

第4章 グローバル経済化とベトナム縫製企業の発展 戦略 生産・流通ネットワークと企業パフォーマンス の多様化

著者	後藤 健太
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	579
雑誌名	変容するベトナムの経済主体
ページ	[123]-154
発行年	2009
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00011577

第4章

グローバル経済化とベトナム縫製企業の発展戦略

——生産・流通ネットワークと企業パフォーマンスの多様化——

後藤 健太

はじめに

ベトナムの縫製産業は輸出・国内といった製品の仕向け先による産業の分化が明確である。その中で本章はベトナムの輸出を中心とした縫製産業を研究対象とし、その主要な担い手としての経済主体が国際経済への統合過程でどのような発展戦略をとろうとしているのかを分析することを目的とする。

縫製品を含む繊維製品の国際取引は、1974年の多角的繊維取決（Multi-Fibre Arrangement：MFA）の施行以来30年以上にわたり規制されてきた。MFAの下でアメリカおよびEU諸国を中心とした先進諸国は自国の繊維・縫製産業の保護のため、繊維・縫製品の輸出国に対し品目ごとの細かい数量規制を行ってきたのである。しかしながら1994年のGATTのウルグアイ・ラウンドで、MFAによる繊維製品の数量規制を段階的に緩和し、2004年12月31日にはすべてのクォータを撤廃することで繊維・縫製品の国際取引を通常のWTOルールに統合することが決定された（Thoburn [2007], Yamagata [2007]）。

このMFA撤廃は、それまで規制されていた繊維製品の国際取引の急激な自由化を促すことで競争を激化させ、縫製品生産を担うベトナムを含む多くの途上国にとって安い労働力に頼るだけの競争力維持を困難にした。その縫製産業の輸出を中心とした持続的な発展には、生産要素費用以外の局面によ

る産業高度化が重要な課題となってきたのである。

こうした観点から、本章では元国有企業^①を主たる担い手とするベトナムの輸出縫製産業を研究対象とし、その課題と発展の可能性を国際的な政策・経済環境のダイナミズムの中から検討したい。その際、ベトナムの縫製産業を国際的な生産と流通のネットワークに位置づけることで分析を行う。このため本章ではグローバル・バリュー・チェーン（GVC）の分析枠組みを用い、ベトナムの縫製品輸出を担う各経済主体の経営戦略が「生産工程」や「生産品目」、さらには「機能」といった産業高度化をどの程度実現しつつあるのかを検証したい。

本章ではまた、国内の経済環境変化にも目を向ける。ベトナム経済は世界でも類まれな経済成長を実現しており、急速な発展過程にある。この中でサービス部門を中心に縫製産業以外の産業が勃興し、労働力の不足や賃金の上昇圧力の高まりが起こりつつある。しかしながら同時に、2008年に入ってから消費者物価指数の高い上昇率に反映されるインフレ懸念や貿易赤字の拡大などマクロ経済面での不安要素が顕在化し、また主要な貿易相手であるアメリカの急速な景気後退という新たな局面も深刻になりつつあった。こうした変化は国内の労働市場や産業構造などにも変化をもたらし、本章が分析対象とする輸出型縫製産業にも影響を及ぼし始めている。以上の国内環境の変化も考慮しつつ、国際経済統合による競争環境の変化がベトナムの輸出型縫製産業にいかなる影響を与え、その経済主体としての輸出縫製企業がどのような課題に直面し、それいかに対処しているのかという点を考察したい。

本章の構成は以下のとおりである。まず第1節ではベトナムの縫製産業を概観し、第2節で同産業をグローバル経済の中に位置づける。これらを念頭に第3節では現地調査で得た1次データをもとに各経済主体の経営戦略を分析し、最後に本章の考察を総括し、ベトナム縫製産業の今後の発展戦略の含意について考察する。本章の分析で使用するデータは国連統計局の貿易統計やベトナム国家統計総局の統計資料などの入手可能な2次資料と、2001年7月・8月、2007年8月および2008年8月にハノイおよびホーチミン市にて筆

者が行った現地調査で収集した1次データが中心となる。

第1節 ベトナムの縫製産業の概要

表1はベトナムの縫製産業の概要である。ベトナム全体の経済が成長している中で縫製産業は企業数および労働者数の両方において製造業部門内の比率を上げており、資本の蓄積も進んでいる。また、同産業が全産業に占める産出高の割合は2000年以降ゆるやかな増加傾向を見せており、産出高については1995年から2007年（暫定値）の間で約8倍（実質）にまで増えており、その成長の著しさがうかがえる。

次に、縫製品生産を担っている企業形態の内訳を見てみよう。表2は縫製産業における企業形態別産出高シェアをまとめたものである。近年の傾向としてまず目につくのが国有企業の産出高が増加する一方で、その比率が徐々に下がっているという点である。ベトナムの輸出向け縫製産業では、一般的に規模が大きく、資本蓄積と海外市場へのアクセスにおいて優れた立場にあった国有企業が主導的な役割を担ってきた（後藤 [2003]）。しかし、その産出高における比率の低下は、その相対的な重要性が低下していることを示唆している。ただしこうした統計上の変化は、輸出向け縫製品の生産を担っている企業が、株式化（equitization）の影響により従来の「国有」企業に分類されなくなった結果であるという可能性もある。つまり、実際の縫製品生産においては、こうした「元」国有企業が相変わらず重要な地位を占めている可能性が高い。

次に非国有企業に目を転じてみると、「民間企業」と分類される企業の比率が若干の増加傾向を示していることがわかる。一方でおもに国内市場向けに縫製品を生産している「個人部門」とされる零細・小規模な縫製企業の産出高比率が著しく低下している⁽²⁾。

また外資縫製企業についてはその産出高比率の増加が顕著であり、産出高

表1 縫製産業の概要

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
企業数	n.a.	579	763	996	1,211	1,567	1,745	1,958	n.a.
製造業部門における割合 (%)	n.a.	5.6%	6.2%	6.7%	7.2%	7.6%	7.3%	7.3%	n.a.
労働者数	n.a.	231,948	253,613	356,395	436,342	498,226	511,275	585,414	n.a.
製造業部門における割合 (%)	n.a.	14.5%	14.1%	16.2%	17.1%	17.2%	16.5%	17.2%	n.a.
資本 (10億ドン)	n.a.	9,666	10,852	13,727	18,964	23,546	25,399	31,409	n.a.
製造業部門における割合 (%)	n.a.	4.4%	4.1%	4.3%	4.9%	4.8%	4.3%	4.4%	n.a.
産出高 (1994年基準, 10億ドン)	2,950	6,042	6,862	8,181	10,466	12,792	15,304	19,166	23,840
全産業に占める割合 (%)	3.5%	3.0%	3.0%	3.1%	3.4%	3.6%	3.7%	3.9%	4.2%

(出所) *Statistical Yearbook*, 2001および2007年版 (GSO) より筆者作成。

(注) 2007年は暫定値。

の増加も著しい。国有企業の中には外資系企業との合弁事業を始めているところもあり、そうした活動が「外資企業」に分類されている可能性もある。しかしながら2007年においては外資企業の産出高比率が40%を超えるようになり、ベトナム資本の民間および国有企業を押さえて最大の縫製品生産の担い手であることは注目に値する。

表3は企業形態別縫製品の数量ベースによる生産シェアをまとめたものである。ここでもやはり縫製品の生産が1998年を除いて量的にも拡大していることが確認できる。その伸び率はアジア通貨危機直前の1997年までの期間および米越通商協定 (USBTA) の締結直後の2002, 2003および2004年に著しい。また、こうした生産拡大の中で、生産数量においても国有企業の比率の低下と、外資系企業の比率の上昇が顕著であり、非国有企業のシェアは比較的安定しているといえる。

表2 企業形態別産出高

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
産出高(縫製産業全体)	2,950	3,400	4,325	4,667	5,218	6,042	6,862	8,181	10,466	12,792	15,304	19,166	23,840
内、国産企業	1,025	1,180	1,491	1,524	1,735	1,926	1,942	2,156	2,656	3,235	3,823	3,939	4,033
	34.8%	34.7%	34.5%	32.7%	33.3%	31.9%	28.3%	26.4%	25.4%	25.3%	25.0%	20.6%	16.9%
内、非国産企業	1,389	1,710	1,949	2,084	2,267	2,616	3,109	3,609	4,020	4,954	5,823	7,744	10,103
	47.1%	50.3%	45.1%	44.7%	43.4%	43.3%	45.3%	44.1%	38.4%	38.7%	38.0%	40.4%	42.4%
集合経営 (kinh te tap the)	9	20	20	33	46	45	56	32	38	61	69	59	n.a.
	0.3%	0.6%	0.5%	0.7%	0.9%	0.7%	0.8%	0.4%	0.4%	0.5%	0.4%	0.3%	n.a.
民間企業 ²⁾ (kinh te tu nhan)	327	n.a.	721	727	810	1,056	1,433	1,733	1,946	2,758	3,348	4,893	n.a.
	11.1%	n.a.	16.7%	15.6%	15.5%	17.5%	20.9%	21.2%	18.6%	21.6%	21.9%	25.5%	n.a.
個人部門 (kinh te ca the)	1,053	n.a.	1,208	1,324	1,411	1,516	1,620	1,843	2,035	2,136	2,406	2,792	n.a.
	35.7%	n.a.	27.9%	28.4%	27.0%	25.1%	23.6%	22.5%	19.4%	16.7%	15.7%	14.6%	n.a.
外資企業部門	536	510	886	1,058	1,215	1,500	1,811	2,417	3,791	4,602	5,658	7,483	9,704
	18.2%	15.0%	20.5%	22.7%	23.3%	24.8%	26.4%	29.5%	36.2%	36.0%	37.0%	39.0%	40.7%

(出所) *Statistical Yearbook*, 1999, 2000, 2001, 2003および2007年版 (GSO) より筆者作成。

(注) 1) 上段: 金額 (10億ドン, 1994年基準), 下段: 縫製産業における比率 (%)

2) 民間企業の1997, 1998および1999の生産高は筆者算出。

表3 企業形態別縫製品生産量

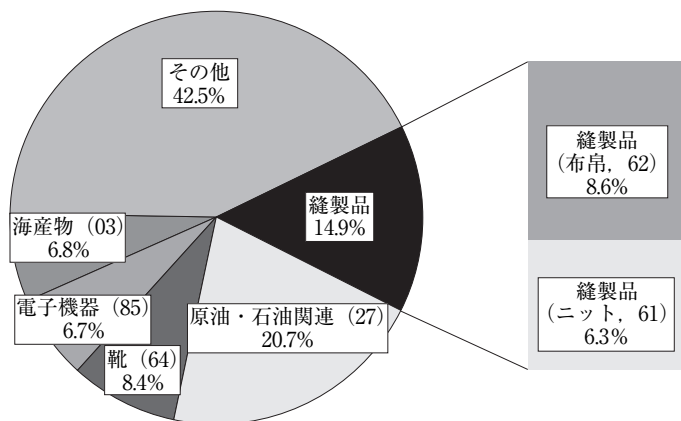
(単位：100万枚)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
縫製品生産 (合計)	172	207	302	275	302	337	376	489	727	923	1,011	1,156	1,320
増加率 (前年比)	-	20.3%	45.9%	-8.9%	9.8%	11.6%	11.6%	30.1%	48.7%	27.0%	9.5%	14.3%	14.2%
国産	72	71	83	90	109	123	139	183	204	219	219	145	159
比率	41.9%	34.3%	27.5%	32.7%	36.1%	36.5%	37.0%	37.4%	28.1%	23.7%	21.7%	12.5%	12.0%
非国産	73	114	110	127	135	149	160	184	319	414	482	426	559
比率	42.4%	55.1%	36.4%	46.2%	44.7%	44.2%	42.6%	37.6%	43.9%	44.9%	47.7%	36.9%	42.3%
外資	27	22	109	58	58	65	76	122	204	290	310	584	602
比率	15.7%	10.6%	36.1%	21.1%	19.2%	19.3%	20.2%	24.9%	28.1%	31.4%	30.7%	50.5%	45.6%

(出所) *Statistical Yearbook*, 1999, 2000, 2001, 2003および2007年版 (GSO) より筆者作成。

(注) 2007年は暫定値。

図1 ベトナムの主要輸出品目の比率（2007年）



(出所) UN Commodity Trade Statistics Database (UN comtrade) より筆者作成。

(注) カッコの中の数字は、HS2002分類の商品コードである。

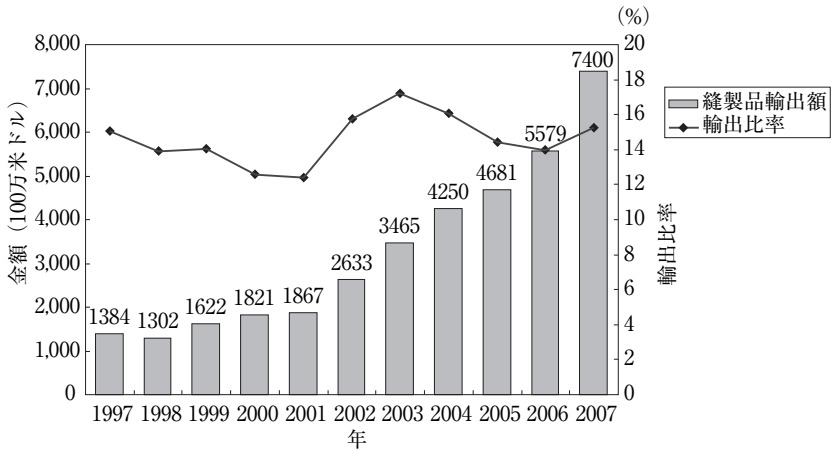
第2節 グローバル経済化と輸出先構造の変化

1. 輸出産業としての縫製部門

次に、輸出産業としてのベトナム縫製部門を概観する。図1は2007年におけるベトナムの主要輸出品目の総輸出に占める比率を、HS2002分類にもとづいてまとめたものである。この図から縫製品が原油・石油関連製品（おもに原油）の輸出に次ぐ主要外貨獲得源であることが理解できる。また縫製品のより細かい内訳を見るとその約6割（全体の輸出額の8.6%）が布帛生地を用いた縫製品（代表的なものとしてはシャツ、ズボンやジャケットなど）で、残りの約4割（全体の6.3%）がニット生地使用の縫製品（Tシャツ、ポロシャツ、スウェットシャツ、靴下、下着など）の輸出となっている。

図2は1997年から2007年までの縫製品の輸出額および全輸出額における縫製品比率の推移をまとめたものである。この図から、ベトナムの縫製品輸

図2 ベトナムの縫製品輸出高



(出所) UN Commodity Trade Statistics Database (UN comtrade) より筆者作成。

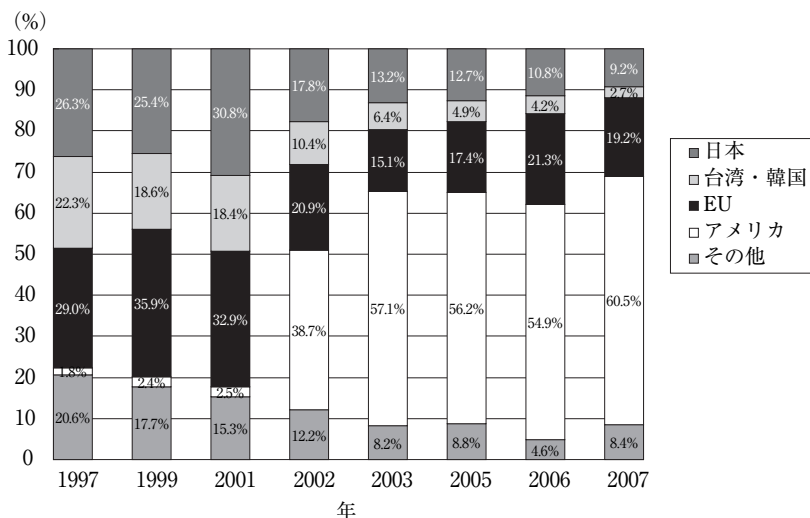
(注) 縫製品の輸出データは SITC Rev.3 84 (Clothing and Accessories) による。

出が1998年を除いて毎年増加していることがわかる。一方で全輸出品目の中に占める縫製品輸出の比率については若干の増減はあるものの、おおむね14～15%前後で推移している。

2. 輸出先構成の変化

図3はベトナムからの縫製品の輸出先上位19カ国を地域別にグループ化し、その比率の変遷をまとめたものである。この図で最も顕著な変化はアメリカ向け縫製品輸出の急増である。1997年には「日本」、「台湾・韓国」、そして「EU」の3つの国・グループがそれぞれ輸出の4分の1前後を占め、残りをアメリカおよび輸出シェアが20位以下のすべての国を含む「その他」が占めていた。とくに日本は2001年までベトナム縫製品の最大の輸出先であり、全輸出の4分の1以上を占めていた。ところが2002年を境にアメリカが最大の輸出相手国として台頭してきたのだが、このアメリカ向け輸出の急拡大は2001年12月に締結された前述のUSBTAによるところが大きい。

図3 ベトナム縫製産業の輸出先（主要国・エリア別）



（出所） UN Commodity Trade Statistics Database (UN comtrade) より筆者作成。

（注）「その他」は輸出20位以下の全ての国々を含む。

USBTA 実施以前の米越貿易は、ベトナム戦争中からアメリカ政府によって課されていた禁輸措置によりきわめて少なかった。1994年にこの措置が解かれ、また1995年に米越国交回復が果たされることでアメリカとの貿易の道も開かれるが、最恵国待遇を与えられなかったベトナムからの縫製品輸出はアメリカの高い輸入関税に直面し、大きく伸びることはなかった（Fukase and Martin [1999]）⁽³⁾。しかし2001年12月の USBTA 施行で最恵国待遇をアメリカより与えられたことで、ベトナムからの縫製品輸出が顕著に伸び始める。その結果、2003年以降のベトナムからの縫製品の輸出先の半分以上をアメリカが占めるようになる。また全体的な傾向として、アメリカ向け輸出の高い伸びを背景に、アメリカ以外の輸出先はおおむねその比率を下げているといえる。その中でも「日本」、「台湾・韓国」および「その他」の輸出先比率の減少が著しく、EU は近年その比率を徐々に増やしつつある。

ところでこうした輸出先構成の変化はベトナムの輸出縫製産業の発展に影

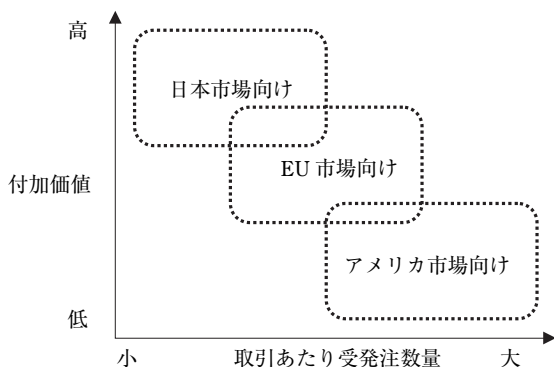
響を及ぼすと思われる。なぜならば、日本、アメリカ、EUへの輸出はそれぞれ異なる生産・流通ネットワークによって担われており、それぞれのネットワークが異なる統括（governance）形態を持つ場合、この違いが高度化のあり方にも影響すると考えられるからである（Humphrey and Schmitz [2000]）。次項では、仕向け先市場でのベトナム縫製品の位置づけを国際的取引環境の変化との関連で考察し、こうした輸出先構造の変化がベトナムの縫製産業にいかなる意味を持つのかを検討したい。

3. 輸出先による生産・流通ネットワークと技術移転について

縫製品の国際的な生産と流通ネットワークは、商社や小売業者などのバイヤー企業主導でコーディネートされ、統括されていることが一般的である（Gereffi [1999]）。こうしたバイヤー企業は多くの場合外国企業であり、縫製企業などサプライヤー国の企業であることは少ない。この生産と流通ネットワークにおいてバイヤー企業は輸出先市場の需要に応じ製品規格や生産・取引形態を決定しているが、輸出先ごとに生産と流通の統括を担うバイヤー企業が異なることが一般的である。そのため輸出先構成の変化は、ベトナム縫製企業がかかわる生産・流通ネットワークの変化を通じてベトナム縫製産業に影響を及ぼす可能性があるのである。

図4はベトナム縫製品の輸出先市場ごとの特徴を「製品の付加価値レベル」と「取引あたりの受発注数量」によって図式化したものである⁽⁴⁾。日本市場向けに輸出されるベトナムの縫製品は、アメリカおよびEU市場向け縫製品と比較して縫製仕様が複雑で、相対的に製品レベルと付加価値が高い製品が中心である。しかしながらこうした日本市場向けの生産は、発注数量が小さく色展開が多い。たとえば布帛縫製品であれば、通常アメリカ市場向けで一型あたりの発注数量が少なくとも数千枚、多ければ数万枚となるところ、日本市場向けでは多くても数百枚、少なければ数十枚という発注数量である。日系商社など日本向けの生産と流通を統括する企業へのインタビューでは、

図4 輸出先市場による縫製品の特徴



(出所) 企業への聞き取り調査にもとづき筆者作成。

ベトナムの比較優位をサイズや色展開が多く、複雑な縫製仕様と高い品質基準に対応できる生産能力と、それを可能とする労働力の質の高さがよくあげられる。こうした日系バイヤー企業は、ベトナムの縫製産業を安価な大量生産品（ボリュームゾーン）を担うインドやバングラデシュ、そして中国の一部などのほかの縫製品輸出国とは明らかに区別していることが多い⁽⁵⁾。

一方でアメリカ市場向けの縫製品は相対的に仕様が単純であり、また価格競争がより激しい「ボリュームゾーン」市場向けであることが一般的である。ここでは徹底して生産ロスを最小化させるために仕様を簡素化し、生産効率を高めることで価格競争力を実現することに重点が置かれている。アメリカ市場向けの一型あたりの受注数量が大きいため、習熟曲線による費用低減効果も大きく、効率的な生産を可能にしている。現地調査では、労働者の習熟度が上がり、費用低減効果が発揮されるためには少なくとも同じ縫製ラインで同仕様の製品を1週間から10日程度生産し続ける必要があるとする企業が多かった。つまり、30名程度の労働者で編成される一般的な生産ラインで、1日・1人あたりの布帛シャツの生産性を、生産に慣れていない開始時を含んだ平均が10枚程度⁽⁶⁾であるとすれば、一型あたり少なくとも3000枚程度の製品受注がないと効率的な生産レベルを実現できないということになる⁽⁷⁾。

また、EU 市場向けに輸出される製品は、日本およびアメリカ市場の中間あたりの特徴を持っているとされている⁽⁸⁾。

こうした輸出先ごとの異なる市場の特徴は、仕向け先ごとの生産・流通ネットワークを通じてベトナムの縫製産業の高度化に異なる影響を及ぼしえる。日本向け輸出においては、日系商社やアパレル企業などの製造卸業者がバイヤー企業となっていることが一般的であり、その統括のもとで生産と流通がコーディネートされている。ベトナムの縫製産業が担っている日本の市場セグメントでは、製品の縫製品質や規格の均一性などがきわめて重要であるとされ、厳しい生産・品質管理能力が製造現場において必要となる⁽⁹⁾。また、小ロット生産を行うことから、生産ラインの組み替えを頻繁に行う必要があり、効率的な生産ライン設計にかかわる技術と知識がとりわけ重要となる⁽¹⁰⁾。こうした市場の要求に対応するため、日系のバイヤー企業は日本人技術者を長期間ベトナム縫製企業へ派遣し、生産ライン管理や縫製技術指導などの技術移転を行うことが多い。さらにベトナム縫製企業の実業ラインの班長級の社員を日本に招へいし、研修させる日系バイヤー企業も少なくない。こうした取り組みの多くは日系のバイヤー企業にとっては事実上関係特殊的な投資となることから、バイヤー企業としては特定のベトナム縫製企業と長期的な取引関係を維持するインセンティブを強く持つ⁽¹¹⁾。

一方、アメリカおよびEU 向けの輸出はおもに香港、韓国および台湾系商社の仲介によるものが多く、こうしたバイヤーが欧米の小売業者やアパレル企業のエージェントとして生産と流通を統括しているのが一般的である (Gerrefi [1999])。こうした欧米市場向けの生産・流通ネットワークの大きな特徴は、日本市場向けと異なりバイヤーからベトナム企業への技術移転がきわめて限定的であるという点である。日本の縫製品市場と異なり欧米、とりわけアメリカの縫製品市場では品質に対する要求レベルが日本よりも低く⁽¹²⁾、縫製仕様も単純で汎用性の高いものが中心であるため、バイヤーからの技術移転や品質管理の必要性も低い。また受注内容に関しても、一般的に日本市場向けのオーダーは多品種・小ロット生産を特徴としており、効率的な大量生

産には向かないことが多い。これに対し欧米市場、とくにアメリカ市場向けオーダーは少品種・大ロット生産の発注が多く、1回の発注数量も格段に大きい¹³⁾。EUとアメリカ市場向けの生産と流通を統括するバイヤー企業は、ベトナム縫製企業との長期的取引よりも、より競争的な視点から発注先を選択する傾向が強い¹⁴⁾。実際にアメリカ向け輸出を仲介するバイヤー企業は、複数の有力ベトナム縫製企業から相見積もりをとり、価格などの条件を比較したうえでサプライヤーを選定している。アメリカ市場向けの縫製品生産では、取引に特化した仕様や技術の必要性が日本市場向けと比較して小さく、バイヤー企業からの技術移転も少ないのである。

4. 統括形態と高度化との関係

以上のように、輸出先が異なることで生産・流通ネットワークの特徴と技術移転の可能性も異なるが、こうした違いはベトナム縫製産業の高度化にいかなる影響を及ぼしえるのだろうか。GVCにかかわる研究では、産業の高度化を大まかに「生産工程の高度化」(process upgrading)、「製品の高度化」(product upgrading)および「機能の高度化」(functional upgrading)の3つに大別している(Humphrey and Schmitz [2000])。生産工程の高度化とは新たな生産設備や管理手法の導入などにより、生産工程の効率化を実現し、生産性を上げることがを意味している。製品の高度化とはより複雑で付加価値の高い製品の生産を担うことによる高度化を指している。これらのタイプの産業高度化に関しては、先進国企業との緊密な生産・流通関係とそこからの技術移転の重要性が指摘されている。

一方機能の高度化は、製品企画やマーケティング、ブランド確立といったような知識集約度の高い機能を担うことによる産業高度化を指している。アパレル産業において、独自のデザイン・企画の開発を軸としたブランド確立と市場形成は、非常に知識集約度が高い機能である。しかしながら、こうした知識集約的機能にかかわる技術が海外バイヤーから技術されることはきわ

めてまれであり、その獲得は容易ではない (Humphrey and Schmitz [2000], Bazan et al. [2004], Giuliani et al. [2005], Goto [2007])。そのため、このような高度な機能を生産・流通ネットワークで担う能力を持つ企業は、外からの模倣や新規参入による競争圧力が及びにくく、安定的な経済レントを確保することができる。経済レントの確保が困難な場合、市場における価格競争が激化しやすく、生産要素費用の引下げによる生き残りに頼らざるをえない点が指摘されている (Kaplinski [1998])。

GVCの研究では、さらに生産と流通ネットワークの統括形態が高度化の可能性に影響を持つ点が指摘されている。日本市場を仕向け先とした日系バイヤーの統括する生産・流通ネットワークへの参加は、バイヤー企業からの技術移転が相対的に多いため、生産工程および製品の両面における高度化が起こりやすい。つまりこうした生産・流通ネットワークとのつながりは、生産工程を高度化させることで生産の効率化にも対応しながら、同時に製品の高度化を促すことでより付加価値の高い製品の生産を担う能力を構築することが相対的に容易となるのである。そのため生産要素費用の低減によらない競争力強化の可能性が高くなり、比較的安定した経済レントが確保できるものと思われる⁽⁴⁵⁾。

一方でアメリカ・EU市場への輸出の場合、規模の経済と生産効率を追求した発注が多く、価格競争力を発揮することで輸出の拡大を急激に実現することが可能となる。また日本市場向け輸出と異なり生産ロスも少ないため、少なくとも短期的には売上と利潤も格段に大きい。しかしこの生産・流通ネットワークではバイヤーからの技術移転が少なく、そのため新たな技術体系を導入し、生産工程を高度化させることで経済レントを安定的に確保するのが難しい。さらに費用の低減がその競争戦略の中心であるため、ベトナムよりも賃金水準の低いバングラデシュやパキスタン、インドなどの縫製品輸出国との絶え間ない価格競争にさらされることになる。そのため、生産工程および製品の高度化がある程度進んだ縫製企業であれば、欧米市場向けの生産・流通ネットワークとのつながりを持つことで売上拡大を実現するメリッ

トが大きい。しかしこれらの高度化がさほど進んでいないような縫製企業にとっては、競争力強化という長期的な視点からみた場合、アメリカ市場向けの生産と流通ネットワークへの過度の依存は必ずしも好ましいとは限らない。

5. アメリカ政府の輸入監視プログラム

ところで輸出先構造の決定要因としては、縫製品取引をめぐる国際的な貿易環境の変化も重要となる。本章の冒頭で述べた MFA の撤廃と並んで近年のベトナムの輸出型縫製産業に大きな影響を及ぼしたものとしては、アメリカ政府による「ベトナム繊維・縫製品輸入監視プログラム」(Vietnam Textile and Apparel Import Monitoring Program, 輸入監視プログラム)の実施があげられる。当プログラムはベトナムからの縫製品輸入に対し、それらが「不当な価格」でアメリカ市場へダンピングされている可能性を監視することを目的としており、ズボン、シャツ、セーター、下着、水着の5品目が監視対象となっている。このプログラムはベトナムが WTO への正式加盟を実現した2007年1月を機に実施され、ブッシュ政権の任期が終わる2009年1月まで継続するとされている¹⁶⁾。

2007年8月の筆者の調査時点ではこの輸入監視プログラムについてはそれが不当であるとベトナム繊維・縫製総公司(VINATEX)やアメリカの輸入企業などの激しい抗議が起こっており、この処置が不透明性を著しく高めるという意味においてバイヤー企業のみならずサプライヤー企業であるベトナム縫製企業にとっても大きなリスク要因となっていた¹⁷⁾。ただし、その後の2007年10月、2008年3月および同年11月の3回にわたり「ダンピングの事実はない」とするアメリカ商務省の中間報告書が出されたことで、同監視プログラムにもとづいた反ダンピング措置の可能性が低まり、それから来るリスク要因は著しく下がったとの見方が強い¹⁸⁾。しかしながらこうした状況の中でも、それまで拡張傾向にあった対米輸出を意図的に減らす戦略をとる企業があることが聞き取り調査で明らかとなった。こうした企業の多くは対

米輸出を抑え、代わりに日本や EU 市場向け輸出を増加させることでこの3つの主要輸出先を「バランスよく」伸ばしていくという戦略をとっていた。このことはベトナム縫製企業がある程度の主導権を持ちつつ戦略的に輸出先を選び始めていることを示唆するものと思われる。こうしてサプライヤー企業がバイヤー企業を「選択」するという事実は、典型的なバイヤー主導型の生産・流通ネットワークとされる縫製産業においては稀なケースである。その背景として考えられるのはベトナムの縫製品の需要が世界的に高まっているため、ベトナム縫製企業が参加している国際的な生産・流通ネットワークにおいてその相対的な力が強まっている可能性である。ただし、こうした傾向は産業の中でも競争力のある企業にのみ該当し、ベトナムの縫製産業全般に当てはまるものではない。同じ輸出企業でも競争力がない企業は総じて拡大する対米輸出の依存度を高めており、生産や買いつけ条件などを一方的に押しつけられている企業も多い。この点をより詳細に議論するため、次節以降では現地での聞き取り調査で得たデータをもとに、ベトナムの輸出縫製企業の現状を明らかにし、それらが国際競争の激化という状況においてとっている経営戦略を、その国内環境も分析に取り入れながら考察していくこととする。

第3節 輸出縫製企業の現状と経営戦略——企業データからの考察——

本節では主要企業への筆者による個別調査で得た情報をもとに、国際的な競争環境の激化におけるベトナムの輸出型縫製産業の現状を明らかにすることから始めたい。2007年および2008年の調査ではこれらの輸出型縫製企業の実態の変化をとらえるため、2001年に行った輸出縫製産業調査で訪問した企業を可能な限り再訪問した¹⁹⁾。そのうえでGVCの分析枠組みにもとづき、産業高度化の実態を考察していくこととする。

1. 輸出縫製産業の実態：2001年の調査との比較から

表4は2007年および2008年の8月にハノイおよびホーチミン市で行った企業調査の概要を2001年の調査結果と比較したものである。調査した12社のうち5社がハノイ、7社がホーチミン市の企業である。また10社がVINATEX系の(元)国有企業であり、1社がハノイ市と香港企業の合弁会社、1社が非VINATEX系の国有企業だった。

生産高についてはほとんどの企業が2001年と比較して増加しており、F社については1年で平均16%の生産増加があった。一方で生産高が変わらなかった企業も4社あり、逆に減少した企業も1社あった。

輸出比率に関しては2001年とくらべて変化が見られない企業が多かったが、これは調査企業の多くがその生産のほとんどをすでに輸出向けを中心に行っていたためであると考えられる²⁰⁾。たとえばD社およびG社は生産の100%が輸出市場向けであり、A社はその95%が輸出向けだった。なおF社のみが国内市場向けの比率を若干上げている(輸出比率は90%から88%に低下)。

次にCMT比率について見てみよう。CMTとはバイヤー企業との委託加工契約にもとづき、ベトナム縫製企業が裁断(Cut)、縫製(Make)および仕上げ(Trim)の三工程を担う委託加工形態を指している。このCMT型生産形態では、生地や付属品といった資材や副資材はすべて海外バイヤー企業から無償で供給され、バイヤーの規格・仕様どおりに生産が行われる。ベトナム縫製企業は資材の仕入れやデザイン、縫製品の販路・市場形成などにかかわらないことから低リスクである一方、付加価値が低く、知識集約度も低い生産形態でもある(後藤 [2003], Nadvi and Thoburn [2004], Goto [2007])²¹⁾。全生産に占めるCMT型生産形態による輸出比率については、D社およびI社以外の企業でその比率を下げていた。これらの企業では、代わりに「FOB型」とされる形態での生産が増加している。FOBとはCMT型生産形態と異なり、資材・副資材を自ら調達する生産・流通形態を指している。ベトナム

表4 調査企業の概要（2001年の調査との比較）

	生産高	輸出比率	CMT 比率	従業員数	平均賃金	労働力不足	地方への工場の移転・増設 (予定含む)
A社	ほぼ同じ	ほぼ同じ	-	-	+	大きな問題	タイエン・パクニン
B社	+	ほぼ同じ	-	+	+	大きな問題	ハイフォン・タイビン・クアンビン
C社	+	同じ	-	+	n.a.	大きな問題	ヴィンフック
D社	n.a.	同じ	+	-	+	問題 ³⁾	ナムデイン・タイビン
E社	-	+	-	-	+	大きな問題	ナムデイン・ハナム
F社	++	-	-	++	+	特に問題ではない	ベンチエ、ヴィンロン、ティンザン、ニントウアン、ビントウアン
G社	ほぼ同じ	+	-	+	+	大きな問題	ロンアン、ドンタップ
H社	+	同じ	-	++	+	問題	アンザン、ティエンザン、ダラット、サライ、ピンズン
I社	+	ほぼ同じ	同じ	+	+	特に問題ではない	ロンアン・ラオス・カンボジア
J社	ほぼ同じ	同じ	n.a.	同じ	+	問題	郊外移転の予定あり
K社	ほぼ同じ	同じ	-	同じ	+	大きな問題	郊外移転の予定あり
L社	++	ほぼ同じ	-	+	+	問題	クアン・ガイ、ダナン

(出所) 聞き取り調査にもとづき筆者作成。

(注) 1) 「VINATEX系」とはベトナム繊維・縫製総公司傘下の企業という意味である。ただし、ほとんどのVINATEX系縫製企業は株式会社化されている。

2) 「++」は2001年と比較して年率平均10%以上の増加、「+」はそれ以下の増加を示す。同様に「-」は年平均10%以上の減少、「-」はそれ以下の減少を示す。

3) D社では縫製直接工員の不足はある程度あるものの、デザインや企画、マーチャンダイザーなどの採用には労働力不足を感じることはまったくないとのことだった。

4) 「na.」は現時点で情報が取れないことを示している。

を含め多くの縫製品輸出国では生地などの資材の選定に関与し、その現地調達を進めることで国内付加価値比率を高めることを目的とすることは珍しくなく、FOB型輸出が増加することは歓迎されることが一般的である。ただし、FOB型の生産・流通形態でもベトナム企業が商品企画やブランド・デザイン決定を行い、資材選定と調達、そして流通を組織化して市場形成まで行うものから、単にバイヤー企業の指定資材の仕入れにかかわるだけのものまでさまざまである²²⁾。今回のケースは後者の、バイヤー企業指定の生地や付属品の購入にかかわるタイプのFOBが増加しているのであり、本質的にCMT型生産形態と変わらない。

一方でD社およびI社ではその生産におけるCMT型生産形態の比率が同じか、もしくは増加している。I社はカットソー（ニット縫製品）が中心の縫製企業で、その生産技術の特性からニット製品は生地の編み立てから縫製までを一貫で内製することが多い。そのため、すでにFOB型による輸出比率が高く、その比率上昇の余地が小さかったものと思われる。ところがD社はほかの8社と同じように布帛縫製品を中心とした企業であるにもかかわらず、そのCMT比率が上昇している。同社はもともとハノイ市の公企業であり、以前はおもに東欧諸国向けの縫製品輸出をFOB型生産にて行っていた。しかし2005年に香港企業との合弁企業（香港側30%）となってからはおもにCMT型生産形態による縫製品輸出を行い、香港のパートナー企業からの技術移転による生産工程の高度化を優先する戦略を打ち出したのである²³⁾。同時に、パートナー企業からの指導により、D社内に商品企画・開発部門が設けられ、知識集約度の高い機能を担えるような人材の育成を積極的に始めており、ベトナムでは非常に稀な取り組みを行っている企業である。

従業員数については7社が増加、3社が減少、2社に変化がないなどその結果は多様だったが、この変化は生産高の変化にある程度連動しているものと考えられる。従業員（縫製直接工具）の平均賃金に関しては、回答を得たすべての企業で上昇していた。2001年の調査時では賃金の上昇を問題視する企業はなかったが、2007年および2008年の調査ではこの賃金の急激な上昇が

表5 縫製産業の平均賃金（1カ月）

（金額：1,000ドン）

	2002	2003	2004
縫製	994	1,080	1,133
増加率（前年比）	—	8.7%	4.9%
製造業平均	1,145	1,243	1,327
増加率（前年比）	—	8.6%	6.8%
全体	1,249	1,422	1,476
増加率（前年比）	—	13.9%	3.8%
国有企業	1,309	1,617	1,693
増加率（前年比）	—	23.5%	4.7%
非国有平均	916	1,046	1,135
増加率（前年比）	—	14.2%	8.5%
外資	1,897	1,774	1,780
増加率（前年比）	—	-6.5%	0.3%

（出所） The Situation of Enterprises through the Results of Surveys Conducted in 2003, 2004, 2005, GSO [2005] より筆者作成。

（注） 「Manufacture of wearing apparel; dressing and dyeing of fur」を縫製とした。

多くの企業の最大の課題とされていた。

ただし、賃金上昇は縫製産業に限った現象ではない。表5は縫製産業、製造業および経済全体の平均賃金の推移である。これによると、縫製部門の賃金が2002年から2004年までの3年間だけでも伸びていることがわかる。縫製部門の賃金水準の伸び率は製造業平均や全体と比較しても突出したものではない。また、平均値を比較した場合、縫製部門の平均賃金が製造業平均および経済全体の平均と比較して相当低いことが明らかである。そうしたなかでも、とりわけ2008年に入ってからの高インフレ率は強い賃金上昇圧力として各縫製企業に跳ね返っており、企業経営を圧迫しつつある²⁴⁾。

またこれに関連して、F社とI社以外の縫製企業では労働力不足が深刻な問題として認識されている点があげられる（表4参照）。今回調査した企業のほとんどはハノイまたはホーチミン市の市内もしくは近郊に工場を持つ縫

製企業であるが、離職率が高いことは共通している。その理由として、調査した各企業の賃金水準が周囲の他産業の企業の賃金水準とくらべて低く、そのため労働者を引き留めるのが困難になっていることがあげられる。またF社やI社などの例外はあるものの、多くの企業では労働力を確保するのが難しく、熟練の縫製直接工具に至っては新たに採用するのが現実的に不可能となりつつある。縫製企業を辞める労働者の多くは、金融や商業といったサービス部門、とくに高騰する土地の活用を中心とした不動産関連などの高い賃金が期待できる産業へ移ることが一般的であり、他の縫製企業へ移ることは少ないのである。

こうした労働力不足に対応するため、調査したすべての企業では賃金の比較的安い郊外への生産設備の拡張もしくは移転を実施・検討していた。このなかでも競争力のない企業の多くは市内の工場を閉鎖した後、その跡地に商業施設やホテルの建設、あるいは保険業や金融業など他業種への参入や転業を検討するところも少なくなかった。こうした異業種への参入・転業の動きはとりわけハノイにおいて著しく、脱労働集約型工業化をいっそう推し進めつつあるように思われる。

2. 輸出先構成の変化と産業の高度化について

表6は各企業の輸出先の変化をまとめたものである。2001年と比較して、ほとんどの企業ではアメリカ向け輸出を著しく増加させていた一方で、日本を中心としたアジア諸国向けの縫製品輸出が減っていた。またEU向け輸出については比率が増加した企業もあれば減少した企業もあった。

その中でF社、H社およびL社は対アメリカ向けの増加率が低い、これは先述のアメリカ政府による輸入監視プログラムの影響が大きい。F社およびH社はともに2006年までは対米向け輸出が50%前後と高かったが(L社は40%程度)、同年に監視プログラムの施行が発表されてからはアメリカ向け輸出を減らし、EUおよび日本向け輸出を増やしている。B社も同様の輸

表6 調査企業の輸出先およびバイヤーのプロフィール

	アメリカ		EU		日本（その他アジア含む）		バイヤーのプロフィール
	変化 ¹⁾	比率（%） 2007年 ²⁾	変化 ¹⁾	比率（%） 2007年	変化 ¹⁾	比率（%） 2007年	
A社	++	60	++	35	--	5	韓国の商社が中心
B社	++	40	+	40	--	20	欧米：台湾・香港・韓国商社。日本：日系商社
C社	++	55	同じ	20	--	7	欧米：台湾・香港・韓国商社。日本：日系商社
D社	++	50	-	20	ほぼ同じ	30（日本・カナダ・台湾）	90%が韓国・香港系商社。ただし、欧米アパレル企業との直接取引もあり。
E社	++	40	-	20	ほぼ同じ	40	欧米：台湾・香港・韓国商社。日本：日系商社
F社	+	30	ほぼ同じ	20	-	30	欧米：香港・韓国商社。日本：日系商社
G社	++	60	-	20	--	10	香港・韓国・台湾系商社が多い。ただしアメリカの大手アパレル企業はHCMC支店との直接取引。
H社	+	20	+	50	--	30	欧米：台湾・香港・韓国商社。日本：日系商社
I社	++	70	-	少し	--	23~26	アメリカ向けは韓国・香港の商社
J社	++	50	-	30	-	少し	香港や韓国系の商社。
K社	++	65	-	35	--	0	欧米：香港・韓国商社。
L社	+	30	ほぼ同じ	60	--	10	欧米：台湾・香港・韓国商社または小売店のHCMC支店。日本：日系商社

(出所) 聞き取り調査にもとづき筆者作成。

(注) 1) 「++」は2001年と比較して年率平均10%以上の増加、「+」はそれ以下の増加を示す。同様に「-」は年平均10%以上の減少、「-」はそれ以下の減少を示す。

2) ただし、K社およびL社の輸出先比率については2008年の比率。

出戦略をとっているが、この4社はベトナム縫製産業の中でも最も競争力のある企業として有名であり、海外からの受注量も安定的に増加している。こうした競争力のある企業ではアメリカ向け輸出などのオーダーを断り、EU向けや日本向けオーダーを優先的に受けている。

バイヤーのプロファイルに関してはアメリカ・EU市場向けが香港、韓国および台湾系の商社がほとんどを占めており、日本向けは日系企業であることが一般的である。ただし、アメリカおよびEU向けはバイヤーが頻繁に変わるため、安定的な関係は築きづらいとする企業が多かった。

表7は各企業の高度化が2001年の調査時以来どの程度起こっているかを検証した結果である。ただし、各個別企業の付加価値について比較可能で整合的なデータが得るのが困難であったため、生産工程の高度化に関しては縫製直接工員1人あたりの生産枚数、製品の高度化については製品品目の変遷を比較することでそれぞれの高度化の実態を明らかにすることを試みたものである。

まず生産工程に関しては、訪問調査を行ったベトナム縫製企業の多くは一定の高度化を実現しており、2001年と比較して30~50%程度の生産性上昇を実現した企業もある。生産工程の高度化をある程度果たしたこうした企業は、現在もしくは過去に日本向け輸出を行うことで日系バイヤー企業からの技術移転を受けていた。また、B社やF社などは日系バイヤー企業からの先進的な機械の長期貸与も受けていた。生産工程の高度化に成功し、生産性を向上させたこうした企業はより多くの労働者を採用することで生産規模を拡大したが、生産性を向上できなかった企業は労働力の確保の困難とそれにとまなう生産の縮小が起こっていた（A社、C社、E社およびG社）。

生産工程の高度化を実現できた企業は、日系バイヤー企業からの技術者の受け入れや機械設備の貸与を通じて実現したところが多かった。ただし、多くの企業では先述したようにアメリカ市場向け輸出を増やしており、韓国や台湾、香港などのバイヤー企業からの技術移転が減っている。

この生産工程の高度化は今後、賃金の上昇と労働力不足との関連でますます

表7 各企業の高度化の現状

	生産工程（生産性）	製品	機能（デザイン・マーケティング・オリジナルブランド展開など）
A社	ほぼ同じ	特に変化なし	自社ブランド製品を少し展開しているが、なかなかうまくいかず、リスクも高いので積極的には行っていない。
B社	+	特に変化なし	国内市場向けを中心に積極的に展開している。今後8ブランドを立ち上げる予定。
C社	同じ	特に変化なし	国内を中心に少しだけあるが、輸出は無理。
D社	n.a.	高付加価値製品へ	相手先ブランド生産（OEM）を中心にしながらも、サンプル作成など自社デザインおよび企画提案能力の構築に力を入れている。
E社	ほぼ同じ	特に変化なし	ある。以前は輸出をめざしたがうまくいかなかったので国内向けに展開しようと思っている。
F社	+	特に変化なし	ある。アメリカのブランドのライセンスも行っている。現在3ブランドを展開。
G社	同じ	特に変化なし	あまりやっていない。
H社	++	特に変化なし	輸出はないが、国内市場向けは行っており、また今後重視していく。
I社	+	特に変化なし	国内市場向けに少し行っているが、輸出はしていない。
J社	+	特に変化なし	自社生地の内市場展開はしているが、縫製品はあまりない。
K社	ほぼ同じ	特に変化なし	あまりやっていない。
L社	+	特に変化なし	国内向けに2ブランド展開しているが、輸出はない。

（出所）聞き取り調査にもとづき筆者作成。

（注）「++」は2001年と比較して年率平均10%以上の増加、「+」はそれ以下の増加を示す。なお、ここでの生産性は縫製直接工具1人あたり出来高による。

す重要になってくると思われる。多くの縫製企業における労働力不足は、一般賃金水準の上昇と比較して生産性の向上速度が遅いため起こる問題であるが、生産工程や品目の高度化の成果が見られない企業ではこの労働力不足はより深刻であった²⁵⁾。こうした企業では従業員、とくに経験が豊富で能力の高い縫製直接工具を引き止めておくことができず、労働力の定着率の低下を招き、そのために生産性も低下している。またこれらの企業では従業員の

平均年齢が低下し、非熟練の縫製直接工員動が増えていることが多い。また今回の調査では、賃金の低い企業では縫製直接工員の平均賃金が100万ドン前後だったが、高いところでは200万ドンを支払う企業もあり、賃金の企業間格差が拡大していることが明らかとなった。生産工程の高度化による生産性向上と労働力の定着率との間には、賃金水準を通じて明らかな相乗効果が見られたのである。つまり、低い賃金しか支払えない企業では労働力を確保することがさらに困難となり、また熟練縫製工員を留保することが難しいため生産性も上昇しない。そして生産性の上昇が起これないため、賃金も上げることができないという悪循環である。

次に製品の高度化についてであるが、ほとんどの企業ではこの点に関する顕著な高度化が見られなかった。唯一D社がCMT型生産形態を増やすと同時に製品および機能面の高度化を一定程度果たしていた。先述したように同社はもともと相対的に品質要求水準が低いロシア・東欧諸国向けの量産品を生産していたが、近年は主要仕向け先をアメリカをはじめとした西側諸国に、そして扱う製品も比較的付加価値の高いものに変えていった。その結果、同社は北部ベトナムで唯一「ゴアテックス²⁶⁾」生地のような高機能防水生地の縫製指定工場に認定され、現在では低付加価値で加工賃が安く、量産向けの生産受注はあまり行っていないとのことであった²⁷⁾。

最後に縫製品の輸出に関して企画やデザイン、あるいは自社ブランドの確立と市場形成などのような高度な機能を担う「機能の高度化」については、ほとんどの調査企業で見べき進展がなかった。多くの企業ではまだCMT型生産形態、もしくはそれとほとんど変わらないタイプのFOB型輸出しか行っておらず、企画などほかの機能は生産と流通組織を統括する海外の企業によって担われているのが現状である。流通面についても、完成品をその生産と流通を統括する海外企業に加工賃決済ベースで引き渡しており、市場形成には全く関与していない。

一方で2001年の調査では国内市場を重要視する輸出企業は皆無に近かったが、2007年および2008年の調査では12社のうち7社が国内市場向け製品の生

産あるいは開発に力を入れていた。またほとんどの企業ではすでに国内市場向けのブランド製品展開を行っている、あるいは準備中であるとしている。こうした企業の多くは国内市場向けに知識集約度の高い機能を担うことを目標とし、そこで力をつけてから輸出を行うという方針をとっている。この点は輸出にしか目が向いておらず、国内市場をないがしろにしていた2001年の調査時とは大きく異なる点である。しかしながらベトナム国内の縫製品市場は流通、商業信用を含む金融制度や知的所有権などにまつわる国内諸制度の未発達が著しく、その市場形成にはまだある程度のかかる時間がかかると予想される (McMillan and Woodruff [1999], 後藤 [2003, 2006])。しかし機能高度化をめざすには国内市場の開拓と市場形成に重点が置かれる必要があり、こうした国内市場の重視傾向はその下地となる可能性がある。

おわりに

以上の分析をまとめたうえで、今後の課題を考察してみたい。ベトナム最大の工業製品の輸出産業である縫製産業は、2001年のUSBTAの締結などの影響でその輸出量が著しく伸び、ポスト MFA 時代において激化しつつある国際競争環境下でも高成長を遂げている。そうした背景の中、それまで主要な輸出先であった日本市場の比率が低下し、代わりにアメリカの重要性が高まるなどの輸出先構成の変化が起こっている。この輸出先構成の変化は、ベトナム縫製企業がかかわる生産・流通ネットワークの変化を通じてベトナム縫製産業の今後の発展経路に影響を及ぼすと考えられる。

日本市場向けに輸出されるベトナムの縫製品は相対的に製品レベルが高く、付加価値も高い市場区分をおもな対象としており、そのためバイヤー企業からの技術移転も多い。一方でアメリカ市場向けの製品は仕様が単純であり、また価格競争がより激しい「ボリュームゾーン」市場に供給されることが一般的である。そのため徹底的な規模の経済性の追及による価格競争力を最大

化させることに重点が置かれており、バイヤー企業からの技術移転もさほど重要とならない。

こうした中、アメリカ政府の輸入監視プログラムが施行され、アメリカ輸出への過度の依存がリスク要因として認識されるようになった。これに対し、その輸出先をアメリカ・EU・日本を含むアジアという3つの地域にバランスよく再編成するような戦略が一部の企業でとられ始めている。アメリカ中心の輸出構成を再編できる企業は、海外から需要が高く競争力のある企業であることが多いが、こういう企業はその参加する国際的な生産と流通のネットワークにおいて徐々に交渉力をつけていっていると思われる。バイヤー企業主導型とされる縫製品の生産と流通ネットワークの中でサプライヤー企業が相対的な力関係を強めるのは、きわめて珍しいことである。

しかしながら、ベトナムの輸出縫製産業の中でも各企業のパフォーマンスは一様ではない。生産性の向上と規模の拡大を遂げた企業がある一方で、生産工程の高度化がなかなか実現せず、競争力の強化が進まなかった企業も存在している。ベトナムの経済全体が著しく成長し、一般賃金水準の上昇とともに他産業部門への就業機会が増えてくると、経営主体としての各縫製企業はいかに優秀な労働力を維持または確保するかという点が重要となる。こうした課題に対応できるか否かは、それまでの活動において生産性を伸ばすなど高度化をうまく実現できたか否か、という点に大きく依存している。また、多くの企業では労働不足と賃金上昇問題に対し、賃金水準の低い郊外・農村部への工場移転や拡張を実施もしくは検討していた。しかし生産要素費用の引き下げによる競争力の強化と維持は、とくに経済の発展スピードが速い場合には、限界が来るものと思われる。持続的な発展とさらなる高度化を望む場合、生産工程、製品もしくは機能面における高度化を果たしていかなければならない。

一方で、2001年と大きく変わったと思われるのが輸出を担う縫製企業が国内市場の重要性を認識し始めた点である。調査した企業12社のうち7社がすでに国内市場向けに自社ブランド製品の生産と流通を始めている、もしくは

始める予定であるとしている。こうした動きは、ベトナム輸出縫製企業の GVC の枠組みでいう「機能の高度化」にとっては重要である。

ところで、本章では他の競合相手国、とりわけ中国とインドなどの競争力のある国との競争について言及してこなかった。中国は今や世界で最大の縫製品輸出国であり、ポスト MFA においてはこうした大国の動向は無視できない。MFA の撤廃と同時に両国が世界の縫製品生産を一手に担い、他の生産国を駆逐するとしたものもある (Nordas [2004])。もちろん現状ではそういうドラスティックな変化は起こっていないが、それは中国に対してアメリカおよび EU が MFA 撤廃後も輸入規制をしていたことも一因と考えられる。したがって MFA 撤廃の影響について現時点で評価を下すのはまだ困難であり、中国やインドといった有力な縫製品輸出国の今後の動向もベトナムの輸出型縫製産業の発展に影響を及ぼすものと思われる。

[注] _____

- (1) ベトナムの縫製品輸出を担っているのは、外資系企業や大規模民間企業が多いが、とりわけ VINATEX (ベトナム繊維縫製総公司) 傘下の規模の大きな国有縫製企業が中心的であり、重要な役割を果たしていた。しかしながら今日の国有企業の株式化のプロセスにより、こうした国有縫製企業の多くも株式化され、分類上は非国有企業とされるケースが増えてきた。ただし、株式化を経ても、株式の大半が政府および従業員によって保有されているのが現状である (国有化プロセスに関しては World Bank et al. [2005] など参照)。
- (2) ベトナムの国内のアパレル需要はおもに零細・小規模な民間企業が担っている。詳細は後藤 [2006] 参照。
- (3) そのころのアメリカの縫製品輸入にかかる最恵国待遇の関税率が13.4% (該当品目の単純平均) であったのに対し、通常関税率が68.9% (同単純平均) ときわめて高かった (Fukase and Martin [1999])。
- (4) ベトナム縫製企業および複数の仕向け先に縫製品を輸出するバイヤー企業からの聞き取り調査による。
- (5) ただし、多くの日系バイヤーがこうしたベトナムの「優位性」が賃金上昇とそれに見合わない生産性から弱まってきていると指摘している。また、中国の政策の不透明感から来るリスク分散をベトナムで縫製品生産・調達を行う理由としてあげる日系バイヤーも少なくなかった。

- (6) 2007年の筆者の現地調査では、標準的な布帛長袖シャツの工具1人あたりの生産枚数(1日)の平均は13.3枚(サンプル数8, 標準偏差4.2)であり、これは各企業の平均生産性であるため、ここではそれよりも若干低い1人あたり生産枚数(10枚)で計算した。
- (7) 欧米向け輸出を中心とした縫製企業では、一型あたりの最低生産枚数を3000枚前後としているところが多い。2008年8月のインタビュー調査より。
- (8) 2007年8月および2008年8月、複数のベトナム縫製企業および日系バイヤーへのインタビュー調査より。
- (9) 2007年8月および2008年8月、現地日系バイヤーおよび複数の国有輸出縫製企業へのインタビュー調査より。
- (10) 2008年8月の日系バイヤー企業への調査では、相対的に人件費の高い日本人技術者をベトナム縫製企業に派遣し、生産ラインの組み替えを指導した方が、ベトナム企業にそれを任せるよりもまだコストが低い、としていた。
- (11) Humphrey and Schmitz [2000] はGVCの主要な統括(governance)の形態を、① Arm's length market relations, ② Network, ③ Quasi-hierarchy および④ Hierarchyの4つに分類している。本章で対象とする生産と流通ネットワークは、このうちの③の「準階層的」な統括形態に近いと考えられる。こうした統括形態に注目するのは、特定のタイプの産業高度化の実現の可能性が統括形態によって異なりえるためである。また、Gereffi, Humphrey and Sturgeon [2005] では統括形態を同様に、① Market, ② Modular, ③ Relational, ④ Captive, ⑤ Hierarchyの5つに分類している。なお、この分類の、④ Captiveが本論の分析対象としているQuasi-hierarchy(準階層型)に近い。
- (12) 2007年8月および2008年8月、現地日系バイヤーおよび複数の国有輸出縫製企業へのインタビュー調査より。
- (13) EU向けはアメリカおよび日本の両市場の中間と位置づける縫製企業が多かった。2007年および2008年の8月にハノイおよびホーチミン市で行った現地調査では、日本向けオーダーの品質要求が高い割に受注数量が小さく、サイズや色展開が多いため生産効率が低いことを理由にその「魅力」が少なくなってきたとする輸出縫製企業経営者が多かった。
- (14) 2007年および2008年のベトナム縫製企業およびアメリカの大手縫製品商社のホーチミン支社への現地調査より。
- (15) 生産要素費用に頼らず、より知識集約度の高い生産工程や製品品目などを担う能力を企業が培うことは、他社からの模倣や新規参入による競争圧力を及びにくくし、経済レントの安定的な確保につながる。こうした経済レントの確保が困難な場合、市場における価格競争が激化しやすく、生産要素費用の引き下げによる生き残りに頼らざるをえない可能性が高い点が指摘されている。こうした議論の詳細はKaplinski [1998] やHumphrey and Schmitz

[2000] を参照されたい。

- (16) 「不当な価格」とはベトナム市場で売られている価格よりも低い価格、もしくは生産費用よりも低い価格、とされている。詳細はアメリカ商務省のHP (http://trade.gov/press/press_releases/2007/vietnam_102607.asp, 2008年1月21日アクセス) 参照。
- (17) アメリカ商務省は2007年の10月26日、同年1月からのモニタリングの中間結果を公表したが、ベトナムからダンピングに当たるような「不当」な輸出のケースは見当たらないとした。ただし、今後もモニタリングを継続するとしている。
- (18) アメリカ商務省の発表の詳細については <http://ia.ita.doc.gov/download/vietnam-textile-monitoring/vtm-index.html> (2008年12月12日アクセス) を参照。
- (19) この調査の分析などは後藤 [2003] 参照。
- (20) 冒頭でも記したように、ベトナムでは輸出・国内といった仕向け先市場による生産の分化が明確であり、輸出向け企業の多くはそれに特化していることが一般的である。
- (21) ベトナム政府は、こうしたCMT型委託加工依存の体質から脱却し、後方連携を強めることで付加価値を上昇しようと2001年に首相決定55号「2010年繊維・縫製産業発展スピードアップ戦略 (Chien luoc “tang toc” phat trien nganh Det May Viet Nam den nam 2010)」を施行した。2008年にその後継マスタープランである首相決定36号 (36/2008/QD-TTg) 「2020年までを展望した2015年までのベトナム繊維・縫製工業発展戦略 (Chien luoc phat trien nganh cong nghiep Det May Viet Nam den nam 2015, dinh huong den nam 2020)」という産業マスタープランを策定してきた。この2008年のマスタープランでは、①生地生産に力を入れる、②原料生産の増加 (綿花の作付を増やす、ポリエステル・ステープルファイバーの生産)、そして、③人材育成を3つの柱にあげ、それぞれの目標値が明記されている。ただし、そうした目標値をいかに達成するののかに関しては具体的な記述がなく、2001年の政策文書と同様、その有効性と意義に強い疑問が残る。2001年の政策文書に関しては後藤 [2003] を参照。
- (22) FOBの詳細とその類型については後藤 [2003] が詳しい。
- (23) 知識集約度の高い技術の移転は、資本関係のない生産・流通ネットワークにおける企業間関係では伝播されることは稀であるが、このD社のケースのように直接投資による資本関係が生じた場合、そうした技術移転も起こるという意味で興味深い。
- (24) 2008年に入り、労働者が賃金の上昇を求めて韓国、台湾および日系の縫製企業でストライキを行うという事態も増えている。ただし、こうしたストライキの多くが法的手続きに則っていない違法なものが多い。
- (25) Glewwe et al. [2004: 58-59] によれば、90年代のベトナムでもすでに生産高

の上昇率より賃金の上昇率の方が「著しく (considerably)」高かったと分析している。

- (26) 防水効果の高いアメリカの高機能生地で、縫製技術が一定水準に満たないと、防水効果を維持した縫製品を生産できない。そのため、ゴアテックスより縫製技術の認定を受けた工場のみが取り扱することができる。
- (27) 同社は最近日本の大手カジュアルアパレル向けの大型発注を日系バイヤーから打診されたが、付加価値の比較的低い使用であり、同社の価格帯と合わない(低すぎた)という理由でその受注を断っている。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 後藤健太 [2003] 「繊維・縫製産業——流通未発達の見証——」(大野健一・川端望編『ベトナムの工業化戦略——グローバル化時代の途上国産業支援——』日本評論社 125-172ページ)。
- [2006] 「ホーチミン市の『独自ブランド型』アパレル産業の生産・流通組織」(藤田麻衣編『移行期ベトナムの産業変容——地場企業主導による発展の諸相——』研究双書 No. 552 アジア経済研究所 105-136ページ)。

<英語文献>

- Bazan, Luiza, and Lizbeth Navas-Aleman [2004] “The Underground Revolution in the Sinos Valley: A Comparison of Upgrading in Global and National Value Chains,” in Hubert Schmitz eds., *Local Enterprises in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 110-139.
- Fukase, Emiko, and Will Martin [1999] “The Effect of the United States’ Granting Most Favored Nation Status to Vietnam,” Policy Research Working Paper 2219, Washington, D.C: World Bank.
- General Statistics Office (GSO) [2005] *The Situation Of Enterprises through the Results of Surveys Conducted in 2003, 2004, 2005*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- [Various Issues] *Statistical Yearbook*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- Gereffi, Gary [1999] “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain,” *Journal of International Economics*, 48, pp. 37-70.
- Gereffi, Gary, John Humphrey, and Timothy Sturgeon [2005] “The Governance of Global Value Chains,” *Review of International Political Economy*, 12(1), pp. 78-104.

- Giuliani, Elisa, Carlo Pietrobelli, and Roberta Rabellotti [2005] "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters," *World Development*, 33 (4), pp. 549-573.
- Glewwe, Paul, Nisha Agrawa, and David Dollar eds. [2004] *Economic Growth, Poverty and Household Welfare in Vietnam*, Washington, D.C.: World Bank.
- Goto, Kenta [2007] "The Development Strategy of the Vietnamese Export Oriented Garment Industry: Vertical Integration or Process and Product Upgrading?" *Asian Profile*, 35 (6), pp 521-529.
- Humphrey, John, and Hubert Schmitz [2000] "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research," IDS Working Paper 120, University of Sussex.
- Kaplinski, Raphael [1998] "Globalization, Industrialization and Sustainable Growth: The Pursuit of the nth Rent," Discussion Paper 365, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- McMillan, John, and Christopher Woodruff [1999] "Interfirm Relationships and Informal Credit in Vietnam," *Quarterly Journal of Economics*, 114 (4), pp. 1285-1320.
- Nadvi, Khalid, and John Thoburn [2004] "Vietnam in the Global Garment and Textile Value Chain: Impacts on Firms and Workers," *Journal of International Development*, 16, pp. 111-123.
- Nordas, Hildegunn Kyvik [2004] "The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing," Discussion Paper No. 5, World Trade Organization.
- Thoburn, John [2007] "Vietnam and the End of the Multi-fibre Arrangement: A Preliminary View," *Journal of International Cooperation Studies*, 15(1), pp. 93-107.
- World Bank et al. [2005] "Vietnam Development Report 2006: Business," Joint Donor Report to the Vietnamese Consultative Group Meeting, Hanoi.
- Yamagata, Tatsufumi [2007] "Prospects for Development of the Garment Industry in Developing Countries: What Has Happened since the MFA Phase-Out?" Discussion Paper No. 101, Chiba: Institute of Developing Economies.