

ベトナムにおける家具産業の発展過程に関する研究

井手, 久美子

WDB株式会社 | 九州大学大学院農学研究院環境農学部門森林環境科学講座森林政策学研究室

興梠, 克久

筑波大学 | 九州大学大学院農学研究院環境農学部門森林環境科学講座森林政策学研究室

ラヴィンハイハー

ノンロン大学 | 九州大学大学院農学研究院環境農学部門森林環境科学講座森林政策学研究室

<https://doi.org/10.15017/18869>

出版情報 : 九州大学大学院農学研究院学芸雑誌. 65 (2), pp.131-141, 2010-10-29. 九州大学大学院農学
研究院

バージョン :

権利関係 :

ベトナムにおける家具産業の発展過程に関する研究

井手 久美子¹・興 梶 克 久^{2,*}・ラヴィンハイハー³

九州大学大学院農学研究院環境農学部門森林環境科学講座森林政策学研究室
(2010年6月30日受付, 2010年7月9日受理)

A Study on Development of Furniture Processing Industry in Vietnam

Kumiko IDE¹, Katsuhisa KOHROKI^{2,*} and LA Vinh Hai Ha³

Laboratory of Forest Policy, Division of Forest Sciences, Department of Agro-environmental Sciences,
Faculty of Agriculture, Kyushu University, Fukuoka 812-8581, Japan

緒 言

わが国の製造業は、グローバル競争が激化する中で、アジア地域への生産拠点の移転を進めている。家具産業においても同様である。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（国際家具産業振興会，2008）。

ベトナムは、1986年のドイモイ政策による市場開放以降、アジア諸国との貿易・投資関係が急速に深まり、1990年代前半は8%を超える経済成長を成し遂げ、世界的に注目されるようになった（Yu, 2006）。2001年以降も年平均8%以上という高い成長率を記録し、外国からの投資と輸出を原動力にベトナムは経済成長を続け、世界的な生産・輸出拠点のひとつとなっている（関，2006）。2007年1月にはWTOへの加盟を果たしており、今後も貿易拡大や投資流入がいつそう加速していくとみられている（坂田，2008）。

ベトナムへの投資の優位性として、①政治、経済、社会の安定、②豊富で勤勉かつ相対的に低賃金で採用可能な若年労働者層、③工業団地の整備、④地理的に中国とASEANの中間地に位置する両市場へのアクセス拠点などが挙げられ（馬場，2007）、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

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。ベトナム産業全体の生産額に占める家具産業の割合は1996年の2.1%から2006年には4.7%にまで大きく増加している（General Statistics Office Of Vietnam, 2009）。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。

外国企業との取引開始は、ベトナム産業の発展を促しているが、一方でベトナム企業は大きな課題も抱えている。藤田は、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、ベトナム企業への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ことを明らかにしている（藤田，2006）。家具産業については、石塚らのベトナム北部・中部木工村（伝統的産地）における報告があるものの（石塚・藤田，2006）、現在のベトナム家具産業の成長をけん引している新興民間企業（輸出企業）についての報告は見当たらない。この新興民間企業による家具生産においては、外国企業からの委託生産が大規模に進行しており、ベトナム企業による新たな製品開発の機会を妨げている可能性もある。さらに、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

¹WDB(株)

²現勤務先：筑波大学

³ノンロン大学（ベトナム）

¹WDB Co., Ltd.

²University of Tsukuba

³Nong Lam University, Ho Chi Minh City, Vietnam

*Corresponding author: kohroki.katsuhisa.gu@u.tsukuba.ac.jp

は持続的でないという報告もある (Ratnasingam and Iroas, 2003)。

このような問題に対しては、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求められていると考えられる。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。

なお、本研究は、文部科学省科学研究費補助金「基盤研究 (A) 森林・木材資源としてのゴムプランテーションの新たな機能評価 (研究代表：溝上展也，課題番号：18255009)」の成果の一部である。

研究の方法と調査地の概要

1. 研究の方法

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」) に着目して進めた (伊藤, 2007)。「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。

また、家具産業は労働集約型であるとともに、木材 (原材料) にも大きく依存した産業である。従って、労働力や原材料としての木材の調達戦略についても着目し分析を行った。

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の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、日本との取引がある家具企業のうち任意に選定した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

ホーチミン市は、ベトナム最大の都市であり、人口625万人、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ASEAN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。

ホーチミン市手芸・木工協会 (HAWA) における聞き取り調査 (2008年10月) によると、ベトナムにおける家具企業・生産者は2,000を超えるといわれ、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。第1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2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1グループの典型的な産地であるといえる。

結 果

1. 日本家具市場の国際化

図1は我が国における家具の国内出荷額と輸入額の推移を示している。1980年代後半に2兆円を超えた国内出荷額は、バブル景気崩壊後の1992年 (3兆800億円) をピークに減少に転じた。特に、1998年以降の減少は著しく、2003年には1兆5,000億円まで後退している。1992年から2003年における減少率は55.1%にも及んでいる。一方、家具輸入額は一貫して増大しており、2007年には過去最高となる5,088億円を記録している。1991年と比較すると169.9%の増加にあたる。

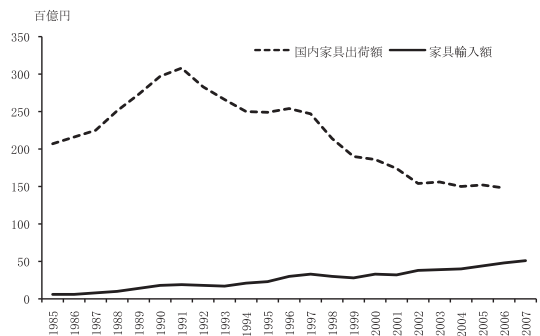


図1 我が国における国内家具出荷額と家具輸入額の推移

資料：国際家具産業振興会編『わが国輸入家具市場の概要』, 1996～2008年度版より作成。

表1 我が国における木製家具輸入額の推移

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：国際家具産業振興会「わが国輸入家具市場の概要2008」, 2008年, 16頁

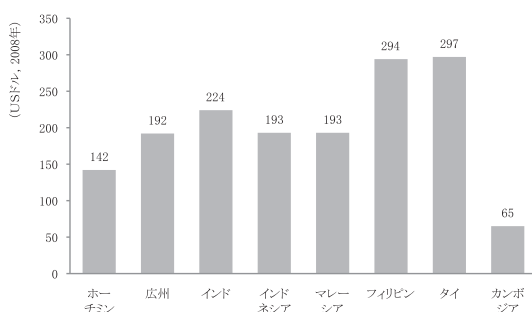


図2 東南アジアにおける労働者の賃金比較

資料：日本貿易振興機構 (JETRO)・ホーチミン事務所業務資料

このように、バブル景気崩壊を契機に、日本の家具市場に大きな構造変化が生じていることが示唆される。

我が国の家具企業は、1991年のバブル景気崩壊以降、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を進めている (国際家具産業振興会, 2000)。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り、中国のシェアが大半を占める。また、タイ、マレーシアからの輸入は年々後退しているが、ベトナムは近年急速に輸入額を伸ばしている。日本の輸入家具市場は、アジアをよりコストの安い家具の供給基地として捉えているといえる。

国際家具産業振興会は、日本の家具輸入が、今後とも中国とベトナムを中心にアジア地域への依存が拡大し、また、アジアが世界の家具生産地化すればするほ

ど、域内のコスト競争は熾烈を極めていくことになると見込んでいる (国際家具産業振興会, 2008)。J. Ratnasingamらは家具生産拠点は賃金の安い国へシフトしていると報告しており (Ratnasingam and Iroas, 2003)、そのため、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考えられる。日本貿易振興機構 (JETRO) によれば、アジア地域別の月額賃金を比較すると (図2)、ベトナムは中国や近隣ASEAN諸国よりも非常に安いことがわかる (小嶋, 2008)。これは、労働集約型産業、すなわち家具産業にとっては大きな魅力である。

2. ベトナムに進出する日本家具企業の生産体制

日本家具企業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。表2にN社の概要を示す。N社の創業は1967年である。N社有価証券報告書によると、2008年度の売上高は2,172億円であり、過去5年間をみると連続して増収増益となっている。2005年度には当期純利益で100億円を突破し、2008年度には155億円にものぼり、年々拡大の一途をたどっている。

現在の主な事業内容は、家具・インテリア・ホームファニッシング商品の企画販売、新築住宅のコーディネート、海外直輸入品・海外開発商品の販売を展開し、大半が自社開発商品である。従業員数は6,936名、うち2,068名が海外における子会社での家具製造に従事している。また、各物流センター (北海道、埼玉、神奈川、兵庫、福岡) を起点とし、さらなる物流の効率化をはかっている。2004年10月には新たに3.5万坪

表2 N社の概要

創業	1967年12月
設立	1972年3月
資本金	129億2,800万円
従業員	6,936名(家具製造従事者 2,068名)
事業内容	家具、インテリア、ホームファニッシング商品の企画販売 新築住宅コーディネート 海外直輸入品・海外開発商品の販売
事業所	本社 北海道札幌市
	チェーン本部 東京都北区
	店舗 全国162店舗
	物流センター 北海道(札幌市)、埼玉県(白岡町)、神奈川県(横浜市、海老名市)、兵庫県(神戸市)、福岡県(筑紫野市)
	店舗開発事務所 東京都、大阪府
海外	中国(青島物流センター、平湖物流センター)、香港、インドネシア、ベトナム(2008年2月20日現在)

資料：N社有価証券報告書(2008年2月期)より作成。

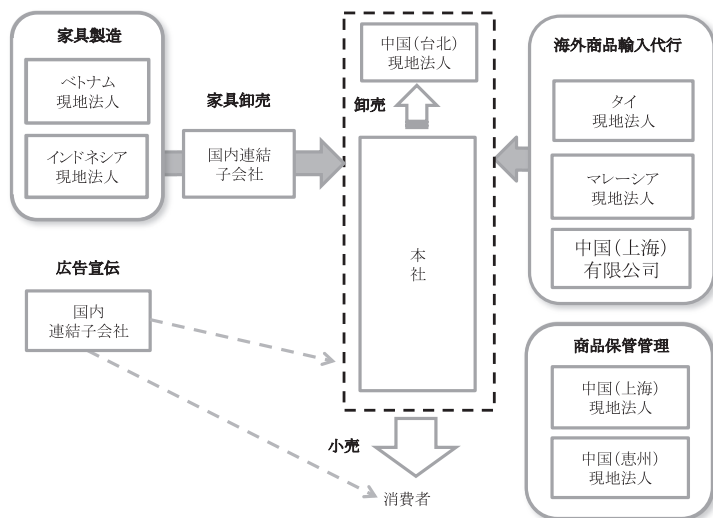


図3 N社の海外事業展開

資料：N社有価証券報告書(2008年2月期)より作成。

の保管能力を持つ関西物流センターが本格稼働した。

現在、N社はインドネシア、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。N社の事業展開を図3に示す。まず、上海、香港、タイ、マレーシアの子会社においては、販売する商品(生産

を現地企業に委託したN社ブランド商品、つまりOEM製品)を買い付け、インドネシアとベトナムに設立した子会社においては現地で家具の製造を行っている。

N社の海外進出は、1988年にシンガポール共和国に現地法人(出資比率100%)を設立したことに始まった。

その後も、1994年にインドネシア、1999年にはタイ、2000年には中国にも進出し、最近ではマレーシア、中国、ベトナムにも現地法人を設立している。ベトナム工場は、2006年に本格稼働しており、これにより海外の家具製造面については1994年から生産を開始しているインドネシア工場と合わせ、安定した商品供給を可能にしている。現地生産の取り組みの背景には、取引が大型化するのに伴い、現地国メーカー側からの値上げ要請が続いたことがある。

N社のベトナムにおける事業展開は、次の2つを拠点に進められている。第1に、北部ハノイに子会社方式の生産拠点をもち、第2に、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社ホーチミン事務所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。

このように、ベトナムにおけるN社の事業展開は、北部は「内製型」、南部ホーチミンでは「スポット型」

の企業間関係に基づいている。

3. ベトナム家具産業の動向とその特徴

石塚らによると、ドイモイ開始以前、ベトナムには家具市場と言えるようなものは存在せず、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が次第に現れ始めた（石塚・藤田、2006）。表3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23億4,600万米ドルを記録している。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。2005年以降、アメリカへの家具輸出が急激に増加しているが、この背景には中国製の寝室用木製家具がアメリカからのアンチダンピング課税を課せられていることがあるという。つまり、アメリカの中国に対するアンチダンピング課税により、一部の中国企業が生産拠点を

表3 ベトナムにおける家具輸出および木材輸入の推移

		2000	2001	2002	2003	2005	2007
総額		219	334	435	567	1,343	2,346
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
	豪州	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

	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：家具輸出総額はHAWA（2008）より作成。家具輸出の国別推移、木材輸入は、2000～2003年は石塚・藤田（2006）、2005年はUSDA（2006）、2007年はHAWA（ホーチミン市木材・手工芸協会）業務資料（2008）より作成。

原資料：(1) 石塚二葉・藤田麻衣「ベトナムの産業振興と地方政府の役割—バクニン省ドンキ木工村の事例—」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、2006年、206頁、(2) USDA Foreign Agricultural Service (2006) Vietnam Solid Wood Products Annual Report 2006. p.8

表4 ベトナムの森林面積及び木材生産量の推移

区 分	2002	2003	2004	2005
森林面積 (万 ha)	1,178	1,210	1,231	1,242
自然林 (万 ha)	987	1,000	1,009	953
うち木材生産林 (万 ha)	777	786	793	770
人工林 (万 ha)	192	209	222	289
木材生産 (万 m ³)	243	244	263	270

資料：USDA Foreign Agricultural Service (2006)
Vietnam Solid Wood Products Annual Report
2006. p.3

ベトナムに移しているため、ベトナムからアメリカへの家具輸出が急増しているというのである。このような急増に脅威を感じて、米国家具製造業界は商務省に対してベトナムにもアンチダンピング課税を求める動きがあるという (HOTNAM! News, 2008)。

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。政府は人工林拡大政策を積極的に進めており、表4に示すように人工林面積及び木材生産量 (大部分は人工林材) は増加しているものの、「人工林からの木材は大半がパルプ用、輸出チップ用、燃料用として利用されており、家具製造に向けられるのは、パイン、ゴム、アカシアなどの一部である (約40万m²と推定されている)」(日本木材総合情報センター, 2008)。

木材輸入についてみると (前出の表3参照)、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。ホーチミン市手工芸・木工協会 (HAWA) における聞き取り調査 (2008年10月) によると、ベトナム産材では成長を続けるベトナム家具産業の木材需要の増大に追いつかず、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の展開方向に大きな影響を与えると考えられるが、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。

なお、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年に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。

4. ホーチミン市内家具企業の経営実態

ベトナムにおける家具産業は、安い労働力を基盤に、日本をはじめとする外国企業の進出と、それに伴う家具輸出増大を背景に著しい発展を遂げている。一方、原材料不足という深刻な課題も抱えていることが明らかとなった。そこで、ホーチミン市内の家具企業3社への聞き取り調査結果から、著しい発展をみせるベトナム家具産業を牽引している新興民間企業 (輸出企業) の経営の実態と課題を明らかにする。なお、今回、調査対象としたA社、B社、C社はいずれも日本企業との取引を行っている。調査結果を表5に示す。

(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種類にまで規模拡大している。商品の種類は、①Kitchen ware「キッチン用品」、②Household「棚等」、③Furniture「室内家具」、④Toys「おもちゃ」、⑤Order「注文製品」の5つに大別される。

「環境に優しい木材製造企業」というキャッチフレーズが示すように、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原材料に利用している。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2000～2003年よりベトナム中間業者を通してカンボジアから調達も行うようになった。2007年における調達量は14,000m³であり、うち7,000m³が製品となる。

図-4に、A社の売上高推移を示す。安定した企業成長を続けており、2007年の総売上高は832万米ドルである。A社は創業時より年間売上高を25～30%増やす方針をとっている。

総売上高のうち、輸出額は778万米ドルであり、2007年における総売上高に占める輸出額の割合は約94%にのぼっている。その取引先はヨーロッパ52% (ドイツ、フランス、イタリア、デンマーク等)、アジア32% (日本、韓国、シンガポール、台湾、イスラエル)、北南アメリカ14%、ほか2% (リビア、オーストラリア、南アフリカ、オーストラリア、ニュージーランド) をはじめとする世界40カ国以上と多様である。うち日本の割合は29%にもものぼっており、先に事例に挙げた日本の家具企業N社とも取引がある。2005年にはMekong Capital (イギリス)、2007年にはBank Invest (デンマーク) からの投資があり、A社の成長は世界から

表5 ホーチミン市内家具企業の概要

	A社	B社	C社
設立年 (家具生産開始年)	1991	1985 (1991)	1970 (1995)
事業内容	①キッチン用品, ②棚等, ③室内家具, ④おもちゃ, ⑤注文製品	①室内家具等の木材製品輸出 (主に日本向け), ②家具輸出 (主に米向け) や壁板生産, ③国内市場向け室内家具の販売, ④住宅建築, ⑤国内市場向け室内家具の生産 (③への製品供給), ⑥包装材工場	家具組み立て部品製造・輸出
工場面積 (m ²)	①ホーチミン市工場: 8,000, ②ビンズオン省工場: 30,000	①ホーチミン市工場: 50,000, 他の工場: 30,000	50,000
経営展開	1993年有限会社, 2000年株式会社	1985-86: ラオス輸出用丸太開拓・ラオスへの産業商品供給, 1986-91: 輸出入 (輸出品: 製材品, 床板, 農産物, 海産物 輸入品: 原材料, 機械設備, 消費材), 1991-2001: 家具産業に特化・新機械設備導入, マネジメントスキル導入, 2001~: 株式会社化	1970年国営会社, 2005年株式会社 (政府出資51%)
2007年売上高 (米ドル)	8,312,176	24,399,200	2,000,000
2007年輸出額 (米ドル)	7,781,460	18,099,000	2,000,000
輸出先	欧52% (独, 仏, 伊, デンマーク等), アジア32% (日, 韓, シンガポール, 台, イスラエル), 北南米14%, 他2% (リビア, オーストラリア, 南アフリカ, NZ)	日, 米	日 (韓, 米にも少々)
取引先企業	N社(H), K社(独), S社(H) 等	日, 米	M社(H), H社, NK社
原材料	ラバーウッド95%, アカシア材5%	①MDF/PB, チップボード, ②桐, ③ラジアータパイン, ナラ, ④ラバーウッド	①ラバーウッド (70-80%), ②MDF, ③マツ材
原材料調達先	ベトナム70%, カンボジア30%	①豪, ②中, ③豪, ④カンボジア・ベトナム	①・②ベトナム, ③フィンランド
2007年原材料 調達量 (m)	14,000	①10,000, ②1,000, ③1,000, ④500	①7,000, ②200, ③80
原材料調達価格 (米ドル/m)	不明	MDF:350, PB:290, ラバーボード: 600	①250, ②270, ③260-300
製品加工量 (m)	7,000	7,500-8,750	①2,900, ②160, ③37
歩留り (%) (製材→製品)	50	60-70	43
雇用人数	1,200	2,000	220
平均年齢	20-25	30-35	32-38
平均賃金 (米ドル/月)	長期雇用: 50-70	平均150	長期雇用: 80
労働者析出源	ベトナム中部出身者	ほとんどホーチミン市内	ドンナイ省, 北部
品質管理基準	ISO9001:2000	ISO9001:2000, ISO14000:2004	なし
補助金等	2005年 Mekong Capital (英), 2007年 Bank Invest (デンマーク)	30%外資, 70%国内投資	設備機械: M社
商品開発	外国企業の注文者	外国企業の注文者	外国企業の注文者 (M社)
今後の見込み	ラバーウッド継続利用, 原材料安定調達のため, 国内のラバープランテーションと契約を模索, 2005~2010年までに製材工場併設し子会社設立	MDF中心, MDFの供給安定, 豪・欧の企業を模索中	組立も考えている。M社との契約終了後 (10年, 2012年まで), 相手国・注文数が減少したため, 他の市場との取引を開始したい。ラバーウッド価格が将来高くなればMDFに重点を移す
ラバーウッド に対する評価	環境面: よい, 品質: 天然林と比べて落ちるが問題ない	環境面: よい, 品質: 家具材として問題ない, ラバープランテーション: ラテックス採取中心の経営のため, 廃材の安定供給が見込めない, 長さが1mしかとれないためフィンガージョイントする必要がありコストがかかる	品質: よい, 価格上昇が問題

資料: 聞き取り調査 (2008年10月実施) の結果より。

注: 売上高・原材料調達量・調達価格・製品加工量の数値はすべて2007年実績, B社の原材料調達価格は2008年実績。

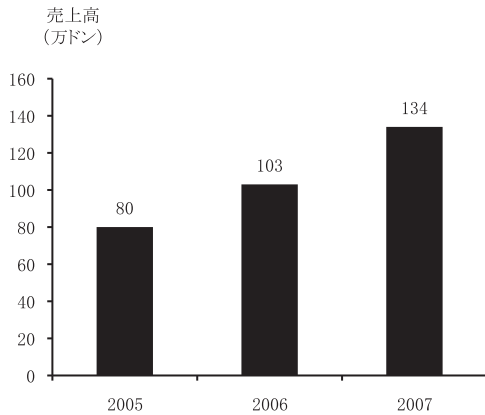


図4 A社の売上高の推移

資料：ブレインワークス編著『ベトナム成長企業50社－ホーチミン版－』カナリア書房、2008年、117頁

注目を浴びている。

日本企業からの注文により、2005年からすべての商品でPCB薬剤を使用していないことを国内外（ドイツとベトナム）の検査機関から認証を受けている。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り、在庫は持たない。このことから、A社の外国企業との取引関係は、「スポット型」といえる。一方、A社では一部自社商品のおもちゃも開発し、有力商品となっている。

先に雇用人数は1,200名と述べたが、うち1,000名が組み立てを担当し、200名が営業・事務・エンジニア・運転手等のスタッフである。男女比は、男45%、女55%である。従業員の月額平均賃金は50～70米ドルと、ホーチミン月額平均賃金（142米ドル）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。投資方法や投資規模については検討中なので詳細は分からないが、A社がラバープランテーションに育林費用の一部を投資し、収益をプランテーション側と分収する際に、ラテックスは全量プランテーション側が、木材はA社が全て引き取るという形態を検討している。

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（ブレインワークス、2007）。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、もともとは国営企業であったが、2001年以降株式会社となった。創業当時1985～86年は、ラオスで木材その他商材の貿易業を行っていた。その後1986～91年、木材、フローリング材、農産物等の貿易業を強化し、1991年以降家具製造を開始した。B社は以下の6つの関連子会社を持ち、経営の多角化をはかっている。①室内家具等の木材製品輸出（主に日本向け）、②家具輸出（主にアメリカ向け）や壁板生産、③国内市場向け室内家具の販売、④住宅建築、⑤国内市場向け室内家具の生産（③への製品供給）、⑥包装材工場。

図5にB社の売上高推移を示す。家具製造を開始した1990年以降、その売上高に占める利益は拡大が続けている。2007年の総売上高は2,440万米ドルにのぼっている。B社はベトナム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。輸出額の割合も著しく増加しており（図6）、2007年の輸出額は1,810万米ドルで、総売上高に占める割合は約75%である。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。

主な製品は、日本向けのこたつ、ベッド、学習机、またアメリカ市場にはベッドを生産している。大部分は外国企業からの委託生産であり、在庫は持たない。B社についても、A社と同様に外国企業と「スポット型」の取引をしている。

従業員は2,000名を抱え、うち組立には1,800名、営業・事務スタッフとして200名を雇用している。男女比は、男80%、女20%である。平均年齢は30～35歳であり、ほとんどはホーチミン市内からの従業員である。従業員の月額平均賃金は150米ドルと、ホーチミン平均よりも高い。

B社は、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企業である。しかし、1995年以降は生産価格を下げるため、より安価な工業原料MDFの利用を開始した。このMDFの60%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はいる。残り40%は、ラバーウッドを原料としたタイ、マレーシア産MDF、またアカシア、ユーカリを原料としたベトナム産MDFを用いている。

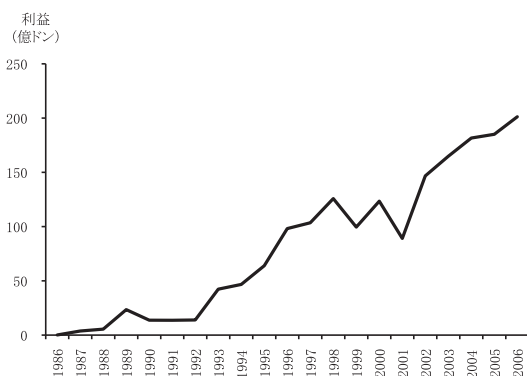


図5 B社の利益の推移
資料：B社業務資料より作成。

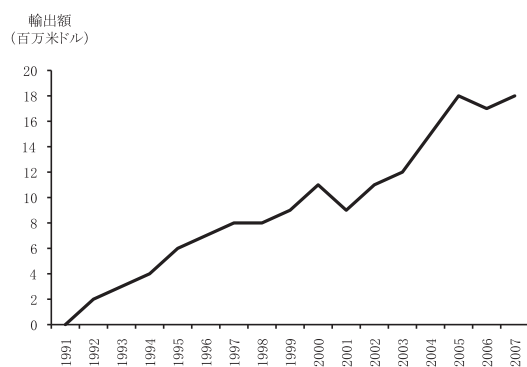


図6 B社の輸出額の推移
資料：B社業務資料より作成。

B社は品質基準ISO9001:2000に加え、ISO14000:2004も取得し、他社との差別化を図っている。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。

B社は2008年、アメリカ向けの良質な輸出品生産に投資している。副社長によると、現在欧米市場への輸出強化のため、ラオスで家具生産合弁プロジェクトを進めている。対米輸出額はこの合弁会社だけで510万米ドルを見込み、B社の各工場への原料の安定供給の一助にもなっている。すでにアメリカから多く受注しており、総額で1,000万米ドルになるという。先に、ベトナム家具輸出先として、近年アメリカへのシェアが拡大していることを明らかにしたが、ベトナム企業側でもこの状況に対応すべく経営展開していることがわかる。

(3) C社

創業は1970年であり、当時は国営企業であった。2005年より株式会社に転換している。創業当時は建築用、鉄道用の構造材を製材し、1990年よりラバー製材・同接着板の輸出を開始した。しかし、日本市場からの要求がなくなり1998年にこれらの生産を停止している。家具製造は1995年から開始した。

C社はA社、B社の家具完成品の製造とは異なり、家具の部品を製造している。2007年における売上高は200万米ドルである。2000年頃と比べ、10～20%減少しているという。売上高のほぼ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、うち工員は170名、営業・事務スタッフは50名である。男女比は男40%、女60%である。従業員のうち、3～4人は日本で日本語取得と技術取得を目的とした研修を受けた経験がある。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80米ドルと低い。C社では、ドンナイ省、ベトナム北部、ベトナム南部からの従業員を多く雇用している。

C社は、日本企業M社（家具製造用機械メーカー）との関係が深い。1992年に提携して以来、家具部品製造用の機械をM社から借用し、事業内容、商品開発もすべてM社の指示による。1990年以降、C社では原材料にラバーウッドを用い、2002年からはMDFの利用を開始したが、これもM社の指示である。日本企業に大きく依存した経営方針をとっており、その企業間関係は、「スポット型」であるが、M社の子会社としての性格が強く、半「内製型」取引ともいえるだろう。

今後M社との契約が終了する2012年以降には、家具完成品の製造へシフトしたいと考えている。また、原材料として利用しているラバーウッドは近年価格が高騰しており、将来的に高くなれば、MDFに重点を移すとしている。また、近年の取引相手国や注文数の減少から、今後は他国の市場との取引も考えている。

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。この問題は、ベトナム企業の経営努力のみでは解決できないものと思われる。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る必要があると思われる（「中間組織型」への移行）。つまり、今後、ベトナム企業は日本へ輸出を行うだけでなく、「中間組織型」へ移行することにより、共同商品開発や技術協力、人材育成など、日本とベトナムの双方の企業間で情報や技術を蓄積していくことが必要になると考えられる。

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1991年にホーチミン市木材・手工芸協会（HAWA）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。2008年に主催した国際見本市には多くの輸入業者が集まった。米国、日本、EUといった旧来の輸出先の国々だけではなく、ポーランド、ルーマニア、トルコなどからも多く参加し、40件、1億5,000万米ドル超の契約が交わされている（HOTNAM! News, 2008）。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重要だと思われる。

ベトナムの家具産業は急成長を見せる一方、原材料不足が深刻な問題であることがわかった。ドイツ技術協力公社（GTZ）は、輸入原料依存はベトナムの木材加工産業の競争力を減退させるため、原料林の開発促進が今後のベトナム林業の生き残る道になると指摘している（HOTNAM! News, 2007）。特にA社による分収契約によってラバーウッドを確保しようという構想は、環境資材（廃材の有効利用という意味での）の利

用促進、ベトナム国内におけるラバープランテーション（人工林）の造成の推進、ラテックス採取中心のプランテーション経営からラバーウッドによる収益との複合経営の成立の可能性などの面で大きなインパクトを与える可能性があり、今後の展開が注目される。

要 約

近年、ベトナムでは外国企業からの直接投資や生産委託の進展を背景に、家具産業が著しく成長している。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。ホーチミン市は、ベトナムの中でも外国企業からの委託生産を手がける企業が集中する地域であり、本稿では日本企業と取引関係を持つホーチミン市内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、今後の見通しについて分析し、日本とベトナム企業との関係のあり方を考察した。調査対象とした3社は1986年の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おり、A社は製品や取引先を多様化させ、原材料に環境面を考慮したラバーウッドを利用し原料確保にも取り組んでいた。B社は経営を多角化させ、さらなる取引先拡大を見込んでいた。一方、C社の経営は日本企業M社に大きく依存しており、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た。いずれの企業も日本企業と「スポット型」の取引関係にあり、持続的な産業発展のために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」）。

文 献

- 国際家具産業振興会 2008 わが国輸入家具市場の概要 2008. 国際家具産業振興会
- Bing qiang Yu 2006 市場経済化におけるベトナムの経済発展. 産業情報論集, 2(1): 69-82
- 関 満博 2006 ベトナム市場経済化の基本構造. 関満博・池部亮編, ベトナム／市場経済化と日本企業, 新評論, 15頁
- 坂田正三 2008 変容するベトナム経済と経済主体. 坂田正三編, 変容するベトナム経済と経済主体, 日本貿易振興機構アジア経済研究所, 1-2頁
- 馬場雄一 2007 ベトナムを中心とした, 東アジアの生産拠点のシフト. 高等学校 地理・地図資料, 2007年6月号: 1-3
- General Statistics Office Of Vietnam 2009 Structure of industrial output value at current prices by industrial activity. http://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=470&idmid=3&ItemID=7614, 2009年6月16日取得

- 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, 69-104頁
- 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—バクニン省ドンキ木工村の事例—. 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, 191-228頁
- J. Ratnasingam and F. Iroas 2003 The sustainability of the Asian wooden furniture industry. *Holz Roh-Werkstoff*, 61: 233-237
- 伊藤修 2007 日本の経済—歴史・現状・論点—. 中公新書, 196-200頁
- 国際家具産業振興会 2000 わが国輸入家具市場の概要2000. 国際家具産業振興会
- 小嶋規純 2008 ベトナム投資環境—ベトナム投資の優位性と問題点—. 日本貿易振興機構 (JETRO)・ホーチミン事務所業務資料
- HOTNAM! News 2008 ベトナムの木材加工業, WTO加盟後の課題. <http://www.hotnam.com/news/080314074514.html>, 2009年2月24日取得
- 日本木材総合情報センター 2008 発展するベトナムの木材産業. *木材情報*, 202: 22-23
- ブレインワークス編著 2007 ベトナム成長企業50社—ホーチミン版—, カナリア書房, 117頁
- HOTNAM! News 2008 木製品輸出の伸び継続, 不安は資金. <http://www.hotnam.com/news/080602055244.html>, 2009年2月24日取得
- HOTNAM! News 2007 林業分野, 原料の輸入依存脱却がカギ. <http://www.hotnam.com/news/070602123246.html>, 2009年2月24日取得

Summary

In Vietnam, in recent years, the furniture processing industry has been growing rapidly with the increase of foreign capital and the relocation of factories. Accordingly, we expect that existing furniture company's business structure has changed drastically. The furniture companies which set out consignment production concentrate in Ho Chi Minh City. We discuss the issues and perspectives by the type of inter-business relationship from the business conditions of the furniture company in Ho Chi Minh City that has business connections with Japanese companies, and consider how best to do business. All three companies we surveyed began to do consignment production from Doi Moi in 1986. Company A has diversified products and business partners. They use Rubberwood for environmental reasons and made an effort to secure materials with plantation owners. B has diversified their operation and seen increased business partners. On the other hand, C has been dependent on M, a Japanese company, and they desire to shift from parts production to finished product production. None of the companies deal with Japanese company by "Spot" type. For the sustainable development in the Vietnamese furniture industry, Japanese companies should make middle-length contracts or business tie-ups called "Transitional structure" and cooperate with local companies.

