



## なぜ今ベトナムなのか

クエスト編 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 : quest\_inoue@subtv.zaq.ne.jp

1990年、クエスト株式会社設立。戦略構築、商品企画、製造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。

### 再びモノづくりで立ち上がる

日本の中小モノづくり企業は未曾有の危機にある。経済環境の変化は激しくて早い。大手アセンブリ・セットメーカーは、経済環境変化への適応を海外生産に求め、取り残された中小モノづくり企業は、大幅な受注減に愕然とする。歴史的円高は、グローバルな製品競争力を直撃する。安価な輸入品との競争に軒なみ敗北し、ここでも中小モノづくり企業は寂しく肩を落とすしかない。

一方で中小モノづくり企業の内情はというと、経済環境変化に翻弄され、生産設備の老朽化、技術の出遅れ・陳腐化、従業員の高齢化、後継者難といった爆弾を体内に抱える結果になっている。中小モノづくり企業に元気がない。さらに残念なことに、モノづくりへの自信が揺らいでいる。まさに、座して死を待つ状況に陥っている。最大の問題は、厳しい経済環境にあるのではない。中小モノづくり企業の経営者の事業マインドの低下にある。事業マインドに再び火をつけられない限り、未曾有の危機からの脱出はあり得ない。

2011年、東北、北関東を大震災が襲った。死者、行方不明者を合計すると2万人近い人が犠牲になり、丸ごと津波に飲み込まれた町も数多くあった。失われた町は、放っておくとただの荒地にすぎない。しかし生き残った住民は、こつこつと復興への歩を進め、とても元通りとはいかないが、徐々に旧来の町の姿が蘇ってきている。復興への意欲と粘り強い行動力に頭が下がる。名もなき被災者の復興マインドに対して、感嘆の声をあげない日本人などいるのであろうか。恐らく小さな行動の積み重ねが、東北、北関東の再生を

現実のものにしていくのであろう。

翻って中小モノづくり企業はどうであろうか。未曾有の危機は確実に迫ってくるが、決して為す術もなく座して死を待つ状況を受け入れてはならない。被災者の行動力を見習い、再生に向かって行動を起こすことが何より重要である。生き残りの方法はまだある。

日本の発展と繁栄は、ひとえにモノづくり（製造業）によって成し遂げられてきた。そして、日本の将来もまた、モノづくりによって切り拓いていくしかない。なぜなら、モノづくりはわが国の社会、文化、人びとの精神構造と深く結びついた営みであり、日本そのものである。どこの国でも機会と資金さえあればモノづくりで成果を上げられるというものではないからである。さらに逆説的に言えば、モノづくりのほかに日本がグローバル競争で勝ち得る能力があるとは考えられないからである。

資源の乏しい日本が貿易で優位な競争はできない。稲作農耕民族で長期間の信頼関係と調和を重んじる日本人が、利己的、投機的で短期的利益を追求する金融で勝利できるとも思えない。観光で食べていくには国が大きすぎる。教育やエンターテインメントは有望だが、特有の言語である日本語が阻害要因になりかねない。やはり、モノづくりで再び立ち上がることが最善である。モノづくり立国の推進あるのみである。そのためには、モノづくりの基盤である中小モノづくり企業が元気であればならない。多様な中小モノづくり企業の存在なくして、日本のモノづくり立国はあり得ない。

これから産業を勃興しようとしているベトナムは、日本のモノづくり技術や技能を羨望の目で見ている。

技術や技能を自国に取り込みたいと考えている。求められる国でモノづくりに励むことは、国内で閉塞状況に陥っている中小モノづくり企業が生き残る有力な方策に違いない。その際に重要なことは、お決まりの低コスト国への進出という単純なステレオタイプには感ぜられることなく、信頼関係の築ける国への進出を優先することである。というのは、本質的な意味でモノづくりは、長期間の試行錯誤と熟練プロセスが必要不可欠になる。したがって、長きにわたる信頼関係なくして進出先でのモノづくりの発展はあり得ないと考えるからである。

### これから 10 年の希望

ダイナミックにアジアが動き出している。政治面では、ミャンマーの民主化へのシフトが鮮明になるなど、アジア諸国の政情は比較的安定してきている。経済面では、世界の工場になった中国は、引き続き高い経済成長を目指している。工業化に火のついたインドも中国以上の高度成長が実現しそうである。インドシナ 5 カ国（ベトナム、タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマー）、インドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピン、ブルネイを包含する ASEAN 諸国も経済成長がめざましい。これからの 10 年は、アジアが世界の成長センターであり続け、世界をリードしていくことになるだろう。こうしたアジア諸国の経済成長は、わが国経済の希望でもある。

なかでもベトナムは、ASEAN 加盟が 1995 年と遅れをとったが、順調に経済成長を手に入れている。積極的な経済政策が目立ち、ASEAN+3（日本、中国、韓国）、ASEAN+6（日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランド）を始め、シンガポール、マレーシア、ブルネイと並んでいち早く TPP（環太平洋経済連携協定）への参加も表明している（図 1）。石油、レアメタル、レアアースなど天然資源に恵まれ、豊かなデルタ地帯の穀物生産は高水準であり、地理的にも東南アジアの中心に位置し、経済発展のための条件を揃えている（図 2）。また、人口は約 8,700 万人で、インドネシア（約 2 億 3,000 万人）、フィリピン（約 9,500 万人）に次いで ASEAN で 3 番目の人口を誇り、まだ人口増加傾向が続いている。

経済成長と産業の高度化を視野に入れると、それぞれの国の中心都市のパワーが重要になる。典型的な例



図1 アジアの成長



図2 ベトナムの地理的位置

はタイである。人口が 825 万人の首都バンコクの周辺にタイの主な産業は集約され、経済成長を牽引している。バンコクは、アジアのデトロイトと呼ばれるほどの自動車産業の基地へと発展している。バンコクは、大都市が産業を呼び込み集積し、経済成長と産業の高度化を推進した好例である。

アジア各国の都市を外観すると、中国の上海、北京、インドのムンバイ、デリーは、人口が 1,500 万人を超える大都市である。大国の中国、インド以外では、インドネシアのジャカルタ（人口 2,200 万人）、フィリピンのマニラ（人口 2,080 万人）、それから、ベトナムのホーチミンとハノイが人口 700 万人を超えているのが目につく（図 3）。特筆すべきは、中国、インド以外で、1 つの国の中に大都市が 2 つあるのはベ

国連「巨大都市人口ランキング」(2011年度版)より抜粋

都市名	都市圏人口	国の人口	メガ都市人口比率
東京(横浜含む)	3,500万人	1億2,700万人	28%
大阪(京都、神戸含む)	1,700万人	1億2,700万人	13%
ジャカルタ	2,200万人	2億3,400万人	9%
マニラ	2,080万人	9,400万人	22%
シンガポール	480万人	517万人	93%
クアラルンプール	583万人	2,800万人	21%
台北	627万人	2,300万人	27%
ソウル	1,990万人	4,900万人	39%
ホーチミン	780万人	8,930万人	9%
ハノイ	700万人	8,930万人	8%
バンコク	825万人	6,420万人	13%
ヤンゴン	440万人	6,240万人	7%
ダッカ	1,010万人	1億6,400万人	6%
上海	1,840万人	13億4,500万人	1%
北京	1,400万人	13億4,500万人	1%
ムンバイ	2,120万人	12億1,500万人	2%
デリー	2,090万人	12億1,500万人	2%

図3 アジア主要都市の比較



図4 ベトナムの国土

トナムだけである。南のホーチミンと北のハノイで産業集積が推進されたとき、大きな発展が実現されていくであろう(図4)。

ちなみに、東京圏の人口は3,500万人(横浜を含む)、大阪圏の人口は1,700万人(京都、神戸含む)である。かつて日本の高度経済成長を、東京、大阪という大都市が支えたように、今後のベトナムの経済成長を、ハノイ、ホーチミンという2大都市が支えていくことになるはずである。

日本は国として、アジア諸国との協働関係をさらに

深める必要がある。同様に中小モノづくり企業も、アジアとの協働関係の構築に経営の舵を切るべきである。そうしなければ、グローバルな経済成長の流れに乗り遅れ、座して死を待つ結果が待っている。中小モノづくり企業の現在の技術や技能を、アジア諸国の人々は経済成長の促進剤として待望している。特にベトナムはそうである。好機を逃してはならない。

中小モノづくり企業にとってベトナムは希望になり得る。ベトナムへの進出をモノづくり再生への行動の第一歩にしてほしい。進出を端緒に必ずモノづくり再生への

道は切り拓かれる。

では次に、中小モノづくり企業から見たベトナムの魅力の一端を、ベトナム人のメンタリティ、国民感情、人口構成の面から考えていくことにする。

### 心情的共感

海外の事業展開において、人と人の信頼関係は、互いの違いを認め合うことと互いの同質性を認め合うこと、この2つの要素から形成される。前者はどちらかということ、公私を明確に区分しビジネスライクな付き合いの中で生まれる。一方後者は、人として全人格的なものを丸抱えて引き受けたときに生まれやすい。日本の中小モノづくり企業においては、経営者と社員が全人格を丸抱えて認め合いながら企業運営を行っている場合が多い。また、それが成功の要因でもある。海外に出たからといって、突然にビジネスライクな信頼関係を築けるはずはない。海外展開においては、互いの同質性を認め合うことのできる人や国を選択することが得策になる。

つまり中小モノづくり企業は、同質性を認め合える可能性の高い国へ進出することを優先すべきである。言葉を換えると心情的共感を大切にすることであり、海外事業展開の重点戦略の一つとして心情的共感を位置づける必要がある。

本連載で詳しく述べることになるが、ベトナムと日本には数多くの類似点があり、互いに同質性を認め合

う付き合い方ができ、心情的共感および長期的な信頼関係形成が可能だと考える。

第2次世界大戦中の1940年から1945年まで、日本軍はベトナムに進駐していた。この間にベトナムはひどい干ばつに襲われ、食料を日本軍に優先的に供給した煽りを受けて食料不足に陥り、約200万人が餓死したとベトナムの教科書に記述されている。しかし、このときの恨みを声高に日本人へ問いかけてくるベトナム人はほとんど見たことがない。第2次世界大戦では私たち日本人も、原爆や空爆によって数多くの悲惨な犠牲者を出している。しかし、原爆を投下したアメリカ人に対して、多くの日本人は心の中にさまざまな思いを抱きながらもそのときの恨みなど口にしない。むしろアメリカ人の良さを認め、未来のより良い関係構築に心を砕く。日本人がアメリカ人に抱くのと同じような心情を、ベトナムの人たちは日本人に対してもっていると考えられる。

モノづくり企業の海外事業展開と言えば、低コスト構造を利用した開発途上国への進出と通り相場は決まっていた。中小モノづくり企業も同じ戦略をとってきた。しかし今後は、日本と進出先国が相互に発展する海外事業展開を目指さなければならない。

経済指標や統計数字に基づいた海外戦略は、グローバルに事業を展開する大企業に相応しい。さらに、成功し続けるのはほんの一握りの大企業にすぎないのではないだろうか。中小モノづくり企業が、経済環境変化に合わせて次々に進出先を転換していくことなどできない。また、短期間にモノづくりの体制を整え、利益を稼ぎ出すことも難しい。逆に、じっくりと腰を据えて、長期的な信頼関係を築きながらモノづくりの体制を整備することが、中小モノづくり企業のあるべき姿に違いない。

心情的共感を大切に、相互発展を目指してモノづくりに励むからこそ、中小モノづくり企業によるグローバルなモノづくりネットワークは実現していくのではないだろうか。

## 家族の絆と助け合い

日本においては、第2次世界大戦後の昭和20年代に生まれた人々を団塊の世代と呼ぶ。この間に誕生した人の数も多く、わが国の一大勢力を形成している。ベトナム戦争の終結は1975年、35年以上が経過し

た。わが国と同じようにベトナムにおいても平和は新しい命を数多く誕生させてきた。人口約8,700万人のうち30歳以下の若年人口比率が高い若い国を形成している。まさにベトナム戦争の後に生まれたベトナム版団塊の世代が勢力をもとうとしている。さらに、人口の多い若い世代がこれから丁度結婚、出産の時期にさしかかっており、今後も人口の増加が見込まれ、1億人を突破するのは確実である。近い将来、ベトナムは日本より人口の多い国になっていく。

物心ついたときにはドイモイ政策（1986年から）により自由な経済と経済成長を手にしてきた若い世代と、戦争と暴力に明け暮れた経験をもつ古い世代では大きな意識の相違があると推測できる。しかし、市場経済への適応力を備えた若い世代があればこそ、ここにきての長年にわたる経済成長を実現できたとも考えることもできる。少なからず世代間の抗争はあるにしろ、これからも若い世代がグローバル化に対応しながら経済発展をリードし、新しい国を構築していくのがベトナムという国なのである。

家族単位で見ると、ベトナム人は家族を大切に、家族で協力し合いながら生活しているように見える。農村部では現在も何世代かが同居する大家族が普通であり、都市部でも親子が同居している家族が多い。都市部では夫婦で働きに出て、息子も働く。働き手全員の収入の合算で生計を立てている家庭が多いようである。2輪車という耐久消費財が300万台市場へと成長したのも、合算した収入によって購買力をつけた典型的な一例である。若い世代も急激に家族に対する考え方を大きく変えるとは思えない。

ベトナムにおいては、助け合い、分かち合うことが生活の底辺を流れる哲学である。家庭や会社でも部屋の片隅に小さな仏壇のようなものが置かれ、花が供えられている。恐らく仏教の慈悲や思いやりの心、道教と結びついたベトナム独特のアミニズム信仰が浸透しているのだと推測できる。この点では、仏教的な哲学思想やアミニズムになじみの深い日本人にとっても共感できる文化がそこにある。

## 反中国という国民感情

ベトナムの正式な国名は「ベトナム社会主義共和国」。1975年のベトナム戦争終結以来、共産党による一党独裁が続いている。現政府の基本政策は、党や国家に



批判的な活動や勢力には厳しく統制を備かせて政治的な安定を図りつつ、外国資本導入や企業誘致により経済発展を追求するものである。したがって、日本企業を含めた外国企業に対して優遇措置をとるのは当然の帰結である。現在ベトナムへ進出している外国企業が、政治的、経済的な面で不自由を感じることはそれほどないと推測できる。

ホーチミンなどの大都市を訪れると、携帯電話の普及に驚かされる。また、宿泊するほとんどのホテルでインターネットは通常どおり使用できる。情報メディアの発展はベトナムでも急激に進んでおり、情報流通の活発化によって政治的な民主化は徐々に進展していくと思われる。

民衆が一党独裁体制にただ甘んじているかという点、そうでもないようである。中部高原地域のボーキサイト権益の中国への供与問題や北部森林の中国への貸与問題では、知識人や元軍人が反対の声をあげ、政治的弾圧を受けながらもインターネットや小冊子で、反対運動を展開している。

これらの問題は、中国政府との密約への憤りという側面と反中国ナショナリズムという側面がある。前者は民主的な政治プロセスへの要望が顕在化したもの。後者は、歴史的に紛争を繰り返してきた中国に対するベトナム国民の怨念（国民感情）の現れということもできる。ベトナム戦争終結後、中国はベトナムに対して積極的な投資を行っているが、意図したほどのプレゼンスの高まりはない。その理由の一つに反中国ナショナリズムをあげることが可能だと考える。大国である中国とどう付き合っていくかは、政治面だけでなく経済面でも今後のベトナムの重要な懸案である。

見方を変えると、中国と隣接する日本も同様の問題意識を共有している。だからこそ、対中国という視点でも日本とベトナムの政治的、経済的な連携強化の可能性が広がる。

## 人口ボーナス

発展途上国の経済発展を説明する際に、人口ボーナスという考え方をを用いることがある。人口ボーナスとは、出生率の伸びが落ち着き、生産年齢人口（15歳から65歳）が増加すると、まず労働投下量が増し、経済を後押しして産業の振興に結びつく。次に労働で得た賃金の貯蓄量が増し、生産設備や社会インフラへの

投資が伸び、経済成長を支える。そして、数が減少した子供への教育投資が増し、教育水準の向上でさらに生産性向上や経済発展を呼び込むという考え方である。

日本は、20世紀後半に人口ボーナス効果は消滅している。すでに高齢化への道を全速力で歩んでいる。日本の後を追ってくる国々は、中国、韓国、台湾、タイで、恐らく2015年頃までに人口ボーナス効果は消滅し、高齢化への傾向が出てくる。こうした状況を踏まえて、中国は高齢化社会を阻止するため、2011年に一人っ子政策の一部見直しを発表している。

一方ベトナムは、現在人口ボーナスを享受中である。生産年齢人口は、全人口の80%を超えている。この傾向は、あと10年から15年間続くものと予測されている。フィリピン、インドネシア、インドは、ベトナム以上に人口ボーナス効果が長期間続くとも予測されているが、ベトナムもまだ暫くは効果を楽しむ立場にあり、中国、韓国、台湾、タイといった国々をキャッチアップする可能性を秘めている。

また現在のベトナムにおいて、最も人口構成比の大きい世代は、15歳から30歳であり、これから30～40年間モノづくりに専心してくれる潜在的な労働力が存在しているということである。この点からいっても、ベトナムはモノづくりの地としての魅力が大きい。

メンタリティ、国民感情、人口構成からベトナムを見ると、日本人として共感できる精神構造をベトナム人はもっており、国民感情も十分に理解できる。さらに、若い労働力が豊富でモノづくりの熟成が可能な国である。したがってベトナムは、中小モノづくり企業の海外展開において、長期的な信頼関係構築の可能性の高い国に違いない。

## 参考文献

- ・今井昭夫、伊藤悦子：「ベトナムの歴史」、明石書店（2008）
- ・寺本実：「現代ベトナムの国家と社会」、明石書店（2011）
- ・ARCレポート「ベトナム」、ARC 国別情勢研究会（2011）
- ・大泉啓一郎：「老いていくアジア」、中公新書（2007）
- ・大泉啓一郎：「消費するアジア」、中公新書（2011）
- ・坪井善明：「ヴェトナム 豊かさの模索」、岩波新書（2008）