

## 第52回 りそなアジア・オセアニア財団セミナー

# 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

2024年10月24日

野村貿易株式会社

代表取締役 藤原英昭

1. 会社概要 「驀直進前(マクジクシンゼン)」
2. 当社の歴史
3. 当社ベトナムビジネスの現状
4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

# 1. 会社概要 「驀直進前」



伝北条時宗増(満願寺)

## 「驀直進前(マクジクシンゼン)」とは

- 創業者・野村徳七の座右の銘ともいふべき言葉
- 13世紀の元寇のおり元軍来襲に備えて国土防衛策を実行した北条時宗
- 元軍襲来の知らせを受け禅僧・無学祖元より授けられた言葉
- 「十分な準備ができたのであれば、迷いや煩惱を捨て去り、自分の信ずるところに従ってまっすぐ進め」
- 時宗はこの言葉で腹をすえ、国難に立ち向かった

# 1. 会社概要 一般情報

社名	野村貿易株式会社
創業	1917年（大正6年）
創業者	野村徳七（野村財閥創始者）
設立	1976年（昭和51年）
本店	大阪
資本金	25億円
連結営業収益	765億円
連結/単体従業員数	1864名 / 262名
国内拠点	5拠点
海外拠点	17拠点

# 1. 会社概要 事業内容

## ■ フード部門

畜産品、水産品、農産品、医薬健康食品原料



## ■ ライフ部門

ユニフォーム、シャツ、スクールシャツ、  
カジュアルウェア、資材原料、衣料原料



## ■ インダストリー部門

電子材料、化成品、医薬品原料、  
天然ゴム及び合成ゴム、鋳産品、建設資材、  
産業機械、燃料、車両



## 2. 当社の歴史

## 2. 当社の歴史 ①創業期

### 野村商店 野村南洋事業部設立

1917年 大正6年

- 現在のインドネシア カリマンタン(ボルネオ)島でのゴム農園買収・経営に従事
- ゴム精製工場、パーム油やコーヒー農園に拡大

### シンガポール野村商店の設立

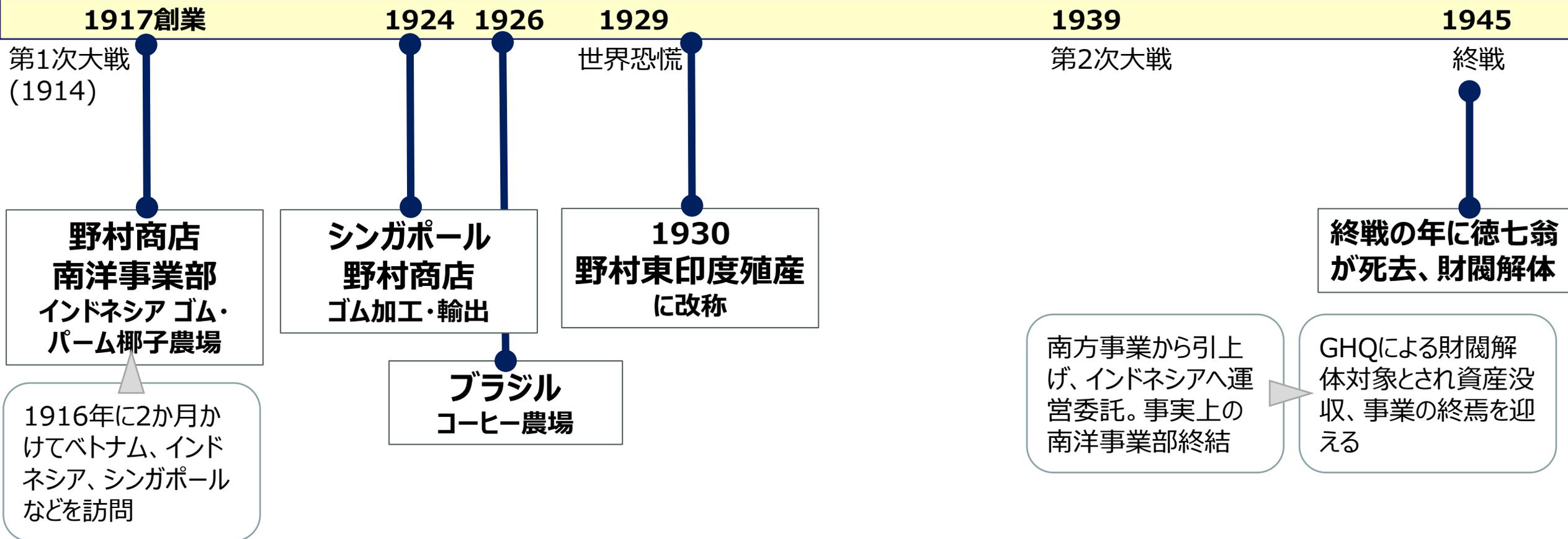
1924年 大正13年

- ゴム精製工場建設
- 米国への輸出

**「一貫経営」「利益の再投下」により現地に根差す事業活動を行った**

## 2. 当社の歴史 ①創業期

### 創業期～終戦



徳七の「南方には豊富な太陽の光がある。そこに自然の作物がある」という海外へのロマンを実現するためのもの

## 2. 当社の歴史 ①創業期

野村商店南洋事業20周年記念 1937年(昭和12年)撮影



# 2. 当社の歴史 ①創業期



GoogleData SIO, NOAA, U.S. Navy, NGA, GEBCOLandsat / Copernicus/BCAO

シンガポール

ヌサンタラ

バンジャルマシン

野村商店南洋事業発祥の地  
ダナウ・サラック農園

## 2. 当社の歴史 ②戦後の歩み

2024年現在の拠点について（アセアン地域のみ抜粋）

1950

1970

1990

2010

2024

**タイ** 駐在員事務所1953～

現地法人Nanachart Traders 1960～

製薬・給油機など合併5社

Yangon  
Branch  
2012～

**インドネシア**

PT. Nomura Indonesia 1954～

製薬・紡績など合併5社

**シンガポール** Singapore Branch 1957～

**ラオス**

四輪販売など合併2社 1989～

ベトナムは次ページで

**野村貿易（1956年に社名変更）**

アセアン

日本

# 2. 当社の歴史 ③ベトナムに関する歴史

## ベトナムへの当社進出の経緯

1940	1960	1980	2000
ベトナム民主共和国樹立 (1945)	第1次インドシナ戦争開始 (1946)	米軍北爆開始 (1964)	米越国交正常化/ASEAN加盟 (1995)
終戦 (1945)	ジュネーブ協定 (1954)	ASEAN設立 (1967)	外国投資法 (1988)
朝鮮戦争 (1950)	中国文革 (1966)	ベトナム戦争終結 (1975)	ドイモイ政策 (1986)
		第一次・第二次石油危機 (1973) (1979)	通貨危機 (1997)

### 第1期

サイゴン(現ホーチミン)野村商店・ハノイ支店設立 1941~  
 サイゴン駐在員事務所設立 1958~1975  
 サイゴン陥落に伴い駐在員事務所閉鎖

### 第2期

1970年代後半~貿易取引  
 1980年代後半~鉄鋼合弁



# 2. 当社の歴史 ③ベトナムに関する歴史

## ベトナムへの当社進出の経緯 (第3期のみ)

1990	2000	2010	2020	2024
	外国投資法改正 (2000)	共通投資法・統一企業法 (2006)	投資法・企業法 (2015)	投資法・企業法改正 (2021)
カンボジア和平 (1991)	米越国交正常化/ ASEAN加盟(1995)	WTO加盟 (2007)	CPTPP正式発効 (2018)	
ソ連崩壊 (1991)	アジア通貨危機 (1997)	リーマンショック (2008)		
	日越投資協定締結 (2004)	日越EPA締結 (2009)		

法制度

外交・経済連携

マクロ環境

ハノイ/ホーチミン駐事 1990~

野村フォトランコ(縫製工場)設立1995 操業1997~

野村タンホア(縫製工場)設立・操業 2007~

Nomura Trading Vietnam設立 2015~

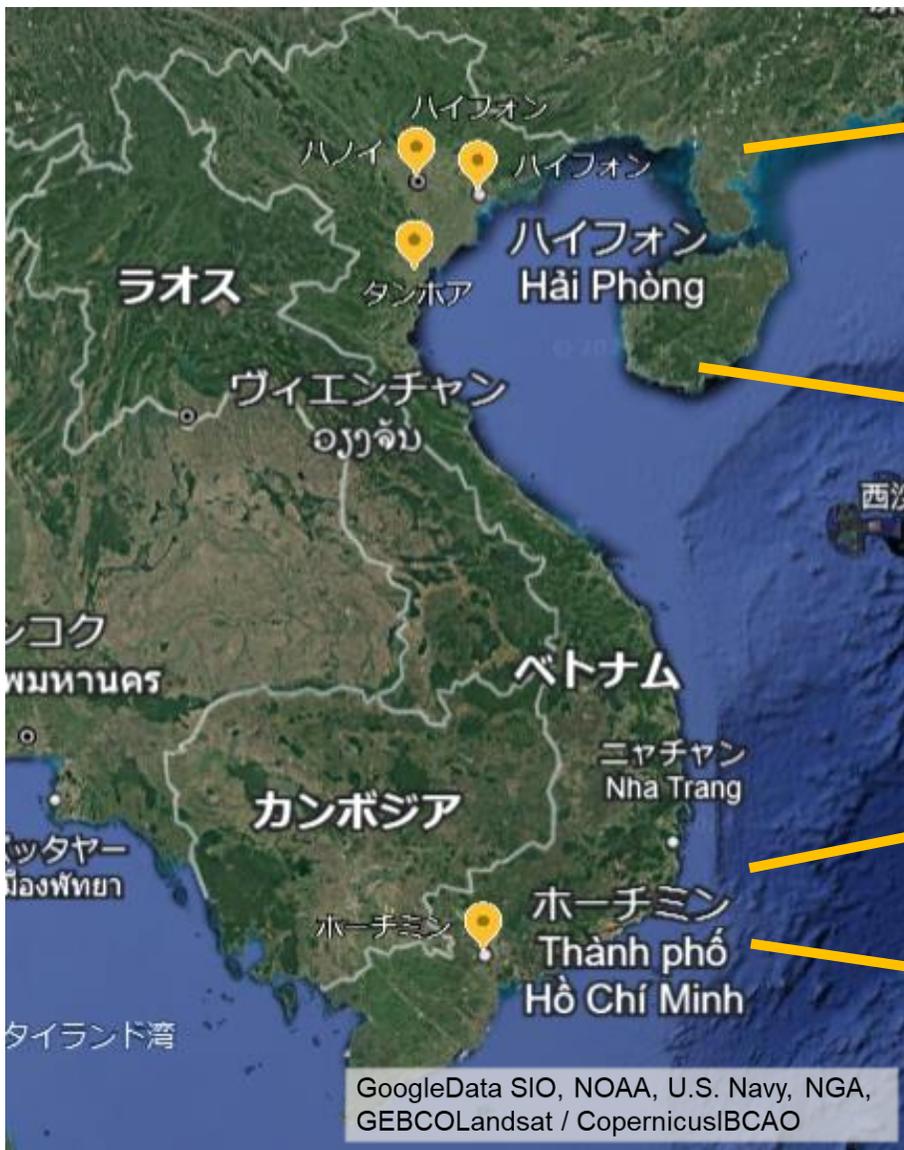
製薬・化学合併2社

第3期



# 3. 当社ベトナムビジネスの現状

# 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ①グループ全体



野村フォトランコ/野村タンホア  
(縫製工場)



ハノイ駐在員事務所

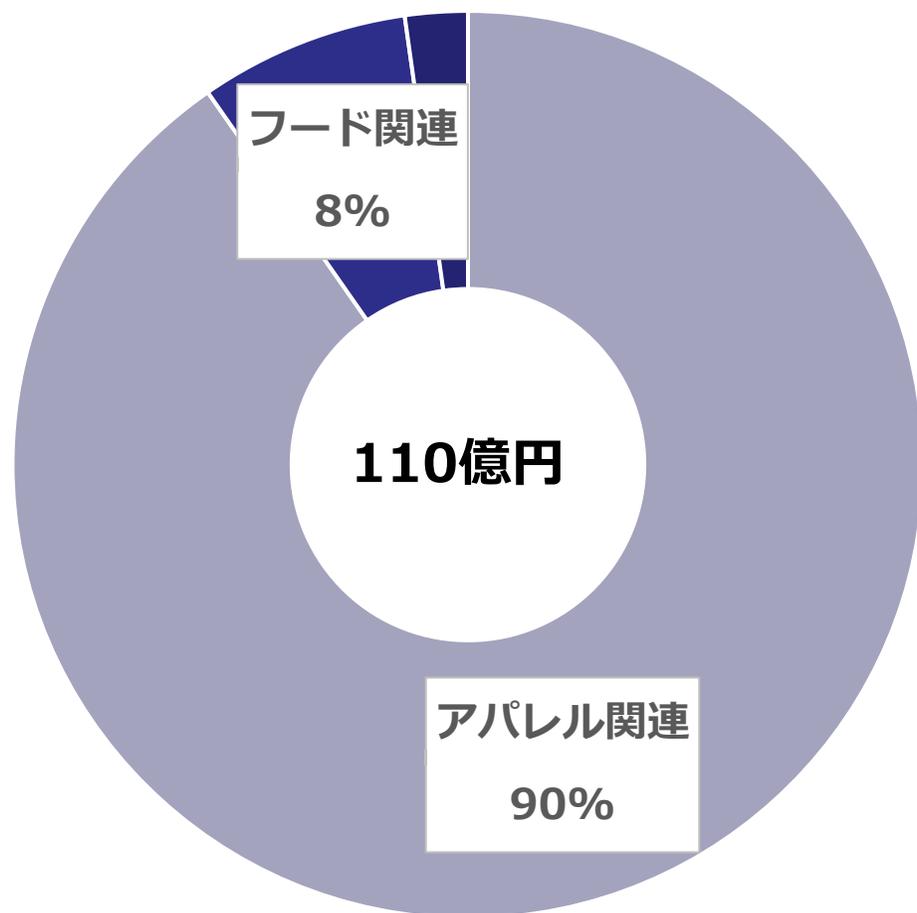
Nomura Trading Vietnam  
(現地法人)

ホーチミン駐在員事務所

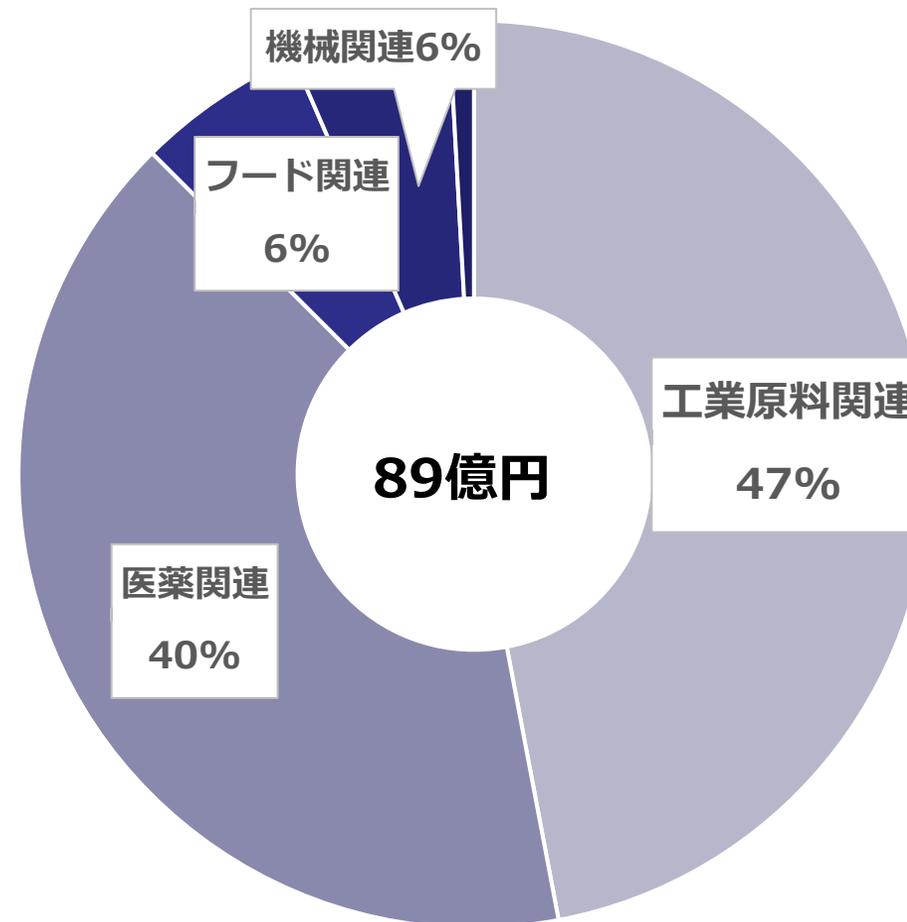


### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ①グループ全体

ベトナム関連ビジネス：総取扱高200億円、全社取扱高の15%



ベトナムから日本への輸出取扱高(2023)



野村貿易グループからベトナムへの輸入取扱高(2023)

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ②現地法人

～ベトナム内需市場取り込む為に現地法人設立～

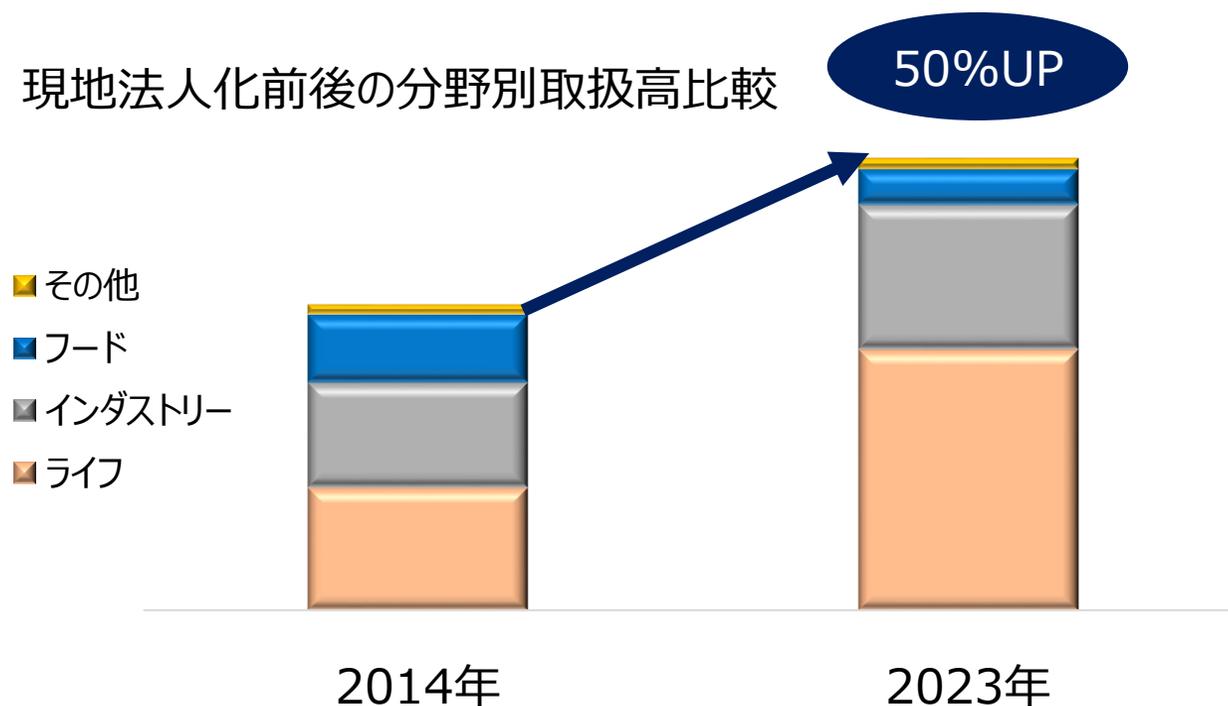
Nomura Trading Vietnam LLC. (ホーチミン)

設立：2015年6月30日

従業員数：現地社員21名、日本人駐在員3名

資本金：US\$500,000

現地法人化前後の分野別取扱高比較



### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

## Nomura Fotranco Co., Ltd. / 野村フォトランコ

- 従業員数 990名
- 主要生産品目 ワーキングユニフォーム、シャツ
- 生産キャパシティ 12ライン 月産23万枚
- 沿革
  - 1995 日系2社、越企業1社との3社合弁として投資許可を取得
  - 1997 本社ユニフォーム工場稼働
  - 2007 シャツ第一工場稼働 / 2010 シャツ第二工場稼働
  - 2013 合弁パートナーから株式譲渡を受け100%子会社化
  - 2016 シャツ第一、第二工場ハイタイン工業団地に移転
  - 2023 本社ユニフォーム工場をハイタイン工業団地に移転

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

## Nomura Thanh Hoa Garment Co., Ltd. / 野村タンホア ガーメント

- 従業員数 520名
- 主要生産品目 ワーキングユニフォーム、ツナギ服、防寒服、ゴルフパンツ、ポロシャツ
- 生産キャパシティ 9ライン 月産13万枚
- 沿革
  - 2007 投資許可を取得
  - 2007 仮操業開始
  - 2008 本格操業開始

**創業時のゴム農園同様に「現地に根差す事業」**

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

#### なぜベトナムへ進出したのか？

- 1980年代後半、中国協力工場とのユニフォーム委託加工貿易
- 品質問題・キャパ不足・人件費上昇によりベトナムが次の候補地へ
- ドイモイ政策が本格化していたホーチミン協力工場とのOEMからスタート
- メリット：価格競争力
- デメリット：輸送日数、資材調達

**ベトナム生産品が全体の30%以上、一方で品質問題は依然変わらず**

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

#### 北部自社工場設立に至るまで

- 北部の外資参入増加
  - 野村ハイフォン工業団地への日系工場移転
- ハイフォン港に近い立地へ野村フォトランコ設立
  - メリット：初期投資額を抑えられた
  - デメリット：土地の有限使用
- 北部人財の特徴：忍耐強さ、堅実さ、手先の器用さ

**安定した生産背景と品質を維持、その後の事業拡大の礎に**

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

#### 当社自社工場の特徴について

- 労働集約型産業であり、高い稼働率が求められる
  - ワーキングユニフォームの特徴
    - ファッション性に左右されない ⇒ 計画生産が可能
    - 高い品質が求められる ⇒ 自社による品質コントロール
  - 製造と販売の機能を持つことで、高い次元で計画生産が可能、高稼働率から熟練工が育ちやすい
- ▼
- 2008年、リーマンショックの大きなダメージを受け、商社が工場を所有することについてのリスクを経験

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

## 苦労話・・・「労働力の維持」「技術力の獲得」

- 農地に囲まれたタンホア省、就労経験のない従業員への教育
  - ・ 時間観念や社会規律、整理整頓2Sなどの基本の「き」
  - ・ 昭和時代の「校長先生」のような粘り強い教育
- 優秀な技術者の獲得、従業員の定着率と技術力の向上
  - ・ 日本人技術者の雇用、ゼロからの工場立ち上げ
  - ・ お酒を酌み交わし信頼関係を構築
  - ・ サッカーの工場対抗戦によるコミュニケーション

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

#### 独資化に至るまで

- 野村フォトランコ独資までの2年間の道のり
  - 2011年6月に合弁パートナーから株式買取オファー
  - 合弁パートナーの土地現物出資、土地使用権の未更新状態が発覚
  - 野村フォトランコが使用権更新・承認まで長期化
  - 譲渡価格に対する二転三転の仕切り直し
  - 譲渡価格決定後、供託（エスクロー）口座による譲渡代金收受



ベトナム人のしたたかさを痛感するとともに、自社の甘さも反省

### 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

#### 縫製事業を振り返ってみると

- 土地鑑があり参入時に迅速に調査し、投資を実行することができた
- QCD + 労働力・技術力 + 独資化
- 「驀直進前(マクジクシンゼン)」による自社工場の成功
- 製造と販売の「一貫経営」の実行
- 南洋事業にも通じる「利益の再投下」で現地の人々と自社双方にベネフィットをもたらした

# 3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

## アパレル事業の現状認識

- 日本国内の需要の頭打ち
- ベトナム最低賃金が年々上昇

## 課題

- 安定した品質維持、優秀な人材の安定確保
- 自社工場周辺のリテライト化により地域社会に貢献、中長期的な技術移転
- 新たな付加価値の創出と日本国内のシェア拡大
- ローコストからハイエンドまで幅広いセグメントを可能とする技術力・企画力

## 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション

## 当社にとっての有望市場

- ① 衣食住分野における量的拡大・質的向上
- ② 加工貿易分野の拡大

## ベトナム南北の違い

- ① 感情的なしこり
- ② 野村貿易ベトナム

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム市場の魅力

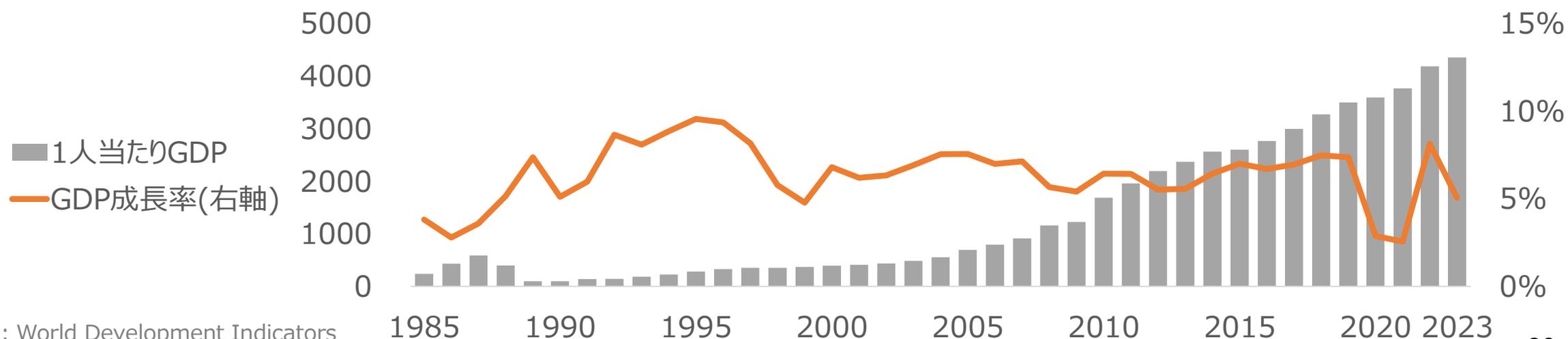
### ① 好奇心旺盛な若い世代

#### ● 経済成長

- 1人当たりGDP4300米ドル
- アセアン域内で高いGDP成長率

### ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション



データソース : World Development Indicators

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム市場の魅力

### ① 好奇心旺盛な若い世代

#### ● 人口

- 約7億人を抱えるアセアン地域で3か国目となる1億人を突破する人口
- 平均年齢33歳と若い世代、人口ボーナス期は2040年まで継続
- 2030年には中間所得層\*が全人口の75%

\*中間所得層 = 5000ドル以上 35000ドル未満

### ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

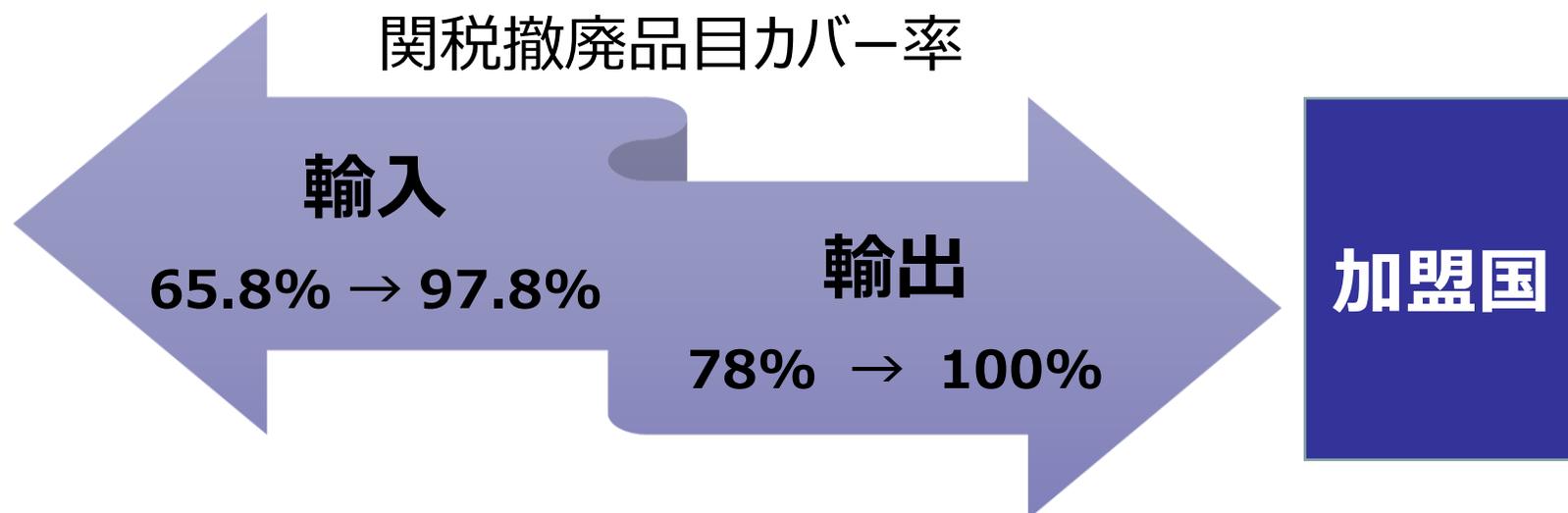
## ベトナム市場の魅力

### ② 経済連携の優位性

- RCEP, CPTPP他, 締結済FTA 15件
- CPTPPの関税メリット

### ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② **経済連携の優位性**
- ③ 独特な政治的ポジション



アセアン事業戦略室の新設でベトナム・アセアン域内の活性化

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム市場の魅力

### ③ 独特な政治的ポジション

- 包括的戦略的パートナーシップ締結国
  - 中国、ロシア、インド、韓国、米国、日本
- 中国との包括的戦略的パートナーシップを更に強化
  - ⇒ 「運命共同体構築宣言」
- フィリピンとの海洋安全保障を含む防衛・軍事関係深化への合意



究極のバランス感覚(したたかさ)を持つベトナムの政治的ポジション

### ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ **独特な政治的ポジション**

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## 当社にとっての有望市場

### ① 衣食住分野における量的拡大・質的向上

- 1人当たりの個人消費は2000→4000米ドルへ
- 個人消費の量と質の変化、お刺身やお寿司を食する若者たち

### ② 加工貿易分野の拡大

- 事例として鶏肉加工品、ベトナム産は関税ゼロ
  - 中国 →日本 関税率6%
  - タイ →日本 関税率3%
  - ベトナム →日本 関税率ゼロ

当社にとっての有望市場

- ① 衣食住分野における量的拡大・質的拡大
- ② 加工貿易分野の拡大



# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム南北の違い

### ① 感情的なしこり

- 南部でのあからさまな嫌北感情(北部への嫌悪感)
- 国土の形状、大きな緯度の差からくる気候の違い?
- 歴史的背景?

### ベトナム南北の違い

- ① 感情的なしこり
- ② 野村貿易ベトナム

嫌北感情はなぜ存在するのか？

## 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

### 嫌北感情の意味

- ベトナムとは北部が南部を統一して形成された国
  - 政財界の要人は北部出身者
  - 多くの南部出身者は統一により人生が大きく変化
  - 厳しい時代を経験した世代から後の世代にも嫌北感情が残存
- しかしながらこの二面性(ベトナム人特有のメンタリティ)は、体制・思想の異なる世界の大国との関係構築に活かされているのでは・・・

**一見矛盾する外交をも可能としている背景なのでは？**

# 4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

## ベトナム南北の違い

### ② 野村貿易ベトナム

#### ベトナム南北の違い

- ① 感情的なしこり
- ② **野村貿易ベトナム**

- 南北を無理にインテグレーションせず、それぞれの「持ち味」を活かし、互いに補完しリスペクト
- ベトナムの外交方針や国民の二面性を理解し、適切に活かしながら撮り込んでゆく

**「包摂性」が成長を続けるベトナムで事業展開する日系企業にとって成功のカギとなるのではないか**

# 結語

周到な準備で決断し

自由闊達

遠きをはかる

持ち味を活かす

開拓者精神をもって

挑戦する

信じる道を邁進する

やり抜く

社員の物心両面のHappinessとWell-beingの追求  
当社の持続的な成長を通じた社会貢献



<創業地の今昔>