

# 日系企業のベトナム進出とマネジメント・プラクティス

—2022-2023 年調査を踏まえて—

## 概要

グローバル化が進み、企業の国際競争が厳しくなる中、マネジメントと企業のパフォーマンスに関する研究は様々な形で進められている。マネジメント・プラクティスは、企業の基本的な経営方式を指す。世界的には Nicholas Bloom らの研究グループによって評価の観点が設定され、比較が試みられてきた。先行研究では生産性をはじめ企業のさまざまなパフォーマンスに寄与すると考えられている。また、日系企業は 5S や改善活動といった日本式経営をベトナムにおいても導入している場合が多く、進出先国における移転に関する研究も存在する。

本研究の目的は、2022 年にベトナム進出日系企業によるベトナム地場企業へのマネジメント・プラクティスの移転状況について尋ねたアンケート調査や、2023 年に実施した現地調査の内容を踏まえ、日系企業におけるマネジメント・プラクティスの移転の特徴や困難を捉えることである。また、現地調査を踏まえてベトナムの今後の経済や産業の発展における課題を考察する。アンケート調査の結果、①現実にベトナムの地場企業（ベトナム人の経営者によるベトナム資本の企業）と取引関係がある日系企業が非常に少ないと考えられ、多くの在越日系企業は在越日系企業と取引関係にあること、②長期の取引関係があっても、マネジメント・プラクティスの移転は企業の文化や経営に関わる部分が大きく、助言や指導など踏み込んだ対応をする企業は少ないこと、③むしろ、サプライヤーになり得る企業が既に持っているマネジメント・プラクティスが、技術力に加えてサプライヤーの選定において重要であると考えられること、④日系企業はマネジメント・プラクティスそのものよりも、納期や価格といったアウトプットによってサプライヤーを評価していると考察できることが分かった。また、現地調査でのヒアリングからは、①ベトナムの地場企業が日系企業からマネジメント・プラクティスの移転を受ける機会を得ることは、制度上の制約を受ける可能性が大きいこと、②日系企業自体が自社のマネジメント・プラクティスの確立に腐心しており、特に従業員のマネジメントや教育に関しては日本との差異が大きいと考えられることが明らかになった。