

日本企業のベトナム進出の現状と課題

西 山 茂 *

The Present Situation and Problems of Japanese Companies Expanding into Vietnam

Shigeru Nishiyama

Abstract

The number of Japanese companies expanding into Vietnam is increasing. All of the surveyed companies have expanded their business activities in Vietnam smoothly. The companies which both produce and sell their products in Vietnam have some common policies and devices: high intention to sell products in the local market from the time of entry, serious consideration of costs and quality, adaptation of the products to match the needs of the local market, use of local sales agencies, and implementing effective incentive systems for the local sales forces. On the other hand, companies which primarily focus on manufacturing in Vietnam also have some common policies: the study of the possibilities of selling their products in the local markets, eagerness to increase the local content ratio, and serious consideration for the education and training of the local employees. In addition, all of the interviewed companies have answered that they have no serious problems, however the possibility of increasing salaries and difficulties in recruiting are possible future concerns.

要 約

ベトナムに進出する日本企業が増加している。調査対象とした企業はいずれもベトナムでの事業規模を順調に拡大している。そのうち現地での製造販売を行っている企業には、設立当初からの現地販売志向、コストと品質の重視、現地のニーズにあわせた製品の一部変更、現地代理店の活用、営業担当者へのインセンティブシステムの設定など、いくつかの共通した方針や工夫が見られる。一方で、製造のみを行っている企業にも、将来的な現地販売の検討、現地調達率向上への取り組み、従業員の教育重視といった共通した方針が見られる。一方で、いずれの企業も大きな課題はないとしているものの、人件費の上昇や人材確保を今後の懸念材料として挙げている。

1. はじめに

ベトナム社会主義共和国 (Socialist Republic of Vietnam : 以下ベトナム) は、2010年時点で人口が約86,928千人、2005年から2010年までの年平均人口増加率が約1.1%、また一人あたりの GDP は

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

1,224USD¹⁾と日本の約30分の1であるものの徐々に増加しつつある、経済発展の途上にある国の1つである。このベトナムに進出する日本企業が増加している。ベトナム政府が発表しているデータによると、2010年12月31日時点で有効な日本からの直接投資の認可プロジェクト²⁾は、件数ベースで1,425件（国別3位）、金額ベースで約210億USD（国別4位）となっており。2010年に限っても、日本からの直接投資の認可プロジェクトは144件（国別2位）、約24億USD（国別4位）に達している。また、帝国データバンクの調査によると、2012年1月末時点でベトナムに進出している日本企業は1,542社であり、業種別では製造業725社（47.0%）、卸売業319社（20.7%）、サービス業236社（15.3%）と製造業が中心となっている。このような日本企業のベトナム進出の目的は、ベトナムの良質な安い労働力をもとにしたコストの削減やベトナム国内での現地販売など、企業ごとにさまざまである。本論文では、ベトナムに進出している日本企業の現状と課題について、進出企業の業種別で最も多い製造業の企業を対象に、現地で製造販売を行っている企業と生産だけを行っている企業の双方を選択し、インタビューと文献研究によってまとめていく。

2. 製造・販売を行っている企業

ベトナムには、自動車・バイク・食品・日用品をはじめ、さまざまな製品の製造・販売を行っている日本企業が進出している。ここではその中から久光製薬とコクヨの2社を選択し、インタビューと文献研究によってその現状と課題についてまとめていく。

（1）久光ベトナム製薬有限会社（以下久光ベトナム）³⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

久光ベトナムは1994年に久光製薬(株)の100%子会社⁴⁾として、ベトナム南部のホーチミン市近郊のドンナイ省（ピエンホワII工業団地）に、ベトナムにおける医薬品の製造販売を目的として設立された。当初はタイへの進出と迷ったが⁵⁾、ベトナムでは貼り薬に対する抵抗がないため日本と同じ処方で問題がなく、ホーチミン市商工会関係者の強いサポートがあったためにベトナムへの進出を決定した⁶⁾。また、北部は台風等での自然災害が多いことを考慮し、南部に拠点を設立することにした。1995年にサロンパスの生産を開始するとともに、代理店の開拓によって現地販売も行い、事業を拡大してきている。当初の従業員数は17名であったが、2012年4月時点で約300名⁷⁾（内工場が約200名、営業が約100名）と順調に規模を拡大してきている。

2) 生産体制

1995年にサロンパスの現地生産を開始した当初は、日本から半製品を輸入しベトナム工場ではカットと箱詰めだけを行っていた。その後、コスト削減のために徐々に現地調達率を高めてきており、現在はノウハウが必要な原料（練り物）は日本から輸入し、それ以外の包装材料やゴムなど必要な材料のほとんどを現地日系企業などから現地調達している。ただ、ベトナム現地企業からの現地調達は、品質の問題もあり包装材料など一部にとどまっている。その後、2000年からジェル剤、2004年からアンメルツ（塗りグスリ）、2005年からシップの製造をそれぞれ開始し、サロンパスと同じ方

針で現地調達を徐々に高めてきている。また、ベトナムは人件費が安いので箱詰めを中心に人手に依存しており、日本の同規模の工場に比較して従業員数が多くなっている。なお、生産したものの約70%はベトナム国内で販売し、約30%をシンガポール、カンボジア、フィリピン、マレーシア、ラオスなどへ輸出している。

3) 営業・販売体制

販売開始⁸⁾当初、ベトナムの流通・物流ネットワークが未成熟であったため、各省の国営製薬会社やその傘下にあるホールセールセンター（現金問屋）を代理店とし、そこを経由してベトナム国内に約20,000店ある薬局に販売していく体制を独自に構築していった。2012年4月時点で、国営製薬会社約60社強、民間会社約30社強の合計約100社の直接取引の代理店があり、債権回収リスクを考えて、取引はすべて代理店（卸）経由で行っている。また、現地販売している製品は、ベトナムで製造している4製品と、医薬品ではないため輸入販売している冷却材（熱さまし）の計5製品である⁹⁾。

製品は、現地の物価水準に合わせるため小版12枚入り（VND12,000：約50円）あるいは普通版2枚入り（VND14,000：約60円）など日本よりも少量のパッケージで発売している。また、価格は一部の僻地において物流コストを考えてやや高めの価格を設定する場合を除き、定価販売しか認めていない。

また、営業担当者は、薬局への営業支援を中心に活動しており¹⁰⁾、宣伝活動としては、ビルボード・薬局・ガソリンスタンドなどでの Hisamitsu Salompas と記載したカンパンの掲示やテレビ情報誌・新聞での広告、スポーツ大会のスポンサーとしての広告などを行っている。結果としてサロンパスが貼りグスリの代名詞となるようなレベルまで浸透しており、2012年4月時点で、ベトナム外用鎮痛剤市場におけるサロンパスのシェアは約60%弱¹¹⁾ になっている。

4) その他

管理体制や従業員の労務管理・給与体系は日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。カイゼン、見える化なども導入するとともに、ベトナム人はプライドが高く叱られるのを嫌がる一方で褒められることを喜ぶことを考慮し、表彰制度を導入している。

5) 現状の課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、賃金の上昇と従業員の定着率がやや低いこと、また業績の変動や輸入輸出価格の変動に影響を与える為替レート変動が激しいこと、医療関係の基準の日本との違いへの対応が課題である。

(2) コクヨベトナム株式会社（以下コクヨベトナム）¹²⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

コクヨベトナム（本社：ベトナム社会主義人民共和国ハイフォン市）は、2005年11月にコクヨグループの文具系事業会社であるコクヨ S&T と海外販売会社であるコクヨインターナショナルがそれぞれ50%を出資して、日本向けの事務用品を低コストで生産し、将来的には中国をはじめとするア

ジア地域にも輸出することを目的として¹³⁾、事務用品製造会社として設立された。ベトナム進出の理由は、識字率の高さや勤勉な国民性という人材の質の高さと人件費の安さであった。またハイフォン（野村ハイフォン工業団地）へ進出したのは、製品の日本への輸出のために北部最大のハイフォン港が近いというメリットがあったためである。

2006年11月に工場の第一期工事を完了して生産を開始し、2011年4月に第二期工事によって規模を拡張した。また、2010年11月に日本の事務用品メーカーとしてベトナム初の販売会社となるコクヨベトナムトレーディングを設立した。さらに従業員数は2006年の工場立ち上げ段階では116名であったが、2012年4月時点では、製造会社約500名（内日本人3名）販売会社27名（内日本人3名）と順調に規模を拡大してきている。

2) 生産体制

2006年11月に工場を立ち上げ、まず日本向けのフラットファイルやタックラベル等の事務用紙製品の生産を開始し、その後チューブファイル、OA ラベルなど日本向けの生産品目を増やしてきている。また、ベトナム国内向けには生産設備が活用できる製品として、まずコストが安くベトナムで人気がある留め金がシンプルなレバーアーチファイルと主にベトナムに進出した日本企業をターゲットとしたラベル用シールの生産を開始し、その後ノートの生産もはじめている。原材料は、コストと品質を考えた最適調達という方針の下で、主に韓国やインドネシアから輸入しているが、一部はベトナム国内から調達している。また、ベトナムは人件費が安いので日本では自動化している作業を人手で行っている部分もあり、日本の同規模の工場に比較して従業員数は多くなっている。

当初は生産した製品はすべて日本へ輸出していたが、生産開始の約1年後から日本以外の国への輸出を開始し、その後ベトナム国内での販売という順で、徐々に販売地域を拡大してきている。2012年4月時点では、生産量の約55%が日本向け、40%がベトナム国内向け、残りの5%程度が日本以外への輸出となっている。なお、コクヨベトナムの社内には開発部門があり、ベトナム向け製品の開発や日本向け製品のパッケージの開発などを行っている。これは、ベトナムが単なるコスト削減だけの拠点ではないことを意味している。

3) 営業・販売体制

設立当初からベトナム国内での販売を考えており、ベトナム進出後約2年が経過した2007年11月に、当時はベトナムでは製造認可しか取得していなかったため、ベトナムで生産したものをいったん輸出して輸入認可のある企業へ販売するという形態でベトナムにおける販売を開始した。その後ベトナムでの販売が2008年に50万 USD、2009年に100万 USD、2010年に200万 USD と順調に増加したため、本格的に販路を拡大するために2010年11月に販売会社を立ち上げている。中でも2012年4月時点でベトナム国内販売の中心的製品となっているノートについては、市場・競合の調査の結果、主たる販売ターゲットである学生一人あたりのノート使用量が多いことが分かったため、2009年6月にノートの生産設備を移設し、日本で販売している「Campus」をベースにした製品を投入し同年9月から試験販売を開始した。その結果が好調であったため、上記のような販売会社設立に踏み切ったのである。

販売は卸経由で行っており、卸価格のコントロールは行っているが、ベトナムの文具の流通では2次卸・3次卸もあることがあり、店頭価格¹⁴⁾ まではコントロールしていない。

また、ベトナムの顧客の好みを考慮して、例えば中心的な製品であるノートについては人気キャラクターを表紙にデザインしたものの投入や現地で一般的な罫線の印刷、また北部と南部で一般的に使われるノートのサイズの相違への対応など、製品に一部変更を加えている。販促のために広告や値引き、プレゼントの添付を適宜行っており、営業担当者は文具店などの小売の販売支援を中心に活動している。

4) その他

ベトナムでは営業担当者はバスを中心とする公共交通機関を利用して移動している。したがって営業担当者の不満を避け、またコスト削減を徹底するため、ベトナム法人では社有車を保有せず、日本人幹部もバスをはじめとする公共交通機関とタクシーを利用して移動するようにしている。

管理体制は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。営業担当者のインセンティブにも配慮し、金銭での褒賞を重視している。

5) 現状の課題

大きな課題はないが、あえて挙げると賃金の上昇と従業員の定着率がやや低いことが課題と考えている。ただこれは加工輸出型でベトナム進出の目的がコスト削減中心の場合は大きな問題となるが、ベトナムでの国内販売を考えると、競合企業も同じ状況にあるのでやむを得ないとも考えている。

(3) 小 括

これまで見てきたように、久光ベトナムとコクヨは、いずれもベトナムにおける生産品目を増加させ、久光ベトナムはベトナムで製造した製品の70%、コクヨは40%をベトナム国内で販売するなど現地販売の拡大も図り従業員数も増加させるなど、ベトナムにおける事業を順調に拡大している。

共通項
① 進出当初からの現地販売の開始と意識
② コストと品質をより強く意識した原材料調達
③ 現地顧客の状況を踏まえた製品の一部変更
④ 現地代理店の活用
⑤ 営業担当者へのインセンティブシステムの設定
課題と考えている点
人件費の上昇、従業員の定着率の向上

図1 現地製造・現地販売をしている企業の状況

2社の状況を比較してみるといくつかの共通項が見受けられる。

まず1つ目は、2社ともベトナム進出の段階から現地販売を考えていたことである。具体的には、久光ベトナムは最初から製造販売会社を作っており、コクヨは最初は製造会社を設立したものの、その後すぐに試験販売を開始し、その後販売会社を設立している。いずれも進出前の段階から現地販売を前提に準備していたことが販売の順調な立ち上がりの背景にあると考えられる。

2つ目は、原材料のコストと品質を意識して調達を考えている点である。久光ベトナムは、コストと品質を考えて現地日本企業などからの現地調達率を高めてきている一方で、ベトナム企業からの調達は品質を考えながら慎重に高めてきており、コクヨは、コストと品質の2点から最適調達を考えており、その中で一部ベトナム国内での現地調達も行っている。ただ2社とも現地販売を行うために、コスト削減と品質の確保を重視して、現地調達に積極的かつ慎重に取り組んでいる印象である。

3つ目は、2社とも現地の顧客の状況に合わせて製品の一部に変更を加えている点である。具体的には、久光ベトナムは、製品自体は同じものであるが、購入しやすいように少量のパッケージを投入しており、一方でコクヨも現地の顧客のニーズに合わせてノートデザインやサイズを変更している。このような現地の顧客ニーズに配慮した変更が、現地販売の順調な立ち上がりの背景にあると考えられる。

4つ目は2社とも現地の代理店を活用して販売している点である。これは、早期に現地販売を拡大し債権回収リスクをヘッジするためには現地のチャネルを活用することが有効であることを意味していると考えられる。

5つ目は2社とも営業担当者のインセンティブを意識しており、ベトナム人の好みに合わせ、久光ベトナムでは表彰制度、コクヨでは金銭の褒賞でモチベーションを高めようとしている。

なお、2社とも事業展開の中で大きな課題はないと述べていたが、あえて挙げれば、ということで共通して挙げていた点は、人件費の上昇と定着率の低さ、という労務に関係する点であった。

3. 製造のみを行っている企業

ベトナムには、総合電機、部品、日用品をはじめ、さまざまな製品の製造を行っている日本企業が進出している。ここではその中からテルモ、貝印、荻野工業の3社を選択し、インタビューと文献研究によってその現状と課題についてまとめていく。

(1) Terumo Viet Nam Co., Ltd (以下テルモベトナム)¹⁵⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

テルモベトナムは2006年4月に日本本社100%子会社として設立され、2007年5月にハノイ市のクアンミン工業団地¹⁶⁾に工場を設置し操業を開始している。

ベトナム進出¹⁷⁾にあたっては、アジア地域における生産能力の増強という方針の中で、中国拠点の拡大、タイへの進出との比較検討を行った。最終的にベトナムへの進出を選択した理由は、①ベトナム人が真面目で能力が高く、また若年層の人口が多く人件費が安いという人の面でのアドバンテージ、②中国リスク¹⁸⁾がヘッジできる一方で、中国と陸続きであるため中国拠点との連携や中国市場へのアクセスがしやすく、また将来的にアセアン地域の関税撤廃の恩恵が受けられるという地

政学的な有利さ、③政治的な安定と社会的なリスクの低さ、という3点である。最終的にタイと迷ったが、タイは賃金が高いことをはじめかなり経済発展が進んでおり、進出メリットが薄いと考えてベトナムを選択している。

北部への進出を選択した理由は、①ベトナムの優秀な大学の約70%が北部にあり優秀な新卒者などを採用しやすいこと、②政府に近いため行政への申請や交渉の際に便利であること、③南部に比較して賃金・休日・手当のいずれの面でも人件費負担が低くすむことの3点である。

従業員数は、工場開業時点では約120名（うち日本人5名：総務、人事、経理、物流、保証などを担当）であったが、2012年3月時点では、約1,000名（うち日本人12名：短期出張者まで入れると約20名：管理、品質保証、生産技術、設備技術、生産の各責任者などを担当）にまで増加してきている¹⁹⁾。

2) ベトナム拠点の位置づけ

2007年5月に工場が完成し、その後ベトナム保険省・日本の厚生労働省それぞれの認可を取得し、さらにISOを取得した上で、2007年末から製品の出荷を開始している。最初は点滴用の閉鎖式輸液システムやポンプ用輸液セットの製造から開始し、その後徐々に技術的に高度な製品の製造も行うようになってきている。

現在は低コストでの製造を目的とした拠点として位置付けており、原材料や部品を中国や日本などから輸入し、加工した製品をベトナム国外へ輸出している。現時点ではベトナムでの現地販売は行っていないが、将来的には行いたいと考えている。また、現時点では現地調達ほとんど行っていないが、今後は日系企業のベトナム拠点からの調達も検討したいとのことである。ただ、ベトナム企業からの調達は、品質などの面から候補となる企業がないので近い将来は難しいと考えている。

3) その他

ローカルの幹部育成と生産性向上のため、人材育成は重視している。マネージャー候補を日本へ派遣したり、新製品の製造移管に合わせて、技術者では1～2年程度、生産では3か月、品質は6か月などそれぞれ期間を決めて日本に派遣し、業務を理解し実行できるように教育の機会も設けている。2012年度は70名程度を派遣予定である。

また人材採用のために、高校、大学の一部とはネットワークをつくってきており、学校のイベントや大学の卒業論文発表会に呼ばれることもあり、採用のサポートになっている。

4) 現状の課題

現状では大きな課題はないものの、あえていうと賃金の上昇圧力と優秀なスタッフの確保、また企業にとって不利な方向への労働法の改正や工業団地進出企業に対する免税減税制度の廃止などが課題と考えている。

(2) カイベトナム有限責任会社（以下カイベトナム）²⁰⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

カイベトナム（本社：ベトナム社会主義人民共和国ハノイ市）は、2005年2月に貝印グループ²¹⁾

の製造会社であるカイインダストリーズの100%子会社として設立され、2006年3月に北部のハノイ²²⁾ 近郊のタンロン工業団地内に工場を設置し操業を開始している²³⁾。その後2011年6月に同じ敷地内に第二工場を増設するとともに、食堂・厨房・駐輪場なども建設し、福利厚生も充実させてきている。

ベトナム進出の理由は、主力工場である上海工場が中国・米国ビジネス好調の中でキャパシティが一杯となり、海外での生産能力の拡大が必要となったためである。進出先としてベトナムを選択した理由は、①勤勉な国民性であり人件費が安いこと（中国の人件費が上昇したため、進出当時は中国よりもかなり安い水準であった）、②親日の国であること、③政治的に安定しており治安が良いこと、④優遇税制等があること、という4点である。また、北部への進出を選択した理由は、①香港や中国に近く原材料の輸入や製品の輸出に便利であること、②人材の確保がしやすいこと、③人件費が安いこと、④ハノイの政府とのコミュニケーションがとりやすいこと、という4点である。

従業員数は操業開始時点では約60名であったが、2011年6月の工場拡張もあり、2012年4月には約700名（うち日本人2名）²⁴⁾ まで増加し、同社の日本も含めた最大の工場となっている。

2) ベトナム拠点の位置づけ

日本向けの女性用カミソリと薄型のリーフ爪切りの製造からスタートし、その後徐々に製造品目と生産量を拡大し、2012年4月時点では、日本も含めグループ内で最も規模の大きい工場となっている。また、2012年4月時点で第一工場ではカミソリ関係、第二工場では刃物関係（ハサミ、つめきり、包丁）を製造している。また、技術の流失を防ぐために、刃はすべて日本で製造して海外で組み立てる体制をとっており、品質を確保するために特殊鋼材などは日本から輸入している。一方で、樹脂やプラスチックは日本とともに、中国、マレーシア、台湾などから輸入している。また現在は製造したものはすべて輸出しているが、将来的にはベトナム国内での販売も計画している。

現地調達率の向上は継続して考えており、絶えずローカル企業や日系のベトナム進出企業の状況については情報収集している。ベトナム現地企業からの調達は包装材料程度であるが、徐々に印刷などの品質のレベルは上がってきている印象とのことである。

3) その他

人材の確保と育成を重視しており、勤続年数を伸ばし教育をしっかり行うことが重要だと考えている。また、長期に勤務してもらうために、ある程度の賃金水準やボーナス水準を確保することに加えて、休暇前の少額のもち代（追加給与）の付与、食堂の設置による美味しい食事の無償提供やクラブ活動・社員旅行・忘年会による人間関係構築の機会の提供などを行っている。また、日本での研修も行っている。

4) 現状の課題

現状では大きな課題はないものの、あえて挙げると賃金が増加していることとワーカーの転職率が高めであることが課題である。現時点では売り手市場であるため比較的落ち着いているが、今後買い手市場に変化した場合は人員確保がやや大変になる可能性はある。一方でスタッフの転職率は低いが、日本に比較すると帰属意識は弱い傾向にあり、進出当初幹部候補生として新卒で雇用

(月額800ドル程度で)したスタッフはその多くが退職してしまっている。

(3) Ogino Vietnam Corporation²⁵⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

Ogino Vietnam Co.は、日本の親会社である荻野工業²⁶⁾が72%、その顧客である広島アルミニウム(株)が28%を出資して、2006年12月に運営会社が設立され、2007年11月に工場が完成し、2008年1月から本格的な操業を開始している。その後2011年3月に工場の規模拡張を行っている。

ベトナム進出の理由は、親会社の顧客である上記の広島アルミニウム工業(株)からの要請である。具体的には、同社が100%子会社である HAL 社を設立して2004年にベトナムに進出し、荻野工業が得意な自動車部品(アルミダイキャスト)の製造を開始したものの、HAL 社の得意な分野ではなかったため、荻野工業にベトナム進出を打診してきたことに対応するためである。

従業員数は、2012年2月時点で329名(うち日本人3名:平均年齢24歳)であり、操業開始時点よりも増加している。

2) ベトナム拠点の位置づけ

製造品目は自動車部品(エンジン、ミッションなど)である。部品・原材料を輸入して加工し、日本などへの輸出とともに、工場の所在地であるタンロン工業団地内、他の工業団地、ホーチミン市にある日系及び韓国系(現代自動車、起亜自動車など)の自動車メーカーに販売している。ただ、ベトナム国内にある企業への販売分も最終的にはすべてベトナム国外へ輸出されている。したがって、ベトナム国内は直接的な市場とはなっていない。また、販売はすべて HAL 社経由となっている。

3) その他

現場のリーダーの育成が重要と考えており、OJT による教育を継続して行っている。2008年の創業メンバーはかなり残っており、当時のワーカーの中からリーダーになるものも出てくるなど、大卒、短大卒のリーダーとともに管理職がある程度育ってきている。ただ、リーダーが長期間勤務しているためその下の層が育たないという問題もある。

また人件費が安いと、かなりの人数で検査を2重3重に行っており、検査が1回となる日本よりも低い不良率(0.02~0.03%)を達成している。また、不良が出た場合はその理由をフォローして改善に結びつけている。さらに在庫量、不良率、加工量などが翌日にはわかる仕組みをエクセルで作成し、管理に生かしている。またワーカーの退職があってもいいように、手順書(表と裏で日本語とベトナム語で記載している。)をしっかりと作り、それを見れば入社直後でもすぐ同じことができるような体制を整えている。

4) 現在の課題

現状では大きな課題はないものの、従業員の退職率、税金の優遇措置の廃止、為替レートの切り下げは気になっている。まず退職率については、年間退職率は25~30%であり業務に支障はないが、絶えず注意している。また工業団地に対する税金の優遇措置の停止はデメリットの1つと考えている。さらに VND の通貨切り下げによって、原材料などのコストが上昇するなどいろいろな影響が出

ており、為替レートの安定はベトナム全体としての課題と感じている。

(4) 小 括

これまで見てきたように、テルモベトナム、カイベトナム及びオギノベトナムの3社は、2012年5月に工場拡張を発表したテルモベトナムを含め、いずれも進出後に工場を拡張するとともに従業員も増加させており、ベトナムにおける製造拠点としての事業規模を順調に拡大している。また、3社の状況を比較してみるといくつかの共通項が見受けられる。

共通項
① 現地販売の検討および実質的展開
② 現地調達率向上への取り組み
③ 人材育成の重視
課題と考えている点
① 人件費の上昇
② 従業員の定着率の向上
③ 政府の優遇措置廃止

図2 現地製造のみをしている企業の状況

まず1つ目は、3社とも2012年春時点ではベトナムを製造拠点として位置付けているものの、現地販売を検討するか、実質的には行っている点である。具体的には、最終完成品を扱っているテルモベトナムとカイベトナムの2社は、将来的にベトナム国内での現地販売を視野に入れており。自動車部品を扱っているオギノベトナムも、販売はすべて他の日系部品メーカー経由となっているものの、ベトナムに所在する日本・韓国などの自動車メーカーへの販売を拡大している。このようにいずれも製造が順調に立ち上がるにつれて現地販売を検討ないし実質的に開始しており、これは製造拠点として順調に事業を拡大した企業が次のステージとして現地販売を考える傾向があることを意味していると考えられる。

2つ目は3社中2社ではあるがベトナムにおける現地調達を高めようとしている点である。3社とも2012年春時点では、ベトナムにおける現地調達は行っていないか、ほとんど行っていない状態にある。しかしテルモベトナムとカイベトナムは、日系企業の在ベトナムグループ企業およびベトナム現地企業からの現地調達比率を高めていきたいと考えている。これは現地調達がさらなるコストダウンや、将来的な現地販売の際の価格に見合うコストの実現のためには重要な点であり、ベトナムに製造拠点を保有する企業が、製造の順調な立ち上がりにつれて、現地調達を模索する傾向があることを意味していると考えられる。なお、カイベトナムは包装材料をベトナム企業から購入する中で、現地企業の製品の品質が徐々に上昇してきていることを認識しており、これは今後徐々に現地調達が可能になる分野が増えてくる可能性を示唆しているとも考えられる。

3つ目は、3社ともベトナム人の人材育成を重視していることである。中でもテルモベトナムとカイベトナムは日本への派遣研修も実施している。これは、現地での事業拡大と全体的な業務水準の向上のために、いずれも現地従業員の教育を重視していることを意味していると考えられる。

一方で課題に関しては、3社ともいずれも大きな課題はないとしている。ただ、3社とも将来的な人の採用を将来的な懸念として挙げている。さらにテルモベトナムとカイベトナムは人件費の上昇を、また、テルモベトナムとオギノベトナムでは、税金の優遇措置の廃止をそれぞれ課題と挙げている。このように、将来的な人の採用の困難化と人件費の上昇といった労務関係と政府の優遇措置廃止の方針に若干の懸念があるようである。

4. まとめ

本論文で取り上げてきた5社の状況を概観すると、いくつかの傾向が見えてくる。

まず1つ目は、5社がいずれも順調にベトナムにおける事業を拡大している点である。これは、たまたま事業が順調に拡大している5社を選択したという見方もできるが、監査法人や日系工業団地に対するインタビュー²⁷⁾の中でも、日本企業が事業不振でベトナムから撤退した例はほとんどない、というコメントがあり、今回の5社の状況を含めベトナムに進出した日本企業の多くが事業を順調に拡大しているように考えられる。

2つ目は、既に現地販売を行っている久光ベトナムとコクヨベトナムはもとより、2012年春時点ではベトナムで製造のみを行っているテルモベトナムとカイベトナムも現地販売を視野に入れており、オギノベトナムも販売先経由でベトナムに所在する日系韓国系の自動車メーカーに販売するなど、製造に加えて現地販売を志向する傾向が強いことである。ただ、その進め方や状況には5社の中でそれぞれ若干の違いがある。最も早くまたスムーズに現地販売を立ち上げてきているのは久光ベトナムであり、進出前から現地で製品が販売されていたことと製品を受け入れるベースがあったことを背景に、最初から製造販売会社を立ち上げ、順調に事業を拡大している。その次がコクヨベトナムであり、最初は製造拠点としての位置づけからスタートし、現地のニーズを確認した上で、輸出&輸入、現地販売会社設立というステップを踏みながら順調に事業を拡大してきている。なお、この2社は現地販売をスムーズに行うために、いずれもコストと品質を重視した製造を行っているという共通項もある。さらにその次は、実質的に現地販売を行っている自動車部品のオギノベトナムである。オギノはベトナムを製造拠点として位置づけているが、すべての製品を以前から関係のある特定のメーカー経由で、日系韓国系自動車メーカーに販売しており、下請けとして実質的に現地販売を行い、事業を拡大している。一方で、テルモベトナムとカイベトナムは、現時点では製造に特化しているが、いずれも将来的な現地販売は意識している。このような傾向は、長年にわたり日本企業のベトナム進出コンサルティングを手掛けてきた中川良一氏²⁸⁾の「一般に日本企業のベトナム進出は、まず製造の一部を移管し、徐々にその比重を高め、その後ベトナムに進出している日本企業や外資系企業またベトナム企業及び個人への販売を行っていく、というパターンが多い」という見解と整合しており、5社の状況はそれぞれこのステップの中に位置づけることができる。

3つ目は、現地販売をしている久光ベトナムとコクヨは販売拡大のためにいろいろな工夫をしていることである。1点目は製品そのものの工夫であり、久光ベトナムでは購入しやすさを考えた小分けによる販売、コクヨベトナムでは、製品そのものをベトナム仕様に変更している。2点目は、現地代理店の活用であり、これによって販売を加速している。さらに3点目は営業担当者に対するインセンティブであり、久光ベトナムでは表彰、コクヨでは褒賞と形は違うが、営業担当者のやる気を引き出す仕組みを採用している。

4つ目は現地調達への積極的な取り組みあるいは姿勢である。具体的には久光ベトナムとコクヨベトナムは、現地日系企業も含め現地調達を高めてきており、テルモベトナムとカイベトナムは、現時点では行っていないか、ほとんど行っていないものの、今後現地調達を高めることに関心を持っている。オギノベトナムは自ら現地調達は行っていないが、逆に自動車部品メーカーとして他社の現地調達比率を高めることに貢献している。ただ、現地販売をしている2社が現地調達をある程度進めていることに比較すると製造拠点という位置づけの2社はまだこれからであり、これから考えると、現地販売の進捗また現地進出レベルの進捗と、現地調達の進捗にはある程度の相関関係がありそうである。また、現地販売を行うようになると、現地の価格に見合うレベルまでコスト引き下げる必要が出てくるため、現地調達を進めるインセンティブが強くなり、一方で製造拠点としての位置づけの場合は、コストよりも品質の問題をやや重視する傾向が強くなり、原材料や部品については輸入を優先する傾向が強くなる、という見方もできそうである。

5つ目は、製造拠点として位置付けている3社が現地ベトナム人の教育を重視している点である。人材の育成は現地の事業を順調に拡大し業務水準を向上させるために重要な点であり、3社が重視している点は非常に納得ができる。現地販売を行っている久光ベトナム、コクヨベトナムでは、改めてこの点についてのコメントはなかったが、当然重視していることが推察され、逆に既にある程度育成が進んでおり、また継続して取り組んでいる当然のテーマであるため、改めて指摘したかったのではないかと考える。

最後に5社はいずれも大きな課題はないと述べていたが、若干懸念する点として、5社すべてが人の採用の問題、オギノベトナムを除く4社が人件費の上昇の問題、テルモベトナムとオギノベトナムの2社が優遇措置廃止の問題をそれぞれ挙げていた。このように、人の採用の困難化や人件費の上昇といった労務関係の問題と、優遇措置の廃止といった政策に関係する問題が気になっているようである。

なお、今回の研究は、インタビューおよび文献調査の対象が限られていること、またアジアの他の新興国の状況との比較が行われていないことから、必ずしも十分な結論がでていたとは言いがたい。今後、さらに調査対象を拡大し、またアジアの他の地域の状況を調査し、その結果と比較することによって、このテーマに関する調査研究を継続していきたいと考えている。

注記：

- 1) ベトナムの一人当たり GDP は2002年時点で約441USD であり、8年間で3倍弱へと大きく増加している。一方で同時期に日本の一人当たり GDP は、2002年時点の30,745USD から2010年時点の42,831USD へと約1.4倍

増加している。

- 2) ジェトロの海外投資・経済連携促進アドバイザーである細野次郎氏は、2012年3月のインタビューの中で、「他の国はまずは認可を受けて権利を押さえ、その後様子を見ながら実行を検討する傾向が強いが、日本は認可されたプロジェクトの実施率が非常に高く、実際に実行したプロジェクトの金額では一位になると考えられる。つまり日本企業は長期的志向であり、認可を受けたら実施する傾向が強く、この傾向は製造業にはなじむが、不動産業などでは他の国のような方針も一考の価値があるのではないかと述べていた。
- 3) この部分は、2012年4月16日午前11時30分～14時にかけて(有)久光ベトナム製菓のオフィスにて行われた同社 General Director 社方雄氏とのインタビューに基づいてまとめている。
- 4) 久光ベトナムは、外資系医薬品メーカーが100%単独資本でベトナムへ進出した初の事例である。
- 5) 久光グループの海外進出としては、1975年のインドネシアへの現地製菓メーカーとの合弁会社設立による進出、1986年のブラジルへの100%単独出資による進出に次ぐ3つ目の進出であった。
- 6) 1994年に久光ベトナムを設立する前から、日本側で把握していないルート（海外代理店経由の可能性もある。）でベトナムにおいてサロンパスが販売されていた。そのため一般消費者の中での認知度が高く、これがベトナム進出の1つの理由となり、また営業の初期段階での大きなメリットになったとのことである。
- 7) 日本人は代表取締役と工場長、及び品質管理担当の3名である。
- 8) 久光製菓が日本国内で過去から事業展開の中で重視してきたものは、商品、広告、営業の3つである。このうち営業の具体的な施策としては、マラソンなどのスポーツ大会終了後の参加者への商品の配布や、銭湯などでの商品の配布などが代表的なものである。
- 9) ベトナムで生産していないエアーサロンパスは、外資企業による医薬品の輸入販売ができないため、代理店の1社であるローカル企業のドメスコが輸入販売を行っている。
- 10) 具体的な施策としては、人間の背中の写真が貼っているボードを持っていき、貼る場所や貼り方、またはかれやすさの説明や、営業担当者が移動で使うバスの中での試供品の配布などを行っている。
- 11) 10年前のシェア約70%に比較すると若干低下しているが、市場は4年間で約2倍に拡大している。また2012年4月時点では、他の競合する外資系企業は製造販売の認可のハードルもあるためベトナム市場へは参入していない。
- 12) この箇所は、2012年4月18日午後13時半～14時半にかけてコクヨベトナム(株)の本社で行われた同社代表取締役社長足達保憲氏に対するインタビューとその際に入手した資料をもとにまとめている。
- 13) コクヨグループの海外生産拠点としては、1996年設立の事務用文具を生産するタイ工場、1997年設立のオフィス家具を生産するマレーシア工場に続く3か所目である。
- 14) 2012年4月にハノイ市内の文具店でコクヨ製の最も廉価なノートを購入したところ、価格は5,000VND（その時点の為替レートで約20円）であった。
- 15) この内容は、2012年3月22日に Terumo Viet Nam Co., Ltd. のオフィスにおいて行った、同社の General Director である丸田正行氏に対するインタビューの回答と同社親会社のホームページなどの情報をもとにまとめている。
- 16) クアンミン工業団地はタンロン工業団地に比較すると、道路や区画、未利用地の整備などがやや雑な印象を受けた。ただ、テルモの敷地内は非常にきれいに整備されており、個々の企業ベースでは全く問題ない印象である。
- 17) 以前からの同社グループのアジア地域における製造拠点の所在国は、中国（長春、杭州：もともと合弁であったが100%子会社に変更）、フィリピン（100%子会社）、インド（合弁）の4か国であり、それらに加えての新設拠点としてベトナムが選択されている。
- 18) 中国に比較するとベトナムでは商工会などを通じて意見をいうことができ、それを聞いてくれる傾向が強いとのことである。
- 19) 2012年3月時点で使用中の敷地の約2倍の更地の土地を拡張用として、現在の敷地の横に確保しており、インタビュー直後の2012年5月に工場新設を発表した。なお、土地所有権の価格は、購入した時点から約5年間で4倍になっているとのことであり、中には投資目的で同地区画を保有している企業もあるようである。
- 20) この箇所は、2012年4月6日午後16時半～18時に貝印株式会社の本社で行われた、同社の製造を担当するグループ会社であるカイインダストリーズ取締役総務管理部長辻宏介氏に対するインタビュー、また2012年4月20日午後15時半～17時にカイインダストリーズの100%子会社であるカイベトナム有限責任会社において行われた副社長（工場長）山田昌也氏に対するインタビューをもとにしている。
- 21) 貝印グループは1908年に岐阜県関市で創業している。
- 22) ハノイは漢字で「河内」と書くが、これは近くを流れる紅河の内側にある場所、という意味とのことである。

- 23) ベトナム工場を開設した結果、中国 3 工場、米国 1 工場と合わせて海外 5 工場体制となっている。
- 24) 給与水準は、日本人一人分が概ね現地人 50～100 名分と同等とのことである。
- 25) この内容は、2012 年 3 月 21 日に Ogino Vietnam Corporation. のオフィスにおいて行った、同社の General Director である平木伸二氏に対するインタビューの回答と当日いただいた資料及び同社親会社のホームページなどの情報をもとにまとめている。
- 26) 親会社である荻野工業株式会社（本社：広島）は、売上高が 62 億円（2010 年度）、従業員数が 385 名（2011 年 5 月時点）の、1957 年に設立された自動車部品・精密機器関連部品の製造メーカーである。国内に本社工場（広島県安芸郡熊野町）と呉工場（広島県呉市）の 2 拠点、海外にフィリピン工場（2001 年に業務開始）とベトナム工場の 2 拠点がある。
- 27) 2012 年 3 月 20 日にデロイトベトナム事務所で行ったパートナー加藤耕平氏に対するインタビューの中では、「過去記憶にある日本企業の撤退は IT 企業 1 社だけであり、知っている企業の多くが事業を拡大している。」という回答があり、2012 年 4 月 19 日に野村ハイフォン工業団地で行った同団地 President の榊野隆氏に対するインタビューの中でも、「現在の入居企業は 55 社（内日本企業が 48 社）であるが、過去同団地内の拠点を閉鎖した日本企業の例は、別の場所にある工場を拡大し統合するために移転した 1 社だけである。」という回答があった。
- 28) このコメントは、2012 年 4 月 20 日にかけて BTJ ジャパンベトナム投資支援センターのハノイオフィスにおいて行なった同社代表中川良一氏とのインタビューの中での回答である。中川氏は、1993 年にホーチミンにオフィスを開設して業務を開始し、これまでに大手から中小まで日本企業約 300 社のベトナム進出の支援をしてきたとのことであり、ベトナムにおいてローカル工業団地の企業誘致の支援も行っている。

ウェブ資料

<http://www.gso.gov.vn>

<http://www.hisamitsu.co.jp>

<http://www.kokuyo.co.jp/com>

<http://news.nna.jp/free/news>

<http://search.worldbank>

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p120201.pdf>（ベトナム進出企業の実態調査（榊野隆データバンク 2012 年 2 月 1 日））

<参考文献>

- 池部 亮（2004）「第 1 章 ベトナム市場経済化の基本構造」（関満 博・長崎利幸編『ベトナム／市場経済化と日本企業』新評論、pp.13-46）
- 木下俊彦（2010）「第 1 章 今後のベトナムのあるべき経済社会の展望と戦略提言」（早稲田大学ベトナム総合研究所『東アジア新時代とベトナム経済』文眞堂、pp.1-22）
- ギエップ、レ・タン（2005）『ベトナム経済の発展過程』三恵社
- 国際協力銀行（2011）『ベトナムの投資環境 2011 年 4 月』株式会社日本政策金融公庫
- 白石昌也（2010）「第 4 章 ベトナムの工業団地と経済区」（早稲田大学ベトナム総合研究所『東アジア新時代とベトナム経済』文眞堂、pp.60-89）
- 新日本有限責任監査法人（2011）『ベトナムの会計・税務・法務』税務経理協会
- 関満 博（2004）「第 11 章 ベトナムの産業発展と日本企業」（関満 博・長崎利幸編『ベトナム／市場経済化と日本企業』新評論、pp.381-395）
- 辻田素子（2004）「第 2 章 ベトナム産業経済の輪郭」（関満 博・長崎利幸編『ベトナム／市場経済化と日本企業』新評論、pp.47-83）
- 坪井善明（1994）『ヴェトナムー「豊かさ」への夜明けー』岩波新書
- 坪井善明（2008）『ヴェトナム新時代ー「豊かさ」への模索』岩波新書
- トラン・ヴァン・トゥ（2010）『ベトナム経済発展論ー中所得国の罟と新たなドイモイー』勁草書房
- 中西宏太（2010）『ベトナム産業分析』時事通信社
- 長崎利幸（2004）「第 3 章 工業団地の展開と日本企業」（関満 博・長崎利幸編『ベトナム／市場経済化と日本企業』新評論、pp.84-125）