

第2章

ベトナムのプラスチック成形産業における 構造変化と企業成長

ホーチミン市の民間企業の事例

藤田 麻衣

はじめに

ベトナムでは、ドイモイ後の国内市場の成長と企業制度整備の進展⁽¹⁾を契機として、さまざまな産業において新たな企業による活発な参入が起こった。とりわけ、輸出市場に比して要求される品質水準が低く、人々の嗜好が需要に反映される国内向け消費財生産は、おおむね規模が小さく経験の浅い地場企業が参入するのに有利であるため、この動きは顕著であった。国内消費者向けの衣類、食品・飲料、雑貨といった日用消費財は計画経済時代には深刻な不足状態にあったが、ドイモイから約20年を経た現在、中小・零細企業を含む地場企業によってほぼ賄われるようになっている。しかし、これらの企業が国内企業間の競争、貿易自由化とともに加速しつつある輸入品との競争のなかで持続的な発展を遂げていけるか否かの展望は見えていない。多数の企業が参入しても、供給過剰と価格下落が起こるのみで技術革新や国際競争力をもった企業の出現にはつながらず、短期的ブームに終わるケースが多いという悲観的な見解も呈されている(大野[2003: 46-47])。ベトナムにおいて勃興しつつある多くの産業のうち持続的な発展を遂げるものはどの程度あるのか、それらの産業はどのような過程を経て新たな発展段階に向かうのか、

持続的発展はどのような条件によって可能になるのか これらの課題は、ベトナムの産業に生じつつある急速な変化を捉え、将来の産業発展を展望するうえできわめて重要な意義をもつといえよう。

理論的には、参入障壁の低い産業においては、産業の始動に続いて先発企業が導入、確立した製造方法を模倣する新たな企業が多数参入するが、やがて企業間競争の激化とともに利潤率が減少する局面が訪れる。産業がさらなる発展を遂げるうえでは、製品の高度化や差別化、ブランドの確立、革新的な流通網などによって差別化を図ることに成功する企業の出現が重要であり、新たな変化に追従できない企業は退出を迫られるとされる(園部・大塚[2004]、Gort and Klepper [1982])。しかし、先進国、新興工業国の事例をみると、この段階において製品の品質向上を指向するのか、自社ブランドの確立に向かうのかといった発展の方向、さらに新たな発展を牽引する企業の特徴はさまざまである。そこには、産業や製品の特性のみならず、産業発展の過程には各国の有する産業基盤、需要の特徴、流通構造といった各国固有の産業発展の条件が反映されている。

筆者は、前稿(藤田[2004b])で、1990年代初頭以降、ベトナムのプラスチック成形産業が内需の拡大を背景とした多数の民間中小企業の参入により急速な成長を遂げてきたことを論じた。参入当初、企業が従事していたのは市場規模が大きく技術的にも容易なプラスチック製日用雑貨の生産であったが、1990年代末以降、日用雑貨市場における競争の激化、包装材や工業部品といった新たな需要の発生という市場の変化に対応し、多くの企業は製品の多様化と高度化に着手している。近年、プラスチック製品に対する輸入関税の引き下げにより国内市場における輸入品との競争は激化しているが、国産品が淘汰される兆しはない。むしろ、袋類など一部の製品は輸出も伸ばしており、2004年以降、プラスチック製品は国家の重点輸出促進品目のひとつに指定されている。これらの展開は、プラスチック成形産業が供給過剰や価格低下に陥ることなく新たな発展段階に突入しつつあることを示すものである。

そこで問題となるのは、市場と競争環境の変化によってもたらされた新た

な環境のもとでの産業発展はいかなる企業によって牽引されていたのか、そして、それらの企業はどのように生成し、発展してきたのか、という点である。前稿で説明するにいたらなかったこれらの点は、内需型消費財産業が発展過程の一定段階で直面する障害を乗り越え、持続的発展を遂げるための条件を探るうえできわめて重要である。したがって、本章では、1990年代末以降、ベトナムのプラスチック成形産業を取り巻く新たな環境のもとで生じつつある産業構造変化の一端を明らかにし、新たな発展段階における産業の発展を牽引している企業の特徴を考察することを目的とする。プラスチック成形産業では多様な企業が生まれているが、本章は、近年、高成長を遂げていることが産業レベルのデータにもとづき確認できる企業群として、ドイモイ初期に起業し、日用雑貨を中心に製品の多様化を推進してきた「旧来型大企業」に注目する。躍進と限界の両面を内包しているこれら旧来型大企業の発展過程は、急速な対外開放の進展と旧来の構造の残存というベトナム経済の二重性のなかで形成されてきたことを明らかにしていく。

以下、本章は次のように構成される。第1節では、本章の対象であるプラスチック成形産業の特性と工業化で先行した国々における経験を整理する。第2節では、ベトナムにおける産業発展の歴史的経緯と政策の概要を提示する。第3節では、1990年代末以降の新たな発展段階において、大企業が産業全体に占めるシェアを伸ばしつつあり、これらの有力企業には日用雑貨を中心とした製品構成を維持しつづけているものが多いことを指摘する。第4節では、これら旧来型大企業の特徴　とりわけ日用雑貨を中心とした製品構成の維持　とその背景について、生産・経営、製品流通の両面から分析する。最後に、本章の議論をまとめ、プラスチック成形産業の発展過程から看取されるベトナム経済の特徴について言及する。

第1節 産業の概要

1. 産業の特性

プラスチック成形産業は、原料であるプラスチックを金型を用いて成形し、最終製品ないし中間財を作る産業である。川上（基礎原料の生産）、川中（中間原料の生産）、川下（原料の成形による製品ないし中間財の生産）という産業の流れからみると、成形産業は最終消費に最も近い川下部門に位置する。

プラスチック成形には、シートや袋などを作るフィルム成形、パイプなどの長尺物を作る押出成形、中が空洞となったボトルなどを作るブロー成形などさまざまな成形法があるが、本章では金型に溶融したプラスチックを注入してさまざまな形状の製品を作る射出成形法によるプラスチック成形産業を主な対象とする。その理由は、(1)ベトナムのプラスチック成形産業に占める割合が最も高いこと⁽²⁾、(2)電子部品など精密度の高い製品を含め応用範囲がきわめて広いため、経済発展の進展にともない新たな需要が望め、技術的学習と高度化の余地が大きいこと、である。

射出成形業は、射出成形機、金型、原料があれば生産が開始できる。基本技術は標準化されており、射出成形機と金型によって基本的な品質を確保することが可能である。原料も、汎用樹脂とよばれる標準化された原料が世界的に流通しており、輸入に障害がなければ容易に入手できる。加えて、経済発展にともない消費財としての需要が拡大する一方で、価格に比して容積が大きく輸送コストがかさむことから精密部品などを除けば競争的な価格で輸出するのは難しいため、国内企業に有利な条件が形成されやすい。このため、発展途上国においても機械と金型を海外から輸入することにより国内市場向け生産を開始することが比較的容易である。

2. 他のアジア諸国の経験

上述のような参入障壁の低さから、日本、台湾、香港、タイ、マレーシアなど多くのアジア諸国で中小企業を主体としたプラスチック成形産業の発展がみられた。これらにおおむね共通しているのは、経済発展の初期段階においてプラスチック製消費財生産への地場企業の参入が起こったことである。たとえば、日本のプラスチック成形産業が本格的な発展を遂げたのは、戦後の復興期に入り、製品への需要が拡大した昭和20年代後半以降のことである⁽³⁾。当時はすでに汎用樹脂の国産化が開始されており、機械についても、戦中にドイツから輸入された射出成形機をモデルとして戦後まもなく国産成形機が誕生していた。プラスチック成形加工業は、設備投資が少なくてすみ、長年蓄積された加工技術が転用できるため、土地があり成形機を設置すれば容易に事業を展開することができると認識されていた。このような参入障壁の低さに加え、生活用品が欠乏し「造れば何でも売れる時代」であったため、種々雑多な業種から多数の企業が参入した(佐々木事務所[1988: 127])⁽⁴⁾。昭和30年代以降、物資不足が解消され、人々の生活様式の変化から新たな製品への需要が生まれると、企業も新たな製品分野を模索するようになっていった。

プラスチックにはさまざまな応用があり、経済発展にともなう製品の多様化、高度化の余地が広いが、とりわけ、外資系企業の主導によって電気・電子、自動車などの組立型産業が急速に発展した国々においては、工業部品生産への転換が産業の重要な転機となりうる。しかしながら、マレーシアとタイの経験は、日用雑貨から工業部品への転換は連続的なプロセスではなく企業側の抜本的な変化によって達成されたものであることを示している。

マレーシア⁽⁵⁾では、1950年から1970年までに台湾や日本から射出成形機を導入し技術を習得した先駆的企業(「パイオニア」)が出現し、それらを模倣する企業による参入が活発化した。1980年代初頭、電子部品の生産を開始する

企業が出現しはじめたものの、当初は日用雑貨と並行して電子部品を生産するものばかりであった。電子部品のオーダーの変動の激しさとともなうリスク、外資系企業に要求される品質水準の高さが敬遠され、電子部品を専門に製造する成形企業はなかなか出現しなかった。1985年、初の電子部品専門プラスチック成形メーカーが現れ、急成長を遂げた。東郷はこの企業を「新たなパイオニア」と称し、その出現が多数の電子部品専門企業の参入の呼び水となり、プラスチック成形産業と電気・電子産業のリンクを大幅に強化することとなったという意義を強調している（Togo [2003]）。

タイでも家電産業や自動車産業向けの裾野産業が発展したが、1990年代前半時点で外資系組立企業向けに部品を供給していたプラスチック成形企業の多くは合併企業であった。当時、国際協力事業団とタイ工業省工業振興局のプロジェクトの一環としてプラスチック成形企業の調査を行った技術専門家は、金型設計や樹脂成形に関する基礎的な知識の不足、品質管理のための十分な設備・機器の欠如、品質管理意識の低さといったタイ地場企業の問題点を指摘している（Lauridsen [1999]）。同研究は、自動車や家電部品を製造する主要地場企業5社の発展経路の考察を通じ、在タイ外資系企業との下請取引が可能になった要因として技術支援を含む組立企業との密接な関係の構築、外国企業との合併企業設立などをあげている。日用雑貨と比べ格段に高い製品精度が求められる工業部品の生産に地場企業が参入することは容易ではなかったことを、タイの経験は示している。

第2節 ベトナムにおける発展の経緯

1. 発展過程

ベトナムのプラスチック成形産業の基礎は、ベトナム戦争期の1960年代、南ベトナムでは華人を中心とした民間資本によって、北ベトナムでは社会主

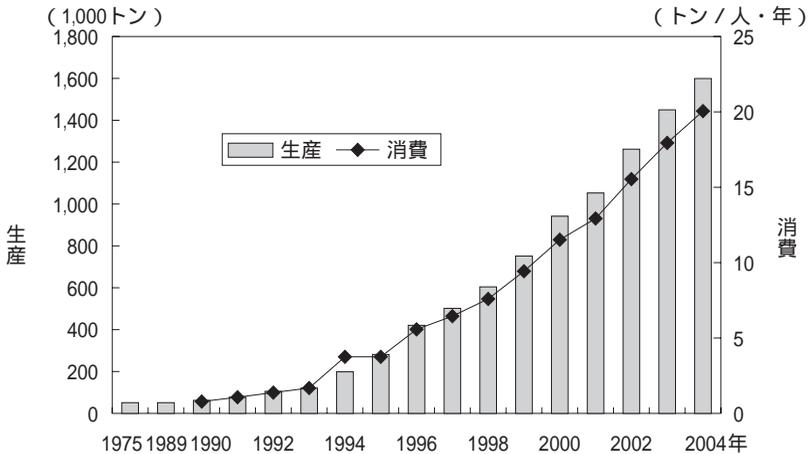
義経済建設の取り組みのもとで設立された国有企業群によって形成された。北部のプラスチック成形企業としては最も古いハイフオンの国有企業では、中国からの機械設備、技術を導入し、計画経済体制のもとでの生産が開始された。当初は軍服のボタン、そして徐々に玩具や雑貨などを生産するようになっていったという⁽⁶⁾。一方、南部では1960年代以降、多数の民間工場による発展がみられた。1969年時点で250の小規模工場、30の近代的工場が存在し、その大半は華人によって所有されていた。最大のUFIプラスチックでは日本、台湾、韓国から輸入された機械や原料を用いて高品質の製品が生産された (Tran Khanh [1993: 69])。

生産規模では当時から南部が北部を圧倒的に凌駕しており⁽⁷⁾、その傾向は現在まで続いている。サイゴン解放後、多くの華人資本家が海外に逃亡したが、残された大規模の民間工場は国有化、ないし合作社に転換され、小規模工場の一部は事実上黙認されていた「小手工業」セクターの事業として存続してきたとみられる。

1980年代後半以降、ドイモイによる経済成長が軌道に乗り、プラスチック製の日用雑貨、包装材、建築材などへの需要が拡大すると、ホーチミン市を中心にプラスチック製品生産への参入が相次ぎ、生産が拡大した⁽⁸⁾。図1は、生産の伸びが消費の伸びとほぼ連動していることを示している。とくにホーチミン市では1990年以降民間企業による投資が活発に行われ、1990年から1995年までの生産の平均成長率は25%に達した (Vien Kinh te [2000: 122, 124])。新規参入は、1990年代前半ごろまでは個人・家族経営の形態をとることが多かったが、生産・企業規模が拡大するにつれ企業 (私営企業、有限責任会社、株式会社)へ転換するものが出現し、1999年企業法の発効により2000年ごろからは民間企業として創業するものも増えた。

ホーチミン市における参入の活発化、生産の拡大は、同市における日用雑貨などの完成品、原料、および中古機械が取引される市場の形成⁽⁹⁾、比較的単純な金型を製造できる企業の出現とともに進展してきた (藤田 [2004b])。ベトナム・サイゴン・プラスチック企業協会によれば、成形加工メーカー、

図1 ベトナムにおけるプラスチックの生産・消費の推移



(出所) ベトナム・プラスチック企業協会 (Hiep hoi Nhua Viet Nam)。

金型メーカー、原料輸入取引業者など、プラスチック産業にかかわる企業から構成される会員数は2003年時点で800社にのぼる⁽¹⁰⁾。

製造品目をみると、初期においては需要が多く生産が容易な日用雑貨生産への参加が多かったが、消費者の所得水準の向上、産業発展の進展にともない徐々に建築材、包装材など製品の多様化が進んでいった。近年では、外資系企業による家電、二輪車など組立型産業、プラスチック製ボトルや袋など包装材を必要とする日用品、食品・飲料などの生産が拡大し、プラスチック成形産業に対する新たな需要を作り出している。とりわけ、家電、二輪車などの産業においてはプラスチック製部品を製造できる企業に対する関心は高まっている⁽¹¹⁾。

他方、とくに多くの企業が参加した日用雑貨市場においては供給過剰の傾向が顕著となり、競争の激化と価格の下落が指摘されている。また、ASEAN自由貿易地域 (ASEAN Free Trade Area: AFTA) の共通実効特惠関税 (Common Effective Preferential Tariff: CEPT) スキームのもとで製品に対する輸入関税が引き下げられたことにより、輸入品との競争が激化しつつある。

2. 政策の変遷

国内市場向け消費財産業であるプラスチック成形産業は、ベトナムの産業のなかで政府による介入を受けることが比較的少なかった。中央・地方の国有企業に対する再編・強化策は繰り返し試みられてきたが、民間企業の活発な参入と成長のため、生産に占める国有企業のシェアは減少の一途をたどってきた（藤田〔2004b〕）。

1990年代のプラスチック成形産業に対する政策の重点は、原料の輸入に対する輸入関税を低く、成形品に対する関税を高く設定することにより完成品製造業者を保護する貿易政策にあった。原料である樹脂を全面的に輸入に依存しなければならない事情から原料輸入に対する制限はほとんど設けられず、成形業者は比較的自由に原料を輸入し、保護された国内市場で成形品を販売することができた。2000年以降、AFTA-CEPTスキームのもとで成形品に対する輸入関税の引き下げが開始され、2003年には20%、2006年には5%となる予定である。

2004年、初めてプラスチック産業の発展計画「2010年に向けたベトナム・プラスチック産業の総合発展計画」が施行された（2004年2月17日付工業省決定第11号）。これによると、今後の産業発展の重点は、原料の国産化、ハイテク品や輸出製品生産の発展、環境問題への対処、の3点に集約され、国有企業、とりわけベトナム・プラスチック社（VINAPLAST）¹²⁾が中心的な役割を果たすこととなっている。原料国産化については賛否両論¹³⁾があるが、ベトナム政府はこれを推進する方針であり、発展計画のなかにも具体的な案件名が明記されている¹⁴⁾。ハイテク品、輸出製品生産の発展については、日用雑貨や建築材の国内市場における競争が激化しつつある状況のもと、長期的により付加価値の高い工業部品などに転換していく必要があるという認識には異論は少ないと考えられる。しかし、発展計画には具体的施策についての記述はほとんどみられず、この分野で政府が果たすことのできる役割はきわめて

限られていることを示唆している⁽¹⁵⁾。

第3節 プラスチック産業の構造変化

1. 企業数の変化と参入の動向

まず、ゴム・プラスチック産業の事業所数のデータ⁽¹⁶⁾から参入の動向をみてみよう(表1)。国有企業、外資系企業の数はいくつか少なく、圧倒的に非国有セクターの事業所数が多いことがわかる。国有企業は再編、株式化などにより一貫して減少傾向にある。非国有セクター事業所の内容をみると、その大半がホーチミン市に立地し、企業として登録されていない「個人基礎」(co so ca the)である。全国の非国有セクター事業所数をみると、1990年代前半に事業所数の増加がみられた後、1990年代半ばには横ばいとなり、1999年ごろから再度急速な増加がみられることから、1991～95年ごろ、2000年前後の2度の参入の波がみられることがわかる。

ホーチミン市の事業所数に注目すると、個人基礎の数は1994年から1995年と1990年代後半の2回、増加局面がみられ、2001年をピークとして以後減少傾向にある。1999年企業法の施行後、既存の家族・個人経営の一部が民間企業に転換され、新たな参入者も個人基礎としてではなく民間企業として創業するようになったと考えられる。民間企業数は一貫して増加傾向にあるが、1990年代初頭と2000年前後にとくに急速な増加が認められる。2003年ごろからは企業参入のペースは鈍化する傾向にある。

つぎに、どのような企業が参入したのかについて、サンプル数は限られているが、2003年にホーチミン市の民間プラスチック成形メーカー19社を対象として筆者が実施した調査結果から考察しよう。包装材料、工業部品など日用雑貨以外の射出・ブロー成形品目を生産している企業を中心に調査を行ったため、ホーチミン市の民間プラスチック成形メーカー全体を代表するサン

表1 ゴム・プラスチック産業の企業数

(単位:社)

年	合計	国有		非国有			外資	
		全国	うちホーチ ミン市	全国	うちホーチ ミン市	うちホーチ ミン市	全国	うちホーチ ミン市
					(個人基礎)	(民間企業)		
1986	1,487	63	-	1,424	-	-	-	-
1987	1,545	64	-	1,481	-	-	-	-
1988	1,581	62	-	1,519	-	-	-	-
1989	1,604	60	-	1,544	-	-	-	-
1990	1,752	60	-	1,692	-	-	-	-
1991	1,996	60	-	1,934	-	-	2	-
1992	1,811	50	25	1,753	1,419	17	8	-
1993	2,081	50	21	2,019	1,348	39	12	-
1994	2,227	45	21	2,163	1,416	44	19	-
1995	2,733	44	16	2,657	1,969	45	32	15
1996	2,742	38	17	2,666	1,976	81	38	18
1997	2,604	36	17	2,517	1,749	82	51	26
1998	2,881	39	17	2,774	1,959	94	68	26
1999	3,162	41	17	3,049	2,126	107	72	24
2000	3,328	37	16	3,206	2,447	171	85	35
2001	3,880	35	13	3,739	2,528	215	106	35
2002	-	-	15	-	1,934	326	-	43
2003	-	-	12	-	1,896	382	-	50
2004	-	-	12	-	2,263	393	-	50

(出所) Tong cuc Thong ke [2005] および Cuc thong ke Thanh pho Ho Chi Minh [various years]
にもとづき筆者作成。

ルとはいえない。しかし、日用雑貨以外が主要品目である企業のみを抽出することは不可能であった⁽¹⁷⁾ため、結果的に日用雑貨が売上高の50%以上を占める企業も7社含まれることとなった。射出・ブロー成形業の多様な企業が含まれ、新たな競争環境下における企業の多様な対応を考察するのに適したサンプルであるといえよう。

事業開始年(企業設立年とは異なる企業も多い)の早い順に、19社の特徴をまとめたものが表2である。主要品目が日用雑貨である企業が7社あるが、日用雑貨のみを生産している企業はない。残りは、ブロー成形による包装材

表2 調査対象企業の概要

企業	タイプ (第4節参照)	創業年	企業設立年	従業員数(人)	売上高 (2002年100万ドン)	企業形態	製品構成(%)					外資向け売上高/売上総額(%)	
							日用雑貨	建築材	二輪車部品	家電部品	包装材		その他
A		1976	1991	167	40,308	有限	8	12	0	0	0	80	10
B		1982	1995	52	12,859	有限	64	0	0	0	0	36	0
C		1983	1983	600~700	75,000	有限	65	0	0	0	35	0	有
D		1984	1997	12	1,670	私営	0	0	0	0	0	100	0
E		1987	1999	30	2,714	有限	0	0	0	0	0	100	60
F		1987	1997	800	122,236	有限	60				40	0	有
G		1990	2001	323	33,675	私営	62	0	0	0	0	38	0
H		1992	1992	25	2,846	私営	0	0	0	0	100	0	10
I	-	1993	1993	280	41,336	有限	-	-	-	-	-	-	80
J		1993	1993	266	50,599	有限	6	0	0	4	89	0	72
K		1994	1994	45	97,493	有限	0	0	100	0	0	0	0
L		1996	2000	70	3,031	有限	0	0	98	2	0	0	0
M		1997	1997	213	100,419	有限	98	0	0	2	0	0	37
N		1998	1998	25	40,734	有限	0	0	0	0	0	100	0
O		1998	1998	292	24,667	有限	0	0	0	0	100	0	80
P	-	2000	2000	20	900	基礎	-	-	-	-	-	-	40
Q		2000	2000	36	12,041	有限	66	0	34	0	0	0	0
R		2000	2000	230	12,581	株式	0	0	0	0	100	0	20
S		2002	2002	30	4,500	私営	89	0	0	11	0	0	30

(注)(1)「-」は情報なし。

(2)「外資向け売上高/売上総額」に「有」と記載されている企業は、外資向けの販売があるが数値が確認できなかったことを意味する。

(3)企業形態の「有限」は有限責任会社、「株式」は株式会社、「私営」は私営企業、「基礎」は個人基礎を指す。

(出所)筆者の調査(2003年6~9月,2005年5月)。

(ボトル,チューブ類),二輪車部品,家電部品などを中心に生産する企業,その他の品目を中心に生産する企業に分類される。また,12社は在ベトナム外資系企業との取引を行っている。

1990年ごろまでに参入した企業には,2002年時点でも日用雑貨の割合が高いものが多い。すなわち,1980年代までに創業した企業では日用雑貨の生産

から参入した企業が多いが、依然として日用雑貨が一定以上の割合を占める傾向が強い。また、これらのなかには規模が非常に大きい企業が含まれている。

1990年代以降に参入した企業では、日用雑貨の生産は行わず、包装材(チューブ、ボトル)、二輪車部品などを専門に生産する企業の割合が高くなっている。また、これらのなかには売上高に占める外資系企業向け取引が高い割合を占める企業が含まれることが注目される。この傾向は、とりわけ包装材(ボトル、チューブ)を製造している企業に顕著である。二輪車部品のシェアが大きい企業もあるが、中国からの大量の部品キットの流入を契機として乱立した地場二輪車組立企業⁽¹⁸⁾向けであり、外資系二輪車企業向けに納入している企業はない。

2. 産業構造の変化

ドイモイ期の2度の参入の波を経て、産業構造にはどのような変化が生じてきただろうか。入手可能であった2000年と2003年のデータを比較しつつ、近年における産業構造の変化を考察していこう。

まず、表3でプラスチック製品の売上高の所有形態別構成をみると、民間セクターが2000年時点の40.8%から2003年には46.5%へと増加しており、生産全体の約半分を占めるにいたっている。他方、民間セクターに次いで大きな割合を占める外資セクター、国有セクターともにそのシェアを減らしており、プラスチック産業を主導してきた民間企業の優位が、近年、さらに高まっていることがわかる。2003年の全国の売上高に占めるホーチミン市の割合は55.8%、ホーチミン市の民間企業の割合は37.1%に達している。

つぎに、民間セクターに注目してその内部構造の変化をみると(表4)、従業員数でみた企業規模別の産業構造に大きな変化が生じていることがわかる。2000年から2003年にかけての最も顕著な変化は、大企業の産業全体の売上高に占めるシェアの急速な高まりである。従業員数201人以上の企業は、企業数

表3 プラスチック製品売上高の所有形態別構成

(単位：10億ドン，カッコ内%)

	2000年		2003年	
	全国	ホーチミン市	全国	ホーチミン市
国有	1,207 (17.3)	715 (10.2)	2,495 (15.5)	1,599 (9.9)
民間 (国家資本あり)	99 (1.4)	99 (1.4)	456 (2.8)	310 (1.9)
民間	2,851 (40.8)	2,464 (35.3)	7,480 (46.5)	5,966 (37.1)
外資	2,709 (38.8)	621 (8.9)	5,428 (33.7)	1,103 (6.9)
その他	121 (1.7)	0 (0.0)	227 (1.4)	0 (0.0)
総計	6,987 (100.0)	3,900 (55.8)	16,086 (100.0)	8,979 (55.8)

(注) カッコ内は各年の総売上高に占める割合。

(出所) 統計総局のデータにもとづき筆者作成。

でみると全体の5.0% (2000年) を占めるにすぎず，2003年には6.1%へと緩やかに増加しているのみであるが，売上高に占めるシェアは27.2% (2000年) と大きく，2003年には35.8%へと急増している。とくに従業員50人以上の企業の売上高に占めるシェアが 2.3%から9.3%へと急速に高まっていることが注目される。従業員1～20人の小企業のシェアは微増しているが，従業員21～50人の企業のシェアは微減，50～100人の企業のシェアは50%近く減っている。産業の成長を牽引している民間セクターでは，大企業の出現と躍進，企業規模の二極化という二つの傾向が顕著となってきたといえよう。

産業内の製品構成は図2から考察される。データの制約から時系列の変化を追うことはできないが，2003年時点で日用雑貨 (全生産量の40%) と包装材 (同37%) が大半を占める。家電部品，二輪車部品などが含まれる「技術プラスチック製品」(nhua ky thuat) は8%とまだきわめて少ない。

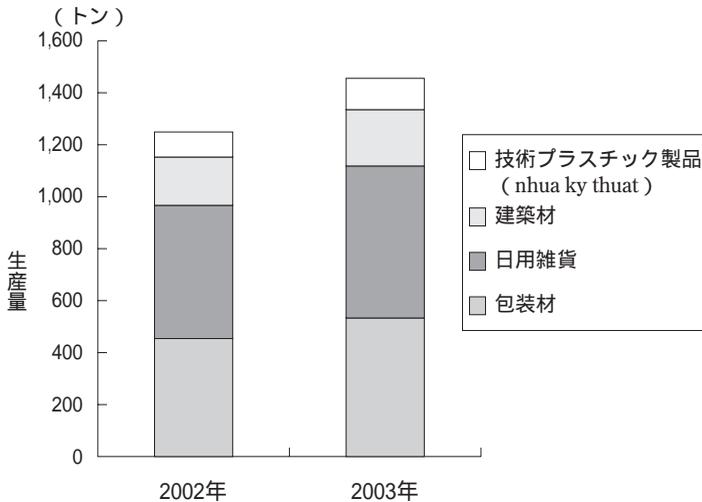
市場は，製品によって大きく異なる。近年，プラスチック製品の輸出が急速に増えつつあり，2004年には2億9500ドルに達しているが，その大半は包装材 (袋類) である⁽¹⁹⁾。日用雑貨，建築材，包装材 (ボトル，チューブ)，工業部品の大半は国内市場向けである。それらは，中間財として企業に供給される包装材や工業部品，および最終製品として消費者に販売される日用雑貨や建築材に分類される。最終製品である日用雑貨，建築材の国内市場の特徴

表4 プラスチック産業における民間企業の規模別構成
 (単位: 10億ドン, かつこ内%)

従業員数	企業数						売上高					
	2000年			2003年			2000年			2003年		
	全国	ホーチミン市	ホーチミン市	全国	ホーチミン市	ホーチミン市	全国	ホーチミン市	ホーチミン市	全国	ホーチミン市	
データなし	0(0.0)	0(0.0)	2(0.4)	2(0.4)	2(0.4)	2(0.4)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	
1~20人	82(34.6)	48(20.3)	235(41.4)	235(41.4)	125(22.0)	125(22.0)	223(7.8)	152(5.3)	644(8.6)	505(6.8)	505(6.8)	
21~50人	72(30.4)	36(15.2)	175(30.9)	175(30.9)	103(18.2)	103(18.2)	537(18.8)	412(14.5)	1,346(18.0)	1,021(13.6)	1,021(13.6)	
51~100人	44(18.6)	29(12.2)	79(13.9)	79(13.9)	36(6.3)	36(6.3)	665(23.3)	532(18.7)	983(13.1)	534(7.1)	534(7.1)	
101~200人	27(11.4)	25(10.5)	41(7.2)	41(7.2)	33(5.8)	33(5.8)	650(22.8)	631(22.1)	1,827(24.4)	1,648(22.0)	1,648(22.0)	
201~500人	11(4.6)	9(3.8)	28(4.9)	28(4.9)	21(3.7)	21(3.7)	710(24.9)	670(23.5)	1,981(26.5)	1,748(23.3)	1,748(23.3)	
501人~	1(0.4)	1(0.4)	7(1.2)	7(1.2)	5(0.9)	5(0.9)	67(2.3)	67(2.3)	699(9.3)	515(6.9)	515(6.9)	
総計	237(100.0)	148(62.4)	567(100.0)	567(100.0)	325(57.3)	325(57.3)	2,851(100.0)	2,464(86.4)	7,480(100.0)	5,968(79.8)	5,968(79.8)	

(注) かつこ内は全国の企業数および売上高に占める割合。
 (出所) 統計総局のデータにもとづき筆者作成。

図2 プラスチック生産の製品種類別構成



(出所) ベトナム・プラスチック企業協会 (Hiep hoi Nhua Viet Nam)

は南北間の分断である。生産がホーチミン市に圧倒的に集中しているとはいえ北部にも比較的規模の大きい国有企業や合作社が存在すること、南北間の輸送コストの高さが背景にあると考えられる。ホーチミン市の主要メーカーの販売先は南部が圧倒的に多く、上記19社の平均地域別販売先構成は、ホーチミン市内54%、ホーチミン市以外の南部31%、中部・北部15%となっている。ホーチミン市内の日用雑貨卸売業者からのヒアリングでも、製品販売先は南部、中部が圧倒的に多く、北部は少ないことが判明している。北部のプラスチック製日用雑貨市場は、北部の国有企業や合作社製の製品、中国や台湾などからの輸入品が多いことが特徴である。北部の主要建築資材メーカー元幹部からのヒアリングでも、南部には同種の製品を製造するメーカーが多数存在するため、販売先は北部(ティンホア省以北)に限っているとの指摘があった⁽²⁰⁾。

3. 主要企業の特徴

以上から一部の大企業が産業全体の売上高に占めるシェアを伸ばしつつあることが確認できたが、それらはどのような特徴をもっているのだろうか。統計総局から入手したプラスチック企業リストから2001年の売上高上位30社を抽出し、立地と所有形態別の企業数をまとめたものが表5である。ホーチミン市の民間企業が30社中21社と7割を占めている。

さらに、これら21社の製品構成を考察するため、ベトナム・プラスチック企業協会およびベトナム・サイゴン・プラスチック企業協会の年鑑および企業のウェブサイトを利用して各社の主要製品を調べたところ、19社について情報を得ることができた。その結果を整理したものが表6である。包装材(袋類)専業の8社があるが、金型を用いる射出成形、ブロー成形とは異なった技術的特質があるのでこれらを除外すると、残る11社のうち日用雑貨を生産している企業が8社にのぼる(表6の網掛け部分)。とくに、日用雑貨と包装材(ボトル類)、日用雑貨と包装材(ボトル類)と工業部品など、日用雑貨から製品の多様化を進めつつある企業のみられることが注目される。

なお、企業の設立年についての情報はほとんど得られなかったが、日用雑貨を生産している8社のうち設立年が判明した5社についてみると、4社までが1992年までに設立された比較的古い企業、残る1社は1997年設立であった。サンプル数が少なく比較もできないため解釈には注意が必要であるが、1990年代前半までに設立された日用雑貨を中心に生産している企業の一部が大企業に成長していることがうかがわれる。

表5 2001年の売上高上位30社の立地・所有形態別構成 (単位:社)

	国有(中央)	合作社	民間企業	外資	合計
ハノイ市	1	1	0	0	2
ハイフォン市	1	0	0	0	1
フンイェン省	1	0	0	0	1
ダナン市	0	0	0	1	1
ホーチミン市	3	0	21	1	25
合計	6	1	21	2	30

(出所) 統計総局のデータにもとづき筆者作成。

表6 上位民間企業21社の製造品目 (単位:社)

製造品目	企業数
包装材(袋)	8
原料売買	1
日用雑貨のみ	2
日用雑貨+包装材+工業部品	3
日用雑貨+包装材	1
日用雑貨+建築材	2
建築材	1
包装材+工業部品	1
情報なし	2
合計	21

(注) 網掛け部分は本文で言及しているもの。

(出所) Hiep hoi Nhua Viet Nam [2004] および Hiep hoi Nhua Thanh pho Ho Chi Minh [2004] にもとづき筆者作成。

第4節 高成長を遂げる大企業の特徴と背景

旧来型大企業の分析

前節までの分析から、近年、ホーチミン市の民間企業、とりわけ大企業の成長が著しいこと、産業において主要な位置を占めるにいたっている大企業では日用雑貨が依然として大きなウェイトを占めることがわかった。

地場企業による製品の多様化は、包装材（ボトル類）までは進んでいるが、工業部品を手がける企業数はまだ少なく、1980年代半ばから1990年代初頭のマレーシアやタイのように工業部品専門企業が増加する段階には達していないといえよう。二輪車や家電製品の生産規模の急速な拡大、国産化政策の実施など、外資系企業が部品国産化を推し進めなければならない条件は整っていたにもかかわらず、地場企業からの部品調達はあまり進まなかった⁽²¹⁾。その最大の理由は、市場経済下の産業の本格的始動からわずか10年しか経過しておらず、日用雑貨や包装材より格段に高い精度が求められる工業部品に対応できる水準まで地場企業の技術力が向上していない点にある。

しかし、製品の多角化が進みつつあるなか、高成長を遂げている大企業が価格競争の激化、市場の飽和化が著しいといわれるプラスチック製日用雑貨を中心とした製品構成を維持しつづけているのはなぜなのか。本節では、生産体制、日用雑貨の流通構造という二つの側面から説明を試みたくて、代表的な旧来型大企業F社の事例を検討する。

1. 生産体制からの説明

表2に示した調査対象の19社を、企業規模と製品構造によって三つのタイプに分類し、考察を試みよう。19社のなかで日用雑貨の売上高に占めるシェアが50%以上で、大企業（従業員数200人以上、年間売上高50億ドン以上）に分類される企業は4社あった。これらを旧来型大企業と分類し、タイプとする。これらは大企業の条件を満たす企業のなかでもとくに売上高でみた規模が大きく（表7）、4社中3社が1990年までに設立された古い企業であるという特徴がある。また、日用雑貨を主要製品としつづけてながらも、製品構成の多様化を進めている。さらに、4社中3社は在ベトナム外資系企業とのボトル、チューブなどの包装材、家電部品などの取引を開始している。

これらの比較の対象として、日用雑貨の売上高に占めるシェアが低く（10%未満）、ボトル・チューブなどの包装材、家電部品、二輪車部品などの売上高

表7 調査対象19社の売上高(2002年)

(単位:社)

売上高	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
10億ドン未満	0	0	1
10億～50億ドン未満	0	1	4
50億～100億ドン未満	0	0	0
100億～500億ドン未満	1	2	5
500億～1,000億ドン未満	1	2	0
1,000億ドン以上	2	0	0
合計	4	5	10

(出所)筆者の調査(2003年6～9月,2005年5月)。

に占めるシェアが50%を超える包装材や工業部品の専門企業5社をタイプとする。これらはいずれも1993年以降に設立されており比較的新しい。また、中規模から大規模の企業が多いが、大企業であってもタイプⅠの企業に比べると相対的に規模は小さい。外資向け販売が50%を超える企業も2社ある。

タイプⅡ,タイプⅢ いずれにも含まれない残りの企業10社はタイプⅠとする。なお、表2には調査対象企業がタイプⅠ,Ⅱ,Ⅲのどれに属するかが示されている。

タイプⅠの企業はいずれも日用雑貨の製品ラインの多様化、品質やデザインの改善による差別化を進めており、多様かつ高品質な日用雑貨という従来のベトナムには限定的にしか存在しなかった市場を開拓し、販売を伸ばしてきた。これを可能とした生産体制に関連する要素として、以下の諸点を指摘したい。

第一に、積極的な設備投資である(表8)。タイプⅠの設備投資の絶対額が大きいことは、規模が大きな企業がタイプⅠに分類されていることに起因する結果ともいえるが、2002年の売上高に対する設備投資額の比率をみても、投資の必要性により迫られていると考えられるタイプⅠの企業と匹敵する高い水準にあることは注目に値する。

第二に設備投資の内容であるが、射出成形機のみならず金型内製への投資を行っている企業が多い(表9)。タイプⅠに属する4社すべてが金型を内製

表8 調査対象19社の設備投資/売上高比率(2002年) (単位:社)

	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
0%	1	2	3
0%~10%未満	0	0	3
10%~20%未満	2	1	2
20%~30%未満	1	1	2
30%以上	0	1	0
合計	4	5	10

(出所)筆者の調査(2003年6~9月,2005年5月)。

表9 調査対象19社の金型調達の方法 (単位:社)

	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
国内金型企業から調達	0	3	5
輸入	0	2	2
内製	4	0	2
情報なし	0	0	1
合計	4	5	10

(出所)筆者の調査(2003年6~9月,2005年5月)。

しており、際立った特徴となっている。金型内製は投資額がかさむため、一定以上の規模の企業でないと見合わないともいえるが、金型部門に技術者を50人配置している例(C社)もあり、金型内製に力を入れていることがうかがわれる。タイプⅠ、タイプⅡでは、金型は国内メーカーから調達するか、輸入している企業が圧倒的に多い。タイプⅢの企業が内製を行う理由としては、国内メーカー製金型の品質が低く自社の必要とする水準を満たせない(F社)、内製することによってインシアティブを握れる(C社)という点があげられた。後者の背景として、外注した場合の金型の不良、デザインの漏洩、納期の遅れといったリスクを回避するためのモニタリングや管理の難しさが指摘された⁽²²⁾。

また、タイプⅢの企業のうち、外資系企業向けに包装材や工業部品の取引を開始している企業では海外の生産・品質管理ノウハウを導入・実践しているケースが多い⁽²³⁾。これが日用雑貨の品質向上にもつながっている可能性

がある。ただし、外資と取引を行っている企業はタイプにも含まれ、タイプに固有の特徴であるとはいえない。

タイプの企業は、新たな成形機や金型内製に投資することにより、包装材などへの製品の多角化を図るとともに、日用雑貨の品質向上と差別化にも成功してきたといえる。

2. 流通構造からの説明

高成長を遂げ規模を拡大した企業に日用雑貨を製造しつづけているものが多いもうひとつの背景には、これらの企業が日用雑貨の流通における優位を有しているという点がある。

ホーチミン市はベトナムのプラスチック製日用雑貨の生産の中心地であるが、ホーチミン市から全国、とりわけ南部各省、中部、カンボジアなどへの流通を担っているのは、1980年代半ば以降、徐々に出現した零細卸売業者である。市内のメーカーによって製造された日用雑貨を取引するこれらの業者はビンタイ市場(Cho Binh Tay)に最も集積するが、市内の他の市場にもみられる。現在にいたるまで家族経営の零細業者が担うことに変化はなく、有力な流通企業の出現にはいたっていない⁽²⁴⁾。

筆者が2005年5月に実施した流通業者の調査からは、早期に創業した企業と多数の零細卸売業者の間に形成された長期的な関係が製品の流通において重要な役割を果たしつづけていることが明らかになった。

調査対象は表10に示したとおりで、ビンタイ市場内の卸売業者6軒、市場外の卸売・小売を兼ねた業者5軒である。平均従業員数は3.6人、大半が家族内労働を中心とした零細業者で、企業形態をとっていたのは3軒のみ(いずれも私営企業)であった。ビンタイ市場内では6軒中5軒、市場外では5軒中3軒が1991年までに創業しており、これら卸売業者がホーチミン市のプラスチック成形産業の萌芽期から徐々に出現し産業とともに発展してきたことをうかがわせる。これらはプラスチック製日用雑貨を市内のメーカーから仕入

表10 流通業者の概要

No.	立地	創業年	形態	従業員数	取引先メーカーの概数	取引先メーカー		
						第1位	第2位	第3位
1	ピンタイ市場内	1992	家族	3	80	C社	F社	その他1
2	ピンタイ市場内	1991	家族	4	55	C社	F社	その他2
3	ピンタイ市場内	2000	家族	2	10	C社	その他2	その他4
4	ピンタイ市場内	1980	私営	4	65	その他2	その他1	C社
5	ピンタイ市場内	1986	家族	5	75	C社	その他2	F社
8	ピンタイ市場内	1985	家族	3	50	C社	その他3	I社
6	5区	1991	私営	2	100	C社	F社	-
7	5区	1989	家族	3	60	C社	その他1	その他2
9	10区	1990	家族	8	50	C社	F社	その他1
10	10区	1995	私営	5	150	C社	M社	その他1
11	アンドン市場内	2001	家族	1	50	輸入	輸入	輸入

(注) 取引先メーカーで表2に記載されているものはその社名を、それ以外の国内メーカーは「その他1」、「その他2」、「その他3」、「その他4」とした。すべてホーチミン市内の民間企業である。

(出所) 筆者による調査(2005年5月)。

れ、南部を中心としつつも中部、北部も含めた市場へ販売している。11軒のうち3軒はカンボジア、欧米などに直接輸出も行っていた⁽²⁵⁾。

これら卸売業者のメーカーとの取引の特徴は、第一に、きわめて多数のメーカーと取引しているにもかかわらず、長期的な関係をもつ有力メーカーとの取引のウェイトが高いことである。取引メーカー数は、10社と回答した1軒を除くといずれも50社以上ときわめて多い。しかし、全11軒のうち9軒までが最大の取引メーカーをC社と答え、C社からの仕入れが全体の45%以上を占めると回答した。9軒とも、創業当時からC社との取引関係がある。取引メーカー上位3社名を尋ね、11軒から延べ29の回答を得たが、それらは表2のC社、F社、I社、M社を含む全8社に集約された。

第二に、メーカーによる代金回収のリスクをとまなう信用供与や金銭的インセンティブによる販売促進策が一般的に実施されている。最大取引メーカーとの決済は、全額納品時払いと回答した1軒(No.10)を除くすべてが一

定割合を後払いとする「ゴイ・ダウ」(goi dau)取引を行っている。「ゴイ・ダウ」はベトナムで一般的に行われている信用取引の一種で、長期的かつ継続的な取引関係にある買い手が売り手に対し取引額の一部を納品時に現金払いし、残りを掛けにするというものである。取引額のうち納品時に現金払いしなければならない比率や買い掛け期間は、売り手と買い手の関係によって決まる⁽²⁶⁾。メーカーにとっては代金回収リスクを伴うが、零細な卸売業者の資金繰りを支え、自社製品の販売を促進するために不可欠な取引方法である。

また、全11軒のうち8軒は、最大取引メーカーから月々の仕入高の一定比率をコミッション (tien hoa hong) として受け取っていた。その比率は、4軒では仕入高の2%、3軒では1%であり、残り1軒では情報を得ることができなかった。受け取っていない業者もあること、比率が業者によって異なることから、メーカーが取引期間や販売促進の必要性などさまざまな要素を考慮して水準を決定していると想定される。

以上の調査結果が示唆しているのは、メーカーが日用雑貨の販売を拡大するためには、日用雑貨の流通を担う零細な流通業者と幅広く、かつ緊密な関係を築くこと、さらに流通業者への信用供与や金銭的インセンティブを提供するための資金力が重要であることである。流通業者と長期間取引を行ってきた歴史の古い企業、資金力のある大企業はこれらの条件を満たす可能性が高いことから、本項で述べた日用雑貨流通の特徴は、これらの大企業が日用雑貨中心の製品構成を維持しつづけているひとつの理由であると考えられる。

3. F社の事例⁽²⁷⁾

F社は、1987年に生産組 (to hop) として設立され、1997年に有限責任会社へ転換した。当初は知人の企業からの要請を受けて化粧品のボトルを製造していたが、1990年代に入ってから日用雑貨の生産を増やした。品質の高さとデザインの良さが評価され、前項でみたようにベトナムの有力なプラスチック製日用雑貨メーカーのひとつとなっている。Sai Gon Tiep thi (サイゴン・

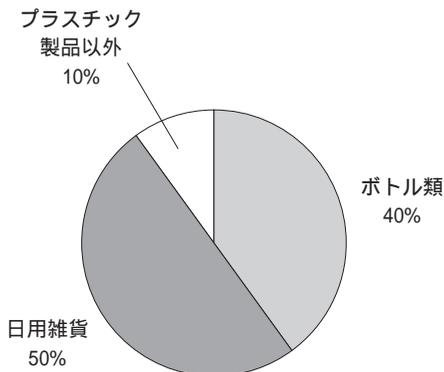
マーケティング)誌が認定する「高品質ベトナム製品」(Hang Viet Nam chat luong cao)賞⁽²⁸⁾を9年連続で受賞しており、ブランド認知度も比較的高い。

同社の発展過程においては、1997年に大手欧州トイレタリーメーカーT社に向けたボトルの供給を開始したことが重要な転機となっている。この時期に移転して工場拡張を行って新たな製造設備に投資し、T社から品質管理、生産管理面での指導を受け、金型の内製も開始した。技術者の海外派遣や、指導を行う海外専門家の受け入れも行った。以後、外資系メーカー他社へのボトル類の供給も開始したが、品質管理面でT社からの評価が高く、T社との取引量が圧倒的に多い。

しかし、F社の販売に占める日用雑貨の割合は2005年時点でも50%にのぼる(図3)。このような製品構造について、ベトナムの裾野産業実態調査のため2001年に同社を訪れた日本人技術専門家は「機械設備は高度な機械部品も十分生産できるほど一通り揃っている……(にもかかわらず 引用者)機械の立派さと(高度な設備の不要な 引用者)単純な製品への偏りが目立った」とコメントしている。将来の工業部品生産への参入も見据えている可能性はあるとはいえ、なぜ、同社は日用雑貨に固執しつづけているのか。同社の製品構成は、新分野参入のメリットとリスクを計算し、同社の生産、販売体制の効率的機能を可能にさせるような製品構成を模索した結果であると考えられる。

外資系メーカー向け包装材への多角化がF社の経営にもたらすメリットは大きい。オーダーの規模が圧倒的に大きいという、著名な外資系メーカーとの取引は信用、技術力や品質管理水準のひとつの指標となりえるため、銀行への融資申請、他の取引先の開拓におけるメリットをもたらすことが考えられる。2003年のインタビュー時、同社社長は、従来は幹部からの出資(gop von)に頼っていたが、近年では銀行やファイナンスカンパニーからの借入れが可能になったと述べている。同社の優位を支えている設備投資、後述のような販売代理店への信用供与は資金の裏づけがなければできない。資本金600万ドル、従業員1000人、2004年の売上高を1600万ドルまでに拡大しえた背景

図3 F社の製品構成（2005年）



（出所）筆者によるヒアリング（2005年5月）。

には、T社との取引があったと考えられる。

一方、外資系メーカーとの取引にともなうリスクもある。高い品質管理水準、技術水準が要求され、多額の投資が必要となる。外資系メーカー自身が市場で厳しい価格競争に直面しているため、サプライヤーに対するコスト削減の圧力は強い。T社も複数の地場サプライヤーを競わせており、品質やコストで劣るサプライヤーとは契約を打ち切る可能性もあるため、サプライヤー側の交渉力は弱い。

このような新分野参入のリスクを軽減するうえで、日用品類の生産販売を継続することは大きな意味をもつ。外資系メーカーへの納入のために導入した生産管理、品質管理のノウハウや金型製造機能は、日用品類の品質向上や新製品開発にも生かされている。そして、同社の製造する日用品類が市場で競争力を発揮しえる理由として、以下の点があげられる。

まず、日用品類の販売において、先駆的企業として構築してきた流通網が活用できることがあげられる。2005年時点で同社の日用品類販売の98%は全国800軒の販売代理店（卸売業者）を通じて行われている。残りの2%はスーパーマーケットへの販売である。全800軒の60%に相当する480軒程度が南部（うち100軒はホーチミン市内）、35%に相当する280軒が中部、5%に相当する40

軒が北部に立地する⁽²⁹⁾。営業・マーケティング部には1000人の従業員のうち40人が配置され、ホーチミン市内の販売代理店は毎日、ホーチミン市以外の代理店も定期的に訪問し、代金を回収するとともに、販売状況や消費者の嗜好など市場情報を聴取し、社内ですりまとめる。こうして収集された市場情報は、製品開発に生かされている。

販売代理店と密接な関係を築く営業・マーケティング担当者の役割は企業経営にとって重要である。まず、家族経営の零細事業が大多数を占める販売代理店との取引においては、実質的な信用供与となるゴイ・ダウ取引を行わなければ販売を伸ばすことはできない。代金は確実に回収しつつ販売を促進し、市場情報も入手するためには、販売代理店の適切な見極めと関係構築が求められる⁽³⁰⁾。ホーチミン市で日用雑貨を20年以上生産、販売しつづけてきた同社の販売代理店との関係は強固であり、新規参入企業が短期間に構築することは不可能である。

第二に、ブランドと製品開発力が買い手に対する交渉力をもたらすことがあげられる。日用雑貨市場における操業年数の長いF社はブランド認知を確立しており、デザイン、製品ラインアップによって差別化された同社の製品に対する消費者や販売代理店からの評価は高い。この結果、中小メーカーの製品よりも2～3%高い価格付けが可能になっている。強いコスト引き下げ圧力を受ける外資系企業向け包装材取引とは対照的である。

F社は、歴史のある大企業ならではの強みを、外資系メーカーとの取引と旧来型の日用雑貨の取引の両方につなげ、生かしている。しかし、新たな機械設備を導入し、外資系企業からも評価が高い品質管理を実践する一方で、日用雑貨を中心とした製品構成からの脱却を難しくする危険性も孕んでいるように思われる。

おわりに

本章では、1990年代初頭以来2度の参入の波を経て、市場と競争環境の変化により新たな局面を迎えたベトナムのプラスチック成形産業において生じつつある構造変化の一端を示し、新たな環境下で高成長を遂げている企業の特徴を考察した。プラスチック製日用雑貨生産に参入した企業の圧倒的多数は民間中小企業であったが、産業レベルのデータからは、近年、産業全体の売上高に占める大企業の割合が急速に高まっていることが示された。高成長を遂げる旧来型大企業の多くは、製品の多様化を進めつつも、競争の激化、価格の下落が著しい日用雑貨を中心とした製品構成を維持している。これは市場そのものの継続的な成長と多様化、とりわけ高品質な製品への需要拡大ともかかわっているが、本章では高成長を遂げる大企業の生産体制、日用雑貨の流通構造という二つの側面から説明されることを明らかにした。

新たな発展段階において産業発展を牽引している企業群のひとつである「旧来型大企業」の特徴　とりわけF社の事例から考察された高度な設備と単純な製品への偏りというアンバランスさ　からは、急速に国際化を遂げつつも、旧来の構造を根強く残しているベトナム経済の二重性を看取することができる。

ベトナムのプラスチック成形産業は、1960年代から基礎が存在していたとはいえ、産業が本格的な発展軌道にのったのはドイモイ後の1990年前後である。人々の生活必需品を供給する産業でありながら計画経済下で長らく活動が抑圧されてきたため、ドイモイ後の軽工業生産促進、需要拡大を受けた産業発展は急速であった。起業に必要となるのが成型機、金型であるが、1990年代によく市場経済化過程での工業化に乗りだした後発国ベトナムにとっては日本、台湾、中国など発展段階の異なる国々からニーズに見合った中古品を容易に輸入することができ、1950年代のタイやマレーシアよりも中小企業がさらに容易に創業できる条件が整っていたといえよう。1990年代半

ばには外国投資ブームが到来し、包装材や工業部品などプラスチック製中間財への需要が高まった。産業の本格的始動から外資系企業による中間財需要が拡大するまでに10年ほどしか経過していないことになる。要求される精度が格段に高い工業部品の生産はまだ限られているが、地場企業にとっても比較的参入が容易な日用品や食料・飲料産業向けプラスチック製包装材の生産は急速に伸びており、地場企業が段階的な発展を遂げつつあることを示している。第3節でとりあげたF社のように、地場企業の間にも新たな設備を導入し、技術、品質・生産管理のノウハウを習得して販売を急速に拡大するものが出現するにいたった。

このように短期間に外資主導によって急速に発展した中間財市場と比べ、国内消費財市場の変化はより緩やかであった。市場規模は拡大したものの、製品の多様化や品質向上は緩やかに進んだのみであった。さらに、製品の流通は依然として零細な流通業者によって担われており、流通構造には目立った発展がみられない。メーカーと流通業者間の取引関係は、双方の担当者間の長期的な関係によって成立し、メーカーはリスクをとともなう信用供与を行う見返りとして販売促進と市場情報の収集というメリットを得ている。このような旧来型の国内市場においては、操業期間が長い大企業であるF社のような企業に優位がある一方、将来、これら先発企業が日用雑貨市場からの脱却とより成長率の高い市場への参入に遅れをとる、いわゆる先発企業の慣性 (incumbent inertia) (Lieberman and Montgomery [1988: 48]) という不利益が生じる可能性も指摘しておきたい。

最後に、本章に残された課題として、2000年前後に参入した後発企業の生産・経営の特徴と発展の可能性を指摘しておきたい。本章では、データから産業に占めるシェアが急速に伸びていることが確認できた企業群として旧来型大企業に注目したが、将来にわたってプラスチック成形産業の発展を牽引していく企業はより多様であろうと筆者は考える。産業発展の牽引役を果たしている可能性のある他の企業群として、比較的最近参入した包装材や工業部品専業の中小企業 (第4節で掲げたタイプ の企業) があげられるが、デー

タの制約から中小企業であっても成長率が高い企業群が存在する可能性を十分に検討できなかった。包装材や工業部品の専門企業には比較的新しい企業が多い。参入時期にすでに日用雑貨市場が飽和しつつあったこと、日用雑貨の生産販売で発揮される優位性をもっていなかったことに起因しているものと思われる。これらには小規模な企業が多く、資金調達の難しさなどの制約もあるが、急成長を遂げているものもある。旧来型大企業のように「先発企業の慣性」という制約を受けることもないため、今後、急成長する可能性もある。創業からわずかな期間しかたっていないことからこれらの評価を行うには時期尚早であり、データの制約が解決されなければならないが、今後注視していくこととしたい。

〔付記〕 本章の執筆にあたり、統計資料の入手および企業調査の実施について、ベトナム社会科学院ベトナム経済研究所より多大な便宜を賜った。記して感謝申し上げる。

〔注〕

- (1) 主に民間企業の法的枠組みを定め、設立を容易にした一連の法制度を指している。
- (2) 射出成形は、ホーチミン市のプラスチック成形の55%を占める（2003年6月17日、ホーチミン市工業局からのヒアリング）。ただし、ベトナムのプラスチック成形メーカーのなかには、射出成形品とブロー成形品の両方を製造している企業も多く、射出成形品以外を製造しているメーカーを完全に除外することは難しいため、射出成形品を主要な製造品目としている企業を本章の対象とする。
- (3) 明治時代にドイツから輸入されたセルロイドの加工が始まり、フェノール樹脂、ユリア樹脂などの新たな素材、成形技術や機械が海外から導入されることによって戦前から産業の基礎的な基盤が形成されていた（佐々木事務所〔1988〕）。
- (4) とくに多かったのは戦前からのゴム加工メーカーによる事業転換であった。以後、成形加工業の頂点に立った積水化学工業も、戦後間もない時代にはボタン、クレヨン、玩具、調味料、パン膨らし粉まで造って売ったという（佐々木事務所〔1988: 127,141〕）。
- (5) マレーシアの経験についての記述は、Togo〔2003〕に依拠している。
- (6) 2005年5月24日、VINAPLASTにて、Nhua Tieu nien Tien phong社（ハイフォ

- ン市で塩化ビニル製パイプを製造する国有企業)元幹部からのヒアリング。
- (7) 1970年代半ばまで東南アジアのプラスチック成形加工業の発展過程を考察した千野 [1977: 177-178] は、当時、安定したプラスチック市場を形成していた国々としてタイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、インドネシアをあげつつ、そのほかに南ベトナムが政情不安定ながらかなり大きなプラスチック需要量をもっていたことを指摘している。
 - (8) 2003年のホーチミン市の複数のプラスチック成形企業からのヒアリング。
 - (9) 現在もプラスチック製日用雑貨取引業者がホーチミン市内で最も多く集まるピンタイ市場は、1989年から1995年ごろにかけて全国の各省への流通の中心地として急速に発展を遂げたという (Vien kinh te [2000: 173])。
 - (10) ホーチミン市の企業が圧倒的に多いが、ドンナイ省、カントー市などの南部省やハノイ市の企業も一部含まれる。
 - (11) プラスチック製部品や包装材はその価値に比して容積が大きく、輸送コストの問題から国産化の必要性が最も高い裾野産業の業種のひとつとしてあげられる (藤田 [2004b])。 Ohno [2005: 50] も同様の点を指摘している。
 - (12) 1996年に設立された総公司であるが、2003年に解体された。その後、旧VINAPLASTの構成企業のうち比較的規模の小さな5社からなる企業グループとして新VINAPLASTが設立され、残りの9社は工業省傘下の独立採算国有企業となった。
 - (13) ベトナムの政府、産業関係者の間では原料国産化の必要性を強調する傾向が強い。他方、日本の識者、産業関係者ではより慎重な見解が多く聞かれる。たとえば、Ohno [2005: 51] など。
 - (14) すでに稼働しているドンナイ省とバリア=ヴンタウ省のPVCプラント拡張のほかはBOPP (南部、北部)、PP (ズンクアット、ギソン)、PS (ギソン、南部) など立地すら決まっていないか、立地は決まってもプロジェクト実施の見通しが立っていない案件名が羅列されているのみである。
 - (15) 発展計画では金型、ハイテク製品などへの投資を促進する任務をベトナム・プラスチック企業協会 (VPA) が担うとしているが、VPAの主体となる国有企業には金型や工業部品を製造している企業はほとんどなく、その活動基盤の脆弱さも指摘されている (藤田 [2004a])。
 - (16) ベトナム統計総局のデータの制約により、事業所数のデータがゴムとプラスチックの合計値としてしか入手できない。ゴムとプラスチックが区分された工業統計が入手できる唯一の資料であるUNIDO [2003] によれば、1998年のゴム産業 (ISIC251) の事業所数は56、プラスチック産業 (ISIC252) の事業所数は206、2000年のゴム産業の事業所数は108、プラスチック産業の事業所数は357であるから、合計事業所数の8割近くがプラスチックの事業所である。したがって、プラスチック産業の事業所数の趨勢を強く反映したデータであると

みなせるものの、ゴム産業の事業所数の変動も反映しているので、解釈には注意が必要である。

- (17) 当初、サンプリングにあたって生産品目を判断する指標として、統計総局から入手したプラスチック産業の企業リストに掲載されている製品コードを用いた。プラスチック産業では、袋類、日用雑貨、輸送機械部品など12種類に分かれている。しかし、実際には複数の品目を生産している企業が多く、リストには一つしか掲載されていない製品コードがその企業の主要製品ではないことが判明したり、リスト作成時点と調査時点で主要品目が変わってしまったりするケースが続出し、結果として多様な企業が含まれるサンプルとなった。
- (18) 藤田 [2005] を参照。
- (19) ベトナム商業省ウェブサイト (<http://www.mot.gov.vn/mot/media/org/vsw/portal/channels/statistic/upload/1113466062796.xls> 2005年10月8日閲覧)。
- (20) 2005年5月24日、VINAPLASTにて、Nhua Tieu nien Tien phong元幹部からのヒアリング。
- (21) 外資系企業が部品国産化を行うか否か決定する際に考慮される要素として、金型への投資が見合うかどうか判断する根拠となる需要規模と国産化政策があげられる。需要規模については、自動車 (2003年の生産台数4万4000台) はまだ小さいものの、テレビ (同219万台)、二輪車 (同141万台) などは一規程に達しているといえる。さらに、2001年から国内市場向け機械、電気・電子産業を対象とした国産化政策が実施されていた。筆者の日系二輪車、家電メーカーからのヒアリング (2003~04年) では、プラスチック製部品の一部を地場企業から調達しているケースもみられたが、外観部品、機能部品は在ベトナム日系プラスチック成形企業から調達しているケースが大半であった。
- (22) 2003年9月、C社からのヒアリング。
- (23) 販売先の外資系メーカーが実施する研修や指導を受けるケース、海外の公的機関 (日本の財団法人海外技術者研修協会など) から支援を受けるケース、自前で導入するケースなどさまざまである。
- (24) 近年、スーパーマーケットでの販売が増えつつあるが、後述のとおり大手F社でも販売総額に占める割合は2%程度にすぎない。
- (25) 1軒はカンボジアおよびミャンマー、2軒は欧米向けが中心であった。また、これら卸売業者が認知していなくても、他の業者を経てカンボジアなどに輸出されるケースもあると考えられる。
- (26) 「ゴイ・ダウ」については、後藤 [2005] 参照。筆者によるホーチミン市のプラスチック成形メーカー、流通業者の調査から、プラスチック製日用雑貨のゴイ・ダウ取引について補足される点は次のとおり。納品時に現金払いする比率については常に一定のルールが適用されるわけではない。毎回の取引は帳簿に記入され、買い手による支払いが遅れたり滞ったりすると売り手が納品を

減らすといった柔軟な対応がとられることが多い。したがって、買掛金残高は取引の金額や頻度、支払いの状況によって増減することとなる。毎年、旧正月（テト）前には買い手が売り手に対し買掛金を完全に決済することが一般的である。

- (27) 本項の記述は、2003年8月8日および2005年5月18日に行ったヒアリング調査にもとづいている。
- (28) 2005年には外資系企業を含む548社が受賞した。ゴム・プラスチック部門では26社が選ばれた。
- (29) F社のような大手メーカーでも、北部の販売代理店は全体の5%を占めるにすぎず、輸送コストの観点から北部市場への浸透には重点を置いていないという。この事実も、上述の南北市場の分断を裏づけている。
- (30) F社の社長によれば、初めて取引を行う販売代理店には納品時に100%の代金払いを求めるが、以後、販売代理店の取引実績をみながら徐々に掛け売りの比率を増やしていく。代金回収が滞れば納品を減らすなど、適切な状況判断にもとづいた柔軟な対応が重要であることを示している。

〔参考文献〕

< 日本語文献 >

- 大野健一 [2003] 「国際統合に挑むベトナム」(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)。
- 後藤健太 [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)。
- 佐々木事務所 [1988] 『日本のプラスチック工業変遷史 成形加工業の側面から』佐々木事務所。
- 園部哲史・大塚啓二郎 [2004] 『産業発展のルーツと戦略 日中台の経験に学ぶ』知泉書館。
- 千野武司 [1977] 「東南アジアのプラスチック成形加工業の発展過程の特質 日本との対比において」(鈴木長年編『アジアの経済発展と中小工業』アジア経済研究所)。
- 藤田麻衣 [2004a] 「ベトナムの企業協会 プラスチック産業における2つの企業協会の事例」(『アジア経済』第45巻第6号, 61~68ページ)。
- [2004b] 「ベトナムのプラスチック産業 内需主導発展過程における市場と企業」(石田暁恵・五島文雄編『国際経済参入期のベトナム』アジア経済研究所)。

[2005] 「ベトナムの二輪車産業 中国車の氾濫，政策の混乱を経て新たな発展段階へ」(佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業 基礎情報と企業一覧』アジア経済研究所)。

< ベトナム語文献 >

Cuc thong ke Thanh pho Ho Chi Minh (ホーチミン市統計局) [various years] Nien giam Thong ke Thanh pho Ho Chi Minh (ホーチミン市統計年鑑), Ha Noi: NXB Thong ke (統計出版社) .

Hiep hoi Nhua Thanh pho Ho Chi Minh (ホーチミン市プラスチック協会) [2004] *Nien giam Nhua-Cao su Viet Nam ASEAN 2004-2005* (ベトナム-ASEAN プラスチック年鑑), Hiep hoi Nhua Thanh pho Ho Chi Minh.

Hiep hoi Nhua Viet Nam (ベトナム・プラスチック協会) [2004] *Nien giam Nhua Viet Nam 2004-2005* (ベトナム・プラスチック年鑑2004-2005), Hiep hoi Nhua Viet Nam.

Tong cuc Thong ke (統計総局) [2005] *So lieu thong ke Viet Nam the ky XX* (20世紀のベトナムの統計データ), Ha Noi: NXB Thong ke.

Vien Kinh te, Uy ban nhan dan Thanh pho Ho Chi Minh (ホーチミン市人民委員会 経済研究院) [2000] *Kinh te Thanh pho Ho Chi Minh 25 nam: Xay dung va phat trien 1975-2000* (ホーチミン市経済の25年：建設と発展1975-2000), So Van hoa Thong tin Thanh pho Ho Chi Minh (ホーチミン市文化情報局) .

< 英語文献 >

Ohno, Kenichi [2005] “ Renovating Industrial Policy, ” in Kenichi Ohno and Nguyen Van Thuong eds., *Improving Industrial Policy Formulation*, Hanoi: The Publishing House of Political Theory.

Gort, Michael and Steven Klepper [1982] “ Time Paths in the Diffusion of Product Innovations, ” *The Economic Journal*, Vol.92, No.367, pp.630-653.

Lauridsen, Laurids [1999] “ Policies and Institutions of Industrial Deepening and Upgrading in Thailand II - The Supporting Industry Policy with Particular Emphasis on the Downstream Plastic Parts and Mould Industries, ” Working Paper No.12, International Development Studies, Roskilde University.

Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery [1988] “ First-Mover Advantages, ” *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.41-58.

Tenev, Stoyan, Amanda Carlier, Omar Chaudry, and Quynh-Trang Nguyen [2003] *Informality and the Playing Field in Vietnam's Business Sector*, IFC and MPDF.

Togo, Ken [2003] “ Emergence and Development of the Malaysian Plastic Injection Industry, ” Musashi University Discussion Paper No.34.

Tran Khanh [1993] *The Ethnic Chinese and Economic Development in Vietnam*,
Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) [2003] *International
Yearbook of Industrial Statistics*, Vienna: UNIDO.