

中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究』
2013 年度研究会（第 4 回）APIR・JICA 関西コラボレーション企画セミナー
第 1 部の議論のポイント

日時： 2013 年 12 月 19 日(木) 14:00～15:15

場所： ナレッジキャピタルタワーC カンファレンスルーム RoomC05

参加者： 公的機関、経済団体、企業、研究者、APIR 関係者等、49 名

第 1 部

（報告者）犬塚俊夫（JICA シニアボランティア）「ベトナム中小企業の現場」

・ 2011 年から 2 年間、ホーチミンで 12 社の現場を指導してきた。

（1）ベトナムの全体像について

- ・ 二輪、四輪の販売台数を日本と比較すれば、現在のベトナムの力、将来への期待がよくわかる。
- ・ 政治の中心と言われるハノイと商業の中心と言われるホーチミンは、2070km 離れており、夜行列車で 29 時間 30 分、飛行機でも 2 時間かかる。日本で言えば東京と大阪のようなもので、方言もあるし、産業構造や人の気質も異なる。
- ・ 国民性やものの考え方など、日本とよく似ている国である。
- ・ 識字率 92%

（2）5Sを中心とした生産現場の指導について

- ・ 支援した 12 社中、途中で中断した 1 社を除き、支援した結果を 5 段階で評価しているが、5 点（効果あり、組織として計画、実施をしている）が 1 社、4 点（実施をし、効果は出ているが、全員参加の 5S にはなっていない。）が 6 社、3 点（5S を実施してやり方は理解するが、SV の支援なしでは継続しないと思われる）が 4 社である。

（3）ベトナム企業への提言、ベトナム企業の問題点

- ・ 周辺国と比較し原材料の現地調達率が低く、競争力の面では課題。
- ・ 現状に満足しており、意識改革、ハングリー精神が足りない。
- ・ クレームを金で解決する場面もあり、品質改善、商品開発に結び付けられていない。
- ・ ISO は一般化しているが、形式だけで終わっている。

（4）写真によるピフォアアフターの説明

(5) ベトナム企業に伝えた課題と提言

- ・ タイなどよりも現地調達度合が低い。
- ・ 日本企業と信頼関係をつくる必要性。
- ・ カイゼンに切迫感がない。

(6) ベトナムの産業と企業の課題

- ・ 企業間の役割分担ができていないこと（例えば、プラスチック成型の企業が他の事業をしている）。
- ・ アフターサービスの対応を考慮しておらず、情報が残っていないこと（そのため、なぜそれをしているのかわからない）。
- ・ 継続性がないこと。
- ・ ISO 取得は形だけであること。
- ・ 原材料仕入れが小ロットであること。
- ・ 業界が少ないこと（プラスチック業界・ゴム業界以外の業界が存在するのか不明）。
- ・ 社長だけががんばっていて管理職の育成をしていないこと
- ・ 法・規格整備などができていないこと
- ・ 金融業界が成熟していないこと
- ・ 政府支援が未熟。
- ・ 物流が未整備。
- ・ 基幹原材料である鉄鋼・プラスチック・アルミを輸入していることなどである。

(7) ベトナム企業からみた日本企業の課題

- ・ スピードが遅い（どの企業からも指摘がある）。
- ・ 現地への対応力が不足している。例えば、現地調達材料の図面に直していないなど。
- ・ 厳しい価格設定であるにもかかわらず品質に厳しい。
- ・ 部署によって対応が異なる。
- ・ 担当者がすぐに変わる。
- ・ ベトナム人の責任者に支払われる給料が安いので、責任者が取引相手にリベートを要求する。

(8) ベトナム企業からみた日本企業の良い面

- ・ 注文内容が明確。
- ・ 必ず代金を支払ってくれる。
- ・ 標準化が進んでいる。

(報告者) 木村征宏 (JICA シニアボランティア) 「ボランティアから見たベトナム」

- ・ ハノイで活動していた。犬塚シニアボランティアと活動時期が全く同じである。

(1) ベトナムの人々の特徴

- ・ 家族中心主義なので、突然休暇を取る場合もある。
- ・ ベトナム人は大多数が無宗教だと感じた。しかし、キリスト教は普及していて、どんな小さな村にも教会があった。祖先を敬う。
- ・ 祖先を敬う風習の延長上かもしれないが、年長者を敬う。電車やバスに乗っていると、若者は 99%席を譲ってくれる。しかし、企業などでは、その風習が裏目にでることもある。年長の方に注意をしにくいいため、(年長の) 作業者に注意が行き届かない。
- ・ 他の途上国に比べるとマシだが、時間厳守ではない。交通インフラが整っていないため、渋滞がひどいことが時間厳守ではない原因の一つとなっている。地下鉄建設計画もあるが、遅々として進まない。
- ・ 順法精神が希薄で信号無視、ごみのポイ捨ては日常茶飯事である。バイク同士の衝突は頻繁にみる。ただし、渋滞で大事故にはならず、倒れてもバイクを起こしてそのまま去っていく。識字率が高いが、規範を知っていても守らない。工場で規則を作っても守られないことがあった。暑い国のためかスリッパで活動する習慣があるようで、鉄骨を扱うような工場でもスリッパを履いている。注意したが、なかなか変わらなかった。
- ・ 社会全般で女性の活躍が目立つ。お金を扱う仕事を女性が担っている場合が多く、社長の奥さんが資金管理しているケースが多かった。女性も力仕事に就いている。

(2) 中小企業経営者の一般的傾向

- ・ 計画性を欠き、年度計画や月間計画を作成するだけで精一杯。
- ・ 経営者も技術者も座学では一生懸命に勉強するが、勉強した内容を応用することが上手くない。
- ・ 上流(売り手)は意識するが、下流(お客様)に対する意識が低い。例えば、輸入商品の検査が甘くても自社が輸入できればそれで良いと考えている。
- ・ 起業家精神が旺盛で大手企業から独立した人が多い。しかし、スタッフが起業家精神をもってすぐに辞めてしまうため、人材育成をしようとする意識が薄い。
- ・ テト(旧正月)前後の数週間はハノイから人が消えてしまう。そのまま辞めてしまう人も多いため、これも人材育成をしようとする意識が希薄になる要因である。

(3) JICA シニアボランティアとしての企業支援活動について

- ・ ベトナム官庁に属していたため、官庁の関係企業、また支援した企業の関係企業などにベトナム人スタッフから電話をしてもらって SV2~3 人で訪問して現状把握を行い、相手先要望をすり合わせて支援の有無と支援内容を決めた。このプロセスに至るまで、相当な紆余曲折があった。

- ・各企業に対して短い期間での支援になった。JICA の立場上、特定の企業を支援することが難しい。5S や QC7 つ道具の紹介くらいしかできなかった。
- ・支援した企業は 3 グループぐらいに分けることができる。①トップの存在感が薄く、一般作業員の意欲も薄い。たばこのポイ捨てが工場内であり、カイゼン実績少ない。②改善はトップのやる気に左右される。本邦研修に参加した社長は、日本企業は社員を家族のように大切にしていることを知って、社員を大切にするようになった。③起業したばかりのトップは意欲があり、5S などにつながる支援にやりがいはあるが、6~8 か月で達成するには難しい。

(4) 写真紹介

活動状況①：5S 委員会を立ち上げた企業がある。

活動状況②：70 名くらいの会社で全社 5S 大会を実施していて、社長自ら鼓舞している。

改善事例 1~5：創業 7 か月で物品が散らかっていたが、指導により整理・整頓した。

改善事例 6：安全対策が皆無だった会社が、指導により、重量のある資材を分けて分別の札をつけるまでになった。

「おまけ」：所属先のベトナム人スタッフは 30 代の女性が多く、技術が全くなくても日本語が上手な人が継続して勤務していた。

<質疑応答>

- ・現地の状況がよくわかった。ほとんどの企業がまだまだダメだということだと思う。

しかし、ローカル企業と取引を始めている日系企業が増えており、ローカル企業ではシニアボランティアのご指導が行き届いている。

以前に JETRO の優良企業リストをいただいたが、あまり良くないレベルの企業であった。

データベースがあまりなく、JETRO 以外のリソースがあれば教えてほしい。どのような業種があるか。金型成型のローカル企業が成長してきていると思うが。

- (犬塚) プラスチック、板金加工、鉄工所などがある。5~8 か月みっちり 5S について指導すれば綺麗になる。100 社近く支援している中で、金型企業は 6~7 社ある。金型専門メーカーもある。ホーチミンはかなり進んでいる。A という日本にも輸出している 14~15 人の企業は、このレベルの製品をと要望すると満足できる製品ができると思う。B 社 (プラスチック加工、金型製作の大手) は日系企業と付き合いから、このレベルまでこれたと言っている。日本企業は取引先を指導してよい商品を納入させるという考えの会社が多い。それをベトナム企業も理解し始めている。改善マインドを持って日系企業と付き合いえば、生産性、品質の向上を達成できると言っている企業が 2~3 社ある。
- (木村) ハノイでは、SV のべ 30 人 (ハノイだけでも 15 人) ほどがコンタクトした企業があり、支援した企業や指導により良くなった企業の報告書が JICA にある。JICA に問い合わせてもらいたい。

→ (犬塚) ホーチミンでは支援した優良企業を推薦して JETRO の優良企業リストに登録させている。JICAのホーチミンチームは優良企業として40社ほどリストアップしている。(JETRO 登録企業とは重複している。)

・ 犬塚さんの報告にあった日系企業の問題点で、現地に合った図面になっていないということだが、どのような点がわかりづらいのか。

→ (犬塚) 材料についてである。機械加工の会社だったが、現地で調達可能な材料ではなかった。

・ 日本企業の方がベトナム人は勤勉だというが、木村さんのお話ではそうではないように見受けられた。日本企業の方がそう言うのはなぜか。

→ (木村) 他の発展途上国に比べて勤勉だという意味だと思う。一般作業員は勤勉とは思わない。支援をする中で出会うのは一般作業員なので、このように思う。

→ (犬塚) 作業者の場合、素質はあるが訓練されていないのだと思う。失敗したら月給が減らされるなどのペナルティがある。教育されていないので、勤勉でないと映る。

・ ベトナム戦争から40年経過して世代が変わっていると思うが、北と南の乖離は解消されたのだろうか。

→ (木村) 色々な方言があり、北と南とで言葉が通じないというところは現在も見られたが、我々2名はホーチミン、ハノイをそれぞれ拠点とし、行き来がなかったことから詳細は分からない。

以上