

中小製造企業の海外市場参入プロセスにおける 地域公的機関の有効性と気付き¹⁾

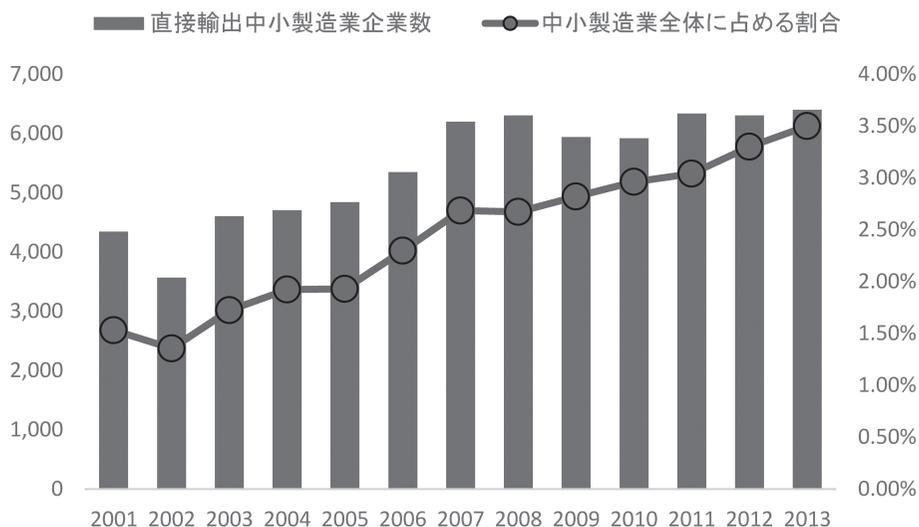
—新潟県燕産業地域における事例研究と探索的検討—

山本 聡

1. 問題意識と本論文の貢献

本論文では、中小製造企業の海外市場参入に関する地域公的機関の活用を、経営者の「気付き (Awareness)」の観点から分析することを目的とする。日本では人口減少により、国内市場の縮小が進んでいる。また、アジアの製造業の成長から国際競争も激化の一途をたどっている。その結果、廃業を選択する中小製造企業も少なくない。こうした外部環境の変化は、中小製造業に対して、海外市場参入を始めとする国際化の圧力を惹起させている。統計データからは直接輸出を行う中小製造企業の数が増加傾向にあることが示されている (図表 1)。また、山本・名取 (2014-a)、山本・名取 (2014-b)、山本 (2017-a)、山本 (2017-b) における一連の事例研究では、中小製造企業が能動的に海外市場参入を志向・実現することで、事業継続を図る姿が描写されている。政策的にも、中小企業の海外市場参入支援として、

図表 1 直接輸出中小製造業企業数と中小製造業全体に占める割合推移 (暦年)



出所：中小企業白書 2016 年版より作成

中小製造企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の有効性と気付き

「中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業」, 「JAPAN ブランド育成支援事業」, 「地域中核企業創出・支援事業」といった数々の支援事業が展開されている(中小企業白書2017年度版, p.698-709)。これらのいわゆる「輸出振興施策(EPP: Export Promotion Programs)」において, 重要な役割を担っているのが, 地域公的機関である。中小企業政策立案の基盤となっている「中小企業憲章」や「中小企業基本法第16条」, 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」でも, 中小企業の海外市場参入に関して, 地域の自治体・公的機関による支援の必要性が繰り返し提示されている。中小企業政策の現状と既存研究を踏まえれば, 地域公的機関は中小製造企業を母国市場から海外市場に導く「橋渡し(brokerage)」としての役割を担っていると解釈できる(Ellis (2000), 山本(2016))。中小製造企業は地域公的機関を橋渡しとして活用することで, 海外見本市(International Trade Exhibition)に参加する。そして, 海外市場に関する情報を獲得し(Kirkels and Duysters (1999)), 海外市場における事業機会を見出すのである(Kontinen and Ojala (2012))。

ただし, 中小製造企業が上述した文脈で地域公的機関を活用するためには, まず最初にその「有効性(Availability)」に気付くことが必要になる(Ahmed et al. (2002))。加えて, 必ずしも全ての中小製造企業が, 海外市場への橋渡しとしての地域公的機関の有効性に気付けるわけではない。安田(2014)が示唆するように, 中小製造企業の多くは地域公的機関が介在する中小企業支援の諸施策をそもそも認知すらしていないのが現状なのである。一方で, 幾つかの中小製造企業は地域公的機関の有効性に気付き, 積極的に活用することで, 海外市場参入を実現している(山本(2016))。それでは, 当該企業はなぜ, 地域公的機関の有効性に気付けたのだろうか。本論文の問題意識の中核はこの問いにある。資源に制約のある中小製造企業にとっても, 地域公的機関の有効性への気付きは, 海外市場参入の緒となる行為である。よって, 事例研究による上記の問いへの解答は, 中小製造企業の海外市場参入プロセスの解明にとって, 意義と妥当性があるものだと言える。

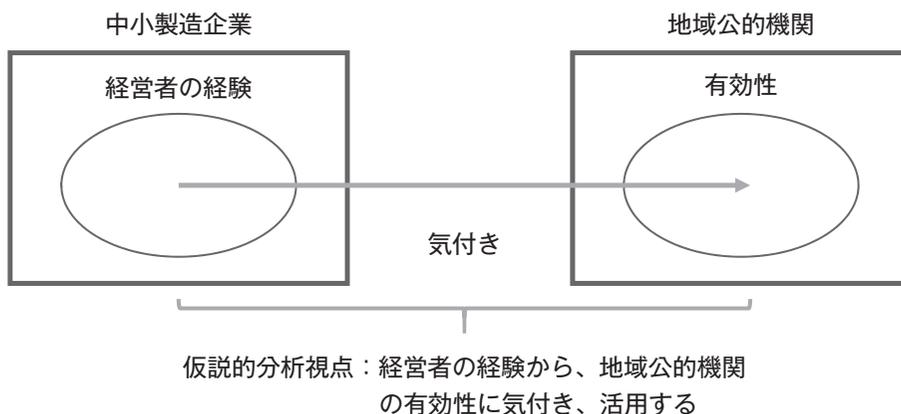
なお, 本論文では事例研究の対象として, 新潟県燕三条地域の地域公的機関である燕三条産業振興センターと, その輸出振興施策を活用した地域の中小製造企業二社(青芳, オリエンタル)を設定する。Oparaocha(2015)では中小製造企業が政府機関や研究所, 国際機関の存在に気付き, アクセスし, 海外市場の情報といった経営資源を活用し, 国際化を実現するといった一連の事象を, 当該企業の経営者の国際的アントレプレナーシップ(IE: International Entrepreneurship)の文脈で整理し, 解釈している。本論文でもOparaocha(2015)に則り, 事例企業の経営者の経験に焦点を当て, 地域公的機関の有効性に関する気付きとの関係を探索的に明らかにしていくこととする。

2. 既存研究の系譜と分析視点の構築

企業が海外市場参入を企図した場合、参入障壁としての「よそ者の不利益 (Liability of Foreignness)」に直面する (Zaheer (1995))。よそ者の不利益とは「企業が「海外市場で操業した際に発生する費用の内、現地企業には発生しない費用」のことであり、その一つとして、標的国の市場に関する情報の不足が挙げられる (Hymer (1976))。そして、企業がよそ者の不利益を克服し、海外市場参入を実現するための鍵の一つが地域公的機関などが提供する輸出振興施策の活用である。Wilkinson and Brouthers (2006) は米国の中小製造企業を対象として、企業の輸出実績への満足度と州政府レベルで提供される各輸出振興施策の活用の関係を計量的手法で分析している。その上で、中小製造企業の輸出実績への満足度と海外見本市への参加支援の間に正の有意な相関関係を見出している。言葉を変えれば、中小製造企業は地域公的機関を活用することで、自社の輸出業績を向上できると実証されているのである。また、Tan, Brewer and Liesch (2017) ではオーストラリアの中小製造企業を対象とした分析で、公的な輸出振興施策は情報の提供による海外市場選択に的を絞るべきであることを提示している。

これらの知見を踏まえた上で、既存研究では、中小製造企業が地域公的機関の有効性にどのように気付くのか、といった点に多くの関心が払われてきた。Ahmed et al. (2002) ではマレーシアの中小製造企業と大手製造業を統計的に比較した上で、企業規模が公的な輸出振興施策の有効性への気付きに有意な影響を与えていることを見出している。すなわち、中小製造企業は大手製造企業と比較して、公的な輸出振興施策の有効性を知らない／気付いていないのである。また、Fischer and Reuber (2003) でも同様の結論が示されている。その上で、Landau et al. (2016) では、中小製造企業が地域公的機関の有効性に気付き、そこにアクセスし、海外市場参入に至るための経営資源を獲得することが重要であると論じられている。それでは一体どのような要因から、中小製造企業は地域公的機関などが提供する輸出振興施策の有用性に気が付くのだろうか。この点に関して、既存研究では以下のような幾つかの分析がなされている。Ayob and Freixanet (2014) では、マレーシアの中小製造企業を対象にした分析から、輸出経験の有無が公的な輸出振興施策の有効性に対する気付きや活用に有意な正の影響を与えていることが示されている。また、Martincus and Carballo (2010) でもチリの企業を対象にした分析から、おおよそ同様の知見が示されている。さらに、Torres, Clegg and Varum (2016) では上記と同様の問題意識を踏まえた上で、ポルトガルの企業を対象にした分析が行われている。その上で、企業の海外見本市参加や市場情報の提供といった公的な輸出振興施策への気付きには、当該企業の経験以外に、金銭的な制約が影響を与えることが示されている。加えて、Oparaocha (2015) で示された国際的アントレプレナーシップ研究と照らし合わせれば、経営者の経験に裏打ちされた気付きが当該中小

図表2 本論文における仮説的分析視点



製造企業を地域公的機関の活用による海外市場参入に導くのだと言える。

これらの既存研究を整理すると、以下のようにまとめられる。中小製造企業が海外市場参入を企図した場合、標的国市場に関する情報不足といったよそ者の不利益に直面する。その際、中小製造企業は橋渡しとしての地域公的機関が提供する海外見本市参加や市場情報といった輸出振興施策を活用する必要が生じる。そして、幾つかの中小製造企業は経営者の経験から、地域公的機関の有効性に気付き、活用するようになる。以上を踏まえた上で、本論文における仮説的分析視点として、図表2を提示する。次節では当該仮説的分析視点から事例研究を行う。

3. 事例研究

本論文では「株式会社青芳」（新潟県燕市、従業員数32人）と「株式会社オリエンタル」（新潟県三条市、従業員数12人）を事例研究の対象とする。また、事例企業が海外市場参入のために活用した地域公的機関として、燕三条地場産業振興センター²⁾を挙げる。燕三条地域は国内でも著名な地場産業集積地であり、洋食器や金属ハウスウェア、作業工具、利器・工匠具などを製造する中小製造業が数多く操業している（商工総合研究所（2009））。そして、燕三条地場産業振興センターは地場産業活性化の拠点となることを目的として、1986年に燕市、三条市、新潟県などの出資により設立された地域公的機関である³⁾。燕三条地場産業振興センターの施設であるメッセピアは1988年に完成し、それ以来、「地場産業における新製品・新技術の開発研究」や「地場製品の販路拡大と需要開拓及」などを目的とした様々な支援事業を行っている⁴⁾。燕三条地場産業振興センターの海外市場参入関連の支援事業は2009年の燕三条ブランド事業開始に端を発する。そして、2011年に燕三条ブランドの

図表 3 燕三条地場産業振興センターの海外市場参入に関連する支援事業

	内容	国
2009年	燕三条ブランド事業スタート	
2011年2月	アンビエンテに出展(燕三条ブランド事業)	ドイツ
2012年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2013年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2013年9月	メゾン・エ・オブジェ 出展	フランス
2013年10月	シンガポール共同事務所設立	シンガポール
2013年11月	METALEX出展	タイ
2014年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2014年3月	メゾン・エ・オブジェ アジア出展	シンガポール
2014年10月	Oishii Japan出展	シンガポール
2014年11月	METALEX出展	タイ
2015年1月	メゾン・エ・オブジェ 出展	フランス
2015年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2015年3月	メゾン・エ・オブジェ アジア出展	シンガポール
2015年11月	METALEX出展	タイ
2016年1月	メゾン・エ・オブジェ 出展	フランス
2016年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2016年3月	メゾン・エ・オブジェ アジア出展	シンガポール
2017年2月	アンビエンテ出展	ドイツ
2017年3月	NOOK ASIA出展	シンガポール

出所：燕三条地場産業振興センター提供資料より作成

プロモーション事業として、ドイツ・フランクフルトで開催された消費財見本市であるアンビエンテに出展する。その後は、①海外展開推進会議、②海外展開に関する専門セミナーなどの開催、③海外見本市への出展、④海外情報拠点づくり、⑤市場調査ミッションといった支援事業を行ってきたのである。④の海外情報拠点づくりに関しては、2013年10月25日に佐賀県武雄市、鹿児島県薩摩川内市、富山県南砺市、福岡県大刀洗町、福岡県鞍手町、香川県宇多津町と一緒にシンガポールに共同事務所も設立している。図表3では、燕三条地場産業振興センターの海外市場参入に関連する支援事業を時系列的にまとめている。

本論文の問題意識を踏まえれば、③の海外見本市への出展や⑤の市場調査ミッションが重要になる。燕三条地場産業振興センターでは上述したアンビエンテ以外にも2013年以来、世界的に著名なデザイン・インテリアの関連見本市であるメゾン・エ・オブジェ（フランス・パリ）、メゾン・エ・オブジェ アジア（シンガポール）などに出展する。また、それ

中小製造企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の有効性と気付き

までは燕三条地場産業振興センターがブースを用意し、燕三条地域の中小製造企業の製品を多数並べるといった方式をとってきた。しかし、青芳が2015年のメゾン・エ・オブジェから、燕三条地場産業振興センターと共同出展を開始している。そして、同年、フランス・パリで開催されたテストマーケティングに参加したのが、オリエンタルである。両社とも燕三条地場産業振興センターによる海外市場参入関連の支援事業に参画したのはその時が初めてだった。また、現在でも海外見本市の参加などを継続している。以上より、本論文の問題意識に則った事例研究対象として、妥当性があると言える。青芳およびオリエンタルには、2017年10月8日に、半構造化インタビューに立脚した聞き取り調査を行っている。主な質問項目は、①事業と経営者の沿革と概要、②燕三条地場産業振興センターの活用経緯と目的である。

事例 1. 青芳

事業と経営者の沿革と概要

株式会社青芳（新潟県燕市、従業員数32人）は生活雑貨の企画・製造・販売および福祉用具の企画・製造・販売を行っている企業である。同社は1955年創業、1957年から輸出向け金属洋食器メーカーとして存立する。ただし、下請企業として、親企業から受注案件を手掛けていただけで、直接、海外バイヤーと交渉していたわけではなかった。二代目・現社長の青柳修次氏（以下、青柳社長）は1980年に入社する。その当時から為替が円高に振れ始めたこともあり、輸出に関わる受注単価が下がり、受注量自体が急激に縮小していった。その結果、青柳社長は国内市場における新規顧客開拓を志向するようになる。その上で、ある企業で修業したことを契機として、1985年から生活雑貨を手掛けるようになった。加えて、生活雑貨に関しては、企画開発部を設立し、それまでの受注生産である洋食器製造とは違い、自社でオリジナル商品のデザインを行うようになった。その一環として、福祉食器も開発し、製造を始めている。青柳社長は生活雑貨や福祉用具を手掛けようとする中で、地域の地場問屋との取引に限界を感じ、東京の小売店や問屋との取引を開始する。

1999年には青芳に、貿易部が設立される。当時、顧客である輸出商社がアメリカや欧州諸国、あるいは韓国、台湾、中国から生活雑貨の輸入を始めていた。青柳社長は周囲の輸入品の価格や品質を考慮した上で、会社全体の国内販売の競争力を維持するため、輸入業務に踏み切った。より具体的には、新たに開発したオリジナル商品の生産の一部をアジア諸国などの海外企業に委託するようになったのである。その後、2012年には中国上海に事務所も設立している。

燕三条地場産業振興センターの活用経緯と目的

青柳社長はこの数年、輸出にも取り組んでいる。中国で開催される福祉用具関連の展示会に単独で5回出展したり、ドイツ・アンビエンテに数百万円の経費をかけて、出展もしている。そうした経験を踏まえて、青柳は2015年1月23日から27日にフランス・パリで開催されたメゾン・エ・オブジェにて、燕三条地場産業振興センターと共同出展を行っている。加えて、2016年度もメゾン・エ・オブジェおよびアンビエンテで共同出展をしている。青柳社長はこの決定を下した理由として、以下のように述べている。

「私は創業者である父親とは全く違う事業を行ってきた。顧客も商品も自分で一から作り上げてきた。また、独自の商品開発を行うため企画開発部を設立したことで、自社にデザインの機能も導入してきた。そして、貿易部を設立し、輸入業務も行ってきた。私自身がバイヤーとして、ドイツのアンビエンテに参加してきた。中国の見本市やドイツのアンビエンテにも自社単独で出展した」

「上記の経験を踏まえた上で、燕三条地場産業振興センターには低コストで、きめ細かいサポートを受けることができた。展示会ブースのコマの使用形態やデザインについても要望を聞いてもらえることができた。また、バイヤーの経験から、燕三条地場産業振興センターのブースにサンプルだけを提供するのはよくないと考えた。共同出展という形式で、自社が直接出展する必要があると考えた」

事例 2. オリエンタル

事業と経営者の沿革と概要

株式会社オリエンタル（新潟県三条市、従業員数12人）は折箱などの食品包装容器および木竹製品の製造・販売を手掛ける企業である。木竹製品は竹畳や竹の椅子、竹の丸テーブルから竹を建材として用いたモデルルームやモデルハウスまで多岐に渡る創業者・現社長の吉川吉彦氏（以下、吉川社長）は若かりし頃、調理師として、幾つかの料亭で働いていた。その時、料理に用いる折箱を折箱屋に注文していた。古い仕来りに拘った業種に触れ、時代の変化に叶う容器の提案をしたが、反応がなかった。この経験を踏まえて、1977年にオリエンタルを創業する。当初から発泡樹脂に注目し、日本の食文化にあった製品の開発を矢継ぎ早に発表し、社会認知も広がりを見た。ほどなくして、折箱の素材である竹を用いた製品の製造・販売も手掛けるようになる。吉川社長は竹の加工に傾注し、日本国内、さらには東南アジアの竹産業の現状を見聞し、加工技術の新しい竹の用途開発を推進した。東京造形大学と木竹製品に関して連携し、イタリア・ミラノの展示会に出展したこともある。1997年

中小製造企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の有効性と気付き

には東京都中央区銀座のギャラリーで、“竹の煌”と銘打って、個展発表会も開催している。

燕三条地場産業振興センターの活用経緯と目的

さらに、直近では、日本留学経験のあるベトナム人建築士が竹を構造材として用いる竹建築を展開し近未来建築の粋を発揮した国際建築家として活躍している。ベトナムにも複数回足を運び、視察や交流を行っている。こうした経験から、小規模企業に関しても、国際化が世の中の趨勢であると考えられるようになった。

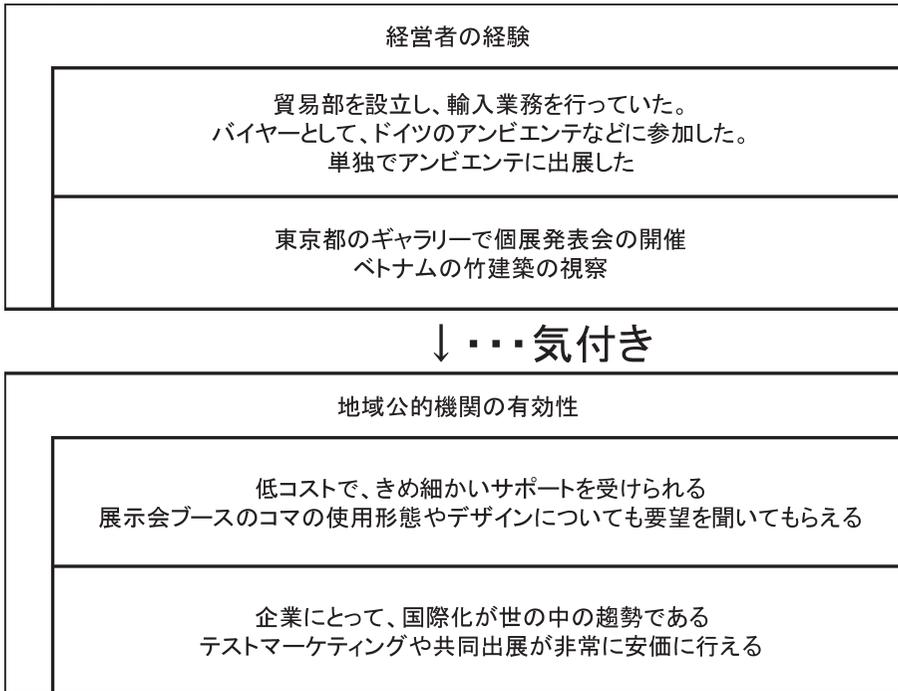
吉川社長は2015年2月に燕三条地場産業振興センターが主催したフランス・パリのセレクト・ショップにおける燕三条製品のテストマーケティングに参加する。さらに、翌年2016年3月にはシンガポールで開催されたASEAN最大規模の家具・インテリア製品の見本市である「NOOK ASIA」で燕三条地場産業振興センターとの共同出展で参画する。吉川社長はこれらの決定を下した理由として、以下のように述べている。

「東京都中央区銀座のギャラリーで個展発表会をしたときは、この個展一回のために、モデルルームや家具・調度品などをすべて製作した。その結果、数千万円もかかった。企業の国際化が世の中の趨勢という中で、燕三条地場産業振興センターを活用すれば、海外市場のテストマーケティングや海外展示会における共同出展が安価に行える。地域産業のメッカとして燕三条地場産業振興センターとの関係性構築も非常に重要だと考えている」

4. 事例の解釈

青芳およびオリエンタルの事例を図表2の仮説的分析視点、特に経営者の経験と地域公的機関の有効性の気付きの二つの点から解釈する。青芳では、青柳社長が燕三条地場産業振興センターを活用する以前に自社に貿易部を設立し、輸入業務を行っていた。その上で、バイヤーとして、ドイツのアンビエンテなどに参加した経験を有している。加えて、青芳単独でアンビエンテに出展した経験も有している。そのため、青柳社長は燕三条地場産業支援センターの海外見本市出展支援の有効性に関して、「低コストで、きめ細かいサポートを受けられる」、「展示会ブースのコマの使用形態やデザインについても要望を聞いてもらえる」と気付くことができたのである。また、バイヤーとしての経験を踏まえて、燕三条地場産業支援センターとの共同出展という決断も下している。オリエンタルでは、吉川社長が東京都中央区銀座のギャラリーにおける個展発表会の開催やベトナムの竹建築の視察といった経験を有している。こうした経験から、吉川社長は燕三条地場産業振興センターの事業に関して、「企業にとって、国際化が世の中の趨勢である」、「テストマーケティングや共同出展が非常に安価に行える」と気付いている。その上で、2016年のNOOK ASIAにも共同出展するな

図表 4 仮説的分析視点を踏まえた事例の解釈



ど、燕三条地場産業振興センターとの関係性構築に傾注している。言葉を変えれば、これは吉川社長が燕三条地場産業振興センターの有効性に気付いたことの証左だと解釈できる。以上を踏まえれば、事例企業二社の経営者は自分達のそれまでの経験を下敷きにした上で、燕三条地場産業振興センターの海外市場参入支援事業の有効性に気付いたのだと言える。そして、海外見本市やテストマーケティングへの参加から、よそ者の不利益と関わる海外市場の情報の獲得を試みたのである。言葉を変えれば、経営者の経験が気づきを惹起させ、橋渡しとしての地域公的機関の活用に至ったと言える。以上までの探索的な解釈を図表4に整理する。

5. 結論と残された課題

本論文では「中小製造企業がどのように地域公的機関の有効性に気付いたのか」という問いを軸にしながら、彼我の海外市場参入プロセスの一端を探索的に分析・解明することを試みた。その際、既存研究の成果を整理し、仮説的分析視点を提示した上で、事例研究から上記の問いへの解答を試みた。中小製造企業はその海外市場参入プロセスの初期時点で、海外市場に関する情報の不足に直面する。事例企業など幾つかの中小製造企業はそうしたよそ者

の不利益を、海外見本市への参加といった地域公的機関が提供する輸出振興施策を活用することで克服しようとする。そして、事例企業の経営者は自社経営に関連して積み重ねた経験から、地域公的機関の有効性に関する気付きを得ている。すなわち、上述した一連の事象の背景には、経営者の経験と気付きの間の不可分の関係が存在すると言えるのである。さらに、Oparaocha (2015) を踏まえれば、中小製造企業の経営者における国際的アントレプレナーシップの発露も介在していると指摘できるのである。

日本では近年、中小製造企業の海外市場参入の重要性が声高に唱えられている。その上で、中小製造企業に対する地域公的機関の支援の必要性が政策的に喧伝されている。しかし、中小製造企業の海外市場参入における地域公的機関の活用の理論的ないしは実証的研究が非常に少ない。特に本論文のような経営者の経験や気付きに着目した研究はほとんど見当たらない。そのため、本論文は既存の中小企業論や国際的アントレプレナーシップ研究に関する学術的貢献にとどまらず、産業政策上、企業経営上の貢献をなしている。一方、本論文では経営者の気付きを惹起させる要素として、経験のみに着目している。しかし、既存研究では他にも様々な要素が示されている。その一つである金銭的制約は、事例研究の中でも存在が示唆されているが、精査はなされていない。よって、今後、金銭的制約などその他の要素が経営者の気付きにどのように介在しているかを明らかにする必要がある。また、本論文は二社の事例研究にとどまっている。事例研究から得られる探索的な発見の頑健性を高めるために、今後はより多くの事例を分析する必要がある。以上を本論文の残された課題と今後の研究課題として提示する。

注

- 1) 本論文は JSPS 科研費 16K17176 「中小・小規模企業の国際的アントレプレナーシップと地域公的機関活用モデル」および東京経済大学個人研究助成費 17-33 の助成を受けた成果の一部である。
- 2) 旧名は新潟県県央地域地場産業振興センター。なお、本論文における燕三条地場産業振興センターに関する記述は 2017 年 8 月 31 日に実施した担当者へのインタビューと提供資料、同センター website を参照して、構成している。
- 3) 日本経済新聞 1986 年 6 月 6 日号 朝刊記事参照
- 4) 公益財団法人燕三条地場産業振興センター定款参照

参考文献

- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P., & Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of Business Research*, 55 (10), 831-843.
- Ayob, A. H., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerg-

- ing economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38-46.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31 (3), 443-469.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Kirkels, Y., & Duysters, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy*, 39 (3), 375-385.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29 (5), 496-518.
- Landau, C., Karna, A., Richter, A., & Uhlenbruck, K. (2016). Institutional leverage capability: creating and using institutional advantages for internationalization. *Global Strategy Journal*, 6 (1), 50-68.
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, 92 (2), 201-214.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24 (5), 861-873.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 807-825.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2017). Rigidity in SME export commencement decisions. *International Business Review*.
- Torres, M. M., Clegg, L. J., & Varum, C. A. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*, 25 (2), 495-510.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15 (3), 233-252.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 341-363.
- 財団法人商工総合研究所 (2009) 『地場産業の現状と課題—燕・三条地域—』平成 21 年度調査研究事業報告書
- 安田武彦 (2014) 「中小企業政策情報の中小企業への認知普及—小規模企業を対象にした考察—」RIETI Discussion Paper Series 14-J-049
- 山本聡 (2017-a) 「中小製造企業におけるドイツ企業との強靱な取引関係の構築と顧客連結能力」『中小企業学会論集』36, 96-108
- 山本聡 (2017-a) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおけるグローバル・マインドセットと企業行動の変化：金子製作所と野上技研の事例から」『商工金融』67/2, 4-19
- 山本聡 (2016) 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」『経営診断学会論集』15, 99-105
- 山本聡・名取隆 (2014-a) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性 (IEO) の形成と役割—海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例として—」『日本政策金融公庫論集』23, 61-81

中小製造企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の有効性と気付き

山本聡・名取隆（2014-b）「国内中小企業の国際化プロセスと国際的企業家志向性，輸出市場志向性，学習志向性：探索的検討と仮説の提示」『ベンチャーレビュー』24，53-68