

## Ⅰ. 研究の背景と目的

わが国製造業はグローバル競争が激化し、旧来家具生産地を中心に発展してきた家具産業においても、アジア地域への生産拠点の移転が進んでいる。その進出先として近年最も注目をあびているのがベトナムである。

ベトナムは、1986年のドイモイ政策による市場開放以降、日本をはじめとする外国企業が急激に進出している国である。①政治的・社会的安定性、②低廉で質の高い豊富な労働力、③中国とアジアを結ぶ地政学的地理条件などが優位性とされ、いまや多様な産業が発展している。なかでも家具産業は、日本をはじめ外国からの直接投資や生産委託の進展を背景に、近年その成長はきわめて著しい。これに伴い、既存のベトナム家具企業の経営構造は大きく変容していると予想される。

一方、外国企業と取引するベトナム企業は厳しい状況にある。外国企業は市場で厳しい価格競争に直面していることからコスト削減圧力は強く、ベトナム企業の交渉力は弱いという側面がある<sup>(1)</sup>。また家具産業において大規模に進行する委託生産に過度に依存することは、ベトナム企業の新たな製品開発の機会を妨げている可能性もある。家具産業は労働集約型産業の典型であるが、安価な労働力を背景とした産業の成長は、さらなるコスト競争が進行するにつれ長期的には持続的でないという報告もあり

(J.Ratnasingam, F.Ioras, 2003)、地域の持続的な発展のためにも中長期的な経営視点にたった生産体制の構築がベトナム家具産業にも求められる。

そこで本研究では、わが国家具市場の構造変化を踏まえ、日本企業と取引関係を持つベトナム家具企業の経営実態から、企業間関係のタイプに応じた課題や今後の見通しについて分析し、ベトナム家具産業の持続的発展に必要な日本とベトナム企業との関係の在り方を考察する。

## Ⅱ. 研究方法と調査地概要

### 1. 研究方法

企業間関係の分析は、取引関係の3つのタイプ

(「内製型」「スポット型」「中間組織型」<sup>(2)</sup>)に着目して進めた。「内製型」とは部品など自社内で作るやり方で、競争はないが取引相手を選ぶコストは小さく情報・技術は蓄積される。「スポット型」とは取引ごとにベストの相手を選ぶやり方で、競争はよく働くが取引相手を選ぶコストは大きく情報・技術の蓄積はない。また「中間組織型」は、日本の企業間関係の特徴ともいわれる長期継続的な取引のことで、潜在的な競争圧力は働くが取引相手を選ぶコストは比較的小さく、情報・技術の蓄積も可能である。

具体的には、まず家具市場の構造変化を把握するために日本とベトナム家具市場に関する文献分析を行った。次に、ベトナムに拠点を置く日本家具企業N社への電話による聞き取り調査を行い、ベトナムでの生産体制と企業取引について把握した。また、ベトナムのなかでも外国企業の委託生産を手がける企業が多く立地するホーチミン市において、家具企業3社への現地聞き取り調査を行った。N社への聞き取り調査時期は2008年9月、ホーチミン家具企業聞き取り調査は2008年10月に実施した。

### 2. 調査地概要

ベトナムホーチミン市は、ベトナム最大の都市であり、人口624万7000人、経済成長率は14.5% (ベトナム全体では8.4%) である(2005年)。ベトナム経済の発展をけん引している都市であり、物流インフラの整備は進み、地理的にもアセアンの中心に位置している。また、輸出入の際に有利な港湾設備を持つ。ベトナムにおける家具生産者は約2,000あるといわれ、立地および製品のタイプによって主に2種類にわかれる<sup>(3)</sup>。第一は、南部諸省の工業団地に集中する新興民間企業および外資系企業であり、海外市場向けの近代的なデザインの製品が多く生産される。第二は北部と中部を中心とした工芸村に立地する企業であり、伝統的スタイルの高級家具が多い。本研究で考察するホーチミン市は第一グループの典型的な産地であるといえる。

### III. 結果

#### 1. 日本家具市場の国際化とベトナムにおける日本企業の生産体制

文献分析によると、企業の海外進出は1991年バブル崩壊以降、厳しいコスト競争に打ち勝つために海外低価格品の調達や海外への生産拠点の移転、また自社製品の海外企業への生産委託が進展している。表1は家具輸入先国別の動向を示す。アジア地域からの輸入が大半であるが、中国のシェアが大半をしめている一方、タイ、マレーシアは年々後退している。一方、ベトナムは近年急速に輸入額を伸ばしている。J.Ratnasingamら(2003)によって、家具生産拠点は賃金の安い国へシフトしていると報告されている。アジア域内でのコスト競争の結果、賃金水準の低いベトナムがシェアを伸ばしているといえる。

日本企業N社は、日本の中でもいち早くアジアへの生産拠点の移転を始めた企業である。現在インドネシア、タイ、中国、マレーシア、ベトナムの5か国に計8か所の現地法人を構えている(図1)。ベトナムにおける体制は、二つの拠点からなる。北部ハノイに子会社方式の生産拠点をもち、南部ホーチミンでは約20社の現地企業に生産を委託している。N社への電話による聞き取り調査によると、その契約先は毎年変わり、より安い労働力を使っている企業のほうが採択される。

よってベトナムにおけるN社の体制は、北部は「内製型」、一方南部ホーチミンでは「スポット型」の企業間関係にあるといえる。

表1 木製家具輸入額年次別、国別推移(上位10カ国)

(単位:千万円)									
2003	2004		2005		2006		2007		
国	金額	国	金額	国	金額	国	金額	国	金額
中国	6,944	中国	7,517	中国	9,128	中国	10,197	中国	11,086
タイ	2,893	タイ	2,786	タイ	2,757	タイ	2,800	タイ	2,645
マレーシア	1,517	ベトナム	1,629	ベトナム	1,969	ベトナム	2,299	ベトナム	2,583
ベトナム	1,452	マレーシア	1,475	マレーシア	1,447	マレーシア	1,506	インドネシア	1,418
インドネシア	1,447	インドネシア	1,306	インドネシア	1,300	インドネシア	1,368	マレーシア	1,381
イタリア	1,213	イタリア	1,105	イタリア	987	イタリア	958	イタリア	807
台湾	872	台湾	785	台湾	723	台湾	624	台湾	558
フィリピン	444	フィリピン	389	フィリピン	459	ドイツ	381	ドイツ	395
米国	373	デンマーク	358	デンマーク	302	フィリピン	339	フィリピン	336
デンマーク	319	米国	320	ドイツ	292	デンマーク	314	デンマーク	280
その他	1,403	その他	1,412	その他	1,305	その他	1,349	その他	1,300
合計	18,877	合計	19,080	合計	20,669	合計	22,134	合計	22,788

資料: わが国輸入家具市場の概要 2008 より作成

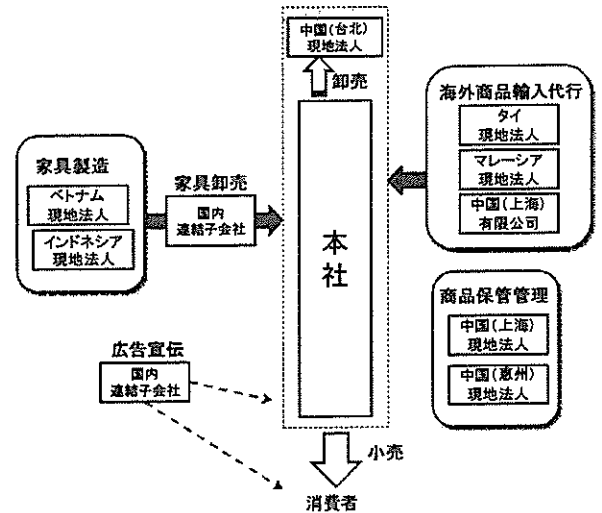


図1 N社における海外生産体制

資料: N社有価証券報告書 2008年2月期より作成

#### 2. ベトナム家具産業の動向とその特徴

石塚ら(2006)によると、ドイモイ開始以前、ベトナムには家具市場は存在しなかった。ドイモイ開始後、家具製造と輸出を目的とする外国からの投資や外国企業の進出も次第に現れ始めた。表2にベトナムにおける家具輸出額推移を示す。2000年以降急速に増加しており、2007年には過去最高となる23億4600万USDを記録している。輸出先をみると、1990年代には日本、台湾、韓国などのアジア諸国向けが多かったが、近年ではアメリカ、ヨーロッパ、オーストラリア向けも増えている。

一方、ベトナムでは1990年代前半から、森林資源の保護を目的として伐採制限が段階的に導入され、罰則が強化されてきた。木材輸入についてみると、近年では隣国マレーシア、ラオス、カンボジア、またニュージーランドやブラジルからの木材の輸入が増加傾向にある。最近では木製家具の原料となる木材の約8割を輸入に頼っているとされる。家具産業は労働集約型であると同時に原料調達戦略が経営に大きな影響を与えるが、ベトナムの家具産業発展は基本的には国内の安価な労働力に基づくものであり、加工貿易産業としての性格を強めているといえる。

家具企業の集中するベトナム南部のホーチミン市では、1991年ホーチミン市手工芸・木工協会(HAWA)が設立されている。メンバー企業への有用な情報提供、ワークショップなどを主な活動とし、大規模な

国際展示会も開催している。現在メンバー数は 249 社、うち 160 社は家具企業・内装業・木材加工企業である。

表 2 家具および木材輸入推移

(a) 家具輸出		(単位:100万ドル)					
		2000	2001	2002	2003	2005	2007
総額		219	334	435	567	1343	2346
欧米	アメリカ	9	17	56	125	600	944
	イギリス	29	34	51	62	114	196
	フランス	20	27	26	29	74	91
	オーストラリア	7	8	15	24	42	60
アジア	日本	61	75	93	106	241	301
	台湾	47	47	46	40	41	45
	韓国	16	17	25	22	50	84

(b) 木材輸入		(単位:100万ドル)					
		2000	2001	2002	2003	2005	2007
インドネシア		...	14	14	...	...	...
カンボジア		13	18	28	34	44	73
ラオス		36	30	36	53	50	85
マレーシア		...	30	...	101	128	135
USA		...	...	...	...	44	97
中国		...	...	...	...	24	104
ニュージーランド		...	...	...	...	18	46
ブラジル		...	...	...	...	15	49

注:「...」は不明  
資料:総額はHAWA(2008)より作成。国別推移、木材輸入は、2000~2003年は藤田(2006)、2005年はTrong Minh Dao(2006)、2007年はHAWA(2008)より作成。

### 3. ホーチミン市内家具企業の経営実態

#### (1) A社

1991年に設立され、1993年に有限会社、2000年に株式会社へ転換した。設立当初は従業員数60人で、商品数は数種類だったが、いまでは従業員数1,200人、商品数1,200種類にまで大きく規模拡大している。環境保護を第一に考えており、原材料にラバープランテーションにおいて廃材として扱われていたラバーウッドを利用している。もともとはベトナム国内調達のみだったが、規模拡大に伴い間に合わなくなってきたためにベトナム中間業者を通してカンボジアからの調達も行うようになった。2007年の総売上高に占める輸出額の割合は約94%、その取引先は日本、ヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアをはじめとする世界40カ国以上と多様である。うち日本企業の割合は29%にもものぼっており、N社とも取引がある。

日本企業からの注文により、2005年からすべての

商品で薬剤処理を施した材のみ扱い、国内外の検査機関からの認証も取得している。多様に変化する外国企業からの需要に柔軟に対応している姿勢がうかがえる。大部分は外国企業からの委託生産であるが、一部自社商品も開発し有力商品となっている。

従業員の月額平均賃金は50~70USDと、ホーチミン月額平均賃金(142USD)よりかなり低い。平均年齢が20~25歳と若いこともあるが、ベトナム中部に豊富に存在する低賃金労働力を活用している。

今後の見通しとして、原材料の安定供給のためにラバープランテーションへ分収契約などの形で投資していく考えである。また、製材工場の建設や現在の3倍の規模の家具工場新設(10ha)なども手掛け、2006~2010年の年間成長率を25~30%で維持していく計画である。また、ロシアや東欧など新市場を開拓しながら国内マーケットの拡大と自社ブランド商品の強化を図っていく方針である。

#### (2) B社

創業は1985年で、当時は木材その他商材の貿易業を行っていたが、1991年以降家具製造を開始した。家具輸出、国内市場向け、包装材工場など6つの関連子会社を持ち、経営の多角化をはかっている。2007年の総売上高に占める輸出額の割合は約75%であり、輸出先は設立当初より主に日本で、2005年よりアメリカへの輸出も始まった。大部分は外国企業からの委託生産であり、従業員は2,000名を抱えている。ベトナムではじめて家具原材料にラバーウッドを用い天然林利用からの脱却を図ったが、95年以降は生産価格を下げるためより安価な工業原料MDFを利用している。MDFは、日本のJIS規格に適合させるために薬剤濃度の少ないオーストラリア産のものを利用している。品質基準ISO9001:2000、ISO14000:2004を取得している。

B社はベトナム全家具企業のなかでもトップ40に位置している企業である。従業員の月額平均賃金は150USDと、ホーチミン平均よりも高い。今後はヨーロッパ、オーストラリアなど他国の市場も模索している。

### (3) C社

1970年に国営会社として創業し、2005年に株式会社となった。創業当時は建築用の構造材を製造し、90年よりラバー材製材・接着板の輸出を始めたが、日本市場の要求がなくなり98年に生産を停止している。家具製造は1995年より開始している。C社はA、B社の家具完成品製造と異なり、家具の部品を製造する。2007年における売上高のうちほぼ100%が輸出額であり、日本が主な輸出先である。

従業員は220名、平均年齢は32～38歳とA、B社と比べても高いが、月額平均賃金は80USDと低いといえる。

C社は、日本企業M社との関係が深い。1992年に提携し、家具部品製造用の機械を借用して以来、事業内容、商品開発もすべてM社の指示による。90年以降原材料はラバーウッドを用い、2002年からはMDFも利用しているが、これもM社の指示である。

今後M社との契約が終了し次第(2012年)、家具完成品の製造へシフトしたいという。また、近年取引相手国や注文数が減少しており、今後は他国の市場との取引も考えている。

## IV. 考察

ホーチミン市内の家具製造企業3社はともに、1986年ドイモイ政策による市場開放以降、外国企業からの委託生産を開始している。A社は原材料にラバーウッドを利用し、その製品構成、取引先はともに多様である。一方、B、C社の取引先は日本、アメリカと限定され、なかでもC社の取引は日本企業M社に大きく依存している。A社は自社商品開発や原料確保(ラバーウッド製材工場設立やプランテーションとの提携)に積極的に取り組んでおり、B社では経営を多角化し、輸出先の多様化を見込んでいる。一方、C社は注文数の減少から、家具部品製造から付加価値のついた完成品製造への転換を望んでいる。多様な現地企業が外国企業からの委託生産が大半を占める状況の中で独自の経営方針を打ち出し成長をみせる一方、C社のようにM社への依存体質から脱却できずにいる企業もあることが明らかとなった。一方、日本企業N社は、日本の中でもいち早

くアジアへの生産拠点の移転を始めた企業である。ベトナム北部に子会社方式の生産拠点を持ち(「内製型」)、約20社のホーチミン企業に生産を委託している(「スポット型」)。その契約先は毎年変わり、より安い労働力を使っている企業のほうが採択される。

以上より、日本企業とホーチミン企業の取引関係は、企業間競争させ取引ごとにベストの相手を選ぶ「スポット型」といえる。この場合、企業間競争はよく働くが、中長期的視点に立った情報・技術の蓄積や人材育成が十分にできない。日本企業は、中長期的な契約や業務提携などを行い、現地企業との協業化を指向すべきである(「中間組織型」)。また、その際、現地企業間どうしのつながりも必要になってくると思われる。ホーチミン市ではHAWA協会が設立され、展示会や研修制度を行うことなど企業間の情報提供に積極的である。このような協会の機能を高めることは、地域全体の発展のために提携すべきではないかと思われる。

## 注

(1) 藤田麻衣(2006)「ベトナムのプラスチック成形産業における構造変化と企業成長」(藤田麻衣編『移行期ベトナムの産業変容』アジア経済研究所)

(2) 伊藤修(2007)『日本の経済—歴史・現状・論点』中公新書, 196-200頁

(3) 石塚二葉・藤田麻衣(2006)「ベトナムの産業振興と地方政府の役割」(藤田麻衣編『移行期ベトナムの産業変容』アジア経済研究所, 204頁)

## 参考文献

J. Ratnasingam, F. Iroas (2003) The sustainability of the Asian wooden furniture industry, Holz Rof-Werkstoff

N社有価証券報告書 2008年2月期

(社)国際家具産業振興会「わが国家具市場の概要 2008」

Truong Minh Dao (2006) "Vietnam Solid Wood Products Annual Report 2006", GAIN Report Number: VM6075, Valerie Ralph- US Embassy FAS, US CON