

調査で見えた！越サプライヤーの姿

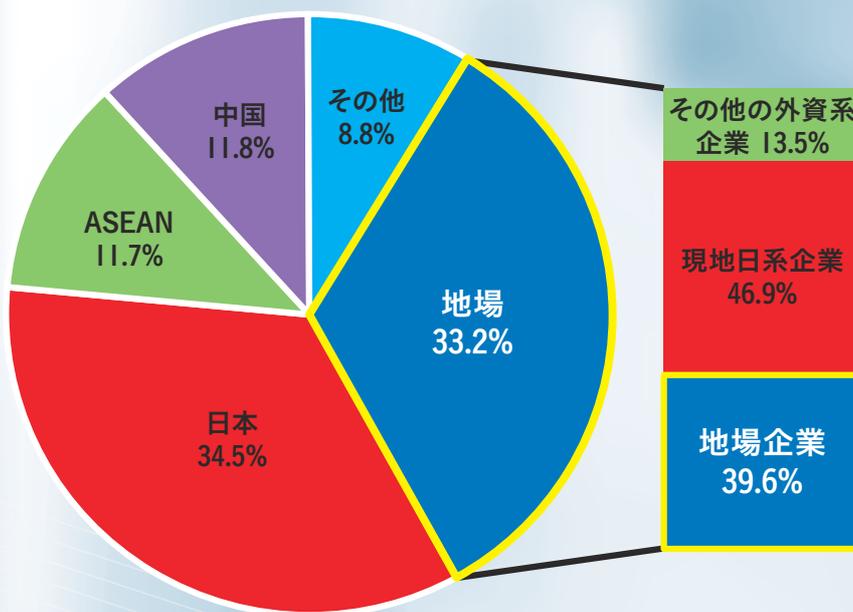
日系製造業が期待を寄せるベトナムのサプライヤー。その情報は意外に錯綜しており、技術力や生産能力の低さ、最新設備の導入、熱心な経営者など、伝わる姿は一律ではない。各種の調査データから現状を探ってみよう。

実質の現地調達率は13% 基本的な課題を克服できるか

JETROホーチミン事務所



Chief Representative
滝本浩司氏



ベトナム進出日系企業の調達先内訳

他国より低い現調率 地場企業の弱点とは

ベトナムでは製造業の現地調達率が低いとされるが、実際はどうだろうか。

JETRO(日本貿易振興機構)の「2017年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」から見てみよう。まず、製造業で重要となるコストに占める材料費の割合は57.2%。他国と比較するとタイ55.6%、中国59.8%、マレーシア63.3%、フィリピン56.4%、インドネシア61.2%だ。

「アジア各国は6割前後とほぼ変わりません。競争力を高めるためには現地調達率を上げていくことが重要になります」

その現地調達率(現調率)は33.2%。中国は67.3%、タイは56.8%と高く、インドネシア45.2%、フィリピン42.2%、マレーシア38.2%。ベトナムは2012年の27.9%に比べれば上昇しているものの、昨年の34.2%とほぼ変わらず、足踏み状態となっている。

加えて、部品や材料の調達先は地場のベトナム企業とは限らない。内訳を見ると地場企業は39.6%であり、日系企業が46.9%と半分弱。「その他の外資系企業」(13.5%)の約6割は台湾系企業だ。

「日系メーカーと連携して進出した日系サプライヤーも少なくないですし、実

際に大手日系製造業の進出が多い北部のほうが日系企業への現調率が57.1%と高く、南部は39.2%となっています」

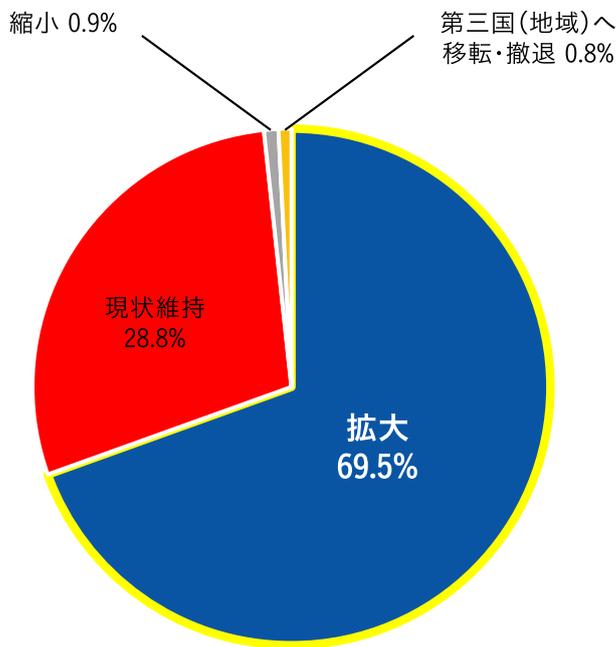
この結果、ベトナム企業からの現調率は全体で13.1%しかなく、北部で9.9%、南部で15.8%。その理由を滝本氏は、JICA(国際協力機構)が実施している、ベトナム中小企業支援パイロット事業を例に説明する。

これは「ベトナム国産産業振興基盤強化に係る情報収集・確認調査」の一環として、金属加工やプラスチック

▼地場企業からの調達率(地域別)

全体	北部	南部
13.1%	9.9%	15.8%

▼ベトナムでの今後1～2年の事業展開



成形などの優秀な地場企業を、ハノイとホーチミン市で各5社選び、昨年11月から計4回、経営・財務と生産現場改善の両面から指導したものだ(弊誌7月号「Topic気になる現場」参照)。

JICAから派遣された経営と生産現場の専門アドバイザーが、両都市のベトナムサプライヤーを訪問して、各社のコンサルティングを行った。その中で、以下のようなことが明らかになったという。

例えば、自社のパンフレットがない。それ以前にパンフレットで強調すべき自社の強みがわからない。見積もりがうまく作れない。問合せにテンポよく回答できない。名刺交換の後のコミュニケーションが得意でなく、英語の話せない人が多い、などだ。

「日本の製造業は中小企業であっても、ベトナム語の通訳を介さず英語で話したがる人も多い。技術的な専門用語で話は通じるからです。また、試作段階はよいが量産化で品質にばらつきが出る、納期が守れないなどの指摘もありました」

対象となったのはすでに日本企業や日系企業との取引実績があり、事業の拡大に意欲的な企業ばかり。そうした企業ですら上記のような課題があったのだから、他の企業は想像がつくはずだ。

日系企業は事業を拡大 サプライヤーリストも参考に

ベトナムのサプライヤーを求める日系企業は、今後増えるの見込まれる。上記の実態調査において、2017年のベトナムでの営業見通しを「黒字」とする企業の割合は65.1%で、前年比2.3%増。中でもEPE型製造業が67.5%と高く、Non-EPE型が62.5%、非製造業が63.4%だった。

一方、2018年の営業利益を「改善見通し」と回答した企業は58.5%。国別では中国、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシアの中でトップだった。こちらはNon-EPE型製造業のほうが63.8%と多く、EPE型が58.4%、非製造業は61.5%。

つまり、日系製造業の営業利益は2017年はEPE型が好調だが、2018年はNon-EPE型のほうが改善できると答えており、楽観的な見方をすれば両者ともに好調が期待される。

これは別の数字にも表れており、今後1～2年で事業を「拡大する」と答えた企業は全体の69.5%と7割にも上る。前回は66.6%なので2.9%のアップだ。

また、「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」では、「現在、海外に拠点があり、今後さらに海外進出の拡大を図る」と答えた企業のうち、その第1位は中国、第2位には3年連続で増加したベトナムが初めて入った。

「今やベトナムは世界的に重要な進出拠点と言えます。ただ、事業としては生産より販売が多く、内需向けの販売やサービスが目的でしょう。特にこの5年で購買力がアップしたホーチミン市やハノイ向けだと思います」

優秀なサプライヤーを見分けるには、日系企業との取引実績を知るのが一つの手と滝本氏。日本の商取引や求めるクオリティを知っているからだが、こうした企業は多くない。そこで、JETROが無料で提供している「サプライヤーリスト」も参考にしてほしいという。

例えば、「ベトナム南部日系・外資サプライヤーリスト」(2018年3月)の巻末には加工対応表があり、掲載企業のできる加工が一覧表になっている。やはり難しいのは熱処理、表面処

▼海外で拡大を図る国・地域

1	中国	49.4%
2	ベトナム	37.5%
3	タイ	36.7%
4	米国	29%
5	インドネシア	24.8%

理、塗装、鋳造などの大型の設備投資が必要な業種であり、これらの分野をベトナム企業で探す方法もあるという。

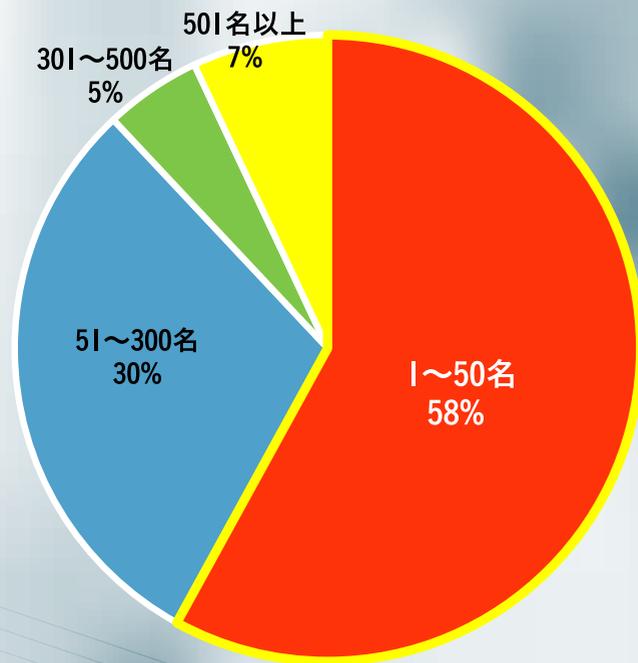
「ベトナムのサプライヤーも最近は最新の設備や機械を導入していますが、使う人のマネジメントが課題。今般のJICA事業で見られたようなベトナム企業の問題もあります。ただ、モノづくりに熱中できる人は確実にいますので、今後期待大です」

従業員50名以下の求人が6割 争奪戦が始まっている人材事情

Navigos Group Vietnam JSC.



Chairman & CEO
越前谷学氏



求人のあるベトナムサプライヤーの従業員数(2017年)

求人が2年で20%増加 人手不足で未経験も可

ベトナムサプライヤーの実情を、求人と応募から見てみよう。大手求人情報サイトのベトナムワークスのデータによれば、2015年～2017年の2年間で製造業全体の求人数は20%増加し、企業数は4～5%増、応募数は16%の増加となった。

売り手市場が進んだ中で、求人が多いのは裾野産業の中小企業だ。求人数の約9割が従業員数300人以下の企業。そのうち50人以下は58%にもなり、この2年で6%増加した。

「多いのは圧倒的にベトナム企業で、日系、韓国系と続きます。ベトナムでは年々新たな企業設立と、それに伴いサプライヤーの進出も増えていると思われるから、これも理由の一つだと考えられます。伸びでは韓国系が9%と目立ち、大手メーカーとその関連サプライヤーの進出が要因だと思います」

特筆すべき職種は「品質保証・品質管理」(QA/QC)、「自動車関連」(Auto/Automotive)、「カスタマーサービス」(Customer Service)。

品質保証・品質管理は近年の人気職種で、2015年は応募が集まりにくかったが、2016年以降は応募数が求人数を上回っている。また自動車関連はこの2年で60%も求人数が増加し、応募数の52%では追いつかない状態。カスタマーサービスは求人数が43%増だが応募数は13%増と人手不足が激しい。企業の採用水準が上がり、応募できる人数が減っている可能性もあるという。

また、求人数が増加している職種の特徴から、より高度な品質や納品後のアフターフォローがサプライヤーに求められている可能性も伺える。

ちなみに工場働くワーカーの求人はここには含まれていない。工場前での張り紙などで募集するのが一般的であり、テト期などに短期で大量採用する場合には斡旋業者を利用するなど、ワーカー募集において求人サイトを利用しないケースが多いからだ。

特にベトナム企業では従来経験者募集が一般的だが、企業の要求に合致する人材が見つからなかったり、人手不足が加速していたりと採用は必

▼求人数・応募数の変化(2015～2017年)

職種	求人数	応募数
QA/QC	22%増	30%増
Merchandising/Purchasing/Supply Chain	35%増	38%増
Executive management	36%増	63%増
Auto/Automotive	60%増	52%増
Customer Service	43%増	13%増

ずしも容易ではない。そのため、同業・同職種経験者だけでなく、近い職種や業種の経験者採用や、新卒・経験の浅い候補者も視野に入れて採用活動を進める企業も増えてきているという。

徐々に顧客対応に注力 ベトナム人採用のポイント

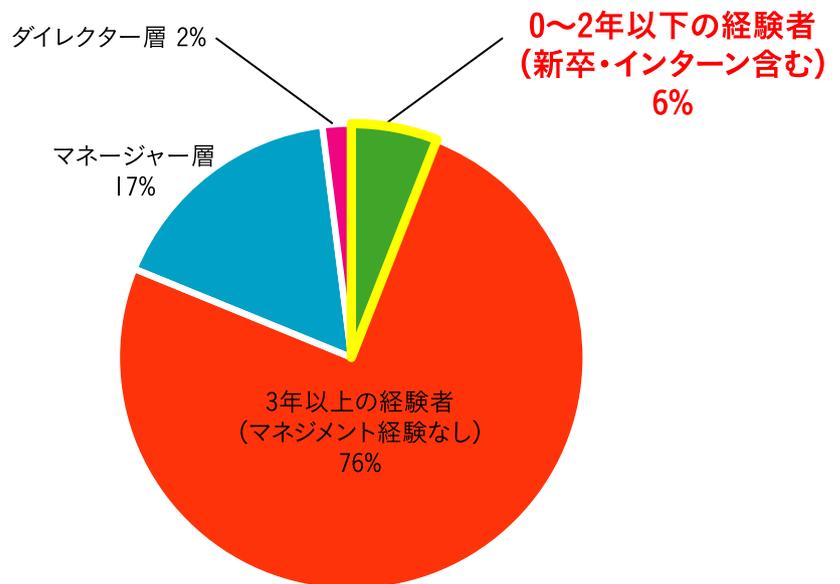
2017年のベトナムサプライヤーの求人は、3年以上の経験者(マネジメント経験なし)が76%と多く、0~2年以下の経験者(新卒・インターン含む)は6%のみ。ただし、後者はこの2年で83%も増加している。

「大学卒業後に新卒で仕事に就ける人がわずか3割と言われるベトナム。その3割も有名校出身かつ成績優秀な学生と一握りのため、多くの学生はまずインターンシップ等で実務経験を積むことが多いです」

インターンの期間は3ヶ月が一般的で、月給は100万~200万VND程度。企業としては低コストで主にルーチンワークを依頼でき、学生には正社員へのチャンスが生まれる。ベトナム人の新卒採用は現地グローバル大手が進めていたが、最近では日系企業でも見受けられる。

給与条件は2017年で499USD以下が50%、500~699USDが32%であり、この2つで8割以上を占める。この2

▼ベトナムサプライヤーの求人対象(2017年)



年間ですべての給与帯が増加しており、特に499USD以下が40%増、1000~1999USDが41%増と群を抜いている。

採用事情から伺えるベトナムサプライヤーの傾向を、「現時点では必ずしも顧客の高い要望に対応しきれていないものの、対応しようとする努力が求人者の傾向から伺える」と越前谷氏は語る。

具体的には品質保証・品質管理やカスタマーサービスなど近年増加している職種から、品質面や顧客対応を強化し、要求レベルが高い日系や韓国系および大手ベトナム企業と取引したい気持ちもありそうだという。

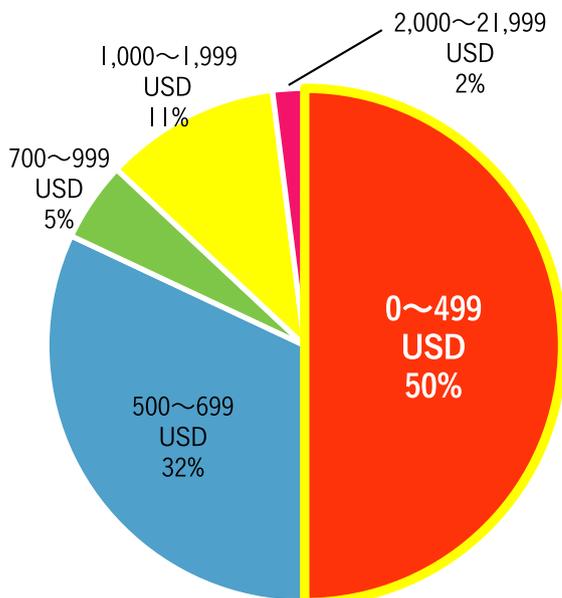
グローバル展開を見据えて、日本市場開拓のための日本人採用などもあるそうだ。

「堅調なFDIとベトナム経済の発展を鑑みると、ベトナムサプライヤーの採用は今後も伸びる可能性が高いです。日本、韓国、欧米などの外資系企業と取引を進めるサプライヤーも増えており、今後さらに顧客対応が充実すれば、製品やサービスのレベルも上がると思います」

日系製造業がベトナム人を採用する際のアドバイスとして、性格診断テストなどの利用を越前谷氏は勧める。例えば「粘り強い性格」などを求める企業が多い一方、1~2回の面接では性格の判断は中々難しい。そこでテストを通じた性格面の確認が、面接時の判断の助けになるという。実際テスト結果として「飽きっぽい」という結果が出た人は、転職回数が多いなどの関連があるそうだ。

また、採用時には日本人だけでなく、ベトナム人の面接官を設けることを同氏は推奨する。ネイティブ言語で会話ができるベトナムの方がシビアに採否を見極められる点はもちろん、一緒に働く仲間が採用権を持つことによる入社後のメリットも大きいそうだ。

▼求人者のあったベトナムサプライヤーの給与額(2017年:USD)

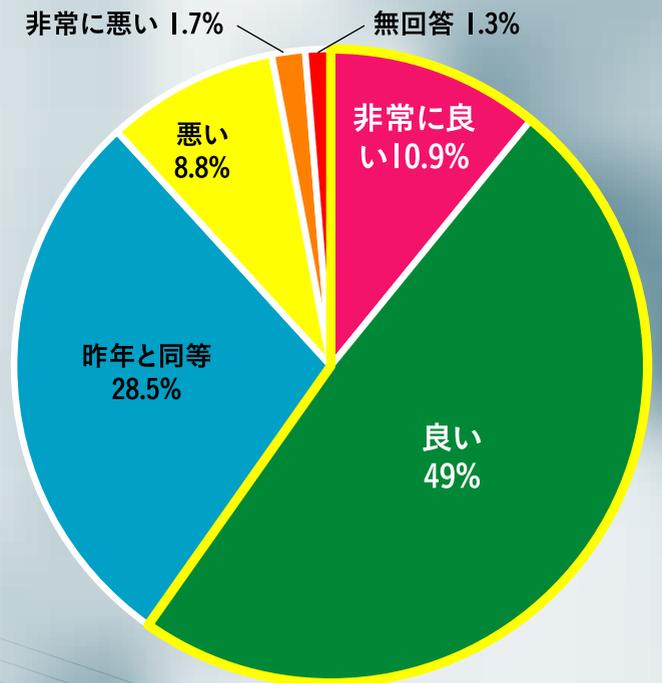


日本の中小企業の6割が好調 底上げが始まるベトナム企業

NC Network Vietnam JSC



企画PR部 部長
鈴木一也氏



日本の製造業の2017年景況感

増える日本からのニーズ 価格や精度で問題も

日本の中小製造業の事情はどうか。日越製造業のマッチングビジネスを手掛けるNCネットワークベトナムの親会社NCネットワークが、2017年12月に会員企業に実施した「日本製造業景況調査報告書」を見てみよう。全国39都道府県からの回答数239社のうち、約80%が従業員50人以下の中小企業だ。

「2017年の景況感は『良い』と『非常に良い』で約6割、不調は10.5%に留まっています。特に好調と答えた業界は半導体(76.9%)、食品機械(75%)、電子部品(71.4%)で、半導体と電子部品などの関連し合う業界が好調傾向にあるようです」

NCネットワークベトナムは「FBCものづくり商談会」などを開催する一方、日本からの視察ツアーで顧客と一緒にローカル、外資、日系の工場を回っている。

顧客のほとんどは従業員数50人、100人以下の中小企業で全国各地から来越。上記のように景況感がよいためか増加中で、日系やベトナム企業の新規工場や第2工場の建設も増えているそうだ。

▼好調回答の多い業界

1	半導体	76.9%
2	食品機械	75.0%
3	電子部品	71.4%
4	工作機械	68.0%
5	住宅・建材	66.7%
6	建設機械	66.7%
7	医療	57.1%
8	自動車	56.0%
9	家電・弱電	55.6%
10	産業用ロボット	50.0%
10	航空・宇宙	50.0%

視察の主な目的は、コスト削減のためのベトナムサプライヤーへの発注、コスト高による中国工場からの移転などで、中小企業が多いせいか最近では進出より外注先パートナー探しが伸びているという。

▼2018年の業界別景況感(良い・非常に良い)

1	半導体	76.9%
2	家電・弱電	66.7%
3	電子部品	64.3%
4	工作機械	60.0%
5	自動車	58.2%

「紹介するベトナム企業は主に製造業で、部品、設備、原材料系と様々。企業数は合計で2000~3000社あり、弊社のベトナム人スタッフが探しています」

同社は2010年に進出した当初、1000社以上のベトナム企業を訪ねており、その後日本の公的機関からベトナム北中部のサプライヤーリスト調査を受託。当時から現在の変化が比較できるという。

この数年で鈴木氏が感じるのは、年を追うごとに設備投資が増えて、5Sなど基礎的な作業が根付き始めたこと。技術力や投資力も向上し、日系企業と直接やり取りする企業も増えてきた。ただ、日系とローカルとのパイが増えるに従って、トラブルも多くなっているそうだ。

「納期を守らない、重要事項をメールしても返事がない、製品の管理が悪くて傷が多いなどで、日系企業のニーズは満たしつつあるとはいえ、課題はまだ多いです」

そもそも顧客はその道のプロ。その目でベトナムサプライヤーの工場、設備、製品などを見て、「できそうだと判断して見積もりを依頼する。ただ、見積もりの段階で断念する日本企業も少なくなく、意外に高価格だからだ。金額に納得して試作に進んでも、量産すると精度にばらつきが出たり、傷があったりで、「ストレスがたまる」という人も多いとか。

「ベトナムでも機械加工、樹脂成型、金型製作など多くの分野で優良なサプライヤーはあります。彼らは知名度もあって、弊社などを通さずに取り引している日本の企業も少なくありません。しかし、大手企業なので小ロットでは請けないし、価格も高くなる。だから弊社のお客様は中堅企業を狙うので

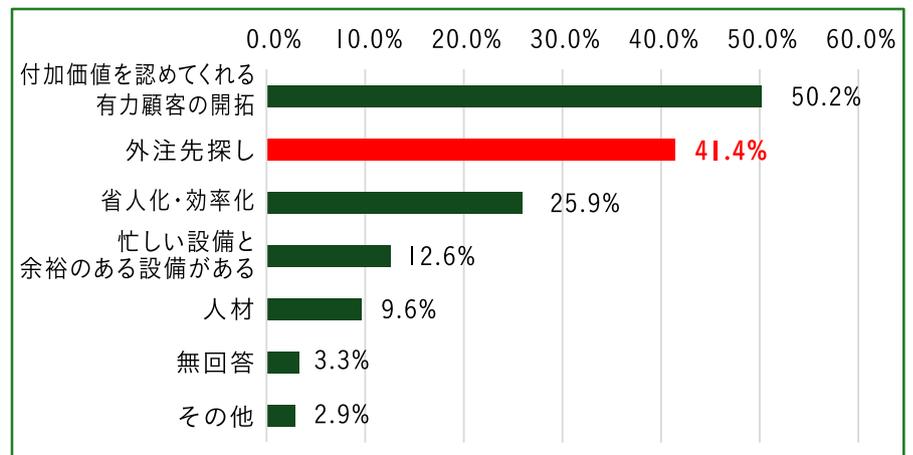
すが、すると先ほどの問題が出てくるのです」

変わるベトナムサプライヤー経営者の熱意で判断

試作以上となった中で、最終的に取引がうまくいくのは半分以下だろうと鈴木氏。

取引が中止となると日系企業や中国、台湾、韓国などの外資系を当たるが、同社はネットワークの強い日系企業を紹介することが多い。顧客の目的であるコストダウンは難しくなるが、

▼製造業の課題



ロット数により金額が変わるので、精度を重視して依頼する企業もあるという。

「以前なら日系企業と取引したために部品1個からでも請けていた、ベトナムサプライヤーも変りつつあります。日系企業の判断が遅かったり、小ロットだったり、見積もりで断られることが多いからです」

そのため、見積もりを出さなかったり、割高な(採算に合う)見積もりを出すところもあるという。実際に他の仕事もあるので、小ロットのために設

備を空けるのが難しい場合もある。ただ、日本の中小製造業の景況感は2018年もよく、「良い」か「非常に良い」としている業界は半導体(76.9%)、家電・弱電(66.7%)、電子部品(64.3%)など。

同時に製造業の課題として、4割以上の企業が「外注先探し」と答えている。

ベトナムサプライヤーへのニーズは続きそうだが、鈴木氏は「経営者のやる気」を見てほしいと語る。「頑張っている仕事をやりたい」という思いを感じられるかどうかで、そんな社長の会社なら従業員も日本側も一生懸命になり、足りないところはカバーする気にもなる。

「こっちは仕事を出すほうだと思わないほうがいい。ベトナム企業も相手がどんな会社で、何を作り、どのような社長なのかを知りたがっています。ぞんざいな会社と仕事をしたくないのは日本の企業と一緒にです」

ベトナムには簡単な機械加工や射出成型の企業は多いが、精度の高いものはまだ難しい。ただ、ベトナムの商習慣では日本式の納期厳守や品質基準は求めておらず、それが是正されればもっと成長できるという。逆に鈴木氏がベトナム企業にアドバイスしているのは、最低でWebサイトを充実させること。

「日本の企業はベトナム企業をよく知らず、HPを探してみるしか調べる方法がありません。ですので、自社のサイトをしっかりと作るように伝えています」