

ハノイ・ハイフォン地域の地場企業と工業団地

ベトナムはドイモイ政策(1986年)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外資呼び込みの工業化政策を展開している。ところが、中には外資企業が入居していない工業団地も点在している。

日本においては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。筆者は過去海外進出した中小製造企業が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。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①生産拠点移転、②コスト削減要請、③海外生産要請による止むを得ない海外進出ではなく、各社の意志で進出することが大切であると考えている。その助けになる研究をスタートさせる。その第一歩としてベトナムの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進出企業へのインタビュー調査を行なった。また地場企業は工業団地内進出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。

1) ハイフォン市周辺の地場企業の歴史的変遷調査結果と考察



同市は政府直轄市でハノイ市の東120kmの港町である。大学4校、専門学校60校。毎年1万人の人材が供出される。しかも町が近隣にあり自宅通勤者(バイク)が多く、離職率が極めて低い。しかも技術力の高い設計・製造・販売を手掛ける企業がある。企業マッチングがうまくいけば進出先としてのメリット大であろう。

2) 工業団地の運営開始時期の相違による[工業就労者数]／[失業農民数]の比較と考察

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	270ha	400ha
工業就労者数/失業農民数	約12倍	約4倍

両工業団地は本格運営の5~6年前からスタートし、農地を国が買上げ、工業用地化している。タイロン団地では2500人の農民が失業し3万人の雇用を生んだ。労働集約型産業中心であった。しかし、その後13年経ち自動化により少人数工場運営となりチャンズエ団地では3700人の農民が失業しわずか1.5万人の雇用を生むに留まった。今後人件費だけでなく入居土地代の高騰も考えられよう。

ベトナム進出の日本中小製造企業の区分と活動内容

本稿ではベトナムに進出した日系中小製造企業とベトナムの地場中小製造企業の比較を行う。

日系企業には2つのタイプが存在する。1つは親企業（一般的には大企業が多い）の要請で海外進出した『**移住型海外進出**』ともう1つは自社の意志で海外進出した『**永住型海外進出**』がある。筆者が過去8年間で東アジアに進出した企業200社強の製造企業（日系・非日系中小、日系大手、地場中小、地場大手）を訪問した。その内日系中小製造企業は約120社（60%）であった。

筆者は今後、海外進出する中小製造企業は**自力進出が良い**と考えている。その理由は過去家電、精密機械、自動車等で親企業からの要請で進出した企業が規模縮小に伴い、厳しい対応をされたことをインタビュー調査で聞き、海外で新たな企業との取引を実施した経験を持つ企業が多いことがわかったからである。したがって、**海外進出は日本国内の下請対応からの脱皮として行うことが良い**と考える。なお**上記の日系中小製造企業120社の内、わずか6社が『永住型』**であった。

以下訪問した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の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米国の風力発電用周辺機器や米国の液晶機器の組立などを生産・販売。さらにハノイ市に進出した日系機械の部品製作も行っている。日本本社の下請型生産分は全売上額の35%で、進出時の予定売上額の約3倍の売上額を実現し、日本の本社工場に迷惑をかけない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。

・ 櫻井敬三、『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』

研究・イノベーション学会, 第33回年次学術大会 講演要旨集 pp. 575-578

中国国内における製造業の動向

2011年7月から2017年3月まで6年間で大連地区(3回)、上海地区(3回)、深圳(2回)、その他(天津、青島、南京、淄博、瀋陽、蘇州、東莞他)を訪問し、日系企業、非日系企業、地場企業を訪問し、また大企業や中堅・中小企業もおりにまてざっと50社訪問したことになる。この程度の訪問で何かを言えるほど研究が進んでいるわけではないが、3回ほど訪問している地域はそのわずか5~6年程度の間で大きく様変わりしている。以下箇条書きで備忘録として記す。

1) 全地域共通項として製造業への就職者が激減している。

大連地域は、製造業で働くワーカーは東北3省からの就活が多かったがこれも枯渇してきた。日系製造企業はチャイナプラスワンで他国へ行くか。撤退か。の選択肢になる様相。

2) 日系製造企業の今後が心配である。

特典がまったくなくなり、また人件費は上がり、現地スタッフの登用もうまくいってない。厳しく指摘すれば、日本から派遣されるスタッフの資質が悪すぎるように思える。

3) 製造業からIT業へ、製造業でも機械系から電子・電気系へ。

2011年度の中国GDPを見ると1次産業10.0%、2次産業46.6%、3次産業43.4%であり、名実ともに世界の工場の存在価値は健在だが、今後どのように推移するかは読めない。

4) 生産性は6年前の約20%アップしている。

地場企業の2011年に調査した組立型産業の最終組立職場の生産性は間違いなく向上した。したがって日系企業の品質不良なしを目指す組立職場との総作業時間は同じとなった。今後、日系企業の採算は悪化するとみる。要するに品質不良ゼロのための過剰品質チェック作業の時間(全組立時間の25%)が今後、問題化すると思われる。

5) なぜ 離職率が高いのか?

一人っ子政策の子供たちが20歳後半以降であるが、とにかく金を持っていて(親や親戚縁者からもらう)働くことを美德とする風潮が無くなっている。これが根底にあるようだ。

6) 地場中小製造業企業の社長は日本と異なる経営目標である。

年寄り(50歳代以降)の経営者は家族が幸せになることが目標。若者で起業した経営者は、起業して金儲けすることが目標。若者は自立するためのキャリアステップを踏んでいくことが注目される。(例えば日系企業⇒欧米系企業⇒起業)

7) 製造企業の支援策が日本と相違

スケールが違う。国家体制が社会主義だからだと思われるが、技術が劣る企業は潰し、技術力がある企業には沢山の資金(国家予算)が提供される。

8) いま中国国内の製造業は何が問題か

技術スキルの蓄積(ドイツなどから最新の工作機械を導入するも使いこなしていない)。

9) これから中国へ日系製造企業が進出することは得策か

なかなか難しい選択肢である。

10) 結局は現地化のできない日系企業の問題は何か

マネジメント能力欠如(本社の管理能力と中国現地派遣者のスキル)が問題。

米国ではなぜ規模に関係なくベンチャー企業支援を行うか

I. シリコンバレーで築き上げられたイノベーションを生む風土

シリコンバレーはカルフォルニア州にあり、Core Bay Areaの南部に位置し人口が約715万人でその約12%がハイテク関係業務に従事している。年間所得額も全米一で、ハイテク関係業務者の所得平均は全米の平均の約3.5倍の1400万円以上の年収である。

シリコンバレーの父と言われるFrederick E Terman教授(スタンフォード大学)は今から約80年前に「エンジニアであることは素晴らしいことだが、あなた達は商品を作り出すことをしなさい。」と当時から大学が企業との協力関係を促進させる必要性を説いたとされる。その結果、スタンフォード大学では全卒業生(1930年~2011年)の29%がベンチャー企業を立ち上げ、39,900社が設立され、その結果、累計で540万人の雇用を創出し、2兆7千億ドル(約280兆円)の年間売上額を実現したのである。年間の特許出願は13,520件(2011年)で全米の15%がこの地域の大学と企業が創出している。ベンチャーキャピタルの投資も全米の41%(約2兆5000億円)で際立っている。ハイテクノロジーと言われる分野(コンピュータ、物理、デザイン、生物、航空宇宙)がなぜこの地域に集中的進出をしたのだろうか? 結論からいうとスタンフォード大学がベンチャー企業の起業家(卒業生)に対して手厚い支援をボランティアで実施したことに由来する。たとえば1909年設立FTC(Federal Telegraph Company)社、1939年設立ヒューレットパカード社、1955年設立したノーベル賞受賞者ショックレー研究所、50年60年代は半導体メーカ各社(Fairchild Semiconductor、National Semiconductor、Intel)、その後70年80年代にはゼロックスをはじめ、今日ITの中心的役割を果たしているメーカ各社(Apple、Oracle、3com、Silicon Graphics、Adobe Systems、Sun Microsystems、Cisco Systems)、さらに90年00年代にはインターネット時代を切り開く各社(Netscape、Yahoo、eBay、Google、PayPal、Facebook、YouTube、Twitter、Airbnb、RelayRider、Uber、Instagram)がこぞってこの地に企業を設立したのである。その発端はいうまでもなくスタンフォード大学を中心とする大学や研究所の物心(技術と資金)ともの支援があったからである。

II 同業から技術を盗む技術者魂(ゼロックス社→アップル社→MS社)

1970年設立したゼロックス社のパロアルト研究センター(PARC)が世界初のマウス付パソコンをはじめ、グラフィックユーザインターフェース(Icons、Multiple windows、Pop-up menu、Drag and drop、Desktop metaphor)やアウトプット機器(レーザプリンター、ラスタプリンター)など今日のインターネットサービスの各種ハード&ソフトを研究開発したのである。

このプロットタイプの試作品がなければ、アップル社もマイクロソフト社も今日存在していなかった。アップルの創業者ジョブスが1979年12月にゼロックス社を見学しその結果、アップル社は15ドルのマウスやウインドウズやメニュー方式のGUIを商品化できたのである。その快進撃は1984年のマッキントッシュパソコンの発売であった。その後MS社は1985年11月にMS Windows 1.0を発売したのである。米国のIT産業を生み出した背景には、基にゼロックス社の優れたアイデア(着想)があり、アイデアを具現化できるアップル社やMS社がいた。その結果、今日の米国IT産業の繁栄があるのである。大学や企業の研究機関の優れたアイデア出しとそのアイデアを具現化できるベンチャー企業による産学連携の協業のマネジメントが大切なのである。

・櫻井敬三『産学連携マネジメントにおけるTLOとベンチャー企業の円滑な関係性の構築』

経営教育研究 Vol.20-1 日本マネジメント学会、2017年1月

日系依存度が高い中国中小製造企業は収益性が低い

2012年度の中国でのインタビュー調査から指摘しておきたいことがある。中国地場企業（中堅・中小企業）は、日系依存度が高い企業と日系以外の外資依存度が高い企業とを比較すると、前者は収益性が低いという事実である。以下インフラ産業の地場企業7社の社長とのインタビュー調査結果を下図で説明し、総経理が今後どのような戦略で外資企業と取引するかを明らかにする。

1) 日系依存度の高い中国地場企業は収益性が低い

A社からG社はすべて中国地場中堅・中小企業である。A社とC社は地場企業との取引をしながら日系以外の外資との取引が相対的に多く、この2社を基準にして比較した。収益性を売上額/従業員で算出した。

- ・板金： 日系依存度高いB社は日系依存度低いA社と比較し収益性は52%である。
- ・鋳物： 日系依存度高いD社は日系依存度低いC社と比較し収益性は64%である。
- ・加工： 日系依存度高いE社は日系依存度低いC社と比較し収益性は46%である。
- ・プレス： 日系依存度高いG社は日系依存度低いA社と比較し収益性は48%である。

なお、鍛造F社は現在日本では製造が大掛かりにできなくなり言い値でOKのため高止まり。

企業	業種	売上額/人 (万円/人)	創業年 [パターン]	現売上比 (中国:日本:他)	日本的 経営	特記事項
A社	板金 (プレス)	670	1980年②	50:25:25	△	1989年から日系・日系外取引開始。品質重視
B社	板金	350 52%	1984年②	25:75:0	×	1994年から日系企業と開始。日本から指導
C社	鋳物 (加工)	750	1995年①	70:5:25	×	2003年から日系・日系外と取引開始
D社	鋳物	480 64%	1989年④	55:30:15	△	日系と合併後独立。日系家電・輸送。不良率5%
E社	加工	346	2001年⑤	33:33:33	×	起業3年後日本企業取引。日系撤退で苦労した
F社	鍛造	536	1997年②	0:80:20	△	2004年以降日系中心へ。工員3000元/月
G社	プレス	322	2007年③	10:90:0	○	日系14年勤務後、撤退に伴い独立

2) 中国地場企業の外資企業との取引のやり方

- ・取引相手は地場企業⇒欧米⇒台湾・韓国⇒日本と変遷。(支払の良いことが日系と取引するメリット。日系外の企業は部品納入しても商品に組み込まれるまでは一切支払してくれない)。
- ・日系以外の外資との取引は固有技術獲得のために技術提携等を実施する(日本とはしない)。
- ・日本的経営のシンボルとしての小集団活動をしている企業は皆無(図の7社中1社のみ)。
- ・起業目的や事業継続目的は社会貢献ではない。総経理の懐が良くなるのみである。

3) 日系の地場企業の下請化政策はうまくいくか?

- ・日本国内の下請企業とは異なる。赤字が続けば取引しなくなる。脅威である。

詳細は下記文献等で確認ください。入手希望者はメールアドレス：sakurai@tk.jue.ac.jpへ

- ・櫻井敬三, 2013年, 『中国地場企業(インフラ産業分野)の強かな技術獲得戦略』第28回年次学術大会講演要約集 pp. 881-884 研究・技術計画学会

日系企業依存度の高い低いで変わる地場中小製造企業の特質

2011年度の中国でのインタビュー調査から日系企業は事業拡大に伴い地元中国企業の支援を仰ぐ場合が多いことがわかった。そこで2012年度は地元中国企業が外資企業(日系、日系外)、中国企業とどのように関わりを持ち、どのような技術を獲得しようとし、また技術を獲得できたかを地元中国企業の総経理にインタビュー調査(華東・華北の工業団地)を行った。

中国企業を大別すると、国有企業、私営企業、集団所有制企業に分類できる。本調査では私営企業に絞り調査した。さらに私営企業は、①国有企業が私営企業へ、②郷鎮企業(村所有)が私営企業へ、③外資企業の撤退に伴い特定事業を有能な社員へ払い下げ私営企業へ、④外資と中国との合併企業で中国側の資本比率が多い私営企業、⑤まったく独立した私営企業に分類できる。この5分類は大きく括ると、その起源が中国である純粋中国企業(①と②)と、外資から派生した中国企業(③と④)と⑤の3分類とする。なお、⑤は対象業種には該当企業はない。

今回の調査先は中国企業9社でその業種は素材(鋳物2社・ダイカスト1社)、鍛造(プレス1社)、切削(切削加工1社)、板金(溶接×2社)、コンポーネント×1社、そして比較検討に食品メーカー×1社であった。なお、切削加工は鋳物・ダイカスト各企業が切削加工も行っていたのでそれと比較する。またコンポーネントメーカーは合弁会社(中国資本61%)でこれとの比較は筆者が以前訪問した同社兄弟企業の日系独資子会社(日本資本100%)と比較した。

調査結果は下記の通りである。

- 1) 中国企業は日系企業依存度により技術に対する姿勢に差異がある。
 - ・日系企業依存度が高い中小企業の総経理は技術＝品質と捉え、固有技術の向上が眼中にない。
 - ・日系外企業依存度が高い中小企業の総経理は固有技術向上に何々ならぬ努力を傾注する。
- 2) ②郷鎮企業から私営企業へは東京城南地区・東大阪地区中小企業の生い立ちに類似している。

彼らは国有企業で自身の技能(旋盤工や鋳造工)を磨き、それを糧に技術志向で企業を運営・発展させて来ている。そのため日系企業の依存度が比較的高くても、自身の技術スキルをもとに、取引先の仕様条件に合致した技術対応をする。

 - ・サプライヤーに徹する企業が大半である。(日本の城南地区・東大阪地区の企業も同様である。)
 - 自らわかる技術領域で最善を尽くす技術者魂はある。ただし儲かることが前提と語る。
 - ・身内のために起業した総経理が多い。(世の中のためでないところに注目すべきである。)
 - 儲からなければ事業を処分するという姿勢が垣間見られる。ここが日本の城南地区・東大阪地区の中小企業経営者とは相違する。
- 3) 日系企業依存度の高い企業は今後人件費や原材料費の高騰の対策として設備投資で対応
この考え方は間違えではないが、日系企業依存度の低い企業では、設備投資とは決して言わなかった。この差は日系企業が指導した結果によるものではないか。

詳細は下記文献等で確認ください。入手希望者はメールアドレス：sakurai@tk.jue.ac.jpへ

・櫻井敬三, 2012年, 『日中インフラ産業中小企業の技術獲得戦略取り組み姿勢

—中国企業は日系企業依存度によりその姿勢に差異がある—』第27回年次学術大会講演

要約集 研究・技術計画学会

日系企業製品は高品質で壊れにくいが高コスト化を招いている

2011年度は中国大連市に進出した日系企業の総経理(社長)へのインタビュー調査を実施した。1980年代以降日本企業(メーカ)は国内生産から海外生産への切り替えを余儀なくされ、とりわけ世界の工場としての中国へ生産拠点移行がなされて来ている。しかし一方ではすでに中国生産に見切りをつけ新開地への移転を余儀なくされた企業も多く見受けられる[注]。その理由はさまざまであるが、その根源的理由は何かについて明確化することが今後の日本企業の国際競争力強化に繋がるとの問題意識から中国大連地区に進出した日系企業の動向調査を行った。

[注]大連市への日本企業の進出は約3500社あったが四半世紀経過し現在は約1400となっている。

2011年7月と9月の2回の訪問でインフラ産業(基本特許が切れた部品・完成品)メーカー15社を訪問した結果を下記に列挙する。

- 1) 自社標準仕様を持つ企業(大・中小企業)は、中国進出を機に従来の日本的経営から脱皮し米国流経営にシフトする。また生産量に合わせ自動生産と手動生産が同居する。
- 2) 顧客仕様で生産する企業は、中国進出時に新設備を導入するがその後は従来の日本的経営から学んだことを踏襲する傾向がある。(地元企業の支援を仰ぐ。設備投資のリスク回避)
- 3) 国内の大・中小企業区分でなく、自社標準仕様と顧客仕様 の差でマネジメントが変わる。(生産財メーカーは進出した生産品種類によって区分けできそうである。)
- 4) **日系企業は品質優先で取り組む。これが高コスト化を招いていることを認識できていない。** そのことが他国の外資企業との差になっている。(高品質+壊れにくいが悪魔をしている。)

表1. 現調査段階での特徴

表2. 日本メーカーは資本主義経済の鉄則である「利益至上主義」に徹した経営はできるのか

区分	大企業(9社)	中小企業(6社)	利益至上主義	進出先(人類)のためになる
進出	自社ブランド品企業	自主独立型企業(2社) 下請け型企业(4社)	1 品質至上主義の脱皮 (品質要員は必要最低限へ)	品質至上主義の継続 (品質要員が相対的に多い)
第1期 第2期 (85~98)	自己完結型生産 品質確保・技術流失防止	自社内生産 国内工場ノウハウ 需要調査	2 自己完結型生産の貫徹	技術流失を覚悟した対応
	自社標準仕様(6社)	顧客仕様(9社)	3 生産のフレキシビリティ化 (全自動ライン+半自動ライン)	生産のフレキシビリティ化 (国内同様に地場企業の活用)
第3期 (99以降)	さらなる 自動化推進 尖鋭化 (一部半自動)	地場企業の支援を仰ぐ 日本バイバック:設備投資せず、 新興国向け :様子を見る	4 品質を工程内で造り込む 人偏の「自動化」 インテグラル設計 }の変更	左記内容の堅持
			自社標準品仕様企業は可能か	顧客仕様企業は難しいかも

詳細は下記文献等で確認ください。入手希望者はメールアドレス : sakurai@tk.jue.ac.jp へ

- ・ 櫻井敬三, 2011年, 『日本企業は新興国市場で事業を成功することができるか
—品質至上主義の脱皮と自己完結型生産の貫徹がキ・ファクター—』 第26回年次学術大会講演要約集 pp.773-776 研究・技術計画学会
- ・ 櫻井敬三, 『大連進出の日系企業訪問記①・②』, 北陸中日新聞, 2011年11月15日(13面)・11月28日(11面) (特集記事: アジア北陸潮流) (本内容は中堅・中小企業向けです。)