

## &lt;論 文&gt;

対ベトナム直接投資の動向と日系中小企業の経営戦略  
——ベトナム裾野産業育成の可能性の分析<sup>1)</sup>——

井 出 文 紀\*・森 原 康 仁\*\*

Current Situation of FDI from Japan and Strategy of SMEs Operating in Viet Nam:  
Focusing on the Development of Supporting Industry

IDE, Fuminori・MORIHARA, Yasuhito

After the introduction of modernization reforms called 'Doi Moi' in 1986, Viet Nam has gone through rapid transformations, and in recent years, number of FDI from Japanese manufacturing sector has increased rapidly under the 'China plus one' strategy.

However, the rapid progress of industrialization evoked several problems. For example, MNCs lacked linkages with local industries, and the dependence for parts, materials and machines on import caused the trade imbalance. In order to address these difficult situations, the Vietnamese government increasingly put emphasis on the development of 'Supporting Industry' (SI).

This paper examines the current situation of FDI from Japan, policies on developing SI, and attraction of investment from Japanese small and medium enterprises (SMEs) in Viet Nam, based on the field survey in March 2012.

**Keywords** : Viet Nam, Supporting Industry (SI), Small and Medium Enterprises (SMEs),  
Rental Factory, FDI

キーワード：ベトナム、裾野産業、中小企業、レンタル工場、対外直接投資

---

\* 近畿大学経営学部講師、立命館大学国際地域研究所客員研究員

\*\* 京都大学非常勤講師

## はじめに

輸出志向型の工業化戦略に取り組んだ東南アジアのタイ、マレーシアなどは、外資系製造業の対外直接投資（FDI）を積極的に誘致する中で、低廉豊富な労働力を武器に労働集約的な工程を中心とする製造業の誘致に成功し、それ以降外資系アSEMBラーの集積が進んできた。その後大きな課題として浮上したのが、誘致したアSEMBラーと現地経済とのリンケージの欠如であり、外資が進出した輸出加工区などにおける、いわゆる「輸出飛び地」の問題であった。

1980年代に入ると、対日貿易収支の赤字、とりわけアSEMBラーが必要とする部品・中間財の輸入増がもたらす対日赤字がクローズアップされるようになる。アジア諸国は日本に対してこれら部品・中間財の現地生産もしくは現地調達率の向上を求めようになり、日本政府もまたアジア諸国への産業支援策の一環として、人材の育成や部品メーカーの育成支援に取り組むようになっていった。これら各国で盛んに議論されるようになったのがいわゆる「裾野産業（もしくはサポーティングインダストリー）」の育成である<sup>2)</sup>。

1986年以來「ドイモイ（刷新）」と呼ばれる対外開放と経済改革に取り組んできたベトナムでは、とりわけ2000年代に入って日本からのFDIが急増する一方で、進出したアSEMBラーに対する部品・中間財供給が現地において困難であることから、裾野産業育成の必要性が喫緊の課題となっている。本稿では、2012年3月に実地した現地調査を基に、近年の日本企業による対ベトナムFDIの動向を概観したうえで、裾野産業の育成に向けたベトナムの取組と、その中核をなすと考えられる中小企業のベトナム誘致に関して考察する。また、現地日系中小企業の事例から、海外進出に伴う販路開拓、顧客確保を中心にその経営戦略を分析する。

## 1. 日本企業の対ベトナムFDI

### (1) 対ベトナムFDIの全体像

本紀要掲載の関下論文と重複する部分もあるが、まずベトナムへのFDIのトレンドならびにその特徴について確認しておきたい。トラン[2011]も指摘するように、ベトナムで1986年にスタートした対外開放と経済改革、いわゆる「ドイモイ」は、経済システムの転換に伴う潜在的生産力の顕在化、対外開放によるメリット、アジア太平洋地域との国際分業による輸出・成長機会をもたらすものであったが、ベトナムへのFDIは当初から大きな規模ではなかった。1990年代、主要先進国企業のアジア向けFDIの受入国としてもっとも注目を集めていたのは、「世界の工場」とも呼ばれ、かつ急激な経済成長により国内マーケットの魅力も兼ね備えつつあった中国であった。しかしながら、中国へのFDIの急増は次第に中国国内における賃金の高騰と労働需給の逼迫を生み、また、人民元切り上げへの懸念、新型肺炎のSARS（2002年～2003年）や四川省での大地震の発生（2008年）、小泉首相（当時）の靖国神社参拝に端を発す

る反日デモの展開（2005年）、国内の経済格差に不満を持つ労働者によるデモの増加などが報道されるようになると、中国への過度の生産拠点の集中がもたらすリスクが顕在化する事態となった。

2000年代、これらリスクを緩和するために、中国の生産拠点を維持しながらも東南アジアへ一部生産拠点のシフトを進める企業が報じられ始めた<sup>3)</sup>。とりわけ既に一定程度の外資の集積が進み、東南アジア内でも相対的に賃金が高かったタイやマレーシアに対して、経済開発から取り残された存在であったインドシナ諸国は、労働力が低賃金で確保できることから注目を集めるようになってきている。ドイモイの進展に伴いFDI誘致の環境が整備され始めたこともあいまって、ベトナムはいわゆる「China プラスワン」<sup>4)</sup>、もしくはBRICsに次ぐNEXT11<sup>5)</sup>などの名称でFDIのホスト国として魅力を集めるようになっていった。

国際協力銀行が毎年実施している「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」の「中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域」の回答におけるベトナムの順位づけを見てみると（表1）、90年代後半、6位から8位程度であったベトナムの地位が、2000年代前半に入って年々順位を上げ、2006年～10年までは中国、インドに次ぐ3位にまで達したことが分かる。

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。

なお、2011年には4位となったアンケート結果を詳しくみてみると、ベトナムを有望と判断した企業（149社）の理由は、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%)という順である。一方課題も指摘されており(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%)という回答がされている。前回調査時よりも現地マーケットの成長性を指摘する企業が増加しており(前回回答では61.2%)、国内市場への期待が増していることを示している。しかしながら、安価な労働力を魅力として挙げつつもその賃金が徐々に上昇しつつある点も課題として示されており、ベトナムの労働コストが上昇傾向にある点がうかがえる<sup>6)</sup>。

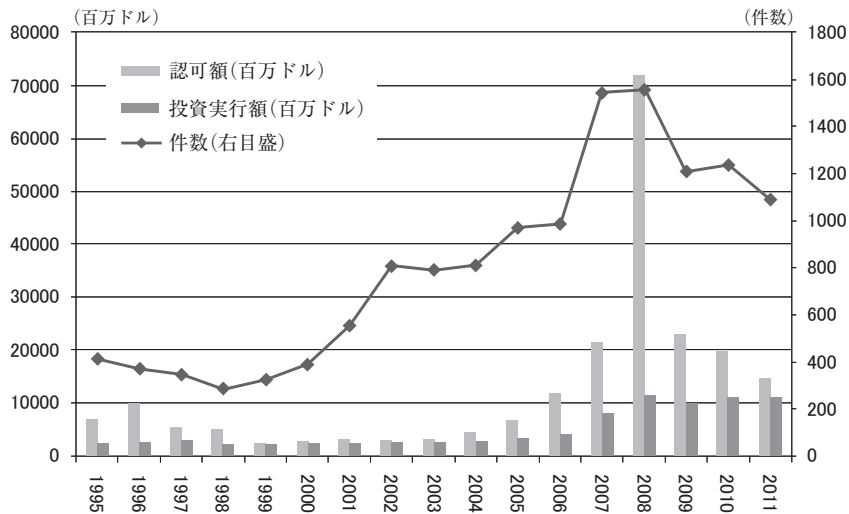


図1 世界からの対ベトナム FDI の推移

出所：JETRO ハノイ事務所『ベトナム北部・中部近郊ビジネス情報 2012』、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 2012』より作成。

ここで、対ベトナム FDI の推移を、日本貿易振興機構 (JETRO) ハノイ・ホーチミン両事務所提供の資料をもとにまとめてみたい (図 1)。他の東南アジア諸国同様に、プラザ合意以降 FDI 額の増加傾向は徐々に見られたものの、アジア通貨危機直後いったん FDI 額は減少する。しかしながら 1999 年以降、FDI の件数、金額ともに増加に転じ、とりわけ先述したように 2000 年代以降は件数、金額ともに急増することとなった。そのピークは 2008 年であり、この年、FDI 件数は 1557 件、認可額は 717 億 1260 万ドル、実行額は 115 億ドルとなった<sup>7)</sup>。しかし、2009 年以降、世界的な景気低迷の影響などもあり減少傾向にある。国・地域別の件数及び認可額を見てみると、認可額レベル (実行額ではない点に注意されたい) ではシンガポール、韓国、日本、台湾、英領バージン諸島、米の順である。件数では韓国が最も多く 3112 件、台湾 2219 件、日本 1669 件、シンガポール 990 件となる。韓国、日本、台湾などでは小額の投資案件が多い。FDI 総額 (認可額ベース) に占める日本の割合はおおよそ 10% 前後で推移している。

## (2) 日本の対ベトナム FDI の傾向

日本からの対ベトナム FDI（認可額ベース）および投資件数の推移は図2のとおりである。98年を底としてその後堅調な増加を続け、2007年から08年にはギソン製油所プロジェクト（約62億ドル）などの巨額プロジェクトがあったこともあり、いったんピークを迎える。その後減少するものの、10年以降は急増となり、2011年は認可額で18億5300万ドルとなった。このうち約65%は加工製造業である。件数も208件と過去最高であり、これは韓国の270件に次ぐものである。主要日系企業からの投資は味の素（1991）、エースコック（1993）、久光製薬（1994）、スズキ（1995）、トヨタ（1995）、ホンダ（1996）、ヤマハ（1998）、キヤノン（2001）、パナソニック（2003）、ブラザー（2006）、メイコー（2007）、京セラ（2011）などが挙げられる。

日本企業の進出形態ならびに進出先には顕著な特徴が見られる。ベトナムは南北に細長い地形であり、重要経済圏は北部の首都ハノイとその周辺地域、ならびに南部のホーチミンとその周辺地域である<sup>8)</sup>。FDIもまた、この両地域を中心とするエリアに集中している。JETROが把握している在ベトナム日系企業1672拠点のうち、南部が最も多い887、次いで北部の686、中部は99拠点であり、そのうちホーチミンは664、ハノイ516と2大都市が圧倒的シェアを有しており、日本商工会議所加盟企業数もこれら地域に集中している（表2）。

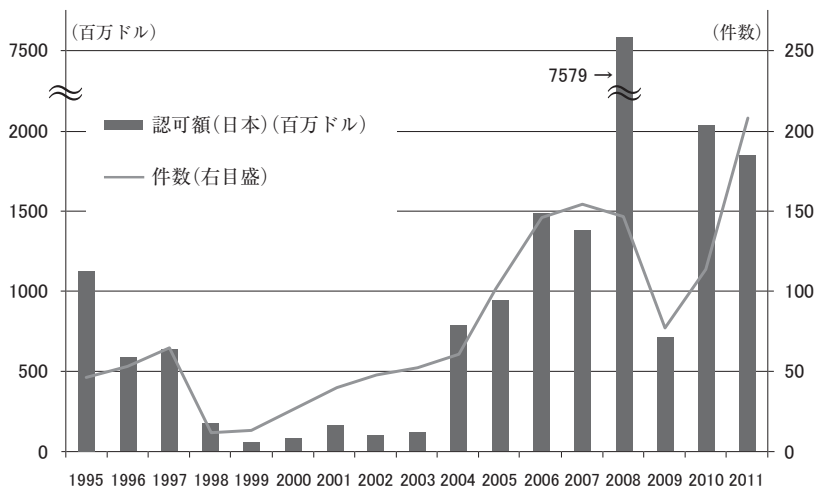


図2 日本からの対ベトナム FDI の推移

出所：JETRO ハノイ事務所『ベトナム北部・中部近郊ビジネス情報 2012』。

表2 日本商工会加盟企業数の推移（北部・中部・南部）

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	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1：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2：2000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、JETRO ハノイ事務所『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。

進出企業を地域ごとにみても、北部と南部ではそれぞれ特色が見られる。北部では第一に、とりわけOA機器を中心とする大企業のセットメーカーが独資での輸出加工を目的とした拠点を設置するケースがみられる。キヤノン、ブラザー、パナソニックなどがその典型例である。なかでもキヤノンは3工場を構え、月産は100万台でサプライヤーも110社ほど存在する。うち2工場はインクジェットプリンターを生産し、全世界向けの7割を占めている。残る1工場はHewlett-Packard社のレーザープリンターのOEM生産である。また、ブラザーは複合機を全世界に輸出しており、サプライヤー50社も抱えている。

第二に、内需志向の合弁企業として、ホンダ、ヤマハ、トヨタなど二輪車ならびに自動車産業の進出がみられる。とりわけ二輪車生産は国内生産車の販売台数が2011年には400万台を超えており、普及率は都市部で123%、地方部でも84%に達している（図3）。ホンダはハノイ北西にあるビンフック省で第1、第2工場合わせて7700人程度を雇用しており、第3工場も計画中である<sup>9)</sup>。生産は年間150-170万台で、ほぼ100%が国内向け生産であるが、輸出も視野に入れているという。ヤマハも年100万台弱を生産している。ヤマハ、ホンダ両社合わせたシェアがベトナム国内の約75%を占めているが、近年低価格の中国産バイクの流入も見られる。聞き取り調査の中では、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ドルであるのに対して、バイク1台は1000ドル前後から購入可能である。乗用車ではトヨタの人気車種である7人乗り4WDのイノーバが30000ドル台、KIA、HYUNDAIなどの韓国車が10000ドル台から用意されており、小型タクシーなどで韓国車が増加傾向にあるという<sup>10)</sup>。四輪車はベトナム国民の所得レベルからすると高嶺の花である感もするが、徐々に購入台数は増加傾向にある。とはいえ、2011年度の自動車販売は、ベトナムではまだ11万台にすぎず、インドネシアは80万台、タイは輸出込で100万台の規模がある<sup>11)</sup>。加えて、AFTAの発効に伴い、2018年にベトナムも自動車関連の関税率をゼロにしなければならず、タイからの輸入が増加する事が考えられる。聞き取り調査の中でも関係者は、「バス、トラックなどには幾分可能性はあるかもしれないが、ベトナムが自動車産業とりわけ乗用車部門で盛り上がっていきけるかというところかなり難しいのではないかと指摘してい



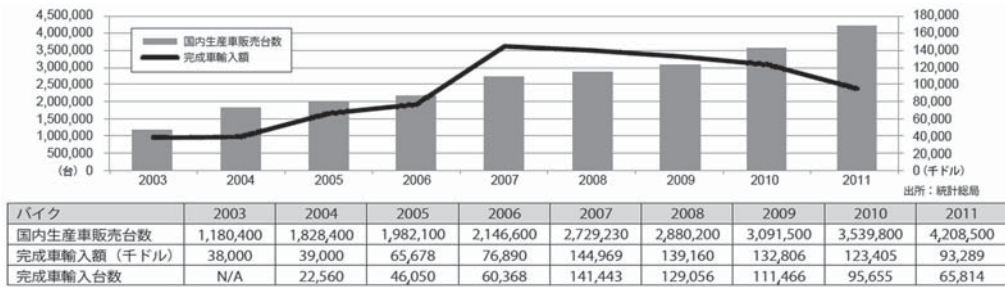


図3 ベトナムのバイク国内生産販売台数と完成車輸入額の推移

出所：図2に同じ

た。

南部では、第一に、内需志向型企业（販社、食品、流通）の件数が多いことが特徴である。これは筆者らもハノイ、ホーチミン両市を訪問した際に気づかされたことであるが、両市内での店構え、活気、品揃え、大型ショッピングセンターの存在などを比較すると、ホーチミンの商業活動はハノイのそれを圧倒している。エースコック、サッポロビール、味の素など、現地市場を目指す企業はまずホーチミン近郊に拠点を構えている。また、近年では小売業がベトナムの経済成長に伴う購買力の向上を当て込んで進出を計っており、イオン、ファミリーマート、高島屋、日系外食チェーンなどは既に進出もしくは進出準備を進めている。ファミリーマートは18店舗をホーチミン市内に構え、現在は消費者の反応、物流ネットワークなどを調査しながら進出形態を模索しているところであるという<sup>12)</sup>。

第二には、ホーチミン周辺の工業団地を中心として、輸出加工型の中小・中堅部品メーカーが進出している。これはベトナムのみならず、周辺東南アジア地域との分業体制もしくは周辺地域への顧客への部品提供を考慮する際に、ベトナム南部に立地することの位置的な優位性を念頭に置いたものであろう。これら輸出加工型企業の多くは、原材料を無税で入れて加工、日本などへ輸出できる「EPEステータス」を取得するケースが多い。EPEステータスを取得していれば決済も外貨決済が可能である。いっぽう、内需向けに生産をする企業の場合外貨による決済が認められず、本社への利益送金の際も為替の問題が大きな影響を与える。近年のドン信認の低下に伴うドン安、また急激な円高により、例え生産量が増加したとしてもそれが増収に結び付かないという事情がある。

### (3) ベトナムの優位性と課題

近年 FDI が増加傾向にあるベトナムの優位性はどこにあるのだろうか。まず第一に、約 8780 万人という人口規模と、29 歳以下人口が過半数を占める人口構成の魅力が挙げられよう（図 4）。豊富な若年労働力が存在するばかりでなく、その識字率が高い点も高評価を受けた理

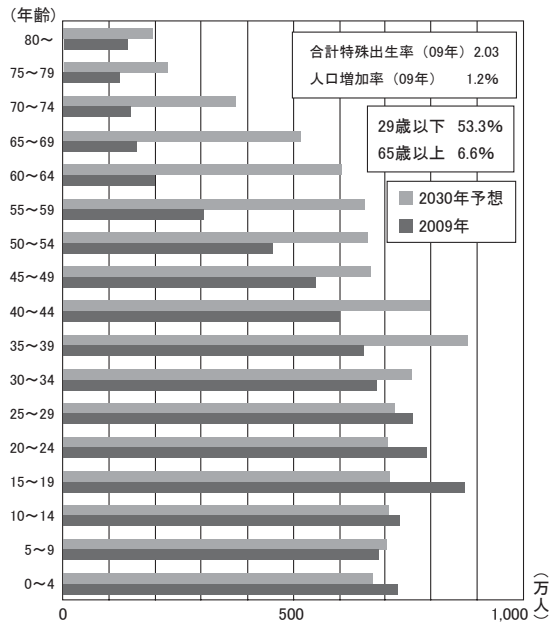


図4 ベトナムの人口構成 (2009年と2030年予想比較)

原出所：ベトナム統計総局 (2009年)、国連人口予測 2008 (2030年予想)

出所：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 2012』。

由である。ただし近年では賃金上昇が顕著となり、一部で雇用確保難も生じている<sup>13)</sup>。第二に、相対的に政治・社会情勢が安定していること、第三に、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も、域内分業のメリットを享受する上で立地上の優位性を有しているものと思われる。

いっぽう、比較劣位もしくは弱点としては、まずインフラの未整備があげられる。二輪車保有台数が急増し、四輪車も富裕層を中心に微増するなかで都市部の慢性的渋滞は日常化しており、高速道路の整備や地下鉄建設計画が始まりつつあるものの依然として交通網の整備は圧倒的に遅れている。この点は Just in Time でのサプライチェーンの構築や、小売店における定期的な商品配送などを目指す企業にとって物流面で悪影響を与えることとなる。第二に、社会主義のマイナス面が依然として残存していることである。さまざまな許認可手続きの煩雑さ、急激な政策変更などは社会主義を経験した途上国においてよく指摘される課題ではあるが、外資にとっては商品の販売においても、必要な原材料や部品の輸出入においても、政策の不安定と手続きのスピードの遅れは致命的な問題となりかねない。また、ドイモイから20年以上が経過した現在でも、価格体系が安定していない。「パパママショップ」とよばれるような個人商店をみてまわると、基本的に商品には値札がついておらず、価格の決定は交渉次第である。ホーチミン中心部の国営大型店や国際空港の売店でも、値札が明示されていない、もしくは同



一商品に対する価格が店舗によって異なることもある。第三に、マクロ経済の不安定が大きな課題である。通貨ドンの信任は高いとは言えず、慢性的なインフレ傾向である。第四に、政府の外資誘致、工業化にかかわる政策が体系的に整えられていないこと、とりわけ後述する裾野産業の育成支援に対しては政府の支援策が不十分であることである。

## 2. 裾野産業とベトナム

### (1) 東南アジアへの日系製造業の進出と裾野産業

「裾野産業（サポーティングインダストリー）」という言葉がしばしば用いられるようになったのは、製造業を中心とする日系企業のアジア進出が本格的に開始された1980年代半ば以降であろうと思われる。それまでもピラミッド型、もしくは富士山型と称される日本の産業構造の中で、ピラミッドの底辺、富士山型で言うならば裾野部分としての中小企業や下請企業の重層的な集積に対し、「裾野の広い」というような形容がされていたものの、一般的に裾野産業という名称が普及するようになったのは1990年代以降のこととあってよい<sup>14)</sup>。

たとえば、日本-ASEAN貿易産業相会談（1993年10月）で発表された、初めての国別の包括的支援策「ニュー・エイド・プラン」における「アジア・サポーティング・インダストリー・アクション・プログラム」では、日本の自動車産業に代表される最終組立メーカーを中心とした生産分業体制を意識し、自動車産業、電気機器産業、電子機器産業などを下支えする、部品供給産業、 casting産業、鍛造産業、プラスチック成型産業、素材梱包材産業などを裾野産業としてとらえ、今後のASEANの持続的開発に向けた日本からの支援策として、インフラ整備や工業分野での国際規格導入とともに、裾野産業の育成が公式に掲げられた<sup>15)</sup>。

このアクション・プログラムの政策にかかわった海外コンサルティング企業協会の専門家によれば、「サポーティングインダストリー」という用語は、タイのある日系現地法人の経営者が使い始めたとも言われているもののその出所は明らかでないという。そのうえで、日系製造業の進出、中でも大型の案件を望んでいたマレーシアをはじめとするASEAN諸国に対して、工業化の進展のためには単にアSEMBラーのみを誘致すればよいというものではなく、日本で特徴的とされるピラミッド型の製造業の産業構造と、その部品、中間財を供給できる重層的な企業群の存在がいかに重要であるかを理解してもらう必要があったため、日本の製造業においてアSEMBリーを支える（supporting）産業を示すものとして、「サポーティングインダストリー」という概念を盛り込んだという<sup>16)</sup>。

また、今日では、裾野産業という概念からアジア諸国の工業化を分析することは、単に日本との経済的関係のみならず、ポーターの言う「国の競争優位」を構成する要素の一つとして<sup>17)</sup>、また、2001年の世界投資報告に‘Promoting Linkages’という副題がついたように、発展途上国へ進出した多国籍企業と、現地経済との「リンケージ」の構築という意味からも重要

性を持つようになってきている<sup>18)</sup>。それは、20年以上にわたりアジア諸国で論じられてきた「古くて新しい課題」でもあり、日本とアジア諸国との関係を超越して世界的な関心を集めつつあるテーマでもあるといえよう。

しかしながらこの「裾野産業」という概念は、加工工程に重点を置いた狭義のものから素材産業まで含めたより広義のものまで、先述したピラミッド型の産業構造における底辺の広い部分を広範に指しており、対象業種や企業の規模などに関する定義は研究者の視点によって様々である<sup>19)</sup>。また、機械振興協会 [1998] は、アジア地域における産業階層の構造は日本国内に見られる親企業・中堅企業・下請中小零細企業といったピラミッド型の階層構造を形成している訳ではなく、アジアの裾野産業を日本的なセットメーカーを頂点とする下請分業構造と同質な構造の中には位置づけられないとしている<sup>20)</sup>。本稿では向山 [1993] の定義<sup>21)</sup>をもとに、裾野産業とは「最終財産業の生産活動に必要な原材料、部品、サービスを供給する産業ならびに製造機械産業および機械部品産業の総体」を指す広義のものとして、また、必ずしもアジアにおける裾野産業の構造が日本型の下請分業構造とは同義ではないことを前提に議論を進めたい。

日本貿易振興会 [1996] は ASEAN の裾野産業を素材産業、資本財産業、部品産業、工程、副資材の5部門に分類し、さらにその技術、投資規模などから大企業性、中堅企業性、中小企業性のものに3分類している(表3)<sup>22)</sup>。また、そ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<sup>23)</sup>。

## (2) ベトナムにおける裾野産業

ベトナムの工業化と外資誘致においてもまた、対日貿易収支の赤字、とりわけ部品・中間財の輸入依存の問題が指摘され始めている。ベトナムに進出する日系製造業の原材料・部品の調達率についていくつかの数字を挙げておきたい。JETRO が2011年に製造業全体を対象に調査したデータによると、現地からの調達が28.7%、日本からが38.2%、ASEAN からが14.2%、中国からが13.5%、そのほかが5.4%となっている(図5)。また、ベトナム開発フォーラム(VDF) [2006]によると、部品の現調率(アSEMB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%と最も高く、電機・電子セクターではTV用部品の現地調達率は平均して20-40%、四輪車セクターでは現調率は5-10%ともっとも低いレベルにとどまっている。ただし企業によって対応は異なり、あるTVアSEMBラーは輸入部品のほうが国内調達部品よりも安価であるとして、いまだに全ての部品を輸入するCKD生産を維持している。また、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であると回答している。部品点数では70%の現調率を達成している家電アSEMB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している<sup>24)</sup>。

ベトナム政府は2007年に裾野産業育成のマスタープラン(34/2007/QD-BCN)を定めたが、

表3 裾野産業 (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
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。

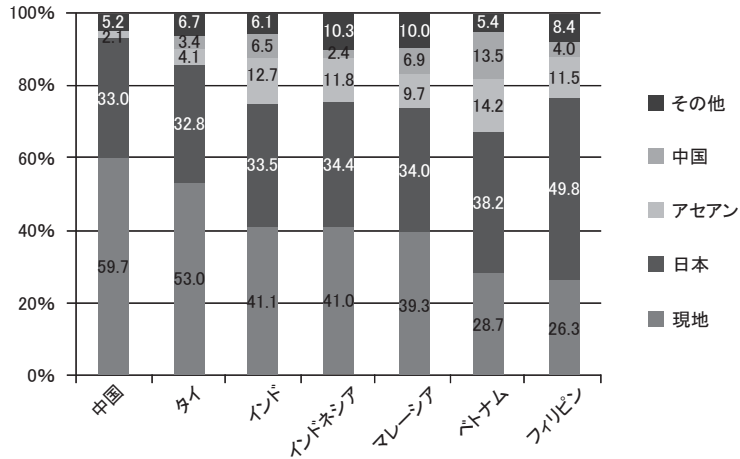


図5 進出日系企業（製造業）の原材料・部品調達先 内訳 (2011年 JETRO 調査)

出所：図4 に同じ

マスタープランそのものは総花的なものであり、具体的な支援策の整備は遅れている。裾野産業の一応の定義付けがなされたのはようやく2011年に入ってからであった。策定された発展計画 (12/2011/QD-TTg、2011年2月24日付け首相決定) では、機械製造、電子機器・情報通信、自動車部品組立、紡績・縫製、皮革・履物、ハイテク開発事業を支える裾野産業の支援を打ち出し、支援策として市場開発、インフラ整備、技術移転・人材育成、情報提供・関税優遇

が列挙された。また同時に執行機関が確定され商工省の裾野産業発展プロジェクト査定委員会が設けられた。さらに、同年7月には財政措置もとられ（96/2011/TT-BTC、政府首相、2011年7月4日）、①輸出税・輸入税に関する優遇（免税）、②政府の開発投資信用基金の借入、③中小企業育成のための財政補助、④ハイテク産業の発展を支える裾野産業への税制優遇（輸出税、輸入税、企業所得税）、⑤付加価値税の納付延期・還付が盛り込まれた。裾野産業の具体的業種が確定したのもこの年で、2011年8月26日付首相決定（1483/QD-TTg）では49業種が支援の対象とされた（表4）。

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によると、例えば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・リンクエージ支援、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のものが目立つ。また、裾野産業の担い手の大半を占めるのは中小企業であるにもかかわらず、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し、「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」<sup>25)</sup>としている。

もともとベトナムにおいては国営企業が一貫生産体制をとってきたため裾野産業がほとんど存在してこなかった。もちろん国営企業の子会社は存在するものの、製品別・地域別の縦割り企業のみであった。このためベトナムのローカルサプライヤーが成長するには、まだかなりの時間がかかると見込まれている。したがってベトナムにおける裾野産業の成長にとって重要となるのは、外資の受け入れ、とりわけ中堅・中小企業の受け入れである。そこで次節では外資受け入れの拠点となってきた工業団地に注目し、そこで活動する日系中小企業の現状をみてみたい。

### 3. 日系中小企業のベトナムでの事業戦略

#### (1) ベトナムにおける工業団地の成長とレンタル工場

中堅・中小企業のベトナム進出の大半は工業団地を利用したものである。表5はベトナムにおける工業団地の推移を工業団地数とその規模でみたものである。1991年にはわずか1つにすぎなかった工業団地は2000年に65、2005年に130、2010年に260にまで拡大した。工業団地規模もほぼ水準で拡大し、2010年時点で7万1394ヘクタールまで広がっている。

表4 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 dyeing 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.

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 Planning and Investment of Vietnam.

先述したように、これまでベトナムの工業団地に進出する企業は大企業が多かった。しかし多くの中小企業は「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」。中小企業が工業団地を活用してベトナムを進出しようにも、これまでそうした条件がなかったのである。「そのため1,000m<sup>2</sup>以下、月額1m<sup>2</sup>あたり4～5ドルといった貸し工場が必要」という認識がここ数年で急速に広まっている<sup>26)</sup>。実際、こうした期待に応じて、各工業団地で近年レンタル工場が急速に整備されてきた。

北部・中部においてはJETROハノイ事務所が2011年上半期に調査した主要30工業団地のうち、実に20工業団地がレンタル工場（賃貸工場）を提供している。なかにはクエヴォー工業団地のように「日越裾野産業育成団地」と銘打って、日系企業の誘致に特化したレンタル工場も生まれている（表6）。南部においても基本的に同様の傾向で、すでに操業中のレンタル工場が15（表7）、2012年以降に増設ないし新規建設予定の工業団地は8団地にもものぼる（表8）。

注目されるのは500～1000m<sup>2</sup>規模で賃料の安い極めて小規模なレンタル工場が増えつつあることである。この規模と賃料であれば、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である。裾野産業の育成にとって中小企業の大量進出は決定的に重

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	500m <sup>2</sup>
	ハノイ・ダイトゥ工業団地	10,000～14,000
	クワンミン工業団地	2,200～2,400m <sup>2</sup>
	クエヴォー工業団地	5000m <sup>2</sup> ×15棟 (間仕切りによって1000m <sup>2</sup> からのレンタル)
バクニン省	ダイドン・ホアンソン工業団地	工場は3600～6450m <sup>2</sup> 、うちオフィスは500m <sup>2</sup>
	ティエンソン工業団地	N/A
	イエンフォン工業団地	N/A
バクザン省	VSIPバクニン工業団地	2000m <sup>2</sup> (オフィススペース含む)、建設予定
	クアンチャウ工業団地	5160m <sup>2</sup> (工場)+155m <sup>2</sup>
	チャン・ヅエ工業団地	4000m <sup>2</sup> ～6000m <sup>2</sup>
ハイフォン省	野村ハイフォン工業団地	平屋2棟、4階建て4棟(約1,500m <sup>2</sup> —内訳：ワーキングエリア1,200m <sup>2</sup> 、オフィス他300m <sup>2</sup> )
	VSIPハイフォン工業団地	2000m <sup>2</sup> (建設予定)
フンイエン省	タンロン工業団地 II	工場面積で1,000m <sup>2</sup> タイプ、2,000m <sup>2</sup> タイプ
	フックディエン工業団地	N/A
ハイズオン省	タンチョオン工業団地	N/A
	ダイアン工業団地	1744m <sup>2</sup> 、2,715m <sup>2</sup> 、5000m <sup>2</sup> 、6,700m <sup>2</sup> 、6,000m <sup>2</sup>
	カイクワン工業団地	2,800m <sup>2</sup> 及び 2,300m <sup>2</sup>
ビンフック省	ドンヴァン II 工業団地	7,000m <sup>2</sup>
ハナム省	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：JETRO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7 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	416m <sup>2</sup> ～3,000m <sup>2</sup> 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のが強み。 床耐荷重は1,000kg/m <sup>2</sup>
	タイホア工業区	2,200m <sup>2</sup> ×2棟 床耐荷重は10トン/m <sup>2</sup>
	タンドウック工業区	1) <2,750m <sup>2</sup> (工場)+540m <sup>2</sup> (事務所)>×15棟 2) <2,200m <sup>2</sup> (工場)+450m <sup>2</sup> (事務所)>×5棟 3) <4,536m <sup>2</sup> (工場)+648m <sup>2</sup> (事務所)>×5棟 床耐荷重は12,000kg/m <sup>2</sup>
ビンズオン省	ミーフック工業区	1) 1,022m <sup>2</sup> ×6棟(ミーフック3) 2) 1,680m <sup>2</sup> ×8棟(ミーフック5) 床耐荷重は2,000kg/m <sup>2</sup>
	ベトナムシンガポール工業団地	◆ VSIP-1 1) 2,000m <sup>2</sup> ×21棟 2) 1,000m <sup>2</sup> ×30棟 ◆ VSIP-2 1) 2,000m <sup>2</sup> ×10棟 2) 1,000m <sup>2</sup> ×7棟 合計68棟貸し出し中 床耐荷重は12.5-15.0KN/m <sup>2</sup>
	ドンアンII工業区	1) 5,000m <sup>2</sup> ×2棟 2) 3,750m <sup>2</sup> ×3棟(建設予定) 床耐荷重は4,000kg/m <sup>2</sup>
	メイプルツリービジネスシティ	1,000m <sup>2</sup> ×5ユニット うち、生産エリア784m <sup>2</sup> or 803m <sup>2</sup> 事務所224m <sup>2</sup> or 240m <sup>2</sup> 床耐荷重は生産エリア1,250kg/m <sup>2</sup> 、 事務所250kg/m <sup>2</sup>
	ナムタンウェン工業区	1) 2,520m <sup>2</sup> (78m×48m) 2) 3,744m <sup>2</sup> (60m×42m)
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	タイプ1生産エリア2,000m <sup>2</sup> 、事務所576m <sup>2</sup> タイプ2生産エリア2,300m <sup>2</sup> 、事務所576m <sup>2</sup> タイプ3生産エリア2,600m <sup>2</sup> 、事務所なし タイプ4生産エリア2,300m <sup>2</sup> 、事務所なし 床耐荷重は1,500kg/m <sup>2</sup> 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	1,152m <sup>2</sup> ×4棟(事務所面積256m <sup>2</sup> ) 床耐荷重は500kg/m <sup>2</sup>
	チャラ工業区	5,070m <sup>2</sup> 床耐荷重は1.2kg/m <sup>2</sup>
ホーチミン市	タントウアン輸出加工区	3階1,070.49m <sup>2</sup> 4階1,091.49m <sup>2</sup> 5階1,091.49m <sup>2</sup> 、1,070.49m <sup>2</sup> 6階1,070.49m <sup>2</sup> 床耐荷重は3～4階600kg/m <sup>2</sup> 、4～5階400kg/m <sup>2</sup> 。
	タンフーチュン工業区	工場4,624m <sup>2</sup> +事務所396m <sup>2</sup> ×2棟 工場4,828m <sup>2</sup> ×1棟 工場2,958m <sup>2</sup> ×1棟 床耐荷重800～1,000Kg/m <sup>2</sup>

出所：JETRO ホーチミン事務所提供資料より筆者作成。

要であるが、その典型的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)」である。TLAF の賃貸面積は 500m<sup>2</sup> で賃料は 1m<sup>2</sup> あたり 7 ドル / 月である。管理費を入れても、年間 44,000 ドルで進出することが可能である (表 9)。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であった (表 10)。ほぼすべての企業の事業内容が製造業における裾野産業を形成するものであることが理解できよう。

表 8 ベトナム南部の工業団地におけるレンタル工場建設計画  
(2012 年以降、増設 / 新規建設のみ)

	工業団地名	資本	工場サイズ	規模	入居可能時期
ビンズオン省	Ascendas Protrade Singapore Tech Park	シンガポール	500m <sup>2</sup> 及び 1000m <sup>2</sup>	500m <sup>2</sup> × 4 ユニット 1000m <sup>2</sup> × 9 ユニット	2012 年 10 月予定
	Dong An 2 工業団地	ローカル	2300 ~ 3000m <sup>2</sup>	6 ~ 7 棟	2012 年 1 四半期
	Mapletree Business City	シンガポール	2000m <sup>2</sup>	3 ユニット	2012 年春頃
	My Phuoc 工業都市	ローカル	590m <sup>2</sup> ~ 希望に応じて	建設用地 14ha	2012 年 6 月頃に 590m <sup>2</sup> の工場が 10 棟完成予定。
ドンナイ省	Long Duc 工業団地	日本	1000m <sup>2</sup> ~ 2000m <sup>2</sup>	建設用地 2ha 以上	2013 年夏
ロンアン省	Long Hau 工業団地	ローカル	512m <sup>2</sup> ~ 1152m <sup>2</sup>	39 ユニット	2012 年夏頃から順次
	Long Hau 4 工業団地	ローカル & 日本	300m <sup>2</sup> ~ 2000m <sup>2</sup>	建設用地 2ha	2013 年頃
	Vinh Loc 2 工業団地	ローカル	1000m <sup>2</sup>	建設用地 10ha	2012 年 2 四半期

注：各工業団地へのヒアリング (2011 年 12 月)。

出所：JETRO ホーチミン事務所提供資料。

表 9 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 相にて供电)
給水能力	39m <sup>3</sup> / 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	500m <sup>2</sup> × 11 ユニット (含むトイレ面積 : 32m <sup>2</sup> / ユニット)
賃貸料	US\$7.- / m <sup>2</sup> (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/m <sup>2</sup> , 排水処理料金 : US\$0.24/m <sup>3</sup>
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 10 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。

工業団地の数および規模の拡大と、レンタル工場の増大はベトナムにおける外資系中小企業の進出数の増加を物語るものである。以下では、タンロン工業団地に進出している日系自動車部品メーカー A 社と、レンタル工業団地を活用して中小でありながらベトナムに進出した株式会社ノダの事例をみてみたい。

## (2) 日系自動車部品メーカー A 社の事例

### ① A 社の事業概要と進出のきっかけ

タンロン工業団地に進出している A 社は創業 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である。日本国内に 3 つの工場を持ち、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）と工作機械の製造を手掛けている。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 名である。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である。

A 社がベトナムに進出する直接的なきっかけとなったのは、ブラジル、インドネシア、タイ、インド、ベトナムといった国外への工作機械への輸出が多くなったため、海外拠点を設けようという機運が本社内で高まってきたことであった。ただし、進出は容易ではなかった。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なったのである。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 社との取引である。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、取引のきっかけであった。

## ②現在の事業概要

しかしC社との取引は2011年末に打ち切られることになった。理由はドン安・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である。そのため現在行われているベトナム国内取引は少なく、B社への二輪用部品供給とE社への二輪用サスペンションの供給のみである。B社とのベトナム現地での取引の開始は2009年からであり、現在は2つの品番で事業を行っている。これまでは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、この間「ほとんど儲かっていない」状況であり、現在の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のである。

現在行われているベトナムからの輸出事業は大きく分けて4つある。第一は、B社の四輪車用2部品の製造である。これは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社に納入するかたちを採っている。第二は、やはり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仕事である。第三は、本社部品部の加工業務である。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している。第四は、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である。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素材調達の動向と裾野産業育成の可能性

ベトナムのローカルメーカーからの部材調達はゼロである。たとえば、A社の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である。「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」ためである。現状では価格こそ安いものの、その他の面で地場企業が日系企業と取引できる条件は存在しない。

A社の担当者は直近の経営課題として、①ドン安・ドル高、ドル安・円高の為替差損、②賃金インフレ、③見積もりのドン表示の義務付けの3点を挙げた。①については先述のとおりである。日本本社との連結決算をおこなっている場合、二重に為替差損が発生するためベトナムの国内取引の魅力が極めて薄くなる。

②の賃金インフレの負担も重い。現在、ベトナムの物価水準は高騰を続けている。ハノイ近郊の地場縫製企業の月給は2012年3月現在で400万ドンになっており、一部の企業は幼稚園や託児所の設置をおこなうなど福利厚生も充実させている<sup>27)</sup>。そのため日系企業も賃金を同水準に引き上げざるをえない。調査時にタンロン工業団地で確認したところによると、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285万ドンだった（いずれも付加給付を含む）。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%も賃金水準が上がっていることになる<sup>28)</sup>。A社の現在の平均月給も320万ドンであり、やはり賃金インフレの影響を免れていない。

③は急激なドン安の続くベトナムにおいて事業を続けていくうえで深刻な問題である。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カ月ほどかかるという。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なる。この問題については2011年末に在ベトナム日本商工会もベトナム政府に対して抗議を行っている。

以上をベトナムの裾野産業育成の観点から評価してみたい。第一に、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、ベトナムの地場企業は達成できていない。そのため、現地調達率自体が低いうえに(図7)、表11にあるように、東南アジア各国のなかでベトナムに進出した日系企業の地場企業からの原材料・部品調達率は極めて低い水準にとどまっている。

表11 東南アジア各国に進出した日系企業の現地での原材料・部品調達先の内訳

	(単位：%)					
	ベトナム (n=72)	タイ (n=374)	インドネシア (n=72)	フィリピン (n=71)	マレーシア (n=138)	シンガポール (n=41)
現地進出日系企業	43.8	56.4	46.6	60.8	37.8	40.8
地場企業	37.4	40.3	45.5	35.3	56.9	44.1
外資系企業	18.8	3.3	7.9	3.9	5.3	15.1

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：JETRO 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。

そうすると第二に、日系企業による現地労働力の育成等にとまなう技術のスピルオーバーが期待される。しかし、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。すなわち、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と、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のである。

### (3) 株式会社ノダの事例

#### ①ベトナム進出のきっかけ

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である。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）の製造である。通常、

トムソン型は、紙の打ち抜きに使用されるが、同社のものは、フィルム、シート、ゴムパッキンなどを打ち抜き、工業用部品、電子部品などに使われている。社長の野田隆昌氏は二代目で、2000年代半ばから同社は業容を拡大してきた<sup>29)</sup>。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月に進出した。表10にあるように、同社はTALFの一角を占める企業である<sup>30)</sup>。

野田氏によれば、ベトナム進出のきっかけは取引先の金型メーカーから「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」という話を聞いたことである。取引先の話を受けて現地市場調査をおこなったところ、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ない状況」だった。

ここで中国ではなくベトナムを選択した理由は4つある。第一は、顧客の「困り具合」である。中国は困ってはい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していたという。第二は市場規模である。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は困難が予想された。また同社は小回りの利く、強い現場、強いリーダーを複数育成することを経営戦略の柱の一つとして掲げている。したがって「1拠点の売上はせいぜい2000万円/月で十分」であり、ベトナムの市場規模はこの戦略に適合的だったという。第三は、今後のベトナムの成長性である。第四は、後述するように、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である。

## ②ベトナム支店の位置付け

図6は株式会社ノダの抜き型および木型の製造工程を示したものである。工程1はCADによるデータ入力である。工程2-1の「レーザー加工」とは抜き型のベースとなる素材を適切なサイズにカットする工程であり、工程2-2の「刃曲」はベースに打ち込む刃に曲げる加工をほどこす工程である。工程3の「補正」と「刃入れ」はベース板への刃の埋め込みを、工程4は実際に試し抜きを行う工程である。このうち、同社の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。同図にしたがえば、ベトナム支店は工程1と工程1~5のすべてを担っていることになる。それぞれについて具体的に見てみよう。

まず工程1であるが、図7にあるように、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されている（2011年9月以降）。具体的には、まず、大阪および九州の顧客からFAX等によって送られてきた仕様書は大阪本社から、中部および東京の顧客による注文は中部支社からベトナム支店に製図指示が出される。次に、この指示にもとづき、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される。最後に、大阪本社で検査のうえ各支店の現場に送り返される態勢になって



いる。同社はこの態勢によって人件費の圧縮を実現している。野田氏によれば「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%ぐらいの力は発揮してくれている」という。

次にベトナム国内販売向けの木型製造である。2012年現在、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企業に出荷されている。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という。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している。野田氏によれば、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」。

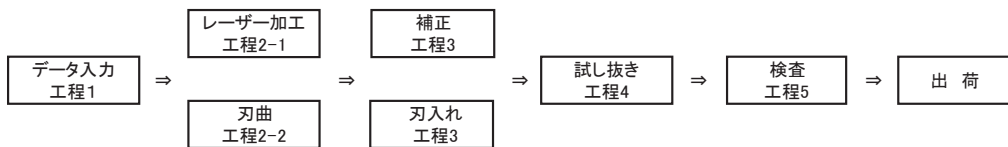


図6 株式会社ノダにおける抜き型・木型の製造工程

出所：株式会社ノダ提供資料。

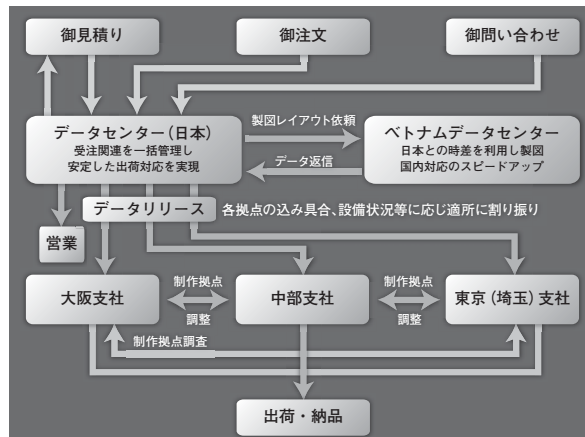


図7 株式会社ノダにおける製図指示と製図データの流れ

出所：株式会社ノダ提供資料。

### ③人材育成と裾野産業育成の可能性

株式会社ノダは、ベトナム展開の経営戦略上の位置付けとして、①縮小する日本の業界への対応（海外売上比率の向上によるリスクヘッジ）、②データセンターとしての役割（製図労働力にかかる人件費の抑制）、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）、という4点を掲げている。ここではとくに③をみたい。

同社はベトナム人労働力の研修の一環として、経済産業省が所管する財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）（旧・海外技術者研修協会）のプログラムを活用し、ベトナム人研修生の受け入れを行っている。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だという。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、現地人材の育成を丁寧におこなっている。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している。

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である。野田氏によれば「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」という。

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。

## おわりに

ベトナムへの日本からのFDIは2000年代以降急増した。「China プラスワン」、「NEXT11」などとベトナムの可能性が喧伝されたのもこれ以降のことである。確かに今日でもベトナムは有望な投資先として評価されており、若年層中心の人口構成ゆえの生産拠点および将来的なマーケットの可能性を有する国として、当分の間ベトナムへの注目は持続すると思われる。ただし、周辺東南アジア諸国と比較した場合、課題も存在する。とりわけ、ベトナムにおける外資誘致の歴史は浅く、裾野産業の育成はその緒に就いたばかりである。ベトナムが戦争のさなかであった1970年代には、タイやマレーシアは既に外資誘致による輸出志向型工業化に舵を切っていた。「アジアのデトロイト」と例えられるタイ、電機・電子産業を中心に外資の生産拠点が集中するマレーシアなど、これら諸国では既に一定程度の外資アSEMBラーと部品メーカーの集積があり、徐々に地場部品メーカーも育ちつつある。ベトナムはこれら諸国に比べると、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な段階で、一定の規模の経済性が働く状況になったとは言い難い。

さらに、1997年にWTOに加盟したベトナムは国際的な貿易ルールのもとで産業政策を行わなければならないことに加え、ASEAN域内での貿易自由化を目指すAFTAが本格的に発効し、さらにTPPへの参加をベトナム政府が表明するなかで、保護的な産業育成を行うことは困難

である。かつてマレーシアでは国民車産業を中心に、政府の手厚い保護政策の元で部品メーカーの育成が志向されてきた<sup>31)</sup>。今日、かつて許容されていたような保護的産業政策を通じて部品メーカーの育成を志向することはできない。タイやマレーシアといった外資誘致の先発組と比較して20—30年のタイムラグを抱え、いわゆる「テイクオフ」期間が明らかに短いベトナムには、近隣諸国が長い時間をかけて徐々に育成もしくは誘致して来た中小裾野産業の集積は存在していない。今日、ベトナム政府はマスタープランを作成し、裾野産業の誘致育成に乗り出したばかりである。

大野・川端 [2003] は「ベトナムの工業化にとっての当面の最重要課題は、労働集約的かつ輸出志向型の直接投資を大量に誘致すること、これに尽きる（傍点ママ）」<sup>32)</sup>とし、裾野産業の育成の手順として「①まず組立型の外資を大量に誘致する、②彼らに供給する裾野産業を外から誘致、あるいは国内で育成する、③技術移転・学習などを通じて国内能力を高める、の3ステップ」<sup>33)</sup>が必要であると指摘する。この指摘から10年弱を経過した今日でも、根本的なベトナムの課題は変わっていない。ただし、国内の賃金が上昇しつつある中で、単純に低廉な労働コストのみに依拠して労働集約的な工程での投資誘致を進めることは次第に困難になりつつある。よって、ベトナム政府には、アジア全体での外資の域内分業の動向、中国の生産・販売上のプレゼンスを見極めながら、自国のポジションを意識した政策立案が求められる。また、裾野産業の育成は地道な作業であり、より長期的な視野に立った取組が必要とされる。タイ、マレーシアなど輸出志向工業化にいち早く取り組んできた東南アジア諸国でさえ、裾野産業の育成は今日でも取り組まれている政策課題である。VDFはベトナムにおける現地裾野産業の育成に向けた政策立案を支援する取り組みを継続させており、また、JICAやJETRO、HIDAなど東南アジア諸国での裾野産業育成支援の経験豊富な機関も支援に向けて動き出している<sup>34)</sup>。これら諸機関による活動の成果がどのようにあらわれるか今後注目されるところである。

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ことは非常に難しく、当面は、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だけの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大きなカギとなろう。幸い、二輪車メーカーは好調な内需に支えられて一定程度の規模が確保できており、また、一部事務機器では大手メーカーの集積もみられる。ただし、先述した現地調査の事例のとおり、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。ベトナム政府には一層の政策整備と優遇策の提供、為替リスクを軽減するための措置が必要となろう。また、アジア域内分業が加速する中で、進出する中小企業にも単にベトナム国内市場のみを狙うばかりでなく、東南アジア全域への部品供給や輸出を意識したビジョンを持つことが求められる。

他方、それほど資金的に余裕がない小規模の企業にとって、低コストで事業を開始できる「レンタル工場」制度は、ベトナム進出へのハードルを大きく引き下げるものであり、また、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も有している。同時に独立系の中小企業の事業内容は——本文中で紹介した株式会社ノダのように——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される。したがって同社のような存在は、「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<sup>35)</sup>。

それゆえ、今後はいっそう、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、彼らの技術・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ためのポイントとなろう。プレゼンスが大きく成果として目に見えやすい大規模案件と比較すると、中小企業に特化した誘致策は一見華やかさに欠け、手間と時間を要する取り組みとなることは言うまでもないが、その重要性は一層増している。我々も今後のベトナム政府の取組とそこに展開する製造業の活動状況について継続して着目していきたいと考えている。

また、日系中小企業の海外進出に伴う販路開拓、顧客確保の可能性という点からみたととき、両社の事例が示唆するものは興味深い。

図8に示されるように、中小企業の海外進出の契機には、いっばうで自社製品への自信をもとに海外進出を目指そうとする動きがあるのに対して、取引先の生産拠点が海外移転したため、もしくは取引先に勧められたため海外移転を行うという、いわゆる「随伴投資」の側面も残されている。裾野産業には、主要製造業の基盤部分を支えるというポジティブな側面がある一方で、アSEMBラーに対して従属的な立場に止まっているという、いわゆる日本経済の「二重構造」における下請け零細企業というネガティブな側面も存在する。中小メーカー、とりわけ2次以降の下請企業にとって、主要取引先の海外移転に伴う売り上げの減少は会社の維持にとって危機的な状況をもたらしうるし、それら取引先から海外移転を勧められれば（それが積極的な動機であれ、受動的な動機であれ）海外進出を検討せざるを得ない。

A社の場合、主要取引先の海外展開にともなう輸出増加が自社の進出動機の大きな要因であったことは間違いない。ただし、進出したのちベトナム国内で従来の顧客から期待したような取引が生じたり拡大するといったことはなく、むしろ他アSEMBラーへの部品供給や海外輸出に活路を見出さざるを得なくなった。他方、ノダの場合はむしろ、国内では見込めない新たな受注をねらい、同業他社の存在しないベトナムに着目して初期投資を抑制できるレンタル工場を活用した結果、新たな顧客の獲得に成功し、極めて短期間で損益分岐点に達しようとしている。多くの中小企業にとって海外進出にとって大きな課題の一つは、進出後十分な売り上げが維持できるだけのマーケットと受注が見込めるかどうかである。日本で事業を行っていた際

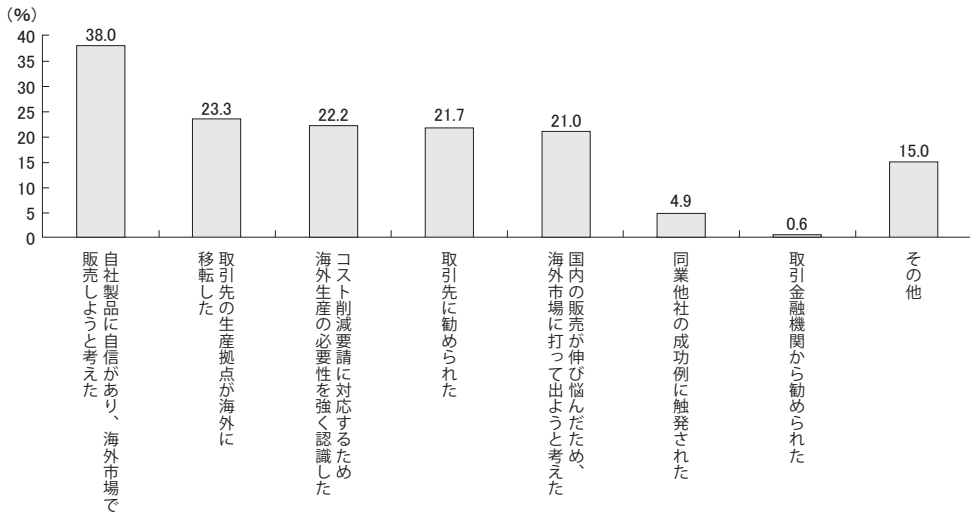


図8 国際化を行うことになったきっかけ

資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱USJリサーチ&コンサルティング（株））

注1：国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

注2：複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

出所：『中小企業白書2010』、116ページ。

の主要取引先からの引き合いで進出した場合、進出後も親会社への供給が主要事業となる。しかし、これは親会社の政策変更や売り上げの増減の影響により受注が大幅に変動するリスクも有している。中小企業基盤整備機構が行った「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」では、海外拠点から撤退・移転した中小企業にその理由を聞いたところ（複数回答）、最も多かった回答は「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」（31.1%）であった<sup>36)</sup>。他方で、現地進出後新規顧客の開拓に成功すれば、むしろ日本国内では取引関係になかった異なる業種や系列の企業とのビジネスチャンス、売り上げ増加につながる可能性も有している。進出前の十分な情報収集を通じて当該国への参入のチャンスがどの程度のものか把握すること、さらに、進出後の新規顧客の開拓にどれだけの経営資源を割くことが出来るかもまた、これら中小企業にとって大きな課題となろう。また、進出先国内市場のみをターゲットにするのではなく、そこから周辺諸国への輸出の可能性も模索すべきであろう。とはいえ、中小企業の多くは資金面でも人員の面でも、製品の販売やマーケティングに力を入れるだけの十分な資源を有していない。日本の関連機関からの支援もしくはマーケティング・販売のノウハウを有する商社等との共同作業により、これら課題の克服が可能となるかどうかもまた、重要な課題となろう。



## 注

- 1) 本調査は、立命館大学国際地域研究所プロジェクト「日米中トライアングルの国際政治経済構造—膨張する中国と日本—」の調査の一環として3月11日より19日までの期間、関下稔、井出文紀、森原康仁の3名により、ベトナムを対象に実施したものである。現地調査の機会を与えていただいた立命館大学国際地域研究所、調査にあたりご協力いただいたJETRO ハノイ、ホーチミン両事務所のほか聞き取り調査先の関係各位にこの場を借りてお礼申しあげたい。また、日本国際経済学会関西支部研究会（2012年7月28日）では、予定討論者の竹野忠弘名古屋工業大学教授ほか、フロアの先生方から有益なコメントを頂戴した。合わせて御礼申し上げたい。
- 2) 井出 [2004a]。
- 3) たとえば『「プラス1」の勧め——中国一辺倒にリスク』（『日本経済新聞』2003年9月15日付朝刊）、「本格化する『チャイナ・プラス・ワン』（『エコノミスト』2005年7月8日号）など。
- 4) たとえば、日本貿易振興機構の発足記念シンポジウム「東アジア自由ビジネス経済圏結成に向けて」（2003年11月26日）の基調講演で、渡辺修理事長は「チャイナ・プラス・ワン（チャイナ+1）」という言葉がありますけれども、国内も含めてどういうネットワークをつくるか、それがこれからの鍵になると思います」と述べている（<http://www.jetro.go.jp/jetro/profile/speech/symposium/gijiroku01.pdf>）。
- 5) 「NEXT11」はゴールドマン・サックスがBRICsに次ぐ投資価値のある国々として作成した造語。ベトナム以外にも、韓国、メキシコ、トルコ、インドネシア、イラン、パキスタン、ナイジェリア、フィリピン、エジプト、バングラデシュが含まれる。
- 6) 国際協力銀行国際業務企画室調査課「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2011年度海外直接投資アンケート結果（第23回）」、2011年12月、p.21（[http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2011/1202-01/PDF\\_120214.pdf](http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2011/1202-01/PDF_120214.pdf)）。
- 7) 特に2008年の認可額が突出した理由は、出光興産や三井化学などの北中部タインホア省における製油・石油化学プラント案件（62億ドル）、マレーシアのライオン・グループによる南部ニントゥアン省における鉄鋼・港湾整備案件（98億ドル）、台湾フォルモサ・グループによる北中部ハティン省ブンアン経済特区の製鉄・港湾整備案件（約80億ドル）などの大型投資プロジェクトが認可されたためである。『ジェトロ貿易投資白書2009年版』、p.225。
- 8) JETROの資料を基に両地域の人口及び所得をみると、2010年のベトナムの人口約8700万人のうち、ハノイが656万、ホーチミンが738万人、一人当たり年収が最も高かったのはホーチミン1642ドル、次いでホーチミン近郊のビンズオン省の1619ドル、その次がハノイの1208ドルである。
- 9) ホンダニュースリリース（2011年7月25日）「ベトナムで二輪車第三工場建設 生産能力を50万台拡大し、年間250万台体制へ」。
- 10) 現地聞き取り調査時の関係者コメント。
- 11) 聞き取り調査時の関係者コメント。なお、JETROによると、2011年のタイの新車販売台数は79万4000台、タイ工業連盟発表による2011年の生産台数は145万8000台であった。インドネシアでは2011年の国内自動車販売台数は89万4000台である。JETRO 海外調査部『2011年 世界主要国の自動車生産・販売動向』2012年4月を参照。
- 12) 「ファミマ、ベトナム進出」『日本経済新聞』2009年4月22日付朝刊。なお、ファミリーマートは2011年8月上旬にベトナムで合弁会社を設立し、フランチャイズ形式により2015年末までに店舗数を300店体制にする考えであるという（『日本経済新聞』2011年8月1日）。
- 13) ベトナムへのFDIが活発になり始めた当時、都市部近郊の工業団地では「工場の門に張った紙一枚で、週に五十から六十人の就職希望者が集まった」「ベトナムでは二百人の労働者を一日で集められる」状況であった（『日本経済新聞』2006年11月17日地方経済面「ベトナムからの熱風1 中国飛び越え企業"直行"」）が、現在は、聞き取り調査時の関係者コメントによると、工業団地では中小企業が小規模の求人を満たすことはまだ容易であるが、大型の工場新設で数百人、千人規模の労働者を確保することは容易ではないという。
- 14) 井出 [2004b] 参照。



- 15) 日本在外企業協会 [1994] 参照。
- 16) 海外コンサルティング企業協会聞き取り調査、2003年4月21日。
- 17) Porter, M. E [1990], p.149.
- 18) 関下 [2002]、106-110 ページ。UNCTAD [2001].
- 19) 向山 [1993]、渡辺 [1997]、関 [1993] を参照。
- 20) 機械振興協会経済研究所 [1998]、p.3。
- 21) 向山 [1993]、pp.2-3。
- 22) 日本貿易振興会 [1996]、p.12。
- 23) Karikomi [1998], p.3.
- 24) ベトナム開発フォーラム [2006]、pp.2-3。
- 25) Vietnam Development Forum, JICA [2011] , p.9.
- 26) Dau Tu 「裾野産業への日本企業誘致、小さな『寿司屋』も決め手」『ベトナムニュース The Watch』2011年6月29日。
- 27) JETRO ハノイ事務所の佐藤進氏による。
- 28) 同上。
- 29) 同社は2005年10月名古屋近郊に中部工場を開設、2006年10月に東京営業所を設置、以後九州営業所を設置している。
- 30) 野田氏によれば、TALF を選択した理由は、①少額投資で済むこと、②事業内容からみて1000平米以上の工場規模は必要なく500平米で十分であったこと、③電力供給が安定していることの3点である。
- 31) 井出 [2004a]。
- 32) 大野、川端 [2003]、p.53。
- 33) 同上、p.62。
- 34) 例えば JICA ベトナムが「中小企業・裾野産業開発プログラム」において実施している、中小企業政策実施アドバイザー、中小企業支援事業、ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト、技能検定制度構築アドバイザー、ベトナム日本人材協力センタービジネス人材育成プロジェクト、裾野産業育成シニア海外ボランティア事業のほか、JETRO によるベトナム裾野産業育成支援事業の「部品調達展示商談会」など。また、2003年4月から日越両国首脳合意により開始された「日越共同イニシアティブ」において、裾野産業の育成に対する支援は一貫して取り組まれているテーマである。
- 35) T. スタージョンと R. レスターは「アジアの奇跡の往時には、むしろ零細企業が海外の大手顧客とつながりを持ち、こうした顧客の側では見返りに、仕様書に従った生産と能力の底上げに（零細）企業が必要とするたくさんのサービスを含んだ投入を行った。しかし、今日では、このような零細企業への支援はほとんど見られない。国際的な顧客は、必要とされるレベルまで履行能力を育てられる企業ではなく、すでに製品生産能力をもったサプライヤーを求めているのでだ（ママ）」（スタージョン、レスター [2006]、pp.64-65）と述べている。この指摘はローカル企業とグローバルな多国籍企業との直接取引を念頭に置いているが、現地進出した外資系企業とローカル企業との取引にも当てはまるだろう。A 社の場合、（必要とされるレベルが極めて高いため）ローカル企業との取引は「ほぼゼロ」だった。しかし、ノダの例のように、比較的単純な製品の場合は、労働力の質に企業特殊的能力の大部分が存在するがゆえに、現地労働力の教育訓練の役割が大きくなる。それゆえ、やがてはローカル企業の成長につながる可能性がある。
- 36) 『中小企業白書 2012』、p.112。

#### 参考文献、資料

- 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』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）』
- JETRO ハノイ事務所 [2012] 『ベトナム北部・中部近郊ビジネス情報 2012』
- JETRO ホーチミン事務所 [2012] 『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、シュブリンガー・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
- 中小企業庁『中小企業白書』各年版
- トラン・ヴァン・トゥ [2011] 『ベトナム経済発展論』勁草書房
- 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』46巻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』23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
- Ohno, K. (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*
- Vietnam Development Forum, JICA [2011] *Survey on Comparison of Backgrounds, Policy Measures and Outcomes for Development of Supporting Industries in ASEAN (Malaysia and Thailand in Comparison with Viet Nam)*, Publishing House of Communication and Transport