



RIETI Discussion Paper Series 04-J-038

ベトナム南部に進出する日本企業

関 満博
経済産業研究所

ベトナム南部に進出する日本企業

関 満博*

要 旨

本論は、2003年秋に実施した現地調査企業の分析を通じ、新たなステージに立ちつつあるベトナムの現状を、進出日本企業の足跡から明らかにしていくことを目的とした研究の一環であり、その研究の第一段階として、日本企業としてベトナムに一定の経験を蓄えている、ベトナム南部のホーチミン周辺に進出している企業、中でも、機械金属系の日本企業に焦点を合わせて分析を行ったものである。具体的には、有力セットメーカーのベトナム国内市場に向けた進出、日系ユーザーへの供給を意識した進出、輸出生産拠点の形成を目的とした進出、東アジア地域全体を通じリスクヘッジを追求する進出、中堅・中小企業の進出の5つの類型に分け、それぞれの事例として全16企業を分析した。

* 独立行政法人 経済産業研究所 平成15年度ファカルティフェロー、
一橋大学大学院商学研究科教授

ベトナム南部に進出する日本企業

経済産業研究所ファカルティフェロー
一橋大学大学院商学研究科教授

関 満博

研究の位置と今後の計画

ベトナム（ベトナム社会主義共和国）が、「刷新」を意味する「ドイモイ政策」に踏み出したのは1986年12月の第6回共産党大会においてであった。当時は冷戦が崩壊し、ソ連のペレストロイカが注目され、また、少し前に隣国の中国が「経済改革、対外開放」に踏み出すなど（78年12月）、時代が大きく動く予感がただよっていた。ベトナム戦争を終えたものの（75年4月）、78年12月のカンボジア侵攻によって世界から孤立したベトナムも、ようやく戦火の時代から「経済の時代」に踏み込むとして大いに歓迎されたことも記憶に新しい。だが、ドイモイにより改革、開放路線への転換を表明したものの、産業インフラ、法体系の整備等はいっこうに進まず、80年代はベトナム側が期待する成果を得ることはできなかった。

この間、日本はベトナム（当時は北ベトナム）と73年9月に国交を樹立したが、まだベトナム戦争が継続しており、ハノイへの大使館設置は戦争終結後の75年10月まで待たねばならなかった。また、日本は同時に135億円の無償援助の供与に合意している。ただし、ベトナム軍のカンボジア侵攻に対し、西側諸国は一斉に援助を凍結するなど、ベトナムはまた冬の時代を迎える。

その後、89年9月、カンボジア駐留ベトナム軍の完全撤退、92年10月のカンボジア和平協定成立と続く中でようやく事情が変わっていく。特に、92年に日本へ延滞債務の全額を返済したことを受け、援助が再開されたことも大きな転換点となった。また、5年に一度開催される91年6月の第7回共産党大会において、ドイモイ政策を国家建設の基本路線とすることを確認している。おそらく、この91～92年の頃が、新生ベトナムのスタートラインといえそうである。

その頃から、日本のマスコミでもベトナムの経済社会事情の報道が目につくものとなり、経済視察団が派遣されていく。また、94年8月には、日本の首相としては初めて村山富市首相が訪越している。90年代前半が日本の官民が一斉にベトナムへの関心を深めていった時期として記憶される。そして、94年2月のアメリカの対越経済制裁解除を受けて、日本

のベトナム投資の気運が高まり、97年夏のアジア経済危機の頃まで、いわゆる「第一次ベトナム投資ブーム」が続いていった。三菱自動車、久光製薬、ソニーなどの大型案件が94年に認可されていることも興味深い。

だが、アジア経済危機の影響はあったものの、それ以上に、進出してみたベトナムの投資環境は芳しいものではなかった。道路、港湾、通信などの産業インフラは未整備であり、さらに、法体系の未整備、行政の硬直性などが進出日本企業に大きな失望を与えた。この間、隣国の中国が「世界の工場」と称賛され始めていたのとは対照的に、ベトナムへの関心は薄れていった。

その後、21世紀に入り、2003年春のSARS（新型肺炎）の頃から、ベトナムへの注目度が高まっていく。特に、各国がSARS対策に苦慮している頃、ベトナムは早々と制圧宣言を出している。その対応力が世界的に注目された。また、それより先の2002年の秋頃から、日本企業のベトナム視察団が相次いでいることも目を引いた。彼らの多くは「この10年で中国に傾斜しすぎた。中国とASEANをある程度バランスさせるべき。その場合、ベトナムは結節点になりうる」と言うのであった。いわばリスクヘッジということなのであろう。

2001年の頃からベトナムをめぐる外部、内部の環境が大幅に変わりつつある。アジア経済危機と「第一次ベトナム投資ブーム」後の冷え込みを経験したベトナムは、一気に投資環境整備に踏み込んできた。ASEANの中でも「後発国」に位置するベトナムは、おそらく、ここが最後のチャンスと受け止めているのではないかと思う。道路、港湾、空港等の整備は急ピッチで進み、法体系の整備、行政手続の簡素化等も意外なスピードで進行しつつある。「第一次ベトナム投資ブーム」時に進出し、辛酸をなめた日本企業も、ようやく軌道に乗ってきたと表情も明るい。21世紀に踏み込んだこの十数年が、ベトナムの経済基盤形成の最大かつ最後のチャンスかもしれない。

以上のような点を意識しながら、本論では、2003年秋に実施した現地調査企業の分析を重ね、新たなステージに立ちつつあるベトナムの現状を、進出日本企業の足跡から明らかにしていくことにしたい。なお、本論は今後予定されているベトナムの投資環境、物流、金融等の分析を加え、一書にまとめていく予定である。

はじめに

1986年12月の「ドイモイ政策」の導入以降の88年から、カンボジャ和平協定（92年10月）までの5年間の開放初期というべき時代に、日本からの直接投資の認可件数はわずか29件にしかすぎなかった。建設業、エンジニアリング業、コンサルタント業などが中心であり、製造業種としては、菓子のコンフェクショナリーコトブキ（92年11月、ホーチミン、同12月、ハノイ）が目立つ程度であり、その他には小規模な縫製、刺繍関係企業が進出し

ていたにすぎない。特に、コトブキは90年代前半の日本企業のベトナム進出の代表的な企業として、広く知られていた¹⁾。

日本企業の進出が本格化するのは、94年2月のアメリカの対越経済制裁解除、同年8月の村山富市首相の訪越前後からであり、94年から97年前半までは「第一次ベトナム投資ブーム」にわたった。当時の進出の最大の関心事は、東アジアに最後に残された8000万人の潜在市場（フロンティア）であった。

この時期に進出した有力企業には、味の素（調味料）、ロッテ（チューインガム）、エースコック（即席麺）、グンゼ（下着）、ワコール（下着）、花王（シャンプー等）、東レ（ナイロン製漁網）、久光製薬（医薬品）、太平洋セメント（セメント）、日本ペイント（塗料）、日本カーバイド（マーキングフィルム）、トヨタ（自動車）、三菱自動車（自動車）、スズキ（自動車、バイク）、日野自動車（トラック、バス）、ダイハツ（トラック、バン）、ホンダ（バイク）、いすゞ自動車（小中型トラック）、松下電器（カラーTV等）、ソニー（カラーTV等）、JVC（ビデオ、オーディオ）、古河電工（銅荒引線）、荏原（大型ポンプ）、富士通（プリント板）、JUKI（工業用ミシン）、マブチ（小型モーター）、旭光学（交換レンズ）、島津製作所（医療用レントゲン装置）、住友電工（ワイヤーハーネス）、日本電産トソク（自動車部品、矢崎総業（ワイヤーハーネス）などがある。大半は南部のホーチミン及びその周辺に立地した。

この第一次ブーム期に北部のハノイ及びその周辺に向かった有力企業は、トヨタ、ホンダ、日野自動車、日本カーバイド、住友電工、島津製作所など数えるほどしかない。特に、トヨタ、ホンダなどの自動車、バイク関連はベトナム政府の指導により、開発の遅れていたベトナム北部に誘導されたといわれている。そうした結果、97年の頃までの日本企業のベトナム投資の約70%はホーチミンを中心とした南部であったとされる。

その後、97年夏のアジア経済危機以降、ベトナム投資は冷え込み、2000年までは目立った動きはなかった。だが、2001年に入る頃から事態は一変する。ハノイ～ハイフォンを中心とするベトナム北部への関心が高まっていく。2001年以降の日本企業の投資は90%強がベトナム北部とされている。例えば、有力企業としては、キヤノン（プリンター）、デンソー（エアフローメーター等）、荏原（水処理設備）、藤倉ゴム（救命ボート）、TOTO（衛生陶器）、INAX（衛生陶器）、住友ベークライト（フレキシブル回路板）、矢崎総業（ワイヤーハーネス）、松下電器（家電製品等）などが目立つ。

それは、一つにアジア経済危機以降、ベトナム政府がベトナム北部の産業インフラの整備に努めたこと、また、中国への傾斜を懸念する各国企業がASEANとのバランスを意識し、その中間にあり、さらに世界の部品基地になってきた中国広東省との距離感を意識しているとされている²⁾。明らかに、近年のベトナム視察団の関心はハノイ周辺に向かっているようにみえる。おそらく、これから本格化する「第二次投資ベトナム投資ブーム」の焦点は、北部ということになるだろう。そうした流れを意識しながらも、本論では、まず、

研究の第一段階として、日本企業としてベトナムに一定の経験を蓄えている、ベトナム南部のホーチミン周辺に進出している企業、中でも、機械金属系の日本企業に焦点を合わせていくことにする。

1. 有力セットメーカーのベトナム国内に向けた進出

第一次ブーム時にベトナム南部に進出した有力企業のうち、食品、家電、バイク、自動車関連は、明らかにベトナム国内市場を意識するものであった。特に、TV、オーディオ等の家電関係は完成品の輸入関税が高く、部品輸入によるKD（ノックダウン）生産が指向された。また、自動車やバイクについては完成品（新品）の輸入が禁止されており、ベトナム市場で販売するためには、KD生産が不可欠とされていた。このようなやり方はベトナムばかりでなく、途上国が経済発展に向かう初期段階でよくとりうるスタイルである。その枠組みの中で先進国のメーカーは対応を進めていかなくてはならない。

ここでは、ベトナム南部の日系家電、自動車メーカーの代表ケースである松下電器と三菱自動車のケースをみていくことから始めたい。

（1）ベトナム戦争当時の工場へ再進出（松下電器産業）

ベトナム南部に進出している日本企業の多くは整備された工業団地の中に立地している場合が多いのだが、訪れた松下電器のTV工場は、ホーチミン市郊外の第9区といわれる未整備なところに立地していた。やや古びた工場は1991年に建てられたものだが、松下の合弁パートナーは、実は、ベトナム戦争終結以前の南ベトナム時代に合弁していた企業（VTD=VIETTRONIC THU DUC）であった。1971年3月、資本金100万ドルで、合弁会社のベトナムナショナルを設立、白黒TVの組立に従事していた。その後、戦火が激しくなり、松下は75年4月には撤収した。その後、北ベトナムに接収された工場は77年には国有化されていた。

ベトナム戦争当時の従業員からの手紙

ベトナムが安定してきた93年頃に、昔のナショナルベトナムの従業員から松下本社に手紙が寄せられた。「国情も安定した。松下にまた戻ってきて欲しい」というのであった。松下側は驚愕し、現地を訪れてみると、昔の従業員が迎えてくれた。しかも、撤収時に置いていった『松下幸之助語録』や『品質管理資料』を保存し、ボロボロになるまで読んでいたのであった。

松下側は感動し、早速、94年5月、ホーチミンに駐在員事務所を開設、95年1月から20年ぶりにTVの生産（委託加工）に入っていた。なお、現地法人社長の藤井孝男氏（97年10月から社長）は、すっかりベトナムに魅せられ、94年12月からほぼ満9年の駐在を重

ねている。現在の日本人駐在は3人、購買・製造・品質管理担当、財務担当、営業担当に分かれている。現在、購買・製造・品質管理担当を現地化することを目指している。

96年3月、VTDをパートナーに合弁会社契約調印、政府への申請を済ませ、6月にはベトナム松下電器を設立した。11月には操業開始、早速、カラーTV第1号機を出荷している。

資本金は283万ドル、出資比率は、当初、松下(70%)、VTD(30%)を要求したが、結果的には松下(60%)、VTD(40%)となった。VTD側の出資はコンベアと治具だけであり、工場建屋はパートナーからリースする形になっている。このリース料は経費の15%(年、26.5万ドル)とされている。合弁契約期間は10年であり、2004年に切れるが、3年延長が予定されている。

2003年秋の従業員数は217人、男性55%、女性45%の構成である。なお、この従業員のうち24人が30年前のベトナムナショナル時代の人材であり、松下精神を受け継いでいたため、出戻りした後も違和感がなかったとされる。特に、24人のうち3人は購買、製造、技術品管のリーダーとなっており、スムーズに事が運んでいる。

現在の生産品目は、カラーTVが14、21、25、29、34インチ、生産能力は年産20万台、オーディオ関係はミニコンポ、VCDなどで生産能力は年産6万台とされている。VCDは近いうちにDVDに変わる見通しであった。なお、部品材料は基本的には300台、500台単位でマレーシア松下からキットになって輸入されてくる。当然、当工場はCKDということになる。

操業開始以降は、97年10月、再輸出開始、98年6月、チップ実装基板内製化、7月、オーディオ(ミニコンポ)生産開始、99年8月、VCDプーヤー生産開始、12月、フラットモデルTV生産開始、2000年10月、ISO9002取得、2001年10月、ISO14001取得、そして、2003年4月には、鉛フリー半田を全面導入している。また、この間、2003年4月には、社名を「パナソニックAVCネットワークスベトナム(PAVCV)」に変更している。外資系企業が社名を変更したのは初めてであったが、1週間で認可が下りた。ベトナムの行政手続も相当にスピーディになっているようである。

ベトナムのTV産業

ベトナムでは、従来、TV完成品の輸入関税は50%とされていた。これが現在は20%に低下したものの、ミニマム価格があり、価格はそれほど下がらない。そのため、正規の完成品輸入はほとんどない。ただし、ラオス、中国国境からの密輸は後を絶たず、実態はよくわからない。国内市場は年間65万台とも、100万台ともいわれている。この規模はマレーシアよりも大きい。

この市場に、日系、韓国系、中国系、地元国営企業、さらに私営企業も参入している。日系は松下、ソニー、JVC、東芝の4社が地元資本と合弁、シャープ、日立が技術提携

をしている。韓国勢は三星、LG、大宇が合弁で出ており、フィリップスも合弁企業を展開している。中国系は広東省のTCLがホーチミンの隣のドンナイ省に独資で進出している。その他、国営のブランドでは、松下のパートナーのVTD、ソニーのパートナーのVTB、その他私営企業が乱立している。全体で20社ほどの競争となっている。

従来は、松下、ソニーがトップブランドとして競争していたが、現在ではかなり厳しく、年販売台数は、松下、ソニーが約12～14万台、三星、LGが各々12万台、TCLが8～10万台になってきた。三星、LGは脅威であり、また、農村地域を攻めているTCLも侮れない。なお、三星は国内以外に中近東向けを中心に約30万台、LGはロシア市場を中心に20万台程度を輸出している。また、中国のTCLは現在はベトナム国内向けだけだが、明らかにASEAN市場全体を睨んでいるとされている。

なお、松下電器のTV関連の海外事業は世界4極態勢になっている。北米はアメリカ中心、ヨーロッパはかつてはイギリスに置いていたが、現在ではチェコに生産工場は移っている。中国は山東省済南、ASEANはマレーシアが中心ということになる。

ASEAN経験の活きている工場

組立ラインは、パナソニック製（シンガポール製）の表面実装機6台、異形部品の実装機1台、裏面実装機3台が基幹的な機械設備だが、新品は1台のみであり、あとは15年以上経過した償却済の機械である。その多くは日本からマレーシアに渡り、そしてベトナムに着地している。既に補修パーツもないが、故障した場合には、ベトナム人の技術者が手で直していく。藤井社長によると「スキル、忍耐力、責任感が強く、機械をよく使いこなしてくれる」というのであった。

松下社内では、実装機への依存度をインサーター率という基準で算出しているが、マレーシアは90%、ベトナムは80%とされる。要は、ベトナムの場合、20%は人手であり、両手挿しで、1人14点持ちを実施している。日本ではせいぜい1人3点持ちとされる。それだけ、ベトナム人には集中力がある。勤務時間は7:30から16:00まで。昼食時間を含んで休憩時間は65分。第1、第3土曜日は休日、年間の国民の祝日は8日とされる。実質、1年間の稼働日数は295日になる。日本の220日に比べるとかなり多い。賃金体系は能力給が基本であり、7職種に分けてある。操業してそろそろ10年、離職率は極端に低い。家族関係の問題で辞めた人がいる程度である。労働組合の加入率は75%程度。若い人は入りたがらない傾向にある。ここまで、大きな問題が起こったことはない。賃金が安く、稼働日が多いことから、日本はとても勝てそうもない。

朝食と昼食は会社が負担している（2食で9000ドン、約75円）。従業員の大半は地元だが、約100人ほどはホーチミンから2台のバスで送迎されている。工場の中を視察していても、松下らしい集中力も感じるが、全体的に雰囲気の良いさが伝わってきた。出戻りの経緯をみても、お互いの信頼感は厚く、地元深く受け入れられている企業との印象を強

くした。日本企業もASEANに進出して三十数年。特に、松下はマレーシアの経験が深い。そうした蓄積がベトナムでも強く生きていることを痛感させられた。

ベトナム事業の行方

P A V C Vの年間売上高は、2001年が2200万ドル、2002年が2400万ドルとなっている。利益率は6～7%水準である。初期投資の回収は3年で終わり、新たな設備投資もしていないことから、配当性向は95%と相当に高い。少ない投資で人手をかけ、競争が厳しいにもかかわらず、価格がある程度維持されていることから、事業的にはかなり安定している。なお、合弁契約の際に、20%の輸出義務を課せられている。部品輸入に対する外貨バランスということであろう。外貨不足に悩む途上国の場合、部品輸入を必要とする外資企業は、そのための外貨を自分で調達しなければならない。それを「外貨バランス」という。これらは主として29インチと34インチの大型TVをマレーシア、シンガポールを経由して中東、アフリカ等に輸出することで処理している。

また、国内販売は小売への直販は代金回収が難しいことから採用しておらず、ハノイ1店、ホーチミン2店の卸売業者と契約し、全国の小売店 264店を組織している。ベトナムでは松下（パナソニック）のブランド力は強く、振込確認後の発送というキャッシュ・オン・デリバリー態勢をとっている。

現状、ベトナムではサポーティング・インダストリーが未成熟のため部材は輸入に頼らざるをえず、コスト高になりがちである。今後、ASEANの関税が一段と低くなれば、輸入品（完成品）との競合が懸念される。そうした課題を含みながらも、当面は国内市場をめぐって厳しい競争が演じられている。

（2）自動車国内市場への注目と困難（三菱自動車）

自動車産業はどこの国においても最も気になる産業の一つであり、常に何らかの規制にさらされる。人口8000万人を超えるベトナムでは、当然、将来の国産化が期待されており、完成品（新品）の輸入禁止、国内販売のためには、部品の現地調達を含めた国内生産が求められている。ただし、ベトナムの現状では先進国の自動車メーカーの目にかなう部品メーカーは存在せず、部品の現地調達率と輸入関税を連動させた複雑な枠組みの中で、進出している外国メーカーは多くの苦労を重ねている。

ここでは、三菱自動車のベトナム事業を意識しながらも、ベトナム自動車産業の輪郭と抱えている問題の構造に迫っていくことにする。

ベトナムへの日系6社の進出

自動車の将来の国産化を意識するベトナムでは、自動車メーカーは政府の厳しい管理下に置かれている。ベトナムの自動車産業の始まりは、90年頃のマレーシアのマハティール

首相の訪越からとされる。新たなステージに登り始めたベトナムを「助けよう」との発言があり、「米を買いましょう」に加え「自動車をやったらどうか」と勧めた。それを受けて、マレーシアと関係の深い三菱自動車が、91年12月からベトナム重工業省と「自動車産業マスタープラン」の作成に入る。その具体的な作業には三菱総合研究所が携わったとされる。

92年6月には、ベトナム側の合弁パートナーが内定し（運輸省傘下のV I E T R A N S C I M E X）、10月にはマレーシアのプロトンの参加も決定する。93年9月には、三菱自動車（25%）、三菱商事（25%）、プロトン（25%）、V I E T R A N S C I M E X（25%）の4社による合弁調印がなされた。V I E T R A N S C I M E Xの出資は土地使用権の提供であった。94年4月には、投資認可を受け、95年3月には操業を開始している。合弁企業の名称は「V I N A S T A R」という。

その後、他の外資企業の進出も進んでいく。日系だけでも、ダイハツが96年5月にピックアップトラック生産開始、トヨタが96年8月生産開始、スズキが96年8月生産開始、いすゞが97年5月に小型トラック「エルフ」の生産開始、日野自動車が97年11月にトラック、バスの生産を開始している。ほぼ2年半ほどの間に日本メーカーが6社出揃ったことになる。この他、MEKONGは統一教会系の自動車メーカーであり、一応、日系ということになり、合わせて日系は7社となった。

その他に外資系としては、ベンツ、フォード、GM大宇（韓国）、そして、日系商社のニチメンが参加するフィリピンのVMCが加わり、全体で外資が11社ということになった。また、その他にローカル企業が数社あるとされる。このローカル企業の生産台数は今のところ取るに足らない。

小規模市場の中での苦闘

ベトナム政府が完成車（新車）の輸入を禁止している現状では、ベトナム国内で自動車を買ろうとするならば、中古車を輸入販売するか、現地生産するしかない。だが、ベトナム市街地ばかりでなく、郊外をクルマで走っても、バイクは雲霞のごとく走り回っているが、自動車は相対的に少ない。国内市場は年間5万台前後とみられている。年間600万台を超える日本の120分の1程度なのである。2003年には430万台に達するとされる隣の中国と比べても85分の1にすぎない。

しかも、約5万台の市場に対して、2002年の実績でみると、新車の生産台数は約2万7000台。それに対して、中古車の輸入が2万9000台にも達している。輸入中古車の大半がトラック（2万4600台）とされ、特に左ハンドルということで、韓国車が圧倒的に多い。老朽化した韓国の大宇あたりの中古トラック、バスが黒煙をまき散らしながら道路を走っている。その結果、国内の新車市場は現在、2万5000台強にすぎず、それを外資11社が分け合っているという構図になる。表5-1によると、2002年実績で、トップシェアを握ってい

るのはトヨタであり、それでも販売台数は7335台にすぎなかった。大宇、フォード、三菱、スズキ、ダイハツは2000～3000台前後にとどまっている。いすゞは 492台、最下位の日野はわずか 156台であった。

そして、ベトナム政府は自動車の国産化を強く意識し、部品の現地調達率と部品輸入の関税率を連動させる枠組みを作っている。ただし、ベトナム国内では満足のいく部品供給をできる企業が育ってない。また、日本から連れてくるにしても、市場規模が小さく、協力企業は二の足を踏んでいる。セットメーカーは部品を持ってきて組み立てればよいが、部品加工の部門はベトナム市場だけでは成り立たない。現在、ベトナムに進出している部品メーカーは海外輸出をメインとし、ベトナム国内への供給は一部にしかすぎない。部品メーカーにとって、ベトナム市場はほとんど視野に入っていないのである。

こうした構図の中で、ベトナム進出の日系メーカーの大半は2000年頃からようやく黒字転換に入り始めた。99年の新車約5000台市場が、2001年には倍の約1万4000台、そして、2002年には2万5000台市場になった。それでも日本の約1日分にしかすぎない。

こうした中で、2003年5月のベトナム国会は、特別消費税（SCT）と消費税（VAT）の大幅増税を決定、2004年1月から実施するとしている。さらに、工業省（MOI）は、2003年8月、「自動車産業発展計画」を作成、国産化率を2005年までに20～25%、2010年までに40～45%にまで上げないと認めないとする方針を出してきた。2003年は8月までの販売が好調だが、それはこれらを見越した駆け込み需要にすぎず、メーカーは2004年1月以降の生産見通しが立たないとしている。

日越共同イニシアティブ

こうした状況の中で、日越間の貿易・投資環境改善に向けて「日越投資協定」が両国間で交渉されており、毎年、官民合同の作業部会が開催され、改善事項の討議が重ねられている。さらに、2003年4月、ベトナムのカイ首相が訪日時、小泉純一郎首相と会談、「日越共同イニシアティブ」を立ち上げることで合意している。2003年12月から開催される会議で投資環境整備がどのように進むか興味深い。そして、この「日越共同イニシアティブ」に向けて、ベトナムに進出している日系自動車メーカーは課税問題、中古車問題等について、以下のような意見の取りまとめを行っている。

まず、「今回の税制改定は、外資系11社のみならず、既に進出の部品メーカ、今後の越国における投資誘致に多大な問題・影響を及ぼす。各種税率アップにより、消費者の負担は増え、結果、台数は減少、いずれ自動車メーカの撤退に繋がる問題である。_____ 税率を上げて、台数低下により、国家税収は、結果的に減少する」と指摘し、さらに「各種税率のアップではなく、むしろ税率のダウンをカウンターメジャーとすべきで」、「競争力のある自動車産業の育成、国家繁栄に結びつく政策の実行を要望する」としている。

また、中古車問題に関しては、「大量の中古車の流入が国内組立メーカーの経営を圧迫

している。この事はベトナムの自動車産業発展の阻害要因ともなっている。また社会的見地からみても、性能が劣化し、整備状況も悪く、交換部品の供給も十分になされない車両が大量に出回るとは、交通事故や交通渋滞を誘発する原因になるばかりではなく、燃料の過大消費や排ガス等による環境面への悪影響もあるといえる」と指摘し、「中古トラックの輸入を禁止し、国内メーカーの生産拡大を図るべきである」としている。

以上のような「考え方」に基づき、業界サイドは「共同イニシアティブ」に臨んでいくが、ベトナム側がどのように答えてくるかは定かではない。すでに決定済の事項に関しては、簡単に撤回できないであろうし、様子を見ながら、着地点を探っていくのではないと思う。

わずか2万5000台、あるいは5万台の市場に外資企業が11社も参入し、生産能力の18%程度しか稼働していないという指摘もある。また、2002年の交通事故死（路上ベース）が1万2000人を超えたともいわれている。自動車産業は国民生活に重大な影響を及ぼす。そうした意味では、進出外資企業は自身の都合ばかりでなく、相手側の都合を真摯に受け止め、共存共栄できる説得力のあるあり方を逆に提案していくべきであろう。

「現場」にはモノづくりの原点がある

ところで、以上のような問題の構図の中で、95年に操業開始したVINA STARは、資本金1600万ドル、従業員379人でキャンター、L300の2車種からスタート、その後、ウィラ、パジェロ、ジョリー（台湾がメインのアジアカー）、ランサーと幅を拡げてきた。現在は大きく6車種を生産している。操業開始年の95年は64台、以後、482台、622台、702台、650台、958台と推移し、2001年によく1612台と千台の大台をクリアした。業績も98年に単年度黒字に転換し、以後、2002年まで黒字決算を続けている。生産台数も2002年は2440台となり、2003年は税率アップの駆け込み需要から4000台も期待されている。ようやく小規模ながらも軌道に乗ったということであろう。

事務棟から工場に向かうと、構内に海を渡ってきた部品の山が木枠に守られて積み上げられていた。現地調達部品を確認すると、本稿で扱う日本電池のバッテリー、日本パーカーライジングの金属表面処理剤程度であり、補修部品として横浜ゴムのトラック用タイヤが採用されているだけであった。現在のベトナムには、ワイヤーハーネスやアンテナ、シート、カーペットマット、また、プラスチック射出成形部門なども出始めている。そうしたところから掘り起こし、現調率を上げていく努力も不可欠であろう。自動車産業は近年、ユニット化、モジュール化が進んでいる。そのため、一次下請レベルでの生産規模が大型化し、小規模市場の国には、輸出生産拠点でないと進出しにくい。ベトナムのような市場規模の国では身動きがとれない。当面、部品輸入しか手はないのであろう。

さらに、大規模化した日本の有力セットメーカーでは、二次下請以下との交流が乏しくなっているが、クルマづくりの原点を思い返し、部品単体まで立ち戻って新たなモノづくり

に取り組んで欲しい。世界にはベトナムのような国は少なくないのである。

メイン工場は 180m×90mの大空間だが、自動車工場としては極めて小さい。スポット溶接、塗装、電気回りの組立等が主体であり、当然、ライン編成ではなく、台車を押して次の工程に行くというフォード以前の生産方式をとっていた。特に、このVINA STARの工場が目立つのは、ボディの脱脂工程であり10億円以上の投資であった。この工程に関してはハノイのベンツからも受注していた。また、静電塗装の工程は通常日本ではロボットに代わっているが、ここでは職人による「丸塗り」が行われていた。「この若者たちは上手い。日本では55歳以上の数人しかいない」という言葉が印象的であった。こうした特質を受け止めれば、また、新たな可能性の追求ができるのではないかと、深く感じた。自動車をめぐる政策面でのやり取りの複雑さと対照的に、「現場」はモノづくりの良さを醸し出しているのであった。

2. 日系ユーザーへの供給を意識した進出

以上のような大手のセットメーカーがベトナムに進出してくるに従い、関連の部品供給企業も関心を深めてくる。特に、日本国内が縮み、東アジアが拡大基調である現在、ユーザー・オリエンテッドな進出は生き残りのための重要な選択肢の一つになっている。この点、相手国側からすれば、経済活動活性化への寄与、国産化に向けての技術移転、雇用の創出、さらには外貨獲得まで期待される。また、進出セットメーカーにとっては、地元から要求される現地調達率の改善、輸入代替によるコスト削減、品質水準への期待などが視野に入っているであろう。

ただし、このような枠組みの中でベトナムのような市場規模の小さな国に進出することは容易ではない。国内市場だけでは採算が合わず、周辺諸国等への輸出も視野に入れざるを得ない。その場合、周辺諸国との比較検討の中でどこに立地するかの優先順位が決められていくことになるだろう。

さらに、これまでのASEANなどでの経験からすると、プレス、射出成形、機械加工などの単一の工程に終始している加工企業では、当初からユーザー・オリエンテッドな進出は難しい。モジュール化まで踏み込んだものか、あるいは、それ自体がある程度完結した製品でないと、ユーザー側が対応できない場合が少なくないのである。事実、本節で検討する三つのケースは、まさにそうした課題を象徴するものとして興味深い。

(1) ユーザーのいるところへの進出（日本パーカーライジング）

鉄、アルミ、ステンレス、亜鉛、鋼などの金属素材の防錆、強度向上、塗装品質の向上、美観などに関連して、パーカーライジング加工は不可欠なものである。世界的にみても、最有力企業は日本パーカーライジングとドイツのヘンケルということなる。日本パーカー

ライジングの主要な事業分野をみると、金属表面処理剤の生産、販売、関連機械設備の生産、販売、そして、表面処理加工となっている。連結ベースでみると、2003年3月期末の売上高は672億円、従業員数は約2700人、単体では920人とされている。

国内の工場は、ユーザーに近いところを原則に、宮城県水沼町、宇都宮市、前橋市、ひたちなか市、茨城県総和町、燕市、船橋市、平塚市、半田市、八日市市、新湊市、伊丹市、福山市、北九州市、福岡県水巻町、福岡県鞍手町に展開している。全体的な傾向として、自動車、鉄鋼業の盛んな地域に張りついている。そして、この領域では日本の50%以上のシェアを握っているとされる。

シンガポール工業団地に着地

海外展開にも積極的であり、常にユーザーに近接して立地することを目指している。北米、ヨーロッパをはじめ、アジア地域にも広範に進出している。特に東アジアに関しては、30年以上前から台湾に進出しており、韓国、中国（8カ所）、タイ（4カ所）、インドネシア（3カ所）、フィリピン（1カ所）、マレーシア（1カ所）、ベトナム（2カ所）などとなっている。なお、基幹の薬品製造に関しては、1国1カ所の布陣である。どの工場も基本的に日本人は駐在1人で対応している。

ASEANに関しては、基本的には日系企業を対象としており、当初は輸出で対応するが、市場が開けてくれば進出するという方針である。このホーチミンの工場（ベトナムパーカーライジング）はASEANの最後の拠点と位置づけられている。

ベトナムパーカーライジングの設立登記は97年1月、日本パーカーライジング（75%）、三菱商事（25%）の外資100%企業として進出した。進出場所はホーチミン市の北隣のビンズオン省のシンガポール工業団地（V S I P）である。このV S I Pの営業は三菱商事が仕切っており、その紹介から標準工場（土地、4266㎡、工場、2000㎡、事務所、432㎡）を買い取り、98年5月に操業に入った。96～97年当時は、ベトナム南部には自動車、バイク等の鉄材を使用する企業が多少みられたものの、北部には十分なユーザーが立地していないことから南部を選択した。当初のユーザーはトヨタ、三菱自動車、ヤマハ、ホンダ、スズキなどであった。

このV S I Pは、アジアの工業団地開発で目覚ましい成果を上げているシンガポールが開発しただけのことはあり³⁾、住み心地は良く、水の問題もない。ただし、停電がたまに発生する。このV S I Pは自家発電も用意しているのだが、入居者が増加したため電力需要に追いつかず、外電も入れているため、停電も起こる。なお、仕事の性格上、廃水の問題があるが、処理設備を日本から持ち込み、対応している。

幅が広がるユーザー

仕事の流れは、まず、世界中の材料を調査し、調達するところから始まる。調達の決定

権は現地にある。このホーチミン工場に関しては、界面活性剤などの高価なものは日本から購入しており、量的には30%程度だが、金額ベースでは70%ほどになる。日本からの調達は本社が集めたものを購入し、コンテナで送ってもらう。その他は世界の動向を見定め、アメリカ、トルコなども検討している。実際には量的には中国から調達する部分が多い。現状、ベトナムから調達するものは、容器のタンク程度である。材料の在庫は輸入品であることから、2カ月分を保有している。

98年当時は、ユーザーは非常に限られていたのだが、その後、急拡大を示し、現在では約150社を数えるものになってきた。分野別には、自動車関連（15%）、バイク関連（25%）、アルミ缶関係（10%弱）、その他としては鉄鋼（溶融亜鉛メッキ）などである。最大のユーザーは住友商事が出資しているマレーシア系のサザン・スチール・シート（ビエンホア）であり、ローカルのファーハット（スチール・ロッカー）、スズキ、三菱自動車、台湾系バイクメーカーのVMEPあたりが多い。上位20社で売上高の75%を占めている。その結果、99年の売上高は約9000万円であったが、年々、増加し、2002年には1億7000万円を計上した。2003年も前年比25%増が見込まれている。ベトナム全体の鋳工業生産額の伸びは15%程度であることからすると、かなりの成果が上がっているといえる。その結果、ベトナムでのシェアは80%程度に達している。南北の事業規模は、北40%、南60%の構成になっている。

現在の従業員は38人、現場のワーカーは男性8人のみ。技術サービス要員（アフター）をハノイに7人、ホーチミンに6人置き、その他は品質管理、経理、ガードマンである。なお、ガードマンを24時間置いていることも興味深い。輸入品の場合は、アフターサービスが脆弱だが、当社の場合はアフターに力を注いでいるところに特色がある。

なお、ベトナム北部に、近年、OA機器メーカーの進出がみられることから、最近、ハノイにパーカープロセッシングベトナム社を設立した（タンロン工業団地）。そこでは薬品製造は行わず、塗装工場を展開している。当初は携帯電話のケースへのマグネシウム合金筐体の化成皮膜処理等を予定していたのだが、現在はキヤノンのプリンターケース、またバイクへの塗装、印刷などに従事している。このハノイ工場は加工工場であることから従業員規模はホーチミンより多く、120人を数え、日本人駐在も2人配置している。ユーザーのいるところ、どこへでもという日本パーカーライジングの真骨頂を示している。

グローバル化と次の課題

仕事の性格上、サービス業的要素が強く、急に「20リットル缶、一缶急いで欲しい」などの要求もある。ホーチミン工場に加え、ハノイにも営業倉庫を保有し、急な要求にも応えている。物流はトラック便を使用している。

売上の決済は、大手の場合は翌月に銀行振込、中小の場合は、最初に出してデポジットしておき、次回納品時に現金で回収している。現在の段階で、90日以上残っているのは売

上の3%程度とされる。従業員の採用はスタッフの場合は、大学の化学専攻の学生を採用、ワーカーも化学薬品を使うことから、V S I Pの職業訓練校（高卒後、半年、1年）に紹介してもらっている。

現地法人の社長である畑野憲文氏は、ホーチミン工場に駐在する唯一人の日本人であり、2代目社長としてすでに2年が経過した。専門はケミカル・エンジニアであり、15年前にマレーシアに2年の駐在経験がある。前職の本社国際管理部門を経て、ベトナムに赴任している。単身赴任の休日は月3回ほどゴルフと語っていた。

2年の駐在を経て痛感することは、ベトナム人の日本語通訳の養成の必要としていた。グローバル化している日本パーカーライジングにおいても、英語人材は少なく、これだけ世界に駐在させると、人材が枯渇し、固定化してしまっている。特定の人材が動けない状況にある。こうした点は、中堅中小の日本企業に共通する悩みであろう。日本側に外国語人材を増やすのか、あるいは、現地側に日本語人材を養成するのか、日本企業のグローバル化にとって、それは避けられないテーマとなっているようである。

（2）ベトナム進出ユーザーへの対応（ミツバ）

先の節でみた家電、自動車などは、現在のベトナムでは、市場規模が小さく、それなりの産業組織が出来上がっていくにはもう少しの時間がかかる。この点、バイク産業は別であり、ベトナムの基幹産業として興味深い展開を重ねている。外資系メーカーの進出は90年代中頃以降のことだが、それ以前から、ラオス経由のタイ製ホンダの密輸品が大量に入り、それに対応する部品産業、販売網等もそれなりに形成されていた。

そうした事情から、外国のバイク関連の部品メーカーにとっても参入の条件はむしろ整っていたとみることができる。ただし、基幹産業であることからベトナム政府の対応も慎重であり、この2～3年は目まぐるしい政策の変更などもあり、進出バイク部品メーカーは戸惑いを隠せないでいる。

世界に工場を展開

群馬県桐生市に本社を構えるミツバは、戦時中に神奈川県から疎開してきたビクターが、戦後、引き揚げる際に3人残って「三つ葉」という会社を興したことに始まる。創業は終戦の翌年の1946年3月とされる。当初の事業分野は自転車の発電ランプであった。この事業は現在でも継続している。その後、ホンダとの交流が深まり、ホンダの発展の歩みと共に成長してきた。現在でもホンダの比重が高く、売上高の60%程度を依存している。

主力製品は、自動車関連では、ワイパーシステム、リアガラスのワイパー、ウオッシュャー、ミラー関係、ランプ、パワーウインドモーター、シートモーター、ルーフモーター、ホーン、リレー（モーター駆動用）、さらにエンジン関係では、スタータモーター、ラジエーターのファンモーター、パワーステアリングモーター、ETCモーターなどを手掛け、

二輪関係では、エンジン補機、スタータ関係に従事している。さらに、近年では応用機器として、介護ベッドのリニアアクチュエータ、コントロール、また、産業用機器としてバラスマシン、捲線機、樹脂成形機、ロボット用サーボモーターなども手掛けている。

国内の工場は全て群馬県内にある。赤城工場（166人）、利根工場（256人）、鬼石工場（191人）、新里工場（687人）の4工場態勢である。

また、海外展開も以下のように積極的な展開をみせてきた。

アメリカ	1987年	ミシガン、インディアナの2工場 ワイパー、ファンモーター、スタータ、パワーウインドモーター
メキシコ	1986年	ドアミラー、ランプ、四輪部品 この工場は買収した大島電機の工場
	2000年	スタータ、パワーウインドモーター、サンルーフモーター、ETCモーター
イタリア	1997年	スタータ、ACG、CDI、レギュレーター
ハンガリー	2001年	ワイパー、パワーウインドモーター
タイ	1993年	ワイパー、パワーウインドモーター、ACG、フラッシュリレー
フィリピン	1996年	ワイパー、ホーン、モーター部品
	2001年	ホーン、四輪部品
ベトナム	1997年	スタータ、ACG、ホーン、リレー、ハブダイナモ、ワイヤーハーネス
インド	2001年	ワイパー、ファンモーター、ウインドウォッシャー 長く技術提携し、合併に変わった（95%）。
インドネシア	2003年	スタータ、ACG、ホーン、フラッシュリレー 元々、1980年にホンダ関連5社で進出したもの。 2001年にミツバが買い取った。
中国青島	1995年	ファンモーター、四輪部品 バイクの軽騎と合併でスタートし、2001年独資に。
中国広州	1999年	スタータ、ACG、ホーン、ワイパー

以上のように、ホンダの行くところ、自動車、バイクメーカーの行くところに、果敢に踏み込んでいった。2003年3月期の連結ベースでの売上高は約1340億円、従業員数は6400人、単体で2550人となっている。

国内販売と現地調達

ミツバベトナム（ミツバMテックベトナム）は、資本金 350万ドル、ミツバ（45%）、

エムテック（ミツバの100%子会社、桐生、45%）、日商岩井の子会社（10%）の日系100%の独資企業である。97年6月に認可の取得、98年10月から本格稼働に入っている。立地場所はホーチミン市の北側に位置するビエンホアのロンビンテクノパーク（LOTTECO）である。この団地は日商岩井の開発したものである。同じ団地内には、後に検討するNECトーキン、原田工業などが立地している。

進出当時、最大ユーザーのホンダもビエンホアあたりを考えていたのだが、政府の要請によりハノイ郊外に進出した。ミツバの判断では、当時は、北部に比べ、インフラの状況がこのあたりの方が悪いながらも良かったとされる。また、駐在者の生活を考えると、ホーチミン周辺の方が優れていた。さらに、この団地は、当時としてはインフラを含めて条件が良かった。

現在の従業員数は475人、70%は女性が占めている。ワーカーは近くの住人、スタッフはホーチミンの人が多く、15人乗りバス2台で対応している。これに対し、駐在する日本人は5人である。その1人は日本に帰化したベトナム人であり、日本で採用してベトナム工場に派遣している。メインのユーザーは、ハノイのホンダ、ヤマハ、ビエンホアのスズキである。2002年の売上高は約20億円、ベトナム国内販売が80%、輸出（日本、近隣諸国）が20%の構成であった。かなりの程度、内販ができているものとして注目される。

部材の調達に関しては、銅線（被覆）、マグネット、コア（鉄芯）、ホイル（ダイカスト）、発電ランプ部品などが必要とされる。基本的には「日本からは買いたくない」という立場にある。品質に無理がある場合だけにとどめている。関心を抱いているのは、中国からASEANの範囲であり、安いものを入れることを原則にしている。実際には半分以上はASEANの日系企業から入れている。銅線はタイ、フィリピンの日系企業、マグネットはタイ、インドネシアの日系と中国常州のローカル企業から入れている。ベトナムから調達しているのは、コア（日系）、発電ランプ部品（台湾系）、ホイル（台湾系）であり、ローカル企業からは全く買っていない。

特に、ホイルを依存している台湾の士林電機は技術提携先として30年来の付き合いがある。その士林電機が近くに下請20社を引率して進出してきた（越南士林電機）。その20社を見回すと、設備もしっかりしており、ほとんどの加工は可能との印象であった。だが、技術移転がなかなか進まず、今のところ問題も少なくない。納得のいくレベルに達するには、いま少しの時間が必要なようである。近年、台湾のベトナム進出は急ピッチであり、多方面にわたる領域で重要な役割を果たしていくことが期待される。

中国製バイク大量流入以降

ここでは、まず、ホンダの重要なサプライヤーであるミツバのサイドからの問題指摘を行っておきたい。

かつてラオスからの密輸によって形成されたベトナムのバイク市場に、90年代中頃以降、

日本のホンダ、ヤマハ、スズキも参入し、国営企業、私営企業も巻き込んだ乱戦が続いている。約 150万台市場といわれているベトナムに、さらに、2000年頃から中国製バイクが入り始める。部品で輸入され、国営、私営企業が組み立てるといった形をとっていた。特に、2001年には 200万台（実質、150万台）といわれる廉価な中国製バイクが流入してきた。その多くは中国重慶のメーカーの作った日本車のコピーバイクとされている。その結果、ハノイ、ホーチミンはバイクの洪水となり、渋滞、事故が多発し、事故死者が毎月1000人を超えるという異常事態が発生した。そのため、政府はハノイ、ホーチミンの新車の登録を制限する対策を講じた。

バイクは完成車輸入が禁止されており、部品輸入によるKDのスタイルをとる。その輸入にクォータがかけられており、自由に生産するわけにはいかない。2002年にはクォータの決定が10月までずれ込み、メーカー側に大混乱を生じさせた。2003年は7月ようやく決定した。だが、それ以前の規制によりバイクは売れず、各社とも在庫過多の状態になっている。ホーチミン市はこれから2年ほど新規登録を抑える方針であり、都市部での需要には陰りが出ている。バイク業界は「この先の展望がない」という状況に置かれている。

「中国価格」の時代

このような事態がバイク部品メーカーに与える影響は極めて大きい。この間、中国製に押されたホンダは、2002年、730ドルという低価格で新車（ウェーブα）を発売する。従来、ホンダのバイクは1600ドル、中国のコピー車は400ドルとされていたのだが、ホンダが中国で合弁している海南島の新大州の部品を多用し、劇的に価格を下げた。同時に、中国車に乗っていた人々の評価も定まり、中国車の売れ行きは急激に落ちている。「やはり、日系のバイクが良い」との評価が変わってきた。中国車との競争は一段落の感がある。

だが、この騒動を通じ、部品価格への要求が「中国価格」になり、品質は「日本製」が求められることになった。さらに、2003年には、バイク部品の輸入関税が引き上げられ、ホンダとしても、中国製からベトナム製部品に変えられるかどうか課題になってきた。

こうした事情の中で、ホンダへのサプライヤーであるベトナムミツバも、中国価格にいかにも近づけるかが問われてきた。その場合、ローカル企業に安心して頼めるメーカーがない状況下で、「いかにベトナムで調達するか」「いかに安いものを買うか」「いかに日本から買わないか」がテーマとなっている。また、「設備投資をいかに抑え、勤勉で安価なベトナムの人手にいかにも切り換えていくか」も強く意識されていた。

このような構図の中で、ユーザーについてきた部品メーカーは新たな対応を迫られている。むしろ、困難ながらも、このような厳しい市場で鍛えられるならば、世界のどこにいても闘える企業となっていくのではないかと思う。製造業における「中国価格」とは、そうしたことを意味しているのである。

(3) 100%、国内市場に対応する（日本電池）

自動車部品の中でも、バッテリー、ラジエーター、エアコン、プレーヤー等は、比較的独立した領域であり、それぞれに専門のメーカーが育っている。バッテリーに関しては、日本電池の他には、ユアサ、新神戸電機、古河電池、松下電池工業といった専門メーカーが成立しており、自動車メーカー、バイクメーカーを支えている。また、それぞれの主力ユーザーとの関係で世界に幅広く展開している。

ここで検討する日本電池の場合は、1895（明治28）年創業の老舗であり、島津・三菱系の企業とされていた。国内工場は本社のある京都に加え、群馬にも展開している。主要な製品分野は、自動車用、電動車用、据置用鉛蓄電池、アルカリ電池、リチウム電池、銀電池、熱電池、海水電池等の電池、また、整流器、インバーター、スイッチング電源、受変電設備、照明器などである。2003年3月末の連結ベースの売上高は約1315億円、従業員数は4314人、単体では1345人となっている。

台湾企業と歩調を合わせる

日本電池のASEAN展開は、タイ、マレーシアに大規模にみられる。ベトナムに関しては、三菱自動車の要請により進出することを決定する。進出にやや手間取り、98年に認可取得、三菱商事の販売していたタントウアンのシンガポール工業団地（V S I P）に着地し、99年10月には操業開始した。現在の資本金は400万ドル、日本電池（52.5%）、三菱商事（22.5%）、台湾統一企業（25%）の構成であった。

この台湾の統一企業は日本電池が80%出資している企業であり関連は深い。この統一は、95年の段階で、ホンダの技術支援を受けている台湾のバイクメーカーの三陽がベトナム進出したことから追従し、同年12月、ドンナイ省に進出している。いわば、日本電池はホーチミン周辺に2工場持ったということであろう。その後、この二つは2001年7月に合併し、社名は「GSバッテリーベトナム」となり、統一が母体の工場は「ドンナイ工場」、V S I Pの工場は「ビンズオン工場」と呼ばれている。

ドンナイ工場は、二輪車電池の組立専用工場であり、従業員は95人、台湾統一からの出向者が2人で管理している。なお、このドンナイ工場は2004年10月に増設の予定であり、二輪車密閉電池の組立・充電工場として充実される。ビンズオン工場は、自動車電池の組立工場であり、従業員77人、日本電池からの出向の田中伸作氏が社長として1人で管理している。なお、このビンズオン工場は2003年10月の完成に向けて第2期工事に入っていた。新たなビンズオン工場は、自動車電池の組立だけでなく、極板工程を実施する計画である。また、この他に、ハノイとホーチミンに営業支店が置かれ、全体で17人が勤務している。この二つの支店は日本電池からの出向者1人が管理している。

軌道に乗り始め、極板の製造にも入る

進出の前から、自動車、バイクメーカーのベトナム進出に焦点を当てるものであり、100%、ベトナム国内市場狙いであった。だが、98年当時はライセンス上は国内販売は50%に制限されていた。実際、進出してみると、国内需要が旺盛であり、これまでほんの一部を輸出したにすぎない。収益上からすると、輸出はかなり厳しく、歓迎したくないが、ライセンスの問題に加え、外貨バランスの問題からも、近いうちに輸出にも取り組まねばと考えている。

ところで、99年末に操業開始したものの、当初は平坦な道ではなかった。99年、2000年は大赤字であり、撤退も考えた。だが、2001年によく単年度黒字となり、一息ついた。三菱商事の評価では、海外では3年赤字が続いたら撤退するというものだが、3年目でなんとかなった。そして、2002年からはエンジョイできる状況に入っている。そして、それを踏まえ、先に紹介した設備増強（特に、極板）を行うことにし、2003年9月には160万ドルの増資を実行した。

設備増強の最大のポイントは、極板工程の内部化にある。現在は日本電池のタイ工場から入れている。鉛蓄電池の原価構成の中で最大の比重を占めるのが極板である。製造原価の中に占める比重は60%とされる。加工費はわずか18%にすぎない。人件費にいたっては3%程度である。極板を内部化できれば、ようやく電池製造業に恥ずかしくないものになり、利益率はさらに改善される見通しである。

現在、部材の大半は周辺諸国のグループ企業から入れている。台湾の統一、タイのサイアン、インドネシアのPTGSなどからである。特に、極板に使う鉛のインゴットは純度が問題であり、ベトナム製は使えない。しばらくは海外調達することになる。この極板工場、当面は60人増強し、3シフト、24時間態勢で操業の構えである。

興味深い販売、回収、送金システム

ベトナム市場にはローカルメーカーが乱立しているが、ブランドの通っているメーカーは当方を含めて5社程度である。また、ラオス、カンボジア経由でタイ製品の密輸もある。特に、コンペティターとして考えているのは台湾系1社（シェア14%）とローカル企業1社（24%）である。当方のシェアは18%である。このライバル2社に対して、当方は価格を12~13%程度高めに設定している。

ところで、ベトナムでの販売と代金回収のやり方がまことに興味深い。80年代からの密輸の歴史により、バイクの市場規模は意外に大きく、また、販売網、メンテナンス網等はかなり広がりをみせている。全国のどこの田舎町にもバイク販売店、補修部品販売店などがある。GSバッテリーの国内販売のうち、40%はホンダ、ヤマハ、スズキといったバイクメーカーに加え、三菱自動車等の自動車メーカーである。その他の60%は補修部品として販売されている。中国製、ローカル製のバイクを購入した人々はしばらくしてGSバッテリー製のものに取り替えに来る。こうした市場が膨大に広がっている。GSバッテリ

一が付き合っている補修部品店は全国で約 350店を数える。パパママストア的な零細なものがない。

競合先が多い現状ではキャッシュ・オン・デリバリーというわけにはいかず、1カ月のクレジットで対応している。幸いなことに、現在まで踏み倒された経験は小規模なものが1回だけである。営業及び回収はハノイ、ホーチミンの支店を兼務している日本電池からの出向者（販売統括、独身、36歳、4年目）が担当している。意外に広く、密度も濃いベトナムをいくつかエリア分けし、英語のできるスタッフを1人連れて、月に10日はキャラバンに出かける。宿泊するホテルは現地価格10ドル程度のものであり、外国人ということで20ドルをとられる。

小まめに代金を回収するが、ベトナムには高額紙幣がないうえに、くしゃくしゃになっているため、膨大な量になる。また、地方は銀行振込などできる環境ではない。これらの紙幣は大きなゴミ袋などに入れ、長距離バスの運転手に預けると、ハノイ、ホーチミンといった大都市のターミナルまで無事届けてくれる。GSバッテリーの場合、これで、かつて事故が起こったことがない。必要性は自然にそれなりの仕組みを作ることなのであろう。そして、こうした中でも、銀行振込が少しずつは増えているようである。

税金とコンサルタントの存在

ベトナムの場合の外資企業への優遇策は、第7章で詳細に論ずるが、GSバッテリーの場合は企業所得税15%、利益が上がってから2年免税、2年半免（2免2半）ということになる。99年にスタートして、2001年に単年度黒字になった頃から、税務署が出入りし始めた。経費のチェックが厳しいものになってきた。輸出をほとんどしていないことから、優遇は乏しく、さらに、補修部品の販売などでありがちな「リベート」を認めてくれない。GSバッテリーは、日本+台湾の独資企業であり、相談する相手もない。ほとんど困っている頃、コンサルタントを紹介された。この人々は会計事務所を兼務しており、税務署に太いパイプを持っている。彼らとの契約は「成功報酬」の形になっている。このような人々が介在し、ベトナムでの事業が進んでいくのである。

なお、日本電池とユアサという日本の代表的な電池メーカーが、2004年4月1日をもって事実上、経営を統合する。事業規模もほぼ同じ両社は、生産、販売の拠点の統廃合を行う。今後は持株会社GSユアサコーポレーションの下に、各事業所が位置づけられることになる。海外事業所に関しても統廃合が起こるものとみられる。タイ、インドネシアなどでは、日本電池、ユアサのいずれもが進出しており、しかも合弁事業であることからパートナーの問題が残る懸念がある。この点、ベトナムではGSバッテリーベトナムだけであり、問題はなさそうである。

バイクの歴史の長いベトナムでは、補修部品等で興味深い世界が形成されている。そうした世界に飛び込んでいるGSバッテリーの今後は、後に続く日本企業に重要な示唆を与

えているのである。

3. 輸出生産拠点の形成

日本企業の東アジア地域への進出には多様な意味がある。先の節でみたように、ユーザーの進出を追跡していくというものもあれば、もう一つの主要な形として、安価な労働力を求めた「輸出生産拠点」の形成という場合もある。繊維、雑貨から始まり、家電、音響製品、電子部品などでこうした形は顕著であり、また、近年はOA機器の部門でも広くみられるようになってきた。おそらく、こうした形は、日本企業の東アジア地域進出の最もポピュラーなものと言ってよいのかもしれない。

ここでは、そうした点を意識して、その代表的なケースの検討を通じて、その意味を確認していくことにしたい。

(1) ASEANの輸出生産拠点の形成（日東電工）

1918年、東京大崎で電気絶縁材料の国産化を目指して創業された日東電工は、現在、液晶偏向板によって好業績を続け、日本の最優良企業の一つとして注目されている。元々は、電気絶縁用ワニスの開発を目指していたのだが、45年春の東京大空襲で全焼し、大阪府茨木市に移転、その後、大阪が本社となり、戦後は関西系の企業として活躍してきた。

絶縁材から出発した日東電工は、絶縁技術、接着技術にノウハウを積み重ね、その後、エレクトロニクス部門に展開していく。特に、ICの封止材料、回路板、液晶偏向板のあたりが焦点となり、電子部品のメイン材ではなく、部品メーカー、セットメーカーに、ある特定の部品を提供する会社という形に特化している。日本には非常に狭い特殊な分野で世界的な競争力を身につけている企業が少なくないが、まさに日東電工はその典型として注目される2003年3月期の連結の売上高は3787億円であり、営業利益率はほぼ10%を計上している。従業員数は9570人、単体で2847人となっている。現状、液晶関連は乱戦の様相だが、液晶偏向板という特徴のある領域を押さえている日東電工は、さらに勢いをつけている模様である。

国内の事業所の配置

現在の国内の製造事業所は6工場から編成されている。

豊橋事業所	1962年	両面粘着テープ、表面保護材料、シーリング材料、防食テープ・シート、シート防水材料
関東事業所	1967年	フッ素樹脂加工製品、耐熱粘着テープ、脱気モジュール、超高分子量ポリエチレン多孔質材

亀山事業所	1969年	半導体封止材料、フレキシブル回路基板、MRH用薄膜金属回路基板、高機能液状樹脂
東北事業所	1977年	経皮吸収医薬品、細菌検査キット、創傷治療材、医療用サージカルテープ、粘着包帯など
滋賀事業所	1986年	逆浸透膜モジュール、限外濾過モジュール、精密濾過膜モジュール
尾道事業所	1996年	LCD光学フィルム、光学機能材料

現在の稼ぎ頭の液晶偏向板関係は、尾道事業所で生産されている。また、日東電工ベトナムの取り扱っている「フレキシブル回路基板」に関しては、亀山事業所がマザー工場の位置になっていることがわかる。

海外の事業所の展開

日東電工の海外工場展開の第一号は、1969年の台湾への進出であった。以後、果敢に海外工場を展開している。

台湾	1969年	電気絶縁テープ、LCD光学フィルム
ベルギー	1974年	電気絶縁テープ、両面接着テープ等
マレーシア	1989年	半導体封止材料
中国浦東	1994年	電気絶縁テープ、表面保護材料、LCD用光学フィルム、医療関連材料
中国深セン	1994年	フレキシブル回路基板、LCD光学フィルム
中国松江	1995年	電気絶縁用粘着テープ、各種粘着テープ
タイ	1997年	シーリング材料、電気絶縁テープ、各種粘着テープ
韓国	1999年	LCD光学フィルム
ベトナム	1999年	フレキシブル回路基板
中国蘇州	2003年	フレキシブル回路基板

そして、これらの他に、企業買収によって取得した企業が欧米にいくつかある。これらを眺めると、台湾には早い時期に進出しているものの、アジア展開が本格化してきたのは90年代中頃からであることがわかる。特に、ベトナム工場との関連からすれば、日本の亀山事業所がヘッドオフィス、あるいはマザー工場と位置づけられ、そして、深セン、ベトナム、蘇州が編成されている。

フレキシブル回路基板の製造プロセスは、大きく三つの工程から構成されている。前工程は、設計、フォトレジスト、エッチング、レジスト剥離、ガイド穴あけから構成される。

中間工程は、カバーコーティング、ラミネート、メッキ等の工程になる。そして最後の後工程は、補強板、補強フィルムの接着、打ち抜き加工、検査となる。これらの工程の中で、ベトナム工場、深堀工場が担うのは「後工程」のみである。新設の蘇州工場は「一貫生産工場」とされている。ベトナム工場の場合は、亀山事業所で中間工程まで終わったものが投入されてくる。ベトナムでは「後工程」を加え、検査して、亀山事業所、日本のユーザー、近隣諸国のユーザーに納入されることになる。

次は、現地化をどう進めていくか

このベトナム工場（日東電工ベトナム）が設立されたのは99年1月。操業開始は翌2000年1月であった。フレキシブル回路基板の業界は極めて景気感応的であり、山と谷が深い。また、専門の中堅企業も多く、競争も激しい。すでに90年代の中頃には日本の国内市場は飽和状態であり、各社とも、アジア地域に活路を求めた。日東電工も97～98年頃から調査を開始し、ASEANを注目したが、当時はシンガポールからマレーシア、タイに電機、自動車関連の部品産業が移行していた時代であり、逆に未開発のベトナムが気になった。いずれホーチミンも開けてくるだろうとの判断であった。

ホーチミンに決定した後、具体的な場所を模索し、他の古い工業団地は先輩企業が多いが、シンガポール工業団地（VSIP）は始まったばかりであり、むしろ、やり易いのではないかと判断して決めた。現在は、ASEANのユーザーをフォローしている。従業員数は約1300人、女性が95%を占める。ワーカーが全体の80数%、管理部門、品管などが30人ほどという構成である。ワーカーの平均年齢は19歳である。彼女たちは近郊の人が大半であり、地方の人は近くに下宿して通ってくる。他方、スタッフの大半はホーチミンに居住しており、ピックアップ・ポイントまではバイクで来て、その後は会社の用意したバスで通っている。こうした形態は、現在のホーチミン郊外の企業のごく一般的なスタイルである。

当面、日東電工ベトナムは後工程だけだが、操業開始以来、そろそろ丸3年が経ち、生産も安定してきたことから、中間工程、前工程も導入を考える時期に来ているようである。将来的には、フレキシブル回路基板に関してはユーザーの主流は東アジア諸国地域になることから、日東電工としても、蘇州とベトナムに全面的に任せることも考えていかざるをえない。そのためには、この日東電工ベトナムを一人立ちさせることが必要であろう。すでに、日東電工ベトナムは、日本人の駐在者はわずか3人になっており、かなりの程度、現地化が進んでいる。次は、部材の現地化がどこまで進むのかが気になる。当面は大半を日本から入れている状況であり、近隣に期待できるのは、副資材のトレイ程度である。それは、日東電工だけの問題ではなく、ベトナムの近代工業化そのものの課題といえそうである。

ハイテク企業の指摘

駐在1年半の現地法人社長の山本勝美氏は、現状のベトナムでは純粋なエレクトロニクス企業は少なく、全体として次のステップに向かう雰囲気には乏しいと指摘する。

日東電工ベトナムが立地するV S I Pにしても、現状75社が立地しているが、台湾の製靴業ばかりが多く、ハイテクの雰囲気に乏しい。V S I Pとは別に、ベトナム政府としては、ホーチミンの東側にハイテク工業団地を作る計画で、ヒューレット・パカード（HP）の進出を期待しているようだが、それは一つのインパクトにはなるだろうが、それだけでは乏しい。日本のエレクトロニクス産業の代表企業が本格進出し、関連企業が集団で出てくるようでない、起爆剤にならない。日本側もベトナム側も、こうした問題をもう少し戦略的にとらえ、一歩踏み込んだ取り組みをしていくべきなのかもしれない。

また、山本氏は、ベトナム政府あるいはホーチミン市政府の諸般の規制が大きな足枷になっていると指摘する。

まず、第1に、税関が場所によって対応が異なる。また、場所によっては極めて対応が悪いと指摘されている。第2に、ホーチミン市内の朝夕のトラック乗り入れ規制が、輸出企業にとって大きな障害になっている。現状、ホーチミン市内は、朝6：00～9：00と、夕方16：00～21：00までがトラック乗り入れ規制になっている。そのため、ホーチミン市内から空港への乗り入れが困難になっている。空港に着くためには、14：00に工場から出さねばならない。こうした点は、輸出型企業にとって致命的な障害となろう。

こうした要請にどのように応えていくのか、ベトナム産業が新たなステージに立っていくためには、このようなハードルを一つひとつ乗り越えていかなくてはならないのである。

（2）ASEANにおける拠点性を評価（日本電産トーソク）

日本電産といえば、超個性派の永守重信社長を先頭に、超小型モーターなどの駆動技術製品の分野で、過激な経営を進めている企業として知られている。永守氏の「すぐやる。必ずやる。出来るまでやる」の精神で、1973年の創業以来、時代を駆け抜けてきた。私も、中国に展開する日本電産の工場のいくつかを訪問してきたが、社内の集中力、緊張感は並みのものではないことを痛感している⁴⁾。世紀末以降、「縮む日本企業」が多い中で、独特な存在感を示す企業として興味深く思っている。

この日本電産、DCブラシレスモーターの世界最有力企業であり、HDD用スピンドルモーターでは、世界のトップシェア（70%）を誇っている。また、永守氏の「回るものは、買収する」の方針の下で、有力企業を買収にも極めて積極的である。モーター関係やクルマ関係に関心が深い。近年、買収した有力企業としては、本書で取り扱うトーソク、コパルに加え、シンポ（長岡京市）、リード（宇治市）、シバウラ（小浜市）、ネミコン（東京都港区）、パワーモーター（飯塚市）、キョーリ（大津市）、マシナリー（鳥取市）、ジョンソンエレクトリック（東京都品川区）などが知られ、最近では、2003年末に三協精

機製作所（長野県下諏訪町）の買収で話題を呼んだ。

2003年3月期の連結ベースでの売上高は約3000億円、従業員数は4万6672人、単体では1215人である。近年の全般的な株価低迷の中でも、1万円を前後する数少ない企業としても興味深い。

この日本電産が買収した旧日産系のトーソクの工場がベトナムに展開していた。さて、どんなことになっているのか、興味津々に訪れた。

日本電産の傘下に

ベトナムに進出したのは、トーソクの時代であり、93年、旧東京銀行のミッションに参加した当時の社長が気に入り、94年4月に進出した。場所は、ホーチミン市街地の南側約4kmという至近の位置にあるタントウアン輸出加工区である。93年当時といえば、まだ、ベトナムのインフラはほとんど未整備の状態であったが、当時、この団地がほとんど唯一の開発途上のものであった。「小さく生んで、大きく育てよう」との意思の下に、トーソクと青木精機とが共同で100万ドルを出資し、敷地面積2500㎡という小さな規模でスタートした。現在、このタントウアン輸出加工区には日系企業が約40社といわれているが、JUKIに続いた第2号の進出であった。

なお、トーソクとは1946年創業の老舗であり、電磁弁等の自動車部品を得意とし、従来は日産の資本が入っていた。旧来の社名は「東京測範」といった。ホーチミンに進出してみると、労働者の質は良く、日本にも研修に呼んだが、彼らの生き生きしている姿をみて、さらに事業拡大の意欲が増し、96年には資本金を880万ドルに増資、隣地を買い増した。その頃から、組立に加え、機械加工までやるようになった。

97年2月には、日本電産が日産の保有していたトーソクの株を全量買い取り、社名が「日本電産トーソク」となる。なお、現在の資本構成は、日本電産53.0%、永守重信氏3.9%の順になっている。97年8月には永守氏が視察に訪れ、生産拠点としての拡大を指示、冷却用ファンの製造にも踏み込む。さらに、97年12月には、日本電産が追加出資し、この事業は日本電産トーソクと日本電産の合弁事業（資本金2000万ドル）となった。99年には2940万ドルまで増資し、99年5月にISO9002取得、2001年9月にISO14001取得、そして、2002年12月にはベトナムで第4号の「ハイテク企業」の認定を受けた。次の目標は、アメリカのビッグ3の認証であるQSの取得とされている。

なお、「ハイテク企業」の認定とは、ハイテク産業部門に関連し、従業員1人当たりの投資額が4万ドル以上、スタッフの40%以上が海外で訓練を受けているなどが条件になっている。これまでの第1号が日系のローツェロボティック、第2号も日系の富士通、第3号がハネウエルと韓国の合弁企業であった。そして、「ハイテク企業」の認定を受けると、企業所得税の8年免税（8免）の優遇を受けることになる。

日本電産トーソクの2003年3月期の連結の売上高は約250億円、従業員数は4546人、単

体では 622人からすると、ベトナム事業が基幹になってきたといえよう。ベトナムへの生産移管は70%を超えたとされている。神奈川県座間の本体よりも、ベトナム工場の方がはるかに大きくなってきたのである。従来、日本電産の海外事業は、欧米、台湾、韓国、シンガポール、タイ、フィリピンなどにもみられたが、中国重視とされていた。大連から始まり、近年は上海に近接する浙江省平湖市に壮大な工業団地を作り、グループ企業のコパル、トーソク（ボンディング機械）、シバウラ、キョーリ、安川電機のモーター部門（買収）等を集結させている。

永守氏個人は中国への関心が深いようだが、日本電産側の冷静な判断では、ベトナムは「労働者の質が良い」「ASEANの中心の地の利がある」「産業発展のポテンシャルが高い」という評価であり、将来、「中国を上回るコスト競争力を持ちうる」というものである。

日本電産村の形成

98年に日本電産が加わって以来、日本電産トーソク（ベトナム）の事業は、従来事業であった自動車関連のハーネス、ソレノイドの部門に加え、冷却用小型ファンの部門が加わった2部門態勢となった。現在の従業員数は約3800人、自動車部品関連が約1900人、冷却用小型ファン関連が1800人、間接部門約100人の構成であり、加えて日本人の駐在が41人を数える。日本人の数が多いうが、2社分の仕事をしているという考え方であり、自動車部品関係は23人、冷却用小型ファン関係は14人、両方に関連する人が4人ということになる。現地法人の社長である西原邦彦氏（60歳）は旧東京銀行出身で、97年に日本電産に入社、98年7月から単身でホーチミンに赴任している。永守精神を受け継いだ集中力にあふれる人物であった。

部材の調達に関しては「できるだけ現地から」「できるだけ内製化する」「日本から入れるものを少なくする」を原則にしている。ICは特定の企業から入れざるをえないが、自動車部品関連はタイの日系からが多い。また、ベトナム工場の一部を提供し、日本の協力工場2社を誘致し、さらに、当方が建物を借りて、別に2社を誘致している。

日本電産トーソクの工場内を視察すると、単なる組立工場ではなく、冷却用小型ファンのハウジング、インペラの成形のための射出成形機（FANUC製）が約40台ほどが動いており、また、自動車部品関係の機械加工のための自動旋盤（TECNO）が約10ライン、マシニングセンター（TOPPER）が約20台が動いていた。タントウアン輸出加工区の日本電産トーソクの隣地には、もう一つのグループ企業である日本電産コパルの工場もあり、そのあたり一帯はあたかも「日本電産村」を思わせる光景であった。

このように、内製化がかなり進み、また、部材の現地調達はほぼ日系だけであり、現在のところ、ローカル企業からは銘板程度とされている。日本電産トーソクの判断では、ホーチミン周辺では、プリント基板関係、IC関係、ベアリング関係がまるで期待できない、

というのであった。現状の売上高規模は、月間で約 900万ドル。全量を輸出している。自動車部品関係は全量を座間の本社に輸出し、そこから世界に輸出される。冷却用小型ファン関係は、ベトナムから世界に直接輸出される。現在のベトナムでは、最大の輸出企業は富士通であり、年間約 3 億ドルと群を抜いている。次の 1 億ドルクラスが 3～4 社。台湾の靴メーカーが中心だが、当社もその中に入っている。エレクトロニクス関連の輸出型企業としては第 2 位ということになる。

募集、賃金、労働法

従業員の募集は、ワーカーの場合は、地元の労働センター（KEPSA）に依頼して集め、当方で試験を行って選抜する。スタッフの場合は、ホーチミン工科大学、ホーチミン師範大学等とは研修生受け入れなどを通じ、特別のルートを作っていることに加え、リクルート・センターに依頼している。これまでに新聞広告等は一度も行ったことはない。当面は、必要な人材は集まる。近隣の人が多いが、中には、地方から出てきてアパートに住んで通ってくる人もいる。

また、ベトナムの最低賃金法では、ホーチミン、ハノイの場合は月 45 ドル、その他は 35 ドルとされている。日本電産トーソクの場合は、ワーカーに関しては、仮採用で 50 ドル、試用期間が終わり本採用になると 55 ドルにしている。基本給に加えて、会社が負担するのは、社会保険料（基本給の 15%）、食事代（1 食＝5000 ドン、約 40 円）、それにバイク通勤者のガソリン代（半額程度）である。退職金は勤続 1 年で 1 月分となるが、それには、基本給＋社会保険料分＋ガソリン代が入っている。労働時間は、6：00～14：00、14：00～22：00、22：00～6：00 の 3 シフトを採用している。4 日出勤して、1 日休む形となる。休日出勤の割増手当は 200% 増し、国民の祝日は 300% 増しとなる。有給休暇は年 12 日が基本であり、3 年以上勤務してる場合は、年間 1 日ずつ増えていく。

なお、2003 年秋の外資系企業の間の話は、2003 年 1 月の「労働法」の改正であった。元々、雇用契約には、3 カ月、1 年、パーマネントなどがあったのだが、今回の改正により、2 回更改した場合、パーマネントになることになった。つまり、1 年契約者は 3 回目の更改を行うと、パーマネントになる、ということである。企業によっては、3～5 年で入れ代わった方が良く、と考えているところもあり、今後の対応が注目される。

新たな発展の可能性

駐在経験の長い西原氏のベトナムの評価は興味深い。

第 1 に、ベトナム政府が安定している。全国人民代表会議は 5 年に一回であり、次は 2006 年となる。そこまで、大きな変化はない。当面の方針は工業化のためには外資導入が不可欠との認識であり、それがしばらく続く。こうした点に関連するが、配当金の 100% 本国送金が認められている。現状では送金税として 3% 徴収されるが、近々、0% になる見通

しである。このように、ベトナム政府の政策が外資を大事にしていることがわかる。

第2に、ASEANの中ではインドネシアに次ぐ8200万人の人口を抱え、将来的には巨大な市場となりうる。

第3に、自然資源が豊富であり、労働者の質が高い。

第4に、特にホーチミンは、輸出生産拠点として、ASEANへのロジスティックの条件に優れる。

そして、将来については、西原氏は以下のように指摘している。

政府が安定し、輸出企業をサポートしてくれ、今後も良い条件で続けられる雰囲気がある。ベトナム人に関して、生真面目で、日本人と似ている部分があり、付き合いやすい。特に、決まったことの実行能力が非常に高い。そして、コストが安い。

ベトナム人に対する私の認識もほぼ同じようなところがあり、日本人にとって東アジア地域で最も付き合い易い人々ではないかと思う。あの厳しい日本電産の現場で、十分な集中力をみせているベトナム人ワーカーの姿をみる限り、ベトナムは「新しい時」を迎えることは間違いないとの印象を深くした。

(4) 最先端からローテクまでを受ける（NECトーキン）

トーキンといえば、仙台を拠点（本社）とする東北を代表する電子部品メーカーとして知られている。だが、2002年4月に、出資者の一人であるNECにより買収され、以後、NECの電子部品事業と一体になり、新たな展開に踏み出している。特に、NECトーキンになって以降、旧トーキンのマレーシア工場が閉鎖されるなど、海外工場も厳しく扱われるようになってきた。

また、「世界の工場／中国」では、現在、台湾勢による大量進出でわく蘇州の呉江へのNECトーキンの新工場が2003年末にも立ち上がるなど、事態は急を告げている。

ここでは、工業過疎といわれた日本の東北地方の代表的企業が、買収され、新たな態勢で海外事業をどのようにしているか、といった点に注目していくことにする。

興味深い社歴

トーキンは、元々、東北大学の素材（磁性材料）の技術を事業化しようとして、1938年に、日本電気（筆頭株主）、富士通、日立、住友電工等が出資してスタートした企業であった。当初の名称は「東北金属工業」というていた。その後、次第に通信機材料メーカーとしての性格を強め、タンタルコンデンサーなどでは、日本の有力企業の一つとなっていた。本社を仙台に置き、国内の主要な工場は、仙台市、宮城県白石市に展開、その他、つくば市に研究所、川崎市に電波関係のエンジニアリング部門を保有していた。なお、88年には社名をトーキンに変更している。

他方、20%ほどの資本を保有していたNECも、ほぼ同様の事業分野を抱えていること

から、整理統合、再編成を目指し、2002年4月、買収ということになった。トーキンの磁性材料技術とNECの小型高密度技術を融合させることを意図している。以後、NECの出資比率は55.4%になっている。

新生NECトーキンは「材料からエレクトロニクスを革新する超素材型創造企業」というキャップレズを掲げている。機能材料（タンタル、ニオブ、導電性高分子、活性炭）、光結晶（ルチル、ガーネット）、磁性材料（フェライト、マグネット）、セラミックス（誘電体、圧電体）等の素材技術をベースに、三つの主要な事業（エネルギーデバイス、ネットワークデバイス、ファンクショナルデバイス）を視野に入れ、モバイル端末、デジタル家電、通信インフラ、カーエレクトロニクス、環境・医療・福祉の五つの市場をターゲットにしている。

NECに買収され、完全子会社になり、NECの関連事業所とのネットワークの中に入ったが、NECの各事業所は現地法人化されているため、NECトーキン自体は、事業規模等はあまり変わっていない。タンタルコンデンサーを生産しているNEC富山が、NECトーキン富山、バッテリー生産のNEC栃木がNECトーキン栃木の名称となり、連結対象の事業所が変わった程度である。NECトーキンの直接の国内主要事業所は従来とは変わっていない。2003年3月期の連結の売上高は約1125億円、従業員数は1万6541人、単体では1665人である。海外事業所の方がはるかに大きい。

ベトナム事業の位置

現在、NECトーキンの主要海外事業所は、台湾高雄（フェライト）、中国厦門（フェライト）、タイ（タンタルコンデンサー）、フィリピン（リレー）、ベトナムであり、2003年末から中国呉江（バッテリー）が加わる。このうち、タイ、フィリピンの事業所は旧NECの所属のものであり、台湾、厦門、ベトナムの事業所が旧トーキンに所属していた。また、この再編成の中で旧トーキン系のフェライトを生産していたマレーシア工場は閉鎖になった。なお、旧トーキン系の海外事業所は先の「ファンクショナルデバイス」部門に所属している。その部門では、台湾高雄、中国厦門、そして、ベトナム工場が展開されているということになる。台湾工場の設立は88年、旧トーキンとしては最初の海外展開であった。ただし、現在では相当に縮小している。厦門工場のスタートは95年9月、磁性材料の生産から組立まで行っている。現在では従業員規模は6000人を数える磁性材部品部門の基幹工場になっている。

ベトナム工場は磁性材部品の多種少量の組立工場として、97年2月設立、97年11月から稼働している。出資はNECトーキンシンガポールの100%出資である。場所は日商岩井の開発したLOTECOである。敷地面積は2万3360㎡、建物面積は5318㎡であり、現状、敷地は半分しか使っていない。従業員数は約900人、トランス、ノイズフィルター、コイル、圧電インバータ、圧電ジャイロなどを組み立てている。人件費は月80ドルほどである。

ベトナム事業の基本方針は、以下のようなものである。

- ・ 多種少量で、人手のかかるものをやる。
- ・ 小回りの利く多能工化を推進し、生産革新をベースにコストミニマムを追求する。
- ・ 部材の現地調達を推進、製品の外販の促進
- ・ 人材の現地化。現在、日本人が4人いるが、最終的には1人にしたい。

現状、ベトナム事業の認識は以上のようなところにあるが、当初は中国厦門工場への傾斜に対するリスクヘッジという色合いもあった。また、ベトナム人の器用さ、賃金の安さも期待していたのだが、厦門の集中力には勝てず、厦門のオーバーフロー分を受けるなどの仕事に従事していた。厦門工場はトランスで世界一の生産性を狙っているのである。

以上のような事情の中で、2001年に赴任した多田雅行氏（社長）は、発想を変えて、「本来、日本に残すものを、ここでやる」と覚悟し、ベトナム人従業員の能力を確信して、「光通信等の最先端から、ローテクまでの、何でも受ける」というあり方に転換したのであった。

多方面にわたる「現地化」の必要

さらに、基本となる材料部門の確立が将来の視野に入っている。現在、磁性材料はNECトーキンの厦門工場から70%、タイ工場から30%導入している。フェライトは割れやすい焼結材であり、輸送は細心の注意が必要とされる。輸送コストはかなり高い。現在の事業を発展的なものにしていくためには、材料からの一貫生産が不可欠である。

現在、現地材（ASEAN材）を調査しているところだが、本社がなかなか承認してくれない。製品のASEAN輸出を考えるならば、関税の高くなる中国材ではなく、特惠関税が期待できるASEAN材を採用すべきであろう。実際、ASEAN市場を狙っている中国企業は、ベトナムに進出し、ASEAN材を使う方向に踏み出しているのである。中国～ASEANをめぐる複雑な方程式を解くためには、現地材の採用、現地生産が不可欠であることはいうまでもない。

多田氏によると「従来は、海外駐在者は待っていれば仕事は来た。現在は、海外駐在者は本社から仕事を取ってこないと生き残れない」と言う。

工場を視察すると、何とも不思議な気分させられた。クリーンルームで光通信関係の組立をやっているかと思うと、別の場所では、銅線の束の手作業による引き延ばしなどが行われていた。先端とローテクが奇妙に共存していた。「仕事は何でも取ってくる」と言う多田氏の言葉どおり、工場の「現場」は何でも受け入れる態勢になっているように見えた。そして、クリーンルームでの防塵服による作業、力のいる立作業、座作業はローテーション化されており、何にでも対応できる多能工化が進められていた。

また、ワーカーを対象に「スキル&エバリエーションマップ」なる各人別の「成績表」を職場に掲示し、昇格や手当に反映させていた。毎年、数人はラインリーダーからスタッ

フに昇格させている。また、従業員 900人のうち約半数は臨時社員だが、多能工化の流れに乗せ、優秀な人材に関しては、正規採用、ラインリーダー、スタッフの道も開いている。さらに、毎日半日単位で、順番にワーカーの再教育を実施していた。「現地化」の課題に対しても積極的であり、工場長にはベトナム人が就いている。日本には全く滞在したことのない人物（42～43歳）だが、トヨタ生産方式を教えたところ、実に反応よく実力を蓄えてきた。また、現在、10人×3カ月のローテーションでワーカーを30人ほど日本に研修に出している。

このように、中国～ASEANの事業が錯綜し始めた現在、部材の現地調達、材料から加工、組立の一連の流れを取り込まないとコスト競争力が生まれえない。また、人材の質こそ最大の競争力であり、いかに従業員のモラルを高め、現地化するかも大きな課題になっているのである。

歴史のある有力企業も産業界の大きな荒波に翻弄され、海外事業を見る目も厳しくなってきた。海外事業も自立的で発展的なあり方を独自に模索していくことが求められているのである。そして、その場合のキーワードは「現地化」であることはいままでもない⁵⁾。

4. 東アジアのリスクヘッジを求めた進出

失われた十年などと言われ、90年代は日本産業が縮み、自信を喪失していった一方で、生産拠点のアジア、中国進出が急角度に進展した時代でもあった。特に、1992年春のどろ小平の「南巡講話」以来、中国が急速に立ち上がり、その熱気に引き寄せられるかのように、大量の日本企業が中国に進出していった。2003年末現在、日本企業の中国進出の件数はプロジェクト・ベースで2万件を超えている。上海や深セン、大連の経済開発区を歩けば、日本がそのまま移行したのではないかと錯覚することになる⁶⁾。

こうした中で、他方では、中国に傾斜しすぎることの懸念を感じる向きも多くなってきた。特定国への一極集中は場合によるとリスクが大きいのではないかという議論である。この点は、特に、2003年春の「SARS（新型肺炎）」騒動でかなり真面目に議論されるものになってきた。東アジア地域全体を視野に入れた場合、中国とASEANを等分に眺め、バランスのとれた付き合い方をすべきではないかと言うのである。

国家レベルの議論と個別企業の論理は必ずしも一致しないが、欧米ほど国家の保護を期待できないわが国では、個別企業のレベルでリスクヘッジを巧みに行っていかななくてはならない。東アジア地域への依存の比重が高まるほどに、中国とASEANの地図が脳裏に浮かび、その中間に位置し、いまだ発展途上の入り口にあるベトナムが意識されることになる。

こうした文脈の中で、ベトナム北部が、最近、話題をさらっている。だが、実は日本企業の中でも早い段階からそうした認識を重ね、ベトナム南部に注目してきた企業も少なく

ないのである。本節では、そうした意思を明確に抱き、ベトナム南部に着地してきた企業の思惑と現状、そして将来の見通しをみていくことにしたい。

(1) 東アジアのカントリーリスクの分散（富士通）

NEC、富士通といえば、日本を代表する通信機器メーカーとして知られている。その事業範囲は広く、容易には語り尽くせない。コンピュータ部門でも世界の上位に位置し、通信、半導体部門も世界のリード役の一人であろう。そのため、従来のような事業部門の区別の仕方では、その全貌をつかむことは難しい。現在の富士通側の言い方によれば、その事業は、ソフトウェアサービス（構成比、44%）、プラットフォーム（36%）、電子デバイス（13%）、金融（3%）、その他（5%）ということになる。2003年3月期の連結の売上高は2001年の5兆4844億円をかなり下回る4兆4175億円となった。従業員数は15万5257人、単体でも3万4917人を数える巨大企業である。これだけの規模と広範な事業分野となれば、その全体像をつかんでいる人はいないのではないかと気になる。

ベトナム事業はこれらの中のデバイス事業の一角に所属するものであり、富士通全体にとってはささやかなものかもしれないが、ベトナム側にとっては、最大の輸出貢献外資企業とされている。最近では3億ドル前後にとどまっているが、2000年には6億ドルに近づく輸出実績を上げたのであった。

以上のような点に注目しながら、ベトナムにおける最有力輸出型外資企業の一つとされる富士通ベトナムの現状と向かっているところをみていくことにしたい。

地勢学的要素と人材により進出決定

富士通のベトナム進出は、94年2月のアメリカの対越経済制裁解除以降に模索され、95年9月、ようやく設立に至った。ベトナム側が外資に慣れていなかった当時は、手続きはたいへんな時間と労力を要したとされている。この時期は「第一次ベトナム投資ブーム」のスタートの頃であった。

その頃のハノイのインフラは惨憺たるものであり、比較的整備されていたベトナム南部のホーチミン周辺に絞り、旧米軍基地をベースに開発が行われていたビエンホア第2工業団地に着地する。この場所はベトナム戦争時、米軍の居住区とされていたものであった。当時、ベトナム南部には他に大型の工業団地は見当たらなかった。敷地面積約10万㎡、現在の建物の床面積は約3万7500㎡となっている。ベトナムに進出した最大の理由は、90年代の中頃、タイとフィリピンに大型の組立工場を展開していた富士通にとって、大量の部品供給が必要であり、カントリーリスクも考慮した部品工場の設立が課題になっていた。特に、急に立ち上がり始めた中国の将来がみえず、中国も視野に入れながらも、ベトナム、ミャンマーあたりまでを検討の対象としていった。

その結果、ベトナムに決まっていく。最大の理由は、タイ、フィリピンの工場に入れる

にして、日本、香港、マレーシアも視野に入れて、ロジスティック上、最適というものであった。もう一つの理由は、富士通はアメリカに数多くの工場を設置しているが、そこで働くベトナム人の優秀性に注目していたことも大きい。

以上のような事情から、富士通 100%出資の「富士通コンピュータプロダクトベトナム」がスタートすることになった。

全量輸出のハイテク企業

生産品目は最新モデルのコンピュータ、携帯電話、デジカメ等に使われるプリント基板ユニットということになる。回路設計から基板の生産、部品の実装までを手掛けている。設計部隊は日本人の管理職を中心に30人ほどのベトナム人技術者から構成されている。まだいくつかハードルがあるようだが、近いうちに、完全に設計から生産までの一貫態勢を形成することを模索している。

ユーザーは富士通（日本、タイ、フィリピン）が95%であり、残りの5%程度を日系のASEANに進出しているデジカメ、携帯電話、プリンター、自動車関連メーカーなどに供給している。地域的にみれば、フィリピンが50%、日本が20%、残りがタイ、マレーシア、台湾ということになる。基本的に全量輸出であり、一部、ベトナムに進出しているユーザーには国内工場経由の製品輸出で対応している。実質的なベトナム国内販売はない。

使用する部品点数は際立って多く、月間で約3億個にも達する。輸出入は全て航空機を使用している。部材は一部にユーザーの指定があるが、大半は富士通ベトナムの判断で購入している。LSIは日本、プリント基板材料は台湾とマレーシア、また、シンガポールと香港にIPO（国際購買拠点）を設置しており、関連部品はそこで集めてもらう。現地から購入するものは一部の薬品（ローカル企業）と梱包材程度である。ベトナムにはエレクトロニクス関連では、基板の組立、ワイヤーハーネスの組立などの日系有力企業は進出しているものの、素材までも含めた本格的な電子部品メーカーは進出していない。プリント基板の実装などに従事する富士通ベトナムのような企業は、部品のほとんど全てを周辺諸国から調達せざるをえない。

工場の「現場」視察によると、基幹のプリント基板の実装ラインは壮観なものであり、パナソニックの実装ラインが19ライン、24時間稼働をしていた。海外調達の部品在庫は輸送中も含め、14日分とされていた。

なお、全量輸出してきた富士通ベトナムは、97年9月には「輸出促進企業」の認定を受け、企業所得税は利益が出てから4年免税、次の4年が半免という「4免4半」の対象とされていた。さらに、2000年9月には「ハイテク企業」の認定もハイフォンのローツェロボティックに次ぐ外資企業の第2号として受けた。これにより「8免」を獲得している。

いくつかの危機を乗り越えて

このようにベトナムを代表する外資企業となっている富士通ベトナムだが、その歩みは平坦なものではなかった。操業開始のすぐ後にはアジア経済危機に直面し、2000年には過去最高5億8200万ドルの売上高を達成したが、直後にITバブル崩壊に直面、翌2001年には売上高を3億3000万ドル、2001年は2億4300万ドルまで落としている。そして、2003年になり、ようやく回復の見通しとなっている。この間、従業員も2000年の2786人から500人ほどのリストラを行った。最近、ようやく復活の兆しがみえ、2300人程度まで回復している。現場の責任者である川島修三社長によると、このいくつかの危機により、むしろ改革、合理化が進んだとされている。

従業員の採用は、ワーカーは全て高卒であり、ドンナイ省の労働局に申請し、登録されている人を推薦してもらい、当方の面接で決定している。基本的に周辺の住民であり、バス、自転車で通勤してくる。まだ、このビエンホア周辺は人はいくらでも調達可能なようである。スタッフの大卒に関しては、新聞等で一般公募している。現在でも、10人の募集をかけると100～200人の応募がある。現在のところ、ベトナムでは、大卒を必要とするような仕事が十分に成立していないのである。途上国の場合、しばらくの間はこうした状況が続くことが少なくない。

なお、富士通ベトナムは、かなり頻繁にスタッフの海外研修を実施している。近間のタイ、マレーシアの工場をはじめ、日本、アメリカにも出している。すでに累計で400人ほどになっている。長い人では2年間日本に出したこともある。こうした海外研修を受けた人たちの定着は良い。

長期駐在者の実感

以上の事業に対して、日本人の駐在者は創業以来という川島社長を含めて14人である。この8年を振り返った川島氏の言葉には重みがある。「95～96年の頃は、道路で30分待ってもクルマは来なかった。今は、クルマとバイクで道路を渡れない」「95～96年の頃は、政府の職員で英語を話せる人はいなかった。今は、みんな話す」「95～96年の頃は、外国の看板は外された。今は、外資に来て欲しいばかりだ」「生活は慣れなくてはならない。最近日本の食材も手に入る」「市内の宅地がすさまじく、道路の渋滞もひどい。空港で荷物が積めないのが悩みだ」、それでも「上海～香港の仕事の難しさに比べ、ベトナム～タイの仕事の方がはるかに楽」というのであった。

第一次ベトナム投資ブームの開始から8年、途中にはアジア経済危機、ITバブル崩壊などがあり、世の中は決して平坦なものではなかった。この間、ベトナムの人々は学習を重ね、大きく変わってきた。その大きく変わっていくベトナムで、進出日本企業はどのようにしていくべきなのか、大きな課題を背負いながら、また、次の8年に踏み出していかななくてはならないのである。

(2) 中国への傾斜の回避（マブチモーター）

マブチモーターといえば、玩具モーターから出発し、家電製品、電子機器等の軽薄短小化の流れの中でマイクロモーター専門企業として展開、現在では世界シェアの約半分ほどを握るトップメーカーとなっている。マイクロモーターの用途もカメラ、VTR、ヘッドホン・ステレオといった80年代を彩った製品から、自動車、宇宙衛星までと幅広い。特に、近年は自動車、OA機器に多用され、一段とその重要性を高めている。また、このマブチモーターは製品の全量の海外生産に踏み込んでおり、日本の全従業員約810人に対し、全世界では約5万3000人の規模となっている。2002年12月期の連結の売上高は1163億円に達し、営業利益率も25.0%を示すなど、好業績を誇っているのである。

自動車関連部品の拠点として形成

マブチの生産の主力は現在では中国になっており、広東省の6工場で約3万3000人、大連工場が5600人、大連郊外の瓦房店工場が3200人、江蘇省呉江工場3700人、合わせて4万5500人を数えている。この中国に展開する工場により、オールマブチの70%以上が生産されているのである⁷⁾。この点、マブチの海外展開の第1号であった香港マブチ（1964年）は、かなり前から生産工場としての役割を終え、現在では広東省に展開する工場群のヘッドオフィスの役割に変わっている。また、69年に進出していた台湾新竹の工場は、生産設備などを生産する工場に変わっている。

むしろ、現在のマブチの生産工場としては、中国工場に加え、マレーシアマブチ（90年設立、従業員数2100人）と、ここで検討するベトナムマブチということになる。

このベトナムマブチの計画は、95年の頃から始まる。当時のオールマブチの生産量の80%強が中国という状況に対し、あまりにもリスクが高すぎるのではないかと、いうのであった。95年には中国以外の新拠点を形成するための準備室が置かれ、検討が重ねられていく。中国に比べてコスト競争力に遜色がないこと、100%輸出の生産拠点であることが条件とされた。95年当時、浮かび上がったのは、インドとベトナムであり、他の国では中国には勝てないとの評価であった。この中で、内販を考えればインドも魅力があったが、日本からはやや遠く、他の工場との位置関係からもベトナムが浮上した。

95年中にはベトナムに決定、96年2月には設立、97年5月には操業開始している。場所は先の富士通と同じビエンホア第2工業団地であった。100%日本のマブチモーター本社からの出資であり、資本金は約2400万ドル、実際の投資額は70億円にのぼった。

主な製品分野は、自動車のミラー用、ドアロック用の小型モーターであり、マブチとしては自動車関連の二大アイテムともいえるものである。この自動車関連が全体の60%を占める。仕向け地は半分以上がヨーロッパであり、アメリカが10%程度で、日本はほんの一部である。その他にはASEANを視野に入れた音響関係の小型モーターを生産している。それが40%程度であり、インドネシア、タイ、シンガポール、韓国、中国に輸出される。

日本への輸出はほとんどない。基本的な位置づけとしては、ベトナムマブチは自動車関連の輸出拠点としてみなされている。実質的には大連、広東省でやっていたものの一部を持ってきたということになる。現在の生産量は年間で約3億個、今後、次第に増やし、1～2年後には4億個に持っていく構えである。

従業員の状況

進出して6年、中国と比べて従業員の作業スピードはあまり変わらないが、真面目で、熱心さは上、さらに、中国に比べた人件費は、華南地区より10%程度、大連、江蘇省に比べて40～50%安いと評価している。現在のベトナムマブチの従業員数は約7500人、女性が93%を占めている。出身地は30%が地元のビエンホア市内、60～70%が周辺のドンナイ省内である。一部に北方から出稼ぎの人がいるが、その人たちは周辺の農家などに下宿している。住宅手当、通勤手当の類は支払っていない。

中国経験の長いマブチは当初、中国並みの寮の建設も考えていたのだが、元々、ベトナムでは外資が寮を作ることは禁止されていた。当初、地元政府と折衝し、団地内はダメだがという範囲で許可はとっていた。だが、実際には必要なかった。

従業員の募集は、人民委員会に依頼する形が基本である。その形は2002年までは義務づけられていたが、最近はかなり緩んでいる。自由に募集をかけることができるようになってきた。賃金は月60ドルが基本になっている。また、これ以外に、社会福利厚生負担として、基本給の17%を地方政府に納めている。勤務体系は3シフトをとっており、6：00～14：00、14：00～22：00、22：00～6：00となっている。ベトナムの場合、3シフトの場合、ほぼこの組み合わせになっているようである。そして、この各シフトごとに、食事が1回提供されていた。食事代の経費は1人1食5000ドン（約40円）である。これも、他の企業と同じ水準であった。

これだけの事業に対して、日本人の駐在者は立ち上げの時は50人ほどいたが、現在では14～15人となっている。製造関係は基本的な任期は5年、技術者は3年+ α とされている。

ベトナムマブチの工場の内部

このベトナムマブチは日本の本社の管轄下に入っており、部材の調達の本社の購買の指示の下で、香港のIPO（国際購買拠点）が手配してくる。次第に中国の部材を使う方向に動いている。ただ、今のところ、思ったほど中国華南の部材は動いていない。

鉄、プラスチックの材料は日本からがメインであり、電線、マグネットは当初、台湾、中国から入れていたのだが、現在ではASEANから入れている。ただし、このASEANというのは台湾資本であり、マブチの台湾時代の仲間である。台湾企業は中国ばかりでなく、ASEANにも広く展開しているのである。

また、マブチのどの工場も、プレス、プラスチックの射出成形は内部化されており、一

般的に外注依存は少ない。ベトナムマブチでも、モータケース用の絞りに使うプレス機（大沢製）が9台、コア（鉄芯）用の高速プレス機（山田ドビー製が中心）が16台入っていた。プラスチックの成形工場には、日本製鋼所の射出成形機を中心に20台導入されていた。なお、金型に関しては、日本、台湾、中国の関連会社から送られてくる。

組立工場は1ライン30～50人で、20ラインほどが編成され、1フロアに700人前後が一度に働いていた。この組立工場は現在、6：00～14：00、14：00～22：00の2シフトがとられており、約3000人の若い女性が4フロアに分かれて作業している姿は壮観なものであった。提供される食事も、3000人の女性たちが2回に分かれ、1500人でとることになる。

中国の工場では、広東省ばかりでなく、大連でも、呉江でも大型の寮を設置し、数千人の若い女性従業員を住まわせたマブチにとって、7000人の従業員が通勤してくるとは、新たな経験だったのではないか。

「中国とベトナムとの比較は」とする私の質問に、香港11年、ベトナム8年の駐在経験のある社長の亀井高氏は考え込みながら、「投資が落ち込んで困った99年の後半ぐらいから、投資環境の改善には着実に取り組んでいる」「政策面では、どっちも、どっち」と答えてきた。おそらく、このあたりの評価は非常に難しい。いずれもたいへん魅力のある地域であることは間違いない。あとは、好みや相性の問題なのかもしれない。

（3）リスクヘッジと現地化の徹底（日本電産コパル）

先に検討したタントウアン輸出加工区の日本電産トーソクのあたりは、あたかも日本電産村というべきだが、すぐ隣に、同じ日本電産グループの日本電産コパルが立地している。コパルもトーソク同様に、名門企業ながら、近年、やや業績が芳しいものではなかった。そして、いずれも日本電産グループに入り、数年にして業績を劇的に回復させている。「すぐやる。必ずやる。出来るまでやる」に象徴される「永守マジック」が効いたのであろう。

日本電産グループに入った名門企業

カメラのシャッター最大手といわれたコパルの創業は1946年、東京の豊島区で個人営業として始まった。54年には本社・工場を光学機械の集積地であった東京の板橋区に移転している。日本の高度成長期はカメラブームの時代でもあり、コパルは順調に発展し、61年には東京証券取引所第2部に上場した。71年には、第1部に付け替えられている。カメラシャッターの部門では、一時期シェアの60～70%を握っていた。

海外展開にも積極的に踏み出し、88年にはタイの富士通に資本参加、91年、マレーシアに現地法人設立、95年、中国上海で合弁企業設立、97年、フィリピンの企業を買収などと続けていった。この間、世間からは技術力は高く評価されていたものの、業績は悪化を重ねていた。98年には、日本電産が筆頭株主（44.9%、その他に永守重信氏が3.9%を保有

している)になり、永守イズムを浸透させる。当初、社内には衝撃が走ったようだが、次第に状況が変わり、その後、短期間の間に業績は劇的に回復、コパルは日本電産グループの優等生といわれるまでになっている。

2003年3月期の連結の売上高は555億円、営業利益率は8.7%に達している。前年比でも増収増益となった。従業員数は7153人、単体では813人である。75年頃には最大2600人の国内従業員を抱えていたのだが、日本電産グループに入る頃は1200人に減少、現状はさらに減っている。国内は営業、開発のある板橋本社の他に、一関、郡山、六日町、塩尻に工場がある。現状では海外従業員が日本の10倍近いものになってきた。特に、このベトナム工場に加え、従来からの中国上海の合弁工場に加え、2002年4月に操業開始している浙江省平湖市の拡大が大きく寄与している。

このベトナム工場の設立は99年1月。コパルに日本電産の資本が入ってからの初めての海外展開となった。この日本電産コパル(ベトナム)はモバイル用の振動モーターに特化したものであり、さらに、加工部門は一切保有せず、日本、ASEANから投入される部材のサブアッセイ、アッセイ、品質保証に特化しているところに最大の特徴がある。振動モーター全体の世界の生産台数は年間約4億台だが、ベトナムと委託加工工場である杭州を合わせて日本電産コパルは30%のシェアを握っている。中でも、このモバイル用振動モーターに関しては日本電産コパルは中国杭州の工場を含めて、世界の98%のシェアを押さえている。

興味深い現地化のあり方

日本電産と付き合いがよく分かったことは、リスクヘッジが徹底していることであった。杭州の委託加工工場とは、モーター専業の中国国有の大手企業であり、ベトナム工場とほぼ同じぐらいの量をこなしている。この振動モーターは現在、シャッター専門工場となっているタイ工場でも生産した経験があり、作れる設備も置いてあり、緊急時に対応できる態勢になっている。さらに、日本のマザー工場でも対応可能とされている。コパル単独の頃はそうしたことを考えたこともなかったが、世界企業になっている日本電産は、全てにわたってリスクヘッジが徹底していることを痛感させられたようである。

また、日本電産グループの在庫管理の徹底ぶりにも舌を巻いたようである。日本電産の傘下に入る以前のコパルでは、部品在庫は1.5~2.0カ月は普通であった。グループ入りした後は、徹底的に指導され、現在は月末段階で0.33カ月に低下している。この数字はグループ企業の中で第2位とされている。

現状のベトナム工場の従業員数は1505人。これに対し、日本人の駐在は7人である。他のコパルの海外工場の場合、現地従業員100人に対して日本人1人の構成になっている。ところが、ベトナム工場は200人に対して1人の割合である。それは、積極的に現地化を進めていることと、もう一つ、組立に特化していることによる。

2年前から、製造の班長、スーパーバイザーはワーカーから引き上げる方針にしている。また、社内言語をベトナム語にし、日本語通訳などの余分なスタッフを排除した。現在、日本人7人のうち社長以下の3人はタイ工場とベトナム工場を通算していずれも6年から10年の駐在経験がある。この3人の方は、タイ工場時代もタイ語を習得していた。3年半前にベトナムに赴任した時、ベトナム側に英語、日本語人材は沢山いたが、その人たちがいないと、全く仕事にならないことを痛感、自分たちでベトナム語を覚えることにした。

この3人の方は、ベトナム語で全てOK、その他の4人も現在、必死にベトナム語の習得に励んでいる。こうしたことも「現地化」というのではないかと思う。さらに、日本人が少ないもう一つの理由は、手作業の組立作業に特化しているという事情にある。部品加工を行う場合、ほぼ必ず金型のお守りが必要になる。あるいは、高度な自動機を入れる場合も、ほぼ同様の構図になる。そうした点を明確に意識していることも、日本人を少なくさせている背景であろう。

海外事業所の駐在を楽しむ心

全従業員1700人のうち、男性はわずか50人、圧倒的に女性主導の職場が形成されている。平均年齢は21歳と若い。作業は微細な振動モーターをベルトコンベア上で組み立てていくというものであり、視力と手先の器用さが求められる。そのため採用試験では、目の検査と算数に加え、器用さを確認するために、針の穴に糸を通させることにしている。

組立ラインはベルトコンベアで8本編成されており、12時間の2シフト態勢をとっている。4時間は残業となる。食事は8時間勤務で1食の提供、4時間の残業でもう1食を提供している。さらに、食事は1食5000ドン（約40円）の仕出し弁当にしている。自前の食堂でも1食5000ドンという場合が普通ということからすると、コスト的にも問題はない。しかも、そのため工場の中で全く火を使うことがなくなった。これは防災上からもメリットは大きい。

タイ、ベトナムと渡ってきた3人の日本人駐在の方と接していると不思議な気持ちにさせられる。駐在を心から楽しんでいる雰囲気なのだ。楽しみながらも、工場の細かなところに気を配っている。また、社内言語をベトナム語にしたことから、日本電産コパルの中で容易に交代要員を送り込むことができなくなってしまった。この3人はすでに余人を持って変え難い存在になっている。最初からその意図があったのかどうかは分からないが、結果、そうなっているののである。こうしたことは、日本企業の海外経験が深まってきたことを意味しているのかもしれない。

この3人の掲げる目標は、一つに、振動モーター月産600万台態勢の構築、新分野であるICが内蔵されているコイン型振動モーターの月間50万台態勢の構築、そして、第3の商品の開発と、生産開始、とあった。特に、コイン型は消費電力が少なく、寿命も長い。今後の商品といわれている。第3の商品に関しては、一部にスタートさせているようだが、

教えてくれなかった。このように、ベトナムの地で、良質な日本人たちが、興味深い取り組みを進めているのであった。

5. 中堅・中小企業の進出

ここまで検討してきたホーチミン周辺に進出している企業は、各業界の日本を代表する企業群であった。アジア展開の経験も深く、かなりの余裕をもったベトナム進出のようにも思えた。本論の最後を飾るこの節では、中堅・中小企業のベトナム進出に注目していくことにしたい。

本節の中でもふれるように、アジア規模の産業再編成は日本の代表的企業にだけ影響を与えているわけではない。むしろ、日本産業の圧倒的大多数を占める中堅・中小企業においてこそ、重大な影響を痛感させられている。だが、中堅・中小企業の多くは体力に乏しく、アジア進出の必要性を痛切に感じながらも、身動きできないままにいる。

特に、日本企業のアジア進出のベクトルは 当初の韓国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア、タイから、90年代に入ると、一斉に中国に向いていった。まさに、この10年の日本企業のアジア進出は「中国の時代」というべきであろう。そして、中堅・中小企業の多くは中国の「現場」に視察に向かったのだが、その「現場」の激しさにたじろいでしまうことも少なくなかった。無力感にさいなまれた中堅・中小企業の多くは、日本国内に戻り、次への展望を抱くことが難しいものになっている。

こうした局面に登場したのが、まさにベトナムということになるのではないか。当然、途上国としての難しさはある。だが、若者たちの生き活きとした笑顔と、新たな歴史を作ろうとしている姿には、日本の多くの人々は深い共感を覚えるのではないかと思う。この数年のうちにも、日本の中堅・中小企業が果敢にベトナムに進出していった。その後ろ姿から、私たちは多くのことを学ぶことができる。本節では、ホーチミン周辺に進出し、多くの困難を乗り越え、新たな存在感を示している四つの企業に注目し、日本の中堅・中小企業にとって「ベトナムとは何か」を考えていくことにしたい。

(1) 日本国内では闘えない（日星電気）

ホーチミンのやや北側の郊外に位置する、かつて米軍基地のあったビエンホアには、数多くの工業団地がある。その中の一つに中国北京の電力系の企業が開発したリンチュン（鈴中）工業団地がある。その第2団地の中に日星電気の工場が広がっていた。最初から関わってきたという駐在の小楠成久氏は「ここを選んで正解だった」と語り始めた。

日星電気の本社は浜松市、1969年に創業している。当初は保温用炊飯器のヒーターからスタートした。元々、塩化ビニールの電線の絶縁材料（チューブ）を手掛けていたのだが、その後、電線にまで入り、家電、自動車、通信機、光関係と領域を拓げてきた。現在では、

電線、光ファイバーをフッ素樹脂、シリコンゴムのチューブで被覆することが主たる仕事になっている。ユーザーは電機、自動車、日用雑貨、医療、コンピュータから、人工衛星、防衛関係などまでに至る。その数は2000~3000社に及ぶ。最大取引先でも売上高の1~2%程度にしかすぎない。全てオーダーメイドであり、ユーザーの「こういう場所に使うので、なんとかして欲しい」といった要望に答えていく。

仕事は、電線にチューブを巻き（コーティング）、コネクタなどを付ける（組立）というものだが、耐熱性、耐薬品性が問われており、それなりのノウハウが必要とされる。全般的に、各メーカーは、当初、安全性を高く設定し、当社のもを採用するが、事故がないと安いものに変え、価格を下げていく。そして、また、新製品の場合に当社モノを採用する、という繰り返しになっている。全体的に中高級機種に採用されている。

国内の従業員規模は約600人、工場は本社（浜松）に加え、静岡県磐田郡に2工場の計3工場態勢である。日本国内でコンペティターといえるのは1社のみ。当社の下請をやっている独立したもの（クラブ、浜松）。規模的には変わらない。このクラブもベトナムの近く（20分ほど）に進出している。また、欧米に2~3社、気になる会社がある。何か、不思議な業界のように思えた。

リスク分散を求めて

90年代に入る頃から、国内の人件費高騰から採算に問題が生じ、また、92~93年頃から、日本のコピー機メーカーが一斉に中国広東省に進出、「出て来ないと、取引しない」といわれるようになってきた。そのため、90年代の初頭、日本のコピー機メーカーの集積する中国広東の各地を調査し、中山市に進出を決定、93年に認可を取得（独資）、94年から操業に入っている。日本の中堅・中小企業としては比較的早い中国進出といえる。この中山工場は現在では1600人規模となり、コピー機のトナーを焼き付けるローラー（ローラービジネス）を生産している。なお、93年当時は、キヤノンが珠海に工場進出する頃であり、国内では無縁であったが、早速、営業をかけてつながり、さらに、日本国内のキヤノンともつながった。意欲的な企業の場合は、進出国で初めてつながり、それが、日本国内でもつながるといった典型的なケースといえよう。このローラービジネスは、ローラーにフッ素、シリコンでコーティングするというものであり、コンペティターは日東電工、金曜社などである。

90年代も後半に入ると、中国工場の拡大と、ユーザーのアジアへの広範な拡がりが目につき始め、どのように供給していくべきかという課題に直面する。スムーズな供給とリスクヘッジのためには、東アジアにも1カ所必要との認識に至り、99年6月から調査に入った。ポイントは物流であった。

ベトナムを選択した感想

タイとベトナムを候補地に上げた。当初、ベトナムは「投資に向かないことを確認する」ために来てみたが、意外な事実が判明した。まず、人の移動に関して、ベトナムだと夕方4時には着けるが、タイではその日のうちに仕事はできない。また海上輸送に関しては、ホーチミンから日本まで海上は5日（週1便）ということがわかった。タイは2週間程度かかりそうだった。ベトナムは意外に近いと判断された。しかも、東アジアの真ん中に位置していた。

また、当初からハノイには関心がなかった。インフラに問題があるといわれていた。だが、小楠氏は「これから先は、わからない」と振り返っていた。

ホーチミンの中でも、タントウアン輸出加工区は地盤に問題があり、ビエンホアのいくつかの工業団地も検討したが、ホーチミンの人の反応が「ビエンホアは遠い」ということから外し、ホーチミン郊外区のリンチュン輸出加工区に決めた。加工区の社長（中国人）に会ったが、好感が持てたことが最後の一押しだった。99年9月に認可取得、2000年7月に操業開始した。スタート時の従業員数は20人、工場完工までは日本に研修に出した。2003年9月現在の従業員数は1900人になっている。女性が85%、平均年齢は19～20歳程度である。採用は地元政府に依頼し、面接で決めている。通勤できる人を採用している。日本人の駐在者は4人、それに短期（4カ月位）の出張ベースの人が10人ほど滞在している。この間、2002年には工場の第2期工事も完了している。

リスクヘッジを意識してホーチミンに着地したが、3年を経過し、「成功した」との判断であった。また、中山とホーチミンの二つの比較からすると、生活環境はホーチミンの方が格段に良い。中華料理しかない中山に比べ、ホーチミンでは、ベトナム料理、植民地時代からのフランス料理があり、さらに、中華料理、日本料理、韓国料理もある。ホーチミン市街地は相当の都会なのである。

ただし、従業員に関しては、「作業スピードが遅い」と指摘していた。ベトナム工場は1900人で構成されているが、中国の基準ならば1200人程度と受け止めていた。いずれも24時間操業しているが、中国では4時間残業は当たり前であり、12時間勤務の2シフトであるのに対し、ホーチミンでは8時間勤務（定時）の3シフトとなっている。全般的にみて、ベトナムでは12時間勤務の2シフトのケースは少なく、8時間の3シフトが一般的のように見える。中国、特に広東省は内陸からの出稼労働者が多く、長時間労働を好み、しかも、必死に働く。自宅から通う人の多いホーチミンとでは「必死さ」が違うのかもしれない。小楠氏の判断では「今のところ、親会社からこちらに移管しただけで利益が出ている。次は改善を重ねて、中国基準でやらないと勝てない」というものであった。広東省の「現場」を見続けてきた私も、全く同感である。

なお、日星電気はこの10年の中国中山、ホーチミンへの進出により、日本の工場の生産量は従来の60%に減少し、また、従業員数もこの間、800人から600人に減少している。「帰るところが、無くなってきた」（小楠氏）ということであろう。

現地化とさらなるリスクヘッジ

設備（コーティング）は日本（90%）、ヨーロッパ、台湾の最新のものを導入、材料の90%は浜松で集め、週1回、40フィートコンテナ2本を入れている。材料の5%程度はホーチミンに進出している日系、台湾系から調達している。工場の生産は、機械装置によるコーティングが半分、そして、半分は組立部門で人手作業によっている。

製品の全ては輸出、90%は日本の本社への持ち帰り、10%程度を中国、台湾、韓国、フィリピン、マレーシア、シンガポール、タイなどの日系企業に直接輸出している。また、香港と上海には営業部隊を置いてあり、中国国内を広く視野に入れている。ベトナム国内に関しては、ビエンホアに出ている日系企業にほんの一部供給しているだけである。現状のベトナムの内需向けでは、当方のものは高すぎるとの判断である。

以上のような中国、ベトナム進出により、日星電気はグループ全体としては売り上げ規模は拡大している。だが、海外、特に中国にコンペティターが登場しつつあることが気になる。廉価品のシリコンゴムの場合、中国にローカル企業が大量に登場してきた。現在のところ、技術的な差は大きいですが、家電の廉価品に大量に採用されている。当方はまだ若干余裕はあるが、5年ほどでダメになるとの判断である。こうした流れは他の事業分野でも経験してきたことであり、先輩の経験を学習し、適切な対応をとられることを期待する。

生産の現地化の次の課題は開発、設計の現地化ではないかと思う。この点、当社の場合には、「ベトナム人は壊れたものを直すのは上手いが、設計はまだダメ」との判断である。特に、ベトナムにはユーザーがいないため、エンジニアがユーザーと接触する機会に乏しいことも指摘されていた。こうした問題は時間が解決することになるだろうが、生産の移管、合理化、効率化の推進、部材の現地化に続く次の課題は開発、設計の現地化であることはいうまでもなく、今後、先行的かつ積極的に取り組んでいく必要があるように思う。

なお、当社のベトナム工場では、日本留学の経験のあるベトナム人を2人採用していた。一人は地元の静岡産業大学（磐田市）の卒業生であり、日本で本人からアプローチがあった。もう1人は日本大学の卒業生であり、ベトナムで採用した。このような日本経験の深いベトナム人を雇用できたことは幸いであり、諸般の現地化への水先案内人として起用していくことが望まれる。1900人規模にまで急拡大した現在、一つの事業所としては2000人が限界か、という受け止め方をしており、さらにリスク分散を意識して、現在地から「1時間半ほど離れたところ」がすでに意識されているのであった。

（2）背水の陣の進出（日本精密）

「日本は営業、開発、経理のみ。デザイン図が送られてきて、あとは、技術検討、製品図、金型製作、加工、組立まで全てベトナムでやってる。日本の生産は全て停止した。ここでダメなら、われわれはない」と、日本精密のベトナム現地法人（ニッセイベトナム）

の社長・岡林博氏は語り始めた。

日本精密とは、ガスライターで一世を風靡したマルマンの関係者が、埼玉県秩父市で1978年に設立した企業であり、創業以来、高級金属時計バンドの生産に従事してきた。最盛期には、秩父工場の他に、埼玉県の浦和工場、杉戸工場の3工場態勢、従業員規模 300人を維持していた。その後、日本の人件費の高騰から競争力を失い、海外展開を余儀なくされていく。だが、幸いなことに、日本精密の当初の社員はマルマンを退職して来ていたが、25年以上前のことなのだが、彼らの多くはマルマンのマレーシア工場勤務経験者が多かった。先の岡林氏も、かなり前にマレーシアに4年ほど駐在した経験があった。海外への抵抗感は少なかったのである。90年代に入ってから、日本で継続することは難しいとの判断の下で、ASEANの調査に入り、関係者全員一致でベトナムと決めた。第一次ベトナム投資ブームの直前であった。理由は「民族が一つ」「教育水準が高い」「賃金水準が低い」「国情が安定している」「治安が良い」からであった。

比較対照した中国は「魅力的だが、自分たちの力では埋没してしまう。各メーカーは中国一極集中をいずれ避けようとするだろう」と受け止め、早いうちに「ベトナム」と意思決定を下した。

ベトナムへの生産の完全移管

90年代前半には、ベトナムで外資企業が進出できそうな開発地域は非常に限られたものであり、地盤が悪いとはわかってはいたが、現地のタントウアン輸出加工区に進出した。実際、地盤は悪く、当初の工場は20~30トほど沈下している。その後、第2工場を建設（2000年）するが、その工場はキッチンと基礎工事を行っている。

ベトナム法人のニッセイベトナムの設立は94年11月、操業開始は95年7月であった。日本精密の100%出資である。資本金は何度か増資を重ね、現在は500万ドルとなっている。設立当初は金属時計バンドの生産に従事していたが、その後、94年に合併していた宏和エンジニアリングのメガネフレーム技術を活かし、可能性の幅を広げた。

ベトナム進出以降、日本国内の状況はさらに悪化し、価格破壊の風潮の中で値段はだんだん低下し、世の中の中国シフトが進んでいった。2000年8月に国内工場は全て閉鎖し、9月以降、生産は完全にベトナムに移行されている。その結果、日本（埼玉県川口市が本社）はわずか40人の人員に削減された。

これに対し、ベトナム工場は順調に拡大、2003年9月現在の従業員数は1680人（男性 650人、女性1000人）となっている。日本人駐在は10人である。

主力製品は、金属時計バンド（売上高構成比、66.1%）、メガネフレーム（23.4%）、釣り具その他（10.5%）である。また、全量輸出されるが、仕向先は日本（42.3%）、スイス（36.8%）、香港（15.6%）、その他（5.3%）であった。製品は全て相手先ブランドによるOEM生産である。有力なブランドとして、スイス時計のRADO、メガネフレ

ームはドイツのローデンストック、ニコン、HOYAなどであり、釣り具はダイワなどである。いずれもトップ・ブランドということになる。

フルセット型の進出

主力製品のひとつであるチタンのメガネフレームの流れは以下のようなものである。

まず、日本の営業が主力ユーザーとの調整を行い、仕様と見積もりを出す。決まれば、そのままデザイン図だけの状態でベトナム工場に投げてくる。ベトナム側は技術検討を重ね、製品図、加工図を作成し、金型を起こし、サンプルを作成する。そのサンプルを日本に送り、営業がユーザーと微調整を重ねながら決定する。なお、ベトナム工場の製品設計、金型設計の要員は40人、そこに日本人技術者が2人ついている。ベトナム人技術者は工業系の大学（ベトナムでは理工系大学は5年制）の卒業生だが、教育環境に問題があるらしく、なかなか難しい。金型のベトナムへの移行は3年前から始めているが、当初は失敗ばかりであり、現在「やっといくらか」の水準になっている。

材料のチタンなどは大半は日本で調達し、送り込んでくる。また、ネジ、樹脂部品程度だが、一部の部材は香港に置いてある現地法人（IPO）に主として中国ローカル企業から集めさせる。中国進出の日系企業の部品は日本国内価格の70～80%に設定しているため、中国ローカル企業よりかなり高めである。基本的に日系企業の部品は使わない。

また、ベトナムには信頼に値する加工業者がいないため、加工工程は基本的に内部化されている。メガネフレームを例にとると、まず、チタンの丸棒をスウェージング加工によって引き延ばし、型鍛造にかけ、研磨し、ロー付けし、表面処理をかけるということになる。時計バンドはライフサイクルが長い、メガネフレームは短サイクルであり、年間で200～300型ぐらいになる。

ベトナムでは、加工業者が期待できないことから、この全ての工程を内部化している。表面処理の経験はなかったのだが、アルマイト（硬質までやる）加工、イオンプレATING、さらに、レーザー加工（刻印）まで行っている。特に、未経験のアルマイト加工は、廃水処理施設の負担も含めて大きな投資となった。これらの設備の運転技術等は、日本国内で依存していた加工業者の指導を受けた。なお、ベトナムではアルマイト加工はできるところがなく、進出している日系企業からも注目され、余裕がある時には、数社から受けている。技術基盤の脆弱なASEANで、最も弱いのが表面処理とされている。

ところで、従業員数の1680人に対して、日本人が10人という数字は、日本の感覚では多すぎるが、地元を外注が期待できないという事情の下では、仕方がないと受け止めていた。近年、日系、台湾系の加工業者の進出もみられるようになってきており、できる限り外注の可能性を模索していく構えである。それでも、当面は樹脂加工程度であろう。

このように、機械工業のグリーンフィールドともいべきベトナムの地に、背水の陣で進出してきた日本精密は、フルセット型の進出をしているのであった。

ニッセイベトナムの「現場」

正直、ニッセイベトナムの「現場」には痺れた。私はこの30年、機械工場の「現場」を見続けてきたが、この十数年、最先端機械設備を入れている機械工場に出会い感動することもあるが、汎用の基本的な機械設備から先端の機械までをこれほどトータルに揃え、しかも若い人たちが目を輝かせて取りついている光景は絶えて20年ほどみていない。確かに、30年ほど前の東京大田区あたりには、このような機械工場が広がっていたのである。だが、残念ながら、昨今の東大田区を訪れても、まず若い人がいない。日本の機械工場は生命力を弱めているのではないかと思う⁸⁾。

プレスはアイダ、コマツ、アマダ（自動プレス）、NCタッピングセンターはマキノ、ワイヤーカット放電加工機はソディック、三菱、ウラワ、NC自動盤は中村留、NC旋盤は滝沢、スウェーピングマシンはJAROC、フライス盤とバフプレスは自社製、少し見回しただけでも、日本の良質な工作機械メーカーのものが目についた。また、金型職場の若い男性たちの必死の目つきと、プレス職場とバフ研磨職場の若い女性たちの白い作業着姿が印象的であった。特に、バフ研磨職場には330人（女性70%）が2シフトで働くという壮観なものであった。また、バフ研磨職場といえば、粉塵が問題になるのだが、真っ白い作業着には全く汚れがついてなかった。岡林氏によると、相当に職場環境の改善には気がつかっているとのことであった。

日本のモノづくりの良さが、ホーチミンの地で再現されているのかと思われた。このような職場が維持され、ここで学んだ若者たちがいずれ自分たちの手で、こうした仕事を起こしていく時代になれば、基盤技術が脆弱とされるASEAN、ベトナムにも新たな可能性が生じてくることは間違いない。

「ここでダメなら、われわれはない」と言い切った岡林氏たちのしていることは、自分たちの生き残りのためだけではなく、ベトナムの地に新たな可能性の芽を植え付けているのである。日本企業の東アジアへの進出も、新たな局面を迎えているのかもしれない。

（3）金型を安く作るための進出（ムトー精工）

多少、機械工場に関心のある方ならば、先の日本精密ベトナム工場に愕然とし、そして、次にムトー精工のベトナム工場の「現場」をのぞくならば、ほとんど起き上がれないほどの衝撃を受けることになる。そこには、日本の最優良な金型職場が完全な形で再現されており、しかも、金型職場だけで130人という若者の目の輝きに接することになる。

ムトー精工とは1956年、岐阜市で個人企業としてスタートし、その後、各務原市に移転、主としてソニーのプラスチック精密機能部品の金型及び成形に従事してきた企業である。ソニーとは30年来、VTRが世間に出回る前からの付き合いであった。94年には、日本証券業協会に株式を店頭登録している。2003年3月期の連結の売上高は175億円、従業員数

は 873人、単体では 223人とされている。なお、この他に、日本の工場では派遣の日系ブラジル人女性が約 200人ほど働いている。

国内は各務原市に 4 工場とテクニカルセンターを展開。さらに茨城県つくば市にも筑波工場（87年開設）を保有していたが、ユーザーであったソニー木更津、ソニー埼玉、日立勝田がいずれも海外移管をしてしまったため、2001年に実質的に閉鎖した。なお、この筑波工場の設備が2000年にほぼ一式、ベトナム工場に移管されている。これにより、厚みのある最新鋭設備がベトナムに投入されることになった。

早い「ASEAN 認識」

ところで、ムトー精工のベトナム進出は、ASEANに進出しているセットメーカーのためというわけではない。むしろ「金型を安く作るため」というものであった。だが、結果的にASEAN進出のセットメーカーに注目されることになった。

このムトー精工のベトナム進出の背景は以下のようなものである。

ソニーとの付き合いは長く、90～95年の頃はソニーのVTRの機構部品（プラスチック部品）の受注をメインに生産していた。この時期、VTR、家電関係のマレーシアシフトが著しく、打ち合わせも現地で行うことが多くなっていった。いわば、第一次産業空洞化の時代であり、ユーザーは「海外に工場があるということを前提に、見積もりを要求」してきた。ムトー精工としては、世間の空洞化の風潮に抗し、日本で頑張るつもりでいたのだが、無理であることを痛感する。

90年代前半には、東アジアに出ることを決める。「将来、日本の金型は高すぎて、誰も買えない」「金型をやることによって、プラスチック成形も取る」というコンセプトでASEAN、中国の各地を模索する。当時、今をときめく中国無錫に決めようとしたのだが、まだ、工業団地は未整備であり、完成の予想も立っていなかった。たまたま、その頃、私も無錫、蘇州などの「現場」調査に明け暮れていたのだが、確かに開発区（工業団地）の計画はあるものの、いつのことかという雰囲気であった。現在の無錫の発展ぶりをみると、その当時のことなど想像もつかない⁹⁾。

他方、ベトナムは93年頃から日本企業に注目され始めた。「賃金が安く」「能力も高い」。さらに「粘り強い気質」に注目した。金型技術をある程度習得するには最低5年ほどの忍耐を必要とする。この点に注目し、進出を決定、95年6月というかなり早い時期に認可を取得、ビエンホア第2工業団地に進出、96年5月から操業に入っている。

資本金は1180万ドル、出資者はムトー精工97.35%、トーメン2.65%である。このビエンホア第2工業団地には、富士通、マブチモーターなどが進出している。現在、8年目に入ったが、日本の産業空洞化の波は止まらず、現在、弱電の世界はASEANが「世界の工場」になっているのである。

この最後の点に関しては、若干、私には気になることがある。現在、弱電の世界も「世

界の工場」は中国華南と長江下流域に移っているのではないかと思う。ムトー精工の場合、ソニーとの関係が非常に強い。ソニーは最近でこそ中国進出に積極的な構えをみせ始めているが、ごく最近までは中国に対して非常に慎重であり、表向き関心を示していなかった。そうしたことから「ASEAN認識」を得るには早かったが、有力な協力企業であるムトー精工の「中国認識」を遅らせている可能性がある。この点は、ムトー精工としても、意識して中国にも目を向けるようではなければならない。認識が大きく変わるかもしれない。

金型、成形、組立までやる

ベトナム工場の従業員数は約1000人、金型部門 135人、成形部門 100人、塗装・印刷部門 210人、組立部門 600人から構成されている。これに対し、日本人の駐在は社長、副社長、製造部長に加え、日本採用のベトナム人が1人の計4人となる。

日本の場合、多くの金型メーカーは金型を売ってしまう場合が多く、ビジネスの幅が広がらないことが少なくない。金型を売らず、成形部品を売ることが肝要である。特に、ベトナムのような人件費の安い国ではできるだけ「人手をかける仕事」をやるのがメリットになる。金型を受注し、プラスチック成形を行い、そして、プレス部品を調達して、組立（ユニット化）までやるとなれば、利益を得る機会は相当に広がる。成形品までだと、ローカルの企業に勝てそうもない。それが実態なのである。この点、ムトー精工ベトナムはユニットまでの受注を基本（95%）としており、収益機会をキチンと確保していることが興味深い。

現在の主要取引先はソニー（日本）、ソニー（タイ）、ソニー（マレーシア）、ソニー（ベトナム）、ソニー（ハンガリー）、日立（マレーシア）、ブラザー（中国広東）、ミノルタ（中国広東）、プラス（ベトナム、団地内）、三洋（ベトナム、団地内）、ムトー精工（日本）などである。これらの中で、プラスと三洋はベトナム進出後に付き合いが始まった。金額的には日本のムトー精工向けが70%を占める。また、ソニー（ハンガリー）向けが金額で20%を占めるが、DVD部品を月に40フィートコンテナで6本ほどを送っている。

以上を合わせて、ムトー精工ベトナムの2002年度の売上高は4600万ドルに達した。ほぼ日本の売上の3分の1を占める事業となってきたのである。利益率は日本本社よりも高いとされていた。

こうした活動を踏まえ、ムトー精工ベトナムは、2003年1月に、ローツェロボティック、富士通、日本電産トーソクに次ぐ日系企業としては第4番目の「ハイテク企業」の認定を受けた。これから、企業所得税の8年免税の優遇を受けることとなる。

機械設備と人材育成

以上のような好業績の背景には、当然「現場」がある。金型職場、測定職場、成形職場

は、日本国内の同業者と比べても全く遜色ない。機械設備をみても、金型部門には、3次元CADが4セット、2次元CAD14セットから始まり、ワイヤーカット放電加工機（ファナック4台）、NC放電加工機（ソデック5台）、MC（日立精機2台）をはじめとして、NCフライス盤、汎用フライス盤、平面研削盤、高速旋盤などが装備されている。成形職場には、日精樹脂の成形機が10トンから280トンまでで34台、ファナックの成形機が11台装備されている。さらに、塗装ブース、塗装ロボット3台。そして、三次元測定器（三豊）が4台装備されていた。三次元測定器に関しては、近々、さらに4台を導入する予定になっていた。これらの設備群は新品と筑波工場からの移管分が半々の構成であるが、古くても4～5年前程度とされている。日本の優良金型・プラスチック成形企業でも第一級の機械設備展開といえそうである。

設備展開も必要だが、人材の育成がさらに重要になる。この点、ムトー精工ベトナムの「金型工」育成が興味深い。認可取得後、早速、10人ほどを日本に6カ月研修に送った。立ち上げ後は、日本から指導者が来て、社内に「学校」を開いている。地元の労働委員会を通じて大学生（機械工学）と専門学校生を預かり、年間、10～30人ほどを6カ月間（座学3カ月、見習い3カ月）教育している。そして、これらの中から採用している。例年の傾向としては、熱意の乏しい生徒を1～2人不採用にしている。

方針として、経験者は採用しない。ベトナムの真面目な若者は、習得は日本人よりも早い。それでも、そこそこのレベルになるには5～6年はかかる。現在の金型職場の135人のうち、任せられる人は4分の1から3分の1程度との評価であった。こうした仕事は周辺にないために、定着率は良い。

ベトナムの各地で言われることだが、専門学校生は潜在能力が高く、熱心だが、大卒はプライドが高く、扱いにくいとされていた。ムトー精工ベトナムでは、専門学校生を重点的に採用していた。ムトー精工ベトナムでも、高卒の初任給80万ドン（約6800円）に対して、大卒は150万ドン（約1万2800円）とほぼ倍の扱いを受けている。中国もほとんど同じだが、社会主義国は際立った学歴社会なのである。こうした扱いを受けている大卒が、日本式の「現場」教育に耐えられるかどうか。それはなかなか難しい。

以上のように、ムトー精工ベトナムは、かなり本格的な金型企業のベトナム展開となっている。各職場には若い人材があふれ、希望に燃えていることが伝わってくる。年配の日本人の駐在の方たちは、志高く、現場を指揮している。現地法人の社長である玉井弘之氏に「本社の若い人は駐在を希望しませんか」と尋ねると、「是非、行きたいという若手はいない」との返事であった。この点が成熟感の中で「希望」を見出せない日本と、新たな時代を作ろうとしているベトナムの基本的な違いということなのかもしれない。こうしたことを、私たちはどのように受け止めていくのか、それは、ここしばらくの日本の最大の課題であり続けるように思う。

(4) ASEAN市場のユーザーへの供給（原田工業）

原田工業といえば、自動車アンテナ部門の日本のトップメーカーとして知られている。創業は1847年、横浜市で計測器の修理、販売を目的として出発した。57年には、ロックアンテナの開発に成功し、自動車メーカーに純正部品として採用され、以後、自動車アンテナメーカーとしての道を歩んでいく。60年には東京品川区に本社を移転させている。さらに、95年には日本証券協会に株式を店頭公開している。2003年3月期の連結の売上高は約231億円、従業員数は2200人、単体では240人となっている。

品川の本社部門は営業、財務、開発部門から構成され、200人規模だが、別会社（原田通信）として日本国内に、新潟工場（栃尾市、約200人）、岩手工場（一関市、120人）を展開している。事業分野は、車載用アンテナ、無線・情報通信用アンテナ、携帯機器用アンテナ、アクチュエーター、及び各種自動車部品、電子機器、電子部品の製造販売とある。日本国内の有力取引先は、アルパイン、クラリオン、KDDI、DDIポケット、富士通、富士通テン、日立、ホンダ、ケンウッド、京セラ、松下通信、松下電器、マツダ、三菱電機、三菱自動車、ナルデック、日産、NTTドコモ、ソニー、スズキ、東洋通信機、矢崎部品などである。自動車、通信系に幅広く納入している。

アジア経済危機の最中に進出

海外展開も早い時期から積極的であり、68年には台湾に進出（現在、売却済）、89年5月、中国大連進出（約1300人）、89年11月、メキシコ進出（約300人）、97年1月、イギリスにテクノロジーセンター（120～130人）、そして、ベトナムに98年12月進出している。また、アメリカのデトロイトに販売会社（88年、120人）を保有している。

ベトナムに進出したのは、ASEAN市場のユーザーに供給することを目的にしていた。特に、タイ、インドネシアの日系自動車メーカーを意識し、月30万本、月売上高50万ドル、従業員200人態勢をイメージしていた。

日本の原田工業の100%出資、資本金350万ドルで、97年1月に設立、98年12月から操業開始している。工場建設中にアジア経済危機に直面、ASEAN市場ユーザーへの販売は思惑が外れた。

主力製品は各種アンテナ及び中継ケーブル、アクセサリパーツの製造・販売となっているが、現在、実際にはカーラジオを受信するアンテナ、モーターで上げ下げするパワーアンテナを主力にしている。現在の従業員数は413人、女性が90%、日本人駐在者は3人である。2002年の売上高は600万ドルであった。

立地している場所は日商岩井の開発したビエンホアのLOTECOである。日商岩井との関係は古く、その紹介によるものだが、地盤が固いこと、ホーチミンから遠く、賃金が安いことに注目した。周辺にはビエンホア第2工業団地、伊藤忠商事の開発したAMATA工業団地等もあったが、内容は同じ様なものであり、LOTECOに決定した。

アジア経済危機以降、当初期待していたASEAN各地のユーザーからの受注は乏しく、70%は日本に戻し、30%ほどをASEAN、台湾で販売している。自動車産業の未発達なベトナム国内の販売は0.2%程度であり、トヨタといすゞの仕事を受けているにすぎない。99.8%が輸出されていることになる。なお、ASEAN、台湾のユーザーとは、台湾松下、タイのAAT、トヨタ、ホンダ、日産、三菱、フィリピンの富士通テン、インドネシアの松下、マレーシアのAAMなどである。

外注先の掘り起こし、従業員

部材の調達は、日本（30%）、大連（調達分、内製分、30%）、ベトナム、タイ、台湾で残りとなる。本的な方針としては「出来るだけ日本離れし、ASEAN、ベトナムの範囲で調達できるか」を目指している。

このベトナム原田の場合は、他の日系企業に比べて地元ベトナムでの外注先の掘り起こしに一定の成果を上げていることが興味深い。プレス部品は日系の広田プレジジョン、台湾系のVCIP、プラスチック成形品、ゴム成形品、ウレタン（クッション）なども進出日系企業から調達している。ダンボール、ビニール袋、チューブはローカル企業からの調達であり、アルミダイキャスト部品もローカル企業から調達している。ローカル企業の一般的な傾向としては、国営企業は量がでないと関心を示さず、むしろ私営企業に期待できる。例えば、チューブを買っている私営企業などは「よく、この設備で」と思えるような機械設備で必死に作っていることも興味深い。

また、アルミダイキャストの場合は、電話帳で探し出して工場視察をしたが、相当に問題があった。機械設備と金型を提供、指導を重ねてきた。まだ問題は多いものの、徐々にレベルを上げてきている。こうした地道な取り組みが必要なのであろう。原田工業の方針は「進出先で調達し、コストを下げる」というものであり、外注先の掘り起こしに余念がない。一般的な傾向として、ベトナムでは、加工業者からの売り込みが少ない。関係工業会や日系企業からの情報を収集し、訪問、指導、発注、そして指導と進めている。このような取り組みによってしか、当面のベトナムでの外注先の育成は期待できそうもない。若者たちが、加工業を起業し、外資企業に必死に食らいついてくるまでには、まだいくらかの時間が必要なようである。

また、従業員の募集は、従業員に「友だちを呼んできて欲しい」と言えば、連れてくる。ただし、ワーカーは問題ないが、スタッフは最近ではやや選びにくくなってきた。特に、品質管理関係のスタッフは採用は難しい。現在のスタッフ9人はホーチミンに居住しており、ハイエースで送迎している。一般のワーカーは近隣の人であり、住宅の問題はない。離職は賃金の問題が中心であり、ビエンホアの近くの工業団地（LOTECO、AMATA、ビエンホア第2）に立地している日系企業27社で、「引き抜き禁止」の紳士協定を結んでいる。

原田工業の場合、中国大連での長い東アジア経験があり、さらにベトナムも軌道に乗ってきた。その原田工業の比較する視点が興味深い。大連の創業から7年中国駐在し、その後、いったん帰国、改めてベトナム駐在2年となる現地法人社長の鈴木正氏は「直接労務費に関しては、ベトナムに優位性がある。中国の場合は従業員寮の負担もある。現在、ベトナムは周辺の人々の通勤のスタイルだが、いずれ行き詰まる。近い将来、寮の設置も必要になるかもしれない」と語っていた。

また、ホーチミン周辺の日系の製造業は200社ぐらい、それに対し、最近、韓国系、台湾系が急増していると注目されている。これは2002年12月の米越通商協定以降の現象とされる。韓国系だけでも、ホーチミン周辺で300社、半数が対米輸出を視野に入れた繊維、衣料関係とされる。さらに、台湾の存在感は大きく、日本の5倍はいるとみられる。反面、アメリカからの進出の噂はあまり聞かない。明らかに、2003年以降のしばらくの間のホーチミン周辺は、台湾系、韓国系、日系の企業が入り乱れ、新たな局面を切り開いていくであろう。特に、件数の割には日本は有力企業が多く、地元に与える影響は少なくない。そのことを深く自覚し、外資企業として尊敬されるあり方を模索して欲しい。

鈴木氏は「この日商岩井が開発したLOTECOにしても、日系よりも韓国系の方がはるかに多い。全29社入居しているのが、日系はうちやNECトーキン、ミツバなど10社に対し、韓国系は16社にのぼる。韓国系と一緒に全く違和感はない。日系企業の駐在者は集まるが、台湾系、韓国系とは集まる機会がない。今後は情報交換等の必要性が高まっているのでは」と語っていた。

日本企業のベトナム進出が開始されてようやく10年、ベトナムが第一次投資ブームの挫折を経験し、21世紀に入り、ようやく新たな装いにより再登場しつつある。おそらく、これから5年、10年がベトナムの新たな歴史を作ることは間違いない。その場合、そこで仕事をさせていただいている日本企業がどのように付き合っていくのかが求められている。

シンガポール、タイ、マレーシアの経験を含めると、日本企業はこのエリアに30年以上の経験を重ねている。この地域全体が「新しい時」を迎えつつある現在、少し先にいる日本は、その発展にいかに寄与していくのか、という視点から向かいあっていかななくてはならないのであろう。ここまで検討した16のホーチミン周辺へ進出している日本企業の足跡から学ぶべきものは少なくないのである。

- 1) このコンフェクショナリーコトブキの事情は広く紹介されているが、代表的なものとしては、増田辰弘『日僑型企業がアジアを制す』産能大学出版部、1997年、がある。
- 2) 中国広東省の最近の事情は、関満博『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論、2002年、を参照されたい。
- 3) シンガポールの工業団地開発に関しては、関満博・吉田敬一編『中小企業と地域イ

ンキュベータ』新評論、1993年、を参照されたい。

- 4) 日本電産の中国進出の一つのケースである大連については、関満博『日本企業／中国進出の新時代』新評論、2000年、を参照されたい。
- 5) 「現地化」の問題に関しては、関満博・範建亭編『現地化する中国進出日本企業』新評論、2003年、を参照されたい。
- 6) 上海の事情は、関満博『上海の産業発展と日本企業』新評論、1997年、深センの事情は、同、前掲『世界の工場／中国華南と日本企業』、大連の事情は、同、前掲『日本企業／中国進出の新時代』を参照されたい。
- 7) マブチの中国展開は、関満博、前掲『日本企業／中国進出の新時代』『世界の工場／中国華南と日本企業』を参照されたい。
- 8) 東京大田区の機械工業集積については、関満博・加藤秀雄『現代日本の中小機械工業』新評論、1990年を、空洞化に関しては、関満博『現場発ニッポン空洞化を超えて』日経ビジネス人文庫、2003年、を参照されたい。
- 9) 中国無錫の当時の状況は、関満博『中国長江下流域の発展戦略』新評論、1995年、最近の事情は、一橋大学関満博研究室『中国無錫市における産業発展戦略』2002年、を参照されたい。