

# ヨーロッパの 成功事例から学ぶ： 中小企業のための グローバル進出ガイド



DHL Express とマーストリヒト大学による  
共同ホワイトペーパー



In association with



Maastricht University

# グローバル視点で見る 中小企業 (SMEs)

中小企業は国際貿易において重要な役割を果たしており、経済成長、イノベーション、雇用創出に大きく貢献しています。貿易額の面では大企業に比べて目立たないものの、グローバル市場への中小企業の参入は、強靱で多様なサプライチェーンを維持するうえで不可欠です。本ホワイトペーパーでは、ヨーロッパの成功事例から学ぶ、中小企業のためのグローバル市場の攻略方法について検証しています。

中小企業は欧州連合 (EU) の経済において重要な位置を占めています。EU統計局 (ユーロスタット) によると、2021年には国際貿易に従事する企業の大半を中小企業が占めました。具体的には、オーストリア、オランダ、スロベニアなどでは、輸入企業の99%以上が中小企業でした。ただし、中小企業が取り扱う貿易額は、大企業と比べると相対的に小規模です。例えば、ヨーロッパ域内では、輸入企業の78.4%を中小企業・スモールビジネスが占めますが、その輸入金額は全体のわずか11.8%に過ぎませんでした。

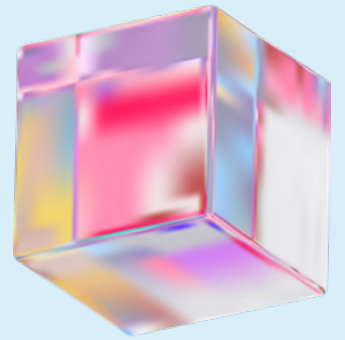
中小企業の貿易額への貢献度は、EU加盟国ごとに大きく異なります。たとえば、キプロスやエストニアでは、ヨーロッパ域内輸出において中小企業が貿易額の80%以上を占めていました。一方、フランスやドイツといった主要経済国では、中小企業の貢献度は33~35%程度と大幅に低い状況でした。これは、各国の経済構造の違いと、地域ごとに異なる中小企業の貿易への影響力を反映しています。

中小企業は重要な役割を果たしている一方で、国際貿易において資金調達の制約、規制上の障壁、海外市場の複雑性など、多くの課題にも直面しています。これら課題の解決には、中小企業の能力と競争力を強化するための施策が求められます。経済協力開発機構 (OECD) によると、中小企業のグローバル市場への参入を大幅に向上させるには、資金調達の改善、技術導入の促進、有利な貿易政策の整備などが必要であると指摘しています。

「DHL Global Connectedness Tracker 2024」では、地政学的な緊張や不確実性に直面する中でも、国際的な流れの回復力が浮き彫りになっています。同レポートによれば、地政学的緊張が続く中でも、国際貿易の流れは依然として堅調であり、中小企業はこの回復力を支える重要な役割を果たしています。グローバルなつながりは、一部の予測に反して地域化に向かうことなく、むしろ多くの国際的な取引は安定した距離、あるいはそれ以上の長距離で行われています。その証拠に、地理的に近い地域内での大規模な取引が減少傾向にあります。これにより、中小企業にとって地域市場にとどまらないグローバルな拡大のチャンスが依然として豊富に存在していることが明らかになっています。

“  
中小企業・スモールビジネスは  
欧州連合経済の重要な構成要素  
です。EU統計局によれば、  
2021年には、国際貿易に従事  
する企業の大半を中小企業が  
占めていました。”

# ますます相互に 結びつく世界において、 グローバル市場の魅力は 中小企業（SMEs）にとって 大きな機会である一方、 数々の課題も伴います。



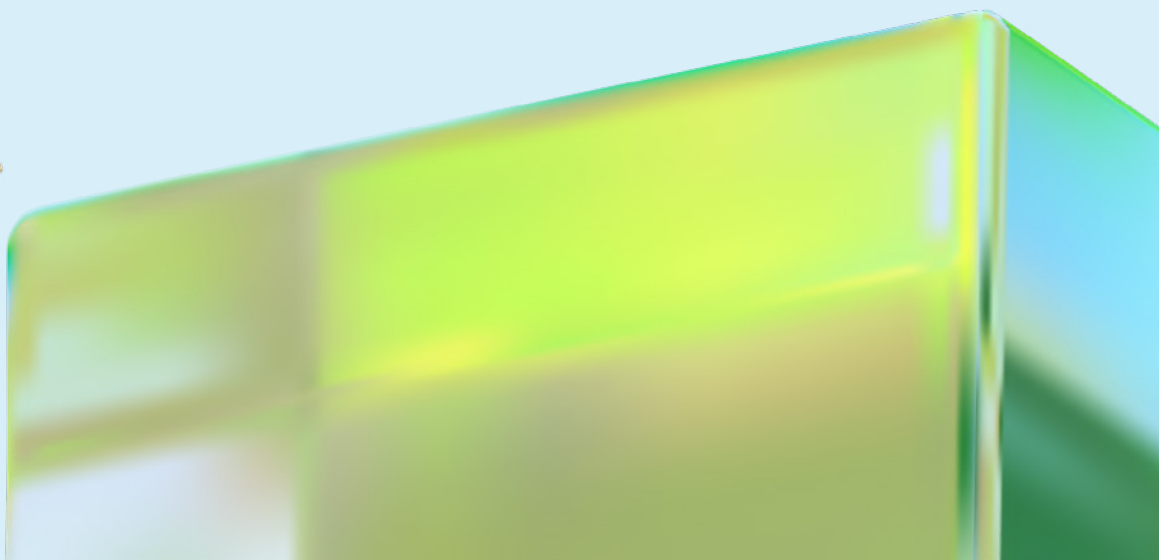
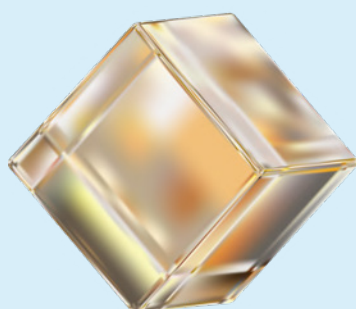
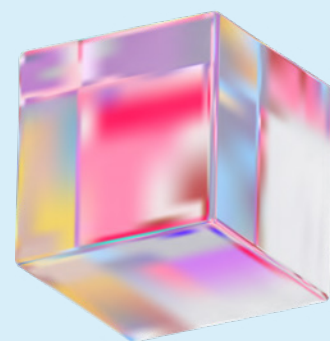
こうした企業の経営者にとって、国際的に展開するという決断は簡単なものではなく、市場参入戦略や文化的な違い、規制遵守から物流の複雑さまで、幅広い要素を深く理解することが求められます。本ホワイトペーパー「ヨーロッパの成功事例から学ぶ：中小企業のためのグローバル進出ガイド」は、国際展開の複雑さをひも解き、事業主、経営者の方たちがこの壮大な挑戦を進めるための体系的なアプローチを提供します。

また、本ガイドは、国際市場に挑戦するために必要な知識やツールをまとめた、実践的で役立つリソースとなっています。

このホワイトペーパーでは、9つの基本要素と実際のケーススタディを通じて、新たな可能性を広げ、国際舞台での持続的な成長へとつなげるための具体的な道筋を示します。



ページ	構築の基盤
5	基本要素-1 国際化の重要性を理解する
6	基本要素-2 徹底的な市場調査の実施
7	基本要素-3 人的資源の活用
9	基本要素-4 文化的知性を高める
10	基本要素-5 戦略的パートナーシップとネットワークの形成
11	基本要素-6 適切な進出方法を選ぶ
12	基本要素-7 国際法と規制の理解
13	基本要素-8 サプライチェーン管理の最適化
15	基本要素-9 モニタリングと検証
21	ケーススタディ：Delugs
28	ケーススタディ：CODE-ZERO



# 基本要素-1

## 国際的な展開は大企業だけの戦略ではなく、 中小企業 (SMEs) にとっても、 グローバル経済で成長を加速させ、 事業を継続させるために不可欠です



中小企業にとって国際展開の主なメリットの一つは、新たな市場への参入です。国内市場を超えて事業を展開することで、より大きな顧客層にリーチでき、収益源を多様化することが可能になります。

この地理的分散化は、国内市場の飽和によるリスクを軽減するだけでなく、一部地域の経済不況の際、予備案としても機能します。例えば、ハイテク産業や製造業の中小企業は、外国市場やグローバルな競争によって得られる機会から大きな利益を得ることができます。ガーナの小さな村で始まったブランド「Hamamat」は、Eコマースサイトを立ち上げてから3日で完売し、現在では世界中に商品を発送しています。

さらに、国際市場は国内では得られない独自の成長機会を提供することが多く、とりわけ新興市場は拡大する消費者層と多様な製品やサービスに対する需要の増加により、非常に大きな潜在力を秘めています。国際貿易に参入することで、こうした機会を活かし、ビジネスの拡大と収益成長を促進することができます。このような国際展開は、通信技術や情報技術の進化に支えられており、これにより外国市場への参入や運営の障壁が大幅に低減しています。

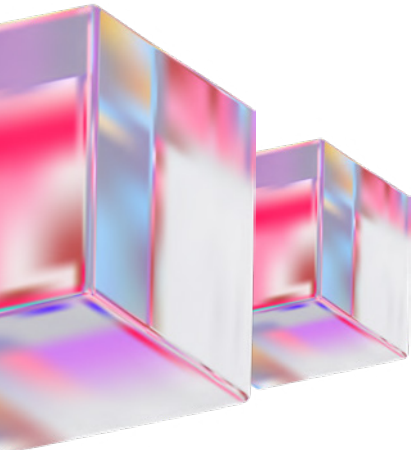
国際的なビジネス展開は企業の競争力向上も促進します。国際市場での競争に直面することで、業務の効率化や製品の品質向上、顧客サービスの水準を改善する必要があるからです。この競争圧力は、企業に継続的なイノベーションを促し、最良の実践を取り入れることで、全体的な事業改善をもたらします。また、国際競争にさらされることで、世界の市場動向や消費者の嗜好をよりよく理解できるようになり、競争で優位に立つことができます。

国際展開のプロセス自体が、事業の発展と結びついた成長戦略と見なすことができ、この継続的な進化は、長期的な持続可能性を確保するために必要な強靱性と適応力を育てます。国際展開は単なる戦略的選択肢ではなく、グローバル経済で成長を加速し、事業の継続性を確保するための重要な手段です。新しい市場へのアクセス、国際的なネットワークの活用、競争力の向上を通じて、国内市場の制約を乗り越え、グローバルな市場でのビジネスの発展につながるのです。

言い換えると、中小企業は国際展開をビジネス戦略の重要な要素と捉えることで、事業の持続のみならず、グローバル市場での成長とイノベーションを促進できるでしょう。

## 基本要素-2

### 国際展開に着手する前に、 中小企業 (SMEs) は徹底した市場調査を行い、 潜在的な市場を特定し、 現地の消費者行動を理解することが不可欠です



国際戦略を効果的に実施するためには、直面する課題や機会を予測し、それに対する洞察を持つことが重要です。

そのためには、消費者行動、市場動向、経済状況、そして文化的なニュアンスを理解するための市場調査が欠かせません。

企業が国際市場で成功するためには、潜在市場を深く理解し、製品やサービスをその市場に適応させる必要があります。単に適切な市場を見つけるだけでなく、その市場の詳細な動態を理解することが、マーケティング戦略、製品のカスタマイズ、そして価格設定モデルの開発において、ターゲットとなる消費者層に響くための鍵となります。

また、市場調査は、グローバルな競争環境において競合分析やリスク軽減にも大きな役割を果たします。現地および国際的な競合他社の戦略や強み、弱みを理解することで、自社の立ち位置を効果的に見極め、顧客から見た自社独自の「売り・強み」を把握することができます。

特に、Eコマース分野だけでも50万以上の企業が存在することから、競合分析の重要性は言うまでもありません。

さらに、市場調査は国際展開に伴うリスク、例えば財政的不確実性やコンプライアンスの問題、政治的不安定性などを予測し、それに備える助けとなります。これにより、より安全で持続可能な市場参入の実現につながります。



また、市場をとりまく条件が変化の中で、市場調査は継続的な改善や適応を助け、企業が迅速に対応し、まき返す機会を捉えたり、戦略を柔軟に調整したりすることを可能にします。

これらのプロセスは簡単なことではなく、特定のスキルが求められます。国際市場調査においては、分析力が不可欠です。多量のデータを処理し、理解する能力は、市場の傾向を掴み、複雑かつ多様なデータから実用的な洞察を引き出すために重要です。特に、地域ごとの大きな差異が存在する市場では、この能力が一層重要となります。

効果的な市場調査には、さらに多様なスキルが必要です。競争環境や規制の枠組み、消費者の嗜好を含む現地市場の深い知識は、しばしば現地の専門家との連携が必要となります。この連携においては、言語能力が市場の細かな違いを理解し、円滑なコミュニケーションを図るために重要な役割を果たします。

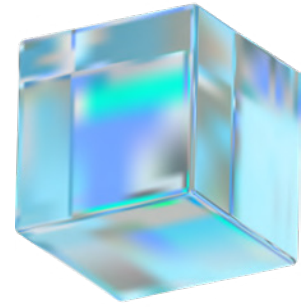
また、データ分析ソフトウェアやソーシャルメディア分析など、先進的なテクノロジーを活用することも現代の市場調査において欠かせません。IBM (2018年) によれば、毎日2.5エクサバイト (約25億ギガバイト) ものデータが生成されており、このデータを効果的に分析することで、競争力を大幅に向上させることができます。<sup>\*1</sup> ビッグデータ分析を活用している企業は、平均で8%の収益増加と10%のコスト削減を報告しています。<sup>\*2</sup>

十分な資金は包括的な市場調査を実施するために必要不可欠であり、法的およびコンプライアンスの知識も国際基準を遵守する上で重要です。

<sup>\*1</sup> <https://www.forbes.com/sites/bernardmar-r/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=1c619d2a60ba>

<sup>\*2</sup> <https://bi-survey.com/big-data-benefits>

## 基本要素-3



### 中小企業 (SMEs) の国際展開において、 人材は非常に重要です。グローバル市場で 成功するためには、スキルと文化的適応力を 持つ人材が欠かせません



中小企業の経営者または管理者であれば、  
「自社を国際市場に導くのに適したリーダーなのか？」  
「その職務に適切な人材を採用しているのか？」  
自問をする必要があります。

企業の経営者であれば国際市場への参入に際し、現場を任せられる適任な人材の採用を含めて、十分に用意ができていないか包括的に見極める必要があります。グローバル展開を目指す場合、管理者としてどのようにその役割を果たすのかが大切になります。特に国際化の初期段階では、経営者の資質が成功の鍵を握ります。過去に国際経験がある、母国語以外の言語に堪能である、ハイレベルな専門知識に長けているといった経営者は、国際的なビジネス展開を支えるのに適しています。

もしくは、経営者、管理者がこういったスキルや経験を持っていなくても、国際経験を持つマネージャーや社員を新たに雇用するか、社内に既にそうしたスキルを持つ人材を探して採用するといったことも考えられます。

これは一つの例ですが、移民の経歴を持つマネージャーを雇用するケースがあります。彼らは、複数の言語でのコミュニケーションに慣れており、少なくとも複数の市場についての知識を持ちあわせています。さらに出身国の文化的な洞察も提供できます。調査によると、移民の経歴をもつ経営者がいる中小企業は、国際市場でビジネスが成功する可能性が高いとも言われています。一方で、参入する国をより慎重に選ぶ傾向があります。言語の壁がある地域では、1つの市場に固執せず、むしろ複数の国際市場に進出するケースが多いとされています。

国際的な事業拡大を検討している中小企業の経営者にとって、人的資源を効果的に活用することは、事業の成功に大きく影響します。従業員全体の知識、スキル、能力、いわゆる人的資本は、企業の国際化戦略と一致していなければなりません。段階的な拡大戦略を採用するにしても、グローバル企業モデルのような加速的なアプローチを採用するにしても、各市場参入から徐々に経験を積み、学びを得ることに重点を置くべきです。一方、急速な国際化を目指す場合は、専門的な国際経験やスキルを持つ人材を採用し、組織が持たない能力を補完することが求められます。

例えば、オーストラリアのテクノロジー企業Canvaは、国際マーケティングの経験を持つ多様なチームを雇用することで、さまざまな文化的な文脈に対応し、アジアやヨーロッパで急速に成長しました。<sup>\*3</sup>

また、言語スキルや文化的な適応力、国際的な規制や市場状況を理解するための研修プログラムを、社員に提供することも重要です。国際市場で直面する課題に対応するだけでなく、社員が外

部から有益な情報を得ることで、企業としての吸収力を高めることになります。

“  
アストン大学の調査(2019年)<sup>\*4</sup>  
によると、社員の言語トレーニングに投資した中小企業は、国際市場での業績が30%向上したと報告されています。”

<sup>\*3</sup> <https://www.canva.com/newsroom/news/The-importance-of-diversity-at-Canva/>  
<https://www.nimdzi.com/localization-canva/>

<sup>\*4</sup> <https://www.aston.ac.uk/latest-news/new-research-links-languages-exporting-success-uk-smes>

柔軟で迅速に対応できる人事システムは、国際業務の複雑さを管理するために不可欠です。同様に、異なる市場環境や規制に適応できる人事制度を構築することも重要です。

“  
企業の中で、継続的な学習と柔軟な適応力を重んじる文化の醸成は、変化し続ける国際市場で競争力を維持するために非常に重要です。”

これには、柔軟な報酬体系、パフォーマンス評価方法、そして社員のモチベーションを高め、優秀な人材を維持するためのキャリア開発計画が含まれます。効果的な人事施策により、人的資本を効率的に活用し、生産性を向上させ、国際的な成長目標をサポートすることができます。例えば、南アフリカの中小企業であるYoco<sup>\*5</sup>は、アフリカ各国の労働法や文化的慣習に対応する柔軟な人事政策を導入し、同地域での成功に貢献しています。

ただし、人的資本への投資は有益である一方で、一定の限度を超えると、追加投資に比例した利益を生まない場合もあります。人的資本への過剰投資は、間接費の増加や管理の負担を招く恐れがあるため、国際ビジネスの強化を最大化しながら非効率を生じさせない最適な投資レベルを見つけることが重要です。

また、継続的な学習と適応を重視する文化を育むことも大切です。国際市場は常に変化しており、迅速に学び適応する能力は大きな競争優位性となります。そのため、社員が国際的な経験を積む機会を提供することが有効です。例えば、国際派遣、異文化チームの形成、海外企業とのパートナーシップなどを通じて、社員に国際的な視野を広げる機会を与えることが考えられます。

実際に、ブラジルの中小企業である化粧品会社Natura<sup>\*6</sup>は、国際派遣や異文化トレーニングプログラムを提供し、ラテンアメリカやヨーロッパといった多様な市場で事業を管理できる人材を育成しています。この学習文化は、Naturaの社員を国際的な課題に対応させるだけでなく、組織内のイノベーションと機動力を促進しています。

つまり、人事は中小企業の国際展開において重要な役割を果たします。人的資本を国際戦略に戦略的に連携させ、適切なトレーニングに投資し、必要な人材を採用し、柔軟な人事制度を開発すること、そして人的資本の限界を管理し、継続的な学習の文化を育むことにより、中小企業がグローバル市場で成功する可能性を大幅に高めることができます。

<sup>\*5</sup> <https://techcentral.co.za/fintech-yoco-looks-to-double-merchant-base-expand-abroad/180114/>  
<https://e27.co/yoco-head-of-international-expansion-on-building-trust-in-a-new-market-20220407/>

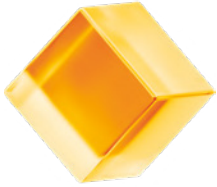
<sup>\*6</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747060009.pdf>





## 基本要素-4

### 異文化理解は、海外市場で成功を目指す 中小企業 (SMEs) にとって、もはや選択肢ではなく、 必須のスキルです



文化的インテリジェンス (CQ) とは、現地の慣習、価値観、消費者行動、ビジネスマナーを深く理解し、尊重することであり、市場データを正確に解釈し、文化に配慮した戦略を立てるために重要です。

2021年のMcKinsey<sup>\*7</sup>の調査によれば、71%の消費者が企業に対してパーソナライズされた対応を期待していることが分かっています。この結果は、マーケティング戦略において文化的適応が必要不可欠であるともいえます。これにより、消費者への誤解を避けるだけでなく、ビジネス戦略が現地の規範や期待に適合するようになります。

国際市場で成功を目指すためには、文化的インテリジェンス (CQ / Cultural Intelligence) を構築することが欠かせません。CQを高める方法として、他社や異なる文化的背景における行動や、成果を観察し学ぶ、社会的認知プロセスを活用することが挙げられます。このアプローチは、直接的な体験学習に多額の投資を必要としないため、資源が限られている中小企業にとって特に有益です。同業他社の成功事例を観察し、それを自社に取り入れることで、不確実性を減らし、多文化環境での戦略的意思決定力を向上させることができます。

具体的な施策としては、国際貿易協会への参加、業界カンファレンスへの出席、または異文化間ビジネスの実践について議論されるオンラインプラットフォームの活用が挙げられます。

これにより、文化の違いを乗り越えるための効果的な戦略に関する洞察を得て、それを自社の業務に応用できます。

さらに、継続的な学びと適応の姿勢を育むことも重要です。従業員が文化的な認識や感受性を高めるために、ターゲット市場の文化的規範、価値観、ビジネス慣行に焦点を当てたトレーニングプログラムやワークショップを提供することが推奨されます。

この教育的アプローチは、異文化に関する知識を深める認知的CQと、異文化間のやり取りで適切に行動するための行動的CQを育成するのに役立ちます。経験とトレーニングを組み合わせることで、文化的な理解の「ミス」を最小限に抑えることが可能です。

最後に、フィードバックの仕組みを導入して、異文化間のやり取りを継続的に評価し、改善することが重要です。国際的な顧客やパートナーからのフィードバックを収集することで、改善すべき点を特定し、それに応じて戦略を修正できます。この反復的なプロセスにより、CQが強化されるだけでなく、企業の適応力も向上し、変動する国際市場のニーズに効果的に対応できるようになります。

実際の事例として挙げられるのが、デンマーク発のジュース&コーヒーチェーン「Joe & The Juice<sup>\*8</sup>」です。同社は国際展開を進めるにあたり、新規市場の文化を理解し、適応することに大きな重点を置きました。特に米国市場への参入に際しては、アメリカの消費者行動や文化的期待を理解するために時間をかけました。その取り組みの一環として、社員をアメリカの環境に溶け込ませ、現地での実体験を通じて直接的な洞察を得ることに注力しました。このようなアプローチにより、サービススタイルや製品ラインナップを現地の嗜好やニーズに適合させることが可能となりました。

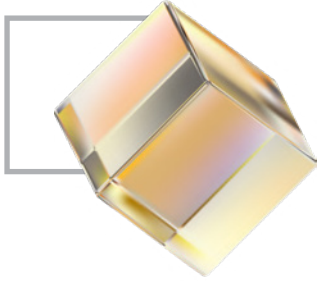
この戦略は成功を収め、同社は迅速に事業を拡大し、ブランドをさまざまな地域に適応させることができました。包括的で適応力のある文化を育むことで、Joe & The Juiceは多様な国際的顧客層に響く独自の雰囲気とサービス体験を生み出しました。この文化的適応力こそが、同社が16カ国へ成功裏に進出し、特に米国市場で成長を遂げるとともに、中東地域へのさらなる展開を計画するに至った重要な要因となっています。

\*7 <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

\*8 <https://www.joejuice.com/culture>

## 基本要素-5

### 中小企業 (SMEs) が競争力を高めるためには、ターゲット市場での戦略的パートナーシップやネットワークを構築することが重要です



国際展開の第一歩は、海外市場の顧客、サプライヤー、卸売業者など、主要な利害関係者との関係を築き、ネットワークを拡大することから始まります。

国際的な見本市や業界特化型のネットワーキングイベントに積極的に参加することで、市場の状況や顧客の嗜好についての重要な洞察を得られるだけでなく、有益な人脈を築くことができます。この新たなネットワーク構築の過程では、既存のネットワークや顧客基盤を活用することも忘れてはいけません。既存リソースを活用することで、リスクを軽減し、スムーズな市場参入を実現できます。

主要な関係を構築した後は、それを深め、長期的な協力関係を確立することが重要です。定期的なコミュニケーションや共同での課題解決、リソースの共有が効果的な手段となります。ネットワークを統合することで、パートナーが持つ独自の能力や市場知識を活用し、国際業務の効率化を図ることができます。この際、個人的な信頼関係や絆が成功の鍵となります。

また、地元企業、研究機関、政府機関との戦略的提携を形成することで、資金調達、技術的専門知識、規制に関する支援など、必要なリソースへのアクセスを得ることができます。こうした提携を活用することで、国際展開のための強固な基盤を築くことが可能となります。

さらに、産業団体や国際商業会議所 (International Chamber of Commerce)、地域輸出協議会などに参加し、積極的に支援システムを活用しましょう。これらのプラットフォームは、市場調査レポートや貿易ミッション、経験豊富な国際ビジネスプレイヤーとのネットワーキングイベントなど、貴重なリソースへのアクセスを提供します。

つまり、ネットワークを戦略的に拡大し、地元および国際的なパートナーとの提携を形成することで、国際化能力を大幅に向上させることができます。このアプローチは、市場に関する重要な洞察とリソースを提供するだけでなく、海外市場への参入に伴うリスクや課題を軽減するための強力な支援システムを構築します。本ホワイトペーパーの後半に掲載されているケーススタディは、国際展開を進める際に役立つ貴重な教訓を提供するでしょう。



## 基本要素-6

### 中小企業 (SMEs) の国際展開において、適切な参入モードの選択は、長期的な成功を左右するほどの重要な鍵となります



参入モードとは、企業が海外市場に進出し、国際的なビジネスを展開するためのさまざまな戦略や手法を指します。

これには、低リソースで実現可能な輸出（自国で製造した商品を他国で販売）から、より高いリソースを要する海外直接投資（FDI、自国企業が海外に拠点を設立または取得）まで、幅広い選択肢があります。また、ライセンス契約やフランチャイズ方式では、外国企業が企業の商標、製品、ビジネスモデルを利用し、対価として手数料やロイヤルティを支払います。一方、ジョイントベンチャーや戦略的提携では、現地企業と協力し、リソース、リスク、利益を共有します。

参入モードの選択は、求めるコントロールのレベル、利用可能なリソース、市場の潜在力、そして企業が許容できるリスクの程度といった要因によって左右されます。特に中小企業にとって、リソースの制約は常に重要な懸案事項です。リソースが限られている場合は輸出が現実的な選択肢となりますが、十分なリソースや外部からの資金調達が可能なのはFDIを選ぶことができます。また、参入先市場と自国市場の条件も、参入モードの決定に大きく影響します。

たとえば、発展途上国では市場条件が不利でリスクやコストが高くなる場合があります。このような場合には輸出のようなリソース負担の少ないモードが魅力的になります。一方、国際的な業務を持続し、市場の不確実性に対処するためには、効果的な財務計画が不可欠です。規模が小さい中小企業であっても、大企業と同様の国際的な課題に直面するため、それらを管理するための強力な戦略が求められます。

財務計画には、詳細な予算策定と財務予測が含まれます。これにより、将来のキャッシュフロー要件を計画し、収益、費用、現金の必要性をさまざまなシナリオで予測できます。こうしたプロセスは、資金需要を予測し、流動性を効果的に管理するうえで役立ちます。正確な予算策定と予測により、不測の事態に備え、リソースを最も必要な領域に配分することが可能になります。変動する国際市場では、積極的な財務計画は潜在的な課題に先手を打つための重要な手段です。

また、企業の経営者の特性も、参入モードの選択に大きな影響を与えます。リスク許容度、積極性、国際経験といった企業家の特徴が、参入モードの決定に重要な役割を果たします。リスク許容度が高く、国際的な視野を持つ経営者が率いる企業は、FDIのような高いコミットメントを伴うモードを選びやすい傾向にあります。このことは、参入モードの選択を企業の戦略目標や経営者の特性と整合させる必要性を示しています。

参入モードの選択は、企業のパフォーマンスに長期的な影響を及ぼします。輸出は低リスクで市場参入を可能にしますが、市場の潜在力を完全に活用する能力が制限される可能性があります。一方、FDIは市場とのより深い統合を可能にしますが、その分リスクやコストも高まります。国際化後に市場条件や業績に応じて戦略を適応させる柔軟性が求められます。競争力と成長を維持するためには、継続的な評価と戦略的な調整が欠かせません。

国際化の取り組みを最適化するには、まず輸出のような低リスクのモードで国際経験を積み、市場の動きや影響力といったダイナミクスを理解したうえで、FDIのような高リソース型モードへのコミットメントを検討するのが効果的です。また、地元企業との提携やジョイントベンチャーを活用することで、リソースの制約を緩和し、貴重な市場洞察を得られるため、国際展開に伴うリスクを軽減できます。さらに、パフォーマンスフィードバックや市場条件の変化に基づいて参入モードを柔軟に見直す準備を整えておくことが重要です。国際戦略を定期的に再評価することは、長期的な成功を収めるための鍵となります。

結論として、参入モードを慎重に選択し、適切に管理することで、自社の強みを活かしながらリスクを効果的に軽減し、国際展開の成功率を高めることができます。この戦略的アプローチにより、国際市場の複雑さを乗り越え、持続可能な成長と長期的な成功を実現することが可能になります。

# 基本要素-7

## 国際化を目指す中小企業 (SMEs) にとって、 複雑な国際法や規制の網を乗り越えることは、 最も困難な課題の一つです



グローバル市場が拡大し競争が激化する中、多くの企業が国内市場を越えて進出を試みています。しかし、各国で異なる多種多様な法規制が、その取り組みを大きく阻む可能性があります。

まず直面する課題は、国ごとに異なる規制の多様性と複雑さです。貿易、税制、労働基準、環境基準など、各国の法規制は多岐にわたり、頻繁に変更されることがあります。これに対応しコンプライアンスを維持するには、これらの違いを正確に把握する必要がありますが、特に中小企業にとっては、リソースの制約から多国籍企業 (MNC) ほど容易ではありません。こうした課題に対処する方法の一つとして、外部の専門コンサルタントの活用があります。税務コンプライアンスや移転価格、国際的な税務構造に関する専門知識を持つコンサルタントの支援を受けることで、複雑な税制環境を効果的に乗り越えることが可能になります。

規制の障壁もまた、重要な課題の一つです。進出先や母国の規制に加え、制度の未整備などが、国際市場の機会を十分に活用することを困難にします。これに加え、国ごとの規則の違いも障壁となります。さらに、関税関連の課題として、高額な関税、煩雑な書類手続き、時間のかかる通関プロセスが挙げられ、これらは海外市場への参入を妨げる要因となり得ます。

しかし、こうした課題を克服し、競争力を高めるための具体的な手法があります：

- ターゲット市場の規制を常に把握し、優遇関税を活用できる貿易協定を利用する
- 正確な書類管理のためのシステムを構築し、通関業者やフォワーダーの活用を検討する
- 税関当局との関係を構築し、スムーズな手続きを目指して研修プログラムに参加する

- コンプライアンスや出荷追跡のためのデジタルツールを活用し、エラーを削減し通関を効率化する
- 通貨変動や経済的障壁に備え、先物取引などの金融商品を活用してリスクヘッジをする
- 国際貿易規制や通関手続きに関する知識を高めるため、チームの能力開発や研修に投資する

また、国際化に取り組む企業が集まるテクノパーク (先端技術集積地域) や輸出加工区と呼ばれる保税区域のコミュニティに参加することで、他の企業が持つ豊富な知見や共有サービスを活用することができます。これらのハブでは、より確立された企業から貴重な洞察やリソースを得ることができます。さらに、政府からの支援も活用可能です。税還付や助成金などの輸出奨励策を活用すれば、財務支援を受けられるだけでなく、市場情報も入手できます。また、国際貿易に必要なビジネスライセンスや認証の取得支援も受けられます。政府が後援する貿易使節団や国際見本市に参加することで、人脈を構築し、市場機会を直接探ることも可能です。ただし、これらのイベントに参加する際は、主催者にとっても価値があることを示すことが重要です。

物流パートナーも、通関の障壁を乗り越える際に欠かせない存在です。彼らは、国際輸送プロセスの効率化を支援し、商品がスムーズに国境を越えるよう手助けします。具体的には、通関手続き、貨物輸送、貿易コンサルティングといったサービスを提供します。これらのパートナーをどのように効果的に活用するかについては、次章で詳しく説明します。

国際化の複雑さに直面しても、適切なツール、リソース、パートナーを活用すれば、中小企業は競争力を高めながら国際市場で成功する道を切り拓くことができます。

## 基本要素-8

### 効率的なサプライチェーン管理は、 国際市場で中小企業 (SMEs) が 競争力を維持するための鍵となります



グローバル化が進み、貿易の障壁が低下する中で、変動する国際市場のニーズに適応することがますます重要になっています。

効果的なサプライチェーン管理を行うことで、市場の変化に迅速に対応し、コストを管理し、高いサービス水準を維持することが可能となります。これらは、豊富なリソースを持つ多国籍企業と競争する上で不可欠な要素です。

効率的なサプライチェーン管理の主なメリットは、コスト削減と業務効率の向上にあります。物流、在庫管理、生産プロセスを最適化することで、運営コストを削減し、国際市場で競争力のある価格設定を実現できます。また、コスト削減により、研究開発、マーケティング、国際展開といった重要な分野への投資が可能になります。一方で、中小企業にとっては、リソースや専門知識の制約からサプライチェーン管理が困難になる場合もあります。このような状況では、ロジスティクスプロバイダー（物流サービス提供者）が重要な役割を果たします。先進的なインフラ、テクノロジー、専門知識へのアクセスを提供することで、サプライチェーン管理の課題を解決する支援を行います。

以下は、ロジスティクスプロバイダーが提供する主なサービスの例です。これらのパートナーを組み合わせることで、多様な物流ニーズに対応することが可能です：

#### 輸送関連プロバイダー

貨物運送業者、トラック運送会社、海運会社、航空会社、鉄道事業者など、商品の輸送を管理するサービスを提供します。

#### 小包配送業者

小口荷物の配送に特化したサービスを行います。

#### 倉庫・流通プロバイダー

公共倉庫を活用した保管サービス、契約型の専用倉庫サービス、注文処理を行うフルフィルメントセンターを提供します。

#### 金融・情報関連プロバイダー

貨物の監査や税関手続きを含む、確認・処理・コンプライアンス管理を担います。

#### 統合ソリューションプロバイダー

4PL（第4世代物流）やLLP（リードロジスティクスプロバイダー）など、包括的なサプライチェーンソリューションを提供します。

#### 専門物流プロバイダー

温度管理が必要な商品のコールドチェーン物流、返品やリサイクルを管理するリバースロジスティクス、イベント用物流など、特定のニーズに対応します。

#### テクノロジーベースのプロバイダー

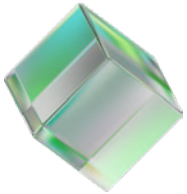
デジタルプラットフォームやサプライチェーンソフトウェアを活用し、物流を最適化します。

#### コンサルティングおよびアドバイザリーサービス

サプライチェーン戦略やネットワーク設計に関する専門的なアドバイスを提供します。

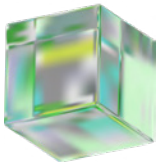
効率的なサプライチェーン管理を通じて、中小企業は国際市場での競争力を高め、リソースを最適に活用することができます。このような取り組みにより、常に活性化を続ける国際市場の中で、持続可能な成長と成功を実現する道が拓けます。

3PL（サードパーティ物流）プロバイダーは、サプライチェーンプロセスにおいて重要な役割を果たし、専門的なサービスを通じて業務を大幅に強化することができます。



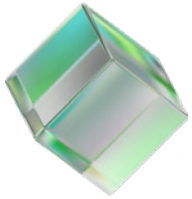
### 1. 柔軟性と拡張性

市場の需要に応じて物流ニーズを調整できるため、大規模な資本投資を必要とせずに対応可能です。これは、予測が難しい国際市場において特に有用です。



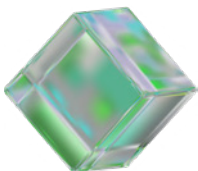
### 2. 専門知識

3PLプロバイダーは、複雑な国際物流に関する豊富な知識を持っており、規制、文化的差異、物流上の課題を克服することでスムーズな運営を支援します。



### 3. サービス品質の向上

プロフェッショナルな物流サポートを受けることで、正確かつ迅速な納品を実現し、競争の激しい市場で顧客満足度とロイヤルティを向上させることができます。



### 4. 新市場へのアクセス

3PLプロバイダーは既存のグローバルネットワークを有していることが多く、新たな市場や流通チャネルへのアクセスを可能にします。

効率的なサプライチェーン管理は、国際市場で競争力を維持するために欠かせない要素です。

3PLプロバイダーとの連携により、リソースの限界を克服し、業務効率を向上させ、市場の変化に迅速に対応することが可能になります。

この戦略的なアプローチは、グローバルなサプライチェーンの複雑性を管理するだけでなく、国際的な成長機会を最大限に活用するための足掛かりを築くものです。



# 基本要素-9

## 国際化戦略において、全リソースを投入する前に 慎重なモニタリングと検証を行うことは、 失敗を回避するために不可欠です



国際展開を検討する際には、検証と重要業績評価指標（KPI）の慎重なモニタリングを活用する戦略的アプローチを取ることで、成功の可能性を大幅に高めることができます。

無駄を省きながら、顧客をより満足させる製品やサービスを開発していくマネジメント手法（リスタートアップの手法）を取り入れることが国際展開の鍵となります。

この手法では、最小限の実用的な製品（MVP）を投入し、顧客からのフィードバックを基に改善を繰り返します。これにより、国際市場に関する仮説を最小限のリスクと投資で検証することが可能です。

市場参入戦略のさまざまな要素、例えばマーケティングメッセージ、販売手法、製品機能を実験することで、大規模なリソースを投入する前に最も効果的な戦術を特定することができます。

また、ラピッドプロトタイプング（迅速な試作品開発）を活用することで、ターゲット市場で製品やサービスのバージョンをテストし、市場ニーズに柔軟に対応しながら、実際のフィードバックに基づいて迅速に方向転換することができます。さらに、売上指標を追跡することも有効です。コンバージョン率、顧客獲得コスト、営業サイクルの長さといった指標は、製品の受け入れ状況や市場参入戦略の調整が必要かどうかを示す貴重な情報を提供します。

また、新地域での市場シェア獲得速度のモニタリングも欠かせません。成長が遅い場合は戦略の修正が必要である可能性があり、急速な成長はアプローチが成功していることを示しています。

国際展開の成功は、学習し適応し続ける能力にかかっています。学習を継続的なプロセスとして捉え、検証からの直接的なフィードバックや市場レポート、競合分析といった二次データを活用して戦略を継続的に改善してください。市場に関する仮説を検証する体系的なアプローチも重要です。

### 輸送関連プロバイダー

貨物運送業者、トラック運送会社、海運会社、航空会社、鉄道事業者など、商品の輸送を管理するサービスを提供します。

### 小包配送業者

小口荷物の配送に特化したサービスを行います。

### 倉庫・流通プロバイダー

公共倉庫を活用した保管サービス、契約型の専用倉庫サービス、注文処理を行うフルフィルメントセンターを提供します。

### 金融・情報関連プロバイダー

貨物の監査や税関手続きを含む、確認・処理・コンプライアンス管理を担います。

### 統合ソリューションプロバイダー

4PL（第4世代物流）やLLP（リードロジスティクスプロバイダー）など、包括的なサプライチェーンソリューションを提供します。

### 専門物流プロバイダー

温度管理が必要な商品のコールドチェーン物流、返品やリサイクルを管理するリバースロジスティクス、イベント用物流など、特定のニーズに対応します。

### テクノロジーベースのプロバイダー

デジタルプラットフォームやサプライチェーンソフトウェアを活用し、物流を最適化します。

### コンサルティングおよびアドバイザリーサービス

サプライチェーン戦略やネットワーク設計に関する専門的なアドバイスを提供します。

リスタートアップの手法とKPIの綿密なモニタリングを統合することで、国際市場への進出と成功に向けた強固なフレームワークを構築できます。このアプローチはリスクを最小限に抑え、戦略がデータと現実の洞察に基づいていることを保証します。その結果、持続可能で成功確率の高い国際展開が実現するのです。

## 究極のチェックリスト

世界がますます相互に結びつく中で、グローバル市場は中小企業にとって多くの機会を提供する一方、さまざまな課題も伴います。

国際展開を成功させるためには、市場参入戦略、文化的なニュアンスの理解、規制の遵守、物流の複雑さといった多岐にわたる要素を包括的に理解することが求められます。

以下に、国際化という野心的な挑戦に挑む中小企業を支えるための体系的なチェックリストをまとめました。

### 構築の基盤

#### 基本要素-1 国際化の重要性を理解する

国際展開がもたらす可能性とリスクを正確に把握し、企業としての成長戦略を策定します。

#### 基本要素-2 徹底的な市場調査の実施

ターゲット市場の規模、競争環境、消費者行動を詳細に分析して、情報に基づいた意思決定を行います。

#### 基本要素-3 人的資源の活用

国際化の取り組みを支える適切な人材を採用・育成し、組織全体の対応力を強化します。

#### 基本要素-4 文化的知性を高める

異文化への適応力を高め、ターゲット市場の文化や価値観に合わせた戦略を構築します。

#### 基本要素-5 戦略的パートナーシップとネットワークの形成

現地のパートナーや業界ネットワークを活用して、リソースを最大限に引き出し、リスクを軽減します。

#### 基本要素-6 適切な進出方法を選ぶ

輸出、ライセンス契約、現地法人設立など、リソースや市場環境に応じた最適な参入方法を選定します。

#### 基本要素-7 国際法と規制の理解

各国の法規制を把握し、コンプライアンス体制を整えることで、事業運営の安定性を確保します。

#### 基本要素-8 サプライチェーン管理の最適化

効率的な物流管理を通じてコストを削減し、国際市場で競争力を維持します。

#### 基本要素-9 モニタリングと検証

実験的アプローチを採用し、KPIをモニタリングしながら戦略を柔軟に調整します。

このチェックリストを参考にすることで、国際化に向けた道のりがより体系的かつ効果的になります。

さあ、次のステップに進み、グローバル市場での成功を掴み取りましょう。





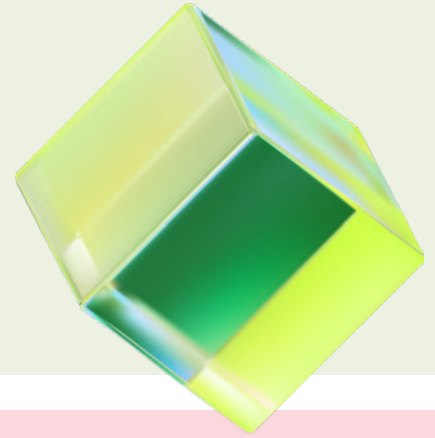
## 基本要素-1

# 国際化の重要性を理解する

国際化は、中小企業が新たな市場への参入、収益源の多様化、国内市場の飽和によるリスク軽減を図るために不可欠です。これにより、より大きな顧客基盤にアクセスできるほか、地域経済の低迷に対する緩衝材としても機能します。

### 成長機会を見極める

- 新市場の成長機会や収益源の多様化を評価する。
- 国際市場への分散が、リスクの軽減にどのように役立つかを評価する。



## 基本要素-2

# 徹底的な市場調査の実施

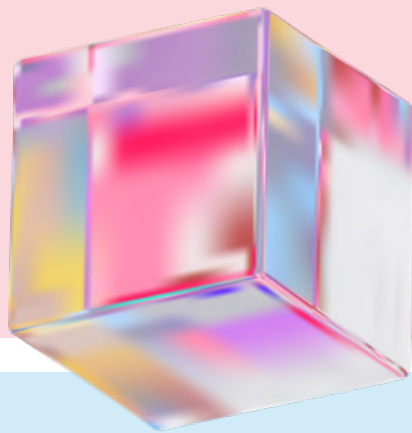
国際展開に先立ち、徹底的な市場調査を行うことが重要です。

### 市場動向の理解

- 現地の消費者行動、市場トレンド、経済状況を理解するための包括的な市場調査を実施する。
- 文化的なニュアンスを分析し、製品やマーケティング戦略を効果的に調整する。

### 競合分析

- 地元および国際的な競合他社を調査し、それぞれの強み、弱み、機会を特定する。
- 競合分析をもとに差別化された価値提案を構築する。



## 基本要素-3

# 人的資源の活用

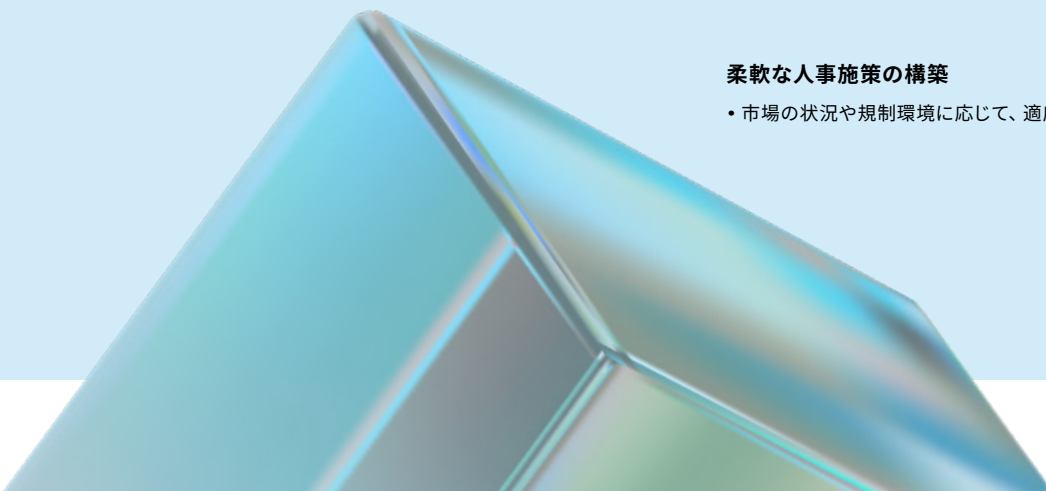
人的資源は、中小企業の国際化において重要な役割を果たします。

### スキルと能力の向上

- 言語スキル、文化的な適応力、国際規制の理解を向上させるためのトレーニングプログラムを提供する。
- 国際的な専門知識を持つ人材を採用し、継続的な学習と適応を促進する文化を醸成する。

### 柔軟な人事施策の構築

- 市場の状況や規制環境に応じて、適応可能な人事施策を導入する。



## 基本要素-4

### 文化的知性を高める

文化的インテリジェンス（CQ / Cultural Intelligence）は、外国市場で成功を収めるために重要な要素です。これには、現地の習慣、価値観、消費者行動、ビジネス慣習を深く理解することが含まれます。

#### 文化的意識の向上

- チーム内で文化的インテリジェンスを構築するためのトレーニングプログラムに投資する。
- 類似企業で成功している行動を観察し、社会的認知学習を活用する。

#### 戦略の適応

- ビジネス戦略が現地の習慣や価値観と一致するよう調整し、文化的な誤解を防ぐ。



## 基本要素-5

### 戦略的パートナーシップとネットワークの形成

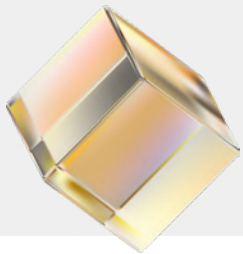
ターゲット市場で戦略的パートナーシップやネットワークを構築することは、競争優位性を提供します。

#### 重要な関係の構築

- 顧客、サプライヤー、流通業者などの主要な利害関係者との関係を構築する。
- 国際貿易展示会や業界特化型ネットワーキングイベントに参加する。

#### 既存ネットワークの活用

- 既存のネットワークを活用して市場の洞察やリソースを得ることで、円滑な市場参入を実現する。



## 基本要素-6

### 適切な進出方法を選ぶ

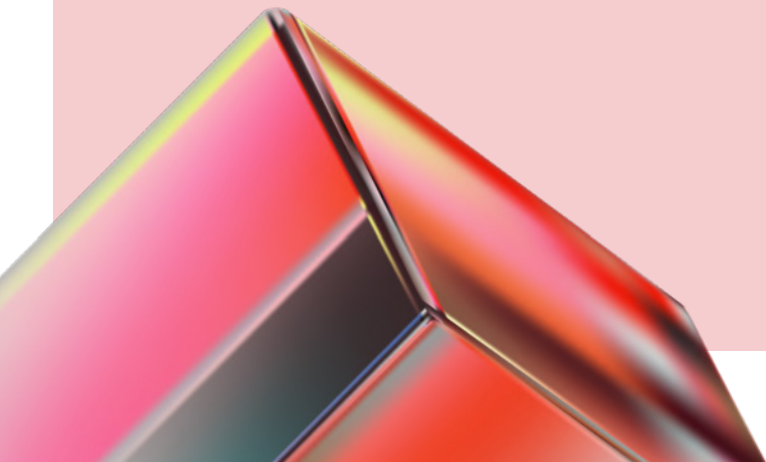
適切な市場参入方法を選ぶことは、リスクを管理し、現地の利点を活用する上で重要です。

#### 参入オプションの評価

- リソースの可用性や市場状況に応じて、輸出、FDI、ジョイントベンチャーなどのさまざまな参入方法を評価する。
- 初期段階ではリスクの低い参入方法から始め、国際的な経験を積むことを検討する。

#### 適応と拡大

- パフォーマンスのフィードバックや市場条件の変化に基づいて参入方法を調整する準備を整える。



## 基本要素-7

### 国際法と規制の理解

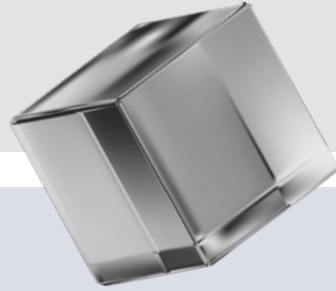
国際法や規制の複雑な網を乗り越えることは、中小企業にとって困難な課題です。各国には、貿易、税制、労働、環境基準を規定する独自の法律があります。

#### コンプライアンスの維持

- ターゲット市場の法的小および規制要件を調査し理解する。
- 政府支援や業界団体を活用して、規制のガイダンスを得る。

#### 税関障壁の克服

- 正確な書類作成とコンプライアンスのための堅牢なシステムを導入する。
- 通関業者や貨物運送業者を活用してプロセスを効率化する。



## 基本要素-8

### サプライチェーン管理の最適化

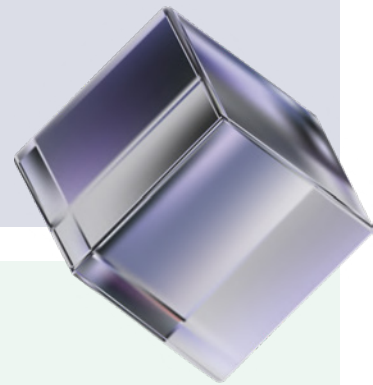
効率的なサプライチェーン管理は、国際市場で競争力を維持するために欠かせません。

#### 運用効率の向上

- 3PL（サードパーティ物流）プロバイダーと提携して柔軟性と拡張性を向上させる。
- コスト削減と製品の迅速な配送を重視する。

#### 信頼性のあるネットワークの構築

- 物流パートナーとの個人的な関係と信頼を築き、円滑な運営を維持する。



## 基本要素-9

### モニタリングと検証

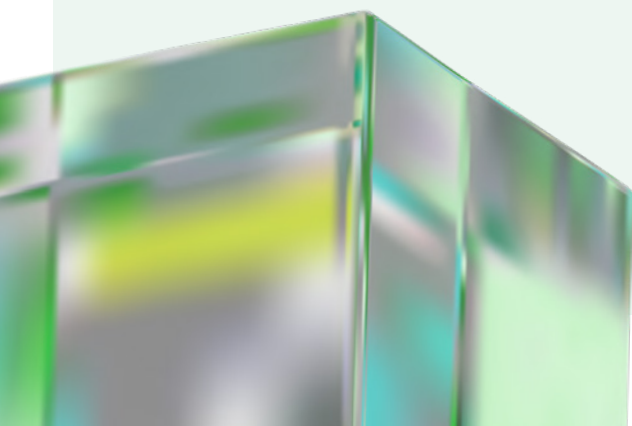
成功する国際展開のためには、実験的なアプローチとKPIモニタリングが必要です。

#### リスタートアップアプローチの採用

- 最小限の実用製品（MVP）で開始し、顧客のフィードバックに基づいて改善する。
- マーケティングメッセージや販売手法を試行し、最も効果的な戦略を特定する。

#### 主要業績指標（KPI）の追跡

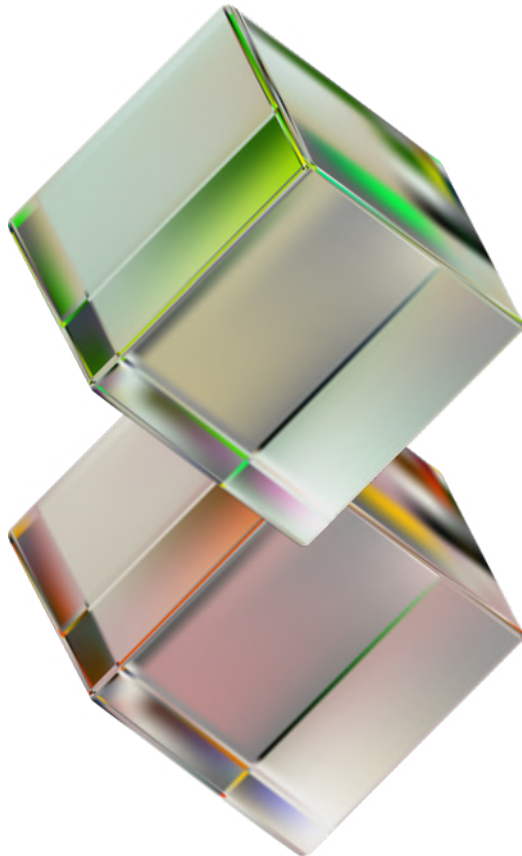
- 顧客フィードバック、販売指標、市場シェアの成長を定期的に収集・分析する。
- 実データに基づいた洞察を活用し、戦略を継続的に改善する。



# ケーススタディ

**本ホワイトペーパーでは、  
国際展開を成功に導くための重要な戦略について  
解説してきました。**

**ここでは、これらの戦略が  
実際にどのように活用されているのかを示すため、  
2つのケーススタディをご紹介します。**



今回取り上げるのは、DHLの国際連結性指数 (Global Connectivity Index) で常に上位にランクインするオランダとシンガポールの企業事例です。国際連結性指数は、2024年版グローバルイノベーションレポートに基づき、貿易や資本、人材の移動に関する約900万のデータポイントをもとに、グローバル化の動向を評価しています。

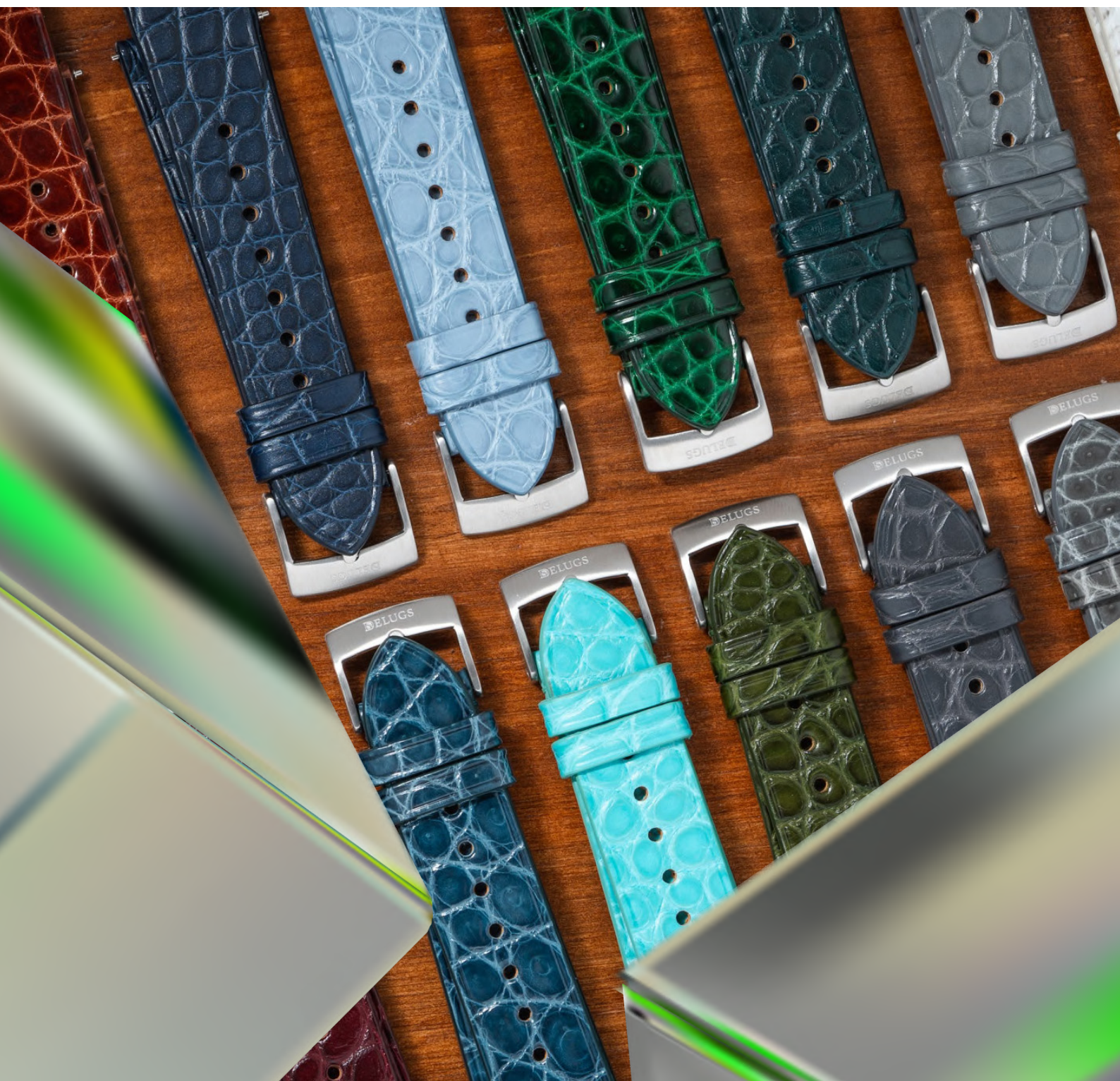
シンガポールの事例では、「時計ベルトの交換を新たなライフスタイルに」という理念を掲げ、高品質な時計ベルトを製造するDelugsの創業者にインタビューを実施。高度に競争的で多様な市場における事業展開の課題と機会、そしてグローバルなアプローチの利点と課題について掘り下げています。

一方、オランダでは、国際ヨットレースやセーリングイベントの主要スポンサー兼サプライヤーであるCODE-ZEROの創業者にインタビューを行い、グローバルな成功に不可欠な戦略的ネットワークの重要性について具体的に取り上げます。

これらのケーススタディは、単なる理論にとどまらず、創業者自身のリアルな体験と洞察を通じて、国際展開の基盤が実際にどのように機能し、グローバルな成功を実現するのかを明らかにしています。

これらの実例から、国際戦略の実践的な運用方法やグローバルビジネスのダイナミックな特性について、具体的な知見を得ることができます。

# ケーススタディ1



## 会社概要

2018年に設立されたDelugsは、レザークラフトと時計収集への情熱から誕生しました。シンガポールを拠点とする同ブランドは、高品質かつ手頃な価格の時計ベルトを求める愛好家やコレクターのニーズをいち早く捉え、市場に浸透しています。

プロダクトラインには、革やラバー素材のベルト、特定の時計モデルにフィットするオーダーメイドのベルトなどがあり、幅広いラインナップを展開。その中でも、リーフスプリング機構を備えたカスタムメイドのデプロイメントクラスプを付属する「カット・トゥ・サイズ (CTS)」ラバーベルトは、快適性と機能性において新たな業界基準を確立し、注目を集めています。また、収納ケースやメンテナンスツールといったアクセサリも販売し、愛好家の多様なニーズに応えています。

Delugsの成長は、伝統的な職人技と現代的なイノベーションの融合によって支えられています。品質と適正価格への徹底したこだわりは、市場のニッチを埋めるだけでなく、時計愛好家から信頼されるブランドとしての地位を確立しました。

## 創設者について

Kenneth Kuan氏 (以下、敬称略) はDelugsの共同創業者の一人であり、レザークラフトと時計収集の世界に本格的に足を踏み入れたのは、2018年のブランド設立から約5年前にさかのぼります。細部へのこだわりと品質への情熱が、カジュアルなユーザーからコレクターに至るまで魅了し、高品質な時計ベルトの提供を可能にしています。

一方、共同創業者でありビジネス開発責任者を務めるChia Pei Qi氏 (以下、敬称略) は、Kennethの技術的専門性を補完する形で、ビジネス戦略と創造的な視点をもたらしています。特に、これまで注目されることの少なかった女性の時計愛好家市場に進出する際には、Pei Qiの独自の視点が大きく貢献しました。成長への意欲と学び続ける姿勢が、Delugsの事業拡大と成功を力強く支えています。

Kennethの製品イノベーションとPei Qiの戦略的ビジョンは、互いの強みを補完し合う理想的なパートナーシップとして、ブランドの進化と市場拡大を後押ししています。

現在、Delugsは品質とイノベーションの代名詞として、世界中の時計愛好家コミュニティから厚い支持を得ています。

## 基本要素-1

時計ベルトの交換を  
新たなライフスタイルに

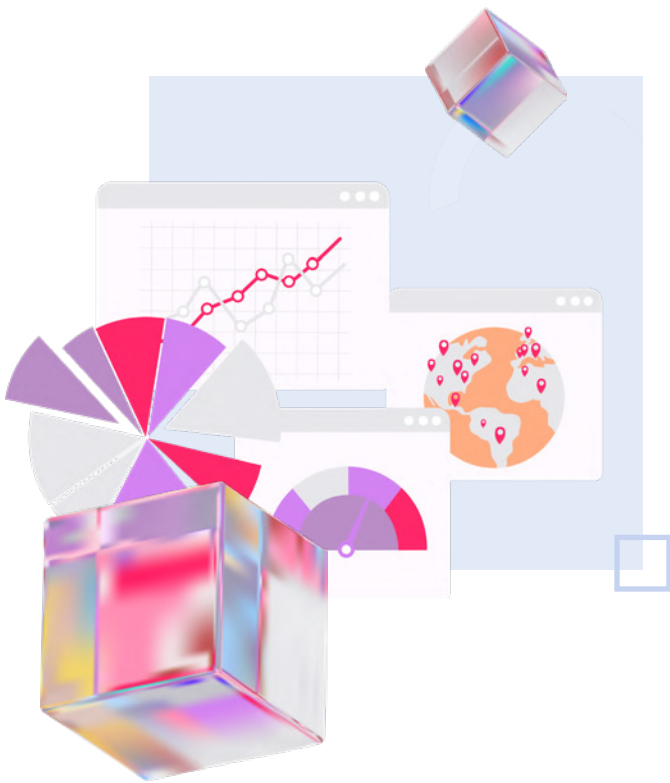
Delugsはシンガポールでの発売を皮切りに、世界中の顧客層の開拓を目指して段階的に展開を進めてきました。越境ECサイトを構築し、Instagramを中心としたソーシャルメディアを活用するマーケティング戦略で、グローバルなユーザーへのアプローチを行っています。

運用面では、Instagramアカウントを活用して時計愛好家のコミュニティを構築し、ターゲット層への理解を深めることからスタートしました。その結果、愛好家の地域的な違いは限定的であり、「時計好き」という共通の情熱が地理的な壁を越えて一体感を生み出すことがわかりました。これにより、投稿や広告は地域を問わず一貫性のある内容で展開できるようになりました。

現在でも、ソーシャルメディアはDelugsが新たな顧客層にリーチするための主要なチャンネルとして機能しています。

## 基本要素-2

## ターゲット層の理解



さらに、Delugsは自社コミュニティから得られるインサイトやソーシャルメディアでの分析を活用し、顧客層の所在地を明確に把握しています。現時点での主要市場はアメリカとシンガポールですが、その他にも顧客層は世界各地に分散しています。また、Delugsはソーシャルメディアのみに頼るのではなく、同業他社の動向を積極的に観察し、消費者の期待や市場の習慣を把握することで、戦略の最適化を図っています。

高級価格帯の時計愛好家にとって、一流の品質と優れた顧客サービスは欠かせない要素です。Delugsは市場調査を通じてトレンドを的確に捉え、柔軟に取り入れることで競争力を高めています。例えば、交換可能なストラップを備えたスマートウォッチの登場は時計業界に大きな変革をもたらしましたが、これは「時計バンドの交換をライフスタイルに」というDelugsのビジョンとも一致しており、事業の方向性を後押しする重要な出来事となりました。一方で、他のメーカーは自社モデル専用ストラップに限定する傾向があり、異なるブランドやモデル間で互換性が確保されないケースも見られます。

Delugsは、こうした業界の動向が自社ビジネスに与える影響を深く理解し、分析力を駆使して市場の変化や新たなトレンドに迅速に対応できる体制を整えています。

## 基本要素-3

チームワークが  
夢を現実にする

Delugsの成長の軌跡は、行き先が途中で変わるバスの旅のようです。同社は、チーム全員が自分の仕事に情熱を持ち、充実感を得られる職場環境を何よりも大切にしており、いわゆる「月曜日の憂鬱」と無縁の職場づくりを目指しています。では、どのようにしてそのようなチームを築いているのでしょうか？

Kennethにとって、情熱は最も重要な要素の一つです。それは教えることができないものであり、最初から備えている必要があります。実務的なスキルは後から習得できるため、新しいチームメンバーには学ぶ意欲と適応力、そしてオープンかつ誠実な姿勢を重視しています。また、目標の変化により異なる道を歩みたいと考える社員が現れた場合は、早く送り出す柔軟な姿勢も大切にしています。同社では、チームが互いに刺激し合い、異なる視点から考え、自発的に新しいアイデアや改善案を提案する文化が根付いています。

## 基本要素-4

## 顧客の声に応える

一方、Delugsは最近、英語表記のみのECサイトやビジネス運営に依存する戦略の限界を痛感しています。これまで英語での発信に注力してきたため、主要市場がアメリカに偏り、現地インフルエンサーとのコラボレーションが成長を支えてきました。しかし、この状況は、海外展開における言語の重要性を浮き彫りにしました。現在、Delugsは非英語圏への進出に向けた新たな戦略を模索しており、その柔軟性はオンラインショッピングが主流でない市場に向けたオフラインチャネルの検討にも表れています。

Kennethが語るように、Delugsの事業は常に進化し続けており、約6カ月ごとにまるで新しい事業を運営しているかのような感覚に陥ることもあります。これは、共同創業者であるPei QiとKennethが日々遂行する多岐にわたるタスクにも反映されています。

Delugsが何よりも重視しているのは、顧客やソーシャルメディアを通じて築いたコミュニティからのフィードバックです。生産される時計ベルトには、そのフィードバックを基にした新たな改善が反映されており、どんな些細な点でも着実に取り組む姿勢を貫いています。

“

Delugsは、常に学びと適応を重ねながら、非英語圏市場への進出に向けた新たな戦略を築いています。”

”



## 基本要素-5

## ネットワークなくして 成功なし

Delugsの創業当初、創業者たちは時計業界での経験や人脈を持っていませんでした。しかし、Kenは従来の枠にとらわれることなく、ソーシャルメディアを活用して独自のネットワーク作りに挑戦しました。その一例がブランドアンバサダーとのコミュニティです。アンバサダーは報酬を受け取ることなく、ブランドへの忠誠心からDelugsを支援し続けています。このつながりが、著名な歌手に時計ベルトを届けるきっかけとなり、セレブや音楽業界と直接的な関わりがなくても、大きな成果をもたらしました。

時間の経過とともに、Delugsは生産者、職人、サプライヤー、小売業者など幅広いネットワークを築き、強固な関係を構築しています。これらのパートナーは新たな国や市場への橋渡し役となり、例えばカタールのパートナーが時計ベルトの小売を希望したことがきっかけで、中東・北アフリカ（MENA）地域への進出が実現しました。

その後、クウェートやバーレーンなど周辺国とのつながりが広がり、市場展開をさらに後押ししました。

広告戦略に頼らず、顧客間の口コミやオンラインコミュニティを通じて自然に広がったDelugsは、真摯で信頼性の高いブランドイメージを築き上げました。創業者たちは顧客とのつながりを大切にすると同時に、パートナーやサプライヤーとの関係も重視しています。課題に向き合い、迅速に改善・革新する姿勢を共有するパートナーの存在こそが、自然な成長の原動力となっているのです。

## 基本要素-6

## グローバル市場参入のための 適切なアプローチ



Delugsはプロジェクトをスタートした際、限られたリソースの中でソーシャルメディアの可能性を最大限に活用しました。その結果、世界中のオーディエンスにアプローチすることができ、シンガポール国外での発売にも成功しました。この販売をきっかけに、自然な流れで海外への輸出へと舵を切ったのです。輸出はDelugsにとって論理的でリスクの少ない選択肢でした。

しかし当初は郵便サービスを利用していたため、配送遅延や紛失といった課題に直面し、適切な輸出パートナーを選ぶ重要性を痛感しました。その後、DHL Expressを導入することで、迅速で確実な配送が可能になり、顧客満足度の向上と大規模な輸出体制の構築を実現しました。

また、Delugsは市場ごとに適切な参入方法が必要だと認識し、柔軟な戦略を取っています。中東・北アフリカ地域では、戦略的パートナーシップや関係性を最大限に活用し、信頼を基盤としたアプローチが顧客へのリーチ拡大に最も効果的でした。

一律の方法ではなく、市場の特性に合わせて柔軟に戦略を適用する姿勢こそが、Delugsのグローバル展開を支え、持続的な成長を生んでいるのです。

## 基本要素-7

## 国際規制と 持続可能性への対応

“ 私たちが製品を作る際は、長く使えることを重視しています。私たちが目指すのはファストファッションではなく、長く使ってもらえる製品です。 ”

Chia Pei Qi、共同設立者、  
事業開発部長

多くの中小企業と同様、Delugsも新たな市場への進出に際し、多くの課題に直面しています。一部の国では追加税や輸入関税が高く設定されており、その結果、特定地域への配送では製品を手頃な価格で提供する選択肢が限られています。さらに、各国政府がトレンドやサステナビリティといった世界的な課題に対応するため、規制を変更するケースも増えています。

Delugsの場合、いくつかの国で特定の革素材の使用削減が進む中、顧客からは持続可能な代替策を求める声が高まっています。これに対して、創業者のPeiは、「私たちの製品は、長く使えることを前提に作られています。目指しているのはファストファッションではなく、長く使ってもらえる製品です」と答えています。

さらにDelugsでは、変化する規制に対応しながら、持続可能なソリューションの最前線に立つための取り組みを積極的に進めています。具体的には、新しい原材料やテキスタイル、植物由来のストラップといった革新的な選択肢を模索しています。これにより、法規制への準拠はもちろんのこと、コアな顧客層の購買行動を見据えたサステナブルな製品づくりが可能になります。

## 基本要素-8

## 信頼性と拡張性の高い サプライチェーンの構築

当初、Delugsは郵便サービスを利用して製品を配送していましたが、荷物の紛失や遅延が頻発し、追跡や顧客対応に多大な労力を要していました。創業者のKenは当時をこう振り返ります。

「実はコロナ禍以前、国際注文の配送には郵便サービスを使っていたのですが、とにかく遅かったのです。そしてコロナ禍では完全に機能しなくなり、クーリエサービスに切り替える必要がありました。そのとき出会ったのがDHL Expressです。彼らのおかげで、私たちは国際的なコミュニティにリーチすることができました。」

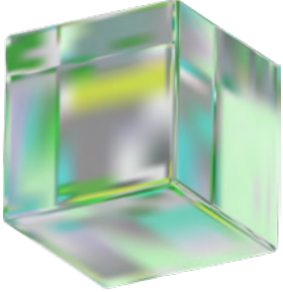
配送パートナーを選定する際、Delugsが最も重視したのは「スピード」でした。その結果、DHL Expressを採用し、海外の顧客にも地元企業並みのスピードで配送することが可能となりました。このサービスによって、同社はブランドや製品の戦略的な発展に専念できる余裕を手に入れました。

DHL Expressとのパートナーシップは、Delugsに柔軟性と拡張性をもたらし、成長に合わせた高水準なサービスを維持しつつ、迅速な配送を確保しています。

また、Delugsは顧客と同様にパートナーとの個人的な繋がりがや対話も重視しています。このようなアプローチによって、双方が信頼し合える強固なパートナーシップを築き上げることができているのです。

## 基本要素-9

## 挑戦しなければ、可能性はわからない！



創業者たちは、リスクを取るべきタイミングと安全策を選ぶべき場面を見極めることが重要だと考えています。例えば、ビジネスが順調な場合、無理に新しいことに挑戦する必要はありません。しかし、ソーシャルメディアの動向は毎月変化し、新たなトレンドが次々と登場する中で、効果的な投稿や口コミを増やすための定型的な方法は存在しません。

そのため、Delugsではマーケティングにおいて新しいトレンドを積極的に試し、他とは異なるアプローチを取り、実験的な取り組みを柔軟に受け入れています。この過程で、創業者たちは優先順位をつける力が非常に大切だと学びました。小規模なビジネスでは、すべてを一度に実行することはできません。何に「イエス」と言い、何に「ノー」と言うべきかを見極めることが求められます。

彼らが伝えたいアドバイスは、「実験し、枠にとらわれない発想を持つことです」と、KenとPeilは語ります。

「グローバルな展開を視野に入れる際には、挑戦が可能だと自分に言い聞かせ、大胆に行動しましょう。挑戦しなければ、その可能性は永遠にわかりません。」



## ケーススタディ2



## 会社概要

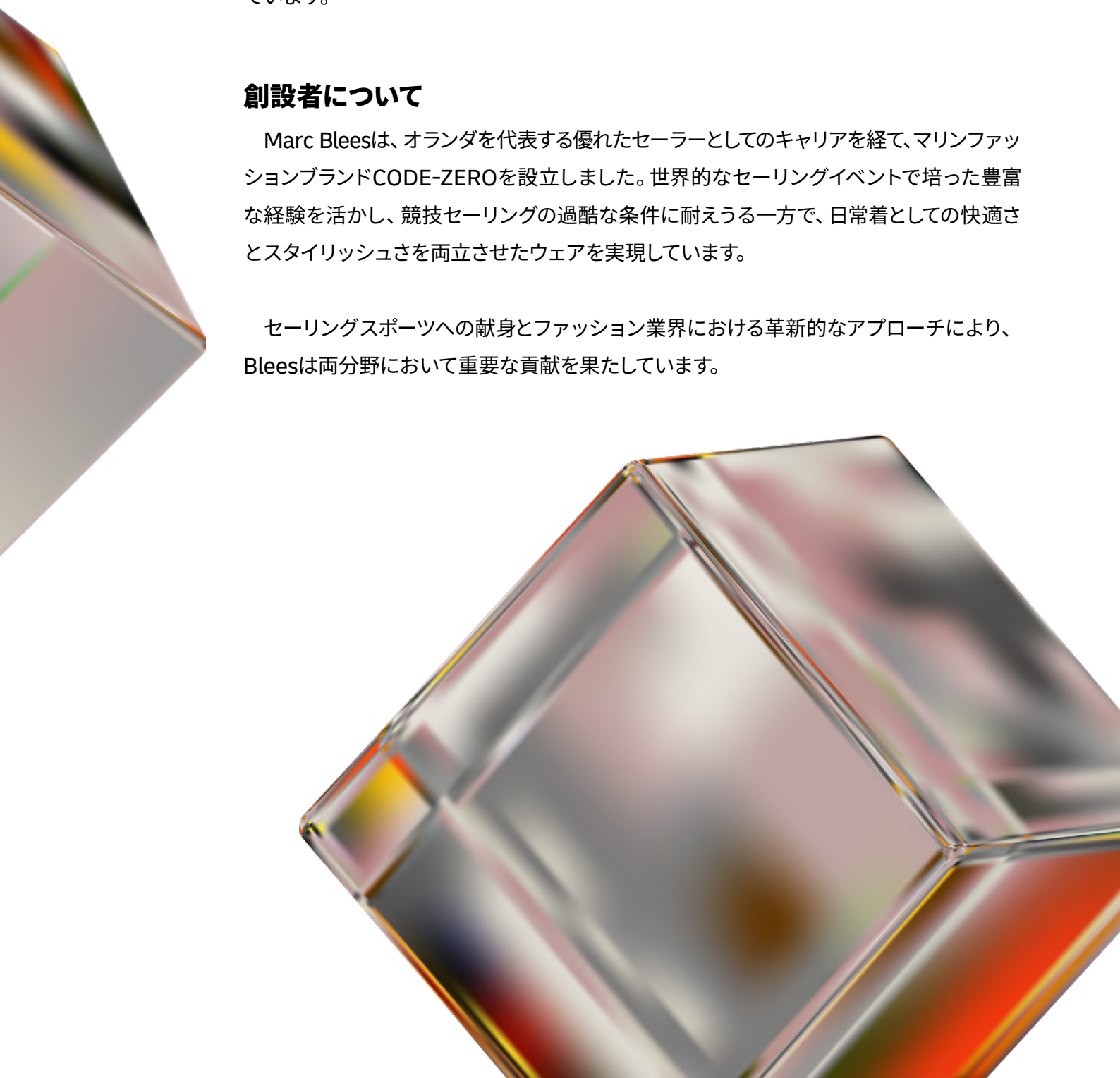
CODE-ZEROは、2017年にオランダ・アールスメールで設立され、国際ヨットレースやセーリングイベントの主要なサプライヤーおよびスポンサーとして知られています。Marc Blees氏（以下、敬称略）の指揮のもと、同社は国際最高峰クラスのレースに参戦するチームへの公式ウェア提供企業およびスポンサーとしての地位を確立しました。

同ブランドは、耐久性とスタイルを兼ね備えた高性能なマリンアパレルの開発に注力しており、競技セーラーからカジュアルなセーリング愛好家まで、幅広い層に支持されています。

## 創設者について

Marc Bleesは、オランダを代表する優れたセーラーとしてのキャリアを経て、マリンファッションブランドCODE-ZEROを設立しました。世界的なセーリングイベントで培った豊富な経験を活かし、競技セーリングの過酷な条件に耐えうる一方で、日常着としての快適さとスタイリッシュさを両立させたウェアを実現しています。

セーリングスポーツへの献身とファッション業界における革新的なアプローチにより、Bleesは両分野において重要な貢献を果たしています。



## 基本要素-1

# 世界市場への航海： CODE-ZEROの国際化戦略

Marc Bleesが手がけるCODE-ZEROの成長は、新市場へのアクセスを可能にする国際化の重要性を示しています。2017年の設立以降、同社はドイツ、フランス、スペイン、アメリカ、香港など複数の国に拠点や事業を展開し、急速な成長を遂げてきました。幅広い地理的展開により、CODE-ZEROはハイエンドスポーツの世界的イベントに参加し、より多くの顧客層にアクセスすると同時に、ブランドの認知度を高めています。

多様な市場への進出は、消費者層の拡大だけでなく、長期的な成長と安定を確保するためにも重要な要素です。国際化によって収益源を分散し、単一の市場に依存するリスクを軽減することが可能となります。

例えば、コロナ禍において、オンライン販売が急成長し、店舗の閉鎖による影響を相殺しました。この収益源の多様化により、特定市場が経済的な困難やその他の混乱に直面しても、安定した収益を確保することが可能となります。

一方で、国際化にはさまざまな課題もあります。CODE-ZEROは、物流や規制面で多くのハードルに直面しましたが、緻密な戦略と信頼できるパートナーシップを駆使してこれらを乗り越えてきました。その代表例が、物流面でDHL Expressとの提携です。このパートナーシップにより、効率的で信頼性の高い配送サービスを提供し、地域を問わず顧客満足度を維持することができました。

## 基本要素-2&4

# 市場ごとの違いと 消費者ニーズへの対応

CODE-ZEROの経験は、国際市場に進出する前に徹底的な市場調査を行うことの重要性を強調しています。特に、現地の消費者行動や市場トレンドを理解し、それに適応することが成功の鍵となります。たとえば、アメリカ市場進出の際には、税関規制や消費者の期待の違いに直面しましたが、こうした課題は事前の市場調査により、より効果的に対処することが可能でした。

また、アメリカとヨーロッパでは消費者の体型に対する認識が異なることから、製品の調整が必要になりました。こうした消費者の嗜好や行動に関する洞察は、ターゲット市場を深く理解することで初めて得られるものです。製品を現地ニーズに合わせることで、顧客満足度やブランドロイヤリティを大幅に向上させることができます。

市場トレンドの把握も、国際化の成功には欠かせません。

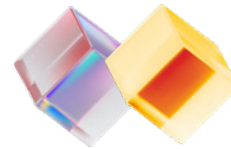
CODE-ZEROが中国向けにWeChatストアを開設したことは、戦略的な一例です。WeChatが中国で支配的なプラットフォームであるという理解に基づき、現地の消費者に適したビジネスモデルを構築しました。この戦略により、広範なユーザーベースにアクセスし、ブランドの存在感を高めています。

さらに、経済的要因も市場調査の重要なポイントです。オーストラリア進出の際、高額な輸入関税に直面した経験は、経済環境を評価する重要性を示しています。経済状況を理解することで、価格設定や物流を最適化し、持続可能なビジネスモデルを実現することが可能です。

文化的な違いも無視できない要素です。セーリングおよびスポーツコミュニティで築かれた広範なネットワークは、CODE-ZEROの国際市場参入において貴重な文化的洞察をもたらし、信頼と信憑性を確立する助けとなりました。文化的なニュアンスを理解することで、現地オーディエンスに響くマーケティングメッセージを構築し、ブランドの価値を高めることができます。

このように、地域ごとに異なる消費者の嗜好や行動に適応することで、現地の需要に的確に応え、競争力を維持するためのカスタマイズが可能になります。

“  
CODE-ZEROが中国向けに  
WeChatストアを開設した  
ことは、国内では得られない  
大きなビジネスチャンスを抱  
んだ好例と言えるでしょう  
”





“

若手社員に早い段階で責任を与えることは、主体的に行動し、多様な国際的環境に適応できる人材を育てることの重要性を示しています。”

”

### 基本要素-3

## 人材を強みとする CODE-ZEROのアプローチ

Marcが強調する重要なポイントの一つは、チーム内で起業家精神と問題解決のマインドセットを持つことの重要性です。彼は、自発的に行動し、独自に解決策を見つけることができる社員を重視しています。この姿勢は、予期しない課題や機会が頻繁に発生する国際業務において不可欠です。例えば、Marcが若手社員に早い段階で責任を任せるアプローチは、主体的に行動し、多様な国際的環境に適応できる人材を育てることの重要性を示しています。この能力は、地域の状況に迅速かつ的確に対応することが求められる国際市場で、大きな差を生む要因となります。

また、CODE-ZEROの物流およびサプライチェーン管理に関するMarcの洞察は、これらの重要な領域に専任スタッフを配置することの重要性を強調しています。彼は、ドイツで物流パートナーとの連携を担当する専任スタッフが2名いることに言及しています。このような専門性を持つ人材は、国際輸送、関税規制、納期の複雑さを効果的に管理するために不可欠です。この専任体制は、国際市場での運営効率や顧客満足度を維持する上で、人材の重要性を如実に示しています。

さらに、Marcとのやり取りからは、支援的でありながら責任感を重視する企業文化の重要性も浮き彫りになります。彼は、社員がミスから学びながらも責任を果たすことの大切さを強調しています。

Marcにとって、ミスをすること自体は問題ではなく、それを学びの機会として活かすことが重要です。このような支援と責任のバランスは、継続的な学習と改善を促す文化を生み出します。こうした環境を整えることで、CODE-ZEROは社員が責任を持ち、経験から学びながら国際化の課題に柔軟かつ迅速に対応できるチームを作り上げています。

さらに、ハンブルク、ニューポート、香港などの主要拠点にオフィスを構えることや、戦略的に国際人材を採用することは、地元の洞察や専門知識を活かせる多様なチーム作りにおいて重要な要素です。このような人材戦略により、CODE-ZEROは各市場の微妙な違いを把握し、地元のパートナーや顧客との強固な関係を築いています。

物流体制においても、サービス提供者との個人的な関係が業務の成功に大きく貢献する点を、Marcは強調しています。ドライバーやアカウントマネージャーとの信頼関係は、内部のチーム管理を超えた人材戦略の一環として企業の成功に欠かせません。外部パートナーとの信頼関係を築き、それを維持できる適切な人材を確保することが、企業の競争力を高める重要な要素となっています。

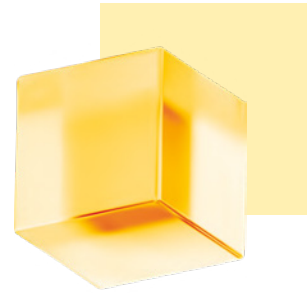
## 基本要素-5

## ネットワーキングと パートナーシップ

CODE-ZEROが成長を遂げた背景には、セーリングやスポーツコミュニティ内で築かれた広範なネットワークが大きな役割を果たしています。このネットワークを活用することで、同社は国際ヨットレースや高級モータースポーツなど、影響力のあるパートナーシップやスポンサー契約を獲得しました。これらの関係は、CODE-ZEROのブランド認知度を高めただけでなく、通常では得ることが難しい、市場の洞察やビジネスチャンスをもたらしました。

国際的なセーリング大会などのイベントへの参加を通じて、CODE-ZEROはセーリング愛好家やプロフェッショナルといったターゲット層に直接アプローチし、ブランド認知の向上と売上増加を実現しました。さらに、こうしたイベントでは、潜在的な顧客やパートナーとの対面での交流が可能となり、信頼関係を築き、市場ニーズを深く理解する貴重な機会となっています。Marcが戦略的にイベントに参加することで、CODE-ZEROは国際セーリングコミュニティ内で信頼される著名ブランドとしての地位を確立しました。

さらに、既存のネットワークを活用することで、CODE-ZEROは新たな市場へと自然に拡大しました。Marcがスポーツ界やビジネス界で築いた影響力のある人物とのつながりが、高級モータースポーツ市場への進出など、通常ではアクセスが難しい市場への参入の足がかりを提供しました。



## 基本要素-6

## グローバル展開に向けた 最適な道筋を探る



CODE-ZEROにおけるMarcのアプローチは、リスクを管理し、地域ごとの強みを最大限に活用するために適切な参入方法を選ぶ重要性を示しています。最初は特に越境EC販売に注力しました。この戦略により、物理的なインフラへの大規模な投資を避けつつ、グローバルな顧客層へのアプローチが可能となりました。オンラインプレゼンスを起点にすることで、初期投資や海外市場の複雑な規制に伴うリスクを軽減することができました。コロナ禍においては、このオンラインモデルが特に効果的で、店舗の閉鎖にもかかわらず販売を継続することができました。

会社の成長とともに、Marcは重要市場でのより直接的な関与の必要性を認識しました。その結果、ハンブルク、ニューポート、香港といった戦略的拠点に海外オフィスを設立しました。これらのオフィス設立は、海外直接投資（FDI）という形で、CODE-ZEROがオペレーションを強化し、地域市場に適切に対応できるようにする重要な一歩となりました。FDIによって、現地の利害関係者との関係を深め、市場特有の状況をより良く理解し、製品の迅速かつ信頼性の高い配送を実現しました。

Marcがこれらの海外オフィスへの投資を決断した背景には、顧客により近い場所でシームレスなブランド体験を提供する必要性がありました。この戦略的な動きにより、CODE-ZEROは国際市場でのプレゼンスをさらに強化しました。





## 基本要素-7

# 国際法と規制

Marcの経験は、各国の規制環境を乗り越えることがいかに大きな課題であり、リスクであるかを浮き彫りにしています。彼は、市場ごとに異なる通関規則の複雑さと多様性を強調しています。例えば、CODE-ZEROが米国へ製品を出荷する際には、特定の通関手続きや要件を厳密に遵守する必要があります。この規則に対応するプロセスを構築することで、同社は遅延や追加調査のリスクを軽減しています。このような取り組みは、特定の規制要件を理解し順守することが、円滑な業務運営と顧客満足維持においていかに重要であることを示しています。

欧州連合（EU）では、Marcは付加価値税（VAT）の規則変更がもたらす課題に直面しました。CODE-ZEROはこれらの規則変更に対応し、コンプライアンスを維持するために追加の従業員を雇用する必要がありました。この事例は、規制変更が企業運営に与える影響と、中小企業が迅速かつ柔軟に対応する必要性を浮き彫りにしています。

また、オーストラリアやブラジルなど、輸入関税が高く、通関手続きが複雑な国における規制遵守が、財務面および運用面でいかに大きな影響を及ぼすかについてもMarcは言及しています。

高い輸入関税はビジネスコストを大幅に増加させる可能性があり、これらの費用を価格設定や物流戦略に織り込むことが重要です。これらの規制を事前に理解することで、CODE-ZEROは市場参入や価格設定に関する判断を的確に行い、競争力を維持しつつ現地の法規制を順守しています。

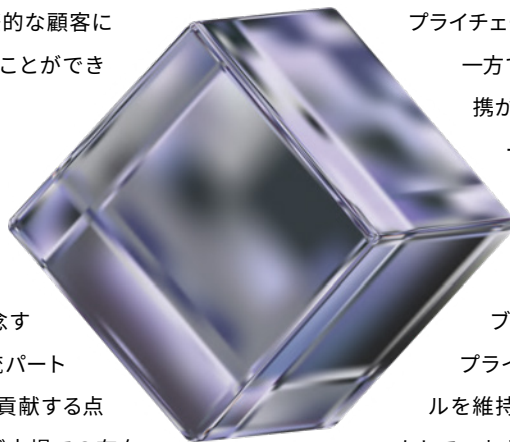


## 基本要素-8

# サプライチェーンマネジメント

MarcがCODE-ZEROで得た経験は、効率的なサプライチェーン管理が、競争力の維持において、いかに重要な役割を果たすかを表しています。彼が行った戦略的な決定の一つが、DHLとの提携です。この提携により、CODE-ZEROは世界中で信頼性が高く効率的な配送サービスを確保することが可能となりました。DHLの確立されたインフラと専門知識を活用することで、国際的な顧客に迅速な配送と高水準のサービスを提供することができたのです。

このコラボレーションは、運用効率と柔軟性を高めるパートナーシップの価値を示しており、特に中小企業が物流の課題を専門的に管理しつつ、自社の主要業務に専念することを可能にします。また、Marcは、物流パートナーシップがスケーラビリティ（拡張性）に貢献する点についても強調しています。CODE-ZEROが市場での存在感を拡大する中、強力な物流パートナーの存在が効率的な業務拡大を支えました。DHLのグローバルネットワークは、スムーズで迅速な配送を実現し、国際市場における顧客満足とブランド評判の維持に不可欠です。こうしたスケーラビリティは、自前の物流インフラに多額の投資をせずに国際展開を目指す中小企業にとって、特に重要な要素と言えます。



さらに、輸入関税が高いオーストラリア市場のように、配送において過剰なコストや遅延を避けるためには、綿密な計画と管理が求められます。最適な輸送パートナーと協力することで、CODE-ZEROはこうした複雑な課題を効果的に乗り越えることができました。同社はDHLの専門性を最大限に活用し、現地規制への準拠を確保しつつ、サプライチェーンのコスト効率化を実現しています。

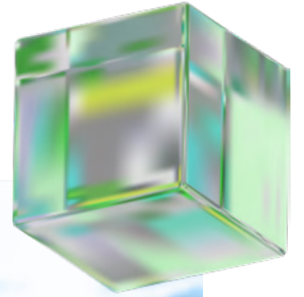
一方で、Marcは3PL（サードパーティ物流）との提携がもたらすメリットを認識しつつ、サプライチェーンの一部を自社で管理することの価値も強調しています。例えば、CODE-ZEROは特定の国において、自社トラックを使って配送業務を管理する選択をしました。このハイブリッドアプローチにより、CODE-ZEROはサプライチェーンの重要な側面で柔軟性とコントロールを維持しながら、3PLパートナーシップの強みを活かしています。

## 基本要素-9

## 失敗から学ぶ姿勢

MarcがCODE-ZEROを築き上げる過程では、実験と適応力が重要な役割を果たしました。創業当初から彼は市場参入や成長戦略においてさまざまなアプローチを試み、継続的な学びと改善を重視してきました。彼の経験は、戦略的な計画と運営の柔軟性を両立させることの重要性を示しています。

海外拠点の設立や各市場に合わせた現地オペレーションへの投資は、国際的な成長を目指す彼の強い決断の表れです。一方で、状況の変化に応じた柔軟な対応を重ねることで、目標に向けた着実な前進を可能にしています。



# ヨーロッパの 成功事例から学ぶ： 中小企業のための グローバル進出ガイド

DHL Expressとマーストリヒト大学による  
共同ホワイトペーパー

## 著者について

Roy Broersma氏は、マーストリヒト大学の起業・イノベーションセンターでマネージングディレクターを務めており、大学内における起業教育とトレーニングの強固かつ持続可能な基盤づくりを担っています。博士課程の研究では、中小企業（SMEs）が地域経済発展、特にイノベーション分野で果たす役割に焦点を当てました。彼の研究は、中小企業の経営者に新しい思考法を提案し、イノベーションの促進や経済的潜在力の引き出しに貢献しています。

Hannah Wiemer氏は、ファミリービジネスと持続可能性を専門とする博士課程の学生です。以前は研究助手として、中小企業（SMEs）の国際化戦略に関する研究に取り組んでいました。博士課程に進む前は、マーケティングマネージャーとして新市場への参入を主導し、企業の成長に寄与しました。

### DHL.COM

著作権保護に関するお知らせ: 本書の一部または全部を、電子的・機械的手段を問わず、複写、録音、情報保存・検索システムなどのいかなる形でも、発行者の事前の書面による許可なく複製または送信することを禁じます。Copyright © Deutsche Post DHL 2024. 無断複製・転載を禁じます。



In association with



## General

Altman, S., & Bastian, C. R. (2024). DHL Global Connectedness Report 2024. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4772065>

Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705-725.

Desjardins, J. (2018). These are the worlds most traded goods. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/the-top-importers-and-exporters-of-the-world-s-18-most-traded-goods/>

European Commission. Joint Research Centre & European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMES. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/028705>

Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.

Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

OECD (2010). "Entrepreneurship and Migrants", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OECD, and European Union 2018 Settling In 2018: Indicators of Immigrant Integration, OECD.

Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. D. O., & de Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195.

## Building Block 1

Fernandes, C., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalization: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161.

OECD (2009). "Top Barriers and Drivers to SME Internationalization", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Rahman, M., Hack-Polay, D., Shafique, S., & Igwe, P. (2022). Institutional and organizational capabilities as drivers of internationalization: Evidence from emerging economy SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503221106181.

## Building Block 2

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

## Building Block 3

Acedo, F. and Galán, J. (2011). "Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour", *International Small Business Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 648-670. a study of Tunisian SMEs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-42.

Anderson, S. (2018). IMMIGRANTS AND BILLION - DOLLAR COMPANIES [NFAP POLICY BRIEF]. NATIONAL FOUNDATION FOR AMERICAN POLICY.

Cerdin, J. L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45, 151-168.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617-644.

Fernandez-Ortiz, R. and Lombardo, G.F. (2009). "Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs", *Entrepreneurship&Regional Development*, Vol. 21 No. 2, pp. 131-154.

Hsu, W.T., Chen, H.L. and Cheng, C.Y. (2013). "Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes", *Journal of World Business*, Vol. 48 No. 1, pp. 1-12.

Kaur, S. and Singh, S.M. (2013). "Internationalization of born global firms: evidence from Malaysia", *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 19 No. 1, pp. 101-136.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20, 25-47.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E. and Felicio, J.A. (2013). "The internationalization of small firms: the relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 2, pp. 172-195.

Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.

Omri, W., & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 8-42.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.

Serra, F., Pointon, J. and Abdou, H. (2012). "Factors influencing the propensity to export: a study of UK and Portuguese textile firms", *International Business Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 210-224.

Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2015). Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of language. *Journal of World Business*, 50(4), 804-814.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

## Building Block 4

Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?. *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.

Felício, J. A., Meidutė, I., & Kyvik, Ø. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932.

Kadam, R., Rao, S., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(3), 161-185.

## Building Block 5

Musteen, M., Francis, J. and Datta, D.K. (2010). "The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 197-205.

Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of international business studies*, 42, 99-127.

Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1087-1095.

Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.

Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.

Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.

Xie, Y. H., & Amine, L. S. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(1), 61-78.

Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398.

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 25-49.

Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of international Marketing*, 17(4), 47-70.

Rodriguez, J. (2007). The Internationalization of the small and medium-sized firm. *Prometheus*, 25(3), 305-317.

Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207-226.

Bradley, F., Meyer, R., & Gao, Y. (2006). Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets. *Industrial marketing management*, 35(6), 652-665.

Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456.

## Building Block 6

Eliasson, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472.

Holmlund, M., Kock, S. and Vanyushyn, V. (2007). "Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing and exporting", *International Small Business Journal*, Vol. 25 No. 5, pp. 459-477.

## Building Block 7

Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 249-257.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.

Esra Karadeniz, E., & Göçer, K. (2007). Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises. *European Business Review*, 19(5), 387-403. <https://doi.org/10.1108/09555340710818978>

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). THE INTERNATIONALIZATION OF SMES: AN INTEGRATIVE APPROACH. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>

Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>

Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

Coyne, M. (2016). Workshop on How to support the internationalization of SMEs and microenterprises.

Gencturk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.

Spence, M. M. (2003). Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83-103.

## Building Block 8

Haag, L., & Sandberg, E. (2020). Exploring key logistics characteristics supporting embeddedness in retailers' geographical expansion. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1683052>

Maggi, E., & Mariotti, I. (2011). GLOBALISATION AND THE RISE OF LOGISTICS FDI. THE CASE OF ITALY. *Foreign Investment*.

Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalization barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2, 523-549.

## Building Block 9

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.