平成 20 年度マスターセンター補助事業
山口県中小企業のベトナム進出可能性調査
報　告　書

平成２１年１月

社団法人　中小企業診断協会　山口県支部

目　　次

はじめに ---------- 2

第１章　事業概要

１．事業の内容 ---------- 3

２．実施方法及び場所 ---------- 3

３．事業の実施状況 ---------- 3

第２章　山口県内企業の海外進出状況

１．海外進出相談状況 ---------- 4

２．投資・企業進出先としてのベトナム国 ---------- 5

３．地域力連携拠点に対する事前調査状況 ---------- 11

４．ベトナム進出企業に対する事前調査状況

⑴株式会社岡本鉄工 ---------- 12

⑵山陽三共有機株式会社 ---------- 16

第３章　ベトナム視察の状況

１．視察の概要

⑴視察のテーマ・目的 ---------- 20

⑵視察参加者 ---------- 20

⑶視察スケジュール ---------- 20

２　現地視察の状況

⑴ＪＥＴＲＯにてベトナム経済事情ヒアリング ---------- 21

⑵協伸ベトナム ---------- 25

⑶エムテックスベトナム株式会社 ---------- 30

⑷ホーチミン市内の状況 ---------- 33

３　視察成果のまとめ

⑴中小企業の海外進出の状況 ---------- 36

⑵ 海外進出企業の知見 ---------- 36

⑶ 海外進出のポイント ---------- 37

おわりに ---------- 38

参考資料 ---------- 39

はじめに

社団法人 中小企業診断協会 山口県支部では、中小企業診断協会が募集した「平成２０年度 マスターセンター事業」に採択され、『山口県中小企業のベトナム進出可能性調査報告書』を実施することとなった。

中小企業の海外進出に関しては、かねてから言語や国政・税制等の違いから生じるリスクが大きな課題となっていた。2008 年版の中小企業白書 第 2 部の第４章「中小企業のグローバル化への対応」において

労働生産性の水準が高い企業は、低い企業に比べて売上高に占める輸出額の比率が高いというデータから、中小企業が輸出に取り組むことが中小企業の労働生産性を向上させる可能性を指摘。また、中小企業が輸出に取り組んだ場合だけでなく、海外諸国に工場や事業所を立地し、事業活動を展開した場合に、中小企業の労働生産性の向上に寄与するのか、といった点に言及している。

後段では、我々が視察先に選んだベトナムについても、「我が国のベトナムへの対外直接投資の動向を日本銀行「国際収支統計」で見ると、2005 年から 2006 年にかけて 3 倍以上の増加になるなど、近年ベトナムへの直接投資が盛んに行われている」などと紹介している。

本事業においては、山口県支部の中堅診断士が中心となって、視察までに山口県内の地域力連携拠点やベトナム進出企業へ事前調査をすると共に、現地でもＪＥＴＲＯ関係者の他、現地進出企業からヒアリングおよび工場見学を実施させていただき、その内容を本報告書へ取りまとめたところである。

本調査結果が、広く中小企業の経営者にとって海外進出の指針となる内容であることを自負するとともに、中小企業診断士各位の業務遂行において、役立つことができれば幸いである。

最後に、調査事業に快くご協力をいただいた山口県内地域力連携拠点の担当者の皆様、そして様々な形でご支援いただきました関係者に心からお礼申し上げるとともに、本事業に参加された診断士各位に謝意を表す次第である。

平成２１年１月

（社）中小企業診断協会山口県支部

支部長　谷　口　　修

第１章 事業概要

１．事業の内容

ベトナムは 1986 年のドイモイ（刷新）政策以降、アジア為替危機以後の 4 年間を除き年平均 7%以上の成長率を達成している。

2004 年の日本との貿易（通関ベース）状況は、輸出は 31.8 億ドル、輸入が 38.6 億ドルで、2000 年と比較しそれぞれ 1.6 倍、1.5 倍の高い伸び率となっている。

こうした中で近年、生産拠点の中国一極集中を回避するため、ベトナムを投資先に選択する動きが高まっており、山口県中小企業のベトナム進出ニーズと現地の実情を調査する。

２．実施方法及び場所

①山口県中小企業のベトナム進出ニーズ調査

県内企業および地域力連携拠点へヒアリング調査を実施

②ベトナム現地調査（ＪＥＴＲＯおよび現地企業や機関等）

- ベトナムの産業政策及び中小企業政策
- 会計、税務、労務の状況や外国企業に対する対応
- 日本進出企業のベトナム進出目的と実情

３．事業の実施状況

実施項目　　月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月
(1)委員公募		←	→					
(2)委員会の開催				○				○
(3)ヒアリング調査				←	→			
(4)現地調査					○			
(5)調査結果分析						←	→	
(6)報告書の作成							←	→

第２章　山口県内企業の海外進出状況

１．海外進出相談状況

インターネット上で公開されている「平成１９年度　事業実績報告書（日本貿易振興機構（ＪＥＴＲＯ）山口貿易情報センター)」の一部を原文のまま引用した。

(1) 相談概要

平成19年度(2007 年4 月～2008 年3 月)の貿易投資相談ポイント数は、417 ポイントであった。相談の内訳は、多い順に輸出201 ポイント、輸入79 ポイント、海外投資53 ポイントと輸出入・海外投資で全体の79.8%を占めた（図表１)。

▼(図表1)相談ポイント内訳

相談種別	H17年度	H18年度	H19年度	H19年度構成比
日本への輸入	211	211	79	18.9%
日本からの輸出	190	272	201	48.2%
対日投資	0	21	16	3.8%
海外投資	89	72	53	12.7%
その他貿易	23	43	28	6.7%
その他投資	30	25	3	0.7%
貿易/投資実務以外の質問	-	-	37	8.9%
計	543	644	417	100.0%

*「貿易/投資実務以外の質問」区分は、H19年度より

貿易投資相談を、国・地域別に見てみると、最も相談ポイントが多かったのは中国(114 ポイント)、次いで日本（59 ポイント)、韓国（38 ポイント）であった（図表２)。

中国、日本、韓国の上位3 ヵ国の顔ぶれは平成18 年度と変わらなかったが、平成19 年度は、フィリピン、ベトナム、台湾、タイとアジア地域の相談がおおむねを占める中で、ロシアに対する問い合わせが10 位にランクインした。

▼(図表2)貿易投資相談ポイント上位10国・地域

	国名	輸入	輸出	その他貿易	海外投資	対日投資	その他投資	貿易・投資以外の質問	総合計
1	中国	19	51	6	27	0	0	11	114
2	日本	17	7	8	5	15	2	5	59
3	韓国	5	20	4	5	1	0	3	38
4	米国	4	18	0	0	0	1	0	23
5	フィリピン	3	9	0	9	0	0	1	22
6	ベトナム	5	3	1	4	0	0	4	17
7	全地域	7	5	3	0	0	0	1	16
8	台湾	0	14	0	1	0	0	0	15
9	タイ	3	7	0	0	0	0	3	13
10	ロシア	2	7	0	0	0	0	1	10

２．投資・企業進出先としてのベトナム国

(1)チャイナリスクの回避とベトナムへの投資

① チャイナリスク

日本からアジアへの直接投資は、中国に集中してきた。中国は、1978 年に始まった改革開放政策以降 30 年間にわたって、年率 10%近い経済成長を遂げてきた。しかし、一方で格差の拡大、人権侵害、排外的な愛国感情の噴出、深刻な環境破壊等の課題が指摘されている。このため日本国内、海外において中国崩壊論が盛んである。

崩壊論の是非は、ともかく、客観的なデータによっても、中国の中長期的な経済発展阻害要因が指摘できる。

1）少子高齢化の進展

2015 年以降、少子高齢化が急速に進む。高齢化のスピードは、現在世界で最速と言われる日本に匹敵するとされている。　人口は、2025 年にはインドに抜かれ、2035 年には、総人口の減少が始まる（国連の将来人口推計）。

2）少ない耕地面積

一人当り耕地面積は、世界平均の 27%。一方砂漠化は進展している。

3）水資源の不足

一人当り水資源は、世界平均の 40%。対応は困難。

4）人件費

2008 年 1 月労働契約法の施行もあり、今後急速に人件費の高騰がみられ、価格競争力は低下する。

② ベトナムへの投資・企業進出の拡大

前項に述べたチャイナリスクを回避するため、中国以外の国への投資の変更、中国の工場等は残すが、別の国へも投資・企業進出する動き（チャイナプラスワン）が強まっている。このチャイナプラスワンの国として成長著しいのがベトナム社会主義共和国（ベトナム）である。

新興経済大国へと成長している BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国）に続く（NEXT11）（ゴールドマン　サックス社による。韓国、ベトナム、フィリッピン、インドネシア、バングラデシュ、パキスタン、イラン、トルコ、エジプト、ナイジェリア、メキシコ）に算えられているが、これら諸国の中でも優れたパーフォマンスを示しているのがベトナムである。

(2)ベトナム国の概要

面積　　331,114 平方キロ（九州を除く日本の面積と同じ）

人口　　84,156 千人　2006 年

大都市の人口　　ハノイ市（首都）市域 1,074 千人　郊外を含む 3,056 千人

ホーチミン市　　市域 3,016 千人　郊外を含む 3,924 千人

人口密度　　254 千人（1 平方キロメートル当り）

住民　　ベトナム人（キン・京族）約 90%　中国系 3%　この他 53 の少数民族

言語　　ベトナム語

識字率　　男性　93.3%　女性　86.9%　平均　90.3%

平均寿命　　男性 68 歳　女性 73 歳

宗教　　仏教。　南部にカオダイ教、ホアハオ教。キリスト教（カトリック）が 10%を占める。

政治体制　　社会主義共和制。「司法、行政、立法という統治機構は持つが、三権分立ではなく、共産党指導の下の三権分業体制に過ぎない」（坪井善明氏）

資源　　石炭、鉄、リン鉱石、石油、亜鉛

国民総所得　　58,506 百万ドル

国民 1 人当り GNI　　700 ドル

世界国勢図会‘08～09 年（財）矢野恒太記念会他

気候

北　亜熱帯、南　熱帯モンスーン・サバンナ地域に属する。夏 4 月～10 月末の約 7 ヵ月。

秋冬春は短い。10 月、11 月は、乾季で晴天が続く。気温　最低 13 度、最高 33 度（日なたでは 37 度)。夏の湿度は 90%近く、スチームバスにつかっているようだ。日本人にとっては、クーラーは必需品。朝までつけないと眠れないが、停電も多い。

坪井善明氏編　アジア読本「ヴェトナム」‘95 年 11 月　河出書房新社

(3)投資・企業進出先としてのベトナムへのさまざまな見方

①　ベトナム政府の見方

1）ベトナム商工相　ブー・フイ・ホアン氏

ベトナムの近年の経済成長率は、8%台と高水準で貧困層の数も 14%まで減って来た。ベトナムに進出している日本企業の数は、約千社、投資総額は 90 億ドルに上る。大手だけでなく、中小企業の進出も盛んだ。ベトナムは、40 歳以下の人の人口比率も高く、消費市場が拡大している。これも日本企業にとって非常に魅力的だろう。

国際交流会議　アジアの未来　2008 年 5 月　東京

2）大阪ベトナム総領事館　商務担当理事　ヴオ・タイン・ハー氏

我が国の大きな特徴は、国民が若いということ。40 歳以下の人口が 7 割を占め、労働人口（15 歳～64 歳）は 68%だ。義務教育は小学校だけであるが、識字率は 93%にもなる。

ベトナムの優位性は、①手先が器用で勤勉、休日は少なくて、ローカル企業は、週休 1 日、祝日は年 9 日しかない。②地理的には東南アジアの中心にあって日本にも近い。③国民の

80%が仏教徒で宗教問題がなく、従ってテロの脅威も少ない。

中小企業診断協会　大阪支部講演会　2008 年 9 月　大阪

② 中小企業診断協会　東京支部　大喜多富美郎氏・同　西岡昭喜氏

ベトナムの光と影

ベトナム社会主義共和国

ベトナム社会主義共和国は、アユタヤ、ルソンと並ぶ日本人町が栄えたことのある国。日本人にとっては、なんと言ってもベトナム戦争の印象が強烈だ。しかし、今やチャイナプラスワンの国として有望事業展開先のランクを駆け上がっている。実際、進出企業も急増しており、企業研修生や語学研修生としての在日登録者も急増している。世界に先がけた日本政府開発援助（ODA）の再開が、現在の発展の原点ともいわれており、ますますの交流が期待されている。

光	政治・社会が安定	トロイカ体制、治安良好、儒教・仏教精神が浸透
	ドイモイ政策による市場経済化	GDP 成長率 2006 年 8.2%
	向上する投資環境	法整備（共通投資法、統一企業法、税制）
	8,400 万人の国内市場	急速な所得・消費拡大、富裕層誕生
	地理的に優位	ASEAN の中心、中国にも隣接
	豊かな天然資源	石油、石炭、鉄鉱石、米、コーヒー
	勤勉で安価な労働力	識字率が高く教育熱心、賃金安価
影	インフラの未整備	おもに日本の ODA により整備中
	裾野産業の未発達	素材・部品の現地調達が困難
	法律の未整備、運用の不透明性	汚職・賄賂の横行
	財政赤字	徴税基盤が脆弱
	貿易赤字	原材料の輸入拡大、ドン高
	貧富格差の拡大	市場経済化の進展による格差の拡大
	南北の格差	人口、自然、経済力、歴史での違い

中小企業診断協会　企業診断ニュース　2008 年 4 月号

(4)ベトナムの経済

① 経済成長

2005 年のベトナムの実質経済成長率は 8.4%と極めて高いものであったが、これは単年ベースだけの現象ではない。1986 年のドイモイ（刷新）政策以降、アジア為替危機以後の 4 年間を除きベトナムは年平均 7%以上の成長率を達成してきた。日本との貿易（通関ベース）では、2000 年の日本

の輸出が 19.8 億ドル､2004 年の同輸出は 31.8 億ドルと 1.6 倍｡一方ベトナムからの日本の輸入は、2000 年で 26.5 億ドル、2004 年で 38.6 億ドルと 1.5 倍を示している。こうした中で近年、生産拠点の中国一極集中を回避するため、ベトナムを投資先に選択する動きが高まっており、日系企業の立場では、今後 3 年程度の中期的なタイムスパンで、有望事業展開先としてベトナムを選ぶ企業が増えている。市場としての魅力に加え､「他国リスク分散の受け皿」としてのベトナムへ期待が極めて高い。ちなみに、国際協力銀行の 2006 年調査では、32.9%がベトナムを中期的な有望事業展開先に選択しており、全体順位では昨年度 3 位のタイを抜いて、中国、インドに次いで 3 位につけている。

1） GDP 成長率　　2005 年の実質経済成長率は 8.4%で、分野別では農林水産業 4.0%、鉱工業・建設業 10.6%、サービス業 8.5%であった。

2） 鉱工業生産　　2005 年の鉱工業生産は、417 兆ドンで対前年比 17.2%増

3） 物価（CPI　消費者物価指数）　2005 年 12 月の CPI 上昇率は、前年 12 月比で 8.4%。

4）小売販売額　　2005 年の小売販売額は、475 兆ドン、前年比 20.5%増

5）貿易収支　　2005 年の貿易総額は、694.2 億ドルで 1999 年比で約 3 倍となった。

6）ベトナムへの外国直接投資　　2005 年の投資額計は、60 億ドル（内新規 41 億ドル増資 19 億ドル)。このうち日本　8.4 億ドル（新規 4.1 億ドル　増資 4.3 億ドル)。

7）日系企業の進出企業数　　日本商工会登録企業数 556 社（北 224 社、南 332 社)。商工会に所属していない日系企業も多い。北部が急増している。

（財）海外貿易開発協会　平成 18 年度事業報告書

ベトナム編　　平成 19 年 3 月発行

8）賄賂の蔓延　　ベトナムは、急激な経済成長を遂げたが、海外企業の贈賄工作も進行した。ドイツの NGO による 2007 年の調査によると、公務員の腐敗状況はベトナムが 123 位であった。

この項　読売新聞　平成 20 年 8 月 6 日の記事による。

② ベトナム経済が持つ機構上の弱点

多年にわたってベトナムの研究に携わってきた坪井善明氏（早稲田大学教授）は、同国の発展、実績を評価しつつも、ベトナム経済が持つ機構上の弱点を次のように指摘している。

1）共産党の一党支配という政治体制が持つ弱点

20 名弱のリーダーが集団指導をしている極端な中央集権体制。グローバル化した世界経済を運営していくための国際金融に関する知識と経験が圧倒的に不足。

2）いまだに「通貨主権が確立していない」。通貨の徹底した管理ができない。

3）産業構造　　鉄の生産はほとんどなく、大規模な石油精製プラントもない。

4) 人材不足　　科学の先端技術やグローバル化に関する現代的知識

坪井善明氏　「ベトナム新時代」　岩波書店　2008 年 3 月

(5)ベトナムの労働事情

① 雇用情勢

2005 年 12 月時点のベトナムの総人口は、約 8,300 万人（内、女性 50.89%）、労働年齢人口は 4,438 万人。この約 10 分の 1 の約 440 万人が国営関連事業に従事している。人口全体の 26.44%が都市部に居住している。全労働者に占める賃金労働者比率は 24%。農業人口が依然多く、就業者に占める第一次産業の割合は、2005 年時点で 56.8%。

② 労使関係

2004 年に発生したストライキは 125 件で、その大半（約 8 割）が、韓国・台湾系外資企業で発生している。

③ 最低賃金（各種手当を除いた基本給）

国有企業と外資系企業において、別々に最低賃金が設定されている。2006 年現在、国有企業の最低賃金は月額 35 万ドン（約 22 ドル）～105 万ドン（約 66 ドル）で、外資系企業は、71 万ドン（約 45 ドル）～87 万ドン（約 55 ドル）。2006 年 2 月 1 日に外資系企業法定最低賃金が

約 7 年ぶりに改定され、引上げられた

（出所：独立行政法人　労働政策研究・研修機構ホームページ資料）

④ 超過勤務手当・社会保険料

1) 超過勤務労働の場合：平日 50%増、日曜 100%増、祭日 200%増

2) 社会保険料：会社負担 15%、勤労者負担 5%、健康保険料：会社負担 2%、勤労者負担 1%

3) 従業員の死亡事故：給料の 30 ヵ月分を支払う（会川精司氏による）。

図表：アジア主要国の賃金比較

比較項目	ジャカルタ	バンコク	マニラ	ハノイ	ホーチミン	上海
ワーカー（一般工職）	131	146	182	80～163	111～185	172～301
エンジニア（中堅技術者）	270	316	279	201～385	249～373	334～593
中間管理職（課長クラス）	618	584	649	451～661	572	772～1521

法定最低賃金	82.16／月	4.4／日	4.85／日	54.84／月	54.84／月	85.5／月
賞与支給額	基本給の 2 〜2.5 ヵ月	基本給の 2.6 ヵ月	基本給の 1 ヵ月	基本給の 1 〜2 ヵ月	基本給の 1 〜2 ヵ月	基本給の 1 〜3 ヵ月

（財）海外貿易開発協会　平成 18 年度事業報告書　ベトナム編　平成 19 年 3 月

(6)日本とベトナムの国民性

①　ベトナム人からみた日本人経営者

「決定までの時間がかかりすぎる」「細か過ぎる」「本社重視」「外国語が下手」

「日本語に頼りすぎる」「創造性がない」

ベトナム人社長（29 歳）　東京工業大学卒業

②　日本人からみたベトナム人

「ポテンシャルがある」「気取り」「頭がよい」「勉強が好き」「新知識に興味」

「勤勉」

・・・

「言い訳」、「気取り」、「人の意見を聴かない」、「言われたことしかやらない」、「批判好きだが建設的な提案がない」、「質問が下手」、「周りとの調和がとれない」

本項・・・・・・以下の記述は、前出ベトナム人社長

（財）海外貿易開発協会　平成 18 年度事業報告書　ベトナム編のうちコンサルタント　会川精司氏の記事による。

参考図書・資料

1)　ベトナム進出日系中小企業の経営課題とその対応　総務・会計・投資　2007 年 3 月　（財）海外貿易開発協会

2)　「元気な会社の海外進出戦略」　〜各社の実例に学ぶ成功へのアプローチ〜　2005 年 3 月　（社）中小企業診断協会

3)　坪井善明氏（早稲田大学政治経済学術院教授）編　アジア読本「ヴェトナム」　河出書房新社　1995 年 11 月

4)　坪井善明氏（同）　「ベトナム新時代」　岩波書店　2008 年 3 月

5)　会川精司氏　「ベトナム進出完全ガイド」　カナリヤ書房　2008 年 8 月

上記の図書、資料は、いずれも優れた著作である。

３．地域力連携拠点に対する事前調査状況

(1)宇部商工会議所

9 月に宇部商工会議所を訪問し、「宇部商工会議所管内　中小企業のうちベトナムへ進出済か進出予定の企業」について問い合わせた。「管内には、ベトナム、中国とも進出、進出予定企業は、ない。関心はあって調査を行っている企業があるかも知れない」という回答であった。

(2)山口県中小企業団体中央会

9 月に山口県中小企業団体中央会を訪問し、海外進出及びベトナム進出企業の状況をヒアリングした。「残念ながら海外進出、ベトナム進出企業の情報は持ち合わせていない。海外交流という点から言えば、数組合が外国人受入を行っている」という回答であった。

下関商工会議所、山口商工会議所、山口県商工会連合会とも同様の回答で、地域力連携拠点や支援機関が海外進出の相談や支援をした例は少ないようであった。

４．ベトナム進出企業に対する事前調査状況

(1)株式会社岡本鉄工

① 企業概要

■住所　　本社：〒750-0086　下関市彦島塩浜町 1-1-9

豊浦工場：〒759-6315　下関市豊浦町大字室津上字大イ 139 番

■代表者　　代表取締役　岡本仁志

■資本金　　5,000 万円

■従業員数　50 名

■業種　　船舶艤装品製造業

■主力製品　船舶用マンホール、扉、ハッチ、タンクなど

■沿革　　下表のとおり

西暦	年月		記事
1951	昭和 26 年	10 月	岡本保馬創業
1953	昭和 28 年	10 月	㈱岡本鉄工所設立　資本金 100 万円
1975	昭和 50 年	8 月	岡本和彦　代表取締役就任　資本金 3,200 万円
1993	平成 5 年	4 月	山口銀行地域企業助成金の表彰を受ける
1998	平成 10 年	4 月	豊浦工場完成（大型製缶工場）
2002	平成 14 年	1 月	岡本仁志　代表取締役就任
		12 月	ISO9001：2000 認証取得
2003	平成 15 年	8 月	資本金 5,000 万円に増資
			経営革新の認定 一体型通風装置、新規格舷梯装置の開発
2004	平成 16 年	4 月	SEA JAPAN　2004 に出展 一体型通風装置、新規格舷梯装置
		4 月	OST Co.LTD ベトナム国ハイフォンに設立
		5 月	岡本和彦会長　黄綬褒章授与（造船業への功績） 山口県中小企業診断協会優良受診企業表彰
2006	平成 18 年	5 月	本社第 3 工場完成
		7 月	豊浦第 2 工場完成
2007	平成 19 年	1 月	㈱岡本鉄工所から㈱岡本鉄工へ社名変更

■OST Co.LTD の沿革

2004	平成 16 年	4 月	OST Co.LTD ベトナム国ハイフォンに設立(出資金 25 万ドル)
		7 月	増資（45 万ドル）
2008	平成 20 年	6 月	新工場完成

② ベトナム進出のきっかけ

オイルショックに端を発した 1970 年代以降の造船不況により、国内船の建造が年間 200 隻から 20 隻程度と一気に激減し、造船業界は未曾有の不況に見舞われ、倒産･廃業･淘汰が進んでいく最中、当社としても新たな取組を模索する必要に迫られていた。

当社は㈱シーメイト（本社:広島）の海外シェアに注目し、海外製品の輸入を行うため業務提携を行い 2000 年ごろから中国からの海外輸入業務を開始した。

これを契機にＤＮＶ・ＮＫなどの各種船級工法の承認を取り、船級規格品の設計をはじめることなどで大手・中堅造船所との取引を強化することが可能となったが、中国に直接投資を行うまでには至らなかった。

2002 年頃ベトナムに調査に行く機会があり、社長がベトナムの雰囲気、国民性が気に入って、是非ベトナムに生産拠点を構えたいという考えが沸き起こった。

ベトナムでの工場を探す中で、大手銀行や証券会社からベトナムでの工業団地への誘致の話しがあったが、条件が合わなかった。

たまたま 10 数年前からベトナムに既に進出しており、建設機械等の販売を手がけていた商社（工場を持っていた）が、赤字続きで撤退するということであったので、2004 年その企業と合併し、㈱シーメイトと共同出資で OST Co.LTD を設立した。

③ ベトナム進出の状況

岡本社長も数ヶ月ベトナムにとどまり、立ち上げについて自ら携わったが、設立時の手続き、採用、工場レイアウト、機械の導入などは合併企業の現地スタッフが応援してくれ、大変ありがたかった。

OST は当社の 100%下請け会社となっており、現在の取引は以下の状況である。

- 原材料の鋼材を当社が国内で調達し、OST へ輸出する。
- OST は当社からの図面･仕様で製品を生産する。
- OST が生産した製品は 100%当社に輸入する。
- 当社が国内造船所へ製品を販売する。

開業当初は OST の技術が未熟なため、当社の技術指導員が常駐して指導に当たったが、手直し修正や作り直しなどが頻発した。工場の中心人物に日本語を勉強させ、直接社長が教育指導したことにより、今では信頼できる人材となって OST を引っ張っていってくれている。今年設立 5 年目であるが、ようやく現地スタッフも育ち始め、不良品は徐々に減少しつつある。現在も当社の中堅クラスの人材を技術指導員として引き続き派遣し、技術力の向上、品質管理、工程管理のレベルアップを継続して指導している。

平成 18 年 11 月ベトナムよりの研修生受入事業を目的に、山口舶用事業協同組合を設立した。平成 19 年 11 月に第 1 陣として 6 名を受入れ、平成 20 年 11 月には第 2 陣 8 名の受入れと、合計 14 名のベトナム人スタッフが研修中である。このメンバーが研修を修了し OST に帰国就業すると、技術力のアップはもちろん、当社スタッフとのコミュニケーションにおいても格段にレベルアップできると確信しており、将来が楽しみである。

現在ベトナム OST の陣容は 100 名を超えるまで成長しており、生産量目標は 1.5t／人（つまり 150TON の目標）と設定されているが、現時点での実績としては 120TON 程度となっている。

ベトナム進出のデメリットとしては、原材料の輸出、製品の輸入という輸送料金の増大、為替リスク、原材料及び製品の輸送期間を含めた流通在庫の増大があげられる。今年は鋼材の単価が高騰したこともあって、特に在庫資金の負担が重くのしかかってきている。また輸送ラインが確立しておらず、コンテナに積み込んだ後は、門司の港につくまではどこに積荷があるのかが分からない状態となることである。この夏、中国の海運会社が倒産し、当社のコンテナを船から降ろしてもらえない状態となってあわてたことがあった。

また文化や考え方の違いが大きい。政府や関係機関への話や手続きがなかなか進みにくい点があるし、また決算書も読みづらい。ベトナム人の価値観は年齢が絶対であり、組織上のマネージャーでも、年下であれば年上に指示ができないのが難点であり、機械や工具･材料などの盗難が多い。

④　ベトナム進出における今後の方針

ベトナムはインフレーションが極めて高い水準で進行し、進出してからこの 5 年間で、人件費水準が 4 倍くらいにまで高騰している。現在の世界的金融危機がベトナムに与える影響の大きさが分からないし、社会主義国という特徴など、この国の将来がどうなるのかよく見極めることが出来ないので、設備投資も慎重にならざるを得ないが、今の当社にとって OST という企業はなくてはならない存在であり、将来の戦略設計において切り離して考えることはできない。

これまでは工場として生産能力の拡大をベトナムで図ってきたが、今後は OST に設計担当の部隊を採用･拡充し、当社の設計部門の一部としての機能を持たせるよう計画が進行している。

ベトナム政府は造船業界に力を入れており、2 年後くらいに外国の援助で製鉄所建設の計画もあることから、造船所が増える可能性が高い。当社としても OST が生産した製品を、直接ベトナムの造船所に販売する日が来るかもしれないが、この国では人脈がないと何も出来ないので、徐々に対応を考え始めている。

⑤　これから進出する企業へのアドバイス

ベトナム人は打てば響く人達であるが、十分な教育を受けていないように思う。ベトナムの大卒は日本の高卒レベルと変わらないような気がするので、企業内での教育訓練がとても大切である。そのためにはコミュニケーションが重要である。

インフレの進行が激しいので、安い人件費がどこまで続くか分からない。それのみを当てに進出するのであればメリットは少ないのではないかと考えられる。

当社は社長が若かったから出来たのではないかと思う。

「株式会社岡本鉄工のホームページより」

(2)山陽三共有機株式会社

① 企業概要

本社	山口県下松市葉山１丁目 819 番地 14 〒744-0061　電話 0833-47-0025　FAX 0833-47-0026 下松工場：山口県下松市東海岸通り１番地２ 阿東工場：山口県阿武郡阿東町大字地福字山田 829
代表取締役	小田　節政
資本金	４，０００万円
設立	昭和５５年４月１日
決算日	８月末日
業種	肥料製造販売業 産業廃棄物処理業、一般廃棄物処理業 産業廃棄物収集運搬業、中間処理（発酵による肥料化）
事業内容	有機性汚泥を専用トラック、専用ＪＲコンテナにて工場へ搬入し、微生物高速発酵処理方式により、肥料（普通肥料化）化し、ゴルフ場・田畑・果樹園・植木造園･農家園芸をはじめ、一般ユーザーへ供給。 【登録肥料名】 ＡＴ－０１　生第８０４５１号、Ｋ－００１　生第８０７５９号

② ベトナム進出のきっかけ

当社は、国内でも有数の肥料メーカーである。

7～8 年前になるが、タイで即席麺向けの野菜を栽培している友人から、タイへの肥料輸出の話があり現地調査を行った。現地はチェンマイ奥部で港から遠く、運送費が高くつき採算ベースに乗らないことから断念した。

その後、当社の話が東南アジアで農業支援をしている関係者に広がり、ベトナムに輸出して欲しいとの打診があった。早速現地を訪問、共産党幹部から話を聞くと共に農地を視察した。

農地はベトナム戦争終結に伴う各国からの無償援助で、化成肥料を大量に使用したため荒廃していた。「何とかこの農地を元のように回復させて欲しい」と懇願され、支援を約束した。

③ 現地の状況

ホーチミン市の中心街には富士フィルムなど日本の有力企業が進出している。ベトナム経済全体が、短期間に近代化したことからインフラ整備の遅れや環境面で歪みが生じている。先進国からの知識吸収にはとても意欲的で、対日感情は良好である。

現地での移動は公共輸送機関が遅れているので、ハイウェイ（舗装道路）を車で長時間移動することになる。今年になってインフレが進んでいると聞いているが、男性の賃金は１日１$くらい。役所は土・日が休みだが、民間は土曜日出勤するところもある。

ホーチミン市は広大な平地で、ドイツがホーチミン市の郊外に畜産団地を建設するなど、各国が盛んに無償援助を行っている。ただ、設備が高性能過ぎて、修理部品が買えないなどの理由から、十分稼働していない状況のようだ。

現地では埋立や燃焼を少なくするため、廃棄物の売買が自由化されている。また、自社の廃棄物を自社が燃焼処分することは認められている。当社と関連のある農業分野に関しては、米は二毛作、ぶどうは年３回収穫しているので、大量の肥料が必要な状況である。

④　ベトナム進出のトラブルや注意点

ホーチミン市のトップなど行政関係の重要な役職は首都ハノイから来て、年齢は若いが権力を持っている。ホーチミン開発公社総裁から工場建設の話があった。当初、先方は最新の設備の無償援助を期待していたが、それは困難であると説明し、ホーチミン市と合弁で工場を建設することとなった。総投資額は 5 億円程度が見込まれた。

弊社とホーチミン市が各 3,000 万円ずつを出資することで合意した。自ら負担することになると、先方から極力機械化せず、労働に依存する仕組みを打ち出してきた。

出資金を元に、現地の銀行から融資を受ける事を考えていたが、交渉の成り行きに不安を感じたので、ホーチミンの JAICA に相談した。JAICA の責任者から「ベトナムが最も必要としているのは有機肥料なので、この商談が成立するようがんばって欲しい」との励ましの言葉をもらった。ただ、現地の金融機関のルールから、出資金額以上の融資は出来ないとのことで話が中断した。

その後、開発公社総裁にホーチミン市が融資するよう提案したところ、前向きに検討するとの回答を得た。しかしながら、鳥インフルエンザ問題で死者が発生、鳥を大量処分し原料となる鶏糞の調達見通しが難しくなったため、合弁の話は終わり、当社から直接輸出にすることとなった。何事も共産党幹部の判断なしには進まない。

⑤　ベトナム進出の状況

肥料を輸出するためには、ベトナム国に肥料登録をする必要がある。現地の農業試験場でテストを重ね、好結果がでたことを人民委員会へ報告した。登録されるまで 4～5 年かかった。

その後、現地の輸入業者との折衝に 2 年を要した。その原因は、現地の輸入業者が輸出信用状を知らないなど、貿易ルールに無知なことが大きかった。また、抵当権を設定するにあたっても、ベトナムは社会主義国で土地は国家の所有で、家のみに抵当権を設定できるか・・・など、次々と難問が生じた。結局、３社目のフランス系の現地の輸入業者（肥料取扱高２位）と組んだことで、輸出が軌道に乗り始めた。

その他、ベトナム現地の輸入業者が輸入した商品の販売先から入金がなければ輸出元に支払わなくても良い、といった国際貿易ルールを無視する判決が出て、輸出業者は輸出に慎重になった。その後、ベトナムがＷＴＯに加盟することで、この問題も一段落した。

⑥　ベトナム進出のメリット・デメリット

輸出の状況は、昨年 600t、今年 1,500t、来年は 2,500～3,000t を見込んでいる。（149＄/t）輸出の方法は包装済の肥料を 20 フィート（18t）コンテナに詰め、徳山下松港から輸出している。

現地の評価は高く、輸出も軌道に乗りつつあり、輸入元の企業から 6,000t の輸入希望と現地生産の依頼が来ている。当社としても現地生産を前向きに検討している。ただ、電力不足などインフラ整備が遅れているので自家発電装置などは必須になる。

現地生産することとなった場合、当社から人材を派遣するにあたって心配しているのは

- 工場を建設する郊外で日本食等の供給が可能か。
- レジャー施設がほとんど無いのでストレスが溜まるのではないか。

といった点である。

また、生活面では、現地はバイクだらけで自ら車を運転することは無理なことから、現地でメイドと運転手を雇うことになる。

⑦　これから進出する企業へのアドバイス

純粋なベトナム企業と組むことは文化や習慣の違いから困難が大きい。当社の場合は、親会社がフランスの企業と組むことで商談がスムースに進むようになった。

また、先方は日本国内の商社を通すことを嫌っているようだ。

⑧　その他

【食事】

- 食べ物は日本人の好みにも合う。ホウ（麺）がおいしい。
- 食事だけだと 1,000 円､アルコールが入って 1,500 円程度だ｡日本食レストランは高い。ベトナム産のビール、焼酎がある。
- 水は飲めないが注意しても下痢をすることが多い。

【おみやげ】

- コーヒーやこしょうなどが多い。ドンコイ通りの市場で衣料品や食品を買い物する人も多いようだ。

【チップ】

- チップは 10%。ホテルには日本語が通じる者が 1 名はいる。英語は全員に通じる。
- マッサージは 1 時間 7＄。

【服装】

・　暑いのでフランクで良いのでは。扇子やタオル、防止は持参した方がよい。

【観光】

・　観光地は少ない。ベトナム戦争時の壕は一見の価値があるが、寺院はあまりお薦めではない。その他、川下りや植物園などがある。

「山陽三共有機株式会社のホームページより」

第３章 ベトナム視察の状況

１．視察の概要

(1)視察のテーマ・目的

近年、生産拠点の中国一極集中を回避するため、ベトナムを投資先に選択する動きが高まっており、山口県中小企業のベトナム進出ニーズと現地の実情を調査する。

(2)視察参加者

No	姓	名	ローマ字	区分	所属
1	柳川	博	HIROSHI YANAGAWA	診断士	
2	谷口	修	OSAMU TANIGUCHI	診断士	
3	礒本	眞	MAKOTO ISOMOTO	診断士	
4	原	義夫	YOSHIO HARA	診断士	
5	井上	満	MITSURU INOUE	診断士	
6	大田	三夫	MITHUO OTA	企業側	大田造船㈱

(3)視察スケジュール

日時	発着地/滞在地	交通機関	手続/訪問先等
10 月 9 日（木）			
09:00	福岡空港集合		出国手続き
11:00	福岡国際空港発	ＶＮ961 便	ベトナム航空 961 便にて空路 ホーチミンへ
13:55	ホーチミン空港着	専用車	入国手続きの後、ソフィテルプラザホテルへ
18:00			JRTRO 訪問、夕食
10 月 10 日(金)			専用車・専用ガイドにてホーチミン経済視察
10:00	ホーチミン滞在	専用車	協伸ベトナム視察
13:00			エムテックスベトナム視察
18:00			ベトナム事業家と懇親会
10 月 11 日(土)			
09:00	ホーチミン滞在	専用車	メコンデルタ観光
22:00	ホテル発		ホーチミン空港へ
23:30	ホーチミン空港着		出国手続き
10 月 12 日(日)			
01:30	ホーチミン空港発	ＶＮ960 便	ベトナム航空 960 便にて福岡へ機中（泊）
08:00	福岡空港着		福岡空港着、入国手続き

２　現地視察の状況

(1) ＪＥＴＲＯにてベトナム経済事情ヒアリング

ＪＥＴＲＯ・ホーチミン事務所を訪問し、海外投資アドバイザーの中西宏太氏より、ベトナムの投資環境についてヒアリングを行った。

中西氏との会食の模様

①　ベトナムの国としての特徴

ベトナムの国としての特徴は、第一に、国民国家形成が完了している点である。民族の約９０％が京（キン）族であり、５３の少数民族と共生が図られている。そのため、言語、宗教、アイデンティティなどが比較的均質である。

第二は、東南アジアに位置するが、東アジア的な社会である点である。国民の約８０％が大乗仏教の信者であり、宗教観は日本などと近いものがある。

第三は、政治は共産党一党独裁の社会主義国家である点である。ただし、イデオロギー批判はタブーであっても、個々の政策批判は自由である点が、他の共産党国家とは異なるという。

第四は、文化・社会は中華文明の影響が大きい点である。ベトナムは紀元前から約１０００年間、中華国家の支配を受けてきた歴史があり、このことが要因となっている。

また、地理的には南北に長く、両端に平野がある。経済的には商都の南部（ホーチミンなど）はアセアンに近く、首都の北部（ハノイなど）は中国に近い。

②　ベトナムのマクロ経済の特徴

ベトナム経済はここ１０年来の高度成長を続けてきている。２００７年の経済成長率は８．５％であり、高い成長率となっている。一人当たりＧＤＰも、２００５年の６３８ＵＳ＄から、２００６年は７２３ＵＳ＄、２００７年は８３６ＵＳ＄となっている。そのため、近年はインフレが激しい。同年の消費者物価指数は１２．６％の上昇となっており、それに伴って、賃金の上昇も著しい。

貿易については、２００７年の輸出高は４８６億ＵＳ＄、輸入高は６２７億ＵＳ＄で、貿易収支は１４１億ドルの赤字となっている。主要輸出品目が、原油、一次産品、縫製品などであるのに対し、輸入品目は、機械機器、石油製品などであるのが要因である。そのため、ベトナムでは石油精製所や製鉄所などの基幹産業の整備が課題となっている。

ベトナム経済の牽引役は外国資本である点も特徴である。２００６年の工業生産高セクターに占める割合は約４５％が外資であり、国有企業の割合は２２％である。また、海外からの送金は６８億ＵＳ＄、ＧＤＰの約１０％に相当する額であり、海外への出稼ぎの多さを物語っている。

③　世界からのベトナム投資の傾向

２００７年の国別の投資認可額は、韓国、バージン諸島、シンガポール、台湾、マレーシア、日本、中国の順となっている。従来、縫製中心であった韓国、台湾系の投資が大型案件に移行してきており、台湾プラスチック、ポスコ、フォクスコム、サムソンなどによる大型投資の案件が計画されている。

一方、実行ベースでは、依然として日本が第１位であり、日本企業は、決定は遅いが、決まれば着実に実行するというのが現地の評価である。２００９年には販売会社について１００％外資についても開放されることとなっており、大手流通業の参入などが注目されている。

④　日系企業の投資傾向

日系企業のベトナムへの投資件数と認可額については、２００６年が１４６件・１０５６億ドル、２００７年が１５４件・９６５億ドルとなっている。２００３年には５３件・１００億ドルであったので、ここ数年の増加には目を見張るところがある。

日系企業の進出パターンの特徴は、１００％独資の輸出加工型が大半であり、北部にはキャノン、ブラザーなど、南部には富士通などの工場が進出している。内需を狙う企業進出としては、北部にホンダ、トヨタなどが合弁で、南部に、味の素、久光、ヤクルトなどが進出を行っている。

ホーチミン日本商工会加盟企業数は２００８年５月時点で４１３社となっている。業種別には製造業が２０６社と多いが、近年は第３次産業分野の進出が著しいということである。

⑤　直近の経済状況

ベトナムの直近の経済状況をみると、高い経済成長は維持されているとのことである。そのため、急速なインフレが進行しており、２００８年の消費者物価指数は２５％以上の高騰が懸念されている。企業活動においても、賃金、資材、事務所賃貸料等が高騰しており、昨年の日系企業の賃金上昇率は１５～２０％、ホーチミンの事務所賃料は東京、ムンバイなどに続きアジアで第５位となっており、ソウルや上海よりも高い状況となっている。

もっとも、昨年来、株式や不動産はピーク時の半分以下となるなど下落が著しい。ベトナムドンについても対ドルレートが下落している。

国内需要をみると、目を引くのがオートバイの保有台数である。約２０００万台の登録があり、国民の４人に１台の割合である。耐久財については、テレビの世帯普及率は９６％、冷蔵庫７０％、

洗濯機４５％（ホーチミン市・２００６年）という状況であり、今後の小売市場としての魅力は大きい。

⑥　ベトナムの生活環境

ベトナムでの邦人の生活環境をみると、比較的暮らしやすいとのことである。治安は良好で、外国人に対する重大犯罪は少ない。食事についても、日本料理店が多く、ベトナム料理自体も美味である。日本人学校、日本語が通じる病院等もあり、日常生活に問題はないとのことである。

⑦　ベトナムへの投資方法

ベトナムへの投資方法は、直接投資または間接投資が考えられる。直接投資については、独資、合弁、持ち株会社の方法がある。間接投資については、株式投資、吸収合併などの方法がある。また、出資を行わない場合は、ＢＴＯ（Build to Order）や委託加工などの進出方法も考えられる。

⑧　ベトナムの会計・税制

会計面では、基本的には国際会計基準と考えてよいとのことである。

税制面では、法人税２８％（２００９年１月から２５％）、付加価値税、個人所得税などである。地方税はなく、すべて国税である。送金税などもない。また、再輸出される原材料は免税となっている。

ベトナム政府は外資の誘致に積極的であり、工業団地、輸出加工区、経済特区に進出する企業については、１０年～１５年の長期にわたる免税や減税の優遇措置が行われている。

⑨　工業団地の状況

２００８年１０月現在、１８３の認可された工業団地がある。このうち、インフラ等を考慮すると、４０程度は日系企業が入れるレベルと思われる。この他にも、北部のハノイ近郊やハイフォン、南部のホーチミン近郊やドンナイ省などに工業団地が建設中である。特にドンナイ省は新港、新空港に近く、将来有望とみられる。

工場等の費用についてだが、ベトナムにはレンタルの工場は少ない。レンタル工場は１㎡あたり４～６ドル／月とのことである。また、工場を建設する場合、ベトナムは社会主義国であるので、土地は賃借することとなるが、４０～５０年の契約で１㎡あたり４０～５０ドルとなっている。

⑩　物流の状況

陸路については、ハノイと広州を結ぶ中越物流、ハノイとホーチミンを結ぶ南北物流、バンコクとダナン、ハノイを結ぶ東西回廊、バンコクとホーチミンを結ぶ南回廊（第二東西回廊）が幹線で

ある。海路については、ハイフォンと香港、台湾、ホーチミンとシンガポール、日本を結ぶ航路が中心である。

⑪　労務の状況

労務については、近年の急速な賃金上昇が課題である。違法ストライキも頻発しており、この点は注意を要する。日系企業がいくら労働法規を遵守しても、労務に関する意識の低い外国企業で問題がおこるとそれが飛び火してくることが少なくないとのことである。

⑫　ベトナム投資のメリットと課題

ベトナム直接投資のメリットは、安くて勤勉な労働力を豊富に確保できることが大きい。ＪＥＴＲＯ提供の資料によると､ベトナム主要都市のワーカー月額賃金水準はハノイ７９(最低賃金６３)、ホーチミン１４２（６３)、ダナン６６（５０）であり、広州１９２（１０８)、インドネシア２２４（１０３)、マレーシア１９３、タイ２９７（１２９）などと比較しても安価である。(単位：ＵＳ$)

また、人口の約８０%が４０歳以下の若い世代であり、人口も８５００万人と多いことから、将来は有望な市場としても考えられる。

反面、ベトナム直接投資の課題は、まず、部品や材料の現地調達が困難であること（鉄と石化製品はなし）があげられる。タイの日系企業数が約７０００社に対して、ベトナムは約１５００社であり、産業構造の裾野は狭い。そのため、部品については、日本や近隣諸国から調達し、組み立てのみをベトナムで行うパターンの企業が多くなっている。

また、中間管理職層が極めて薄く、賃金が高いという課題もある。これらの人材は引く手が数多であり､流動性が高いことも問題点となっている。その他、日系企業が抱える問題点として、電力・物流等のインフラ整備が不十分、法令・細則等未整備などがあげられている。

⑬　ベトナム投資に対する視点についてのアドバイス

第一に、経済構造の急速な変化を見逃さないことである。賃金上昇、インフラ整備、経済成長に国内市場拡大、ＡＦＴＡや日越ＥＰＡ（経済連携合意）での関税低減など環境変化が予測される。これらの変化をうまくとらえることが必要である。

第二に、進出形態をよく検討することである。工場進出、委託加工、販売進出など、何を目的とした進出なのか。北部か南部か中部かなど、納入先や物流、賃金、リスクなどを勘案すること。独資なのか合弁なのかなど、進出形態を検討することなどである。ＪＥＴＲＯでは、本年度、ホーチミンで逆見本市を開催予定であり、これらの機会を利用してほしいとのことであった。

第三に、ベトナムの人材の新たな活用についてである。これまでは、安い労働力を求めての現地

進出や研修制度の利用が主流であったが、一部の企業ではベトナムの人材の新たな活用の模索が始まっているという。優秀な人材をベトナムで採用し、育成した上で現地進出の幹部（例えば、現地法人の経営者）として派遣するというものである。

中西氏には、多忙にもかかわらず、多くの時間を割いていただき、ベトナムの経済事情のみならず、日本の中小企業の海外とのかかわり方について示唆に富んだ話を伺うことができた。

(2) 協伸ベトナム

① 企業概要

本社	Tan Thuan EXPORT PROCESSING Zone Road 12、Tan Thuan Dong、Dist.7、 Ho Chi Minh City、Vietnam TEL：+84 8 7701416/7701925 FAX：+84 8 7701415
代表取締役	光永 英男
資本金	投下資本金 780 万ＵＳ＄ 法定資本金 400 万ＵＳ＄
設立	会社設立：1995 年 3 月 （創業開始：1995 年 11 月）
決算日	
業種	部品製造業
事業内容	自動車・二輪車・白物家電・金型ジグ等の部品製造 （金属プレス部門・部品組立・メッキ部門・樹脂成型部門）

親会社（100%） （協伸工業株式会社）	〒105-0001 東京都港区虎ノ門 3-7-20 星野ビル TEL:03-3432-8551 FAX:03-3436-4794
代表取締役	及川 栄
資本金	2 億 5,760 万円
設立	昭和 40 年 6 月（1965 年 6 月）
決算日	
業種	部品製造業

・1991 年にベトナムで初めて設立された完全保税モデル（輸出加工区）

・台湾系デベロッパーが近隣の新都市、発電所、港湾設備とセットで工業団地を開発（開発は継続中）

・都心部から最も近い工業団地

・港や空港へも比較的近い工業団地

1995 年 3 月	会社設立（タントゥアン輸出加工区）
1995 年 11 月	操業開始（金型プレス・樹脂成型）
1999 年 3 月	ISO　9002:1994 審査合格
2001 年 9 月	ISO　9001:2000 へ切り替え認証
2001 年 3 月	ＶＴＣコイルの生産開始
2002 年 1 月	新工場にて生産開始（第一工場）
2002 年 8 月	ISO　9001:2000 更新審査合格
2002 年 12 月	ISO　14001:1996 審査合格
2004 年 6 月	旧工場をメッキ工場として再開（第二工場）
2005 年 8 月	ISO/TS　16949:2002 審査合格
2008 年 6 月	協伸ベトナム従業員数 従業員総数 257 名（その他、派遣会社より 17 名の作業者） ・事務系職員：　27 名 ・生産従事者：　230 名＋17 名 技術者数　22 名 一般作業者数　208 名 派遣会社　17 名

【タントゥアン輸出加工区】

② ベトナム進出のきっかけ

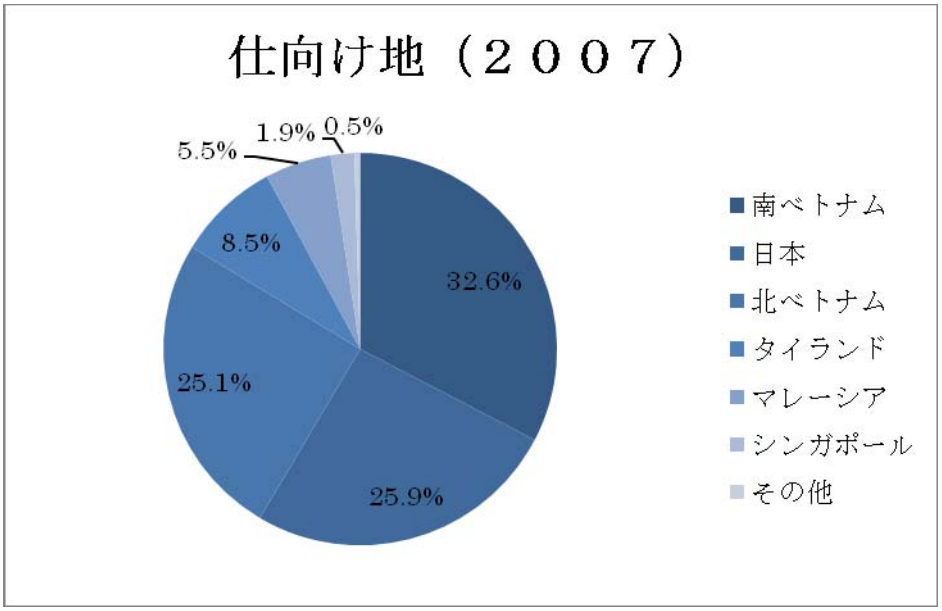
1991 年当時、親会社である協伸工業株式会社では、バブルが弾け閉塞感があるなか、メーカーからのコスト削減要求が厳しくなってきた。また、メーカー企業のアジア進出が積極的に行われたため、国内だけの操業では海外を含めた工場への対応ができなくなってきた。そのため、アジアの安い労働力を求め海外進出の必要性が高まってきた。

海外進出の検討にあたり、中国、韓国、フィリピンなどの検討も行っており英語圏でもあることからフィリピンが有力視されていた。しかし、創業者 2 名がベトナムを視察した時、夜女性が出かけられるほど治安が良い、日本に対する反日感情がない、多くの若い労働力があること、ベトナムでは政府が安定していることなどによりベトナム進出を決定した。

部品組み立てライン

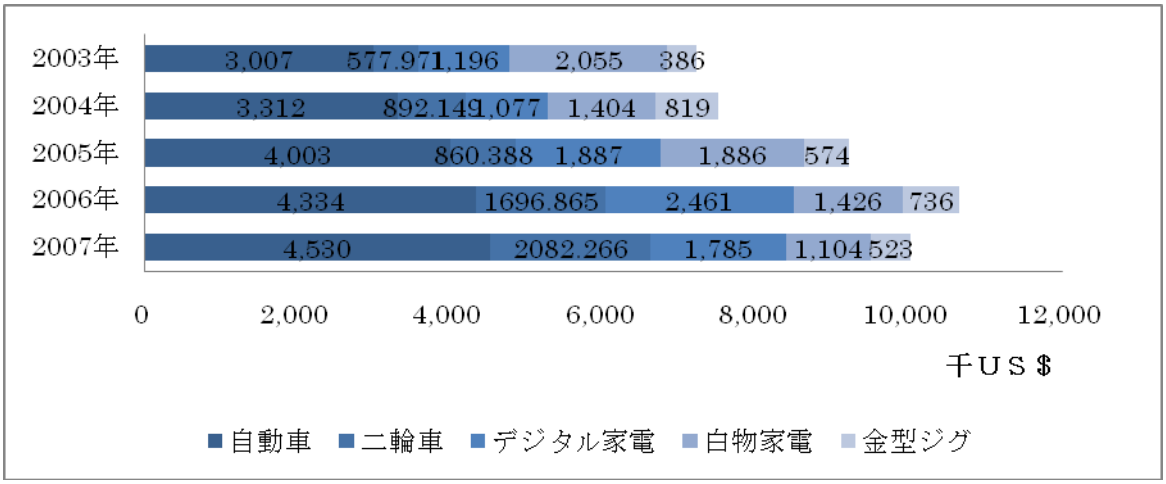
③ ベトナム進出の状況

現在、売上の 95%は日系企業である。設立当初はベトナムの安い賃金により価格競争力強化を目指し近隣の日系企業と日本国内向けが中心であったが、アジア市場の拡大に伴い当社における市場規模は北ベトナムにも拡大し現在 25.1%まで占めている。協伸ベトナムでは南ベトナム・北ベトナムを合わせた割合が多いが最終的には製品の 8 割が海外に輸出されている。



売上の推移としては2003年から2006年までは拡大しているが2007年はデジタル家電、白物家電を中心に減少している。しかし、自動車部品、二輪車部品は拡大を続けておりベトナム、アジアの成長に伴い今後の拡大が見込める。

売上推移（協伸ベトナム）



④　ベトナム進出のメリット・デメリット

ベトナムでは元々農業国であり資源に乏しい国であり、そのため素材産業が少なく輸入に頼っている状況である。近年海外の投資意欲が高まる中、ベトナムでは昨年より急激なインフレ（インフレ率 20%以上）が起きている。これはベトナム政府の外貨獲得のための手段として輸出米などを増やしたため国内の米価格や食料品を中心に 50%以上の価格上昇が起こっているためである。また、全土的にはインフラも十分ではないなど、今後に関して不確定な要素も多い。

賃金：人件費に関しても昨年より当社では 20%上昇させているが、来年 1 月には外資系企

業の最低賃金が上がるなどの動きもある。近年他の多くの外資系企業ではストライキが起きている。ベトナムでは他社の給料などの情報が携帯電話を介して容易に伝わりストライキに拍車をかけている。また、ベトナムでは組合が育っていないため団体交渉が出来ない状況である。しかし、現状では、中国などに比べ人件費はまだ安い。

人材：最近では人材が集まりにくくなっている。理由としては、全国 150 地区の工業団地が作られ、以前は遠くの地区からも人が集まってきたが、最近では地元周辺の工業団地での就職も増えてきたこと、昨年 1 月にＷＴＯに加盟し積極的に外資が入ってきたことなど、就業機会の増加や中間管理者層の引き抜きが発生している。ベトナムでは全体的にまだまだ中間管理者層が少なく不足している状況である。

国民性：ベトナム人は反日感情が少ない。しかし、気質として受身で人前に立つことを嫌がる傾向にあり家庭中心に物事を考える。そのため、明日のことを考えず容易に会社を辞めることも多い。文化的には中国そのものであるが中国に対して良い感じを持っているとは言えない。政治的には中国の 2 年から 3 年後の政策を行っている。

当社ではスタート時点において、親会社の社長が現地の社長も兼務していた関係もあり、現地の状況を十分理解しており、現地への権限を十分に与えている。そのため、素早い対応が可能となり、いろいろな問題も最小限に抑えられている。

⑤ベトナム進出における今後の方針

プレス・組立（第一工場）に関して、ベトナムでは素材がなく鉄などの素材を中心に輸入に頼っており、賃加工だけで行うと今後の成長は難しい。当社では地場の企業で出来ないものを常に考えており。プレスからアセンブリまでを行っていることが収益に結びついている。

メッキ工場（第二工場）に関して、ベトナムの利益をベトナムに再投資を行い今後の拡大を目指している。

現地の従業員に関しては、昼食を会社負担で提供するなど職場環境の改善と優秀な従業員に関しては会社負担で日本語の学校に行かせるなど従業員教育を進め従業員の定着率を高める取り組みも行っている。これらの取組みにより、今後のアジアの成長を見据えてリスクを負いながら成長を目指している。

⑤　これから進出する企業へのアドバイス

トータル的には良いと考えているが、しかし、今からベトナムに進出して来る企業は以前より難しいと考えている。アジアの経済は急激に成長しているが、それに伴い賃金も上昇している。以前のような安い人件費による日本国内への輸入だけを考えるのであればベトナムへの進出は難しい。今後、ベトナムへの海外からの投資意欲が高まり益々人材の確保・定着

と教育の問題が重要となってくる。また、現地での対応を素早くするためにも、現地で誰が責任を持って判断を下し、どのように現地のマネージャーを育成するのか明確にするなど現地での権限移譲が重要となる。

(3)エムテックスベトナム株式会社（MTEX（VIETNAM）CO.LTD.）

① 企業概要

本社	Road 18 Tan Thuan Export Processing Zone Dist 7 -Ho Chi Minh City- Vietnam Tel:(84.8)7701324-7701325　Fax(84.8)7701326 E-mil:taira@mvc.mtex.co.jp URL:http://www.mtex.co.jp
代表取締役	平　康彦
資本金	５，１５８，０００USD
設立	１９９６年１２月２日
業種	自動車精密部品の製造 半導体デバイスの後工程製造
事業内容	自動車用部品（パワーステアリング用油圧ポンプのシャフト） 半導体関連（パチンコ・パチスロ用 IC チップ、ゲーム用メモリ）

② ベトナム進出のきっかけ

当社の親会社は、エムテックスマツムラ㈱（山形県天童市／持ち株割合は 91%）と㈱新庄エレメックス（山形市新庄市／持ち株割合 9%）の 2 社。

15 年前に、親会社でも自動車部品を製造していたが、取引先から海外進出の打診があった。そこで、東南アジア諸国を視察したところ、既に中国やタイへは他社が進出していた。そこで、他社の進出していないフィリピン、マレーシア、ベトナム、ラオス、カンボジアを中心に視察したところ、重要保安部品を製造する場所として、インフラの整備状況が比較的良く整備され、安く人件費が供給できる国の一つとして、ベトナムのホーチミン市が進出予定地の候補に挙がった。

地理的にも東南アジアの中心で、タイ、フィリピン等にも飛行機で約 2 時間圏内にあることや、国民性も勤勉で対日感情も良く、仏教徒であることも日本と共通している。

ベトナムへの進出を最終的に判断したのは、その当時の取引先であった「ジューキ」が既にホーチミン市の「タントゥアン輸出加工区（Tan Thuan Export Processing Zone）」に進出しており、何かと相談できる環境にあったことも大きな要因であった。

また、進出する上でのリスク回避の一つとして、いつでも撤退できるように、合弁ではなく単独で出店したことも大きなポイントと考えている。

エムテックス会議室での説明の模様

③　現地の状況

治安も良く生活する上では特に支障はない。この国は共産主義とはいいながら、民主主義との違いを実感することは少ない。労働者としての国民性は、命令したことの半分でも実行が伴えば、マネージャーとしては理解を示す必要があり、几帳面な性格のマネージャーではこの環境に慣れるまでは大変だと感じている。

ベトナムでも男女雇用機会均等法で性別に関わりなく 3 交代制を敷いている。会社の休業日は年間 5 日間。日本人スタッフは 7 名のみで、残り 560 名余りの従業員は現地で採用している。ベトナムの外資系企業では、概ね日本人 1 人に対し、ベトナム人 100 名をマネジメントしているところを見ると、当社は日本人の比率が高くなっている。

④　ベトナム進出のトラブルや注意点

労働組合の組織はあるものの、機能していないため、労使間が交渉する場がない。対策としては、ストライキの兆候があれば、速やかに賃金を上げることにしており、ストライキが起こる前に対処している。ベトナム政府もベトナム国民の賃金が上昇することから、この状況について干渉しない代わりに、黙認し煽っている節がある。

現地従業員も企業に対しての忠誠心は薄く、仕事よりも家族を優先するため、家族に何事かがあれば、どのような仕事があっても、さっさと帰宅する。企業側の対策としては、5 日間無断欠勤すれば、解雇している。

また、言葉の違いも問題で、当社ではベトナム国内で日本語を教育し、日本の本社で一年間の技術研修を受けさせているが、日本語の解釈を間違って使う場合があり、意思の疎通が図られないケースもある。国民性として、プライドが高く仕事に関して何でも引き受ける半面、出来ない場合は言い訳に徹する性格の人が多いと感じている。

⑤　ベトナム進出の状況

当社では、車両部品は船便（コンテナ）で輸送している。ＩＣ製品は空輸しており、翌日には取引先に届けられる交通アクセス環境にある。

これまでに、撤退した企業は皆無であるが、台湾系や韓国系の企業では、現在の 25%にも及ぶインフレ率の上昇から、進出の強みであった安い人件費も期待できなくなり、撤退を検討していると思われる。

⑥　ベトナム進出のメリット・デメリット

日本の労働者の一人当たり一か月の労働時間が８h／２２日の１７６時間なのに対し、ベトナムの労働者一人当たりの一か月の労働時間は８h／２５日の２００時間と長時間の労働が可能。有休も５年間は１２日間で有休の買い取り制も導入されている。当社の休業は年間５日間。

人件費は日本の１０%程度であるが、前述したようにインフレ率が上昇し、賃金も高騰している。マネージャーを希望する従業員は少ないが、日本円にして５万円から１０万円の月給を支払っている。

従業員の定着率も低く、企業に対する愛着心が希薄。また、優秀な人材は大手企業に吸収されている。運搬費も増加している。

⑦　これから進出する企業へのアドバイス

進出理由が日本より安い人件費を期待しての進出では、事業は継続できないと思っている。現在では一人当たりの一ヶ月の人件費が 1 万円（日本円換算）となっており、10 年前の 2 倍に膨らんでいる。今後も上昇する可能性はある。

進出条件の一つとして、ベトナムで製造したものがベトナム国内で販売できれば、進出するメリットはあると思われる。また、日本に親会社があって、海外へ進出するといった考え方が重要で、親会社では、少量でも付加価値の高い製品を製造し、現地工場では付加価値は少ないが大量需要のある製品を生産すれば、相互の良い面を引き出すことが可能でリスクも分散される。

何らかのトラブルが発生した場合は、ベトナムにある日本商工会や日本領事館に相談するよ

うにしている。その場合、日系企業の集会で意見を集約し、日本商工会等からベトナム政府に陳情することになるが、理屈さえ通れば、意見を聞き入れてもらえる環境にある。

⑧　その他

ベトナムには、日本から銀行関係者や政府関係者が来ているが、製造業には単身赴任者が多い。当社の社長、副社長も単身赴任で、１か月に１回程度、交互に帰郷している。休日はゴルフ場で過ごすことも多いが、ホーチミン市から自動車で約１時間３０分のところにある。プレー代はビジターで日本円にして１万円程度で日本より高い。日本人の利用客は少ない。

(4)ホーチミン市内の状況

①　バイクの国

空港からホーチミンの中心にあるソフィテルプラザホテルまで約 7㎞。建物は中国というよりアメリカっぽくベトナム戦争の名残を感じさせる。車が行き交う道路は舗装がされているが周辺は未整備で土ほこりが舞い上がっている。また、なんと言ってもバイクが多い。車は前後左右をバイクに挟まれて走らざるを得ず、とても恐ろしくて運転はできない。

しかしながら、このマイクロバスの運転手はバイクのことは一切気にせず、我が道を行く。周辺のバイクは、車の周辺を等間隔を保ちながら流れている。ベトナムの道路交通法がどのようになっているのかは研究していないが、日本でいう「カブ」に２人乗り、３人乗り、４人も乗っているのだから脅威だ。その割に何故か交通事故はそれほど多くないそうで、街角に垂れ下がった電線に感電して死ぬ人と同数とのこと。

夕方のラッシュ

ホーチミン市の人口は公称 800 万人だそうだが、地方からの出稼ぎ人口を加えると 1000 万人を超えるとか。この状況からホーチミン市内のバイクの数は数百万台に上るとか。とにかく、信号機があると片側２車線の道路の双方に、数 10 列となってバイクが並び信号と共に一斉にスタートする様は壮絶以外の何物でもない。

このようにベトナム国民にすっかり定着したバイクだが、バイクがなければ買物、通勤、デート、レジャー・・・・何もできないとのこと。ベトナム人はバイク＝ホンダのことだそうで、お値段の方は、韓国・中国製が 5 万円、日本製は倍の 10 万円、高級車の大型スクーターになると 60 万円もするそううだ。もちろん、良いバイクに乗っていると女性からもモテルそうだ。また、夜は家にいても暑いうえ、することが無いので、家族で１台のバイクに乗り夕涼みをするそうだ。

ロを開けて外の風景を来ている内にホテルに着いた。エアコンが効き生き返るようだ。私の部屋は７階でツインの仕様で広くてきれいだ。20 インチくらいの液晶ＴＶが置いてあり、全部で 50 チャンネルくらいありＮＨＫの海外放送も 2 チャンネル見ることができる。

② ホーチミン市内散策

1 時間ばかり部屋で小休止した後、15 時からマイクロバスに乗り込み市内散策に出かけた。ホーチミン市の旧市名はサイゴンで南ベトナムの大統領府が置かれていた。現在でも、市内の至る所にサイゴンの文字が残っており、アメリカ人観光客も多い。

最初の目的地は、「統一会堂（旧大統領府）」である。車が走り始めると雨粒が落ちてきて、どしゃ降りになった。チャオさん曰く「ベトナムでは毎日 2～3 回、このように雨が降ります。永くは続きません。20～30 分で止みます」とのこと。

「統一会堂」は、フランスや日本の植民地から開放された後、アメリカの軍事介入下の南ベトナム政権時代に完成（１９６６年）した建物で、独立宮殿と呼ばれた旧大統領官邸である。数々の調度品と共に屋上のヘリポートや地下の作戦司令室が戦時を物語っていた。

次に、１９世紀末に建てられたという赤レンガ造りのゴシック建築が美しい「サイゴン大教会＜聖母マリア教会＞」、その向いにある「中央郵便局」を訪れた。

ベトナムの仕事時間は 8 時～17 時と決まっていて、17 時を過ぎるとあちこちの建物から、バイクが道路に向かって湧いてきて、道路はバイクで溢れかえるようである。すごい、すごいエネルギーを感じた。

③ チャオさんの話し

（バスの中の話しをまとめたので、不正確な内容が含まれている可能性がある。）

ガイド兼通訳のチャオさんは、日本に興味を持ち、日本語学校に通い２年間で日本語をマスターしたとのことで、とても流暢に解説してくれた。「日本に来たことは？」と聞くと、「ベトナム人は

中々日本へ行くことができません。その理由は、日本へ行った後、逃走することが多いからです。」さらに、ビザを発給してもらうためには、高額の貯金通帳を見せると共に、供託金まで積まなければ行けないとのこと。「日本に行けるのは、儲けている実業家だけです。」と寂しい表情を見せた。

「公務員の月給は 1.5 万円。普通に企業で働くと月に 2〜3 万円。日本語が話せると 4〜5 万円に上がります。だから研修生として日本に行き、2〜3 年立って日本語を覚えて帰国すると、研修の仕事ではなく日本人相手のお土産店に就職すると給料が高くもらえます。」

また、「ホーチミンの土地の値段は $1m^2$ が 100 万円と世界で 8 番目の高さです。去年のベトナムのインフレ率は 15%、毎年物価がどんどん上がっています。今年はもっとひどいと思います。原油の値上がりから、政府は国民生活を保護するため、ガソリンの値段を抑えてきましたが、最近やめました。それは、国にお金が無くなったからです。ベトナムの人、ドンを信じません。お金持ちは金やドルに変えて保管します。」

携帯電話が普及している。日本製は出遅れノキア製が 1 万円、中国製は 2,000 円と安いが故障が多いとのこと。露店で盗難品の携帯電話が安く販売されているそうだ。

その他、「ベトナム人は中国人よりアメリカ人の方が好き。そのせいか華僑の影響力はあまりない。日本人にも好意を持っているが、ベトナム戦争を共に戦った韓国にも愛着心がある。」とも語っていた。

３　視察成果のまとめ

(1)中小企業の海外進出の状況

2008年版中小企業白書　第2部　第4章　中小企業のグローバル化への対応　第5節　まとめに以下の記載がある。

我が国経済のグローバル化が急速に進展する中で、中小企業が輸出や海外展開によってグローバル化への対応を図っている現状を概観するとともに、中小企業が輸出や海外展開に取り組むことが中小企業の労働生産性の向上に寄与している可能性を指摘した。

第1章で述べたとおり、我が国経済の持続的な発展のためには中小企業の労働生産性の向上が必要である。本章の分析を踏まえれば、中小企業の輸出や海外展開によるグローバル化を促進していくことが中小企業の労働生産性の向上のための方策として考えられよう。

しかしながら、中小企業は輸出や海外展開を行っていく上で必要なパートナー企業の確保や品質管理等様々な課題に直面している。他方、近年中国を中心としたアジアへの事業展開に関しては、非製造業に対する規制緩和措置や急速な経済成長・購買力の拡大から非製造業の海外展開と製造業における現地販売・現地調達比率の拡大が見られている。

こうした中、我が国中小企業がパートナー企業の確保や品質管理等様々な課題の克服に挑戦し、急速に拡大しているグローバルなサプライチェーンにおいて、独自のアイディアと技術力に裏打ちされた高い付加価値を実現していくとともに、中国やインドといった巨大で急速に成長するマーケットの獲得に努力していくことは、中小企業の生産性向上を図るために極めて重要である。今後とも、中小企業のグローバル化への対応に対して政策的な支援を適切に講ずるとともに、中小企業がその独創性や機動性をいかんなく発揮し、海外マーケットという新たなフロンティアを果敢に開拓していくことが期待される。

こうした認識を踏まえ、平成20年12月に閣議決定された平成２１年度の中小企業関係予算案には、海外市場開拓支援として、ＪＥＴＲＯによる海外展開支援、ＪＡＰＡＮブランドの国際市場への浸透支援、アジア電子流通圏国際流通・物流システム等高度化推進事業、海外展開のための資金繰り支援に、前年度ほぼ倍増の40億円が充てられることとなった。

(2)海外進出企業の知見

何らかのきっかけがないと海外進出の検討、決定には至らない。

岡本鉄工は、オイルショックに端を発した1970年代以降の造船不況をきっかけに、まずは中国からの輸入業務をてがけ、社長がベトナムに視察に行き、ベトナムの雰囲気、国民性が気に入って、進出に至った。また、国内でも有数の肥料メーカーである山陽三共有機は、タイで即席麺向けの野菜を栽培している友人の話しがきっかけで、肥料の輸出に至った。現地で視察した協伸ベトナム、エムテックスとも、メーカー等からのコスト削減要求がきっかけであった。

拠点を求めるにあたって立地は極めて重要である。まして、気候・風土、社会や経済の仕組みが異なる海外進出においては、どの国のどの地域に進出するかは、投資の可否の根幹をなすものである。

岡本鉄工は、社長がベトナムに視察に行き、ベトナムの雰囲気、国民性が気に入って、進出を決めた。山陽三共有機も社長が何度も現地へ足を運び共産党幹部と折衝し輸出を決めた。協伸ベトナム、エムテックスとも労働コストの安さもさることながら、対日感情や治安の良さ、社会インフラ、物流など総合評価し決定した。

現地進出後は想定外のことが起きると進出前から覚悟しておいた方がよい。岡本鉄工では、今年に入っての鋼材単価の高騰による在庫負担増加や、中国の海運会社の倒産から、当社のコンテナを船から降ろしてもらえない状態となったことがあった。また、山陽三共有機では、鳥インフルエンザの発生から鶏糞の調達見通しが困難となり合弁の話が流れた。協伸ベトナム、エムテックスは共に、インフレに伴う人件費の高騰を懸念していた。

こうした反面、今後とも経済成長が見込めるベトナム進出のメリットは大きい。岡本鉄工では、ベトナムの現地法人ＯＳＴはなくてはならない存在である。また、ベトナム政府は造船業界に力を入れており、製鉄所建設の計画もあることから市場拡大を期待している。

(3)海外進出のポイント

各社が共通して語るのは人材不足である。岡本鉄工では、工場の中心人物に日本語を勉強させ、直接社長が教育指導した。従業員の定着も頭の痛い課題である。協伸ベトナムの光永社長は、現地で素早い対応をするためには、現地のマネージャーを育成し現地に権限移譲することが重要と指摘している。また、山陽三共有機では、ベトナム企業と組むことは文化や習慣の違いからトラブルがあったものの、フランス系の企業と組むことで商談がスムースに進むようになったとのことであった。

また、ＪＥＴＲＯ・ホーチミン事務所を訪問し、海外投資アドバイザーの中西宏太氏によると、部品や材料の現地調達が困難な反面、安くて勤勉な労働力を豊富に確保できるメリットが大きい。また、有望市場でもある。

ベトナム投資のポイントとして、以下の三点のアドバイスを受けた。

第一に、経済構造の急速な変化を見逃さない

第二に、進出形態や進出地域をよく検討する

第三に、ベトナムの人材の新たな活用策の検討

我々、中小企業診断士としても、投資の採算性と共に、現地のリスク分析や人材育成に関しても進出企業の規模や業種に応じて的確なアドバイスができるよう、更なる研鑽を積む必要がある。

おわりに

「山口県中小企業のベトナム進出可能性調査」を目的に、山口県内各地域力連携拠点への事前ヒアリングやベトナム進出企業への事前調査を実施し、ベトナムを視察し、中小企業が海外進出するにあたっての提言等をまとめたところである。

ベトナムを訪問し感じたことは、何となく閉塞感の漂う日本経済に対して、政治や経済体制に左右されながらも、ベトナム人の「生きる」こと、「豊かさ」へのパワーである。

世界経済は、懸念され続けてきたサブプライムローンの問題が、2008 年 9 月のリーマンブラザーズの経営破綻で、100 年に一度とも表現される世界金融恐慌の様相を呈している。

こうした厳しい経済状況を脅威と受け止めつつ、機会として捉え身の丈に応じた海外進出を検討することも必要と思われる。

我々中小企業診断士は、こうした中小企業の海外進出に対しても、現地でのマーケティングや円滑な事業展開のための効果的な支援要請に対し、いつでも応えていきたいと考えている。

本調査事業に協力をいただいた県内地域力連携拠点、ＪＥＴＲＯベトナムや、快く視察を受け入れていただいた企業の皆様、また、今回の視察に同行いただき様々な情報を提供していただいた大田造船株式会社の大田社長に、心からお礼を申し上げます。

平成２１年１月

（社）中小企業診断協会山口県支部
中小企業診断士　藤井 悌一
中小企業診断士　柳川 博
中小企業診断士　原　義夫
中小企業診断士　井上　満
中小企業診断士　礒本　眞
中小企業診断士　谷口　修

参考資料

平成 20 年度　マスターセンター事業
支援機関に対する海外進出事前調査票

質問項目	内容
海外進出の問い合わせ状況	
会員企業等の海外進出の実績	
海外進出におけるトラブル等	
海外進出に関する研修会の開催状況	
ベトナム進出の問い合わせ状況	
会員企業等のベトナム進出の状況	
ベトナム進出企業名	
その他	

平成 20 年度　マスターセンター事業
ベトナム進出企業に対する事前調査票

質問項目	内容
企業概要	
ベトナム進出のきっかけ	
ベトナム進出の実績	
ベトナム進出のメリット	
ベトナム進出のデメリット	
ベトナム進出のトラブル	
ベトナム進出の注意点	
今後の方針	
これから進出する企業へのアドバイス	
その他	

（社）中小企業診断協会　「元気な会社の海外進出戦略」　2005 年 3 月

１．各社の実例に学ぶ成功へのアプローチ

表題の報告書（306 ページ）は、（社）中小企業診断協会　静岡県支部の中小企業診断士 7 名が、静岡県に本社を置く 24 社の企業のご協力を得て取りまとめられたものである。

以下の記述は、当報告書のベトナム関連の記事の抜粋である。

① 現地調達先の選定

○ 工業団地の管理オフィスを訪問して、メーカーのリストを入手し、戸別訪問する。

○ 品質と納期をしっかり守れるメーカーを選ぶ。現地進出企業から当該メーカーの評価を聞く。

② 工場建設

○ 品質の悪い材料使用、及び手抜き工事が横行するので十分チェックを行う。

○ 雨期における建設は、可能な限り避ける。

○ 信頼できる日系の企業に依頼する（金額は高いが工程管理等で安心)。

③ 生産設備・機械、生産システム

○ 設備、機械は、現地調達ができないため、日本からの調達及び日本から派遣のスーパーバイザーによって据付けを行う。ただし、日本製のため、故障等の場合、補修部品の緊急手配ができない。また、中古機械の輸入規制がある。

○ 現地の恩典を最大限利用する。

○ オペレーターの徹底した事前教育、本格稼働前のテストランニングを行う。

○ 現地人の専門家が不在（生産管理システム）

○ 現地オペレーターは、自分の覚えた仕事を他のオペレーターに教えない。

④ 販売計画・販売網

○ 法制度（輸入枠、車輌登録制度他）の度重なる改正により、販売計画の策定が困難。法制度の改正状況は、関係当局の複数の部署に確認する。

○ ローカル企業との取引は、資金回収に注意する。

⑤ 人事労務管理

1） 駐在員

日本での企業規模が 100 人未満の場合、自社からの駐在員の派遣は難しいため、次のような対応をとっている。

取引先から駐在員を派遣してもらう。

出張ベースでの品質指導

経営面は現地スタッフが管理

2） 現地従業員の雇用

優秀な人材に限って二股をかけている。多くの給料を出したいが他の従業員とのバランスが崩れる。

教育・研修を行うことで定着率は安定

待遇が良ければ、優秀な人材が得られるし定着率も高い。

履歴書に書かれている経験は、当てにならない。

肝炎等の病気のないこと、自宅から通勤可能な人を採る。夫婦での採用はしない。
現地キーマンの早期決定と、ある程度の権限委譲。

⑥ 現地スタッフの教育

1） 工場運営に際しての取組み

5S　ISO　TPM

5S の目的がなかなか理解されない（カンボジアの例　5S の定着が難しいので 2S、3S から始めた）

日本での研修

ISO 取得に向け、コンサルタントを決め、社内でプロジェクトチーム結成 TPM 活動実施中、ISO は対応済

2） 設備・金型

未経験者の取扱い。ミスによる破損

日本からのスーパーバイザーによる、指導の実施（日本からの指導者は、教えるより自らやってしまう（生産の遅れを取り戻すため））。

日常点検・定期点検の実施、治具・工具確認を毎日行う。

金を使ってでも経験者の採用が望ましい。

3） 意思疎通のための言語

日本語をつい優先してしまう。

会社負担による英語・日本語研修制度あり。

4） 現地スタッフのポジショニング

将来を見据え、現地スタッフ主導での会社運営を図るため、現地スタッフを OJT にて教育指導

5） 現地スタッフのローテーション

現地スタッフは、専門職に特化する傾向があるため、ローテーションは行わない。

⑦ 組織運営

指示命令系統

指示待ち、報告がないことが多い

組織に沿った指示命令系統を確立

意識してコミュニケーションを図る。報告を待たず訊きに行く。

⑧ リスク管理

技術漏洩防止

罰則規程の確立とその実行

⑨ 不正防止

警備強化　　マネジメントが、強い態度で対応することが重要

購買担当者以外の第三者による相見積りの実施・抜き打ちで実施。

印章・現金管理・・・・毎日確認、証憑は全て経理がチェック。

権限規定を整備する。

⑩ 現地の許認可

会社登記の手続きガイドラインがなく、煩雑で手間がかかった。

部品の輸入量規制で、生産ラインが停止したことがあった。

⑪ 撤退戦略

海外進出の準備段階から、撤退のための対策を考えておくべきである。

特に、進出先の企業との合弁で進出する場合は、最初から「契約と定款」に解散条件を定めておけば、紛争を未然に防止できる。しかし、従業員 100 人以下の企業では、撤退を規定していない企業が多い。最大の撤退理由は、「期限内に黒字化が出来ない」である。