

共同研究活動報告書（2016年度）Ⅳ

『企業の国際化とサービス・イノベーションに関する研究
ー中小企業の戦略と政策支援を中心にー』 グループ

太田 一樹

1. 研究の目的
2. 研究の方法
3. 研究活動報告
4. 主な発表論文等
5. 研究組織

1. 研究の目的

日本のサービス産業の生産性向上策が大きな課題となっている。GDPに占めるサービス産業（広義の定義）の比率は2012年で6割（約63%）を超え、第二次産業の約2.5倍の規模にまで成長している。また、従業者数も約7割（2012年で約71.4%）を占め、最も大きな産業を形成している。「ペティー・クラークの法則」に従えば、今後もサービス産業の従業者比率がさらに高まるものと予想される。しかしサービス産業の生産性の伸びは芳しくなく（この40年間の生産性の伸びが製造業約3倍に対し、1.5倍にも届かないというデータもある）、先進諸国と比べても低く、産業の競争力の観点からも大きな課題である。この状況を踏まえ、商務情報政策局『事業の高付加価値化を担う人材育成について』（平成26年2月）では、サービス業の高付加価値化を実現するには経営人材の育成とイノベーションが重要であることを提言している。この事実は、サービス業だけでなく、製造業や流通業においても早急に取り組むべき課題であることを示唆している。それは、サービスを組入れた価値の高い商品・サービス提供の仕組みが、顧客との関係を強化し競争力を高めるからである。つまり、サービス・マネジメントの研究分野では、「グッツ・ドミナント・ロジック」から「サービス・ドミナント・ロジック」へのビジネス・スタイルの移行が重要だと指摘され始めている。それは、モノの差別化が難しくなる昨今、「サービス・ドミナント・ロ

ジック」の思想を持ったビジネス・スタイルは、提供者と使用者の両者にとってメリットのある仕組みになってきているからである。あらゆる産業・業種で「サービス・ドミナント・ロジック」の思想と仕組みが価値を生み、サービス・イノベーションのデザインが成長を左右すると指摘される。その際、顧客満足と従業員満足を高めるための仕組みが組込まれていなければならない、ニーズを先読みする顧客視点の臨機応変なサービス提供には、オーナーシップ（個人満足だけでなく組織の満足度向上を希求する状態）を持つ中核人材の育成が鍵となるという先行研究もみられる。そこで、本研究プロジェクトでは、特に中小企業に焦点を当て、「サービス・ドミナント・ロジック」の有効性と効果さらに導入方法について多面的な視点から研究を進める。また、国際展開を図る際にサービス業の国際展開のあり方が大きな課題となっているが、その研究に加え、「サービス・ドミナント・ロジック」の現地適応性の問題についても研究を進める予定である。具体的には、戦略、ガバナンス、リーダーシップ、従業員満足とオーナーシップの関係などである。さらに政策支援のあり方についても検討を加え成果を提言する。分野横断的な研究なので、緊密に連絡を取り合いながら研究を進めている。

2. 研究の方法

初年度においては、中小研での研究成果（2014年度と2015年度）も活用しながら研究を進めているが、まずは「サービス・ドミナント・ロジック」の概念整理を進めるために文献研究などを始めている。また、その実態を把握するために各専門分野における既存文献や実態調査結果（各種の白書や報告書、ジェトロ調査など）などをレビューしている。と同時に、企業や起業家、シンクタンク、大学研究者などの専門家などからインタビュー調査を行っている。これらの結果を共有し新たな知識を創出するために、参加メンバーたちと適宜、打ち合わせを行ってきた。

2016年度における、各メンバーの主要な現地調査概要とインタビュー調査から得た知見などを紹介すると以下のとおりである（なお、企業情報や個人情報も含まれるので、イニシャル標記し一部情報を割愛している）。

(1) 海外現地調査（タイ・バンコク）

- ①日 時：2016年6月30日（木）～7月3日（日）
- ②場 所：タイ（バンコク市内）
- ③目的・内容：日系現地法人や支援機関へのインタビュー調査
- ④出張者：田中，高原
- ⑤調査概要と所感

・A社（タイランド）株式会社，T社アジアパシフィック，在タイ日本国大使館などの訪問と，現地で働く日本人心理職を中心に構成される交流会に参加。

a) タイ人のパーソナリティについて

タイ人は親日感情が強く，男女間でのしつけの差が大きく女性の方が真面目に働く傾向が強いといわれている。また，短期的な利益を重視する意識が強く，従業員の定着率も日本に比べれば低い。

b) タイ人のパーソナリティを踏まえた人的資源管理について

日本企業が現地化の課題として，上記のパーソナリティの特徴から，経営の権限を完全に任せてしまうことにもリスクがあるという考えから，社長と副社長のどちらかをタイ人，どちらかを日本人とするような形で完全移管には至っていない企業が多いようである。また，上司と部下の関係では属人的な関係性が強く，上司は公私両面で尊敬される人材であることが条件だとのことである。

(2) 海外現地調査（タイ・バンコク）

- ①日 時：2017年2月26日（日）～3月1日（水）
- ②場 所：タイ（バンコク市内，ナワナコン工業団地）
- ③目的・内容：日系現地法人や日系企業向け人材紹介会社，日本人商工会議所などの支援者へのインタビュー調査
- ④出張者：太田，田中，高原，平井，越村
- ⑤調査概要と所感

a) バンコクにあるビジネスサポートデスクを訪問し，責任者の方からタイ日系企業の現状についてインタビューを実施。

・当社は日系中小・中堅企業400社のタイ進出にあたっての設立登記支援と会計・税務のアウトソーシングを行っている。タイ，ベトナム，インド，

メキシコに拠点がある。

- ・タイ国内産業は、高付加価値化を志向している。労働集約的な工場はミャンマーやカンボジアで生産するタイ企業も増えている。
- ・日系企業は技術力が高く高品質などの強みもあるが、意思決定などのスピードが遅い。そのため、現地法人には即座に意思決定ができる日本本社の経営者層が駐在する方が良いと考えているとのことである。
- ・タイは業界団体も未整備で、ウェブサイトだけでは分からない企業情報が多い。取引可能先リストを作成することにも大きな手間がかかる。
- ・しかしタイは全ての会社が決算書の監査を受ける必要があり、そのデータは全て公開されているとのことである。

b) 日本の公的機関のバンコク事務所を訪問し、タイ日系企業の現状についてインタビューを実施。

- ・タイの産業動向をみると、減税終了後の自動車販売の落ち込みが顕著である。電気電子・デジタル関連産業は苦戦しているが、エアコンだけは例外でダイキン、三菱電機、パナソニックは生産が増加しているとのことである。
- ・ASEAN では珍しく、タイは少子高齢化が進行している。経済は成長を続けているなか、生産年齢人口が少ないため、慢性的な人材不足が続いている（完全失業率は0.8%）。
- ・管理者、エンジニアの確保が特に難しく、引き抜きも多い。その際、企業情報の漏えいリスクも発生しているため、各社は給与や福利厚生の上など人材流出阻止に取り組んでいる。

c) 日本企業で構成する団体を訪問し、タイ日系企業の現状についてインタビューを実施。

- ・会員数は10年前は半々だった製造業と非製造業の比率が、現在は55：45くらいになっている。
- ・経営の現地化は各社の目標であり、人事、会計については委譲する方向である。当所もタイ人に任せて問題なく進んでいる。

- ・特徴として自分の意見をいわず基本的にはいったことに「はい」と答える傾向にある。一方ベトナム人と比較するとやる気が感じられず当事者意識に欠けるようにみえることもある。マニュアルは得意だが自分で企画してやるのは苦手な場合が多い、という特徴が感じられるとのことである。
 - ・人材面では、エンジニア、マネージャー層、営業へのニーズが多い。日本語が話せ、日本文化に理解のある人材は特に需要がある。そのため、日本への留学経験者と日系企業をマッチングするジョブフェアなども増えている。日系企業では語学力よりも日本人や日本文化への理解度を重視する傾向にある。
 - ・タイの給与水準は、N 2（日本語能力検定2級）があると月5万円程度までになる。男女差について、女性だから低いわけではない。
- d) 日系企業が集積するナワナコン工業団地を訪問し、団地内を1時間ほど車で巡回して工場の配置状況や洪水の影響等を視察した。
- e) 工作機械大手のタイ法人を訪問し、代表者から経営課題やタイ人のマネジメントについてインタビューを実施。
- ・調達先は部品によって異なる。クリティカルな部品は決まったところから行う。およそ6割がタイから、その6割がヨーロッパなど日系以外。残りは輸入している。タイローカルから調達するのは鋳物など。電子部品は日本から商社経由で入れている。
 - ・研究開発は一応本社が主導するが、設備類がこちらの方にあるためみんな関係してくる。マーケットは販売会社が把握しているので本社が全て理解しているわけではない。本社の主な役割はガバナンスと資金調達。投資はこちらから提案して承認を得るとのことである。
 - ・日本語能力はあまり気にしない。通訳が社内にいるとあたり障りのある内容を訳さなくなるため、社外からの派遣で対応。管理職は全員英語を理解しメールも英語でやり取りしている。言葉よりマネジメント能力の方が重要で日本についての理解は二の次である。こちらは能力のない人間には容赦がない。日本から来た人もリスペクトされるか、ただの友達

に止まるかで大きく評価が分かれる。

- ・全般的に、女性は勤勉で労使間でも論理的な話ができる人が多いと感じる。

f) 大手コンサルティング会社のタイ法人の責任者の方からタイ日系企業の現状やタイの専門職人材についてのインタビューを実施。

- ・当社は総合コンサルティングを業として、タイオフィス開設は2005年で160人のスタッフのうち150人がタイ人とのことである。日本と業務内容は同じだが、SAPの導入コンサルティングなどシステム関連が8割と日本より大きいとのことである。
- ・タイの日系ベンチャーも狭いながらコミュニティができている。タイ和僑会が大使館主催でピッチを行っている。タイは成長期にあるため起業はしやすい環境にある。ただそこにイノベーションは少なく、日本などで成功したモデルを移植するケースが多い。
- ・タイのマーケットは手頃なサイズで、テスト的にビジネスをしてみても他国展開するには良いマーケットである。タイでのベンチャービジネスの出口はIPOよりバイアウトが圧倒的だが、シンガポールへの上場も考えている企業もある。今のベンチャーは資金には困っていない。ビジネスを伸ばすサポートが必要であるとのこと。

g) 人材紹介会社を訪問し、責任者からタイ人の労働事情や留学事情についてインタビューを実施。

- ・1994年以来日系企業専門の人材紹介を行っている。タイには実際には9,000社以上の日系企業があると推測している。
- ・日系企業の進出は88年と92年に進出ラッシュがあり、大企業に続いて2000年代に専門商社、小企業、製造関連サービスが多くビジネスを展開している。2010年以降はサービス業も増加している。5年前にはタイには自転車屋や楽器屋がなかったが、今は増加している。
- ・人材は、常に成長しているので微妙に足りない状態で、部長クラスの日本人の置き換えが進んでおり、特にそのクラスが足りていない。現在では社長ができるタイ人は少ない。

- ・英語を話すようになったのもこの3－4年で、留学経験者は当社にとってはベストの人材で未経験者でも3－4万パーツからの給与になるとのことである。
- ・留学生と企業とのマッチングのため、2か月に1回の頻度でJASSO（独立行政法人日本学生支援機構）などがジョブフェアをしており、ジャパンエキスポタイランド2017でもフェアが開催される予定である（有名大のいくつかはこちらにアドミッションオフィスを置いているとのこと）。

h) 化学製品大手のタイ法人の責任者から経営課題やタイ人のマネジメントについてインタビューを実施。

- ・当社は2014年4月に設立し、従業員数は1,250人でそのうち日本人は16人。
- ・タイは学歴主義が徹底しており高専卒が班長レベルには実質なれないケースが多いとのこと。
- ・当国に公式な技能検定がないため、習得度の差をどうつけるかが課題。
- ・ジョブホッピングについて世代によって考え方が違い、同業に行くことに抵抗がある世代もあるが、若い世代はそうでもない。欧米の成果主義はきついので日系が良いという人もいる。
- ・人材の確保育成や離職の回避には、福利厚生は重要と感じる。給与以外では、社員旅行や運動会などのイベント、研修、諸手当の3つが有効である。

(3) 海外現地調査（ベトナム・ハノイ）

- ①日 時：2017年3月12日（日）～3月16日（木）
- ②場 所：ベトナム（ハノイ市内、タンロン工業団地）
- ③目的・内容：日系現地法人や日本向け技能実習生送り出し機関、JETROなどの支援機関へのインタビュー調査
- ④出張者：太田、越村
- ⑤調査概要と所感

a) 電装部品大手のベトナム法人の責任者から現地におけるナショナル人材の活用についてインタビューを実施。

- ・ワイヤーハーネスなどの電装部品を製造販売し、従業員は250人で、日本

人は1人である。

- ・社内共通語を英語とすることで、コミュニケーションの問題はほとんどないが、文化・慣習面では違いがあるため、日本のように曖昧な指示は出さず、ルールや業務内容は明確にしている。その点に注意すれば、真面目で手先が器用な人が多いため、根気のいる細かい作業や単純作業でも安定して高品質な製品を作ることができる。

b) 日本のガラス大手企業と国営企業との合併企業の責任者の方から人材活用を中心にインタビューを実施。

- ・ベトナム国内市場向けの建築ガラスを主に製造販売している。設立当初から合併先の国営企業から派遣されたベトナム人役員がいる。そのほか、企業の要である経理にもナショナルスタッフを置いている。
- ・社内の公用語は英語で補助語としてベトナム語を用いているため、日本語能力については特に期待していない。ただし日本企業として守るべきものについては妥協すべきではないと判断している。例えば、現地の商習慣では不透明な営業取引もみられ、ビジネスマナーも十分とはいえない場合もある。現地ルールに従って自由に振る舞うと自社の信頼を損なうリスクもあるので、そこは日本と同様にきちんとしたマネジメントを徹底している。

c) ベトナム現地で創業した旅行関連業の共同創業者の方から現地での事業活動などについてインタビューを実施。

- ・ベトナム人のパートナーと共同創業した旅行関連会社で、日本人がベトナムで「やりたいこと」の実現をサポートすることを事業のベースとしている。
- ・ベトナムでは、旅行業などのサービス業には規制があり、小資本で設立することは難しい。主な事業内容としては、企業や大学生向けの研修旅行のプロデュース、日本のテレビ局などメディア向けのコンテンツ制作のコーディネートなどである。
- ・ベトナムでは、日本のメディア戦略が明確ではない。国家戦略として取

組む韓国では、ドラマやアイドルのメディアコンテンツを無料で提供し、人気が出ればそれ以降は有料にするなどの戦略的な仕掛けができています。こうした取組みにサムスンなどが資金提供しており、ドラマのなかでその製品が使われ、販売に繋がるなど十分に広告効果を得ています。日本はこうしたメディア戦略が遅れている。

- ・ベトナムでは、平均年齢が30代前半とまだ低いが、海外進出する若者が増えるなどの理由から急速に高齢化が進んでいる。そのため日本の老人ホームなどの介護事業への関心が高まっており、今後、この分野でのビジネスチャンスは拡大すると思われる。

d) 日本向けに技能実習生を派遣している企業の責任者に技能実習生派遣の現状についてインタビューを実施。

- ・日本での技能実習生経験者が創業した企業で、300人ほどが同社で日本語や日本の文化を学んでいる。経験に基づいた教育を行うことが同社の特徴である。
- ・特に教育で重視していることは、日本人とベトナム人の生活文化の違いである。例えば、ベトナムでは少々傷のついた商品でもそれを顧客に告知せずに販売することがあるが、これは日本では許されない。また、日本での生活に苦労しないように時間厳守や近隣への騒音配慮など日本の生活面の違いを十分に認識させる教育を行っているとのことである。
- ・帰国後の状況であるが、研修先企業の現地法人に行くこともあるが、多くは高い給与を払ってくれる他の日系企業か、独立する者が多いとのことである。研修時の日本人並みの給料からナショナルスタッフ向けの給与に変更になることがその大きな要因と思われる。

e) 副資材卸売業大手の現地法人の責任者に現地での経営状況や人材活用についてインタビューを実施。

- ・97年にベトナムに進出してきた。従業者数は日本人4人とベトナム人は60人である。
- ・日本ではスーツ用の副資材が中心であり、これらは一着あたりのアイテ

ム数が多く、それらを小ロットでも一括してサプライできるところが同社の強み。海外にはこうした業態がないので、海外進出した日系企業からもそのサービスの要請は強かった。製造業としてのライセンスを取得している。

- ・しかし近年はスーツの需要が減少し、副資材の少ないスポーツやニット関連の製品が主流となってきた。
- ・研修経験者は日本相場の給与を求めることが多いが、日本人並みの給与を出す则他のナショナルスタッフから不満が出るため難しい。

f) 日本の公的機関のハノイ事務所を訪問し、現地の経済や日系企業の現状についてインタビューを実施。

- ・ベトナムの日系企業は1,285社で、日本人商工会議所の会員数は1,600社であるが、肌感覚では3,000社はあると考えている。
- ・JETRO 調査の日系企業では、ベトナム進出のメリットとして、市場の成長性とする企業が多い。ただしモノづくりの裾野部分の層が不十分であり、日系企業の現地調達率はなかなか上がらない。そのため中国や台湾などからの調達が増えている。
- ・そのため日本のモノづくり中小企業の進出余地はまだまだあると考えている。一方で人件費が上昇しており、生産目的での進出はもう遅いとの声もあるが、現地ローカル企業の技術力はまだまだ低く汎用品をなんとか作れるレベルであるため、高付加価値な部品等については、レベルの高い日本の中小企業への需要があるとみている。

3. 研究活動報告

初年度においては中小研での研究成果（2014年度と2015年度）も活用しながら研究を進めており、サービス化（サービス・ドミナント・ロジックの概念など）の流れを踏まえながら、各研究者が自らのテーマを中心に研究を進めている。既存文献や実態調査結果（各種の白書や報告書、ジェトロ調査など）などをレビューしつつ、企業や起業家、シンクタンク、大学研究者などの専門家などからインタビュー調査

を行ってきた。その意味では、既存文献や調査では明らかにされていないが実務的には重要な点を、まずは現地調査から発見しようと試みており、その発見物を既存研究と照合していくという作業を行っていることになる（現地調査から得た知見については「2. 研究の方法」を参照のこと）。この作業は、多国籍企業論や国際経営論の分野でよく議論される「グローバル化と現地化」や「標準化と現地適応化」といった本質的問題を明らかにしていくことにも通底しており、アプローチ的にも、事例を積み上げていくことが望ましいと筆者は考えている。その現地調査結果の概要を上述したが、この結果をさらに精査していく作業を本年度は行っていく。

少なくとも中間報告として明らかになった点は、タイとベトナムを比較した場合、産業や市場の発展のレベルや労働などの価値観などに相違がみられ、日本企業の有効なマネジメントのやり方そして現地化のパターンも異なるという仮説が立てられるということである。また、中国市場におけるマネジメントを中心に取組んできた研究成果（2014年度と2015年度）と比べても、三者の現地化のあり方は異なるだろうという結果を導き出せそうである。今後、これらの相違を分析しながら研究を進めていきたい。なお、中間的であるが、今後の取組み課題についてまとめておく。

（1）組織行動，ストレス分野

本年度の調査から、タイ人のパーソナリティが日本や中国など、他のアジア諸国と違って認識されている可能性が示された。このパーソナリティは仕事の姿勢に関連する側面も多く含まれており、日本や他のアジア諸国と同じマネジメントをすることが、有効でない可能性が大きい。インタビュー調査から得られたタイ人のパーソナリティを仮説とし、より実証的な手法を用いて有効なマネジメントのあり方を探究することにしたい。

（2）経営戦略，政策面分野

本年度実施したタイとベトナムの比較調査においても、産業や市場の発展度合が異なること、文化や人々の価値観が異なることから、画一的なマネジメントでは対応できないことは明らかである。これらの問題は、標準化と適応化の問題に帰着していくわけだが、実務的な観点からは概念だけで説明しても現場ではあまり役に立たないであろう。今後、サービス化による付加価値向上に向けた取組み実態や課題

等についても調査しながら、どのような取組みが有効なのか、どのような工夫がなされているのかについて実践的に明らかにしていきたい。これらの過程で、日本的経営の拡張可能性と限界についての問題にも言及することになるだろう。これらの作業を通して、企業に対しては実践的提言を、行政に対しては政策的提言を行えるものと期待している。

4. 主な発表論文等

○太田 一樹

- ・その他：「アジア市場における日本企業の課題」『商工金融』（第66巻第4号）2016. 4
- ・報告：「経済のサービス化と中小企業の生産性向上策」（大阪府中小企業団体中央会・総合委員会主催）2016年7月29日
- ・論文：共著「中小企業の海外展開に関する研究」『経営経済』（第52号）2017. 1
- ・報告書：大阪府商工労働部，中小企業・経営研究所『大阪におけるイノベーション・エコシステム構築に向けた政策的検討』（平成29年3月）（資料 No.159）

○井形 浩治

- ・論文：「企業の『成長』目的と現代経営者の役割」、『大阪経大論集』（第67巻 第6号2017. 3）

○田中 健吾

- ・学会発表：共著「「しごと力」の適切な因子数の検討」『日本社会心理学会第57回大会発表論文集』（373）2016

○高原 龍二

- ・学会発表：共著「「しごと力」の適切な因子数の検討」『日本社会心理学会第57回大会発表論文集』（373）2016
- ・報告：「リーダーシップ論の基礎」（大阪府中小企業診断協会 中小企業人づくり研究会第3回人づくり交流会）2016

○平井 拓己

- ・報告書：共著「平成27年度堺都市政策研究所座談会『政令指定都市移行10年を迎え、これからの堺を考える』」『Urban』（第28号，堺都市政策研究所），2016. 7
- ・書評：「田中武憲著「岩手県の自動車関連メーカーのモノづくり競争力」『中小企業季報』（2016 No.4）2017. 1
- ・報告：「堺を知る講座（2）堺の地場産業」（堺市役所職員研修講演会）2016. 9
- ・報告“The Role of Local Governments in Business Location & Regional Economic Promotion”
『国際協力機構英語圏アフリカ地方行政改革プログラム講義資料』所収（公益財団法人太平洋人材交流センター），2016. 11
- ・報告：“Administration in Japan & SME Supporting Institutions”と“SME Policy in Japan: History & Recent Development”『国際協力機構中小企業振興政策講義資料』所収（公益財団法人太平洋人材交流センター）2017. 2

○越村 惣次郎

- ・論文：「中小企業における海外子会社の課題」，大阪工業協会『商工振興』第68巻第11号（No. 796）2016. 2
- ・論文：「中小企業の海外進出による本社への影響」，大阪能率協会『産業能率』（Vol. 670）2016. 9
- ・報告：平成27年度政策立案支援調査（資料 No.152）「海外で現地化に取り組む中小企業」（平成28年度第3回大阪府・大阪市経済動向報告会）2016. 10
- ・論文：「中小企業の海外子会社経営：経営現地化の課題と対応」大阪工業協会『商工振興』第69巻第7号（No.804）2016.10
- ・論文：共著「中小企業の海外展開に関する研究」『経営経済』（第52号）2017. 1
- ・報告書：大阪府商工労働部・中小企業・経営研究所『大阪におけるイノベーション・エコシステム構築に向けた政策的検討』（平成29年3月）（資料 No.159）

5. 研究組織

○研究代表者：太田 一樹 (OTA Kazuki) 大阪経済大学 経営学部 教授

○研究分担者：井形 浩治 (IGATA Koji) 大阪経済大学 経営学部 教授

田中 健吾 (TANAKA Kengo) 大阪経済大学 経営学部 教授

高原 龍二 (TAKAHARA Ryuji) 大阪経済大学 経営学部 准教授

平井 拓己 (HIRAI Takumi) プール学院大学短期大学部 准教授

越村 惣次郎 (KOSHIMURA Sojiro) 大阪府商工労働部 大阪産業
経済リサーチセンター 主任
研究員