

# TOYOTA、YKK、ACECOOKが語る ベトナム製造業 こう変わる!

進出日系企業の多くを占める製造業。ベトナムの経済成長に伴い業績好調なメーカーは多いが、法改正、ローカル企業の成長、顧客の嗜好の変化などから、気の抜けない状況が続く。製造業各社は現在、そして今後をどう見ているのか？ベトナムに根付いた業界のトップ企業に取材した。



President  
木下 徹氏



▲ベトナムで生産している「Innova」

**TOYOTA MOTOR VIETNAM CO.LTD**

## 自動車産業は国内生産がカギ 2030年前のモータリゼーションへ

### 政令116号と輸入再開 将来に向けた国内生産

「短期的な視点では、国内生産をやめて完成車輸入に切り替えるべき、という意見はわかります。ただ、長期的に考えれば、自動車産業の担い手としてこの国に貢献し、ベトナム自動車産業とともに発展していくという考え方をしたい」

今年1月から施行された政令116号に揺れたベトナムの自動車業界。ASEAN域内で生産された自動車の輸入関税が1月から撤廃され、輸入完成車の価格低下が見込まれていたが、同政令が車両品質証明書(VTA)などを義務付けたために実質的な輸入が難しくなった。そのため今年上半期の完成車輸入は大幅減となったが、現在ではタイ等からの輸入が再開されつつある。

政令前の2017年、トヨタモーターベトナム(TMV)は国内生産車でコスト競争力の高い輸入車に対抗すべく、生産車種を5モデルから4モデルに減らし、1モデル当たりの生産量を増やしてコスト競争力向上を狙った。そして今、各自動車メーカーは政令116号の施行とその後の輸入再開で、再び対応を迫られている。

そんな中、TMVがビンフック省人民委員会に工場拡張のため、約9haの土地利用権取得を要請したというニュースが流れた。年間生産能力を現在の5万台から拡大するとあったが、木下氏は「現時点では台数などの詳細は全くの白紙」と語る。ただ、ベトナム国内生産への投資を増やす自動車メーカーが増える中、同社も国内生産の更なる拡大に舵を切り始めている。

「このまま続けば今年後半の完成車輸入はかなりのボリュームになるでしょう。ただ、116号の背景には国産車の質の担保があるので、輸入制限が機能しなくなっても、来年にも新たな輸入制限



▲ビンフック省にあるTMVの工場

が始まる可能性があります。こうした政策動向が続くなら生産能力を上げたいと考えています」

例としては現地生産企業への補助や、輸入完成車の特別消費税など内国税を上げるなどが考えられるが、それ以上にTMVが国内生産継続を志向する理由は、冒頭の言葉のように、TMVが長いスパンでベトナム経済を見ているからだ。経済の中で自動車の役割は2つあり、一つは車そのものを使っの経済活動、もうひとつは「自動車産業」としての経済貢献という。

幅広い裾野産業と大量の雇用を生む自動車産業は、新興国から先進国に向かう経済成長の原動力となる。政策で自国の自動車産業を保護する国が多いのはそのためだが、世界的に自由貿易化が進む中では、保護政策が難しい状況とも言える。しかし実際問題、自動車産業が伸びなければ、今後のベトナムの経済成長は非常に困難になると木下氏は見ている。

「1億人の国が経済成長すれば、将来は年間販売台数が400～500万台になる希望もある。ただ、経済発展には自動車産業が不可欠。現状の市場規模では難しいが、将来的には車種を増やす可能性もあります」

## モータリゼーション前にできることは何か

年間生産台数が約30万台のベトナムでは、規模のメリットを生かしたコストダウンや、大量生産による裾野産業



▲工場の生産現場

の育成は難しい。ただそれは現在の話で、1人当たりのGDPが3000USDになると起こると言われるモータリゼーションが始まれば、自動車産業も経済も飛躍的に伸びる。ベトナムの2017年のそれは2350USD程度で、現在は胎動期だ。

「現在のペースでGDPが伸びれば、2030年前にもモータリゼーションが始まると思います。それまでに何ができるのかを今、政府と話し合っているところです。こうした規模のメリットを受けるのは、弊社のような組立て工程の企業もそうですが、部品や材料メーカーへのインパクトがより大きいからです」

裾野産業を伸ばす手立ては、材料や部品メーカーへの生産補助としての減税、投資補助、技術向上支援などだという。今年1月からは主要な自動車部品の輸入免税も始まり、裾野産業には厳しい局面もあるが、日系企業が

協力して仕入れ先となれば信用も上がる。一方で力を入れたいのが人材教育と語る。

木下氏は着任当時、仕入れ先のある工場を訪れた。基本性能に影響しない小さな部品を作るローカル企業で、設備と技術に乏しかったが、経営者に熱意を感じた。そこで、技術者を派遣してサポートすることとなり、「掃除」から教えたそうだが、1年が経つと見違えるように変わって、今年からはより大きな部品を発注しているという。

「今年から2社目のサポートを始めました。ヒト、モノ、カネと言いますが、物や金がある企業はあっても、大切なのは人の育成。ベトナムやベトナム人からは発展への熱意を強く感じますから、関係企業だけでなく全般的に確実にサポートしたい。今しばらく持ちこたえられれば、確実に羽ばたける国ですから」



▼ベトナムで生産している「Vios」



General Director  
敷田 透氏

YKK VIETNAM CO.,LTD



## ベトナムシフトの**アパレル・縫製** ここはチャンスが一番多い国

▲ベトナムで生産している製品

### 加速する中国からベトナム 大手企業も生産増へ

「世界の大手スポーツ、カジュアルブランドの多くは、今後もベトナムでの縫製をさらに拡大させていく動きがあります。弊社ではアディダス、ナイキ、ユニクロさんなどと取引がありますが、特にスポーツ用品の生産はベトナムが中心になると思います」

アパレル・縫製業界において、中国からの生産シフトが加速中だ。話題と

なったのが大手スポーツ用品メーカーの大幅な生産増で、報道によればアディダスは2018か2019年にシューズ全生産量の半分以上をベトナムで生産するだろうと語り、プーマはベトナムで生産するスポーツシューズとウェアの割合が全体の3割になったという。ナイキやその他のアパレルも生産を拡大中だ。

YKKベトナムの主な顧客はバイヤーと呼ばれるアパレルメーカーが委託している縫製工場であり、外資系

が約6割でメインは台湾、韓国、中国系、残りはローカル企業。ベトナムへの生産シフトは現在、拡張路線の第2フェーズに入っており、第2、第3工場などの建設が進んでいるという。

好調の理由は輸出額からも伺える。2017年のベトナムの繊維・縫製品輸出額は前年比10..23%増の312億USDで、今年は目標とする350億USDに届くと言われているのだ。

「中国の規模が1500億USDくらいですから、10%がシフトしても1国分くらいの金額になるわけです。私が赴任した8年前のベトナムの輸出額は、120億USD程度でした」

中国から移転する理由は人件費の向上、排水規制など環境問題への対応、新労働法の3つだと敷田氏は語り、これにより事業コストが上昇するという。他の候補地にはインドネシア、カンボジア、ミャンマーなどがあるが、相対的な人件費の安さ、政治的な安定、実績のある外資系企業による高いマネジメントや技術力、FTAなどの自由貿易協定で、ベトナムが選ばれているそうだ。



▲同社の製品が使われているアパレル

## 工場増設とFA化 上海を抜くステージへ

ただ、右肩上がりの事業拡大が続くYKKベトナムにも課題はある。それは受注から商品発送までの短納期化だ。以前は1~2年のスパンだったのが1年、半年、3ヶ月と短縮され、現在では60日、商品によっては最短で30日。在庫の削減、流行の変化の早さ、ファストファッションの影響などで商品サイクルが短くなっており、大手アパレルの生産量増加も、ベトナムでこれが実現できているからだそうだ。

「現地調達率は上がっていますが、それは現地調達しないと30日で商品が作れないという理由もあります。しかも、川上から川下まで、サプライヤーなどとの共同作業が必要。弊社はYKKグループで一番多くの種類を作っていると思いますよ」

ファスナーであれば素材、形、色などの種類が何千何万とあり、以前は定番商品を100%作って一括納品していたが、今は初期投入分を30%作り、その後の売行き、トレンドに合わせて追加生産している。こうしたトレンド商品に対応するために2015年に増設したのが、ドンナイ省ニョンチャック3工業団地の第2工場だ。原材料から完成品までを一貫生産している。「今年4月には工場内にR&Dセンターを設立しました。YKKグループで東南アジア初です。現地のお客様のニーズをくみ取って商品開発するため、R&Dから生産までの体制ができつつ



あります」

別の課題はハノイやホーチミン市周辺の工業団地が埋まりつつあり、人手不足が起きていること。アパレル業界に限らない現象で、多くの企業はより奥まった地域に工場を建設し始めており、同社も北部地域に新工場を建設予定だ。北部の顧客向けに供給体制を作る目的もあるが、南部で拡張できずに北部に新工場を建てる動きは、全業界で広がっていると語る。

人手不足への対策は自動化。敷田氏は数年先の人手不足を見越して第2工場ではFAの導入を進めたが、今はどの縫製工場でもFA化が話題という。短納期に合わせた効率化とスピードアップのためにも欠かせないそうだ。「アパレル業界はその国の景気に左右されますが、世界のGDP上昇率く



▲同社の製品が使われているアパレル

らしいに拡大するもの。今後は新興国にもマーケットが広がるので業界全体は顕著に伸び、ベトナムは特に上向くでしょう」

世界的な縫製事情では上海のある中国の華東地域が量も技術レベルも高く、上海に11年赴任していた敷田氏は、2000年~2010年の成長期を間近に見てきた。ベトナムの品質や技術はそれに近づいており、拡張するスピードは今のベトナムのほうが早いという。

今後のカギは中国の動向と自由貿易協定で、TPP11で米国の再交渉が実現すればもう1伸びも2伸びもすると見る。実際、グループで集まった時に話に上るのが生産量の多いバングラディッシュ、国内市場が大きなインド、それにベトナムだそうだ。

「いずれにせよ、チャンスが一番多いポジションにいるのがベトナムです」

▼ニョンチャック3工業団地の第2工場





General Director  
梶原潤一氏

**ACECOOK VIETNAM J. S. C.**



## 食品業界では安全・衛生が必須に 将来は企業間のサバイバルにも

### 低迷期脱出でカップ麺へ 経済成長で競合が増加

「ベトナムの即席麺市場は2014年頃にダウンし、2016年からは持ち直しました。2013年のピーク(52億食)までは回復していませんが、人口増が続くベトナムでの今後の伸びが期待できます」



▲シェアを伸ばした「Handy Hao Hao」

市場が縮小したのは消費者の不安な心理からで、即席麺は体に悪いなどの風評被害が大きな要因だという。同時期に起こったのが低価格競争。エースコックベトナムはこの路線には走らず、即席麺の正確な情報と安全性を広く伝えてきたが、低価格商品は農村部や都市部の一部で広く売れた。ただ、すぐに下火となり、現在では中・高価格商品が主流となっている。

「低価格化には原材料の品質や量を下げるしかないと思いますが、消費者がこれを嫌ったのではないのでしょうか」

近年の大きな動きはカップ麺の急伸だ。3～4年前は市場全体の2%ほどだったが今では5%を占めているという。同社では2016年人気即席麺「Hao Hao」のカップ麺版「Handy Hao Hao」を発売して大きくシェアを伸ばし、今年6月には日本のラーメン風味の「IPPIN」を発売した。

「袋麺の代わりではなく、場所や時間を選ばないカップ麺という理由で選んでほしいですね」

また、一昨年ほど前から韓国、インドネシア、タイなどの輸入品(袋麺、カ

ップ麺)が増え、価格は高いものの競合になりつつあるという。増え続けるコンビニも同様だ。主におにぎり、サンドイッチ、パインミーなどの軽食だが、日本では即席麺とセットで食べられるようになってきている。ベトナムでも今後、互いに補完し合う形で進めばよいと梶原氏は語る。

同社の話題と言えば、「長崎ちゃんぽん」で知られるリンガーハットとのフランチャイズ契約だ。別業態として初の試みで、8月中旬にベトナム市場の近くに开店予定。定番のちゃんぽんと皿うどんの他に、オリジナル商品を共同開発している。

「ハオハオでは『Tom Chua Cay』という酸っぱくて辛いエビ味が圧倒的な人気ですが、この風味を生かした『サイゴンラーメン』(8万VND)を提供する予定です。ご期待ください」

### 始まる安全・安心の徹底 そのためのコスト増が課題

ベトナム人は外食が好きで、レストラン、路上店、屋台などが至る所にあるが、近年では原材料の品質や食品

衛生を意識する人が増え、その声に応える形で政府も対応を強めている。梶原氏は、規制を緩やかに進めながら、ベトナム人の安全や衛生への意識を高めていく狙いがあるのではないかと感じている。

これは外食産業だけでなく加工食品に対しても同様で、今年や来年の短期的な変化はないものの、将来的に食品メーカーは生産体制や従業員教育を見直す必要が生じてくると読んでいる。

「ただ、食品メーカーが安全性を向上させるのは簡単ではありません。弊社はすでに確立していますが、少なくとも建屋、設備、原材料を変える必要があるからです」

例えば建屋では、暑さ対策で出入口や窓が開けっ放しの工場もあるが、同社では衛生管理のために窓を作らず、従業員向けに空調を入れている。ローカル同業他社のものに比べて3倍の建設費がかかるという。設備では日本本社と同じ基準で機械を導入しているが、この基準に沿って買い替えるとかかなりのコスト増となる。

また、原材料の品質への規制が強まったら、その基準をクリアできるサプライヤーは少ないだろうという。同社は20年以上をかけて主原料の小麦粉、乾燥野菜、調味料やオイルに至るまでサプライヤーと協力・指導し



▲ 発売したばかりの「IPPIN」

て、品質管理を行ってきた。これらの企業に依頼する同業他社があっても、発注規模が合わないと断られるケースが多いようだ。

「安全や衛生を徹底しても低価格化が実現できるのは、弊社が大量生産でコストダウンを図っているからです。弊社は袋麺だけでも年間で約25億食を生産していますが、日本の袋麺全体の市場は16～17億食ですから」

加えて技術力も必要になる。例えば、「カップ麺の容器は体に悪い」との噂が以前に流れたという。容器は工場での完成時に重ねられるため、麺やスープが入る内側に、別の容器の外側(印刷面)が接する。この時にインキが着くと危惧されたのだが、同

社の場合は印刷インキ自体が食品に適したものでも付着しない処理もしており、かやくの袋なども同様だという。

このように安全と衛生を守るにはコスト、事業規模、技術力などが必須となるが、総じて膨大なコストがかかることになる。商品価格に転嫁しては競合に勝てず、食品関連業界全体で淘汰が始まるかもしれない。

「これからベトナムの食生活は大きく変化すると思います。外食産業や食品メーカーは近い将来、安全・衛生面で厳格な認可制になるのではないのでしょうか。今後は他社とも協力して、即席麺の業界全体で安全性を訴えたいと思っています」



▼ エースコックベトナムの本社