

輸出による中小企業の海外展開*

岩佐真実

キーワード：直接輸出 中小企業 海外展開 高付加価値製品 一国一代理店

1. 直接輸出で成功する中小企業

近年、中国、ベトナム、ミャンマー等の新興国が台頭しているのに対し、日本国内の経済は縮小の一途を辿っている。今後、日本の国内総人口は減少し、それに伴って需要の減少に歯止めがかからない状況である。このような背景から、中小企業においても生き残りをかけて海外市場に目を向けることの必要性は高まっていると言える。

むろん、海外展開は容易なことではない。円高や取引先企業の海外生産移転と連動して、中小企業も現地生産へとシフトする機運が高まっているが、現地生産は資金面や人材面での負担が大きい。このような経営資源の制約によって、現地生産を含む海外展開へと踏み切れない企業も多いのが現状である。

そのような中であって、国際化の初期段階である輸出に踏みとどまりつつ、成功している企業も存在する。その一つが、岐阜県関市で刃物製造業を営む株式会社スミカマ（以下スミカマ）である。関市は岐阜県の中央部に位置し、刃物のまちとして栄えてきた。その関市で、同社は刃物の品質の良さに加え、オリジナルのアイデアを製品に付与し海外市場で評価されている。本論文では、円高等の逆風や経営資源の制約に左右されることなく、完成品の輸出、とりわけ直接輸出¹に成功しているスミカマの成功要因を分析し考察する。今回の事例から得られた知見は、他の中小企業の課題克服の一助となりうると思われる。

本論文では、まず中小企業の直接輸出の現状について、各種データを用いて概観す

* 本論の執筆に当たっては株式会社スミカマ常務取締役 炭電勝美氏ならびに商品企画部 志津野康裕氏に長時間にわたるインタビューをはじめとして資料提供等ご協力いただきました。記して謝意を申し上げます。

¹ 直接輸出とは、企業が自己又は自己名義で通関手続きを行う輸出をいう。

る。次に、直接輸出による海外展開に向けて必要とされる取組について『中小企業白書 2012 年版』に掲載されたアンケート結果に基づき紹介する。続いて、直接輸出による海外展開に成功している事例としてスミカマを紹介する。最後に、スミカマの直接輸出による海外展開の成功要因について製造、販売、人材の 3 つの視点から分析し考察する。

2. 中小企業の直接輸出の現状と直面する課題

まず、中小製造業において直接輸出を行う企業の動向を見ていく。中小製造業全体に占める直接輸出企業の割合を見ると、2001 年には 1.5% だったが、2009 年には 2.8% と増加傾向にあることがわかる（図 1 参照）。しかし、中小製造業全体の 2.8% に留まっていることは、依然として直接輸出企業は少ないと考えられる。

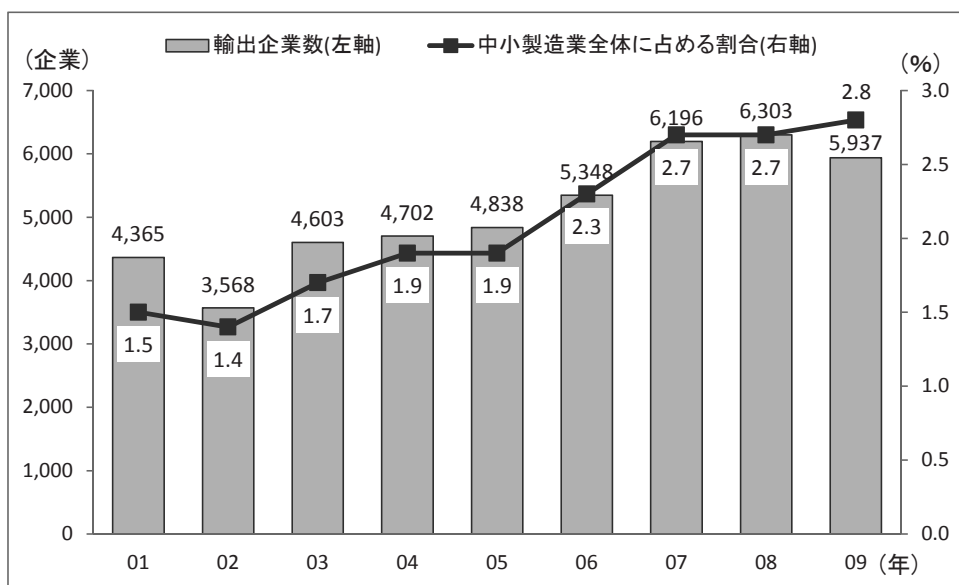


図 1：輸出企業の数と割合の推移（中小製造業）

（出所）『中小企業白書 2012 年版』 p.71 第 2-2-5 図 但し、原資料は以下の通りである。

経済産業省「工業統計表」再編加工

（注）1. 従業者数 4 人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

2. 平成 21 年工業統計表によると従業者数 4 人以上の製造事業所を保有する中小企業数は約 21 万企業である。

また、従業者規模別の直接輸出企業の割合を見ると、従業者数が 10 人以下の企業が 0.72% であるのに対し、201~300 人の企業では 22% となっており、従業者規模の大き

い企業ほど、直接輸出を行っていることがわかる（図2参照）。

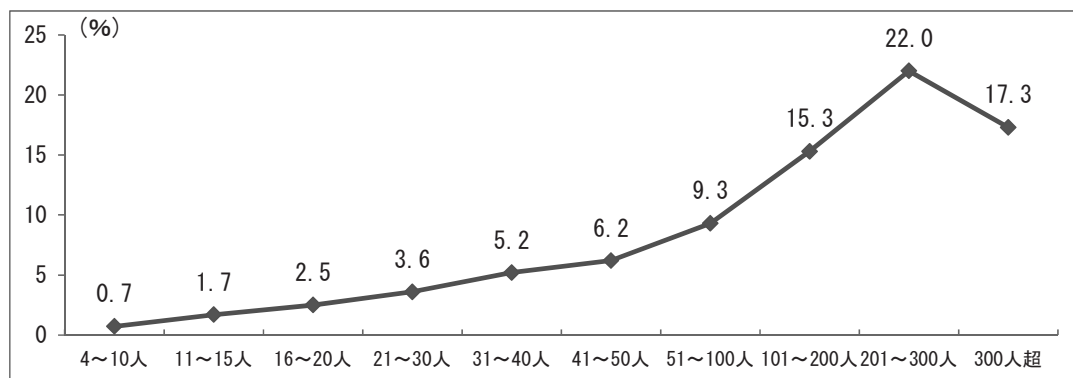


図2：従業員規模別の輸出企業の割合

(出所) 同上 p.72 第2-2-7図 但し、原資料は以下の通りである。

経済産業省「平成21年工業統計表」再編加工

(注) 従業員数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

経営資源に制約のある中小企業の海外展開には、輸出の開始段階とその後も輸出を継続する段階において克服すべき課題がある。以下、中小企業の直接輸出を開始するために必要な条件、効果的な海外販路開拓の取組、直接輸出企業が直面している様々な課題・リスクの3点について述べる。

第一に、直接輸出を開始するために必要な条件について述べる。海外市場と国内市場で異なる点は、言語、顧客ニーズ、流通システムや流通慣行、競争状況等多岐に亘る。その中でも、直接輸出を開始するために必要な条件を見ると5割を超える企業が「販売先を確保していること」、「信頼できるパートナーがいること」を挙げており、販路開拓の重要性がうかがえる（図3参照）。また、「輸出先の法制度や商慣習の知識があること」、「輸出先の市場動向についての知識があること」、「輸出に詳しい人材を社内に確保していること」と回答する企業の割合も比較的高く、輸出先や輸出業務に関する知見が求められている。

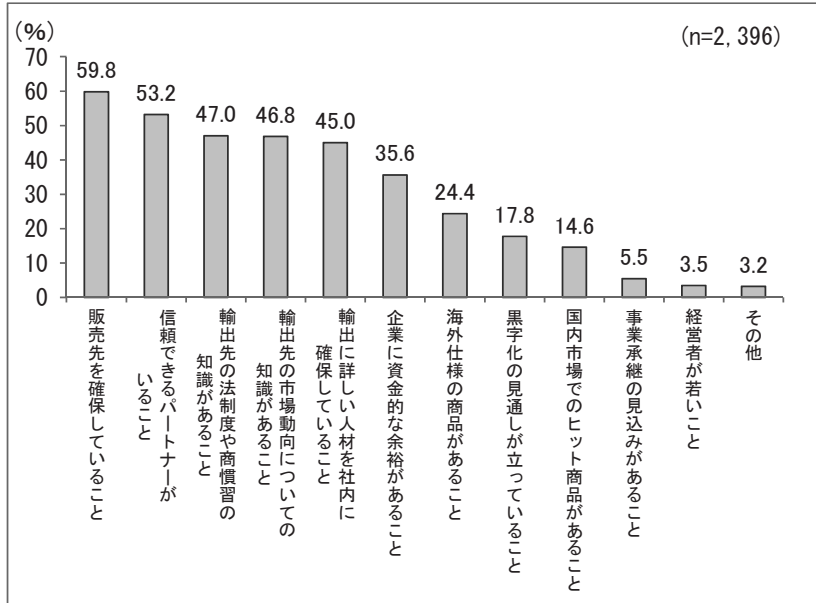


図3 輸出を開始するために必要な条件

(出所) 同上 p. 82 第2-2-14 図 但し、原資料は以下の通りである。

中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱)

(注) 直接輸出を行う中小企業を集計している。

第二に、効果的な海外販路開拓の取組としては「現地向けの商品開発」、「研究開発を通じた自社製品の差別化」等の製商品に関する取組は効果的と回答する割合が高く、自社製商品の充実・差別化が重要であることを示す結果となっている(図4参照)。

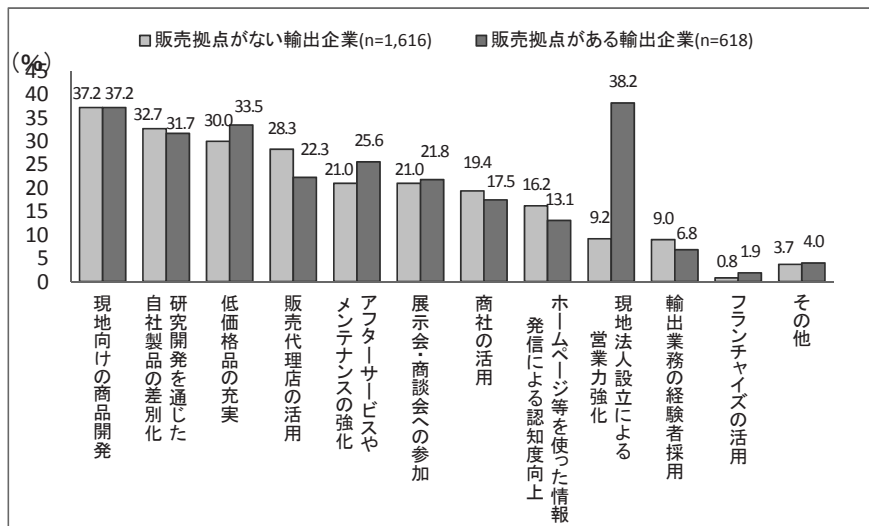


図4：効果的な海外販路開拓の取組

(出所) 同上 p.86 第2-2-18図 但し、原資料は以下の通りである。

中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱)

(注) 1. 直接輸出を行う中小企業を集計している。

2. 現在最も重視している輸出先についての回答。

第三に、直接輸出企業が直面している商取引面の課題・リスクとしては、4割を超える企業が「現地ニーズの把握・情報収集」、「現地におけるマーケティング」と回答している(図5参照)。輸出の場合、消費者との物理的な距離があるため現地ニーズの把握が困難であり、国際競争力を維持するために継続して情報を得る仕組みの構築が重要となる。

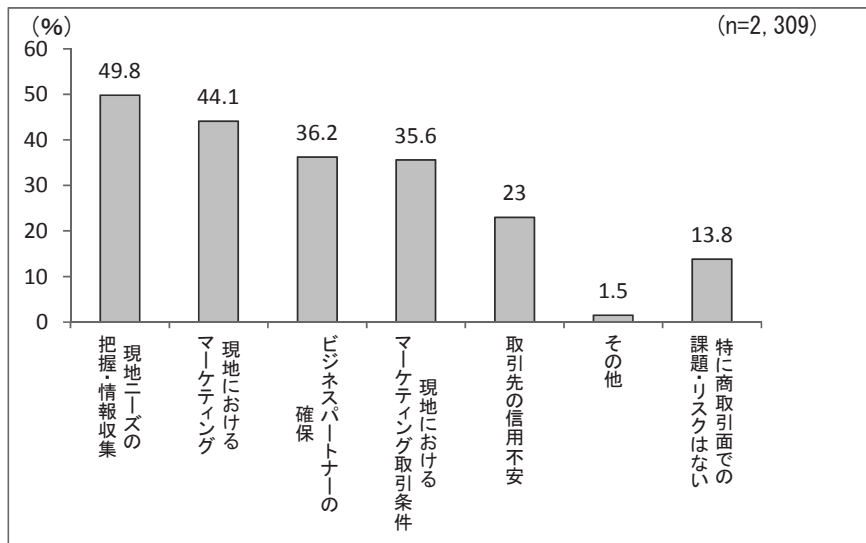


図5：輸出企業が直面している様々な課題・リスク

(出所) 同上 p.97 第2-2-26図 但し、原資料は以下の通りである。

中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱)

(注) 1. 直接輸出を行う中小企業を集計している。

2. 現在最も重視している輸出先についての回答。

日本の製造業は国内を中心に製造・販売を行う企業(国内企業)から輸出企業へ、そして海外生産を行う企業へと国際化してきた。消費地における生産が海外展開の主流となる中、輸出企業として成功し、国際競争力を維持し続けるために必要なことは何か。以下では、スミカマの事例を紹介し、直接輸出の成功要因について考察する。

3. 直接輸出で海外展開に成功する株式会社スミカマ²

3-1. 刃物の大量生産体制をいち早く築いた老舗企業

スミカマは、刃物の産地岐阜県関市にて1916年に創業し、100年近く包丁類の製造を行う老舗企業である(従業員数30名、資本金15百万円)。スミカマは業界内でもいち早く最新設備である打ち抜きプレスを導入し、職人技術の機械化、自動化に成功した。それに伴い刃物の大量生産体制を構築し、欧米中心に直接輸出を行っていた。創業当初は安価なポケットナイフの製造を行っていたが、その後キッチン用の包丁類の生産に着手した。1ドル=360円であった1941年から1971年の固定相場の時代は、売上の90%以上が輸出だった。

当時の主体はOEM(他社ブランド製品の製造)であり、地元の同業他社と同じように安価な製品を大量生産していた。同社は「優れた刃物はドイツ製」という業界内の認識のもと、高度な製造技術を保有しながらも価格の安い製品によって競争してきたのである。

3-2. プラザ合意を転機とした高付加価値製品の製造

しかし、1985年のプラザ合意以降の円高により、スミカマは他の国内輸出企業と同様に欧米市場における価格競争力を失うこととなった。同社の直接輸出を担っていた炭竈勝美氏は、円高に加え台湾・韓国・中国による品質・コスト面での追従から、次第に安価製品の大量輸出に限界を感じ始める。そして、同社では炭竈氏主導のもと、バイヤーから「売ってくれ」と言われるような高付加価値製品への転換を決意する。企画した当初は社内の反対意見も多く上がったが、炭竈氏は高付加価値製品の必要性について根気強く説得し、1996年から高付加価値製品の製造に着手した。4年の歳月を経て、1990年に特殊鋼材を使用した霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズを完成させた。

霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズとは、高級アウトドアナイフによく見られるダマスカスという特徴的な縞模様が見られる包丁である。ステンレスを片側16層、合計で

² 本事例の記述にあたっては、同社ホームページのほか、以下のインタビューに基づく。
常務取締役 炭竈勝美氏とのインタビュー、2012年11月29日及び2012年12月26日実施。
商品企画部 志津野康裕氏とのインタビュー、2012年11月29日実施。

32層も重ねることによって表れる模様は、高級感漂うオリエンタル調なデザインだと海外で高く評価された。日本文化に対する世界的なニーズの高まりを背景に、刃の部分に漢字で「霞」と文字入れを行っている点も海外バイヤーの興味を引いた。また、日本と欧米では刃物文化の違いが大きく、欧米では包丁の種類だけでも20種類以上を揃える傾向にある。スミカマでは海外市場での販売を想定し、霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズでは15種類、刺身包丁を除いても12種類とラインナップを拡大させている。

同社は霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズを持って、ドイツのフランクフルトで開催される世界最大規模の展示会「アンビエンテ」に出展した。世界最大級の消費財見本市であり、出展者・来場者ともに世界各国から訪れるため、海外販路開拓や新製品に対する反応を見るに当たって絶好の機会となる。アンビエンテにおいて霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズは次第にそのデザインや性能がバイヤーに注目され、世界各国への販路が開拓されていった。その追い風となるように、2002年、霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズはドイツで優れたデザインの製品に贈られる「デザインプラス賞」を受賞した。2006年にはKASUMI シリーズ³第二弾の霞 KASUMI チタンコーティング包丁シリーズが同賞を受賞、2004年にはイギリスのHouse wares Show でThe Cutting Edge Awardを受賞した。また、KASUMI シリーズは2003年アメリカの*Men's Journal*誌でBest Kitchen Knifeとして紹介された。更に、昨年度は中小企業の成功事例としてAPEC(アジア太平洋経済協力会議)が開催するAPEC会議にて事業内容を発表されている。このような受賞や紹介を通じてKASUMI シリーズは世界的に認知されることとなり、輸出販路拡大と安定化に結びついた。

3-3. オリジナリティを追求した製品開発

同社の製品開発プロセスは、始めに製品のコンセプトや使用する材質等のアイデア創出、社内のデザイン担当者によるデザイン画作成、試作を経て製品化となる。KASUMI シリーズを含む各種製品製造に当たっては、現在、協力企業20社ほどが各工程を担当しながら生産を行う。その内、スミカマが担うのはアイデア創出及びデザイン画の作成と、最終工程である刃付け・磨き・検品等である。パッケージのデザインも社内のデザイン担当者が行い、梱包・出荷までを同社直接輸出部門が担当する。

³本論文では、霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズ、霞 KASUMI チタンコーティング包丁シリーズ、それ以降のKASUMI ブランドを冠する製品を合わせてKASUMI シリーズとしている。

アイデア創出に関しては、日々の直接輸出業務を通じて得た海外市場のニーズや情報を基に炭竈氏が行っている。例えば、製品名である KASUMI は、過去の交渉時に得た情報を基に命名されたものである。1995 年に当時の南アフリカでの既存顧客と行った新 OEM 製品に対し、日本語での命名を協議中に外国人にとっても響きが良い日本語をリストアップし、その中に KASUMI も含まれていた。最終的に KASUMI という名前の意味と新 OEM 商品のイメージがマッチしなかったため他の名前に決定したが、「KASUMI というサウンドが非常に良い」と好評価を得たことが炭竈氏の印象に残った。当時は KASUMI シリーズの製品アイデアは持っていなかったが、このように日頃の業務から海外ニーズや情報を仕入れ、ストックしていたことが製品開発のアイデアへとつながっている。

製品デザインに関しても同様である。霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズでは、脱 OEM を図るための高付加価値製品を作るというコンセプトがあった。そこで、高級アウトドアナイフに使用されており、高付加価値というイメージが欧米で定着しているダマスカス模様をキッチン用にも取り入れてはどうかと考えた。このアイデアはヒットし、試作品の段階で各国バイヤーの反応は上々だった。

しかし、炭竈氏はこれに満足せず、試作品作成後、全体のデザインを一新させる。その理由として、炭竈氏は「モノを販売していくには、自分でこれが良いと思えなければ販売できない」という。このような製品へのこだわりが、結果的にデザインをブラッシュアップさせ、デザインプラス賞を受賞するに至ったのである。

また、思い描いたデザインを形にするための協力企業を、関市に留まらず日本全国から探し、製造契約を結んでいる。KASUMI シリーズの第二弾である霞 KASUMI チタンコーティング包丁シリーズ製造時には、日本で 1 社のみ存在する、他社には量産が不可能な特殊色(ブルー)のチタンコーティング加工を行う会社を他県から探し出した。加工会社との契約として、包丁に対してのチタンコーティング加工に関してはスミカマの製品にのみ行うという独占契約も結び、持続的な競争優位を獲得するためのフォローを行っている。

KASUMI シリーズの製品開発に当たって、企画から販売まで一貫してマネジメントしているのが炭竈勝美氏である。ここで、簡単に炭竈氏の経歴を紹介する。炭竈氏は現会長の息子であり、現社長とは従兄弟に当たる。入社して 30 年近く輸出業務に携わっており、同社直接輸出部門の責任者である。学生時代から同社への入社が決まっていた炭竈氏は、直接輸出部門で必要となる語学力を磨くため、高校時代にはオーストラリアで 1 年過ごし、その後はアメリカで 2 年程語学留学している。ここで、海外代理

店との交渉や直接輸出業務を一人で担う語学力を身に付けると同時に、日本の良さや価値観を再認識されたとのことである。入社して30年程となるが、入社当初から名古屋事務所⁴にて契約交渉・通関手続き・代金決済等の輸出ノウハウを学び、現在では海外への直接輸出やそれに付随するマーケティング活動を一手に引き受けている。

完成したKASUMIシリーズを海外市場に投入する際、炭竈氏が強く意識したテーマは「KASUMIという名前のブランドの確立と定着」である。KASUMIというブランドが高品質・高デザインというイメージで各国市場に定着することにより、より安定したマーケティングに繋がると考えている。ブランドを確立する過程においては、「常に市場の期待感に応える製品を生み出さなければならない」と炭竈氏は述べる。なぜなら製造技術が横並びの状況下においては、製品の模倣が比較的容易だからである。事実として、霞KASUMIダマスカスシリーズの特徴である縞模様は、同業他社の模倣によって世界中に類似品が存在する。同社製品の模倣が世界中に広がりを見せる中で、同社では「全く異種な材質やデザインで新シリーズの企画・発信を心掛ける」としている。その言葉の示す通り、霞KASUMIダマスカス包丁シリーズ開発後、霞KASUMIチタンコーティング包丁シリーズ、セラミックシリーズ、ハンマーシリーズと、品質は勿論、独創的なデザインを持つ製品を次々と市場に投入している。

更に、同社では次の展開として、2013年度のアンビエンテにて機能重視の本格的なプロ用のシリーズ(KASUMI VG10 PRO)を紹介する。デザインの卓越なく、機能優先のみの製品は、ブランドが確立されていない場合のマーケティングは非常に困難である。展示会出展や数々の賞の受賞、安定した販売代理店網を通じてKASUMIブランドが構築されたという確かな手応えを得た結果、従来とは一線を画す製品の投入を可能としたのである。

3-4. 一国一代理店主義とする流通体制の構築

スミカマでは全出荷額の70%が直接輸出となっている。その内約40%がロシア向けであり、他60%はEU(ドイツ・イギリス・フランス・スカンジナビア・イタリア・スペイン)、北米(アメリカ・カナダ)、オセアニア、アジア、中東(サウジアラビア)など世界45か国に向けて出荷し、輸出ネットワークを構築している。

流通体制としては一国一代理店としている。その目的は2点ある。1点目は、価格競争の回避である。2点目は、権限移譲による代理店への責任の付与である。代理店には取扱製品の選択、小売価格、販売方法等マーケティングに関しては一任し、積極

⁴名古屋事務所は現在本社に統合され、直接輸出部門となっている。

的に権限移譲を行っている。

また、輸出販路拡大のための取組として、国際的な展示会へ継続して出展している。スミカマでは1990年からドイツの展示会「アンビエンテ」のジャパンパビリオン(ジェットロ運営)に出展し、2006年まで毎年同展ジェットロブースに出展した。継続して出展する中で、展示する商品の変更や来場者の声を反映させる等、展示の仕方を工夫して来場者へのアピールを行った。

現在も関市の取りまとめの下、アンビエンテへの出展を続けている。しかし、主要消費国の代理店が確立している状況下であるため、新規販路開拓には取り組んでいない。同社にとって、近年アンビエンテへの出店目的は新製品に対するバイヤーの反応を見る場であると同時に、代理店との「顔見て酒飲む交流の場」へと変化している。

更なる販路開拓に当たっては、新規既存代理店の紹介という形で販路を拡大している。すでに製造規模に見合う程度に販路が確立されていることもあるが、現地代理店の情報が入りづらい状況にあることも起因している。以前、既存の代理店を介さずに契約を結んだ企業の中にペーパー会社があった。この代理店では、ペーパー会社を経由して、すでに代理店が存在し、スミカマにとっての主要マーケットであるロシア、ドイツ、フランス等に販売していた。同社では各国共通の統一小売価格を設定していないため、製品が他国に流れるという再輸出が行われた場合、各国の小売価格差が問題となる。現在、直接輸出に関しては3名で行っているため、代理店契約時の調査や取引開始後の管理を細部まで行えず、このような問題を防ぐことが難しい状況である。そのため、新規販路開拓の取組は既存代理店による紹介を主な手段とし、取引開始後の再輸出への対策として製品パッケージの裏側に国毎の識別記号を付け、正規の代理店経由による販売かどうか確認出来るようにしている。

代理店管理が困難な一方で、ロシアの代理店との関係は他店に比べて密接なものとなっている。積極的に意見交換を行うことにより、会社間の枠を超え、ロシア代理店社長と炭竈氏の個人的な親交にまで発展している。

ロシアとの関係が強化された理由は2点ある。1点目は、代理店の要求に応え続けてきたためである。要求は、製品の改善・改良に留まらない。ロシア代理店社長は日本に対する造詣が深く、現地で日本製製品を販売するための企画のアイデアを豊富に持っていた。過去には、ロシアにて日本刀のプレゼンテーションや陶芸家の個展をエルミタージュ美術館にて開催し、展示物の輸出をスミカマに委託したこともあった。

2点目は、コミュニケーションの質と量が他の代理店に比べ密なものであるためである。多い日では10通以上にもなるほど、メールによる情報交換の頻度が高い。また、

上述した企画のためでもあるが、商品の買い付けのためにロシア代理店の社長及び担当者が年4~5回程訪日する等、コミュニケーションの機会が多くあった。なお、国境をこえたコミュニケーションの際に問題となるのが、言語の違いであるが、同社ではロシア代理店と折半して日露語に長けた通訳のアルバイトを雇うことで対応している。

このように、ロシア代理店との関係が強化された結果、ロシア代理店は社名を「カスミ・グループ」に変更し、ロシア向け輸出は全体の4割を占めることとなった。他の代理店との契約内容とも異なり、ロシア側では今後如何なる種類の日本製品購入の際も、全てスミカマを通して行うとしている。また、ロシア代理店との交流を通じて、同社では自社製品以外にも、陶磁器、漆器、日本刀類といった日本の高級伝統工芸品や現・古美術品、骨董品等をロシアに向けて輸出するという商社的な役割を担うことにもなったのである。

4. 直接輸出による海外展開の成功要因

スミカマが直接輸出によって海外展開を成功させた要因として、独自の付加価値製品による差別化、代理店との強力な信頼関係、炭竈氏のリーダーシップという3点を指摘したい。

第一に、独自の付加価値製品による差別化である。輸出開始時の販路開拓や円高による製品原価の上昇に対応するためには、顧客に対し価格以外の訴求点を提示し、円高でも競争力を維持するために自社製品の付加価値を上げていくことが重要である。スミカマの場合、品質は元より、斬新なデザインによって付加価値を生み出し続けている。包丁類の品質が頭打ちといった状況下において、デザインによるオリジナリティの追求は、新しいものを市場に求める消費者のニーズとマッチしていたのだと考えられる。付加価値製品の開発に継続的に取り組むことによって、先行者利益の創出だけでなく、製品が模倣されようとも事業やビジネスの体制として模倣困難な状態を構築することが可能となる。

スミカマでは日々の直接輸出業務から海外市場のニーズや情報が蓄積されており、それらを製品開発に活かすための若手主導による取組も行われている。競合他社の追従に対し霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズだけではなく、その後も付加価値製品を生み出し続ける意識が醸成されることによって、持続的な競争優位を生み出している。

第二に、代理店との強力な信頼関係⁵である。信頼関係を構築することによって、同社では長期にわたる安定的な取引の実現や既存代理店の紹介による新規販路開拓、輸出先のニーズや市場動向といった情報収集を円滑に進めている。信頼関係の構築に当たって、誠実な商売を行うことはもちろんだが、代理店側の期待感に応えることが重要である。特に、スミカマは先進的製品開発企業⁶であると業界内で認識されているため、新製品開発に向けた取組を行う努力をする必要がある。

また、世界中のバイヤーが集まる展示会を通じてコミュニケーションを図っていることも信頼関係の構築に一役買っている。年に一回ではあるが、代理店と新商品についての情報や製品に関する改善要求などの情報交換を直接行うことができることに加え、懇親会等の交流の場を設けることによって、同社と代理店との間は風通しの良い状態が保たれている。

最後に、炭竈氏のリーダーシップである。ここで述べるリーダーシップとは、輸出事業を成功させようとする情熱に裏打ちされた構想力と実行力である。先述した炭竈氏の経歴からもわかるように、炭竈氏は卓越した語学力をもち、販売代理店との交渉時も通訳を介さず直接情報収集ができる状況にある。そのため、炭竈氏は海外市場におけるリスクへの認識が早く、1985年以降の円高や諸外国による安価製品への追随に対しても、社内の誰よりも危機意識を持っていた。そして、霞 KASUMI ダマスカス包丁シリーズの開発にいち早く踏み切るに至ったのである。当時は社内外から何度も反対の声が上がったが、炭竈氏は製品開発を実行に移す決断をし、積極的にアイデアを出す等自ら率先して新製品開発に邁進した。

このように、炭竈氏は製品の実現までの道筋を構築し、自ら先頭に立って協力企業の説得や新規協力企業との契約交渉に当たったことによって KASUMI シリーズを成功まで導いた。社内外に対しリーダーシップを発揮する事によって、安価製品の大量生産から先進的製品開発企業へと社内に変革をもたらしたのである。

以上3点が、スミカマが輸出によって海外展開に成功した要因である。スミカマは代理店網を活用することによって海外ニーズを捉え、高付加価値製品を開発するという、製造と販売の有機的な結びつきによって持続的な競争力を生み出している。今回の事例を通じて、日々の業務からストックされた資源を活用し、輸出による海外展開

⁵ 本論文における「信頼」とは、交渉相手の未来の行動に対する期待を意味しており、「信頼できる」とは交渉相手の行動の予見可能性が高いことを言う(杉田一真, 2013)。交渉では、「事実や主張を交わしながら信頼関係を構築する」としている。

⁶ 先進的製品開発企業とは、持続的な製品開発によって事業を推進する戦略を採用している地域の中小企業のことである。(玄場規規, 2008)

に取り組む中小企業の姿を見出した。本研究が中小企業の海外展開における課題克服の一助となれば幸いである。

参考文献

- [1]小川正博、北嶋守、西岡正(2012)『ネットワークの再編とイノベーション—新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』同友館
- [2]玄場公規、石田修一(2008)『大阪・八尾発 50 年後も輝く 中小企業—事例に学ぶ事業継続力—』日刊工業新聞社
- [3]駒形哲哉(2012)「中小企業の海外展開—中国進出企業の事例にみる「究極の経営現地化」」『商工金融』第 62 巻第 2 号 p. 4～20
- [4]杉田一真「交渉相手との信頼関係構築」2012 年 5 月 21 日受付 NII-Electronic Library Service
- [5]中小企業政策金融公庫 総合研究所『中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～』日本公庫総研レポート
- [6]中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』筑摩選書
- [7]日本商工会議所「企業のアピール力を磨く」『石垣』2011 年 11 月号 p. 14～17
- [8]前田啓一(2005)『岐路に立つ地域中小企業—グローバルイノベーションの下での市場産業のゆくえ』ナカニシヤ出版
- [9]吉原英樹(2001)『国際経営』有斐閣アルマ

参考 HP

- [1]株式会社スミカマ <http://www.sumikama.co.jp/> 2012 年 11 月 19 日アクセス
- [2]カスミ・グループ <http://kasumi.ru/> 2012 年 11 月 30 日アクセス
- [3]JETRO(日本貿易振興機構) <http://www.jetro.go.jp/indexj.html> 2012 年 10 月 22 日アクセス
- [4]中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/index.html> 2012 年 10 月 15 日アクセス