

新潟県企業のベトナム事業展開に関する研究¹

—日本精機(株)、亀田製菓(株)、ソリマチ(株)、(株)TOWA JAPAN、阿部製作所(株)の事例研究—

富山 栄子¹

鶴間 尚²

要 旨

本研究は、新潟県の主要なベトナム参入企業である日本精機(株)、亀田製菓(株)、ソリマチ(株)、(株)TOWA JAPAN、阿部製作所(株)のベトナム事業展開について、その現状と課題を明らかにした。最初に、親会社の事業及び沿革、ベトナムでの事業の実態を明らかにし、次に「進出方法」「現地適応化 vs 標準化」を、①商品・サービス、②生産方式、③マネジメントの3つの視点から分析した。いずれの事例も、コスト優位で参入したが、現地市場開拓や第三国市場への輸出の開始等それらを見据えており、安価な労働力を活用した生産・開発拠点から、新市場の開拓というマーケティング力が必要となることを論じた。また、現地での経営を上手く行うには、日本的な経営を理解する現地の管理職や中間管理職が重要な役割を果たしており、日本的生産経営システム要素をベトナムへ移転させるとともにベトナム的要素を採り入れて日本的生産経営システムを複合・進化させ、現地人材と共に新たな価値を共創し、現地人材に権限移譲していくことが必要であることを論じた。

キーワード

ベトナム、進出方法、現地適応化、標準化、新潟県企業、現地人材、直接投資

1 はじめに

1.1 ベトナム経済の現況

ベトナムでは1986年、ベトナム共産党第6回党大会で提起されたドイモイ（刷新）政策によって、市場経済の導入や対外開放政策が始まった。1987年に外国投資法が公布され、1990年代前半には第1次ベトナム投資ブームの中で、日本など海外企業が進出した。しかし、投資環境の未整備、アジア通貨危機の影響などでブームはいったん下火となった。

その後、投資環境の整備が進み、さらに2007年にベトナムがWTOに加盟したことによって、安価な労働力を求める製造業を中心に第2次ベトナム投資ブームが起き、海外

¹ 事業創造大学院大学 教授

² 事業創造大学院大学 事業創造研究科

からの投資が急増した。各種の規制撤廃が進んだ2011年以降、現在まで3次投資ブームが続いている²。

在日ベトナム大使館がまとめた『2017年ベトナム経済事情』³などによると、2017年のベトナムの経済成長率（速報値）は製造業や建設業がけん引する形で、6.81%と2008年以来最も高い成長率を記録した。また2017年の貿易額は、輸出額で対前年比21.2%増の2,140億ドル、輸入額は同20.8%増の2,111億ドルとなり、貿易額は総額で初めて4,000億ドルを超えた。貿易収支は29億ドルの黒字となり、2年連続の貿易黒字となった。貿易の相手国では中国、韓国が大幅に伸びており、国別順位で韓国が米国を抜いて中国に続く第2位の相手国となった。日本はその3国に次ぐ位置にある。

ベトナム国内の人口増加や経済の発展を背景に、近年はベトナムを製造拠点だけではなく、巨大なマーケットとして期待する投資が増えており、IT業界や不動産開発デベロッパーなどの進出も目立つ。前掲『2017年ベトナム経済事情』によると、2017年初頭から同12月20日時点までの外国投資認可額は、前年同期比44.4%増の358.8億ドルで、日本からの投資合計は、各国・地域中、第1位の91.1億ドルであった。内容は民間企業による火力発電所やガスパイプライン建設などの大型投資が目立つ。以下、国・地域別では韓国、シンガポール、中国と続いている⁴。ベトナムの親日的な環境などを背景に、日本企業の進出も増加傾向にある。日本外務省のまとめでは、現地法人や支店など日系企業のベトナムへの進出拠点は2017年10月現在で前年比7.6%増の1,816カ所となった⁵。

1.2 新潟県とベトナム

新潟県産業労働部がまとめた『平成29年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』⁶によると、ベトナムに進出している新潟県関連企業は2017年末現在10社12件で、中国の65社93件、アメリカ16社20件、タイ16社20件に次ぐ4番目である⁷。『平成28年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』および『平成27年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』でも、ベトナムは、中国、アメリカ、タイに次ぎ4位を占め、10社12件と同じである。調査報告書にベトナム事業実施企業として記載されているのは(株)ロン・リバイスのハノイで製造系（繊維）のみであり、実際にどのような企業がベトナムでどのような事業を展開しているのか、明らかになっていない。

新潟県（団長：泉田知事）は、平成27年11月9日に、ベトナム・ハイフォン市を訪問し、新潟県とハイフォン市の交流覚書を締結した⁸。花角英世現新潟県知事は、平成30年10月17日～18日の新潟・ハノイ間の初のチャーター便で約90名の訪問団と、ベトナムを訪問し⁹、経済交流を含め、交流を深化させている。

2018年は日本とベトナムが正式に国交を樹立して45周年に当たる年であった。新潟県内企業のベトナム進出や、留学生や技能実習生の受け入れを通じて、新潟とベトナムとの関係は確実に深まっている。新潟市に暮らす外国人数は、ベトナム人が761人（平成31年2月末現在）で第1位である¹⁰。新潟県への留学生は中国に次ぎベトナムは第2位であ

る¹¹。さらに、ビジネスを中心とした交流を目指す新潟ベトナム協会（会長・渡邊豊 TOWA JAPAN CEO）には2018年12月現在、82社が加盟しており企業のベトナムビジネスへの関心が高まっている。

1.3 既存研究のレビュー

海外展開に関する学術的な研究においては、国際経営やグローバル・マーケティングの分野で多くの研究が存在する（[Douglas & Craig, 1989, 1992, 2011] Kotabe [2001]、Kotabe & Jiang [2008]、小田部&ヘルセン [2010]、大石編著 [2009] 等、大石編著 [2013]、Jain [1989]、Sorenson, R.Z. & Wiechmann, U.E. [1975]）。また、安保哲夫東京大学名誉教授グループによる日系ハイブリッド工場「適用—適応（ハイブリッド）モデル」の研究もある [安保2007、2011、2012、2013、板垣1997]¹²。しかしながら、これらの研究対象はいずれも多国籍企業である。また安保らの研究対象は製造業であり、サービス産業は対象となっていない。

中小企業の国際経営の研究には、日本政策金融公庫総合研究所編集 [2016] や大城 [1996]、浦田・河井 [1999]、河崎 [2004]、田中 [2012] 等が存在する。日本政策金融公庫総合研究所編集 [2016] では、海外直接投資を行った中小企業の現地市場開拓と撤退に焦点を当て、中小企業が海外展開によって発展するための方向性を明らかにしている。田中 [2012] の研究では、日本の中小企業は、アジアや欧米で現地生産を開始しているが、生産拠点配置戦略を立てるには多くの課題があることを論じている。

海外での事業展開に関する研究では、進出方法に関する研究 [Dunning, 1988, 1993, Hill, Hwang & Kim, 1990, Johanson & Vahle, 1977, Kim&Hwang, 1992, Root, 1982, Rugman, 1980, 藤沢, 2000, 洞口, 1992, 小田部 & ヘルセン, 2010, 富山, 2004, 2005] や、現地で事業を行う「人」の問題の研究 [大石2017]、日本的経営生産システム要素の現地への移転や現地的要素を取り入れ日本システムを修正する [安保2013] 問題等が重要な問題となっている。

ベトナム事業を行っている新潟県の主要企業には多国籍企業も中小企業もある。また、業種も製造業もサービス業もある。これらの企業のベトナム進出と現地での経営の実態を分析するには同一の分析手法で行った方が現地の経営実態を把握しやすい。

2 研究の目的と調査方法

そこで、本研究では、以上の先行研究を踏まえ新潟県の企業でベトナムへ直接投資を行っている主要企業のベトナム事業内容の実態とその課題を明らかにする。そして、ベトナム事業を成功させるには何が重要であるのかを明らかにする。そのための、分析軸として、「進出方法」と「現地適応化 vs 標準化（①商品・サービス、②生産方式、③マネジメント）」の2つの視点から分析を行う。

具体的には、最初に、進出企業と親会社の事業及びベトナム進出の沿革を明らかにする。次に、「進出方法」により、ベトナムへの進出方法（単独子会社、合弁など）、ベトナムでの事業内容とその重要な論点について明らかにする。最後に、「現地適応化 vs 標準化」の視点から、①商品・サービス、②生産様式、③マネジメント面で、ベトナムに合わせた対応をしているか（現地適応化）、それともベトナムを意識しない世界標準で対応しているか（標準化）の視点から分析し、ベトナムで事業を成功させるためには何が重要であるかについて考察する。

そのために、ベトナムで事業展開を行っている新潟県主要企業に2018年9月24～28日にハノイ、ダナン、ホーチミンで、インタビュー調査と、工場とオフィスの見学を行った。対象企業は、日本精機株式会社（長岡市）、亀田製菓株式会社（新潟市）、株式会社TOWA JAPAN（新発田市）、株式会社ソリマチ（長岡市）、阿部製作所（三条市）のベトナムの子会社や関連会社である。これらの実地調査に加え、文献調査およびメールや電話、対面による追加調査、およびTOWA JAPANでのインタビュー調査と工場見学（2019年2月15日）を実施した。

3 ベトナムへ進出した主要な新潟県企業の事例研究

本章では、ベトナムへ直接投資で進出した主要な新潟県企業のベトナムへの進出方法と現地での経営の実態について明らかにする。

3.1 ベトナム・ニッポンセイキ（Vietnam Nippon Seiki Co., Ltd.）の事例¹³

3.1.1 会社概要とベトナム進出方法

日本精機（本社 長岡市：以降「NS」と呼称）は国内に11社、海外11か国に25社あり、売上は海外が65%を占める多国籍企業である。四輪車用・二輪車用・汎用計器類やHUD（Head Up Display）に強く、グローバルに営業・設計・生産活動を展開している資本金144億円、従業員数単独1,765名、連結13,927名（2018年3月期）のメーカーである。二輪メーターとHUDでは世界トップメーカーで、強みは「基板実装を中心とした保有技術の蓄積と進化、それら技術のすり合わせによる新たな価値の創造」にある。

NSは1960年代50ccで軽くて使い勝手が良く、だれでも乗れるような二輪車で爆発的な人気があったホンダの「スーパーカブ」の受注とその量産効果等、二輪車のメーターで急成長してきた。四輪車メーターも手掛けるようになり1983年に本田技研の米国工場（HAM）の開設から4年後に米国工場を開設したのがグローバル化の始まりである。それ以降、需要のあるところで地域の人々と一体となって製品を作り、戦略的な営業展開を図りながら経営的に自立した「真のグローバル企業」を目指して、英国、中国、香港、タイ、インドネシア、ブラジル、オランダとグローバル化を展開してきた¹⁴。ベトナム・ニッポンセイキ（Vietnam Nippon Seiki Co., Ltd.：以下VNSと呼称）はその後2007年に、資

本金700万 USDで首都ハノイ郊外の工業団地に設立された¹⁵。出資比率は、Nippon Seiki Co., Ltd:70%、Asian Honda Motor Co., Ltd:20%、Petro Vietnam Machinery-Technology JSC:10%であり、日本精機が70%出資した過半数出資の子会社である。

VNSは「綺麗な工場で美しい製品を製造することで、地域No.1の品質とコスト」を会社のビジョン・ミッションとして掲げて社内で共有している。従業員は2018年8月末現在で1,039人。平均年齢27歳である。日本人従業員は稲田社長を含め男性3名である。スピードメーターやスピードセンサー等、二輪車用計器類の生産・販売を行っている。製品はホンダ、ヤマハ、ピアジオ（伊）、スズキの現地工場に納入している。製品は現地ニーズに合わせている。開発及び設計部門は日本本社、タイの現法（Thai NS）で行っており、VNSに独自の製品設計機能はない。設計、営業メンバーが日本やタイで営業活動を行っており、VNSでは受注した製品の生産と販売活動を行っている。それゆえ、ベトナムでは設計品質通りに製造品質を保証し、さらに生産性を上げながら、品質向上にかかわる技術革新に取り組んでいる。

製品である計器類の販売実績は創業以来好調に増加している。これはベトナムではホンダやヤマハの二輪車が人気で、それらが主要な顧客であることが大きい〔浅沼1984、真鍋、2004、2016、木村2011〕。

3.1.2 ベトナム事業

生産方式は、NS標準（NS Standard）に基づいている。生産設備は、プリント基板を使う製品群は日本製を、それ以外は自社設計設備と、使い分けている。金型は最初は、日本から完成したものを導入していたが、現在はベトナム国内の金型メーカーに製造してもらい生産に使用している。部品は日本、タイやマレーシア等のASEAN諸国およびベトナムで調達している。日系のみならず、第三国の部品メーカーがベトナムで製造した部品も品質が上がっているため評価の上、使っている¹⁶。2012年以降は、電気式スピードメーターの割合が増加し、タイから輸入するようになり、ベトナムでの部品の現地調達率が下がる傾向である。逆にベトナムで生産した機械式メーターやセンサーをThai NSに輸出し、最終顧客に納入するなどの国際生産分業体制を敷いている。自動車部品の工場の生産工程は、資本集約的なものと労働集約的なものに大別できる。タイはベトナムに比べるとより資本集約的でベトナムは労働集約的である。また、ベトナムでは顧客の品質の要求に対応するために、品質駐在員を顧客の工場に常駐させ、自社の日本人駐在員とベトナムローカルスタッフが連携し、顧客の日本人とローカルスタッフからの要求にも連携し対応できているので、顧客から高い信頼がある。

他国のNSグループの四輪メーターの製造工場の場合、各本部からの日本人駐在員がいるが、ベトナムでは二輪メーターの製造であるため、日本人駐在員は少ない。それゆえ、ベトナム人マネジャーがベトナム人をハンドリングしている。従業員の7割は女性である。現場を管理するベトナム人マネジャーは14人中10人が女性であり、女性が活躍して

いる。スタッフの評価方法はNS標準をベトナムにチューニングして使っている。日本語を理解できる社員も多い。そして、ベトナム人マネジャー達の意見を取り入れながら日々改善活動に取り組んでいる。問題が発生すると一緒になって議論し最適な解決方法を見つけ出している。安全性を最優先にして、工場の生産工程を徹底的に効率化している。安全性を生産性の向上以上に重視している。そして、整理、整頓、清掃、清潔、しつけ、習慣の「6S」を励行している。

さらに、パフォーマンスボードを作成し、労災が最後に起きた日を記しておき、日々の教訓としている。「ハノイの交通事情のようなマインドでやっている」と労災が発生する恐れがある」と稲田社長は指摘する。機械式メーターの生産ラインは、これまで28mラインで27人が担当し、一人1日生産能力（生産性）が58台だったのを、12mラインに短くし、人員も11人に減らし、生産性が98台に伸びた。生産性は2013年を100%とすると2015年は181%に改善した。全社一丸となってビジョン・ミッションに従い、日々改善活動に取り組んでいる。

具体的な改善活動の例は、金型メンテや成形工場の手汚れやすい職場の手洗い場を使いやすくし、テーブルタップが床を這っていたのを机に張り付け、床のゴミ溜まりをなくし、掃除をやりやすくした。会社での食事後の歯磨き運動を始め、現在は口腔トラブル保有者が88%から35.6%に減少した。感染症の拡大を防ぐためにトイレ入り口のドアをなくして、ノブを触らずに出入りできるようにした。エアコンのない職場には当初塩飴を配っていたが、2017年から気温が35度以上の日にポカリスエットを配布している。女性用ロッカー室が暑いという苦情があり、マネジャー会議でなんとかしようということで、一階の品質部門の冷気を、ダクトを通してロッカー室に送風し循環する構造に変えた。温度は下がったが、ダクトの通風口の真下の作業員からファンがうるさいと指摘され、消音ボードを付けて静かにした。

古くなった厨房も、従業員増加に対応する為、IE手法で動線を変更し、同じ面積内で能力を確保して、より衛生的な厨房に変更した。これは社内のバス旅行の4日間で改装した。また、食堂の排水の毎日の油の処理が大変だったが、バクテリアで浄化する仕組みにして、油の汲み取りの必要がなくなり、月一回のバクテリアハウスのクリーニングで済むようになった。2017年には、工場内の部品と仕掛品を迂回する動線と、人の動線を、迂回のない一直線の動線に変えた。トイレの入り口には造花ではない生け花を飾った。これは、敷地内で栽培した生花を飾っている。従業員に対する良い労働環境の提供と、お客様をもてなす工夫である。静電気チェックやゴミ持ち込み防止のエアシャワー、靴底洗いなど、工場内でよりきれいなエリアに移動時に、ゴミ持込防止ゲートが設置されている。このように毎日の「改善活動」を、従業員が自発的に徹底して行っている。そして、安全や管理などの面では、日本の管理手法を取り入れながら、できる限り現地のマネジャーの意見を取り入れて工夫を凝らしている。

現地のマネジャーからは日本人社長に対して「管理が少し細かすぎる。ベトナムの文化

とは違う」とか、「日本の企業文化を社員に理解してもらうよう努めたい」などの意見も出ている¹⁷。日本への留学経験や就労体験があって、日本の企業文化を理解しているベトナム人マネジャーらがベトナムの文化との適切な融合を考えて実行している¹⁸。

マネジメント面では、毎朝、稲田社長は、ベトナム人マネジャーとミーティングを行い、コミュニケーションを取っている。そしてマネジャーの意見を取り入れ、現地社員の意欲をうながす仕組みを取り入れている。離職率は年間6.8%で安定している。「業界では離職率20%という企業もあり、ベトナムでは離職率は低いほうではないか」と稲田社長は語る。また、稲田社長は「サラリーを第一プライオリティーにした人は定着しない。給料は高くないが、社員の意見を取り入れながら達成感を求めていく企業だということを、採用の時点で最初から隠さずに言っている。それも離職が少ない理由ではないか」と話している。

3.1.3 現地適応化 vs 標準化

VNSの商品は現地適応化している。プリント基板を使うメーターやセンサーの生産設備は日本の国内工場と同一の設備が使われており標準化されている。金型等は現地製の品質向上により、現地製のものを使うようになっている。このように生産システムや工程設計は日本式をベトナムへ移転しつつも、現地製の設備を使うなど現地的要素を取り入れている。品質管理では、工程内での品質の作り込みを重視し、一般作業員も積極的に品質確保に関与している。工程管理では活発な改善活動が行われている。改善活動は社員全員があらゆる業務の改善活動に参画し、テーマ設定は自発的に行われており日本式を移転し効果を上げている。その成果として品質・生産性・安全面で実質的な効果が認められる。例えば、毎年1回NSで開催されているQCサークル活動のNSグループ世界大会では、VNSチームが毎年上位に入賞している。また、全従業員が共用できる食堂、ユニフォーム、全社的な親睦行事、朝礼など、一体感を醸成するために工夫がされている。賃金体系や人事評価はNS標準（NS Standard）を基本としながら現地的要素を取り入れて修正している。日本人比率は0.3%と低く、現地のマネジャーらにオペレーションをほとんど任せている。このように、マネジメントは、NS標準（NS Standard）を基本としながらも、現地マネジャーの意見を取り入れて現地適応化をし、NS標準（NS Standard）を基にVNS標準（VNS Standard）としての複合と進化をさせている。

3.2 ダナン・ニッポンセイキ（DaNang Nippon Seiki Co., Ltd.）の事例¹⁹

3.2.1 事業概要と進出方法

ダナン・ニッポンセイキ（DaNang Nippon Seiki Co., Ltd.:以降「DNS」と呼称）は、NSのソフトウェア設計開発拠点として、2013年10月、ベトナム中部の都市ダナンに設立された。NSグループでは四輪車用計器の世界シェアを、2013年の13%から15%へ、二輪車用計器の世界シェアを、2013年の34%から40%へと拡大すべくグローバルでの受注活動強化と設計・生産体制の拡充を展開しており、設計開発拠点の開設を機に車載用計器事

業のより一層の拡大を図っていくことを目的としている²⁰。NSが100%出資し、資本金100万USDの、100% NSの子会社である。ダナンに進出した理由は、賃金が比較的安いこととダナン工科大学という人材供給場所があるということである。

すなわち、ベトナム・ダナンのコスト優位性を活かしてブリッジSEをベースとしたオフショア開発のプロセスを担っている。

NS本社は、製品の高機能化に伴う設計開発力の増強のため、従前からの日本、米国、欧州の設計開発拠点における人材の増員及び機能強化を行ってきた²¹。DNSでは、日本の上流設計に基づく下流工程の設計開発を担当している²²。売上の100%が日本精機本社である。社員は現在85人。2015年が23人、2017年が38人、2019年予定が84人で仕事量の伸びに伴い、社員数は倍々で伸びている。人員の増え方以上に売上、利益が伸びている。

NSの製品設計のリソースは本社が654人、米国137人、欧州はドイツが主であり、他に英国、パリ、ポーランドで全部で113人体制である。

3.2.2 ベトナム事業

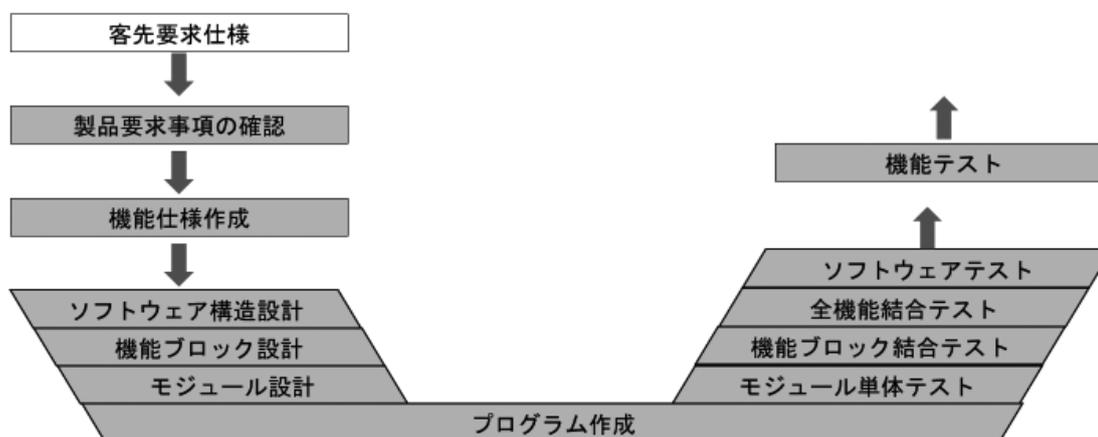
商品・サービスは、日本本社からの受託である。ダナンでは開発を本社の半額でできるため、コスト優位性がある。しかし、本社の方が設計スキルが高く、ダナンの若いエンジニアが開発すると1.5倍時間がかかる。それでも日本側で開発するのに比べると、ダナンで開発を行うことで約1億4700万円安く開発ができる。

開発は、Automotive SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination) に準拠して行っている。これは欧州完成車メーカーの団体が車載系組込みソフトウェア開発のために策定したプロセスモデルである。欧州の完成車メーカーが集まって自動車のAUTSIG (Automotive Special Interest Group) という団体を構成し、サプライヤーの能力を判定するための標準規格を策定し、2005年に公開した。これがAutomotive SPICEで、ISO/IEC15504およびISO/IEC 12207をベースに自動車業界向けに策定された標準規格である。この規格は、清水 [2010] によると、「高品質なソフトウェアは管理された開発プロセスから生まれる」という考えに基づき、サプライヤーの開発能力を事前に判定して能力の低いサプライヤーを排除することにより、納品されるソフトウェアの品質を高めようとするものである²³。プロセスの能力指標は、プロセスを実施する能力の度合いを測るための基準であり、プロセスの能力指標は、能力レベル、能力レベルごとのプロセス属性、プロセス属性を完全に達成した場合の成果、共通プラクティスおよび共通リソースからなる。能力レベルは、5を最上位とする6段階に分かれている。レベル3をとるよう求められている。

開発はV字モデルで行っている。V字モデルとは、ソフトウェアの開発からテストそしてリリースまでの一連の流れにおける、システム開発プロジェクトにおける開発工程とテスト工程の対応関係を表した1つのモデルである。V字の左右を見比べることで、実施されるテストがどのレベルの開発内容を検証するためのテストなのか、何に着目したテスト

が行われるのかを示すことができる。工程や作業プロセスごとにチェックしやすいため、品質を重視する日本のシステム開発の現場で、多く採用されている開発手法である。同社ではこの工程の下流工程の設計開発を担当している（図1参照）。

図1. V字プロセス



（出所）DNSプレゼン資料より筆者らが修正して作成。

同社のV字プロセスには、図1に示すように、製品要求事項の確認→機能仕様作成→ソフトウェア構造設計→機能ブロック設計→モジュール設計→プログラム作成→モジュール単体テスト→機能ブロック結合テスト→全機能結合テスト→ソフトウェアテスト→機能テストがある。このうち、ソフトウェア構造設計から機能テストに至るまで、DNS（ダナン日本精機）内部のレビューとNS（日本精機本社）の合同レビューを必ず実施し、品質管理に万全の対策を実施している。こうして、品質管理を徹底している。議事録はすべて日本語で書かれている。

開発者には日本語教育を行い、開発者が日本語を理解してソフト開発を進めている。齋藤社長は「ダナンでうまくいっているのは日本語でソフトの開発をしてくれているところである。ドイツ・ミュンヘンの拠点では英語を使うしかないがお互い第2外国語である。ダナンのエンジニアが頑張ってくれるので日本側はやりやすい」と語る。日本語教育は毎日2時間5か月にわたって就業時間内に会社で行う。全員が日本語検定N5以上でN4の人もある。日本語ができることが給与に反映されるインセンティブの仕組みがある。

日本での研修も実施しており、3人組で日本精機への出張研修を1月から3月に実施している。

一方で、離職が多いことが課題となっている。ベトナムの場合、給与が高いほうにすぐ流れる傾向がある。日本語が使えるIT技術者は引く手あまたである。この52か月（4年4か月）の間に111人採用して42人が離職した。平均勤続年数は1年10か月である。離職者はより給料が高いところへ転職している。

これに対応するために、同社では、給料の見直しとベトナムで好まれている家族のよう

なチーム・ビルディングに向けて注力している。ベトナムにおいては会社よりも家族を大切にす家族主義である²⁴。それゆえ、ベトナムではサッカーが人気なので齋藤社長は休日には、社員とサッカーをするなどして、交流を深めている。

3.2.3 現地適応化 vs 標準化

現状では、DNSは親会社NSの要望に応じて製品を開発している。開発は日本語で行っており、日本国外への事業展開はない。開発にはAutomotive SPICE、すなわち欧州完成車メーカーの団体が車載系組込みソフトウェア開発のために策定したプロセスモデルをV字モデルで行っている。したがって、商品・サービス、開発手法は標準化されている。マネジメント方式は、進捗状況の「報告・連絡・相談」やチームと相談しながら進めるミーティングの重視等の日本式を基本としながらも、家族主義や形式主義、現実主義等のベトナム文化を考慮し複合化し進化させている。齋藤社長はドイツの現地法人でソフトウェア開発のチーム・ビルディングのマネジメント経験がある。このノウハウとは、たとえばいつもポジティブに笑顔でいる事で、周りを安心させることや、日本式を基本としながらも、現地の文化を考慮し複合化させ進化するマネジメントを行うというやり方等であり、それらを横展開させてベトナムでのマネジメントに生かしている。全従業員を対象とした朝礼やミーティングを毎日実施し、情報の伝達や意見の吸い上げ、円滑な意思疎通に努めている。全員が日本語を理解するため、言語的コミュニケーションギャップが少ない。全員参加の毎日の朝礼や終会、休日のサッカー等により一体感を醸成する工夫がこらされている。こうしたチーム・ビルディングの構築で一体感を醸成する日本式のマネジメントを現地へ移転させながらもベトナムの家族主義等の現地的要素を取り入れて日本システムを修正し両者の複合化・進化を行っている。

3.3 ティエンハ・カメダ (THIENHA KAMEDA JOINT STOCK COMPANY) の事例²⁵

3.3.1 事業概要

亀田製菓株式会社は、1957年設立（新潟市）の海外グループ会社8社、国内グループ会社9社を擁する米菓を製造販売する多国籍企業である²⁶。同社の海外展開は1989年の米国企業への出資を皮切りに、北米市場を中心に米菓の製造・販売を展開している。アジアでは2003年に中国、09年にタイ、13年にベトナム、17年にインドに進出している。2018年6月にはカンボジアに合弁会社を設立した。海外の拠点から他国に輸出する「クロスボーダー取引」拡大に力を入れている。

ティエンハ・カメダは米菓製造販売の亀田製菓（本社・新潟市江南区）のグローバル展開の一拠点として、2013年6月、首都ハノイ近郊に設立された。出資比率は亀田製菓30%、ティエンハグループ70%である。亀田製菓は新商品開発・生産をしており、営業はティエンハ・グループONE ONE社が行っている。ベトナムの事業も米菓生産・販売である。2014年に生産を開始した、しょうゆ味の揚げせんべい「ICHI（イチ）」がヒットし、

米菓生産が急増した。15年には中部のダナンに第2工場、翌16年には第3工場を南部のホーチミン近郊に建設し、増産体制を確立した。現在の従業員数は、ハノイ240人、ダナン60人、南部ホーチミン80人の計380人。中部には日本人はいない。

3.3.2 進出方法

3.3.2.1 1990年代のベトナムでの合弁事業の設立と撤退

1996年～1998年に北部にハイハ・カメダ（ハノイ本社、ナムディン工場）を設立した。これは、ベトナム国営企業（30%）と日本企業3社（亀田製菓36%・洋菓子メーカー「ハイハコ社」19%・三菱商事15%）の合弁会社であった。国営企業から社長としてベトナム人が就任するが、後に日本人社長、現在の亀田製菓COO佐藤勇氏に交代になった。

1.75百万ドルという過小資本と、過剰な借入金での船出であったのに加え、パートナーが経営危機に陥り合弁会社経営が混乱に陥った。そこにアジア通貨危機が悪影響を与えた。さらに、工場設備は日本製であったため、コスト高となり売価が当時のサンドイッチと同じ価格になった。当時のベトナム市場にとってはお菓子という嗜好品を購入するだけの余裕がなかった。そして、1998年に撤退を決めた。

この合弁事業撤退からの教訓として、リスクに耐えられるだけの資本が必要であることと明確な経営体制が必要であるというノウハウを学習した。

3.3.2.2 2度目のベトナムでの合弁事業

2000年代に入り亀田製菓は「グローバル・フード・カンパニー」を目指し海外展開を積極化させた。北米では健康志向の波に乗り、オーガニック・グルテンフリーのライスクラッカーで成長した。アジアではコメ大国の経済成長、和食・日本ブームで事業機会を拡大し、2017年インド、2018年カンボジアに進出した。

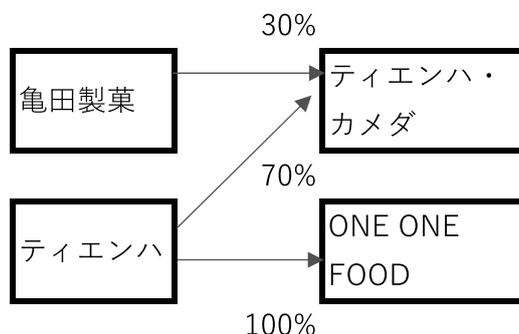
ベトナムで、米菓事業を成功させた1990年代の仲間とその友人である起業家と会い、ハイハ・カメダパートナー企業工場長が米菓会社を設立した。そこで2度目のベトナム合弁会社を設立することになり2013年に設立した。ベトナム個人企業THIEN HA CORPORATIONと亀田製菓の2社合弁会社であった。出資比率は上述の通り、亀田製菓30%、THIEN HAグループ70%である。THIEN HA CORPORATIONのグループ企業ONE ONEと共有してベトナム北部からスタートした。経営幹部はそれぞれの社から出している。亀田製菓の技術力を生かして、開発生産は亀田製菓、営業はティエンハグループと同グループを所有する「ONE ONE FOODグループ」が行う。ティエンハはONE ONEの100%出資会社。ONE ONE社はティエンハが100%出資している（図2）。

前回の教訓を生かし、500万ドルという十分な資本金と段階的な投資を行っていった。コスト削減のために、建屋はローカルで、設備も、現地で調達した。

ティエンハ・カメダの場合は、亀田製菓は出資比率を抑えて投資額を絞り、ライセンス契約を結んで技術の提供の対価としてロイヤリティを受け取り、さらに事業が成功した場

合の対価は配当で受け取る目論見である。

図2. 亀田製菓(株)、THIEN HA Co. ONE ONE FOODの出資関係



(出所) インタビュー調査より筆者ら作成。

3.3.3 ベトナム事業

ベトナムの米菓市場はONE ONEとTHKで圧倒的シェアをもつ。2013年北部工場、2015年中部工場、2016年南部工場を設立し、3工場共にISO22000を取得した。北部工場は、FSSC22000取得に向け準備中である。

「ICHI」は、日本で販売している「揚げ煎餅」を現地の味に合わせた商品である。日本の商品と比べると、蜂蜜を加えて、醤油を控えめにしている。北ベトナム人は蜂蜜が好きで、薄味を好む。ICHI原料は高級イメージのベトナム国産ジャポニカ米100%を使用している。製造技術は、日本で培った美味しい米菓製造技術を使い、パッケージはベトナムで目立つデザインにしている。したがって、ベトナムのジャポニカ米と日本の技術が融合していると言える。

流通チャネル戦略は、ONE ONEの強力な営業力で、活力あふれるセールス・バイク部隊800名を投入し、ベトナム全土を網羅している。

既存工場の合理化と商品力・品質の向上を目指し、継続的な品質改善、新商品の開発のために新商品開発専任担当者を日本から赴任させ、市場にない商品の導入を目指している。輸出に向けた取り組みとして、ベトナム近隣の東南アジア諸国への輸出や、ベトナム国内や輸出用パッケージ裏面の整備のほか、2018年8月からニュージーランドへ輸出を開始した。

また、ジャポニカ米の確保として、日本食ブームで需要と生産は拡大が見込まれることから加工食品の原料として適当なコメの安定確保が必要となる。主に南部メコンデルタ地域でジャポニカ米が栽培されているため安定確保に努めている²⁷。

ICHIはベトナム産のジャポニカ米を使用している。強みは高級なイメージと日本で培った製造技術である。工場では洗米、製粉、仕込み（生地づくり）、フライ、冷却、選別、味付け、乾燥、包装（金属検出）、検品、段ボール箱詰めを一貫して行っている。

商品のブランドは「ICHI」で、亀田製菓の商品をベースに現地化している。ICHI蜂蜜、

ICHI ごま、ICHI MINIがある。価格はICHIで60gが10000VND（約50円）、100gは15000VND（約75円）、180gは28000VND（約140円）である。

ティエンハ・カメダの大塩副社長は工場のことは製造課長（ベトナム人の男性）に、「責任を取るから好きにやれ」といって、半分任せている。ベトナムで会社を経営するには、福利厚生は大事である。グループ合同新年会には1,300人が参加し、歌を歌ったり、劇をしたりする。社員旅行は全員で海へ行く。このようにベトナム人との付き合いを大事にしている。

現在、北部が拠点で南部が弱いので、今後、南部で増産し、売上増に期待する。これまで北部で製造していたものを南部に送っていたが、今後、北部、中部、南部で味を変えることも考えている。リニューアルは危険である。味は大きく変えない新商品を考えている。

3.3.4 現地適応化 vs 標準化

「亀田製菓」のブランドはベトナムでは効果がない。ベトナム人は亀田製菓よりも「ICHI」という名前を知っている。製品化に当たってベトナム人に、ベトナムの醤油と日本の醤油と中国の醤油でつくって食べてもらった。選ばれたのは日本の醤油だった。醤油は、ASEANで製造された醤油を輸入して使用している。ICHIの味は、日本の揚げせんべいよりも、薄味で、ベトナム人が好むハチミツを加えて甘みがある。したがって、商品は現地適応化されている。流通チャネルは、合弁相手がベトナムの流通とのパイプが強いため、任せている。プロモーションも同様に合弁相手に任せており現地適応化である。価格も同様である。マーケティングはこのように、合弁相手が行っているため、「亀田製菓」というブランドは必要ないと考えている。亀田製菓というブランドよりも「ICHI」の売上が伸びていけばいいという戦略である。

製品は、上述の通り日本の味を基本とした現地に合わせた現地適応化であり、生産方法については標準化である。教育・訓練では、OJTを中心に一般作業員・保全工を企業内で教育訓練を行っている。優秀者を日本へ派遣し、モチベーションアップにつなげている。生産設備は、ベトナム産の設備が使われており現地化している。海外拠点において部材・設備の現地調達等の現地化を推進している。原材料の調達も、現地ないし第三国から、日系メーカーと非日系メーカーから調達している。一体感を醸成するために、全従業員が共用できる食堂、ユニフォーム、全社的な親睦行事を行っている。日本人比率は380人中3名で0.8%と低く現地化が進んでいる。すなわち、マネジメントは日本のやり方を基本としながらもベトナムの文化を考慮し複合化させ進化させている。

3.4 ソリマチ・ベトナム (Sorimachi Vietnam Co.,Ltd.) の事例²⁸

3.4.1 事業概要と進出方法

1955年に会計事務所からスタートしたソリマチグループ（本社・長岡市）は、現在4部門15社（海外事業所を含む）から成る中小企業である。15社の資本金は4億125万円である。同グループは小規模事業者・農業者・小売業向けソフトなどビジネスソフトの開発・販売を手掛ける。特に農業向けソフトの評価は高い。ソリマチは日本で開発・販売・サービスしている中小企業向け会計ソフト「会計王シリーズ」や農業関連のソフト開発等のオフショア事業（情報システムやソフトウェアの開発業務を海外の事業者や海外子会社に委託・発注すること）やウェブコンテンツ制作事業に取り組んでいる。現在の売上の構成はソリマチグループのみである²⁹。

ソリマチ・ベトナムは、ソリマチグループ（本社・長岡市）の海外拠点として2006年10月に創業した。資本金100,000USD。海外拠点は韓国ソリマチに次いで2カ所目である。社員は現在60人。インターン・アルバイトが15人。マネジャーは7人で、うち女性は1人である。2017年にホーチミン市街地の新社屋に移転した。2020年までに社員を100人に拡大し、新たな自社ビルでの事業拡大を目指している。

2006年の設立当初はベトナム企業との合弁会社だったが、12年に合弁を解消し100%子会社になった。

3.4.2 ベトナム事業

グループ創業時に制定した「創業理念」と「SG（ソリマチグループ）憲章」を目的・目標と定め、「人のできない事、人のやらない事、世の中になる事をやる」を、全社員が一枚岩となって真剣に実践している。経営の重要課題として人材育成を掲げ、人を育成し、その人が生み出す新たな付加価値を創出し続け、ソリューションとして具現化している。

チャレンジ221として4つの目標（ミッション）を設定した。目標は、①2021年、ファーストペンギン（リスクを恐れず初めてのことに挑戦する会社）になる、②売上成長10倍計画、③人材育成&成長100人体制、④グループ初の海外自社ビル1号「ソリマチ第10ビル」の実現である。国際的視点で現地の顧客に喜んでもらえる成長企業を目指している。

目標を実現するために基本戦略は4つある。第1にオフショアビジネスの拡大。ソリマチグループとの取引拡大を目指す。次にSG（ソリマチグループ）ブランドビジネスを立ち上げ、オリジナルブランドでベトナムのマーケットへ進出する。3番目に女性支援型ビジネスの模索。女性が活躍できるような環境づくりを行う。ベトナムでは女性経営者が多く、女性主体型ビジネスにチャンスがある。また女性幹部を登用するなど、人材育成にも力を入れている。

人材を大切にし、働きやすい環境づくりに力を入れている。理念は人の和である。週に1回、運営理念を確認し、コーポレートソングを歌う。関係を深めるためホーチミン日本商工会主催のマラソン大会にも参加している。

幹部社員が育っており、日本人社員は赴任せず社長だけが日本人である。マネジャーたちがソリマチ・ベトナムを支えている。マネジャークラスは日本のオフショアを経験している。このほか、日本との「関わり合いの輪」ということで、ベトナムの社員と親会社との交流の機会を持っている。

たとえば2018年は日本のソリマチに1人が異動、4人を短期派遣、1人を長期派遣した。また長岡技術科学大学の留学生を2人採用した。社員の離職率は年間8パーセントくらいである。高橋社長は「ベトナムのコンピューター関係はどんどん進んでいる。日本の30年前と同じような環境だ」と認識している。ベトナム市場の拡大に伴い、従来のグループ内を中心とした製品開発に加えて、現地の企業や農家をターゲットにした、新たなソフトの開発や営業を推進している。2018年7月にはハノイで開かれた「国際技術情報展覧会4.0」に参加した。ソリマチ・ベトナムの代表として、農業製品開発部門の社員が「日本でのスマート農業」をテーマに発表した。ベトナム国内市場の開拓は今後の課題である。

ベトナムの農業協同組合と連携し、会計処理電子化セミナーを近く開催する。青色申告をやるような農家と提携していく考えである。「会計ソフトの性能はどの会社でもそんなに変わらないので、機能で勝負するわけではない。いかに囲い込んでしまうかが大事だ」と高橋社長は語っている。

3.4.3 現地適応化 vs 標準化

ソリマチの従来のグループ内を中心とした製品開発は、標準化である。一方、SG（ソリマチグループ）ブランドビジネスを立ち上げ、ベトナム市場への進出やベトナムでの女性支援型ビジネスの模索や現地の企業や農家をターゲットにした、新たなソフトの開発や営業の推進は現地のニーズに合わせた現地適応化である。開発方法は共通であるため標準化である。

教育訓練では、OJTを中心に社内での研修をしながら日本へ現地従業員を派遣するなど長期的に教育を行っている。オープンオフィスや全社的な親睦行事、朝礼など一体感を醸成するための工夫が行われている。日本人比率は60名中1人の日本人社長と1.7%と低く、仕事は現地のマネジャーに任せている。このように、マネジメントのやり方は日本式を基本にしながらもベトナム式を融合し複合化を行いそれを進化させている。

3.5 トーワ・インダストリアル(ベトナム) (TOWA INDUSTRIAL (VIETNAM) Co., Ltd.) の事例³⁰

3.5.1 事業概要と進出方法

株式会社 TOWA JAPAN（新発田市。2018年4月に東和製作所から社名変更）は1949年設立した資本金2,500万円の中小企業である。日本が90名、ベトナムが960名（2018年10月現在）、中国の販売拠点「東和製作（上海）商貿有限公司」が10名、グループ全体で1,060名の従業員である。売上高での主要取引先はヤンマー株式会社、コマツ、株式会社

ナチハイドロリクス等の建設機械関係や農業機械関係であり油圧部品関係である。現在でも売上の4割は創業当時から製造している工業用マシン部品であり、年間800万個を世界中へ販売している。同社はボビンケースの丸棒切削加工に技術的優位性がある。その後、ベンツやBMW等のABSブレーキ用油圧バルブ部品を手がけ、急成長を遂げた。燕三条と異なり、新発田市周辺には産業集積がなかったことから、切削、熱処理、研削、研磨、組立・調圧・精密測定すべての工程を自社一貫生産で新発田市でできるようにした。自社一貫生産ができたからこそ、ベトナムに製造を移管することができた。1000分の1ミリ、2ミリの世界の「高精度・ミクロン精度の加工技術」「バリのない部品をつくる技術」が評価され、建設機械や農業機械関連の油圧部品等の精密部品加工も手掛けるようになった。マシン部品のボビンケースで世界ナンバーワンのシェアを持つ。「エンドユーザーの声を聞いて日本で新しい魅力ある製品づくりをし、ボビンケース以外の周辺機器、装置などの開発もしている。TOWAのマークをみれば良いブランドイメージをもっていただけブランディングも行っている」とマーケティング担当のTOWA JAPANアパレル機器第一営業部部長の渡邊大氏は述べている³¹。このように、同社は顧客の縫製産業のトータルソリューションカンパニーを目指している。その技術を生かして、高級車クラウンやプリウス、新幹線の部品も製造している³²。

3.5.2 ベトナム事業

TOWA INDUSTRIAL (VIETNAM) は、TOWA JAPANの生産拠点である。新潟県のベトナム進出企業の草分け的存在で、ベトナム最大のホーチミン市のタントアン (Tan Thuan) 輸出加工区で1995年にライセンスを取得し、1996年、操業を開始した。当初から100%本社の子会社である。2006年には第2工場、2012年には第3工場が稼働した。

1990年代の円高で日本国内での事業が厳しくなり、事業を維持するためにベトナムに進出した。「進出といえば聞こえはいいが、片道切符で新潟から逃げてきた」と渡邊CEOは表現する。2006年には当初、中国に工場を作るつもりだったが、政治的な混乱があって、ベトナムに第2工場をつくった。2013年に第3工場をつくった時はタイで大洪水が発生し、それを教訓に防水工事をし、工場にウォータープルーフを設置した。本社はラボ化し、R&D、先端の機械開発を行っている。TOWA JAPAN専務取締役の渡邊一弘氏によると、本社は、新しい部品の試作やロットの少ない部品の製造も手掛けている。ベトナムでは生産技術が確立された大量生産の品目を生産しておりそれを、本社や中国へ製品として輸出している。日本以上にベトナムはいいものを作れるようになってきているという。量産では海外工場には勝てないという。したがって量産はベトナムで行っている³³。

渡邊豊社長は「ベトナムは一見、資本主義のようだが、社会主義であり、ベトナム共産党の単独独裁合議制社会主義国家である。突然、法改正が行われるなど法律も未整備だ」と指摘した上で、「企業進出に関しては、東南アジア各国に関心をもって調査したが、宗教が異なるとか、人口の規模が小さいなどそれぞれに課題があり、総合すると投資環境と

してやはりベトナムは魅力的だ」「サービス業や販売業と違い、技術を要する製造業はベトナムにとってウエルカム。政府にとってみると、外資として出資するのが1番、省に金を出すのが2番、ブランチの出店は3番というような感じではないだろうか」と語る。

TOWA JAPANは新発田市に研修所をもっており、1～3か月新発田でベトナム幹部社員に技術を学ばせそれをベトナムで従業員に伝え、技術力を向上させている。本社はベトナムから製品を輸入して販売しており、ベトナム工場の運営がTOWAグループの生命線になってきているという³⁴。

ベトナムにはベトナム人の副工場長が3人いる。900人を3人の管理職でマネジメントしている。早期参入したのでいい人材を採用することができたという。それでも現場では、改善、生産管理、品質問題への対応などベトナム人に対して指導は難しいという。日本人には当たり前でもベトナムでは当たり前ではないことが日常的に出てくる。しっかりと指導していく形をとらないと理解してもらえないという。日本人は渡邊社長のほか、3か月ごとの出張ベースで2～3人が常駐し、ベトナム人の指導にあたっている。日本人の常駐駐在員はおらず、現地の管理職に仕事を任せている。人の入れ替わりがあるので作業員一人分の作業を分け、マニュアルを作り、教育確認の仕組みを作り、ひとつの階層の人が抜けてもできるようにしている。また一人一人の経験が長いので多品種少量の製品が製造できるという³⁵。

精密部品を安心して生産し供給し続けるには、正確な測定・データ解析が必要になる。TOWA VIETNAMでは日本式の徹底した品質管理を行っており、日本製の最新の設備機械である真円度円筒測定器、輪郭形状測定器、面粗度計、撮影機能付き測定顕微鏡測定器、エアーマイクロメーター、硬度計などの精密測定機器を設置している。測定器に力を入れてきたので、日本の顧客から高い品質を評価してもらっているという³⁶。

商品・サービス労働者の質の高さと安価な賃金を求めてベトナムに進出したが、進出当初と比べると賃金は4倍から5倍になった。それでも中国の人件費増や米中間の貿易摩擦を懸念し、生産拠点を中国からベトナムに移す日本や韓国の製造業が増えている。中国にある会社がベトナムで拡大している。2018年に入ってから、顕著な傾向になっている。

このため人材獲得競争は激化している。離職率は高く、都市部における人手不足は特に深刻である。辞めるのは上が詰まっている中間層で、就職1か月以内、1年以内という人が多い。1年以上たつて人間関係ができれば2、3年は続く。社会保障制度に信頼感がなく、20年たったら一時金がもらえるという保証制度を利用してやめる人がいる、辞めてほしくない人にはそれなりの対応をしている。

都市部の工場は郡部の農村への移転を始めている。トーワ・インダストリアルも、ホーチミンよりさらに南のビンロン省の農村部に20,000平方メートルの土地を購入して、第4工場の建設準備に入った。2019年秋に操業を始める。単純な工程は新工場で、ホーチミンでは高度な過程を担う。工場の地方化が加速している。

ベトナム人は家族を大切にするので、地方の人はわざわざ都市部に行かない。ベトナム

がどんどん豊かになってきて、二人っ子政策的なものが出てきた。高齢化が急激に進む。ベトナムは社会保障がまだ十分ではないので、家族が高齢者の面倒を見なければならなくなり、人手はさらに不足する。ベトナム人が日本で働くということはなくなるのではないかと渡邊社長は予測している。

「品質管理は日本式だが、現場の管理はベトナム人のやり方に合わせた方がいい。物事の解決の仕方、労働問題もベトナム人に任せた方がいい。監視カメラが工場内に普通にあるし、解雇要件をしっかりと入れて、労働組合と適切な協議をすれば解雇できる。ストライキが起きるのはアジテーターによる違法ストである。普段は旅行会を企画したり、無制度の調整をしてくれたり、緩衝材になるので、労働組合はあってしかるべきだ」と渡邊社長は述べる。

MBAを取得している優秀なベトナム人を集めて、日本に送るジャパングループを始めた。日本の会社幹部という扱いにしている。本社の方はベトナムに投資をしていたために人の補充ができなかった。経済変動が20年間に3回あり、日本側で求人を出すことはやってこなかった。日本人はあまり採用していない。問題になるのは経営レベルである。ベトナム人が営業できるかという、日本での交渉は難しい面もある。そこは日本人でやるしかない。

縫製産業では、熟練の縫子さんがいなくなっているの、だれでもできる周辺装置が求められている。縫製関係の企業は20年間で半減している。次の10年でまた半減すると、ある程度淘汰されればチャンスである。簡単にどこでも真似できない加工技術を持っていること、一定程度の規模感を持っていることは有利だ。「他社がまねのできない技術を持っている限り、チャンスはある。縫製産業以外の成長産業にもコミットしてみたいが、まだ僕自身がかかめていない」と渡邊CEOは語る。

3.5.3 現地適応化 vs 標準化

TOWAグループはベトナムが主要生産拠点であり、ベトナムから世界へ製品を輸出しており、商品は標準化されている。生産設備は日本の国内工場と同一の最新鋭の設備が使われており、生産方式や生産管理は日本式の標準化である。教育・訓練はOJTを中心に教育を行っている。ベトナム人幹部や幹部候補生を日本へ派遣し、経営幹部の教育・訓練を長期的・体系的に行っている。また、一体感を醸成するために全従業員が共用できる食堂、ユニフォーム、全社的な親睦行事など工夫を凝らしている。労働組合との間で良好な関係を維持しており、従業員との間で意思疎通を積極的に図っている。マネジメントは3人のベトナム人副社長が中心となってやっており、日本式マネジメントを基本にしなからベトナム文化を考慮して、複合化させ進化させている。

3.6 アベ・インダストリアル・ベトナム (ABE INDUSTRIAL VIETNAM Co., Ltd.) の事例³⁷

3.6.1 事業概要と進出方法

阿部製作所は創業1967年10月、資本金1400万円、従業員数175名（2016年8月現在）

の中小企業である。1972年に株式会社化し、1979年に赤城製作所（現株式会社アカギ）と取引を始め、現在、鋼管加工、鋼材加工、支持金具、海外事業の4つの事業から成る。

日本国内の新規住宅着工件数は下降傾向にあるものの、社会情勢、経済、自然災害などの要因により建設資材需要の減少幅はそれほどでもない。しかし、今後、国内での高齢化により、製造業従事者が減少していくために、国内需要はあるものの受注増の一方で、人員減によるボトルネックが発生する恐れがありベトナムへ進出した。

アベ・インダストリアル・ベトナムは、鋼管・鋼材加工、支持金具メーカーの阿部製作所（長岡市）の海外事業所として2007年、ホーチミン中心部から北東に約50キロ離れたビンズン省トゥー・ヤー・モット市の工業団地に100%本社出資で設立した。かつてベトナム戦争時代の激戦区ベンカットだった場所である。2006年に社長らがインド、インドネシアなどアジア諸国を視察した結果、ベトナムは人がいいということで決め、2017年には第2工場を購入した。

3.6.2 ベトナム事業

ベトナムの工場では、配管支持金具を中心に建築関連資材を生産している。100%本社向けの製品で、主に自動化の難しい組立作業が多い製品の少品種・大量生産製品を移管している。日本では多品種少量生産品を継続して生産している。年々ベトナムへの移管が進み、この移管により売上が伸びている。社員数は設立当初の6人から2018年8月現在111人に増加した。最大で約150人となったこともあるが、現在では改善により生産効率が上げ、受注増となっても人員は増えていない。

これまで高い給料を求め短期で辞めていくワーカーが昨今辞めなくなってきた。

2016～2017年で合計10人の社員を勤続10年で表彰した。今では社歴5～6年の中間層が増え、労務費も増える一方であるが、人手不足の中、新規採用も難しく、長期就労は今のところ助かっている。これまで3年で一回雇い止めの制度を設けた時期もあったが、長期雇用へ方針を変えている。短期的視野しかなかったベトナム人の価値観も、転職を繰り返すより長期就労の方が長期的に給与が良いと気が付いたようである。ベトナムにある千人規模の大規模工場では、3年での雇止めは継続しており、コストを安定化させているということである。3年で労働契約が解除されたものは、初任給で再雇用し復職するシステムを採用している。

ベトナムは世界の工場と言われていたが、魅力的な市場に変わりつつあり、消費国として注目している。本社は製品の90%を株式会社アカギへ納入している。ベトナムでは100%本社向けの製品であったが、日本以外に市場を広げないのはチャンスロスと今までの方針を転換し、現事業の拡大、また市場をベトナムや欧米に広げた。

チャイナプラスワンから脱中国の時代が到来し、プレス加工ではない事業も検討する。米中の貿易戦争もさらなる追い風になる。建設ラッシュが続くベトナムの建材需要を睨み、3月には首都ハノイで開かれた商談会「ハノイものづくり展」に出展し、自社製

品をアピールした。

東南アジア、欧米を視野に事業拡張を推進しており、各国に向けたターゲットにリーチするようウェブマーケティングも開始した。新たな事業展開のため、4月には事業開発部とM&E部を新設し、営業力と技術力の強化を図る。これまで10年間たった1人の日本人だったが、同部新設に伴い本社から日本人が1名加わった。日本企業、および日本からの引き合いのサポートを担当する。

3.6.3 現地適応化 vs 標準化

商品は本社からの委託生産で本社向けの生産を行っている。生産方法は標準的な日本式を導入しているが、人事マネジメントにおいては、教育は日本式、給与システムは欧米式を採用している。ここでいう欧米式とは、年に一回、各自立てた目標に対する成果の評価と面談で昇進・昇給を決定する目標管理制度である。ベトナム人マネジャーが社長の右腕として全体のマネジメントをサポートしている。設立当初は本社からの委託加工でベトナム進出を始めたが、今後はベトナム・欧米市場を見据え現地適応化を進めている。日本人比率は111人に対し2人であり、1.8%と低い。

4 分析と考察

本章では、上記の事例研究について、新潟県企業のベトナム事業について、「進出方法」と「現地適応化 vs 標準化 (①商品・サービス、②生産様式、③マネジメント)」から分析を試みる。これらを一覧表にまとめたものが表1である。

4.1 進出方法³⁸

進出方法では、亀田製菓を除き、過半数出資もしくは完全子会社による参入であった。日本側で主導権を持ち、日本品質の製品やサービスを広めていくために、日本側で過半数以上の出資をすることが多くみられる進出形態である。子会社であることで本社では、議決権を有し、強い統制力がある。さらに親子一体となって決算を組む連結決算になる。そうした中で、亀田製菓のティエンハ・カメダは、日本側の出資が50%未満に留まる持分法適用関連会社である。「持分法」というやり方で親会社の連結決算に加わっている。すなわち、持分比率30%分の利益を連結決算に取り込んでいる。連結法の方がより子会社の業績や財産の状況が詳細に把握できる。

ティエンハ・カメダの場合は、亀田製菓は出資比率を抑えて投資額を絞り、ライセンス契約を結んで技術の提供の対価としてロイヤリティを受け取り、さらに事業が成功した場合の対価は配当で受け取る目論見である。90年代の失敗を踏まえて、ベトナムでの主体的経営や独自の販売網の構築は難しいという判断のもと、難しい部分は合弁の現地パートナーに任せて、自社は得意分野に特化し、投資のリスクを抑えて、投資の効率を高めるア

プーチと思われる。ただし、利益分配が持分の30%にすぎない点、統制力が弱い点、マーケティングを現地に任せているため、現地のニーズや情報を直接得ることが難しい点等がマイナス点として指摘できる。

表1. ベトナム進出新潟県企業の参入戦略と課題

企業名	進出方法	人材育成	現地適応化 vs 標準化 (①商品②生産方式③マネジメント)	ターゲット	課題
ベトナム・ニッポンセイキ	日系・ベトナム企業との合弁 (70% 出資)	社員の意見を生かす、本社研修	① 現地適応化 ② 標準化 ③ 複合化進化	ベトナムで事業展開する二輪車メーカー	新事業の創出
ダナン・ニッポンセイキ	完全所有子会社	日本語教育、本社研修、資格取得	① 標準化 ② 標準化 ③ 複合化進化	日本精機本社 (受託)	人材の育成・定着
ティエンハ・カメラ	ベトナム企業との合弁 (30% 出資)	表彰された社員を日本へ招待	① 現地適応化 ② 標準化 ③ 複合化進化	ベトナムの消費者、ニュージーランド、ASEAN 諸国の消費者へ	新商品開発・商圏拡大
ソリマチ・ベトナム	合弁→完全所有子会社	日常研修、本社研修	① 標準化→現地適応化 ② 標準化 ③ 複合化進化	ソリマチ本社 (受託)、ベトナム市場開拓	ベトナム市場への展開
トーワ・インダストリアル	完全所有子会社	幹部候補生の本社研修	① 標準化 ② 標準化 ③ 複合化	精密加工部品が必要なメーカー	成長事業への進出、人材採用・定着
アベ・インダストリアル	完全所有子会社	長期雇用	① 標準化→現地適応化 ② 標準化 ③ 複合化	阿部製作所本社 (受託)、	ベトナム市場を含めた東南アジア諸国、欧米市場への展開

(出所) 筆者ら作成。

4.2 人材育成

いずれの企業も現地人の幹部や幹部候補生日本に研修として派遣する等して人材教育に力を入れている。しかし、IT系は特にそうであるが、日本語教育などに力を入れても、高い教育を施せば施すほど、人材が流出するという矛盾が出ている。トーワ・インダストリアルも同様の状況であるが、優秀な人材については日本に派遣して新潟の親会社との関係を深めるなど、関係性を強めることで、転職を防ぐなどの努力をしている。ベトナム・ニッポンセイキは、権限移譲し、やりがいをもたすことで従業員のモチベーションを上げ、離職を防いでいる。アベ・インダストリアルの場合は、長期雇用制度を整備することで、優秀な人材の流出を防いでいる。

4.3 現地適応化 vs 標準化

製品・サービスの現地適応化vs標準化では、ティンハ・カメダが撤退の経験を生かして、ベトナム人に合う味を研究して現地適応化を進め、ICHIというヒット商品を生んだ。さらにベトナムを拠点にアジア諸国への輸出を視野に入れている。ソリマチ・ベトナムは従来のオフショア事業に加えて、現地の農業団体をターゲットに自社製品の売り込みとソリューション事業を開始し現地適応化を進めている。アベ・インダストリアルはベトナムの建設需要を見込んで、現地での資材販売の可能性を探っている。これも商品・サービスの現地適応化であり、一層、現地人材の力が必要になる。

生産様式はいずれも日本式生産様式の標準化である。生産設備については日本と同一の最新式を使うものから現地製を使うものまで業種、企業戦略により異なっている。

マネジメント方式の現地適応化vs標準化では、アベ・インダストリアル以外はいずれの企業も、日本式を基本にベトナム文化を考慮し複合化させ進化させている。アベ・インダストリアルの場合も、複合化ではあるが、教育は日本式で給料体系は欧米式を採用し、ベトナム文化を考慮し複合化させ進化させたマネジメントを行っている。

また、いずれの企業もベトナムの産業人材には中間管理職などトップと現場をつなぐ中間層が重要な役割を果たしている。ベトナム工業化の視点からも日本的な生産現場を知る管理職という存在は有用である。そのために日本本社へ研修を出すなどして長期的計画的に人材育成を行っていることがわかった。両文化を知る中間管理職が、現地のベトナム人をうまく管理しマネジメントに大きな役割を果たしている。

5 むすび

本研究ではベトナムに進出している新潟県主要企業のベトナム事業についての実態と成功する要因および課題について論じた。明らかになったことは以下の通りである。

第1に、進出のきっかけは各社とも質の高い安価な労働力を求めてであった。出資比率は亀田製菓のみ30%出資で、それ以外は50%以上出資の子会社として進出している。

第2に、現地での経営を上手く行うには、日本式経営を理解する現地の管理職が重要な役割を果たしている。特に、コスト優位性での進出には人材育成と現地でのマネジメントが重要である。事例研究では、いずれも日本的生産経営システム要素をベトナムへ移転し、持ち込むと同時にベトナム的要素を採り入れて日本的生産経営システムを修正し複合化させ進化させて価値を共創していた。日本人駐在員の割合は少なく、現地で事業を動かす「人」を育成し、マネジメント層の現地化を進めている。そして、人材育成のために日本に研修に送る等して、日本の技術や日本的な経営文化、企業文化を十分に理解し体得してもらい現地の文化と融合して実践している。

第3に、商品・サービスは、販売先市場がベトナムの場合は、現地適応化されている。販売先市場が日本の場合は、標準化されている。販売先が第三国の場合は、ベトナム市場への現地適応化製品が横展開されている。生産様式は日本式生産様式の標準化であり、品質管理をきっちりと行っている。

第4に、ベトナム事業は参入当初は、生産拠点やオフショアのソフトウェア開発の役割であったが、アベ・インダストリアルやソリマチ・ベトナムの事例のように、ベトナム市場を開拓したり、あるいはティエンハ・カメダのようにASEAN諸国等の第三国へ輸出しようとする試みが始まっている。これには、新市場の開拓というマーケティング力が必要となる。ベトナム市場開拓には、日本的な強みを生かして、現地人材と一緒に、日本的生産経営システムの標準化を基本にしながらベトナムの文化や風習を考慮に入れた現地適応化の要素を取り入れ事業展開を行っていく必要がある。そのためには、一層経営の現地化を進め、現地人材を育成し価値を共創することが必要になってこよう。

第5に、ベトナムでの課題として、労働者の賃金が高騰する一方で、①海外からの企業進出や経済発展に伴う慢性的な労働者不足、②拡大するベトナム市場への対応という2点の課題に喫緊の対応が必要となっている。いずれの企業も労働者の賃金が高騰し、安価な労働力というメリットが薄れたとネガティブに考えるよりは、ベトナム市場の成長を受け入れ、ベトナム人スタッフとともにベトナム国内で成長していこうという姿勢を持ち続けている。人材不足の中、日本の大学や大学院に留学経験があるベトナム人はもちろん、日本で技能を習得し、日本語が堪能な技能実習生経験者らも中間管理職として育成していくことも必要になってこよう。

第6に、日本企業の現地進出の課題と同時にベトナムにおける企業活動を活性化する経営形態の方向性として、日本企業はビジョン・ミッションを明確に共有し、一体感を醸成し、現地スタッフに権限移譲し、現地従業員とのコミュニケーションを密に取り、現地従業員の意見を取り入れ一緒に新しい価値を作り上げていく姿勢が大切である。

本研究では、新潟県企業でベトナムに直接投資で進出した主要な企業のベトナム事業の実態と課題を明らかにした。本研究の大きな発見は、いずれの企業もコスト優位で参入した。特に、製造業では、労働集約的な生産工程をもつ企業が海外生産を行うために、現地での生産管理や人事マネジメント・人材育成に注力してきた。生産管理は日本式を導入

し、人事マネジメントや人材育成では、日本式を基本にしながら現地式を取り入れ、複合・進化させ、日本に研修に出す等して中間管理職や管理職を育成し現地人のマネジメントを首尾よく行い価値を共創してきた点にある。

しかしながら、今回取り上げた事例研究の企業は、規模も業種もベトナムでの操業期間も異なり一般化することは難しい。今後、さらに、他の新潟企業でベトナムに直接投資を行っている企業や、今回調査した企業と同じ業種の事例研究を行うことで、今回の研究の一般化を試みたい。

【注】

¹ 謝辞：本研究は、COC+（地（知）の拠点大学により地方創生推進事業）「ひと・まち・しごと」創生を循環させるNIIGATA人材の育成と定着」国際交流ワーキンググループの「第5回ハノイ・ビジネスマッチングと現地調査」のベトナムでの現地調査を基に、追加調査を行い執筆したものである。COC+の目的は、地方創生を担う人材育成と新潟への定着にある。そのためには、まず新潟県に成長著しい環東アジア諸国へ国際展開を行っている魅力的なグローバル企業が存在すること、及び実際にどのような海外事業を行っているのかについて知ってもらう必要がある。本研究がその一助となれば幸いである。ご多忙の中、インタビュー調査および工場・オフィス見学、及び追加調査にご協力頂きましたすべての関係各位に心から感謝致します。また、原稿を注意深くお読み頂き、助言を頂いたことに対して、匿名査読者に感謝致します。

本稿は富山栄子・鶴間尚 [2019] 「グローバルマーケティングから分析する主要な新潟県企業のベトナム市場参入戦略：日本精機(株)、亀田製菓(株)、ソリマチ(株)、(株)TOWA JAPAN、阿部製作所(株)の事例研究」(仮)『総合新潟学院トライアル・シリーズ：インバウンド編』(仮) 2019年4月出版予定に大幅に加筆修正したものである。尚、富山栄子は、日本精機株式会社の社外取締役（独立）である（2018年6月27日～2019年6月26日予定）。

² ドイモイ（刷新）政策、その前後の社会変容、産業・企業経営の変化等については、レ・タン・ギエップ [2005]、坂田正三編 [2009]、荒神衣美編 [2018]、寺本実編著 [2011]、佐藤康一郎編 [2017]、鹿住倫世編著 [2016]、池部亮 [2013] 等を参照。

³ 在ベトナム日本大使館経済班 [2018] 『2017年ベトナム経済事情』 <https://www.vn.emb-japan.go.jp/files/000328982.pdf>、2018年12月31日閲覧。

⁴ 在ベトナム日本大使館経済班 [2018] 同上。

⁵ 外務省領事局政策課『海外在留邦人数調査統計（平成30年要約版）』 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000368753.pdf>、2019年1月28日閲覧。

⁶ 新潟県産業労働部 [2018] 『平成29年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』 http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/357/24/h29_houkokusyo_010691.pdf、2019年1月3日閲覧。

⁷ 平成28年度、平成27年度のベトナム進出状況も10社12件で中国、アメリカ、タイに次ぎ4位である。平成25年度は7社9件である『新潟県統計年鑑』。

⁸ 新潟県ホームページ <http://www.pref.niigata.lg.jp/kokusai/1356849878613.html>。

⁹ 新潟県ホームページ <http://www.pref.niigata.lg.jp/kokusai/1356906279462.html>。

¹⁰ 第2位フィリピン391人、第3位ロシア145人である（平成31年2月現在）。新潟市ホームページ (http://www.city.niigata.lg.jp/smph/shisei/gaiyo/profile/00_01jinkou/gaikokujin_jumin/kokusekih31.html) 2019年3月27日閲覧。

¹¹ 県内大学別留学生数（平成25～29年）は平成30年5月1日現在で総数1,621人中、第1位 中国626人、第2位 ベトナム243人である。

¹² 安保グループの一連の研究は、日本的経営・生産システムの現地での「適用」と「適応」の観点か

- ら論じている。「適用」とは多国籍企業が日本のシステムを海外拠点にそのまま持ち込み、「適応」とは進出先の経営環境に応じてそのシステムを修正することを意味している。
- ¹³ インタビュー調査 2018年9月24日、稲田岩夫社長（日本精機からの出向）、Vietnam Nippon Seiki Co., Ltdにて。同社ホームページ (<http://www.vietnamnipponseiki.com.vn/index.php/en/about>)、2019年1月3日閲覧。
- ¹⁴ 日本精機 [2007]『日本精機創業50周年記念誌』、日本精機株式会社ホームページ。
- ¹⁵ Vietnam Nippon Seiki Co., Ltd ホームページ (<http://www.vietnamnipponseiki.com.vn/index.php/en/about>)、2019年1月3日閲覧。
- ¹⁶ 自動車部品企業2社の海外拠点における現地化について事例分析を2011～2012年に行った新宅・大木 (2015) の研究によると、海外拠点における部材や製造機械の脱日本調達が進んでおりこれを「深層の現地化」と呼んでいる。彼らの研究によると、日本の自動車部品企業が海外拠点において部材と製造機械の両面で深層の現地化を進めている。
- ¹⁷ ベトナム・ニッポンセイキに勤務するベトナム人マネジャーへのインタビュー（日本語による）ゲン・ティ・テユイ・チーさん（女性・35歳）「前の社長と今の社長と一緒に仕事をして勉強してきた。こんな資料も作らないとだめだねとか、細かいところを教えてください、実際の問題解決を体験した。日本人の教え方は、細かくこういうことだからこういうふうに教えてくれる。そして理解したかどうか、また確認する。この考え方はベトナムとは違う。悪く言えば細かすぎるといふ人もいる。文化も考え方も違う。日本の文化がわからないとうまくいかない。どうやって新人に日本文化や会社の文化を教育してみんなが理解してやってくれるのか悩んでいる。まとめて新人が入るので将来、マニュアル、マナーを作って新人が入る時、こういうことをやらないといけないなど教育が必要だと思う。会社のマナーや文化をわかってもらえないと会社の発展ができない。将来そういうことをやりたい。」
- ¹⁸ ベトナム・ニッポンセイキに勤務するベトナム人マネジャーへのインタビュー（日本語による）ダン・デュック・タンさん（Dang Duc Thangさん・男性・42歳）メンテナンス情報セキュリティーマネジャー（2019年9月24日、Vietnam Nippon Seiki Co., Ltd.にて実施）「2007年、進出した時に入社した。社長とは長く仕事をしている。これからも長い間、付き合っていきたい。北海道の炭鉱で働いたことがある。日本で働いて日本人の考え方を勉強することができた。ベトナム人と日本人の考え方は違い、日本企業で成功するためには自分の考えを調整しないとうまく仕事はできない。日本の企業の考え方を勉強したい。」
- ¹⁹ インタビュー調査、2018年9月26日、ダナンニッポンセイキ、齋藤康雄社長。
- ²⁰ 日本精機株式会社ニュースリリース https://www.nippon-seiki.co.jp/topics/news_release/news20131009/、2019年1月3日閲覧。
- ²¹ 日本精機株式会社第72回定時株主総会招集ご通知。
- ²² 日本精機株式会社ニュースリリース https://www.nippon-seiki.co.jp/topics/news_release/news20131009/、2019年1月3日閲覧。
- ²³ 清水 [2010]。
- ²⁴ 「家族の事情」を重大であるとベトナムで見なすことについては、荒神編著 [2018] 210-211頁や前田・池部編著 [2016] 84-85頁に詳しい。
- ²⁵ インタビュー調査、2018年9月24日、ティエンハ・カメダ 大塩浩一副社長。
- ²⁶ 亀田製菓株式会社個人投資家向け会社説明会資料（2019年2月開催）pdf. <https://www.kamedaseika.co.jp/admin/images/news/upload/2450.pdf>、2019年3月28日閲覧。
- ²⁷ 亀田製菓は、ベトナムにおいても持続可能な原料の確保を目指している。
- ²⁸ インタビュー調査、2018年9月26日、高橋昭彦社長（ソリマチから出向）。
- ²⁹ ソリマチグループホームページ (<https://www.sorimachi.co.jp>) 2019年3月31日閲覧。
- ³⁰ インタビュー調査、2018年9月27日、渡邊豊 最高経営責任者（CEO）（TOWA JAPAN CEOを兼務）。
- ³¹ TOWA JAPAN アパレル機器第一営業部部長 渡邊 大氏へのインタビュー調査（2019年2月15日）。

- 32 TOWA INDUSTRIAL (VIETNAM) CO.,LTD. 及びTOWA JAPANの資料、専務取締役 渡邊一弘氏へのインタビュー調査 (2019年2月15日)。
- 33 TOWA JAPAN 専務取締役 渡邊一弘氏へのインタビュー調査 (2019年2月15日)。
- 34 TOWA JAPAN 専務取締役 渡邊一弘氏へのインタビュー調査 (2019年2月15日)。
- 35 TOWA JAPAN 専務取締役 渡邊一弘氏、同アパレル機器本部主査 志村昌彦様へのインタビュー調査 (2019年2月15日)。
- 36 TOWA INDUSTRIAL (VIETNAM) CO.,LTD. 及びTOWA JAPANの資料、専務取締役 渡邊一弘氏へのインタビュー調査 (2019年2月15日)。
- 37 インタビュー調査、2018年9月27日、高橋馨社長 (阿部製作所から出向、長岡市出身)。
- 38 亀田製菓の進出方法については、亀田製菓(株)管理本部 深井浩史氏に協力いただいた。

【参考文献】

- 1 浅沼万里 [1984]「日本における部品取引の構造—自動車産業の事例—」『経済論叢』第133巻第3号、pp.241-262。
- 2 安保哲夫 [2007]「過当競争下中国における日本企業の競争戦略—日本型経営生産システムの移転と競争優位の位置取り—」『帝京経済学研究』41 (1)。
- 3 安保哲夫 [2011]「日本型生産システムの国際移転研究の変遷—6大陸のハイブリッド工場— (<シリーズ>国際ビジネス研究の回顧と展望)」『国際ビジネス研究』3 (1), pp.103-118。
- 4 安保哲夫・公文 溥 [2012]「アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ：連載開始にあたって」『赤門マネジメント・レビュー』11 (9), pp.599-606。
- 5 安保哲夫, 公文 溥, 銭 佑錫 [2013]「アフリカの日本的ハイブリッド工場 (2009/2010) 中間的なまとめ」『赤門マネジメント・レビュー』12 (12), pp.795-840。
- 6 板垣博編 [1997]『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房。
- 7 荒神衣美編 [2018]『多層化するベトナム社会』IDE-JETROアジア経済研究所。
- 8 池部亮 [2013]『東アジアの国際分業と「華越経済圏」』新評論。
- 9 浦田秀次郎, 河井啓希 [1999]「日本の中小企業による海外直接投資の立地決定要因」『経済分析』(158), pp.1-42。
- 10 大城肇 [1996]「創造的中小企業と海外直接投資—地方企業の海外展開方策」『琉球大学経済研究』(52), pp.263-286。
- 11 大石芳裕編著 [2009]『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 12 大石芳裕編著 [2013]『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。
- 13 大石芳裕 [2017]『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房。
- 14 大内寛子 [2016] 第6章「日系企業での産業人材育成」前田啓一・池部亮編著『ベトナムの工業化と日本企業』同友館, 106-127頁。
- 15 鹿住倫世編著 [2016]『アジアにおける産業・企業経営—ベトナムを中心として—』白桃書房。
- 16 河崎亜洲夫 [2004]「グローバル化と中小企業の海外直接投資—国境を越える中小企業—」『四日市大学論集』17 (1), pp.21-43。
- 17 神衣美編著 [2018]『仮想化するベトナム社会』IDE-JETROアジア経済研究所。
- 18 木村泰三 [2011]「自動車メーカーのサプライヤ関係に関する理論的再検討」『横浜国際社会科学研究所』第16巻第2号、pp.47-62。
- 19 小田部正明・K・ヘルセン [2010]『国際マーケティング』発行所 硯学舎、発売元 中央経済社 (M.Kotabe and K.Helsen [2008], *Global Marketing Management* 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.)。
- 20 在ベトナム日本大使館経済班 [2018]『2017年ベトナム経済事情』<https://www.vn.emb-japan.go.jp/files/000328982.pdf>, 2018年12月31日閲覧。
- 21 坂田正三編 [2009]『変容するベトナムの経済主体』IDE-JETROアジア経済研究所。
- 22 佐藤康一郎編 [2017]『変容するベトナムの社会構造』専修大学出版局。

- 23 清水司 [2010] 「車載系組込みソフトウェア開発へのAutomotive SPICEの適用」『NTT技術ジャーナル』2010.2、<http://www.ntt.co.jp/journal/1002/files/jn201002061.pdf>、2019年1月3日閲覧。
- 24 新宅純二郎・大木清弘 [2015] 「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」藤本隆宏・新宅純二郎・青島矢一編『日本のものづくりの底力』東洋経済新報社、PP.96-125。
- 25 田中則仁 [2012] 「日本企業の国際戦略—ものづくりの継承と課題—」『国際経営フォーラム』(23), pp.117-135。
- 26 寺本実 [2011] 『現代ベトナムの国家と社会』明石書店、2011年。
- 27 富山栄子 [2004] 『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房。
- 28 富山栄子 [2005] 『わかりすぎるグローバル・マーケティング』創成社。
- 29 新潟県産業労働部 [2018] 『平成29年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/357/24/h29_houkokusyo_010691.pdf、2019年1月3日閲覧。
- 30 西村あさひ法律事務所 [2016] 『ベトナムのビジネス法務』、有斐閣。
- 31 日本精機株式会社 [2007] 『日本精機創業50周年記念誌』平成7年2月10日発行。
- 32 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 [2014] 『韓国企業の海外ビジネス戦略』日本貿易振興機構。
- 33 百本和弘 [2018] 『緊密化が進展する韓国ベトナム経済関係—韓国エレクトロニクス・メーカーのベトナム集積が起爆剤に—』ITI 調査研究シリーズNo.74、一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)、http://www.iti.or.jp/report_74.pdf、2019年1月3日閲覧。
- 34 藤沢武史 [2000] 『多国籍企業の市場参入行動』文真堂。
- 35 洞口治夫 [1992] 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退』東京大学出版会。
- 36 前田啓一・池部亮編著 [2016] 『ベトナムの工業化と日本企業』同文館。
- 37 真鍋誠司 [2004] 「企業間信頼の構築とサプライヤー・システム—日本自動車産業の分析—」『横浜経営研究』第25巻第2/3号、PP.93-107。
- 38 真鍋誠司 (2016) 「長期的関係による信頼構築—自動車部品の系列取引システム」加護野忠男・山田幸三編『日本のビジネスシステム—その原理と革新—』有斐閣、PP.38-56。
- 39 森・濱田松本法律事務所・アジアプラクティスグループ [2018] 『ベトナムのビジネス法務』商事法務。
- 40 レ・タン・ギエップ [2005] 『ベトナム経済の発展過程』三恵社。
- 41 Douglas and Craig [1989] “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy,” *Columbia Journal of World Business, Fall*, pp.47-59.
- 42 Douglas and Craig [1992] “Advances in international marketing,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, Issue 4 pp.291-318.
- 43 Douglas and Craig [2011] “Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy,” *Journal of International Marketing*, Vol.19, No.1, pp.82-101.
- 44 Dunning,J,H, [1988] “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.3, pp.461-492.
- 45 Dunning.J.H. [1993], *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley.
- 46 Hill,C.W.L.Hwang,P. & Kim,C. [1991] “ An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.2, pp.117-128.
- 47 Jain, S.C. [1989] “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, pp.70-79.
- 48 Johanson, J. & Vahlne, J, -E. [1977] “The international process of the firm: A mode of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32.
- 49 Kim,W.C. & Hwang,P. [1992], “Global strategy and multinationals’ entry mode choice”, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.1, pp.29-53.

- 50 Kotabe [2001] “Contemporary Research Trends in International Marketing: The 1990s,” in Rugman A.M. and T.L. Brewer, eds., *Oxford Handbook in International Business*, Oxford University Press, pp.457-502.
- 51 Kotabe and Jiang [2008] “Contemporary Research Trends in International Marketing: The 2000s,” in Rugman A.ed., *Oxford Handbook of International Business*, 2nd ed., Oxford University Press, pp.447-501.
- 52 Sorenson, R.Z. and Wiechmann, U.E. [1975] “How Multinationals View Marketing Standardization,” *Harvard Business Review*, Vol.53, No.3, pp.38-54.
- 53 Root, F.R. [1982], *Foreign Market Entry Strategies*, AMACON (ルート, F.R. 『海外市場戦略』 桑名義晴訳, ホルト・サウンダース・ジャパン出版局, 1984年).
- 54 Rugman, A. (1980) “Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature”, *Weltwirtschaftliches Archiv.*, Vol.116, No.2, pp.365-379.

【参考URL】

- 1 外務省領事局政策課 『海外在留邦人数調査統計（平成30年要約版）』 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000368753.pdf>.
- 2 新潟県産業労働部 『平成25年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』 http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/988/734/houkokusho.pdf
- 3 新潟県産業労働部 『平成27年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』 http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/770/903/h27_houkokusyo,0.pdf
- 4 新潟県産業労働部 『平成28年度 新潟県輸出入状況・海外進出状況調査報告書』 http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/618/825/h28_houkokusyo_005725.pdf
- 5 新潟市ホームページ新潟市：外国人住民の情報（区別、国籍別、年齢別、人口動態） (http://www.city.niigata.lg.jp/smph/shisei/gaiyo/profile/00_01jinkou/gaikokujin_jumin/kokusekih31.html)。
- 6 亀田製菓 『有価証券報告書（第61期）』。