

---

# 現地調査記録

---



# 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%の割増率か振替休日で対応している。

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無い。

### 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、役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無くなり、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、Jsox 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。