

『元気な会社の海外進出戦略』
～各社の実例に学ぶ成功へのアプローチ～

(社)中小企業診断協会

目 次

序 章	はじめに	1
1	中小企業を取り巻く経営環境	1
2	激化する国際競争と海外戦略の重要性	2
3	本書発刊の狙い	3
第 1 章	進出プロセス編	6
1. 1	進出企業実態	6
1. 1. 1	会社概要	6
(1)	売上規模	6
(2)	業種構成	6
(3)	従業員規模	7
1. 1. 2	営業拠点・製造拠点の進出状況	7
1. 1. 3	駐在員の配置状況	9
1. 1. 4	出資形態	10
1. 1. 5	海外進出の目的	11
1. 1. 6	会社設立の苦労	12
1. 2	フィージビリティスタディ (F/S) とは	14
1. 2. 1	F/S 時の調査国数	14
1. 2. 2	フィージビリティスタディ (F/S)	16
(1)	F/S 現地状況	18
(2)	F/S 現地の規制	20
(3)	財務関係	22
(4)	現地の立地	24
(5)	現地の労働力	26
(6)	パートナー	28
1. 2. 3	海外進出の決定要因とは	30
1. 2. 4	進出 F/S 時の経営計画と進出後の実態差異	32
1. 3	海外進出決定後の手続き	34
1. 3. 1	現地の許認可申請	34
1. 3. 2	会社設立申請の手続き	36
1. 3. 3	契約書の作成で困ったことは……？	38
(1)	合弁契約書	38
(2)	定款	40
(3)	賃貸契約	40
(4)	土地使用契約	42
(5)	労働契約	42
(6)	就業規則	42
(7)	技術譲渡契約またはコンサルティング	44
(8)	知的財産権	44
1. 4	撤退戦略	46
1. 4. 1	撤退の想定	46
1. 4. 2	撤退の想定事由	46
1. 4. 3	撤退の契約	48

1.4.4	撤退の問題点の想定	48
1.4.5	撤退の想定問題点への対応策	50
1.4.6	海外進出準備段階での撤退の想定と戦略のまとめ	51
第2章	実践編（現地法人の設立と運営）	53
2.1	経営機能別	53
2.1.1	材料・部品調達	54
(1)	現地調達先の選定	54
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	54
	②現地調達先選定についての事例	55
2.1.2	生産基盤整備	56
(1)	工場建設	56
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	56
	②工場建設についての事例	57
(2)	生産設備・機械	58
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	58
	②生産設備・機械についての事例	59
(3)	金型・治工具	60
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	60
	②金型・治工具についての事例	61
(4)	生産計画策定	62
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	62
	②生産計画策定についての事例	63
(5)	生産管理システム構築	64
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	64
	②生産管理システム構築についての事例	65
2.1.3	本稼動準備	66
(1)	オペレーション教育	66
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	66
	②オペレーション教育についての事例	67
2.1.4	販売網整備	68
(1)	販売計画策定と販売網構築	68
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	68
	②販売計画策定と販売網構築についての事例	69
2.1.5	人事労務管理	70
(1)	駐在員の選定	70
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	70
	②駐在員の選定についての事例	71
(2)	現地管理者採用と育成	72
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	72
	②現地管理者採用と育成についての事例	73
(3)	人事制度構築と運用	74
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	74
	②人事制度構築と運用についての事例	75
2.1.6	財務管理	76
(1)	メインバンクと資金調達	76

	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	76
	②メインバンクと資金調達についての事例	77
(2)	債権回収（進出国内）	78
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	78
	②債権回収（進出国内）についての事例	79
(3)	内部牽制	80
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	80
	②内部牽制についての事例	81
(4)	為替リスクヘッジ	82
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	82
	②為替リスクヘッジについての事例	83
2.1.7	情報システム	84
(1)	基幹業務システム構築	84
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	84
	②基幹業務システム構築についての事例	85
2.1.8	取締役会	86
(1)	取締役会	86
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	86
	②取締役会についての事例	87
2.1.9	人事労務管理	88
(1)	現地スタッフ・オペレータ定着率	88
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	88
	②現地スタッフ・オペレータの定着率についての事例	89
(2)	設立準備段階で作成した人事規定について	90
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	90
	②設立準備段階で作成した就業規則等人事規定についての事例	91
(3)	賃金水準	92
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	92
	②賃金水準についての事例	93
(4)	現地スタッフ・オペレータの採用基準	94
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	94
	②現地スタッフ・オペレータの採用基準についての事例	95
(5)	現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策	96
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	96
	②現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策の事例	97
(6)	労働組合	98
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	98
	②労働組合についての事例	99
2.1.10	現地スタッフ教育	100
(1)	工場運営に際しての取り組み	100
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	100
	②工場運営に際しての取り組みの事例（ISO、TPM 等）	101
(2)	設備・金型保全に関する教育	102
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	102
	②設備・金型保全に関する教育についての事例	103
(3)	意思疎通を図る為の言語	104

	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	104
	②意思疎通を図る為の言語についての事例	105
2.1.11	組織運営	106
(1)	組織運営上現地スタッフのポジショニング	106
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	106
	②組織運営上現地スタッフのポジショニングについての事例	107
(2)	現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施	108
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	108
	②現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施についての事例	109
(3)	指示命令系統について	110
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	110
	②指示命令系統についての事例	111
2.1.12	リスク管理	112
(1)	技術漏洩防止の対策について	112
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	112
	②技術漏洩防止の対策についての事例	113
(2)	現地スタッフ・オペレータの不正防止対策	114
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	114
	②現地スタッフ・オペレータの不正防止対策についての事例	115
2.2	進出先別	117
2.2.1	国別の進出難易度	117
(1)	材料・部品調達面	120
	①現地調達先選定	120
	・インドネシア	120
	・ベトナム	121
	・中国	122
	・インド	124
	・その他の国	125
(2)	生産基盤整備面	126
	①工場建設	126
	・インドネシア	126
	・ベトナム	127
	・中国	128
	・インド	130
	・その他の国	131
	②生産設備・機械	132
	・インドネシア	132
	・ベトナム	134
	・中国	135
	・インド	137
	・その他の国	138
	③金型・治工具	139
	・インドネシア	139
	・ベトナム	140
	・中国	141

・インド	142
・その他の国	143
④生産計画策定	144
・インドネシア	144
・ベトナム	145
・中国	146
・インド	147
・その他の国	148
⑤生産管理システム構築	149
・インドネシア	149
・ベトナム	150
・中国	151
・インド	152
・その他の国	153
(3) 本稼動準備面	154
①オペレーション教育	154
・インドネシア	154
・ベトナム	155
・中国	156
・インド	158
・その他の国	159
(4) 販売網整備面	160
①販売計画策定と販売網構築	160
・インドネシア	160
・ベトナム	161
・中国	162
・インド	164
・その他の国	165
(5) 人事労務管理面	166
①駐在員の選定	166
・インドネシア	166
・ベトナム	167
・中国	168
・インド	170
・その他の国	171
②現地管理者採用と育成	172
・インドネシア	172
・ベトナム	173
・中国	174
・インド	175
・その他の国	176
③人事制度構築と運用	177
・インドネシア	177
・ベトナム	178
・中国	179
・インド	180

・その他の国	181
(6) 財務管理面	182
①メインバンクと資金調達	182
・インドネシア	182
・ベトナム	183
・中国	184
・インド	185
・その他の国	186
②債権回収	187
・インドネシア	187
・ベトナム	188
・中国	189
・インド	190
・その他の国	191
③内部牽制	192
・インドネシア	192
・ベトナム	193
・中国	194
・インド	195
・その他の国	196
④為替リスクヘッジ	197
・インドネシア	197
・ベトナム	198
・中国	199
・インド	200
・その他の国	201
(7) 情報システム面	202
①基幹業務システム構築	202
・インドネシア	202
・ベトナム	203
・中国	204
・インド	205
・その他の国	206
(8) 取締役会	207
・インドネシア	207
・ベトナム	208
・中国	209
・インド	210
・その他の国	211
<<特に人事管理・組織管理面の詳細>>	
(1) 人事労務管理面	212
①現地スタッフ、オペレータの定着率	212
・インドネシア	212
・ベトナム	214
・中国	215
・インド	217

・その他の国	218
②就業規則等各種人事規定について	220
・インドネシア	220
・ベトナム	221
・中国	222
・インド	223
・その他の国	224
③現地法人の賃金水準について	225
・インドネシア	225
・ベトナム	226
・中国	227
・インド	228
・その他の国	229
④現地スタッフ、オペレータの採用基準について	230
・インドネシア	230
・ベトナム	231
・中国	232
・インド	233
・その他の国	234
⑤現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について	235
・インドネシア	235
・ベトナム	236
・中国	237
・インド	238
・その他の国	239
⑥労働組合について	240
・インドネシア	240
・中国	241
・その他の国	242
⑦工場運営に際しての取り組みについて	243
・インドネシア	243
・ベトナム	244
・中国	245
・インド	246
・その他の国	247
⑧設備・金型保全に関する教育について	248
・インドネシア	248
・ベトナム	249
・中国	250
・インド	251
・その他の国	252
⑨意思疎通を図るための言語について	253
・インドネシア	253
・ベトナム	254
・中国	255

・インド	256
・その他の国	257
⑩現地スタッフのポジショニングについて	258
・インドネシア	258
・ベトナム	259
・中国	260
・インド	261
・その他の国	262
⑪ローテーション制度の実施について	263
・インドネシア	263
・ベトナム	264
・中国	265
・その他の国	266
⑫指示命令系統について	267
・インドネシア	267
・ベトナム	268
・中国	269
・インド	270
・その他の国	271
(2) リスク管理面	272
①技術漏洩防止の対策について	272
・インドネシア	272
・ベトナム	273
・中国	274
・その他の国	275
②現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について	276
・インドネシア	276
・ベトナム	277
・中国	278
・インド	279
・その他の国	280

第3章

成功事例編	282
[成功事例1] [2輪・4輪用部品製造販売事業]	282
[進出先：タイ／インドネシア／中国]	
[成功事例2] [2輪・船外機の電装品製造販売事業]	284
[進出先：インドネシア]	
[成功事例3] [4輪電装品／家電用基板製造販売事業]	286
[進出先：台湾／中国／ベトナム]	
[成功事例4] [2輪・4輪用ミッション製造販売事業]	288
[進出先：タイ／インドネシア]	
[成功事例5] [農産物貯蔵庫／乾燥機製造販売事業]	290
[進出先：中国]	
[成功事例6] [輸送用機器部品製造販売事業]	292
[進出先：タイ／インドネシア]	

	[成功事例 7]	[金型製作／成型品製造販売事業]	294
		[進出先：中国]	
	[成功事例 8]	[木製家具製造販売事業]	296
		[進出先：インドネシア]	
最終章	おわりに		298
	〈資料編〉アンケート調査表		300

序 章 はじめに

1. 中小企業を取り巻く経営環境

我国経済の今日あるのは、全事業所数の99%以上を占め、全労働者の約80%を雇用してきた中小企業の下支えがあったからに他なりません。昭和20年（1945年）の敗戦後の廃墟の中からたくましく立上がり、戦後経済の復興、高度経済成長の過程で、ある者は大企業の下請加工業者として、取引先として、又、ある者は独自路線を歩み、自前の商品を製造・販売し、そしてある者は消費拡大の中で小売業として、サービス業として、それぞれ発展を遂げて参りました。

当時の我国は、国をあげて欧米先進国に追いつき追い越せとの志と目標を掲げ、ものづくりや商売のあり方についても、欧米先進国に学び、国内総需要（パイ）が順調に拡大する中で、各企業共、横並びの成長を遂げることが出来ました。そして、いわゆる高度成長経済がスタートした昭和35年（1960年）以降、着実に力をつけた我国製造業は、1ドル＝360円という極めて有利な固定相場と、比較優位の人件費を最大の武器として、「輸出立国」の旗印のもと、先進諸国をはじめ世界各地に向けて輸出攻勢を始めました。

その後、昭和40年代初頭の「日米繊維交渉」に代表される通商摩擦があちこちで顕在化し始め、その必然的結果として、昭和46年（1971年）アメリカのニクソン大統領の声明により、主要国が変動相場制に移行したことに伴い、日本円の基準相場は、一旦、1ドル＝308円となりましたが、その2年後の昭和48年2月に円は変動相場制に移行し、今日に至っております。

円相場の急激な上昇と、高度成長の結果もたらされた人件費の高騰によって大きく国際競争力を低下させた我国製造業は、自社に於いては生産性向上や合理化を強力に推進する一方、協力工場に対しては大幅なコストダウン要請をすると共に、材料購入先にたいしても仕入コストダウンを迫ることになりました。同時に円高を活用し、海外から部品や材料を調達すると共に、抜本的な対策として生産拠点の海外移転を始めました。

このことは、親会社の海外移転に追従できるだけの経営資源を持ち合せない下請中小企業にとりましては、仕事量の大幅減少に他ならず、そのような企業にとっては死活問題となりました。

他方、モータリゼーションが進行すると共に、消費者の価値観が多様化し、とりわけ価格志向が強まる中、いわゆる「ワンストップショッピング」「ディスカウント」「便宜性」を標榜して、流通革命が急速に進行し、百貨店、大型スーパーストア、コンビニエンスストアが発展を遂げた一方で、専門店を除く一般的な中小小売業が急激に衰退し、市街地がシャッター街化してきており、市街地の活性化と空き店舗対策が喫緊の政策課題となっていることはご承知の通りであります。このように、我国経済を大きく支えてきた中小企業を取り巻く経営環境は様変わりしてきており、各企業共、「勝ち残り」「生き残り」を賭けて懸命な取り組みを致しております。

2. 激化する国際競争と海外戦略の重要性

いわゆる高度経済成長の過程を経て、高レベルの生産技術力によって、高品質、価格競争力、安定した供給力を装備することになった我国製造業が国際競争場裡の中で大きな存在感を示すようになって以降、いくつかの大きなリアクションが表面化してきました。

その代表的なものが、比較優位にある為替相場に対する調整プレッシャーであったことは前述した通りです。

今日の欧米をはじめとする海外市場に於ける中国メーカーの伸長には目を見張るものがあります。我国の20分の1ともいわれる低賃金と、有利な人民元相場によって、圧倒的な国際競争力を有しており、「中国こそデフレ経済の輸出国」とも揶揄される所以です。現在、中国人民元に対する国際的な切上げプレッシャーの動きを見ると、正に歴史は繰り返すと言わざるを得ません。

話を元に戻しましょう。

大きなリアクションの2つ目としては、輸出先の欧米市場に於いて、メイドインジャパンの製品が現地のローカルメーカーの製品と比較してコストパフォーマンスが高いことから多くの消費者に支持された為、現地メーカーの販売不振→経営悪化→雇用不安となった結果、いわゆる通商摩擦が生じてしまったのです。現地メーカーの経営不振はその国の経済問題そのものといえます。

その結果、「日本のメーカーは不当な安売りをしている」との非難の声が上がり、ダンピング提訴が始まり、高関税を課すべきとの動きに繋がると共に、現地材料を一定比率以上使用しなければならないというローカルコンテンツ法まで成立させてしまうことになりました。揚句の果ては、政府間交渉で輸出自主規制を迫ってきたのであり、その代表例が繊維であり鉄鋼でありました。

次に、これは、特に発展途上国に於いて顕著な傾向ですが、現地メーカーの経営力なり企業体力が国際競争に耐えられないレベルにあるとの認識のもと、輸入完成品に高率の関税をかけることにより現地メーカーを保護しようという動きがありましたが、KD 部品については比較的低率の関税をかけることが多く、これは、現地での組立て→雇用機会の創出を意図するものであります。

以上のような時代背景の中で、我国製造業は円高による価格競争力の低下、ダンピング提訴などの通商摩擦、新市場開拓等への経営的対応として、国内産業の空洞化という犠牲を払いながらも、生産拠点の海外移転等、効果的な海外戦略を打ち出さざるを得なかったのであります。

1960年代から1970年代にかけて、我国企業は高度成長→家電不況→貿易摩擦→円の変動相場制移行（円高）→二度に亘る石油ショック等の試練を経て、80年代は再び好況を謳歌することとなり（後にバブル景気といわれましたが）、国際的な評価も上昇し、ジャパンアズNo.1とも喧伝されるようになりました。

この間、アメリカ経済は停滞し、「日本に学ぶ」ということでトヨタ生産方式など我国製造業の強みを研究する一方、研究開発の成果を効果的、効率的に企業業績に結びつける

意図をもって「MOT」(Management of Technology)の普及啓蒙に注力したのであります。

1985年9月、ニューヨークのプラザホテルで行われた5カ国蔵相会議(G5)に於いて、ドル高是正の方向性が合意された結果(「プラザ合意」、1ドル=240円であった円相場が1年半後には140円と高騰し、我国経済並びに我国製造業に重大なインパクトを与えることになりました。又、1989年の「ベルリンの壁」崩壊に象徴される共産主義の退潮と、東西冷戦の終焉が同時にボーダレスな国際競争の激化を加速させたことはご承知の通りです。

まさにグローバルな大競争の時代にあって、とりわけ13億の民と、強い価格競争力をバックにした中国メーカーは、世界の至る所にメイドインチャイナを集中豪雨的に輸出しており、他国メーカーを駆逐する勢いにあるといっても決して過言ではありません。

我国製造業としては、企業規模の如何を問わず「ナンバー1」「オンリー1」たるべく、研究開発に経営資源を投入し、知的財産の蓄積・活用に注力すると共に、持ち前の高い生産技術力に更に磨きをかけることによって国内工場に於いては、高品質、高機能、高付加価値の製品を生産することが肝要です。同時に、海外材料・部品の調達、OEM生産、更には生産拠点の海外移転を推進するなど、戦略的かつ多角的な海外戦略を展開することによりグローバルな大競争時代に勝ち残っていけるものと確信します。

3. 本書発刊の狙い

まず、本書発刊の契機について申し上げます。

前述した通り、中小企業を取り巻く経営環境が益々厳しさを増しておりますが、同時に近年国際競争が一段と激化し、大企業はもとより中小企業にとりましても海外戦略構築の必要性が高まってきております。

このような時代環境の中で、大企業にあっては関連する事業部なり海外担当部署の専門スタッフが十分な時間をかけ、体系的、総合的に検討を重ね、海外進出計画を経営トップに具申していくことが一般的なパターンであります。中小企業にありましては人材を含めた経営資源に制約もあり、海外進出に関わる事前の十分な調査研究を行うことも難しく、どちらかというとな経営者の経験と勘に頼るトップダウンによる意思決定というケースが多く見受けられます。この結果、不確定要素の多い海外進出が時として失敗し、残念ながら経営不振に陥ってしまう事例も散見されます。

従いまして、中小企業経営者が海外進出を検討するに際して実務的に有効なヒントを得ることが出来るマニュアルの作成が求められておりました。

昨年(2004年)の春、(社)中小企業診断協会より静岡県に在住する中小企業診断士グループ(有志7名)に対し、マニュアル作成の要請がなされました。

もとより、(社)中小企業診断協会は1954年、中小企業庁の指導の下に設立されてから50年間に亘り、経済産業省並びに中小企業庁の経済政策と連動しつつ活動を展開して参りました。申すまでもなく、中小企業は我国の企業数の9割以上を占める国家経済の屋台骨であり、その強化・育成は国の経済政策の中核テーマであります。(社)中小企業診断協会は、中小企業に関する「調査研究事業」「対外協力事業」「人材情報提供事業」「能力開発事業」

「出版・情報事業」等を通して国の政策に沿いつつ、中小企業の具体的要請に応える努力を続けて参りました。その結果、現在では全国で8500人の中小企業診断士（経済産業大臣登録）を擁する「我国唯一の全国組織のビジネスコンサルタント団体」に成長致しました。

さて、(社)中小企業診断協会より、マニュアル作成を要請された私共、中小企業診断士の有志グループでは、早速、マニュアルの中味の検討と作業手順について数次に亘って打合せを行いました。

その結果、まず調査対象を下記のように定め、静岡県西部地方を中心に県中部も含めて24社の企業のご協力を頂くことになりました。

- ①静岡県在住の利点を活かし、静岡県下に本社を置く企業の中から積極的に海外展開を行っている企業を対象として実態調査を行う。
- ②企業規模については下請中小企業を傘下に抱える大企業はもとより、中小企業で海外戦略に成功体験を持つ企業を調査対象とした。
- ③産業分類としては製造業を主体として調査を行うが、業種として「建設」「食品」「工作機械」「一般機械」「金型」「輸送用機器・部品」「電気・電子」「家具」「楽器」「その他」というように特定の業種に偏ることなく多岐に亘る業種を調査対象とした。

次に作業手順と致しましては、

「海外進出状況の実態」「フィージビリティ・スタディ（実現可能性調査）の実施の有無」「海外進出決定後の手続き」「現地法人の設立と運営」「撤退戦略」の5つの観点から合計21項目に亘る設問を『海外進出調査アンケート』として作成し中小企業診断士7名が手分けして、24社の企業の経営トップの方々の元を直接訪問し、マニュアル作成の趣旨のご説明と共にアンケート回答に対するご協力の要請をして参りました。

大変面倒なアンケートではありましたが24社の企業トップの方々の快いご理解とご協力のもと、次々とアンケートの回答が寄せられました。アンケート結果について集計し分析すると共に、アンケートでは計り知れない海外進出に際しての失敗しない為の留意点や対策内容、様々な苦労話、成功に向けてのアドバイスが本マニュアルの肝になるとの考えからアンケート回収後、中小企業診断士がそれぞれの担当企業の経営トップなり海外部門責任者のもとを再度訪問し、インタビューを重ねて参りました。

以上の結果、マニュアルの構成内容としては次のようになっております。

- ・序章 はじめに
- ・第1章 進出プロセス編
- ・第2章 実践編
- ・第3章 成功事例編
- ・最終章 おわりに

まず序章では「中小企業を取り巻く経営環境」「激化する国際競争と海外戦略の重要性」、そして「本書発刊の狙い」が述べられております。

第1章では海外進出企業のプロフィール並びに進出検討から撤退に至るプロセス毎に各企業の実態がまとめられております。

第2章では実践編として、現地法人の設立と運営の実態を機能テーマ別、国別に表すと共に、特に「困ったこと」「工夫したこと」「失敗しない為のヒント」が盛り込まれています。

第3章では成功事例編として担当の中小企業診断士が海外進出の成功体験をもつ企業経営者の下を直接訪問し、インタビューした内容をもとにまとめられています。そして最終章は「おわりに」となっています。

本書発刊に際し、私共執筆陣と致しまして静岡県下に本社を置く24の企業の経営トップの皆様と海外部門責任者の皆様の深いご理解とご協力に対し、心より敬意と感謝の気持ちを捧げたいと思います。

前述致しました通り、我国企業の9割以上を占める中小企業の生成発展こそ日本経済発展の不可欠の条件です。中小企業経営者の皆様にとりまして、本マニュアルが海外戦略推進の上でいささかでもお役に立つことが出来ますならば、私共、中小企業診断士にとりまして望外の幸せでございます。

2005年3月

執筆者 岸田 勝彦（中小企業診断士）
和田 邦彦（中小企業診断士）
中川 貞夫（中小企業診断士）
鈴木 宣二（中小企業診断士）
竹内 康博（中小企業診断士）
荒井 豊（中小企業診断士）
藤野 剛士（中小企業診断士）