー [中村 (2013) (2014) 、諏訪 (2014)]	医科・歯科医療機器製造販売	栃木
	スミダコーポレーション [中村 (2013)]	電子部品・モジュール製造販売	東京
	ジオ・サーチ [中村 (2013)]	路面化空洞調査他	東京
	クイッパー (Quipper) [琴坂 (2014)]	教育・学習コンテンツ	ロンドン (イギリス)
	マブチモーター [諏訪 (2014)]	小型モーターの製造販売	千葉
	京セラ [諏訪 (2014)]	セラミック部品・電子デバイス製造他	京都
	ユニデン [諏訪 (2014)]	電話関連機器、無線通信機器製造他	東京
	ミドクラ [VEC (2014)]	ソフトウェア関連	ローザンヌ (スイス)
	アクセラ・インク [VEC (2014)]	眼科バイオテクノロジー	シアトル (アメリカ)
その他	ブイキューブ [VEC (2014)]	ビジュアルコミュニケーションサービス	東京
	まるはら [張 (2012) 、宮下 (2014)]	醤油・味噌・魚醤等製造販売	大分
	麦の穂 [宮下 (2014)]	シュウクリーム製造販売他	大阪
	コスモテック [金山 (2015)]	粘着製品等機能性フィルム関連	東京

(注) ボーン・グローバル企業等は、ボーン・アゲイン・グローバル企業を含み、主として先行研究の類型に準じて示した。その他はボーン・グローバル企業としての先行研究ではないが、筆者が注目している国際中小企業を追記した。
(出所) 先行研究および各社ウェブページや有価証券報告書等を参考に筆者作成。

対利益の経営環境を加味した国際起業家精神、海外展開におけるスピードに創業から海外展開までの早さを加味した国際化の速度、国際化の規模と範囲をともなっているグローバルなニッ

ㄨ にかについては、先行事例研究を中心に、両社ウェブ・ページや各企業に関して公開されている有価証券報告書・両社レポート類、および両企業の内部資料や電話および訪問調査によって両社の合致度を検討した。

図表 3 国際中小企業特性

急速な国際展開	
グローバル・ニッチ市場	
技術の革新性	
国際起業家精神	
他組織との連携	大企業・政府
	行政・CSO・中小企業

※留意事項：地域循環
(出所) 筆者作成。

チ市場、保有技術の革新性、そして他組織との関係性である。この他組織との関係性については、戦略的提携など大企業との関係性、政府や行政・CSO・他の中小企業とのネットワークとの関係性および地域循環といった点にも留意して考察する（図表3）。

IV. テラモーターズの事例研究

テラモーターズ株式会社（Terra Motors Corp.）は、2010年4月に東京都渋谷区宇田川町にある雑居ビルの4畳半程度一室を本社として、徳重徹氏によって設立された。事業は、電動バイク・電動三輪・電動シニアカーの開発・設計・販売である。設立2年目の2011年に電動スクーターを3000台販売し、電動スクーターではホンダやヤマハなどの大企業を抜いて国内トップにたったことから一躍有名になった国際中小企業である。2012年末の従業員は16人、「JAPAN Venture Award 2012」の中小企業庁長官賞や「低炭素杯2013」の最優秀ソーシャルイノベーション賞に選出されるなど、数多くの表彰を受けており、中小企業としてだけではなく、様々な分野からの注目を集めている企業である⁹⁾。

当初の主力商品である「SEED」シリーズは、2010年10月より販売が開始された。その製造の主力は、既存の部品を活用した中国での委託生産であった。現在の製造は、2011年11月に決定し2012年中に稼働を目指したベトナムのホーチミンにある電動スクーター工場、およびインドのニューデリー近郊にある電動トライシクル工場での製造を中心に展開している。電動スクーターは日本でも良く知られている2輪車であり、電動トライシクルはフィリピンやインドなどで走っている3輪車の電動版（Electric

Three Wheelers）である¹⁰⁾。

現在の海外展開は、ベトナム、フィリピン、インドに現地法人を設立し、カンボジアやバングラデシュでも販売を展開している。テラモーターズベトナム（Terra Motors Vietnam Co., Ltd.）は最も早く、設立2年目の2011年5月にホーチミン市（Ho Chi Minh City）に設立され、電動スクーターの製造と販売をしている。同フィリピン（Terra Motors Philippines Corporation）は2番目の海外拠点であり、2013年12月にマニラ近郊の副都心とも呼ばれているマカティ市（Makati City）に設立され、電動トライシクルの販売拠点である。最近の2014年7月には同インド（Terra Motors India Pvt. Ltd.）を設立し、IT等多国籍企業のオフィスが多いニューデリーのネループレイス（Nehru Place, New Delhi）を本拠に、郊外の新興エリア1つであるグルガオン（Gurgaon）にもオフィスを構えている。工場もニューデリー近郊のハリヤナ州ソナ市（Sohna City, Haryana）に展開している。インドでは、電動スクーター・電動トライシクル両方の製造・販売をしている¹¹⁾。その

9) テラモーターズ（2015）ウェブページ、徳重（2013a）pp.2-11、日経ビジネス（2012）pp.86-89を参照した。同社事例に関しては、全体的にこれら文献を参照したので以下では省略し、別の文献を参照した場合のみ適時記すこととする。

10) 日経ビジネスによると「SEEDは既存の部品を活用し、中国で委託生産している」と記されている（日経ビジネス（2012）p.87）。中村氏の事例研究では埼玉県さいたま市が工場として記されている（中村（2013）p.252）。フェイスブック等におけるテラモーターズの「整備技術者募集」を参照すると同工場での業務として「点検、メンテナンス、整備等」となっているため、中国からの搬入・保管などの倉庫機能や販売先への納入前の点検、修理やメンテナンス等の整備を担当する工場として位置づけられていると推察される（<https://ja-jp.facebook.com/TerraMotors.jp/posts/516006021798929>（2015年12月8日アクセス））。また、ベトナムでは当初はホーチミンのみであったが、現在ハノイにも工場を設立しているという（2016年1月27日の本社訪問調査）。

11) フィリピンについては2016年1月現在まで入札自体が完全にストップしており、注文があれば販売する状態にある。また現在の主力市場の一つはバングラデシュとなっており、売上額全体に占める海外売上額は95%に上っている（2016年1月27日の本社訪問調査）。

他、ネパール、イラン、インドネシア、ミャンマーにも海外拠点を設けている。

設立時の資本金は2000万円であるが、2011年に2回の第三者割当増資を実現して3億2800万円を調達し、2013年7月時点では資本金は6億6210万円となり、2015年12月現在では資本準備金を含み16億676万円と急速にその資本力を拡大している。現在を国際中小企業に該当するか否かの議論は、この資本金額から難しい点を含むが、創業当初から成長に至るプロセスにおいては、国際中小企業であることに問題はないであろう。むしろ、この急速な成長がテラモーターズにおける1つの特徴である。

その出資者は創設者の徳重氏が筆頭にあがっているが、その他を抜粋するとベネッセ取締役会長の福武總一郎氏、ソニー元会長の出井伸之氏、Apple Japan 元代表取締役の山元賢治氏、Google Japan 元代表取締役社長の辻野晃一郎氏、コンパックコンピュータ元社長の村井勝氏などの財界人、元日本ベンチャー学会会長で早稲田大学名誉教授の松田修一氏、一般社団法人関東ニュービジネス協議会会長の池田弘氏などの学界やベンチャー・ビジネス関係者、クオインタムリープ代表取締役社長の平内優氏（出井氏も関係者）、みずほキャピタル株式会社、インターウォーズ株式会社、ウエルインベストメント株式会社などの投資会社（ベンチャーキャピタルなど）など日本を代表するベンチャー関連の人材や企業等が目白押しであり、テラモーターズ急成長の背景がここでも確認できる。

以上、国際中小企業としてテラモーターズの企業概要と経営の推移を概観したが、どのような特徴をもった国際中小企業なのだろうか。国際中小企業における各特性から考察する。

テラモーターズの設立趣意書では「日本発のベンチャー企業として、アップル・サムスンを超えるインパクトを世の中に残す企業になります」と最初に記されており、また「日本が世界に誇る技術分野で、設立当初からグローバル市場で戦う事を前提に創業された企業です」とも

記され、ボーン・グローバル企業特性の1つとして挙げられている国際起業家精神を意図的に明示していることから、この特性に「該当する」と考えられる。また徳重氏自らの著書における「最初から世界市場を狙う」という項目の中で、「最初から世界市場を狙うこと（ボーン・グローバル経営）がこれからの経営のスタンダードになるだろう」とも記されている。

代表取締役社長の徳重氏は、1970年に山口県柳井市に生まれ、1988年に県立柳井高校を卒業後、1994年に九州大学工学部応用化学科に進学し、卒業後は住友海上火災保険（現在は三井住友海上火災保険）に入社した。ところがアメリカのサンダーバード大学国際経営大学院でMBAを取得するために、周囲の反対を押し切って、2000年に住友海上を退社した。そして、カリフォルニア州サンフランシスコ近郊の通称シリコンバレー（Silicon Valley）でベンチャー支援事業に携わることになる。シリコンバレーはインテルやアップルなどの本社があるIT産業関連の集積地であり、大学やベンチャー・キャピタル等も連携する場所として著名な場所であることがよく知られている。徳重氏は「そこで知人を通して、日本に親会社のあるインキュベーションの会社が、シリコンバレーから撤退するという情報を得ると、撤退するなら私に経営をやらせてほしいと親会社の社長に談判し、承諾を得て社長に就任する」ことになった¹²⁾。そこで5年間の経験を経て、日本へ帰国して同社を設立することになる。

創業から海外進出までの期間の短さと国際展開のスピードにおいても、同社は国際中小企業の特性に「該当する」といえる。2010年4月に創業し、2011年5月にはベトナム法人を設立している。しかも創業時は中国で委託製造をしている。創業から1年の海外進出である。国際展開のスピードにおいても、2013年12月のフィリピン法人設立、2014年7月のインド法人設立など要件を満たしている。海外工場での

12) 徳重 (2013 a) p.201。

製造が必要であるにも関わらず、オーストラリアのコクレア社といった輸出中心の事例と同等かそれ以上のスピードでの国際展開である。このスピードに関しては、徳重氏のスピード重視の経営姿勢に負うところが大きい。

同社の特徴のもう1つは、このスピード重視の経営方針である。徳重氏は2012年に10年後ビジョンを尋ねられて「これまではヒト・モノ・カネ・情報が大事といわれてきましたが、これからの10年はスピードも重要なファクターになると考えています。社会の変化を先取りし、社会的に要請のある事業を高い志で提供できるか、これからの企業にはますます求められます」¹³⁾と述べている。市場をアジアに設定し、世界のモノ作りにおいてトップクラスのブランドである日本企業を前面に展開するという周到な準備と相まって、現在の同社業績へと導いている。

アジアを市場に設定していることに関して、同社のビジョンは明確である。「EVでイノベーションを興し、クリーンで持続可能な社会を創造する」という経営ビジョンは、アジアの現状把握と社会貢献に基づいて、同社ウェブページで「世界のガソリンバイクの80%以上が、東南アジアを中心としたアジア諸国で販売されています。バイクという便利な乗り物により、現地の人々の生活は格段に便利になっているその反面、排出される排気ガスによる大気汚染が深刻な問題になっています。(中略)ベトナムでは排気ガスによる大気汚染が原因で、毎年16,000人も死者が出ているとのデータもあります。さらに、昨今のガソリン価格の高騰は、現地の人々の生活を圧迫するだけでなく、国レベルの安全保障の観点からも問題化しつつあります」¹⁴⁾と記されている。今後の世界では巨大市場へと成長する可能性もあるが、近い将来においてはアジアを中心としたニッチ市場である。したがって、国際中小企業の特性である国

際化の規模と範囲の広いグローバル・ニッチ市場にも「該当する」といえる。

また先に概観した出資者をはじめとして、ベトナム政府と直接交渉するなど政府・行政などの連携においても、また戦略立案や製造・品質管理、販売、財務などの専門家を顧問として招いているなど、中小企業の特性として不足している経営資源の補完が随所に確認できる。特に日本のベンチャー・キャピタルとの関係性が顕著であり、大企業との関係性が認められることなどからも、国際中小企業の特性を満たしており同社は「該当する」。

ただし、国際中小企業の要件として数多くの先行研究で指摘されている製造に関する保有技術の高度さや革新性に関しては該当しているとはいえないであろう。この点は、同社の事業モデルが世界最先端の技術よりも、徹底したコスト削減に優位性を求めていることが要因であると考えられる。同社の事業モデルは「既存部品を多く利用した中国での委託生産と安価なシリコン電池を採用するといった徹底したコストカット」¹⁵⁾である。部品点数はガソリン車の4分の1であり、技術的にも比較的難しくないこともある。しかし同社のスピード経営やマーケティング手法などの経営に関する技術も含めた場合、「ほぼ該当する」といえる。本稿における技術とは、製造に関する高度な技術や先端産業における技術が中心ではあるが、このような経営に関する技術も含んで捉える。

同社の特徴は、スピード重視の経営、アジアのニッチ市場、ジャパン・ブランド、徹底したコスト削減、ベンチャー・キャピタルとの強い関係性などであろう。多様な国際中小企業における1つの事例として興味深い企業である。したがって同社は、国際起業家精神に優れた技術の革新性を併せ持つ国際中小企業といえる。

なお地域の資源を循環させるといった地域循環の「埋め込み」モデルとしては、直接は該当しないであろう。東京の資本をベトナム・フィ

13) 徳重 (2012) ウェブページ。

14) テラモーターズ (2015) ウェブページ。

15) 中村 (2013 b) p.260。

リピン・インドのオフィスと工場へ投資するといった、点を線で繋いだような事業モデルという側面を有しており、地域の多様な資源を循環させているとは捉えがたい。ただし、ベトナム・フィリピン・インドにおける排ガスによる公害問題を解決する事業であること、そして中国も含めてアジア全域に拡大する方針などによって、アジア各国の社会問題解決に大きく貢献し、地球環境問題にも貢献が期待されることから、ある一定の狭い地域を越えて、持続可能な社会の実現を目指す国際中小企業であることを考慮すると「少し該当する」と捉えても問題はないであろう。また、日本の経済発展への新たな展開へ繋がる意図をもった国際中小企業であることも考慮するならば、ある一定の狭い地域での循環は非常に重要ではあるが、「埋め込み」モデルとは別のより広い地域での循環モデルとして捉えた場合は該当してくる。したがって、国際経営論における地域循環の「埋め込み」モデルをさらに展開することも、今後の検討課題となってくるであろう。

V. コスモテックの事例研究

株式会社コスモテック (Cosmotec Co., LTD.) は、1989年に立川市において高分子化学が専門であった高見澤幸夫氏によって設立され、高分子化学技術を用いた粘着剤や機能性フィルムの開発・製造・加工をおこなって、文具や電子部品・液晶関連企業などへ販売する中小企業である。文具や電子機器メーカーからの依頼で、スマートフォンなど電子機器の小さな粘着テープからタブレット端末やノート PC 向け部材、さらには LED バックライト液晶のフィルム等約 2000 種類の機能性フィルムを開発・加工し、一貫して対応できる「開発型企業」とも呼ばれている。また同社オリジナルブランドの「COSMOTAC (登録商標)」など、数々の優れた技術および特許をもつ同社は、2011年に多摩ブルー賞を受賞している。積極的な海外展開についても、2013年に TAMA ブランド大賞の海外展開拡大大賞、翌 2014 年にも同大賞の海

外展開賞を受賞しており、国際中小企業として注目されている。加えて同年に、現在の 2 代目代表取締役社長である高見澤友伸氏が、日刊工業新聞社から優秀経営者顕彰を受けており、企業経営においても注目されてきている¹⁶⁾。

同社ウェブページの会社概要によると、資本金 6000 万円、2015 年 1 月現在の従業員数 44 人、2014 年度の売上高は 33 億円であり、事業内容は粘着製品の印刷・加工・開発及び製造販売、粘着シート・テープの開発及び製造販売、印刷インクの開発製造、転写シール(熱・溶剤・感圧)の開発及び製造販売、加えてこれらに関するコンサルティングと記されている。主要な販売先は、オフィス文具・事務用品のプラス株式会社、電子部品メーカーの TDK 株式会社、電子デバイスのシチズン電子株式会社、液晶ディスプレイの NEC 液晶テクノロジー株式会社、光学用フィルムやタッチパネルの ATT 株式会社などである。なお、本社で ISO 14001 認証、本社と中国の蘇州工場で ISO 9001 認証

16) コスモテック (2016) ウェブページ、金山 (2015) pp.180-189 を参照した。これら文献は同事例において全体にわたって参照するため、引用する場合以外の明記は以下省略する。また、多摩ブルー賞とは多摩信用金庫主催の「多摩地域の中小企業の活性化と地域経済の振興に寄与することを目的に、優れた技術や製品を評価する」技術・製品部門に対する賞である。経済産業省関東経済産業局、東京都をはじめ、多摩地域市町村、8 商工会議所、21 商工会等地域経済振興団体および主要新聞各紙なども後援しており、多摩地域で公募されている(多摩信用金庫 (2013) ウェブページ)。TAMA ブランド大賞とは、TAMA 産業活性化協会(一般社団法人首都圏産業活性化協会)が主催しており、「国内外での連携やグローバルニッチトップ分野での販売を実現し、他の企業の模範となる取り組みを進める企業を『TAMA ブランド大賞』として表彰する事業」である(TAMA 産業活性化協会 (2016) ウェブページ。日刊工業新聞社賞とは、「優れた経営手腕により企業を成長させ、日本経済の発展と地域社会に大きく貢献したモノづくり関連の中堅・中小企業経営者を広く顕彰するもの」であり、1983 年から続いている中堅・中小企業の経営者に焦点をあてた制度である(日刊工業新聞社 (2015) ウェブページ)。

および環境保全に配慮したソニーの環境管理物質管理規定を遵守するサプライヤーに対して認定するソニーグリーンパートナーを取得している¹⁷⁾。

高分子化学技術者である創業者の高見澤幸夫氏は、1939年に生まれ、1964年に東京都立大学工学部工業化学科（高分子物性、加工）を卒業後、セロハン粘着テープの「セロテープ（登録商標）」で有名なニチバン株式会社に入社して粘着テープの研究開発に従事し、また労働組合の委員長も歴任した経歴をもつ。その後中堅企業に移籍し、粘着剤を核にした「日本初」「世界初」の製品開発に従事し、その量産技術の確立を手がけた。さらに従来培った技術の拡大発展をめざすためにベンチャー企業に移籍した後、1989年に50歳でコスモテックを創業した¹⁸⁾。創業の翌1990年には時計文字板用粘着剤を開発し、パラボラアンテナ用直接印刷の特許を共同で出願・実用化、1991年にはカラー液晶パソコン用各種粘着シート部材の製造を開始するなど、高分子化学における高い技術力によって、次々と新技術を開発して特許を取得し、実用化していった。創業当時は液晶産業の創生期であり、日本の液晶産業の成長とともにコスモテックも成長し、2002年に本社工場を移転し、同年中国の江蘇省蘇州市に開思茂電子科技（蘇州）有限公司を設立し、2006年には東京都瑞穂町に国内工場も設立している。2006年度の資料によると、開思茂電子科技（蘇州）有限公司は100%出資子会社（資本金100万ドル）であり、総経理は翁武和氏、従業員250人である¹⁹⁾。高見澤幸夫氏は、中国ビジネスの基

本について「信頼できる中国人」と「惚れて任せる」をキーワードとして示しており、総経理の翁武和氏が重要な役割を果たしていると考えられる²⁰⁾。

ところで、2002年における中国工場設立といった国際化をする前に、同社は台湾へ営業拠点を設ける直前まで進んでいた。当時の台湾政府は液晶事業育成に投資を推奨しており、日系企業の仕様書をみた台湾企業からの問い合わせがきっかけであったという。しかし、当時メインであった取引先企業が中国の蘇州で工場を設けるために、同社も同地へ工場を設立することとなった。しかし販売先としての台湾は重要であることには変化なく、2006年には台湾と韓国にて主力商品である「COSMOTAC（登録商標）」の認可を受けている。同年に、創業者の高見澤幸夫氏は会長へ退いて後進の指導にあたることとなり、高分子化学の技術者として開発に専念することとなった。

二工場設立と関連して増資していると推察できる。

20) 2009年に開催された「環境ビジネスフォーラム in 八王子」において高見澤幸夫氏はパネリストの1人として報告し、中国での経営に関する会場からの質問「ビジネス開始のところで何を端緒にしてビジネスを始められたのか」に対して「日本で教育した人を送り込んでいるので、日本人の感覚を持って向こうで営業や管理をやってもらっている」と応えている。また「中国に工場をもっているが、販路開拓をどうしているか、ご苦労はあるか」という質問に対しても「やり方はやはり同じ。日系企業が出ているところは難しくない。しかし経営者が中国人や韓国人の場合はカネ払いが悪く困る。（中略）ではどうするかだが、中国人の社長に任せている。日本人では無理である。中国語ができて、話が通じないので、中国人の信頼できる人に任せるのが得策」と応え、パネリストからの一言においても「現地にとけこみ、現地の人を有効に使うしかない」とも述べており、信頼できる中国人に惚れて任せることといった中国ビジネスの基本的考え方が伺える。しかし「中国人の『大丈夫』が一番危ないので、日本人は日本人の耳と目で確認しないと危険である」とも述べており、文化的国民的異質性に関しても留意していることも伺える（関東経済産業局（2009b）ウェブページ）。

17) ソニー（2016）ウェブページ。

18) MeC（2016）ウェブページ、関東経済産業局（2009a）ウェブページ。

19) 関東経済産業局（2009a）ウェブページ。コスモテック（2016）ウェブページによると、従業員は300人と増加している。なお国内従業員を同資料と比較すると、2008年の65人から44人へ減少している。また開思茂電子科技（蘇州）有限公司の資本金は、関東経済産業局（2009a）によると100万ドルであるが、金山（2015）によると120万ドルとなっており、2011年の第

経営を引き継いだ現在の2代目代表取締役社長である高見澤友伸氏は、京都大学大学院理学研究科数理解析を卒業後、世界大手IT企業日本法人に4年勤務し、IT系コンサルティング会社へ転職して2年目に、現在会長の高見澤幸夫氏の要請によりコスモテックへ2000年に入社し、2007年に代表取締役社長に就任した。同社の継続には、親族による承継しかないと考えてのことであった。同氏は先に記したように、日刊工業新聞社から優秀経営者顕彰を受けており、また同社は2015年に東京商工会議所が主催する「第13回勇気ある経営大賞」の奨励賞も受賞している。受賞理由としてあげられている同社の特徴は、「電子部品用の高機能保護フィルムを自社ブランドで開発・販売。リーマン・ショック後は海外展開に活路を求め、輸出比率を9%から81%として、国内外比率を逆転」させたとして今後の発展が期待される企業であると評価されている²¹⁾。

ところで経営を引き継いだ頃の2006年当時、経営は順調であるかのように思えた同社は、2008年のリーマン・ショックによって大きな転換を迫られることになったという。日本の液晶産業が落ち込むと同時に、同社の国内取引は減少していったのである。日本の大手液晶メー

カーである「クライアントは生産拠点を海外に移したが、その時は一緒に移転しようという話はなく、移転先の現地企業と取引をする」ため、苦境に立たされることとなった。しかし同社はこれまでの経営を一新して、国内中心から国際化することを選択した。「戸惑う社員はなかなか変化に対応できなかったため、何をするにしても社長自身が取り組まなければならないかった」という²²⁾。しかしこのような転換の中でも、同社は輸出で売上を伸ばしていった。台湾企業を中心に新規顧客の獲得に成功してから、全社目標として「アジアで稼ぐ」を掲げて、営業担当6人のうち3人は中国とスリランカ出身であるという²³⁾。このような中、2007年には蘇州工場でソニーグリーンパートナーを取得し、2009年に中国にて登録商標「COSMO-TAC」認可を取得、そして2011年には蘇州に第二工場を設立するまで成長している。さらに2012年には台湾法人（開思茂科技股份有限公司）、2013年には香港法人（開思茂控股（香港）有限公司）と韓国法人（株式会社コスモテック코리아）を設立して、アジアにおけるマーケティング拠点としており、急速に国際化を推進している²⁴⁾。

21) 高見澤友伸氏の経歴等については、同社内部資料およびインタビュー調査などによった。また「勇気ある経営大賞」とは、2003年から東京商工会議所主催の顕彰制度であり、「独自の技術・技能や経営手法によって、新たな製品・サービスを生み出すなど、勇気ある挑戦（経営）をしている中小企業またはそのグループ」に送られる賞で、「特に製品・サービス、経営手法、経営者の理念・ビジョンのほか、業績や財務状況などの面で優れ、革新性と独自性にあふれた中小企業またはそのグループ」が顕彰対象である。今回の第13回から奨励賞が創設され、「大賞・優秀賞・特別賞とは別に、革新的な製品・サービスやビジネスモデルを生み出すための努力がみられ、総合的な観点から今後、大賞・優秀賞・特別賞を受賞されることが期待される企業に奨励賞を贈呈することになった」と趣旨が説明されており、9社受賞している（東京商工会議所（2015 a）、（2015 b）各ウェブページ）。

22) 「賛同してくれた1名の技術者と二人で新たなビジネスモデルを模索し、自ら自社製品を販売するという営業活動を海外でスタートさせた」とも記されている。同氏と同じ時期に入社した中国人スタッフが先頭に立ってくれたため、税関や商習慣の違い等の問題が解決したという。「営業活動を自社で行わなければならない状況になって、これまでクライアントに守られており、苦勞をしていなかったことを痛感した」と述べており、自社でマーケティングをおこなって製品開発するなどは考えてもいなかったという（中小機構（2014）ウェブページ）。

23) 金山（2015）p.186。2015年12月16日付の資料でも外国人社員は6人となっている。内訳は、日本本社の技術部門に1人、販売・営業部門に3人、韓国に1人（日本採用）、蘇州に1人（2001年に日本採用し、現在は現地代表者）であり、この内5人は外国人留学生の新規採用である（アスバル行政書士事務所（2015）ウェブページ）。

24) 2013年に設立した株式会社コスモテック코리아

この経営の転換期においても、コスモテックは中核である高分子化学の技術革新を継続しており、2007年にアルミ2層蒸着の特許を取得し、日本でも登録商標「COSMOTAC」の認可を取得している。2008年には、事業革新支援に関する東京都補助金を獲得し、導通結合加工に関する特許、2009年には密着防止反射フィルム特許、難燃性接着シート特許を取得し、またキズ防止およびムラ防止機能付き反射シートが大型液晶テレビへ採用され、2011年に汚染性ゼロの保護フィルムがタッチパネルへ採用されるなど、スマートフォンやタブレットへと移行するIT関連製品の変化に素早く対応し、技術開発を中心とした経営基盤も強化している。2012年に、6年前に設立した瑞穂工場を本社工場に統合しているが、液晶テレビの国内市場縮小によるものと推察され、これも将来的な経営基盤の強化および早い動きが可能な中小企業の優位性を示しているとも捉えられる。同年には自己修復塗料を開発し、自己修復シートへと商品を進化させており、高分子化学における高い技術力と開発力をもった国際中小企業として展開してきている。加えて、2015年には皮膚シールの特許を取得し、「第3回アニ玉祭（アニメ・マンガまつり in 埼玉）」にも出展しており、これまでのBtoBからBtoCへと消費者へ直接販売するといったビジネスの多様化へも可能性を示している²⁵⁾。

ㄨ アは、関東経済産業局から「平成25年度グローバル技術連携支援事業」として、同社とコリアマーケティング株式会社に約1233万円と1760万円の中小企業経営支援等対策費補助金が交付されている。コリアマーケティング株式会社の代表取締役である金世永氏は経済産業大臣登録の中小企業診断士でもあり、コスモテックの韓国における現地法人設立やマーケティング支援をおこなっている（関東経済産業局（2013a）、（2013b）、コリアマーケティング（2016）各ウェブページ）。また翌2014年にも「平成26年度戦略的基盤技術高度化支援事業」としてコスモテックは366万円の同補助金を交付されており、不足する経営資源を補完するための他組織との連携がみられる。

25) 2015年に特許を取得した皮膚シールは、ファ

以上、国際中小企業としてコスモテックの企業概要と経営の推移を概観したが、どのような特徴をもった国際中小企業なのだろうか。国際中小企業の各特性から考察する。グローバル・ニッチ市場における国際化の規模と範囲においては、現在は東アジアに限定されているが、ベトナムへの進出も探っているという²⁶⁾。また「勇気ある経営大賞」奨励賞の受賞理由にも明記されているように、海外展開に活路を求めて輸出比率を9%から81%へと劇的に国内外比率を逆転させ、中国の生産拠点、台湾・香港・韓国の販売拠点を設立していることから「該当する」であろう。技術の革新度については、これまでの企業概要における新技術開発や特許数などから十分に該当するともいえるが、同社の技術を使用する家電・IT関連企業による液晶テレビやタブレット端末などの製品サイクルが非常に短くなってきており、また大手企業が同社の提供する製品や技術分野に参入した場合に市場を奪われる可能性が高いことから現時点では「ほぼ該当する」としておきたい。

1989年に創業後、約13年後の2002年に中国蘇州に子会社を設立していることから、ボン・グローバル企業には該当しない。しかし2代目経営者が2008年におけるリーマン・シ

ㄨ ッションやイベント用の水を使わない感圧型の肌転写シールとして「第3回アニ玉祭」で出展している。「ファッションやイベント、スポーツの応援グッズに最適。また、ノベルティグッズとして使用できます」と説明されており、これまでの企業に販売する以外への展開に関して興味深い製品である（アニ玉祭実行委員会（2015））。ただし、消費者へ直接販売するには他の一般的な製品と比較すると、コストが高いことにより、水を使用しないではれることなどの性能が必要な場合など特殊な消費しか見込めないため、これまでの企業に販売する方針に変更はないようである（2016年1月25日の本社訪問調査）。

26) 中小機構（2014）。2016年1月現在ではベトナムは最有力候補ではなくっており、フィリピンやマレーシアが有力となっているようである。この進出先に関しては、同社の製品が採用される見込みのある市場が変化しているためであるという（2016年1月25日の本社訪問調査）。

ックの影響から、2011年に中国蘇州に第二工場を設立し、2012年に台湾法人、2013年に香港法人と韓国法人を次々と設立していることからボーン・アゲイン・グローバル企業に該当し、しかも急速に国際化していることから、この特性にも「該当する」といえる。国際起業家精神についても、当初の中国工場は大企業からの要請であるが、2代目経営者は将来の同社発展のために、国境を越えて機会を発見して獲得していることから「該当する」と考えられる。

他組織との関係性においては、納品先として大企業との関係性はあるが、むしろ関東経済産業局などの行政との関係性も強く、創業者が会長を務めるNPO法人MeCなどのCSOや他の中小企業との関係性などを考慮すると「ほぼ該当する」といえるだろう。最後に地域循環といった「埋め込み」モデルに関しては、本社のある立川における地域の社会的埋め込みを発見し獲得して、所有優位としているといった資料などは発見できなかった。これは同社の中核となる高分子化学技術を内部開発していることや国内市場よりも国外市場を重視していることなどが要因であろう。しかし東京都や関東圏に地域を広げると、この地域における技術開発支援や国際化への経営支援などの様々な補助金の獲得や表彰、留学生の採用などで企業経営を左右する所有優位をある程度獲得しており、「少し該当する」といえるだろう。また創業者が会長であるNPO法人MeCは産学連携やインキュベーションも視野に入っているため、同社においては地域の社会的埋め込みとして機能する可能性もある。

コスモテックは創業者から技術者による高分子化学技術を中核として、中小企業としての経営環境に対する素早い変化への対応、そしてニッチ市場へのこだわりと国際展開によって「新たな可能性を追求する」²⁷⁾中小企業であり、国際

起業家精神に優れた技術の革新性を併せ持つ国際中小企業といえる。

VI. おわりに ～国際中小企業の特性と評価～

以上、両社における国際中小企業の特性に関して検討したが、両社の合致程度を検討して評価する前に、国際中小企業の特性を再度確認しておきたい。この特性を抽出する元となったボーン・グローバル企業に関する先行研究における議論から、国際中小企業の特性を抽出する際には、いくつかの留意点の検討が必要であるためである。その上で、国際中小企業の特性に対する合致程度を検討して評価することとした。

ボーン・グローバル企業論の1つの成果は、新しいタイプの国際中小企業としてその国際化特性の分析が開始されていることである。その特性とは、既存研究の考察を通じて抽出された主に5つの特性である。5つの特性とは、急速な国際展開、グローバル・ニッチ市場、技術の革新性、国際起業家精神、他組織との連携であった。他組織との連携は、大企業・政府との連携が他の行政・CSO・中小企業の連携よりも、ボーン・グローバル企業論では重視されていることも示唆された。また国際経営論では、地域循環的な国際中小企業の存在も示唆された。

急速な国際展開とは、創業あるいはある時点から急速に国際化することであり、国際中小企業の経営における基盤が国内から外国も含めた一定の地域へと比較的短い期間で拡大し、売上高などの業績において比較的外国における比率が高いことである。創業と同時にあるいは創業から比較的早い段階で国際化を開始する国際中小企業はボーン・グローバル企業、ある時点から急速に国際化する国際中小企業はボーン・ア

27) コスモテック会社概要のウェブページでは最初に高見澤友伸氏の写真とこの標語が掲げられている。またトップページには「技術」と大きく表示されてその下に「時代の進化に挑戦し続

けるコスモテック」と記されている(コスモテック(2016)ウェブページ)。また同社のグローバル経営の成功要因等は金山氏によって分析されているので参照されたい(金山(2015)pp.188-189)。

ゲイン・グローバル企業と呼ばれている。テラモーターズは前者であり、コスモテックは明らかに後者である。前者か後者かの区分は、前者における創業後から国際化までの期間も幅が広く一様でないことも相まって、ボーン・グローバル企業の先行研究ではかなり曖昧な傾向があることに留意する必要がある。この留意点に鑑みて、本稿における国際中小企業という概念では、前者と後者と特に区分する必要がある場合のみ明記することとし、両者ともに急速な国際展開という特性を示した。

グローバル・ニッチ市場とは、多国籍企業などの大企業が参入できないあるいは参入が困難なニッチ市場において、国内と外国を含めた一定の地域において事業を展開していることである。この場合のグローバルとは地球規模という意味ではなく、国内市場に囚われない事業展開を志向することであり、一般に3極ともいわれるアメリカ、ヨーロッパ、アジアのいずれかの地域、あるいは2つ以上の地域で事業を展開していることである。戦略論的な視点における既存研究では、グローバル・ニッチ戦略をとっている中小企業に該当する。テラモーターズは将来的には未知数であるが、創業から現時点では市場をアジアに限定していた。コスモテックはテラモーターズと同様にアジア、特に東アジアに集中しているが、今後はフィリピンやマレーシアなど東南アジアへの進出も視野にいられているようであった。

技術の革新性とは、世界最先端の技術はもちろん、世界でも類をみないアイデアによる模倣困難な技術やマーケティング手法なども含んだ特性であり、このような革新性を他の企業に先駆けて保有し続けている特性である。テラモーターズは製造技術そのものが組み立て中心のために模倣される可能性が高いが、その模倣されるリスクをスピード志向の経営やマーケティング手法などの経営における技術で回避し続けている。コスモテックも高分子化学における最新技術を開発し続けて、数多くの特許を保有し、企業へ納品する加工技術と組み合わせて「機能

性フィルムの総合ソリューションプロバイダ」を目指している。

国際起業家精神とは、創業者や創業チームあるいは経営陣が強い国際化への展望と国際的な起業家志向性を持つといった特性である。中小企業における限られた経営資源や数々の困難に直面しても、国際化を志向する原動力として働き続ける精神であり、国際化のリスクよりも国際化の利益を重視する姿勢でもある。テラモーターズは起業当初から中国で生産し、ベトナムでの販売と生産、さらにインドとフィリピン、バングラデシュなどへも20歳代の若い社員が中心となって急速に拡大を続けている。コスモテックはリーマン・ショックの影響による経営危機から、2代目経営者によって、それまでの国内大企業追従型から独立性のある国際中小企業へ見事に転換していた。

他組織との連携とは、中小企業における限られた内部の経営資源を補強するために、あるいはより強力にするために、大企業の販売経路の利用、大企業との戦略提携、補助金などの政府支援の獲得といった大企業や政府との関係性が強い特性である。また国際中小企業概念では、ボーン・グローバル企業論の範疇ではない中小企業同士の連携や外国の中小企業ネットワークの活用、地方行政支援の獲得やNPO・NGOなどの市民社会組織との協力関係なども含まれる。テラモーターズは数々の財界人からの資金と様々な経営上のアドバイスや支援が、スピード経営と若い活力のある人材の確保へと繋がっている。コスモテックは納品先として大企業との関係性はあるが、むしろ関東経済産業局などの行政との関係性が強く、創業者が会長を務めるCSOや他の中小企業との関係性もみられた。

このような国際中小企業の各特性から各企業を検討して評価すると、特性に該当する場合を4、ほぼ該当する場合を3、少し該当する場合を2、該当しない場合を1として数値化した場合、おおよそ図表4のようになるであろう。それぞれの数値とした根拠については先の両事例

図表4 国際中小企業2社における特性該当の評価

	急速な 国際展開	グローバ ル・ ニッチ市場	技術の 革新性	国際起業 家精神	他組織と の関係性	平均	地域 循環性
テラモーターズ	4	4	3	4	4	3.8	2
コスモテック	4	4	3	4	3	3.6	2

(注) 4：該当する，3：ほぼ該当する，2：少し該当する，1：該当しない。

(出所) 筆者作成。

において記述したのでここでは繰り返しを避けるが、それぞれの特性の比重が同じと仮定して、最大値を4とした場合、テラモーターズは3.8、コスモテックは3.6となっている。あるいは別の表現を用いると、テラモーターズは95%、コスモテックも90%程度、国際中小企業の特性に該当する企業であるともいえる。

以上、国際中小企業をその特性から考察してみると、それら特性を組み合わせると、どの程度国際中小企業であるかといった捉え方とならざるをえないことに留意する必要がある。ボーン・グローバル企業の既存研究は、間接輸出から外国直接投資までの様々な国際化の状態にある中小企業について、多くはその区分が曖昧なまま研究されているということ²⁸⁾、またベンチャー企業論や国際起業家精神論、競争戦略論、ネットワーク論などの様々な視点から、急速に国際化しているが国際化の程度が様々な中小企業を論じているために、本稿で絞った5つの特性よりも数多くの特性が指摘されていることも特徴であった。創業あるいは第2創業から国際展開までの期間の指摘は、創業と同時に数年の間と非常に幅が広く、共通した特性としても抽出が難しい。しかもこの特性をもってボーン・グローバル企業の判断根拠の1つとしていることも多い。国際的志向性が強い起業家精神

においては、創業者たちの個人的な経歴に焦点をあてて、国際的な経験が多い人物が創業者であるという特性を指摘している場合、その経験がどの程度創業に影響を与えているのかの判断も難しい側面がある。

このようにボーン・グローバル企業の既存研究は、様々な特性の1つあるいは複数を組み合わせ、様々な視点から論じている研究の集合ともいえる状況になっている。この状況は、これまでの各論におけるあるいは国際経営論における既存の研究と整合的でないような、具体的な企業の事例から出発している議論であることから生じている点を考慮するとある程度納得できる状況であるかもしれない。あるいは優れて政策的な影響を受けている研究であることから、実態というよりも将来的な視点が混在しているからかもしれない。

このような状況にある既存研究において想定されているボーン・グローバル企業とは、国際起業家精神に富んだ創業者あるいは創業者チームが、創業と同時にかつ急速に国際化し、本国市場に囚われないグローバルな視点でニッチ市場における革新的技術を保有し、大企業との強い連携で経営している企業ということになる。

しかし実際は、それぞれの要素の程度が異なっており、それぞれの企業のボーン・グローバル的要素の内容と程度は異なったものとなる。その程度を考慮すると、国際起業家精神が突出した企業は、国際起業家精神が強いボーン・グローバル的な企業、技術の革新性が突出した企業は、技術の革新性が高いボーン・グローバル

28) 個別の既存研究では、輸出中心に限定している場合や外国直接投資と限定している場合もあるが、これら研究では全てボーン・グローバル企業として考察されているため、結果としても曖昧となる。

的な企業など、各要素の強弱によって異なった様相を示すであろう。また、国際起業家精神と技術の革新性が共に突出した企業は、国際起業家精神が強くかつ技術の革新性が高いボーン・グローバル的な企業など2つの要素が強い場合も、それぞれの要素の組み合わせによって異なった様相を示すであろう。3つの要素、4つの要素が強い場合も同様であり、論理的には5つの要素が強い場合のみ、真にボーン・グローバル企業と呼べるであろう。

しかしかなり整理された研究もあり、フィリ氏らの研究に至ってはこのような状況を認識した上で全体的なアプローチをとっている²⁹⁾。フィリ氏らの研究における結論は、特殊状況的(contest-specific)というものである。本稿においても、欧米のボーン・グローバル企業の既存研究および日本においても研究が始まっている既存研究を全体的なアプローチとして検討し、国際中小企業として捉え直して5特性を示した。

今後の課題は、先に記した留意点に注意しながら検討し、国際中小企業の要素へ還元して捉え直して概念をより明確にする必要がある。国際中小企業の存在において「なぜ経営資源の少ない中小企業であっても国際化することが可能であるのか」といった側面と「なぜ中小企業は困難に直面し続けながらも国際化するのか」といった側面の両面³⁰⁾から特性を検討し、国際中

小企業の要素および概念を特定する研究に取り組むこととしたい。

また、国際中小企業の史的研究も課題である。ボーン・グローバル企業論では、新しい企業形態として論じられていることが一般的であるが、国際中小企業は新しい形態ではなく、史的に発展してきた形態と捉えている。現在の巨大多国籍企業も、その初期では国際中小企業であった可能性が高いであろう。企業の国際化は、国内から発展した段階説が一般的であるが、この説はある程度の説明力があるとしても、一般化することはできないであろう。

謝辞

本論文で執筆させて頂きました株式会社コスモテックの高見澤幸夫会長と高見澤友伸社長には、長時間に渡ります訪問調査に辛抱強くご協力を賜りました。テラモーターズ株式会社事業開発部の河越賛様と同部長の佐藤潤様には、大変お忙しい業務中にも関わらずインタビュー調査のご協力を頂きました。本論文執筆にあたりまして企業はもちろん、NPOなどのCSOや行政機関等への訪問が数多くございましたが、すべての訪問先のみなさまに衷心より御礼を申し上げます。

参考文献

[洋文献；著者名アルファベット順]

Academy of International Business (2009) AIB Fellows' Feature Plenary-IB Research on the Flat vs. Spiky World (Chaired by Yves Doz, and featuring panelists Pankaj Ghemawat and Udo Zander), <https://aib.msu.edu/publications/videos/conferencevideos.asp> (2015年11月29日アクセス).

Bartlett, Christopher A., Doz, Yves and Hedlund, Gunnar

、Eaton)の取引費用学説によるバックレイ氏(Buckley, Peter J.)やカソン氏(Casson, Mark)などの内部化論、ダニング氏(Dunning, John H.)の折衷理論、さらにはライバル追従論などの寡占的反応論に至るまで数多くの理論が存在する。本稿ではこれら理論の乱立状況における問題意識の1つとして、「なぜ企業は国際化するのか」といった直接投資理論の命題を2つに分解して「なぜ企業は国際化しようとするのか」と「なぜ企業は国際化ができるのか」といった両面から考察する視点をを用いている。

29) Phili, Jones and Wheeler (2004) pp.249-273.

30) 「なぜ経営資源の少ない中小企業であっても国際化することが可能であるのか」といった視点と「なぜ中小企業は困難に直面し続けながらも国際化するのか」といった視点は、国際経営論における直接投資の理論に関する研究と整合的である。直接投資に関する理論を巡っては、様々な理論が乱立している状況であることはよく知られている。レーニン氏(Ленин, Владимир)の『帝国主義論』やヒルファーディング氏(Hilferding, Rudolf)の『金融資本論』さらには宮崎義一氏の資本過剰論などからの資本輸出論やヘクシャー氏とオーリン氏(Heckscher-Ohlin)や小島清氏の貿易論をはじめ、ハイマー氏とキンドルバーガー氏(Hymer-Kindleberger)の寡占的優位論、ウィリアムソン氏(Williamson, Oliver)

- ed. (1990) *Managing the Global Firm*, Routledge.
- Bell, Jim, McNaughton, Rod and Young, Stephen (2001) 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon, *Journal of International Management*, Volume 7, Issue 3, pp.173-189.
- Bell, Jim, McNaughton, Rod, Young, Stephen and Crick, Dave (2003) Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 1, Issue 4, pp.339-362.
- Cavusgil, S. Tamer and Knight, Gary (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press (中村久人監訳『ボーングローバル企業論～新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現～』八千代出版, 2013年).
- Cavusgil, S. Tamer, Knight, Gary and Riesenberger, John R. (2014) *International Business: The New Realities*, Pearson, Third Edition (Global Edition).
- Chandler, Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Twenty-first printing, 2000 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織－米国企業の事業部制成立史－』実業之日本社, 1967年).
- Cochlear (2015) Company History, *Cochlear Webpage*, Cochlear Ltd., <http://www.cochlear.com/wps/wcm/connect/au/about/company-history>, 日本コクレア (ウェブページ), <http://www.cochlear.com/wps/wcm/connect/jp/home> (2015年12月5日アクセス).
- Coviello, Nicole E. and McAuley, Andrew (1999) Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, Vol.39, pp.223-256.
- Dunning, John H. (1970) *Studies in International Investment*, George Allen & Unwin LTD.
- Falize, Marine and Coeurderoy, Regis (2012) *The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firms: The case of the "Global Innovation Network"*, Louvain School of Management Research Institute.
- Gabrielsson, Mika and Kirpalani, V.h. Manek (2004) Born Globals: how to reach new business space rapidly, *International Business Review*, 13, pp.555-571.
- Gabrielsson, Mika and Kirpalani, V.h. Manek ed. (2014) *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar Pub.
- Gandhi, Neal (2009) *Born Global*, Hothive Books.
- Ghemawat, Pankaj (2003) Semiglobalization and International Business Strategy, *Journal of International Business Studies*, 34, pp.138-152.
- Hahn, Jakob (2015) *Rapid Internationalization of Internet Companies: How Do Success Factors of "Born Globals" Apply to Internet Companies?*, Twentysix.
- Jolly, Vijay K., Alahuta, Matti & Jeannet, Jean-Pierre (1992) Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, *Journal of Strategic Change*, Vol.1, pp.71-82.
- Kindleberger, Charles Poor (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press.
- Knight, Gary and Cavusgil, S. Tamer (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35-2, pp.124-141.
- Loustarinen, Reijo and Gabrielsson, Mika (2004) Finnish Perspective of International Entrepreneurship, in Dana, L. ed., *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp.385-391.
- Madsen T. K. and Servias, P. (1997) Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6-6, pp.561-583.
- Masum, Mohibul Islam & Fernandez, Alejandra (2008) *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Västerås Sweden, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf> (2015年11月16日アクセス).
- McDougall, Patricia P. (1989) International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure, *Journal of business venturing*, Volume 4, Issue 6, November, pp.387-400.
- McDougall, Patricia P. & Shane, Scott & Oviatt, Benjamin M. (1994) Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of business venturing*, Volume 9, Issue 6, November, pp.469-487.
- Nakamichi, Makoto (2015) Globalization and Local Partnerships in Japan from a Viewpoint of Global Governance, *Proceedings of Fourteenth TheIIER International Conference*, Paris, France, 8th March.
- OECD (2000) *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach (Policy Brief)*, Organisation for Economic Co-operation and Development,

- <http://www.oecd.org/regional/leed/1918307.pdf> (2015年11月12日アクセス) (連合総合生活開発研究所訳『中小企業、そのローカルな強さとグローバルなチャンス (政策フォーカス)』OECD 東京センター, 2000年, <http://www.oecd.org/regional/leed/1918331.pdf> (2015年11月12日アクセス)).
- (2010) *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en> (2015年11月12日アクセス).
- (2015) *Financing SMEs and Entrepreneurs 2015: An OECD Scoreboard* (OECD Report to G 20 Finance Ministers and Central Bank Governors) OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2015-en (2015年11月12日アクセス).
- Oviatt, Benjamin M. and McDougall, Patricia Phillips (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp.45-64.
- Phili, T., Jones, Marian V. and Wheeler, Colin (2004) Returning to the Field in Internationalization: An Exploratory Study of Contemporary Small Firms in the Advanced Medical Product Industry, in Jones, Marian V. and Dimitratos, Pavlos ed., *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Limited, pp.249-273.
- Polanyi, Karl, edited by Pearson, Harry W. (1977) *The livelihood of man*, Academic Press (玉野井芳郎・栗本慎一郎訳『人間の経済Ⅰ－市場社会の虚構性－』岩波書店, 1980年, 『人間の経済Ⅱ－交易・貨幣および市場の出現－』岩波書店, 1980年).
- Polanyi, Karl (2001) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, 2nd ed (初版1944年; 野口建彦・栖原学訳『「新訳」大転換: 市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社, 2009年).
- Prashantham, Shameen (2015) *Born Globals, Networks, and the Large Multinational Enterprise: Insights from Bangalore and Beyond* (Routledge Studies in International Business and the World Economy), Routledge.
- Rennie, Michael W. (1993) Born Global, *The McKinsey quarterly: a review of trends and problems of current concern to top management.*, Autumn.
- Rugman, Alan M. (2001) *The End of Globalization: Why Global Strategy Is a Myth & How to Profit from the Realities of Regional Markets*, Amacom Books.
- (2008) *Rugman Reviews International Business*, Palgrave Macmillan (江夏健一・太田正孝・桑名義晴監訳, 佐藤幸志ほか訳『ラグマン教授の国際ビジネス必読文献50撰』中央経済, 2010年).
- Scheibner, Raffael (2013) *Differences Between Born Globals and Other Internationalizing Young Firms*, Grin Verlag.
- Sheppard, Michael and McNaughton, Rod (2012) Born Global and Born-Again Global Firms: A Comparison of Internationalization Patterns, Gabriellsson, Mika and Kirpalani, V. H. Manek ed., *Handbook of Research on Born Globals*, Elgar, pp.46-56.
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策－グローバル構造を超えて』ダイヤモンド社, 1978年).
- /information/UN_charter_japanese/ (2008年4月18日アクセス).
- Vernon, Raymond (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開－追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社, 1973年).
- Wind, Yoram and Douglas, Susan P. and Perlmutter, Howard V. (1973) Guidelines for developing international marketing strategies, *Journal of marketing*, April, pp.14-23.
- [和書; 著者名五十音順]
- 安西洋之 (2014) 『世界の伸びている中小・ベンチャー企業は何を考えているのか?』クロスメディア・パブリッシング。
- 磯辺剛彦 (1998) 『トップシエア企業の革新的経営－中核企業の戦略と理念』白桃書房。
- 伊吹六嗣・坂本光司編 (2001) 『現代企業の成長戦略－ニッチ・トップシエア企業への挑戦』同友館。
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏他 (2014) 『中小企業・ベンチャー企業論－グローバルと地域のはざまで－(新版)』有斐閣。
- 打田覚志 (2012) 「日本で進化したシュークリームを世界で売る－麦の穂のビード・ババー」日本貿易振興機構『米国市場を目指す日本企業の取り組み事例～米国有望製品・サービス市場調査～』ジエトロ, pp.37-41。
- 遠藤真紀 (2014) 「中小企業問題と中小企業政策」井

- 上善海・木村弘・瀬戸正則編『中小企業経営入門』中央経済社、第4章、pp.51-66。
- 大野泉編(2015)『町工場からアジアのグローバル企業へー中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社。
- 何毅(2012)「ボーン・グローバル・カンパニー(BGC)経営とメタナショナル経営との比較ーSun-techとSTマイクロエレクトロニクスの二つの事例に関連させてー」『経営教育研究』15(1)、pp.51-60、日本マネジメント学会。
- 金山権(2015)「株式会社コスモテック：アジアで稼ぐー日本・中国の生産分業に活路」、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2015)『革新的中小企業のグローバル経営ー「差別化」と「標準化」の成長戦略ー』同文館出版、第7章、事例研究10。
- 亀井正義(1991)『多国籍企業の経営行動』ミネルヴァ書房。
- (2001)『企業国際化の理論ー直接投資と多国籍企業ー』中央経済社。
- 川上義明(2004)「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察：「中小グローバル企業」という概念は定立し得るか」『福岡大学商学論叢』49(1)、pp.1-22。
- (2015)「中小企業の国際化・グローバル化に関する序論的考察：試論：「国際企業」の延長線上にみえるもの」『福岡大学商学論叢』60(1-2)、pp.219-248。
- 関東経済産業局(2009a)『「環境ビジネスフォーラム in 八王子」～アジアを目指せ！環境ビジネス～(配布資料)』社団法人首都圏産業活性化協会・関東経済産業局、<http://www.kanto.meti.go.jp/pickup/kankyoryoku/data/2008event/20090303forum.data.pdf> (2016年1月2日アクセス)。
- (2009b)『「環境ビジネスフォーラム in 八王子」～アジアを目指せ！環境ビジネス～(開催レポート)』、<http://www.kanto.meti.go.jp/pickup/kankyoryoku/data/2008event/20090303forum.pdf> (2016年1月2日アクセス)。
- (2013a)「平成25年補助金等の情報開示(1月～3月)」『関東経済産業局(ウェブページ)』、http://www.kanto.meti.go.jp/johokokai/24fy_4q_ip-pankaikei_hojyokin.html (2016年1月3日アクセス)。
- (2013b)「平成25年補助金等の情報開示(4月～6月)」『関東経済産業局(ウェブページ)』、http://www.kanto.meti.go.jp/johokokai/25fy_1q_ip-pankaikei_hojyokin.html (2016年1月3日アクセス)。
- (2014)「平成26年補助金等の情報開示(4月～9月)」『関東経済産業局(ウェブページ)』、http://www.kanto.meti.go.jp/johokokai/26fy_firsthalf_ippankaikei_hojyokin.html (2016年1月3日アクセス)。
- 菊池英雄(1997)『小さな大企業：ニッチ・トップへの経営戦略』東洋経済新報社。
- 経済産業省(2012)「参考資料(資料6)」『コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会(第1回)配付資料』経済産業省産業組織課、3月7日、http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/corporate_gov_sys/001_06_00.pdf (2015年12月11日アクセス)。
- (2014)「『グローバルニッチトップ企業100選』を選定しました」『経済産業省(ウェブページ)』平成26年3月17日、<http://www.meti.go.jp/press/2013/03/20140317002/20140317002.html> (2015年12月27日アクセス)。
- 黄完晟(2015)「中小企業の海外進出の類型化の一試論」『中小企業季報』大阪経済大学中小企業・経営研究所、2015_No.2、pp.14-23。
- コスモテック(2016)『株式会社コスモテック(ウェブページ)』、<http://www.cosmotec.ne.jp/j/index.html> (2016年1月2日アクセス)。
- 琴坂将広(2014)「生まれながらのグローバル企業が誕生」『領域を超える経営学～グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く～』ダイヤモンド社、第13章、pp.247-259。
- コリアマーケティング(2016)「コンサルティング実績」『Koriamarkethin(ウェブページ)』、<http://www.korea-marketing.kr/> (2016年1月3日アクセス)。
- 佐久間信夫・井上善博編(2015)『現代中小企業経営要論』創成社。
- 佐竹隆幸(2008)『中小企業論立論ー経営の課題と政策の行方ー』ミネルヴァ書房。
- 佐竹隆幸編(2002)『中小企業のベンチャー・イノベーションー理論・経営・政策からのアプローチー』ミネルヴァ書房。
- (2014)『現代中小企業の海外事業展開ーグローバル戦略と地域経済の活性化ー』ミネルヴァ書房。
- 塩見治人(2008)「『小さな』世界企業の成長における企業者活動の析出」『オイコノミカ』44(3/4)、

pp.65-84。

重本直利編 (2011)『社会経営学研究』見洋書房。

嶋正 (2009)「ボーン・グローバル・マーケティングの可能性」『マーケティングジャーナル』Vol.29, No.2, 日本マーケティング学会, pp.4-18。

—— (2015)「ボーン・グローバル企業の新機軸」, 諸上茂登・嶋正・藤澤武史編『国際ビジネスの新機軸—セミ・グローバル化の現実の下で—』同文館出版, pp.221-238。

島田晴雄・地域経済研究グループ (1999)『産業創出の地域構想』東洋経済新報社。

商工総合研究所編 (1990)『中小企業の海外進出—NIES・ASEANでの事業展開』中央経済社。

諏訪博昭 (2014)「地方における中堅製造企業の成長要因: ボーン・グローバル・カンパニーを事例として」『経済科学論究』11号, pp.41-51, 埼玉大学経済学会。

高井透 (2001)「世界市場にビジネスチャンスを見いだす」『企業の「勝ち残り」技術: 持続的競争優位性の研究 グローバル・ベンチャーから老舗優良企業まで』ダイヤモンド社, pp.47-67。

—— (2006)「グローバル・ベンチャーの持続的成長プロセスに関する研究」『情報科学研究』第15号, 日本大学商学部情報科学研究所, pp.63-85。

—— (2008)「ボーン・グローバル・カンパニー研究の変遷と課題 (第2部 国際ビジネスのニューフロンティア)」江夏健一・岸本寿生・桑名義晴編『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社, pp.125-149。

高井透・神田良 (2012)「ボーン・アゲイン・グローバル企業の持続的競争優位性に関する研究」『情報科学研究』第21号, 日本大学商学部情報科学研究所, pp.5-32。

瀧澤菊太郎 (1982)『中小企業の海外進出—経済国際化への積極的対応』有斐閣。

田中信世 (2009)「EUの中小企業の実態とその役割」『季刊国際貿易と投資』一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI), Winter No.78, pp.45-57。

TAMA 産業活性化協会 (2016)『「第1回 TAMA ブランド大賞」について』『TAMA 産業活性化協会 (ウェブページ)』一般社団法人首都圏産業活性化協会, <http://www.tamaweb.or.jp/archives/1249> (2016年1月2日アクセス)。

多摩信用金庫 (2013)「多摩ブルー・グリーン賞」『多摩信用金庫 (ウェブページ)』, http://www.tamashin.jp/02_business/06_service_list/03_service/04_

bluegreen/ (2016年1月2日アクセス)。

丹野勲 (2011)「中小企業の海外進出—ベトナムの労働法と労務管理を中心として—」『商工金融』商工総合研究所, 61(2), pp.4-23。

中小企業総合研究機構研究部 (2010)『平成21年度グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究』財団法人中小企業総合研究機構。

中小企業庁 (2011a)『経済のグローバル化と我が国中小企業 (資料9-1)』平成23年9月6日, http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kigyouryoku/004_09_01.pdf (2015年11月12日アクセス)。

—— (2011b)『経済のグローバル化と我が国中小企業【参考資料】 (資料9-2)』平成23年9月6日, http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kigyouryoku/004_09_02.pdf (2015年11月12日アクセス)。

—— (2015c)『中小企業の海外事業再編事例集 (事業の安定継続のために)』中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課海外展開支援室, http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2015/150616_kai-gai1.pdf (2015年11月27日アクセス)。

中小機構 (2014)「積極的な展示会活用で自ら市場を開拓 [コスモテック] (第35回): 企業事例 [わが社の国際ビジネスのポイント]」『中小企業の海外展開入門: J-Net 21 中小企業ビジネス支援サイト (ウェブページ)』, <http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/company/2014021210202.html> (2016年1月2日アクセス)。

—— (2015a)「海外展開編」『独立行政法人中小企業基盤整備機構 (ウェブページ)』 <http://www.smrj.go.jp/hanropr/index3.html> (2015年11月27日アクセス)。

—— (2015b)「国際中小企業会議 (ISBC)」『独立行政法人中小企業基盤整備機構 (ウェブページ)』, <http://www.smrj.go.jp/keiei/isbc/> (2015年11月27日アクセス)。

中小企業総合研究機構・三井逸友編 (2013)『日本の中小企業研究 2000-2009 (第1巻) 成果と課題・ (第2巻) 主要文献解題』同友館。

張又心 Barbara (2012)「中小零細食品企業の海外販路開拓戦略—新商品開発と現地代理店との連携—」額田春華・遠原智文編『中小企業の国際化戦略』同友館, 第4章。

寺岡寛 (2013)「中小企業とグローバル化」『中小企業総合研究機構・三井逸友編『日本の中小企業研究 2000-2009 (第1巻) 成果と課題』同友

館。

テラモーターズ (2015) 「会社情報」『テラモーターズ (ウェブページ)』テラモーターズ株式会社, <http://www.terra-motors.com/jp/> (2015 年 10 月 19 日アクセス)

東京商工会議所 (2015 a) 『第 13 回勇気ある経営対象実施報告』『勇気ある経営大賞』運営事務局, https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keieitaisho/file/Yuukiarukeietaishou_13th_Report.pdf (2016 年 1 月 2 日アクセス)。

——— (2015 b) 「勇気ある経営大賞 販路開拓・PR」『東京商工会議所 (ウェブページ)』, <https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keieitaisho/> (2016 年 1 月 2 日アクセス)。

徳重徹 (2012) 「【長編】今は第二の幕末期。閉塞した日本の突破口を開いてみせる。」『Bplatz press』Vol.143, 12 月号大阪産業創造館 (大阪市経済戦略局), <http://bplatz.sansokan.jp/archives/10> (2015 年 12 月 9 日アクセス)。

——— (2013) 『世界へ挑め！ーいま、日本人が海外で戦うために必要な 40 の発想』フォレスト出版。

中沢孝夫 (2012) 『グローバル化と中小企業』筑摩書房。

中村秀一郎 (1992) 『21 世紀型中小企業』岩波書店。

中道眞 (2013) 「中小企業と NPO」足立辰雄編『サスティナビリティと中小企業』同友館, 第 12 章, pp.193-219。

——— (2014) 「国際経営論の新展開に関するグローバル・ガバナンス論的研究」日本経営学会編『経営学論集』第 84 集, pp.(17)-1~(17)-7。

——— (2015) 「地域企業に関するグローバル・ガバナンス論的研究ー「グローバル」概念の検討を中心にー」日本経営学会編『経営学論集』第 85 集, pp.(63)-1~(63)-9。

——— (2016) 「国際経営論における『国際中小企業』の研究ーボーン・グローバル企業論の検討を中心にー」別府大学国際経営学部学会編『Global Management』第 5 号, pp.12-24。

——— (2017) 「技術の革新性に優れた国際中小企業の研究ー日プラ株式会社とマニー株式会社の事例ー」別府大学国際経営学部学会編『Global Management』第 6 号, pp.22-39。

——— (2018) 『グローバル市場を志向する国際中小企業ー革新的技術と国際起業家精神を併せ持つ中小企業の研究ー』晃洋書房。

中村久人 (2012) 「ボーングローバル企業とその類似企業ーボーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップー」『経営論集 (東洋大学)』80, pp.17-30。

——— (2013) 『ボーングローバル企業の経営理論ー新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現ー』八千代出版。

——— (2014) 「地域中小企業の国際化・グローバル化ーボーン・アゲイン・グローバル企業の事例を中心にー」日本マネジメント学会編『経営教育研究』17(1), pp.7-17。

——— (2015) 「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業ー新タイプの国際中小企業出現の意義ー」東洋大学経営力創成センター編『経営力創成研究』第 11 号, pp.63-75。

中山健 (2001) 『中小企業のネットワーク戦略』同友館。

——— (2007) 「中小企業経営」, 中山健・丹野勲・宮下清『知識経営時代のマネジメント: 経営学のフロンティア』第 10 章, pp.175-193, 創成社。

難波正憲 (2012) 「グローバルニッチトップ企業の経営戦略ー九州編ー」『経済産業省講演会ーグローバル経済と企業経営ー, 配布資料』九州経済産業局・経済産業研究所・九州経済国際化推進機構主催, 2012 年 2 月 15 日 (博多都ホテル)。

難波正憲・鈴木勘一郎・福谷正信編 (2013) 『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂。

日刊工業新聞 (2004) 「東京・多摩『連携』のキーパーソン (⑤IT 時代も、熱意で勝負)」『日刊工業新聞 (東日本版)』4 月 16 日号, <http://www4.plala.or.jp/npo-mec/index.html> (2016 年 1 月 2 日アクセス)。

——— (2015) 「第 32 回 優秀経営者顕彰 受賞者紹介」『日刊工業新聞社 BusinessLine (ウェブページ)』, <http://biz.nikkan.co.jp/cop/prize/priz04024.html> (2016 年 1 月 2 日アクセス)。

日経ビジネス (2008) 「王子紙, 中国進出の誤算」『日経ビジネス』1 月 21 日号。

——— (2012) 「旗手たちのアリア テラモーターズ社長 徳重徹: 電動バイクで世界一狙う」『日経ビジネス』No.1623, 1 月 9 日号, pp.86-89。

日経産業新聞編 (1995) 『ベンチャー新世代』日本経済新聞社。

藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」『商學論究 (関西学院大学)』53(2), pp.45-63。

- VEC (2014)『「成長ベンチャーの創出環境の国際比較認知度向上へむけて(報告書)」;平成25年度創業・起業支援事業(起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査)』財団法人ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)。
- 細谷祐二(2014)『グローバル・ニッチトップ企業論ー日本の明日を拓くものづくり中小企業ー』白桃書房。
- 溝田誠吾(2008)「わが国の地域産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」『専修大学社会科学研究所月報』537, pp.1-36。
- 三井逸友(1996)「グローバルに見た中小企業の新パラダイムー日本中小企業と中小企業研究の『グローバルイゼーション』ー」『三田商学研究』第38巻, 第6号, 慶応義塾大学商学部, pp.19-39。
- 宮下清(2014)「日本食と食品企業の国際化ー中小食品企業の海外展開ー」大分大学経済学会『大分大学経済論集』第65巻第5.6合併号, pp.69-114。
- 村上弘美(2007)「密着人間ドキュメント 挑戦者たち 敷山哲洋 日プラ社長 創業から20年間も負けてばかり。粘り続けて世界シェア7割に」『日経ベンチャー』日経BP社, 1月号, No.268, pp.48-51。
- 森田正人, 茂垣広志, 真鍋誠司(2010)「ICTスタートアップ企業の海外市場参入:ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫」『国際ビジネス研究』2(2), pp.61-73, 国際ビジネス研究学会。
- 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究所』第18巻, 第4・5号, 横浜国立大学, pp.83-99。
- MeC(2016)「会員リスト高見澤幸夫」『特定非営利活動法人MeC(ウェブページ)』NPO法人メトロポリタンキャリアーズ, <http://www4.plala.or.jp/npoc-mec/index.html> (2016年1月2日アクセス)。
- 諸上茂登(2015)「現代の国際ビジネス環境における新機軸の探索」, 諸上茂登・嶋正・藤澤武史編『国際ビジネスの新機軸ーセミ・グローバルイゼーションの現実の下でー』同文館出版, pp.1-19。
- 安室憲一(2012)『多国籍企業と地域経済ー「埋め込み」の力ー』御茶の水書房。
- 安積敏政(2014)『実態調査で見た中堅・中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』日刊工業新聞社。
- 柳川高行(2006)「マニー株式会社ー地方発の超高業績ワールドカンパニーー」白鵬大学大学院経営学研究科編『白鵬大学大学院経営研究』第6号, pp.73-156。
- Ullet 経審(2009)「経営規模等評価結果通知書 総合評定値通知書」『日プラ【香川知事許可37-003063号】(ウェブページ)』Ullet(ユーレット)経審, <http://cdn.ullet.com/ciic/37/003063-20090831.html> (2015年12月11日アクセス)。
- 芳野俊郎(2005)「地域中小企業の国際化と事業承継支援ネットワークの現状」『東邦学誌』34(1), pp.39-57, 愛知東邦大学。
- 吉田敬一(2013)「グローバルリスク時代と持続可能な地域づくりを支える中小企業」日本比較経営学会編『比較経営研究ー高リスク社会における中小企業の未来ー』第37号, 文理閣。
- 若森みどり(2010)「カール・ポランニーの「経済社会学」の誕生ー「大転換」から『人間の経済』へー」『経済学史研究』51(2), pp.33-50。
- 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 第3版ー多様性と可能性を探るー』有斐閣。

(受理 2018年9月12日)