

# グローバルビジネス人材による グローバル志向獲得プロセスに関する研究

## Research on the process of acquiring the glocal orientation

共同研究メンバー

○丹下英明\*、金美德\*、巴特尔\*、奥山雅之\*\*（○代表、執筆者）

**Keywords** : glocal business, glocal orientation

### 1. はじめに～背景と目的～

地域に密着した既存の中小企業において、近年、グローバルな市場をターゲットとして、地域資源を活用した製品やサービスを開発・事業化する事例がみられる。こうした動きは地域振興にも重要な役割を果たしている。例えば、地域の産物などを、世界各市場に合致するように加工し輸出したりするものである。こうした「地域性」をビジネスの主要要素としながら、「グローバル市場」をターゲットとする事業を、本研究では「グローバルビジネス」と呼ぶ（奥山 2018）。

しかし、こうしたビジネスに取り組む中小企業の事業実態を明らかにした研究は、奥山(2018)など一部にとどまっている。グローバルビジネスは、地域性をビジネスの主要要素とはせずに、グローバル市場をターゲットとするような「グローバルビジネス」（奥山 2018）とは異なる。中小企業がグローバルビジネスに取り組む際には、グローバルビジネスとは異なった経営戦略、ノウハウが必要になる。そのため、グローバルビジネス特有の研究が求められている。

そこで、本研究では、経営者などグローバルビジネスを担う人材に焦点を当てて、そうした人材がどのようにしてグローバルビジネスへの志向を強めていったのか、そのプロセスを解明することを目的とする。

### 2. これまでの成果

#### 2.1 先行研究

奥山（2018）は、グローバルビジネスのマネジメントを明らかにしている。「グローバルビジネスにおいては、地域資源を活用した異質性を担保しながらも、ターゲット市場に適応した顧客価値の再構築を図る同質化プロセスが重要となる」とし、こうした「異質化」と「同質化」のバランスを保つマネジメントプロセスが、中小企業のグローバルビジネスにとっては有効な

\* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

\*\* 明治大学政治経済学部 School of Political Science and Economics, Meiji University

枠組となることを指摘している。

グローバルビジネスを担う人材に関してはどうか。奥山（2018）は、「地域におけるグローバルビジネスにはローカルな視点とグローバルな視点との両方を有した人材が重要な役割を果たす」ことを指摘する。竹内・安田（2016）も、伝統工芸品の海外市場開拓を分析し、「ローカルとグローバルをつなぐ人材」の重要性を指摘している。奥山（2018）の指摘は社内の人材を、竹内・安田（2016）の指摘は社外の人材を想定しているといった違いはあるものの、いずれも、ローカルな視点とグローバルな視点をもつ人材の重要性を主張している点は共通する。一方で、どのようにそうした視点を獲得していくのかといった本研究の問題意識については、十分には明らかにされていない。

本研究の問題意識に関して、グローバルビジネスに限らず、中小企業全般の海外市場開拓にまで範囲を広げてみると、どのような知見が得られるのだろうか。

山本・名取（2014）は、「企業家志向性（EO: Entrepreneurial Orientation）」および「国際的企業家志向性（IEO: International Entrepreneurial Orientation）」の概念を援用しながら、国内中小製造業の国際化プロセスを明らかにしている。「国内中小製造業では、EOの高い新たな経営者が就任した後、特定の顧客企業への売上依存からの脱却と取引多角化を志向する。その上で、公的機関などとの社会的ネットワークの形成や、組織構築・再編を遂行し、国内市場における取引多角化を実現していった。その後、外部環境の変化から、経営者は海外企業との取引＝海外市場参入を取引多角化の手段として位置づけた。すなわち、当該中小製造業では、経営者が『過去の意思決定の経験』『ネットワーク』『組織構築』によって高めたEOをIEOへと転換させていったのである。その結果、中小製造業は国際化のステージを上ることができた」（山本・名取 2014）。つまり、外部環境の変化がきっかけとなって、経営者はこれまで培ってきたEOをIEOに転換させることにより、海外市場開拓を実現したとしている。こうした指摘は、本研究に際して大いに参考となるものである。

一方で、山本・名取（2014）の指摘は、グローバルビジネスではない中小製造業の海外市場開拓を分析したものである。こうした研究から得られた示唆がグローバルビジネスにも当てはまるのだろうか、そしてグローバルビジネス特有の要因はあるのか、考える必要があるだろう。

図表 1 事例企業一覧

企業名	事業概要	販売先国	従業員数	資本金 (万円)
A社	日本酒の製造・販売	中国など	5名	1,000
B社	味噌・醤油などの製造・販売	中国など	30名	2,000
C社	南部鉄瓶の製造・販売	フランスなど	65名	9,000
D社	日本酒の製造・販売	アメリカなど	20名	2,000
E社	西陣織の製造・販売	アメリカなど	49名	8,000
F社	タオルの製造・販売	フランス、台湾など	62名	2,500

(出所) 筆者作成。

## 2.2 事例研究

<sup>1</sup> 本研究では、図表1掲載企業以外にも、グローバルなビジネスに取り組む企業3社に対してもインタビュー調査を実施した。それらを図表1掲載企業と比較することで、グローバルビジネス特有の要因を明らかにしようと努めた。

本研究の問題意識を明らかにするために、グローバルビジネスを行う企業へのインタビュー調査を実施するなどし、分析対象事例を収集した。事例企業の概要は、図表1のとおりである<sup>1</sup>。

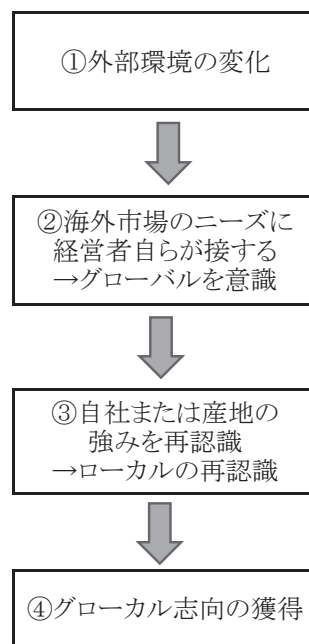
事例研究を選択した理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである。また、グローバルビジネスに取り組む企業の事例は少ないため、サーベイよりも事例研究が適切な方法である（Yin, 2009）と判断し、採用した。

なお、インタビュー調査においては、非構造化インタビューを行うとともに、ホームページや新聞記事などからも情報を収集し、分析を行っている。

### 3. 結論

本研究では、「グローバルビジネスを担う人材がどのようにしてグローバル志向を強めていったのか、そのプロセスはどのようなものか」といった点について、研究を行った。本研究の結論は、図表2の通りである。

図表2 グローバル志向獲得のプロセス



（出所）筆者作成。

第一に、外部環境の変化がグローバルビジネスに取り組むきっかけとなっている。事例企業は、日本国内の市場縮小や海外市場の発展など、外部環境の変化を契機としてグローバルビジネスに取り組みはじめている。山本・名取（2014）が中小製造業の国際化について指摘した要因は、グローバルビジネスにおいても、取り組みのきっかけとなっていることが明らかになった。

第二に、海外市場のニーズに対して、経営者自らが接したことにより、「グローバル性」を獲得している。例えば、E社では、国内市場の縮小に危機感を持った経営者が自ら率先して、海外の展示会に複数回出展した。しかしながら、出展した商品は、海外のニーズに合わず、実際の受注には至らなかった。こうした国内とは異なる海外市場のニーズに接したことで、E社

の経営者は、自社企画製品でなく、素材としてハイエンド層に絞って高価格で海外販売することを志向する。そのことが、現在の海外販売の成功につながっている。

第三に、海外市場開拓に取り組むことで、自社または産地の強みという「ローカル性」を再認識している。前述 E 社は、展示会での失敗を踏まえて、自社の強みの再確認に取り組んだ。その結果、西陣織ならではの「高級感を表現できる『箔』を織り込み、強く撚った『強撚糸』を使った立体感のある織物」である点こそ、海外市場で戦っていくための武器であると再認識している。こうした強みは、自社だけでなく、産地全体で実現している強みである。

最後に、本稿の課題を挙げたい。本稿の結論は、グローバルビジネスに取り組む中小企業 6 社の事例研究から導き出されたものである。本稿の結論を一般化するためには、定量的な研究が必要だろう。

以上の課題を解決するべく、今後研究を行っていききたい。

#### 【引用文献】

- (1) 奥山雅之 (2018) 「グローバルビジネスと地域振興：島根県隠岐郡海士町のナマコビジネスを例に」『経営情報研究：多摩大学研究紀要』22、多摩大学 pp.1-16
- (2) 竹内一真、安田震一 (2017) 「グローバルビジネスにおける日本固有の産業と人材育成の可能性：2015 年度多摩大学共同研究報告として」『紀要 Bulletin』9、多摩大学グローバルスタディーズ学部、pp.163-172
- (3) 山本聡、名取隆 (2014) 「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、日本政策金融公庫総合研究所、pp.61-81
- (4) Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Inc.

#### 【参考文献】

- (1) 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』同友館、2016 年 10 月
- (2) 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「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No.2010-1』、2010 年 8 月
- (3) 日本政策金融公庫総合研究所 (2011) 「中小企業の海外販路開拓とブランド構築：欧米先進国市場での中小企業の取り組み」『日本公庫総研レポートNo.2011-2』、2011 年 8 月
- (4) 日本政策金融公庫総合研究所 (2017) 『第 8 回日本公庫シンポジウム報告書 輸出で外需開拓に取り組む中小企業』、2017 年 3 月