
メコン諸国における経済統合の中小企業への影響についての研究
－「ASEAN サプライチェーン」の観点から－

平成 26 年度～平成 30 年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業
研 究 成 果 報 告 書

令和元年 5 月

学校法人名	学校法人専修大学
大 学 名	専修大学
研究組織名	専修大学社会知性開発研究センター アジア産業研究センター
研究代表者	小林 守 (専修大学商学部教授)

目次

I. 総括	1
1. 全体目的	3
2. 各年度の作業計画および実績	3
II. 資料	9
アンケート調査実施方法	11
各国調査に用いたアンケート調査票	17
・ベトナムにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査	19
・Survey Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation over Cambodia	22
・Survey on Advance Purpose Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation over Mekong Region	25
・Survey on the Enterprises and Business Environment Along “Route No.9” (connecting Da Nang and Savannakhet)	28
アンケート分析	31
・「ベトナムにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査」調査結果	33
・「カンボジアにおける企業の進出目的及び実態に関する調査」調査結果	43
・“Survey Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation in Thailand And Myanmar”	54
・「ダナンとサバナケットを結ぶ東西経済回廊沿いの企業をめぐる経営環境についてのアンケート調査」調査結果	76
現地調査記録	89
2014年度 現地調査記録	91
2015年度 現地調査記録	102
2016年度 現地調査記録	115
2017年度 現地調査記録	124
2018年度 現地調査記録	131

I . 総 括

アジア産業研究センター事業報告書

メコン諸国における経済統合の中小企業への影響についての研究 －「ASEAN サプライチェーン」の観点から－

I. 総括

1. 全体目的

本研究プロジェクトの目的は5年間にわたり、東アジアの中小企業について、対象をメコン諸国（ベトナム・ラオス・カンボジア・タイ・ミャンマー）に絞り、2015年を目指して進められているASEANの「経済統合との関係」と「ASEANの中の地域間格差」という視点で深化させるものであり、制度論やマクロ経済の視点だけではなく、中小企業の視点から経済統合後の市場の変化とそれへの対応を求められる生産、経営、流通、物流という日常的な企業活動（サプライチェーン）の視点から把握を行い、展望することを目指した。5年間の具体的な研究計画と実績は以下のとおりである。

2. 各年度の作業計画および実績

平成26年度（第一年度）

計画：平成26年度の全体的な計画は次のようなものであった。

- ・ タイの中小企業における経済統合への対応の研究を行う。
- ・ 現地の中企業の域内貿易（輸出入）の実態を関係者のインタビューと現地発の一次データや現地研究者による先行研究によって把握する。特に一国内に留まる生産工程だけでなく、周辺国境を越えた工程間分業の実態把握にも留意する。
- ・ 最新の生産、経営、流通、物流に関するアンケート調査を実施し、これらの成果を各チームで研究・分析・まとめを行う。
- ・ 第1回中間報告としてシンポジウムの開催、また、ホームページ、年報にて成果報告を行う。

実績：これに対し実績は以下のとおりである。

(1) 全体的実績

1年目の平成26年度は8月にベトナム／ダナン経済大学との研究交流協定締結合意を受けて、経済統合後の交通の要衝たるダナン地域の現状と将来性について調査を行った。9月にはそのダナンと国境を越えて物流をむすぶラオス・サバナケットを併せて調査した（東西経済回廊の実査）。

さらにタイ／タイ商工会議所大学（UTCC）との研究協力協定締結を合意し、12月および平成27年2月にはラオス、カンボジア、ミャンマーという他のメコン地域諸国の生産・物流のハブとなるタイ国内地域の実査（インタビュー、交通状況視察）を実施した。これらの活動成果のフィードバックとして国際シンポジウムを開催し、ベトナム、カンボジア、中国から研究者実務家を招いて報告を受けた。このシンポジウムには多くの研究者およびビジネスマンの参加をみた。

(2) 発信活動の実績

平成 26 年 11 月 15 日に「アジア消費市場のフロンティア」というテーマで、国際シンポジウムを開催した。講師はベトナム、カンボジアに加え、アジアの消費市場に多くの影響を与えている中国からの研究者、企業経営者を招聘した。大学研究者・学生のみならず、官公庁、シンクタンク、商社、地方財団から第一線級の参加者を集めることができた。

また、当年度は第一年度であり、当初の計画通り、シンポジウム資料を含むメンバーの研究報告を掲載した年報を作成し公表した。また、センターのホームページを立ち上げ、順次研究成果を公表する体制を構築。この他、各メンバーも学会誌、学内の他研究誌に投稿を行った。

(3) 研究者育成実績

博士後期課程学生 2 名を R.A. に採用し、国際シンポジウムのサポートをしてもらうとともに、それぞれの研究成果を国内学会にて報告してもらった。

平成 27 年度（第二年度）

計画：平成 27 年度の全体的な計画は次のようなものであった。

- ・ 平成 27 年度の主な対象地域はベトナムである。まず、ベトナムの北部地域（ハノイ）、中部地域（ダナン）、南部地域（ホーチミン）での製造分野における中小企業へのインタビュー調査を実施し、関連研究蓄積の収集と整理を行う。
- ・ アンケート調査を実施し、これらの成果を各チームで研究・分析・まとめを行う。第 2 回中間報告としてシンポジウムの開催、また、ホームページ、年報にて成果報告を行う。

実績：これに対し実績は以下のとおりである。

(1) 全体的実績

2 年目の平成 27 年度は 6 月に中国の研究者・企業家を招聘し、日系企業に対する投資環境並びに流通業界の変化について国際シンポジウム（通算第 2 回目）を実施した。9 月にはベトナム北部、中部の発展を比較検討する国際シンポジウム（通算第 3 回目）をベトナム／国民経済大学、ベトナム／ダナン経済大学から専門家を招聘し、実施した。

さらに平成 28 年 1 月にはタイ商工会議所大学（UTCC）から 2 名、カンボジア／名古屋大学カンボジアサテライトキャンパスから 1 名の研究者を招聘し、AEC 成立以降の投資環境の見通しについての研究会を実施した。並行して、ベトナムへ積極的に直接投資を行っている韓国企業インタビューを実施した。

(2) 発信活動の実績

平成 27 年 6 月に第 2 回、9 月に第 3 回の国際シンポジウム（報告者：ベトナム 3 名、中国 3 名、国内学外 2 名、学内 3 名）を実施し、産業界、学界、学生など多くの参加者を得た。

また、報告者に近年話題の国際的な IT 企業幹部など実務家を交えたため、その後の産業界からの資料送付要請なども重なり、盛況であった。さらに平成 28 年 1 月にはタイ 2 名、カンボジア 1 名の研究者を報告者として招き、注目のテーマである AEC（アセアン経済共同体）成立後のメコン地域の状況について国際研究会を実施した。

当初計画通り、シンポジウム資料を含む、メンバーの研究報告を掲載した年報を作成し、年度末

に刊行した。2回のシンポジウムの記録・研究会の資料・現地調査記録などを掲載し、昨年度よりも分量・内容共に充実したものになった。また、センターのホームページにて情報発信を行った。この他、各メンバーも学会誌、学内の他研究誌に投稿を行った。

(3) 研究者育成実績

前年度に引き続き、本学博士課程の学生2名をR.A.として採用した。ベトナムでの海外アンケート調査の集計作業や、現地調査出張にも出向き、小売業の実態の視察やインタビューの実施と支援をしてもらった。

平成28年度（第三年度）

計画：平成28年度の全体的な計画は次のようなものであった。

- ・ 主な研究地域としてラオスを対象とする。
- ・ 現地の中小企業の域内貿易（輸出入）の実態を関係者のインタビューと現地発の一次データや現地研究者による先行研究によって把握し、これまで日本国内では得られない情報の蓄積を図る。
- ・ ラオスの主要都市（ビエンチャン、サバナケット）における中小企業へのインタビュー調査を実施し、上記諸国における関連研究蓄積の収集と整理を行う。
- ・ 引き続きアンケート調査を実施し、これらの成果を各チームで研究・分析・まとめを行う。
- ・ 第3回中間報告としてシンポジウムの開催、また、ホームページ、年報にて成果報告を行う。

実績：これに対し実績は以下のとおりである。

(1) 全体的実績

3年目の平成28年度は、6月よりタイ及びミャンマー、7月よりカンボジアのアンケート調査を開始した。7月には神田校舎にて専修大学大学院商学研究科/専修大学商学研究所との共催で国際シンポジウムを実施し、メコン地域に高い関心を持つオーストラリア・フィリピンの周辺国の専門家にメコンビジネスの位置づけや、ASEAN共同体についてご報告いただいた。10月には2チームに分かれてベトナム、タイ・カンボジアの現地調査を行った。

ベトナムでは、ダナン経済大学を訪問し、研究会を行った。また、来年度実施予定のベトナム/ダナン、ラオス/サバナケットのアンケート調査について協議を行った。タイでは、タイ商工会議所大学を訪問し、本年度委託したアンケート調査の進捗状況の確認と調査結果を踏まえた研究会を行った。カンボジアでは、王立プノンペン大学を訪問し、アンケート調査の状況確認と交流のための研究会を行った。

また、カンボジアアンケート調査の結果について追加情報を得るため、平成29年2月に南部経済回廊（ホーチミン～プノンペン区間）の現地調査を実施した。

(2) 発信活動の実績

7月に国際シンポジウム（報告者：フィリピン1名、オーストラリア1名、学内1名）を実施し、産業界、学界、学生などから参加者を得た。10月には、交流のある首都経済貿易大学工商管理学院より留学中の博士課程学生を報告者として受け入れ、製造業の高度化の取り組みとして、中国・韓国・シンガポールを取り上げ、研究報告会を行った。

また、10、11月にベトナム、タイ及びカンボジアへの現地調査出張を行い、ダナン経済大学、

タイ商工会議所大学及び王立プノンペン大学においてそれぞれ研究会を行い、海外機関との研究交流がさらに深まった。例年通り、シンポジウムでの報告やメンバーの研究報告を掲載した年報を作成した。また、英文リーフレット（V01.1）を作成した。今回は、7月に神田校舎で実施したシンポジウムの講演録や、ベトナム・タイ・カンボジアの現地調査出張の際に実施した研究会の資料（英語によるもの）を掲載。

センターのホームページをリニューアルし、過去のシンポジウムの詳細や年報のリポジトリ、各研究員の業績等を公表し、社会への情報提供ができたと考えられる。

（3）研究者育成実績

前年度に引き続き、本学博士課程の学生2名をR.A.として採用した。これら2名は学会では積極的に発表を行い、学内でもプロジェクトに関わる査読付きの論文を投稿した。シンポジウム等では積極的に外部講師と交流し、研究の幅を広げる努力をしている。R.A.のうち、1名については博士論文を完成させ、3月には博士学位を取得した。

平成29年度（第四年度）

計画：平成29年度の全体的な計画は次のようなものであった。

- ・ カンボジア、ミャンマーの中小企業における経済統合への対応の研究を行う。
- ・ カンボジアにおいては主要製造拠点としてのプノンペンおよびベトナム国境地域の都市での製造分野における中小企業、ミャンマーにおいては製造分野における現地および外資系中小企業へのインタビュー調査を実施する。
- ・ 第4回中間報告としてシンポジウムを開催。
- ・ ホームページ、年報にて成果報告を行う。この時点で5ヵ国でのアンケート調査を完了する。

実績：これに対し実績は以下のとおりである。

（1）全体的実績

4年目の平成29年度は海外のみならず、国内および先進国の関連分野の研究者を本学に招いた研究会を精力的に行った。7月にオーストラリアの研究者を招聘し、ベトナムの都市と農村の発展ギャップが今後のベトナムでの事業にどのような影響を与えるか討論を行った。11月にはスリランカおよびインドを専門とする国内研究者を招聘し、メコン地域とサプライチェーンができてつつある周辺国の状況を討論した。さらにそれらの議論を受けてまとめとして、平成30年2月にはベトナムから専門家を招聘し、「見えない投資環境」であるビジネス文化の問題を報告してもらった。3月にはダナン経済大学にてアジア市場経済学会が主査した同大学国際経営学部との研究会の際に、本プロジェクトの成果を報告した。

当年度からは「見えない投資環境」の把握にも注力したが、ビジネス文化の他にビジネス教育の問題にも探索の視野を広げるためベトナム、タイ、ミャンマー、台湾への現地調査を行い、各国の比較という観点から整理した。また9月からダナン-サバナケット間の企業及びビジネス環境に関する調査を行った。

（2）発信活動の実績

発信活動としては9月にタイ商工会議所大学にて共同シンポジウムを行った。テーマは本プロ

プロジェクトの中核テーマである「メコン地域における企業のサプライチェーン展開の実態と展望」である。前後に実施したタイの企業家とのインタビューではこれまでの研究成果を簡単に説明するとともに、研究活動に対する意見を聴取することもできた。

研究会については平成 29 年 7 月にオーストラリアの研究者を招聘し、ベトナムの都市と農村の発展ギャップが今後のベトナムでの事業にどのような影響を与えるか討論を行い、学生をはじめ約 30 名の参加を得た。11 月にはスリランカおよびインドを専門とする国内研究者を招聘し、メコン地域とサプライチェーンができつつある周辺国の状況を討論し、約 10 名の参加者を得た。

さらにそれらの議論を受けてまとめとして、平成 30 年 2 月にはベトナムから専門家を招聘し、「見えない投資環境」であるビジネス文化の問題を報告してもらった。参加者は約 5 名であった。なお、この他、小規模ではあるが現地の大学と研究会を開催し、意見を交換した。3 月にはダナン経済大学にてアジア市場経済学会、ダナン経済大学共催の研究会で本プロジェクトの成果を報告した。ここでの参加者は約 10 名であった。シンポジウムについては 9 月にタイ商工会議所大学では約 100 名の参加者が集まり、盛況であった。シンポジウムでの報告やメンバーの研究報告を掲載した年報を作成した。

また、英文リーフレット (V01.2) を作成した。この他、各メンバーも学会誌、学内の他研究誌に投稿および学会報告を行った。

(3) 研究者育成実績

R. A. 2 名、P. D. 1 名を採用した。P. D. については本学の非常勤講師として教鞭をとるようになった。

平成 30 年度 (最終年度)

計画：平成 30 年度の全体的な計画は次のようなものであった。

- ・ 平成 30 年度はこれまでの研究成果のまとめを行う。
- ・ ASEAN の経済統合の状況の深化の研究成果と合わせて、昨年度までに実施した生産、経営、流通、物流の情報アンケート調査の結果と過去 4 年間の成果を取りまとめる。
- ・ その結果を最終報告として国際シンポジウムを開催する。
- ・ ホームページ、年報 (最終報告書) での成果報告も行う。
- ・ 研究により期待される効果として、経済統合後の地域を絞った消費者・流通業者への調査は先駆的であり、価値のあるものにする。

実績：これに対し実績は以下のとおりである。

(1) 全体的実績

最終年となる平成 30 年度はこれまでの研究成果の発信と評価を重点とした。8 月にはラオス国立大学で、11 月にはベトナム国民経済大学で、12 月には山口県の東亜大学でシンポジウムを行い、これまでの成果を発信した。

また、前年の研究活動の補足として周辺へのサプライチェーンの展開状況を把握するために、交通のハブであるシンガポール、インドネシア、マレーシアの主要工業団地や都市における日系企業を調査した。また、前年の現地調査の積み残しを行うためにミャンマー、ベトナム、台湾で現地調査を行い、併せて現地での発信活動や現地企業家からの本調査に対するコメント・評価を聴取した。

(2) 発信活動の実績

海外及び地方のシンポジウムを精力的に行い、発信に努めた。8 月にはラオス国立大学で、11 月にはベトナム国民経済大学で、12 月には山口県の東亜大学でシンポジウムを行い、これまでの成果を発信した。それぞれの参加者は 70 名、30 名、80 名であった。学内では、6 月にラオスの研究者、8 月にベトナムの研究者及び国内実務家を招き研究会を開催した。

また平成31年2月にはベトナム／ダナン経済大学で開催された研究会でこれまでの成果を報告した。なお、平成 31 年 2 月にはミャンマーにて研究会を兼ねた評価会、同年 3 月には中国南部（深圳）にて研究会を行った。

加えて現地のインタビューを兼ねた発信活動をベトナム、台湾で行った。プロジェクト開始 5 年間の各メンバーの論文を状況の推移に併せてアップデート、加筆、修正したものを単行本形式にして発刊した。その他、各メンバーも学会誌、学内の他研究誌に投稿を行ったほか、その成果を活かした教科書などが一般の出版社から刊行された。

(3) 研究者育成実績

前年度 R. A. のうち 1 名が助教として採用され、本学で教鞭をとるようになった。さらに昨年度 R. A. のうち 1 名が海外移住のため単位取得満期退学し本年度は R. A. を辞退していたものの、論文を完成させて博士学位を取得した。昨年度 P. D. で非常勤講師として教鞭をとっていた研究者は専任講師として本学に採用された。

以 上

II. 資 料

アンケート調査実施方法

「ベトナムにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査」

(委託先：(株) VCC)

1. 委託業務内容および実施方法

(1) 調査票送付先対象企業の選定

・対象企業は、①地域、②資本、③業種、④規模の各項目において下記属性の企業が含まれるよう選定。同属性および調査票回答確度等を総合的に判断して決定

- ① 地域：ホーチミン、ハノイ、ダナン（各市および周辺地域）
- ② 資本：外資 100%、内外資合弁
- ③ 業種：製造業
- ④ 規模：中小企業中心（一部、大企業）

(2) 対象企業への調査票送付

調査票（日本語）を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により対象企業に送付（各企業との関係を考慮して最も適切と思われる方法を選択）

(3) 送付先企業への回答依頼

必要に応じて、対象企業の担当者に電話、E-mail 等で回答依頼を実施

(4) 調査票回収

回答済み調査票を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により回収。または、対面/電話での聞き取りにより回答を受領し、VCC が調査票に転記する方法により実施

(5) 調査票集計

回答済み調査票内のデータをエクセル形式のファイルに入力（但しグラフ化や分析は含まない）。
（データ整理方法は、その後の分析方法等も考慮し、貴センターにも相談のうえ決定する）

2. 納品物

① 回収済調査原票

② 集計データ一式

※ ①は郵送、②は電子データ形式を E-mail にて送付する方法による

3. 委託期間

業務委託契約締結日（平成 27 年 6 月 16 日）～平成 27 年 12 月末日

「カンボジアにおける企業の進出目的及び実態に関する調査」

(委託先：カンボジア王立プノンペン大学)

1. 委託業務内容および実施方法

1) 調査票送付先対象企業の選定

a 調査票の英語からカンボジア語への翻訳

b 調査票のカンボジア語から英語への翻訳

c 対象企業は、(1)資本 (2)業種 (3)規模の各項目において下記属性の企業が含まれるよう選定。同属性および調査票回答確度等を総合的に判断して決定

(1) 資本：外資 100%、内外資合弁

(2) 業種：製造業、サービス業、物流、小売業、卸売業

(3) 規模：中小企業中心（一部、大企業）

2) 対象企業への調査票送付

調査票を、(1)郵送 (2)FAX (3)E-mail (4)手交、いずれかの方法により対象企業に送付（各企業との関係を考慮して最も適切と思われる方法を選択）

3) 送付先企業への回答依頼

必要に応じて、対象企業の担当者に電話、E-mail 等で回答依頼を実施

4) 調査票回収

回答済み調査票を、(1)郵送 (2)FAX (3)E-mail (4)手交、いずれかの方法により回収。または、対面/電話での聞き取りにより回答を受領し、調査票に転記する方法により実施

5) 調査票集計

回答済み調査票内のデータをエクセル形式のファイルに入力(但し、グラフ化や分析は含まない)

2. 納品物

1) 回収済調査原票（電子ファイルにて専修大学へ納品）

2) 集計データ一式

※ 2)は電子データ形式を E-mail にて送付する方法による

3. 委託期間

業務委託契約締結日（2017年7月20日）～2017年1月31日

「タイ及びミャンマーにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査」

(委託先：タイ商工会議所大学)

1. 委託業務内容および実施方法

(1) 調査票送付先対象企業の選定

- ・調査票の英語からタイ語及びビルマ語への翻訳
- ・対象企業は、①地域、②資本、③業種、④規模の各項目において下記属性の企業が含まれるよう選定。同属性および調査票回答確度等を総合的に判断して決定

- ① 地域：5 地域（北部、南部、中部、北東部、東部）
- ② 資本：外資 100%、内外資合弁
- ③ 業種：製造業、サービス業、物流、小売業、卸売業
- ④ 規模：中小企業中心（一部、大企業）

(2) 対象企業への調査票送付

調査票を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により対象企業に送付（各企業との関係を考慮して最も適当と思われる方法を選択）

(3) 送付先企業への回答依頼

必要に応じて、対象企業の担当者に電話、E-mail 等で回答依頼を実施

(4) 調査票回収

回答済み調査票を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により回収。または、対面/電話での聞き取りにより回答を受領し、調査票に転記する方法により実施

(5) 調査票集計

回答済み調査票内のデータをエクセル形式のファイルに入力（但しグラフ化や分析は含まない）

2. 納品物

① 回収済調査原票（電子ファイルにて専修大学へ納品）

② 集計データ一式

※ ②は電子データ形式を E-mail にて送付する方法による

3. 委託期間

業務委託契約締結日（2016年6月7日）～2016年12月31日

「ダナンーサバナケット間（国道9号線）の企業及びビジネス環境に関する調査」

（委託先：ダナン経済大学）

1. 委託業務内容および実施方法

（1）調査票送付先対象企業の選定

- ・調査票の英語からベトナム語及びラオス語への翻訳
- ・対象企業は、①資本、②業種、③規模の各項目において下記属性の企業が含まれるよう選定。
同属性および調査票回答確度等を総合的に判断して決定

①資本：内資 100%、内外資合弁

②業種：製造業、サービス業、物流、小売業、卸売業

③規模：中小企業中心（一部、大企業）

（2）対象企業への調査票送付

調査票を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により対象企業に送付（各企業との関係を考慮して最も適当と思われる方法を選択）

（3）送付先企業への回答依頼

必要に応じて、対象企業の担当者に電話、E-mail 等で回答依頼を実施

（4）調査票回収

回答済み調査票を、①郵送、②FAX、③E-mail、④手交、いずれかの方法により回収。または、対面/電話での聞き取りにより回答を受領し、調査票に転記する方法により実施

（5）調査票集計

回答済み調査票内のデータをエクセル形式のファイルに入力（但しグラフ化や分析は含まない）

2. 納品物

① 回収済調査原票（電子ファイルにて専修大学へ納品）

② 集計データ一式

※ ②は電子データ形式を E-mail にて送付する方法による

3. 委託期間

業務委託契約締結日（2017年9月17日）～2017年12月31日

各国調査に用いたアンケート調査票

ベトナムにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査

専修大学 アジア産業研究センター

設問1. ベトナム 進出を決定する決め手となったものは何ですか。該当する すべての 項目に○をつけてください。

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 親会社からの勧誘・支援があったから | 2. 取引先からの要請・支援があったから |
| 3. 良い現地パートナーが獲得できたから | 4. 支援機関や商社からの支援があったから |
| 5. その他 () | |

設問2. 貴社の 生産の展開について、該当する すべての 項目に○をつけてください。

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1. 日系工業団地内レンタル工場で製造 | 2. ベトナムローカル資本系工業団地内レンタル工場で製造 |
| 3. 非日系外資の工業団地レンタル工場で製造 | 4. 工業団地以外のレンタル工場で製造 |
| 5. 日系工業団地内の工場で製造 | 6. ベトナムローカル資本系工業団地内の工場で製造 |
| 7. 非日系外資の工業団地内の工場で製造 | 8. 工業団地以外の工場で製造 |

設問3. 貴社の 販売の展開について、該当する すべての 項目に○をつけてください。

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. ベトナムローカル生産法人が同時に販売も行っている | 2. 独自の現地販売法人を設立して実施している | 3. 日系の商社や販売会社に委託して販売している |
| 4. ベトナムローカル系の商社や販売会社に委託している | 5. 製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない | 6. その他 () |

設問4. ベトナムでの 操業にあたって、貴社が現在、重要とお考えのものを 3つまで 選び、以下の該当に○をつけてください。

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1. 製造コスト削減 | 2. 流通コスト削減 |
| 3. 納品リードタイム削減 | 4. ベトナムローカル市場の開拓・拡大 |
| 5. 取引先への部品等の供給 | 6. 日本への輸出 |
| 7. 第三国への輸出 | 8. その他 () |

設問5. ベトナムでの経営課題の重要性について、該当する番号に○をつけてください。

	重要である	やや重要である	どちらともいえない	あまり重要でない	重要でない
① 展開目的を明確にすること	5	4	3	2	1
② 展開に向けての資金調達	5	4	3	2	1
③ 良いパートナーや人脈を得ること	5	4	3	2	1
④ 人材の確保・育成	5	4	3	2	1
⑤ 日本の本社と現地製造拠点とのコミュニケーション	5	4	3	2	1
⑥ 賃金コスト上昇への対応	5	4	3	2	1
⑦ 物流コスト上昇への対応	5	4	3	2	1
⑧ ベトナムでの販売先の拡大	5	4	3	2	1
⑨ 原材料などの調達先の確保	5	4	3	2	1
⑩ 品質管理	5	4	3	2	1

⑪ 代金の回収	5	4	3	2	1
⑫ 知識やノウハウなど知的財産保護	5	4	3	2	1
⑬ 工業団地の立地場所	5	4	3	2	1
⑭ インフラの整備状況	5	4	3	2	1
⑮ ベトナムの国内輸送体制	5	4	3	2	1
⑯ 輸出入・通関手続き	5	4	3	2	1
⑰ ベトナムの規制や制度への対応	5	4	3	2	1
⑱ 外資企業に対するベトナム政府の方針	5	4	3	2	1

設問6. 上記の設問5に関して、現地での経営リスクの観点から影響度を観た場合の上位3つをお選びいただき、順番に番号をお書きください。また、選択肢以外の要因があれば、それもお書きください。

リスク影響度第1位の番号() リスク影響度第2位の番号() リスク影響度3位の番号()
上記以外のリスク影響度要因 (もし、あれば) ()

設問7. ロジスティクスに関連する項目のうち、課題となっている すべての項目に○をつけてください。

1. 通関業務に関する手間
2. 道路ネットワークの整備状況
3. 現地の港でのコンテナ処理能力
4. 現地の港の開港時間
5. 輸送品質 (振動・温度への対応等)
6. 物流品質 (誤配荷率・誤納品率・事故率等)
7. その他 ()

設問8. ロジスティクスにおける輸送業務について、該当項目 すべてに ○をつけてください。

1. ベトナム国内の輸送方法
 - a. 自社で輸送
 - b. 日系物流事業者に委託
 - c. ベトナムローカル物流事業者に委託
2. ベトナムからの輸出時の利用輸送手段
 - a. トラック (①自社で輸送、②日系物流事業者に委託、③ベトナムローカル物流事業者に委託)
 - b. 鉄道
 - c. 船舶
 - d. 航空機
3. ベトナムへの輸入時の利用輸送手段
 - a. トラック (①自社で輸送、②日系物流事業者に委託、③ベトナムローカル物流事業者に委託)
 - b. 鉄道
 - c. 船舶
 - d. 航空機

設問9. ベトナム現地法人の 倉庫の種類と立地場所について、該当する項目 すべてに ○をつけてください。

1. 自社倉庫の立地場所
 - a. ベトナム北部 (ハノイ周辺) 地域
 - b. ベトナム中部 (ダナン周辺) 地域
 - c. ベトナム南部 (ホーチミン周辺) 地域
 - d. ラオス
 - e. カンボジア
 - f. タイ
 - g. ミャンマー
 - h. その他 ()
2. 物流事業者 (自社以外) の倉庫の立地場所
 - a. ベトナム北部 (ハノイ周辺) 地域
 - b. ベトナム中部 (ダナン周辺) 地域
 - c. ベトナム南部 (ホーチミン周辺) 地域
 - d. ラオス
 - e. カンボジア
 - f. タイ
 - g. ミャンマー
 - h. その他 ()

**“Survey Relating to the Market Entry Objectives and
Current Situation over Cambodia”**

SENSHU UNIVERSITY, JAPAN
Institute for the Development of Social Intelligence
Research Center for Asia Industries

Please answer the following question and complete the questionnaire

Question 1. Please ✓ all of applying about applicable decisive factor of entry into this country?

- 1) Request and support from parent company
- 2) Request and support from suppliers
- 3) Local partner acquisition
- 4) Support from government agencies and trading companies
- 5) Others (Please specify).....

Question 2. Please ✓ all of applying about development of your production/service.

- 1) Rental factory or office in the industrial park of Japanese capital
- 2) Rental factory or office in the industrial park of Local capital
- 3) Rental factory or office in the industrial park of Non-Japanese capital
- 4) Rental factory or office besides the industrial park
- 5) Industrial park of Japanese capital
- 6) Industrial park of Local capital
- 7) Industrial park of Non-Japanese capital
- 8) Outside the industrial park

Question 3. Please ✓ all of applying about your sale development.

- 1) A local production corporation sells its products as well.
- 2) Sale by established a local sales corporation
- 3) Consignment sale to Japanese distributor or Japanese Trading
- 4) Consignment sale to local distributor
- 5) All products/services are exported
- 6) Others (Please specify)

Question 4. Please ✓ 3 of applying about the point important by production of products or services in this country

- 1) Reduction of manufacturing cost
- 2) Reduction of distribution cost
- 3) Reduction of lead time
- 4) Development of Cambodia local market
- 5) Parts supply to a client
- 6) Exports to japan
- 7) Export to third parties
- 8) Others (Please specify).....

Question 5. Please CIRCLE to one “most” applying about the importance of the management problem in this country.

	Very Important	Quite Important	Neither	Not very Important	Not at all Important
1. Sophisticated strategy for development	5	4	3	2	1
2. Financing	5	4	3	2	1
3. Acquisition of partners and connections	5	4	3	2	1
4. Securing & developing human resources	5	4	3	2	1
5. Communication with headquarters	5	4	3	2	1
6. Rise of wages	5	4	3	2	1
7. Rise of distribution cost	5	4	3	2	1
8. Sale destination expansion	5	4	3	2	1

**Survey on Advance Purpose Relating to the Market Entry Objectives and
Current Situation over Mekong Region**

SENSHU UNIVERSITY
Institute for the Development of Social Intelligence
Research Center for Asia Industries

Please answer the following question and complete the questionnaire

Question 1. Please ✓ all of applying about applicable decisive factor of entry into this country?

- 1) Request and support from parent company
- 2) Request and support from suppliers
- 3) Local partner acquisition
- 4) Support from government agencies and trading companies
- 5) Others (Please specify).....

Question 2. Please ✓ all of applying about development of your production/service.

- 1) Rental factory or office in the industrial park of Japanese capital
- 2) Rental factory or office in the industrial park of Local capital
- 3) Rental factory or office in the industrial park of Non-Japanese capital
- 4) Rental factory or office besides the industrial park
- 5) Industrial park of Japanese capital
- 6) Industrial park of Local capital
- 7) Industrial park of Non-Japanese capital
- 8) Outside the industrial park

Question 3. Please ✓ all of applying about your sale development.

- 1) A local production corporation sells its products as well.
- 2) Sale by established a local sales corporation
- 3) Consignment sale to Japanese distributor or Japanese Trading
- 4) Consignment sale to local distributor
- 5) All products/services are exported
- 6) Others (Please specify)

Question 4. Please ✓ THREE of applying about the point important by production of products or services in this country

- 1) Reduction of manufacturing cost
- 2) Reduction of distribution cost
- 3) Reduction of lead time
- 4) Development of Thailand/Myanmar local market
- 5) Parts supply to a client
- 6) Exports to japan
- 7) Export to third parties
- 8) Others (Please specify).....

Question 5. Please CIRCLE to one “most” applying about the importance of the management problem in this country.

	Very Important	Quite Important	Neither	Not very Important	Not at all Important
1. Sophisticated strategy for development	5	4	3	2	1
2. Financing	5	4	3	2	1
3. Acquisition of partners and connections	5	4	3	2	1
4. Securing & developing human resources	5	4	3	2	1
5. Communication with headquarters	5	4	3	2	1
6. Rise of wages	5	4	3	2	1
7. Rise of distribution cost	5	4	3	2	1
8. Sale destination expansion	5	4	3	2	1

	Very Important	Quite Important	Neither	Not very Important	Not at all Important
9. Securement of supplier	5	4	3	2	1
10. Quality control	5	4	3	2	1
11. Collect payment	5	4	3	2	1
12. Protection of intellectual property	5	4	3	2	1
13. Location of the industrial park	5	4	3	2	1
14. Infrastructure development	5	4	3	2	1
15. Domestic transportation system	5	4	3	2	1
16. Import and export custom clearance	5	4	3	2	1
17. Regulation and system in Thailand	5	4	3	2	1
18. Government policy for foreign invested enterprises	5	4	3	2	1

Question 6. Please choose 3 of dominance when judging influence from the angle of the management risk at the site, and write the number in turn about Question 5 above-mentioned. If there are factors other than the choice, it also please write.

The number of the 1st place of risk influence factor (.....)

The number of the 2nd place of risk influence factor (.....)

The number of the 3rd place of risk influence factor (.....)

Risk influence factor of other than above (.....)

Question 7. Please all of applying about a problem of logistics.

- 1) Customs clearance 2) Development status of the road
 3) Container handling capacity 4) The gate open hour of the port
 5) Transport quality (e.g. Vibration, Temperature) 6) Logistics quality (e.g. Failure rate)
 7) Others (Please specify).....

Question 8. Please all of applying about a transportation of logistics.

1. Mode of Transportation [Domestic]

- a) our company b) outsourcing (Japanese companies) c) outsourcing (local company)

2. Mode of Transportation [Export]

- a) Truck..... [1) Our company 2) Outsourcing (Japanese companies)
 3) Outsourcing (local company)]
 b) Railroad c) Ship d) Air Plane

3. Mode of Transportation [Import]

- a) Truck..... [1) Our company 2) outsourcing (Japanese companies)
 3) Outsourcing (local company)]
 b) Railroad c) Ship d) Air Plane

Question 9. Please all of applying about the kind of warehouse and the location of local subsidiary

1) **The location of commercial warehouses**

- a) In the industrial park; Please specify.....
 b) In the special economic zone; Pleas specify.....
 c) Outside the industrial park and economic zone d) Myanmar e) Cambodia
 f) Vietnam g) Laos h) Others (Please specify).....

2) **The location of private warehouses**

- a) In the industrial park; Please specify.....
 b) In the special economic zone; Pleas specify.....

**Survey on the Enterprises and Business Environment Along
“Route No.9” (connecting Da Nang and Savannakhet)”**

SENSHU UNIVERSITY
Institute for the Development of Social Intelligence
Research Center for Asia Industries

Please answer the following question and complete the questionnaire

Question 1. Please ✓ all of applying about applicable decisive factor of entry into this area?

- 1) Request and support from parent company
- 2) Request and support from suppliers
- 3) Local partner acquisition
- 4) Support from government agencies and trading companies
- 5) Others (Please specify).....

Question 2. Please ✓ all of applying about development of your production/service in this area.

- 1) Rental factory or office in the industrial park of Japanese capital
- 2) Rental factory or office in the industrial park of Local capital
- 3) Rental factory or office in the industrial park of Non-Japanese capital
- 4) Rental factory or office besides the industrial park
- 5) Industrial park of Japanese capital
- 6) Industrial park of Local capital
- 7) Industrial park of Non-Japanese capital
- 8) Outside the industrial park

Question 3. Please ✓ all of applying about your sale development.

- 1) A local production corporation sells its products as well.
- 2) Sale by established a local sales corporation
- 3) Consignment sale to Japanese distributor or Japanese Trading
- 4) Consignment sale to local distributor
- 5) All products/services are exported
- 6) Others (Please specify)

Question 4. Please ✓ THREE of applying about the point important by production of products or services in this country

- 1) Reduction of manufacturing cost
- 2) Reduction of distribution cost
- 3) Reduction of lead time
- 4) Development of local market
- 5) Parts supply to a client
- 6) Exports to japan
- 7) Export to third parties
- 8) Others (Please specify).....

Question 5. Please CIRCLE to one “most” applying about the importance of the management problem in this country.

	Very Important	Quite Important	Neither	Not very Important	Not at all Important
1. Sophisticated strategy for development	5	4	3	2	1
2. Financing	5	4	3	2	1
3. Acquisition of partners and connections	5	4	3	2	1
4. Securing & developing human resources	5	4	3	2	1
5. Communication with headquarters	5	4	3	2	1
6. Rise of wages	5	4	3	2	1
7. Rise of distribution cost	5	4	3	2	1
8. Sale destination expansion	5	4	3	2	1
9. Securement of supplier	5	4	3	2	1

	Very Important	Quite Important	Neither	Not very Important	Not at all Important
10. Quality control	5	4	3	2	1
11. Collect payment	5	4	3	2	1
12. Protection of intellectual property	5	4	3	2	1
13. Location of the industrial park	5	4	3	2	1
14. Infrastructure development	5	4	3	2	1
15. Domestic transportation system	5	4	3	2	1
16. Import and export custom clearance	5	4	3	2	1
17. Regulation and system in Vietnam	5	4	3	2	1
18. Government policy for foreign invested enterprises	5	4	3	2	1

Question 6. Please choose 3 of dominance when judging influence from the angle of the management risk at the site, and write the number in turn about Question 5 above-mentioned. If there are factors other than the choice, it also please write.

The number of the 1st place of risk influence factor (.....)

The number of the 2nd place of risk influence factor (.....)

The number of the 3rd place of risk influence factor (.....)

Risk influence factor of other than above (.....)

Question 7. Please ✓ all of applying about a problem of logistics.

- 1) Customs clearance
- 2) Development status of the road
- 3) Container handling capacity
- 4) The gate open hour of the port
- 5) Transport quality (e.g. Vibration, Temperature)
- 6) Logistics quality (e.g. Failure rate)
- 7) Others (Please specify).....

Question 8. Please ✓ all of applying about a transportation of logistics.

1. Mode of Transportation [Domestic]

- a) our company
- b) outsourcing (Japanese companies)
- c) outsourcing (non-Japanese company)
- d) outsourcing (local company)

2. Mode of Transportation [Export]

- a) Truck..... [1) Our company 2) Outsourcing (Japanese companies)
 3) outsourcing (non-Japanese company)
 4) Outsourcing (local company)]
- b) Railroad
- c) Ship
- d) Air Plane

3. Mode of Transportation [Import]

- a) Truck..... [1) Our company 2) outsourcing (Japanese companies)
 3) outsourcing (non-Japanese company)
 4) Outsourcing (local company)]
- b) Railroad
- c) Ship
- d) Air Plane

Question 9. Please ✓ all of applying about the kind of warehouse and the location of local subsidiary

1) **The location of commercial warehouses**

- a) In the industrial park; Please specify.....
- b) In the special economic zone; Pleas specify.....
- c) Outside the industrial park and economic zone
- d) Myanmar
- e) Cambodia
- f) Thailand
- g) Laos
- h) Others (Please specify).....

2) **The location of private warehouses**

- a) In the industrial park; Please specify.....

ア ン ケ ー ト 分 析

「ベトナムにおける日系企業の進出目的及び実態に関する調査」 調査結果

1. 調査の目的と方法

本アンケート調査は、ベトナムのホーチミン市、ダナン市、ハノイ市の現地企業と日系企業を対象に、経営課題を明らかにすることを目的に実施した。

本調査は、アンケート調査票を、調査先の担当者にインターネットや手渡しなどを通じて、146社に配付し、101社から回答が得られた。

2. 調査結果

以下では、アンケートの項目に則して、調査結果を示す。

(1) 回答企業の概要

①業種分類

業種に対する回答で最も多いのは製造業で、全体の約88.1%を占めている。

表1 業種分類

選択肢	回答数	比率(%)
製造業	89	88.1%
その他	9	8.9%
無回答	3	3.0%
合計	101	100.0%

②設立年

設立年に対する回答で最も多いのは、2011年で全体の約14.9%を占め、次に多いのは、翌年の2012年で、全体の約10.9%を占めている。

表2 設立年

選択肢	1970年	1975年	1989年	1991年	1992年	1995年	1996年
回答数	1	1	1	1	1	4	2
比率(%)	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	4.0%	2.0%
選択肢	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
回答数	1	2	1	1	3	1	3
比率(%)	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%	3.0%	1.0%	3.0%
選択肢	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
回答数	3	4	6	6	5	3	5
比率(%)	3.0%	4.0%	5.9%	5.9%	5.0%	3.0%	5.0%
選択肢	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	無回答	合計
回答数	15	11	6	6	4	4	101
比率(%)	14.9%	10.9%	5.9%	5.9%	4.0%	4.0%	100.0%

③年間売上高

年間売上高に対する回答で最も多いのは1,000,000\$以上で、全体の約51.5%を占めている。次に多いのは100,000～300,000\$未満で、全体の約12.9%を占めている。

表3 年間売上高

選択肢	回答数	比率(%)
100,000 \$未満	7	6.9%
100,000～300,000 \$未満	13	12.9%
300,000～500,000 \$未満	10	9.9%
500,000～1,000,000 \$未満	10	9.9%
1,000,000 \$以上	52	51.5%
無回答	9	8.9%
合計	101	100.0%

④ 正社員数

正社員数に対する回答で最も多いのは、20～99人で全体の約23.8%を占め、次に多いのは、100～299人で全体の約18.8%を占めている。

⑤ パート社員数

パート社員数に対する回答で最も多いのは、9人以下で全体の約58.4%を占めている。

⑥ 主な輸出国

主な輸出国で最も多い回答は、日本で全体の約47.1%を占めている。次に多いのは、ベトナム国内で全体の約25.5%を占めている。

⑦ 主な輸出国での主な販売先

主な輸出国での主な販売先で最も多い回答は、日系系列企業で全体の約56.4%を占めている。次に多いのは、非日系外資系企業で全体の約13.5%を占めている。

⑧ 主な輸入国

主な輸入国で最も多い回答は、日本で全体の約41.7%を占めている。次に多いのは、ベトナム国内で全体の約19.6%を占めている。

表4 正社員数

選択肢	回答数	比率(%)
9人以下	14	13.9%
10人～19人以下	16	15.8%
20～99人	24	23.8%
100～299人	19	18.8%
300～999人	14	13.9%
1000人以上	11	10.9%
無回答	3	3.0%
合計	101	100.0%

表5 パート社員数

選択肢	回答数	比率(%)
9人以下	59	58.4%
10人～19人以下	3	3.0%
20～99人	6	5.9%
100～299人	5	5.0%
300～999人	3	3.0%
1000人以上	0	0.0%
無回答	25	24.8%
合計	101	100.0%

表6 主な輸出国

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナム(国内)	39	25.5%
ラオス	0	0.0%
カンボジア	1	0.7%
ミャンマー	2	1.3%
タイ	13	8.5%
上記以外のASEAN諸国	9	5.9%
日本	72	47.1%
中国	3	2.0%
香港	2	1.3%
アメリカ	3	2.0%
オセアニア	1	0.7%
北米	1	0.7%
ヨーロッパ	3	2.0%
無回答	4	2.6%
合計	153	100.0%

表7 主な輸出国での主な販売先

選択肢	回答数	比率(%)
日系系列企業	75	56.4%
非日系外資系企業	18	13.5%
ベトナムローカル企業	13	9.8%
日系非系列企業	16	12.0%
その他	5	3.8%
無回答	6	4.5%
合計	133	100.0%

表8 主な輸入国

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナム(国内)	32	19.6%
ラオス	0	0.0%
カンボジア	0	0.0%
ミャンマー	0	0.0%
タイ	15	9.2%
上記以外のASEAN諸国	20	12.3%
日本	68	41.7%
中国	8	4.9%
台湾	5	3.1%
香港	2	1.2%
韓国	1	0.6%
シンガポール	1	0.6%
ヨーロッパ	1	0.6%
その他	1	0.6%
無回答	9	5.5%
合計	163	100.0%

⑨ 主な輸入国での主な調達先

主な輸入国での主な調達先で最も多い回答は、日系系列企業で全体の約 41.5% を占めている。次に多いのは、現地非系列企業で全体の約 12.3% を占めている。

表 9 主な輸入国での主な調達先

選択肢	回答数	比率(%)
日系系列企業	54	41.5%
非日系外資系企業	14	10.8%
ベトナムローカル企業	14	10.8%
日系非系列企業	14	10.8%
現地非系列企業	16	12.3%
その他	0	0.0%
無回答	18	13.8%
合計	130	100.0%

(2) 設問 1. ベトナム進出を決定する決め手となったもの

ベトナム進出の決め手となった理由で最も多い回答は、「親会社からの勧誘・支援があったから」で全体の約 28.1% を占めている。次に多いのは、「取引先からの勧誘・支援があったから」と「良い現地パートナーが獲得できたから」で全体の約 19.5% を占めている。

表 10 設問 1 の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率(%)
親会社からの勧誘・支援があったから	36	28.1%
取引先からの要請・支援があったから	25	19.5%
良い現地パートナーが獲得できたから	25	19.5%
支援機関や商社からの支援があったから	5	3.9%
その他	34	26.6%
無回答	3	2.3%
合計	128	100.0%

(3) 設問 2. 生産場所

生産場所で最も多い回答は、「ベトナムローカル資本系工業団地内の工場で製造」で全体の約 22.1% を占めている。次に多いのは、「ベトナムローカル資本系工業団地内レンタル工場生産」で全体の約 21.2% を占めている。

表 11 設問 2 の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率(%)
日系工業団地内レンタル工場生産	7	6.2%
ベトナムローカル資本系工業団地内レンタル工場生産	24	21.2%
非日系外資の工業団地レンタル工場生産	8	7.1%
工業団地以外のレンタル工場生産	3	2.7%
日系工業団地内の工場生産	5	4.4%
ベトナムローカル資本系工業団地内の工場生産	25	22.1%
非日系外資の工業団地内の工場生産	19	16.8%
工業団地以外の工場生産	16	14.2%
無回答	6	5.3%
合計	113	100.0%

(4) 設問3. 販売先

販売先で最も多い回答は、「製品は全て輸出しており、現地市場への販売がない」で全体の約38.1%を占めている。次に多いのは、「ベトナムローカル生産法人が同時に販売も行っている」で全体の約21.2%を占めている。

表12 設問3の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナムローカル生産法人が同時に販売も行っている	24	21.2%
独自の現地販売法人を設立して実施している	22	19.5%
日系の商社や販売会社に委託して販売している	2	1.8%
ベトナムローカル系の商社や販売会社に委託している	6	5.3%
製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない	43	38.1%
その他	14	12.4%
無回答	2	1.8%
合計	113	100.0%

(5) 設問4. ベトナムでの操業における重要項目

ベトナムでの操業における重要項目で最も多い回答は、「製造コスト削減」で全体の約25.0%を占めている。次に多いのは、「ベトナムローカル市場の開拓・拡大」で全体の約15.1%を占めている。

表13 設問4の回答結果（3項目まで回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
製造コスト削減	76	25.0%
流通コスト削減	27	8.9%
納品リードタイム削減	34	11.2%
ベトナムローカル市場の開拓・拡大	46	15.1%
取引先への部品等の供給	13	4.3%
日本への輸出	27	8.9%
第三国への輸出	33	10.9%
その他	8	2.6%
無回答	40	13.2%
合計	304	100.0%

注：4項目まで選択した回答がある。

(6) 設問5. ベトナムでの経営課題の重要性

① 展開目的を明確にすること

ベトナムでの経営課題のうち展開目的の明確化で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約63.4%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約25.7%を占め、これら2つで全体の約89.1%を占めている。

表14 設問5①の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	1	1.0%
どちらともいえない	9	8.9%
あまり重要ではない	26	25.7%
重要ではない	64	63.4%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

② 展開に向けての資金調達

ベトナムでの経営課題のうち資金調達で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約51.5%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約24.8%を占め、これら2つで全体の約76.2%を占めている。

表15 設問5②の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	4	4.0%
どちらともいえない	19	18.8%
あまり重要ではない	25	24.8%
重要ではない	52	51.5%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

③良きパートナーや人脈を得ること

ベトナムでの経営課題のうち良きパートナーや人脈を得ることで最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約72.3%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約20.8%を占め、これら2つで全体の約93.1%を占めている。

④人材の確保・育成

ベトナムでの経営課題のうち、人材の確保・育成で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約76.2%を占めている。次に多いのは、「あまり重要でない」で全体の約18.8%を占め、これら2つで全体の約95.0%を占めている。

⑤日本の本社と現地製造拠点とのコミュニケーション

ベトナムでの経営課題のうち、日本の本社と現地製造拠点とのコミュニケーションで最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約47.5%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約32.7%を占め、これら2つで全体の約80.2%を占めている。

⑥賃金コスト上昇への対応

ベトナムでの経営課題のうち、賃金コスト上昇への対応で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約44.6%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約39.6%を占め、これら2つで全体の約84.2%を占めている。

⑦物流コスト上昇への対応

ベトナムでの経営課題のうち、物流コスト上昇への対応で最も多い回答は、「あまり重要ではない」で全体の約41.6%を占めている。次に多いのは、「重要でない」で全体の約26.7%を占め、これら2つで全体の約68.3%を占めている。

⑧ベトナムでの販売先の拡大

ベトナムでの経営課題のうち、ベトナム国内での販売先の拡大で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約46.5%を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約22.8%を占め、これら2つで全体の約69.3%を占めている。

表 16 設問 5 ③の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	0	0.0%
どちらともいえない	6	5.9%
あまり重要ではない	21	20.8%
重要ではない	73	72.3%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 17 設問 5 ④の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	0	0.0%
どちらともいえない	3	3.0%
あまり重要ではない	19	18.8%
重要ではない	77	76.2%
無回答	2	2.0%
合計	101	100.0%

表 18 設問 5 ⑤の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	4	4.0%
やや重要である	2	2.0%
どちらともいえない	13	12.9%
あまり重要ではない	33	32.7%
重要ではない	48	47.5%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 19 設問 5 ⑥の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	4	4.0%
どちらともいえない	10	9.9%
あまり重要ではない	40	39.6%
重要ではない	45	44.6%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 20 設問 5 ⑦の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	8	7.9%
どちらともいえない	22	21.8%
あまり重要ではない	42	41.6%
重要ではない	27	26.7%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 21 設問 5 ⑧の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	8	7.9%
やや重要である	10	9.9%
どちらともいえない	13	12.9%
あまり重要ではない	23	22.8%
重要ではない	47	46.5%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

⑨原材料などの調達先の確保

回答企業で、ベトナムでの経営課題のうち、原材料などの調達先確保で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 59.4% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 25.7% を占め、これら 2 つで全体の約 85.1% を占めている。

⑩品質管理

回答企業で、ベトナムでの経営課題のうち、品質管理で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 89.1% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 6.9% を占め、これら 2 つで全体の約 96.0% を占めている。

⑪代金の回収

ベトナムでの経営課題のうち、代金の回収で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 53.5% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 26.7% を占め、これら 2 つで全体の約 80.2% を占めている。

⑫知識やノウハウなど知的財産保護

ベトナムでの経営課題のうち、知識やノウハウなどの知的財産保護で最も多い回答は、「あまり重要ではない」で全体の約 35.6% を占めている。次に多いのは、「重要ではない」で全体の約 30.7% を占め、これら 2 つで全体の約 66.3% を占めている。

⑬工業団地の立地場所

ベトナムでの経営課題のうち、工業団地の立地場所で最も多い回答は、「あまり重要ではない」で全体の約 41.6% を占めている。次に多いのは、「どちらともいえない」で全体の約 27.7% を占めている。その次に多いのは、「重要ではない」で全体の約 19.8% を占めている。なお、「あまり重要ではない」と「重要ではない」の 2 つで全体の約 61.4% を占めている。

⑭インフラの整備状況

ベトナムでの経営課題のうち、インフラの整備状況で最も多い回答は、「重要でない」と「あまり重要ではない」で全体の約 37.6% を占めて、この 2 つで全体の約 75.2% を占めている。

表 22 設問 5 ⑨の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	9	8.9%
どちらともいえない	3	3.0%
あまり重要ではない	26	25.7%
重要ではない	60	59.4%
無回答	2	2.0%
合計	101	100.0%

表 23 設問 5 ⑩の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	0	0.0%
どちらともいえない	2	2.0%
あまり重要ではない	7	6.9%
重要ではない	90	89.1%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 24 設問 5 ⑪の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	4	4.0%
どちらともいえない	14	13.9%
あまり重要ではない	27	26.7%
重要ではない	54	53.5%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 25 設問 5 ⑫の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	9	8.9%
どちらともいえない	25	24.8%
あまり重要ではない	36	35.6%
重要ではない	31	30.7%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

表 26 設問 5 ⑬の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	9	8.9%
どちらともいえない	28	27.7%
あまり重要ではない	42	41.6%
重要ではない	20	19.8%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

表 27 設問 5 ⑭の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	6	5.9%
どちらともいえない	18	17.8%
あまり重要ではない	38	37.6%
重要ではない	38	37.6%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

⑮ベトナムの国内輸送体制

ベトナムでの経営課題のうち、ベトナムの国内輸送体制で最も多い回答は、「あまり重要ではない」で全体の約 45.5% を占めている。次に多いのは、「重要ではない」で全体の 23.8% を占め、これら 2 つで全体の約 69.3% を占めている。

表 28 設問 5 ⑮の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	2	2.0%
やや重要である	8	7.9%
どちらともいえない	21	20.8%
あまり重要ではない	46	45.5%
重要ではない	24	23.8%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

⑯輸出入・通関手続き

ベトナムでの経営課題のうち、輸出入・通関手続きで最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 45.5% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 31.7% を占め、これら 2 つで全体の約 77.2% を占めている。

表 29 設問 5 ⑯の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	1	1.0%
やや重要である	6	5.9%
どちらともいえない	16	15.8%
あまり重要ではない	32	31.7%
重要ではない	46	45.5%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

⑰ベトナムの規制や制度への対応

ベトナムでの経営課題のうち、ベトナムの規制や制度への対応で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 65.3% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 26.7% を占め、これら 2 つで全体の約 92.1% を占めている。

表 30 設問 5 ⑰の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	0	0.0%
どちらともいえない	8	7.9%
あまり重要ではない	27	26.7%
重要ではない	66	65.3%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

⑱外資企業に対するベトナム政府の方針

ベトナムでの経営課題のうち、外資企業に対するベトナム政府の方針で最も多い回答は、「重要ではない」で全体の約 54.5% を占めている。次に多いのは、「あまり重要ではない」で全体の約 33.7% を占め、これら 2 つで全体の約 88.2% を占めている。

表 31 設問 5 ⑱の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
重要である	0	0.0%
やや重要である	1	1.0%
どちらともいえない	10	9.9%
あまり重要ではない	34	33.7%
重要ではない	55	54.5%
無回答	1	1.0%
合計	101	100.0%

(7) 設問 6. ベトナムでの経営リスクの影響度

ベトナムでの経営リスクの影響度の 1 位、2 位ともに最も多い回答は、「ベトナムの規制や通関への影響」で、1 位では、全体の約 15.8% を、2 位では、全体の約 13.9% を占めている。経営リスクの影響度の 3 位で最も多い回答は、「人材の確保・育成」で、全体の約 18.8% を占めている。次に多いのは 1 位では、「人材の確保・育成」と「品質管理」で全体の 11.9% を占めている。2 位では、「外資企業に対するベトナム政府の方針」で全体の約 12.9% を占めている。3 位では、「品質管理」で全体の約 13.9% を占めている。

表 32 設問 6 の回答結果 (上位 3 項目を回答)

	リスク影響度第1位		リスク影響度第2位		リスク影響度第3位	
	回答数	比率(%)	回答数	比率(%)	回答数	比率(%)
① 展開目的を明確にすること	4	4.0%	0	0.0%	2	2.0%
② 展開に向けての資金調達	4	4.0%	2	2.0%	1	1.0%
③ 良きパートナーや人脈を得ること	10	9.9%	10	9.9%	5	5.0%
④ 人材の確保・育成	12	11.9%	7	6.9%	19	18.8%
⑤ 日本の本社と現地製造拠点とのコミュニケーション	4	4.0%	4	4.0%	3	3.0%
⑥ 賃金コスト上昇への対応	9	8.9%	9	8.9%	8	7.9%
⑦ 物流コスト上昇への対応	0	0.0%	3	3.0%	0	0.0%
⑧ ベトナムでの販売先の拡大	6	5.9%	2	2.0%	6	5.9%
⑨ 原材料などの調達先の確保	2	2.0%	9	8.9%	7	6.9%
⑩ 品質管理	12	11.9%	12	11.9%	14	13.9%
⑪ 代金の回収	3	3.0%	2	2.0%	0	0.0%
⑫ 知識やノウハウなどの知的財産保護	1	1.0%	0	0.0%	2	2.0%
⑬ 工業団地の立地場所	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑭ インフラの整備状況	1	1.0%	3	3.0%	5	5.0%
⑮ ベトナムの国内輸送体制	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%
⑯ 輸出入・通関手続き	4	4.0%	5	5.0%	5	5.0%
⑰ ベトナムの規制や制度への対応	16	15.8%	14	13.9%	12	11.9%
⑱ 外資企業に対するベトナム政府の方針	8	7.9%	13	12.9%	5	5.0%
無回答	5	5.0%	6	5.9%	6	5.9%
合計	101	100.0%	101	100.0%	101	100.0%

(8) 設問7. ベトナムでのロジスティクスの課題

ベトナムでのロジスティクスの課題で最も多い回答は、「通関業務に関する手間」で全体の約38.0%を占めている。次に多いのは、「輸送品質（振動・温度への対応等）」で全体の約17.4%を占めている。

表 33 設問7の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
通関業務に関する手間	70	38.0%
道路ネットワークの整備状況	31	16.8%
現地の港でのコンテナ処理能力	9	4.9%
現地の港の開港時間	6	3.3%
輸送品質（振動・温度への対応等）	32	17.4%
物流品質（誤配荷率・誤納品率・事故率等）	22	12.0%
その他	7	3.8%
無回答	7	3.8%
合計	184	100.0%

(9) 設問8. ベトナムでのロジスティクスにおける輸送業務

①ベトナム国内の輸送方法

ベトナム国内の輸送方法で最も多い回答は、「ベトナムローカル物流事業者に委託」で全体の約48.9%を占めている。次に多いのは、「日系物流事業者に委託」で全体の約39.1%を占めている。

表 34 設問8①の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
自社で輸送	14	10.5%
日系物流事業者に委託	52	39.1%
ベトナムローカル物流事業者に委託	65	48.9%
無回答	2	1.5%
合計	133	100.0%

②ベトナムからの輸出時の利用輸送手段

ベトナムからの輸出時の利用輸送手段で最も多い回答は、「船舶」で全体の約34.8%を占めている。次に多いのは、「航空機」で全体の約24.9%を占めている。なお、トラックは、自社で輸送、日系物流事業者に委託、ベトナムローカル物流事業者に委託の3つの合計で約37.1%を占めている。

表 35 設問8②の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
トラック（自社で輸送）	15	6.8%
トラック（日系物流事業者に委託）	36	16.3%
トラック（ベトナムローカル物流事業者に委託）	31	14.0%
鉄道	0	0.0%
船舶	77	34.8%
航空機	55	24.9%
無回答	7	3.2%
合計	221	100.0%

③ベトナムへの輸入時の利用輸送手段

ベトナムからの輸入時の利用輸送手段で最も多い回答は、「船舶」で全体の約 39.7% を占めている。次に多いのは、「航空機」で全体の約 26.0% を占めている。なお、トラックは、自社で輸送、日系物流事業者に委託、ベトナムローカル物流事業者に委託の 3 つの合計で約 32.4% を占めている。

表 36 設問 8 ③の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
トラック(自社で輸送)	11	5.4%
トラック(日系物流事業者に委託)	32	15.7%
トラック(ベトナムローカル物流事業者に委託)	23	11.3%
鉄道	0	0.0%
船舶	81	39.7%
航空機	53	26.0%
無回答	4	2.0%
合計	204	100.0%

(10) 設問 9. ベトナムでの倉庫の種類と立地場所

① 自社倉庫の立地場所

ベトナムでの自社倉庫の立地場所で最も多い回答は、「ベトナム南部（ホーチミン周辺）地域」で全体の約 62.3% を占めている。次に多いのは、「ベトナム北部（ハノイ周辺）地域」で全体の約 6.6% を占めている。

表 37 設問 9 ①の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナム北部(ハノイ周辺)地域	7	6.6%
ベトナム中部(ダナン周辺)地域	2	1.9%
ベトナム南部(ホーチミン周辺)地域	66	62.3%
ラオス	0	0.0%
カンボジア	0	0.0%
タイ	0	0.0%
ミャンマー	0	0.0%
その他	9	8.5%
無回答	22	20.8%
合計	106	100.0%

② 物流事業者（自社以外）の倉庫の立地場所

ベトナムでの物流事業者（自社以外）の倉庫の立地場所で最も多い回答は、「ベトナム南部（ホーチミン周辺）地域」で全体の約 45.1% を占めている。次に多いのは、「ベトナム北部（ハノイ周辺）地域」で全体の約 11.5% を占めている。

表 38 設問 9 ②の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナム北部(ハノイ周辺)地域	13	11.5%
ベトナム中部(ダナン周辺)地域	2	1.8%
ベトナム南部(ホーチミン周辺)地域	51	45.1%
ラオス	0	0.0%
カンボジア	1	0.9%
タイ	2	1.8%
ミャンマー	0	0.0%
その他	15	13.3%
無回答	29	25.7%
合計	113	100.0%

(11) 設問 10. 今後の展開先として関心のある国・地域

今後の展開先として関心のある国・地域で最も多い回答は、「ベトナム国内」で全体の約 26.2% を占めている。次に多いのは、「ミャンマー」で全体の約 21.3% を占めている。

表 39 設問 10 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率(%)
ベトナム(国内)の他地域	48	26.2%
ラオス	11	6.0%
カンボジア	29	15.8%
タイ	19	10.4%
ミャンマー	39	21.3%
その他	15	8.2%
無回答	22	12.0%
合計	183	100.0%

(12) 設問 11. 今後の展開先での展開形態

今後の展開先での展開形態で最も多い回答は、「現地法人として製造や販売の拠点を置く」で全体の約 35.2% を占めている。次に多いのは、「部品・原材料・完成品のベトナムから当該国への輸出」で全体の約 15.4% を占めている。

表 40 設問 11 の回答結果

選択肢	回答数	比率(%)
部品・原材料・完成品の当該国からベトナムへの輸入	5	5.5%
部品・原材料・完成品のベトナムから当該国への輸出	14	15.4%
業務提携(委託加工、委託販売)	6	6.6%
現地法人として製造や販売の拠点を置く	32	35.2%
現時点では展開形態を考えていない	13	14.3%
その他	1	1.1%
無回答	20	22.0%
合計	91	100.0%

注：複数回答した 10 サンプルを除く

「カンボジアにおける企業の進出目的及び実態に関する調査」調査結果

1. 調査の目的と方法

本アンケート調査は、カンボジアの現地企業と日系企業を対象に、経営課題等を明らかにすることを目的に実施したものである。

調査の方法は、アンケート調査票を調査先の担当者にインターネットや手渡しなどを通じて配布し、42社から回答を得られた。

2. 調査結果

(1) 回答企業の概要

① 業種分類

業種に対する回答で最も多いのは製造業で、全体の約 31.0% を占めている。

表 1 業種分類

選択肢	回答数	比率 (%)
製造業	13	31.0%
その他	5	11.9%
無回答	24	57.1%
合計	42	100.0%

② 設立年

設立年に対する回答で最も多いのは 2013 年で、全体の約 16.7% を占めている。次に多い回答は 2015 年で、全体の約 11.9% を占めている。

表 2 設立年

設立年	2002 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
回答数	1	1	1	2	7
比率 (%)	2.4%	2.4%	2.4%	4.8%	16.7%
設立年	2014 年	2015 年	2016 年	無回答	計
回答数	3	5	1	21	42
比率 (%)	7.1%	11.9%	2.4%	50.0%	100.0%

③ 年間売上高

年間売上高に対する回答で最も多いのは100,000～300,000 \$ 未満で、全体の約 28.6% を占めている。次に多いのは1,000,000 \$ 以上で、全体の約 26.2% を占めている。

表 3 年間売上高

年間売上高	回答数	割合
100,000 \$ 未満	5	11.9%
100,000～300,000 \$ 未満	12	28.6%
300,000～500,000 \$ 未満	9	21.4%
500,000～1,000,000 \$ 未満	3	7.1%
1,000,000 \$ 以上	11	26.2%
無回答	2	4.8%
合計	42	100.0%

④ 正社員数

正社員数に対する回答で最も多いのは、201人以上で全体の約 40.5% を占め、次に多いのは、1人～50人で、全体の約 28.6% を占めている。

表 4 正社員数

選択肢	回答数	比率 (%)
1人～50人	12	28.6%
51人～200人	7	16.7%
201人以上	17	40.5%
無回答	6	14.3%
合計	42	100.0%

⑤ 主な輸出国

主な輸出国で最も多い回答は、日本で全体の約 22.7% を占めている。次に多いのは、その他の ASEAN 諸国で全体の約 21.2% を占めている。

表 5 主な輸出国

選択肢	回答数	比率 (%)
カンボジア (国内)	8	12.1%
ミャンマー	1	1.5%
タイ	10	15.2%
ベトナム	8	12.1%
ラオス	4	6.1%
上記以外の ASEAN 諸国	14	21.2%
日本	15	22.7%
その他	6	9.1%
無回答	0	0.0%
合計	66	100.0%

⑥ 主な輸出国での主な販売先

主な輸出国での主な販売先で最も多い回答は、日系系列企業およびカンボジアローカル企業で、それぞれ全体の約 31.3% を占めている。次に多いのは、非日系外資系企業で全体の約 16.7% を占めている。

表 6 主な輸出国における主な販売先

選択肢	回答数	比率 (%)
日系系列企業	15	31.3%
非日系外資系企業	8	16.7%
カンボジアローカル企業	15	31.3%
日系非系列企業	3	6.3%
その他	3	6.3%
無回答	4	8.3%
合計	48	100.0%

⑦ 主な輸入国

主な輸入国で最も多い回答は、その他の ASEAN 諸国で全体の約 18.5% を占めている。次に多いのは、タイで全体の約 17.3% を占めている。

表 7 主な輸入国

選択肢	回答数	比率 (%)
カンボジア (国内)	6	7.4%
ミャンマー	0	0.0%
タイ	14	17.3%
ベトナム	10	12.3%
ラオス	5	6.2%
上記以外の ASEAN 諸国	15	18.5%
日本	13	16.0%
その他	18	22.2%
無回答	0	0.0%
合計	81	100.0%

⑧ 主な輸入国での主な調達先

主な輸入国での主な調達先で最も多い回答は、日系系列企業で全体の約 35.4% を占めている。次に多いのは、カンボジアローカル企業で全体の約 25.0% を占めている。

表 8 主な輸入国での主な調達先

選択肢	回答数	比率 (%)
日系系列企業	17	35.4%
非日系外資系企業	6	12.5%
カンボジアローカル企業	12	25.0%
日系非系列企業	2	4.2%
現地非系列企業	5	10.4%
その他	6	12.5%
無回答	0	0.0%
合計	48	100.0%

(2) 設問 1. カンボジア進出を決定する決め手となったもの

カンボジア進出を決定する決め手となった理由で最も多い回答は、「親会社からの勧誘・支援があったから」で全体の約 28.6% を占めている。次に多いのは、「良い現地パートナーが獲得できたから」および「支援機関や商社からの支援があったから」で、それぞれ全体の約 17.5% を占めている。

表 9 設問 1 の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
親会社からの勧誘・支援があったから	18	28.6%
取引先からの要請・支援があったから	10	15.9%
良い現地パートナーが獲得できたから	11	17.5%
支援機関や商社からの支援があったから	11	17.5%
その他	13	20.6%
無回答	0	0.0%
合計	63	100.0%

(3) 設問2. 生産場所

生産場所で最も多い回答は、「カンボジアローカル資本系工業団地内レンタル工場で製造」で全体の約23.7%を占めている。次に多いのは、「カンボジアローカル資本系工業団地内の工場で製造」で全体の約22.0%を占めている。

表10 設問2の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
日系工業団地内レンタル工場で製造	6	10.2%
カンボジアローカル資本系工業団地内レンタル工場で製造	14	23.7%
非日系外資の工業団地レンタル工場で製造	1	1.7%
工業団地以外のレンタル工場で製造	6	10.2%
日系工業団地内の工場で製造	8	13.6%
カンボジアローカル資本系工業団地内の工場で製造	13	22.0%
非日系外資の工業団地内の工場で製造	4	6.8%
工業団地以外の工場で製造	7	11.9%
無回答	0	0.0%
合計	59	100.0%

(4) 設問3. 販売先

販売先で最も多い回答は、「製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない」で全体の約33.3%を占めている。次に多いのは、「カンボジアローカル生産法人が同時に販売も行っている」で全体の約19.0%を占めている。

表11 設問3の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
カンボジアローカル生産法人が同時に販売も行っている	12	19.0%
独自の現地販売法人を設立して実施している	11	17.5%
日系の商社や販売会社に委託して販売している	6	9.5%
カンボジアローカル系の商社や販売会社に委託している	8	12.7%
製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない	21	33.3%
その他	5	7.9%
無回答	0	0.0%
合計	63	100.0%

(5) 設問4. カンボジアでの操業における重要項目

カンボジアでの操業における重要項目で最も多い回答は、「製造コスト削減」で全体の約30.1%を占めている。次に多いのは、「流通コスト削減」で全体の約19.4%を占めている。

表12 設問4の回答結果（3項目まで回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
製造コスト削減	31	30.1%
流通コスト削減	20	19.4%
納品リードタイム削減	14	13.6%
カンボジアローカル市場の開拓・拡大	13	12.6%
取引先への部品等の供給	9	8.7%
日本への輸出	4	3.9%
第三国への輸出	4	3.9%
その他	8	7.8%
無回答	0	0.0%
合計	103	100.0%

注：4項目まで選択した回答がある。

(6) 設問5. カンボジアでの経営課題の重要性

① 展開目的を明確にすること

カンボジアでの経営課題のうち、展開目的の明確化で最も多い回答は、「やや重要である」で全体の約42.9%を占めている。次に多いのは「重要である」で全体の約33.3%を占め、これら2つで全体の約76.2%を占めている。

② 展開に向けての資金調達

カンボジアでの経営課題のうち、展開に向けての資金調達で最も多い回答は、「やや重要である」で全体の約40.5%を占めている。次に多いのは「重要である」で全体の約33.3%を占め、これら2つで全体の約73.8%を占めている。

③ 良きパートナーや人脈を得ること

カンボジアでの経営課題のうち、良きパートナーや人脈を得ることで最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約33.3%を占めている。次に多いのは「重要である」および「やや重要である」で、それぞれ約28.6%を占め、これら3つで全体の約90.5%を占めている。

④ 人材の確保・育成

カンボジアでの経営課題のうち、人材の確保・育成で最も多い回答は「重要である」で全体の約40.5%を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約31.0%を占め、これら2つで全体の約71.5%を占めている。

⑤ 日本と本社と現地製造拠点とのコミュニケーション

カンボジアでの経営課題のうち、日本と本社と現地製造拠点とのコミュニケーションで最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約33.3%を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約28.6%を占め、これら2つで全体の約61.9%を占めている。

表13 設問5①の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	14	33.3%
やや重要である	18	42.9%
どちらともいえない	8	19.0%
あまり重要ではない	1	2.4%
重要ではない	1	2.4%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

表14 設問5②の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	14	33.3%
やや重要である	17	40.5%
どちらともいえない	10	23.8%
あまり重要ではない	0	0.0%
重要ではない	1	2.4%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

表15 設問5③の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	12	28.6%
やや重要である	12	28.6%
どちらともいえない	14	33.3%
あまり重要ではない	1	2.4%
重要ではない	1	2.4%
無回答	2	4.8%
合計	42	100.0%

表16 設問5④の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	17	40.5%
やや重要である	13	31.0%
どちらともいえない	5	11.9%
あまり重要ではない	4	9.5%
重要ではない	0	0.0%
無回答	3	7.1%
合計	42	100.0%

表17 設問5⑤の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	6	14.3%
やや重要である	12	28.6%
どちらともいえない	14	33.3%
あまり重要ではない	6	14.3%
重要ではない	0	0.0%
無回答	4	9.5%
合計	42	100.0%

⑥ 賃金コスト上昇への対応

カンボジアでの経営課題のうち、賃金コスト上昇への対応で最も多い回答は、「重要である」で全体の約31%を占めている。次に多いのは「やや重要である」および「どちらともいえない」で、それぞれ全体の約26.2%を占め、これら3つで全体の約83.4%を占めている。

⑦ 物流コスト上昇への対応

カンボジアでの経営課題のうち、物流コスト上昇への対応で最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約38.1%を占めている。次に多いのは「重要である」で全体の約28.6%を占め、これら2つで全体の約66.7%を占めている。

⑧ カンボジアでの販売先の拡大

カンボジアでの経営課題のうち、カンボジアでの販売先の拡大で最も多い回答は、「やや重要である」で全体の約31.0%を占めている。次に多いのは「どちらともいえない」で全体の約28.6%を占め、これら2つで全体の約59.6%を占めている。

⑨ 原材料などの調達先の確保

カンボジアでの経営課題のうち、原材料などの調達先の確保で最も多い回答は、「重要である」で全体の約40.5%を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約35.7%を占め、これら2つで全体の約76.2%を占めている。

⑩ 品質管理

カンボジアでの経営課題のうち、品質管理で最も多い回答は、「重要である」で全体の約47.6%を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約45.2%を占め、これら2つで全体の約92.8%を占めている。

表 18 設問 5 ⑥の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	13	31.0%
やや重要である	11	26.2%
どちらともいえない	11	26.2%
あまり重要ではない	4	9.5%
重要ではない	0	0.0%
無回答	3	7.1%
合計	42	100.0%

表 19 設問 5 ⑦の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	12	28.6%
やや重要である	7	16.7%
どちらともいえない	16	38.1%
あまり重要ではない	2	4.8%
重要ではない	1	2.4%
無回答	4	9.5%
合計	42	100.0%

表 20 設問 5 ⑧の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	9	21.4%
やや重要である	13	31.0%
どちらともいえない	12	28.6%
あまり重要ではない	6	14.3%
重要ではない	2	4.8%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

表 21 設問 5 ⑨の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	17	40.5%
やや重要である	15	35.7%
どちらともいえない	7	16.7%
あまり重要ではない	1	2.4%
重要ではない	0	0.0%
無回答	2	4.8%
合計	42	100.0%

表 22 設問 5 ⑩の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	20	47.6%
やや重要である	19	45.2%
どちらともいえない	2	4.8%
あまり重要ではない	0	0.0%
重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.4%
合計	42	100.0%

⑪ 代金の回収

カンボジアでの経営課題のうち、代金の回収で最も多い回答は、「やや重要である」で全体の約 50.0% を占めている。次に多いのは「重要である」で全体の約 26.2% を占め、これら 2 つで全体の約 76.2% を占めている。

⑫ 知識やノウハウなど知的財産保護

カンボジアでの経営課題のうち、知識やノウハウなど知的財産保護で最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約 45.2% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 26.2% を占め、これら 2 つで全体の約 71.4% を占めている。

⑬ 工業団地の立地場所

カンボジアでの経営課題のうち、工業団地の立地場所で最も多い回答は、「やや重要である」で全体の約 35.7% を占めている。次に多いのは「どちらともいえない」で全体の約 28.6% を占め、これら 2 つで全体の約 64.3% を占めている。

⑭ インフラ整備状況

カンボジアでの経営課題のうち、インフラ整備状況で最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約 33.3% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 28.6% を占め、これら 2 つで全体の約 61.9% を占めている。

⑮ 国内輸送体制

カンボジアでの経営課題のうち、国内輸送体制で最も多い回答は「どちらともいえない」で全体の約 40.5% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 23.8% を占め、これら 2 つで全体の約 64.3% を占めている。

表 23 設問 5 ⑪の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	11	26.2%
やや重要である	21	50.0%
どちらともいえない	8	19.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
重要ではない	1	2.4%
無回答	1	2.4%
合計	42	100.0%

表 24 設問 5 ⑫の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	6	14.3%
やや重要である	11	26.2%
どちらともいえない	19	45.2%
あまり重要ではない	5	11.9%
重要ではない	1	2.4%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

表 25 設問 5 ⑬の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	7	16.7%
やや重要である	15	35.7%
どちらともいえない	12	28.6%
あまり重要ではない	5	11.9%
重要ではない	3	7.1%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

表 26 設問 5 ⑭の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	9	21.4%
やや重要である	12	28.6%
どちらともいえない	14	33.3%
あまり重要ではない	4	9.5%
重要ではない	0	0.0%
無回答	3	7.1%
合計	42	100.0%

表 27 設問 5 ⑮の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	8	19.0%
やや重要である	10	23.8%
どちらともいえない	17	40.5%
あまり重要ではない	6	14.3%
重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.4%
合計	42	100.0%

⑩ 輸出入・通関手続き

カンボジアでの経営課題のうち、輸出入・通関手続きで最も多い回答は、「重要である」で全体の約 38.1% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 31.0% を占め、これら 2 つで全体の約 69.1% を占めている。

表 28 設問 5 ⑩の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	16	38.1%
やや重要である	13	31.0%
どちらともいえない	8	19.0%
あまり重要ではない	3	7.1%
重要ではない	0	0.0%
無回答	2	4.8%
合計	42	100.0%

⑪ カンボジアの規制や制度への対応

カンボジアでの経営課題のうち、カンボジアの規制や制度への対応で最も多い回答は、「重要である」で全体の約 33.3% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 31.0% を占め、これら 2 つで全体の約 64.3% を占めている。

表 29 設問 5 ⑪の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	14	33.3%
やや重要である	13	31.0%
どちらともいえない	12	28.6%
あまり重要ではない	2	4.8%
重要ではない	1	2.4%
無回答	0	0.0%
合計	42	100.0%

⑫ 外資企業に対するカンボジア政府の方針

カンボジアでの経営課題のうち、外資企業に対するカンボジア政府の方針で最も多い回答は、「どちらともいえない」で全体の約 35.7% を占めている。次に多いのは「やや重要である」で全体の約 28.6% を占め、これら 2 つで全体の約 64.3% を占めている。

表 30 設問 5 ⑫の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
重要である	11	26.2%
やや重要である	12	28.6%
どちらともいえない	15	35.7%
あまり重要ではない	3	7.1%
重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.4%
合計	42	100.0%

(7) 設問 6. カンボジアでの経営リスクの影響度

カンボジアでの経営リスクの影響度の 1 位で最も多い回答は、「賃金コスト上昇への対応」で全体の約 16.7% を占め、次に多いのは「品質管理」で全体の約 11.9% を占めている。

2 位で最も多い回答は、「品質管理」で全体の約 16.7% を占め、次に多いのは「賃金コスト上昇への対応」で全体の約 14.3% を占めている。

3 位で最も多い回答は、「カンボジアでの販売先の拡大」で全体の約 14.3% を占め、次に多いのは「物流コスト上昇への対応」で全体の約 11.9% を占めている。

表 31 設問 6 の回答結果（上位 3 項目を回答）

選択肢	リスク影響度第 1 位		リスク影響度第 2 位		リスク影響度第 3 位	
	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)
①展開目的を明確にすること	2	4.8%	1	2.4%	0	0.0%
②展開に向けての資金調達	2	4.8%	2	4.8%	2	4.8%
③良きパートナーや人脈を得ること	1	2.4%	0	0.0%	0	0.0%
④人材の確保・育成	2	4.8%	4	9.5%	4	9.5%
⑤日本の本社と現地製造拠点とのコミュニケーション	0	0.0%	2	4.8%	1	2.4%
⑥賃金コスト上昇への対応	7	16.7%	6	14.3%	1	2.4%
⑦物流コスト上昇への対応	2	4.8%	0	0.0%	5	11.9%
⑧カンボジアでの販売先の拡大	2	4.8%	4	9.5%	6	14.3%
⑨原材料などの調達先の確保	3	7.1%	2	4.8%	2	4.8%
⑩品質管理	5	11.9%	7	16.7%	3	7.1%
⑪代金の回収	1	2.4%	1	2.4%	1	2.4%
⑫知識やノウハウなど知的財産保護	1	2.4%	0	0.0%	0	0.0%
⑬工業団地の立地場所	1	2.4%	0	0.0%	0	0.0%
⑭インフラの整備状況	0	0.0%	0	0.0%	2	4.8%
⑮カンボジアの国内輸送体制	0	0.0%	0	0.0%	2	4.8%
⑯輸出入・通関手続き	3	7.1%	2	4.8%	2	4.8%
⑰カンボジアの規制や制度への対応	0	0.0%	1	2.4%	1	2.4%
⑱外資企業に対するカンボジア政府の方針	3	7.1%	2	4.8%	2	4.8%
無回答	7	16.7%	8	19.0%	8	19.0%
合計	42	100.0%	42	100.0%	42	100.0%

（8）設問 7. カンボジアでのロジスティクスの課題

カンボジアでのロジスティクスの課題で最も多い回答は、「通関業務に関する手間」で全体の約 27.2% を占めている。次に多いのは、「道路ネットワークの整備状況」および「輸送品質（振動・温度への対応等）」で、それぞれ全体の約 19.8% を占めている。

表 32 設問 7 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
通関業務に関する手間	22	27.2%
道路ネットワークの整備状況	16	19.8%
現地の港でのコンテナ処理能力	11	13.6%
現地の港の開港時間	8	9.9%
輸送品質（振動・温度への対応等）	16	19.8%
物流品質（誤配荷率・誤納品率・事故率等）	4	4.9%
その他	4	4.9%
無回答	0	0.0%
合計	81	100.0%

（9）設問 8. カンボジアでのロジスティクスにおける輸送業務

① カンボジア国内の輸送方法

カンボジア国内の輸送方法で最も多い回答は、「カンボジアローカル物流事業者に委託」で全体の約 52.1% を占めている。次に多いのは「日系物流事業者に委託」で全体の約 25.0% を占めている。

表 33 設問 8 ①の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
自社で輸送	8	16.7%
日系物流事業者に委託	12	25.0%
カンボジアローカル物流事業者に委託	25	52.1%
無回答	3	6.3%
合計	48	100.0%

② カンボジアからの輸出時の利用輸送手段

カンボジアからの輸出時の利用輸送手段で最も多い回答は、「船舶」で全体の約 45.2% を占めている。次に多いのは、「トラック（カンボジアローカル物流事業者に委託）」で全体の約 19.4% を占めている。なお、トラックは、自社で輸送、日系物流事業者に委託、カンボジアローカル物流事業者に委託の 3 つの合計で約 37.2% を占めている。

表 34 設問 8 ②の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
トラック（自社で輸送）	4	6.5%
トラック（日系物流事業者に委託）	7	11.3%
トラック（カンボジアローカル物流事業者に委託）	12	19.4%
鉄道	1	1.6%
船舶	28	45.2%
航空機	5	8.1%
無回答	5	8.1%
合計	62	100.0%

③ カンボジアへの輸入時の利用輸送手段

カンボジアへの輸入時の利用輸送手段で最も多い回答は、「船舶」で全体の約 46.4% を占めている。次に多いのは、「トラック（カンボジアローカル物流事業者に委託）」で全体の約 21.7% を占めている。なお、トラックは、自社で輸送、日系物流事業者に委託、カンボジアローカル物流事業者に委託の 3 つの合計で約 39.1% を占めている。

表 35 設問 8 ③の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
トラック（自社で輸送）	4	5.8%
トラック（日系物流事業者に委託）	8	11.6%
トラック（カンボジアローカル物流事業者に委託）	15	21.7%
鉄道	1	1.4%
船舶	32	46.4%
航空機	5	7.2%
無回答	4	5.8%
合計	69	100.0%

(10) 設問 9. 今後の展開先として関心のある国・地域

今後の展開先として関心のある国・地域で最も多い回答は、「カンボジア（国内）の他地域」で全体の約 26.4% を占めている。次に多いのは、「ベトナム」で全体の約 20.8% を占めている。

表 36 設問 9 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
カンボジア（国内）の他地域	19	26.4%
ミャンマー	12	16.7%
タイ	11	15.3%
ベトナム	15	20.8%
ラオス	4	5.6%
その他	6	8.3%
無回答	5	6.9%
合計	72	100.0%

(11) 設問 10. 今後の展開先での展開形態

今後の展開先での展開形態で最も多い回答は、「業務提携（委託加工、委託販売）」および「現地法人として製造や販売の拠点を置く」で、それぞれ全体の約 22.2% を占めている。次に多いのは、「部品・原材料・完成品のカンボジアから当該国への輸出」で全体の約 17.8% を占めている。

表 37 設問 10 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
部品・原材料・完成品の当該国からカンボジアへの輸入	5	11.1%
部品・原材料・完成品のカンボジアから当該国への輸出	8	17.8%
業務提携（委託加工、委託販売）	10	22.2%
現地法人として製造や販売の拠点を置く	10	22.2%
現時点では展開形態を考えていない	6	13.3%
その他	1	2.2%
無回答	5	11.1%
合計	45	100.0%

“Survey Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation in Thailand and Myanmar”

Laddawan Lekmat

**Director of SME Center and Institute of Trade Strategies,
University of the Thai Chamber of Commerce**

Pussadee Polsaram

**Director of AEC Strategy Center,
University of the Thai Chamber of Commerce**

METHODOLOGY

Data Collection and Procedure

The survey questionnaire was originally developed in English and then translated into Thai and Burmese by a professional translator and then translated back into English by another professional translator. The questionnaire was cross-checked with three lecturers in business field to ensure the integrity of the translation and also improve the understanding of the questions. Data were collected from management level of the targeted firm using questionnaire-based surveys to match the nature of the inquiry with the relevant source of information. A survey team distributed the questionnaires to each participating firm throughout the country.

Survey in Thailand and Myanmar are generally receive a very low response rate, particularly about 10% response rate. Therefore, to achieve the high response rate, different strategies were used, such as making more contacts, a personalized cover letter, as well as a promise of confidentiality. The respondents were also contacted by phone and face-to-face to explain the objective and the significance of the study before permission was sought to collect the actual survey data. The surveys were sent to participants by many methods such as mail, fax, e-mail, or hand delivery; depending on relationships with each corporation and the method that thought to be the most suitable. The completed surveys were collected by many methods such as (1) mail, (2) fax, (3) e-mail, or (4) hand delivery. Alternatively, replies could be received by in-person, or phone interview. Of the 250 survey packages distributed, 224 were returned. Hence 103 usable questionnaires were obtained producing a response rate of 41.20%. A total of 103 usable questionnaires consisted of 73 respondents in Thailand and 30 respondents in Myanmar. On the other hand, 121 questionnaires were removed because of incomplete data with missing data more than 25%.

ANALYSIS AND RESULTS

Thailand's Organizational Profiles

Table 1 provides information on the organizational characteristics of the respondents. The total number of participant firms were 73 with annual sales of less than \$100,000 (31.51%), \$100,000-300,000 (16.44%), \$300,000-500,000 (13.70%), \$500,000-1,000,000 (8.22%) and more than \$ 1,000,000 (30.14%). Firm age was determined by the established year and thereby classified as startup (24.66%) and young (24.66%), moderate (8.22%) and old (8.22%). There were more small-sized enterprises (61.64%) than medium-sized companies (17.81%) and large companies (20.55%). The firms surveyed were distributed among the sectors as follows: food and canned food (22.22%), cosmetics and beauty products (11.11%), textile and clothing (11.11%), trading and distributor (8.89%), spa and health care products (8.89%), medicine (8.89%), agricultural products (6.67%), machinery (4.44%) and other sectors (17.78%).

In addition, the major export country of the sample firms were classified as Myanmar (8.33%), Cambodia (10.19%), Vietnam (10.19%), Laos (10.19%), other ASEAN countries (17.59%), Japan (8.33%) and Others (i.e. China, Europe, Australia, etc. 35.19%). Their main clients in those exporting countries were affiliated Japanese corporation (10.81%), non-Japanese foreign companies (35.14%), and local company (40.54%), Affiliated Non-Japanese Corporation (12.16%) and others (1.39%). The main import country of the sample firms were consisting of Myanmar (10.53%), Cambodia (15.79%), Vietnam (3.51%), Laos (7.02%), other ASEAN countries (28.07%), Japan (8.77%) and others (i.e. China, America 26.32%). And the firm's main supplies in those importing country were as follows: Affiliated Japanese Corporation (7.14%), Non-affiliated Japanese companies (18.59%), local company (52.86%), Non-local and Non-Japanese Corporation (18.57%), and others (2.86%).

Table 1: Demographic Characteristics of Respondents in Thailand (n=73)

Demographic Characteristics	Percentage
Annual Sales	
1) less than 100,000\$	31.51
2) 100,000-300,000\$	16.44
3) 300,000-500,000\$	13.70
4) 500,000-1,000,000\$	8.22
5) More than 1,000,000\$	30.14
Number of Years established	
1) 0-5 Years	24.66
2) 6-15 Years	24.66
3) 16-25 Years	6.85
4) More than 25 Years	8.22
5) Not Specify	35.62
Major Export Country	
1) Myanmar	8.33
2) Cambodia	10.19
3) Vietnam	10.19

Demographic Characteristics	Percentage
4) Laos	10.19
5) Other ASEAN Countries	17.59
6) Japan	8.33
7) Others	35.19
Main Clients in Exporting Country	
1) Affiliated Japanese corporation	10.81
2) Non-Japanese Foreign companies	35.14
3) Local company	40.54
4) Affiliated Non-Japanese corporation	12.16
5) Others	1.35
Major Import Origin	
1) Myanmar	10.53
2) Cambodia	15.79
3) Vietnam	3.51
4) Laos	7.02
5) Other ASEAN Countries	28.07
6) Japan	8.77
7) Others	26.32
Main Clients in Importing Country	
1) Affiliated Japanese corporation	7.14
2) Non-Japanese Foreign companies	18.57
3) Local company	52.86
4) Affiliated Non-Japanese corporation	18.57
5) Others	2.86

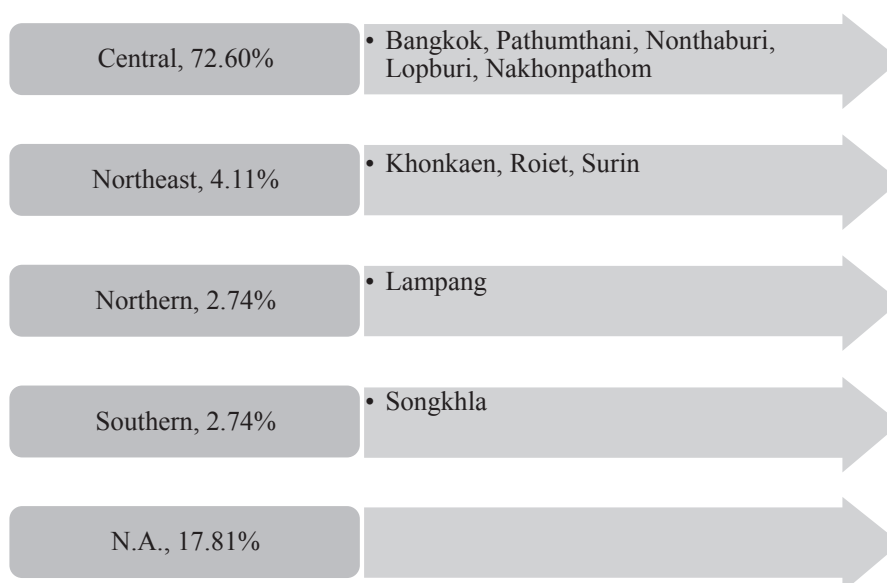


Figure 1: location of participant companies classified by region of Thailand

Figure 1 shows the of participant companies classified by region. Majority of the companies are located in Central of Thailand (72.60%), followed by Northeast (4.11%), and Northern and Southern have the equal number of participant companies (2.74%). The others 17.81% are not specified. The reasons why most companies are located in the central part of Thailand because all government offices and major transportations exported to overseas destinations are in the central of Thailand.

Myanmar's Organizational Profiles

Table 2 provides information on the organizational characteristics of the respondents. The total number of participant firms were 30 with annual sales of less than \$100,000 (20.83%), \$100,000-300,000 (12.50%), \$300,000-500,000 (25.00%), \$500,000-1,000,000 (4.17%), and more than \$ 1,000,000 (37.50%). Firm age was determined by the established year and thereby classified as moderate (36.67%), startup (23.33%), young (20.00%), and old (3.33%). There were more small-sized enterprises (46.67%) than medium-sized companies (20.00%) and large companies (16.67%). The firms surveyed were distributed among the sectors as follows: trading company (30.43%), agricultural and food products (26.09%, manufacturing (13.04%), services and distribution (8.70%), construction (8.70%), IT/automobile (8.70%) and logistics and supply chain (4.35%).

In addition, the major export country of the sample firms were classified as Thailand (13.64%), Myanmar (27.27%), Vietnam (9.03%), other ASEAN countries (13.64%), Japan (9.09%), and other countries (i.e. Cambodia Laos China Taiwan, USA. 27.28%). Their main clients in those exporting countries were non-Japanese foreign companies (41.18%), and local company (58.82%). The main import country of the sample firms were consisting of Thailand (35.14%), Myanmar (8.11%), Vietnam (2.70%), other ASEAN countries (24.32%), Japan (21.62%), and others (8.11%). And the firm's main supplies in those importing country were as follows: Affiliated Japanese Corporation (10.71%), Non-affiliated Japanese companies (21.43%), local company (35.71%), Non-local and Non-Japanese corporation (25.00%), and others (7.14%).

Table 2: Demographic Characteristics of Respondents in Myanmar (n=30)

Demographic Characteristics	Percentage
Annual Sales	
1) less than 100,000\$	20.83
2) 100,000-300,000\$	12.50
3) 300,000-500,000\$	25.00
4) 500,000-1,000,000\$	4.17
5) More than 1,000,000\$	37.50
Number of Years established	
1) 0-5 Years	23.33
2) 6-15 Years	20.00
3) 16-25 Years	36.67
4) More than 25 Years	3.33
5) Not Specify	16.67

Demographic Characteristics	Percentage
Major Export Country	
1) Thailand	13.64
2) Myanmar	27.27
3) Cambodia	4.55
4) Vietnam	9.03
5) Laos	4.55
6) Other ASEAN Countries	13.64
7) Japan	9.09
8) Others	18.18
Main Clients in Exporting Country	
1) Affiliated Japanese corporation	-
2) Non-Japanese Foreign companies	41.18
3) Local company	58.82
4) Affiliated Non-Japanese corporation	-
5) Others	-
Major Import Origin	
1) Thailand	35.14
2) Myanmar	8.11
3) Cambodia	-
4) Vietnam	2.70
5) Laos	-
6) Other ASEAN Countries	24.32
7) Japan	21.62
8) Others	8.11
Main Clients in Importing Country	
1) Affiliated Japanese corporation	10.71
2) Non-Japanese Foreign companies	21.43
3) Local company	35.71
4) Affiliated Non-Japanese corporation	25.00
5) Others	7.14

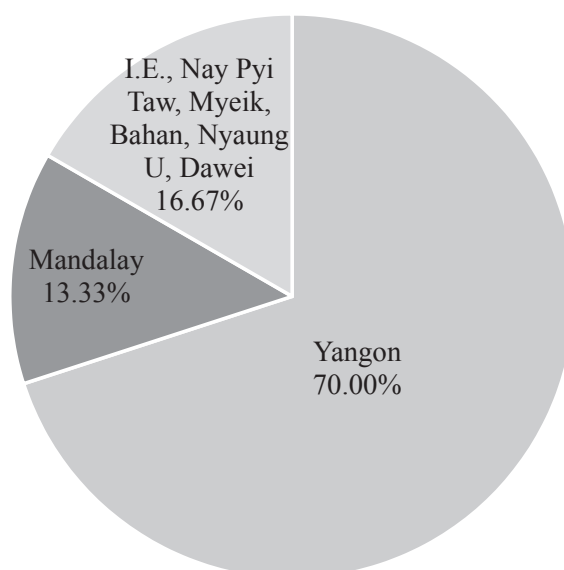
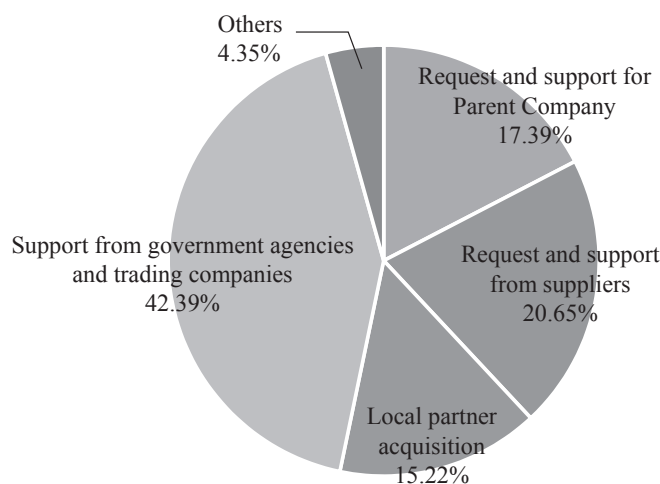


Figure 2: location of participant companies classified by region of Myanmar

Figure 2 shows the location of participant companies classified by region. Majority of the companies are located in Yangon, the Central of Myanmar (70.00%), followed by Nay Pyi Taw, Myeik, Bahan, Nyaung U, and Dawei (16.67%), and Mandalay (13.33%), respectively. The reasons why most companies are located in Yangon because Yangon is the main business center of Myanmar and Yangon Region has the main port Yangon. Yangon Region is located at the eastern extremity of the Ayeyarwaddy Delta area with Andaman Sea on the south-east.

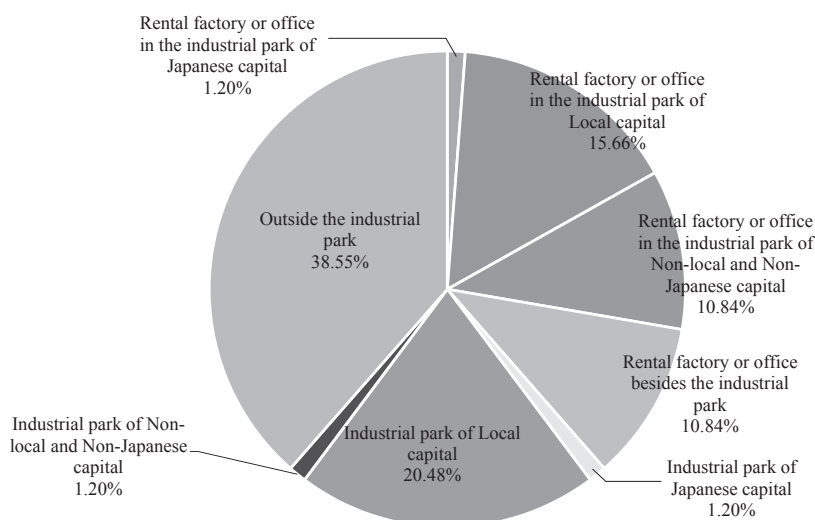
Purpose Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation in Thailand

1. Applicable decisive factor of entry into this country



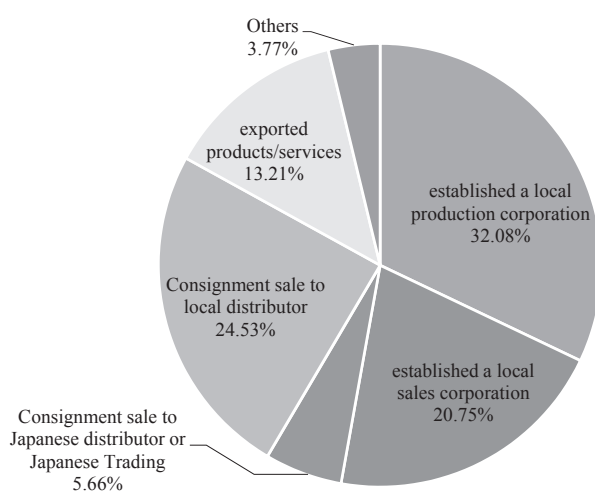
The result relating to applicable decisive factor of entry into this country showed that the majority of the reasons that the companies decide to entry into the other countries because of support from government agencies and trading companies (42.39%), followed by request and support from suppliers (20.65%), request and support from parent company (17.39%), local partner acquisition (15.22%), and others (4.35%) respectively.

2. Development of production/service



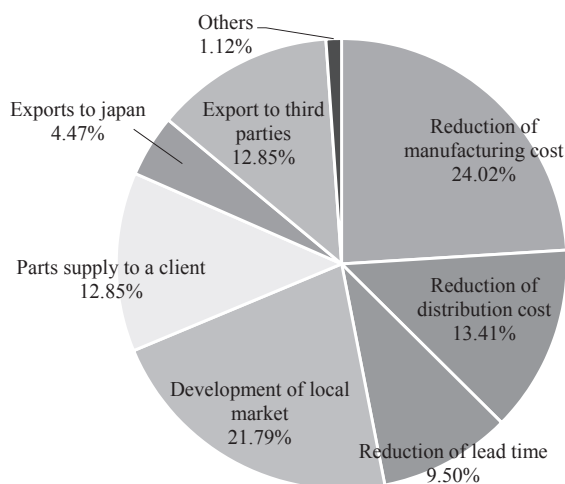
The result relating to development of the companies' production/service showed that the majority of the companies develop their production/service outside the industrial park (38.55%), followed by industrial park of local capital (20.48%), industrial park of Japanese capital (1.20%) and industrial park of Non-local and Non-Japanese capital (1.20%), and rental factory or office in the industrial park of local capital (15.66%), followed by factory or office besides the industrial park (10.84%), factory or office in the industrial park of Non-local and Non-Japanese capital (10.84%) and rental factory or office in the industrial park of Japanese capital (1.20%) respectively.

3. The Sale development



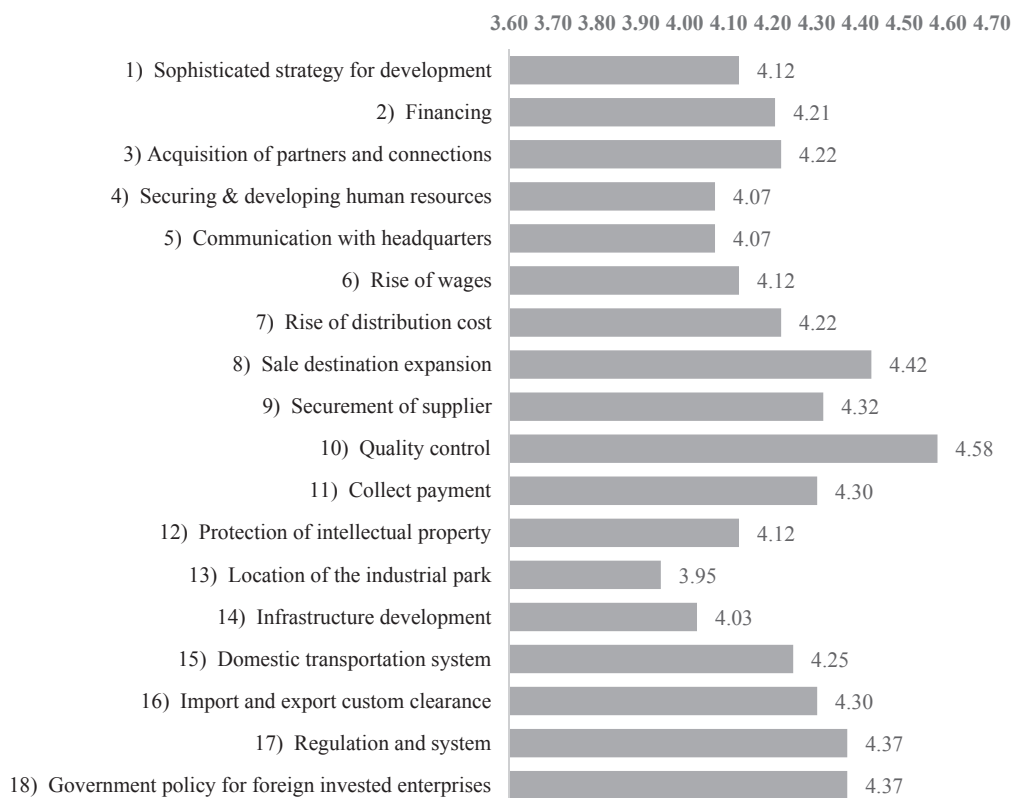
The result relating to the companies' sale development showed that the majority of the companies develop their sale by establishing a local production corporation (32.08%), consignment sale to local distributor (24.53%), followed by establishing a local sales corporation (20.75%), all products/services are exported (13.21%), consignment sale to Japanese distributor or Japanese Trading (5.66%), and others (3.77%) respectively.

4. The important reasons for the production of products or services in this country



The result relating to the important point of production of products or services in this country revealed that the majority of the reason why companies decide to produce their products or services in the country because of reduction of manufacturing cost (24.02%), followed by development of local market (21.79%), reduction of distribution cost (13.41%), parts supply to a client and export to third parties are equally selected (12.85%), reduction of lead time (9.50%), exports to Japan (4.47%), and others (1.12%) respectively.

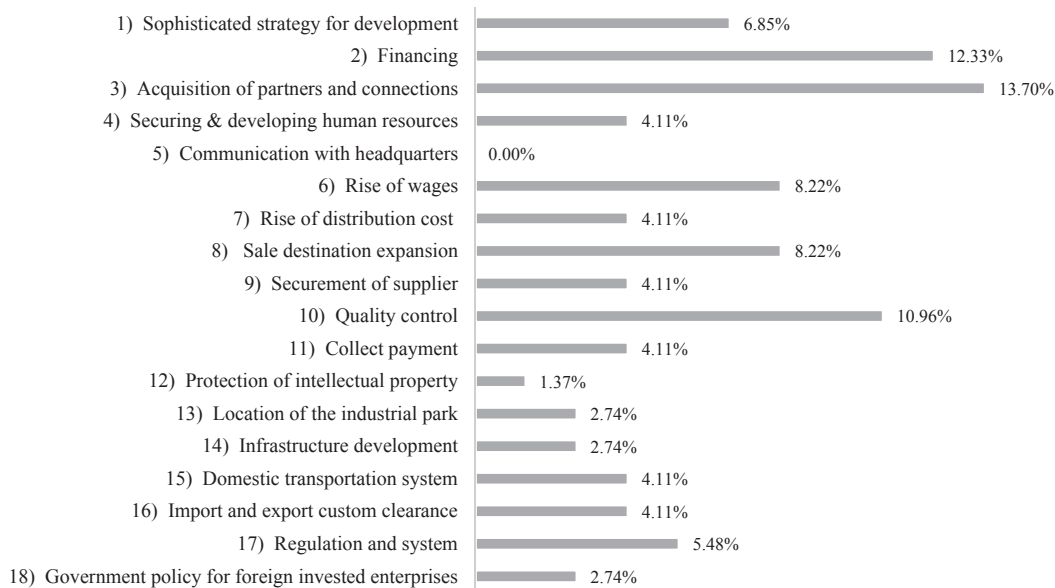
5. The Level of Importance on management problem in this country



The finding related to the level of importance on management problem in this country showed that all factors are ranged from 'importance' to 'very importance' for the sample companies. The most important management problem is quality control (4.58), followed by sale destination expansion (4.42) and regulation and system as well as government policy for foreign invested enterprises are equally important (4.37) respectively.

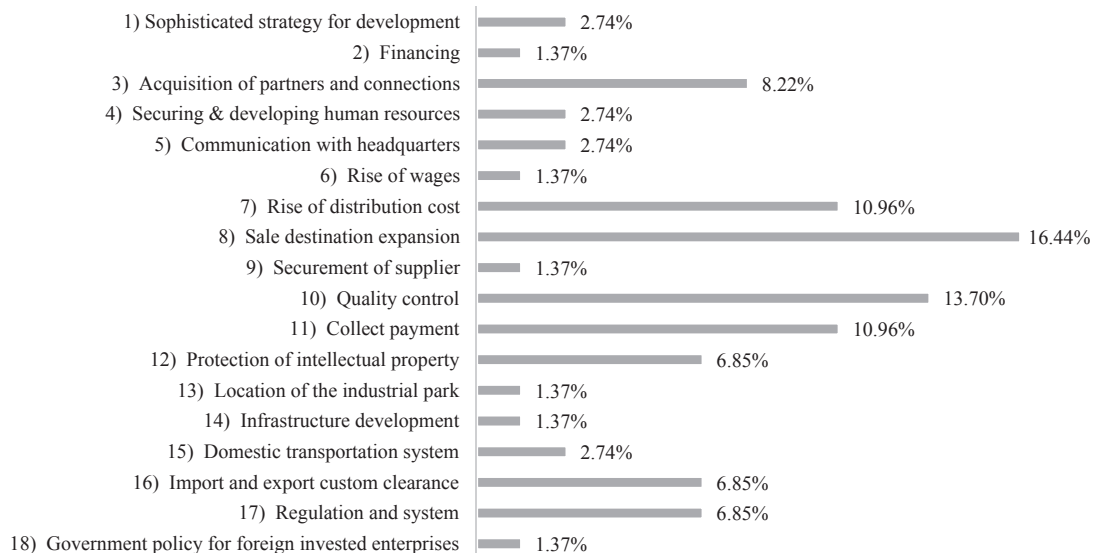
6. The 3 highest risks of management problem

6.1 1st Rank



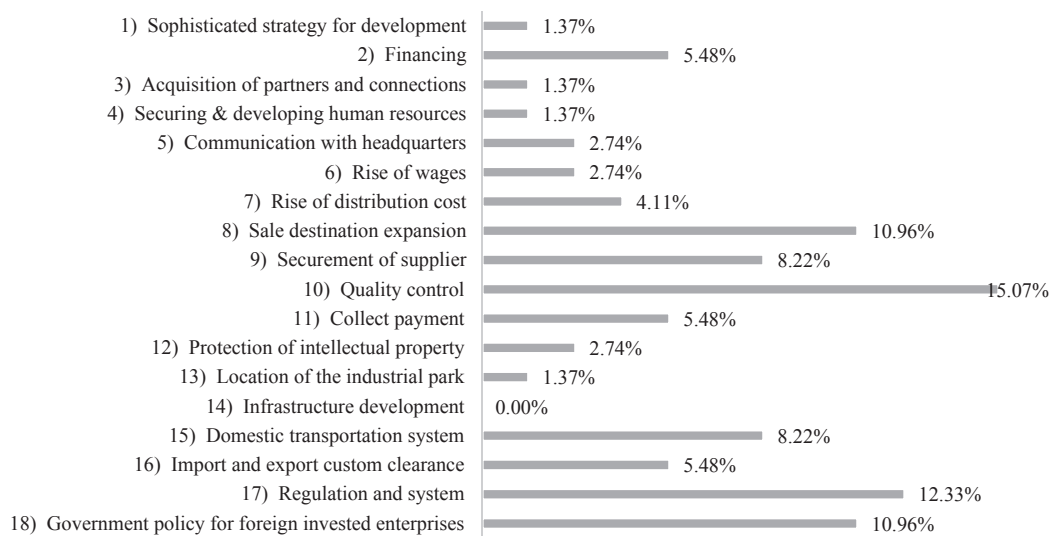
The result relating to the 1st place of the risk influence factor in the country revealed that acquisition of partners and connections is the highest ranking of 1st place of risk influence factor (13.70%), followed by financing (12.33%), quality control (10.96%), rise of wages and sale destination expansion are equally important (8.22%), sophisticated strategy for development (6.85%), regulation and system (5.48%), securing & developing human resources, rise of distribution cost, securement of supplier, collect payment, domestic transportation system and import & export custom clearance are equally important (4.11%), location of the industrial park, infrastructure development and government policy for foreign invested enterprises (2.74%), and protection of intellectual property (1.37%) respectively.

6.2 2nd Rank



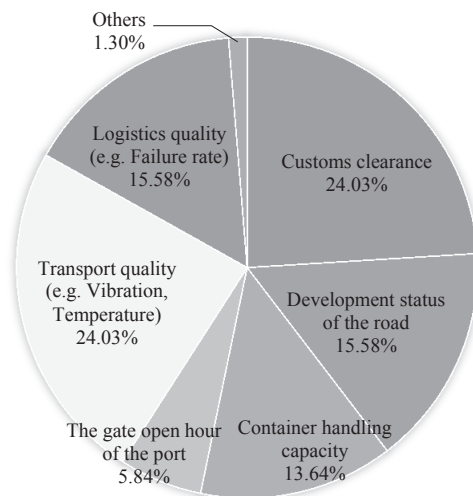
The result relating to the 2nd place of risk influence factor at the site revealed that sale destination expansion is the highest ranking of 2nd place of risk influence factor (16.44%), followed by quality control (13.70%), rise of distribution cost and collect payment (10.96%), acquisition of partners and connections (8.22%), and then protection of intellectual property, import and export custom clearance as well as regulation and system are equally important (6.85%), followed by sophisticated strategy for development, securing & developing human resources, communication with headquarters, domestic transportation system are equally important (2.74%), and finally financing, rise of wages, securement of supplier, location of the industrial park, infrastructure development and government policy for foreign invested enterprises are equally important (1.37%).

6.3 3rd Rank



The result relating to the 3rd place of risk influence factor at the site revealed that quality control is the highest ranking of 3rd place of risk influence factor (15.07%), followed by regulation and system (12.33%), sale destination expansion and government policy for foreign invested enterprises are equally important (10.96%), securement of supplier and domestic transportation system are equally important (8.22%), and then financing, collect payment and import and export custom clearance are equally important (5.48%), followed by rise of distribution cost (4.11%), communication with headquarters, rise of wages and protection of intellectual property are equally important (2.74%), and the last 3rd place of risk influence factor are sophisticated strategy for development, acquisition of partners and connections, securing & developing human resources and location of the industrial park are equally important (1.37%).

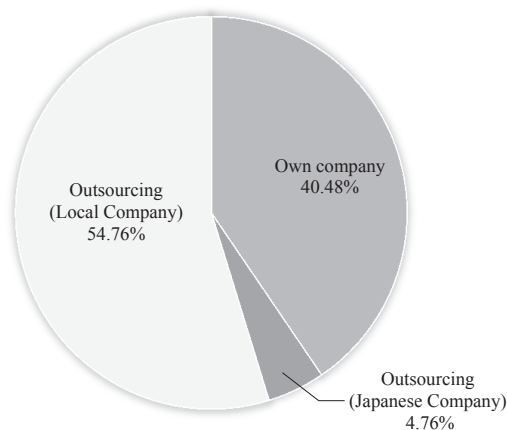
7. The logistics problems applicable to company



The result relating to the problem of logistics indicated that the majority of the companies encounter logistics problem, followed by customs clearance and transport quality (e.g. Vibration, Temperature) are equally selected (24.03%), then development status of the road and logistics quality (e.g. Failure rate) are equally selected (15.58%), container handling capacity (13.64%), the gate open hour of the port (5.84%), and others (1.30%) respectively.

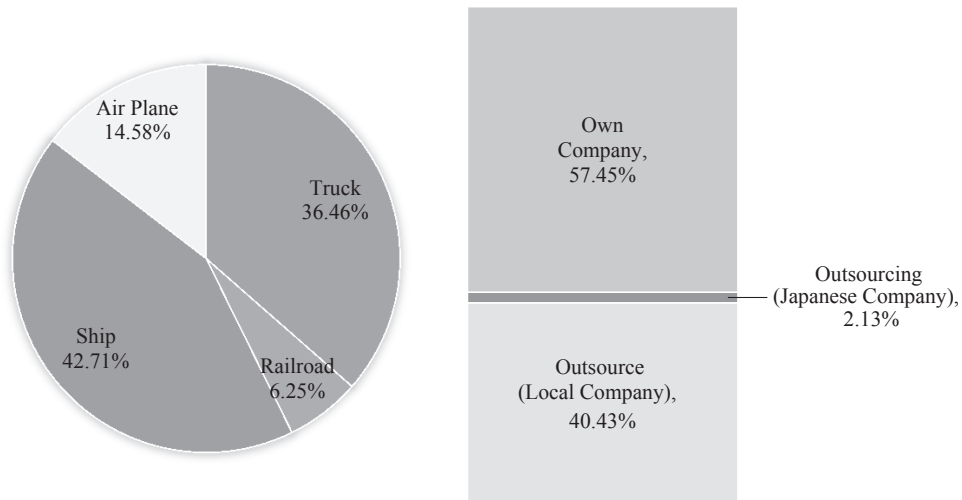
8. Mode of transportation

8.1 Domestic



The result relating to the mode of transportation logistics (domestic) indicated that the majority of the companies outsource their transportation service to local company (54.76%), followed by running their own transportation system (40.48%), and outsourcing the transportation service to Japanese companies (4.76%) respectively.

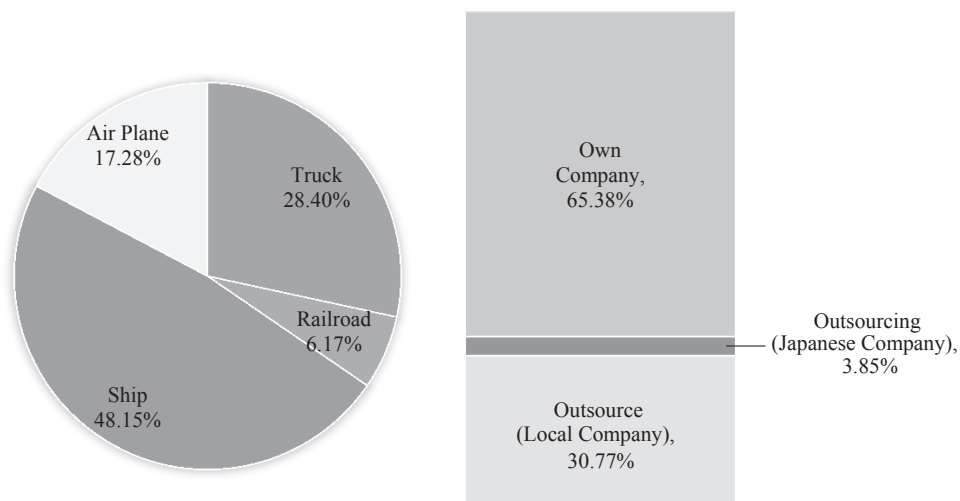
8.2 Mode of Transportation [Export]



The result relating to the mode of transportation logistics (export) indicated that the majority of the companies transport their products by ship (42.71%), followed by truck (36.46%), air plane (14.58%), and railroad (6.25%) respectively.

According to the use of truck as the mode of transportation for export, the findings showed that the majority of companies run their own transportation system (57.45%), followed by outsourcing transportation services to local company (40.43%), and outsourcing transportation services to Japanese companies (2.13%) respectively.

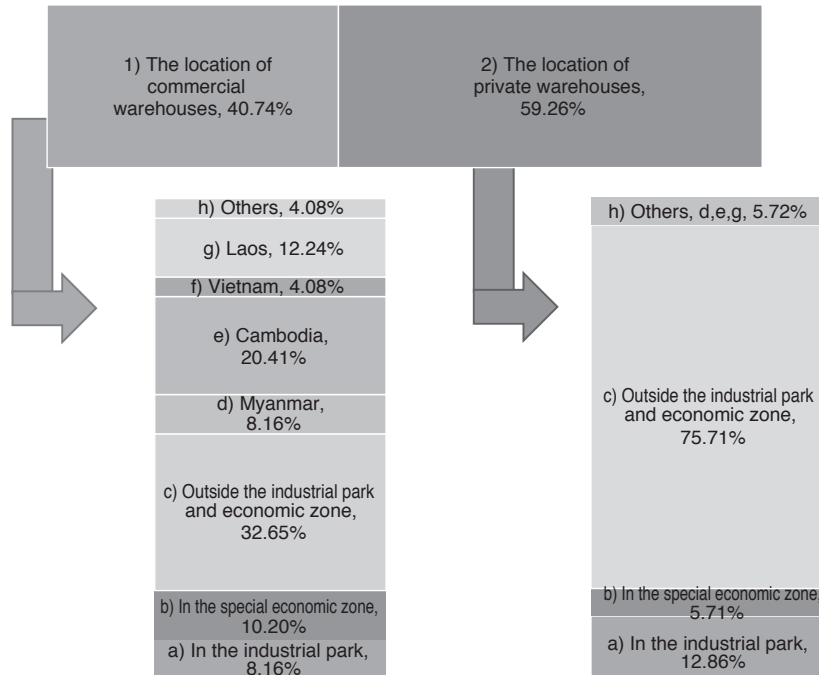
8.2 Mode of Transportation [Import]



The result relating to the mode of transportation logistics (import) indicated that the majority of the companies transport their products by ship (48.15%), followed by truck (28.40%), air plane (17.28%), and railroad (6.17%) respectively.

According to the use of truck as the mode of transportation for import, the findings showed that the majority of companies run their own transportation system (65.38%), followed by outsourcing their transportation system to local company (30.77%), and outsourcing the transportation system to Japanese companies (3.85%) respectively.

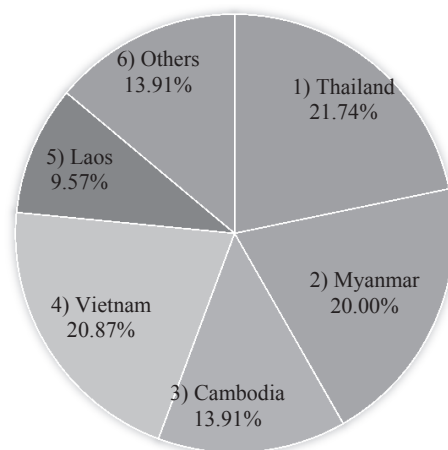
9. Warehouse and location of local subsidiary



The result relating to the location of commercial warehouses indicated that the majority of the companies have their commercial warehouse outside the industrial park and economic zone (32.65%), followed by Cambodia (20.41%), Laos (12.24%), in the special economic zone (10.20%), in the industrial park and Myanmar are equally Selected (8.16%), Vietnam (4.08%), and others (4.08%) respectively.

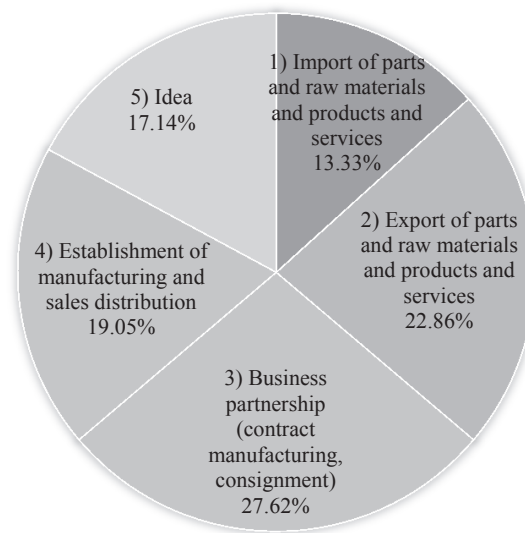
The result relating to the location of private warehouses indicated that the majority of the companies have their private warehouse outside the industrial park and economic zone (75.71%), followed by in the industrial park (12.86%), in the special economic zone (5.71%), and other i.e. Myanmar, Cambodia, Laos (5.72%) respectively.

10. Future destination



The result relating to the countries and regions of interest as the future of the destination indicated that the majority of the companies are interested in Thailand (21.74%) as the future destination market, followed by Vietnam (20.87%), Myanmar (20.00%), Cambodia (13.91), Laos (9.57%), and others (13.91%) respectively.

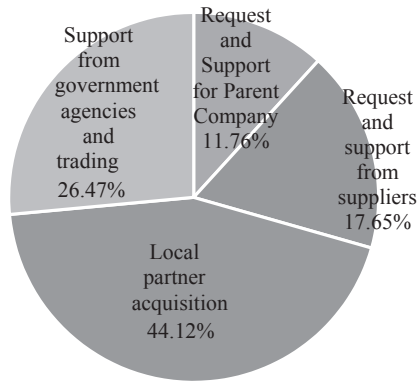
11. The form for developing production/service in the future of the destination country



The result relating to the form when developing production/service in the future of the destination country indicated that the majority of the companies develop their production in the form of business partnership (contract manufacturing, consignment) (27.62%), followed by export of parts and raw materials and products and services (22.86%), establishment of manufacturing and sales distribution (19.05%), ideas (17.14%), and import of parts and raw materials and products and services (13.33%) respectively.

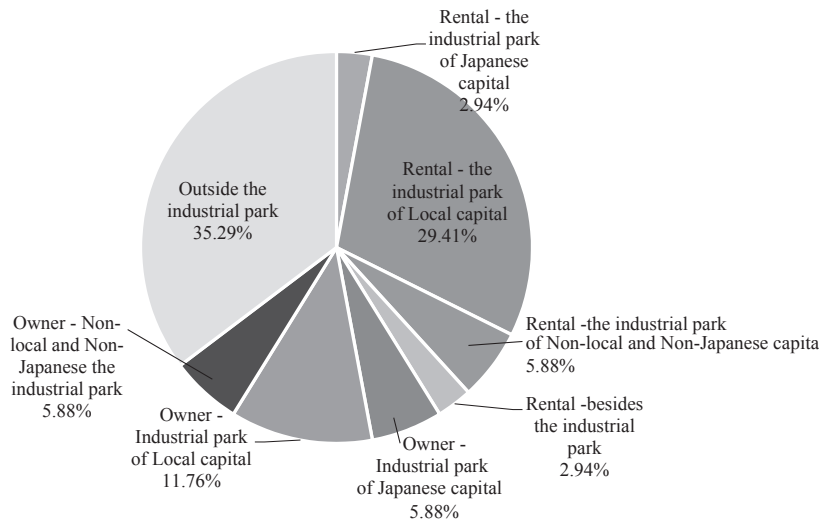
Purpose Relating to the Market Entry Objectives and Current Situation in Myanmar

1. Applicable decisive factor of entry into this country



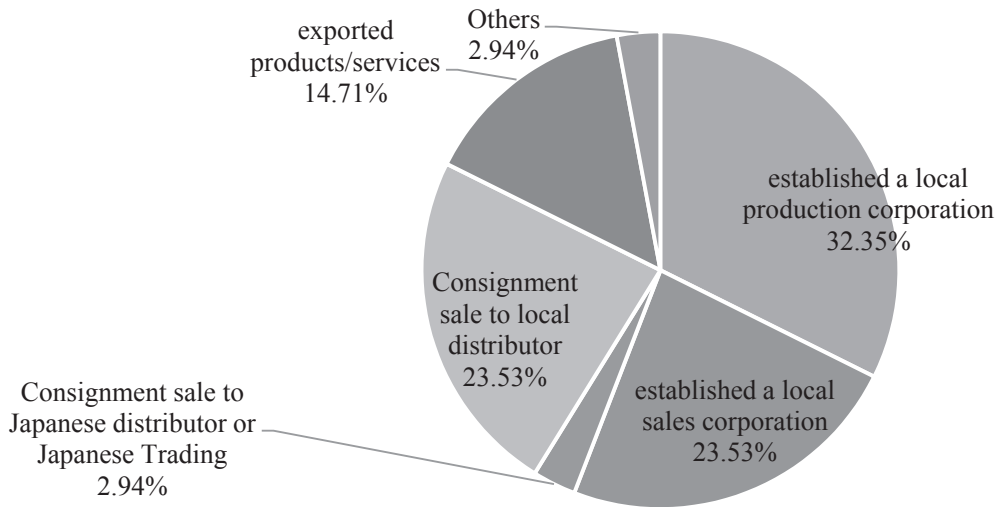
The result relating to applicable decisive factor of entry into this country showed that the majority of the reasons that the companies decide to entry into the other countries because of local partner acquisition (44.12%), followed by support from government agencies and trading companies (26.47%) as well as request and support from suppliers (17.65%), and request and support from parent company (11.76%) respectively.

2. Development of production/service



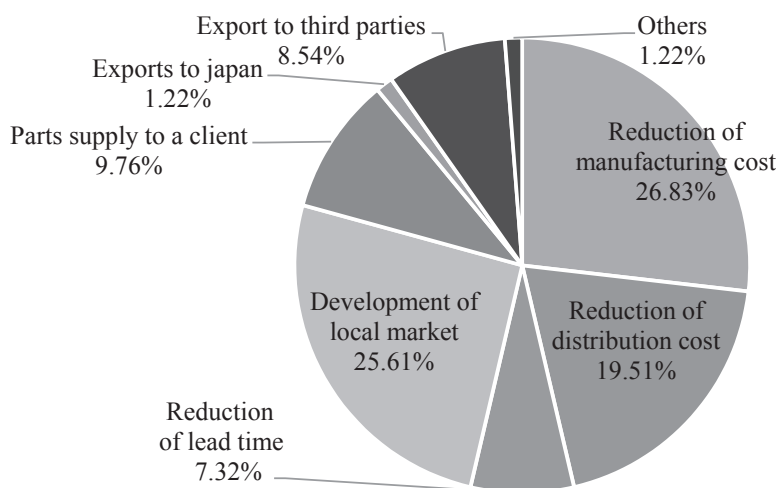
The result relating to development of the companies' production/service showed that the majority of the companies develop their production/service outside the industrial park (35.29%), followed by industrial park of local capital (11.76%), industrial park of Japanese capital and Non-local and Non-Japanese capital are equally selected (5.88%), then rental factory or office in the industrial park of local capital (29.41%), followed by rental in the industrial park of Non-local and Non-Japanese capital (5.88%), and rental in the industrial park of Japanese capital and besides the industrial park are equally selected (2.94%) respectively.

3. The Sale development



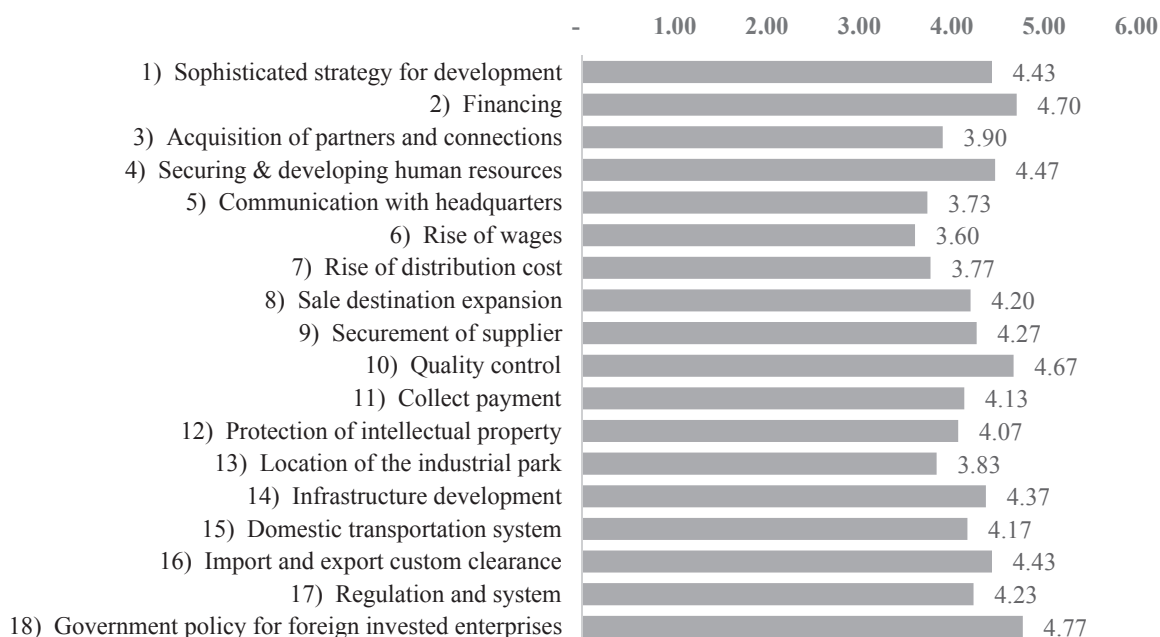
The result relating to the companies' sale development showed that the majority of the companies develop their sale by establishing a local production corporation (32.35%), followed by establishing a local sales corporation and consignment sale to local distributor are equally selected (23.53%), then all products/services are exported (14.71%), and lastly, consignment sale to Japanese distributor or Japanese trading as well as others are equally selected (2.94%).

4. The important reasons for the production of products or services in this country



The result relating to the important point of production of products or services in this country revealed that the majority of companies decide to produce their products or services in the country because of reduction of manufacturing cost (26.83%), followed by development of local market (25.61%), and then reduction of distribution cost (19.51%), parts supply to a client (9.76%), export to third parties (8.54%), reduction of lead time (7.32%), and lastly exports to Japan and others are equally selected (1.22%).

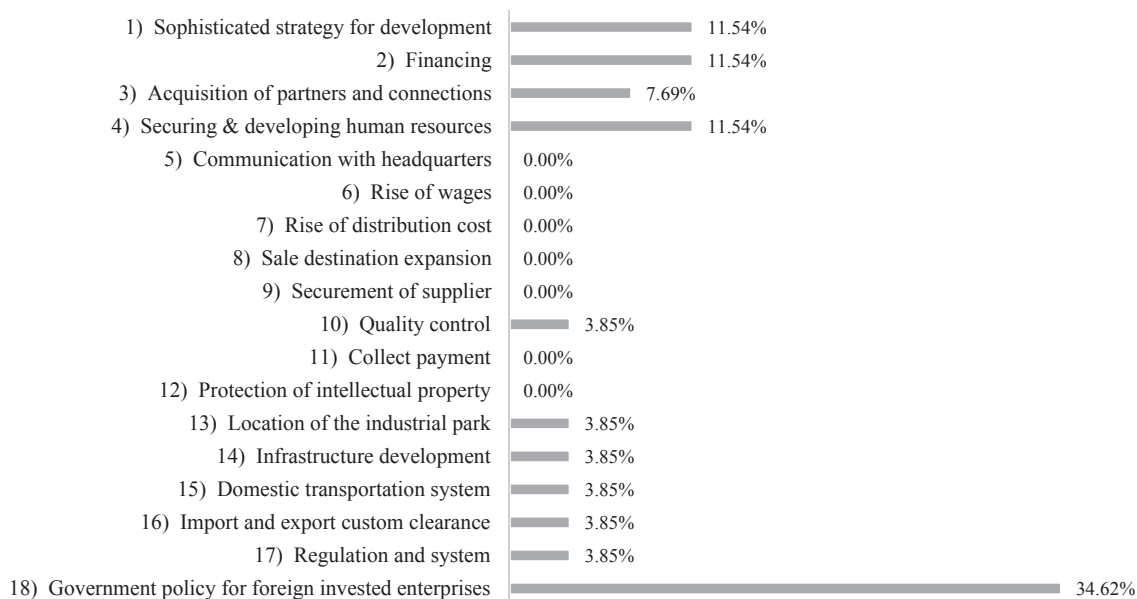
5. The Level of Importance on management problem in this country



The finding related to the level of importance on management problem in this country showed that all factors are ranged from ‘importance’ to ‘very importance’ for the sample companies. The most important management problem is government policy for foreign invested enterprises (4.77), followed by financing (4.70), and quality control (4.67), respectively.

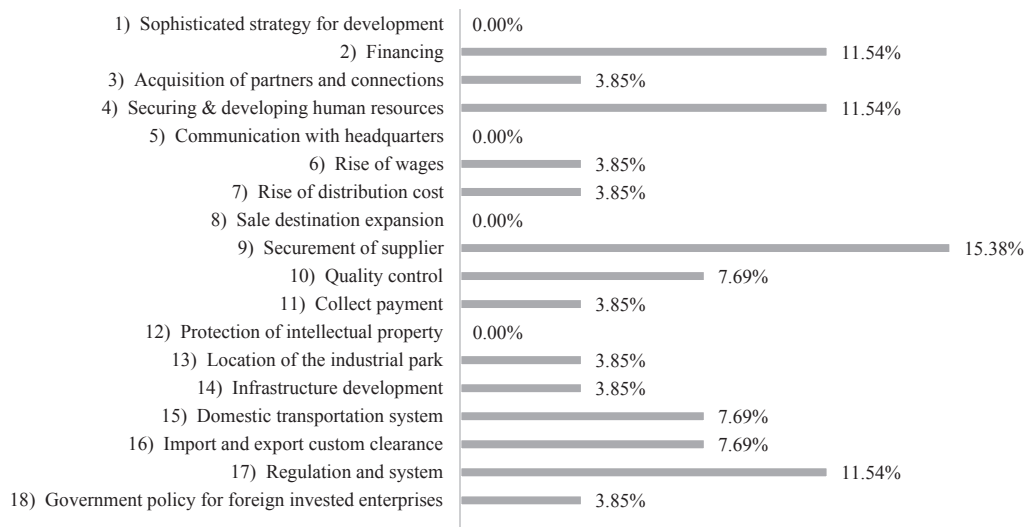
6. The 3 highest risks of management problem

6.1 1st Rank



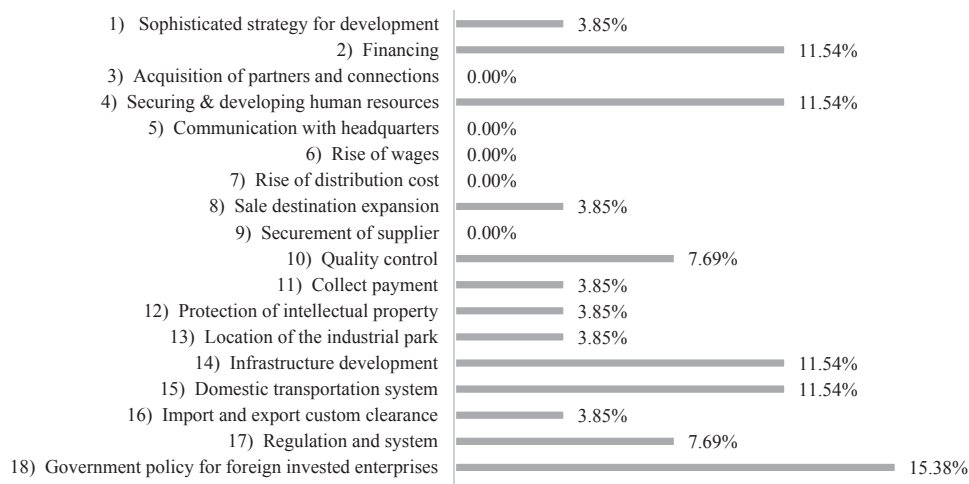
The result relating to the 1st place of the risk influence factor in the country revealed that government policy for foreign invested enterprises is the highest ranking of 1st place of risk influence factor (34.62%), followed by sophisticated strategy for development, financing and securing & developing human resources are equally important (11.54%), acquisition of partners and connections (7.69%), and finally quality control, location of the industrial park, infrastructure development, domestic transportation system, import and export custom clearance and regulation and system are equally important (3.85%).

6.2 2nd Rank



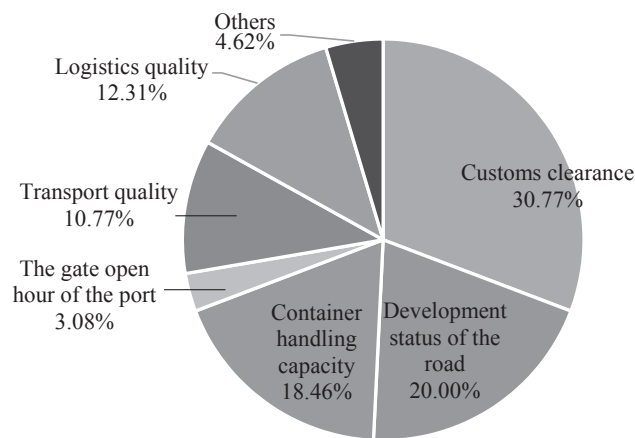
The result relating to the 2nd place of risk influence factor at the site revealed that securement of supplier as well as regulation and system are the highest ranking of 2nd place of risk influence factor in the country (15.38%), followed by financing, securing & developing human resources as well as regulation and system are equally important (11.54%), and finally acquisition of partners and connections, rise of wages, rise of distribution cost, collect payment, location of the industrial park, infrastructure development and government policy for foreign invested enterprises are equally selected (3.85%).

6.3 3rd Rank



The result relating to the 3rd place of risk influence factor at the site revealed that government policy for foreign invested enterprises is the highest ranking of 3rd place of risk influence factor (15.38%), followed by financing , securing & developing human resources, infrastructure development and domestic transportation system are equally important (11.54%), then quality control and regulation and system are equally Important (7.69%), and lastly sophisticated strategy for development, sale destination expansion, collect payment, protection of intellectual property, location of the industrial park and import and export custom clearance are equally important (3.85%).

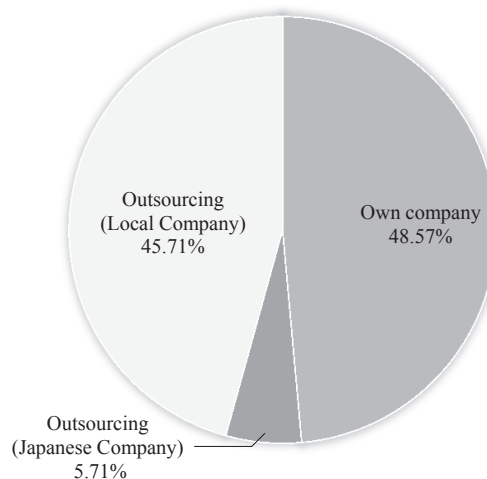
7. The logistics problems applicable to company



The result relating to the problem of logistics indicated that the majority of the companies encounter problem concerning customs clearance (30.77%), followed by development status of the road (20.00%), container handling capacity (18.46%), logistics quality (e.g. Failure rate) (12.31%), transport quality (e.g. Vibration, Temperature) (10.77%), the gate open hour of the port (3.08%) and others (4.62%) respectively.

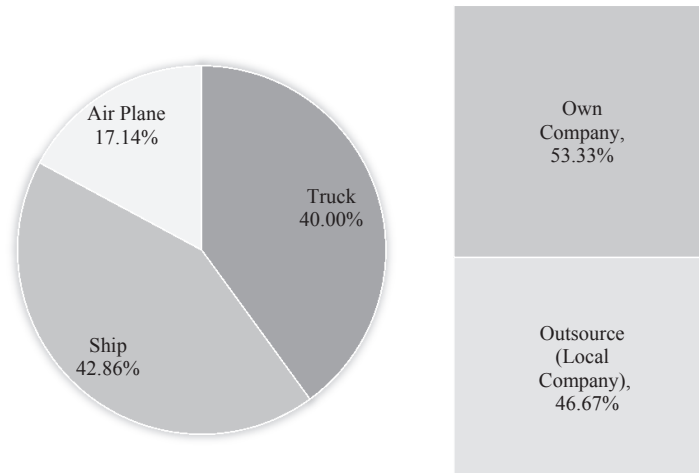
8. Mode of transportation

8.1 Domestic



The result relating to the mode of transportation logistics (domestic) indicated that the majority of the companies run their own transportation system (48.57%), followed by outsourcing their transportation service to local company (45.71%), and outsourcing the transportation service to Japanese company (5.71%) respectively.

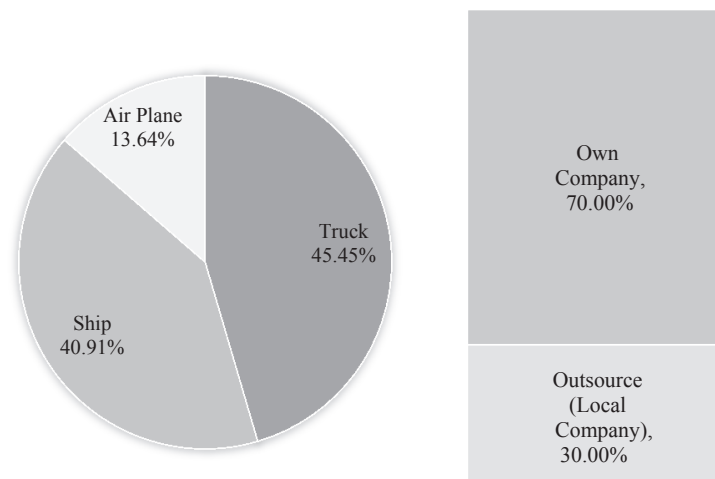
8.2 Mode of Transportation [Export]



The result relating to the mode of transportation logistics (export) indicated that the majority of the companies transport their products by ship (42.86%), followed truck (40.00%) and air plane (17.14%) respectively.

According to the use of truck as the mode of transportation for import, the findings showed that the majority of companies run their own transportation system (53.33%), followed by outsourcing the transportation service to local company (46.67%) respectively.

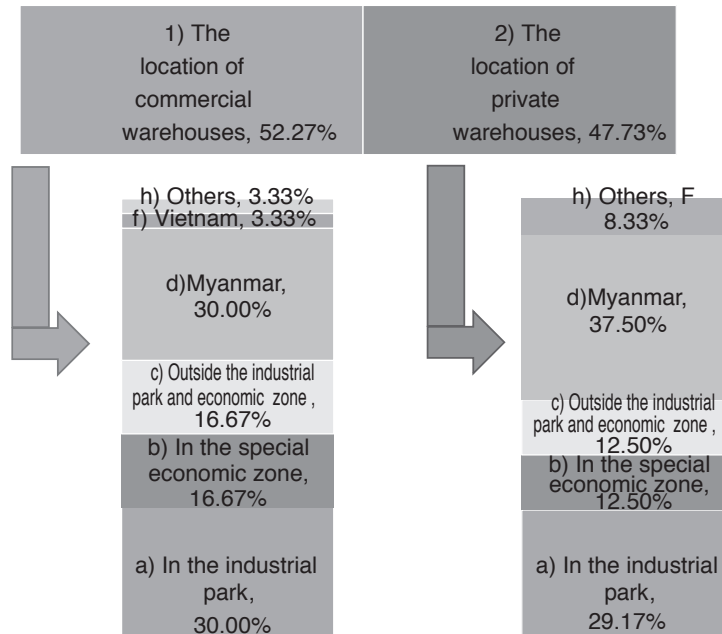
8.2 Mode of Transportation [Import]



The result relating to the mode of transportation logistics (import) indicated that the majority of the companies transport their products by truck (45.45%), followed by ship (40.91%), and air plane (13.64%) respectively.

According to the use of truck as the mode of transportation for import, the findings showed that the majority companies run their own transportation system (70.00%), followed by outsourcing transportation services to local company (30.00%) respectively.

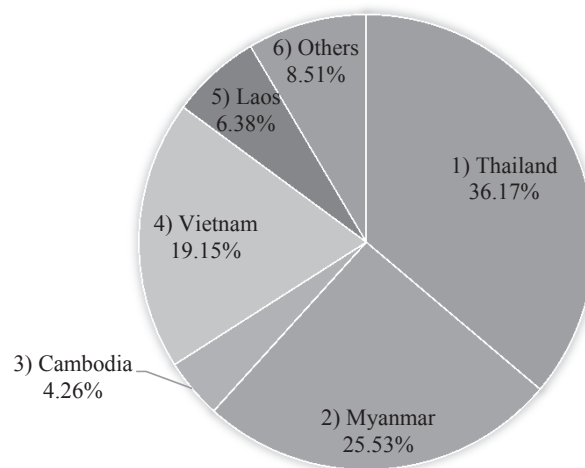
9. Warehouse and location of local subsidiary



The result relating to the location of commercial warehouses indicated that the majority of the companies have their commercial warehouse in the industrial park and Myanmar are equally selected (30.00%), followed by in the special economic zone and outside the industrial park are equally selected (16.67%), and Vietnam and others are equally selected (3.33%) respectively.

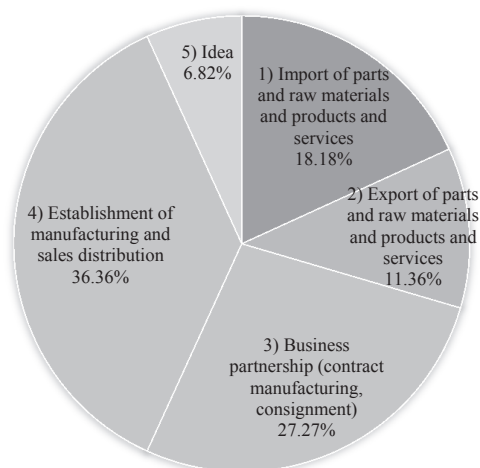
The result relating to the location of private warehouses indicated that the majority of the companies have their private warehouse in Myanmar (37.50%), followed by in the industrial park (29.17%), in the special economic zone and outside the industrial park are equally selected (12.50%), and others i.e. Vietnam (8.33%) respectively.

10. Future destination



The result relating to the countries and regions of interest as the future of the destination indicated that the majority of the companies are interested in Thailand (36.17%) as the future destination market, followed by Myanmar (25.53%), Vietnam (19.15%), Laos (6.38%), Cambodia (4.26%), and others (8.51%) respectively.

11. The form for developing production/service in a country



The result relating to the form when developing production/service in the future of the destination country indicated that the majority of the companies develop their production in the form of establishment of manufacturing and sales distribution (36.36%), followed by business partnership (contract manufacturing, consignment) (27.27%), import of parts and raw materials and products and services (18.18%), export of parts and raw materials and products and service (11.36%), and ideas (6.82%) respectively.

The remark findings

1. There are some similarities in both Thailand and Myanmar in terms of the export and import destination countries. Their main import and export markets are among ASEAN countries. The findings from the survey shows that one-third of total number of imported products of Myanmar are from Thailand.
2. Regarding to countries and regions of interest as the future of the destination, ASEAN countries are the main focus of import and export investments for the companies in both Thailand and Myanmar. Thailand is continuing to be the first targeted market for Myanmar.
3. The issues concerning to barriers of doing business in Myanmar is the regulation regarding to foreign investments. The regulations and laws are changeable. Political intervention, corruption, and centralized state control continue to hamper investment in some economic sectors. Detailed information on new legislation or implementing regulations is opaque and often unavailable. Therefore, trading partners with local businesses is one of the main mode of market entry in Myanmar.
4. The issues concerning to the importance of the management problem in Thailand is QC (Quality Control) due to the majority of the companies operating mainly in food and beverage as well as food cans sectors. Thus, they need to focus on product quality control.

「ダナンとサバナケットを結ぶ東西経済回廊沿いの企業をめぐる経営環境についてのアンケート調査」 調査結果

1. 調査の目的と方法

本アンケート調査は、ベトナムのダナン市とラオスのサバナケットを結ぶ東西経済回廊沿いの企業を対象に、経営環境を明らかにすることを目的に実施している。

2. 調査結果

調査の結果、全てで 40 社から回答が得られた。

以下では、アンケートの項目に則して、調査結果を示す。

(1) 回答企業の概要

①業種

業種に対する回答で最も多いのは「製造業」で、全体の約 67.5% を占めている。

表 1 業種分類

選択肢	回答数	比率 (%)
製造業	27	67.5%
卸・小売業	2	5.0%
その他サービス	11	27.5%
合計	40	100.0%

②設立年

設立年に対する回答で最も多いのは、無回答を除いて、「2011 年」、「2012 年」、「2014 年」で全体の約 7.5% を占めている。

表 2 設立年

設立年	1973 年	1995 年	1996 年	1997 年	2000 年	2002 年	2003 年
回答数	1	1	1	1	1	2	2
比率 (%)	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	5.0%	5.0%
設立年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2011 年
回答数	1	2	1	2	2	2	3
比率 (%)	2.5%	5.0%	2.5%	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%
設立年	2012 年	2014 年	2015 年	無回答	計		
回答数	3	3	1	11	40		
比率 (%)	7.5%	7.5%	2.5%	27.5%	100.0%		

③年間売上高

年間売上高に対する回答で最も多いのは「1,000,000\$以上」で、全体の約 35.0% を占めている。次に多いのは「100,000～300,000\$」、「300,000～500,000\$」で、全体の約 22.5% を占めている。

表 3 年間売上高

年間売上高	回答数	割合
100,000 \$ 未満	3	7.5%
100,000～300,000 \$ 未満	9	22.5%
300,000～500,000 \$ 未満	9	22.5%
500,000～1,000,000 \$ 未満	2	5.0%
1,000,000 \$ 以上	14	35.0%
無回答	3	7.5%
合計	40	100.0%

④正社員数

正社員数に対する回答で最も多いのは、「201人以上」、「51～200人」で全体の約 34.2% を占めている。なお、複数の業種を持っている企業2社には、それぞれの業種別に回答いただいたが、ここでは、それらの合計値を回答とした。

表 4 正社員数

選択肢	回答数	比率 (%)
1人～50人	11	28.9%
51人～200人	13	34.2%
201人以上	13	34.2%
無回答	1	2.6%
総計	38	100.0%

注：複数回答した2サンプルを除く

⑤主な輸出国

主な輸出国で最も多い回答は、「ベトナム（国内）」で全体の約 31.6% を占めている。次に多いのは、「日本」で全体の約 15.8% を占めている。

表 5 主な輸出国（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
ベトナム（国内）	18	31.6%
ミャンマー	0	0.0%
カンボジア	0	0.0%
タイ	1	1.8%
ラオス	4	7.0%
上記以外の ASEAN 諸国	7	12.3%
日本	9	15.8%
EU	4	7.0%
アメリカ	3	5.3%
中国	2	3.5%
その他	3	5.3%
無回答	6	10.5%
総計	57	100.0%

⑥主な販売先

主な販売先で最も多い回答は、「輸出国での現地企業」で全体の約 27.7% を占めている。次に多いのは、「日本以外の外資系企業」で全体の約 21.3% を占めている。

表 6 主な販売先（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
日本の連携企業	7	14.9%
日本以外の外資系企業	10	21.3%
輸出国での現地企業	13	27.7%
日本以外の連携外資系企業	2	4.3%
その他顧客	6	12.8%
無回答	9	19.1%
総計	47	100.0%

⑦主な輸入国

主な輸入国で最も多い回答は、無回答を除いて、「ベトナム（国内）」で全体の約 16.4% を占めている。次に多いのは、「日本」で全体の約 10.9% を占めている。なお、「その他」回答で具体的に国名が書かれていた回答については、国名を示した。

表 7 主な輸入国（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
ベトナム（国内）	9	16.4%
ミャンマー	0	0.0%
カンボジア	0	0.0%
タイ	4	7.3%
ラオス	3	5.5%
上記以外の ASEAN 諸国	4	7.3%
日本	6	10.9%
中国	3	5.5%
EU	3	5.5%
アメリカ	1	1.8%
韓国	1	1.8%
その他	4	7.3%
無回答	17	30.9%
総計	55	100.0%

⑧主な調達先

主な調達先で最も多い回答は、無回答を除いて、「輸入国での現地企業」で全体の約 32.7% を占めている。次に多いのは、「その他顧客」で全体の約 12.2% を占めている。

表 8 主な調達先（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
日本の連携企業	5	10.2%
日本以外の外資系企業	4	8.2%
輸入国での現地企業	16	32.7%
日本以外の連携外資系企業	1	2.0%
その他顧客	6	12.2%
無回答	17	34.7%
総計	49	100.0%

(2) 設問 1. この地域への進出の決め手となったもの

この地域への進出の決め手となった理由で最も多い回答は、「親会社からの勧誘・支援があったから」で、全体の約 42.9% を占めている。次に多いのは、「支援機関や商社からの支援があったから」で、全体の約 26.2% を占めている。

表 9 設問 1 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
親会社からの勧誘・支援があったから	18	42.9%
取引先からの要請・支援があったから	3	7.1%
良い現地パートナーが獲得できたから	3	7.1%
支援機関や商社からの支援があったから	11	26.2%
その他	4	9.5%
無回答	3	7.1%
合計	42	100.0%

(3) 設問2. 生産場所

生産場所で最も多い回答は、「ベトナム資本の工業団地内の工場で製造」で、全体の約 36.6% を占めている。次に多いのは、「工業団地以外の工場で製造」で、全体の約 22.0% を占めている。

表 10 設問2の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
日系工業団地内レンタル工場で製造	1	2.4%
ベトナム資本の工業団地内レンタル工場で製造	7	17.1%
非日系外資の工業団地レンタル工場で製造	5	12.2%
工業団地以外のレンタル工場で製造	4	9.8%
日系工業団地内の工場で製造	0	0.0%
ベトナム資本の工業団地内の工場で製造	15	36.6%
非日系外資の工業団地内の工場で製造	0	0.0%
工業団地以外の工場で製造	9	22.0%
無回答	0	0.0%
合計	41	100.0%

(4) 設問3. 販売先

販売先で最も多い回答は、「ベトナム支社で生産・販売している」で、全体の約 37.5% を占めている。次に多いのは、「製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない」で、全体の約 27.1% を占めている。

表 11 設問3の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
ベトナム支社で生産・販売をしている	18	37.5%
ベトナム国内で販社を設立し販売している	5	10.4%
日系の商社や販売会社に委託して販売している	2	4.2%
ベトナムの販売代理店に販売を委託している	3	6.3%
製品は全て輸出しており、現地市場への販売はない	13	27.1%
その他	7	14.6%
無回答	0	0.0%
合計	48	100.0%

(5) 設問4. ベトナムでの操業における重要項目

ベトナムでの操業における重要項目で最も多い回答は、「生産コスト削減」で、全体の約 31.4% を占めている。次に多いのは、「ベトナム市場の開拓・拡大」で、全体の約 26.5% を占めている。

表 12 設問4の回答結果（3項目まで回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
生産コスト削減	32	31.4%
流通コスト削減	11	10.8%
人件費削減	2	2.0%
ベトナム市場の開拓・拡大	27	26.5%
納期短縮	16	15.7%
顧客への部品供給	1	1.0%
日本への輸出	4	3.9%
日本以外の国への輸出	2	2.0%
その他	5	4.9%
無回答	2	2.0%
合計	102	100.0%

(6) 設問5. ベトナムでのマネジメント課題の重要性

①良好な成長戦略を持つこと

ベトナムでのマネジメント課題のうち良好な成長戦略を持つことは、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約75.0%を占めている。

②十分な財源を持つこと

ベトナムでのマネジメント課題のうち十分な財源を持つことは、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約65.0%を占めている。

③良好なパートナーと良好な関係を持つこと

ベトナムでのマネジメント課題のうち良好なパートナーと良好な関係を持つことは、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約50.0%を占めている。次に多いのは、「かなり重要」で、全体の約45.0%を占めている。そして上位2つの回答で、全体の約95.0%を占めている。

④人材の確保・育成

ベトナムでのマネジメント課題のうち、人材の確保・育成は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約52.5%を占めている。

⑤中間管理者の育成

ベトナムでのマネジメント課題のうち、中間管理職の育成は、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約42.5%を占めている。

表13 設問5①の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	30	75.0%
かなり重要	7	17.5%
普通	2	5.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.5%
合計	40	100.0%

表14 設問5②の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	26	65.0%
かなり重要	13	32.5%
普通	0	0.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.5%
合計	40	100.0%

表15 設問5③の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	20	50.0%
かなり重要	18	45.0%
普通	1	2.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.5%
合計	40	100.0%

表16 設問5④の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	11	27.5%
かなり重要	21	52.5%
普通	7	17.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.5%
合計	40	100.0%

表17 設問5⑤の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	17	42.5%
かなり重要	13	32.5%
普通	8	20.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	2	5.0%
合計	40	100.0%

⑥親会社と良好な関係を持つこと

ベトナムでのマネジメント課題のうち、親会社と良好な関係を持つことは、無回答以外は、「とても重要」、「かなり重要」、「普通」の回答が同数で、それぞれ全体の約22.5%を占めている。

⑦人件費の上昇

ベトナムでのマネジメント課題のうち、人件費の上昇は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約55.0%を占めている。

⑧物流コストの上昇

ベトナムでのマネジメント課題のうち、物流コストの上昇は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約37.5%を占めている。

⑨販売ネットワークの拡大

ベトナムでのマネジメント課題のうち、販売ネットワークの拡大は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約40.0%を占めている。

⑩原材料・部品の供給源安定

ベトナムでのマネジメント課題のうち、原材料・部品の供給源安定は、「とても重要」、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約32.5%を占めている。

表 18 設問 5 ⑥の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	9	22.5%
かなり重要	9	22.5%
普通	9	22.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	13	32.5%
合計	40	100.0%

表 19 設問 5 ⑦の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	7	17.5%
かなり重要	22	55.0%
普通	9	22.5%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	1	2.5%
合計	40	100.0%

表 20 設問 5 ⑧の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	5	12.5%
かなり重要	15	37.5%
普通	8	20.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	2	5.0%
無回答	10	25.0%
合計	40	100.0%

表 21 設問 5 ⑨の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	14	35.0%
かなり重要	16	40.0%
普通	4	10.0%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	1	2.5%
無回答	4	10.0%
合計	40	100.0%

表 22 設問 5 ⑩の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	13	32.5%
かなり重要	13	32.5%
普通	6	15.0%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	1	2.5%
無回答	6	15.0%
合計	40	100.0%

⑪品質管理

ベトナムでのマネジメント課題のうち、品質管理は、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約47.5%を占めている。

⑫売掛金の回収や管理

ベトナムでのマネジメント課題のうち、売掛金の回収や管理は、「とても重要」、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約32.5%を占めている。

⑬知的財産権の保護

ベトナムでのマネジメント課題のうち、知的財産権の保護は、「普通」の回答が最も多く、全体の約27.5%を占めている。次に多いのは、「かなり重要」で、全体の約25.0%を占めている。

⑭工業団地の立地場所

ベトナムでのマネジメント課題のうち、工業団地の立地場所は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約47.5%を占めている。

⑮インフラの開発や整備

ベトナムでのマネジメント課題のうち、インフラの開発や整備は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約52.5%を占めている。

表 23 設問 5 ⑪の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	19	47.5%
かなり重要	12	30.0%
普通	3	7.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	1	2.5%
無回答	5	12.5%
合計	40	100.0%

表 24 設問 5 ⑫の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	13	32.5%
かなり重要	13	32.5%
普通	7	17.5%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	1	2.5%
無回答	5	12.5%
合計	40	100.0%

表 25 設問 5 ⑬の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	6	15.0%
かなり重要	10	25.0%
普通	11	27.5%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	5	12.5%
無回答	7	17.5%
合計	40	100.0%

表 26 設問 5 ⑭の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	3	7.5%
かなり重要	19	47.5%
普通	9	22.5%
あまり重要ではない	1	2.5%
全く重要ではない	2	5.0%
無回答	6	15.0%
合計	40	100.0%

表 27 設問 5 ⑮の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	6	15.0%
かなり重要	21	52.5%
普通	5	12.5%
あまり重要ではない	3	7.5%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	5	12.5%
合計	40	100.0%

⑯国内交通システムの整備

ベトナムでのマネジメント課題のうち、国内交通システムの整備は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約 40.0% を占めている。

⑰輸出入手続き

ベトナムでのマネジメント課題のうち、輸出入手続きは、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約 32.5% を占めている。

⑱法整備

ベトナムでのマネジメント課題のうち、法整備は、「とても重要」の回答が最も多く、全体の約 35.0% を占めている。次に多いのは、「かなり重要」で、全体の約 32.5% を占めている。

⑲外資企業に対するベトナム政府の政策

ベトナムでのマネジメント課題のうち、外資企業に対するベトナム政府の政策は、「かなり重要」の回答が最も多く、全体の約 30.0% を占めている。

表 28 設問 5 ⑯の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	6	15.0%
かなり重要	16	40.0%
普通	9	22.5%
あまり重要ではない	2	5.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	7	17.5%
合計	40	100.0%

表 29 設問 5 ⑰の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	9	22.5%
かなり重要	13	32.5%
普通	6	15.0%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	2	5.0%
無回答	10	25.0%
合計	40	100.0%

表 30 設問 5 ⑱の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	14	35.0%
かなり重要	13	32.5%
普通	11	27.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	0	0.0%
無回答	2	5.0%
合計	40	100.0%

表 31 設問 5 ⑲の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
とても重要	9	22.5%
かなり重要	12	30.0%
普通	5	12.5%
あまり重要ではない	0	0.0%
全く重要ではない	3	7.5%
無回答	11	27.5%
合計	40	100.0%

(7) 設問 6. ベトナムでの経営リスクの影響度

ベトナムでの経営リスクの影響度の 1 位、2 位、3 位とも最も多い回答は、「十分な財源を持つこと」で、1 位で全体の約 20.0%、2 位で全体の約 19.0%、3 位で全体の約 14.6% を占めている。

表 32 設問 6 の回答結果（上位 3 項目を回答）

選択肢	リスク影響度第 1 位		リスク影響度第 2 位		リスク影響度第 3 位	
	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)
①良好な成長戦略を持つこと	7	17.5%	5	11.9%	3	7.3%
②十分な財源を持つこと	8	20.0%	8	19.0%	6	14.6%
③良好なパートナーと良好な関係を持つこと	3	7.5%	4	9.5%	3	7.3%
④人材の確保・育成	3	7.5%	3	7.1%	3	7.3%
⑤中間管理者の育成	4	10.0%	4	9.5%	2	4.9%
⑥親会社と良好な関係を持つこと	0	0.0%	1	2.4%	2	4.9%
⑦人件費の上昇	1	2.5%	4	9.5%	3	7.3%
⑧物流コストの上昇	2	5.0%	0	0.0%	1	2.4%
⑨販売ネットワークの拡大	0	0.0%	1	2.4%	2	4.9%
⑩原材料や部品供給源の安定化	0	0.0%	4	9.5%	3	7.3%
⑪品質管理	2	5.0%	3	7.1%	3	7.3%
⑫売掛金の回収や管理	0	0.0%	0	0.0%	3	7.3%
⑬知的財産権の保護	1	2.5%	1	2.4%	0	0.0%
⑭工業団地の立地場所	1	2.5%	0	0.0%	0	0.0%
⑮インフラの開発や整備	1	2.5%	0	0.0%	0	0.0%
⑯国内交通システムの整備	0	0.0%	1	2.4%	1	2.4%
⑰輸出入手続き	3	7.5%	0	0.0%	2	4.9%
⑱法整備	1	2.5%	0	0.0%	0	0.0%
⑲外資企業に対するベトナム政府の政策	0	0.0%	0	0.0%	1	2.4%
その他	3	7.5%	2	4.8%	1	2.4%
無回答	0	0.0%	1	2.4%	2	4.9%
合計	40	100.0%	42	100.0%	41	100.0%

注：リスク影響度 2 位で 3 項目、リスク影響度 3 位で 2 項目選択した回答がある。

（8）設問 7- 1. 人材育成の取り組みのうち採用後に再教育する必要がある従業員層

人材育成の取り組みのうち採用後に再教育する必要がある従業員層で最も多い回答は、「ローワー従業員」で、全体の約 50.8% を占めている。次に多いのは、「中間管理者」で、全体の約 41.0% を占めている。

表 33 設問 7-1 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
ローワー従業員	31	50.8%
中間管理者	25	41.0%
トップマネジメント	4	6.6%
無回答	1	1.6%
合計	61	100.0%

（9）設問 7- 2. 人材育成の取り組みのうち社内教育の形式

人材育成の取り組みのうち社内教育の形式で最も多い回答は、定期の社内教育では、無回答を除いて、「ローワー従業員」で、全体の約 31.8% を占めている。不定期の社内教育でも、最も多い回答は、「ローワー従業員」で、全体の約 31.0% を占めている。定期の外部での教育で最も多い回答は、無回答を除くと、「ローワー従業員」、「中間管理者」、「トップマネジメント」の回答が 1 社であった。不定期の外部での教育で最も多い回答は、無回答を除くと、「中間管理者」で、全体の約 22.0% を占めている。

表 34 設問 7-2 の回答結果（複数回答可）

選択肢	社内教育				外部での教育			
	定期		不定期		定期		不定期	
	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)	回答数	比率 (%)
ロワー従業員	14	31.8%	18	31.0%	1	2.4%	10	16.9%
中間管理者	6	13.6%	15	25.9%	1	2.4%	13	22.0%
トップマネジメント	1	2.3%	13	22.4%	1	2.4%	9	15.3%
無回答	23	52.3%	12	20.7%	39	92.9%	27	45.8%
合計	44	100.0%	58	100.0%	42	100.0%	59	100.0%

(10) 設問 8. 物流の課題

物流の課題で最も多い回答は、「陸路輸送システム」で、全体の約 23.3% を占めている。次に多いのは、「通関」、「輸送品質（振動・温度への対応等）」で、全体の約 15.0% を占めている。

表 35 設問 8 の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
通関	9	15.0%
陸路輸送システム	14	23.3%
コンテナ輸送能力	6	10.0%
港湾営業時間	6	10.0%
輸送品質（振動・温度への対応等）	9	15.0%
物流品質（誤配荷率・誤納品率・事故率等）	3	5.0%
正当対価以外の対価	3	5.0%
その他	0	0.0%
無回答	10	16.7%
合計	60	100.0%

(11) 設問 9. 輸送活動

①ベトナム国内の輸送方法

ベトナム国内の輸送方法で最も多い回答は、「ベトナムローカル物流事業者に委託」で、全体の約 40.4% を占め、次に多いのは、「自社輸送」で、全体の約 34.0% を占めている。

表 36 設問 9 ①の回答結果（複数回答可）

選択肢	回答数	比率 (%)
自社輸送	16	34.0%
日系物流事業者に委託	4	8.5%
日系以外の物流事業者に委託	2	4.3%
ベトナムローカル物流事業者に委託	19	40.4%
無回答	6	12.8%
合計	47	100.0%

②ベトナムからの輸出時の利用輸送手段

ベトナムからの輸出時の利用輸送手段で最も多い回答は、「海路」で、全体の約 30.9% を占めている。次に多いのは、「陸路（ベトナムローカル物流事業者に委託）」で、全体の約 25.5% を占めている。なお、陸路による輸送は、合計で約 45.5% を占めており、輸送手段の中では、最も多く利用されている。

表 37 設問 9 ②の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
陸路 (自社輸送)	4	7.3%
陸路 (日系物流事業者に委託)	3	5.5%
陸路 (日系以外の物流事業者に委託)	4	7.3%
陸路 (ベトナムローカル物流事業者に委託)	14	25.5%
鉄道	1	1.8%
海路	17	30.9%
空路	6	10.9%
無回答	6	10.9%
合計	55	100.0%

③ベトナムへの輸入時の利用輸送手段

ベトナムからの輸入時の利用輸送手段で最も多い回答は、「海路」で、全体の約 34.0% を占めている。次に多いのは、「陸路 (ベトナムローカル物流事業者に委託)」で、全体の約 20.0% を占めている。なお、トラックは、合計で約 42.0% を占めており、輸送手段の中では、最も多く利用されている。

表 38 設問 9 ③の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
陸路 (自社輸送)	3	6.0%
陸路 (日系物流事業者に委託)	3	6.0%
陸路 (日系以外の物流事業者に委託)	5	10.0%
陸路 (ベトナムローカル物流事業者に委託)	10	20.0%
鉄道	0	0.0%
海路	17	34.0%
空路	6	12.0%
無回答	6	12.0%
合計	50	100.0%

(12) 設問 10. ベトナムでの倉庫の種類と立地場所

①自社倉庫の立地場所

ベトナムでの自社倉庫の立地場所で最も多い回答は、無回答を除くと、「工業団地内」で、全体の約 27.5% を占めている。次に多いのは、「工業団地や経済特区外」で、全体の約 17.5% を占めている。

表 39 設問 10 ①の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
工業団地内	11	27.5%
経済特区内	1	2.5%
工業団地や経済特区外	7	17.5%
その他	0	0.0%
無回答	21	52.5%
合計	40	100.0%

②物流事業者 (自社以外) の倉庫の立地場所

物流事業者 (自社以外) の倉庫の立地場所で最も多い回答は、「工業団地内」で、全体の約 37.5% を占めている。次に多いのは、無回答を除くと、「工業団地や経済特区外」で、全体の約 22.5% を占めている。

表 40 設問 10 ②の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
工業団地内	15	37.5%
経済特区内	2	5.0%
工業団地や経済特区外	9	22.5%
その他	0	0.0%
無回答	14	35.0%
合計	40	100.0%

(13) 設問 11. 今後の展開先として関心のある国・地域

今後の展開先として関心のある国・地域で最も多い回答は、「ベトナム国内」で、全体の約 32.2% を占めている。次に多いのは、「その他」と無回答を除くと「ラオス」で、全体の約 15.3% を占めている。なお、その他の回答では、「日本」が 4 社、「中国」が 3 社の回答があった。

表 41 設問 11 の回答結果 (複数回答可)

選択肢	回答数	比率 (%)
ベトナム (国内) の他地域	19	32.2%
ミャンマー	3	5.1%
カンボジア	3	5.1%
タイ	6	10.2%
ラオス	9	15.3%
その他	10	16.9%
無回答	9	15.3%
合計	59	100.0%

(14) 設問 11. 今後の展開先での展開形態

今後の展開先での展開形態で最も多い回答は、「工場や流通・販売施設の事業運営」で、全体の約 35.3% を占めている。次に多いのは、「業務提携 (受注生産・委託販売)」で、全体の約 26.5% を占めている。

表 42 設問 11 の回答結果

選択肢	回答数	比率 (%)
部品・原材料、製品・サービスの輸入	0	0.0%
部品・原材料、製品・サービスの輸出	3	8.8%
業務提携 (受注生産・委託生産)	9	26.5%
工場や流通・販売施設の事業運営	12	35.3%
アイデア	4	11.8%
その他	0	0.0%
無回答	6	17.6%
合計	34	100.0%

注：複数回答した 6 サンプルを除く

現 地 調 査 記 録

2014年度 現地調査記録

1. ベトナム（ダナン市）の現地調査記録

1-1 地方自治体機関A：2014年9月5日実施

(1) ダナン市の概要

ダナン市は、中央直轄の都市のひとつである。市の人口は、約100万人、中部圏で約2000万人の人口を抱えている。

ベトナムは、ITの開発・適用能力で1位であると言われている。観光では、2013年スマートトラベルアジア雑誌で、アジアの魅力的観光都市10選に選定された。また、ベトナム商工会議所VCCIで投資競争力1位とされている。この地域は、経済の中心地であることが、進出理由として多い。ASEAN諸国の協力で2006年にできた東西経済回廊により、他の地域と繋がっている。これにより、タイの港から日本へと輸出されていた貨物が、ダナン港から輸出できるようになった。また、タイの東の地区から観光客も増えている。さらに、ASEAN諸国の出口ともなっている。ダナン市を含む中部地区は、自然遺産や文化遺産があり、交通や観光に戦略的な地位がある。

なお、ベトナムのGDPの増加率は、2012年は年間12.6%であったが、2013年は年間8%であった。

ダナン市は、産業・貿易・観光サービスの中心地を目指している。特にサービスでは、交通と貨物の積み替えを考えている。

(2) ダナンの交通事情

ダナン港は、5,000DWTのばら積み船や、3,000TEUのコンテナ船が入港できる。また、100,000GRTの客船も入港できる。国際コンテナは、週に15～20便ある。ダナン空港は、年間600万人の乗降客数がある。ダナン市から空港のあるクアン間に高速道路が2017年までに整備される予定である。

(3) ダナン市の工業団地の概要

工業団地は6箇所あり、あわせて1200haの規模である。ソフトウェアパークが1箇所あり、約0.2haである。また、約1500haの規模のハイテクパークを現在建設中である。また、ここでワンストップサービスを受けられる。

ダナンハイテクパークは、港から25km、中心街から22kmの場所に立地している。

優遇策としては、11年間のリース料無料がある。なお、かかる費用は、インフラの使用料が、年間0.2US\$/㎡、排水が、年間0.2～0.3US\$/㎡である。

(4) 労働環境について

人材の流出は、ダナン市への投資も増えているのでまだ起きていない。なお、他の市から来る人も多い。賃金は、ハノイやホーチミンの約半分である。生活環境もよく、実家に近いと言う条件で、ダナン市を選ぶ人も多い。

(5) 物流事情

東西経済回廊ができたことにより、ダナン港を利用するメリットが増えた。これにより、貨物が増えることが期待できる。ただし問題は、タイ・ベトナムでは交通規則が異なることにある。そのため、両国の物流会社との協力・提携が必要となる。ベトナム・ラオス・タイの3カ国を通過する場合、ラオスで車両を変える必要がある。なお、通関手続きは、ラオス向けの貨物は、ダナンで通関手続きを受けることができる。

なお、東西経済回廊がある中部地域は、開発できていないので、貨物が少ない。ダナン市からは、シーフードを輸出している。今後は、5つの回廊を作りたい。

1-2 港湾事務所A：2014年9月5日実施

(1) ダナン港の概要

ダナン港は、大型船用のティエンサターミナルと、小型船用のソンハンターミナルがある。ソンハンターミナルは、都市化により今年度中に閉まる予定である。

大型船は、45,000DWT、2,000TEUが中心で、24時間稼働している。客船は、102便が到着予定である。2013年の年間取扱量は、500万トンで、本年度目標は580万トンである。現在、貨物蔵置場所が24haと狭いため、拡大化を進めている。今後、港拡大とともに、仕事量も増えるので、人材が必要になると思っている。

ダナン港は、ベトナム中部だけでなく、タイ東北部、ラオス東南部のエリアを対応出来る位置にある。

(2) 東西経済回廊の課題について

東西経済回廊を通過する貨物のうち、ダナン港で取扱っている貨物量は2%程度である。取扱貨物量が少ない理由としては、経済開発が進んでいない地域を通過しているところにある。この問題に対して、各国が改善を進めている。例えばラオスでは、サバナケットに3つの工業団地を計画している。タイも同様に、東北は経済開発が進んでいない。なお、タイ国内の貨物は、タイ国内の港を利用している。

運送事業者は、コストダウンのため、ガソリンでは無く、ガスを利用している。ただし、東西経済回廊沿いにガススタンドが無いので、現在はガソリンだけで対応している。

東西経済回廊が利用されにくい理由としては、ベトナム・ラオスでは、都市部を通行することになるため、40～50km/hrの速度制限がある。なお、タイ国内の制限速度は、80～90km/hrである。つまり、走行距離は短いですが、走行時間が長い問題がある。また、通関に時間がかかる問題

もある。現在、アジア開発銀行の ODA によって、手続きの簡素化が進んでいる。さらに、言語の統一、書式の統一化が進んでいる。これにより、以前よりは時間は短くはなっているが、企業側が求めるレベルまで行っていない。

ダナンとミャンマーの港まで繋ぐ回廊のミャンマー国内部分は、一方通行のみで、南に港を置く予定に変更となった。ミャンマーのインフラ整備は、アメリカの経済制裁が無くなった後で進んでいる。また、日本政府の援助により、南北経済回路、ホーチミン港に繋ぐ回廊の計画もある。さらに、北部のラワフェン港に繋ぐ回廊の計画もある。

政府がロジスティクス関連の法律の整備を進めている。これにより、関連産業の発展が期待できる。さらに、ベトナムは企業規模が中小であるため 3PL を必要としていない。日本からダナン市への投資を進めるために、東京事務所を設置し、日本の投資状況の情報を提供している。また、ダナン港と川崎港の就航を準備している。

1-3 大学：2014 年 9 月 5 日実施

(1) ベトナムの経済概要

30 年前からドイモイ政策で、雇用の創出（特に農村部）を目指している。また、東南アジア諸国では、民間部門の役割が大きい。ただし、その中で工業化が遅れている問題がある。

ベトナムの経済成長は、今後、産業構造の変化による雇用創出を狙っている。

1986 年にドイモイ政策が始まり、1995 年～1999 年にアジア危機が発生した。アジア経済危機後の 2000 年～2011 年は、高成長をした。その中で、製造業は伸びている。サービス業は緩やかだが伸びている。しかし、第一次産業は低下している。

2000 年の貿易自由化以降、伸びが増えている。製造業の寄与度は 30% 程度であり、1999 年までは仕事が足りない状況であったが、2000 年からは、仕事数が多い状況である。

雇用は、1990 年～2011 年で農業が 73.0% から 48.5% と約半分減少している。サービス業の雇用の割合が、15.7% から 30.2% となり増えている。製造業は、7.8% から 13.9% とわずかであるが上昇している。工業は、11.2% から 21.3% と伸びている。

(2) 今後の課題について

今後は、輸出が伸びると雇用が増えると考えている。ただし、現状は、石油産業の輸出が伸びているが、雇用にあまり寄与していない。この点を踏まえて、雇用創出をどう進めるかが課題である。

民間企業には、ベトナム内資、外資と国有企業との合弁、外資と民間企業との合弁、100% 外資の 4 種類がある。

企業法の整備によって、民間企業の生産高が拡大している。投資の方向性が転換され、2000 年頃から資本集約型が中心となっていたが、それ以降、労働集約型にシフトし、資本集約度が減ってきている。

国内民間産業では、中小企業の投資ができていない。また、国営企業は、政府が目指していた目標とは逆に動いている。具体的には、株式会社化して減らしたかったが、資本投資は増えた。

しかし、2007年にWTOのメンバーとなったが、製造業から不動産業・金融に流れて、雇用を創出できなかった。また、民間企業の資本が不足している。そのため、資本誘致が必要である。なお、労働者のスキルが無いが、これについては、一定期間が過ぎるとスキルが上がると想定される。つまり、労働者が増えると、一定期間が過ぎれば、熟練労働者の率が高くなる（特にIT産業）はずである。しかし、熟練労働者は、賃金とともに、生産性も上昇させないと、問題となる。今後は、ラオスとカンボジアとの比較と調整も必要となってくる。

生産をサポートするロジスティクスは、インフラありきで進んでいる。今後、制度・技術・人材をどうしていくかが課題となる。

雇用は、農業から工業にシフトしたが、農業からサービス業にはあまり移動しなかった。サービス業の雇用が創出できなかった。今後は、どう創出していくかが課題である。なおサービス業とは、観光、金融、農業や製造業をサポートする事業である。

1-4 物流事業者：2014年9月5日実施

(1) 東西経済回廊について

ダナンにある日系の物流会社のうち日本人が常駐しているのは3社である。

船便と東西経済回廊（陸路）との違いについては、船便の方がリードタイムは長いコストが安い。東西経済回廊を使うとリードタイムは短くなるが、コストが高くなる。

東西経済回廊はダナンからラオバオまで5時間、ラオバオからサバナケットまで5時間程度かかる。ベトナムとラオスは右側通行、左ハンドル（右ハンドル禁止）で、タイは左側通行、右ハンドル。同じトラックで運べず、積み替えが必要である。ラオスからはベトナム、タイに行き来できる。ベトナムからラオスまで行けるが、そのままタイには行けない。当初、ラオスに空のトラックが入れない規制があったが、日系企業などが動いて規制を撤回させたことがある。

(2) 工業団地と雇用等について

最低賃金は、ダナンは240ドルに対してハノイは280ドルと差がある。ダナンで優秀な人材は集めにくい。

工業団地については、ホアカム、ホアカインが日系の進出が多い。開発中のハイテクパークについては、コストは安いが市内中心部から遠く、不便である。ハイテク企業に対しては優遇策が適用される。ハイテクパークへの進出コストは他の工業団地に比べて2分の1から3分の1程度である。ホーチミンは1㎡当たり180ドル程度だが、ハイテクパークは同15ドル程度と10倍以上の差がある。開発コストは1㎡あたり25～30ドルで、土地代は同1ドル程度である。

2. ラオス（サバナケット市）の現地調査記録

2-1 政府系機関：2014年9月5日実施

(1) 工業団地の概要

昨年オープンしたこの工業団地に進出している企業の約50%が日系企業である。工業団地では、スペアパーツ・コンピュータ・電子パーツの生産をしている。タイの投資は、現在は無い。

(2) サバナケットの位置付け

サバナケットに空港があり、バンコクとサバナケット間を1週間5フライトしている。なお、海上輸送だと1週間かかるが、トラックだと1日で輸送できる。

ベトナムの中部、南部は、植林、ゴム、サトウキビ、コーヒーなど、農業分野が多い。ビエンチャンは、ベトナム、中国資本の商業地域の建設が進んでいる。

(3) 政府の目標

ラオス政府は、投資産業の分野変更を希望している。特に、農業用の水施設の建設を呼びかけている。なお、銀行の投資は、ビエンチャンが多く、ベトナムの4行、タイの2行が進出している。

2-2 経済団体：2014年9月8日実施

(1) ラオスの位置付け

サバナケットは、ロジスティクスには有利な位置付けである。また、経済特区を初めて設けた。経済特区では、税金の優遇があり、日系企業が進出し、視察団も増えている。日本からの投資を歓迎している。

ラオスは、輸出が多い。ただし、ベトナムから輸入してラオスで販売しているモノもある。産業は、工業が多く、観光、サービス業も多い。ラオスは、ベトナムとタイの真ん中に位置し、トランジット関連の仕事が多く、関連企業が多い。また、電力供給問題は、水力発電が多くあるので、不足は無い。ラオスでは、木材に関する規制がある。木を切るとき産業は、発展させたくないという事情がある。そのため、木材を輸出するのでは無く、国内で加工するのであれば優遇される。つまり、植林、伐採は歓迎されていない。木材を使って、製品化が投資優遇されている。

(2) 人材育成等について

人材確保については、スキルの無いワーカーの確保は簡単であるが、スキルのあるスタッフは難しい。これについては、職業訓練校があれば、問題は解決できると思っている。現在の就職先は、農業が多く、就業人口50%以上を占めている。また、サバナケットは、ラオスで最も大きな農業地域である。

総合大学は1つ、職業訓練校は2つあり、そのうち1つは民間の学校である。これらの学校の就職先は、国の機関、民間企業、外資系企業である。外資系企業は、10数社あり、全体の5%程

度である。政府の方針は、今後とも金の採掘を続ける。また、銅もとれる。今後は、鉱物資源を売るだけではなく、ラオス国内で製品化して輸出することを考えている。

今後、どのようなスキルが必要なのかの調査ができていないのが課題である。

(3) 経済特区の特徴

経済特区は、施設コストは高いが、税金が優遇されるメリットがある。経済特区の外は、安く借りられるが税金が優遇されない。

2-3 工業団地：2014年9月8日実施

(1) 工業団地の概要

工業団地は、9号線のそばに立地している。2002年に、地域の経済発展を目的に建設された。管理本部は、ビエンチャンにある。工業団地は、サービス、商業区域（305ha）、物流会社用区域（373ha）、製造業区域（243ha）、アパート、ホテル、レストラン、その他区域（88ha）の4つの区域に分かれている。

製造業用区域は、インフラが整っている。アパート、ホテル、レストラン、その他区域には、スタッフ用・アパートメント用の2棟が建っている。ラオスの投資の魅力は、治安が良いことである。また、工業団地では、ワンストップサービスが実施されているため、政府に行って申請する必要が無い。生産された製品は、タイの南の港から輸出する。ただし、一部企業はダナン港を使うこともある。工業団地とダナン港では、輸出がスムーズに行くように協定を結んでいる。中小企業向けのレンタル工場を既に建てている。現在、フランス企業が借りている。ワンストップサービスは、日系企業向けにサービスをしているが、日本語が話せるスタッフはいないが、英語では対応出来る。

(2) 人材育成について

人材は、作業は遅いが、確実に仕事を覚える。

日本語教育については、サバナケット大学が教育をしっかりと行っているので、将来はニーズに応えられる可能性がある。機械の教育は、大学では無く、職業訓練校で実施している。

3. タイ（バンコク市）現地調査記録

3-1 コンサルタント会社（日本）：2014年12月24日実施

(1) 海外進出の経緯とタイ法人の概要

2000年代の中頃、顧客が中国やインドへの海外進出を検討していた。当時、中国では日系会計士事務所の進出がある程度見られていたが、インドでは、日系の4大監査法人や現地の会計事務所しかなく、進出を検討する企業にとって選択肢が少なかった。こうした背景から、2007年にインドに法人を設立し、現地で業務を開始するに至った。サポートの内容は、登記手続きや会計・記帳業務、税務申告などである。

インドは他国に比べてコンプライアンスが厳しい。法務の規定が多く、さらに州ごとに分かれている。そのため、日系企業にとって進出のハードルが高い。インドで海外進出サポートのノウハウを蓄積していくなかで、他国においてもサポートしていこうということで、2010～11年にかけてASEAN 各国にも進出していった。タイでは2011年に現地法人を設立した。

現在、タイ法人でサポートしている顧客は、記帳業務は約20社、労務や税務処理などの顧問業務は約10社前後。法定監査の約10社と合わせると、継続的にサポートしている顧客は40社前後になる。タイ法人の社員は8名。株式の51%をタイ現地の会計事務所が保有している。同会計事務所とは事業上でもパートナーシップを組んでいる。

(2) 2014年の日系企業の進出状況

政治動向の影響を受け、5～6月頃は相談・出張アテンド依頼などの件数が減ったが、9～12月頃には、駐在員事務所の設置や現地法人の設立、BOI（投資優遇制度）申請に関する相談などの件数が戻ってきた。タイ進出にあたっての相談事項として、とくに製造業からは、BOIの恩典がどれくらい受けられるかに関することが多い。

顧客の業種は卸売業やサービス業が増加傾向にある。卸売業の4割くらいは自動車関連である。その他は、繊維、印刷、産業機械関係などもあるが、川下は、自動車関係にあたる。タイは自動車関連の産業集積が多く、その分サプライヤーが豊富で競争が激しい。逆に撤退を支援することはあまりない。事業譲渡するケースなどはある。

(3) BOI 制度（投資優遇制度）について

2015年1月から、BOI新制度が開始される。メインは法人税の免税、機械設備導入時の免税、原材料輸入が免税される。

これまでの制度では、タイ国内が3つのゾーンに区分けされていて、タイ国境に近いほど恩典が多かった（バンコクに近いほど少ない）。新制度からは区分けがなくなる。地域的な違いより、付加価値が高い、政府として成長させたい事業が優遇されるようになる（優遇ランクごとにA1～4、B1～2に分けられる）。労働集約型（縫製関係や原材料生産、アSEMBリーなど）の恩典が縮小傾向にある。増加傾向にあるのは、たとえば電子部品関係など。なお、受託生産は請負業に該当するためサービス業扱いになる。投資規制の対象になる。物をつくっている＝製造業ではない（製造業は独資に関する規制はない）。ただ、区別はあいまいである。

販売業・サービス業は原則独資では法人を設立できない。ただ、資本金を多く積めば独資で設立可能である。なお、卸売業の場合は1億バーツ以上が必要である。資本金を多く積めるような大手企業を優遇するのは、とくに卸売業についていえば、現地サプライヤーが取り扱っていないようなものを外国企業に持ち込んでもらうことが期待されているからである。具体的には自動車産業が想定されていると思う。

卸売業単独で考えるとメリットが少なく見えるが、製造過程の一部として考えると、自動車業界のサプライチェーン全体として外貨を稼いでほしいというタイ政府の思惑がみえる。なお、小

売業が独資で法人を設立する場合は1店舗あたり1億パーツ必要である。

新制度は、2015年1月以降申請した企業から適用される。それ以前は旧制度の対象である。企業の業種によりメリットの増減があるため、一概に良し悪しの評価をするのは難しい。

(4) タイ国内の自動車業界の動向

タイ国内の自動車生産台数は月10万台前後である。2014年前期は前年比30~40%減であった。政治動向に加え、昨年、初めて車を購入する消費者を対象に報奨制度が設けられていたことで、前倒しの需要があったことが影響したと想定している。昨年予約したが、今年クレジットの審査が通らなかったためキャンセルしたという例も多い。在庫が発生し、生産量を調整したことも原因のひとつと考えられる。特にある日本企業の実産台数が落ちた。一方、ピックアップトラックを中心に取扱う日系企業は堅調であった。

(5) 経済統合について

タイの優秀な人材が海外へ、低賃金労働者がタイ国内へという人の移動は見られるが、以前からの傾向で、大きな影響は今のところはない。

関税フリーに移行しつつあるが、スケジュールが遅れている。ASEAN各国には経済格差があり、後進国の自国産業保護のために関税を認めて欲しいという議論が大きな要因のひとつ。経済共同体とは言いにくい。TPPの議論に似ている。

ASEAN各国には生産拠点になっているという共通性はある。これまで国ごとに対応していたことをASEAN一体で調整しようとしている。インドネシアは賃上げの傾向が強い。インドネシアに進出していた日系企業は採算が合わない事態に直面する。産業機能の移管をASEANの各国間でうまく調整できれば、よりASEANとしての意味がでてくると思う。たとえば技術移転やそれに関連した就労許可制度などである。

現在、生産財用部品の現地調達率は7割程度である。そのうちローカル企業はどのくらいかは把握していない。一般的にベトナムの現地調達率は低い。顧客などから話を聞いていると、日系企業はタイ周辺国のラオス・ミャンマー・カンボジアへの投資意欲が高い印象である。とくにラオスはタイ語が通じるメリットがある。ラオスは、人口が少ないため、人材面では売り手市場になる可能性がある。

3-2 NGO (タイ) : 2014年12月24日実施

(1) 組織概要と業務内容

近年、Disaster Risk Reduction (以下、DRR) の重要性が高まってきている。一方で、中小企業のなかでBusiness Continuity Plan (以下、BCP) を行っている企業はほとんどない。当組織の責務は、各国政府と連携して、災害に対する処理や防災能力を高めることである。国レベルからコミュニティレベルまで、様々な機関と関わっている。業務内容は、主に災害対応知識を与えること、災害に対応するための管理システム構築にある。

以前は政府機関に関連する業務が中心だったが、2011年の洪水をきっかけとして民間ビジネスへの対応も開始した。現在の業務の具体的内容は、政府機関に対するコンサルテーションや講習会の開催、Training of Trainers（以下、TOT）などを実施している。講習会の目的は、中小企業関係の政府機関の方にBCPを学んでもらい、周知してもらうことにある。

対象分野は被害の大きかった物流・ICT・農業・観光である。TOTではISO22301に関する知識を共有して普及させるため、トレーナを育成することが目的である。ISO22301はBCPに関連している。なお、プロジェクトごとに資金の出所が異なる。たとえば、JTI基金や世界銀行、アジア開発銀行、ドイツやオーストラリア政府など。アクティブな状態にある事業所の所在地はタイ・ラオス・バングラデシュ・ミャンマーである。

BCPに関して、政府は国単位、企業は企業単位で考えるためギャップがある。国の政策は災害後に関するフレームワークが多く、災害前の対策はあまりない。一方で、企業は売上や顧客への関心が強い。当組織はNGOであるため、ギャップを提示し、ギャップを埋める提案までしかできない。したがって、上述した講習会などによって、災害を受けたときに政府支援だけに頼るのではなく、自立して復旧できるような意識を企業に植え付けることが重要である。

タイの南部のパンガ県にあるホテルの事例を共有したい。このホテルはインドネシアの津波で被害を受けた。その後、社員が講習会でBCPを学ぶ。ホテルでは従業員と定期的なりハーサルを行い、そのリハーサル宿泊客がいるところでも実施する。

(2) ケーススタディ

1) A社

A社は多くの工場を所有している。A社では、タイ洪水の前からBCMというプランがあり、洪水で被災したときに発動した。洪水後、しばらくは従業員の自宅勤務を可能にしたり、被害を受けたという情報を会社で共有し、助けに行ける従業員が近くにいれば援助を要請するなどの仕組みを構築していた。

2) B社

B社の倉庫は1階建てである。日本の親会社のBCPを応用して実践しようとしていたため、比較的早くISO22301を取得できた。

雨季に、社員2～3人で近くの川の水位を常時モニタリングしている。情報は日本の親会社と共有している。2週間、川の水位が4mを超えている場合、荷物を市内で借りている別の倉庫に移動させる。顧客に安全性をアピールするため、上記のような備えを告知している。

もし場所を移すとなると、ローカル社員の雇用に影響が出る。またRojana工業団地内に顧客がいる場合、その基盤を失う可能性がある。大洪水は数十年ぶりのことで、頻繁にあるわけではないことも移転しない理由のひとつである。

3-3 政府系機関（日本）：2014年12月24日実施

(1) 「お互いプロジェクト」とBusiness Continuity Plan（BCP）の観点から

「お互いプロジェクト」のなかで、タイ・日本との間でとくに製造業分野での補完関係が構築されてきている。タイ国内の産業ミッシングリンクに日本の中小企業を誘致することによる、タイの当該産業と日本の中小企業との win-win の関係を目指す動きなどが広がってきており、もともとのBCPの目的からさらに発展したビジネスが生まれている。自動車、電子機器産業の事例が多い。

こうした動きは、日本の県や市などの地方自治体が国内の有望企業を探し、タイの工業省がタイ国内の有望企業を探し、コラボレーションを生み出すという支援にも支えられている（秋田県、埼玉県、山梨県、愛知県、富山県、福井県、鳥取県、島根県、神奈川県川崎市）。

たとえば、富山県では製薬関係の企業が多く立地しているため、タイハープの製造技術とのコラボレーションを目指す動きがある。鳥取県はアニメやIT産業がさかんで、新しいコンテンツを開発するなどの取り組みが進められようとしている。

進出先の水・電気・労働者の知識・技術などの状況を踏まえた投資判断にはリスクが伴う。

こうした課題を解消するため、これまでの日本がタイを支援するという枠組みから、パートナーシップをもとにした周辺国支援という方向に変わりつつある。

（2）洪水時における日系企業の動向

2011年の洪水で7つの工業団地が浸水などの被害を受けたが、他の工業団地も含め、各工業団地内で対策するというのが基本で、団地に入っている企業にとっては、管理団体がいかに災害対策を行っているかが生命線となる。

日系企業は独自に防災対策に力を入れているところが多いが、タイの中小企業を中心に、組織だって対策を講じているところはまだまだ少ない。

工業団地周辺に被害があった場合、企業別での対応は難しい。現在、タイ政府ではエリアで連携した仕組みづくりを志向している（「エリアBCP」）。

フィリピン、ベトナム、インドネシアではパイロットプロジェクトを実施していて、今後タイでもモデル地区を選定し、実行に移していく予定である。

洪水被害からの復旧を目指す時に、大企業であれば日本本社などから支援を受けることができた。しかし中小企業の場合、資金繰りが非常に大変で、銀行からバツで融資を受けようとしたときに担保がない。また、保険会社の審査にも時間がかかるため、短期間での設備更新は困難である。

（3）日系企業から見た現地人材

日系企業から見た現地人材について、2つ課題がある。1つは、新卒で工学部出身の学生を採用しても、期待したほど知識がないため一から教育し直す場合が多いようである。インターンを加えるなど、教育カリキュラムのプラクティカルな面を充実させてほしいという話を聞く。2つめは転職の多さ。キャリアを積むために転職は肯定的に捉えられている。技術系は、近年、売り手市場なこともあってその傾向が強い。中堅技術者の不足も見られる。

(4) BIO について

労働集約型産業を周辺国へ移す動きは、タイ国内の労働者が少ないことがひとつの要因。そのため失業率が低く、現在はほぼ完全雇用状態である。労働者が少ないと仕事を求めて移民が入ってくる。治安上よくないこともあり、これを避けたい。自国内の少ない労働者数でまかなえる産業は高付加価値産業しかない。しかし産業構造は急には変えていけないため長いスパンで考える必要がある。

短期で見れば、タイの最低賃金（300 バーツ／日）を考慮すると労働集約型産業はタイに残る。長期で見た場合、インドネシアやミャンマーが経済発展を遂げることで大規模工事が行われ、外国投資が増え、物価があがり、それなりの賃金を払えるようになれば、タイに出稼ぎに来ているミャンマー人などは自分の国に帰って働く可能性が高い。そうなったときに慌てないように、タイ政府は労働集約型産業から知識集約型産業への移行を目指している。

(5) 長期的にみた ASEAN 内外の関連

ASEAN 市場は拡大していくはず。人口も増えていくので、比率として ASEAN 内貿易が拡大したとしても、停滞というより拡大傾向にあると考えている。今後はアグロビジネスの展望が明るいのではないか。今は作ってそのまま売るか、単純加工をして売って終わりだが、もう一段階加工することで付加価値が生まれると思われる。

2015年度 現地調査記録

1. タイの現地調査記録

1-1 製造業A（アユタヤ県）：2015年2月16日実施

(1) 会社の概要

バンパイ近辺が洪水に強いと言う認識で進出を決めた。しかし、2011年の洪水では、対応出来なかった。具体的には、近隣の工場では、水嵩が2.0mまで上がり、さらに北部に行くと3.0mであった。しかし、当該エリアは、1.5m程度で済んだ。当該エリアは、電力インフラが整っていたので、洪水時は、北部に電力供給をしていた。

従業員数は、従来は3,000名であった。しかし洪水の影響により、現在は、1,200名である。従業員数が減っている要因は、受注の減少と、洪水を機に機械装置の入れ替えを実施し、人手を使わない作業に変更したこと。人件費の高騰の3つがあげられる。

(2) 洪水の影響等について

この工業団地は、出入口が1カ所であった。そのため、水嵩が1.0mまでは、耐えることができた。しかし、水嵩が1.0mを超えた後に水が入ってきた。実際に、近隣の工場は、水嵩が1.2mになった時に水が浸入してきた。水が浸入した原因としては、下水の逆流や地面が土であったため、杭の穴などが考えられる。

現在では、工業団地に水を入れさせないために、土嚢を積んで囲むなどの対策、窓ガラスが開かないようにする対策、下水が逆流しない対策、近隣の工場の地面を土からコンクリートに変える対策等を実施した。

今回の洪水は、判断が遅かったことを考えると、人災に近いと思われる。

洪水の影響による、装置の入れ替えや建屋の修復、原材料の費用等は、保険で求償してもらった。今回は、対処を適切に実施したので、保険金が早くおりた。

洪水から1ヶ月後で、製品の最短納期が、5～6ヶ月であった。そのため、日系企業は、中国やフィリピンで製品を作るようになった。そのときに、これら地域で製品の製造が出来たため、生産場所の切り替えが進み、工場復旧後もタイに戻ってこなくなっている。

洪水発生前に、自動車部品メーカー向けの部品生産のために新たな機械装置を購入して量産しようとしていた。しかし、自動車部品メーカーの工場が洪水で水に浸かって動かなくなり撤退した。このように、洪水の影響による撤退で複数社の取引を失った。

(3) タイの従業員について

従業員は、工場の周辺から通っている。遠隔地から通う従業員のために、20kmの所までを循環するバスを会社側で用意している。

従業員の離職率が5%と高い。会社に残ってもらうための教育、インセンティブ（株をあげたり、給与を上げるなど）を与える、行事を行う等の工夫をしている。

勤務時間は、8時間労働で月26日勤務（月一土）である。工場は、1日21時間稼働している。そのため、2シフト（8時間労働+残業）制を取っている。なお、残業には別途残業代を支払っている。残業代の割増率は、昼と夜で異なるが、概ね25～50%である。休日出勤に対する手当も有り、50%の割増率が振替休日に対応している。

タイ人は、3Kの仕事はしない。これらの仕事は、ラオス、ミャンマー、カンボジアで行っている。

(4) 中国+1、タイ+1について

日本の工場が中国だけでは、何かあったときに対処できないので、中国で製造する製品は中国で販売する製品に限っている。中国から他国に販売することもあるが、人件費が高いことが問題である。なお、現在、人件費が安いのはフィリピンである。

ASEANは、AECが始まると、人、モノ、金の移動が自由になる。タイは、政府レベル、民間レベルで、域内のビジネスモデルを考えている。

タイは、5,000kmまでは、ワンフライトでいけるので、今後、域内中心で、市場が増えるのでは無いか。また、AECが始まるとタイがAECゲートウェイになると思われる。

1-2 コンサルタント会社B（バンコク）：2015年2月16日実施

(1) 日系企業の進出について

タイの進出は、2012年～2013年がラッシュで、現状は、落ち着いている。2014年前半は止まっていた。しかし、2015年からBOI制度が変わり、2014年までは、BOIの旧制度で恩典が受けられるので、10月以降、駆け込みが増えた。

タイは、進出のハードルが他国に比べて低い。具体的には、ルールが明確であること。最低資本金が、他国に比べて低い（例：外国人1人200万バーツで進出できる。）こと。インフラが整っていることがあげられる。物価や人件費もシンガポール、香港と比較してまだ安い。

(2) 自動車産業とサービス業について

ティア1は、中小企業では対応できない。ティア2、ティア3は、中小企業で対応できるが、タイのローカル企業の技術力も高まっている。

サービス業の進出が多い。2～3年前は、飲食店の進出が多かった。現在は、落ち着いてきている。

(3) 洪水の影響について

顧客の50社程度が洪水の影響を受けたが撤退は無かった。洪水の影響を受けても、顧客がいる

ので撤退できない。

(4) タイ+1等について

タイ+1では、カンボジアやラオスが検討されている。これら地域に工場の一部を出す会社はあるが、現在は多くは無い。一方、市場を求めてインドネシアに進出する企業もある。また、ASEANは、日本より競争は激しくない。日本は、マーケット縮小しか無い。一方、ASEANは、今後マーケットは増えていくことが想定される。

(5) 工業団地等について

工業団地だけでなく、規模の小さいミニファクトリーも開発されている。工業団地の空き状況は、2～3年前に比べると余裕があり、進出場所が無いわけではない。

1-3 コンサルタント会社C（バンコク）：2015年2月17日実施

(1) 事業内容について

海外事業の総務業務のサポート（会計監査業務、法務業務、税務業務、人事労務業務等）海外進出時に伴う情報・ネットワークの構築を27カ国に展開している。

現地の従業員は、10名程度（全社全体として400名：インド25名、インドネシア25名、タイ・フィリピン各10名、その他5名程度）である。なお、上記以外に駐在員各1名程度が働いている。

(2) 海外展開について

2006年に中国に進出した。しかし、うまくいかずに閉めて、2007年にインドに進出した。インドには当時日系企業が1社もなかった。現在は、インドの駐在員がデリーで2名、チェンマイで1名、バンガロールで1名の合計4名である。

現在は、業務のほぼすべてを社内でやっている。しかし、法定監査はパートナー（会計事務所）をお願いしている。基本的には国が変わっても、業務内容が似ているのでノウハウを集めて多国展開している。総務職（会計等）は、人材紹介会社に紹介してもらっている。

(3) 総務専門職の給与水準について

タイは、給与格差が大きい。新卒でも能力差により給与格差がある。1.2～1.8万バーツが新卒で、新卒で英語ができるなら2万バーツである。

(4) 顧客について

BOI（The Board of Investment of Thailand：タイ投資委員会）への免税申請を行うこともある。顧客の業種は、商社、繊維、スポーツ用品、自動車部品等である。特に、日本で生産して、タイで販売する企業が多い。それ以外に、取引先の日本からタイへの生産拠点移転に伴い進出してきた中小企業などもある。

(5) タイの事業環境について

タイ現地には、自動車関連企業が少なく、アメリカ系もあるが、日系が強い。

中小企業がタイに進出するときは、合弁会社を探す必要がある。

すべての企業に対して、法定監査が義務付けられている。税務は、タイ語なので難しい。

タイは、大企業・中小の進出が多いのに対して、ベトナムは、中小企業の進出が多い。

また、商社が100%出資では出られない(2014年以降、商社が事業開設のネガティブリストに入る。今はタイとの出資比率が50%：50%なら出られる)

(6) タイの人事制度について

マネージャーは残業込の給与である。非管理職の割増賃金は高いが、休暇のほか、傷病休暇が30日あるため欠勤者が多い。皆勤手当を1ヶ月500バーツ、2ヶ月700バーツなどとする工夫をしている。離職率については、新卒が早く辞める。昇給率は、成果に応じて8%から3%のレンジで差をつけることが多い。

1-4 大学D (バンコク市)

1940年に商業専門学校として設立した。その後、1984年に大学となった。

インターナショナルプログラムの学生は、444人在籍している。そのうち、タイ人は、約300人である。

現在、ASEAN 統合 (AEC) に向けた教育プログラムを展開している。

1-5 製造業E (アユタヤ県)：2015年2月18日実施

(1) 海外進出の概要

中国の工場は、1990年代に操業したが、10年程度稼働した後に撤退した。中国工場撤退にあわせて香港も撤退した。進出当時は税の還付など優遇されていたが、その後、還付率が下がり、ローカル企業が育ってきて、競争が起き、競争力が落ちたことにより撤退した。具体的には、中国のローカル企業は、材料費の調達コストが安く、コスト競争力があつたことがあげられる。

なお、海外進出は、1980年代のマレーシアが最初であった。マレーシアの工場は、現在でも稼働している。

タイからの撤退はあまりきかない。しかし、隣の日系企業は、過当競争が起きて、継続している意味がなくなり、撤退した。

この会社は、顧客の要請で進出した。進出場所は、顧客から遠くない場所で、BOIの優遇が受けられるゾーン2の工業団地で、ゾーン1に近い場所から選んだ。今後は、BOI制度が変わり地域制が廃止される。具体的には、業態別に6区分され、業態によって恩典が異なる。

(2) 自動車メーカーとの取引について

日本は、系列が決まっている。しかし、タイは、多くの自動車メーカーが進出しているが、系列の会社が全て進出しているわけではないので、系列を超えた取引が行われている。そのため、チャンスが広がっている。

日本の系列（ティア1）は、コストメリットを含めたトータルでメリットがあると判断したので、ほとんど進出している。

自動車関連の業務は、ISO取得が重要である。ISO取得は、タイのコンサルタントに仕様や組織作りをコンサルしてもらい、承認期間も含めて8ヶ月くらいかかったが、取得できた。

(3) 原材料調達と販売先等について

原材料は現地で調達している。材料のうち、アルミは、日本や中国から輸入している。鉄鋼は、タイで製造できないこと、品質に対する要求が高いことから、ほぼ全てを日本から輸入している。なお、調達先は、納品先が指定する場合もある。

原材料や部品の調達先には、タイのローカル企業と日系企業がある。最近ではタイのローカル企業と日系企業で製造コストの大きな違いが見られない。そのため、原材料や部品の製造の難易度で使い分けている。難易度が高い場合は、日系企業から仕入れることが多い。

競争相手は、進出時も競争相手が多かった。しかし、現状では、ローカル企業も能力があり、競合している。販売先は、日系企業が80%程度である。販売開始から比較して売上高が2～3倍程度伸びた。しかし、ここにきて頭打ちになってきている。

(4) 従業員等について

従業員は、100名のうち97名がタイ人である。

タイは、失業率1%以下と言われている。現状でも経済右肩上がりであるため、人手不足を心配している。従業員の定着率が低いのはある程度は仕方ないと思っている。しかし、スタッフの移動は無い。従業員の定着率を高めるために、生活補助費などを付加している。また、同県内の日系企業と2月に一度のペースで情報交換をしている。この中で、昇級・賞与の時期には、これらの情報を交換して、お互いに厳しい従業員の引き抜きをしないことを申し合わせるとともに、昇級・賞与が他社と同じ傾向になるようにしている。

労働時間は、8時～17時10分までの1日8時間労働で、それ以外に残業がある。一週間の労働時間は、48時間である。工場の年間稼働日数は、264日であるため、週休2日ではない。

従業員の通勤は、遠い場合は、バス会社に委託してバスに乗ってきてもらっている。しかし、タイ人は、近くから通う人が多い。

人材育成は、社内ではできていないので、外部の機関で日本的なマネジメントの基本的な考え方を教育している。

(5) 洪水時の対応

洪水時には、工場内に水が1.6m入って来た。洪水発生後1ヶ月で水が引き、早いところでは2ヶ月、遅いところで4ヶ月で復旧させた。

被害総額は、保険で求償された分を除くと、製品、材料、設備等で2.0～2.5億円くらいである。

(6) 優遇税制等について

優遇税制として、還付制度がある。しかし、還付される時期が遅い。具体的には、2012年の還付の話を現在している状況である。法人税は、実効税率20%程度である。BAT(付加価値税)は、本来は10%であるが、7%に優遇されている。

1-6 工業団地運営会社F(チョンブリ県):2015年2月19日実施

(1) 会社と施設の概要

この会社は、1,000～5,000㎡の賃貸工場を86棟所有している。一戸建ての工場は、入居する企業のニーズにあわせて建設している。

当該工場用地は、通常のレンタル工場とは異なり、形状がユニークである。具体的には、320㎡を1ユニットとし、長屋タイプでユニットを壁で仕切り、複数ユニットを使用することができる。空いていれば、4ユニット(約1200㎡まで)使用可能である。この規模であれば、普通のレンタル工場と同じ広さとなる。当該工業用地への入居企業は、昔は、特定の地方自治体の企業だけであった。そのときは、営業が大変だったため、2008年から日本全国の企業を対象とした。

工場の建屋内に事務所を入れると狭くなるため、事務所部分は、共有ファシリティーを利用してもらう。なお、24時間警備も共用利用できる。

全体で4棟の貸し工場を3期に渡って建設している。具体的には、25ユニットを12社が利用している。今のところ空きが無い。今後の入れ替わりは考えられる。また、今後、顧客のニーズがあれば、第4期を建てることも考えられる。スタートから今までで撤退は無いが、より広い工業団地への移転はある。

他の工業団地との優位性は、ロケーション(空港、港が近い)である。

(2) 従業員の集め方等について

規模が大きいため、従業員は集めやすい。しかし、定着率が低い。その理由は、毎月、新しい会社が来ることがあげられる。

基本給は、会社によって大きく変わらない。しかし、ボーナスや休みが違う。これらについて、少しの差で、定着率が変わる。

(3) 工業団地用地の取得等について

工業団地の土地の売買は、IEAT(タイ国工業団地公社)の管轄で行っている。

工業団地の土地は、IEATにライセンスをもらうことで、購入できる。しかし、開発コストは、

他の工業団地よりも高い。

なお、工業団地の開発では、EIA（環境影響評価）が難しいため、この工業用地開発が終わったら別の所を探すことを考えている。

（４）その他

当該工場用地に日系企業が多いのは、日系の大手企業が最初に進出したため、それにあわせて、2次、3次サプライヤーが進出してきたことが要因である。

1-7 製造業G（チョンブリ県）：2015年2月19日実施

（１）会社の概要

1948年に都内で創業した。都内に本社がある。昔、都内に本社兼工場があった。しかし、近隣がマンションになり、栃木県に工場拡大に伴い移転した。

主要取引先は、国内外の自動車メーカーである。主要商品は、自動車部品である。

（２）タイ工場の概要

タイ工場は、2006年の設立で現在9年目である。資本金は、1億3千万円程度である。タイ工場の得意先は、自動車メーカーである。

工業団地運営会社Aの施設を3ユニット使って操業している。3ユニットは、960㎡で、小さい工場の半分程度である。この施設は、地方自治体から入居を斡旋してもらった。

レンタル料は、他よりも割高である。進出当時は、ユニット全てを使い切れなかった。また、これ以上大きいともてあますこともあり、当所は、段階的に使えるので、リーズナブルであった。

当社の生産する製品は、ステンレスで作っている。鉄は、錆びるため、メッキが必要である。鉄は、メッキの工程が増えるため、品質管理、在庫管理、出荷が難しい。今後は、顧客の信用を得てから、鉄製品の生産を考えている。また、鉄製品は、他社の大きい会社が進出している。ステンレス製品は、普通の工程では、手作業であるため、作りにくい。この作業工程は、大手であっても変わらないため、渡り合える可能性があると考えている。現状、自動車メーカーから信用を得て、鉄製品の仕事ももらえるようになった。

（３）タイ工場の役割

日本で生産するとコスト高の製品をタイで生産している。今後は、部品をタイで調達して日本で作ることも考えている。原材料は、タイ国内からの調達が95%で、タイで作ることができない原材料を日本の本社から5%程度調達している。販売先は、タイ国内が7割（この7割のうち8割が、ある自動車メーカー向けである。）で、海外3割（日本の本社向け）である。

（４）従業員について

日本人の従業員は、3名であるが、今後は2名体制となる予定である。タイ人は、マネージャー

1名、スタッフ5名、工場アドバイザー1名、オペレーター42名である。

(5) 工場の設備について

工場の多くの設備は、当初は、日本から持ってきた。今後入れる機械は、おそらく中国製になるだろう。また、機械によっては、タイ製を使用している。

(6) 今後の事業展開について

現在、新しい仕事を受注する予定である。それに伴い、現在の広さでは手狭となるため、8月に800m先の工業用地に新規設備も入れ、新たな製品も生産できる工場に移転する予定である。

人手に頼っている工場であるため、異なる地域の工業団地に移ると、オペレーターが付いてこない。1から3年間の期間をかけて育てたオペレーターに辞められると困る。よって、人件費は高いが、仕方なくこの工業団地で生産を続ける。

また、進出以来、オペレーター教育に力を入れており、質が上がってきている。具体的には、当初3分かかっていた仕事が1.5分に短縮できた。

1-8 地方銀行駐在事務所H（バンコク市）：2015年2月19日実施

(1) 会社の概要

当事務所は、2012年4月に開設した。昔も事務所はあったが、アジア通貨危機から一度閉鎖した。しかし、2000年初頭から企業が進出してきたため、新たに開設した。

職員は、所長1名、代理2名、現地スタッフ3名の計6名である。日本人の従業員1名に対してタイ人1名を置くことになっている。また、1995年から業務提携をしている現地の銀行に1名を派遣している。

(2) 業務内容

タイでは、銀行業務（海外送金、融資）ができない。そのため、これらの業務は、現地の銀行を通じて行っている。地方自治体が、海外に出ている顧客を直接対応したいと思っている。しかし、地方自治体で事務所を持つことができないため、当事務所を利用している。

顧客は、地方自治体のサポート内容によって、どこの自治体からサポートを受けるかを決めている。地方自治体間で情報の共有化をしている。

(3) 融資スキーム

親会社に対して親子ローンを組む場合や、工場拡張などの場合は、親会社の本社のある銀行の支店から現地法人に直接貸す方法もある。しかし、この場合、タイパーツを貸すことができない。そのため、円かドルで貸している。また、日本の親会社から保証を入れてもらい、現地の銀行でも審査してもらい貸す場合もある。タイ国内に支店がないため、この方式をとっている。直接、貸すこともあるが、その場合であっても、多くて1000万パーツ程度である。

融資の審査は、支店と現地の銀行の支店へ出向している行員が行う。基準が両者で異なるので両者で問題ないとなれば融資がおりる。

現在、タイ国内で支店のライセンスを取ることが禁止されている。また、現地法人なら進出可能であるが、最低 200 億バーツ必要であり、現実的では無い。ただし、支店のライセンスを取ることが禁止される前に支店を開設した銀行は、現在でも支店を持っている。

(4) その他

BOI 制度が 1 月から変わった。具体的には、付加価値の高い製品を作る製造業者を優遇するようになった。そのため、今後、産業構造が変わると思われる。

1-9 会計監査法人事務所 I (バンコク市) : 2015 年 2 月 19 日実施

(1) 事務所の概要

この事務所では、ASEAN を包括的に管理している。主に日系企業を対象に、監査 6 割、税務 2 割、アドバイザー (コンサルタント業務) 2 割の割合で業務を行っている。案件は、Jsosx 監査、内部統制監査、従業員教育 (特に不正防止策) に対するアドバイザーが多い。この事務所の顧客はおおよそ 500 社を 15 名で対応している。

(2) タイへの進出について

タイでは、外国人事業法があり、製造業は、例外で外資比率規制は無く、日本の資本だけで現地法人を設立できる。しかし、製造業以外は、タイの資本 50% 超が必要となるため、独資で進出することができない。

(3) その他

日系の工場の産業集積が進んでおり、日系の駐在員をターゲットとしたサービス産業 (小売業、日本人向けのレストラン) が進出してきている。

2. カンボジアの現地調査記録

2-1 企業訪問調査 (プノンペン市) : 2015 年 3 月 24 日、25 日実施

企業調査では、政府関係機関プノンペン事務所 (日本) A、大型ショッピングモール A、金融機関 B 駐在員事務所、政府関係機関 (カンボジア)、自動車部品メーカー A、電子部品メーカー A の 3 社、2 機関を対象に実施した。

調査から、カンボジア市場がプノンペン近郊の都市部で急速に拡大しており、とりわけこのエリアにおいては、消費動向では新興国レベルであることが明らかとなった。

具体的には、カンボジアの小売市場は 2012 年の 49 億 USD から 2020 年の 107 億 USD に成長する見込みである。また、カンボジア全国の月間世帯収入が 800USD 以上の世帯が 3%、400USD

～799USDの世帯は9%にとどまるが、首都プノンペン中心部から1km圏では月間世帯収入800USD以上が75%、同5km圏では、400USD以上の世帯が78%とカンボジア中心部の成長が著しいことが明らかとなった。

2-2 大学J（プノンペン市）：2015年3月26日実施

大学B共催のシンポジウムにおいて、「Growth in East Asia」のテーマで、2セッションで5つの報告がなされた。

Session I: Virtually Borderless Market in Greater Mekong Subregion

Topic 1 : Intra- Regional Trade and Border Development in GMS

Topic 2 : Effects of Cambodia-Thailand Cross-Border Labor Migration on Poverty

Session II: Labor practice, customs and economy urged by circumstances

Topic 3 : Impacts of Cambodia's Tariff Elimination on Household Welfare and Labor Market

Topic 4 : TPP and Negotiation Issues

3. ベトナムの現地調査記録

3-1 自動車部品製造メーカーK社：2016年2月16日実施

(1) ベトナム進出の経緯

進出当時、タイ・中国・インドネシアに顧客が進出していた。

アジアの製造拠点として、ベトナムとインドネシアが当時注目されていた。その中で、中国からどう出て行くかを考えた。その結果、ベトナムとインドネシアでは、人件費はほぼ同じである。しかし、インドネシアは、労務管理が難しいと考え、ベトナムに進出した。

(2) 工業団地の選定理由

日系の工業団地は、施設に関わる費用が高い。しかし、インフラ整備、共用部分の管理が行き届いている。一方、ローカルや海外の工業団地は、停電もある。そのため、自家発電設備が必要となる。

また、業務でプレス加工をするため、地盤を重視して選んだ。しかし、この工業団地は、水はけが悪いため、水害には、弱い。

(3) 製品の主な販売地域と製造量

製品は、北米に60%、日本に40%程度出荷している。なお、製品の生産量は、おおむね、月150万個である。

(4) ASEANの陸上輸送の課題

タイへは、車の乗り継ぎが必要である。また、道路整備が不十分であると思われる。今後とも

道路整備が必要と思われる。

ASEAN 地域の陸上輸送の問題には、リードタイムが長いこと、積み替え等で余分なコストがかかることなどがある。

(5) 従業員の特徴と定着率

ベトナムの労働者は、決められた作業を決められた通りやるのが得意である。

従業員は、毎月 30 ～ 40 名程度入れ替わる。

(6) AEC の影響

現在は、直接的な影響はまだない。しかし、タイの顧客がベトナムの製造業に興味を持っているようで、タイからの視察が増えている。

3-2 繊維製品製造メーカー L 社：2016 年 2 月 16 日実施

(1) 製品の生産場所

タイは、賃金が高いため、縫製業としては、メリットがない。一方で、カンボジア、ミャンマーは、人口が少なく、メリットがない。

工場の生産のレベルは、中国がまだ高い。そのため、価格の高い製品は中国で生産している。また、中国は生地が現地で手に入るメリットもある。

製品は、ベトナム国内の百貨店やショッピングモールで販売している。しかし、これらの製品は、日本から輸入している。そのため、税金等で日本の価格よりも高い。

(2) 製品の生産と販売

生産は、日本の本社から注文を受け、ベトナムの協力会社の工場で縫製した後、日本に輸出している。ここでは、協力会社の工場で生産した製品の品質管理をしている

原材料は、本社から輸入している。生産場所は、ベトナム以外にカンボジア、ミャンマーなどがある。協力会社は、10 工場くらいある。全てが日系企業である。中国では、協力会社は、現地企業が多い。

製品の輸送では、ジャケット、コート類は、日本でのプレス代が高いため、ハンガー輸送をしている。納期によっては、航空機を利用する場合もある。しかし、主には、コンテナで混載輸送している。

なお、ベトナム国内で販売する商品は、日本から輸入している。

(3) 従業員の定着率

現地スタッフは 10 名である。40 歳を超えると途中でやめる人が少ない。しかし、20 代は多い傾向がみられる。

3-3 飲料品製造メーカーM社：2016年2月16日実施

(1) 原材料調達と販売について

缶やペットボトルは、国内調達である。砂糖も、関税の関係で国内が安いいため、現地調達である。販売先は、ベトナム国内だけである。

ベトナムでは、北部と南部で味覚が違うため、製品の売れ行きが異なる。

なお、卸売業者の支払いは、前払いで、着金を確認してから商品を配送している。

(2) 国内輸送

ベトナムは、南北に広いため、輸送コストが高い。特に南部の工場から北部へ船で、数日かけて輸送している。また、2015年にトラック事業者の過積載が問題となり、トラックが不足している。

(3) 従業員の定着率

従業員の定着率は、営業部門は、毎月7%程度変わる。従業員の教育は、年間を通して実施している。

3-4 医療機器製造メーカーN社：2016年2月17日実施

(1) ベトナム進出の理由

日本では、設計、製造、営業、アフターサービスをしている。大阪の工場で製品を製造し、アメリカ、中国に販売している。コスト競争力が弱いため、海外で生産するようになった。ベトナムの工場では、製品の組み立てをしている。

原材料の調達は、80%が日本・海外からの輸入である。なお、部品の一部は、ホーチミン周辺の工業団地に進出している日系工場からも調達している。なお、ローカル企業は、支払いのトラブル、品質、資金繰りなどのリスクが多い。

(2) 工業の立地場所

機械製品なので、長距離を陸上輸送すると、振動が多いため、製品に影響を与えることも想定されるため、港湾近くの工場を選択した。この地域は、港湾まで渋滞が少なく、移動時間が読みやすいメリットがある。

この地域に進出したことで受けたデメリットは、土地が緩いことである。そのため、工場建設時に、杭を多く打った。

なお、当該地域の道路がここ2年で変わった。2年前は砂利道だったが、今はアスファルトである。振動計を入れて評価したが、陸送は、日本のそれと大きな差は無かった。

(3) 主な輸出入先

主な輸出先は、日本の工場である。中国へは、日本で再検査をしているため、ここから直接輸出していない。

(4) 従業員への対応

従業員は、日本人2名、管理スタッフ90名である。組み立てのトレーニングはしている。

なお、工場設立当初は、毎月1回社員の誕生会をしていた。また、冠婚葬祭は、必ず行くようにしている。昼ご飯も一緒に同じ食事をとるようにしている。言葉も自分の言葉でできるようにベトナム語を使うようにしている。

3-5 電機部品製造メーカーO社：2016年2月17日実施

(1) ベトナム進出の理由

進出のきっかけは、12年前にベトナム人の研修生を受け入れたことにある。その研修生の研修期間が終わり、それに合わせて進出した。今の工業団地に移る前は、法人登記が無くても借りられるレンタル工場で製品を生産していた。法人登記するようになり、この工業団地に移転した。

(2) 原材料の調達と販売

ベトナムの工場で製品を生産・加工して日本に戻し、抜き取り検査をした後に販売先に納品している。なお、原材料は、現地調達が40%で、日本からの調達が60%である。

(3) 従業員数と教育

従業員は16名である。最低賃金を、昨年度7%、今年度10%あげた。

従業員教育では、半田付けの教育を自社で行っている。

なお、日本からの研修生を受け入れた場合の人件費は、ワーカーの人件費の3分になるため、現在は、日本での研修を終えた人の雇用はしていない。

3-6 工業用繊維製品製造メーカーP社：2016年2月17日実施

(1) 原材料の調達と製品の販売

原材料は、中国、日本、韓国、ベトナムから調達している。製品は、日本に戻す。ベトナムの国内販売のライセンスを持っていないため、販売する場合は、ディストリビューターに依頼する。

(2) 従業員数と勤務体系

従業員は、300名弱である。内訳は、日本人3名（常駐）、管理業務25名、ワーカー250名、期間工50名程度である。

勤務時間は、2シフトである。工場の稼働時間は、5:00～22:00である。

なお、入社して3年以上いる人はやめない。やめる人の多くは、入社1年目から2年目の人である。退職の理由は、給与が安いことである。定着率を高めるために、ここでは、福利厚生に力を入れている。具体的には、他の工場より価格を高く設定し、おいしい社食を提供している。

2016年度 現地調査記録

1. 韓国の現地調査記録

1-1 製造業 A (昌原市：チャンウォン市)：2016年1月28日実施

(1) 会社の概要

1988年に創業してから自社独自の創意力を発揮しながら、利害関係者である顧客最優先を経営の基本方針として実施している会社。この会社は、まず国内で高精度の製品いわゆる高級品質システムを定着させるために常に努力を続けている。A社の社員は全体で700人である。

2003年には中国に工場を作り、中国市場にも進出した後、2009年からベトナムに進出してベトナム支社では新規事業（表面装着技術）分野にも取り組んでいる。

(2) グローバル化に対応する経営戦略について

海外では積極的に投資を行ったが、現地では情報を把握することができなかった。その結果、現地で幾つかの失敗を経験したので、経営者は経営戦略の方針を再考察した。

例えば、現地進出後、現地社を取り巻く環境の状況に合わせてことを実施した。その結果、現在、中国とベトナムの支社を通じてグローバル・ネットワーク体制を構築している。従って、この会社は国内だけではなく、海外の顧客の要請にも可能な範囲で対応ができる経営戦略を優先的に行っている。この会社は、その経営戦略の目標が達成できるように全社員が努力している。

1-2 建設機製造業 B (昌原市：チャンウォン市)：2016年1月29日実施

(1) 会社の概要

この会社は、1998年に創業して最初は様々な機械の部品を生産していた。現在第1工場では、産業用減速機と海洋プラント用減速機を生産、第2工場では、建設重機用減速機などを生産している。

社員の数は、220人である。この会社は、海外にも事業展開を行っており、2008年からベトナムに進出している。

(2) 経営戦略の強みについて

この会社の経営戦略における強みは次の通りである。産業用減速機分野、建設重機分野、エネルギー分野、海洋プラント分野に関わる幅広い製品などを生産している。特に、当社は、エネルギー分野である発電タービン用減速機と風力発電などの関連製品を生産している。したがって、B

社は中小企業であるにも関わらず、高い技術力がある企業である。

また、B社の経営者は、海外進出前には必ず、事前に情報を把握するようにしている。事前の市場調査を行うことを重視している。

(3) 会社の特徴について

この会社の経営における特徴は、取引先が多いことである。B社の取引先はアジアの中国、インドはもちろん、アメリカ、ブラジル、ドイツ、ロシアなどにも事業展開している。言い換えれば、市場のグローバル化を展開している。

1-3 製造業C（昌原市：チャンウォン市）：2016年1月29日実施

(1) 会社の概要

この会社は韓国大企業が生産している家電の部品を生産している。C社は大企業の一次下請け会社である。C社は、大企業との取引関係は現在も続けられている。国内だけではなく、ベトナムにも進出している。従業員は国内だけで、260人が勤務している。海外では、150人の現地人が勤務している。

(2) 企業の現況について

現在、工業団地の中でこの業界に関わる企業は2社しか残っていない厳しい状況の中で、C社は調達の80%を占めている。C社は、冷蔵庫の扉に使われている特殊な部品（機能性部品）を生産している。特徴としては、下請け企業の管理、原材料の調達に関しては、C社が責任を持って行っている。つまり、大企業との信頼関係が構築されている企業である。

(3) 企業の強みと課題について

この会社は、従業員に対する教育に積極的に取り組んでいる。その際、C社の経営者は現場の社員からの意見などを積極的に取り入れる独自の企業文化体制を構築している。これに関してその企業文化を海外にある支社企業にも積極的に取り入れる。

ただし、C社の担当者は、コスト削減のために部品調達を外国に移している影響で、国内の生産量が減っている。その対策を考えなければならないとの指摘があり、この問題は、今後の経営における重要な課題である。最大の課題であるからこそ、国内と海外との状況を把握しながら、情報の共有を行い、従来通りに独自の新部品を開発することが最優先である。

1-4 経済団体D（昌原市：チャンウォン市）：2016年1月30日実施

この機関は、1900年5月に創立された。その後、現在までに昌原（前：馬山）市に所在している中小企業に様々な面で支援を行う機関である。

特に、この機関がある地域は、企業が東アジア移転による「産業空洞化」が進む中、地域の自立性を維持してきた。

しかし、地元中小企業において共通の経営問題になっているのが、中小企業の持続的発展に必要な企業家的人材の不足である。

この機関は、地域自立の基盤である中小企業の持続的発展のため人材を育成することを支援する対策を行っている。例えば、地元中小企業経営者との共同研究により中小企業発展のための課題とその達成に必要な対策を行う企画とその改善を図ることができる支援を行う。

この機関は、人材の育成を行うことは、地域貢献上の責務だと考えている。

1-5 昌原工業団地 E (昌原市：チャンウォン市)：2016年1月30日実施

1960年代から政府の輸出主導型工業化の計画が始まり、電子、機械、金属、船舶関連分野を育成する国家プロジェクトで建設された工業団地である。その後、政府は1970年代以降「総合機械工業団地」を建設した。この団地には、大企業の工場が建設されると共に、下請けの中小企業も多く建設された。

したがって、この地域の工業団地は、韓国経済の発展に大きく貢献した。現在も、大企業とその下請けの中小企業が事業活動を行っている。

しかし、大企業を始め中小企業の中でも、国内から海外に進出して企業活動を行う傾向があり、地域の特徴を生かした空間構造の再編成や新たな産業構造の戦略を考慮しなければならない大きな課題も残っている。

1-6 馬山 (マサン) 貿易地域 F：2016年1月31日実施

(1) 馬山貿易地域視察

韓国政府が1970年に「輸出産業の育成」という政策を掲げて韓国最初の「輸出自由地域」と認定した地域である。国内で韓国経済発展に大きな貢献を果たしてきた地域であると言われている。ところが、1987年以降、人件費が2倍に急騰した環境変化の影響か、この地域に滞在していた多くの日本企業は生産拠点を賃金の安い東南アジア市場に移転して、この地域の経済は大きな打撃を受けることとなった。

(2) 現状について

この地域は、既述した通りに現在も地域の経済は厳しい状況である。しかし、この地域は、昌原工業団地から一番近い地域であり、地元の大学が地域活性化を目指して活動していることもあり、馬山に所在している中小企業は輸出事業に積極的に取り組んでいる。

1-7 船舶部品製造業 G (昌原市：チャンウォン市)：2016年2月1日実施

(1) 会社概要

この会社は1978年に創業し、現在も経営を続けている。創業時には韓国の経済状況が一番よく、その後、アジア通貨危機以降、種々の経営困難に直面している。現在も中国との競争で単価を引き下げざるを得ないことから、海外進出も考慮したこともある。しかし、G社は、大企業との信

頼関係を築いてきたこともあり、国内で船や建機のエンジン部品などを作っている。社員は16人である。G社は、大企業の2次下請けの仕事が売り上げの約70%を占めている。

(2) 会社の強みについて

この会社が、熟練の技能工を抱え、独特の技術ノウハウで、レベルの高い仕事をし、また長年の経験から親企業に部品の設計改善の提案をし、コストダウンをする能力がある。G社は、経営維持に必要な仕事量は確保できており、経営に関しては安定している。この企業では定年までにやめる人はほとんどいない。

特に、経営者と社員との距離感が近いことで、お互いに信頼関係が強い企業である。その結果、規模は大きな会社ではないが、企業独自の技術レベルを高めることになっている。

1-8. 貿易支援機関 H (昌原市：チャンウォン市)：2016年2月1日実施

(1) 全体の概要

1994年に設立し、最初は海外からの輸入に関わる地元企業を支援したが、1996年には日本（下関）にも進出して事業を始めた。その後、1999年からは、中国との交流も始まり、海外との交流を積極的に行った。

(2) 事業内容について

グローバル化が進展する中、地元の企業が国際貿易の環境変化にどう対応するべきかを真剣に考えながら、取り組むことが有利であるという点を考慮しながら、企業支援をしている機関である。特に、組織間のコミュニケーション体制を通じて国内市場の開拓をしながら、輸出・輸入関連に関わる地元企業を支援している。現在、この機関は地元の大学とも連携した産学連携体制を構築しながら、事業活動を行っている。

2. カンボジアの現地調査記録 商業施設 I (プノンペン市)：2016年10月28日実施

(1) 商業施設の概要

商業施設の年間のおおよその来店客数は、1500万人程度で、2015年のカンボジア人口と同等である。

現在の入居テナント数は、最も多かった時期よりも20店程度減少している。これは、テナントが増床したことが要因である。なお、現在、空きテナントは無い。店舗の入れ替わりは、契約期間が1年であるため1年で変わることが多い。

(2) 従業員教育と従業員の定着率

新入社員教育、会社のルール、衛生ルールについては、日本で利用しているマニュアルをカンボジア語にしたものを用いておこなっている。

従業員の定着率が低く、特にレジ担当が定着しないことが問題となっている。早い人は翌日にやめることもあり、1年いたら長く勤めていると感じる状況である。定着率が低い原因として考えられるのが、給与であると思われ、3倍4倍の給与で引き抜かれることもある。なお、退職した従業員は、競争他社だけでなく、銀行、ITなどで働くこともある。

(3) 主要顧客と顧客からのクレーム

主要顧客は、カンボジア人ファミリーの富裕層で、全体の60%程度である。また、複数世代が一緒に住むファミリーも見受けられる。富裕層は30代後半から40代前半が多い。

なお、顧客からは、レジの待ち時間が長いことに対するクレームが多い。

(4) 顧客の店舗までの主な交通手段

公共交通機関が無いため、台数では、自動車よりもバイクが多い。

来客用駐車スペースは、現在、自動車と同数程度のバイクの駐車スペースを用意している。なお、開店後、自動車の利用客が多くなったため、開店後に60%程度増設している。

(5) 商品の調達先

商品の調達先は、直輸入の割合は全体の10%程度である。ただし、国内調達している商品であっても、現地企業が海外から調達したものが多く、全体では、70%程度が輸入品と思われる。国内の調達は一部の野菜のみである。なお、一部の野菜は日本から調達している。

調達先国としては、タイやベトナムが多く、欧米はあまりない。

(6) ASEAN共同体(AEC)実施後の効果と影響について

AECの変化は特にないと感じている。AECで心配していたのは人材流出であった。しかし、人材流失はそれほどなかった。この理由としては、カンボジアの人は地元が好きで海外に流出するという事はなかったからだと思われる。

3. ベトナムの現地調査記録

3-1 繊維製品製造メーカーJ社(ホーチミン市):2017年2月23日実施

(1) ベトナム進出の経緯と今後の目標

J社は1980年代に中国へ技術提携で進出し、ベトナムには、1990年代中頃に法人を設立し、その後操業した。

ベトナム進出に当たっては、資源や労働力なども調べ、国の政策として加工輸出を推進していたこともあり進出した。

現在、当工場は日本人6名体制である。現地化を目指すのが理想であり、将来は、ASEAN地域で日本人1名体制にしたい。

(2) 原材料調達先と中国工場との関係性について

原材料は日本やタイから調達し、半製品は台湾やインドネシアから調達している。

中国での生産量は、コストの関係から少なくなっている。また、中国からの輸入は関税がかかるためおこなっていない。

(3) 人材の採用等について

新卒は採用しておらず、人材派遣会社を通じて採用している。平均勤続年数は、他社に比べると長いと感じている。なお、平均勤続年数が長くなるような特別な対応などは実施していない。

3-2 繊維製品製造メーカー K 社（ホーチミン市周辺地区）：2017 年 2 月 23 日実施

(1) 会社の概要

S P A 型企業であり、生産拠点は、ベトナムと中国と日本である。2000 年代中頃に設立し、後半に操業開始した。来年度の売上目標は、本年度実績の約 5% 増を目指している。

従業員は延べ 1000 名程度であり、そのうち日本人は 6 名である。

(2) 人材について

従業員の離職率は 20～30% 程度である。旧正月（テト）後は 50% 前後になることもある。

人材の特徴としては若い人が多く、会社に対してロイヤリティーを求める。

平均勤続年数は、1～3 年であり、20% 前後が 1～2 年である。

工業団地が位置している地区は、ホーチミン市からある程度の距離があるが、中心地と同等の賃金を支払わないと定着しない。なお、ベトナムの賃金は、中国の約半分である。

(3) 原材料の調達と生産計画

原材料は主にインドから輸入している。一部原材料は、日本から輸入することもある。

生産の特徴は、小ロット多品種生産である。一部工程は、人手でおこなっている。生産計画は、日本とのテレビ会議で決まる。

(4) 輸送時間と在庫

輸送時間は、大阪は 6 日間であり、センター納品まで 9 日である。製品は、注文を受けてから 2 ヶ月で生産できる体制となっている。

在庫は、製品在庫は持たない。原材料在庫は約 1.5 ヶ月分保有している

3-3 百貨店 L 社（ホーチミン市）：2017 年 2 月 24 日実施

(1) ベトナム進出の経緯と今後の目標

本店舗は、市内の中心部に百貨店を誘致した街づくりの目玉としての出店である。

日本で培ってきたノウハウを生かして進出している。現在、日本人 5 名体制である。

今後の目標は現地スタッフを中心に事業運営をすることである。

(2) 周辺の小売業者に与える影響とライセンス取得について

開業に際して、周辺の小売業者に対する影響が大きいと考えられていたことから、ライセンス取得までに1年半以上かかった。

(3) 人材について

開業して間もないが、人事や総務などの業務従事者は離職する傾向は低いと感じている。一方、売場やMDなど営業に関する業務従事者は、開業前のクリエイティブな仕事から開業後のオペレーション重視の業務にシフトするに伴い、離職する傾向が高いと感じている。

3-4 コンビニエンスストアM社（ホーチミン市）：2017年2月24日実施

(1) 会社の概要と目標

現在、全店舗直営で運営している。今後はFC化を進めたいと考えている。従業員は600名程度である。

(2) 店舗の運営体制と人材教育について

店長1名、副店長1名、フルタイムの従業員3名、アルバイト6-7名程度で運営を行っている。店長や副店長は大卒が多く、アルバイトは大学生が多い。テト（旧正月）の時期などは人手不足になることもある。

現在は2週間程度のトレーニングを行い、店舗の仕事に従事している。

(3) FC化に向けて

東南アジア諸国においては共通の悩みであるが、FC化することで多店舗展開を促進させたいものの、オーナーになりうる人が少ない。そのため、店長をオーナーとして育てFC化を高める努力をしている。

3-5 コンビニエンスストアN社DCセンター（ホーチミン市）：2017年2月24日実施

(1) DCセンターの運営の概要

日系運送企業にセンターの運営を委託している。冷凍冷蔵倉庫、ドライ倉庫の3温度帯で対応している。1t車で毎日運行。常温車7台、冷凍冷蔵車14台で運行している。

(2) 従業員の帰属意識と大型車担当者確保の難しさ

ドライバーは担当車両に自身の私物を置くなど車両に対する帰属意識が高い。しかし家族優先に仕事を考えるため、会社に対する帰属意識は高くはない。

また、小型車のドライバー確保には困らないが、大型車のドライバー確保は難しいのが現状である。

(3) ホーチミン・ハノイ市内の交通規制対応

ホーチミン市内においては、大型トラック（2.5トン以上及び総重量5トン以上の車両）の走行可能時間帯は0：00-6：00であり、小型トラック（2.5トン以下及び総重量5トン以下。ただし、実質的には1.9トン）は8：00-16：00、20：00-6：00のみ走行可能である。

ハノイ市内においては、大型トラック（1.25トン以上）の走行可能時間帯は21：00-6：00であり、小型トラック（1.25トン以下）は9：00-16：00、19：30-6：00のみ走行可能となっている。

車両のサイズ・走行時間に関わらず、ハノイ中心部を走行するために警察からライセンスを取得することが必要となる。

4. タイの現地調査記録

4-1 コンビニエンスストアO社（バンコク市）：2017年3月1日実施

(1) 会社の概要と目標

現在、直営店舗の比率が高いため、今後はFC化を進めたいと考えている。

従業員は延べ7500名程度であり、そのうち日本人は4名である。

(2) 競争状況について

現在タイ国内で13,000店舗以上のコンビニエンスストアがあるが、大手有力コンビニエンスストアのシェアが圧倒的に高い。また、価格面においてはハイパーマートなど他の小売業態と同様の価格帯であるため、小売業態間の競争が行われている。

(3) 人材教育について

日本で取り組んできた教育システムの中でも、オーナーを要請することを目指した独立支援に向けた教育プログラムの導入を試みている。現在は、タイ国の状況に合うよう調整段階である。

4-2 コンビニエンスストアP社DCセンター（バンコク市）：2017年3月1日実施

(1) センターの概要

外資系運送企業に運営を委託している。冷凍冷蔵倉庫、ドライ倉庫の3温度帯で対応している。ドライ3、チルド1、ハブ2の計6施設ある。

(2) 仕分け・納品・検品について

高額商品については、盗難防止のため箱を密封している。

納品前にランダムでピッキングの確認を行う。欠品はほとんどなく、店舗への誤納率も低い。

(3) 配送について

配送については、4輪車と6輪車（1-3t車）で行う。ドライの1車両当たり4輪車であれば

2- 4 店舗、6 輪車であれば 6- 8 店舗の配送を行う。

ピッキングを 20 時以降に行い、市内の交通規制にあたらぬ走行可能時間帯に配送を行う。

2017年度 現地調査記録

1. タイの現地調査記録

1-1 コンビニエンスストア A 社（バンコク市）：2017年9月4日実施

(1) 加盟店オーナーの教育に対する考え方

日本の場合、コンビニエンスストアは加盟店が店舗運営に関する教育をする。しかし、タイでは店舗運営に関する教育を自分たちでするという考えに乏しい加盟店オーナーが多く存在する。

(2) 大卒の仕事観とスーパーバイザーの学歴

A 社では、大卒以上の場合、マネジメント・レベルの仕事に従事するのが当たり前という認識があるため、店舗での活動に従事するという認識に乏しいことが多い。そのため、高卒のスーパーバイザーの割合が非常に高い。

(3) 小売業における人材育成、人材確保

失業率が1%以下のタイでは、小売業に希望して従事する学生の割合は多くない。そのため、タイの有力財閥企業では、大学や高校、専門学校などの教育機関を運営している。このうち大学では、リテイルコースを設置している。高校や専門学校では、小売業へのインターンシップも導入されている。有力財閥企業をパートナーとしている日系小売業では、パートナー企業が運営している教育機関での講義やインターンシップなどを通じて小売業に対する理解を深めてもらい、それが結果として人材育成や人材確保の容易さにつながっている。

2. ベトナムの現地調査記録

2-1 繊維メーカー B 社（ハイフォン市）：2017年10月30日実施

(1) タイムな製造日程にも対応できる生産体制

得意先からのオーダーから発送までの期間は、2～3ヶ月程度である。しかし、得意先から到着するはずの資材が発送2週間前に届くこともある。このような状況でもしっかりと注文に応えられるような生産体制をとっている。

(2) 人材流出と実習制度のジレンマ

実習制度を利用して現地スタッフの技術向上や管理能力の育成をしたいと考えている。しかし

実習制度を利用して日本で技術を学んでくること自体がジョブホッピングの機会を与えることになり、結果として人材流出につながる。このジレンマにより実習制度への取り組みについてはやや消極的となっている。

2-2 繊維商社 C 社（ハイフォン市内）：2017 年 10 月 30 日実施

（1）従業員確保に効果的な立地

繊維関係の工場では比較的若い人が働き、労働者の流動性は高い。しかし同工場では、離職率が低い。その背景には住宅街に隣接していることが挙げられる。交通インフラの整備がまだ不十分であるため、自宅から通勤できる工場が少ない。自宅から通勤できることが、給与面以外のメリットとして大きい。その結果、熟練工が多くなっている。

（2）求人募集の方法と注意点

工員が退職した場合、その都度、人員を確保するようにしている。その際の求人募集は広告ではなく口コミで行う。

（3）仕様書の調整

親会社から送られてくる仕様書から製品を作る場合、調整が必要な事が多々ある。生産前に、仕様書と型紙をチェックできる体制が熟練工を育てる中で整備されている。

2-3 繊維メーカー D 社（ハノイ市）：2017 年 10 月 31 日実施

（1）進出パターン

衣類の生地は、遠くから輸入することもあるが、糸は現地調達が多い。そのため、衣類の完成品工場が中国に進出すれば中国、ベトナムに進出すればベトナムという形で、得意先企業の進出状況に応じて進出している。

（2）染料施設の設置によるサービス拡充

環境に関する規制や内資系企業と外資系企業との競争激化の懸念のため、染料施設の申請は厳しい。

D 社は、染料施設を設置可能な場所を探し、工場を建設している。これにより、先染めが可能となり、顧客に対する品揃えが拡充できる。

（3）得意先の要求する品質基準にあった製品の生産

SPA などを得意先とする F 社では、得意先の品質基準が厳しい。

衣類等の場合、糸の素材（種類）や使用量によって、最終製品の耐久性や形状維持が異なってくる。SPA からの要求が高まる中で、厳しい品質基準に応えられる製品を生産している。

(4) 企業に求められる安心・安全などの遵守

CSV や CSR など、社会に求められる企業の姿勢は非常に重要になっている。得意先として関連している会社がしっかりとした安心・安全の基準を遵守しているか、従業員に対しても基準を遵守しているかをチェックされることも少なくない。

2-4 コンサルティング E 社（ハノイ市）：2017 年 10 月 31 日実施

(1) 現地法人化の背景

E 社は既にホーチミンに駐在員事務所を設置していたが、ベトナム全土をカバーするためにハノイに現地法人を設立している。現地法人を設立した理由はトップの意向が大きく、「まずはやってみる」ということが現地法人設立の背景である。

(2) ライセンスの曖昧さによる事業活動の難しさ

「マネジメント・コンサルティング・サービス」のライセンスを取得し、事業活動が行える状況になっても、どこまで事業をしていいのか、その範囲を法令上から知ることが難しいのが実態である。

2-5 繊維メーカー F 社（バクザン省）：2017 年 11 月 1 日実施

(1) 工員に提供する昼食の重要性

従業員への昼食の提供は人員確保には必要不可欠である。どのような昼食を提供できるかで、工員がしっかり働くか、働かないかにもつながる。

(2) 生産性向上のための作業の可視化

ベトナム工場の生産性を高めるため、秒単位での作業時間削減を試みている。その方法として、同社の持つ工場のうち、生産性の高い工場の工員の作業を撮影し、お手本とする。この工場の工員の手際の良さをベトナムの工員に見せながら改善することで作業時間を削減している。

(3) 自律した工員育成のための情報共有

工員の自律化やマネジメント意識を持ってもらうために様々な情報を共有している。例えば、1日の生産量を見ることのできるようにしておく。

こうした自律化やマネジメント意識を持ってもらうためにも 5S の役割は大きい。

2-6 小売業 G 社（ハノイ市）：2017 年 11 月 2 日実施

(1) 日本人 1 人体制の組織

日本人は社長だけで、その他は現地のスタッフで組織が構成されている。その背景には、立ち上げ時から 1 人で主要な業務に取り組み、作り上げてきたことが奏功したと考えられる。

(2) 調達の一やすさと品揃え

現地調達がある程度可能な国ないし地域であれば売場の品揃えは充実する。しかし、現地調達が難しい国ないし地域であると、売場の品揃えは充実しなくなる。特に生鮮食料品や日配品など鮮度が重要なものほど、調達が重要となる。

(3) 輸入制約

生鮮食料品の中でも例えば果物は、品質を求める顧客も多く、日本産のものは人気が高い。しかし、梨やりんごは日本からの輸入が解禁されたが、その他のものは今後の解禁を待っているのが現状である。

また、輸入品は、税関でどのくらい時間がかかるかも想定できないことも多く、リードタイムが不明確である。

2-7 サービス業H社（ハノイ市）：2017年11月2日実施

(1) 外資系企業に対する厳しい監査

外資が入っている企業への監査では、毎年厳しくチェックされる。一方、内資系の場合、監査は5年に1度である。

(2) 日本企業や日本のベトナム人材に対する期待

日本の企業では、日本人学生以上にベトナム人などの留学生を採用したいという要望が多くなっている。それは、給与面だけでなくモチベーションの面から求められている。

例えば、ベトナムの農業大学の出身者などが人手不足問題で悩む日本の農業法人で研修すると、日本に残って仕事をしてほしいとお願いされることもある。

(3) 日本の大学生に対する海外インターンシップの有効性

日本の大学生に対する2週間や1ヶ月の海外インターンシップは、学生の自信や、海外に対する免疫をなくすことに役立っている。また、海外でのインターンシップを通して日本を見つめる良い機会にもなっている。

(4) ベトナムの高齢化問題

ベトナムの高齢化のスピードは日本より早いと予想されている。ベトナムではこれまで「二人っ子政策」を採用してきた（2017年1月にこの政策を廃止する方針を打ち出している）。そのため、中国と同様に高齢社会となった後の生活を危惧している国民も多い。中でも富裕層は高齢者施設や介護施設の充実に期待している。

2-8 日本人学校I (ハノイ市) : 2017年11月2日実施

(1) 在学学生の概要

この学校には、200名程度の学生が在籍している。その内訳は日本留学向けコース(60名程度)、実習向けコース(100名程度)、介護向けコース(40名)となっている。特に昨今では、介護に対する需要の高まりから、介護向けのクラスの学生数が増えてきている。

(2) 5Sが基本

日本の規則正しさを学ばせるためにも5Sを基本としている。この5Sを大きな看板に掲示し目で覚えてもらうよう工夫している。

(3) 人事管理における適用と適応の違い

日本のビジネスの手法などを「適用」することはベトナムにとって非常に重要である。ただし、文化、考え方の違いなどを考慮した適用だけでなく、ベトナム流に「適応」していくことも必要である。

3. ベトナムの現地調査記録

3-1 外食チェーンJ社 (ホーチミン市) : 2017年12月14日実施

(1) グローバルデザインにおけるコンセプトの徹底

J社は事業活動をグローバルに展開するにあたり「世界の飢餓を撲滅させる」ことをコンセプトとしている。この考えを徹底させ、進出国の食の状況改善を目指している。

(2) 現地中間層市場を対象とした価格設定に基づく現地調達

上記コンセプトに基づき、進出先市場の消費者にとって選択しやすい価格設定をしている。この価格帯の維持のため、出来る限り現地調達し、現地調達がまだ難しい食材は、現地生産に力を入れたいと考えている。

(3) 労働力不足を解消するための人材育成

日本の外食産業では、労働力不足の問題が今後の課題となっている。そこに対応するために、現地大学と提携し、インターンシップを受け入れている。

このインターンシップの受け入れは、自社の人員確保の意味だけでなく、それ以上にベトナムの国際人材育成を念頭においている。

3-2 小売業K社 (ホーチミン市) : 2017年12月15日実施

(1) 現地中間層をターゲットとした生鮮の値頃感のある品揃えに関する工夫

日系企業ということ自体が消費者にとってある程度高い価格設定を受け入れる要因になってい

る。ただし現地企業との競争があるため、あまりに大きい価格差は顧客を失う可能性にもつながる。そのため、品揃えについては値頃感だけでなく、品質面でもアピールできる工夫をしている。

その1つに生鮮食料品の品揃えがある。生鮮食料品は制度上、日本から輸入できる品目が限られている。そのため、現地調達が不可欠となるが、この際に日本の農業技術を用いた農業従事者から仕入れることで、品質確保とともにある程度の価格訴求も実現している。

(2) 値上げの難しさ

人件費高騰などにより、価格を据え置くことは年々難しくなっている。しかし、価格にシビアな消費者が多いため、値上げが難しいのが実情である。例えば、現地でよく購入される袋麺などは4-5年の間、価格据え置きとなっている。

(3) ライフスタイルに基づくプロモーション提案方法

年間のイベントは、日本のように多くはない。そのため、テト以外にも少しずつイベントを増やすことで消費者に来店の機会を増やしてもらうことが必要となる。そうした年間の行事についてライフスタイルとともに提案している。

例えば雨季には晴雨兼用の折りたたみ傘を持つことを提案した。その時に晴れているときは、日傘として使えることを伝えるなど、機能とデザインといった新たな価値を訴求することを追加すると商品の購入機会につながることもある。

(4) メーカーによる商品陳列と在庫の管理

ASEAN 諸国のチェーン小売業では、有力メーカーがエンドなどの場所をおさえ、自社製品の露出を高めることが多い。そのため、メーカーのフィールドカウンセラーが自社商品の品出ししている。また、バックヤードの在庫管理もメーカーが管理している。

3-3 外食チェーンL社（ホーチミン市）：2017年12月15日実施

(1) 日本市場の停滞感と海外市場へのチャレンジ

これまでアメリカや台湾などへの進出をしていたが撤退をした。しかし、日本国内の外食市場の停滞感から海外市場へのチャレンジとしてアジア・オセアニアの諸国について調査し、タイとベトナムに進出国を絞り、最終的に種々の条件からベトナム進出を決定した。

(2) 3社合弁体制

台湾ではパートナー企業と合弁会社を設立していたが、最終的にはパートナーとの調整がうまくできず撤退した。この経験を活かし、今回はパートナー企業を2社選んでいる。それぞれの資本比率はL社55%、現地企業35%、現地企業と取引のある日系企業10%の資本関係とした。現地企業と取引のある日系企業に出資してもらうことで、現地企業を牽制することができる。

(3) 食材調達の注意点

現地調達の際、注文したものと違うものが納品されたり、注文したものが届かないなどの問題が多く生じている。特に新規の取引先では注文ミスが多い。そのため、注文票を前提に検品することが必須となる。

また、空輸で週2回日本から食材を調達している。食材の調達では、検食があるため、この検食を考慮した調達が必要となる。

3-4 外食チェーンM社（ホーチミン市）：2017年12月15日実施

(1) 競合との競争からの脱却

これまで競合他社との競争を意識し、価格訴求してきた。しかし価格訴求では収益面で苦しくなっていくことが目に見えている。そのため、価格訴求よりも安全・安心やおいしい食事の方法などサービスが充実した日系企業という点を訴求すべくシフトしようとしている。

(2) 人材募集の方法

日本に興味のある人を対象とするため、WEB告知だけでなく日本人学校などにアプローチし、人材募集している。

(3) 人材確保の注意点

現地従業員には、日系企業で働き、日本での研修を行うことはジョブホップにおける一種のステータスになっている。そのため、日本での研修が必ずしも長期的な人材育成や人材確保にはつながらない。

(4) グループ企業との人材教育

グループ企業の中でもベトナムに出店している企業も増えてきている。そのため、今後はグループ企業内での人材育成の連携も視野に入れている。

2018 年度 現地調査記録

ベトナム（ホーチミン市）・ミャンマー（ヤンゴン市）の現地調査記録

食品卸A社（ホーチミン市）：2018年2月5日実施

（1）公的制度による事業の限定と物流事業の位置付け

日本国内で食品卸事業を行うA社は、日系商社とその関連会社である現地企業とともに合弁会社を設立し物流事業を行っている。

現地での物流事業は、いわゆる在庫型の倉庫が一般的であり、物流＝コストという認識が強い。

（2）小売段階におけるモダントレード現状に合わせた投資

日本国内での事業で培った知見や経営資源を投入することは可能だが、トラディショナル・トレードが市場の多くを占めているため、オーバースペックとならないよう現状に応じたサービス水準を維持する簡素な投資に留めている。

（3）人を使った作業の多さ入出庫における手積み

求められるサービス水準の低さとともに人件費がまだ安価のため、倉庫内作業は人を多く使っている。

（4）職種に応じた人材を雇用

5段階程度にジョブスクリプションを設定し、それぞれのSOP（標準作業手順）に応じた従業員を募集している。

人材育成よりも仕事（ジョブ）に応じた人材を即戦力として募集することを重視している。

物流企業B社（ホーチミン市）：2018年2月5日実施

（1）賄賂との付き合い方

世界汚職度ランキングでも上位のベトナムでは、いわゆる賄賂が当たり前の慣行となっていることが多い。現時点では賄賂を完全に撤廃することは難しい状況であるため、どのように賄賂と付き合いしていくか（どのように回避するか）を模索することが必要となる。

（2）ベトナム人にとっての Made in Vietnam の位置付け

ベトナム人は、一般的に同一製品同一ブランドの品質は、ベトナムよりもタイのほうが製造に関する技術も高いと考えることが多いため、ベトナム製よりタイ製のほうが優れていると認識をすることが多い。

（3）製品の特徴における海上輸送と陸上輸送の比較

重く即時性の低い製品の場合、調達時間の短さよりはコストを重視する傾向がある。

したがって、陸上輸送よりは大量に安く輸送できる海上輸送でも十分対応できる。また、陸上輸送の場合、道路のコンディションが悪いこともあるため、破損等が生じる可能性がある。

食品卸C社（ヤンゴン市）：2018年2月6日実施

（1）人材の状況と基本意識

最低賃金の上昇が著しい。給与水準は高まっているが、そもそも熟練した人材は多くはない。そのため、シンガポールや日本などで仕事経験のある、いわゆるリパットの給与はかなり高い水準にある。その他、エクセルやワードを扱える人材、交渉をできる人材、マネージャーレベルの仕事ができる人材はすぐにジョブホップをしやすい状況にある。

ジョブホップは多いものの、基本的に学びたいという意識が強いため、教育トレーニングをされることを好む。

（2）SOP を遵守しやすい土壌

ミャンマーの人たちは言われたことはやるが、それ以外はやらない。また、もともと先生やお坊さんなどを尊敬しており、仕事の役割と責任を明確にすることで人材教育はベトナム等と比べると教育しやすい状況にある。

SOP については環境、人、法律によって違いがあるため、C社はミャンマーでは独自に構築している。

日本では SOP を強化しすぎると日本人は工夫をしなくなる。一方、ミャンマーなどはやるべきことが定められないと業務を遂行しないため、責任と役割を明確にするためにも SOP が必要になる。

（3）ライセンス制限

これまでは 1 %でも外資資本が入っていれば外資企業という扱いとなっていた。内資の場合は、どのライセンスでも制限なく取得ができるが、外資の場合、ミャンマー外資法に則り、トレーディング（売買、輸出入）ができないなどの制限がある（但し、資材やトラックの輸入はできる）。

2017年に法律が改正され、その外国資本が 35 %未満であれば、内資企業とみなされるように変更された。

（4）インフラ関係の悪さと流通の付加価値に対する認識不足

電力の安定供給など基礎インフラがまだ安定していないため、流通インフラ等はまだまだ整備が充実していない。そのため、配達における品質管理という点に対しての意識は低い。例えば、配達はチルドの状態を保ったままであっても、納品時に軒先に置いたままにされ、果物や生鮮などの品質が劣化してしまうことがある。

（5）ブローカーの存在とその弊害

ミャンマーでは農協のような組織がなく、ブローカーの存在が大きい。例えば、物

流を統括するブローカー、農業を統括するブローカーなどそれぞれの流通過程を結びつける際には、コミッションビジネスが当たり前になっている。したがって、技術の進展などがうまく整備されることがない。

そのため、外資の規制もあり、モダントレードは 5 %程度にとどまっている。

中堅繊維メーカーD社（ヤンゴン市）：2018年2月7日実施

（1）5S の徹底と手を洗う大切さ

日本の5Sを基本とするが、特に縫製作業においては、手を洗うことの大切さを教える。もともとミャンマーにおいては素手で食事を食べるが多いため、縫製作業などを行う際には手の汚れがないことを徹底させる必要があるためである。

（2）見える化の徹底

3ヵ月間の投入計画、サンプル数、産出量がどのくらいなどを全員が分かるように見える化をしている。そうすることで工場内の無駄を省きコストダウンを図っている。

（3）基本教育の高さ

ミャンマーの場合、学校、寺子屋など教育が充実しているため、識字率は95%程度と高い。また、勉強意欲もあるため、通信大学で資格を取得する人も多い。

（4）人材確保と人材維持と現地従業員によるコミュニケーション重視

毎日、チラシを配り、採用面接を行っている。但し、中国資本などが入ると給与を高く設定するため、流出する人材もいる。その背景には日系企業での職歴は現地企業や中国資本の企業に面接に行く際のステータスにつながる点が挙げられる。他の繊維工場に転職する人の多くは研修期間中にやめることが多い。

D社で長期に渡り働いている従業員たちには、現地のスタッフを通して月に1度ミーティングを行っている。本社で決まったことは、生産ラインの班ごとに現地従業員のマネージャークラスが連絡する。また何か相談がある場合も、班長を通して話をすることもある。もちろん直接マネージャークラスに相談することもできるようにしている。

但し、基本的になにか情報発信する場合は、現地従業員のマネージャークラスが行うようにしている。日本人社員がこうしたコミュニケーションを行うことは、通訳を介することで行うため、バイアスがかかってしまうおそれがあることを考慮しているからである。

ミャンマー（マンダレー市）の現地調査記録

タイ商工会議所大学のコーディネートののもとに、ミャンマー中部の交通の要衝であるマンダレー市およびザガイン市において現地企業家および現地商工会議所を訪問し、インタビュー調査を行った。

ホテルおよび農産品メーカー：2018年2月26日実施

亡き夫の宝飾関係小規模ビジネスを発展させ、ホテルおよびマンゴを主体とした高級青果を海外輸出するまでの企業に成長させた女性経営者。特にマンゴ輸出については品質向上のための技術向上、輸出マーケティング拡大のために地元と同業者のための協会を設立し、地域の産業発展に大きな貢献を行っている。

金属宝飾品およびホテル：2018年2月26日実施

家族ビジネスの金属宝飾からホテル経営に展開した家族経営者。姉弟で経営を行っている。ホテル業には経済発展に伴ってバックパッカーなどの低価格ホテルを求める観光客が増加していること、および地方からマンダレーの大病院に入院する患者に付き添う家族の宿泊需要が拡大していることなどから参入したもの。更なるサービス向上と付加価値のあるグレードのより高いホテル経営を目指して、「家族的経営」からビジネススクールの知識を活かした「近代的経営管理」に移行を図っている。弟経営者は仕事の合間にタイ商工会議所大学がマンダレー商工会議所事務所内に開講している経営者向けのビジネススクールに通っている。

建設資材商社経営者：2018年2月27日実施

経済発展に伴いザガイン市からマンダレー市に移住し、家族経営の小規模レストランおよびホテル業から建設資材取引業に転身した経営者。大学卒業後、地元のメーカーに勤務しその時に培った知識・経験・人脈を活用し、事業を発展させてきた。日本企業との取引もある。地元経済界には大きな貢献をしており、マンダレー商工会議所にタイ商工会議所大学のビジネススクール講座を開講させた立役者である。マンダレーは内陸都市であり、今後の発展には陸上交通ネットワークの整備とITソフトウェアなどの情報産業の誘致が重要になると考えている。なお、有数のIT大国である隣国、インドに近いこともチャンスになるとの認識を持っている。

マンダレー商工会議所：2018年2月28日実施

マンダレー商工会議所においては加盟している中小企業経営者に参集してもらい会頭および事務局長のもと参加した経営者に「現在の経営上の問題点」を挙げてもらった。それによると以下の指摘が多かった。

- (1) 資金調達の制約が大きい。スタートアップや中小企業には有利な条件で融資する金融機関が少ない。この結果、家族や友人からの調達や高利での調達になってしまい、新しいビジネスの成長を阻んでいる。
- (2) 品質向上やブランド力向上のためのノウハウ獲得の機会が少ない。
- (3) ビジネスチャンスが大きい海外市場の調査をするには経営資源が不足している。
- (4) 日本の地域商工会議所との交流を通じて情報交換やノウハウの学習を目指してゆきたい。

台湾（台北市，高雄市）の現地調査記録

国立台北大学の研究者：2018年3月11日実施

台湾は鴻海精密工業や TSMC 等の電子部品および電子製品組み立てに関する世界的な企業が育ってきている。こうした電子工業は欧米や日本などから PC 等の委託加工を受けながらノウハウを蓄積してきたものである。特に日本がバブル崩壊以降のリストラクチャー局面において多くの優秀な技術者を退職させたため、彼らが台湾企業そして韓国企業でその力を活かしたモノである。

しかし、今では台湾の優秀な技術者や大学卒業者が中国大陸の企業や中国大陸と大きな取引のある台湾企業に就職を希望するようになってきている。この結果、台湾の技術がさらに大陸の中国企業に流れつつある。今後、台湾の電子業界の競争力は相対的に低下していくと考えている。

メコン地域、特にベトナムとの取引や直接投資も盛んになってきているがやはり規模的に中国大陸との取引が大きく、台湾の経済成長に欠かせない要素となっている。日本企業の中には台湾企業と提携して中国や東南アジア市場に展開しようとしているところもあるが、大卒者のなかでそうした日本関連のビジネスでキャリアを積もうとするものは「上の中」以下の層であって、「上の上」の層ではない。もちろん、台湾には多くの日本企業が、特にサービス分野で多くの日本企業が進出しており、就職を希望する大卒者にとっては魅力のある就職先の一つとなっているのは確かである。

国立中山大学：2018年3月12日実施

東アジアにおける日本企業、台湾企業の現状について意見交換を行った。さらに、当方からメコン地域で行っている本プロジェクトの成果を説明し、「台湾企業のメコン地域での展開と日本企業との提携可能性について」の共同シンポジウムを提案した。

中山大学とは2018年12月に中山大学キャンパスで実施との案で一旦合意を得たが、後日、「他のシンポジウムと日程が重なってしまい、研究スタッフや事務スタッフが手当てできない」との理由で中山大学側からキャンセルの要請があった。

ベトナム（ダナン市）の現地調査記録

ダナン経済大学での研究会：2018年3月16日実施

ダナン経済大学は本プロジェクトを通じて本学アジア産業研究センターと組織間協定を締結したベトナム中部の経済系のトップクラスの大学である。

ダナン経済大学のキャンパスにおいて、研究会を実施した。ここでは、最初に双方の研究者から最近の研究成果について報告があり、引き続きディスカッションを行った。当方からは本プロジェクトのうち、東西経済回廊などが連結するベトナムーラオスータイの陸上インフラ、工業団地、海外企業の投資、現地企業の発展について、これまでの成果を報告した。ダナン経済大学からは経済発展に伴って、当地で年々関心が高まっている。医療関連サービスにおける人的資源管理について報告が行われた。

IT 企業：2018年3月16日実施

ベトナム最大の IT ソフトウェア開発企業、FPT 社のダナン支社を訪問した。同社は先進国からのオフショア開発の受注によって急速に発展した企業である。現在、アジアのみならず、北南米、欧州にも拠点を設けている。日本には子会社を設立している。同社は日本市場を最も重視しており、IT 知識だけでなく外国語を社員に習得させることにも注力している。社内には日本語学習施設があり、レベル別の教育が行われていた。

今後はオフショア開発の受託だけでなく、クライアントの組織や戦略の構築支援を行うシステムコンサルティングの分野に企業を発展させる計画である。社内には優秀なベトナムの大卒者が多く働いており、このなかから将来、スピニアウトして IT 企業を起業させる人材も現れてくることを予感させた。

ダナントラック協会：2018年3月17日実施

ダナンの陸上運送の要となる団体である。協会長が経営する運送会社のコンテナデポを訪問した。以下のような内容の話があった。

ダナンのトラック業界の多くが国際的なフォワーダーからのベトナム国内輸送の受託であるという。ダナン周辺にはダナン港以外にも中小の港が多く、それぞれの港を「縄張り」とする小規模・零細トラック業者が多く存在する。

したがって、外資系の手続きの「下請け」に留まらざるを得ない。メコン地域に国境を越えたビジネスを展開していくのは困難な状況である。小規模であるがゆえに社員教育も不十分で AEC 成立による国境ロジスティクスに独自に参入していくのは難しい。

自分の会社では日本の三井系のフォワーダーからの仕事が多く、また日本のベトナムへの ODA プロジェクトに関する資器材の輸送にも携わってきた。

日本との関係が深い仕事をしてきたからか娘は日本に留学して、日本の大学への進学を希望しているとのこと。

トラック業者が数多く存在するため、過当競争で価格競争になっており、利益を確保して発展していくためには新規ビジネスを考えざるを得ないとし、現在、同社では空いた中古コンテナを改造し、可動式店舗やオフィスとして販売している。

日系フォワーダーダナン支店：2018年3月18日実施

インタビューには支店長が対応し、以下の内容で話があった。当社の荷主はほとんど日系企業である。したがって、日系企業関係の荷の流れに基づいて話す。

AECにより経済的な結合が強まっていると言ってもモノの流れが双方向で均衡する状況にはなっていない。例えばタイからラオスを通してベトナムのダナンに運ばれる荷はあっても、その逆の荷がなかったりする場合が多い。

したがって、東西経済回廊（9号線）に「定期便トラック」を走らせるのはビジネス上無理がある状況である。それすら量的に多いものなどは船でバンコク港からベトナムの方が荷主にとってメリットがある。この原因はベトナムの工場からタイの市場に運ぶ製品のサプライチェーンがまだ細いためであると考えられる。他方、中国南部とベトナム北部とのサプライチェーンが太くなっているため、ベトナム北部—中国広東省などを結ぶ荷は多く、定期便の経済性は比較的高い。

ミャンマー（ヤンゴン市）の現地調査記録

食品卸A社（ヤンゴン市）：2018年6月21日実施

（1）燃料価格の高騰

直近3ヵ月で燃料価格は30%程度高騰している。その背景には、石油会社の寡占構造、石油精製場所がヤンゴンのみであるため、地方に行くほど価格が高くなることなどが挙げられる。

（2）物流不均衡による問題

ミャンマーは農産物や紙タバコの原料等をタイへと輸出するのに対し、タイからは家電製品や加工食品などが輸入される。ミャンマーからの輸出量が少ないのに比べ、タイからの輸出量は多い。こうした貨物輸送量の不均衡が、貨物輸送を困難にさせる。つまり、ミャンマーからタイへの貨物輸送がビジネスになりにくいといえる。

（3）物流事業における雨季という季節特性

雨季は1年のなかでも需要が落ち込みやすい。観光客が減少することで、料飲店やビール等飲料需要が落ち込む。さらにミャンマーにとって主力輸出商品である農産物も雨季の前に収穫期は終わっている。こうした状況が貨物量の不均衡を生み出す要因ともなっている。こうした要因はトラックオーナーにとって会社設立の阻害要因となる。したがって、トラックオーナーは車を保有し、ドライバーを日雇いする形での事業を行うことが多い。

（4）ミャンマー人の特性と人材教育に関する課題

やさしく温厚で素直な人が多いミャンマー人の人材教育をする問題として、成長戦略の立案（計画等含め）することがやや苦手な人が多い。事業活動の計画を立案できるミドル・マネジャーをどのように育てていくかが当該企業の課題である。

ベトナム（フエ市）の現地調査記録

菓子製造業A社（フエ市）：2018年7月12日実施

（1）苦戦と撤退経験を活かした再進出

90年代後半に参入し、一度撤退している。当初は現地国営企業と日系企業複数社で合弁会社を設立したが、過小資本による過剰な借入れやアジア通貨危機等によるパートナー企業の経営危機に伴う経営混乱により、撤退を余儀なくされる。リスクに耐えられる資本と明確な経営体制の必要性を教訓として再度進出した。

（2）明確な経営体制と連携

現地私企業とA社での合弁会社を設立し、明確な経営体制という教訓を活かしている。生産に関してはA社、営業や流通に関しては現地のパートナー企業が行う体制となっている。それぞれが自分の得意分野を担当することで運営を行っている。商品開発は、営業や流通に強い現地パートナー出身者の意見を参考にしている。

（3）現地小売業の棚における模倣品との熾烈な競争

A社のヒット商品に対して、ライバル社はパッケージが酷似している商品を作っている。その商品自体が現地の組織小売業などでA社商品の隣に陳列されることも多い。プロモーションとして食器やジョッキなどが商品に付与されるなども多い。結果として過度な販促により売場での競争は激化しやすい。

酒類製造業B社（フエ市）：2018年7月13日実施

（1）原材料の調達状況

原材料となる酒米の調達は、現地の長粒米を原料として使用するため、現地の土や水をチェックしたうえで買い付けを行う。但し、現状では1軒の農家が大量にコメを作っているわけではなく、農協の組織に類似した自治体を通して酒米を調達している。原材料の品質に対して要求を厳しくすると、取引を断られるなど、シビアな契約は難しい。

（2）現地での飲酒状況とビンの調達

ベトナムではお酒をキープするという文化に乏しい。そのため飲みきりサイズのほうが望ましい。またペットボトル容器よりはビンを好む傾向にあるが、ビンの調達は現地では難しく、日本から輸入している。

（3）現地ライバルの模倣品対策

ヒット商品が出ると、そのヒット商品のラベルをプリンターなどで印刷し、貼り付け、販売するローカルの業者もいる。粗悪品や類似品による販売競争があり、品質確保のためにパッケージの工夫とそのパッケージを消費者に伝えるためのプロモーションが必要となる場合もある。

（4）人材教育に関する課題

現地の日本人従業員は、日本人とは教育など根本的な考え方の違いがあり、「日本ではこうだ」などのやり方ではほとんど意味がないことを認識している。そのため、ベトナム人ならどう考えるかを考慮したうえで、従業員に対する教育を行うようにしている。

繊維製造業C社（フエ市）：2018年7月14日実施

(1)工場設立に条件の揃ったフエ市

ダナンにも近いフエは、国際空港も近く、物流面での都合が良い。また市としても繊維の集積地として繊維産業に関して積極的な誘致をしていた。労働集約的な産業である繊維においては、人件費は重要な問題であるが、フエはハノイやホーチミンに比べると最低賃金も安い。このように工場設立にあたり重要な要件が揃っている。

(2)従業員の働きやすさを追求したハード面での整備

繊維製造業の多くの工場においては、従業員の作業所内は暑い。しかし、C社は従業員に働きやすい環境を提供するべく完全空調にしている。また女性に働きやすい環境として、医務室の完備や授乳室なども設置している。加えて他の工場に比べ給与を高くし、また保険にも加入している。このように、できるだけ長く従業員に働いてもらうことが離職率を減らし、生産性の向上に寄与している。

(3)労働者のための企業

従業員を大切にすることは品質の高さにつながる。そのため、労働条件をより良いものにするためにも労働組合を作っている。この労働組合を作ることで組合の意見は職場に反映されている。例えば、子育てをしている従業員が多いため早く帰宅できるよう昼休み時間を短縮し、夕方早く帰宅できるように就業時間が変更されている。現地では昼休み時の昼寝は一般的だが、それ以上に子供を持つ母親は学校後の子供のお迎えや夕飯の支度など、仕事後の家庭の時間を作ることが働きやすさにつながっている。

(4)自分たちで解決策を考えさせる人材教育

日本人スタッフは従業員にあまり教えないようにしている。そうすることでなにか問題があった時に現地従業員が自分自身で納得して対処してもらうようにしている。

台湾（台北市）の現地調査記録

外食企業A社（台北市）：2018年9月4日実施

（1）過去の撤退と人脈を活かした進出

2010年代前半、独立資本で上海に進出し撤退している。ドリンクバーを水筒に詰めて帰るお客の行動や、労働面での従業員との軋轢など、文化の違いに戸惑いを痛感している。

但し、市場参入の可能性や、前回の進出で得られた人脈を用い、中華圏での進出を考え、台湾に進出している。

今回は独立資本ではなく、食品関係であり、かつ人を多く使うオペレーションを行っている企業をパートナーとして合弁会社を設立し、事業を行っている。

（2）日本の海外事業部主導による店舗マネジメント

日本の海外事業部が店舗マネジメントの多くを支えている。そのため、出店地候補は現地の店舗開発スタッフが行うが、その意思決定は日本の海外事業部の判断が必要になる。メニュー開発も、現地のニーズ等を収集し、海外事業部が主導で開発し、それを現地でテストする体制となっている。

なお、食材の調達も、現地でそのほとんどを行っている。

（3）立地重視の出店戦略

日本のように基本的な店舗サイズが決まっているということよりも、立地を重視してそれに合わせて店内のデザインを考える、立地重視の戦略を採用している。それは、台湾では食の外部化傾向（外食、中食）が日本以上に進んでおり、CVSも競合として捉えられるためといった背景がある。

（4）台湾戦略が ASEAN 市場参入の布石

台湾での事業活動は、今後のアジアでの市場進出の布石となる。できる限り中華圏の人脈（ビジネス・ネットワーク）をうまく活用し、一度撤退した中国本土や ASEAN 諸国への市場参入も今後は進出したいと考えている。

保険会社B社（台北市）：2018年9月5日実施

（1）行動指針の重視と現地化

現地法人においては、本社の経営理念や経営ビジョン、コーポレート・メッセージ以上に行動指針（バリュー）を重視している。行動指針を浸透させることから現地の目指す姿を固めている。

（2）現地社員と日本国内社員のグローバル人材育成を狙った教育制度

現地の社員のなかでも年に数人を半年から1年程度日本に出向し本社の社員と一緒に業務を行う研修制度を設けている。現地社員は日本国内で働くことで業務スキルを向上させるとともに、企業文化を理解してもらう。また日本の社員については

グローバルな意識を向上させる狙いがあり、双方向でのグローバル人材の要請に取り組んでいる。

(3)日本の研修制度から働き方改革アイデアを提案（人材育成の成果）

日本での研修制度を利用した現地社員が、国内研修で得た知識を基に、働き方に関する改革案を提案している。

この働き方改革は、社員一人ひとりが自分の仕事の役割を1ランク上げて考えるという取り組みを行っている。そうすることで業務効率を上げ、限られた時間のなかで組織の目標を達成しようとしている。また、仕事と生活のバランスをとろうとしている。

外食企業C社（台北市）：2018年9月6日実施

(1)日本という軸をぶらさない

近年の健康志向等で日本食に対する関心は高く、日本食に関する市場も広がっている。そのため、現地の顧客が求めているのは、ローカル対応した味ではなく、日本食そのものである。したがって日本で提供している味にこだわり、商品を提供している。

(2)教育に対する言語の壁

日本人に対して教育する場合、丁寧語、尊敬語、謙譲語などの区別については国語教育がしっかりとしているため、接客で使うべき言葉の素地ができている。一方、日本のように丁寧語や尊敬語、謙譲語などに対する教育がない台湾においては、接客の言葉を教えるには言葉を明確に教え込む必要がある。

(3)明確な目標設定が生産性向上とモチベーション向上につながる

日本の場合、店舗におけるオペレーションの作業についての評価項目が少ない。しかし、役割と責任を明確にし、どのような作業（技術が身につけば）ができれば、昇給・昇進できるかを可視化することでやるべきことが明確になる。それが結果として生産性の向上やモチベーションアップにつながっている。

シンガポール（シンガポール市）・マレーシア（ジョホールバル市）の現地調査記録

物流企業A社（シンガポール市）：2018年9月17日実施

（1）物流におけるシンガポールの位置付け

アジアのハブ拠点と位置づけられてきたシンガポールにおける物流は、他の地域に比べ高度なサービスが可能となっている。そもそもシンガポール政府自体が人材・技術などに対する積極的な取組みに対して、補助金を出したり税制面で優遇したりするため、新たなサービスに積極的に取り組みやすい状況にもなっている。このように、物流面でのシンガポールの位置付けは今後も重要な役割を果たしていくことが予想される。

（2）ジョブ・ディスクリプションと調整役不足

現地スタッフは何をどのようにやって欲しいかを明確に伝えない場合、仕事が進まないことが多く、ジョブ・ディスクリプションは重要となる。但し日本人の場合、ジョブ・ディスクリプション以上に調整等の役割を当たり前になさしてくれることも多い。その調整役をどのように育てるのか、そうしたノウハウをどのように伝承するのかは中小企業にとって大きな課題である。

（3）ジョブパスの明確なシンガポーリアン

自分の生活を豊かにするために仕事を選ぶ人が多いシンガポール人は、自分の将来的なキャリアパスを思い描き仕事に取り組んでいることが多い。そのため、自身のキャリアパスの一環としてジョブホップをしている。

一方、時間をかけて人を育てていくという思いが強い日本企業にとってはジョブホップに翻弄されることが多い。特に中小企業の場合は、1人やめることのインパクトが大きいため、当たり前流動する人材に対するスタンスを理解することは人材確保や人材育成には重要となる。

物流企業B社（シンガポール市）：2018年9月18日実施

（1）取引先のBCPやCSR要請の高まり

近年、事業継続性の観点からBCPに対する得意先からの要請が多くなっている。自然災害だけでなく雇用している従業員の身元など、SCMの観点からもBCPの視点は重要となっている。また、職場の作業基準が安全かなどはCSRの観点から重要となっている。そうしたなか、B社の業界では現在の好景気を背景として、労働集約的な作業をできるだけ自動化することでCSRへの対策として取り組もうとしている。

（2）シンガポールにおける情報収集

物流の拠点であるシンガポールにおいては物流事業者も多く存在しているため、物流に関する情報収集がしやすい状況にある。ここでの情報収集や調査は今後の物流拠点や進出を考えるうえでも重要となる。

(3) ルールが明確なシンガポールのメリット

物流活動を行ううえでシンガポールはそのルールが明確であることが評価される。特に特殊な貨物を取り扱う場合、配送にもさまざまな許可が必要となる。そうした際に、通過可能なエリアが明確なために面倒はない。一方、車両の通行可能時間が厳しく設定されている地域もある。このような車両の通行可能時間の規制は、貨物の到着時間を不確定にさせる要因となっている。

小売企業C社（ジョホールバル市）：2018年9月19日実施

(1) ハラル認証におけるマレーシアの位置付け

マレーシアは敬虔なムスリムも多い。そのため、マレーシア政府公認のハラル認証は、ムスリムの多い国々においても一つの基準となっている。したがって、マレーシア政府公認のハラル認証を取得することがムスリムの多い国や地域に参入する際の一つのポイントといえる。

(2) 消費者の健康志向と日本食の注目

飲酒や喫煙などが制限されているムスリムにとって、食事はとても重要である。そのなかでも甘いものは嗜好品として非常に好まれている。ラマダンの時期は、食事の遅い時間帯になるため、肥満になる傾向も高い。そのため、近年ではヘルシーな食事に対する意識は高まっている。日本の食事はヘルシーなイメージがあるため、枝豆や豆腐などは現地でも好まれている。

(3) ハラルとノンハラルの区別の徹底

敬虔なムスリムは豚肉のにおいすら嫌うこともある。そのため、C社はノンハラルの売場を区切り、かつニオイが売場に流れないように空調を整備している。また買い物かごもノンハラル専用かごを用意し、ハラルとノンハラルの区別を徹底していることを顧客に対して見える化をしている。

不動産業D社（シンガポール市）：2018年9月20日実施

(1) シンガポール人の日本の食に対するイメージ

日本への旅行者も多く、日本の良さをよく知っている人が増えている。例えば食に関わる部分では、日本の野菜や果物は高くてもおいしいこと、またできれば購入したいという消費欲求も多い。こうした機会をうまく捉えるためにも、シンガポールにいても日本とほとんど変わらない品質の日本食を求める傾向は高くなっている。こうした動きに対応することが望まれる。

(2) 賃料の高騰と契約期間の問題

日本の主要都市と比べても1.5～2倍程度賃料の高いエリアが多いシンガポールでは、この賃料の高さが事業の継続性の観点から問題となることが多い。また、定期借地契約も3年や場合によっては2年と短い。そのため、事業活動を通して投

資が回収できないことも多い。

(3) 成功している日系中小企業の特徴

日本でも同様の部分も多いが、得意先となる中小企業で進出を契機に成功している企業は、オーナーが自分で海外進出を率先し、自らスピード感をもって意思決定をすることや、明確な目標があること、また進出して事業がうまくいかない場合も現地顧客や従業員の言うことを聞きながら事業を行っていくことが重要となる。

(4) 事業活動の成長とキャリアスピードのバランスの重要性

現地の人は自身のキャリアパスを自分で描きながら、時期に合わせて仕事に取り組み、自身のスキルを充実させていくため、スキルが身につけば次の企業に動いていくことは多い。これが人材流出の要因ともいえるが、企業の事業活動のスピードが現地人のキャリアのスピードと同じような歩調であれば、その企業でのやりがいを感じ、残る可能性があるかもしれない。他方、事業活動のスピードが現地人のキャリアのスピードよりも速すぎれば、ストレスを感じ、やめてしまうこともある。こうした事業活動の成長スピードと現地人のキャリアのスピードのバランスが従業員確保には重要となる。

小売企業E社（シンガポール市）：2018年9月21日実施

(1) 日本の経営理念のポイントを絞った事業化

日本の経営理念を基にそのまま事業活動を行うと訴求点があいまいになるため、経営理念のなかでも商品と情報という部分に焦点を絞り、事業活動を行っている。

(2) 中国やメコン地域を見込んだ店舗展開

E社は、今後の進出国を意識し、都市型、郊外型、団地住宅型、リゾートタウン型というように、立地に応じた店舗展開を行うことで、どこで何が売れるのかを確認している。こうした立地に応じた店舗展開を中国やメコン地域でもスライドすることを想定しており、シンガポールは実験場という位置付けにある。

(3) 消費者の購買の特徴と売上の折返し時間帯

シンガポールでは駅周辺にショッピングセンターが立地していることが多い。また、共働きも多いため、仕事帰りに買い物をして帰る傾向が高い。E社の場合、1日の売上の折返し地点は夕方17-18時であり、売上のピークは夜20時頃となっている。

(4) MDを活かしたライバルとの差別化

NB商品は、メーカーのチャネルコントロールの強さから価格はプロモーション時を除いて全国一律の傾向が高い。また、日本の商品を取り扱う企業も多くなってきており、ライバル企業との差別化が難しくなっている。そのため、いかにライバルが展開していない商品を提案できるかは競争のポイントとなる。

(5) バイヤー教育の重要性

MD 政策はライバルとの差別化のために非常に重要である。但し、商品を展開するためには売れ筋の拡充だけでなく、死に筋をカットすることが必要であり、そうした売場管理の徹底が良い循環を生み出すことになる。この点の理解や意識が現地バイヤーには不足しているため、この意識の徹底が必須となる。

食品卸売企業 F 社（シンガポール市）：2018 年 9 月 21 日実施

(1) ベストプライスの感覚のズレ

F 社の現地グループ会社においては、ベストサービス・ベストプライスを標榜しているが、このベストプライスはできるだけ低価格という意味で理解されている。

一方、F 社自身はベストプライスを価値に基づく適正価格と認識している。

こうした認識のズレが品質と価格のバランスを崩す可能性があるため、このズレを解消することが F 社の現地での事業活動にとっては重要な課題となっている。

(2) 現地オーナーを通じた教育、組織運営の重要性

現地従業員に対しては、現地人のトップからコミュニケーションを取ってもらうことを通じて教育を行っている。そうすることにより、現地の自立性を確保している。

また、これまで現地のトップが実践してきた「社員は家族」という方針やそれに伴った 1 年 1 度、スタッフの家族も一緒に行く旅行などが離職率を低く抑えることに寄与している。

(3) コールドチェーンの意識を根付かせる

日本のようにコールドチェーンを求められることが当たり前ではない。コールドチェーンを導入しようとしても、従業員、取引先ともにその意識に乏しい。また、コールドチェーンの導入は設備投資をしてもその回収ができるかも課題となる。

したがって、現時点では、できるだけ温度帯を保つような工夫として発泡スチロールに入れて配送することなどオペレーションで対応できるところを工夫している。

ベトナム（ダナン市, フェ市, ホーチミン市）の現地調査記録

食品製造業 A 社（ダナン市）：2019 年 2 月 14 日 実施

（1）海外での成長への活路を目指した進出と調達への厳しさ

事業活動開始直後、主要な食材の安定的な調達は可能であったが、主要食材を加工する際に必要な資材の現地での安定的な調達の難しさ（取引における現金主義や契約事項等）に直面していた。現在は現地での安定的な調達は可能となっている。

（2）工場付近の消費者への食材定着を目指した廉価販売と市場への提案

主要食材が高級なため、消費者が日常的に購入するのは難しい。そのため、年に 1 度、直売セールを行う。その効果が口コミとして広がっている。また食品販売時には調理法に関する提案を添えることで食べ方についても浸透させるようにしている。

（3）衛生管理と食材輸送時の取扱いに関する教育の徹底

食品を扱っているため、衛生管理の徹底を行っている。テト前後にも工場の清掃を半日ないし 1 日かけて行うこと、またなぜ衛生管理を徹底しないといけないのかについても日本以上にチェック項目を多くし、対応している。また、食材の輸送における梱包についても徹底して教育している。

日系物流事業者 B 社（ダナン市）2019 年 2 月 14 日 実施

（1）ダナンとタイ間の輸送について

ダナンからタイへの輸送には、船の場合は 1 週間程度かかる。一方、東西経済回廊を利用して陸送した場合は、約 3 日である。輸送費用は、FCL の場合では陸送と船舶輸送で比較すると、陸送の方が約 2 倍から 3 倍高くなる。

（2）東西経済回廊を利用した輸送の課題について

ラオス国境でコンテナの積み替えを行うにも、ライセンスが必要である。昔は、ラオスへの空のコンテナの輸送はできなかったが、現在はできるようになった。

物流関連団体 C（ダナン市）2019 年 2 月 15 日 実施

（1）団体の概要

この団体は、ダナン市に直属する組織であり、物流会社が所属している。ただし会費が高いため、小さな企業が入らない。この団体の役割は、輸送業者とダナン市とのつながりであり、ダナン市が出した政策の周知もしている。

また、2017 年からロジスティクス白書を作っており、この白書でベトナムのロジスティクスの実態と、2030 年までの戦略が書かれている。

（2）ダナンにおける物流に関する人材教育について

従来は、ドライバーは免許があれば良かった。しかし、現在では法律の理解や倫理の講習を受けた証拠が必要であり、ここで講習を行っている。

講習を行っている理由は、長距離ドライバーが麻薬を使って事故を起こす問題が多発していることである。この問題は、個人の問題と職業上の問題の2つがあると思われるが、職業上の問題だと感じている。

ドライバーの運転については、4時間運転したら休憩し、1日で10時間以上は運転してはいけないという法律がある。しかし、現場では利益のために車両を多く回転させようとして、そうはなっていない。また、ドライバー任せになっている企業もある。

マネージャークラスの教育はOJTではなく、専門機関に社員を送り出して勉強させている。この専門機関では、実践スキルを重視した教育をしており、タイにはたくさんあるが、ベトナムにはホーチミンとハノイに数件しかない。

(3) 経済回廊開通前後の変化について

経済回廊開通前後で、地域の貿易と観光に変化が起き、直感的には活発化していると感じている。また輸送コストも安くなってきている。この経済回廊の開通時の目標は、貧困をなくす事であるが、そこまではできていない。

ソフト面での現在の取り組みは、手続きの簡素化・適正化・制度の周知である。

ハード面では道路や橋の整備をおこなっている。特に、ダナン港では港の拡大、北部回廊につなぐ工事をおこなっている。また、ラオスとダナン間は道路が改善され、走りやすくなっている。以前は道路は50tまで、橋は20tまでしか走行できなかったが、現在は橋が強化され、道路と同じ基準となり効率的な輸送ができるようになった。

(4) ダナンにおける貨物輸送の課題

タイとベトナム間の輸送量が多いが、ベトナムからの輸送量が少なく片荷となっており、輸送効率が悪い。

ダナンを貨物のハブにしたいが、ロジスティクスだけでなく、輸出や製造業の力も必要であると感じている。タイはロジスティクスだけでなく、生産も輸出も努力している。国境では積み替え申告書が必要であり、ラオスとタイ間では申告書には5項目の記載が良いが、ベトナムとラオス間では、申告書に45項目の記載が必要であり、時間がかかる。

貨物輸送では、輸送コストと輸送品質と輸送時間が重要となっている。

このうち、輸送コストはベトナム発が高い。輸送コストが高くなる要因には、税金・関税が適切に設定されていないことがある。現在、税制の改善をベトナム政府に急ぐように要望している。輸送品質については、関連する業者のサービス能力向上のため、人材育成の取り組みをしている。輸送時間の改善には、IT化が必要と感じている。

現地物流会社E（ダナン市）2019年2月15日 実施

(1) 会社の概要

E社では、ラオスとカンボジアへの国際輸送のライセンスを持ち、経済回廊を使った輸送をしている。また、メコン諸国に代理店を持っている。

(2) 会社の特徴

国境を越えた輸送もあることから、トラックドライバー全員にトランジットライセンスを取得させている。パスポートも常時所持させている。

酒類販売業兼飲食業 F 社（ダナン市）：2019 年 2 月 17 日 実施

(1) 原材料の調達のための事業着手

F 社の事業主はもともと飲食業を経営しようと考えていたが、主要な食材の安定的な調達が難しいことが判明し、それも自分で手がけることからスタートした。

酒類の販売についても、もともと他の代理店から仕入れていたが仕入れた酒の品質管理が出来ていないことから、自分で直接仕入れ、代理店となった。

(2) 温度管理の徹底による消費者の支持

代理店の多くは、設備投資の問題から温度管理を行っていないことが多い。例えば日本酒の場合、温度管理を行わず保管することでメイラード反応が生じ、変色したり劣化してしまうことがある。それにより、日本酒本来の味が損なわれてしまう事が多い。こうした事態を避けるために、F 社では冷蔵設備を設置し温度管理を徹底している。この管理により、おいしい日本酒を提供することができ、消費者の支持を得ている。

(3) デリバリーによる消費者支持

F 社の飲食業では、デリバリー事業も行っている。近年、デリバリーを頼める飲食業は増えているが、日本語で注文ができるという飲食店は少ない。そのため日系人の多く住むホーチミンなどでは、日系人に支持を得ている。

ただし、時間帯によって交通渋滞が発生しやすいホーチミンでは、3 時間前までの注文のお願いやデリバリーの範囲を店舗から 1km 圏内に限定したり、他にいくつかのコース便を設定するなどの工夫を行っている。

酒類・飲料販売業 G 社（フエ市）：2019 年 2 月 18 日 実施

(1) 需要変動がある商材と安定的な需要が見込める商材の違い

酒や清涼飲料水は需要変動がある。例えばビールや清涼飲料水は夏の需要が高く、冬は落ち込む傾向がある。酒はその逆の傾向となる。一方、健康ドリンクなどは日常的に飲まれるため、安定的な需要が見込める商品となる。

(2) 販売量をメインとした取引、営業方針

G 社は家族や親族を中心として事業活動を行っている。その取引の基本は、価格交渉を行うよりはできるだけ利益を薄くしても大量に販売することである。こうして販売実績を積み上げ、リベートを得ることを第一に考える。

また、取引方法として、代理店をしているメーカーに対しては前払いで仕入れを行い、取引先に対しては、取引量や金額の違いで対応を変えている。取引量・金額の少ない取引先は納品時払いを採用しており、取引量・金額の多い取引先に対しては後払いも可能

としている。

営業活動自体はメーカーに任せており、G社が独自にプロモーションを行うことはないが、営業ノルマを達成するのが難しい時期などには取引先に対して割引販売を行うなどして、メーカーのノルマを達成するようにしている。

(3) メーカーと代理店との関係構築の重要性

市場が拡大していることもあり、代理店に対して重いノルマを課すメーカーも存在する。例えば、毎月ノルマがあり、それを達成しないと契約を中止にするといったものである。また、成長しているメーカーでも代理店を育成しようという考えが薄いメーカーもある。あくまでメーカーと代理店は、信頼関係があるからこそ成り立つとG社は考えている。

日系物流事業者H社（ホーチミン市）2019年2月18日 実施

(1) ベトナムにおける物流業界の位置付けについて

物流業界は、ベトナムにおいても3Kの職場であり、近年ではIT業界の求人も多く、週休2日の会社も多いため、人材を確保するためには、給与が高い・賞与が多い・昼食が支給されるなどの工夫が必要である。

(2) 大学新卒社員の雇用について

大学新卒の社員は、2ヶ月間は試用期間となっており、その間に、新卒者が辞めることもできる。また、その期間に他の企業への就職活動を行なっていることもあり、人材の確保も工夫が必要である。

加工食品製造業I社（ホーチミン市）：2019年2月19日 実施

(1) 進出の動機

I社は1990年代初頭から東南アジアへの進出機会を狙っていた。それは、若年層市場の活気や潜在的な魅力、食品の品質における現地での貢献、治安の良さや親日国であることからベトナムへの進出を決定した。

(2) トラディショナル・トレードへの販売網構築とヒット商品開発による消費者との距離感

進出の早い段階から代理店制度を採用し問屋から末端の小売店にいたるまで営業担当者を巡回させることで、トラディショナル・トレードの販売網を構築している。この販売網を活かし、かつヒット商品の開発によりベトナム国内のメーカーと言われるほどにベトナム人との距離感は近くなっている。

(3) 製品力と営業力のバランスの難しさ

製品開発は現地での事業を成長させる上で非常に重要である。I社では現地スタッフが中心となりロングセラーのヒット商品を開発している。これが事業活動においてメリットをもたらす一方で、営業努力の必要性を低減させることにもつながっていった。これが結果として営業力の弱体化を引き起こす要因にもなっている。

建設・賃貸業 J 社（ホーチミン市）：2019 年 2 月 20 日 実施

（1）スキルアップに関する捉え方の違い

例えば、建設関係の現地スタッフの場合、賃貸マンションを建てたらそれで賃貸マンションのキャリアは十分と考え、商業施設の企画をやりたいと考えることが多い。そのため、転職者などを採用する際には本当にその職位に適合したキャリアを保有しているのか、慎重に確認する必要がある。

（2）現地スタッフのスキルアップ方法

日本のように終身雇用がないため、できる限り長く働く人を優遇するようにしている。そのためにも、キャリアパスの明確化と職責要件の明示化を行い、定期的に面談を設けることで次のステップアップをスタッフに捉えやすくしている。

加工食品製造業 K 社（ロンアン省）：2019 年 2 月 20 日 実施

（1）人気キャラクターとのコラボ

K 社は現地で人気のキャラクターを製品に付与して話題を集めている。このキャラクターが親しみやすいため、知名度は高いが、その分キャラクター使用手数料も高い上にキャラクターのイメージを損なわない販売方法等に注意せねばならない。

（2）HACCP 等の取り組みに対する事前準備としての設備

HACCP 等への認証は今後必要になるものと考えている K 社は、現時点で HACCP 対応するのではなく、今後ベトナム市場として必要になったときに対応しようと考えている。そのため、当初から設備について事前準備をしている。

ミャンマー（ヤンゴン市）の現地調査記録

日系道路建設工事企業：2019年2月24日 実施

山口県下関市に本社を置く同社は2013年からミャンマー進出の準備を始め、2017年に現地法人設立。道路区画線の施工を事業として行っている。日本で受け入れたミャンマー人の技能実習生が帰国して、同社との共同出資によって現地法人は設立されている。従業員は5名、資本金は16万米ドル。年商は約4万米ドルである。

JICAのODA関連の事業や現地の道路管理者からの道路区画線の施工を依頼されている。現地道路管理者からの受注は次第に増えており、現地責任者の人脈などでヤンゴンから遠く離れた北方の道路工事の引き合いまでが来るようになった。現地での支払いは現地通貨であるため、日本本社への配当・送金は難しいが、将来の事業拡大の再投資のために活用することを考えている。

また、現地社会に根付くために現地で交通安全セミナーを行っているほか現地のスポーツチームに運動用具を寄付するなど社会貢献活動も行っている。

日系ゼネコン現法人：2019年2月25日 実施

ヤンゴン中心部に事務所を置く同社は、日本でも有数の総合建設会社であり、古くからミャンマーに対する日本政府のODA案件の設計、施工を手掛けてきた。ミャンマーでは政府の方針により建設事業は影響を受けるため、政治経済状況の変化には最大の注意を払っている。直近の政治経済状況で気がかりなのはミャンマーの外貨準備高の減少である。通貨価値の下落とインフレが続くと政治状況やビジネスにも何らかの影響が出てくることになるであろう。

日本とミャンマーの関係は極めて良好であり、日系企業の進出が相次ぐほかに日本政府主導のODAや経済協力資金による経済特区の建設もあり、多くのプロジェクトが今後も進んでいくとみている。当地では軍閥や財閥などの強力な力を持つ集団があり、大きな投資を行う場合はそれらとの良好な関係も重要である。

日系証券会社：2019年2月25日 実施

30年以上、ミャンマーに事務所を構えている。この間、外資企業がミャンマーでビジネスを行うのは如何に難しいかを間近で見えてきた。法人はミャンマー人名義でないと設立できないので、如何に信頼できるミャンマー人を見つけて手を組むかにかかっている。ここでは法律よりもそうした人間関係がビジネスの成否を分ける。

日常の大変さはあるものの、長期的に見るとミャンマーは大きな潜在性のある国であることは間違いない。日本に対する親近感も強く、医療の問題を除けば滞在してじっくりビジネスに取り組む点においては良い国である。

現地小売流通業界視察：2019年2月26日 実施

華僑系のテナントがひしめく伝統的な小売市場（ボジョアウンサンマーケット）に加えて、最近では外資系や現地財関係の欧米風の高級小売ビルも続々と建設され、営業を始めている。ヤンゴン中央駅新駅舎建設サイトの周辺ではジャンクションセンターやシティエクスプレスなど外資系ホテルに隣接する大型の欧米風小売業がにぎわっている。この中には日系の化粧品会社や日系のレストランチェーンも出店している。

中国（深圳市）の現地調査記録

流通企業視察結果（深圳）：2019年3月4日、5日 実施

（1）深圳の特徴

深圳ではタクシーやバスは環境対策のため2,3年前から電気自動車へと変更されている。かつて深圳は名前の通り湿地帯（田園地帯）であり、もともとの深圳出身者がそう多くはないため、北京や上海のようにその町の文化が長く醸成されているわけではない。その分、深圳出身者の人たちが深圳に住むこと（「深圳人」として迎え入れること）に対して寛容である。その結果、20代や30代の若い人が集まりやすい環境にあるといえる。それが経済特区としての深圳をさらに成長させることになる。

例えば、大学は深圳大学のみだが、中国国内の主要な大学の研究機関が多い。この研究機関は世界各国から様々な著名な研究者を集め、研究所を作っている。これはIT企業の多い深圳において、産学研究をしやすい環境といえる。

このように、若い人たちが多く研究も盛んに行われる都市となっている。こうした背景があるため、流通業においては深圳での成功が中国全土への進出の足がかりとなる。

（2）中国の流通企業の実態

情報に関する投資を積極的に行っている。

小売業、外食チェーンを含めQRコードやWechatなどを多様に使い、キャッシュレス決済を実現している。外食チェーンでは、QRコードを利用して注文・決済を行うことでキャッシュレス決済の実現だけでなく、これが人件費の削減や店員による注文の聞き間違いなどを減らすことにつながっている。一方で、その分お客さんが注文を間違えるのは自分の責任となる。小売業においては、顔認証の決済や売り場でのQRコードを読み取るだけで決済が可能となる。財布を持たない、手ぶらでの買物が可能となる。

また、積極的な情報投資から組織のあり方も変わる。顧客情報など多くの情報を保有しているため、この情報データ分析の部門の重要性は高まっている。またデリバリーの増加からデリバリー部門を自社で持つケースも多い。

（3）深圳における物流問題

人の流入を歓迎する都市であるからこそ消費も旺盛である。特に食品・外食のデリバリーは盛んに行われているが、現在はこのラストワンマイルでの問題が生じている。特に旧正月には物流がストップしてしまうといった問題が生じている。

もともと物流の担い手として出稼ぎ労働者が多い。出稼ぎ労働者は旧正月には地元に戻り、家族や親族と過ごす。ただし旧正月などのいわゆる「ハレの日」はデリバリーに対する需要は増加する。こうした時期にラストワンマイルの担い手が不足してしまうため、そのギャップによりモノを運ぶことができない状況を生じさせる。

そのため、物流従事者の給料は3000元以上と他の職種と比べても高い給与水準となっている（大卒の給料と同等。3000元くらい）。したがって大学進学よりは、物流従事者

として働くことの方が給与を得られる現状がある。また、この給与水準が魅力となって他業種から物流の担い手として転職ないし副業する動きも出てきている。

(4) 生鮮食品等における年代別消費者の多様化状況

食品スーパーなどでは、従来は量り売りを主としてきた。量り売りだけでなく、自身の目利きによる食材選びに慣れている 50 代・60 代以上がいる一方、この量り売りを煩わしさと捉え、量り売りのように誰がどれだけ触ったのかがわからない生鮮食品よりは、パックされていることに衛生面での安心感を置く 80 年代生まれもいる。さらに特定の企業の製品であれば問題ないとする層もあり、市場は多様化している。

(5) 大型店の苦戦と小型専門店の成長

ウォルマートやカルフルなど売り場面積の広いハイパーマーケットなどが低迷する中、小型の食品専門店の成長が著しい。広い売場で製品を探し出し、購入することに対する大変さが大型店低迷の背景にある。一方、生鮮食品を提供している小型専門店は、鮮度の良さを消費者にしっかりと認識してもらっている小型専門店は成長している。特に、生鮮食品の取扱いで成長している企業として、仕入れた商品をその日のうちに売り切る企業は生鮮食品の鮮度もよく、消費者の支持を得ている。

(6) パートナーシップ経営

小売企業のチェーン展開の方法として FC 展開ではなく、複数の出資者を募り店舗を運営するパートナーシップ経営を採用している企業がある。この手法は FC のように限られた適切なオーナーを探し出す必要性がないこと、個人では資金力に乏しくても複数人になることで資金力を補い合うことができる点がメリットとなる。

(7) メーカーのチャネル戦略の課題

ネットでの購買が当たり前となっている近年において、メーカーは自社の公式サイトや天猫などへの出店をしているが、こうしたネットの販路を小売業者はもちろんメーカーの代理店である卸売業者も利用している。こうした事態が過当なブランド内競争を引き起こすとともにチャネルの混乱の原因となっている。

加えてキャッシュレス決済の進展により、特定個人がどのようなものを購入しているかを政府が把握しやすくなった。その結果、越境 EC やいわゆる代理購買に対しての関税をかけることが 2018 年以降増えてきている。つまり、日系企業を含めた外資系企業においては、越境 EC を利用するメリットが減少しつつあるといえる。この事態に対応するためにも、中国市場での販路の再構築を検討することが課題として浮上ってきている。