

第3章

ポストMFAにおけるベトナム縫製企業の経営戦略

後藤 健太

要約：

本稿の目的は、ベトナムの輸出縫製産業の主要な担い手が、国際経済への統合過程でどのような発展戦略をとろうとしているのかを分析することにある。ベトナム最大の輸出工業部門である縫製産業は、ポストMFA時代において激化しつつある国際競争環境下でも高成長を遂げているが、その担い手である企業のパフォーマンスは一様ではない。生産性の向上と規模の拡大を遂げた企業がある一方で、生産工程の高度化がなかなか実現せず、競争力の強化が進まなかった企業も存在している。ベトナムの経済全体が著しく成長し、一般賃金水準の上昇とともに他産業部門への就業機会が増えてくると、経営主体としての各縫製企業はいかに優秀な労働力を維持または確保するかという点が重要となる。多くの企業では労働不足と賃金上昇問題に対し、賃金水準の低い郊外への工場移転や拡張を実施もしくは検討していた。しかしながら、生産要素の引き下げによる競争力の強化と維持には限界がある。持続的な発展と更なる高度化を望む場合、生産工程、製品もしくは機能面における高度化を果たしていかなければならない。

キーワード：

MFA、縫製産業、産業高度化

はじめに

本稿はベトナムの輸出を中心とした縫製産業を研究対象とし、その主要な担い手が国際経済への統合過程でどのような発展戦略をとろうとしているのかを分析することを目的とする¹。縫製品が最大の輸出工業製品であるベトナムにとり、多角的繊維取決（Multi-Fibre Arrangement、MFA）の撤廃とベトナムの WTO への正式加盟は特に重要となるが、本稿ではこうした国際経済・政策環境変化の下で高まる競争圧力を背景に、ベトナムの輸出型縫製産業を担う各経営主体がいかなる経営戦略をとっているのかという点に分析の重点をおく。また、本稿ではこの輸出を中心とした縫製産業を、ダイナミックな成長と変化の過程にある国内経済環境の中にも位置づけることで、各経営主体が直面するミクロレベルの問題にも焦点を当て、その発展戦略について考察していく。

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

この MFA 撤廃は、それまで規制されていた繊維製品の国際取引の急激な自由化を促すことで競争を激化させ、縫製品生産と輸出を担う多くの途上国にとって安い労働力に頼るだけの競争力維持を困難にした。2007 年 1 月に WTO への正式加盟が実現したベトナムもそうした問題に直面する国の一つである。その輸出縫製産業の持続的な発展には、生産要素費用以外の局面による産業高度化が重要な課題となってきたのである。

こうした観点から、元国有企業²を主たる担い手とするベトナムの輸出縫製産業を研究対象とし、その課題と発展の可能性を国際的な政策・経済環境のダイナミズムの中から検討したい。その際、ベトナムの縫製産業を国際的な生産と流通

のネットワークに位置づけることで分析を行う。このため本稿ではグローバル・バリュー・チェーン（GVC）の分析枠組みを用い、ベトナムの縫製品輸出を担う各経営主体の経営戦略が「生産工程」や「生産品目」、さらには「機能」といった産業高度化をどの程度実現しつつあるのかを検証したい。その上で国際経済統合による競争環境の変化がベトナムの輸出型縫製産業にいかなる影響を与え、経営主体としての縫製企業がどのような課題に直面し、それにいかに対処しているのかという点を考察したい。

本稿ではまた、国内の経済環境変化にも目を向ける。ベトナム経済は世界でも類まれな経済成長を実現しており、急速な発展過程にある。こうした経済成長の下では国内市場、つまり労働市場や産業構造などにもダイナミックな変化が起っており、本稿が分析対象とする輸出型縫製産業にも影響を及ぼしていると考えられる。

本稿の分析で使用するデータは国連統計局の貿易統計やベトナム国家統計総局の統計資料などの入手可能な二次資料と、2001 年および 2007 年 8 月の現地調査でそれぞれ集めた企業データなどの一次資料が中心となる。

第 1 節 ベトナムの経済と縫製産業の発展

今日のベトナムの経済が著しい成長を遂げている点に関しては議論の余地がない。1986 年のドイモイ実施以来、ベトナムは世界でも屈指の高い経済成長を実現している。表 1 は近年のベトナムの経済の概要をまとめたものである。

実質 GDP は 1985 年から 2006 年の間に約 4 倍、一人当たり GDP も 3 倍近く伸びた。ベトナム経済は特に 90 年代に入って西側諸国との関わりを積極的に拡大しはじめてから急成長し、1997 年のアジア通貨危機の影響による多少の成長の鈍化はあったものの、概してその勢いは今日まで続いている。ベトナムの縫製産業もこうした発展に寄与した重要な産業部門である。

表1 ベトナムの経済成長

	1985	1986	1991	1996	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP (百万US\$, 2000年基準)	11,889	12,221	15,913	24,357	33,322	35,681	38,300	41,284	44,765	48,421
実質GDP成長率(年、%)	3.81	2.79	5.96	9.34	6.89	7.08	7.34	7.79	8.43	8.17
実質GDPの平均成長率(前後2年間を含む5年間の移動平均)(注1)	2.63	3.24	6.15	7.40	6.24	6.49	6.87	7.14	6.61	5.76
一人当たりGDP (US\$, 2000年基準)	202	203	235	328	423	448	473	503	539	576

(注) 2005年については2003～2006年、そして2006年は2004～2006年の平均値である。

(出所) World Development Indicators (Online) より筆者作成。

表2 はベトナムの縫製産業の概要である。ベトナム全体の経済が成長している中で縫製産業は企業数および労働者数の両方において製造業部門内の比率を上げており、資本の蓄積も進んでいる。また、全産業に占める産出高の割合も2000年以降着実に増えており、1995年と2005年度の産出高を比較すると、10年で約5.1倍（実質）に増加しており、その成長が著しいといえる。

表2 縫製産業の概要

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

(出所) Statistical Yearbook 2001および2006年版(GSO)より筆者作成。

次に、縫製品生産を担っている企業形態の内訳を見てみよう。表3は縫製産業における企業形態別産出高シェアをまとめたものである。近年の傾向としてまず目に付くのが国有企業の産出高の増加が見られる一方で、その比率が徐々に下がっているという点である。ベトナムでは縫製品の生産、とりわけ輸出に関しては

規模の大きな国有企業が主導的な役割を担ってきたが（後藤[2003]）、最近ではその相対的な重要性が低下していることを示している。ただしこうした統計上の変化は、輸出向け縫製品の生産を担っている企業の活動自体が、株式化の影響により従来の「国有」企業に分類されなくなった結果である可能性もある。つまり、実際の縫製品生産においては、こうした「元」国有企業が相変わらず重要な地位を占めている可能性もある。

表3 企業形態別産出高

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
産出高(縫製産業全体)	2,950	3,400	4,325	4,667	5,218	6,042	6,862	8,181	10,466	12,792	15,304	18,463
内、国有企業	1,025	1,180	1,491	1,524	1,735	1,926	1,942	2,156	2,656	3,235	3,823	4,534
	34.8%	34.7%	34.5%	32.7%	33.3%	31.9%	28.3%	26.4%	25.4%	25.3%	25.0%	24.6%
内、非国有企業	1,389	1,710	1,949	2,084	2,267	2,616	3,109	3,609	4,020	4,954	5,823	6,928
	47.1%	50.3%	45.1%	44.7%	43.4%	43.3%	45.3%	44.1%	38.4%	38.7%	38.0%	37.5%
集合経営	9	20	20	33	46	45	56	32	38	61	69	n.a.
(kinh te tap the)	0.3%	0.6%	0.5%	0.7%	0.9%	0.7%	0.8%	0.4%	0.4%	0.5%	0.4%	n.a.
民間企業 ²⁾	327	n.a.	721	727	810	1,056	1,433	1,733	1,946	2,758	3,348	n.a.
(kinh te tu nhan)	11.1%	n.a.	16.7%	15.6%	15.5%	17.5%	20.9%	21.2%	18.6%	21.6%	21.9%	n.a.
家計部門	1,053	n.a.	1,208	1,324	1,411	1,516	1,620	1,843	2,035	2,136	2,406	n.a.
(king te ca the)	35.7%	n.a.	27.9%	28.4%	27.0%	25.1%	23.6%	22.5%	19.4%	16.7%	15.7%	n.a.
外資企業部門	536	510	886	1,058	1,215	1,500	1,811	2,417	3,791	4,602	5,658	7,000
	18.2%	15.0%	20.5%	22.7%	23.3%	24.8%	26.4%	29.5%	36.2%	36.0%	37.0%	37.9%

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

¹⁾ 民間企業の1997年、1998年及び1999年の生産高は筆者算出。

(出所) Statistical Yearbook 1999, 2000, 2001, 2003および2006年版(GSO)より筆者作成。

次に非国有企業に目を転じてみると、「民間企業」と分類される企業の比率は若干の増加傾向を示していることがわかる。一方で主に国内市場向けに縫製品を生産している「家計部門」とされる零細・小規模な縫製企業の産出高比率が著しく低下していることが明らかである³⁾。

また外資縫製企業についてはその産出高比率の増加が顕著であり、産出高の増加も著しい。もちろん国有企業の中には外資系企業との合弁事業を始めているところもあり、そうした活動が「外資企業」に分類されている可能性もある。しかしながら 2006 年においては外資企業がベトナム資本の民間及び国有企業を押さ

えて最大の縫製品生産の担い手であることは注目に値する。

表 4 は企業形態別縫製品の生産シェア（数量ベース）をまとめたものである。ここでもやはり縫製品の生産が 1998 年を除いて量的にも拡大していることが確認できる。その伸び率はアジア通貨危機直前の 1997 年までの期間および米越通商協定 (USBTA) の締結直後の 2002 年、2003 年および 2004 年に著しい。また、こうした生産拡大の中で、生産数量においても国有企業の比率の低下と、外資系企業の比率の上昇が顕著であり、非国有企業のシェアは比較的安定しているといえる。

表4 企業形態別縫製品生産量												単位:百万枚
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
縫製品生産(合計)	172	207	302	275	302	337	376	489	727	923	1011	1212
増加率(前年比)		20.3%	45.9%	-8.9%	9.8%	11.6%	11.6%	30.1%	48.7%	27.0%	9.5%	19.9%
国有	72	71	83	90	109	123	139	183	204	219	219	142
比率	41.9%	36.5%	36.5%	36.5%	36.5%	36.5%	37.0%	37.4%	28.1%	23.7%	21.7%	11.7%
非国有	73	114	110	127	135	149	160	184	319	414	482	573
比率	42.4%	44.2%	44.2%	44.2%	44.2%	44.2%	42.6%	37.6%	43.9%	44.9%	47.7%	47.3%
外資	27	22	109	58	58	65	76	122	204	290	310	497
比率	15.7%	19.3%	19.3%	19.3%	19.3%	19.3%	20.2%	24.9%	28.1%	31.4%	30.7%	41.0%

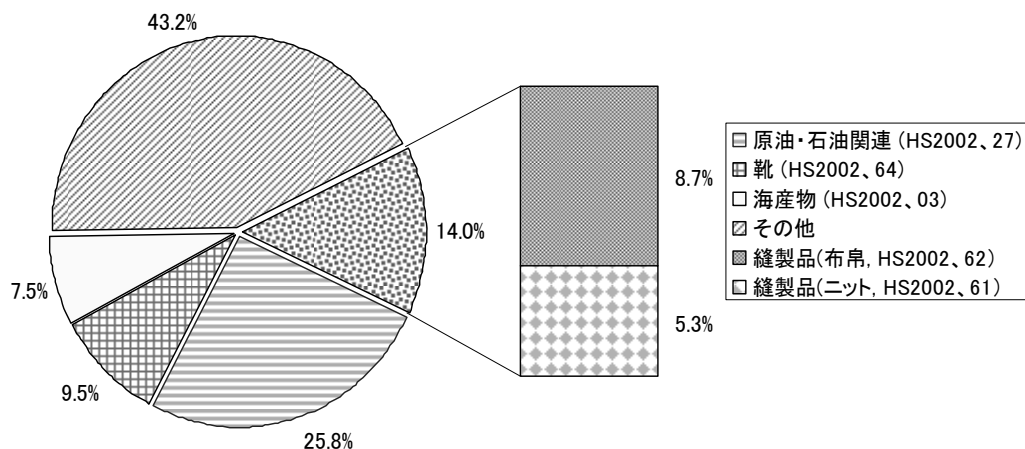
(出所) Statistical Yearbook 1999, 2000, 2001, 2003および2006年版(GSO)より筆者作成。

第2節 輸出縫製産業の概要と変容

1. 輸出産業としての縫製部門の重要性

次に、輸出産業としてのベトナム縫製部門を概観する。図 1 は 2005 年におけるベトナムの主要輸出産品の総輸出に占める比率をまとめたものである。この図から縫製品が原油・石油関連製品（主に原油）の輸出に次ぐ主要外貨獲得源であることが理解できる。また縫製品のより細かい内訳を見るとその約 62%（全体の輸出額の 8.7%）が布帛生地を用いた縫製品（代表的なものとしてはシャツ、ズボンやジャケットなど）で、残りの約 38%（全体の 5.3%）がニット生地使用の縫製品（Tシャツ、ポロシャツ、スウェットシャツ、靴下、下着など）の輸出となっている。

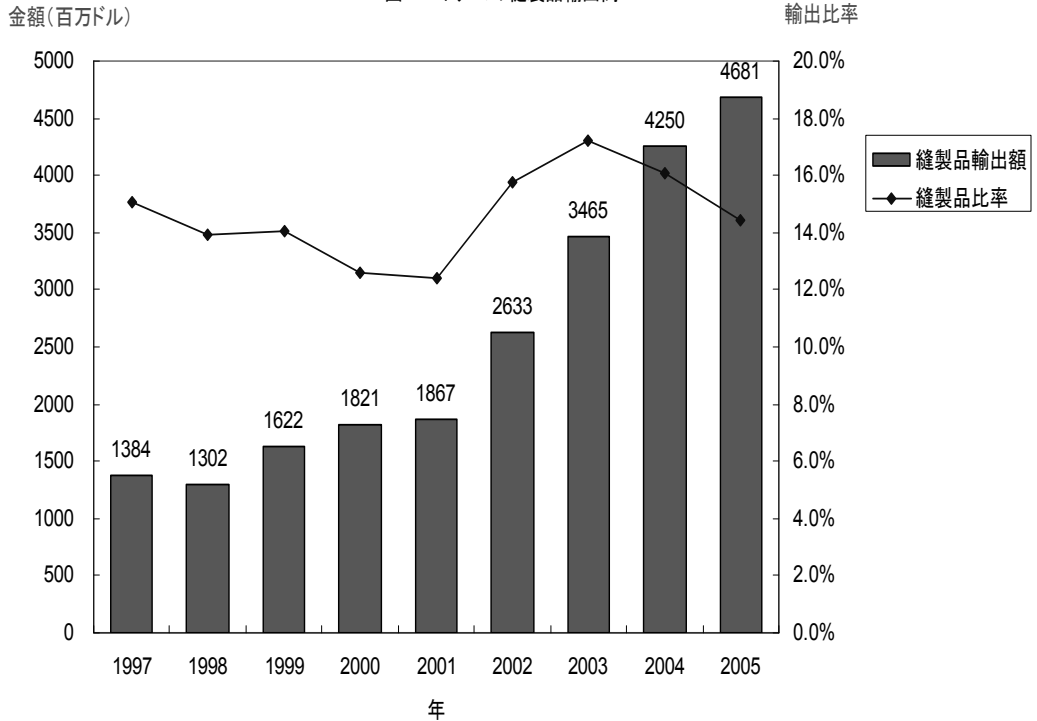
図1 ベトナムの主要輸出品目の比率(2005年)



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

図2は1997年から2005年までの縫製品の輸出額および全輸出額中における縫製品比率の推移をまとめたものである。この図から、ベトナムの縫製品輸出がやはり1998年を除いて毎年増加していることがわかる。一方で全輸出品目の中に占める縫製品輸出の比率については若干の増減はあるものの、概ね14%前後で推移している。

図2 ベトナムの縫製品輸出高



(注) 縫製品の輸出データはSITC Rev.3 84 (Clothing and Accessories)による。
 (出所) UN Commodity Trade Statistics Database (UN comtrade) より筆者作成。

2. 輸出先構成の変化

表5はベトナムの縫製品の主要な輸出先をまとめたものである。この表で最も顕著な変化はアメリカ向け縫製品輸出の急増である。2001年までは日本がベトナム縫製品の最大の輸出先であり、全輸出の4分の1以上を占めていたが、2002年を境にアメリカが最大の輸出相手国として台頭してきた。このアメリカ向け輸出の急激な拡大は2001年12月に締結された前述のUSBTAによるものである。2003年以降では縫製品の全輸出の実に半分以上をアメリカが占めており、その市場が今日の輸外型ベトナム縫製産業にとって極めて重要となっている。

表5 ベトナムからの縫製品の主要輸出国

	1997	1999	2001	2002	2003	2005
ランク	\$1,383,858,048	\$1,622,055,936	\$1,868,505,570	\$2,632,680,786	\$3,464,674,959	\$4,680,633,515
1	日本 \$363,919,008	日本 \$412,318,016	日本 \$574,743,020	アメリカ \$1,018,534,169	アメリカ \$1,978,332,295	アメリカ \$2,629,917,811
2	台湾(注) \$240,338,000	台湾 \$247,420,000	台湾 \$266,574,267	日本 \$467,539,227	日本 \$456,209,663	日本 \$596,084,177
3	ドイツ \$175,506,000	ドイツ \$237,396,000	ドイツ \$217,543,740	ドイツ \$206,801,189	ドイツ \$179,492,138	ドイツ \$231,710,766
4	韓国 \$68,310,000	フランス \$84,857,000	フランス \$100,995,211	台湾 \$203,758,149	台湾 \$170,748,954	台湾 \$183,646,840
5	シンガポール \$63,811,000	ロシア \$70,760,000	韓国 \$77,359,756	イギリス \$71,734,008	イギリス \$73,564,848	イギリス \$152,981,631
6	フランス \$51,455,000	イギリス \$54,670,000	イギリス \$77,087,121	フランス \$70,723,567	フランス \$65,009,624	フランス \$106,956,175
7	オランダ \$50,388,000	韓国 \$54,602,000	オランダ \$52,476,667	韓国 \$68,151,221	韓国 \$52,165,554	カナダ \$83,580,288
8	ロシア \$43,435,000	オランダ \$50,278,000	スペイン \$50,117,050	ロシア \$51,797,287	オランダ \$48,657,538	スペイン \$82,173,308
9	イギリス \$34,128,000	シンガポール \$49,017,000	ロシア \$47,709,593	スペイン \$46,864,172	スペイン \$41,137,464	オランダ \$78,836,049
10	スイス \$32,101,000	ベルギー \$39,584,000	アメリカ \$47,561,105	オランダ \$46,001,215	ロシア \$36,895,339	ベルギー \$54,270,016
11	香港 \$28,158,000	アメリカ \$39,446,000	イタリア \$35,785,186	カナダ \$38,909,811	イタリア \$36,700,162	ロシア \$48,253,305
12	イタリア \$25,959,000	イタリア \$29,464,000	ポーランド \$32,428,418	イタリア \$35,113,164	カナダ \$34,535,574	韓国 \$44,733,245
13	アメリカ \$25,241,000	スペイン \$29,426,000	カナダ \$29,119,679	ポーランド \$28,476,966	ベルギー \$33,142,390	イタリア \$39,310,772
14	カナダ \$23,627,000	スイス \$25,337,000	ベルギー \$26,810,568	ベルギー \$26,734,958	香港 \$31,976,786	メキシコ \$30,455,140
15	スペイン \$22,749,000	チェコ \$24,405,000	マレーシア \$24,235,447	マレーシア \$26,823,311	マレーシア \$23,832,126	チェコ \$30,117,049
16	オーストラリア \$15,401,000	カナダ \$23,098,000	チェコ \$21,682,488	オーストラリア \$23,055,346	チェコ \$23,568,666	マレーシア \$26,432,908
17	ベルギー・ルクセンブルグ \$15,220,000	ポーランド \$20,347,000	オーストラリア \$20,626,758	オーストラリア \$22,024,582	ポーランド \$20,585,672	オーストラリア \$24,186,088
18	チェコ \$14,379,000	オーストラリア \$20,075,000	シンガポール \$16,162,707	シンガポール \$16,558,920	オーストラリア \$19,426,377	スウェーデン \$19,941,709
19	ポーランド \$11,498,000	スウェーデン \$11,158,000	メキシコ \$12,615,447	メキシコ \$16,191,639	メキシコ \$17,985,094	ポーランド \$18,266,021

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

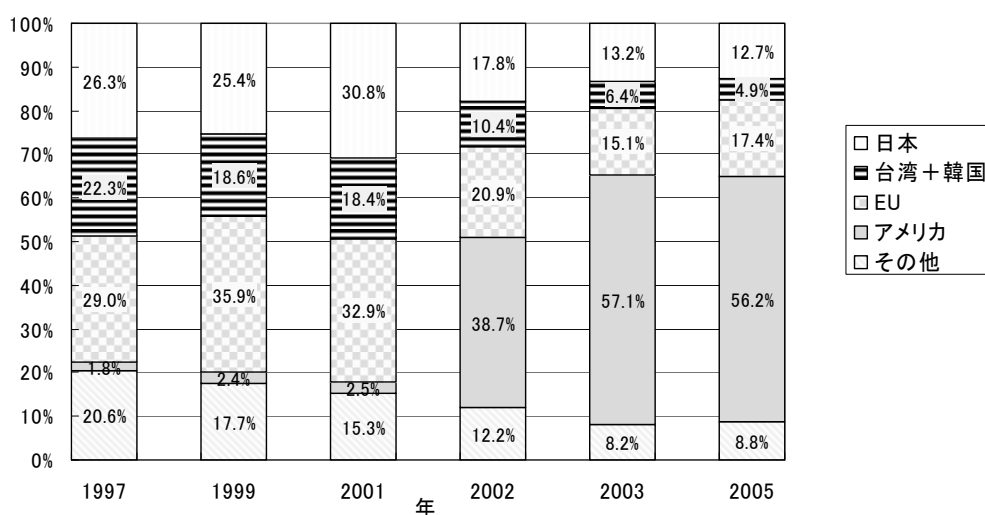
国連統計(SITC)では台湾の公的データが抜けているが、それらの多くは「アジアにおけるその他の地域」に分類されているおり、本表でもそれを「台湾」としている。

表では「アメリカ」、「日本」、「台湾・韓国」および「EU」というカテゴリーで網掛けをしている。この4つのグループに属さない国は網掛けがされていない。

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

また、表 5 の 1997 年と 2005 年の輸出先構成を比較すると、2005 年では輸出先として多くの EU 諸国が上位に入ってきており、アメリカに次いで主要な輸出先となっている。一方で 2002 年以前は日本、韓国及び台湾が輸出先として主要な位置を占めていたが、ベトナムの縫製品にとってのこれらアジア 3 国、とりわけ韓国と台湾の輸出先としての重要性が低下しているといえる。

図3 ベトナム縫製産業の輸出先(主要国・エリア別)



(注)「その他」は輸出20位以下の全ての国々を含む。

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

図 3 は表 5 の輸出先の上位 19 位までに入っている国々を地域別にグループ化し、その比率の変遷をまとめたものである。1997 年には「日本」、「台湾・韓国」、そして「EU」の 3 つの国・グループがそれぞれ輸出の 4 分の 1 前後を占め、残りをアメリカおよび輸出シェアが 20 位以下の全ての国を含む「その他」が占めていた。しかしながらこの輸出先構成においても 2002 年以降のアメリカの比率の急激な拡大は際立っている。全体的な傾向として、アメリカへの輸出高の高い伸び率を背景に、アメリカ以外の輸出先は概ねその比率を下げているといえる。その中でも「日本」、「台湾・韓国」および「その他」の輸出先比率の減少が

著しく、アメリカと EU の重要性が強調されるような結果となっている。

また表 5 からは、仕向け先の集約が進んでいることもうかがえる。つまり日本、ドイツ、台湾、アメリカといったベトナムの輸出先上位 4 カ国で縫製品の総輸出の比率を高めており、とりわけ USBTA 締結後においては 8 割前後を占めるようになっている。

ところでこうした輸出先構成の変化は、仕向け先市場の特質の違いを通じてベトナムの輸出縫製産業の発展の方向性に一定の影響を及ぼすものと思われる。次節では、仕向け先市場でのベトナム縫製品の位置づけを国際的取引環境の変化との関連で考察し、こうした輸出先構造の変化がベトナムの縫製産業にいかなる意味を持つのかを検討したい。

3. 仕向け先市場におけるベトナム縫製品の位置づけ

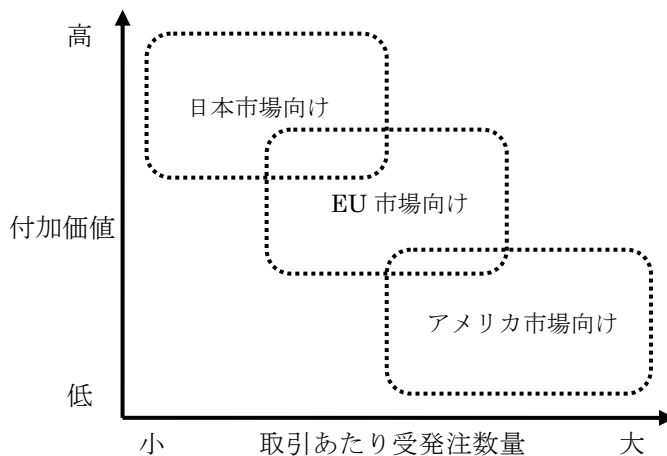
輸出先構造の変化は、バイヤー企業の要求と期待の違いという形でベトナム縫製企業に直接影響を及ぼす。それは日本、アメリカ、そして EU の全体の縫製品市場そのものの特質の違いという問題もあるが、本稿にとってむしろ重要なのは、日本・アメリカ・EU それぞれの市場におけるベトナム縫製品の位置づけの違いである。

図 4 はベトナム縫製品の各仕向け先市場における位置づけを製品レベルと取引あたりの受発注数量によって図式化したものである。日本市場向けに輸出されるベトナムの縫製品は相対的に製品レベルが高く、付加価値も高い「中級品ゾーン」を主要対象としている。日系商社など日本向けの生産・流通システムの統括企業へのインタビューでは、こうした日本市場の中級ゾーンへの縫製品供給地としてベトナムを選ぶ理由としてはサイズや色展開が多く、複雑な縫製仕様に対応できる生産現場の高い能力と、それを可能とする労働力の質の高さが良くあげられる。ここではベトナムの縫製産業では安価な大量生産品（ボリュームゾーン）を担う中国を含む他縫製品輸出国とは区別されている⁴。

一方でアメリカ市場向けの製品は仕様が単純であり、また価格競争がより激しい「ボリュームゾーン」市場に供給されることが一般的である。ここでは徹底的

に規模の経済性を追及し、生産効率を上げるために仕様を簡素化することで価格競争力を最大化させることに重点が置かれている。EU 市場は日本及びアメリカ市場の中間あたりの製品群を中心としている⁵。

図 4 仕向け先による受注内容の類型



(出所) 企業への聞き取り調査に基づき筆者作成。

こうした仕向け先市場におけるベトナム縫製産業の位置づけの違いは、ベトナムの縫製産業にとっては重要である。仕向け先によって縫製品の生産と流通におけるベトナム企業に対する期待や要求も異なるが、それはどのような競合国と競争しなければならないかという競争のレベルを決めると同時に、こういった要素を競争力とするかをも決定するのである。

日本向け輸出においては、日系商社やアパレル企業などの製造卸業者がバイヤー企業となっていることが一般的であり、その統括のもとで生産と流通がコーディネートされている。日本の縫製品市場では製品の縫製品質や規格の均一性などが極めて重要であるとされ、世界でも最も厳しい生産・品質管理能力が製造現場において必要となる⁶。そうした市場要求に対応するため、日系のバイヤー企業は日本人技術者を長期間ベトナム縫製企業へ送り込み、生産ライン管理や縫製技

術指導などの技術移転を行うことが多い。こうした日系企業からの先進的技術の移転がベトナムの縫製品輸出を担っている主要企業の生産性上昇と競争力強化に貢献している（後藤 [2003]）。

一方、アメリカおよび EU 向けの輸出は主に香港、韓国および台湾系商社の仲介によるものが多く、こうしたバイヤーが欧米の小売業者やアパレル企業のエージェントとして生産と流通を統括しているのが一般的である（Gereffi [1999]）⁷。こうした欧米市場向けの生産・流通ネットワークの大きな特徴は、日本市場向けと異なりバイヤーからベトナム企業の技術移転が極めて限定的であるという点である。日本の縫製品市場と異なり欧米、とりわけアメリカの縫製品市場では品質に対する要求レベルが日本よりも低く⁸、そのためバイヤーからの先進的な技術の移転の必要性も低い。また受注内容に関しても、一般的に日本市場向けのオーダーは多品種・小ロット生産を特徴としており、効率的な大量生産には向かないことが多い。これに対し欧米市場、特にアメリカ市場向けオーダーは少品種・大ロット生産の発注が多く、また一回の発注数量も格段に大きい⁹。こうした輸出先が異なる生産・流通ネットワークへの参加は、ベトナム縫製産業の高度化にいかなる影響を及ぼすのだろうか。こうした問題を検討するにあたり、GVC の分析枠組みが有効である。

GVC に関わる研究では、産業の高度化を大まかに「生産工程の高度化」(process upgrading)、「製品の高度化」(product upgrading) および「機能の高度化」(functional upgrading) の 3 つに大別している（Humphrey and Schmitz [2000]）。生産工程の高度化とは新たな生産設備や管理手法の導入などにより、生産工程の効率化を実現し、生産性をあげることを意味している。製品の高度化はより複雑で付加価値の高い製品の生産を担うことによる高度化をさしている。これらのタイプの産業高度化に関しては、先進国企業との緊密な生産・流通関係とそこからの技術移転の重要性が指摘されており、上述のように日系企業の統括する生産・流通ネットワークへの参入はこうした産業高度化に有効である。

一方機能の高度化は、製品企画やマーケティング、ブランド確立といったような知識集約度の高い機能を生産・流通組織の中で担うことによる産業高度化をさ

している。この形態の産業高度化は、生産工程および製品の高度化と比較して実現が困難である。アパレル産業において、独自のデザイン・企画の開発を軸としたブランド確立と市場形成は、非常に知識集約度が高い機能であるが、こうした機能を担うのは容易ではない (Humphrey and Schmitz [2000]; Bazan *et al.* [2004]; Giuliani *et al.* [2005]; Goto [2007])。そのため、高度な機能を生産・流通ネットワークで担う能力を持つ企業は、外からの模倣や新規参入による競争圧力が及びにくく、安定的な経済レントを確保することができる。こうした経済レントの確保が困難な場合、市場における価格競争が激化しやすく、生産要素の引き下げによる生き残りに頼らざるを得ない点が指摘されている (Kaplinski [1998])。

産業高度化をこのようにとらえた場合、日本市場を仕向け先とした日系バイヤーの統括の生産・流通ネットワークへの参入は、バイヤー企業からの技術移転を通じた生産工程および製品の両面における高度化が起りやすいといえよう。つまり生産工程を高度化させることで生産の効率化にも対応しながら、同時に製品の高度化を促すことでより付加価値の高い製品の生産を担う能力を構築し、生産要素費用の低減以外の局面での競争力を培える可能性が高いことを意味する。こうした発展経路はベトナムの輸出縫製企業により安定的な経済レントの確保を可能にすると思われる¹⁰。

逆にアメリカ市場に輸出される製品の多くは規模の経済と生産効率を追求した付加価値と単価の低いものが多く、価格競争力を発揮することで輸出の拡大を実現することが可能となる。その競争戦略は生産要素費用、とりわけ労働力コストの低減が中心となる。もちろん今日のベトナム縫製産業の生産性を考慮すれば、生産工程の高度化を追求することで産業全体の生産性を向上させることは十分に可能である。しかしながらバイヤーからの技術移転があまり期待できない上、ベトナムよりも賃金水準の低いバングラデシュやパキスタン、インドなどの縫製品輸出国、そしてとりわけ中国からの価格競争に絶えずさらされることになる。また今日、こうしたアメリカ市場向けとしてボリュームゾーンを対象とした製品の発注がベトナムに多いのは、同国政府が2005年より課している中国からの繊維・縫製品への輸入規制 (セーフガード) によって、こうした製品群の需要が高

まっていることも背景にあると考えられる。そのため縫製企業としては、先進技術の移転チャネルをある程度犠牲にしても、アメリカ市場向けの縫製品輸出を優先的に受注するインセンティブを持っているという可能性もある。

4. 米政府の輸入監視プログラム

冒頭で述べた MFA の撤廃とベトナムの WTO 加盟以外の国際環境の変化の中でベトナムの輸出型縫製産業にとり重要なものとしては、アメリカ政府による「ベトナム繊維・縫製品輸入監視プログラム」(Vietnam Textile and Apparel Import Monitoring Program、輸入監視プログラム)の実施である。当プログラムはベトナムからの縫製品輸入に対し、それらが「不当な価格」でアメリカ市場へダンピングされている可能性を監視することを目的としており、ズボン、シャツ、セーター、下着、水着の5品目が対象となっている。このプログラムはベトナムが WTO への正式加盟を実現したのと同時に実施され、現ブッシュ政権の任期が終わる 2009 年 1 月まで継続するとされている¹¹。2007 年 8 月の筆者の調査時点ではこの輸入監視プログラムについてはそれが不当であるとベトナム繊維・縫製総公司 (VINATEX) やアメリカの輸入企業などの激しい抗議がおこっており、この処置が不透明性を著しく高めるという意味においてバイヤー企業のみならずサプライヤー企業であるベトナム縫製企業にとってもリスク要因となっていた¹²。

こうした状況の中、それまで拡張傾向にあった対米輸出を意図的に減らす戦略をとる企業も出現し始めていることが筆者による聞き取り調査で明らかとなった。こうした企業では対米輸出を抑え、代わりに日本や EU 市場向け輸出を増加させることでこの3つの主要輸出先を「バランスよく」伸ばしていくという姿勢をとる企業がいくつかあった。このことはベトナム縫製企業が戦略的に輸出先を選び始めていることを示唆するものと思われる。こうしてサプライヤー企業がバイヤー企業を「選択」するという事実は、典型的なバイヤー主導型 (Gereffi [1999]) の生産・流通ネットワークとされる縫製産業においては稀なケースであると思われる。その背景として考えられるのはベトナム縫製産業、より正確にはその中の競争力のある縫製企業の需要が世界的に高まっているため、ベトナムが参加して

いる国際的な縫製品生産と流通ネットワークにおいてその相対的な力が強まっている可能性である。ただし、こうした傾向はベトナムの縫製産業すべてに当てはまるものではなく、産業の中でも競争力の有無によって異なることが十分に考えられる。この点をより詳細に議論するため、次節以降では現地での聞き取り調査で得たデータを基に、ベトナムの輸出縫製企業の現状を明らかにし、それらが国際競争の激化という状況においてとっている経営戦略を、その国内環境に焦点を当てながら考察していくこととする。

第3節 輸入縫製企業の現状と経営戦略

本項では個別の主要輸出企業のインタビュー調査を通じて得た情報を基に、上述の環境変化においてベトナムの輸出型縫製企業のおかれている状況を明らかにすることからはじめたい。調査ではこれらの輸出型縫製企業の実態の変化をとらえるため、2001 年に行なった輸出縫製産業調査で訪問した企業を再度訪問した。その上で GVC の分析枠組みに基づき、産業高度化の現状を考察していくこととする。

1. 輸出縫製産業の実態：2001 年の調査との比較から

表 6 は 2007 年 8 月にハノイおよびホーチミン市で行った企業調査の概要を 2001 年度の調査結果と比較したものである。調査した 10 社のうち 5 社がハノイ、残り 5 社がホーチミン市の企業である。また 9 社が VINATEX 系の（元）国有企業であり、1 社がハノイ市と香港企業の合弁会社だった。

表6 調査企業の概要（2001年の調査との比較）

		生産高	輸出比率	CMT比率	従業員数	平均賃金	労働力不足	地方への工場の移転・増設(予定含む)
A社	VINATEX系 ¹⁾	ほぼ同じ	ほぼ同じ	－	――	＋	大きな問題	タイゲン・バクニン
B社	VINATEX系	＋ ²⁾	ほぼ同じ	－	＋＋	＋	大きな問題	ハイフォン・タイビン・クアンビン
C社	VINATEX系	＋	同じ	－	＋	n.a.	大きな問題	ヴァインフック
D社	ハノイ市・香港企業合併	n.a.	同じ	＋	－	＋	問題 ³⁾	ナムディン・タイビン
E社	VINATEX系	－	＋	－	－	＋	大きな問題	ナムディン・ハナム
F社	VINATEX系	＋＋	－	－	＋＋	＋	特に問題ではない	ベンチュ、ヴァインロン、ティンザン、ニン トゥアン、ビントウアン
G社	VINATEX系	ほぼ同じ	＋	－	＋	＋	大きな問題	ロンアン、ドンタップ
H社	VINATEX系	＋	同じ	－	＋＋	＋	問題	アンザン、ティエンザン、ダラット、ザラ イ、ビンズン
I社	VINATEX系	＋	ほぼ同じ	同じ	＋	＋	特に問題ではない	ロンアン・ラオス・カンボジア
J社	VINATEX系	ほぼ同じ	同じ	n.a.	同じ	＋	問題	郊外移転の予定あり

(注) 「n.a.」は現時点で情報が取れていないことを示している。

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

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

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

生産高についてはほとんどの企業が2001年と比較して増加しており、F社については一年で平均16%の生産増加があった。一方で生産高が変わらなかった企業も3社あり、逆に減少した企業も1社あった。

輸出比率に関しては2001年と比べて変化が見られない企業が多かったが、これは調査企業の多くがその生産のほとんどを輸出向け中心に行っていたためであると考えられる¹³⁾。D社およびG社は生産の100%が輸出市場向けであり、A社はその95%が輸出向けだった。なおF社のみが国内市場向けの比率を若干上げている（輸出比率は90%から88%に低下）。

次にCMT比率について見てみよう。CMTとはバイヤー企業との委託加工契約

に基づき、ベトナム縫製企業が裁断（Cut）、縫製（Make）および仕上げ（Trim）の三工程を担う委託加工形態を指している。この形の縫製品生産では、生地や付属品といった資材や副資材はすべて海外バイヤー企業から無償で供給され、バイヤーの仕様通りにものづくりが行われる。ベトナム縫製企業は資材の仕入れやデザイン、縫製品の販路・市場形成などに関わらないことから低リスクである一方、付加価値の低い生産形態でもある（後藤[2003], Nadvi and Thoburn, *et al.* [2004]）。全生産に占める CMT 形態による輸出比率については、D 社および I 社以外の企業でその比率を下げていた。これらの企業では、代わりに「FOB 型」とされる形態での生産が増加している。FOB とは CMT 型生産形態と異なり、資材・副資材を自ら調達する生産・流通形態を指している。ベトナムを含め多くの縫製品輸出国では生地などの資材の選定に関与し、また現地調達を進めることで産業競争力をつけ、自国製品の国内付加価値比率の高度化を図ろうとすることが多く、FOB 型輸出が増加する傾向は歓迎されることが一般的である。ただし、FOB 型の生産・流通形態でもベトナム企業が商品企画やブランド・デザイン決定を行い、資材選定と調達、そして流通を組織化して市場形成まで行うものから、単にバイヤー企業の指定資材の仕入れに関わるのみのものまでさまざまである¹⁴。今回の調査では、CMT 比率を下げたすべてのケースは後者の、バイヤー企業指定の生地や付属品の購入に関わるタイプの FOB であり、本質的に CMT 型委託加工と変わらない。また、生地等ベトナム製資材を使用している企業はまったくなかった。

一方で D 社と I 社はその生産における CMT 形態による比率が同じあるいは増加している。I 社はカットソー（ニット縫製品－同社はポロシャツが中心）が中心の縫製企業であり、そうした企業では生地の編み立てから縫製まで内製することが多く、そのため比較的容易に FOB 形態による輸出比率を高めやすい。ところが D 社は他の 8 社と同じように布帛縫製品を中心とした企業であるが、その CMT 比率が上昇している。D 社は他企業と違い、元ハノイ市の公企業であり、以前は主に東欧諸国向けの縫製品輸出を FOB 型生産にて行っていた。しかし 2005 年に香港企業との合弁企業（香港側 30%）となってからは主に CMT 型委託加工による縫製品輸出を行い、香港のパートナー企業からの技術移転による生

産工程の高度化を優先する戦略を打ち出した¹⁵。同時に、パートナー企業からの指導により、D 社内に商品企画・開発部門を設け、知識集約度の高い機能を担えるような人材の育成を積極的に始めており、ベトナムでは非常に稀な取り組みである。

従業員数については、6 社が増加、3 社が減少、1 社には変化がないなどその結果は多様だったが、この従業員数の変化は生産高の変化にある程度連動している。しかしながら従業員(縫製直接工員)の平均賃金に関しては、回答を得たすべての企業で同じあるいは上昇していた。2001 年の調査と 2007 年の調査で最も異なる点は、この賃金の上昇が多く企業の最大の課題とされていた点である。

表 7 は縫製産業、製造業および経済全体の平均賃金の推移である。これによると、縫製部門の賃金が 2002 から 2004 年までの 3 年間だけでも伸びていることがわかる。しかしながら、縫製部門の賃金水準の伸び率は製造業平均や全体と比較しても突出したものではない。また、平均値を比較した場合、縫製部門の平均賃金が製造業平均及び経済全体の平均と比較して相当低いことが明らかである。

また、これに関連した問題として、F と I 社以外は労働不足が問題であるとしている(表 6 参照)。今回調査した企業のほとんどはハノイまたはホーチミン市の郊外に工場をもつ企業であるが、現在の各企業の賃金水準が周囲の企業あるいは産業の水準と比べて低く、魅力が少なくなっていることを挙げていた。I 社や F 社などの例外はあるものの、多くの企業では労働力、とくに縫製直接工員を引き止めたり新たに確保したりすることがかなり困難となっている。このように辞めていく労働者はより賃金の高い他の縫製企業へと移るケースもあるが、縫製とはまったく関係のない業種でより高い賃金が期待できる企業へ移ることも多い。こうした労働力の産業間の移動、とりわけサービス産業部門への労働力の流出は、経済の急成長のもとで就業機会が拡大しているベトナムでは一般的であると考えられるが、その傾向は縫製産業で顕著であると思われる。

表7 縫製産業の賃金水準(一ヶ月) 金額:1000ドン

	2002	2003	2004
縫製	994	1080	1133
増加率(前年比)	—	8.7%	4.9%
製造業平均	1145	1243	1327
増加率(前年比)	—	8.6%	6.8%
全体	1249	1422	1476
増加率(前年比)	—	13.9%	3.8%
国有企業	1309	1617	1693
増加率(前年比)	—	23.5%	4.7%
非国有平均	916	1046	1135
増加率(前年比)	—	14.2%	8.5%
外資	1897	1774	1780
増加率(前年比)	—	-6.5%	0.3%

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

(出所) GSO [2005]より筆者作成。

上記の問題に対処するため、調査したすべての企業では賃金の比較的安い郊外への生産設備の拡張もしくは移転を実施・検討していた。このなかでも競争力のない企業の多くは市内の工場を閉鎖した後、その跡地に商業施設やホテルの建設、あるいは保険業や金融業など他業種への参入や転業を検討するところも少なくなかった。こうした異業種への参入・転業の動きはとりわけハノイ市において顕著である。

2. 産業の高度化について

表8は各企業の輸出先の変化をまとめたものである。2001年と比較して、ほとんどの企業ではアメリカ向け輸出を著しく増加させていた一方で、日本を中心としたアジア諸国向けの縫製品輸出が減っていた。

表8 調査企業の輸出先およびバイヤーのプロファイル

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

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

(出所)聞き取り調査に基づき筆者作成。

またEU向け輸出については比率が増加した企業もあれば減少した企業もあった。その中でF社およびH社は対米向けの増加率が低い、これは先に述べたアメリカ政府の輸入監視プログラムの影響である。両企業とも2006年までは対米向け輸出が50%前後と高かったが、同年に監視プログラムの施行が発表されてからはアメリカ向け輸出を減らし、EUおよび日本向け輸出を増やしている。B社も同様の輸出戦略をとっているが、これら3社に共通した点はそれらがベトナム縫製産業の中でももっとも競争力のある企業であるとされており、海外からの受注量も安定的に増加しているということである。そうした企業ではアメリカ向け輸出などのオーダーを断り、EU向けや日本向けオーダーを優先的に受けたりしてい

る。こうした事例は、先述したようにバイヤー企業主導型とされる縫製の国際生産・流通ネットワークでは珍しいと思われる。

バイヤーのプロファイルに関してはアメリカ・EU市場向けが香港、韓国および台湾系の商社がほとんどを占めており、日本向けは日系企業であることが一般的である。

表9は各企業の高度化がどの程度起こっているかを、縫製直接工員一人当たりの生産枚数を比較することで明らかにすることを試みたものである。訪問調査を行なったベトナム縫製企業の多くは一定の生産工程の高度化を実現していた。実際に、生産工程の高度化によって2001年と比較して30～50%程度の生産性上昇を実現した企業もある。しかしながら一方でほとんど、あるいは全く生産性が向上しなかった企業もあった（A社、C社およびG社）。生産性が上昇した企業では従業員数を増やすなどして操業規模を拡大していったのに対し、生産性が上がらなかった企業では従業員の確保の困難とそれに伴う生産の縮小が起こっていた。

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

表9 各企業の高度化の現状

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

(注)「++」は2001年と比較して年率平均10%以上の増加、「+」はそれ以下の増加を示す。なお、ここでの生産性は縫製直接工員一人当たり出来高による。

(出所)聞き取り調査に基づき筆者作成。

この生産工程の高度化は今後、賃金の上昇と労働力不足という問題との関連でますます重要になってくると思われる。多くの縫製企業における労働力不足は、一般賃金水準の上昇と比較して生産性の向上速度が遅いために起こる問題であるが、生産工程や品目の高度化の成果が見られない企業ではこの労働力不足問題はより深刻であった¹⁶。こうした企業では従業員、特に経験が豊富で能力の高い縫製直接工員を引き止めておくことが出来ず、労働者の定着率の低下を招き、そのために生産性も低下していることが多い。こうした企業の多くでは実際に従業員の平均年齢が低下しており、非熟練の縫製直接工員動が増えている。また今回の調査では、賃金の低い企業では縫製直接工員の平均賃金が100万ドン前後だったが、高いところでは200万ドンを支払う企業もあり、企業間格差が拡大していると思われる。こうした低い賃金しか支払えない企業では労働力を確保することが困難であり、また熟練縫製工員を留保することが難しいため生産性も上昇しない。そして生産性の上昇が起こらないため、賃金も上げることができないという

悪循環が生じている。

一方ほとんどの企業では著しい製品高度化を実現していなかった。唯一D社がCMT型委託加工を増やすのと同時に製品および機能面の高度化に積極的にとり組んでいた。同社はもともと相対的に品質要求水準が低いロシア・東欧諸国向けの量産品を生産していたが、近年は主要仕向け先をアメリカをはじめとした西側諸国に変え、扱う製品も比較的付加価値の高いものに変えていった。その影響もあり、北部ベトナムで唯一「ゴアテックス¹⁷」生地のような高機能防水生地の縫製指定工場に認定され、現在では量産向けの生産受注はあまり行っていないとのことであった¹⁸。

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

ただし、2001年の調査では国内市場を重要視する輸出企業は皆無に近かったが、今回の調査では10社のうち6社が国内市場向け製品の生産あるいは開発に力を入れていた。またほとんど企業ではすでに国内市場向けのブランド製品展開を行っている、あるいは準備中であるとしている。こうした企業の多くは国内市場向けに知識集約度の高い機能を担うことを目標とし、そこで力をつけてから輸出を行なうという方針をとっているが、この点は輸出にしか目が向いておらず、国内市場をないがしろにしていた2001年の調査のころとは大きく異なる点である。ベトナム国内の縫製品市場は、流通や国内諸制度の未発達が著しく、その市場形成にはまだある程度の時間がかかると予想される（後藤[2003]、後藤[2006]）。しかしながら機能高度化を目指すには国内市場の開拓と市場形成に重点を置く必要があり、こうした国内市場の重視傾向はその下地となると思われる。

おわりに

以上の分析をまとめた上で、今後の課題を考察してみたい。ベトナム最大の工業製品の輸出産業である縫製産業は、2001 年の USBTA の締結などの影響でその輸出量が著しく伸び、ポスト MFA 時代において激化しつつある国際競争環境下でも高成長を遂げている。そうした背景の中、それまで主要な輸出先であった日本市場の比率が低下し、代わりにアメリカの重要性が高まるなどの輸出先構成の変化が起こっている。この輸出先構成の変化は、異なるバイヤー企業間の要求と期待の違い、主要仕向け先市場におけるベトナム縫製品の位置づけの違いによってベトナム縫製産業の今後の発展経路に影響を及ぼす。日本市場向けに輸出されるベトナムの縫製品は相対的に製品レベルが高く、付加価値も高い「中級品ゾーン」を主要対象としており、そのためバイヤー企業からの技術移転も多い。一方でアメリカ市場向けの製品は仕様が単純であり、また価格競争がより激しい「ボリュームゾーン」市場に供給されることが一般的であり、徹底的な規模の経済性の追及による価格競争力を最大化させることに重点が置かれている。そのためバイヤー企業からの技術移転はさほど重要とならない。こうした中で、アメリカ政府の輸入監視プログラムが施行され、アメリカ輸出への過度の依存がリスク要因として認識されるようになる。これに対し、その輸出先をアメリカ・EU・日本を含むアジアという 3 つの地域にバランスよく再編成するような戦略が一部の企業でとられ始めている。アメリカ中心の輸出構成を再編できる企業は、海外から需要が高く競争力のある企業であることが多いが、こういう企業はその参加する国際的な生産と流通のネットワークにおいて徐々に交渉力をつけていっていると思われる。バイヤー企業主導型とされる縫製品の生産と流通ネットワークの中でサプライヤー企業が相対的な力関係を強めるのは、きわめて珍しいことである。

ところで、現地での聞き取り調査に基づいた分析からは、ベトナムの輸出縫製産業の中でも各企業のパフォーマンスが一律でないことが明らかとなった。生産性の向上と規模の拡大を遂げた企業がある一方で、生産工程の高度化がなかなか

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

一方で、2001年と大きく変わったと思われるのが輸出を担う縫製企業が国内市場の重要性を認識し始めた点である。調査した企業10社のうち7社が既に国内市場向けに自社ブランド製品の生産と流通を始めている、もしくははじめる予定であるとしている。こうした動きは、ベトナム輸出縫製企業の機能高度化にとって重要である。

ところで、本稿では他の競合相手国、とりわけ中国とインド等の競争力のある国との競争について言及してこなかった。中国は今や世界で最大の縫製品輸出国であり、ポストMFAにおいては中国・インドといった大国の動向は無視できない。こうした国々についてはMFAが撤廃される直前にそれらが世界における縫製品生産のシェアを大きく伸ばし、他の国を駆逐すると思われた。もちろん現状ではそういうドラスティックな変化は起こっていないが、それは中国に対してはアメリカおよびEUが新たに輸入規制をしていることも大きく影響している。こうした理由からもMFA撤廃の影響について現時点で評価を下すのは困難ではあるものの、こうした有力な縫製品輸出国との競争関係を今後のベトナムの輸出型縫製産業の発展を考える上で考慮することは大切となる。こうした点を今後の研究に取り入れていくことが次の課題であると考えられる。

1 ベトナムの縫製産業は輸出・国内といった製品の仕向け先による産業の分化が明確である。本章の対象とするのは輸出を中心に担う産業部門である。

2 ベトナムの縫製品輸出を担っているのは、外資系企業や大規模民間企業が多いが、とりわけ VINATEX（ベトナム繊維縫製総公司）傘下の規模の大きな国有縫製企業が中心的であり、重要な役割を果たしていた。しかしながら今日の国有企業の株式化のプロセスにより、こうした国有縫製企業の多くも株式化され、分類上は非国有企業とされるケースが増えてきた。ただし、株式会社化を経ても、株式の大半が政府および従業員によって保有されているのが現状である（国有化プロセスに関しては World Bank *et al.* 2006 など参照）。

3 ベトナムの国内のアパレル需要は主に零細・小規模な民間企業が担っている。詳細は後藤[2006]参照。

4 ただし、多くの日系バイヤーがこうしたベトナムの「優位性」が賃金上昇とそれに見合わない生産性から弱まってきていると指摘している。また、中国の政策の不透明感から来るリスク分散をベトナムで縫製品生産・調達を行なう理由として挙げる日系バイヤーも少なくなかった。

5 2007 年 8 月、複数のベトナム縫製企業および日系バイヤーへのインタビューより。

6 2007 年 8 月、現地日系バイヤーおよび複数の国有輸出縫製企業へのインタビュー調査より。

7 欧米市場向けのアジアにおける縫製品の生産と流通統括は一般的にこうした香港・韓国・台湾系のバイヤー起業が担っていることが多いとされている。詳細は Gereffi [1999] など参照。

8 2007 年 8 月、現地日系バイヤーおよび複数の国有輸出縫製企業へのインタビュー調査より。

9 EU 向けはアメリカおよび日本の両市場の中間と位置付ける縫製企業が多かった。2007 年の 8 月にハノイおよびホーチミン市で行った現地調査では、日本向けオーダーの品質要求が高い割に受注数量が小さく、サイズや色展開が多いため生産効率が低いことを理由にその「魅力」が少なくなっているとする輸出縫製企業経営者が多かった。一般的に布帛シャツの場合、日本向けオーダーでは数百枚程度（一型）であり、その中で色・サイズ展開があるのに対し、アメリカ向けのオーダーは一型で数千枚の受注が一般的であり、そのオーダーのサイズの違いは顕著である。

10 生産要素費用に頼らず、より知識集約度の高い生産工程や製品品目などを担う能力を企業が培うことは、他社からの模倣や新規参入による競争圧力を及びにくくし、経済レントの安定的な確保につながる。こうした経済レントの確保が困難な場合、市場における価格競争が激化しやすく、生産要素の引き下げによる生き残りに頼らざるを得ない可能性が高い点が指摘されている。こうした議論の詳細は Kaplinski [1998] や Humphrey and Schmitz [2000] を参照されたい。

11 「不当な価格」とはベトナム市場で売られている価格よりも低い価格、もしくは生産費用よりも低い価格、とされている。詳細は米国商務省の HP

（http://trade.gov/press/press_releases/2007/vietnam_102607.asp、2008 年 1 月 21 日アクセス）参照。

12 米国商務省は 2007 年の 10 月 26 日、同年 1 月からのモニタリングの中間結果を公表したが、ベトナムからダンピングに当たるような「不当」な輸出のケースは見当たらないとした。ただし、今後もモニタリングを継続するとしている。

¹³ 冒頭でも記したように、ベトナムでは輸出・国内といった仕向け先市場による生産の分化が明確であり、輸出向け企業の多くはそれに特化していることが一般的である。

¹⁴ FOB の詳細とその類型については後藤[2003]が詳しい。

¹⁵ 知識集約度の高い技術の移転は、資本関係のない生産・流通ネットワークにおける企業間関係では伝播されることは稀であるが、この D 社のケースのように直接投資による資本関係が生じた場合、そうした技術移転も起こるという意味で興味深い。

¹⁶ Glewwe *et al.* [2004] によれば、90 年代のベトナムでも既に生産高の上昇率より賃金の上昇率の方が「著しく (considerably)」高かったと分析している (pp. 58-59)。

¹⁷ 防水効果の高いアメリカの高機能生地、縫製技術が一定水準に満たないと、防水効果を維持した縫製品を生産できない。そのため、ゴアテックスより縫製技術の認定を受けた工場のみが取り扱うことができる。

¹⁸ 同社は最近日本の大手カジュアルアパレル向けの大型発注を日系バイヤーから打診されたが、付加価値の比較的低い使用であり、同社の価格帯と合わない（低すぎた）という理由でその受注を断っている。

〔参考文献〕

< 日本語文献 >

後藤健太 [2003] 「繊維・縫製産業—流通未発達の検証」(大野健一・川端望編『ベトナムの工業化戦略—グローバル化時代の途上国産業支援』日本評論社、125-172 頁)。

—— [2006] 「ホーチミン市の「独自ブランド型」アパレル産業の生産・流通組織」(藤田麻衣編『移行期ベトナムの産業変容』研究双書 No.552、アジア経済研究所、105-136 頁)。

< 英語文献 >

Bazan, Luiza and Lizbeth Navas-Aleman [2004] “The underground revolution in the Sinos Valley: a comparison of upgrading in global and national value chains,” in Schmitz, Hubert eds. *Local Enterprises in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 110-139.

- General Statistics Office (GSO) [2005] *The Situation Of Enterprises Through The Results Of Surveys Conducted In 2003, 2004, 2005*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- [Various years] *Statistical Yearbook*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- Gereffi, Gary [1999] “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain,” *Journal of International Economics*, 48: pp. 37-70.
- Giuliani, Elisa; Pietrobelli, Carlo; and Roberta Rabellotti [2005] “Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters,” *World Development*, 33 (4), pp. 549-573.
- Glewwe, Paul; Agrawa, Nisha and David Dollar eds. [2004] *Economic Growth, Poverty and Household Welfare in Vietnam*, The World Bank.
- Goto, Kenta [2007] “The Development Strategy of the Vietnamese Export Oriented Garment Industry: Vertical Integration or Process and Product Upgrading?” *Asian Profile*, 35(6), pp 521-529.
- Humphrey, John and Hubert Schmitz [2000] “Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research,” *IDS Working Paper* 120, University of Sussex.
- Kaplinski, Raphael [1998] “Globalization, industrialization and sustainable growth: the pursuit of the nth rent,” *Discussion Paper* 365, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Nadvi, K. and J. Thoburn [2004] “Vietnam in the Global Garment and Textile Value Chain: Impacts on Firms and Workers”, *Journal of International Development*, 16, pp.111-123.
- World Bank *et al* [2005] *Vietnam Development Report 2006: “Business”*, Joint Donor Report to the Vietnamese Consultative Group Meeting, Hanoi.

