

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—

大阪産業大学経済学部

原口華奈

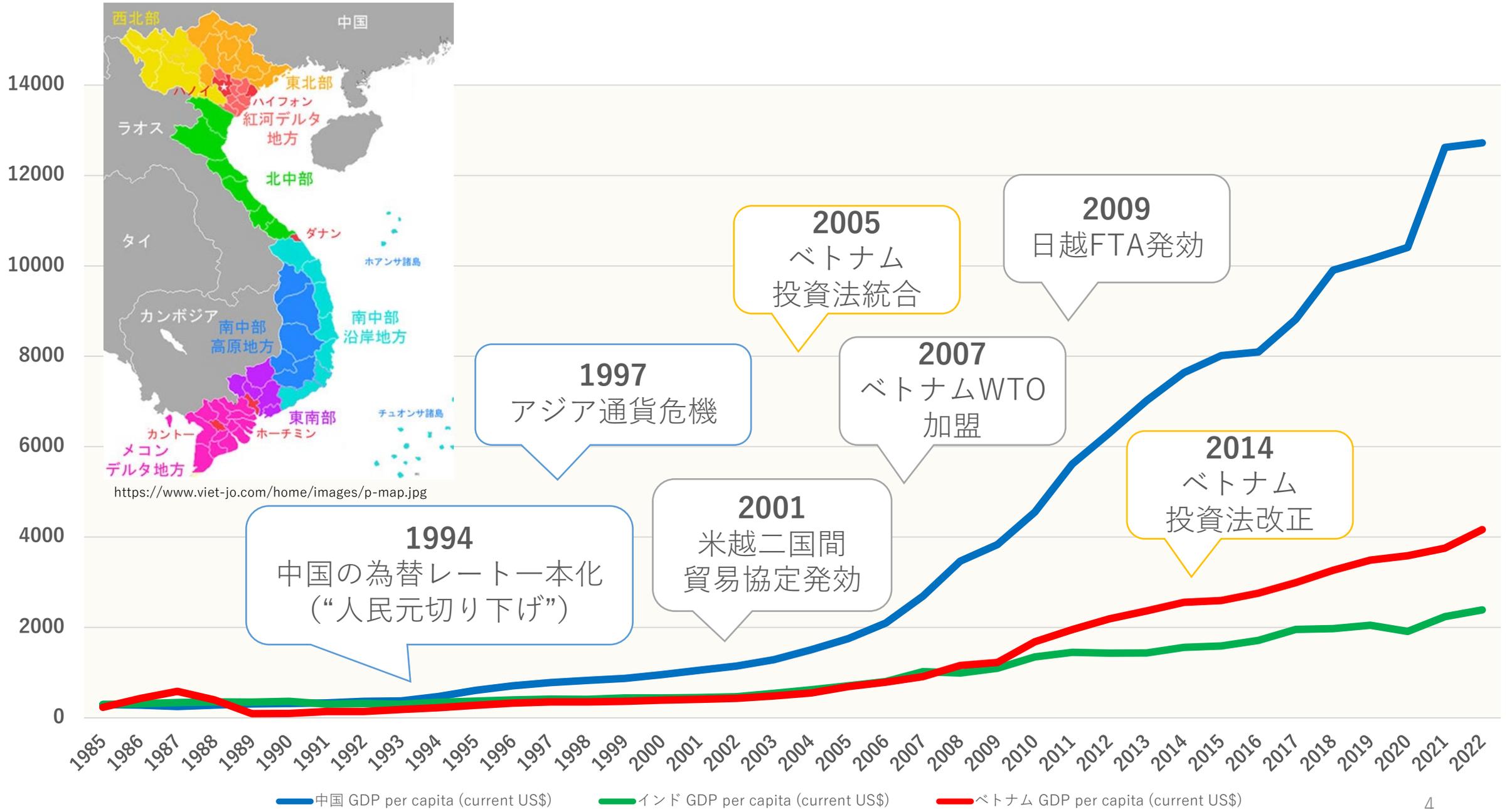
kana\_haraguchi@ge.osaka-sandai.ac.jp

# 内容

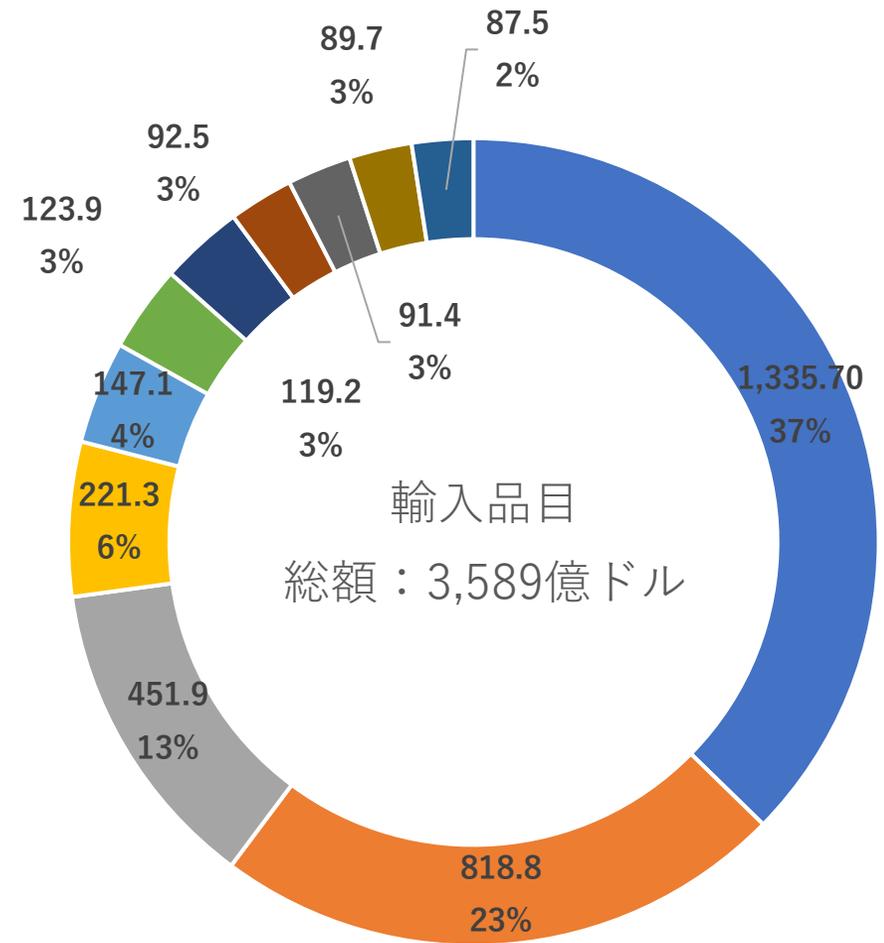
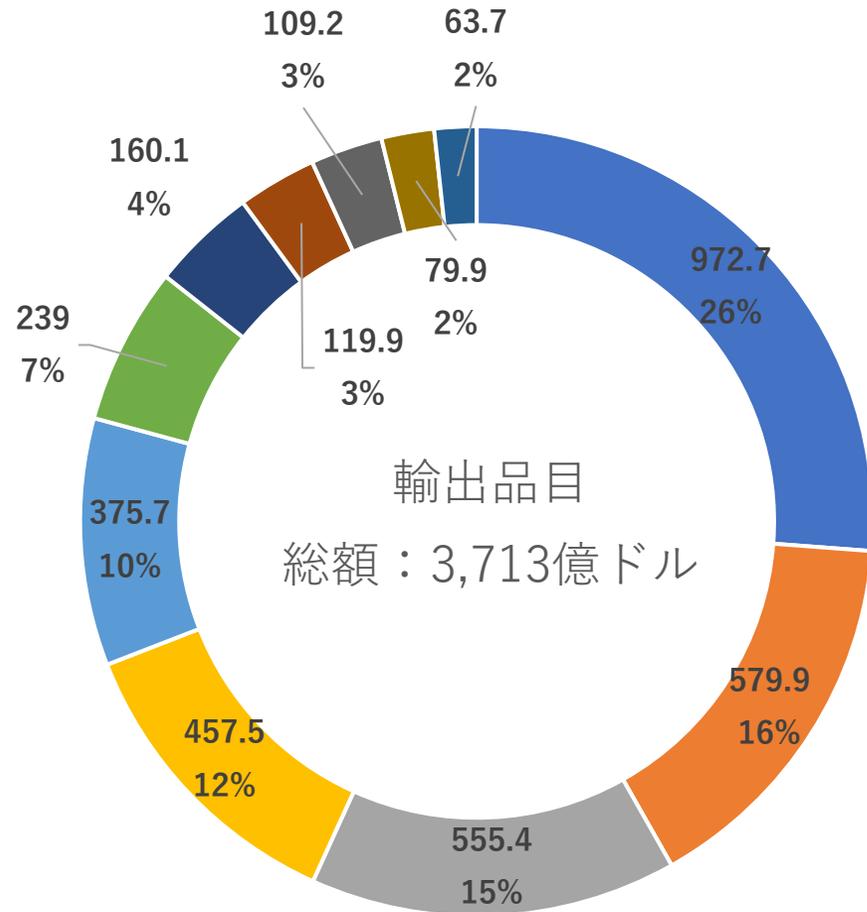
1. はじめに
2. マネジメント・プラクティス
3. アンケート調査
4. 現地調査
5. おわりに

# 1. はじめに

- 研究領域：ベトナムを中心とした後発ASEAN各国の製造業研究
- ISO9001（品質マネジメントシステムの国際認証規格）や、5S・改善活動をはじめとするマネジメント・プラクティス（生産方式）への企業の適応が、生産性やGVC参入にどう影響しているか。  
⇒発展途上国の民間セクターの発展のためには、技術と共にマネジメントの能力を向上させることが重要？
- 今回はマネジメント・プラクティスについて説明したのち、最後に2022年に実施したアンケート調査・9月に行ったベトナムでの現地調査を紹介する。

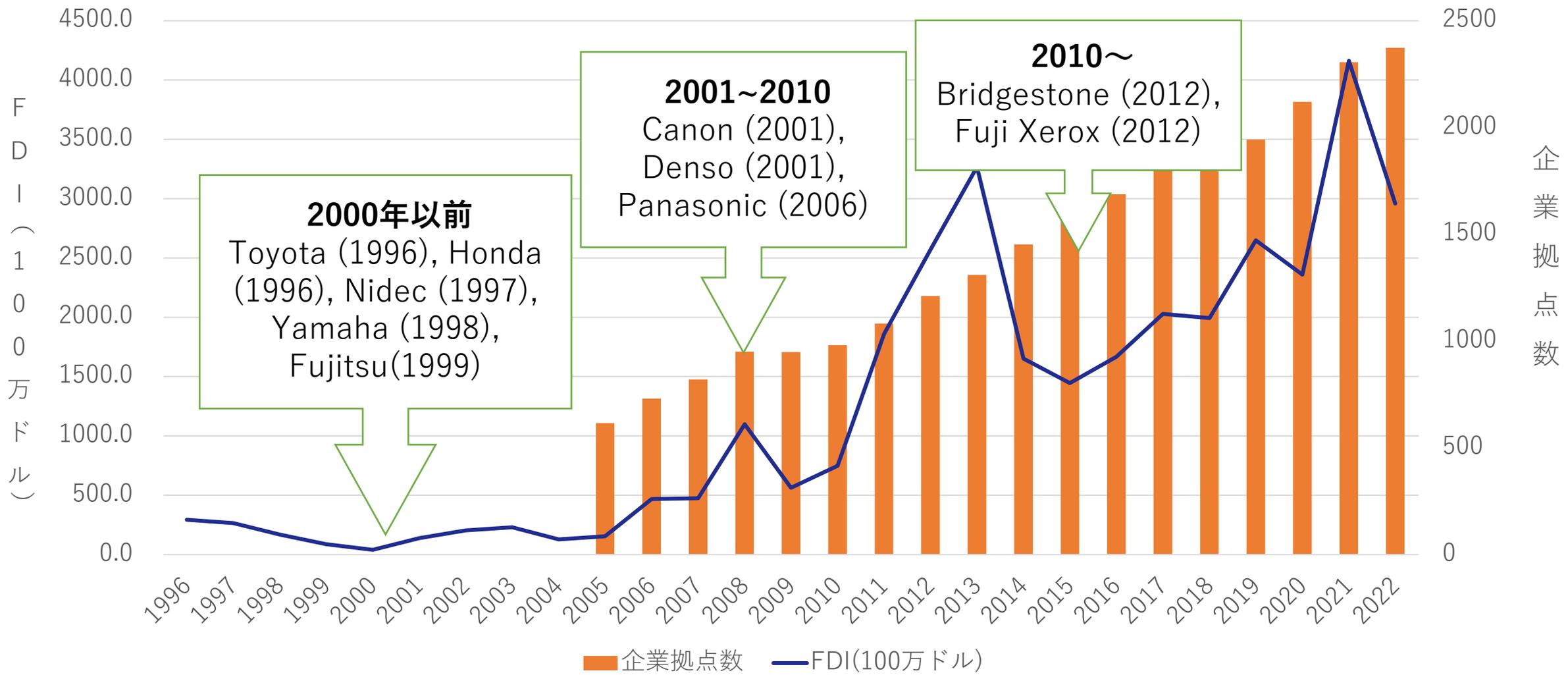


# 2022年のベトナムの輸出入



- その他
- コンピュータ・電子製品・同部品
- 縫製品
- 木材・木製品
- 電話機・同部品
- 機械設備・同部品
- 履物
- 輸送機器・同部品

- その他
- 機械設備・同部品
- 織布・生地
- 鉄鋼
- 化学品
- コンピュータ・電子製品・同部品
- 電話機・同部品
- プラスチック原料
- 金属類
- 石油製品



# Cont.

- 日系企業を含む外資企業：地場企業よりも有形・無形の経営資源を持つ。

## メリット

- 進出先国の優遇措置を受けられる
- 製造のコストを下げる
- 独自の需要に向けた製品を開発する・進出先国の資源を利用して製品の付加価値を上げる

生産のためのノウハウも含まれる

## 一方でデメリットも・・・

- 気候・文化の違い
- 教育水準による労働力の質の違い
- 中間財や機械設備の調達が困難

## 受け入れる途上国は・・・

- 輸出による外貨獲得
- 雇用
- **技術移転**

# Cont.

- 本研究の目的は、ASEANの中でもめざましい経済成長を遂げるベトナムをケースとして、**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。

## 2. マネジメント・プラクティス

- マネジメント・プラクティスとは、経営方式のことを指す。
- Bloom and Van Reenen (2007) では4つの観点（プラクティス・タイプ）と18のマネジメント・プラクティスが示されている。
- 電話調査では、例えば「あなたの会社ではどのような現代的な製造方法を導入していますか？ なるべく詳しく説明してください」のような形で説明してもらい、説明された内容について5段階のスコアを付ける形式。
- 詳しくはWorld Management Survey (<https://worldmanagementsurvey.org/>) を参照されたい。

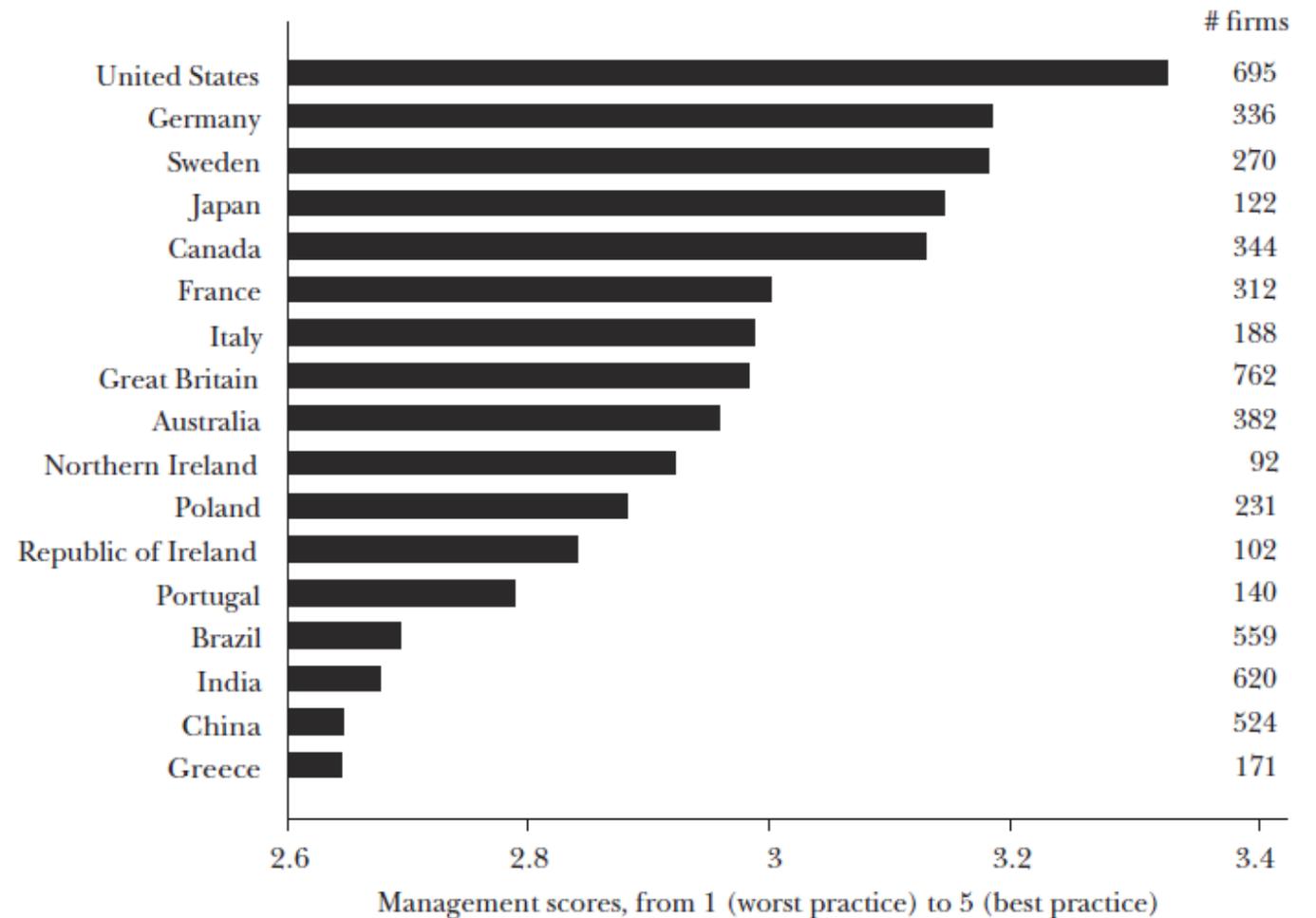
# Cont.

マネジメント・プラクティスの観点 (プラクティス・タイプ)	マネジメント・プラクティス
①オペレーション	「現代的な製造手法の導入」 「その理論的根拠」 「プロセスの文書化」
②モニタリング	「プロセスの文書化」 「パフォーマンス・トラッキング」 「パフォーマンスの批評」 「パフォーマンスに関する対話」 「結果のマネジメント」
③ターゲット	「ターゲットの幅」 「（組織階層内における）ターゲットの相互接続」 「ターゲットの計画対象期間」 「ターゲットの伸長」 「パフォーマンスの明快さ、比較のしやすさ」
④インセンティブ	「人的資本のマネジメント」 「高いパフォーマンスへの報奨」 「不適合者の処遇」 「パフォーマンスが高い社員の昇進」 「人的資本の誘引」 「人的資本の慰留」

# Cont.

- Bloom and Van Reenen (2010)
  - 各国（途上国含む）のマネジメント・プラクティスを比較。
  - 各国の企業レベルのマネジメント・プラクティスに異質性や特化している面があることは肯定しつつも、普遍的に良いマネジメント・プラクティスがあることを示す。

Figure 1  
Management Scores across Countries



# Cont.

- 競争が激しいほどマネジメント・プラクティスの質が高まる。
- 労働市場の規制が一部のマネジメント・スコアと負の相関を持つ。
- 企業の所有形態がマネジメント・プラクティスの約40%を説明する。
- 多国籍企業が最も平均のマネジメント・スコアが高くなり、輸出企業、国内企業がそれに続く。
- 他にも生産性、収益性、トービンの $q$ 、企業の生存率 (Bloom and Van Reenen, 2007)
- 生産性や利益率、退出率、賃金、R&D支出や特許取得率、1000人当たりの特許取得率 (Bloom and Van Reenen, 2020)

※内生性の問題等に対しても可能な限り対処して関係を明らかにしている。

# Cont.

- 一般的な技術移転の議論は製品のアップグレードに関するものが多かった。
- しかし、マネジメントも技術に類似しており、複雑なマネジメント・プラクティスの導入には経験者やコンサルタントを必要とするほか、導入に時間を必要とする。
- 外資企業からのマネジメント・プラクティスの移転  
⇒同じやりかたをそのまま移転しても上手くいかない可能性はあるが、ある程度は途上国がキャッチアップすることに貢献すると考えられる。
- 日本→ベトナムへのマネジメント・プラクティスの移転はどうなっているのか？

# アンケート調査・現地調査

- 最後に、2022年に筆者が行ったアンケート調査と、2023年に実施した現地調査（ハノイおよびホーチミン周辺）について紹介する。
- アンケート調査は、コロナ禍であったため遠隔（オンライン）で実施。マネジメント・プラクティス（経営方式）の在ベトナムの日系企業からベトナムのサプライヤー企業への移転について調査を行った。
  - アンケートの構造から調査は極めて難航したものの、完全回答を14社から得た。（500社リストを作って送付したが・・・）
- 現地調査はEPA・FTA利用の実際についてのヒアリング調査であったため、マネジメント・プラクティスの移転についてのやりとりは限られているが、日系企業7社を訪問した。

# cont.

(参考) アンケート調査の回答企業

	ベトナム現地法人の業種	ベトナム現地法人の創業年	備考	「主要な地場サプライヤー」との取引年数
A社	プラスチック・ゴム製品	2002		20年
B社	非金属製品（建材）	2017		3年
C社	化学・化学製品（基盤関連）	2020		0.5年
D社	その他輸送機器（二輪車部品）	2011		11年
E社	プラスチック・ゴム製品	2013		7年
F社	金属製品（建材）	2016		3年
G社	金属製品（精密部品）	2006		17年
H社	金属製品（部品）	2017	販売のみ	5年
I社	建設	2016	建設工事	7年
J社	物流	2011	国際物流	10年
K社	その他建材（照明）	2019	販売・施工のみ	3年
L社	ソフトウェア開発	2012	IT	11年
M社	教育	2012	サービス業	9年
N社	コンサルタント	2003	サービス業	20年

調査依頼



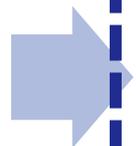
日系企業



マネジメント・プラクティスの移転



直接行った調査のやりとり



ベトナム  
現地子会社



ベトナム地場サプライヤー  
(ベトナム資本の企業を想定)

知りたいのはこの部分だが、コロナで現地に行けない

実際にはサプライヤーとしての自社に関する回答や、別の日系企業サプライヤーを許容

# Cont.

- 質問票の内容（MPに関わるものを抜粋）

質問	関連するマネジメント・プラクティス	回答方法
生産プロセス・納品/サービスにおける問題発生時の報告の方法、助言・指導状況	モニタリング	選択式（補足欄・その他回答欄を含む）
サプライヤーのKPIの導入状況とその把握、助言・指導状況	モニタリング	選択式（補足欄・その他回答欄を含む）
サプライヤーの生産目標管理状況の把握、設定への助言・指導	ターゲット	選択式（補足欄・その他回答欄を含む）
サプライヤーへの評価方法・内容・頻度・報酬	ターゲット	選択式（補足欄・その他回答欄を含む）
サプライヤーの人事評価・人員配置等の方法への助言・指導状況	インセンティブ	選択式（補足欄・その他回答欄を含む）
ISO9001/14001、5S、改善活動、納入先企業独自の基準の重要性	既存のある程度方法の確立されたマネジメント・プラクティス	選択式（全く重要でない～とても重要であるの5段階評価）

# Cont.

- 質問票の内容（MPに直接かかわらないこと）

質問	知りたかった情報	回答方法
サプライヤーの選定において重要なことから	日系企業がサプライヤー選定において重視すること	選択式（全く重要でない～とても重要であるの5段階評価）
サプライヤーに委託している製品の変化（アップグレード/設計・仕様の変更/プロセスの変更/リードタイム短縮/価格変更）	MPではなく製品に関する技術移転	選択式（その他回答欄、時期・変化内容についての設問含む）
サプライヤーにマネジメント・プラクティスを移転するにあたって困難なこと	日系企業がベトナム企業にMPを移転する際の困難	選択式（その他回答欄を含む）
COVID-19感染拡大時におけるマネジメント・プラクティスへの影響	ショックがあった際のMPの変化	選択式（その他回答欄を含む）

Q III-1-1. 次に示す問題が発生した場合、地場サプライヤーはどのように対処していますか。それぞれについて該当するものを一つお答えください。

a.生産プロセスにおける問題

(例：製造した製品に同じ種類の不良が頻発してしまった、生産ロットごとに品質に著しいばらつきが生じる、機械が故障し生産が停止する)

1. 何もしない
2. その場で改善するが、それ以外のことは特にしない
3. その場で改善し、同様のことが起こらないように策を講じる
4. その場で改善し、同様のことが起こらないように策を講じる。また、問題を予期するための改善活動を行う
5. 分からない

Q III-1-2. 1-1のような問題が地場サプライヤーの生産現場に発生した場合の、貴社における問題把握について該当するものを一つお答えください。

a.問題が発生した時、地場サプライヤーから報告がきますか。はいかいいえでお答えください。

1. はい
2. いいえ

b.報告のタイミングについて該当するものを一つお答えください。

1. 発生直後（1時間以内）
2. その日以内（24時間以内）
3. 取り決めた報告日数以内
4. その他【            】

c.地場サプライヤーから報告された問題について、貴社で記録を取りますか。該当するものを一つお答えください。

1. 記録・保管はしない。
2. 正式な報告（報告書、会議などの報告）のみ記録・保管する
3. どんな報告（正式なものに加え、電話・メール・口頭など）でも記録・保管する
4. その他【            】

cont.

• **アンケート調査から分かったこと**

- 生産プロセスや納品・サービスにおいて問題が発生した際の報告は受けるが、報告の記録・保管は正式なもののみである場合がほとんどであった。
- 報告された問題に対して、助言・指導を行うかどうかについては対応が分かれた。
- 問題に対する助言・指導をする企業がある一方、ほとんどの企業はサプライヤーのKPIの運用方法については知らず、パフォーマンスに関するフィードバックや意見交換の機会を定期的に設けているのは輸送機器部品の企業のみであった。

cont.

- ISO (9001・14001)、改善活動、5S、ベトナム現地企業独自の基準については、いずれの項目も重要視している企業が多かったが、特に改善活動の実施は5SやISOよりも重視される傾向にあった。

- QCD (品質・コスト・納期) に関してはほとんどの企業が「それなりに重要である」あるいは「とても重要である」と回答した。

⇒他社の日頃のマネジメントを全て把握することはコストが高過ぎるが、**QCDは観察しやすい**。⇒結局評価されるのはQCD

- コミュニケーションの迅速さを重視する企業が多かった。

# Cont.

## • 現地調査から分かったこと

- ヒアリングを実施した企業の地場企業からの調達は、資材や簡単な部品に留まっている場合が多かった。
- 積極的に地場企業と取引をしている企業は、仕入先総会を開いて改善事例を紹介したり、監査や訪問での改善指導の実施をしていた。  
⇒全体的に、自社のマネジメント・プラクティスを地場企業に積極的に移転しようとする日系企業は少数派。
- ベトナム人管理職が主導となって工場内のオペレーションをやっている場合が多く、改善活動も彼らが主体となっていることが多かった。
- タイと比べると機械設備が労働集約的な傾向がある。

cont.

- 雇用に関しては、一般ワーカーのジョブ・ホッピング（短期間での離職）や給与・ボーナスに関する情報流出、安全意識の薄さなどの課題が聞かれた。
- ベトナム人労働者は勤勉で研修好きだが業務への応用が苦手。  
⇒WMSが考えているマネジメント・プラクティスだけでは安全意識や従業員間の競争意識、コンプライアンスなどは捉えられない。

## 5. おわりに

- 本研究は2022年に実施したアンケート調査・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を試みた。
- アンケート調査や現地調査はどちらもサンプル数が限られており、結果を普遍的なものとして捉えることはできない。
- アンケート調査の結果、ベトナムの地場企業と取引関係のある在越日系企業は非常に少ないこと、サプライヤーのマネジメント・プラクティスの把握、助言・指導は非常に限定的であることが分かった。但し、マネジメント・プラクティスを把握することはコストが高いが、QCDなどのアウトプットによる評価を行っていることが考察された。
- 現地調査では、地場企業へのマネジメント・プラクティスの移転が制度による制約を受ける可能性や、従業員のマネジメント・教育について日本との差異が大きい可能性があることが分かった。

# Cont.

- 今回の研究は目論見が甘い部分も多く、期待できる成果を得ることができなかった。
- とはいえ、地場企業ばかり見ていたものを日系企業の視点から考えることができる機会となった。
- 今後は、日系企業におけるベトナム人労働者へのマネジメント・プラクティスの定着や本国のマネジメント・プラクティスとのギャップなどを明らかにし、ある程度分かることが増えた頃にもう一度「在越日系企業⇒地場企業」へのマネジメント・プラクティスの移転について考えたい。

ご清聴ありがとうございました