

## 第9章 ベトナムのテレビ製造業とTCLの挑戦

著者	丸川 知雄
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	549
雑誌名	中国・ASEAN経済関係の新展開：相互投資とFTAの 時代へ
ページ	291-317
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/10.20561/00042800">http://doi.org/10.20561/00042800</a>

## 第9章

# ベトナムのテレビ製造業と TCL の挑戦

丸川 知雄

### はじめに

現代の世界貿易においては、ひとつの産業のなかで各国企業が互いに差別化した商品を輸出しあう産業内貿易や、ひとつの産業が細分化され、各国がそれぞれ比較優位に応じて各工程を分担する産業内垂直分業が進展している<sup>(1)</sup>。それに比べると、ベトナムと中国の貿易関係は20世紀前半のような古典的な垂直分業の様相を示している<sup>(2)</sup>。すなわち、ベトナムから中国に対しては特産の熱帯作物や原油などの一次産品が輸出され、中国からベトナムには精製油、肥料、機械などの工業製品が輸出されている。中国のベトナムに対する工業製品輸出も、ガソリン、肥料、一般機械など一般商品が中心で、差別化された商品は少ない。2000年から2001年にかけて、オートバイが中国の対ベトナム輸出の3割近くを占めたのは、一見するとやや例外的なようにもみえるが、これも実は中国が差別化されたオートバイをベトナムに売り込んだわけではないのである。

中国からベトナムに対するオートバイの輸出のほとんどは、ベトナムで日本メーカーのブランドを騙ったオートバイを組み立てるためのノックダウン生産用の部品であり、中国メーカーのブランドをつけて売られたオートバイは少なかった。結局、ベトナム政府が2001年秋にオートバイ部品輸入をストップするなど規制を強化したのを機に、中国からのオートバイ輸出は急減し、

それ以降回復していない。中国のベトナムに対するオートバイ輸出は規制の虚をついた集中豪雨的輸出に終わってしまい、ベトナム市場にブランドを根づかせるには至らなかった。

しかし、考えてみれば、ベトナムは中国企業にとって比較的的成功する可能性が高い市場であるはずである。ベトナムは社会主義国で市場経済への移行を進めていることや、共産党一党支配が続いているという面で中国と共通している。また、経済発展レベルは中国の内陸部に近く、人口の多数が農村に住むという社会構造も似ており、中国での成功経験を生かせる可能性がある。しかも成長潜在力が大きく、中国企業にも成長のパイを享受するチャンスがある。

本章では、ベトナム市場での成功を目指して現地での生産・販売に取り組んでいる中国企業の事例分析を行う。取り上げるのは中国・広東省に本社を置く総合電機メーカー、TCLのベトナム進出の事例である。中国の対ベトナム直接投資は2002年末時点で242件、投資総額3億2000万ドルに達するが、そのなかで特にTCLの事例に筆者が着目したのは、2つの理由による。ひとつは、TCLは成長する中国企業を代表する存在であり<sup>3)</sup>、その多国籍化の実態も注目に値すること、もうひとつは、TCLがベトナムで参入しているテレビ製造業はベトナムの経済発展においても重要な役割を演じる可能性があるからである。

後者の点についてももう少し補足しておこう。

日本をはじめとして東アジア諸国が経済発展する過程で、電機産業は大きな役割を果たしてきた。電機産業は、製品の組立など、発展途上国の未熟練労働力にも比較的容易に担いうる工程を含んでいる。産業の工程別の細分化が進んでいて、労働集約的な工程だけを発展途上国に移転する動きも盛んである。他方で、電機産業の製品は発展途上国の所得水準においては所得の増加に伴って需要がそれ以上のペースで増加する上級財である。しかも、特定の電気製品をとれば所得の上昇に伴い、上級財から通常財ないし劣等財に転換するとしても、その傍らで別の電気製品に対する需要が伸びてくるため、

電機産業全体としては所得水準が低い段階から高い段階まで常に所得の上昇を上回るペースで需要が伸び、非常に長期間の発展が期待できる。つまり、発展途上国にとって電機産業は取り付きやすいうえに、長期間主導産業になる可能性を持つ産業なのである。

ベトナムが電機産業に強い期待を持っているのも電機産業が以上のような特徴を備えているからであろう。実際、質の高い労働力が大量に存在するという生産要素の優位性、年齢構成が若く、所得水準が年々向上している人口8100万の市場を持つ点のいずれをとってもベトナムは電機産業の発展に対して有利な条件を備えている。そうした観点から、ベトナムの電機産業の発展戦略に関する研究もいくつか行われてきた<sup>(4)</sup>。しかし、発展戦略を考えるうえでの前提となる現状把握はなお不十分である。

その最大の要因は、詳細な貿易データなど産業分析に必要なデータがベトナムでは入手できないことにある。もうひとつの要因は、ベトナムの電機産業の構造自体が、一つの産業として把握することを可能にするような「まとまり」を有していないことである。すなわち、ベトナムの電機産業は、部品の多くを輸入して国内市場向けに組み立てる輸入代替型産業と、部品をほぼ全量輸入して組み立てて輸出する輸出志向型産業とによって構成されている。いずれの場合においてもベトナム国内に部品産業や関連産業の「厚み」がない。また、特に輸出志向型産業においては、それぞれの企業が細分化された国際分業における一破片（フラグメント）にすぎず、ベトナム国内には競争相手も協力相手もない孤立した存在であるため、産業としての「広がり」がない。ベトナムの外資系企業のなかで飛び抜けて最大の輸出額を誇る富士通コンピュータプロダクツベトナム<sup>(5)</sup>がまさにその好例である。同社は各種プリント基板の実装と加工という電機産業の一破片を担う工場にすぎない。2004年1～9月に2億8602万ドルの輸出を行う一方で2億6491万ドルの輸入を行っており<sup>(6)</sup>、従業員1人当たりの輸出入差額を計算すると7500ドルほどで、ベトナム国内で調達される部品・材料、補助材料、機械はほとんどない<sup>(7)</sup>。このようなタイプの外資系企業がハノイ市やホーチミン市周辺の輸

出加工区にかなり立地しているが、多くが部品・材料をほとんど輸入し、製品を全量輸出しており、立地した企業相互の関連性は希薄である<sup>(8)</sup>。

そうしたベトナムの電機産業のなかで唯一まとまりが感じられる分野がある。それがテレビ製造業である。ベトナムのテレビ製造業には現地系企業が5社以上、日系企業4社、韓国系企業2社、中国系企業1社が参入しており、激しい競争を繰り広げている。部品に関してもブラウン管をはじめとしていくつかの部品が主に外資系企業によって現地生産されている。電機産業のなかでテレビ製造業だけが産業の「厚み」と「広がり」を持っている。

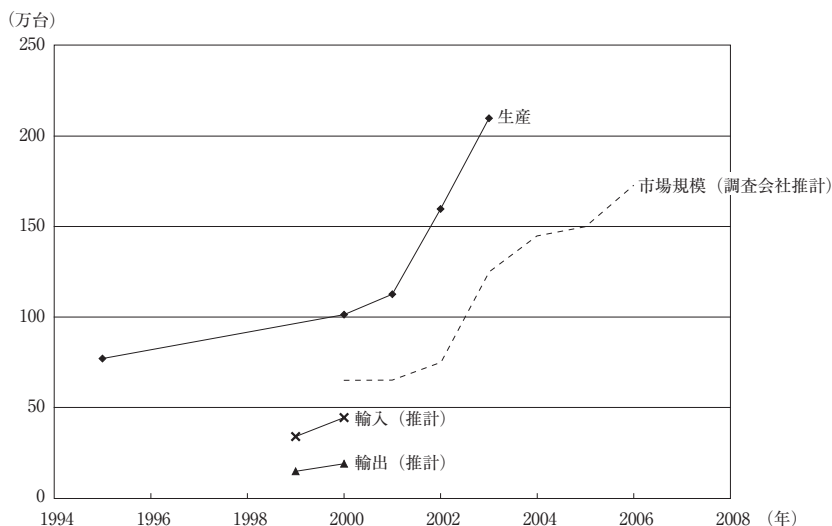
テレビ製造業に広がりがあることは、取りも直さず共通の中間財を需要する企業が多いことを意味し、そのことは最小最適規模を上回る規模で中間財が現地で生産される可能性を切りひらく。こうして産業の「広がり」は「厚み」の形成を促し、部品産業の「厚み」はさらなるテレビメーカーの参入を促して「広がり」をもたらそう。テレビ製造業は、ベトナムにおいてこうした外部経済性を通じた産業の累積的發展が起こる可能性を感じさせる数少ない近代産業のひとつである。以上のような理由から我々はベトナムのテレビ製造業に注目するのである。

## 第1節 テレビの市場規模と主要メーカー

### 1. 市場規模、生産と輸出入

ベトナムのテレビの生産台数は、公式統計によれば、2002年から急増し、2003年には210万台になった(図1)。アジアのなかでは中国(6541万台、2003年)、韓国(1695万台、2000年)、マレーシア(1055万台、2000年)には遠く及ばないものの、インド(240万台、2000年)の水準には近づいている。ただ、この生産規模のデータは、現地に進出しているテレビメーカーから聞く数字に比べると、多分にかさ上げされている疑いがある。

図1 ベトナムのテレビ生産と輸出入



(出所) 生産は、General Statistics Office, *Statistical Yearbook 2003*, Hanoi: Statistical Publishing House, 2004. 輸出入は、General Statistics Office, *International Merchandise Trade Vietnam 2000*, Hanoi: Statistical Publishing House, 2002より推計 (本文参照)。市場規模は企業へのヒアリングによる。

そのことは生産台数および輸出入に関する公式統計から推計される国内販売台数と、テレビメーカーが把握している販売台数とを比べてみるとわかる。まず、輸出入の金額 (ただし1999年と2000年のみ) に関する公式データから、テレビ1台の輸出単価が平均で150ドル、輸入単価は平均200ドルと仮定すると、2000年の輸入は約44万台、輸出は約19万台と推計できる。ここから2000年の見かけ消費量 (生産台数+輸入台数-輸出台数) を計算すると126万8000台となる。

ところが、ベトナムに進出しているテレビメーカーが参考にしている民間の市場調査会社によれば、2000年のテレビ販売台数は60~70万台程度の規模にすぎなかったという。公式統計による2000年の生産台数は101万台、他に約44万台の輸入もあるとすると、これと民間調査会社の推計する国内販売台数60~70万台とつじつまが合うためには、少なくとも国内販売台数に匹敵

するぐらいの数量で輸出が行われていなければならない。だが、これは各メーカーから聞く輸出の実態とはかけ離れている。筆者がインタビューした3社<sup>9)</sup>では2004年の輸出はいずれも生産台数の10%程度である。それも、本当は輸出競争力がないにもかかわらず、進出時の契約のなかに盛り込まれた輸出義務を果たすために無理をして輸出を行っているのが現状である。輸出台数が国内販売台数に匹敵するほどあるとは考えにくい。したがって、前述の国内生産台数に関する統計自体が疑われるのである。

民間調査会社の推計によれば、国内のテレビ販売台数は2003年に急増して130～140万台、2004年は140～150万台程度とみられている（図1）。

ベトナムのテレビ製造業の輸出競争力は現段階ではあまり強くない。2002年以前は、ベトナムのカラーテレビ市場は、テレビの完成品に対する最恵国関税が50%という高関税で守られていたので、外資系企業ももっぱらベトナム市場向けの輸入代替生産を行うという位置づけで投資してきた。2003年からASEAN諸国に対してはCEPT（Common Effective Preferential Tariff）が実施されてカラーテレビの関税は2003年には20%、2006年には5%と段階的に引き下げられることになったが、これではベトナムのテレビ製造業は立ち行かなくなるという声がメーカーからは出ている。特に日本企業の場合にはすでにマレーシア、タイなどにカラーテレビの輸出拠点を構えており、ベトナムの保護関税がなくなると、わざわざベトナムで生産する意味がなくなる可能性がある。2003年から20%にCEPT関税が引き下げられた時にもテレビの流入が懸念されたが、実際には予想されたほど大量のテレビが輸入されたわけではなかった。ただ、2006年に関税が5%に引き下げられると、他のASEAN諸国からの輸入品に対して競争力がないのではないかといわれている。ただし、韓国のサムスンやLGの場合は、ベトナムを輸出拠点としても位置づけており、活発に輸出も行っている。サムスンの場合、2004年1～9月には4089万ドルの輸出を行った。同社はテレビのほか、VCDやVTRの生産も行っているようだが、仮に輸出がすべてテレビで、1台の単価が200ドルと仮定すると、年間換算で27万台ほどテレビを輸出することになる。これ

はサムスンの国内販売台数（推計）にほぼ匹敵する。

今後の市場規模については、各社とも2007年前後には200万台程度になると予想している。ベトナムのテレビ世帯普及率は現在65～70%程度とみられているが、これは1999～2000年の中国の水準である。人口の年齢構成をみると、今後5～10年以内に結婚して所帯を構えるであろう若年層が非常に多い構造になっている。それを考慮すると、テレビの需要規模が近い将来に200万台を突破する可能性は大きい。

テレビのサイズ別の販売台数に関して、民間調査会社 GfK のデータによれば、2004年時点で21インチがテレビ販売台数全体の58%と圧倒的シェアを占め、25インチ以上はわずか8%を占めるにすぎない。これはベトナム国内で生産できるブラウン管が現在のところ最大で21インチであることと関係している。25インチ以上のテレビの場合、ブラウン管を輸入しなければならないが、輸入には関税がかかるので、かなり割高である。ベトナムでは25インチテレビの値段は21インチテレビの1.7倍前後にもなる（日本の場合は1.3倍程度）。

## 2. テレビメーカー

### (1) メーカーと企業系列

ベトナムでテレビの生産を行っているメーカーを表1にリストアップした。このうち点線より下の5社は資料のなかではテレビを生産していると紹介されているものの、実際に生産をしているかどうか確認できない企業である。つまり、筆者がハノイとホーチミンで電器店を見て回った範囲ではこれらの会社のテレビは発見できなかった。実際に電器店で製品が販売されていたのは点線より上の11社である。この他にベトナムでは現地生産を行っていないが電器店で販売されているブランドとしては、フィリップス、三洋、日立、アキラ<sup>(10)</sup>がある。

外資系のテレビメーカーは TCL 以外すべてベトナムの国営企業との合弁



表1 ベトナムのテレビメーカー

現地法人名	外国側	ベトナム側	所在地	設立年	生産品目
Samsung Vina Electronics	サムスン電子	Trade Import Export Electronics	ホーチミン	1995	テレビ, VCD など
LG SEL Electronics Vietnam	LG 電子	SEL Electronics	ハノイ	1995	テレビ, VTR, モニター
Sony Vietnam Ltd.	ソニー (70%)	Viettronics Tan Binh (30%)	ホーチミン	1994	テレビ, オーディオ機器
JVC Vietnam Ltd.	日本ビクター (70%)	Viettronics Tan Binh (30%)	ホーチミン	1997	テレビ, ビデオ, オーディオ機器
Matsushita Electric Vietnam Ltd.	松下電器産業 (60%)	Viettronics Thu Duc (40%)	ホーチミン	1996	テレビ
Toshiba Vietnam Consumer Products	Toshiba Singapore (64%)	Viettronics Thu Duc (36%)	ホーチミン	1996	テレビ
TCL Vietnam	TCL (100%)		ホーチミン	1999	テレビ, VCD, DVD プレーヤー
Viettronics Bien Hoa Co. (BELCO)		VEIC	ホーチミン		テレビ, VCD, DVD, VTR, アンプ, スピーカー
Viettronics Tan Binh Co. (VTB)		VEIC	ホーチミン		テレビ, VCD, ラジカセ, オーディオセット
Hanoi Electronics Corporation (HANEL)		ハノイ市	ハノイ	1984	テレビ, VCD, DVD プレーヤー, 電子レンジ, エアコン, 冷蔵庫
Electronics-Refrigerator Company (Darling)			ホーチミン		テレビ, 冷蔵庫
Viettronics Thu Duc CO. (VTD)		VEIC	ホーチミン		テレビ, オーディオセット, VCD, DVD, ラジカセ
Hai Phong Electronics CO. (HAPELEC)		VEIC	ハイフォン		テレビ, VCD, DVD, ラジカセ, 電話機, アンプ, プロジェクター
Nghean Electronics Informatics and Telecom Co. (NALECO)		VEIC	ゲーアン		テレビ, CD, VCD, DVD
Viettronics Dong Da		VEIC	ハノイ		テレビ, VCD, DVD, VTR, ラジカセ, アンプ, スピーカー, アンテナ, 医療機器
Vietnam Electronics Service Co. No.2		VEIC	ホーチミン		テレビ, VCD, 事務機器, 測定機器, 電圧安定器

(注) 「外国側」「ベトナム側」は合弁会社に出資している企業名を示しており、カッコ内は出資比率である。

(出所) VEIC 資料, 各社ウェブサイトより作成。

企業の形態をとっている。合弁企業では外資側が過半数の資本を持ち、ベトナム側は設備や現金などを出資する以外は経営上これといった役割を果たしていない。であるにもかかわらず外資の単独出資ではなく合弁という形態での進出がとられているのは、これらの企業が進出した1990年代半ば当時には、外資単独出資の場合、生産台数の8割以上を輸出しなければならないという規制があったためである。

外資系企業のなかで TCL のみが単独出資となっているが、TCL が進出した時には単独出資でも特に輸出義務を課せられなかったという。1997年から1999年の間に政策変更があったようだ。単独出資であっても輸出義務を課せられないということであれば、合弁で進出したメーカーでも、合弁契約が満了となる2004年以降に単独出資に切り替えるケースが出てくる可能性がある。

ベトナム側の出資企業に着目すると、ベトナムのテレビメーカーの過半数が実は同じ企業グループの系列に属していることに気がつく。その企業グループとはベトナム電子・情報会社 (VEIC, Viettronics) という工業省所属の企業グループ (GC90)<sup>(11)</sup>である。主要テレビメーカー11社のうち Viettronics Bien Hoa (BELCO) と Viettronics Tan Binh (VTB) の2社は VEIC 直属の国営企業である。点線以下の5社も同じく VEIC 直属の国営企業である。さらに、ソニー、日本ビクターの合弁相手である VTB や、松下電器、東芝の合弁相手である Viettronics Thu Duc (VTD) が VEIC 直属の国営企業であるため、日系の合弁4社も VEIC 所属とされている。つまり、実際に市場で一定のプレゼンスのある11社のうち6社が VEIC の関連会社だということになる。ただ、資本関係でつながっているといっても、経営面では特に連携はなく、まったく相互に独立した企業として競争しあう関係にある。

VEIC に属さないテレビメーカーのうち Hanoi Electronics Corporation (HANEL) はハノイ市人民委員会傘下の企業グループである。同社は、大宇グループのオリオン電子との合弁によるベトナムで唯一のブラウン管メーカー Orion Hanel や大宇との合弁による冷蔵庫工場など、大宇グループと幅広く提携している。

## (2) ホーチミン市への集中

表1でテレビメーカーの所在地をみると、主要11社のうち9社までがホーチミン市に集中していることがわかる。ベトナムのなかでは、ハノイを中心とする北部と、ホーチミンを中心とする南部に人口が集中し、所得水準も高いため、労働力の調達や製品の販売を考えた時、これらのいずれかに立地するのは自然である。しかし、ホーチミン市に集中した理由はそれだけではなく、歴史的な理由もあった。

すなわち、松下電器と東芝の合弁相手である VTD は、もともと南ベトナム時代の1971年に松下電器が合弁で設立した白黒テレビ等のメーカー「ベトナム・ナショナル」であった。それが戦況悪化で松下電器が撤退した後、国営化されて VTD と名称を変更した。また、ソニーと日本ビクターの合弁相手である VTB も1973年にソニーが設立した現地法人が前身である<sup>12)</sup>。地場テレビメーカーのなかでは比較的健闘している BELCO ももともと三洋電機が南ベトナム時代に設立した現地法人であった。

このようにベトナム戦争末期に日本の電機メーカーがホーチミン市に電機産業の基盤を築き始めていたが、その遺産の上に今日のベトナムのテレビ製造業が築かれているのである。1985年以降、日本企業が再びベトナム市場でのテレビの生産・販売を目指したとき、まず利用したのが国営化された旧日系企業であった。まず日本ビクターが1985年から VTB にテレビの生産委託を始めてベトナムでの現地生産に先鞭をつけた<sup>13)</sup>。次いでソニーも1992年から VTB に生産委託を始めた。このような経緯もあって、本格進出の際に日本ビクターとソニーはともに VTB を合弁パートナーに選択した。

松下電器の場合、VTD、すなわち旧「ベトナム・ナショナル」の従業員からベトナムに再度進出するよう要請する手紙が1990年代初め頃から舞い込みはじめ、1994年からベトナム市場向けのテレビを VTD に生産委託し始めた。東芝も同じ年に VTD への生産委託を開始した。こうして両社とも本格進出の際に VTD を合弁パートナーに選択した。

TCL がホーチミン市に進出したのも歴史的経緯があった。TCL がドンナ

イ省に持つ工場はもともと香港の陸氏実業会社がベトナムの水産会社、在日ベトナム人企業家との3者によって6:2:2の出資比率で1991年に設立したテレビ工場であった。陸氏実業はテレビを製造して“Luks”ブランドによる国内販売と、他社ブランドによる輸出の両方を行っていたが余り成功せず、1997年頃から生産停止状態にあった。一方、中国のTCL本社はもともと自社では工場を持たず、他社にTCLブランドのテレビを生産してもらうことでテレビに参入したが、テレビ製造にも進出するために陸氏実業が深圳市の蛇口輸出開発区に持っていた工場を1997年に買収した。これを契機に陸氏実業はテレビ生産から全面的に撤退することを決意し、ベトナムに保有していた工場も1999年にTCLの手に渡ることになった。なお、在日ベトナム人企業家が持っていた株式は陸氏実業に譲渡され、工場がTCLの手に渡った際に水産会社がTCLに株式を譲渡して、結局TCLの単独出資会社になった。

### (3) 市場シェア

公式統計からは、表2のように企業形態別の生産台数が得られる。これを見ると国営企業のシェアが次第に低下し、外資系企業のシェアが上昇しているように見える。だが、これはあくまで生産におけるシェアであって、ブランド別のシェアはこれとは異なる。ブランド別シェアでは、2000年以前は国営メーカーのブランドのシェアはほぼゼロであって、日本と韓国のメーカー

表2 ベトナムのテレビ生産台数

(単位：万台)

	総数	国営企業	非国営企業	外資系企業
1995	77.0	60.7	2.8	13.5
2000	101.3	15.8	0.0	85.6
2001	112.6	17.7	0.0	94.9
2002	159.7	17.9	0.0	141.8
2003	209.9	19.5	0.0	190.5

(出所) General Statistics Office, *Statistical Yearbook 2003*, Statistical Publishing House, 2004.

の独壇場であった。特に日本ビクターがVTBに生産委託していた1985年から1990年代初めまでは、JVCブランドのカラーテレビが70%もの市場シェアを持っていた<sup>(14)</sup>。2000年まで国営メーカーはもっぱら外国メーカーに委託されて外国ブランドのテレビを生産するだけだった<sup>(15)</sup>。日本や韓国のメーカーが合弁企業を設立して自らの工場を持つようになった1990年代半ば以降は、国営メーカーは主に自社ブランド品の生産を行うようになったが、それ以来苦戦が続いていることは表2から窺える。

ブランド別の市場シェア（台数ベース、2004年）をメーカーに対するヒアリングに基づいて再現すると、およそサムスン20%、LG20%、ソニー13%、松下12%、JVC8～9%、東芝7～8%、TCL7～8%、BELCO、VTB、HANELなど地場国営メーカーが残り10%程度を分け合う、といった状況である。TCLのシェアについては「市場シェア18%、業界で3位」という新聞報道もあったようだが、TCL自身の経営者もこの数字を必ずしも信じていない。金額ベースでの市場シェアについては情報が無いが、ソニーと松下電器は21インチ以上のテレビが中心であるため、金額での市場シェアはもっと高いだろうとみられている。

## 第2節 経営戦略の比較

### 1. 部品調達と製品開発

#### (1) ブラウン管

ブラウン管テレビはもともと標準化の度合いが高い部品を組み合わせて作られる標準化の進んだ製品であるが、日本企業はICやブラウン管の自社開発を行うことで製品の機能的な差別化を図ってきた<sup>(16)</sup>。ところがベトナムではこの戦略を追求するのに不利な条件がある。すなわち、テレビの部品に対して高い関税が課せられている<sup>(17)</sup>ため、テレビメーカーはベトナム国内です

で生産されている部品を使うか、それとも高い関税を支払ってでも部品を輸入するかしかなないのである。ベトナムのテレビ市場が前述のとおり年140～150万台という規模で、その小さなパイを11社以上が奪い合うという状態なので、テレビメーカーが自社系列の電子部品メーカーにベトナム進出を要請しようとしても十分な発注量を保証できない。そこで、たとえばブラウン管の場合、現地生産を行っているのは韓国系のブラウン管メーカー、Orion Hanelの1社しかないので、テレビメーカーはOrion Hanelのブラウン管を使うか、それともあくまで自社の独自性を追求するために関税を払っても輸入するかという二者択一の選択をせまられるのである。

後者を選択しているのはソニーである。ソニーは自社のテレビにはすべてトリニトロン管を輸入して組み付けているといわれる。もともとトリニトロン管は他のテレビメーカーが用いているシャドウマスク管とは異なるクロマトロン方式を技術的源泉とするものであり<sup>18)</sup>、ソニー製品のアイデンティティの拠り所であるため、そう簡単に他社のブラウン管に切り替えるわけにはいかない。

一方、他のテレビメーカーは多かれ少なかれOrion Hanelの管を使っている。報道によればベトナムで生産されるカラーテレビの70%が同社のブラウン管を使っているという<sup>19)</sup>が、それも誇張ではないと思われるほどテレビメーカーの生産ラインを観察すると同社のブラウン管が組み付けられているのを見ることが多い。

Orion Hanelは大宇グループに属する韓国のブラウン管メーカー、オリオン電子と、第1節2で触れたHanoi Electronics Corporationの7：3の合弁会社である。同社は2004年7月に第2工場の稼働を開始してブラウン管の生産能力を年220万本から450万本に拡大した。投資総額は2億2900万ドルに達し、石油・天然ガス関連を除くベトナムの外資系企業のなかで第3位になった。生産品目は14インチ、16インチ、20インチ、21インチのブラウン管で、特に21インチについては2004年7月からフラット管も作り始めた。生産能力からみて、同社が単にベトナム国内のテレビメーカーにブラウン管を供給す

るだけでなく輸出も目指していることは明らかである。実際、報道によれば同社は1995年の設立後まもなくインドネシアへの輸出を開始し、2004年時点では製品の7割を韓国、中国、中東などに輸出しているという<sup>20</sup>。貿易統計によれば同社は2004年1～9月に4769万ドルの輸出を行った。これは同社が生産しているなかで最も高価な21インチフラット管換算でも約100万本となるので、製品の7割を輸出しているという報道と矛盾しない。

このように Orion Hanel のブラウン管は輸出ができるぐらいの品質がある。テレビメーカーは保護関税によって Orion Hanel のブラウン管の使用を事実上余儀なくされるとしても、それによって品質上の大きな妥協を強いられているわけではない。ただ、テレビメーカーとしては、ブラウン管メーカーに QCD（品質、コスト、納期）の面で圧力をかけたい、あるいはブラウン管の世界も競争が厳しいので同じ買うなら自社と同じグループから買いたい、あるいは1社しかないブラウン管メーカーに発注が集中する結果、ブラウン管が必要な時に手当がつかないこともある、といったような理由により、できるものなら Orion Hanel 以外からもブラウン管を調達したいと考えている。

実際、筆者が調査した3社のいずれも松下東芝映像ディスプレイのマレーシア工場からもブラウン管を調達していた。訪問時に複数発注を行っていたのは TCL と日系メーカー1社であったが、複数発注の方式において両者に違いがみられた。日系メーカーの場合は、テレビのモデルによってブラウン管の調達先を変えている。一方、TCL の場合には同じモデルでも生産時期によって調達先を変える場合がある。ただ、アフターサービスや会計上の理由から複数社のブラウン管を完全に混用することはなく、生産ロットによってどのメーカーのブラウン管を組み付けるかを分けている。

こうした調達方式の違いは、日系メーカーと TCL との間での、同一モデルのテレビにおける映りの均一性に対するこだわりの違いを反映している。つまり、異なるメーカーのブラウン管でもソケットの形など基本的な互換性はあるので、複数社のブラウン管を混用することには大きな問題はない。ただ、よりよく映すためには、ブラウン管のメーカーを変えるときに回路も

調整する必要がある、それでも色調の違いなどはなお残るのである。同一モデルのなかにそうしたばらつきが出るのを許容するか否かが日系メーカーと TCL との分岐点である。

また、ブラウン管の買い方について、TCL と日系メーカー 1 社ではブラウン管メーカーで偏向ヨークの装着と調整を済ませた管 (ITC) を買い、別の日系メーカーでは偏向ヨークのついていない裸管 (ベア管) の状態で仕入れて自社内で装着を行っていた。しかし、これはたまたま後者の調達先のブラウン管メーカーが多忙だったためにテレビメーカーの方で装着を行っていたのであって、買い方において先の 2 社との間に基本的な違いがあるわけではない<sup>(21)</sup>。

## (2) テレビ用 IC

最近のテレビにおいては IF 回路、クロマ回路、ビデオ回路、偏向回路といったテレビの基本回路をすべて 1 チップにパッケージした IC を用いている。テレビ用ワンチップ IC は東芝、松下電器、フィリップス、三洋電機などが製造している。かつて日本のテレビメーカーでは自社の IC 事業部門で開発した IC を採用して製品差別化を図るという考え方があった<sup>(22)</sup>が、ベトナムの日系テレビメーカーでヒアリングしたり観察した限りでは今や自社の IC へのこだわりはなく、他社製の IC でもまったく自由に調達している。つまり、市販品の IC を調達して回路を構成しているという点では日系企業と TCL との間に違いはない。TCL の場合には、ベトナムで販売している 21 インチテレビの紙カートンに「IC は日本で設計・製造」と表記し、日本企業の IC を使っていることを売り物にしており、日系企業の製品と違いがないことを強調しさえしている。

## (3) 製品開発と差別化

ソニー以外のメーカーは同じブラウン管を用い、IC も市販品を調達しているとなると、各メーカーはいったいどこで製品差別化しているのだろうか。



電器店の店先で見ると、各メーカーの製品の外観にも大差がなく、ブランドのロゴを隠すとどこのものかも判別しがたい。果たして製品差別化は行われているのか、それとも価格競争がすべての世界なのだろうか。

テレビメーカーへのヒアリングによれば、やはり差別化は行われている。たとえばTCLは雷が多いというベトナムの気候に対応して雷対策を強化していることや、テレビ送信所のカバーする面積が広い農村部に配慮して、受信感度を高くしていることが自社製品の特徴だといっている。日系メーカーの場合は、製品の安全性を高めるために、キャビネットのプラスチック成形材料や電線に敢えて高価でも難燃性の素材を用いたり、一家でテレビを見るベトナムの事情に配慮してボリュームが急カーブで拡大するのに耐えられるスピーカーを採用したり、画面の色調をベトナム人好みにする、といったように顧客からは必ずしも見えない部分で差別化を図っている。このように各社ともベトナムの消費者の潜在的ニーズを汲み上げて、それに応えるように製品をアレンジしている。製品差別化のポイントは、かつての日本企業のようにブラウン管やICといった基幹部品で決まる製品の基本性能の部分ではなく、むしろ消費者の潜在的ニーズのどこにポイントを当てて設計するかという製品企画の部分に置かれている。製品企画の違いに対応して、使用する部品・材料も異なっている。

なお、こうしたベトナム向けテレビの開発の仕事はベトナムでは行われておらず、TCLは中国の本社で行い、日系企業は東南アジアの開発拠点で（ベトナム工場の従業員も参加しつつ）行っている。

#### (4) ベトナムで現地調達できる部品

前述のように主要な11のテレビメーカーのうち9社までもがホーチミン市に集中しているため、この地域にサポーターインダストリーが育ってもよさそうである。だが、現状ではまだベトナムで調達可能な部品は多くない。現在外資系メーカーがベトナムで調達可能だとしている部品とその調達先をまとめると以下のとおりである。

ブラウン管：Orion Hanel（韓国系）。

コンデンサ：Daewoo（韓国系）。

スピーカー：Estec Vietnam（韓国系）。

偏向ヨーク：Daewoo Electronics（韓国系）。

電源コード：Volex（英系）。

紙カートン：オジテック（日系），ベトナム地場企業。

クッション（発泡スチロール）：ベトナム地場企業など。

キャビネット：金型は本国から，成形はショープラ（日系）。TCL の場合は TCL ベトナムの内部で。

印刷物（マニュアルなど）：ベトナム地場企業。

他に加工ワイヤー，デキャフシング・コイル，アンテナ，アンテナ端子板が調達可能である。

以上でほとんど尽きてしまうぐらいベトナムの現地調達先は乏しい。しかも調達可能な企業はほとんど外資系である。テレビメーカーはベトナムの地場企業が今後調達先になる可能性については否定的である。

ベトナムで調達可能な部品の多くは，上記でわかるように調達先が1社しかない。本来複社発注によって供給の安定性確保とサプライヤー間の競争を促したいとどのテレビメーカーも考えているが，現実にはそれができるのはクッションぐらいしかない。

調達先の企業をみると韓国系企業が比較的多いことに気づく。サムスンと LG がベトナム市場でトップシェアを持っているのみならず，ベトナムを輸出拠点にもしていることを前に述べたが，この2社のサプライヤーとして韓国の部品企業が進出しているようである。韓国系メーカーの生産拡大がもたらした韓国系サプライヤーの進出から，日系企業や TCL も外部経済を得ているという構図である。

##### (5) 部品の輸入

日系メーカーと TCL とで部品の輸入先は明らかに異なる。日系メーカー

の場合は、マレーシア、シンガポールから多くを輸入している。それはマレーシア、シンガポールに部品調達拠点があるためであり、部品そのものは ASEAN のみならず日本や中国から来るケースもある。一方、TCL の場合は圧倒的に中国である。IC も日本製のものをいったん中国に持ち込み、そこでプログラムを読み込んでベトナムに再輸出するということがあった。こうした違いは、それぞれのテレビ開発拠点に対応している。すなわちマレーシアやシンガポールでベトナム向けの開発を行っている日系企業は、そこで部品調達も行っているし、中国で開発している TCL は中国から部品を輸入している。ただし、ASEAN から輸入するのと中国から輸入するのでは適用される関税が異なり、たとえばフライバックトランスの場合、ASEAN 域外からだと30%、域内からだと15%である。中国製部品の比率が明らかに高い TCL は関税が高い分コスト的に不利になるはずである。それでも後述するように TCL が製品価格を安くできているのは、もともと中国での部品価格がかなり安いことを示唆している。

## 2. 販売戦略

### (1) 家電製品の販売チャンネル

ベトナムにおけるテレビなど家電製品の小売で主流をなすのは電器専門店である。電器専門店は特定メーカーの看板を表に掲げている場合が多いが、実際には各社の製品を併売している。一般に店舗面積は日本のコンビニぐらいしかなく、テレビを中心に、VCD プレーヤー、DVD プレーヤーなども扱う AV 機器専門店と、冷蔵庫を中心にエアコン、洗濯機なども扱う白物家電専門店とに分かれている。両方とも扱っているのはホーチミン市 Tran Hung Dao 通りの Saigon Shopping Center など少数の大型店（といっても2フロアしかない）に限られる。電器専門店はハノイ市では Hai Ba Trung 通り、ホーチミン市では Nguyen Chi Thanh 通りや Nguyen Hue 通りなどに集中している。

こうした併売の電器専門店のほかに、各メーカーの直営店、デパートの電

器売り場、さらに Metro など大型ディスカウント店などが、ベトナムにおける家電製品の販売チャネルを構成する。

日本の家電小売業は、1970年代まではメーカー系列の専売店網が大きな位置を占めていたが、1980年代以降は大型家電量販店チェーンが主役になった。中国ではかつてはデパートの家電品売り場が流通の主役だったが、最近では大型家電量販店チェーンが主役に躍り出た。それに比べるとベトナムは、メーカーによる小売店の系列化も行われておらず、小売業者のチェーンもみられない。家電小売業は概して未発達であり、小売業者も零細である。

日系テレビメーカーと TCL とでは販売地域が大きく異なっている。筆者は2004年12月にホーチミン市内で10軒前後の電器専門店を見て回ったが、TCL 自身のショールームはともかく、一般の電器専門店では TCL のテレビをまったくみつけることができなかった。ハノイでも電器専門店には TCL のテレビは置いておらず、デパート (Trang Tien Center) に TCL のテレビや DVD プレーヤーのみを集めたコーナーがあっただけだった。一般に、ハノイやホーチミンの電器専門店では日系、韓国系ブランドのテレビが主役で、小さな店舗になると日系、韓国系に混じってベトナム地場メーカーのテレビが置いてあるというのが現状である。TCL は、ハノイやホーチミンでは、一般の販売チャネルに自社製品を乗せることさえ難しいようである。TCL の主たるマーケットは農村や小都市である。

広範な農村地域をカバーする必要があるため、TCL の営業担当者数は日系メーカーより格段に多い。表3に示した3社は販売台数では大差がない

表3 日系2社と TCL の従業員構成

(単位：人)

	日系 A 社	日系 B 社	TCL
従業員総数	208	283	400以上
日本 (中国) 側出向者	3	2	17
営業担当者	20	63	100以上
うち日本 (中国) 側出向者	1	0	10

(出所) 各社でのヒアリングによる。

が、TCLの営業担当者数はきわめて多い。日系のA社とB社の間でも大きな違いがあるが、これは全国に散在する小売店にテレビを卸すルートが両方で異なるからである。日系A社の場合はハノイとホーチミンの卸売商5社にまとめて卸し、これら卸売商を通じて全国の小売店をカバーしている。一方、日系B社はメーカーから小売店220社に直販しているので、営業担当者の人数がA社の3倍以上になっている。一方、TCLは販売地域の事情に応じて卸売経由と直販を併用している。

## (2) 出向者の多さ

さらに表3で気づくことはTCLが工場に7人、営業に10人も本社派遣の中国人従業員を配置しており、日本人出向者がわずか2、3名の日系メーカーとは際だった対比をみせていることである。TCLベトナムで出向者が多い理由のひとつは、中国人1人を派遣するのに日本人を派遣するほどコストがかからないため、出向者の削減が日系企業ほど差し迫った問題にはならないということがあるだろう。実際、TCLの中国人従業員は、陸氏実業の工場だった時代から工場にいる香港人の工場長を除けば、みな20~30歳代で、工場に勤める人たちはみな工場敷地内の单身寮に住むなど、本国から出向者を1人派遣するコストは日系メーカーとTCLとでは優に10対1以上の違いがありそうであった。

だが、特に営業に10人も出向者がいるということは、TCLがベトナム市場に製品を売り込むために日系メーカーよりも格段に多くの努力を費やせねばならないことをも示している。すなわち、ブランドの評判が高く、小売店も品を置きたがる日系メーカーの製品であれば、卸売商も積極的に扱いたがるので、メーカーは販売を卸売商に任せきりにしても製品を十分に売ることができる。一方、TCLはハノイやホーチミンの電器店で店頭品を並べてもらうのにも苦勞しているようであり、まずテレビを店頭品に並べてくれる電器店を探したり、自らデパートにコーナーを設置するという努力が必要である。それゆえTCLは営業担当者数やそこに配置されている出向者の数が

多いのであろう。

実際、TCL ベトナムの経営者も、出向者が多いことは TCL の弱みを示しているという認識であり、日系メーカーに学んで経営の現地化を進め、出向者を減らしたいと述べていた。

### (3) 価格

TCL が販路を拡大するための武器はやはり低価格である。表4には筆者が2003年8月にハノイ、2004年12月にホーチミンで21インチカラーテレビの価格を調査した結果を示した。本来、テレビの機能などを調べたうえで、同一機能のものを比較すべきであるが、そこまでの調査はできなかったので、店頭に並ぶ各社のテレビのうち、旧モデルや中古品を除いて最安値のものを調べた。

ここからわかるように、TCL は最も安価なベトナムの地場メーカーとさほど遜色のないレベルの価格設定をしている。なお、表4の2004年12月のところでVTB が飛び抜けて安いのが目立つが、このケースのように地場メー

表4 21インチカラーテレビの市場価格

(単位：万ドン)

	ハノイ (2003年8月)	ホーチミン (2004年12月)
Samsung	328	278
LG	299	264
Sony	339	319
JVC	425	290
Panasonic	415	337
Toshiba		303
TCL	280	
BELCO	270	
VTB	310	243
HANEL	279	

(注) 21インチブラウン管カラーテレビのうち、各社で最安値のモデルの価格。ただし、古いモデルは除いた。2004年の場合はフラット管のテレビに限定した。なお、ベトナムの通貨ドンの対米ドル為替レートは1ドル=1万5000ドン前後。

(出所) ハノイ、ホーチミンの電器店での筆者調査。

カーの価格が安いのは、ベトナム政府が関税などで優遇しているからに違いない、とあるメーカーの経営者は推測していた。

サムスンとLGはベトナム地場メーカーより10%余り高いが、それでも最大のシェアをとっているのは、これらが地場メーカーよりも消費者から信頼されていることを示唆する。日本ブランドはサムスンとLGよりもさらに10%ほど高い。これは、製品の安全性向上など目に見えない部分でコストをかけているため高価になっているのだと日系メーカーは説明する。だが、TCLなどが日本製ICを搭載していると宣伝して機能面で日系ブランドと違いがないことを強調するなかで、今後日系メーカーも価格差の根拠となる品質や機能の違いがどこにあるのか説明する必要が出てくるのではなからうか。

## おわりに

本章では、ベトナムのテレビ製造業の現状を、特にTCLと日系企業の経営比較を軸にして紹介してきた。まず、TCLと日系企業の部品調達について比較したが、基幹部品のブラウン管とICの調達に関して、どのメーカーの製品を使用するかというレベルでは両者の間で大きな違いはみられなかった。それは、ひとつには高関税で守られたベトナム市場でテレビを作ろうとすると、どうしても基幹部品の選択肢が限られるためである。さらに、ブラウン管テレビという成熟製品においては、ブラウン管やICといった基幹部品の互換品化が世界的に進んでおり、もはや日本企業もかつてのように自社製の基幹部品によって他社と差別化するという戦略はとれなくなり、他社と同じような部品を使わざるをえない状況がある。無理して特殊な基幹部品を作って差別化を図ろうとすればコスト高を招き、製品が売れなくなる。反対に、基幹部品を安価なもので代替しようとする、製品の基本的機能が低下してしまう。結局、どのメーカーも同様の基幹部品を使うことになる。

ただ、使っているブラウン管はTCLも日系メーカーも同じだが、調達先

を切り替える頻度においては、TCLは日系メーカーと異なっている。TCLの場合には同一モデルのなかに複数メーカーのブラウン管を混用しており、このことは同一モデルのなかで画質のばらつきが生じることに對する許容度が日系メーカーより大きいことを示している。ブラウン管を複数社から調達する目的は部品コストを抑えることにあるが、コストの抑制と、画質の均質性の保持ということを秤にかけた場合、TCLは前者に、日系メーカーは後者により重きを置いているといえそうだ。

今やテレビメーカーにおける製品差別化のポイントは、基幹部品の違いに基づく製品の基本的機能ではなく、設計においてベトナムの消費者のどのようなニーズに焦点を当てるかという製品企画における差別化に置かれている。製品企画の違いは、使用する部品・材料の違いにも反映している。

一方、販売戦略や出向者数にはTCLと日系企業とで大きな違いがみられる。これは南ベトナム時代から進出し、ブランドの知名度が高い日系企業と、中国ではトップ3に入るブランドとはいえ、ベトナムではブランドイメージをゼロから確立していかなければならないTCL、という出発点の違いを反映している。TCLは特に大都市での販売チャネル確立ではまだ苦労しているが、安さを武器に農村地域では着実にブランドを浸透させている。

さて、まだ発展段階の初期にあるベトナムのテレビ製造業は、2006年にASEAN諸国との関税が5%になるという試練に耐えてその後も発展を続けていくことができるのだろうか。この点については、日系企業の間では厳しい見方が強い。日本の電機メーカーはタイ、マレーシアなどにテレビの輸出生産拠点を構えており、ベトナム市場への関税障壁がなくなったとき、国内市場向け生産だけを目的とするベトナムの工場を維持する意味が薄くなることは否めない。これまでベトナムのテレビ製造業を支えてきた日系メーカーが2006年以降歴史的役割を終える可能性がある。TCLもトムソンから受け継いだタイの生産拠点との関係をどうするかが課題である。さらに、今後ASEAN域内からの電子部品輸入に対する関税が0~5%に引き下げられる一方で、域外からの部品輸入に対しては最高30%の高関税が維持されるため、



中国の安い部品を使ってコスト競争力を出している TCL は相対的に不利な立場に置かれることが予想される。こうした逆風のなかでも、TCL ベトナムの経営者はベトナムでの生産拠点を倍増し、生産の半分は輸出するという強気の姿勢をみせていた。だが、これが TCL 全体の意志を反映しているのかは定かではない。

日系メーカー、TCL のいずれも今後は試練の時を迎えるが、サムスンがベトナムをテレビの輸出拠点にしていることを考えれば、ベトナムのテレビ製造業全体が消えるというほど悲観的な状況ではない。労賃の安さ、労働力の豊富さ、そして今後の内需拡大など、ベトナムはテレビ製造業の立地に有利な条件を備えている。韓国系メーカーを筆頭にして、内需拡大をテコにしつつ国内生産が拡大すれば、今後部品サプライヤーもそれに惹かれて徐々に増えていくだろう。現状では、ベトナムのテレビ製造業は、多数のテレビ組立メーカーが競争しているという点では「広がり」をみせているが、調達できる部品はまだ限られているうえに、調達先が国内に1社しかない。つまり、部品産業の「厚み」が不足し、「広がり」にも欠けている。1種の部品につき複数のサプライヤーが登場するようになればサプライヤー同士の競争により部品コストは下落し、ベトナムのテレビ製造業の競争力は高まる。

もっとも、日本企業のなかには、すでに他の ASEAN 諸国に大規模な輸出拠点を構えていることから、重複を避けるためにベトナムの工場を他の拠点に集約するメーカーも出てくるかもしれない。だが、その一方でベトナムでの生産能力を増やす外資系メーカーもあるはずであり、全体としてベトナムのテレビ製造業は縮小よりも拡大の方向へ進んでいくと予想される。

2006年の試練を乗り越れたとしても、さらにその先には、予定どおりにいけば2010年には中国・ASEANのFTAも控えている。中国との間でもASEAN域内と同じく0～5%という関税が適用されるようになった場合、どのようなことが起きるだろうか。

もしベトナムのテレビ製造業が2006年の試練を乗り越れるのであれば、おそらく2010年の試練も乗り越れるだろう。まず、ベトナムのテレビ市場で上

位を占める韓国系、日系メーカーの行動を考えると、現時点では中国と ASEAN はそれぞれ現地に配置した生産拠点でカバーする態勢をとっている。ASEAN のなかでベトナムの生産拠点を残す決断をしたならば、中国と市場が統合されてもやはりベトナムの拠点を残すだろう。

中国のテレビメーカーにとっては、FTA の成立は輸出によるベトナム市場攻略のチャンスを意味する。実際、中国のテレビは安い。ベトナムでは21インチテレビが200ドル前後で売られているのに対して、中国では120ドルぐらいである。2006年時点でも中国を含めた域外からのテレビ輸入には50%という高率の関税がかけられるため、中国製テレビの流入を何とか防ぐことができるが、中国との FTA が成立して関税が5%ぐらいになった場合、中国製テレビの安さが際立つようになる。だが、TCL やベトナム地場メーカーの苦戦が示しているように、ベトナムでは価格の安さだけでは販路を拡大することが難しい。オートバイの教訓が示すように、現地に腰を据えてブランドを確立する努力をしなければ成功は一時的なもので終わってしまう。

その点、今からベトナムで現地生産をしている TCL が中国との FTA 成立以降、大きく競争力を増す可能性がある。前述のように、2006年から中国との FTA 実現までは、中国製部品を多用する TCL は相対的に不利な立場に置かれるが、中国製部品に対する関税も対 ASEAN 域内並みに引き下げられれば、今度は TCL が俄然コスト競争力を増すことになる。韓国系メーカーや日系メーカーもこれに対抗するために中国製部品の使用を拡大し、部品の流れが ASEAN 域内から中国に変わることも予想される。TCL にとっては、2006年から2010年までを乗り切ることができるかどうか为正念場である。

〔注〕

- (1) 産業の工程ごとの細分化に着目した「フラグメンテーション理論」については、木村福成「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」(『開発金融研究所報』第14号、2003年)を参照されたい。
- (2) 以下は丸川知雄「ベトナムと中国の経済関係」(大西康雄編「中国・東南アジア経済関係の新展開」調査研究報告書、日本貿易振興機構アジア経済研究

- 所, 2004年)の結論の要約である。
- (3) TCL という会社については渡邊真理子「TCL 集団」(今井理之編『成長する中国企業——その脅威と限界』リブロ, 2004年)が詳しい。
  - (4) Nguyen Xuan Thang and To Thanh Toan, “Trade-Investment Policies in Informatic-Electronics,” in Vo Dai Luoc ed., *Vietnam’s Policies on Trade and Investment and the Development of Some Key Industries*, Hanoi: Social Science Publishing House, 1998. 御手洗久巳・原正一郎「電気・電子産業」(石川滋・原洋之介編『ヴェトナムの市場経済化』東洋経済新報社, 1998年), 御手洗久巳「21世紀に向けたヴェトナム電気・電子産業の輸出振興に関する発展シナリオと政策課題」(ヴェトナム社会主義共和国計画投資省・国際協力事業団『ヴェトナム国市場経済化支援計画策定調査第3フェーズ最終報告書』第1巻, 2001年), 岡本由美子「電子・電機産業——直接投資誘致の課題」(大野健一・川端望編『ベトナムの工業化戦略』日本評論社, 2003年)
  - (5) 富士通の100%子会社。1996年操業開始。同社については, 御手洗久巳「21世紀に向けたヴェトナム電気・電子産業の輸出振興に関する発展シナリオと政策課題」, 関満博・長崎利幸編『ベトナム——市場経済化と日本企業』新評論, 2004年, pp.212-216を参照。
  - (6) *Vietnam Economic News*, No.46, 2004. Fujitsu Computer Products of Vietnam の1社でベトナムの電機産業の輸出額の8割を占めるといわれる。
  - (7) その根拠は次のとおり。ハノイにおける労務コストを月平均250ドルとする。工業統計調査 (General Statistics Office of Vietnam, *Analysing the Results of the Industrial Survey of Vietnam 1999*, Hanoi: Statistical Publishing House, 2000, p.77) によれば, 製造業の平均で労務コストは付加価値の33%を占める。ここから逆算すると, 従業員1人当たり付加価値は9カ月で通常は6800ドルほどになると概算できる。関・長崎編『ベトナム——市場経済化と日本企業』も, 同社は一部の薬品と梱包材しか現地で購入していないと指摘している。
  - (8) 電機産業には含まれないが, インクジェットプリンタを生産する Canon Vietnam は周りに部品サプライヤーを数社集めているという (Akifumi Kuchiki, “Agglomeration of Exporting Firms in Industrial Zones in Northern Vietnam: Players and Institutions,” in Mitsuhiro Kagami and Masatsugu Tsuji eds., *Industrial Agglomeration: Facts and Lessons for Developing Countries*, Chiba: Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization, 2003.)。実際, 同社の場合, 2004年1~9月の従業員1人当たりの輸出入差額は3万9700ドルで, 富士通より格段にベトナム国内での付加価値が多い。しかし, プリンタを生産する他の同業者はベトナムには存在せず, 産業としての「広がり」がない。
  - (9) 本章の記述は筆者が2004年12月20日~21日に日系テレビメーカー2社とTCLベトナムにおいて行ったインタビュー調査に多くを依存している。

- (10) 米カリフォルニアに本社を置くテレビとディスプレイのメーカー。
- (11) ベトナムの国営企業グループやGC90とは何かについては、丸川知雄「ヴェトナムの国有企業改革と企業集団」(ヴェトナム計画投資省・日本国際協力事業団『ヴェトナム国市場経済化支援計画策定調査 第3フェーズ 最終報告書 第5巻 国営企業改革・民間セクター振興』2001年)、丸川知雄「ベトナムの機械関連産業と中国」(大原盛樹編「中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業——新たなビジネスチャンスと分業再編への対応——」調査研究報告書、日本貿易振興会アジア経済研究所、2003年)を参照されたい。
- (12) VTB ホームページ (www.vtb.com.vn)。
- (13) 『日経産業新聞』1994年8月31日。
- (14) 『日経産業新聞』1994年8月31日。
- (15) *Saigon Times Weekly*, Feb.15, 2003.
- (16) 平本厚『日本のテレビ産業——競争優位の構造——』ミネルヴァ書房、1994年。
- (17) テレビ部品の関税は最恵国でブラウン管が20~30%、CEPT関税が10% (いずれも2004年)、ICはいずれも0%、その他の部品では最恵国がおおむね30%、CEPT関税が5~15%。
- (18) 平本厚『日本のテレビ産業——競争優位の構造——』pp.121-122。
- (19) Ngo Du-Vinh Hung-Ha Thai “HANEL trademark further expanded,” *Vietnam Pictorial*, September 2003.
- (20) Orion Hanelに関する情報は、*Vietnam News Agency* (www.vnnet.vn), July 29, 2004, *Viet Nam News* (vietnamnews.vnagency.com.vn), October 20, 2004, Michael Pecht and Chung-Shing Lee, “Flat Panel Displays—What is Going on in East Asia Outside Japan,” *Circuit World*, Vol. 24, No.1, 1997, pp.20-27.
- (21) 新宅純二郎らの観察によれば、日系のテレビメーカーは日本国内でもアジアでもベア管を購入して社内で偏向ヨークを装着することが多いのに対して、中国系メーカーは偏向ヨーク装着済みの管を買うのが通例だという(新宅純二郎・加藤寛之・善本哲夫「中国モジュラー型産業における日本企業の戦略」[藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社、2005年所収])。だが、ベトナムで訪問した3社では日系、中国系問わずすべて偏向ヨーク装着済みの管を購入するポリシーであった。
- (22) 平本厚『日本のテレビ産業——競争優位の構造——』pp.256-260。