

「我が国中小企業の国際展開での成功事例報告書（ベトナム編）」の要旨

1. 目的

- (1) (財)海外貿易開発協会(JODC)は、経済産業省の補助事業として、我が国中小企業の国際展開円滑化に資することを目的に、中小企業が海外でビジネス活動を行う上での環境整備強化事業に取り組んでおります。その一環として過去にJODC派遣専門家により技術指導を受けた我が国中小企業の現地法人を中心に聞き取り調査、及びアンケート調査を実施し、「成功事例報告書」として取りまとめ、我が国中小企業へ情報を提供しております。
- (2) 本報告書は、2005年11月13日～26日の間、ベトナムにおいて実施した現地調査の結果等をふまえて取りまとめたものです。

2. 報告書要旨

(1) ベトナムの投資環境

- ① 原油、水産物、繊維、履物などの一次産品、軽工業製品の輸出を中心とする輸出主導型のベトナム経済は、2004年7.7%、2005年8.4%(予測)の高成長を続けている。一方、外資直接投資は通貨危機以降の回復が思わしくなかったが、2005年は中国リスクの回避先として注目を浴び、2004年比倍増に拡大する見込みである。特に2005年は北部の自動車、二輪車、プリンター関連企業の投資が旺盛であった。
- ② ベトナムは投資先として、政治・治安の安定、低廉・勤勉な労働力、華南を後背地とする地政学的有利性、良好な日越関係などの利点がある反面、法整備・行政改革の遅れ、電力・道路などのインフラ整備の遅れ、素材・部品産業の発展の遅れが阻害要因として指摘される。
- ③ しかし、2003年以降の「日越共同イニシアティブ」による阻害要因の改善、2005年の「汚職防止法」の制定など投資環境は急速に改善へ向かいつつある。
- ④ 投資優遇税制：
外国直接投資を呼び込む事を目的に、ベトナムにては優遇税制を設け、中国および東南アジア諸国との差別化を図っている。
- a)法人税優遇制度：
進出企業を立地、業種等により6カテゴリーに分類し、基本法人税率28%に対し、優遇基本税率20%(期間10年)～10%(15年)、およびこれと併用して2年免税・6年減税(半減)～4年免税・9年減税(半減)の優遇税制を付与している。
- b)配当送金税を無税としている。(技術移転に伴う外国企業へのロイヤルティの支払いには10%課税。)

⑤ 外国人の就業：

取締役・管理職の地位に就いている外国人は労働許可証の取得を免除される。ただし、ビザあるいは一時在留許可証の取得は必要。

(2) 現地日系中小製造業の経営課題

今回の調査に先立ち JODC がベトナム進出日系製造業を対象に実施したアンケート調査、現地調査時に実施した現地日系企業・関係機関・商工会等よりの聞き取り調査、並びに JETRO が実施の調査報告書等の分析結果より浮き彫りとなったベトナムへ進出した日系中小製造業が抱える経営課題は下記の通りである；

① 現在、直面している経営課題

ベトナム進出日系中小製造業の大部分は、原材料、部品の多くを輸入し、それらを加工して輸出する加工貿易の形態をとっている。原材料、部品を輸入に頼っている事より、原材料費は中国に比べ割高ではあるが、低廉な人件費等で製造コスト競争力は中国よりもあると考えられている。しかしながら、事業規模が未だ小さいために製造原価に占める固定費部分が相対的に大きく、売上高の伸びに比べ、営業利益は期待した水準に達していない企業が多い。一方、製造面では、まず 3 年間程度とされる品質第一の物造りの段階を過ぎている企業が多く、マネージメントの現地化、安定化に焦点が移りつつあるものと考えられる。

こうした経営環境の中で、企業が特に力点を置いて取り組んでいる経営課題として以下のものを示すことができる。

(イ)目標管理の徹底

(ロ)中間管理職（事務系、技術系）の育成

(ハ)生産、加工の現地に適したマニュアル化

(ニ)離職率の低位安定化

(ホ)税務、労務対策の専門的取組み

(ヘ) 現地日系成長業種（二輪車、家電、事務機器、自動車など）での顧客開拓

② 今後の経営課題

今後の経営環境は、ベトナム進出企業の増加による競争激化、低い現地調達比率、人件費上昇により、より一層の生産性向上、コスト低減による競争力の強化、並びに顧客サービスの充実が迫られてくるものと考えられる。このため、以下のような課題が重要になると予想される；

(イ)一層の品質向上、不良率の低下

(ロ)一層のマネージメントの現地化

(ハ)生産性の向上、在庫管理の一層の強化

(ニ)現地調達比率の拡大、或いは中国華南からの調達ソース拡大（広州からの高速道路開通）

(ホ)顧客よりの要求（短納期・コスト低減・製品仕様変更等）に迅速に対応してゆくための金型技術、開発設計技術の日本本社よりの移転

(へ)ASEAN など周辺市場の開拓

(3) 日系中小製造業の取組み

ベトナムに進出した日系中小製造業に経営課題と対応状況を聞き取り調査し、各課題に係る企業にての取組み事例を下記に類型化して示した；

- ① 目標設定により自社意識を向上する課題に取り組んでいる
- ② 税務会計、税制、労務、投資に係る課題に対応している
- ③ 購買不正防止に取り組んでいる
- ④ タイミングよい進出でベトナム市場を開拓した
- ⑤ マネージャークラスの人材育成に成果を挙げている
- ⑥ ワーカーの研修を効果的に運営している
- ⑦ 人手を要する工程の技術移転を成功させている
- ⑧ 機械加工技術の移転を成功させている
- ⑨ 金型技術の移転に取り組みつづける
- ⑩ 品質意識、品質管理水準の向上に成果を挙げている
- ⑪ 生産性向上に取り組み始めた

(4) ベトナムにおける成功企業事例（A社）

① 本報告書では、モーター制御機器、半導体製造装置用ロボット、ロボット用機械部品の製造および輸出販売を業務とし、1998年4月にベトナム北部で操業を開始したA社を成功事例として採り上げ、運営の現状と成功の要因並びに克服すべき課題とA社の取組みを詳細に調査した。ベトナムへの進出目的は、製造原価の大きな部分を占めるアルミ材を安価に調達し、その加工より組立・検査までの一貫製造拠点を海外に持ち、国際競争力を高めることにあった。

② A社の成功要因：

a) アルミ部材の加工から製品組立までの一貫体制の確立。

i) 課題：アルミ加工工程の技術移転

アルミ部材の安価な調達というメリットを活かすためにはアルミ加工工程を自社内に持たなければならないが、親会社ではアルミ加工は外注をしており、自社内に固有技術を持っていなかった。このため、A社では親会社の外注先の紹介を受けて日本より4名の技術者を招請し、指導を受けた結果技術移転に成功した。

ii) 課題：生産性向上、品質管理、コスト削減

日本よりJODC専門家2名を招請し、指導を受け、懸案となっていた品質管

理、購買・納期管理体制の整備を進める事が出来、又加工技術、設備保守・管理技術向上により、工程内不良低減による手直し時間の低減、生産性向上によるコスト削減を図る事が出来た。これらの指導により、ベトナム人従業員にコスト意識を定着させる事が出来た。

b) ベトナム人による管理体制の確立。

i) 課題：ベトナム人管理職の育成：

工場建設期間中に大卒基幹要員7名を7ヵ月間日本本社工場にて研修を行い、帰国後は生産・管理部門の中核として全従業員をリードする存在として機会を与え管理職への育成を図った。また JODC 専門家によりマネージャーの能力開発、全社レベルの目標管理体制を定着させると共に、管理職による月次業務報告を定例化し、労務管理、経営センス、目標の策定・実施、問題解決能力等総合的経営能力の向上を図った。また、親会社社員が短期出張ベースで入れ替わり製造技術、総務、経理、電算システム等の指導を行っている。

ii) 課題：ベトナム人管理職への権限委譲：

A 社にては、会社設立当初より日本人常駐者は社長1名のみとの体制を堅持し、日本人への依存意識を払拭すると共に、自主運営の為の目標管理を導入し、生産・購買・品質・納期管理は各担当のベトナム人マネージャーが責任を持って運営している。従業員の評価に関しても、日本人社長は5名のベトナム人マネージャーの評価を行うのみで、アシスタント・マネージャー以下の従業員への評価はベトナム人マネージャーが中心に行う体制を確立している。これらベトナム人従業員への権限委譲は社員の労働意欲を高めている。

③ 今後の課題と方向性：

A 社の成功は、A 社の親会社における生産拠点としての重要性を高めているが、更なる事業伸展を期してゆく上で、A 社にては、今後の取り組むべき課題として下記を挙げている；

- a) 開発設計技術者の育成・技術移転による顧客対応の迅速化。
- b) 機械加工の多能工化による一層の生産性向上。
- c) ベトナム人への経営委譲。

3. 調査報告書のご利用について

本報告書全文は、弊協会ホームページ <http://www.jodc.or.jp> で公開され、PDF ファイルにてダウンロード可能となっております。本報告書に関するお問い合わせは、下記にご連絡ください。

(財) 海外貿易開発協会 派遣業務部

〒104-0061 東京都中央区銀座 5-12-5、白鶴ビル 4 階

Tel:81-3-3549-3051 Fax:81-3-3549-3055

e-mail: information@jodc.or.jp