



モノづくりの地としての ベトナムの魅力と進出の秘訣

最終回

日本とベトナムの未来

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: quest_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。

メコン圏と発展への熱情

私たちの国日本は、経済成長の鈍化、社会構造の変化や自然災害の脅威の前に自信をなくし、茫然自失の状況にあるかに見える。そうした中、私たち一人ひとりもまた、厳しい現実で戸惑い自信をなくし、未来への意欲や希望まで失おうとしている。日本のモノづくりに目を転じて、多くのモノづくり企業が苦境に陥っており、未来への希望を見出し得ない状況にある。特に、日本の経済成長を支えてきた中小モノづくり企業において、意欲と希望の喪失は顕著な特徴である。単に特定の業界というよりも日本全体の中小モノづくり企業の特徴となっていることに問題の根深さを見ることができる。

試作品製作から部品の大量供給まで、多くの場合は中小企業がモノづくりの底辺を支え、モノづくり日本を背負ってきた。残念ながら、このままでは中小モノづくり企業は、重荷を背負いきれない。日本のモノづくりは瓦解の危機にある。まさに私たちの国日本の暗さや閉塞感を象徴している。

しかし、モノづくりというのは長年の経験から生ま

れる蓄積された技術と技能が重要になる。わが国の中小モノづくり企業は、まだまだモノづくりの重要資源を自らの体内に内包している。さらに世界にはそうしたモノづくりの資源を待望している人たちも存在している。したがって、中小モノづくり企業には、視点の転換によって再生を果たしていく可能性が大きく広がっているのではないだろうか。

現在発展途上にあり、モノづくりの技術や技能を欲している国はたくさんある。なかでもインドシナ半島に位置しメコン圏と呼ばれる5カ国は、その欲求が急激に高まっている。インドシナ半島を流れるメコン川に隣接するベトナム、タイ、カンボジア、ミャンマー、ラオスをメコン圏5カ国と呼ぶ。実際にはこの中に中国雲南省を含めて1つの経済圏と考えることができる。2010年には、ベトナムのダナンからラオス、タイを横断し、ミャンマーのモーラミヤインを結ぶ高速道路、東西回廊が開通している。このほかに、中国雲南省の昆明からベトナムのハノイ、ハイフォンおよびタイのバンコクを結ぶ南北回廊やベトナムのホーチミンからカンボジアのプノンペン、タイのバンコクを結ぶ南回廊の整備も進んでいる。政治的軋轢や経済格差を超えて豊かなメコン川の恵みは、メコン圏の経済発展を後押ししようとしている。

表1にメコン5カ国の比較、表2にメコン4カ国主要都市のコスト比較を示す。

メコン圏5カ国の人口は2億3千万人を超えている。将来のマーケットとしての魅力もある。しかし、経済格差は大きい。1人当たりGDPは、日本の4万ドルと比較するとまだまだ発展途上にある。中国の4,500ドルとの比較では、タイだけが中国並みで、ほ

表1 メコン5カ国の比較

| | 人口 | 1人当たりGDP (2010) | 国土面積 |
|-------|---------|--------------------|----------------------|
| ベトナム | 8,700万人 | 1,174 USドル | 33.1万km ² |
| タイ | 6,420万人 | 4,992 USドル | 51.3万km ² |
| カンボジア | 1,440万人 | 813 USドル | 18.1万km ² |
| ミャンマー | 6,240万人 | 701 USドル | 67.7万km ² |
| ラオス | 650万人 | 984 USドル | 23.7万km ² |

JETRO 資料より抜粋、作成

表2 メコン4カ国主要都市のコスト比較

| | | ベトナム ホーチミン | タイ バンコク | ミャンマー ヤンゴン | カンボジア プノンペン |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|----------------|
| 賃金 | 製造業ワーカー | 114 US ドル | 263 US ドル | 41 US ドル | 101 US ドル |
| | 製造業エンジニア | 265 | 458 | 95 | 363 |
| | 製造業管理職 | 641 | 1,423 | 238 | 416 |
| | 非製造業スタッフ | 379 | 576 | — | 225 |
| 社会保険料負担率（雇用者） | | 21% | 5% | 1.6~3.6% | 0.8% |
| 地価 | 工業団地購入（平米） | 70~90 US ドル | 92 US ドル | — | — |
| | レンタル工場（平米） | 4 | 6.89 | 0.25 | 0.04 |
| | 事務所（平米） | 38 | 22 | 18 | 10 |
| 税金 | 法人税 | 25% | 30% | 30% | 20% |
| | 所得税 | Max 35% | 37% | 40% | 20% |
| | 付加価値税 | 10% | 7% | Max 30% | 10% |
| | 配当送金税 | 0 | 10% | 20% | 14% |

JETRO 資料より抜粋、作成（ラオスはデータ不足のため除いている）

かはまだまだ発展途上にある。しかし、これからの経済発展を想像すると、魅力的な市場であることに疑いの余地はない。

特に強調したいことは、ホーチミン市などを訪問して肌で感じる若々しさと街の活力である。街には意欲と希望が満ちているように見える。発展への熱情は街中にこだまし、いずれ着実に発展を手に入れることの蓋然性を感じさせる。現実の閉塞感にさいなまれている日本人にとっては学ぶべき点の多い街だと考える。意欲と希望を失いかけているモノづくり企業にとっても学ぶべき点は多い。発展への熱情に溢れた街に身を置き、感化されることは、明日への意欲と希望を再確認させてくれる良薬に違いない。

新たなモノづくりを目指す

ベトナムにおいても経済発展に関して日本への期待は大きい。何を期待するかというと、当然のことながらモノづくりの基盤となる技術や技能に対する支援である。ベトナムのモノづくりの現状は、日本を始め先進国の大手アセンブリメーカーの輸出用の製品組立が産業の中心であり、自力でモノづくり力を高めるノウハウの蓄積は十分に行われてはいない。自らの力からモノづくりに専心し、発展を手にしたという熱情は強い。一方日本の中小モノづくり企業は、その能力を存分に備えている。しかし、両者の協力関係が生

成されていないのが今日の状況である。

日本の中小モノづくり企業、特に家族を核とした生業としての小企業は、長期間にわたって培ってきた技術や技能をもちながらも、次の事業展開の展望がないまま座して死を待つ状態に陥っている企業が少なくない。多くは下請けが商売の基本であり、元請け企業の海外進出に伴い大幅な仕事量の減少、安価な輸入品との競争における敗戦で、従来のビジネスモデルの崩壊に直面している。

このまま衰退してしまうのは誠にもったいない。視点を変えて、新しいサバイバルのためのビジネスモデルに命をかけることも必要になっている。大手アセンブリメーカーの庇護のもとでの海外進出という幸運を願っているのであれば、その願いが叶えられることはない。もともと大手メーカーと密着度の高い企業や資金力に余裕のある企業は、すでに中国などへ進出を終え、新しい生きる道を見つけ出している。そうした既成路線に乗れなかった小さなモノづくり企業だからこそ、自力での新しいビジネスモデルの構築を避けて通れない。

幸か不幸か元請け企業からの要求に対して長年にわたって応えているうちに結果として、技術や技能が身についたというモノづくり企業も少なくないはず。しかしこれからは、自社の持つ技術や技能でモノづくりの基盤を支えるという高い志が必要となる。また、そ

うした技術や技能を求めている国々が確実に存在する。モノづくりに対する自信と誇りに裏打ちされた前向きの行動が、新しいビジネスモデル構築への道を切り拓いてくれる。

閉塞感に覆われたまま日本で悶々と過ごすよりも、当然さまざまなリスクがあることは承知のうえで、モノづくりの支援を待っている新天地で技術や技能を発揮する方が賢明な選択に違いない。ましてやベトナムに進出しても、日本のモノづくり企業としての遺伝子は確実に次世代へ受け継がれていき、日本とベトナムを核としたモノづくりネットワーク圏構築の展望ももつことができる。モノづくりネットワークは、日本とベトナム両国の相互発展の礎を築いてくれる。

受注型産業の多い日本の中小モノづくり企業は、苦境を乗り越えるために能動的な発想で自社の未来を展望し、行動を自ら起こす勇気が求められている。

企業集積のメリット

資金力に乏しい企業が自力で海外進出を実行するのは簡単ではない。やはり、受け入れ国の体制が大きな要素になる。その点ベトナムは比較的進出しやすい条件が揃っている。ホーチミン市などは、近隣に輸出加工区を筆頭に工業団地の建設が盛んで、日本資本による開発も進んでいる。とはいえ、条件が揃ったとしても単独での進出が難しい企業も少なくない。協同で工業団地を確保し、複数の企業で工場用地の区割りを行って進出するといった方法が必要になりそうである。最近では、工業団地内にレンタル工場を設置する工業団地も増えている。

中小モノづくり企業が結束して進出する方法は、いろいろと考えられる。希望する企業が集まれば、そうした進出方法の実現はそれほど困難ではない。意欲さえあれば道は拓かれる。

ベトナムに進出した際に考えられる事業の方向性は、本連載の第2回（2012年6月号）でも説明したように、次の3つである。

第1は、安価な海外品に対抗できるコストダウンにより日本国内の企業からの受注を取り戻すこと。産業インフラが未整備な状況であり、単純なコストダウンは期待できないが、少なくとも事業の維持コストや人件費のやり繰りによって、日本で生産するよりコストダウンを図れる可能性が高い。

第2は、ベトナムや周辺のココン圏に進出している日本企業から受注すること。業種によっては、海外工場を中国からメコン圏へシフトする日本の大手アセンブリメーカーも少なくない。今後有望な受注先になっていくと考える。

第3に、メコン経済圏からの受注はもとより中期的には中国や周辺のASEAN諸国からの受注が考えられる。メコン圏はこれらの国々に近接し、また労働力も豊富に抱えており、モノづくりの基地としての立地条件は立派に揃っている。

モノづくり企業の海外進出においては、まず第1ステップとして比較的レベル展開のしやすい設備や技術を移転させ、生産しながら試行錯誤、学習を繰り返して現地の人材を育成する。第2ステップは、技術水準の高い生産にとりかかり自社のコア技術の定着化を図る。そして第3ステップは、現地において技術的自立化を図る。これが基本的なセオリーになる。

しかし、小さなモノづくり企業にとっては、セオリーどおりの段階を踏むのではなく、海外進出即現地で技術的自立化を実現できなければ成功は覚つかない。自社の技術に精通した社長あるいは技術者本人が現地に赴き技術的自立化の先頭を走らねばならない。逆に言えば、本人が現地で直接仕事を携わるのであるから、ムダな手続きやコミュニケーションミスを削減し短期間で日本と同様のモノづくり体制を確立できるということである。

大切なことは、志を同じくするモノづくり企業が協力し結束してベトナムへ進出することである。そして、同じ工業団地に複数の日本企業が進出できれば、企業集積による次のようなメリットを享受できる可能性が高まる。

1. 管理業務を共同化することにより生産活動に集中できる

小さな企業にとって勝手のわからない土地での管理業務は大きな負担。共同することで資源をモノづくりに集中でき、工場の立ち上げおよび現地化が迅速に進められる可能性が高くなる。

2. 企業集積によりさまざまな顧客要求に対応できる

東京の大田区や大阪の東大阪市に集積した中小モノづくり企業がそうであったように、小さくても独自の技術を有した企業が集まれば、顧客対応力が増す。さ

らに各企業の技術の組合せで、先端技術への対応もできるようになる

3. 企業集積により生産を補完し合い、納期や生産量の変動に対応した柔軟な生産活動ができる

新しいビジネススタイルへと転換を図るには、新しい顧客要求に対していくつかの企業が結束した取組みが不可欠。企業集積は、生産の相互補完という点で良き結束の可能性を高める。

4. 物流を共同で行うことにより物流コストを削減できる

材料の日本からの輸入、製品の日本への輸出に関して共同コンテナなどを利用できれば、輸送コストの削減は可能になる。

一念発起が技術を活かす

企業の存続だけを目的にしても社会的要請に適應できないのであれば、延命策は決して長続きしない。しかし、モノづくりの基盤確立を社会的に希求している国や地域が存在し、その要請に応えることのできる企業であれば、存続が約束されるのは当然のことである。日本の中小モノづくり企業の多くは、モノづくりの基盤となる技術や技能を持ち合わせている。一念発起し外に目を向けることで、グローバルな視点から重要な社会貢献と企業の存続を実現できる機会が待ち構えている。

一昔前は、日本の金型産業と言えば、モノづくりの基幹産業として大きな称賛の的であった。ところが、グローバル競争の激化や円高の進行によって、大手アセンブリメーカーは生産拠点を海外移転を進め、金型の自社生産を増加させた結果、金型産業はかつての栄光を失おうとしている。

日本には金型に従事する企業が約9,000社あると言われているが、そのうち9割は小さなモノづくり企業（従業員10人以下）で、生業として金型製造に携わっている。そうした中でほとんどの小さな金型企業は、海外進出や事業の多角化を求めようとしても、資金面、技術面、人材面の制約に直面し、行動を起こすことさえできないでいる。換言すると、グローバル化の進行という体裁のよい言い訳によって、次々と従来の仕事を喪失することに無抵抗でいるしかないのである。もともと金型産業は典型的な受注産業である。過酷でさまざまな顧客要求に耐えて応えることが生業

であった。結果として、長年にわたって厳しい品質、コスト、納期などの要求に対応する中で、独自の技術や技能を蓄積してきた小さな金型企業は少なくない。これからは元請け依存体質からの脱却が求められている。

しかし、このことは金型産業だけの事情ではない。ほかの中小モノづくり企業にも同様のことが言える。嵐をやり過ぎし仕事を待ち続けるのではなく、毅然と嵐に立ち向かい自力で明日をつかみ取る必要がある。まさにモノづくり基盤を希求している新天地に目を向ける勇気が問われている。

小さなモノづくり企業が海外進出を決断するには、「①意識を高める」→「②調査・熟慮」→「③進出戦略構築」→「④行動」という段階を踏む必要がある。

まず第1ステップ。小さなモノづくり企業にとって最初から海外進出など念頭にない場合が多い。したがって、小さくても海外進出の可能性あることを認識し、自らの問題として捉えることが必要になる。

第2ステップは、自社が貢献できるのは何かを見極めるステップである。各種のセミナー、関係する人や企業などとの交流あるいは現地への視察ツアーなどを通して考えを深めること。そして、迅速な意思決定を支える意欲の高揚が欠かせない。

第3ステップでは、コア技術の発揮方策、競争優位性確立方策や生産分業体制など、海外進出のための戦略構築が必要になる。海外に進出したからといって、仕事が降って湧いてはこない。大切なことは、モノづくりの基盤形成の核となる自社のコア技術の活かし方である。

そして第4ステップは、工場用地の確保、進出の具体的計画策定、資金計画策定、各種手続といった行動に移る段階である。中小モノづくり企業にとって、単独ではなかなか難しい海外進出であるが、志を同じくする企業と準備段階から適切な協働体制を組み上げることができれば、展望は拓かれる。

さらに、ベトナムの地で共に進出した企業同士でネットワークを充実させ、さらに日本とベトナムの新たなネットワークを確立していくことにより、モノづくりの新地平を切り拓くこともできる。これこそが、小さなモノづくり企業の再出発のひとつの形になると考える。

ベトナムの魅力

ベトナム戦争末期にベトナムを訪問した司馬遼太郎は、ベトナム人を「接していて絹のように物やわらかな人が多い」、一方で「機械操作にすぐ習熟する。兵士以外の普通の民衆でも、ソ連製の対空ミサイルを自由に操作できるし、げんにそれでもって墜とされた米軍機も多かった」と述べている。ベトナムの魅力の一端を見事に表現している。

それでは最後に、本連載で取り上げてきたベトナムの魅力、モノづくりの地ベトナムという視点で今一度整理する。

- ① 低コスト国であり、高等教育を受けた人材も豊富。人件費は高騰してきたとはいえ、都市部のワーカーの最低賃金は100 USドル/月、エンジニアで300~400 USドル/月、管理者で600~700 USドル/月である。ベトナムの通貨ドン、ドルにリンクしており、円高は進出を助けてくれる。
- ② モノづくり基盤の未整備が経済構造のゆがみを生み出していることに気づいた政府が、裾野産業（部品産業、材料供給産業）の振興に本気で取り組んでいる。日本の中小モノづくり企業は、まさに裾野産業であり、優遇措置を受けられる可能性もある。
- ③ 日本はODAなどのベトナム支援でトップの実績をあげている国であり、政府間の協力関係がしっかりできている。企業レベルでも、相互の信頼関係を長期にわたって築き、モノづくりを通して相互発展を実現できる可能性の高い国である。
- ④ ベトナムは共産党1党独裁の社会主義国であるが、政府は柔軟な経済政策を打ち出しており、国民の不満は高まっていない。政治的に安定し、長期的視点で事業戦略を考えられる国である。
- ⑤ ベトナムの歴史は戦いであり、その戦いに勝利してきたのがベトナム国民である。粘り強く、忍従できる人々である。モノづくりは基本的に長期間の粘りや忍耐が必要であり、その意味でベトナム人はモノづくり向きの人々である。
- ⑥ ベトナム人は、アメリカやフランスといった大国を破ったように自国に対する「義」と「忠義」に厚い人々。しかし、自己主張が強いわけではない。この点では、同様の倫理観をもつ日本人に

とってコミュニケーションの取りやすいタイプの国民である。

- ⑦ 日本人と同様に稲作農耕文化の国である。さらに、運命共同体としての「村（サ）」が社会の基本単位になっている。「一所懸命」、「相互扶助」などの価値観も共有でき、日本人として心情的共感をもち得る。
- ⑧ 漢字を取り入れ使いこなしてきた点で、日本と共通の言語文化を有している。また、漢字のほかに独特の文字（チュノム）を開発した点でも、仮名を開発した日本と似ている。文化の深層で共感し合える国である。
- ⑨ 日本企業が得意とするモノづくりの組み合わせの妙は、揃え、合わせ、重ねが基本となるが、ベトナムの衣食住には、揃え、合わせ、重ねの要素が含まれている。日本のモノづくりの良さを短期間で理解し、独自の組合せの妙を発揮する可能性のある国民である。
- ⑩ 集団行動を苦にしない人々であり、相手に対する心配りもできる人々である。モノづくりで大切な秩序立った分業や小集団での問題解決ができる人々であり、教育次第でモノづくりの中軸を担ってくれる可能性がある。

繰り返しになるが、本連載のメッセージは、「ベトナムが中小モノづくり企業の進出先として有望な国の一つになり得る」ということである。また、現在は進出の条件が揃っている。幸運な好条件は長続きしないのが世の常であり、中小モノづくり企業は、好機を逃さず、逸早く行動を起こすことが求められている。

参考文献

- ・川田敦相：「メコン広域経済圏」、勁草書房（2011）
- ・柿崎一郎：「東南アジアを学ぼう」、ちくまプリマー新書（2011）
- ・司馬遼太郎：「人間の集団について ベトナムから考える」、中公文庫（2007）

