

Title	ハノイ・ハイフォン地域の工業団地と日本・ベトナム 中小製造企業比較
Author(s)	櫻井, 敬三
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 575-578
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15591">http://hdl.handle.net/10119/15591</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに 掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

○ 櫻井敬三（日本経済大学）

1. はじめに

ベトナムはドイモイ政策以降、外資を呼び込むために南部、北部、中部に 500 近い工業団地を展開し近代技術の獲得と自国経済の発展を目的とした工業化政策を展開している。筆者は 2011 年以降、東アジア（中国・モンゴルを含むアセアン諸国）に点在する 200 社近い企業（日系、非日系、地場）で主に製造企業の大・中小企業のインタビュー調査を行ってきた。その内容は櫻井ら（2017 年）で図書出版したところである。筆者は工業団地形成や隣接する工業団地の関係性などに注目したことは余りなかった。訪問した企業が進出している工業団地の管理会社責任者に話を聞くことはあっても、表敬訪問的インタビュー調査に留まっていた。2010 年以降中小企業庁が中小企業であっても海外進出を視野に入れたビジネス展開を白書等で提示するようになった。

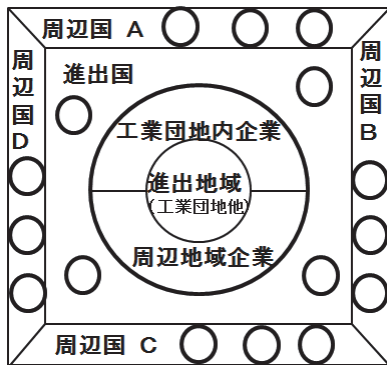
筆者は、2013 年～2016 年にベトナム・マレーシア・タイ・カンボジア・中国・シンガポールほかを訪問し、どのような中小製造企業が生き残れ、どのような状況下にあるとより発展できるかを研究してきた。その結果として当初進出した動機とは異なる方向で事業拡大したり、事業縮小になり海外進出の撤退を考え中であつたり、止む無く方向転換しようとしている企業を見た。これらインタビュー調査から、今後、中小製造企業が海外進出する際には、従来の取引先の生産拠点移転、コスト削減要請、海外生産要請による止むを得ない進出（中小企業白書(2010 年度版)）ではなく、各社の意志で進出することが大切であることがわかった。とりわけ、下請型企業の場合にはその脱皮を意図した進出が大切と思われ、そのためには進出各社が、どの国のどの地域のどの工業団地または一般借用地への移転を考える時期に来ていると考える。その助けになる研究をスタートさせる。その第一歩として、首題地域の工業団地の管理会社へのインタビュー調査とその工業団地内の日系、非日系の進出企業へのインタビュー調査を行なった。なお、地場企業は、工業団地内企業ではなく、ベトナム政府の産業支援部門の推薦する技術力のある企業のインタビュー調査を行なった。工業団地内地場企業は外資企業（電機・輸送・精密）の下請型地場企業が多く、その点で新たに進出する日系中小企業が独自路線で進出した際のパートナーとして連携を取れる水準の企業が存在するかの見極めが必要だからである。残念だが、日本の支援機関は、そのような地場企業のフォローアップはほとんどしていないのが実情である。

上記から得られた知見は筆者がイメージしている中小製造企業の新たな海外進出のモデルにもなる企業が存在することがわかった、その企業はよい偶然にも恵まれたようだが、今後進出する企業は、意識してそのアプローチを実践し海外進出をして失敗しないようにする必要があると考える。

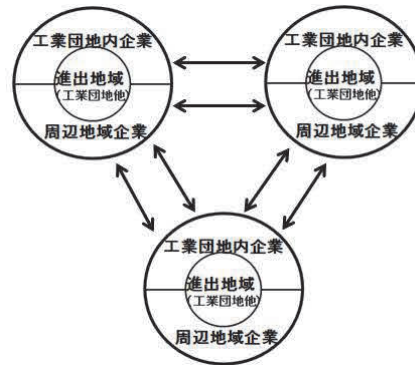
2. 研究の枠組み

2.1 従来の中小製造企業の海外進出プロセスと評価項目

従来の海外進出時は、JETRO や日本アセアンセンターなどの主催イベントなどに参加し、その後、



図表 1. 海外進出時の検討枠組み



図表 2. 具体化検討枠組み

各国の海外進出支援企業などの世話になり、進出先を決定することになる。無論、大手企業はすでに取り引のある業者や各国の企業間取引を円滑に行うことのできるフィクサーに依頼して進出先の見極めと決定を行うが、中小製造企業の場合には上記の手段または友人ルートでの支援さらに最近では日本の本社所在地にある中小企業支援機構が進出した海外貸工場などのセールスを受け、決断することになる。

例えば、経済産業省編(2014)によれば、各国の工業団地の比較要素は「日系の集積度合」「面積」「周辺インフラの近接性」「コストの低さ(人件費)」「コストの低さ(土地代)」「団地内インフラ」「工業団地内の空き状況」そして「総合評価」である。これ以外に「駐在員の生活環境」なども入る。

## 2.2 今後の中小製造企業の海外進出プロセス(仮説)

従来と同様に日本でのビジネス形態と同様に下請型企業で有り続けるならば、それで良いかも知れないが、もし海外進出を機に自主独立型企業への脱皮を図るのであれば、これだけでは全く役立たない情報であろう。すなわち、図表1に示す通り、外周側から中心側に進むイメージで見てほしいが、①4~5か国を決め、その中から進出の有力な国を真ん中に配し、仮進出国を決め、②その進出国の工業団地を5箇所程度選び、さらにその5箇所の工業団地に進出済みか進出予定の企業を調査し、その後、③工業団地周辺の地場企業の内容を明らかにする。真ん中に来る進出国と進出地域を変えながら、最も自社の近未来にふさわしく、納まりが良い組み合わせを決めるべきである。この際、周辺国との関わりは、単に隣接する国と言うだけでなく、道路のインフラや近未来の動向を加味することが重要である。これは、2018年1月よりアセアン加盟諸国間では関税がなくなったことから、より自由度の高い貿易がなされるという前提である。

今回はそのミニトライとして図表2のベトナム国のハイフォン市にある全工業団地8カ所から設立時期の異なる3工業団地を選択し比較する。次に日系中堅製造C社の進出が本シナリオ仮説にフィットしている好例と捉え紹介する(4節C社)。さらに工業団地の開発(一般的には農地から工業用敷地への転用)がどの程度価値あるものかを明らかにするために、最も進出の古かったハノイ市の日系資本とハイフォン市のベトナム資本の農地から工業用地化への転用の意味合いを「工業就労者数/失業農民数」で試算検討し考察する。

以下は2018年2月4日から2月11日までにハノイ市とハイフォン市を訪問し、工業団地管理会社4社、日系企業3社、非日系企業1社、ベトナム地場企業4社、JETROハノイ事務所のインタビュー調査結果を基にまとめた。

## 3. ハイフォン市の3工業団地の比較

ベトナム国にある政府直轄市の1つハイフォン市は首都ハノイ市の東側約120kmにある港町であり北部貿易港の拠点である。そこには現在8つの工業団地がある。ベトナムの工業団地は外資(日系、シンガポール、タイ)とベトナム資本に分かれる。創設時期と開発資本の相違で下記の3つの工業団地管理会社(野村ハイフォン工業団地、チャンズエ工業団地、VISPハイフォン工業団地)の責任者にインタビュー調査した。なおハイフォン市は大学4校、専門学校60校あり、毎年エンジニアが3300名、一般事務者が2400名、技能職者が4000名が卒業し、人手の確保は容易である。また工業団地周辺10kmには12万人~180万人規模の市町村が点在し、自宅から工業団地の企業へ通勤でき(バイク通勤)、他の地域よりも低賃金であるが、離職率が低いのが特徴である。なお輸出は中国が陸路、日本、韓国、オーストラリア、米国ほかは海路である。

### ・野村ハイフォン工業団地(1994年開設・野村証券日系資本)

ベトナムで最も古い工業団地で、ベトナム側が市人民委員会が30%出資している唯一の工業団地である。55社入居の内48社が日系企業である。日系企業の入居には苦労し地方の野村証券と取引のある企業に働きかけ、開所当時は電力事情が悪く自家発電設備で対応した。最初であり、ハイフォン港の関税出張所が工業団地内にある。貸レンタルハウスだけが現在も入居可能である。以前は本格入居の準備として利用してもらっていた。日本の自治体へ入居トライしたがタイとの競争で負けた。

### ・チャンズエ工業団地(2007年開設、地元資本)

当初入居者がなく苦労した。2013年に韓国LG電子の子会社のディスプレイ製作会社が入居し、その後、同社の韓国協力企業が40社入居した。61社入居の内5社が日系企業である。当初計画より、就労者数が少ない(6.3項で詳細記述)。なお、LGだけは特別対応で工業団地隣接地に社員寮や厚生施設がある。

### ・VISPハイフォン工業団地(2010年開設、セムコー・シンガポール資本)

最も用地面積が広い。50社入居の内18社が日系企業である。

日系企業は日本語対応のスタッフがいる工業団地に多く入居する。一方、韓国企業はそのような自国語対応のスタッフ有無には関係ないようである。なお、日系企業が少ない工業団地への日系企業の入居は親企業から指定工業団地の場合が多い。

#### 4. 日系下請型進出企業と日系自主独立型進出企業の比較

以下3社比較をする。A社はハノイの工業団地、B社とC社はハイフオンの工業団地に進出した企業。

- **日系下請型進出企業**：輸送業界のティア1 A企業（機能部品）、電機・精密業界のプラスチック部品製造 B企業。自動機を持ち込み、他の地域（中国、タイなど）での生産マニュアルと同様に製造。したがってQC活動も数年で海外に進出した他国地域と同程度を狙うとしているが本来の社員育成では全くない。両社とも各2名（社長・副社長）の日本人だけである。両企業とも親企業の指示で現工業団地に入居し自主的判断での進出ではない。
- **日系自主独立型進出企業**：日本の某業界の全ての企業の周辺装置一式OEM生産（加工・組立型装置）のC企業。2004年に工業団地に入居。日本では人材（優秀な大卒エンジニア、現場のワーカ）が確保できず、日本本社工場を縮小し、本工場を主力工場化すべく努力中。OEM先がすべて日本で最終組立するため、生産したものはすべて日本にパイバック（海路）している。採用した社員は入社後2か月日本語教育。技能もほぼマンツーマンで個別指導。本業とは別に同じ工業団地内の日本以外のメーカの風力発電用周辺機器一括受注やITメーカの液晶機器の組立などを生産・販売。日本本社の下請型生産分は全売上額の35%（金額はそのまま）でさらに上記の日本以外のメーカ分が全売上額の60%、さらにハノイ市に進出した日系機械メーカの部品製作5%である。要は、進出時の予定売上額を確保した上でさらにその約3倍の売上額を実現し、日本の本社工場に迷惑をかける利益体質を維持している。QC活動は日本流で、現場ワーカからの提案の実施を目指している。社員数は300名で現在、日本人は現地法人社長と技術指導の合計2名で対応。なお300名中、大卒のエンジニアが30名おり、地元の国立大学の上位10名以内に入る学生を採用できている。離職率も極めて低い。理由は、業績評価で成績の良い者は給料を上げ、成績の悪い者は再教育をする前提で給料を下げるなどメリハリの利いた人事制度を行っている。
- 結論として、前者の日系下請型進出企業のA社とB社は日本での人材難や親企業からの要請で「移民型海外進出」をしている。一方、後者の日系自主独立型進出企業C社は、やはり人材難から海外進出を決めたがOEM先複数企業の要請ではなく、自社の地道な海外進出調査（約4年間）を経て「永住型海外進出」をしている。また後者C社がその後、ベトナムに進出した日系以外の超一流企業がその工場の評判を聞き、製作依頼をして来たのである。その結果、当初見込み売上（日本へのパイバック製品の総売上額）の3倍を実現できたのである。製品は自社図面ではないがその製造技術（品質も優れている）が評価されたのである。

#### 5. 地場企業のインタビュー調査から見てきたこと（工業団地とそれ以外地域）

- **工業団地内の地場企業**：今回は1社もインタビュー調査をしていないので確定的には言えないが、各工業団地が公開しているデータを見る限り、地場製造企業は、外資の電機・輸送・精密機械メーカの部品を製造し、日系、非日系企業に納入する下請対応型企業が多いようである。
- **それ以外地域の地場企業**：今回の4社中、D社以外の3社（E・F・G各社）はベトナム政府の産業支援部門の推薦する技術力のある企業を紹介いただき各社社長へのインタビュー調査を実現した。
  - D社：建設機械のリース会社（ハノイ市）の社長（日本の大型建設機械（中古+新品）を購入し、そのメンテナンスをしながら、工場・ビル建設現場用に貸し出すビジネスを展開している。その社長は日本の建設機械に詳しくメカ修理を自前で行う力量を持っていた。その建設機械をストックしておくスペースはハノイ市内で広大な敷地を持っているのが印象的であった。
  - E社：砲金製の船用プロペラ設計・製作・販売会社（ハイフオン市）。1988年創業で父親からの継承企業。社員は50名。日本の中小製造企業同様であるが父親時代はフライパンなどを製作し自身が台湾の大学で学び、電気炉・大型ボール盤・大型旋盤を保有し、鋳物・機械加工・木型製作を手掛け、現在、日本のプロペラ製作メーカ指定工場となり、ベトナム向け80%、日本向け20%を生産している。受注生産方式ではベトナム中で競争相手はいないと社長が言明するほどの技術力を誇示している。
  - F社：1987年創業で現在のビジネスは船のナビゲータ、魚群検知装置など開発・製造・販売会社（ハイフオン市）。他はベトナム軍の船に装備する新製品などを大学（ハノイ大学、ハイファンマリン大学）と共同研究開発している。社員は大学院卒のエンジニア中心で20名である。社長は国家安全関係会議の技術顧問をしている。



G社：ベトナムの大手企業の鋳物生産会社（ハイフォン市）。電気炉 10 基でライン化された機械込め生産工場で電力事情から午後 8 時から午前 4 時まで操業。130 名で小物部品を製作。日本の 1970 年代の生産方式であるが、家電・輸送機器部品は生産可能と見る。

※なお、チャンズエ工業団地に 2013 年に入居した韓国 LG 電子の子会社のディスプレイ製作会社にもインタビュー調査したが、その内容は今回割愛する。

## 6. 農地から工業用地への転換のメリット検討（時期との関係）

### 6.1 タイロン工業団地（ハノイ市、日系資本（住友商事）開発）1997 年開設、2000 年から本格運営開始

本工業団地は日本のVIPがよく訪問する工業団地である（安倍首相 2006 年、皇太子 2009 年、ベトナム首相 2011 年）。工業団地ができるまでの話を懇切丁寧に実際の作業内容別に説明いただいた。

（農地買い上げ→不発弾処理→敷地内 2.3m の盛り土→関税・法令・労務支援サービス運営準備）

現状の日系企業のベトナム進出決定は東アジアの国々のインフラ・政情不安・イスラム国不安などで消去法で選択である。現在日本の自治体では神奈川県と神戸市が入所している。ここ経由中小企業入居有。

現在の労働人口は 2 人っ子政策の弊害で 16 歳～18 歳人口が極端に少ない。また近年、製造業を嫌う若者が増えた。さらに、日本の実習生派遣 10 万人政策などの影響がある。

### 6.2 チャンズエ工業団地（ハイフォン市、ベトナム資本開発）2007 年開設、2013 年から本格運営開始

当初当工業団地での就業者総数はもっと沢山の予想であったが、開設時期がずれ、入居企業が自動機械を持ち込んだことから少なくなった。今後は増々その傾向が大きくなるものと思われる。

### 6.3 タイロン工業団地とチャンズエ工業団地の失業農民数／工場就労者数の比率比較

以下はタイロン工業団地とチャンズエ工業団地の管理会社責任者からのインタビュー調査結果を基に筆者がまとめた一覧表である。

工業団地名	タイロン工業団地（ハノイ市）	チャンズエ工業団地（ハイフォン市）
本格運営開始	2000 年	2013 年
運営組織	日系資本	ベトナム資本
入居企業	103 社（中小企業中心）	61 社（大手企業入居後協力企業入居）
就労者数	約 3 万人	約 1.5 万人
1 社当たり面積	小さい	大きい
労働形態	労働集約型	自動化進展型
団地面積	270 ha	400ha
工業就労者数／失業農民数	約 12 倍	約 4 倍

図表 3. 2 工業団地の比較表

タイロン工業団地の場合には 1996 年当時農民 2500 名を失業させ、農地から工業用地化した。その結果として 3 万人の雇用を生んだ。すなわち就労者の人工は 12 倍になっている。一方、チャンズエ工業団地では、農民 3700 名が失業し、1.5 万人の雇用を生んだ。すなわち就労者の人工は 4 倍になっている。要は誘致する企業業種やその生産方式による相違から、農地からの転換効率が年々低下しているのである。今後、東アジア各国に点在する工業団地の各進出国の望む付加価値とのギャップ（労働集約型産業誘致か、IT を含む創造型少数精鋭産業誘致かなど）を見定める必要がある。各工業団地の土地代なども今後どのような評価基準になるか注目していきたい。

## 7. これから進出する中小製造企業が注意すべきこと

今後は東アジアの工業団地への入居は人件費と土地代の時系列的な高騰を考慮する必要が出て来るであろう。また、中小製造企業が海外進出する時には、単に、日本で生産できなくなる（価格だけでなく、ワーカがない）とのことからの移転はあるかも知れないが、何よりも自社の技術力（技能含む）を十分に認識した上で、現取引先だけでなく、海外進出先での新たな取引先の獲得を狙いとした新たな海外進出を行うことが求められよう。その観点で海外進出の準備を行うことが大切である。

## 参考文献

- ・櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・安田知絵，**成功に導く中小製造企業のアジア戦略**，文真堂（2017）
- ・経済産業省編，**海外工業団地事業調査 平成 26 年 2 月**，20130808 財貿第 1 号（2014）