

第2章

日本企業のグローカリゼーションによる 新規「市場」創造の可能性

——ベトナム・ホーチミン地域を中心として

相原 章

1. はじめに

本章の主な目的は、海外に進出している日本企業が、進出先において企業の意思に関わらず新しい「市場」を創造する要因となっている可能性の検討を進めていくことである。なお、ここで日本企業が進出している国・地域として取り上げるのは、ベトナム・ホーチミン市である。

国際経営論のコンテキストでは、企業が新しい「市場」創造に向けた行動を採る動機として、Dunning (1998 ; 1992) が提唱した、市場探索 (market-seeking)¹⁾ にその説明を求めることができる (琴坂, 2014 ; Franco, Rentocchini, and Marzetti, 2010 ; Castro, 2000)。市場探索とは、企業が潜在的な市場から得られる可能性を掘り起こすために、進出先に投資する意思決定行動のことであり、その行動には海外に進出している供給業者や主要顧客の追従行動も含まれる。

例えば、進出当初には市場それ自体が存在しなかったけれども、あるいは未成熟な市場でしかなかったけれども、現地での利潤獲得のポテンシャルをシナリオとして描き、自社の財やサービスを競合他社に先駆け投入し新しい市場を開拓していく企業行動は、市場探索の典型的な例として挙げることができる。また、主要取引先からの要請により製造拠点として進出した日本の中小企業が、現地の事情を知り始めたことによって、また現地での取引先との関係を越えた自社製品の販路開拓に踏み切るような行動も市場探索のパターンの一つである。このように企業が海外に進出する動機や進出後の異なる活動動機が生じる事象の説明²⁾ は、現地での企業の行動そのものが要因となって新しい「市場」が創造されていくことを示唆するものである。

その一方において、企業が新しい「市場」創造の要因であると仮定することができる事象には、企業の海外進出の戦略的意図であったり活動それ自体とは必ずしも直接関連しないものを考えることができる。何故、企業は海外に進出するのか、という問いに対する「解」あるいは「説明」の点から企業を新しい「市場」創造の要因と捉えるのではなく、企業の海外進出という戦略的意思決定行動それ自体が、新しい「市場」の需要サイドの源泉になっている可能性をここでは意味している。

以下では、まず、本章で対象とする受入国を概観することから始め、日本企業が現地で事業活動を行うにあたって、どの程度魅力的なのかについてみていくことにする。

2. 日本企業³⁾ からみる事業活動の場としてのベトナムの概況

ここでは、ベトナムに進出している日本企業が、ベトナムをどういった「場」とであると捉えているのかについて、主に日本貿易振興機構（JETRO）が1987年から実施している調査⁴⁾ の中でも過去数年間の結果を手掛かりにしてみたい。

(1) ASEAN 諸国の中でのベトナム

ベトナムに進出している日本企業が、現地をどのように認識しているのかについて、まず、他の ASEAN 諸国に進出している企業による回答との比較を通して確認していくこととする。特に、投資環境としてのメリットとリスク、各国に進出している日本企業の営業利益（経営成果）といった点からみていくことにする。

① 投資環境としてのメリット

図表1は、回答企業に投資環境面でのメリット（長所）を複数回答形式で尋ねた結果の一部⁵⁾ を抜粋したものである。データを抜粋するにあたり次の点を基準として採用している。まず、調査票では、「その他（ ）」の項目を含めて、全18の質問項目が設定されているが、ここでは ASEAN に加盟しているものの調査対象外であるブルネイのほか、調査結果の有効回答社数の点からカンボジア、ラオス、ミャンマーの結果を対象とはしていない⁶⁾。また、ベトナムに進出している企業の回答数（割合）が過半数以上である項目をスクリーニングしている⁷⁾。

ベトナムに進出している企業の中で、過半数以上の回答企業が投資環境のメリットとして選択していたのは「安定した政治・社会情勢」と「市場規模／成長性」であった。現地に進出し

図表1 投資環境面でのメリット

回答数	有効回答	政治・社会情勢	市場規模／成長性
ベトナム	417	58.51	52.28
インドネシア	265	10.94	83.77
マレーシア	262	81.68	19.08
フィリピン	143	23.78	39.16
シンガポール	277	87.73	27.08
タイ	807	25.53	64.68

(注1) 日本貿易振興機構「2013年度 在アジア・オセアニア日系企業実態調査」2013年12月12日、日本貿易振興機構「2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」地域別集計結果表の「Q21.【大洋州のみ】投資環境面でのメリット (MA)」のデータを基に修正・作成。

(注2) 有効回答の列の数字を除くそれ以外の列の数字は%で表示している。

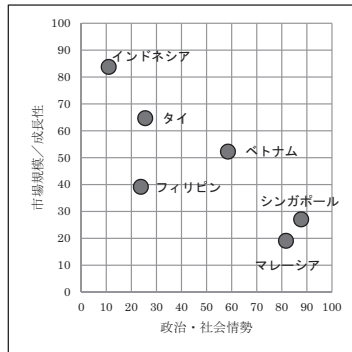
ている企業にとって、投資環境としてベトナムにはこれら二つの点においてメリット（長所）がみられるといった結果を示している。

ベトナムと同様の回答結果は、ASEAN 諸国の中で確認することはできない。マレーシアやシンガポールのように、「安定した政治・社会情勢」の項目については、回答企業の80%以上が投資環境としてメリットであると回答しているが、「市場規模／成長性」をメリットと捉えているのは約19%から約27%の企業である。その傾向とは反対に、インドネシアやタイのように、「市場規模／成長性」の項目について、過半数以上の企業がメリットとして捉えてはいるが、「政治・社会情勢」をメリットとは認識していない（複数回答であることから、また、デメリットを尋ねている質問ではないことから、この回答結果は必ずしもデメリットと判断することはできない）傾向もみられる。また、フィリピンのように、「政治・社会情勢」と市場規模／成長性」の回答結果が過半数に満たないケースもある。

図表2から推察できるように、ASEAN 諸国の中でも、ベトナムは「政治・社会情勢」と「市場規模／成長性」の二つの面（軸）から眺めると、進出している企業にとって相対的にバランスのとれた投資環境にある⁸⁾。経済活動に影響を及ぼす政治や社会が安定している中で、さらなる利潤極大化に向けた事業活動を展開することが可能な環境と認識している企業が過半数を超えていると言ってもいいかもしれない。

しかしながら、指摘するまでもなく、これら二つの面だけを取りあげて他国と比べてベトナムの方が優勢であると判断することはできない。例えば、回答企業の参照点が本国の日本であると仮定すると、シンガポールやマレーシアは、ベトナムよりも事業を展開するうえで、日本の政治・社会情勢に近似している国々である可能性は高いかもしれないし、その一方においてインドネシアやタイは、日本国内では期待することが難しい新規市場の創造や既存市場拡大の

図表2 「政治・社会情勢」と「市場規模／成長性」からみるASEAN諸国の投資先メリット



(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業実態調査』2013年12月12日、日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q21.【大洋州のみ】投資環境面でのメリット (MA)」のデータを基に修正・作成。

(注2) 図表中の縦軸と横軸の値は%である。

(注3) 調査対象外のブルネイ、有効回答企業数が相対的に少ないカンボジア (n=27)、ラオス (n=25)、ミャンマー (n=13) を除いて表示している。

可能性がある国々かもしれないからである⁹⁾。

② 投資環境リスク

続いて、投資環境面でのリスクを先の基準¹⁰⁾に従って、2011年度から2013年度にかけて投資リスクに対する認識の変化を示したのが、図表3¹¹⁾である。

ASEAN諸国の中で、ベトナムだけが「インフラ（電力、物流、通信など）の未整備」について改善がみられた結果を示している。それは、2011年度調査ではリスクと認識していた企業が回答企業の64.00%であったのに対して、2013年の調査では49.53%となり、約14ポイントの低下をみせたからである¹²⁾。また、他の5か国における平均変化とMeを確認すると、約7ポイント（4.99）上昇、すなわちポイントが悪化している中で、ベトナムの投資環境リスクに対する認識だけが改善結果を示している。

しかしながら、インフラ・リスクの認識の低減を捉えるうえで、依然として過半数近くの回答企業が、ベトナムのインフラは未整備状況であると認識している点に留意する必要がある¹³⁾。また、当然ながら、シンガポール、マレーシア、タイに進出している2011年度の回答結果がシンガポールでは4.85%、マレーシアでは5.70%、そしてタイでは5.57%と元々ASEAN諸国の中で相対的に低い値となっている点にも留意する必要がある。

つまり、2011年から2013年にかけての回答結果の比較では、総じてポイントの悪化を確認することはできるものの、回答結果を押し上げた背景についても考慮しておく必要がある。例

例えば、2011年10月にタイのアユタヤ（Ayutthaya）県などを流れるチャオプラヤ（Chao Phraya）川流域での洪水がもたらした製造工場の操業停止¹⁴⁾は、回答結果に相応の影響を与えている可能性がある。したがって、ベトナムのインフラ（電力、物流、通信など）の未整備については2011年から2013年にかけて改善がみられた、すなわちリスク認識が後退したと捉えることはできるものの、依然として未整備な状況にあって投資リスクとして捉えられていると言える。

続いて、図表3のインフラ以外の人件費の高騰、現地政府の不透明な政策運営、行政手続きの煩雑さ、税制・税務手続きの煩雑さ、そして法制度の未整備・不透明な運用は、ベトナムに進出している企業の過半数以上が2013年の調査時点においてリスクとして認識している項目であると同時に、2011年度の調査結果よりもリスク認識が上昇した項目である。

これらの項目の中で、人件費の高騰¹⁵⁾は、リスク認識は高まっているもののASEAN諸国を対象として、2011年度調査結果と2013年度調査結果の違いの点から最も低い認識結果、すなわち穏やかな変化（悪化）を示していると言える¹⁶⁾。その一方で、2011年度（61.33%）と2013年度（66.59%）の結果は、約65%前後の企業が投資リスクと認識していることから、この期間の変化は他国と比べて落ち着きをみせている事実は認めることができるとしても、依然として相対的に高いリスク要因として捉えられている。

人件費の高騰以外にも、過半数以上の企業によってリスク項目として捉えられている現地政府の政策運営や、行政や税務の手続きなどは、ASEAN諸国に共通している投資リスクとはいえ、ベトナムに進出している過半数以上の企業にとって、二桁以上のポイントの変化（悪化）

図表3 ASEAN諸国の投資先リスク認識の変化

国	インフラ	人件費の高騰	現地政府	行政手続	税制・ 税務手続	法の未整備・ 不透明な運用
ベトナム	-14.47	5.26	11.61	15.45	20.95	18.19
インドネシア	12.65	41.22	22.79	16.02	-4.82	12.50
マレーシア	4.99	32.01	13.04	9.14	1.18	9.32
フィリピン	9.59	6.65	4.46	1.84	13.57	8.45
シンガポール	4.11	30.93	3.04	4.39	1.44	3.12
タイ	4.95	20.64	9.35	10.28	4.92	6.37

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業実態調査』2013年12月12日、日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q22.【大洋州のみ】投資環境面でのリスク(MA)」のデータと、『2011年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』集計結果表の「Q20.投資環境面での問題点(複数回答)」のデータを基に修正・作成。

(注2) 図表中の値は、2013年度調査結果のデータ(%)から2011年度の調査結果データ(%)の差分である。なお、図表中の「- (マイナス)」表示は、回答企業にとってリスク要因としての認識が薄くなっていることを示している。

を示している投資リスク要因として認識されている。

こうした投資リスク要因が、現地に進出している企業にとってコストとして受容できるかどうか、あるいはそれを受け入れて経営成果（黒字）として結果を残すことができるかが、先に確認した現地の魅力を最大限に活かすポイントの一つになるのだろう。換言すれば、企業からすれば、如何に市場規模／成長性の波に乗ることができるか、あるいは、自社の得意技を活かし、それに関連した市場を開拓していくことがポイントになると言えるかもしれないのである。

③ 進出している日本企業の経営成果¹⁷⁾ について

図表 4¹⁸⁾ は、前年実績を比較対象とした調査時期時点における営業利益の予想結果である。ASEAN 諸国の中で、過半数以上の企業が前年よりも改善していると回答しているのが、ベトナムに進出している日本企業である。ここで 2013 年度から 2015 年度までの計 3 年の調査結果を対象とすると、2013 年度は過半数に満たないものの、2014 年度以降は過半数以上の企業が前年比ベースで改善見込みであると回答している。

ベトナム以外の他国に進出している日本企業の約 40%前後が改善していると回答する中であって、相対的に高い事業活動の成果が見込まれる国であると推察できそうである。しかしながら、具体的にどういった点において、改善理由がみられるのかについてはここで確認することはできない。とはいえ、他国と比べベトナムに進出している企業の方が外部環境の変化が回答企業にとって事業機会として機能している可能性を指摘することはできる。

図表 4 前年実績と調査時点営業利益（見込み）との比較（改善回答比率）

国	2013	2014	2015	3 年平均
ベトナム	47.20	51.44	51.53	50.06
インドネシア	45.32	45.99	35.19	42.17
マレーシア	40.00	36.49	38.44	38.31
フィリピン	46.67	41.73	43.59	43.99
シンガポール	38.11	35.76	37.44	37.11
タイ	43.31	35.05	37.43	38.60

(注 1) 日本貿易振興機構『2013 年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての 2013 年の営業利益見込み」、日本貿易振興機構『2014 年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての 2014 年の営業利益見込み」、そして日本貿易振興機構『2015 年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての 2015 年の営業利益見込み」それぞれのデータを基に作成。

(注 2) 図表内の値の単位は、%である。

(2) 事業環境としてのベトナム

前年の営業利益よりも調査時点の営業利益（見込み）が改善するという、ベトナムに進出している日本企業の過半数以上の回答結果（図表4）を踏まえ、ここでは、どういった経営努力がそうした改善をもたらしているのか、あるいは外部環境によるものであるのかについて、ベトナムに進出している日本企業の回答結果を対象として簡単に確認を進めていくことにする。

① 調査時点における営業利益（見込み）の改善ポイント

図表5は、2013年度から2015年度にかけての調査において改善理由を尋ねた質問項目の中で、過半数以上の企業が選択した項目を抽出したものである。ベトナムに進出している回答企業の半数前後は、現地市場での売上拡大を改善理由として挙げている。

また、調査時点を基準として来年の業績予想（2016年の営業利益見通し）を尋ねる質問の回答結果から過半数以上の企業が選択した項目をまとめた、図表6からも、図表5の結果と同様の傾向をみてとれる。現地で黒字経営を維持している企業の過半数以上が、現地市況を好機と捉えていると推察でき、自社の財・サービスの投入の拡大を軸に事業を展開している、ある

図表5 調査時点営業利益（見込み）の改善ポイント¹⁹⁾

2013	2014	2015
現地市場で売上増加 (54.00)	現地市場で売上増加 (49.35)	現地市場での売上増加 (53.71)
輸出拡大による売上増加 (42.10)	輸出拡大による売上増加 (50.22)	輸出拡大による売上増加 (38.87)

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2013年の営業利益見込みが改善する理由 (MA)」、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2014年の営業利益見込みが改善する理由 (MA)」、そして日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2015年の営業利益見込みが改善する理由 (MA)」それぞれのデータを基に作成。

(注2) 図表中の括弧内の値の単位は%である。

図表6 来年の営業利益（見込み）の改善ポイント²⁰⁾

2013	2014	2015
現地市場で売上増加 (57.03%)	現地市場で売上増加 (61.60%)	現地市場での売上増加 (60.13%)
輸出拡大による売上増加 (44.98%)	輸出拡大による売上増加 (50.20%)	輸出拡大による売上増加 (42.77%)

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2014年の営業利益見通しが改善の理由 (MA)」、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2015年の営業利益見通しが改善の理由 (MA)」、そして日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2016年の営業利益見通しが改善の理由 (MA)」それぞれのデータを基に作成。

図表7 事業拡大の理由（2015年度）

有効回答社数	売上の増加	成長性、潜在力の高さ
351社	297社	161社
100.00%	84.62%	45.87%

（注1）日本貿易振興機構「2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」地域別集計結果表の「Q9. 今後1～2年の事業展開の方向性が拡大の理由（MA）」のデータを基に作成。

いは事業を展開していく計画にある。

② 今後の事業展開での重点²¹⁾

自社の財・サービスを市場に投入したり、他の事業機会や成長機会を窺いそこに進出する可能性を裏づけているのが図表7である。特に、ベトナムにおいて、ここ1年から2年は事業を拡大させていくと回答した企業のうち、事業拡大の理由を、売上の増加の可能性に求めている回答結果が大半を占めている。また、過半数近くの企業がベトナムでの成長性、潜在力の高さを理由とし同一事業あるいは異なる事業の拡大を予定していると言える。

3. 新しい「市場」創造の要因の可能性

前節で確認したベトナムでの事業機会の現況や今後の期待などから、企業の大半が売上の拡大を通じての利潤極大化に向けた行動を展開することは容易に想像することができる。

その場合、ベトナムに進出している企業には、国際経営論のコンテキストの点から少なくとも二つの選択がある。一つは、既に参入している市場に供給している財・サービスの拡大を推し進める選択である。この選択では、競合企業とのあいだに自社の競争優位をどのように持続的に構築し、強化していくのがポイントになる。例えば、売上拡大に向けた経営の現地化の徹底（例えば、園田・岸（2013）の議論）、社内のマネジメント体制の見直し、ステイクホルダーからの脅威を機会に変える活動など、また、更なる効率性追求に向けた様々な取り組みを挙げることができる。

二つ目は、現地の成長性や潜在力を見定めポテンシャルを予想し、他の事業領域に踏み込む、あるいは新規市場の開拓を進めるシナリオを描き事業活動を行う選択である（例えば、Dunning（1998；1992）の議論）。手つかずの市場あるいは未成熟な市場を見出し、自社の財・サービスを集中していく選択と換言することができる。

いずれの選択も企業の市場探索として捉えることができるが、ここでは二つ目の選択であ

る、新しい「市場」の創造に向けた企業の市場探索行動について簡単にみていくことにする。

(1) ベトナムにおける新規市場参入の一例

味の素株式会社の完全子会社である、味の素製薬株式会社は、2012年4月3日、ベトナム医薬品市場をターゲットとして、DKSHグループによるベトナムでの医薬品販売の業務提携を発表した²²⁾。その後も現地法人化による経営ではなく、DKSHグループによる販売代理店契約のもとで事業の拡大を進めている²³⁾。

DKSHグループとの業務提携以前に、ベトナムでの上市を既に行っていた味の素製薬株式会社ではあるが、当該市場の趨勢を睨み、東南アジア地域全体での売上の拡大構想に向けてDKSHグループのアウトソーシングサービスである「マーケットエクспанションサービス」を活用しながらシナリオの実現に向けた第一歩を踏み出した。

そもそもベトナムの医薬品産業は先進国に比べて遅れをとってはいるものの、ベトナムの経済成長や人口の拡大などを背景として、市場拡大は確実視されており、年平均18%前後の規模の拡大が2017年まで続くと見込まれている。(日本貿易振興機構ハノイ事務所, 2014)。

現地での健康志向の高まりなど医薬品や医療に対するニーズが拡大することを見据えて、味の素製薬株式会社は、依然として障壁が高くかつ未熟な市場に参入すること決定し、ノウハウの蓄積などを通じて現地市場でのポジショニングを固めた後、上述したように、タイ、インドネシアなど東南アジア全体市場を開拓することをシナリオとして描いている。このような行動は市場検索の最も適当な例であろう。

その一方において、進出している企業の意図とは関係なく、すなわち企業の存在それ自体が新しい「市場」創造の要因、すなわち需要サイドになっている可能性について、続いて検討を進めていくことにする。

(2) 日本企業の進出に伴う新しい「市場」創造の可能性

ベトナムに進出している企業の意図とは直接関係のないかたちで、新しい「市場」の創造の可能性を理解する手掛かりは、ベトナムにおいて駐在員として海外勤務をしている日本人とその家族に求めることができると、ここでは考えている。

事業レベルに引きつけて言えば、先のDKSHグループの事業活動は、クライアントが興味関心を抱く、あるいは業務提携先の既存市場への深耕や新規市場の開拓を中核事業としていることから、新規市場創造に寄与していると判断しても問題はないかもしれない。ただし、この場合には、企業の意図を反映するかたちでエージェントが業務代行を行っていることから、本

項で意味するところとは合致しない。

つまり、日本人がベトナムにおいて現地法人あるいは合併企業などに雇用されている面をクローズアップするのではなく、彼らが現地の消費者となる面に焦点をあててみると、彼らのニーズを浮き彫りにすることができる。換言すれば、海外勤務をしている日本人そしてその家族が日常生活をおくるうえで必要な財・サービスは何か、それを充足するビジネスとは何か、それを現地で実践するには何が必要かなどといった質問の連鎖が新しい「市場」創造を生成しているのかもしれないのである。それこそが、進出企業の意図が及ばないところで、新しい「市場」が現地で創造されるメカニズムであるかもしれないというのが、本章で検討しているポイントである。

ベトナムに在留する日本人の数は、年々増加しており（図表8）、彼らが日本と同じような生活をおくるためのニーズがあらゆる場面で求められている。その証左の一つとして彼らのニーズを充足するための、日本人による起業と事業活動がみられる。

例えば、住居については、現地事情に精通している日本人、専門家からの援助を受けた方が、リスクが発生するケースを事前に想定するとコスト的に割安だろう。そうした現地の日本人の居住ニーズの充足を目指して設立された、Ress 不動産（ホーチミン市）は、日本人が起業し不動産仲介事業（賃貸物件、売買物件）を営んでいる現地企業²⁴⁾である。現在では、ホーチミン市の物件をほぼ網羅し、日本からの不動産投資を含め、現地の短期・長期滞在者向けのサービスを提供している企業である。

また、海外に住む日本人の多くにとって悩みの種の 하나가、医療・診療機関でのやり取りである。問診でのコミュニケーション・ギャップ、治療方法への不安、処方された薬への信頼など、現地の事情や医療地域に疎い日本人にとっては一大事であると言っても言い過ぎではないだろう。こうしたニーズを反映して、日本人医師や看護師による病院も設立されている。院長が日本人である、Lotus Clinic は、日本人医師3名、日本人看護師3名、日本人スタッフ2名から3名で対応する「総合」診療所である。また、2010年に設立された Smile Dental Center

図表8 在留日本人数の推移

在留邦人数	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ベトナム大使館内	4,028	3,649	3,731	4,149	5,066	5,592	6,258
ホーチミン総領事館管内	3,008	5,819	4,812	5,164	6,058	6,662	7,289
計	7,036	9,468	8,543	9,313	11,124	12,254	13,547

(注1) 日本貿易振興機構 JETRO (ジェトロ・ハノイ) 『2015年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』2015年8月のスライド番号44から一部抜粋。

(ホーチミン市)も日本人を院長とし、日本人歯科医師、日本人歯科衛生士が常勤で就労している。日本人向けの歯科医院である。そこでの病院経営は、院長が行っているのではなく、現地事情に熟知した日本人の若手専門家²⁵⁾が担っている。

さらに、日本人向けの飲食店業を展開する過程で得たノウハウを、日本から進出してくる個人事業主や企業を対象としてコンサルティング事業、Asia-Star consulting group を営む起業家もいる²⁶⁾。

こうした事業を展開している起業家による様々な活動は、現地に進出している日本企業や現地で駐在員として働く者、その家族それぞれのニーズを射程としているものであって、必ずしも現地の人向けに行われているものではない。その意味からすると、極めてニッチな新しい「市場」の創造にしか寄与していないのかもしれない。しかしながら、今後のベトナム経済の成長を見込み、いち早く自らの信念に従い日本人向けのビジネスを営んでいることは、日本企業の進出それ自体とは直接関連しないかたちで供給機能の役割を担っているのである。換言すれば、企業がグローバル活動を通じて、現地事情に合致した経営²⁷⁾を展開する過程とは別に、新しい「市場」創造の源泉を現地の日本人起業家の行動を通じてみてとれるのである。

4. まとめ—起業家ネットワークによる新たな「市場」創造の可能性—

ここまで現地に進出している日本企業からみて、ベトナムがどのように映っているのか、そして、そうした認識を持つ企業がどのようにベトナム市場の深耕を目指しているのかについて確認を進めてきた。簡単に言えば、Dunning (1998 ; 1992) が言う市場探索行動の一例に他ならない。

その一方で、企業の現地進出といった行動それ自体がもたらす、新たな「市場」創造の要因の可能性についても確認を進めてきた。つまり、日本企業のあるところに、潜在的あるいは顕在的なニーズや需要が存在しているという例である。この点だけの指摘に留まれば、世界を見渡せば(中華街、日本人町など)、また歴史を紐解けば(街道の宿場町の形成など)同様のケースは多々みられ、数多ある研究の蓄積を確認することができると思われる。

本章では敢えてそうした研究に言及しなかったのには、前節の最後に紹介した起業家がそれぞれ独自のビジネスを営みつつも、緩やかな連結を通じて、あるいは強固な紐帯を結ぶことによって人的ネットワークを構築し、さらに新しい「市場」創造の源泉になる可能性を指摘しなかったからである。

事実、現地の起業家をはじめとする日本人15人が出資し、現地の日本人向けではなくベト

ナム人を顧客ターゲットとして、2012年9月にTokyo Town（ホーチミン市）という屋台村（飲食業）の営業を開始した²⁸⁾。前節で簡単に触れた、Asia-Star consulting groupの代表取締役社長らが中心となつての運営である。

こうしたケースも、日本企業による現地進出がトリガーとなつて波及した、新しい「市場」創造のかたちであると言えるのではないだろうか。つまり、日本企業のグローカリゼーションには間接的な波及的影響の可能性があると云つてもよいのではないだろうか。

注

- 1) Dunning (1998) は、自ら構築した折衷理論 (eclectic theory) とも言われる OLI (所有 (Ownership)、立地 (Location)、内部化 (Internalization) の理論的枠組みから、海外直接投資 (foreign direct investment; FDI) すなわち企業の海外進出行動を、市場探索、資源探索 (resource/asset-seeking)、効率性探索 (efficiency-seeking)、戦略的資源探索 (strategic asset-seeking) に四分類している (琴坂, 2014; Wadhwa and Reddy, 2011; Franco, Rentocchini, and Marzetti, 2010)。
市場探索についての大まかな理解は、本文中で触れたとおりである。資源探索は、自社の競争優位の構築に向け事業活動に必要な不可欠な資源を獲得する行動を意味し、効率性探索は、事業展開上の様々なコストを圧縮するための行動である。企業の効率性探索行動は、市場探索と資源探索それぞれの行動を踏まえた行動であるとも換言できる。効率性探索の例として、原材料の調達コスト、製造コスト、輸送運搬コストなどの削減を挙げることができ、また、関税などの障壁を回避する行動も含まれる。戦略資源探索は、自社にとって世界展開に必要な戦略資源がある場合、他国の競合企業から獲得する行動とされる。
- 2) 琴坂 (2014, 154 頁) に依れば、経営学の中でも、今日の多国籍企業研究は、企業が何故、対外直接投資 (FDI) を行うのかについて、Dunning (1998) による四つの行動 (市場探索、資源探索、効率性探索、戦略的資源探索) の統一的説明の探求が進められていると言う。同様の主張は、Franco, Rentocchini, and Marzetti (2010) の研究でもみられる。彼らの研究は、海外進出行動の四つの動機を修正、発展させることを企図し、企業の「いいとこ取り (cherry picking)」活動、すなわち企業が手に入れたいとする機会を獲得する動機を組み入れた考えを提案している。
- 3) ここでは主に、日本貿易振興機構 (JETRO) 調査結果に依りながら概観している。そのため、日本企業と言う際、本調査で採用されている統計概念の定義に基づく。本調査での日系企業とは、「日本側による直接、間接の出資比率が10%以上の企業」である (2015年度調査資料のスライド番号3)。また、「2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査・調査票」のフェースシートにも「貴社の日本側出資比率 (直接、間接) が10%未満の場合、進出形態が駐在員事務所の場合は、調査対象外となります。」と記されている。(URL) https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001539/0700153902.pdf
- 4) 本レポートで対象とした期間は、2011年度調査から2015年度調査の計5年間である。なお、各調査の実施期間は図表9のとおりである。また、本レポートのベトナムの概況箇所については、公開されている情報 (二次資料) に基づいて検討を進めている。その点からすると、大まかな傾向を捉えることはできても、最新のデータが反映されない箇所もあることを予め断っておくことにしたい。
- 5) 『2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』の調査票に複数回答形式で採用されている質問項目は、(1) 安定した政治・社会情勢、(2) 市場規模/成長性、(3) 土地/事務所スペースが豊富、地価/賃料の安さ、(4) インフラ (電力、運輸、通信など) の充実、(5) 裾野産業の集積 (現地調達が容易)、(6) 取引先 (納入先) 企業の集積、(7) 従業員の雇いやすさ (一般ワーカー、一般スタッフ・事務員等)、(8) 従業員の雇いやすさ (専門職・技術職、中間管理職等)、(9) 従業員の定着率の高さ、(10) 従業員の質の

図表9 各年度における調査実施期間と報告月日

	調査実施時期	報告月日
2011年度調査	2011年8月1日から9月15日	2011年10月
2012年度調査	2012年10月9日から11月15日	2012年12月18日
2013年度調査	2013年10月8日から11月15日	2013年12月12日
2014年度調査	2014年10月10日から11月14日	2014年12月16日
2015年度調査	2015年10月8日から11月13日	2014年12月22日

(注1) 図表中のデータは、以下の資料で確認することができる(2016年2月17日現在JETROのHPでpdfをDLし確認することができる)。2011年度調査については、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』のスライド番号3、2012年度調査については、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』のスライド番号3、2013年度調査については、『在アジア・オセアニア日系企業実態調査』のスライド番号3、2014年度調査については、『在アジア・オセアニア日系企業実態調査』のスライド番号3、そして2015年度調査については『アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』のスライド番号3で確認することができる。

高さ(一般ワーカー)、(11)従業員の質の高さ(専門職・技術職)、(12)従業員の質の高さ(中間管理職)、(13)(法人税、輸出入関税など)税制面でのインセンティブ、(14)投資奨励制度の充実、(15)各種手続き等が迅速、(16)言語・コミュニケーション上の障害の少なさ、(17)駐在員の生活環境が優れている、(18)その他()である。

- 6) 『2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』に回答の協力をしている、日系企業数は、カンボジアの企業数が30社、ラオスのそれが22社、ミャンマーのそれが13社である。
- 7) 図表で採用しているのは、(1)ベトナムに進出している企業、(2)有効回答が過半数(50%)以上であることを満たしている項目である。多くの企業がと記述するには、相応の注意を要するけれども、ベトナムでの投資環境のメリットを、相対比較を通じて確認するためには、少なくとも(1)のベトナムに進出している企業からの視点は、どういった面において他国に進出している日本企業とのあいだに違いがみられるのかの検討を進めていくうえで必要である。ただし、(2)の基準の選択については検討の余地が十分に残されていることを前提として、ここでは扱っている。
- 8) 2013年10月8日から11月15日の調査時期に回答した企業の回答が基になっていることに留意する必要がある。本レポート執筆時点において、2011年から2015年までのデータを確認したところ、「Q21.【大洋州のみ】投資環境面でのメリット(MA)」の地域別集計結果表は、2013年度のものしか入手できていない。どのように回答が変わっているのかについては、本レポート執筆時点での限界であり、今後修正を要する可能性がある事項である。

また、本文中の図表7とは調査時期(図表7は2015年度調査)が異なること、そして、そもそも質問内容(番号)が異なることから、回答結果のポイントを比較することに意義を見出すことはできないし、違いがみられるのは当然である。しかしながら、それぞれの回答結果が約50.00%前後を示していることは、ベトナムに進出している日本企業の市況認識として捉えることができるのかもしれない。

- 9) 同様の議論は、フィリピンについても言うことができる。「政治・社会情勢」と「市場規模/成長性」の回答結果が相対的に他国の結果よりも低いからと言って、劣勢にあるとは必ずしも判断することはできない。また、本質問項目が複数回答形式であることと、注の11)の記述の理由によっても支持されると思われる。
- 10) 図表で採用しているのは、(1)ベトナムに進出している企業の回答結果であることと、(2)有効回答が過半数(50%)以上であることを満たしている項目である。
- 11) 図表3の項目は、『2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』の調査票(「設問22 投資環境面でのリスクは何ですか。【複数回答可】」)を尋ねるために設定された計18項目を対象として、ベトナムに進出している企業の回答の中から過半数以上のポイントを示した項目である(注12も参照のこと)。な

お、2011年度調査では、2013年度調査の設問22に該当する設問は、『2011年度 在アジア・オセアニア 日系企業活動実態調査』集計結果表を確認すると「Q20. 投資環境面での問題点（複数回答）」であることが分かる。

項目は次のとおりである。(1) 不安定な政治・社会情勢、(2) インフラ（電力、物流、通信など）の未整備、(3) 現地政府の不透明な政策運営、(4) 行政手続きの煩雑さ（許認可など）、(5) 税制・税務手続きの煩雑さ、(6) 法制度の未整備・不透明な運用、(7) 出資比率制限など外資規制、(8) 知的財産権保護の欠如、(9) 関連産業集積の未成熟・未発達、(10) 不安定な為替、(11) 労働力の不足・人材採用難、(12) 土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇、(13) 人件費の高騰、(14) 労働争議・訴訟、(15) 取引リスク（代金回収リスク等）、(16) 消費者運動・排斥運動（不買運動、市民の抗議等）、(17) その他（ ）、(18) 特に問題はない、の計18項目である。

- 12) 各年度の調査結果の抜粋は図表10と図表11のとおりである。
- 13) 日本貿易振興機構 JETRO（ジェトロ・ハノイ）『2015年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』2015年8月のスライド番号46によれば、ベトナムは15か国中（ASEAN9か国（ブルネイを除く）、南西アジアのインド、バングラディッシュ、スリランカ、パキスタンの計4か国、オセアニアのオーストラリア、ニュージーランドの計2か国）、ワースト9位であった。なお、2014年度調査では、ベトナムに進出している企業の42.2%がインフラを投資リスクとして捉えている。なお、2011年度の調査結果との

図表10 投資環境面でのリスク（2011年度）

国	有効回答	インフラ	人件費の高騰	現地政府	行政手続き	税制・税務手続	法の未整備・不透明な運用
V	150	64.00	61.33	44.00	50.67	44.00	49.33
I	157	60.51	40.76	35.67	39.49	59.24	54.78
M	316	5.70	27.53	13.29	20.25	7.59	6.33
P	121	50.41	18.18	31.40	34.71	34.71	28.10
S	227	4.85	37.89	4.85	5.29	5.73	4.41
T	897	5.57	48.05	20.85	18.06	18.84	16.28

(注1) 図表中の国の列に記されている、記号Vはベトナム、Iはインドネシア、Mはマレーシア、Pはフィリピン、Sはシンガポール、Tはタイを表している。

(注2) 図表中の有効回答の列を除く、他の列のデータの単位は%である。

図表11 投資環境面でのリスク（2013年度）

国	有効回答	インフラ	人件費の高騰	現地政府	行政手続き	税制・税務手続	法の未整備・不透明な運用
V	428	49.53	66.59	55.61	66.12	64.95	67.52
I	272	73.16	81.99	58.46	55.51	54.41	67.28
M	262	10.69	59.54	26.34	29.39	8.78	15.65
P	145	60.00	24.83	35.86	36.55	48.28	36.55
S	279	8.96	68.82	7.89	9.68	7.17	7.53
T	808	10.52	68.69	30.20	28.34	23.76	22.65

(注1) 図表中の国の列に記されている、記号Vはベトナム、Iはインドネシア、Mはマレーシア、Pはフィリピン、Sはシンガポール、Tはタイを表している。

(注2) 図表中の有効回答の列を除く、他の列のデータの単位は%である。

比較では、-21.8%、2013年度の調査結果との比較では、-7.3%の改善をみせている。しかしながら依然として過半数近くの回答企業がリスク要因として捉えているのも事実である。

- 14) この洪水によって、周辺の工業団地に進出していた日本企業の多くが二ヶ月以上の操業停止に追い込まれるなどの被害を被ったとされている。さらに、タイを製造拠点としていた日本の企業の海外工場が操業停止になったことにより、日本国内だけでなく第三国との供給連鎖に影響をもたらしたとされている。
- 15) ベトナムでの月額最低賃金の変化などについては、日本貿易振興機構 JETRO（ジェトロ・ハノイ）『2015年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』2015年8月のスライド番号48と49を参照。
- 16) 日本貿易振興機構 JETRO（ジェトロ・ハノイ）『2015年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』2015年8月のスライド番号46によれば、ベトナムにおける人件費高騰リスクは、2014年度調査では、54.7%となっている。2011年度調査と比較すると、-6.63ポイントの減少（好転）、2013年度の調査結果との比較では、-11.9%の改善をみせている。しかしながら依然として過半数近くの回答企業がリスク要因として捉えているのも事実である。

また、2011年度調査と2013年度調査を確認すると分かる通り（注の12）の図表10と図表11）、例えば、フィリピンの人件費の高騰は、ASEAN諸国の中で相対的に最も低い認識結果を示している。したがって、両年の回答結果から悪化認識をみることはできても、変化の点から各国間の優劣比較を検討する際には注意を要する。

- 17) 図表12は、回答が求められた年の営業成績について黒字と回答した企業の割合を時系列に示したものである。ここで対象としているASEAN諸国すべてにおいて、約60%以上の企業が黒字であると回答しており、ある特有の国に偏った傾向を読み取ることは難しい。例えば、黒字と回答する企業数の割合を5年平均で捉えたとき、例えば、ベトナムとタイには約10ポイントの差がある点を指摘することはできるけれども、その差が何を意味し、またその差から何らかの新たな指摘を導くには、現時点において情報が少ないと言わざるを得ない。

また、赤字回答の割合を示している図表13を確認してみても、本レポートで対象としている諸国に進出している企業の赤字回答の割合が年々増加していること以外に、特異な点を指摘することには慎重ならざるを得ない。

- 18) ここでの各調査時点における有効回答社数は図表15のとおりである。
- 19) 複数回答形式で調査年の営業利益が前年よりも改善する理由を尋ねる質問では、次の項目が採用されている。(1) 輸出拡大による売上増加、(2) 現地市場での売上増加、(3) 為替変動、(4) 調達コストの削減、

図表12 営業利益（黒字見込み）の推移

国名	2011	2012	2013	2014	2015	5年平均
ベトナム	64.0	60.2	59.9	62.3	58.8	61.0
インドネシア	83.9	74.4	64.8	60.7	56.3	68.0
マレーシア	69.8	62.4	63.8	66.4	68.3	66.1
フィリピン	63.5	71.9	70.0	71.2	72.0	69.7
シンガポール	70.3	66.4	68.9	65.2	65.5	67.3
タイ	76.0	72.5	72.4	66.9	70.4	71.6

- (注1) 日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2011年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2014年度調査）』のスライド番号3、そして日本貿易振興機構『2015年度アジア・オセアニア進出日系企業活動実態調査』のスライド番号3のそれぞれに掲載されているデータを基に作成。
- (注2) 図表中の値は、当該年の営業利益見込みについて、黒字と回答した企業の割合を示している。

図表 13 営業利益（赤字見込み）の推移

国名	2011	2012	2013	2014	2015	5ヵ年平均
ベトナム	12.7	20.3	25.6	24.9	26.2	21.9
インドネシア	6.2	13.9	21.2	24.1	32.3	19.5
マレーシア	10.8	15.3	15.9	15.7	19.8	15.5
フィリピン	14.3	13.2	12.7	13.0	12.7	13.2
シンガポール	11.9	18.7	18.9	21.2	15.9	17.3
タイ	10.1	17.0	16.6	18.7	16.6	15.8

(注1) 日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2011年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』のスライド番号3、そして日本貿易振興機構『2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』のスライド番号3のそれぞれに掲載されているデータを基に作成。

(注2) 図表中の値は、当該年の営業利益見込みについて、赤字と回答した企業の割合を示している。

図表 14 各年の回答企業数（参考）

国名	2011	2012	2013	2014	2015
ベトナム	151	249	435	458	557
インドネシア	162	184	277	467	397
マレーシア	335	244	278	292	300
フィリピン	126	115	150	140	119
シンガポール	237	214	287	318	228
タイ	934	720	825	648	563

(注1) 日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2011年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）』のスライド番号3、日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』のスライド番号3、そして日本貿易振興機構『2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』のスライド番号3それぞれに掲載されているデータを基に作成。

(注2) 図表中の値は、当該年における回答企業数の値を示している。

- (5) 人件費の削減、(6) その他支出（管理費、光熱費等）の削減、(7) 生産効率の改善（製造業のみ）、(8) 販売効率の改善、(9) その他（ ）の計9項目である。なお、ここでの有効回答社数は次の図表16のとおりである。
- 20) 複数回答形式で調査年の翌年の営業利益が改善する理由に係る質問では次の項目が採用されている。(1) 輸出拡大による売上増加、(2) 現地市場での売上増加、(3) 為替変動、(4) 調達コストの削減、(5) 人件費の削減、(6) その他支出（管理費、光熱費等）の削減、(7) 生産効率の改善（製造業のみ）、(8) 販売効率の改善、(9) その他（ ）の計9項目である。なお、ここでの有効回答社数は次の図表17のとおりである。
- 21) 例えば、データは最新のものではないが、ベトナム・ホーチミン市の耐久消費財の普及率（2008年）は、図表18のとおりである。
- 22) (URL) <https://www.ajinomoto-seiyaku.co.jp/newsrelease/2012/0403.html> を参照。
- 23) (URL) <https://www.ajinomoto-seiyaku.co.jp/newsrelease/2015/0803.html> を参照。

図表 15 各年の回答企業数（参考）

有効回答社数	2013	2014	2015
ベトナム	428	451	555
インドネシア	267	461	395
マレーシア	275	285	294
フィリピン	150	139	117
シンガポール	286	316	227
タイ	822	642	561

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業実態調査』2013年12月12日、日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての2013年の営業利益見込み」、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業実態調査』2014年12月16日、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての2014年の営業利益見込み」、そして日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』2015年12月22日、日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q2. 前年実績と比べての2015年の営業利益見込み」それぞれのデータを基に作成。

(注2) 図表内の値は有効回答社数である。

図表 16 各年の回答企業数（参考）

	2013	2014	2015
有効回答社数	202	231	283

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2013年の営業利益見込みが改善する理由(MA)」、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2014年の営業利益見込みが改善する理由(MA)」、そして日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q3. 2013年の営業利益見込みが改善する理由(MA)」それぞれのデータより作成。

(注2) 図表内の値は有効回答社数である。

図表 17 各年の回答企業数（参考）

	2013	2014	2015
有効回答社数	229	249	311

(注1) 日本貿易振興機構『2013年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2014年の営業利益見通しが改善の理由(MA)」、日本貿易振興機構『2014年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2015年の営業利益見通しが改善の理由(MA)」、そして日本貿易振興機構『2015年度 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』地域別集計結果表の「Q6. 2016年の営業利益見通しが改善の理由(MA)」それぞれのデータより作成。

(注2) 図表内の値は有効回答社数である。

- 24) 2011年12月26日(月)、ホーチミン市で開催された日本人起業家との懇談会時の会話がもとになっている。
- 25) 2011年12月26日(月)、ホーチミン市で開催された日本人起業家との懇談会時の会話がもとになっている。
- 26) 2011年12月26日(月)、ホーチミン市で開催された日本人起業家との懇談会時の会話がもとになっている。
- 27) 例えば、2011年12月28日(水)に実施した、ベトナム味の素有限会社代表取締役社長へのヒアリング

図表 18 ホーチミン市の耐久消費財普及率（参考）

乗用車	1%
冷蔵庫	79%
洗濯機	48%
エアコン	20%
バイク	97%
パソコン	45%

（注 1） 日本貿易振興機構（JETRO）ホーチミン事務所『ベトナム・ホーチミン市近郊ビジネス情報 2011』2011 年 10 月更新の図表よりシェア上位ブランドを除いて一部抜粋。

では、ベトナム味の素有限会社では、売上規模の拡大に向けて徹底した現地化政策を実施してきているとお話があった。現地の人の嗜好に合致させることは勿論のこと、例えば、風味調味料の Aji-ngon といった商品のネーミングに至るまで現地に合致したスタイルを貫いていると言う。その一方で、人材育成については、全世界共通した理念のもと、自前主義を徹底しているとのことである。そのため、原則として転職者を採用することはないと言う。

28) (URL) <http://www.vietnam-life.net/page.php?cd=823> によれば、閉店したとのことである。

参考文献・資料

- Castro, Francisco Barros (2000) *Foreign Direct Investment in the European Periphery: The competitiveness of Portugal*. PhD Thesis, University of Leeds.
- Dunning, John H. (1992) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley.
- Dunning, John H. (1998) Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?. *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp.45-66.
- Franco, Chiara., Francesco Rentocchini, and Giuseppe Vittucci Marzetti. (2010) Why do Firms Invest Abroad? An Analysis of the Motives Underlying Foreign Direct Investment. *IUP Journal of International Business Law*, 9 (issue1/2), pp.42-65.
- 一般社団法人 日本在外企業協会 『「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告について』 2012 年 11 月 5 日。
- 外務省 HP 「OECD 多国籍企業行動指針」 2015 年 7 月 6 日。(URL) <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>
- 公益社団法人 経済同友会 『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント 報告書』 2012 年 4 月 25 日。
- 琴坂将広 『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』 ダイヤモンド社、2014 年。
- 日本貿易振興機構 JETRO (ジェトロ・ハノイ) 『2015 年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』 2015 年 8 月。
- 日本貿易振興機構 JETRO (海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課) 『2015 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』 2015 年 12 月 22 日。
- 日本貿易振興機構 JETRO (海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課) 『在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2014 年度調査)』 2014 年 12 月 16 日。
- 日本貿易振興機構 JETRO (海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課) 『在アジア・オセアニア日系企業

- 実態調査 (2013 年度調査)』2013 年 12 月 12 日。
- 日本貿易振興機構 JETRO (海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課) 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査 (2012 年度調査)』2012 年 12 月 18 日。
- 日本貿易振興機構 JETRO (海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課) 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査 (2011 年度調査)』2011 年 11 月。
- OECD (2011) OECD Guidelines for Multinational Enterprises Recommendations for Responsible Conduct in a Global Context. OECD Publishing (経済協力開発機構閣僚理事会 (外務省 OECD 東京センター) 『OECD 多国籍企業行動指針 世界における責任ある企業行動のための勧告 2011 年 日本語仮訳版』)。
- 園田茂人、岸保行「アジア日系企業における現地従業員の「まなざし」：時系列分析による知見から」『組織科学』Vol.46 No.4、2013 年、19-28 頁。
- Norcia, Vincent di (1991) (Book Reviews) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, by Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989, 288pp., \$24.95. *The Academy of Management Review*, Vol.16 No.1, pp.225-228.
- Szulanski, G. and Winter, S. (2002) Getting it right the second time. *Harvard Business Review*, 80(1), pp.62-69.
- Yoshihara, Hideki (2005) Decline of Japan's Predominance in Asia. *Advances in International Management*, 17, pp.243-260.
- Wadhwa, Kavita and Sudhakara Reddy S. (2011) Foreign Direct Investment into Developing Asian Countries: The Role of Market Seeking, Resource Seeking and Efficiency Seeking Factors. *International Journal of Business and Management*, 6(1), pp.219-226.