

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2回

ベトナム進出の基本戦略

クエスト㈱ 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。

着実な経済成長

ドイモイ政策（計画経済から市場経済への転換）が実施された1986年以降、さまざまな世界経済の変動があったにもかかわらず、ベトナム経済にマイナス成長はない。着実に経済成長を達成してきている。1980年代の経済成長率の平均は5.03%、1990年代は7.04%、2000年代は7.20%である。

2000年代の中国の経済成長率は10.4%であり、それには及ばないもののタイの4.4%という経済成長率と比較しても着実な成長を知ることができる。現在までの推移を見ると、2020年までに1人当たりGDPが約4倍のタイと対等の工業国になり、国民1人当たりの収入を1,000 USドルから3,000 USドルに引き上げるといふ国家目標の達成も絵空事には思えない。経済成長に関してベトナムは、ASEAN諸国の中でも優等生である。

経済成長を支える産業インフラ整備も進んでいる。すでに多くの日本企業が進出している大規模工業団地は、タンロン工業団地（ハノイ）、野村ハイフォン工業団地（ハイフォン）、ホアンカイン工業団地（ダナン）、ビエンホア工業団地（ドンナイ省）、ベトナム・シンガポール工業団地（ビンズン省）、タントゥアン工業団地（ホーチミン）などがある（図1）。このほかにも、ハノイとホーチミン周辺で、日本の大手商社などが工業団地の造成を急ピッチで進めている。またベトナム政府は、ハイテク分野の外資企業誘致を積極的に進め、ホーチミン、ホアラク、ダナンなどにハイテク工業団地の整備を行っている。

港湾に関しては、ASEANの港湾ハブを目指して

ホーチミンを中心に急速な整備が進んでいる。ほぼ完成に近づいたカイメップ・チーバイ港は、地理的にも東南アジアのハブ港として発展する可能性を秘めている。また、ホーチミン郊外のロンタンにおける国際空港建設計画も策定されている。急増する電力需要に対応するため原子力発電所の建設も計画化され、ベトナム最初の本格的原発4基のうち2基は、日本の企業連合が受注している。原子力への懸念が影らんでいるが、ベトナム政府は電力確保のため2030年までに14基の原発の建設と稼働を打ち出している。合わせて、将来的な電力の安定供給のために水力発電所や火力発電所の建設計画も数多く策定されている。

現在ベトナムには、1,600社を超える日本企業が進出している。三井住友銀行、東京三菱銀行といった金融機関やコンビニのファミリーマートもすでに進出を果たしている。高島屋やイオングループもデパートや

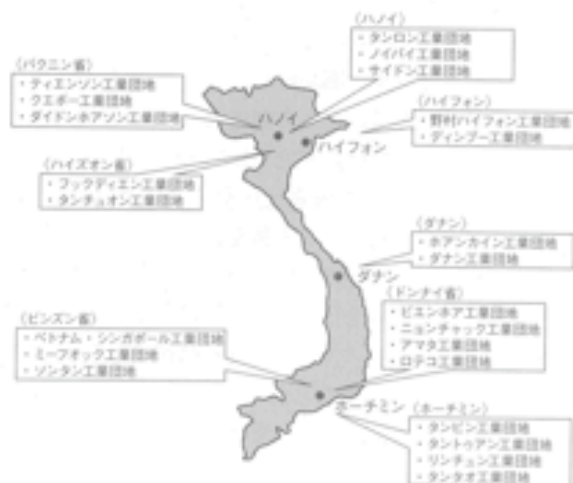


図1 ベトナムの主な工業団地



図2 ベトナムに進出している主な日系製造業（「ベトナム日系企業リスト2011年版」より抜粋）

表 ベトナム貿易収支

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
輸出高	484億	629億	571億	720億	780億
輸入高	608億	804億	699億	843億	864億
貿易収支	▲124億	▲175億	▲128億	▲123億	▲84億

単位：USドル ベトナム投資省資料より抜粋

ショッピングセンターの建設を予定している。進出企業のうち製造業は、約半分の800社近くを占めている（図2）。

ただし、モノづくりにおいてベトナムの中心は組立て・加工であり、かつ部品の自国での調達率は極めて低い。国内調達率は、たった数%と言われている。政府は、2007年にWTOへ加入して輸出産業育成に力を入れ、FTP（自由貿易協定）やTPP（環太平洋経済連携協定）へも積極的な姿勢を見せているが、必ずしも輸出産業は育っていない。モノづくり基盤の未整備が政府の思惑を阻止している状況にある。部品の国内調達率向上などモノづくり基盤の整備はベトナムの最重要課題であり、モノづくりの成長のために日本の中小モノづくり企業が協力、支援できることは数多くある。

経済のひずみ

ベトナムの貿易収支は、表にあるように年100億USドルを超える赤字が続いている。根本的な問題は、モノづくりの材料や部品をほとんど外国からの輸入に頼っていることである。極論すると、組立製造業の生産規模は拡大しているが、輸入した部品を組み立てる手間賃だけの収益しかあげられず、モノづくりで付加価値を生み出していない。ひずみを抱えたまま経済成長を続けているという評価もできる。

ベトナムの輸出品目は、第1位が繊維製品、第2位は履物、第3位は水産品、第4位は原油。一方輸入品目は、第1位が機械設備・部品、第2位は鉄鋼、第3位は石油、第4位は布地となっており、材料と部品を輸入し、それを組み立てるだけの産業構造が端的に表れている。

特に石油に関しては、産出国にもかかわらず原油を輸出し、石油を輸入するという不思議な状況が生まれている。理由は単純で、国内に石油精製設備を保有していないためである。日本の出光興産が石油精製プラントの建設を始めており、徐々に産業の基本的な基盤整備が進められている。

慢性的な貿易収支の赤字に対して、ベトナムは独特

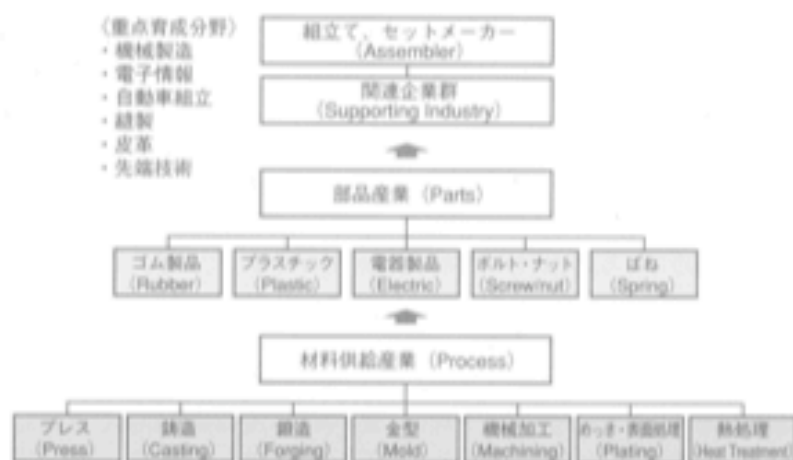


図3 裾野産業の育成（ベトナム投資省資料より抜粋、作成）

のやり繰りで対応している。海外からベトナムに流れる金の1/3はODA、1/3は外国の直接投資、1/3は越僑と郵送されるように、産業が創出した付加価値以外のところから調達した資金によって赤字の埋め合わせを行っている。越僑資金とは、ベトナム戦争の後、ポートビープルとして大量に出国した海外に住むベトナム人からの仕送りのことである。送金額は年85億USドルに上ると言われている。こうした奇妙な状況が永続するはずもなく、一日も早い根本的なモノづくり基盤の整備が待たれる。

裾野産業の育成

ベトナム政府は、今後の集中的育成産業分野として、「機械製造」、「電子情報」、「自動車組立」、「縫製」、「皮革製造」、「先端技術」の6分野を打ち出している。しかし、材料や部品を輸入に依存したひずんだ構造のままでは産業育成は困難だと悟ったベトナム政府は、国内の部品調達比率を高めるための裾野産業育成を国家プロジェクトに定め、日本の中小モノづくり企業への働きかけを強めている。

ベトナム政府は、図3に示した部品産業と材料供給産業を裾野産業と呼んでいる。日本で言うと、大手アセンブリーメーカーの第1次、第2次、第3次下請け協力企業に相当する。現状のベトナムにおいて、こうした企業群はまことに貧弱であり、的を射た政策と言える。

裾野産業育成計画に関してベトナム政府は、日本政府および日本の中小モノづくり企業の全面協力を要請

してきている。その代償として、2つの方策を提案している。

第1は、日本企業誘致推進策。次のような優遇策が示されている。

- ① 投資手続の簡素化（投資規模3,000億VNドン以下の案件は、15日で認可）。
- ② 企業所得税優遇（対象業種の場合25%を10%、20%へ減税）。
- ③ 土地賃借料優遇（対象業種の場合、土地賃借料を長期間免除）。
- ④ すでに実施されているが、製造に使う材料、部品の輸入関税免除と配当金の海外送金税の免除の継続実施。

政府による明確な方針提示と手続の簡素化は、これから進出しようとする中小モノづくり企業にとって朗報である。なぜなら、曖昧な方針や役所仕事の遅さは、賄賂などの温床になってきたからである。過去には、賄賂に苦しめられた日本企業もあった。ただし、これから進出する場合、信頼できる工業団地を選択できれば、各種手続の支援が受けられ、賄賂に苦しむことは少なくなると考える。

第2は、日本企業向け特区の新設である。日本のモノづくり企業に限定した工業団地を北部ハイフォンと南部ブントウに建設する計画。団地内には、病院、レストラン、語学トレーニング施設、税務・法務の相談窓口を併設するというものである。部品を製造する日本の中小モノづくり企業を取り込み、部品の自国内調達率を向上させようとする政府の意気込みが感じら

れる。

ベトナムへの進出を検討している日本の中小モノづくり企業にとって追い風が吹いている。ベトナムの人たちの心を代弁すると、「部品を持ってきてくれるのはありがたいが、部品のつくり方を教えてくれる方がもっとありがたい」ということである。日本の中小モノづくり企業にとっても、求められる地で自社の技術や技能を発揮できるのは、願ってもないことである。

ベトナム進出による日本の中小モノづくり企業のメリットは、製造コストの削減、モノづくり技術と技能の継承、新たな顧客開拓があげられる。一方ベトナム側のメリットは、裾野産業の誘致、モノづくり技術と技能の吸収、人材の育成などが考えられる。双方にとって損のない交流である。当然、中小モノづくり企業には、進出にかかわるリスクは少なからずある。しかし、国レベルで相互発展につながる活動であり、意気に感じる企業が数多く出てきてもおかしくない。

ベトナム進出を考えるにあたって、とても良い季節が訪れている。

ベトナムの雇用環境

ベトナムには若くて豊富な労働力がある。ただし、現在ハノイ、ホーチミン周辺への海外のモノづくり企業の進出は急激で、労働力供給に若干の疑問を投げかける人も出てきている。理由が2つある。第1は、ベトナムでは血縁、地縁のつながりが強く、学校を卒業後地元に残る人が多いため、大都市近郊の労働力が不足傾向になるという予測である。中国のようにわれ先に沿岸部の発展する都市へ若者が殺到する現象は、ベトナムではまだ見られない。第2は、大都市の高学歴な若者が、製造業よりも金融、IT、サービス業などへの就職を望む傾向がより強まるという予測である。とはいえ、やりがいがあり、待遇が魅力的な企業にとっては、まだまだ豊富な労働力が存在している。逆に言うと、単なる使い捨ての労働力というスタンスでは、役に立ちかつ長期間勤めてくれる人材を得ることはできない状況になりつつある。

社会主義国であるベトナムでは、労働者の権利は法律で手厚く保護されている。労働争議（ストライキ）が認められ、外国企業であっても、従業員が5人以上の組織であれば労働組合を組織しなければならない。実際の労働争議は、主に大手企業で発生している。オ

ルグを仕掛ける良からぬ輩に先導された労働争議も散見されるが、中小企業での発生は少ない。多くの場合労働者との十分な話し合いと日常的な目配りで労働争議は回避されている。

労働者の最低賃金も政府が決めている。2011年のハノイ、ホーチミンなど都市部の最低賃金は、月額95 USドルとなっている。リーマン・ショック以降の高いインフレ率が影響し、賃金は上昇傾向にある。

国民の休日は年間9日と少ない。1日8時間で6日間勤務、週48時間が基本的な勤務時間である。残業手当は、平日で5割増、休日で3倍の規定がある。ベトナムでは、残業なし、休日出勤なしで勤務シフトを組むのが一般的である。

福利厚生の規定としては、次のようなものがある。

- 1年以上勤務した者には、12日間の有給を支給
- 慶弔休暇（2～3日間）
- 女性の育児休暇（4カ月）

政府は、雇用保険の充実を掲げており、雇用者、被雇用者双方に、雇用保険の支払いが義務づけられている。

- 社会保険－雇用者給与の17%、被雇用者7%
- 健康保険－雇用者給与の3%、被雇用者1.5%
- 失業保険－雇用者給与の1%、被雇用者1%

企業は給与のほかに、給与の約2割にあたる保険料の支払いが必要になる。このほかに、退職金も会社都合の場合、1年ごとに1カ月分の給与に相当する退職金、最低2カ月を保証しなければならない。

実際の労働者採用については、行政の人材支援センターや民間の人材紹介業が思いのほか整っている。また、入居する工業団地、特に日系の工業団地においては、工業団地運営会社が採用支援を行っており、中小モノづくり企業でも、人材採用に関してそれほど困難を感じない状況にある。

ベトナム進出の成功パターン

ベトナムの法人所得税は、外国企業の誘致促進のため、25%と低い水準に抑えられている。中国、インドネシア、マレーシアと同水準であり、30%のタイ、フィリピンより低い。法人所得税のほかに、日本の消費税に相当する付加価値税10%がかかってくるが、製造組立てに使用する生産資材や部品の輸入関税は免除され、現地法人の利益（配当金）の送金税も免除さ

れている。ちなみに中国、タイの送金税は10%である。進出した外国企業への税制優遇は厚い。中小モノづくり企業にとって、ベトナム進出後の利益の日本への還流を考えたとき、有利な条件が揃っている。

税制優遇、豊富な労働力、経済発展と国内市場の活性化を踏まえて、前記したようにすでに多くの日本企業がベトナムへ進出している。進出したモノづくり企業の事業展開を見ると、次の3つのパターンに分類できる。

第1は、安い労働力を見込み、組立て・加工に力点をおいた輸出拠点としての事業展開である。材料、部品を日本などから輸入し、最終製品の組立て・加工をベトナムで行い、製品はほとんど日本をはじめ海外に輸出するパターンである。輸出関税の優遇が受けられる輸出加工区へ独資で進出した大手企業が多い。キヤノン、マブチモーター、ワコールなどが代表的企業である。

第2は、ベトナムの内需製品を狙った事業展開である。ベトナム国内での需要が高まっている製品を、市場の近くで製造し、販売するパターンである。この場合、進出にあたっては系列部品メーカーも一緒に進出し、部品製造でのコストダウンも図っている。ただし、材料はほとんど輸入に頼らざるを得ないのが現実である。このパターンの事業展開では、国内販売強化のため、ベトナム企業との合併で進出している日本企業もある。2輪車のホンダとヤマハ発動機が代表的な企業である。

第3は、輸出と内需を組み合わせた事業展開である。第1と第2のパターンの組合せになるが、安い労働力を活かした輸出用製品の組立て・加工とベトナムの将来の市場拡大を踏まえた内需開拓型製品の組立て・加工の両面を狙っている。味の素やソニーが代表的な企業である。

では、これからベトナム進出を考える中小モノづくり企業は、どんな事業展開の可能性があるのだろうか。上記したすでに進出済みの日本企業の事業展開が参考になる(図4)。

まず第1ステップは、安い労働力を活用し、組立て・加工でコストダウンを図り製品を日本へ輸出する事業展開から始めるのが妥当な選択である。単純に言う、日本で行っている仕事を丸ごとベトナムに移転する進出となる。移転できる仕事がなく、最初からベ

第1ステップ	既存顧客向け製品のベトナム移転・生産、コストダウンを図り輸出
第2ステップ	ベトナムおよび周辺国へ進出している日本企業からの受注
第3ステップ	ASEAN、中国、インドなどアジア各国企業からの受注

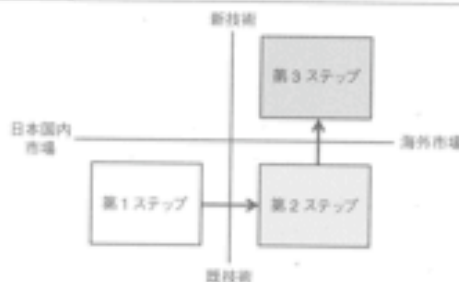


図4 ベトナム進出による新たなビジネス展開

トナムで新たな仕事を狙うような進出は、リスクが大きすぎる。

第2ステップは、ベトナムへ進出している日本企業からの受注を狙う事業展開が考えられる。ベトナムで実績をつけた日系の大手組立加工企業は、ベトナム国内での部品調達を考え始めている。これからベトナムへ進出する中小モノづくり企業が、その受け皿になる可能性は高い。ただし、ベトナムの企業間取引は、まだ規模が小さい。このステップは、中期的な視点で狙いを定める必要がある。

さらに第3ステップは、ASEAN地域の中心というベトナムの地理的好条件を活用し、ベトナムよりも数多くの日本企業が進出しているタイやインドネシアからの受注も可能性がある。その際には、当然中国やインドも視野に入ってくる。ただ残念ながらここに至るには、相応の時間を要するとともに、ベトナムで市場に合致した技術や技能を開発あるいは熟練させることが必要条件になる。

したがって、ベトナムへ進出する中小モノづくり企業の当面の基本戦略は、既存顧客向け製品の生産をベトナムに移転し、それを輸出する事業展開である。次に、中期的にはベトナム国内の日系企業を開拓し、長期的にはASEAN諸国の日系企業を中心に新規顧客開拓を実現していく手順が、成功の秘訣となる。

参考文献

- ・片岡利昭：ベトナム日系企業リスト 2011年版、ベトナム経済研究所(2010)
- ・ARCレポート「ベトナム」、ARC国際情勢研究会(2011)