

### 第3章 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 知識集約的機能と生産・流通の内部化

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) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	552
雑誌名	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
ページ	105-136
発行年	2006
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://doi.org/10.20561/00042756">http://doi.org/10.20561/00042756</a>

## 第3章

# 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

知識集約的機能と生産・流通の内部化

後藤 健太

### はじめに

ベトナムのアパレル産業は、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。そのなかで国内市場向けのアパレル産業は、海外企業のアパレル製品のブランドやデザインなどを勝手に模倣したアパレルの生産と流通が主である。そのアパレル製品は、各企業独自の企画とブランドの確立にもとづいた生産によらず、同様なブランドやデザインの模倣が多いため同質的である。ホーチミン市を中心に展開するこの産業（模倣型産業）の生産・流通組織の特徴は、それを主導する中小の民間縫製企業（模倣型企業）が、さらに零細な縫製業者との下請生産関係を通じて生産を行い、集散市場の卸などを通じてアパレル流通を行っている点にある。この模倣型産業では生産者が流通においてインフォーマルな信用を供与することが多く、企業間関係もある程度固定的な相対取引にもとづいているものの、基本的にその生産と流通は分離した組織構造をもっている（後藤 [2005]）。

このような、海外のアパレル製品の模倣を中心とする産業の集積が進む一方で、新しい形のアパレル産業も同市を中心に出現しつつある。この新しい産業の最も顕著な特徴は、それが各アパレル企業独自のデザイン・企画によ

るブランド確立を通じた製品差別化を軸にアパレルの生産と流通を行っている点にある。こうした独自ブランドを展開するアパレル産業(独自ブランド型産業)を担う企業(独自ブランド型企業)の活動はまだ限定的であるが、その成長はアパレル需要の多様化と高度化が進展しているホーチミン市の女性アパレル市場を中心に著しい(Thien[ 2001: 8-11 ])。本章はこの独自ブランド型産業を主要な分析対象とし、その生産と流通の実態を模倣型産業と輸出産業との比較を通じて明らかにする。この際、ホーチミン市の独自ブランド型企業が生産・流通組織において担っている知識集約的(knowledge intensive)機能と、それから派生する経済レント(economic rent)に注目しながら議論を進めていくが、初めにその背景を明らかにしておこう。

ベトナムを含む途上国のアパレル産業研究は輸出部門が中心であり、その生産・流通組織は、先進国企業によって統括されていることが多い。これらの研究では、途上国のアパレル産業をこの先進国企業主導の国際的な生産と流通のネットワークに位置づけたうえで、途上国の産業がいかに産業高度化(industrial upgrading)を実現するべきかという点が議論の中心である。そのなかでグローバル生産システム(global production systems<sup>(1)</sup>)にかかわる研究は、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)の三つのタイプに大別している<sup>(2)</sup>。生産工程の高度化は、新たな生産設備や管理手法の導入などによって、より効率的な生産工程を実現すること、そして製品の高度化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産業の高度化をさしている。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、生産・流通組織のなかで担うことによる産業高度化をさしている(Gereffi[ 1999 ],Humphrey and Schmitz[ 2000 ],Kishimoto [ 2004 ], Giuliani et al. [ 2005 ])。この形態の産業高度化は、生産工程および製品の高度化と比較して実現が困難であり、先進国企業との取引関係

の重要性も相対的に低いとされている<sup>(3)</sup>。

ところで上記のいずれのタイプの産業高度化についても、そこにある種の経済レントが確保されることが重要となる。この議論における経済レントとは、市場への参入規制などのような保護政策によって支えられた超過利潤をさすものではなく、シュンペーターが提唱したような新たな生産技術・製品・機能といった要素の新結合 (new combination) によって生じる創業者利益 (entrepreneurial surplus) をさしている (Schumpeter [1961], Kaplinski [1998])。そのためこのような経済レントに対しては、他社からの模倣や新規参入による競争圧力が及びにくい。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点が指摘されている (Kaplinski [1998], Humphrey and Schmitz [2000])<sup>(4)</sup>。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、非常に知識集約度の高い機能であり、これを効率よく担うことは経済レントの確保につながりうるものである。しかしながら、この機能を担うのに必要な能力を獲得するのは容易ではない (Gereffi [1999], Bazan and Navas - Aleman [2004])。

以上のような産業高度化の分類に則すれば、本章が対象とする独自ブランド型企業は、輸出企業や模倣型企业と比較して、独自デザイン・企画やマーケティング活動を通じたブランド確立などの知識集約的な機能を担うことで「機能の高度化」を実現しているといえる。こうした観点から、ホーチミン市の独自ブランド型産業を主導している主体とその知識集約的機能に注目し、その生産・流通組織の特質を明らかにしたい。その際、これら独自ブランド型企業の生産性についても言及し、発展への課題についてもふれてみたい。

本章の分析の主要な部分は、2004年8月および9月にホーチミン市にて行った独自ブランド型企业への訪問調査で得た一次データによるものが中心となる。さらに、独自ブランド型産業のもつ特殊性をより明確にし、相対化させるためにも、模倣型産業や輸出アパレル産業に関するデータも比較軸として必要に応じ分析に用いる<sup>(5)</sup>。

本章の構成は以下のとおりである。第1節ではベトナムのアパレル産業の史的展開過程を概観したうえで、ホーチミン市のアパレル産業の現状を入手可能な統計資料をベースに整理する。第2節では調査企業の基礎データを基に、本章が対象とする独自ブランド型産業の特質を、その生産と流通形態に注目しながら考察していく。第3節では調査企業の従業員賃金や生産性といった経営データを生産・流通組織との関連で分析・考察し、最後に総括する。

## 第1節 ベトナムのアパレル産業の概要とホーチミン市の重要性

### 1. ベトナムのアパレル産業の史的展開

ドイモイ以前のベトナムの産業は、中央集権計画システムの「上級機関と企業との間の支配従属関係」によって特徴づけられてきた。このため、生産と流通の組織化を市場メカニズムに委ねる決定が、1986年のドイモイの施行を待たなければならなかったことをここで想起したい（竹内 [1996: 15-19]）。ベトナムにおける商業活動は、北部では1950年代から、南部でも1970年代後半から国家統制下に置かれ、そのため生産と流通の経済・社会的分業が発達せず、その組織化を担う商業主体も不在だった（トラン [1999]、石川 [1995]）。ドイモイ以前のバオカップ制度<sup>6)</sup>を中心としたベトナムの社会主義経済体制においては、商業主体の主導による流通システムや市場情報の仲介メカニズムが存在せず、これらは市場経済化路線をとった今日でも未熟である（Ronnas and Ramamurthy [2001: 9-10]）。

アパレル産業に関していえば、ドイモイ政策はまず輸出部門の発展を促した。ドイモイ以前のベトナムのアパレル産業は大規模な国有縫製企業が中心であり、これらは旧コメコン諸国向け製品輸出を中心業務としていた。しか

しながら1990年代に入ると、EUとの貿易協定の締結や日系企業のベトナム進出が活発化し、ヨーロッパ諸国や日本向け委託加工輸出が著しく拡大した(Hill[2000])。さらに2001年12月に締結された越米通商協定は、巨大な市場規模をもつ対米アパレル輸出を可能とし、ベトナムのアパレル輸出も急激に増加した。

一方、ベトナム国内市場はドイモイ以降も保護の対象となっており、アパレル製品の輸入関税も50%前後と高く設定されてきた(Thoburn et al.[2002])。そうしたなか、国内市場向けアパレル産業の生産と流通を担う中小・零細な民間の生産主体が出現しはじめる。ドイモイ政策以前の国内アパレル需要は、主に個々の消費者が配給生地を個人テーラー業者に持ち込み、衣料品に仕立てることで満たされていた<sup>(7)</sup>。しかしながらバオカップ制度の廃止は、生地など資材の自由な取引を可能にすることで商品生産としての国内市場向けアパレル産業の土壌を作り出し、それを担う民間企業の出現を促した。ベトナムの国内アパレル産業に関しては研究蓄積が少なく、また工業統計資料の未整備も著しいため、客観的で包括的な産業構造の把握とその展開過程を明らかにすることが現状では困難である(Pham[2000:107])。しかしながら、筆者が2001年から2004年にかけてベトナムで行ってきたアパレル産業の調査からは、模倣型産業の展開が、とりわけ1990年代中ごろからホーチミン市を中心に急速に発展・集積した可能性が高い印象を強くもっている<sup>(8)</sup>。また、1990年代後半には、ホーチミン市を中心に比較的裕福な消費者や若年層の衣料品需要が多角化・高度化し、それを担う形で独自ブランド産業が出現しはじめたものと思われる。次項では、入手可能なデータを用いてその産業の現状を把握してみたい。

## 2. ホーチミン市のアパレル産業の現状

本章が扱う独自ブランド型産業はホーチミン市を中心に展開しつつあるが、ホーチミン市はベトナムにおける一大アパレル生産地でもある。ここではま

表1 ホーチミン市のアパレル産業規模（生産高）

（単位：10億ドン 1994年価格）

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
アパレル生産高合計(全国)	3,400.3	4,325.4	4,666.6	5,217.7	6,042.3	6,861.7	8,181.9	9,892.1
うち ホーチミン市合計	1,691.6	2,524.8	2,565.7	2,809.4	3,284.3	3,807.8	4,528.1	5,795.4
ホーチミン市比率(対全国)	49.7%	58.4%	55.0%	53.8%	54.4%	55.5%	55.3%	58.6%
所有形態別生産高内訳(ホーチミン市)								
国有	636.2	795.7	734.1	871.2	918.9	1,007.9	1,147.1	1,554.7
(構成比)	(37.6%)	(31.5%)	(28.6%)	(31.0%)	(28.0%)	(26.5%)	(25.3%)	(26.8%)
外資	178.2	653.1	738.9	759.3	890.8	1,000.5	1,235.9	1,652.1
(構成比)	(10.5%)	(25.9%)	(28.8%)	(27.0%)	(27.1%)	(26.3%)	(27.3%)	(28.5%)
民間	877.2	1,076.0	1,092.7	1,178.9	1,474.6	1,799.4	2,145.1	2,588.6
(構成比)	(51.9%)	(42.6%)	(42.6%)	(42.0%)	(44.9%)	(47.3%)	(47.4%)	(44.7%)

（出所）GSO [1999][2001][2003], Statistical Office in Ho Chi Minh City [1999][2003]より筆者作成。

ず入手可能な統計データからホーチミン市のアパレル産業の全容を概観し、その産業規模を確認しておきたい。表1は1996年から2003年までのホーチミン市のアパレル生産高を示すものである。

この表から、ベトナムのアパレル生産がホーチミン市に集中しており、1997年以降に関しては実にその半分以上を同市のアパレル産業が担っていることが理解できよう。また、ホーチミン市内の産業構造（生産高別）に注目すると、国有企業や外資系企業と比較した場合の民間企業の生産比率およびその実質成長率の高さが明らかである<sup>(9)</sup>。

表2はホーチミン市の縫製企業数とその労働者数を企業の所有形態別にまとめたものである。この表から、1980年と比較して2003年における企業数・労働者数の著しい増加が確認できる。同時に、工業部門の全労働者における縫製企業労働者の比率が拡大している点も注目される。また、1企業当たり平均労働者数を同様に所有形態別にみても、国有、外資および民間部門の間で格差があり、とりわけ民間部門の平均労働者数の低さが顕著であり、その零細性を示している。本章で対象とする独自ブランド型企業もこれら民間部門に含まれる。

表2 ホーチミン市のアパレル産業の企業数と労働者数

	1980	1985	1990	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
縫製企業数											
国有部門	5	9	18	15	15	16	15	15	15	15	15
外資部門	-	-	-	25	46	51	49	61	70	109	109
民間部門	1,977	1,903	1,402	5,634	4,421	2,424	2,746	3,732	3,812	5,116	5,367
私営企業	-	-	-	160	165	125	138	206	252	370	384
合作社	-	51	-	6	5	5	7	7	5	7	7
個人基礎	-	-	-	5,468	4,251	2,294	2,601	3,519	3,555	4,739	4,976
合計	1,982	1,963	1,420	5,674	4,482	2,491	2,810	3,808	3,897	5,240	5,491
縫製企業労働者数											
国有部門	6,902	8,006	11,022	27,040	31,133	29,906	24,906	32,050	33,042	36,589	39,032
外資部門	-	-	-	8,193	16,612	18,794	19,851	25,360	26,649	44,070	55,750
民間部門	12,525	13,381	18,136	55,962	53,901	41,471	46,878	76,564	74,534	79,759	88,270
私営企業	12,525	13,381	18,136	38,859	37,483	28,510	33,690	50,390	50,899	54,341	61,429
合作社	-	-	-	541	502	986	540	493	285	482	658
個人基礎	-	-	-	16,562	15,916	11,975	12,648	25,681	23,350	24,936	26,183
合計	19,427	21,387	29,158	91,195	101,646	90,171	91,635	133,974	134,225	160,418	183,052
1企業当たり労働者数	= ÷										
国有部門	1,380.4	889.6	612.3	1,802.7	2,075.5	1,869.1	1,680.4	2,136.7	2,202.8	2,439.3	2,602.1
外資部門	-	-	-	327.7	361.1	368.5	405.1	415.7	380.7	404.3	511.5
民間部門	6.3	7.0	12.9	9.9	12.2	17.1	17.1	20.5	19.6	15.6	16.4
私営企業	-	-	-	242.9	227.2	228.1	244.1	244.6	202.0	146.9	160.0
合作社	-	-	-	90.2	100.4	197.2	77.1	70.4	57.0	68.9	94.0
個人基礎	-	-	-	3.0	3.7	5.2	4.9	7.3	6.6	5.3	5.3
工業部門全労働者数	264,737	317,865	266,661	404,252	430,698	460,090	467,143	677,343	727,486	820,228	886,815
縫製企業労働者比率=	7.9%	7.3%	12.6%	27.1%	27.8%	21.5%	22.0%	22.3%	19.9%	19.3%	19.9%

(注) 本表では "tu nhan" として表記されていた事業体を私営企業, "ca the" と表記されていたものを個人基礎とする。  
(出所) Statistical Office in Ho Chi Minh City [1991][1999][2003]より筆者作成。



民間部門の縫製企業を企業形態別にみると、「個人基礎」に分類される形態が最も多いことが明らかである<sup>(10)</sup>。ただし、1996年以降の企業数の変化をみた場合、「民間企業」の著しい増加が確認できる<sup>(11)</sup>。一方、労働者数に関しては「民間企業」が最も多くなり、1企業当たり労働者数でも顕著に表れているように、「個人基礎」と比較して相対的に規模が大きい。また、1996年以降の「民間企業」の労働者数の増加も著しい。

このなかで独自ブランド型産業の規模を入手可能な統計資料で正確に把握することは現状ではできない。しかしながら現地調査からは、ホーチミン市でもこうした独自ブランド企業の小売店が最も集積している場所のひとつであるグエン・チャイ（Nguyen Trai）通りのゼン・プラザ（Zen Plaza）だけでも数十社の独自ブランド企業が売り場を展開しており<sup>(12)</sup>、このことを勘案すれば、おそらくホーチミン市には100社を下らない数の独自ブランド企業が存在しているものと思われる。

## 第2節 独自ブランド型産業の生産・流通組織

### 1. 調査の概要とアパレルの生産と流通フロー

表3は2004年8月から9月にかけて行ったホーチミン市における調査企業の概要である。同調査で分析に耐えうるデータが入手できたのは、この10社である<sup>(13)</sup>。ただし、I社とJ社に関しては、それぞれ国内市場向けに自社ブランド製品の生産・販売を一部行っているものの、その大半は相手先ブランド・企画によるアパレル輸出であり、本章が分析対象とする純粋な意味での独自ブランド型企业ではない<sup>(14)</sup>。

調査企業はすべて民間企業であり、その創業は最も早いものでも1992年、平均で1997年前後であることからその展開が比較的最近であることが理解できる。従業員数をみると、輸出を行っているI社およびJ社を除く企業の創

表3 ホーチミン市における調査企業の概要

企業	企業形態 <sup>1)</sup>	創業年	従業員数(人)				仕向け先比率(%)		主要取扱品
			創業当初		現在(2004年8月)		国内	輸出	
			合計	うち工場 <sup>2)</sup>	合計	うち工場 <sup>2)</sup>			
A	私営企業	1999	5	5	20	8	100	0	女性服
B	私営企業	2000	5	5	30	13	100	0	女性服
C	有限責任会社	1992	3	3	40	15	100	0	女性服
D	有限責任会社	1999	10	10	50	20	100	0	女性服
E	有限責任会社	1994	5	5	55	18	100	0	女性服
F	私営企業	1995	3	3	57	24	100	0	女性服
G	私営企業	2001	6	5	70	57	100	0	子供服
H	有限責任会社	1994	15	12	1,000	450	100	0	男性・女性服
I <sup>4)</sup>	有限責任会社	1997	40	n.a. <sup>3)</sup>	350	260	30	70	男性・女性服
J <sup>4)</sup>	有限責任会社	1993	200	200	1,000	950	30	70	男性・女性服

(注) 1) 本表ではベトナム企業法上の分類における“doang nghiep tu nhan”を私営企業，“cong ty trach nhiem huu han”を有限責任会社とした。

2) 「うち、工場」とは直接生産にかかわっている従業員を指し、これらには縫製直接工員および準備・後工程にかかわる作業員も含む。

3) n.a.は現時点において情報が取れていないことを示している。

4) I社およびJ社は厳密に言えば本章が対象とする新興アパレル企業というよりも輸出企業の範疇にはいる。

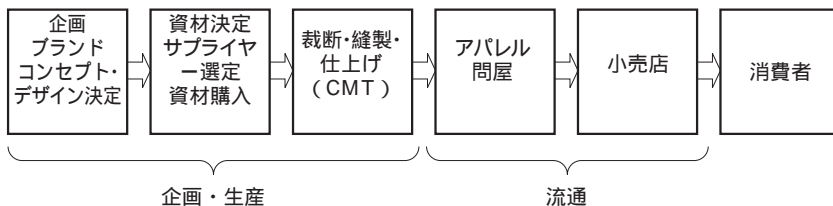
(出所) 2004年8～9月における現地調査より筆者作成。

業当初の従業員数は最大でも15人であり、平均すれば6.5人と零細である。現在の従業員数も、H社を除けば数十人程度と小さいことに変わりはないものの、その規模の拡大は顕著であり、各企業の成長が著しいことを示唆している。

これらの企業の従業員数のうち、工場に勤務し、生産に直接関与する従業員数は全従業員の4割前後であり、残りの約6割は主として自社小売店の販売員などアパレル流通に関連する職務に従事している。これは工場勤務の従業員比率が8割を超えている模倣型企业と大きく異なっている点であり、独自ブランド型企业の重要な特徴である<sup>(15)</sup>。また仕向け先に関しては100%国内市場向けである(I社およびJ社を除く)。

本節では、これらの企業データにもとづき、その生産と流通組織の実態を

図1 アパレルの生産と流通フロー



(出所)筆者作成。

掘り下げていくが、本章が対象とする独自ブランド型企业の特徴を明らかにするためにも、まずはアパレルの生産と流通フローを確認しておきたい。アパレル製品が完成し、消費者に渡るまでには多くの生産と流通段階を経るが、図1はその生産と流通の流れを簡略化したものである。

アパレル製品の生産においては、初めに対象とする市場情報の収集・分析が行われ、これにもとづいてどのような商品イメージをもったアパレル製品を展開するのかというブランドコンセプトが決定、具体的な製品デザインが作成される(図1の)。本章ではサンプル作成、パターン作成・修正、配色の決定もこの企画段階に含むものとする。

つぎに、決められたデザインを具現化しうる資材とその調達ルートが決定され、サンプル作成を経て最終的に量産化に向けて生地や付属品といった資材手配が行われる(同)。ここで手配された資材が工場に投入され、裁断、縫製、仕上げといった段階を経て完成品となる。途上国の輸出向けアパレル企業が担う機能も、この裁断(cut)・縫製(make)・仕上げ(trim)の生産工程に限定されていることが多く、そのため海外バイヤー企業からの資材の無償供給によるこの生産・流通形態も、その作業内容の頭文字をとってCMT型委託加工とよばれている(同)<sup>16)</sup>。

完成したアパレル製品はその後、各国の流通システムを経由して消費者の手に届くが、アパレル流通が上図のようにアパレル問屋や小売店(同・)といったように重層的な企業間取引による流通経路を経る場合もあれば、こ

うした流通過程が垂直的に統合されている場合もある。

## 2. 独自ブランド型企業の知識集約的機能と生産・流通の垂直統合

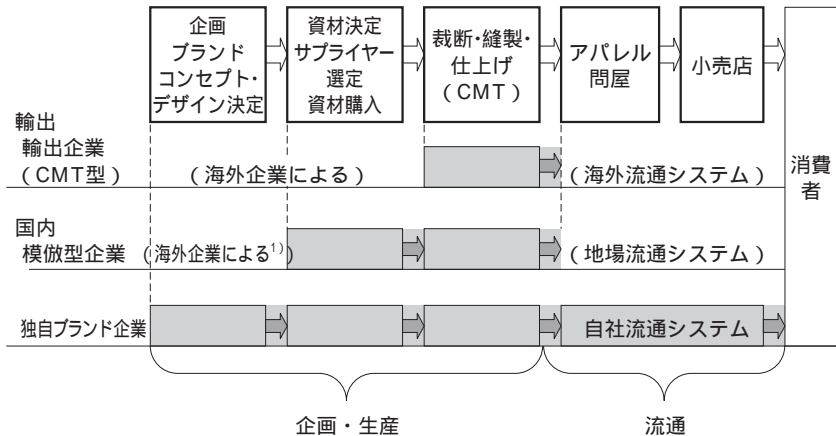
つぎに、ホーチミン市の独自ブランド型企業が、図1で示した生産と流通のどの段階にかかわっているかを、CMT型委託加工を中心とした輸出アパレル企業と模倣型企業との比較を通じて明らかにしておこう。図2はそれぞれが生産と流通のなかで担う役割の範囲を図式化したものである。

まず生産に注目した場合、CMT型委託加工によるアパレル輸出を行う輸出企業は、上述したように裁断・縫製・仕上げという限られた部分にしかかかわっていない。企画など他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。途上国の輸出アパレル企業が、このようにきわめて限定的で付加価値の低い機能を海外企業統括の生産・流通組織において担っている状況は一般的であり、この点はグローバル生産システムにかかわる議論でも多く論じられているとおりである（Gereffi [1999]、Nadvi and Thoburn [2004]）。I社およびJ社の輸出に関する部分は、基本的にはこのCMT型委託加工に近い生産と流通形態をとっている<sup>(17)</sup>。

これに対し国内アパレル市場を担う模倣型企業と独自ブランド型企業は、それぞれより多くの生産機能をもつ。ただし、模倣型企業および独自ブランド型企業の決定的な違いは、その商品企画・デザインおよびブランド確立の独自性にあり、この違いはその生産・流通組織の違いにも大きく起因している<sup>(18)</sup>。

まず、模倣型企業もデザインや使用素材を自ら決定しており、在庫リスクに直面するという意味において能動的な生産者であり、輸出企業とは対照的である。しかしながら模倣型企業の製品は、海外ブランドの商標の無断使用とデザインの模倣による海外アパレルメーカー製品のコピー商品が中心であり、独自ブランド型企業のように独自デザインと製品企画を行い、積極的に製品差別化をすることで市場形成を行ってはいない。

図2 企業類型による生産・流通機能の比較



(注) 1) 模倣型企业による模倣レベルは多様だが、ここでは製品差別化を目的とした企画・ブランド確立を模倣型企业が担っていないことから、それらが海外企業によって担われていると分類した。

網掛け部分は、それぞれのタイプの企業が担う機能を示している。

(出所) 筆者作成。

一方、独自ブランド型企业は模倣型企业と異なり、ブランドコンセプトやデザイン決定といった企画機能も積極的に担っている。近年、この企画段階における実際の作業の多くはCAD (computer-aided design) システムなど、コンピューターの導入による合理化が相当進んでいる。しかしながら、ブランドコンセプトやデザインの決定には、市場の不確実性下における戦略的な意思決定が必要となり、実際の個々の作業には多くの修正もしくはやり直しをとまなうのが一般的である。こうした一連の機能を効率的に担うには経験が重要であることが多く、ブランド確立による製品差別化を核とした企業の競争力と業績に大きな影響を及ぼす。また、積極的な製品差別化による市場形成を目的としたブランド確立には商品流通のコントロールや広告・宣伝活動など多大な能力と費用が必要となり、これらを模倣型企业は一切担っていない。以上が独自ブランド型企业の知識集約的機能の核心であり、模倣型企业

や輸出アパレル企業が担っていない機能である。

流通に注目すると、CMT型委託加工を中心とした輸出企業については、完成アパレル製品をその生産と流通を統括する海外企業に加工賃決済にて引き渡しており、流通や市場形成には全く関与していない。同様に、模倣型企業は地場のアパレル問屋や商人などに製品を販売しており、その流通過程への戦略的なかわりをほとんどもっていない。ブランドの確立には積極的なマーケティング活動によるプロモーション戦略が欠かせないが、これには流通業者との協調的な企業間関係が必要である。しかし、特定の流通業者と連携してそのブランドを売り込んでいるような模倣型企業は、筆者が調査したかぎりでは存在しなかった。また、流通業者は消費者に近く、その需要把握も比較的容易だが、その情報を生産を担う模倣型企業と共有していない。これは、模倣型産業の生産・流通組織における情報共有が乏しく、その分断が深刻であることを表しており、海外アパレルメーカーの製品のデザインやブランドの模倣に依存する要因のひとつである。

一方、独自ブランド型企業は、直営の小売店など社内の内部流通システムを通じたアパレル流通を行っていることが多く、アパレル問屋や小売店との取引を通じた外部流通システムによるアパレル流通を行っていない。つまり、独自ブランド型産業の生産・流通組織は垂直統合度が高く、模倣型産業と明らかに異なる形態をとっている。表4は以上をまとめたものである。

このようなホーチミン市の独自ブランド型産業の生産・流通組織は、アメリカで発展してきたSPA(specialty store, retailer of private label apparel)型生産・流通組織に類似しているように見える。このSPA型生産・流通組織とは、小売店を中心とした商業主体が「自ら商品を開発し、価格決定権を持ち、自社販売員が売る」というアパレルの生産と流通形態であるとされている(織研新聞社編[2000:3])。この生産・流通組織では、製品デザインからブランド確立戦略、さらには店舗レイアウトなども小売業者をはじめとした商業主体が担うことが多い。この生産と流通の形態は、アパレル需要の変化に機敏に対応することで市場情報の生産への効率的なフィードバックを可能とし、在庫

表4 輸出企業，模倣型企業および独自ブランド型企業の製品企画と流通比較

		輸出（CMT型）企業	模倣型企業	独自ブランド型企業
製品企画	企画・デザイン	海外バイヤー企業より供給	海外ブランド・アパレルの模倣が中心（自社企画ほとんどなし）	自社企画中心
	ブランド	海外バイヤー企業のブランド生産		独自ブランド確立
流通との関係		加工賃決済にて海外バイヤー企業への売り切り	縫製品問屋への売り切り	自社小売店流通（垂直統合型）

（出所）筆者作成。

ロスと売上げ機会損失を回避することに優位性があると考えられている。ただし、SPA型生産・流通組織をもつアメリカや日本といった先進国のアパレル産業では、消費市場に近く、アパレル需要情報の入手に関して比較優位をもつ商業主体が生産と流通を主導してきたのに対し、ホーチミン市の独自ブランド型企業の生産と流通を主導するのは生産主体（縫製企業）である点は重要な違いである<sup>(19)</sup>。また、SPA型生産・流通組織を主導する先進国アパレル産業の企業は、実際には自らの生産設備をもっていないところが多く、そういった生産機能を別組織である縫製企業などの生産主体に委託することで外部化している。そのうえで、これらの生産・流通組織を主導する企業は、生産と流通を統括しているのである<sup>(20)</sup>。これは、生産と流通機能をすべて内部化する形で垂直統合しているホーチミン市の独自ブランド型産業と決定的に異なる点である。以上をふまえ、次節では独自ブランド型産業における生産と流通に関し、より詳細な分析を加えていく。

### 第3節 独自ブランド型産業の生産システムと経営分析

#### 1. 独自ブランド・アパレルの相対的高価格と生産・流通

表5は独自ブランド型企業と模倣型企業の製品価格を、品目別に比較した

表5 品目別平均小売価格

(単位: 1,000ドン)

	長袖布帛 シャツ	半袖布帛 シャツ	パンツ	Tシャツ	スカート	ドレス	ジャケット
独自ブランド 企業製品 <sup>1)</sup>	204.5	205.5	237.4	109.3	283.3	387.5	446.0
(サンプル数)	(10)	(7)	(8)	(6)	(3)	(9)	(3)
模倣型企業 製品 <sup>2)</sup>	99.7	92.0	185.0	46.7	n.a. <sup>3)</sup>	n.a	n.a
(サンプル数)	(12)	(5)	(2)	(3)	-	-	-

(注) 1) サンプルデータは各独自ブランド型企業の小売店で販売されていた製品価格にもとづいている。

2) サンプルデータはホーチミン市内のTan Dinh市場およびBen Thanh市場で販売されていた製品価格にもとづいている。

3) n.a.とは、現時点でデータが取れていないことを示す。

(出所) 2004年8～9月における現地調査より筆者作成。

ものである。一般的に独自ブランドを自社小売店舗で展開する独自ブランド型企業の製品価格は、模倣型企業のそれと比較して高い<sup>(21)</sup>。

前出の図1が示しているように、模倣型アパレル製品がホーチミン市のタン・ディン市場(Cho Tan Dinh)やベン・タイン市場(Cho Ben Thanh)のような地場の小売市場で流通しているのに対し、独自ブランド型企業のアパレル製品は自社が運営する小売店で売られている。このような小売店舗は、自社路面店という場合もあれば、百貨店やファッション専門の大型小売店の一区画を借り上げている場合もある<sup>(22)</sup>。また、その販売スタッフも独自ブランド型企業の従業員であることが一般的である。

表6は生産に関する各独自ブランド型企業の主要指標をまとめたものである。本表ではそれら各指標を相対化させるため、模倣型企業の該当するデータも併記した<sup>(23)</sup>。

この表からは独自ブランド型企業の生産ロットが小さい点が明らかであるが、これは独自ブランド型企業の縫製現場で実施されている生産方式に起因するものと思われる。通常、模倣型産業や輸出産業では、バンドル・システムに代表される大量生産システムを採用していることが一般的である<sup>(24)</sup>。



表6 独自ブランド型企業の生産

企業	生産ロット (枚数) <sup>1)</sup>	生産システム	縫製直接 工賃賃金 (1カ月平均, 1,000ドン)	下請の有無	客先(消費者) デザインによる オーダーメイド比率 <sup>2)</sup>	生地	
						生地購入先	生地
A	10	一人一着 <sup>3)</sup>	2,000	なし	25%	生地市場・生地メーカー	ゴイ・ダウあるいは現金決済
B	10	一人一着	1,000	なし <sup>4)</sup>	33%	生地市場	ゴイ・ダウあるいは現金決済
C	20	一人一着	1,350	なし <sup>4)</sup>	10%	生地市場	ゴイ・ダウあるいは現金決済
D	25	一人一着	1,450	なし <sup>4)</sup>	20%	生地市場	ゴイ・ダウ
E	30	一人一着	1,200	親類のテラー	30%	輸入生地商人	現金
F	40	一人一着	1,300	なし	10%	生地市場	ゴイ・ダウあるいは現金決済
G	100	バンドル	1,050	なし <sup>4)</sup>	10%	生地市場・生地メーカー	ゴイ・ダウあるいは現金決済
H	2000~3000	バンドル	1,500	あり	0%	生地メーカー	銀行振り込みあるいは現金決済
I	n.a.	バンドル	1,200	あり(1社)	国内0%, 輸出100%	生地メーカー・ 海外バイヤーから支給	n.a. <sup>5)</sup>
J	300	バンドル	1,250	基本的になし	国内0%, 輸出101%	生地メーカー・ 海外バイヤーから支給	輸出の場合は発生しない
模倣型企業(元方企業 <sup>6)</sup> )							
平均	100~500	バンドル	1,034	下請比率 29.9%	1.3%	生地市場・ 生地メーカー	ゴイ・ダウあるいは現金決済

(注)1) 生産ロットは型当たり枚数であり、配色や異なるサイズ展開分の枚数を含んでいる。

2) 比率は生産枚数ベース。

3) 「一人一着」とは、縫製の工程間分業がみられず、一人の縫製工員が一着を縫い上げる生産方法を指す。

4) ただし、一部刺繍加工の委託あり。

5) n.a.とは、現時点でデータが取れていないことを示す。

6) 後藤[2005]より。

(出所) 2004年8~9月における現地調査より筆者作成。

これに対し、G社とH社を除く独自ブランド型企业では工程間分業がみられず、各縫製工員が製品一着を一人で縫い上げる方法（一人一着方式）がとられている。このような独自ブランド型企业の生産方式では、統一規格にもとづいた既製服の大量生産が可能でなく、製品品質は熟練労働力としての縫製直接工員ごとの力量に左右されるのである。これに関連して、縫製直接工員の平均賃金をみた場合、模倣型企业の工員の賃金と比較して高いことがわかる。独自ブランド型企业の縫製直接工員の相対的高賃金の理由としては、ブランドイメージを維持するために、縫製技術の熟練度の高い工員を雇う必要性をあげたものが多かった<sup>(25)</sup>。このことは、一見集中工場制をとっているかのようにみえる独自ブランド型企业でも、量産体制に不可欠な工程間分業が取り入れられておらず、実態としては複数の個人テーラー業者への生産委託という分散的な生産システムをとっていることを示唆している。

また、刺繍などの部分的な加工を除き、下請企業などへの生産工程の外注委託加工がほとんどみられず、その内製比率がきわめて高い点も、模倣型産業と大きく異なる点である。その主な理由としては、企画やデザインに関してオリジナリティの高いアパレルを取り扱うことから、生産工程を他社へ下請に出すとその意匠が無断で模倣されたうえで市場に流出する恐れがあり、これを嫌うというものが最も多かった<sup>(26)</sup>。同様に、下請企業による資材の横領や製品品質の維持が困難であるという理由も多かった<sup>(27)</sup>。ただし、H社だけは最近その外注比率を高めており、現在では10社程度の下請先との関係を維持している<sup>(28)</sup>。企画に関しては、各企業の経営者がブランドコンセプトやデザイン決定を担っていることが多い。各調査企業の経営者は、いずれも現在の会社を興す以前に何らかの形でアパレル産業にかかわっており、多くは縫製業務に関連した経験をもっていた。しかしながら、バンドル・システムによる既製服の近代的な大量生産システムを採用した生産現場の経験を有するのは、輸出を中心に行っている企業を除けばG社およびH社の経営者のみである。表7は各企業の設立と創業の経緯をまとめたものである。

A, C, D, EおよびF社の5社は、各経営者が家業として営んでいた個

表7 各企業の設立・創業の背景

企業	設立・創業の背景
A	家業のテーラー業を拡大する形で操業を開始。経営者はベトナムおよびフランスの服飾デザイン学校で学んだ経験をもち、現在も積極的にファッションショーなどに出席している。
B	同社の設立以前、共同経営者である夫は他のアパレル企業に勤務していたが、2000年に独立。それから2002年まではベトナム繊維・縫製総公司（VINATEX）傘下のファッション・デザイン研究所（Fashion and Design Institute: FADIN）からの製品サンプルなどを受託生産をしていたが、2002年4月にオーダーが来なくなったため、自社企画による自社ブランドを立ち上げ、生産を開始した。売上げは好調で、毎年50%前後の売上げ増加が実現できている。
C	個人テーラー業を代々営んでいた。デザインの多くは、現在の経営者の父親が決めることが多いが、客先のデザインによる注文生産を受けることもある。
D	現在の経営者の母親がテーラー業を営んでおり、これを継承・拡大した。しかしながら、設立に必要な資金を集めるのが困難であったため、妹夫婦の経営するセメント会社の子会社として操業を開始した。
E	当社を設立する以前は個人テーラー業を営んでいたが、1994年に起業、2003年に有限責任会社となった。同社の経営者は大学でデザインを勉強していたため、現在もすべての製品デザインを担当している。
F	同社設立以前、同社の経営者（夫）はベトナム養蚕総公司（Vietnam Sericulture Corporation: VISERI）で日本向け着物生地染色関連の仕事をしていた。また共同経営者である妻の実家がテーラー業を営んでおり、縫製に関する知識をある程度もっていた。独自ブランド展開によるアパレル企業の需要が今後増加すると見込み、1995年に同社を設立。
G	同社も夫婦による共同経営企業である。同社を興す以前、夫は貿易関連企業に勤めており、妻は縫製企業で勤務していた。2001年に国内向けに模倣品アパレルを生産する民間縫製企業からの縫製業務を受託する仕事を開始したが、翌年には独自ブランドの展開に専念するようになった。起業時の資金調達は難しかった。一般的に、銀行からの資金借入れは手続きや担保の関係で難しく、どうしても親戚や知人からの借入れに依存せざるをえないが、その利率が親戚（1～1.5%）、知人（1.5～2.5%）であり、銀行の利率（0.95%/月）と比べて高いという問題がある。
H	現在の企業名で営業する以前、同社は別の企業名で輸出向けジーンズの受託生産と、ジーンズの洗い加工を加工賃ベースで行っていた。そのため、カジュアルウェアの生産経験は長い。1994年に他社の生産受託という下請企業からの脱却をはかるため同社を設立したが、本格的に独自のブランド展開を始めたのは1997年からである。経営者はもともとファッションに強い興味があり、今日のベトナムの多くの縫製企業が「ガーメント生産企業」であることに強い不満をもっている。これらガーメント生産企業に対し、同社は「ファッション企業」と区別し、その企画とブランドの独自性を強調している。
I	1977年より革製品の生産を行っていたが、1990年代に入ってから海外の客先が増えだし、1997年に通常のアパレル生産を主に扱うようになった。そのときに機械類も新しいものに買い換える必要があったが、海外の客先からこうした機械を借りたり、資金を融通してもらったこともあった。国内向け生産も行っているものの、まだ積極的に展開する気はない。
J	1993年开始した輸出向けCMT生産を拡大させ、1997年に国内生産も始めた。設備投資などには日系を含む海外企業などの客先から支援を受けた。

（出所）2004年8～9月における現地調査より筆者作成。

人テーラー業を親から継承し、拡大することで操業を開始している。その家業としてのテーラー業を拡大させる過程で、知り合いの個人テーラーを自社工場内に取り込んでいった企業が多かった。また、A社とE社の経営者は国内外のデザイン学校を卒業していたものの、縫製実務そのものに関する経験は比較的少なかった。

前述したように、グローバル生産システムの議論では先進国の企業とのかかりが途上国企業の技術獲得・移転チャネルとして重要である点が指摘されている（Schmitz and Knorringer [2000]）。この議論に即していえば、I社およびJ社はいうに及ばず、G社およびH社の経営者いずれもが輸出アパレル企業での勤務経験があり、そのときに培った工程間分業による生産システムに関する知識・技能を自社の生産活動に取り入れ、応用することが可能だったと考えることができる。換言すれば、G社とH社の経営者は、自社企業の生産工程の高度化を、海外企業とのリンクをもつ輸出アパレル産業における経験から実現できたのに対し、これら以外の独自ブランド型企業は、そのような種類の高度化に関する知識の獲得機会が著しく限定されていたため、バンドル・システムなどの大量生産に適した近代的な生産システムを取り入れることができなかつたものと思われる<sup>(29)</sup>。

また、生地などの生産資材の購入について、H社以外は地場の生地市場への依存度が高い。H社は国産および輸入の両方の生地を生地メーカーから直接買い付けており、A社およびI社も生地メーカーとの直接取引のケースもある。しかしながら、他社はソアイ・キン・ラム市場（Cho Soai Kinh Lam）などホーチミン市内の生地集散市場や生地商からの買い付けが主である<sup>(30)</sup>。このような集散市場では、生地メーカーの生産ロットにかかわらずアパレル企業の必要とする分量の生地購入が可能となるため、多品種・小ロット生産を中心に行っている独自ブランド型企業の生産形態には都合が良いものと思われる<sup>(31)</sup>。また、このような市場ではゴイ・ダウとよばれるインフォーマルな信用取引が行われることが一般的であるが、多くの独自ブランド型企業も生地購入に際してゴイ・ダウを利用している<sup>(32)</sup>。ただし、ゴイ・ダウによる

表8 独自ブランド型企業の流通チャネル

企業	自社小売店		市場	
	ホーチミン市内	市外	ホーチミン市内	市外
A	2	0	なし	なし
B	7	0	なし	なし
C	3	0	なし	なし
D	3	0	なし	なし
E	10	0	なし	なし
F	5	0	なし	なし
G	1	0	An Dong市場	ダナン以南の地方市場
H	15	25 (ハノイ3店舗)	なし	なし
I <sup>1)</sup>	2	0	商人(若干, 売れ残り在庫品中心)	
J <sup>1)</sup>	5	1 (ハノイ)	なし	なし

(注) 1) 国内流通分のみ。

(出所) 2004年8～9月における現地調査より筆者作成。

生地仕入れでは、売り手側による与信リスク回避措置として、一度の取引限度が低く抑えられていることが一般的であり、このことが生産を拡大する際の制約要因となる可能性が高い。また、ゴイ・ダウ利用においては生地の買い手側に金利負担が発生するため、資材コストも高くならざるをえない<sup>(33)</sup>。

一方、アパレルの大量生産体制を確立しているH社は生地市場からの資材調達を行っておらず、すべて生地メーカーとの直接取引による仕入れを行っている。こうした生地メーカーとの取引では、決済にゴイ・ダウが利用されることはなく、銀行振り込みによる前払いもしくは商品受け渡し後の現金払いが一般的である<sup>(34)</sup>。

つぎに独自ブランド型アパレルの流通の特徴をみてみよう。表8は各調査企業のアパレル流通チャネルをまとめたものである。

表から、独自ブランド型企業がその製品の大半を自社の小売店を中心に販売していることは明らかである。この点は、地場の縫製品市場を通じた製品流通を行い、その流通過程への戦略的なかかわりをほとんどもっていない模倣型企業とは対照的である。先述したようにブランドの確立には積極的なマーケティング活動によるプロモーション戦略が欠かせないが、こうした流

通業者との協調的な企業間関係を模倣型企業はもっていない。一方で独自ブランド型企業は、流通機能を内部化することで市場情報を生産にフィードバックしているのである。独自ブランド型企業がこのような外部流通チャネルに頼らず、流通システムを内部化する理由として、すべての企業がその製品のブランド・イメージを確保することの困難さをあげていた<sup>(35)</sup>。しかしながらG社だけは外部流通市場を通じたアパレル流通をある程度行っていた<sup>(36)</sup>。

こうした独自ブランド型企業の物流は、自社の社員がオートバイなどで各小売店へ配送することが一般的である。しかしながら、規模が大きく、ベトナムのカジュアルアパレル企業のなかでも最も成功しているH社は、ハノイをはじめとした北部ベトナムにも自社小売店をもち、配送の範囲が著しく広い。これに対処するため、同社は社内にトラックを数台有する物流部門をもち、商品配送を行っている。

## 2. 独自ブランド型企業の経営分析

ホーチミン市の独自ブランド型産業は、消費者のアパレルに対する需要の多様化の初期段階にあるという意味で、競争がまだ本格化していない状況にあると思われる。上述したように、そのなかで独自ブランド型企業は従来の輸出企業や模倣型企業と異なり、企画やマーケティングといったより高度な機能を担っているが、その製品価格が格段に高いことは、そこにある種の経済レントが存在していることを示唆するものと考えられる。

この独自ブランド型企業の製品が相対的に高価格に設定されていることは、はたして企業の経営指標にどのように反映されているのだろうか。表9は調査企業の売上高をまとめたものであるが、ここでは比較のために模倣型企業（元方企業）のデータも併記した<sup>(37)</sup>。

まず1カ月当たりの売上高を総従業員数で除した金額をみると、独自ブランド型企業の1人当たり売上高が、模倣型企業のそれよりも2割以上低いことがわかる（平均と参照）。また、独自ブランド型企業のなかでも、企業・

表9 独自ブランド型企業の売上高（1カ月当たり）

（単位：1,000ドン，人）

	売上高（月）	総従業員数	総従業員 1人当たり <sup>1)</sup>	うち生産工員 人数	生産工員 1人当たり <sup>2)</sup>
A	108,000	20	5,400	8	13,500
B	155,000	30	5,167	13	11,923
C	140,000	40	3,500	15	9,333
D	230,400	50	4,608	20	11,520
E	200,000	55	3,636	18	11,111
F	288,000	57	5,053	24	12,000
G	333,333	70	4,757	57	5,842
H	11,690,000	1,000	11,690	450	25,978
平均	1,643,092	165.3	9,943	75.6	21,727
平均（H社除く）	207,819	46.0	4,518	22.1	9,385
模倣型企业（元方企業） <sup>3)</sup>					
平均	367,923	30.1	12,223	-	-

（注）1）A，D，F，H社の売上高は，1カ月当たり製品別売上げ枚数と売上げ単価を用い，筆者が推計。

2）G社の売上高は，1年の売上高を12で割ったもの。

3）後藤〔2005〕より。

I社およびJ社については，その輸出分が工賃決済であり他社との売上げ比較ができない。そのため，本表には含んでいない。

（出所）2004年8～9月における現地調査より筆者作成。

売上げ規模が突出しているH社を除けば，その格差はさらに拡大する（平均と参照）。製品の売上げ単価が高いにもかかわらず従業員1人当たりの売上高が低くとどまっているのは，独自ブランド型企業がそのアパレル流通を外部流通制度に依存せず，内部化しているために発生する流通部門コストが相対的に大きい点に一因があるものと思われる<sup>(38)</sup>。

つぎに，独自ブランド型企業の生産性についても若干の分析を行ってみたい<sup>(39)</sup>。前述したようにその生産システムは，大量生産に適した工程間分業によるものではなく，「一人一着方式」が主流である。このような独特な生産システムの労働生産性は，バンドル・システムなどの大量生産に向けたテーラー形生産体制と比較した場合いかなるものなのだろうか。この点を検証するため，この生産システムの生産性を，分業によるアパレル生産ラインを編成し

表10 企業形態別生産性（長袖布帛シャツ）

(単位：1,000ドン，枚)

企業形態	模倣型企業	独自ブランド型企業 <sup>3)</sup>
縫製直接工員平均賃金（1カ月）	1,033.9	1,325.0
工員当たり平均仕上がり枚数（1カ月） <sup>1)</sup>	331.9	145.0
平均労働日数（1カ月） <sup>2)</sup>	22.3	23.6
平均労働時間（1日）	10.6	10.5
1日当たり平均仕上がり枚数 = ÷	14.89	6.19
1時間当たり平均仕上がり枚数 = ÷	1.44	0.59
1時間当たり平均賃金 = ÷( × )	4.44	5.37
シャツ1枚当たり縫製コスト ÷	3.08	9.12
(サンプル数)	(6)	(2)

(注) 1) 生産能力のすべてを長袖布帛シャツの生産に当てた場合。

2) 休業日が土日の場合を21.4日(30÷7×5)、日曜日の場合を25.7日、日曜日の午後のみの場合を27.9日として平均を算出した。

3) D社およびE社の平均値。

(出所) 2004年8～9月の現地調査および後藤[2005]より筆者作成。

ている模倣型企業などと再び比較してみよう。

表10は、<sup>ふはく</sup>布帛シャツに関する独自ブランド型企業<sup>3)</sup>の生産性を、模倣型企業の生産性と比較したものである<sup>(40)</sup>。

「一人一着方式」を採用する独自ブランド型企業の1日当たり平均仕上がり枚数は、模倣型産業における元方企業や下請企業と比較しても低く、同様に時間当たり平均仕上がり枚数も低い<sup>(41)</sup>。一方で、時間当たり平均賃金を比較した場合、そうした独自ブランド型企業の工員賃金が高くなり、結果としてシャツ1枚当たりの縫製コストも際立って高くなる。独自ブランド型企業のなかにも、H社のようにバンドル・システムを採用している企業も存在する。しかしながら、そのような生産体制を実現できずに、「一人一着方式」による生産を行っている独自ブランド型企業に関しては、その平均生産性が工程間分業による生産を行っている模倣型企業の平均と比較した場合、著しく低いことが明らかである。



## おわりに

本章では、従来の国内アパレル市場を担ってきた模倣型産業のアパレル製品と異なり、ブランド確立を通じた製品差別化を軸に商売を展開する新たな産業形態としての独自ブランド型産業を分析対象とした。このような市場を担う独自ブランド型企業は、消費者のアパレル需要の多様化に対応する形で出現したが、本章ではその生産・流通構造と、そのなかで生産と流通を主導する独自ブランド型企業の実態を、従来の模倣型企業や輸出企業との比較を通じて分析してきた。

独自ブランド型企業は、独自デザイン・企画やマーケティング活動を通じたブランド確立による製品差別化を行っており、輸出企業や模倣型企業と比較して知識集約度の高い機能を担っている。その生産・流通組織は垂直的に統合されており、これは一見先進国を中心に多くみられるSPA型生産・流通組織に似ている。しかしながら、先進国のSPA型生産・流通組織では、それを主導する企業は自らの生産設備をもたない商業的主体であることが多く、その生産や流通機能の多くを外部化していることが一般的である。一方ホーチミン市の独自ブランド型産業の生産・流通組織は、地場の生産主体が生産と流通機能の大部分を内部化することで成立している。

独自ブランド型企業が下請への生産委託など、生産の外部化をせず、専ら内製する理由としては、第一に外注した際の下請け先による資材の着服問題の可能性、第二に生産段階における独自企画・デザインの流出の監視・監督の困難、そして第三に製品品質が確保できないといった点があげられる。同様に自社のアパレル製品の流通を内部流通システムにのみ依存するのは、小売店舗のレイアウトなどブランド確立とそのイメージの維持に必要な措置が、流通を外部化した場合に講じることができない、という理由がある。また、外部流通制度を利用する場合にはゴイ・ダウなどのインフォーマルな信用供与の必要性が生じるが、そのような信用取引は与信リスクを発生させるうえ

に、債権回収に手間がかかるため非効率である。物流における信用取引制度を含む外部流通システムが未発達であり、また商標やデザイン、ブランドといった知的財産権の保護が全く機能していないベトナムの経済・社会的文脈においては、このような生産と流通の垂直統合はある程度の合理性があるといえる。つまり、こうした流通制度や信用取引制度が未発達な状況にあるベトナムでは、独自ブランド型企業は多くの機能を内部化することが合理的な選択となるのである。

このような状況のなか、独自ブランド型産業のアパレル製品の小売価格は、模倣型産業の製品と比較して格段に高い。また、縫製直接工員の賃金も相対的に高かったが、これは独自ブランド型企業の生産方式が個々の縫製工員の熟練技術に強く依存し、製品品質もこれら各工員の力量に大きく左右されるという構造に要因がある。しかしながらその生産の現場に工程間分業による大量生産システムを取り入れているところはほとんどなく、生産性の低さも顕著である。独自ブランド型企業の経営者の多くは、もともと個人テラー業者であったのが、知己の個人テラー業者を漸進的に取り込むことで操業規模を拡大し、発展するというケースが多かった。そのため、製品企画やマーケティングなどにかかわる能力や知識はある程度もっているものの、工程間分業を中心とした大量生産システムに関する知識・経験をもつ独自ブランド型企業経営者は少なく、それを実際に導入している企業も少ない。つまり、独自ブランド型産業の生産システムは、大量生産を可能とする近代的工業生産としての集中工場制によらず、工程間分業のない「一人一着」方式による生産を行っているため、商品の量産化がきわめて困難な状況にある。

独自ブランド型企業が、その製品価格や縫製直接工員の賃金を相対的に高く設定できるのは、商品企画やブランド確立といった現地のコンテクストにおける知識集約的機能を担うことで、一種の経済レントが発生しているためであると考えられる。こうした商品企画やブランド確立はアパレル産業においては重要な知識集約的機能であり、その獲得には経験が必要となる。しかしながら、これは効率的な生産体制の確立、生産・流通機能の内製・外注の

組み合わせとその統括能力といった別種類の知識集約的な機能との組み合わせにおいて初めてダイナミックな形で安定した経済レントとなりうるのである。

ホーチミン市の独自ブランド型産業では生産工程・製品の高度化が大幅に遅れているのが現状であるといえる。したがって、ホーチミン市の独自ブランド型産業の今後の重要な課題のひとつは、いかに模倣型企業や輸出企業が果たしつつある生産工程の高度化による生産性の向上を実現していくか、という点にある。グローバル生産システムへのリンクを開拓し、先進的な技術をもつ企業との関係を構築することで技術移転チャンネルを確保することは、そのひとつの可能性である。しかしながらその際、知識集約度の高い企画やブランド確立といった機能を手放すことなく、同時に維持・発展させていく方策を講じることが肝要である。

〔注〕

- (1) global production systemsは、global value chainやglobal commodity chainなどとよばれることもある。
- (2) この三つの高度化の類型に加え、Schmitz [ 2004 ] では第四の高度化として他部門や産業への移転・進出による高度化をさす部門間高度化 ( inter-sectoral upgrading ) があるとしている。
- (3) グローバル生産システムの研究では、企業間における非対称な力関係による統治 ( governance ) の形態が分析に明示的に取り入れられている。Humphrey and Schmitz [ 2000 ] では、こうした企業間の統治関係を、関係性の強い順から階層型 ( hierarchy ) , 準階層型 ( quasi-hierarchy ) , ネットワーク型 ( network ) および市場型 ( arm's length market relation ) に分類したうえで、その異なる統治形態と、特定のタイプの高度化の実現しやすさを関連づけている。
- (4) このような経済レントは、他社の模倣や技術革新を通じた陳腐化に絶えず直面せざるをえないため、動的 ( dynamic ) な視点で捉えることが重要となる。こうした経済レントをグローバル生産システムとの関連で研究したものとすればKaplinsky [ 1998 ] がある。
- (5) ベトナムの輸出産業に関しては、後藤 [ 2003 ] やNadvi and Thoburn [ 2004 ] などを参照してほしい。
- (6) バオカップ制度とは、生産・分配・消費という国民経済のすべての局面を国家計画にもとづいて実施するための制度であり、1955年以降の南北分断時代か

ら旧ベトナム民主共和国において施行されてきた。アパレル生産に欠かせない生地は、この制度によりコメとともに最も早く統制下におかれた（中臣 [2002: 53-55]）。

- (7) 2001年8月、ベトナム繊維・縫製組合（Vietnam Textile and Apparel Association: VITAS）のNguyen Xuan Hoa事務副局長へのインタビューより。
- (8) また、ハノイを中心とした北部ベトナムの内需向け縫製品については、中国からと思われる密輸品の流通が著しい。最近ではホーチミン市を中心とした南部ベトナムからの国産アパレル製品の流通も増えてきてはいるものの、その市場はまだ南部とは異なった様相を呈していると思われる。こうした、ベトナムの内需向けアパレルの北部と南部の比較については、後藤 [2003: 159-161] で若干の考察を行っている。
- (9) 1996年から2003年の間の年平均実質成長率が20.0%であるのに対し、同期間の製造業全体の年平均実質成長率は14.4%だった。
- (10) ベトナムのアパレル産業で「個人基礎」に分類される企業は、模倣型産業において下請生産に特化した下請企業であることが一般的である。この下請企業に関する詳細は後藤 [2005] 参照。
- (11) 本表の「民間企業」は統計年鑑で使用されていた分類の“tu nhan”を訳したものであり、これには“cong ty tu nhan”としての「私営企業」，“cong ty trach nhiem huu han”の「有限責任会社」および“cong ty co phan”の「株式会社」が含まれている。
- (12) 2004年8月23日におけるインタビューより。
- (13) 本調査では合計22の独自ブランド型企業に調査を申し込み、11社から許可・協力を得たが、そのうち1社からは十分な信頼しうるデータを得ることができなかったため、本項の分析では含んでいない。
- (14) これらの企業は、もともと輸出業務を中心に規模を拡大し、後に国内市場への流通も始めたという点から、国内市場向けアパレルの生産と流通を最初から担っていた他の企業とは異なる。
- (15) 筆者が2002年から2003年にかけて行った模倣型企業21社への調査では、その総従業員数に占める非縫製直接工員を含む工場勤務人員比率は85.1%だった。
- (16) このCMTの他にもCMP（cut, make and pack）やC&M（cut and make）などといったよび方もある。
- (17) IおよびJ社は、実際には海外のバイヤー企業から加工資材を無償供給されることはあまりなく、生地調達にまでかかわるという生産形態をとっているため、CMT型委託加工よりは多くの役割を担っている。こうした生産形態は、一般的に「FOB型輸出」とよばれているが、これらの企業の担う「FOB型輸出」は、実質的にはCMT型委託加工と大差ない。「FOB型輸出」に関する詳細は後藤 [2003] 参照。

- (18) 以下の模倣型産業に関する情報は、すべて後藤 [ 2005 ] からのものである。
- (19) グローバル生産システムの議論においても、アパレル産業の生産と流通はバイヤー（流通業者）主導（buyer-driven）であるとされている。これに対し、家電や自動車などの産業では、生産者主導（producer-driven）の生産・流通組織が一般的であるとされている（Gereffi [ 1999 ]）。
- (20) 本章では、グローバル生産システムの議論において用いられるgovernanceの概念を「統括」と称する。ちなみに、生産・流通組織のgovernanceに関する詳細な議論はHumphrey and Schmitz [ 2000 ] およびSchmitz [ 2004 ] 参照。
- (21) ただし、独自ブランド型企業と模倣型企業の取り扱う製品ラインと客層の違いが価格の違いにある程度反映している可能性は否定できない。
- (22) ホーチミン市でこのような独自ブランド型企業が多く集積している場所としては、1区のゲン・チャイ通り（Nguyen Trai）や3区のハイ・バー・チュン通り（Hai Ba Trung）、同区ゲン・ディン・チュウ通り（Nguyen Dinh Chieu）などがある。また、ゲン・チャイ通りに位置するZen Plazaは、独自ブランド型企業がテナントとして多数入居する大型小売店舗であり、ホーチミン市における独自ブランド型アパレル市場の中核的存在である。
- (23) この模倣型産業は、地縁・血縁関係による下請生産関係をもつことが一般的である。そのような下請生産関係にあり、その生産の一部を下請外注に委託する企業を「元方企業」、そしてこれに対し、そのような外注加工の受注を専門に担う企業を「下請企業」とよぶ。この「下請企業」は「元方企業」と比較して規模が小さく、また売上高、従業員賃金および利潤率も低い。表の模倣型企業のデータは、この下請生産関係における「元方企業」のデータである。詳細は後藤 [ 2005 ] 参照。
- (24) バンドル・システムとは、全縫製工程をいくつかの作業単位に分割したうえで各工程作業者に振り分け、その分担をある程度まとまりのあるロットとして生産ラインを組み立てる分業生産方法である。各工程の作業者はある一定量の仕事（ロット）を受け取り、その仕事が終わるとそのロットをひとまとめにして次の工程作業者に渡す。この際に仕掛品を「束ねる（バンドル）」ことにちなんで、この生産方式はバンドル・システムとよばれている。ただし、一般的に女性アパレルは本縫ミシン、オーバーロックといった限られた種類の生産設備で縫製できることから、生産ラインにおける工程間分業もあまり細分化されず、比較的大まかに行われることも多い。その場合、工程作業者は複数の機械を使い、多工程を請け負う生産方式（代表的なものにユニット・シンクロ・システム）を採用するアパレル企業も多い（JUKI [ 1997 ]）。
- (25) A、DおよびE社におけるインタビューより。
- (26) A、B、C、DおよびFの各社におけるインタビューより。
- (27) A、B、EおよびFの各社におけるインタビューより。

- ⑳ そのような下請外注先はほとんどが中小の民間縫製企業であるが、ときには国有企業へ下請作業を発注することもある。同社社長によれば、こうした下請け生産体制を可能としたのは、H社の下請企業への加工賃が相対的に高く、また同社からの技術移転も積極的に行っていることから、下請企業がデザインの模倣や資材の横領などをするインセンティブをもちえない、とのことだった。
- ㉑ 日本のアパレル産業においては、マシンメーカーの技術指導がバンドル・システムなどの大量生産に向けた生産システムの普及に貢献した点が指摘されている（大田 [2005]）。しかしながら、本章が分析対象としている企業が使用している機械は中古品が多く、こうした技術移転チャンネルも存在しない。
- ㉒ ホーチミン市のチョロン地区（5区および6区）に位置する、生地を中心とした繊維卸市場。
- ㉓ 生地メーカーの生産ロットは、通常染色ロットに規定されることが多く、少なくとも2～300メートル程度となる。ただし、生機きばたからの生産となる場合は、最小ロットが数千メートルに及ぶこともある。
- ㉔ ゴイ・ダウ（goi dau）とは売上代金の一部を現金で支払い、残りを掛けにするという相対取引をベースとした企業間関係にもとづくインフォーマル信用取引の一形態である。その場合、現金決済しなければならぬ部分と掛け決済にできる部分の比率は、取引企業間の関係と交渉で決まる。強い資金制約に直面するホーチミン市の零細・中小民間企業にとって、このインフォーマルな信用取引はきわめて重要である。これに関する詳細な研究は少ないが、後藤 [2005] が若干の記述と分析を行っている。他には人類学的な考察を加えた Leshkovich [2000] がある。
- ㉕ ゴイ・ダウによる取引では、現金決済の場合よりも高い価格を提示されることが一般的である。この現金決済とゴイ・ダウ決済の価格差から、模倣品アパレル流通間に発生する金利を計算したところ、ゴイ・ダウに内包されている実質的な平均利率は1カ月当たり3.76%となることがわかった。この値は、同時期の国家銀行の基本利率（lai suat co ban）の0.625%（1カ月当たり）よりもはるかに高い。詳細は後藤 [2005] 参照。
- ㉖ I社は子供服を中心に扱っているため生地要尺が小さく、したがって生地市場からの資材調達とゴイ・ダウ取引が多かったが、生産量の拡大にともなって最近では生地メーカーからの直接仕入れが増えている。
- ㉗ 具体的な回答としては、「市場に卸すとすぐに模倣品が出回る（B社、C社、およびD社）」、「ブランド・アパレルは、売場における雰囲気作りが重要であり、市場の雰囲気はそれにそぐわない（A社、E社）」といったものの他に、「市場のアパレル製品と当社製品では価格帯が違うため、現実的ではない（B社）」や「ゴイ・ダウによる売り掛けを避けたい（C社）」といった理由もあった。
- ㉘ しかしながら、G社の経営者は、こうしたアパレル集散市場経由のアパレル

流通ではどうしてもゴイ・ダウによる掛け売りを行わなければならない、債権回収にかかわる問題や手間なども発生するため、いずれは自社小売店経由でのアパレル流通に特化したいとのことだった。

- ③7) 元方企業に関しては、注②参照。
- ③8) 本来であれば、労働生産性の比較を行うべきであるが、独自ブランド型企業の経営分析に関し、粗付加価値額を推計しうるデータが不足しているため、それが可能でなかった。そのため、これらの数値を単純比較することには注意が必要である。
- ③9) 本項の生産性にかかわる分析では必要な企業データの入手がきわめて困難であり、そのため分析に用いることが可能なサンプル数も限定されざるをえなかった。
- ④0) ただし、生産性を検証するに耐えうるデータを得られたのはD社とE社の2社のみであることから、サンプル不足は否めない。
- ④1) 日本の縫製企業における布帛長袖シャツの1日当たり平均仕上がり枚数が30枚前後であることを考慮した場合、その生産性の低さは顕著である。

## 〔参考文献〕

### <日本語文献>

- 石川滋 [1995]「アジア型の移行経済 ベトナムで観る」(『開発援助研究』第2巻第3号 2~5ページ)。
- 大田康博 [2005]「アパレル製造企業の事業再構築と生産システム」(坂本清編『日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房)。
- 木村哲三郎 [1987]『ベトナムの国際関係と経済発展』アジア経済研究所。
- 後藤健太 [2003]「繊維・縫製産業 流通未発達の検証」(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)。
- [2005]「ホーチミン市の内需向けアパレル産業の生産と流通構造 地縁・血縁ネットワークの企業間関係と下請生産」(『アジア経済』第46巻第10号、2~25ページ)。
- JUKI株式会社縫製研究所 [1997]『縫製生産管理教室: 管理者養成コース・テキスト』縫製研究所。
- 織研新聞社編 [2000]『ファッションビジネス新世紀への胎動 変わる構造 変わる常識』織研新聞社。
- 竹内郁雄 [1996]「社会主義ベトナムのシステム転換 『上級機関と企業との間の支配従属関係』問題を中心に」(竹内郁雄・村野勉編『ベトナムの市場経

済化と経済開発』アジア経済研究所)。

トラン・ヴァン・トゥ [1999] 「ベトナムの経済改革・発展戦略と日本の知的支援」  
(石川滋・原洋之介編 『ベトナムの市場経済化支援』東洋経済新報社)。  
中臣久 [2002] 『ベトナム経済の基本構造』日本評論社。

<ベトナム語文献>

Pham, Thi Thu Phuong [2000] *Nhung giai phap chien luoc nham nang cao hieu qua nganh may Viet Nam* [ベトナム縫製部門の高度化のための諸戦略], Thanh Pno Ho Chi Minh: Nha Xuat ban Khoa hoc va Ky thuat [科学と技術出版社]。  
Thien, Huy [2001] “Hang hieu Viet Nam trong mat moi nguoi” [ベトナム製ブランド商品, 消費者の目に留まる], *Mot va Cuoc Song* [モードと生活], So 64 [第64号] pp. 8-11.

<英語文献>

Abernathy, Frederick H., John T. Dunlop, Janice H. Hammond, and David Wei [1999] *A Stitch in Time*, New York: Oxford University Press.  
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.  
Cawthorne, Pamela M. [1995] “Of Networks and Markets: The Rise and Rise of a South Indian Town, the Example of Tiruppur’s Cotton Knitwear Industry,” *World Development*, 23(1), pp.43-56.  
General Statistics Office (GSO) [various years] *Statistical Yearbook* (全国版), 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.  
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.  
Hill, Ha [2000] “Export Success Against the Odds: A Vietnamese Case Study,” *World Development*, 28(2), pp. 283-300.  
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.
- Kishimoto, Chikashi [ 2004 ] " Clustering and Upgrading in Global Value Chains: The Taiwanese Personal Computer Industry, " in Hubert Schmitz eds., *Local Enterprises in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 233-264.
- Leshkovich, Ann Marie [ 2000 ] " Tightly Woven Threads: Gender, Kinship, and 'Secret Agency' among Cloth and Clothing Traders in Ho Chi Minh City's Ben Thanh Market, " Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Nadvi, Khalid and John T. Thoburn [ 2004 ] " Vietnam in the Global Garment and Textile Value Chain: Impacts on Firms and Workers, " *Journal of International Development*, 16, pp.111-123.
- Oteifa, Hassan, Dietmar Stiel, Roger Fielding, Peter Davies, Hanoi University of Technology and Vietnam Chamber of Commerce and Industry [ 2000 ] " Vietnam's Garment Industry: Moving Up the Value Chain, " MPDF Private Sector Discussion Number 7, Mekong Project Development Facility, Hanoi.
- Pham, Thi Anh Tuyet and Nguyen Thang [ 2002 ] " Policy Change and Competitiveness of Vietnam's Textiles and Garment Firms: A Cost-based Analysis, " mimeo, Institute of Economics.
- Ronnas, Per and Bhargavi Ramamurthy [ 2001 ] *Entrepreneurship in Vietnam*, Copenhagen: Nordic Institute of Asian Studies.
- Schmitz, Hubert [ 1999 ] " Global Competition and Local Co-operation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil, " *World Development*, 27(9), pp. 1651-1672.
- [ 2004 ] " Globalized Localities: Introduction, " in Hubert Schmitz eds., *Local Enterprises in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 1-19.
- and Peter Knorringa [ 2000 ] " Learning from Global Buyers, " *The Journal of Development Studies*, 37(2), pp 177-205.
- Schumpeter, Joseph A. [ 1961 ] *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, New York: Oxford University Press.
- Statistical Office in Ho Chi Minh City [ various years ] *Statistical Yearbook (ホーチミン市版)*, Ho Chi Minh City: Statistical Publishing House.
- Thoburn, John, Nguyen Thi Thanh Ha, and Nguyen Thi Hoa [ 2002 ] " Globalisation and the Textile Industry of Vietnam, " Discussion Paper 10, UK Department for International Development.
- Tran, Hoang [ 1998 ] " Fashion Industry: Paving the Way for Textile and Garment Industry, " *Viet Nam Economic Review*, 53, pp. 37-40.
- Tri, Hung [ 1998 ] " Two Essential Stages of Fashion Industry, " *Viet Nam Economic Review*, 53, pp. 41-44.