

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 5 月 4 日現在

機関番号：34407

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2021～2023

課題番号：21K20141

研究課題名（和文）東南アジア途上国企業におけるマネジメント・プラクティスの普及と移転に関する研究

研究課題名（英文）A Study on Diffusion and Transfer of Management Practices in the case of Southeast Asian firms

研究代表者

原口 華奈（Haraguchi, Kana）

大阪産業大学・経済学部・講師

研究者番号：20909030

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、「東南アジア途上国におけるマネジメント・プラクティスの普及が企業や産業の発展にどのような効果をもたらしているか」を明らかにする目的で進められてきた。遂行された研究としては、アンケート調査の準備（2021年）および実施（2022年）と、現地調査（2023年夏・2024年春）が挙げられる。成果として、論文2本、学会・研究会報告3本を発表済みである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、「東南アジア途上国におけるマネジメント・プラクティスの普及が企業や産業の発展にどのような効果をもたらしているか」を明らかにする目的で研究を進めてきた。現在までのマネジメント・プラクティスの研究は先進国が中心であり、日本や韓国など東アジアの国々の企業のGVCの一翼を担いつつある東南アジアの国々における研究蓄積は非常に乏しい。途上国におけるマネジメント・プラクティスの普及の検証や、外資系企業からのスピルオーバー効果の分析を行うことは、生産技術ではないノウハウや知識の移転の効果を明らかにするものであり、経済発展研究の新たな分野を開拓しうると期待できる。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study has been to determine the effects of diffusion of management practices on the development of firms and industries in case of South East Asian developing countries.

The research carried out includes (1) preparation (2021) and implementation (2022) of a questionnaire survey and (2) field surveys (summer 2023 and spring 2024). As results, two papers and three conference/research group reports have been published.

研究分野：経済政策

キーワード：マネジメント・プラクティス 東南アジア グローバル・バリューチェーン 技術移転 産業発展 ベトナム 日系企業 中小企業

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

経済発展が進む東南アジア途上国において、製造業は労働集約的な軽工業を中心に雇用の拡大を通じて貧困削減に大きく貢献してきた。研究代表者の研究対象の中心であるベトナムは、1990年代から徐々に民間企業に関する法制度を整え、2010年以降は国有・外資・民間企業のすべてが同一の企業法の下で競争を行っている。しかしながら、裾野産業の育成やより高度な製品の生産を可能とする企業の組織づくりとその強化が喫緊の課題となっている。Nelson and Winter(1982)は、人々が持つスキルが企業の発展にとって重要であること、しかしそれらは暗黙知を含み、言語での共有が完全にはできないことを指摘している。一方で、一部は形式知として企業に記憶されるような、企業の生産の改善の方法や、意思決定の順序、人事評価や組合との関係といった**マネジメント・プラクティスの国際比較研究**がBloom and Van Reenen (2010)などにより進められている。彼らは、企業のマネジメント・プラクティスの違いが国の生産性の違いを説明すると述べており、マネジメント・プラクティスを量的に評価・国際比較するための調査をWorld Management Surveyとして公開している。また、当該分野の関心は国際比較だけでなく、異なるマネジメント・プラクティスを持つ国への進出が企業の母国・進出先にどのような影響を持つのかという点にも及んでいる。例えば、外資系企業によるマネジメント・プラクティスのスピルオーバー効果をイギリスの中小企業をケースにFu (2012)が実証研究を行っており、マネジメント・プラクティスの種類、サブセクター、外資系企業と地場中小企業の立地や取引関係の違いに基づいてスピルオーバー効果の検証を行っている。このように、マネジメント・プラクティスの効果や伝播に関する研究蓄積は進んでいるものの、その中心は先進国であり、東南アジア途上国に関しては非常に少なく、外資系企業からのマネジメント・プラクティスのスピルオーバー効果の範囲や程度は依然として明らかになっていない。本研究課題の問いは、「東南アジア途上国におけるマネジメント・プラクティスの普及が企業や産業の発展にどのような効果をもたらしているか」である。

2. 研究の目的

本研究では、東南アジアの中小製造企業がどのようにマネジメント・プラクティスの知識を獲得しているのか実態を捉え、マネジメント・プラクティスの経済的な効果を解明し、定性的・定量的な分析に基づき提示する。その解明により、先進国とは異なる文脈を持つ東南アジア途上国におけるマネジメント・プラクティスの普及の程度や経済的效果を明らかにし、途上国に対する体系的な経営技術の支援の構築に貢献することを研究の目的とした。

3. 研究の方法

本研究では東南アジア途上国をケースとして想定しているが、データの利用やアンケート調査の実行可能性からベトナムを研究対象の中心とした。また、ベトナムの大企業は国有企業が多く、典型的な地場中小企業とは企業の置かれている環境が異なるため、地場中小企業を想定し、次の方法で研究を行った。計画段階では、輸出がベトナム中小企業の生産性にもたらす学習効果の計量分析をする予定であったが、ベトナムの2010年代のTFP(全要素生産性)はいくつかの年度で統計的な課題があり、分析が困難となった。最終的に、次の(1)(2)について分析を行った。

(1) 現地日系企業へのアンケート調査を実施し、ベトナムのサプライヤーへのマネジメント・プラクティスの移転がどの程度あるのか、また、日系企業がベトナムのサプライヤーに対し何を重視しているのかを明らかにする。

(2) 現地調査を通じて地場(ベトナム資本)企業・日系企業や関連諸機関へのヒアリングを行い、マネジメント能力の向上に向けた援助プロジェクトの現状や、実際の日系企業とベトナム企業のマネジメント・プラクティスにかかわる知識の移転について明らかにする。

また、(1)(2)に加え、先行研究・各種資料の渉猟および分析も行うことによって、ベトナムの中小製造企業にとって、何がGVC参入の妨げになっているのかを明らかにする。

4. 研究成果

研究の主な成果

(1) 現地日系企業へのアンケート調査

2020年から2022年にかけて流行した新型コロナウイルス感染症の影響により現地調査が極めて困難であったことから、本研究では現地調査に先立ちアンケート調査を実施した。調査の目的は、実際に日系企業のマネジメント・プラクティスがベトナム現地企業にどのように移転されているかを把握することである。

インターネットによるアンケート調査を介して日系企業の現地法人と現地地場サプライヤー

へのマネジメント・プラクティスの移転実態を調べることを目的としていたため、調査は難航し、500社へ調査を呼びかけ、最終的に14社の完全回答を得た。

回答企業の属性は表1の通りである。なお、回答企業のベトナム現地法人の従業員数は全て300人以下であった。

アンケートでは、前半でベトナム現地法人と日本の親会社の関係について回答を求めたのち、ベトナム日系企業における「主要な地場企業サプライヤー」とのマネジメント・プラクティスの移転に関する設問の回答を得た。

アンケート調査はCOVID-19感染症流行下に実施した上、設問・構造が複雑であったために回収に困難があったが、参考になる点がいくつかあった。__現実には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点。**__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点。**__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点。**__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**と考察できる点である。

取引をする企業から見ると、他社のマネジメント・プラクティスを観察することは時間を要する上、相手の企業文化や習慣といった文脈をある程度理解してみる必要があり、さらに誤魔化しや教えても実践されない可能性があるといった点で非常にコストが高い。そのため、サプライヤーに助言や指導を頻繁に行うことは現実的ではない。しかしながら、**納期や価格といったアウトプットは実際にマネジメント・プラクティスを観察・評価するよりも手軽に、かつ客観的な評価ができる**という特徴があり、良いマネジメント・プラクティスが実践されにくい要因となると考えられる。

(2) 現地調査

本研究では、2023年9月(ハノイ市・ホーチミン市)および2024年3月(ハノイ市)の2回にわたり現地調査を行うことができた。

2023年9月調査:日系企業7社(製造業かつ生産を行っている企業6社・販売とメンテナンスサービスの提供のみを行う企業1社)でヒアリングを行った。結果、__**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、**__**日系企業自身が現在も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**と考察された。

ベトナム独自の外資優遇措置としてEPE(輸出加工)企業という制度があるため、EPE企業はEPE企業のみと取引することが最も効率的であり、ベトナムの地場企業が外資系企業のGVCに組み込まれるには、価格・納期の面で利点の大きい調達が必要な資材や備品を除けば外資の輸出加工企業と競争することになるため非常に難しい。また、従業員(特に一般ワーカー)の入れ替わりが激しいため、誰でも、すぐにできる仕組みの構築が非常に重要となる。これについては特定の生産工程に関する熟練者や多能工を育成するような日本型のマネジメントと乖離が大きく、ベトナムに進出した日系企業の生産性に影響を及ぼす可能性があるかもしれない。

現地調査では、現時点では輸出に重きを置いている日系企業でも、将来の内需を期待しての進出であるという声が多く聞かれた。所得の上昇による内需の増加によっては、輸出企業が国内販売に力を入れ、価格と納期で有利な地場産業の役割が大きくなり、競争が激化すればその分マネジメント・プラクティスの役割も大きくなる可能性がある。ただし、今のところベトナム政府が特定の分野の裾野産業の育成に力を入れようとする様子はないため、安価な労働力のみを強みとするだけではない施策を考えることが必要であろう。

2024年3月調査:日系企業3社、日本の援助プロジェクトによるマネジメント・プラクティスの支援を受けた経験のある地場企業2社、そして、JICA(国際協力機構)ハノイ事務所、JCII(ベトナム日本商工会議所)、VJCC(Vietnam-Japan Institute for Human Resources Development)を訪問した。この調査では、日本による中小企業支援や裾野産業育成支援の現状について関連機関にヒアリングをし、実際に支援を受けた企業へのインタビューに加え、現地日系企業でのマネジメント・プラクティスの実践について調査を行った。ヒアリングの結果、援助プロジェクト内での技術指導は、ベトナムに進出する日系企業との利益相反の観点から足並みが揃わないことや、ベトナムに進出している他国との競争の観点から困難である一方、日系企業との取引を希望するベトナム企業からは、困難を一緒になって解決しようと考えてくれる日系企業の姿勢に好意的な声が多かった。また、改善活動については、機械よりも労働力の方が安価なベトナムでは実践しやすい面がある一方、業種によっては取引先の承認が必要でスピード感のある行動ができないなどの課題が聞かれた。日系企業は品質づくりを上手く進められるように組織を作っているため、QCDにおいても課題の発見・改善がしやすくなっている。一方、ベトナムの企業がどのように援助プロジェクトに参加した結果得たマネジメント・プラクティスに関する知識を取り入れているかについては、今後さらに調査を続けて明らかにする必要がある。

得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

本研究で得られた成果は、国内学会の研究会で報告されている他、今後論文として発表される予定がある（未刊行）。COVID-19 流行下に行った研究であったため、調査サンプル数が少なく、当初予定していた海外学術雑誌への投稿は研究期間内に行うことができなかったが、発展途上国をケースとしたマネジメント・プラクティスの移転とその受容にかかわる研究は現在でも非常に少ないため、今後の継続により、より大きなインパクトが期待できる。

今後の展望

今後は、引き続き発展途上国におけるマネジメント・プラクティスの移転とその受容をテーマに、より大きなサンプル数で調査を行い、結果を計量分析する、どのような分野のマネジメント・プラクティスが移転されやすいか、移転されずに取捨選択されるかといった質的なことがらについて、途上国側の視点から調査する、QCD とマネジメント・プラクティスの関係について理論的背景を含めて明らかにし、実際の企業のマネジメント・プラクティスの実践状況とQCD の成果の関係を実証する、の3点を念頭に置き研究を継続したいと考えている。途上国政府の産業政策や経済発展戦略、また援助国や国際援助機関の開発援助政策の一助になることが期待される。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 Kana HARAGUCHI and Souksavanh VIXATHEP	4. 巻 140
2. 論文標題 Technical Efficiency of Small and Medium Manufacturing Enterprise in Vietnam -Evidence from 2012 and 2014 Enterprise Surveys-	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Institute for Policy Analysis and Social Innovation Discussion Paper No.140, University of Hyogo	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 原口華奈	4. 巻 23
2. 論文標題 ラーニングに関する諸研究と途上国開発における重要性	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 大阪産業大学経済論集	6. 最初と最後の頁 61-80
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 1件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 原口華奈
2. 発表標題 日系企業のベトナム進出 アンケート・現地調査の結果から
3. 学会等名 大阪産業大学アジア共同体研究センターシンポジウム
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 原口華奈
2. 発表標題 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
3. 学会等名 日本国際経済学会2023年度関西支部第4回研究会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 原口華奈
2. 発表標題 ベトナムの地場中小企業 2016-2019インタビュー調査より
3. 学会等名 JCARPSサマーセミナー（招待講演）
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関