

モノづくりの地としての
ベトナムの魅力と進出の秘訣

第5回

富士インパルスに見るベトナム
進出の秘訣

クエスト(株) 井上 伸哉*

*Shinya Inoue: 取締役社長
〒565-0853 大阪府吹田市春日 4-5-1-903
Mail: qest_inoue@sutv.zaq.ne.jp

1990年、クエスト株式会社設立。戦略構築、商品企画、組織改革などのコンサルティングを展開。現在、日本の中小モノづくり企業向け工業団地（ホーチミン近郊）の企画に参画。活動中。

日本とベトナムの国家間の経済関係は、1604年から1635年まで行われた朱印船貿易に始まる。朱印船貿易の最大の相手国はベトナムで、トンキン（東京；現在のハノイ）とコーチ（交趾；現在のホイアン）を拠点に、大量の伽羅（香料）を買いつけ、日本から銅と銀を輸出した史実が残っている。

モノづくりにおける両国の関係は、1986年のドイモイ政策を待たねばならない。まだ四半世紀しか経っておらず、関係は浅い。本格的に日本のモノづくり企業がベトナムに進出するようになったのは、21世紀になってからである。今回は、いち早く1996年にベトナム工場を立ち上げ、その後順調に業績を伸ばしている中小企業を紹介する。

富士インパルスの概要

大阪府豊中市に本社がある富士インパルスは、インパルスシール機の国内トップメーカーである。創業は1956年、50年を超える歴史をもつ。2011年度の売上は16.5億円、国内従業員は100名である。本社のほかに国内では、徳島県東みよし町と愛知県岩倉市に工場があり、ベトナム（ホーチミン）と中国（青島）に海外工場がある。

インパルスシール機は、食料品店の店先で食品を袋に入れシールする際に見かけることがある。富士インパルスは、こうした用途に使われるシール長が比較的短い（200～300mm）小型のインパルスシール機を得意としている。食品のほかにも産業用や医療用として用途が広がっている。取扱品目は、シール機のほかにプリンターや塩ビ溶接機などを加えると50機種を超えている。また、販売はほぼ国内が中心であるが、

アメリカを始め海外販売も微増傾向にある。

同社が得意とする小型のインパルスシール機は、ほかの産業機器と比べてマーケット規模が小さく、大手メーカーとの競争を回避してきた。結果として、長年にわたって多くのマーケットシェアを握り、「使う人の身になったモノづくり」、「他社の模倣は絶対にしないどこまでも自社技術」という企業理念が示すとおり顧客志向と技術志向の実践によって、国内マーケットにおいて確固とした地位を築いている。

しかし最近では、国内競争メーカー、台湾や中国の新興メーカーが安価なインパルスシール機で攻勢をかけてきている。国内マーケットにおいても、品質や機能では優位性があるにもかかわらず価格競争で厳しい戦いを強いられ、徐々に新興メーカーにマーケットシェアを奪われる競争状況が現出している。

ベトナムとのかかわり

ベトナムとのかかわりの契機をつくったのは、当時資材部門の責任者をして加門喜代和であった。加門は敬虔なクリスチャンで、1975年のベトナム戦争終結から1980年代初めにかけて大量に発生したベトナムからのボートピープルの救助活動をしていた。それが縁で、鉅路にあった難民定住促進センターで日本語を勉強していたベトナム人5人を1984年に採用する。当時、たまたま人手が不足した時期であり、新たな試みとしてのベトナム人採用であった。余談であるが、「ベトナム語の『ありがとう』は『カムオン』、日本人には『かもん（加門）』と同じ音に聞こえる。ここにもベトナムとの深い縁を感じた」と社長の山田邦雄は振り返る。



富士インパルスベトナムの外観

その後採用したベトナム人は、生産現場で勤勉に働いた。1986年にベトナム政府はドイモイ政策を打ち出し、経済、外交の解放を急速に進める。そうした政策のおかげで、1988年にベトナム人社員は初めてベトナムへの里帰りができるようになった。山田は、里帰りした社員が本当に日本に戻ってくるのか心配したようであるが、全員元気に帰国した。それからは、山田と加門がベトナムを訪問するなど相互交流が続いた。

1994年には、おぼろげではあるが将来のベトナムでのシール機の生産を視野に入れていく。知り合いになったベトナムの国営会社の副社長を誘い、ホーチミン市に資本金50万円で「タンコン社」を設立。翌年には、卓上（手動）シーラー PS-210の量産が可能になり、その後、年50台くらいの販売実績を上げた。1996年からは、年額50万円でホーチミン工科大学の日本語教室の援助も始めた。この間、山田と加門は、ベトナムへ何度も足を運び、ベトナムの状況を把握し、ベトナムでのインパルスシール機生産の手応えをつかんでいった。

＜ベトナムとの関係を深めた経緯＞

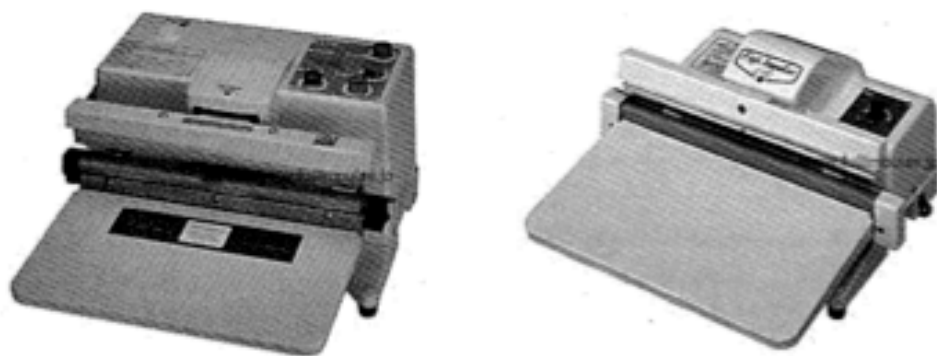
- ・1984年3月 ベトナム難民採用
- ・1986年 ベトナム政府 ドイモイ政策実施
- ・1988年 難民だったベトナム人社員初めての里帰り
- ・1991年 山田、加門初めてのベトナム訪問

- ・1994年3月 JETRO 主催ベトナム・日本産業見本市ハノイ出品
- ・1994年4月 ホーチミン市にタンコン社設立 資本金50万円
- ・1995年11月 PS-210卓上シーラーの量産が可能になる
- ・1996年3月 ホーチミンの展示会へ出品
- ・1996年4月 PS-210卓上シーラー 59台販売
- ・1996年6月 ホーチミン工科大学 日本語教室援助 年額50万円
- ・1996年12月 ハノイ展示会出品

ベトナム工場の立ち上げ

1990年に入って新製品の発売と旺盛な消費支出に支えられ、1993年から日本本社の売上高が年率10%の成長をみせた。1996年には売上高20億円に近づきつつあり、生産力増強の必要が生じた。一方で、バブルの崩壊以降、国内マーケットの志向はコストパフォーマンス重視へ傾斜していく。インパルスシール機もまた、台湾、中国製の安価な製品が幅を利かすようになっていた。こうした状況の中、富士インパルスは生産力増強と生産コスト削減を実現するために、生産の海外展開を本気で考え始める。

進出対象として検討したのは中国とベトナム。現在は両国に生産拠点を構えているが、熟慮、検討の結果、まずは生産拠点としてベトナムに進出することを決定した。ベトナム進出に関しては、ベトナムとの関係の



卓上シーラー FS-315 & V-301

きっかけをつくった加門がリーダーとして推進することになった。

ベトナムでシーラー機が製造できることに確信を深め、本格的な工場用地などの準備が始まった。まだまだ日本企業の数が少ない1996年、ベトナムホーチミンのリンチュン輸出加工区に8,190㎡の土地を見つけ契約する。基本的に土地は50年間の使用権であったが、初期投資を押さえるため、25年間の使用権で交渉し、総額4,100万円で契約。契約後すぐに半額を支払い、残り半額を5年以内に分割払い(年率8%)の特約付きであった。その後、ベトナム工場(富士インパルスベトナム)は、自社の収益によって土地の50年間使用権を買い取って現在に至っている。

土地の取得と並行して1996年に富士インパルスベトナムを設立した。社長には加門が就任。工場は、1997年11月に完成する。建築費は1㎡当り、工場が90USドル、事務所が120USドルであった。12月から操業を開始し、翌年2月に初めての日本向けロット(FSシリーズ600台)を輸出した。当時の従業員は22人、日本人は加門1人であった。従業員の中には、日本語教室支援でつながりのできたホーチミン工科大学の卒業生5人が含まれている。このうち2人が現在も社員として残り、富士インパルスベトナムの中心人物になっている。

ベトナム工場の戦略的な狙いは、生産コストを削減しグローバルなコスト競争力を高めることであった。対象とした品種は、卓上型の次世代機として主力商品になりつつあったFS-215型 FS-315型、そして卓上型脱気シーラー V-300型を選定し、将来的に国際価格を実現して世界標準機に育て上げることを目標と

した。当面は生産したすべての製品を日本に輸出することとし、日本での生産はとりやめた。

部品は日本から供給し、徐々に現地化を高める方針でスタートした。ダイカストマシン、塗装・めっき設備、プレス加工機など、必要な生産インフラをベトナム工場に設置した。運営面では、加門の方針で「社員が幸せになる」会社を目指した。ホーチミン工科大学の卒業生5人は、工場の操業が始まる前に3カ月間日本に呼び寄せ、日本語と基本的な生産技術を学ばせた。このときの社員が加門の手足となり、加門の意を体現して工場運営の中心を担うことになる。

想像以上に早くベトナム製の3機種は、日本マーケットに受け入れられた。3機種に関しては、操業開始から1年くらいでベトナムへの完全移管が完了した。日本への製品移送は、月1回の定期コンテナであるが、納期遅れを出すこともなく、品質トラブルも最小限で済んだ。当然、富士インパルスベトナムの業績は右肩上がりでも推移し、資本増資を行い、生産設備も次々に新しいものを導入していった。また、2001年にはISO 9001:2000を取得し、2006年には、ISO 14001:2004も取得している。これが先例となって、日本の富士インパルスがISOに取り組むという逆転現象が起きている。工場の運営面で、富士インパルスベトナムは著しい成長を遂げている。

2004年には、新たにP-200とP-300という製品ラインナップの中で最も販売台数の多い機種もベトナム工場での生産を開始する。富士インパルスベトナムは、質・量ともに順調に成長の過程を経てきた。しかし、2009年1月に加門が病に倒れ、日本で入院生活を送ることになる。日本人不在の危機的状況であった



富士インバルスベトナムでの昼食風景

が、当初からの社員であるホーチミン工科大学出身のコアとチーが、加門に代わって日本の本社とコミュニケーションをとりながら、そつなく富士インバルスベトナムを支えることになる。コアとチーは、日本語会話はもとより、日本語でのメールのやり取りができるまでに日本語を身につけている。

2009年11月に加門が死去するが、すぐにコア社長、チー副社長の体制を確立し、現在に至るまで無難なく富士インバルスベトナムの経営は推移し、2010年度の売上げは200万USドルを達成し、従業員も70人まで増えている。

中小企業の海外展開においては、立ち上げから経営に携わっていた日本人がいなくなると、とたんに経営に不調をきたす事例が散見される。しかし、富士インバルスベトナムにおいては、ベトナム人が立派に経営を担うようになっている。

加門の教育が良かった面もあるが、それ以上にコアとチーを始めベトナム人社員がモノづくりや経営に関して学ぶ意欲が高かったことが大きな要素である。加門の「社員が幸せになる会社」という方針を理解し、そのために必要なことを学習し、身につけていく能力をベトナム人はもっている。加門が元気だった頃からのことらしいが、「売上げ150万USドルを達成したら、社員全員で海外旅行に行く」という約束があった。社長のコアは、目標達成と同時にその約束を果たした。社員全員での海外旅行を挙行し、ベトナム人社員たちはたいへん喜んだとのことである。ベトナム人も日本人と同じように、社内の連帯を強めるための心の機微

を良く心得た人たちだということを示すエピソードである。

<富士インバルスベトナムの歩み>

- ・1996年10月 リンチュン輸出加工区契約書サイン
- ・1996年11月 申請手続
- ・1996年12月 設立認可
- ・1997年1月 1月末建築認可 建設期間約8カ月
- ・1997年11月 工場、事務所完成
(当時の建築費 工場90USドル、事務所120USドル)
- ・1997年12月 ベトナム工場操業開始
- ・1998年2月 第1回日本向けロット輸出(FSシリーズ600台)
(当時の従業員数22名)
- ・1998年11月 資本金105万USドルへ増資
- ・2001年3月 ISO9001:2000取得
- ・2002年8月 東洋機械金属製ダイカストマシン250t設置
- ・2004年3月 製造品目を増強 P-200/P-300/FS-215/FS-315/V-300
- ・2006年10月 ISO14001:2004取得
- ・2009年11月 加門喜代和社長死去 ヒュン・キム・コアが社長就任
- ・2010年 売上高200USドル達成 従業員数70名

ベトナム進出によるメリット

富士インバルスベトナムは、進出当初に予想していた以上に早くかつ大きなメリットをもたらしている。

第1のメリットは、ベトナムで生産する製品のコストダウンが実現できたことである。操業を開始した1997年、山一證券の破綻に端を発した日本経済の低迷、個人消費の減少が、直接富士インバ尔斯の業績に影響を与え始めた。以後3年間にわたって20%の売上高の減少をもたらした。しかし、1998年には若干の赤字を出したが、以降売上減の中でも黒字に転換することをなし得たのは、富士インバルスベトナムの稼働によるコストダウン効果が1つの理由であった。現在富士インバルスベトナムは、卓上型主力機種、FS-215、FS-315、V-300、V-301、P-200、P-300の生産

基地として、さらなるグローバルなコスト競争力を生み出せる可能性を秘めている。

第2のメリットは、ベトナムでの部品製造技術が向上し、ベトナムにおける生産機種以外の機種も、ベトナム製部品を搭載することでコストダウンが可能になったことである。なかでも、アルミダイカスト部品、板金部品やトランス（変圧器）などがコスト削減効果の大きい部品である。ベトナム工場はコスト削減に関してまだまだ余力があり、今後も生産技術の向上や効果的な調達によって、さらなるコストダウンを実現していく可能性を残している。

第3のメリットは、黒字経営を続けている富士インパルスベトナムからの配当金である。ベトナムでは、海外への配当金の送金税がかからないため、日本本社のメリットは大きい。これまでの配当金で、ベトナムへ投資した金額はおおむね回収できている。

第4のメリットは、富士インパルスベトナムが、インパルスシール機のこれからの市場となる東南アジア地域の販売拠点になり得ることである。というのは、ベトナムは東南アジアの中心に位置し、この地域の物流のハブの役割を担う可能性があるからである。まだ小さなマーケットであるが、将来性に期待がもてる。

このように、富士インパルスベトナムは、今ではなくてはならない存在へと成長を遂げている。おそらくこれからも、ますますその存在感は大きくなっていくものと思われる。「安価な台湾、中国製シール機の流入による日本国内マーケットのグローバル化に対して、国内生産だけではコスト削減に限界があり、ベトナム工場がなければ、的確な対応は不可能だったろう」。また「リーマン・ショック以降の経済危機においても、ベトナム工場のコスト吸収力を活用できなければ、大きな損失を出していたと思う」と、山田は振り返りながら、富士インパルスベトナムの重要性を強調している。

今後のベトナムビジネスの展望

富士インパルスベトナムの成功要因は、インパルスシール機の安定したマーケットが日本や欧米先進国に存在し、そこへ生産コストの安い製品を供給するというビジネスモデルが効果を発揮したことにある。こうしたビジネスモデルは今後も有効で、ベトナムのモノづくりインフラ整備の進行と連動し、汎用インパルス

シール機の大半はベトナムでの生産へシフトすることになるだろう。

一方で日本本社は、最新のユーザーニーズの探査、企業間コラボレーション、官学との連携などを通して最先端技術を磨くとともに、新たに開発する商品、特注品、小ロット品の開発、生産を行う役割を担う。言うならば、インパルスシール機の国際分業体制の推進である。その中でベトナム工場は、汎用標準品の生産において、世界トップクラスの生産拠点を目指す。また、ベトナム国内を始め東南アジア市場の開拓拠点も目指す、という将来ビジョンを描くことができる。

ビジョン推進のカギは言うまでもなくベトナム人社員である。加門前社長が築いてきた信頼関係をベースに、人材面での現地化は進んでいる。コア社長以下すべてベトナム人で経営が行われている。さらに今後は、日本本社との協働関係を高度化し、ビジネスの戦略的展開を目指している。「ベトナム人社員に自分たちの仕事であり会社であると思ってもらうための努力を継続し、夢を共有しながら発展していきたい」。これが山田の夢である。

富士インパルスにおける日本人とベトナム人の信頼感は深い。深く強い信頼関係は思わぬ果実を実らせる。コア社長は、インパルスシール機および部品の製造から日本のモノづくりのノウハウを学び、自社製品以外の板金加工、機械加工のビジネスの伸長を目指している。そのために、日本本社の意向を十分に理解し、きめの細かい合意を積み重ねながら、レーザー加工機やマシニングセンタといった設備投資にも熱心である。すでに、インパルスシール機とは無関係の板金加工品を、オーストラリアやオランダに輸出するビジネスを成功させている。富士インパルスベトナムの板金、機械加工技術は、日本本社を凌ごうとしている。

こうしたビジネス展望は、高い経済成長が期待できるベトナムだからこそ、また信頼できるベトナム人がいるからこそ思い描くことができる。そして、インパルスシール機という範疇をはるかに超えたビジネス、換言すると、ベトナム有数のモノづくりインフラビジネスが開花することを期待させる。つまり、15年前のベトナム進出の決断が、国内だけのビジネスでは考えもつかない富士インパルスの新たなドメイン開拓の可能性を広げようとしている。