

3. 平成 23 年度海外企業調査報告

調査メンバー

小椋康宏（センター長）
幸田浩文（プロジェクト・サブリーダー）
中村久人（研究員）
小寫正稔（研究員）
加藤茂夫（客員研究員）
森川信男（客員研究員）

訪問企業名：ベトナム・ファミリーマート（Vina FamilyMart Co., Ltd.）

面接者：山下純一社長

住所：69 Nguyen Khac Nhu St., Co Giang Ward, Dist. 1, HCMC,
Vietnam

電話：84-8-3837-0606

I 経営理念と事業の概要

1. 事業スキームについて

Vina FamilyMart（ベトナム・ファミリーマート）は日本のファミリーマート（44%）、伊藤忠（5%）およびベトナムの流通大手・Phu Thai（フー・タイ、51%）3 社による合弁会社である。日本のファミリーマートはこの会社にもマスターライセンス供与をしている。フー・タイには 100%出資による子会社を設立させ、この会社にも Vina FamilyMart がサブライセンス供与を行う組織構造になっている。

ベトナムでは外資が 1%でも入ると外国企業とみなされ、ENT（Economic Needs Test）が適用される。2008 年 11 月に F/S を開始し、2011 年 7 月政府からの合弁認可が降りるまで合弁会社設立に手間と時間を要したとのこと。

2. 3 社の責任と役割分担

フー・タイはファミリーマート事業をグループのコア事業と捉え、ベトナムで No.1 の小売業に育成する責任を有し、①メジャー株主（51%）としての経営責任、②開発体制の強化、フー・タイ系列 70,000 箇所の小売店に対する FC 化の働きかけ、グループ社員より開発人員の派遣、フー・タイの知名度を FC 募集にフル活用、③物流センターの設置および運営、に責任を持つ。

ファミリーマート（日本）はマスターライセンサーとしてベトナムでの事業を成功へ導くための必要十分な技術支援の提供、ファミリーマートグループのシナジーを活用した各種支援の実施に責任を有し、①現地会社の経営・運営サポート、②業務を通じての社員育成教育、③日本の協力会社の協力を得ながらインフラの整備を行う、責任を持つ。

伊藤忠（日本）は総合商社としての組織力とネットワークを最大限活用したファミリーマート事業への側面支援を行う責任を有し、①伊藤忠のネットワークを駆使した各部門への業務支援、②合弁会社設立のための総合調整作業、の役割を持つ。

3. 海外事業展開のスキーム

現地パートナーとの合弁が基本であり、マジョリティーは原則現地側とする。これは小売が地元完結型のビジネスであり、生活習慣や商品・サービスに対する嗜好、法規制などへの対応のスピード化が肝要だからである。その際、現地側は、店舗展開やオペレーションでの情報力や問題解決能力で貢献、日本側は、中食開発、システム、物流を中心とする FC ビジネスの提供により新しい小売業態を開発し、現地の小売近代化に貢献する。

2015 年までに 300 店舗、2020 年までに 1,000 店舗体制を構築し、ベトナムで NO.1 の小売業を目指すとのこと。

II 日本の経営の現地化について

1. 日本型 CVS コンセプトの現地化

①日本式の接客サービス：顧客の期待を超える対応

②中食（おにぎり、三角サンドなど）の強化：日本食を簡単に食べられる機会を提供

③明るく、きれいで、買い物を楽しめる環境の提供

2. 物流機能の構築

- ・日本のような中間物流（問屋）が一般的でないため、1店舗より配送センターを設営。
- ・常温商品を一箇所に集め、店舗へ少量他頻度配送を実施している（欠品防止、在庫圧縮）。

3. 人材の育成

- ・スキルよりも性格・人間性を重視する。日本のファミリーマートのDNA移植を重視する。
- ・接客されることの快感を体験させ、自ら積極的に顧客へ接客できるようにする。
- ・本部社員も入社1ヵ月間は全員店舗実習を義務づけており、現在も定期的に店舗勤務を経験させている。実務はファミリーマート派遣のライン責任者（開発・建設・商品・システム・物流）によりマンツーマン指導を行なっている。

III CVS、フランチャイズとベトナム市場

1. CVSの現状

現在、ベトナムでCVSを展開している企業は6社で合計店舗数は2011年8月末現在で122である。その内CVSのコンセプトに近いものがCircle K（18店舗）とShop&Go（50店舗）のみである。G7 Mart（10店舗）とFocoMart（28店舗）は雑貨店であり、COOP Food（18店舗）はCoop Martの小型店でミンスーパーである。

2. ベトナムのフランチャイズ事業

現在ベトナムでフランチャイズ認可を受けている企業は39社である。

直営店 1 号店開店後、1 年経過した時点でフランチャイズ認可申請ができるとのこと。

(文責：中村久人・小嶋正稔)

訪問企業名：JUKI ベトナム (JUKI VIETNAM Co., Ltd.)

面接者：角田真治社長

住所：TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE, TAN THUAN ROAD, TAN THUAN DONG WARD, DIST.7, HCMC, VIETNAM

電話：84-8-37701441/42

I JUKI ベトナムの概要

1. 設立：1995 年 1 月

JUKI ベトナムは TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE (TTZ:輸出加工区工業団地)に進出した日本企業としては最初の企業だった。現在、その特区には日系企業 60 社、台湾系企業 52 社他が進出しており、総勢約 6 万人が働いている。

2. 資本金：5 千万ドルで全額 JUKI の 100%出資のベトナム法人である。

3. 敷地面積：42,138 平方メートル

4. 業務内容：以下の 5 つの事業を展開している①ロストワックス (精密 鑄造)、②ミシン頭部加工、③ミシン頭部加工、④塗装、⑤工業用ミシン組み立て、である。

5. 社員数 1238 名で男女の比率は 82%が男子、18%が女子であり、圧倒的に男子が多い。工場見学をすると重い工場用ミシンの製造ラインには女性が不向きという印象を受けた。ベトナムではワーカー (非正規、正規、高卒以下) と管理職 (大卒) が極めて明確に分かれており、明確な学歴社会となっていた。また最低賃金や労働環境は企業だけでなく、工業団地内での取り決めの重要さなどが強調されていた。

6. 日本人管理職は角田社長を含めてわずか 3 名で、1,000 人以上の従業員と工場を管理している。

II ベトナム進出の理由とマネジメント

精密機械を加工、組み立てするには寒冷地が適しているという風説があった。現に日本の JUKI 工場はおおむね北の方にある。例えば、秋田、福島、栃木である。しかし、創業から 16 年が経った現在、ベトナム工場は JUKI の世界戦略拠点となって大躍進している。

ベトナムや中国に工場拠点を創るきっかけは超円高による。中国一国への注力はカントリーリスクをヘッジする観点からも好ましいものではないとの判断からベトナムへの投資を決断。今日の成功に結び付いている。ベトナムを中心とする ASEAN 諸国の経済発展は目を見張るものがあると同時に人口の大爆発を起こし、消費地としても極めて魅力的マーケットとなりつつある。特にタイと並んでベトナム人は勤勉で向上心があり、まじめで努力家、そして何よりも儒教の教えを守るという国柄である。長幼の序を重んじ、かつての日本人を彷彿させる。親日的である。

これらの事情によりベトナムへの進出が実現し、今日の成功に導いているが、それも歴代の社長のマネジメント力があつたからだろう。特に、現社長の角田氏のリーダーシップはベトナム人の懐に飛び込み、心を捉えるというマネジメントを実践している点が評価出来よう。例えば、有給休暇を買い取ったり、家族を巻き込んだ社員旅行をしたり、小さなアイデアに対しても賞賛したり、労働組合との密接な関係を保持しているなどがその例である。

角田社長は 5S 活動（整理、整頓、清掃、清潔、躰）の中心的存在として「躰」をエンジンとして捉え最も大切にしている。遅刻や時間にルーズな習性面を徹底的に正している。

III セル生産方式

現在、3 人のベトナム人部長は日本語でやり取りできるほどの日本語能力を持っており、通訳を介さないでも仕事を遂行できる。JUKI 工場には基本的には日本の会社ということで日本語とベトナム語の両方を併記した看板やスローガン等があった。技術者は日本に派遣され技術の習得は当然ながら日本語でのコミュニケーションができるように鍛えられている。そ

の彼らが工場で日本語を使用するのである。

さて、セル生産方式は一人で最終製品まで組み立てる方式である。そのためには日ごろからモノ作りの根本を理解し、実践していなければならない。QC活動を徹底的に実践する必要がある、マネジメント・プロセスを従業員に付与し、チームで、また自分で考える習慣を身につけることが極めて重要なこととなってくる。

このような基本的仕事の風土があるからセル生産方式が実を結んでいるといえよう。日本のJUKI工場でもすでにセル生産方式が採用されており、評価されているようだ。JUKIの製品は工業用ミシンであり、ある特定の部分を縫う単能機であり、生産の特徴としては多品種少量生産型の生産システムである。常に工夫改善が要求されている業務である。日本でのリードタイムは10日であるという。ベトナムのJUKI工場は一日遅れの11日間で一台の製品を仕上げるという。工場を見て感じたことはその現場は何かゆったりとして極めて人間らしい活動スタイルのように思えた。もしかしたら日本の10日を超える日が近いように感じた。

他の職場は人海戦術で仕事をしており、日本から持ち込んだ古い機械を使用して生産がおこなわれていた。生産段階で相当なでこぼこがあるように感じた。

(文責：森川信男・加藤茂夫)

訪問企業名：独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）

ホーチミン事務所

被面接者：中西宏太氏（海外投資アドバイザー）

住所：14th Floor, Sun Wah Tower, 115 Nguyen Hue Street, District 1,
Ho Chi Minh City, VIETNAM

電話：84-8-3821 9363

【ジェトロ・ホーチミン事務所の活動】

ジェトロ・ホーチミン事務所では、主に下記のような活動を行っている。

①会社設立、投資など日本企業のベトナム進出への支援

- ②ベトナムに進出した日系企業の支援
- ③日系企業の皆様を対象としたセミナーの開催
- ④ベトナム南部の経済・貿易・投資動向等の調査
- ⑤知的財産権の保護活動の支援
- ⑥日本企業の皆様の輸出の支援
- ⑦ベトナム企業の対日投資の支援
- ⑧貿易・投資についての情報提供

<調査概要>

ジェトロ・ホーチミン事務所において、経済連携アドバイザーである中西宏太氏より、ベトナムの社会・経済を中心とした国情をはじめ、外国直接投資、税務、労務、市場環境などについて、話を伺った。同氏によれば、ベトナム人は非常に親日的であり、人柄が良く、礼儀正しく、儒教思想から年長者を大切にする民族であるという特長がある一方で、向学心があるが向上心に欠けるきらいがあるという。進出日系製造企業の賃金は、作業者でおよそ1万円ほどで、諸手当、社会保障、残業、賞与などを含む年間負担額は、作業者で1,834米ドル、管理者で10,184米ドルと、マレーシア、中国、タイ、インド、フィリピン、インドネシアなどと比較して、労賃が相対的に低く、日本企業が同国に進出してくる理由が理解できる。

<ベトナム概要>

- ・国名－ベトナム社会主義共和国
- ・人口－約8,602万人（2009年）で、約3割が都市部、約7割が地方部
- ・面積－日本約0.87倍の約33万km²
- ・宗教－大乘仏教、カトリックなど
- ・気候－南部は熱帯性気候、北部は亜熱帯性気候
- ・識字率－90.3%（1999年）

＜経済圏・流通網＞

- ・ベトナムは、首都である政治の街ハノイを中心とした「北部」、平野部が少なく沿岸部にフエやダナンなどの観光地が点在する「中部」、そしてホーチミンを中心とする経済発展目覚ましい「南部」の3つに分けられる。
- ・流通網として、ハノイとホーチミンを国道1号線が結び、陸路で3～4日かかる。
- ・人口比率は南部36.4%、北部35.7%、中部27.9%と、およそ1/3ずつだが、GDP（2007年）比では南部が約5割、北部が約3割、農業生産額比（2009年）では南部が4割強、北部が3割弱、水産生産額比（2009年）では南部が7割強、中部が2割弱と、南部が工業・農水産業の中心地となっている。

＜経済状況＞

- ・2010年の1人当たりのGDPは、ベトナムの全国平均の1,168ドルに比べてホーチミンでは2,855ドルと、倍以上である。
- ・経済成長率は、ここ数年若干伸び悩みの感があるものの、この10年間をみても6～8%前後の成長を続けているが、2006年の6.6%から2008年には20%近くまでインフレ率が急激に高まった。2009年には6.5%と下がったが、2010年には11.8%へと上昇した。
- ・世界輸出シェア上位の品目には、カシューナッツ1位、甲殻類2位、コメ2位、コーヒー2位、天然ゴム4位などがある。

＜外国直接投資＞

- ・ベトナムへの投資のメリットとしては、①豊富で勤勉な若年労働力、②将来期待できる8,600万人市場、③安定した政治・社会、④中国とアセアンを結ぶ好立地などが挙げられる一方で、①素材や部品の現地調達が困難であること、②中間管理職の人材層が薄く、比較的高賃金であること、③2大経済圏が南北に分散していること、④急速な作業者の賃金上昇と物価高、経済の混乱があること、⑤電力が不足していることが課題

として挙げられる。

<日系企業の進出パターン>

- ・南部では、例えば、富士通や日本電産をはじめ、縫製、食品加工などの中堅・中小部品メーカーを中心とした独資輸出加工型企業、またソニーや味の素、エースコック、ファミリーマートなどの内需志向型企業の進出がみられる
- ・北部では、例えば、キヤノン、プラザ、パナソニックなどの大企業セレクトメーカーを中心とした内需志向型企業、またホンダ、ヤマハ、トヨタといった自動車・二輪車の内需・合併型企業の進出がみられる。

<労働事情>

- ・ベトナムの業種別労働人口比率（2009年）をみると、労働人口は約4,800万人、失業率は2%と低い。
- ・主な労働規則には、①期限付き労働契約は36ヶ月以内まで、②①の更新は1回までで、2回目の更新は無期限労働契約となる。③法定労働時間は、1日8時間又は週48時間まで、時間外労働は1日4時間又は年200時間までである。④3ヶ月以上就労する外国人は原則として労働許可が必要となっている。

<税制>

- ・進出企業に対しては優遇法人税率が適用される。一般企業に対しては全期間25%、社会的・経済的に困難な地域に投資する企業には10年間（2年免除、4年半減）20%、特に社会的・経済的に困難な地域に投資する企業やハイテク・科学研究・技術開発などの分野に投資する企業には15～30年間（4年免除、9年半減）10%、そして教育、職業訓練、医療、文化、スポーツ、環境分野で活躍する企業には全期間（4年免除、5年半減）10%となっている。

<国内市場>

- ・地域別のリテイル売上比（2009 年）をみると、南部が約 5 割、北部が約 3 割で、リテイル売上額は 2010 年で前年比 24.5%も上昇している。
- ・ホーチミン市の耐久消費財の普及率(2008 年)をみると、乗用車 1 %。冷蔵庫 79%、洗濯機 48%、エアコン 20%、バイク 97%、パソコン 45%となっている。

（文責：幸田浩文）