ベトナム直接投資の動向と日系中小企業の経営戦略――現地調査をもとにしたベトナム裾野産業育成の可能性の分析

日本国際経済学会関西支部研究会　2012/7/28

井出文紀（近畿大学経営学部）
森原康仁（京都大学非常勤講師）

はじめに

- タイ、マレーシアなど
  - 輸出志向型の工業化戦略、外資系アセンブラーの集積
  - 現地経済とのリンケージの欠如、裾野産業（サポーティングインダストリー）育成が課題に
- ベトナム
  - 1986年以来「ドイモイ（刷新）」と呼ばれる対外開放と経済改革
  - 2000年代に入って日本からのFDIが急増
  - 裾野産業育成の必要性
- 2012年3月に実地した現地調査をもとに以下を考察
  1. 対ベトナムFDI
  2. 裾野産業育成
  3. 裾野産業の中核をなす中小企業のベトナム誘致

１．対越FDI概況　（１）全体像：

- 90年代：対中FDIの急増…「世界の工場」、国内市場の魅力
- 中国への過度の集中がもたらすリスク
  - 賃金の高騰／人民元切り上げ懸念／SARS／四川省大地震／反日デモの展開（2005年）／労働者によるデモの増加
- 2000年代：ベトナムへの注目増加、「Chinaプラスワン」
  - JBIC調査：2011年には4位

＜ベトナムを有望と判断した企業(149社)＞

現地マーケットの今後の成長性(70.5%)、安価な労働力(63.1%)、優秀な人材(21.5%)、組み立てメーカーへの供給拠点として(16.8%)、第三国輸出拠点として(15.4%)

＜課題を指摘する企業(121社)＞

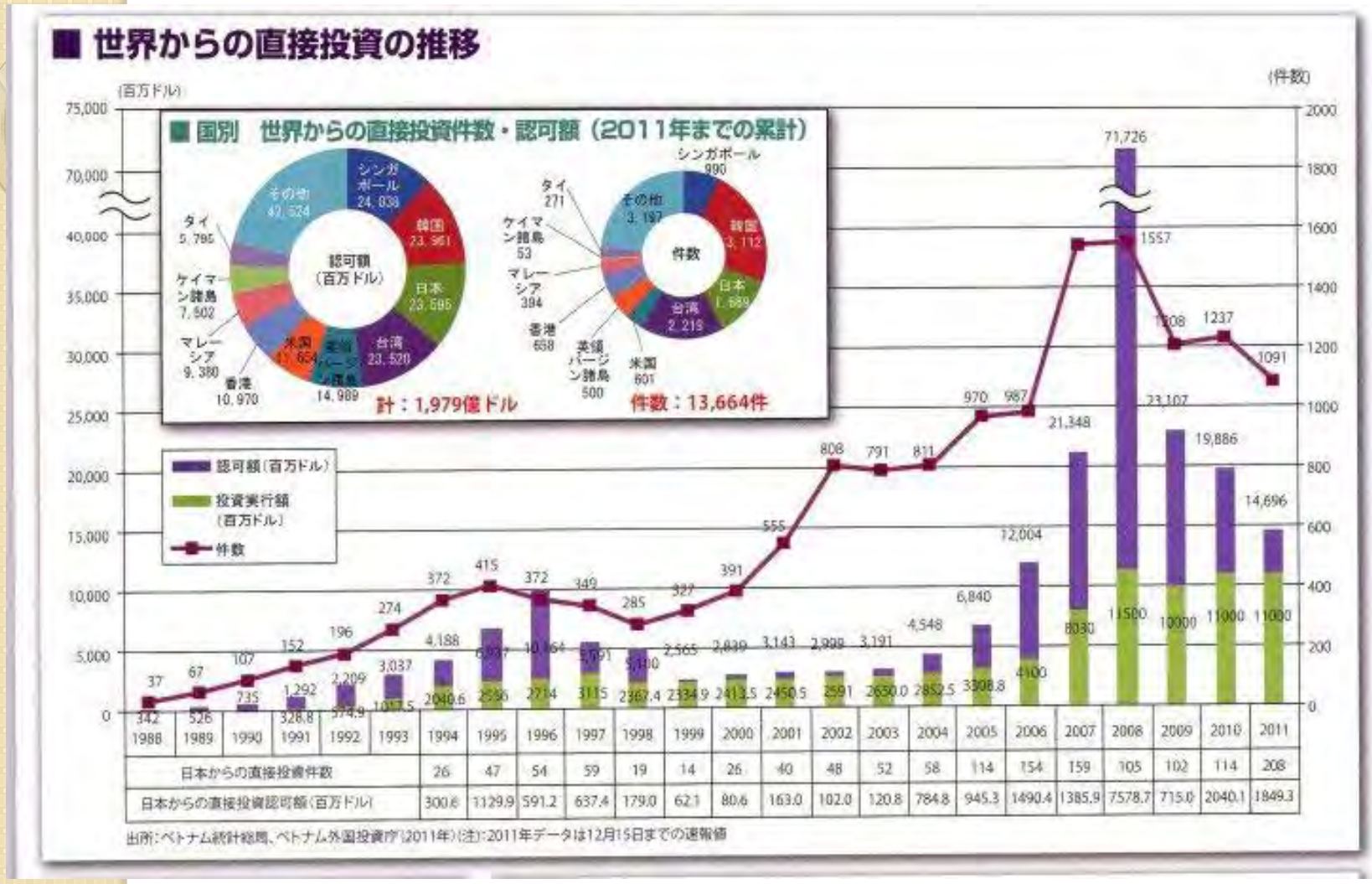
- インフラが未整備(44.6%)、法制の運用が不透明（頻繁な変更など）(34.7%)、労働コストの上昇(28.9%)、法制が未整備(22.3%)

表1　中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）の上位8カ国

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位
1997	中国	米国	インドネシア	タイ	インド	ベトナム	フィリピン	マレーシア
1998	中国	米国	タイ	インドネシア	インド	フィリピン	マレーシア	ベトナム
1999	中国	米国	タイ	インド	インドネシア	ベトナム	マレーシア、フィリピン、英国	
2000	中国	米国	タイ	インドネシア	マレーシア	台湾	インド	ベトナム
2001	中国	米国	タイ	インドネシア	インド	ベトナム	台湾	韓国
2002	中国	タイ	米国	インドネシア	ベトナム	インド	韓国、台湾	
2003	中国	タイ	米国	ベトナム	インド	インドネシア	韓国	台湾
2004	中国	タイ	インド	ベトナム	米国	ロシア	インドネシア	韓国
2005	中国	インド	タイ	ベトナム	米国	ロシア	韓国	インドネシア
2006	中国	インド	ベトナム	タイ	米国	ロシア	ブラジル	韓国
2007	中国	インド	ベトナム	タイ	ロシア	米国	ブラジル	インドネシア
2008	中国	インド	ベトナム	ロシア	タイ	ブラジル	米国	インドネシア
2009	中国	インド	ベトナム	タイ	ロシア	ブラジル	米国	インドネシア
2010	中国	インド	ベトナム	タイ	ブラジル	インドネシア	ロシア	米国
2011	中国	インド	タイ	ベトナム	ブラジル	インドネシア	ロシア	米国

出所　国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」各年版より作成。

１．対越FDI概況　（１）全体像：



以下、カラー図表はジェトロホーチミン事務所『ベトナム・ホーチミン市近郊ビジネス情報２０１２』およびジェトロハノイセンター『ベトナム北部・中部近郊ビジネス情報２０１２』。

1．対越FDI概況

（2）日本の対越FDI

	単位	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FDI総額（世界）	Mil USD	6,524	8,497	4,737	3,658	1,567	1,989	2,192	1,558	1,914	2,222	4,268	9,222	17,856	66,500	16,345	17,230	11,559
FDI総額（日本）	Mil USD	1,130	591	657	108	62	81	164	102	100	224	437	1,056	965	7,653	138	2,040	1,853
FDI（日本）/FDI（世界）	%	17.3	7.0	13.9	3.0	4.0	4.1	7.5	6.5	5.2	10.1	10.2	11.5	5.4	11.5	0.8	11.8	16.0

2．ベトナムの二大市場：北部(ハノイ)と南部（ホーチミン）の動向

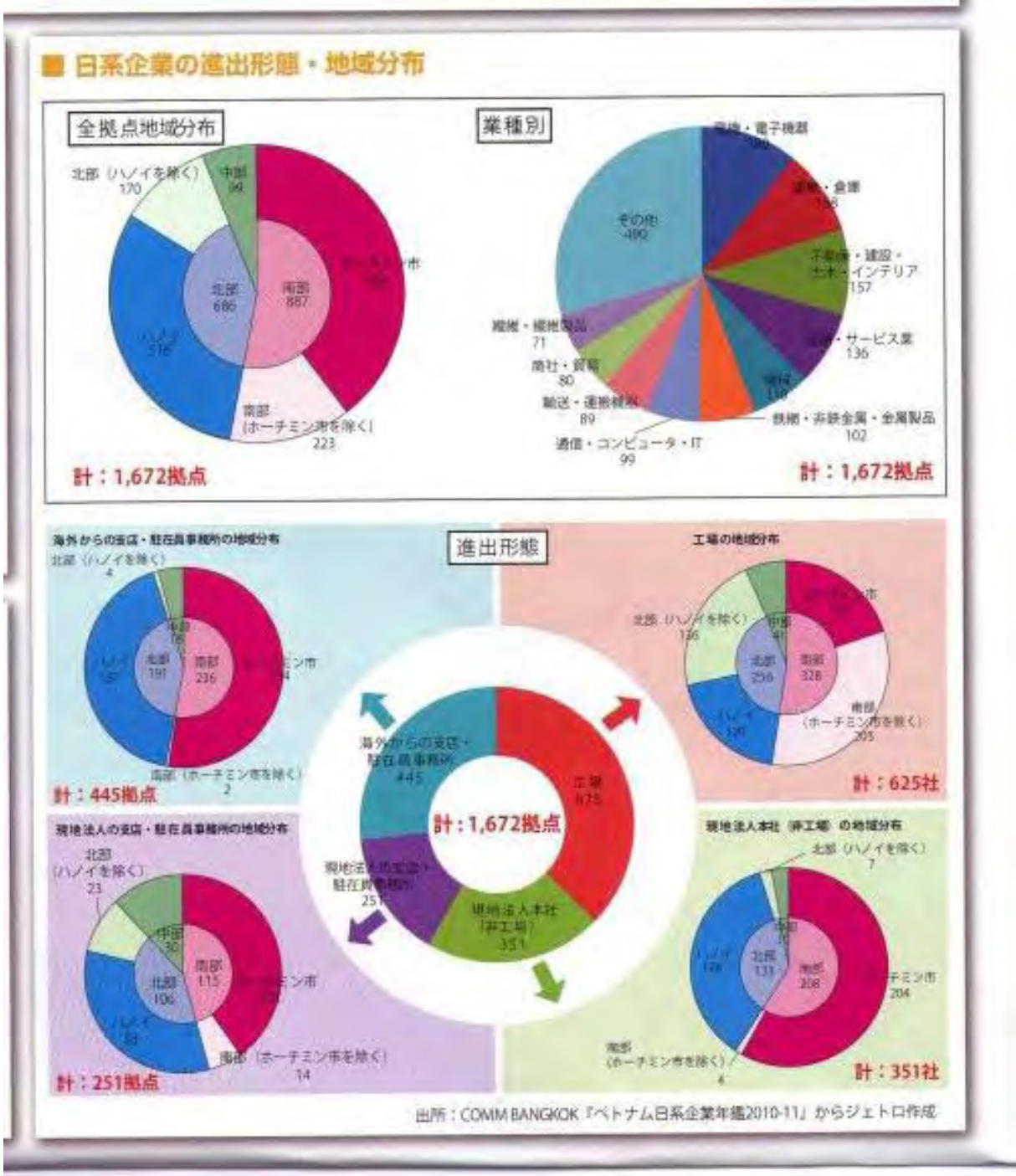


表2　日本商工会加盟企業数の推移（北部・中部・南部）

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
JBAV	115	109	123	132	145	166	199	246	295	353	377	435	444
JBAH	212	231	242	242	264	275	311	358	376	416	450	544	563
JBAD	－	－	－	－	－	－	－	－	35	41	40	49	49
合 計	327	340	365	365	409	441	510	604	706	810	867	1028	1056

注：JBAV：ベトナム日本商工会、JBAH：ホーチミン日本商工会、JBAD：ダナン日本商工会

注：2000年～2010年の企業数は各年4月時点、2011年の企業数は同年末時点、2012年の企業数は5月時点でのデータ。

出所：2000年～2010年までの数値は、ジェトロ・ハノイセンター『2011年ベトナム一般概況』2011年9月、40ページ。2011年～2012年の数値は、JBAV、JBAH、JBADへの聞き取りによる。

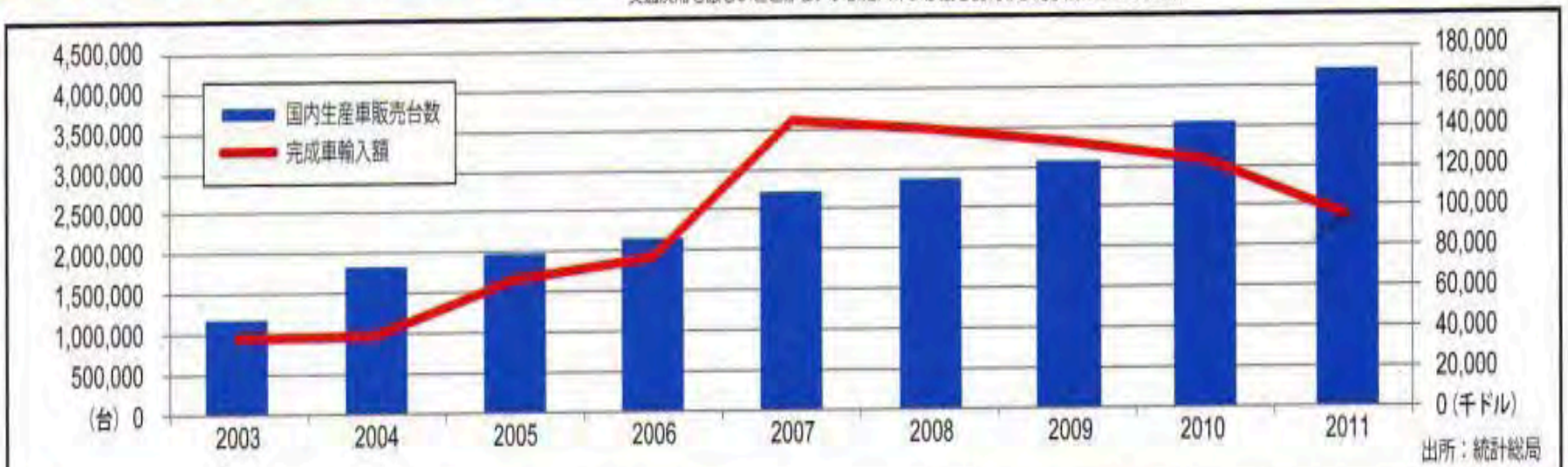
２．ベトナムの二大市場：北部(ハノイ)と南部（ホーチミン）の動向

（１）北部の日系投資動向

- OA機器の集積：Canon、ブラザーなど
  - Canon:3工場中2工場がインクジェット　全世界向けの7割はベトナムで生産
    - レーザーは1工場（hpのOEM）、月産約100万台
    - サプライヤー110社
  - ブラザー：複合機を全世界に輸出
    - サプライヤー50社
- 二輪産業の集積:ホンダ、ヤマハ　2社でシェア約75％
  - ホンダ：7700人程度雇用、第3工場も計画　ほぼ100%国内向け生産　150－170万台／年　輸出も視野
  - ヤマハ：100万台弱生産

バイク国内生産販売台数と完成車輸入額推移

ヤマハとホンダで国内シェア約75%を占める。日系メーカーのバイクでも、700ドル程度から購入可能であり、2010年末での二輪車世帯普及率は、都市部で123%、地方部で84%に達している。都市鉄道などの公共インフラが都市部でも未だ未整備であり、交通渋滞も激しいことから、いまだバイクが最も便利な移動手段となっている。



出所：統計総局

バイク	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
国内生産車販売台数	1,180,400	1,828,400	1,982,100	2,146,600	2,729,230	2,880,200	3,091,500	3,539,800	4,208,500
完成車輸入額（千ドル）	38,000	39,000	65,678	76,890	144,969	139,160	132,806	123,405	93,289
完成車輸入台数	N/A	22,560	46,050	60,368	141,443	129,056	111,466	95,655	65,814

- 一般的な「そこそこ稼いでいる」レベルの労働者の所得が300ドル～500ドル台、ある程度のレベルの一戸建ての購入費用が60000ドル
- バイク1台は1000ドル前後から
- 乗用車：トヨタのイノーバが30000ドル台、KIA、HYUNDAIなどの韓国車が10000ドル台～（小型タクシーなどで韓国車が増加傾向）
- 四輪は所得レベルからするとまだ高嶺の花、徐々に増加傾向（販売は11万台）。
- AFTA発行による2018年～の関税引き下げの影響→自動車(特に乗用車)の育成は困難か

（２）南部の日系投資動向

- 内需志向型企業（販社、食品、流通）：国内販売を狙いたい場合は南から入る
  - ロート製薬、サッポロ、味の素等
  - コンビニエンスストアの展開：
    ファミリーマートがホーチミンに18店展開
  - イオン、高島屋、日系外食チェーンなども進出

- 輸出加工型の中小・中堅メーカー進出
  - 周辺東南アジア地域との分業の上ではメリット
  - 原材料を無税で入れて加工、日本などへ輸出
  - EPEステータス
  - 決済がドル決済か、ドン決済かで企業収益にはかなりダイレクトに反映

（３）ベトナムの優位性と課題

- 約8600万人という人口規模、29歳以下人口の割合が53.3%という人口構成の魅力、識字率の高さ→近年では雇用確保難、賃金上昇

- 相対的に政治・社会情勢が安定
- 中国ならびに既存の東南アジア域内拠点との地理的近接性

＜課題＞

- インフラの未整備、慢性的渋滞
- 社会主義のマイナス面の残存
  - 手続きの煩雑さ、急激な政策変更、価格体系
- マクロ経済の不安定、インフレ傾向
- 政府の外資誘致、工業化にかかわる政策の未整備、とりわけ裾野産業育成支援では不十分

2．裾野産業とベトナム

- 「裾野産業」概念の登場
  - 日系企業のアジア進出が本格的に開始された1980年代半ば以降
  - 大型案件を誘致したがる東南アジア政府に対する説明
- 裾野産業の担い手の多くは中小企業であることから、裾野産業に対する支援策は中小部品メーカーの育成・誘致と重なり合うことが多い（Karikomi[1998]）

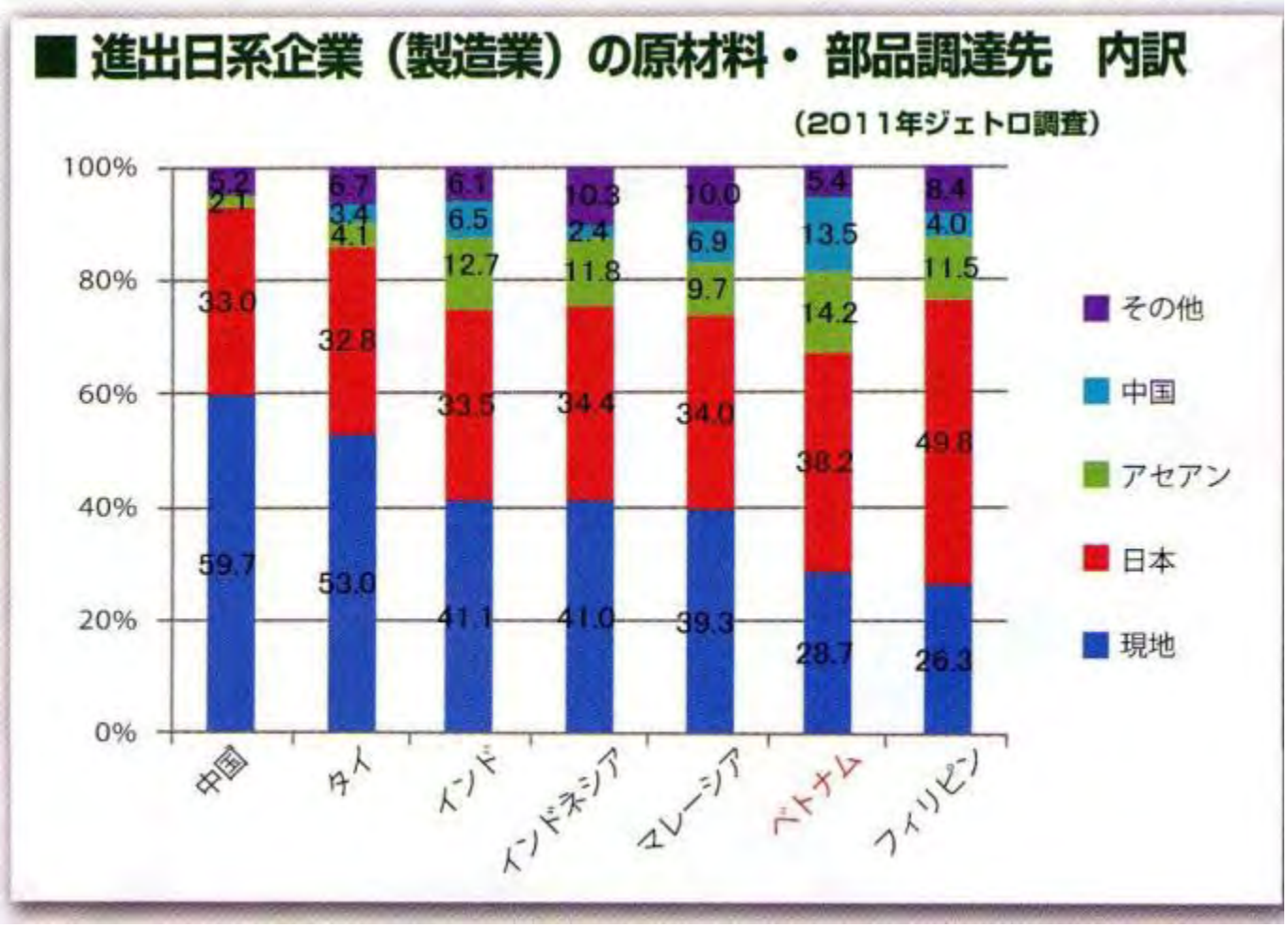
表3 SIの構造

A:素材産業	B:資本財産業	C:部品産業	D:工程	E:副資材
①鉄鋼 ②非鉄金属 ③化学製品	④産業用機械 ⑤金型	⑥家電・機器部品 ⑦半導体・同部品 ⑧電気・電子部品 ⑨射出成型部品 ⑩金属部品 メカ部品 切削・研削 鋳造・鍛造	⑪熱・表面処理 ⑫組立・下請	⑭梱包材料 ⑮その他

	A:素材産業	B:資本財産業	C:部品産業	D:工程	E:副資材
大企業性SI	①②③	④ ⑤(内製化)	⑦ ⑨(内製化) ⑩(内製化)	⑪(内製化) ⑫(内製化)	
中堅企業性SI		⑤	⑥⑧⑨⑩	⑪⑫	
中小企業性SI		⑤	⑨⑩	⑪⑫	⑭⑮

注：下表は、上表のSI分野（①、②…）を企業規模別に分類したもの。
出所）日本貿易振興会[1996]「特集 ASEANのサポーティングインダストリー」『ジェトロセンサー』46巻2号、12ページ。

（2）ベトナムにおける裾野産業



- ベトナム開発フォーラム（VDF）[2006]
  - 部品の現調率（アセンブラーの内製、地場・外資系サプライヤーすべて含む）は二輪車セクターで75%、TV用部品が平均で20-40%、四輪車で5-10%
- あるTVアセンブラー：輸入部品のほうが国内調達部品よりも安価→いまだに全ての部品を輸入するCKD生産維持
- 近年プラスチック部品の現調率を著しく向上させた企業でさえ、電子部品、金型、プレス・鍛造・メッキといった金属部品の現地調達は困難と回答
- 部品点数では70%の現調率を達成している家電アセンブラーでも、費用ベースでは30%ほどと、現調可能な部品が低価値部品に止まっていると回答

- ベトナム政府：2007年に裾野産業育成のマスタープラン（34/2007/QD-BCN）制定、しかし総花的、具体的な支援策の整備は遅れ
- VDF、JICA[2011] が行った、タイ・マレーシアとベトナムとの裾野産業支援策の比較調査
  - 裾野産業に対する税制面などでのインセンティブ、企業間のマッチング・リンケージ支援、人材の能力開発、企業に対するコンサルテーション、中小企業向け金融制度などにおいて、タイやマレーシアでは一定程度の支援策が整備されているのに対して、ベトナムではまったくない、もしくは現在策定中
  - 中央・地方政府ともに工業団地への誘致は大企業を志向していると指摘、「現在、ベトナムの裾野産業は育成が不十分であり、その成長を加速させるための政策は、マレーシアやタイのように80年代に裾野産業に対して積極的な支援策を導入して来た国々と比べて極めて不十分」

2011年8月26日付首相決定（1483/QD-TTg）における裾野産業対象業種

I. TEXTILE AND GARMENT:
(1) Natural fibers: Cotton, jute, hemp, silk worm; (2) Synthetic fibers: PE, viscose; (3) Fabrics: Technical fabrics, non-woven fabrics; (4) Chemicals, additives and dyes for dying and finishing fabrics; (5) Garment accessories: Buttons, mex, zippers, elastic bands.
II. LEATHER AND FOOTWEAR
(1) Tanned leather; (2) Leatherette; (3) Shoe soles; (4) Tanning chemicals; (5) Brined hide; (6) Shoe sewing thread
III. ELECTRONICS-INFORMATICS
(1) Basic electronic-optoelectronic components: Transistor, integrated circuit, sensor, resistance, capacitor, diode, antenna, thyristor; (2) Quartz components; (3) Electronic microchips; (4) Materials for manufacture of electronic components: Semi-conductor, hard magnetic material, soft magnetic material, active insulant; (5) Components for the assembly of electronic products: Plastic components, rubber components, electromechanical details, glass components; (6) Batteries for laptops, cell phones

IV. AUTOMOBILE MANUFACTURE AND ASSEMBLY

(1) Engines and engine details: Engine block, piston, crankshaft, connecting rod, gear, exhaust assembly, cylinder, intake assembly, camshaft, piston ring, engine valve; (2) Lubricating system: Oil filter, cooler, radiator, oil pump and valves of various kinds; (3) Cooling system: Radiator, water tank, cooling fan, thermostat, water pump; (4) Fuel supply system: Fuel tank, fuel filter, air filter, fuel pump lines, carburetor, fuel injection system; (5) Frame - body shell - door: Pierced sheet metal details, chassis, truck body, steps, door assembly; (6) Suspension system: Leaf spring, spring, shock absorber; (7) Wheel: Tire, wheel rim of aluminum alloy; (8) Force transmission system: Clutch, gear box, wheel drive, universal shaft; (9) Steering system; (10) Braking system; (11) Electric-electronic components: Power source (Accumulator, generator); Ignition devices (Spark plug, compressor, voltage transformer); Starter relays, starter electric motors; Electric wire, connectors, fuses, sensors of various kinds, automatic control devices, processing units; (12) Lighting and signaling system: Lamp, horn and meters of various kinds; (13) Automobile exhaust treatment system; (14) Automobile plastic parts; (15) Rubber parts and shock-absorbing materials.

V. MANUFACTURING MECHANICAL ENGINEERING

(1) Molds, models and clamps: Pressing mold, casting mold, processing clamp, testing clamp; (2) Tools - cutters: Lathe tool, circle saw, drill; (3) Spare parts of mechanical working machines and welding machines; (4) Measuring and testing devices used in mechanical engineering: Caliper, three-dimension measuring apparatus, metal composition analyzer, weld- testing ultrasonic machine; (5) Machinery details: High-intensity bolt and screw, ball bearer, bushing, gear, valve, joints of various kinds, crankcase, pierced detail, variable speed box, hydraulic cylinder, spare parts of prime movers and agricultural machines; (6) Engineering steel.

VI. PRODUCTS OF SUPPORT INDUSTRIES FOR HI-TECH INDUSTRIES

(1) Models and molds: Models, molds and plastic molds of high precision; (2) High-quality standard mechanical engineering details: Nuts, bolts and screws of high precision for use in electronic, electromechanical and electronic medical equipment and industrial robots; (3) Electronic components and microchips for development of peripheral devices of computers, household appliances, audiovisual appliances, solar cells; (4) Part and spare part assemblies for systems of equipment for generating electricity from new and renewable energy sources; (5) High-quality plastic details: Precision drive units, highly durable and enduring, heat- and abrasion-resistant plastic details.

(出所) The Prime Minister, Socialist Republic Viet Nam [2011], Decision: Promulgating the List of Products of Support Industries Prioritized for Development, No. 1483/QD-TTg, August 26.

3. ベトナムにおける日系中小企業の経営戦略

(I) 工業団地の成長とレンタル工場

表５　ベトナムにおける工業団地の推移

	1991年	1995年	2000年	2005年	2010年
工業団地数	1	12	65	130	260
規模（ha）	300	2,370	11,830	26,971	71,394

出所：Ministry of Plannning and Investment of Vietnam.

- 中小企業のベトナム進出の障害
  - 「広い面積を借りて工場を建設し、設備を購入する資金はなく、ほとんどは40万ドル程度の投資額しかない」
- そのため1,000㎡以下、月額1㎡あたり4～5ドルといった貸し工場が必要

表６　ベトナム北部・中部におけるレンタル工場

	工業団地名	工場サイズ
ハノイ市	タンロン工業団地I	500㎡
	ハノイ・ダイトゥ工業団地	10,000～14,000
	クワンミン工業団地	2,200～2,400㎡
バクニン省	クエヴォー工業団地	5000㎡ x 15棟 (間仕切りによって1000㎡からのレンタル)
	ダイドン・ホアンソン工業団地	工場は3600～6450㎡、うちオフィスは500㎡
	ティエンソン工業団地	N/A
	イエンフォン工業団地	N/A
	VSIPバクニン工業団地	2000㎡(オフィススペース含む)、建設予定
バクザン省	クアンチャウ工業団地	5160㎡(工場)+155㎡
ハイフォン省	チャン・ヅエ工業団地	4000㎡～6000㎡
	野村ハイフォン工業団地	平屋2棟、4階建て4棟(約1,500㎡ー内訳:ワーキングエリア 1,200㎡、オフィス他 300㎡)
	VSIPハイフォン工業団地	2000㎡(建設予定)
フンイエン省	タンロン工業団地II	工場面積で1,000㎡タイプ、2,000㎡タイプ
ハイズォン省	フックディエン工業団地	N/A
	タンチョオン工業団地	N/A
	ダイアン工業団地	1744㎡, 2,715㎡, 5000㎡, 6,700㎡, 6,000㎡
ビンフック省	カイクワン工業団地	2,800㎡　及び　2,300㎡
ハナム省	ドンヴァンII工業団地	7,000㎡
ダナン市	リエンチュウ工業団地	N/A
	ホアカイン工業団地	テナントの要請より

出所: ジェトロハノイ事務所『ベトナム北部・中部工業団地データ集』2011年6月、に加筆のうえ筆者作成。

表8　ベトナム南部におけるレンタル工場

	工業団地名	工場サイズ
ロンアン省	ロンハウ工業区	416m2 ～3,000㎡まで5haの敷地に33区画。小規模から事業に合わせて賃貸面積を選べることが強み。 床耐荷重は1,000 kg/m2
	タイホア工業区	2,200m2 X 2棟 床耐荷重は10トン/m2
	タンドゥック工業区	1）<2,750m2(工場) +540m2(事務所)> X 15棟 2）<2,200m2(工場) +450m2(事務所)> X 5棟 3) <4,536m2(工場) +648m2(事務所)> X 5棟 床耐荷重は12,000 kg/m2
ビンズオン省	ミーフック工業区	1）1,022m2 X 6棟（ミーフック3） 2）1,680m2 X 8棟（ミーフック5） 床耐荷重は 2,000kg/m2
	ベトナムシンガポール工業団地	◆ VSIP-1 1）2,000m2 X 21棟 2）1,000m2 X 30棟 ◆ VSIP-2 1) 2,000m2 X 10棟 2) 1,000m2 X 7棟 合計68棟貸し出し中 床耐荷重は 12.5-15.0KN/m2
	ドンアンII工業区	1）5,000m2 X 2棟 2）3,750m2 X 3棟（建設予定） 床耐荷重は4,000kg/m2
	メイプルツリービジネスシティ	1,000m2 X 5ユニット うち、生産ｴﾘｱ 784m2 or 803m2 事務所 224m2 or 240m2 床耐荷重は生産ｴﾘｱ1,250kg/m2、 事務所250kg/m2
	ナムタンウェン工業区	1）2,520m2 (78m X 48m) 2）3,744m2 (60m X 42m)

表8　ベトナム南部におけるレンタル工場 cont.

ドンナイ省	アマタ工業団地	N/A
	ロンビン・インダストリアルパーク	N/A
	ロンタン・ソナデジ工業区	ﾀｲﾌﾟ1 生産ｴﾘｱ2,000m2、事務所576m2 ﾀｲﾌﾟ2 生産ｴﾘｱ2,300m2、事務所576m2 ﾀｲﾌﾟ3 生産ｴﾘｱ2,600m2、事務所なし ﾀｲﾌﾟ4 生産ｴﾘｱ2,300m2、事務所なし 床耐荷重は1,500kg/m2 建設予定のものも含めて全部で18棟。
タイニン省	ブルボンアンホア工業団地	1,152m2 X 4棟（事務所面積256m2） 床耐荷重は500kg/m2
	チャラ工業区	5,070 m2 床耐荷重は1.2kg/m2
ホーチミン市	タントゥアン輸出加工区	3階 1,070.49m2 4階 1,091.49m2 5階 1,091.49m2、1,070.49m2 6階 1,070.49m2 床耐荷重は3～4階600kg/m2、4～5階400kg/m2。
	タンフーチュン工業区	工場4,624㎡＋事務所396㎡ × 2棟 工場4,828㎡ × 1棟 工場2,958㎡ × 1棟 床耐荷重800～1,000Kg/㎡

出所：ジェトロホーチミン事務所提供資料より筆者作成。

- 500～1000㎡規模で賃料の小規模レンタル工場の増大が近年の特徴
  - 従業員規模50人以下の中小企業が多くても数千万円程度の出資金で進出可能
- その典型のひとつがベトナム北部のハノイ郊外にある「タンロン工業団地」の「タンロン・アパートメント・ファクトリー（TLAF）」
- 2012年3月訪問時には、全11ユニットのうち9ユニットが利用されており、その大半が日系の中小企業

表　タンロン・アパートメント・ファクトリーの概要

インフラ	
電力供給	200KVA/ユニット（0.4kV/3相にて供電）
給水能力	39m3/日/ユニット
通信設備	20回線/ユニット
消防設備	あり
駐輪・駐車場	入居企業専用スペースあり
下水設備	水洗トイレ排水用
敷地内道路	幅10m
その他	団地管理棟内に貸会議室あり。管理棟エリア内にベトナム食堂及び日本食レストランあり。
賃貸面積・賃料	
賃貸面積	500㎡ x 11ユニット(含むトイレ面積: 32㎡/ユニット)
賃貸料	US$7.-/ ㎡ (ユニット面積) / 月
管理費	US$2,000 /ユニット/ 年
水道・電気接続費	US$10,000 / US$5,000
工業用水料金(除くVAT)	US$ 0.72/㎡, 排水処理料金: US$0.24/m3
電気代	ハノイ電力公社のタリフに基づく
デポジット	US$10,000

注：2012年2月現在。
出所：Thang Long Industrial Park Corporation 資料

表　タンロン・アパートメント・ファクトリー入居企業（2012年3月時点）

会社名	事業内容	親会社	所在地
Noda VN Co., Ltd.	抜き型製造	株式会社ノダ	大阪
HOEV Co., Ltd.	情報通信	HOYA株式会社	東京
Standard Units Supply VN Co., Ltd.	FA向け機械装置	SUS株式会社	静岡
Tokushu Hashigo Seisakusho VN Co., Ltd.	梯子製作	特殊梯子製作所	兵庫
Kanayama Precision VN Co., Ltd.	注油器等	株式会社金山精機製作所	京都
Y.H Seiko Vietnam JSC	金型の設計・製作・成形	有限会社吉中精工	福井
Sanko Fastem (Vietnam) Co., Ltd.	あと施工アンカーの部品組み付け	サンコーテクノ株式会社	千葉
Kosai Vietnam Co., Ltd.	宝飾品の製造・販売	株式会社光彩工芸	山梨
KOM Vietnam Co., Ltd.			

出所：現地調査および聞き取り。

(2) 日系自動車部品メーカーA社の事例

①A社の事業概要と進出の背景

- 創業60年以上、資本金2億円、従業員数200名を超える独立系の老舗自動車部品メーカー。主に部品加工（試作品加工、四輪車用シリンダー・トランスミッションを中心とした部品加工、中型・大型二輪のエンジン関連製品の量産、船外機部品や農業機械のエンジン部品など汎用部品加工）と工作機械の製造
- 同社がベトナムに進出したのは2002年10月であり、資本金400万ドル、2012年3月現在の現地従業員数は146名。ベトナム工場の主な事業内容は二輪関連製品の製造と四輪車部品加工。

- A社がベトナムに進出する直接的なきっかけは国外への工作機械への輸出の増大（海外拠点の設立機運）
- B社の「グローバル調達戦略」の影響：
  - 主要取引先の一つである大手自動車メーカーB社のグローバル調達戦略と「世界最適地調達」が影響し、ベトナム工場からの部品納入が困難に
  - しかしその時点ですでに工場用地の買収は決定されており、当面「工作機械の製造」という目的で進出することになったが、いずれにせよほとんど仕事がない状況での船出となった。
- ベトナム進出後の経営を支えたのは大手二輪メーカーC社との取引。A社の進出に前後してベトナムに進出したC社が部品加工を依頼してきたことが、取引のきっかけ

②現在の事業概要

- C社との取引は2011年末に中断
  - ドン安・ドル高、ドル安・円高による二重の為替差損と二輪用部品価格の低迷による採算割れが背景に
- ベトナム国内取引の現状
  - B社への二輪用部品供給(2品番、取引開始は2009年～)
  - E社への二輪用サスペンションの供給
- 国内取引がメインであったため、ベトナム進出後10年経つものの「ほとんど儲かっていない」状況
- 主たる事業はベトナム国内取引ではない。A社はベトナムからの輸出事業に転換せざるをえなかった

- 現在行われているベトナムからの輸出事業は4つ
  ① B社の四輪車用2部品の製造――素材を日系企業から調達し加工したうえで日本に輸出し、本社工場で検査後B社に納入
  ② ベトナムで素材を調達し、加工したうえで台湾に輸出する事業
  ③ 本社部品部の加工業務――部材はベトナムで手配できるものではないので、日本から部材を輸入し、パーツに仕上げたうえで本社に輸出
  ④ 2012年4月から新規に立ち上げたD社のフォークリフト用部品の製造
- これらの取引はすべて「EPEステータス」を取得したうえで行われているため、原材料輸入が無税になるほか、ドル建て決済のため為替差損を受けにくい

③素材・部材調達の動向と裾野産業育成の可能性

- ローカルメーカーからの部材調達はゼロ
  - ダイカスト製品の調達は100%ベトナム進出済みの日系ダイカストメーカーから
  - 「過去取引先の一部メーカーが地場企業と取引してみたものの品質と納期の点でまったく水準に達していなかった」
- 直近の経営課題：
  - ① ドン安・ドル高、ドル安・円高の為替差損(内販の困難）
  - ② 賃金インフレ
  - ③ 見積もりのドン表示義務付けの3点を挙げた
- 賃金インフレの影響
  - ハノイ近郊の地場縫製企業の月給は3月現在で400万ドン
  - 日系プリンターメーカーF社が月給400万ドン、オプティクス関連メーカーG社も400万ドン、電子機器メーカーH社が360万ドン、医療メーカーI社が285万ドン
- 2011年10月の日系企業の賃金水準は月給250万ドン程度だったので、わずか半年で最大60%上昇

- 見積のドン表示義務付け
  - A社はベトナム国内にも工作機械の商圏をもっているが、見積りから実際に商品を納入し決済を終えるのに平均して8カ月ほどかかる
  - かりに見積り価格のドン建て表示が義務付けられると、決済終了時に未実現の為替差損を抱え込むことに
- 裾野産業育成の課題①：
  - 現状ではグローバルに展開する完成品メーカー・部品メーカーが要求する品質やリードタイムをローカルメーカーは達成できていない

表　ベトナムと周辺諸国における日系企業の原材料・部品の調達先

（単位：%）

	ベトナム (n=91)	タ イ (n=401)	インドネシア (n=81)	フィリピン (n=86)	マレーシア (n=161)	シンガポール (n=53)
現地	24.0	55.6	44.3	29.0	43.1	35.8
日本	38.9	31.7	31.5	50.1	30.0	29.6
ASEAN	18.9	5.9	15.6	14.6	14.7	18.0
中国本土	9.0	2.6	1.8	2.7	4.5	5.6
その他	9.3	4.0	6.8	3.7	7.8	11.1

注：2009年9月1日～10月15日に調査、nは回答企業数、国別、平均、合計が100%になるよう回答。
出所：ジェトロ海外調査部アジア大洋州課『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2009年度調査）』2010年1月、28ページ、より筆者作成。

- 裾野産業育成の課題②：
  - 日系企業による現地労働力の育成等にともなう技術のスピルオーバーが期待されるが、少なくともA社のような自動車産業においてはこうした期待も持ちにくい。
  - A社は、ベトナム国内販売向け二輪車の部品供給は為替リスクが大きいため、撤退せざるをえなかった
- 国内取引が質量ともに充実してゆけば地場企業の技能蓄積に肯定的影響を与える可能性もあるが、輸出加工区としての役割しか果たしていない現状ではそうした期待を持ちにくい

(3) 株式会社ノダの事例

- 株式会社ノダは1985年に創業し、大阪市生野区に本社を構える売上高10億円規模の中小企業
- 2012年現在の従業員数は100名（うち日本45名、ベトナム55名）で、主力事業は各種工業用ゴム・樹脂フィルムなどを正確に打ち抜く木型（トムソン型）の製造
- 2000年代後半には売上規模を毎年30％～40％ずつ拡大し、ベトナムには2011年6月に進出

①ベトナム進出の背景

- 取引先の金型メーカー
  - 「中国・蘇州の支店周辺ではローカル木型の品質が悪いので困っている。またベトナム支店では木型屋がなくて困っている」
  - 中国の場合「お客様も無数にいるが同業も多く存在して」おり、その一方でベトナムでは「市場がものすごく小さいけれども同業もいない状況」
- ベトナムを選択した理由

① 顧客の「困り具合」：中国は困ってはいてもローカルの型屋が近くにいるが、ベトナムにはそもそも木型メーカーが存在せず日本から空輸

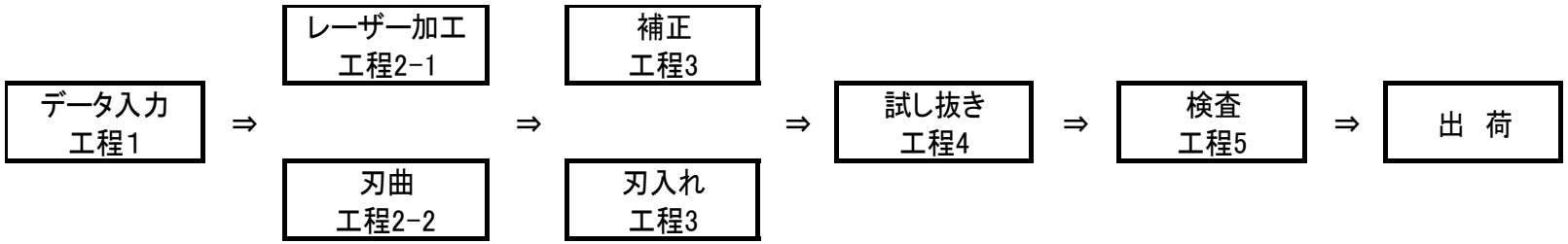
② 市場規模：蘇州の市場規模はベトナムの市場規模の100倍ほどあるが、同業他社がすでに複数存在しており市場で上位に食い込むのには困難

③ 今後のベトナムの成長性

④ データセンター拠点として海外支店を活用する予定であったため、ベトナムの賃金コストの低さが魅力的に映ったこと

②ベトナム視点の位置づけ

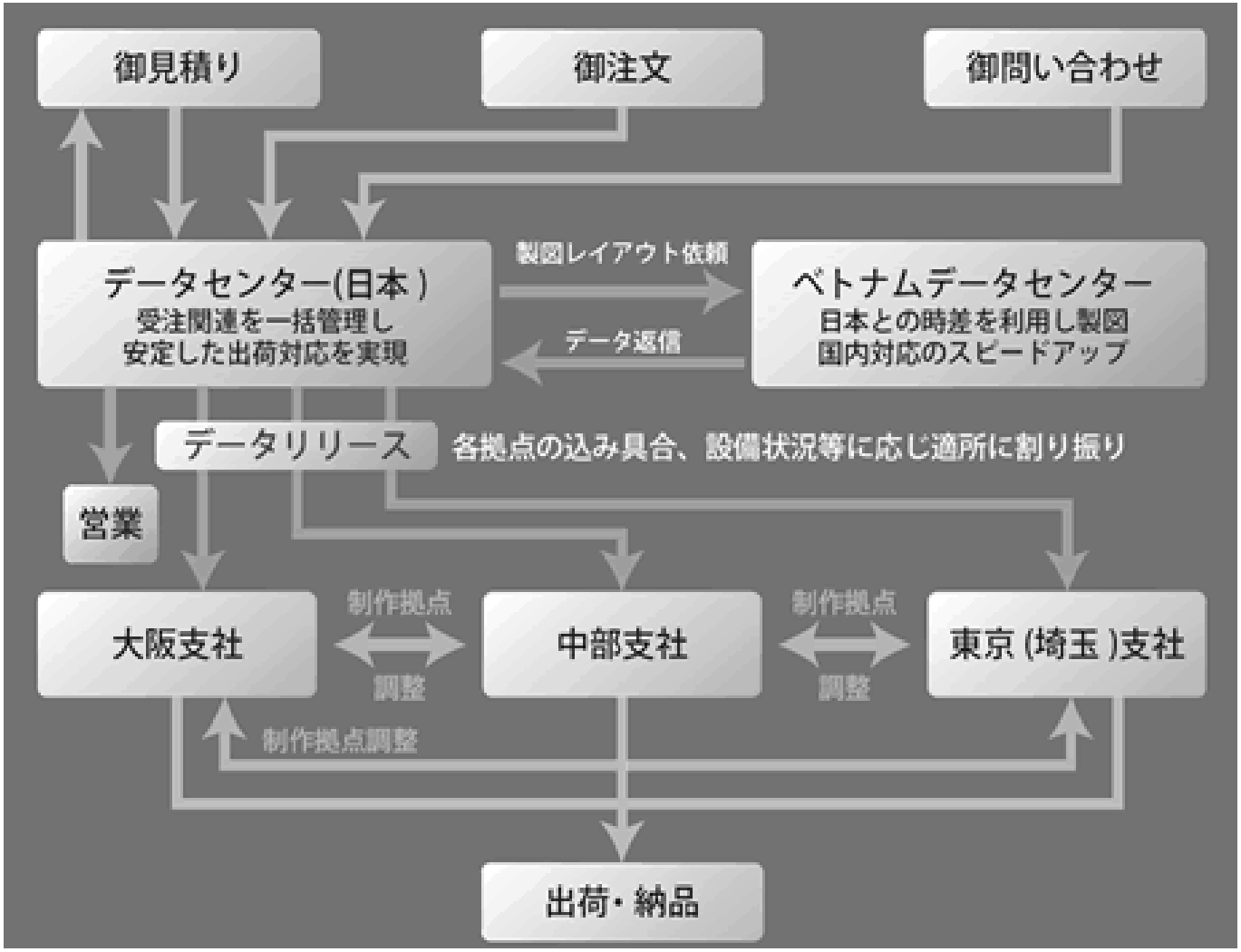
- ベトナム支店の役割は製図（データ入力）とベトナム国内販売向けの木型製造である（工程1と工程1～5）



出所：株式会社ノダ提供資料。

- データ入力（製図）は、大阪本社のデータセンターとベトナム支店のデータセンターに集約
  1. 大阪本社・中部支社からベトナム支店に製図指示
  2. ベトナム支店の CAD スタッフによるデータ入力が行われ、大阪本社のデータセンターに集約
  3. 大阪本社で検査のうえ各支店の現場に返送
- 「日本人の平均 CAD オペレーター給与が30万円／月に対してベトナムが1万5000円／月」だが「言語の壁による教育不足はあっても日本人の90％ぐらいの力」

ノダにおける製図指示と製図データの流れ



- ベトナム国内販売向けの木型製造
  - 同社全体の売上高に占めるベトナム国内販売のシェアは7%程度で、ベトナム支店で生産された木型は全量がベトナムの現地進出企業に出荷
  - 取引先の9割以上が日系企業であり、残り1割を台湾、韓国系企業が占める
- 同社は全社の売上高の50%をベトナムも含めた海外販売にしてゆくことを展望
- 進出後約1年で同社のベトナム支店は「損益分岐点に肉薄している」

③人材育成と裾野産業育成の可能性

- ベトナム展開の経営戦略上の位置付け
  ① 縮小する日本市場への対応
  ② データセンターとしての役割（人件費の抑制）
  ③ 人材の流動化とグローバルセンスの育成
  ④ 営業面での日本へのシナジー（ベトナム進出済みの日系大手・中堅企業へのマーケティング）
- ③に注目：ベトナム人労働力の研修の一環として財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）プログラムを活用
  - 同社は日本において1年間のベトナム人労働者の研修を行っており、2012年9月には二期目の研修生も受け入れる予定
  - ベトナム支店の現場においても OJT をメインにしながら教育をおこなっており、現地人材を育成
  - また日本人従業員の研修もベトナムで行っており、海外で活躍しうる人材育成に注力

- 特筆すべきはベトナム人労働者も分け隔てなく扱う同社の企業文化
  - 「日本においても非常に風通しの良い企業文化の構築を目指しているため、ベトナムでも同様の文化をつくりたいと考えている。具体的には経営指標の開示や情報共有を行い、Face to Face のコミュニケーションを図るため定期的に食事会も行っている」
  - 「『ヒト・モノ・カネ』のうち『ヒト』に一番重きを置いた経営をベトナムでも進めている」
- 同社のように、基本的には労働者の熟練が経営のパフォーマンスを左右する業種では、教育訓練が最重要の経営課題にならざるをえない。これは裾野産業の育成にとってカギとなる現地労働力の技能蓄積に肯定的な影響を与えるものと評価できよう。

まとめ

- 当分の間ベトナムへの注目は持続すると思われるが、課題も。単純に低廉な労働コストのみを売りに投資誘致を進めることは次第に困難に
- 外資誘致の歴史が浅い上に国内市場の規模もまだ未成熟、裾野産業の育成も緒に就いたばかり
- かつて許容されていたような保護的産業政策（例マレーシアの国民車産業）を通じて部品メーカーの育成を志向することも困難
- 求められる政策対応：アジアにおける自国のポジションを意識した政策立案／より長期的な視野での裾野産業育成
- 日本の協力の可能性：VDF、 JICA、JETRO、HIDA

- 当面の課題
  - 外資系メーカーの要求する水準を満たすことができる地場の裾野産業を短期間で育成する事は困難
  - 裾野産業の担い手となる外資系サプライヤー（とりわけ中小）にとってのマーケットが確保できるようなアセンブリーの誘致に成功するかどうか、また、誘致した企業の活動を支援する優遇策を十全に提供できるかがカギ
- 二輪車メーカーは一定程度の規模を確保、一部事務機器では大手メーカーの集積も
- かならずしも進出した中小メーカーが順調に事業を拡大できる環境にはない。ベトナム国内向け生産を行おうとする日系中小メーカーには様々な制約があり、十分な利益を確保できうる制度が整備されていない

- レンタル工場の可能性
  - 中小企業の進出に対するハードルを大きく引き下げる効果
  - 一定程度事業が軌道に乗り、人材育成の取組が奏功すれば、事業を拡大させる可能性
- 独立系中小企業の進出がもつ意義
  - 事業内容は比較的労働者の熟練に依存する部分が大きく、教育訓練の内容次第で経営のパフォーマンスが大きく左右
  - 「勤勉で誠実」とされるベトナム人労働力の強みを発揮しやすいだけでなく、依然として裾野産業に課題の残るベトナム産業の高度化を展望するうえで重要なステップボードになりうる
- 中小企業を念頭に置いた投資奨励および事業活動の支援策を提示し、そこで働く人材を安定的に供給しつつ、かれらの技術・技能の蓄積を待ちながら地道に裾野産業の集積を目指していくことが、ベトナムの工業化を前進させていくポイント

参考文献

井出文紀[2004a]「サポーティングインダストリー育成政策とリンケージの創出——マレーシアを事例に」立命館大学国際関係学会『立命館国際関係研究』第17巻第1号。

———[2004b]「サポーティングインダストリー研究の展開——研究史的視点をもとに」『立命館国際関係論集』第4号。

大野健一・川端望編[2003]『ベトナムの工業化戦略——グローバル化時代の途上国産業支援』日本評論社。

機械振興協会経済研究所[1998]『アジアにおける下請中小企業のサポーティングインダストリー戦略——競合と共同への方途』。

国際協力銀行『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告　海外直接投資アンケート』各年版。

国際協力銀行中堅・中小企業支援室[2011]『ベトナムの投資環境（第4版）』。

ジェトロハノイセンター『ベトナム北部・中部近郊ビジネス情報2012』。

ジェトロホーチミン事務所『ベトナム・ホーチミン市近郊ビジネス情報2012』。

スタージョン、ティモシー、レスター、リチャード［2006］「新しいグローバルな供給基地——東アジアの地場サプライヤーにとっての新たな挑戦」S.ユスフ、M.A.アルタフ、鍋島郁編『グローバルな生産ネットワークに向けた東アジアの技術変革』関本勘次・近藤正規・国際協力研究グループ監訳、シュプリンガー・フェアラーク東京。

関満博[1993]『フルセット型産業構造を超えて』中公新書。

関下稔[2002]『現代多国籍企業のグローバル構造』文眞堂。

———[1980]「『国際的下請生産』の概念と多国籍企業の発展途上国への進出——エレクトロニクスの場合」杉本昭七編『現代資本主義の世界構造』大月書店、第2章。

トラン・ヴァン・トウ[2011]『ベトナム経済発展論』勁草書房。

参考文献

日本機械輸出組合[2011]『2011年版ベトナムにおける問題点と要望』。

日本在外企業協会[1994]『「サポーティング・インダストリー」の研究——海外直接投資円滑化委員会報告書』。

日本貿易振興会[1996]「特集　ASEANのサポーティングインダストリー」『ジェトロセンサー』第46巻第2号。

ベトナム開発フォーラム　http://www.vdf.org

ベトナム開発フォーラム[2006]『日系企業から見たベトナム裾野産業』（ベトナム開発フォーラム報告書）。

向山英彦[1993]「アセアンにおけるサポーティングインダストリーの育成——タイを事例に」『環太平洋ビジネス情報RIM』第23号。

森原康仁[2012]「サプライチェーンの混乱と震災復興政策」『資本と地域』第8号。

渡辺幸男[1997]『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣。

Central Institute for Economic Management, Viet Nam [2011] *Vietnam's Economy in 2010*, Finance Publishing House.

Kenichi, O.(ed.) [2007] *Building Supporting Industries in Vietnam Vol.1*, Vietnam Development Forum.

Karikomi, S. [1998]　*The Development Strategy for SMEs in Malaysia*, Institute of Developing Economies.

Porter, M. E. [1990] *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.（土岐坤ほか訳[1992]『国の競争優位』ダイヤモンド社）。

UNCTAD [2001] *World Investment Report 2001: Promoting Linkage*, United Nations.

Vietnam Development Forum, JICA [2011] *Survey on Comparison of Backgrounds, Policy Measures.*

ご清聴ありがとう
ございました