

## 第2部 パネルディスカッション

### ベトナムの地域経済と企業

国民経済大学副学長 トラン・チ・バン・ホア

ダナン経済大学准教授 グエン・チュン・キエン

(独) 中小企業基盤整備機構 販路支援部国際化支援シニアアドバイザー 山本 恵

モデレーター：アジア産業研究センター研究員／専修大学商学部教授 上田 和勇

(モデレーター) お疲れのところ、最後のパネルディスカッションの時間になってまいりました。予定では15時50分からでしたが、少し遅れましたので、いまから17時30分ぐらいまでパネルディスカッションを行いたいと思います。私は今ご紹介いただきました専修大学商学部および大学院の上田でございます。専門はリスクマネジメントと保険です。

パネルディスカッションの進め方ですが、最初に、ダナン経済大学から来られておりますグエン・チュン・キエン先生から20分～25分間でベトナム経済の概況、民間セクターの役割を簡単にご報告いただくようお願いしております。そのあと、現在、中小企業基盤整備機構のシニアアドバイザーをしておられます山本様から、山本様ご自身のご経験、日本企業から見た問題点等をお話していただきます。山本様は、かつて商社に勤務されていたとき、7年以上ベトナムに住んでおられましたので、有益なお話が聞けるとおもいます。そのあと、私からパネリストの何人かに質問をさせていただきます。パネリスト間での意見交換を皆さまにお聞きいただき、最後にフロアから何人かご質問をいただきパネルディスカッションを終えたいと思っております。ご協力のほどどうぞよろしくお願いたします。

では、キエン先生、よろしくお願いたします。

**International Seminar**

An overview of Vietnamese economy:  
The role of private sector enterprises

Nguyen, Trung Kien  
The University of Danang, University of Economics,  
Email: kien.nt@duo.edu.vn

Tokyo, September 5<sup>th</sup>, 2018

McGraw-Hill Irwin Copyright © 2018 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

**Introduction**

- ▶ a notable transition from a centrally planned to a market-oriented economy
- ▶ A key objective of reforms has been to generate sufficient employment
- ▶ Private sector firms are expected to play an important role in this process.
- ▶ A latecomer to East Asian industrialization
- ▶ An ongoing debate on industrialization strategy

1-2

## Purpose of this presentation

- ▶ to examine structural transformation in Vietnamese economy over the decades up to 2013.
- ▶ to investigate export growth and its pattern following the economic reforms.
- ▶ to examine the role of private sector firms in Vietnamese manufacturing.
- ▶ to offer some current issues and long-term vision for Vietnamese economy

1-3

## Outline of the presentation

- ▶ Vietnamese economy: Structural transformation
- ▶ Export patterns
- ▶ Ownership structure in Vietnamese manufacturing
- ▶ Foreign investment and global production network
- ▶ Current issues and long-term vision

1-4

(グエン・キエン准教授) お忙しいところご参加いただきましてありがとうございます。ダナン経済大学のキエンでございます。本日はベトナム経済における民間企業の役割というテーマでお話ししたいと思います。まず4点申し上げます。ベトナムは中央集権型の経済から市場経済への移行期にあります。第2番目に、この改革の重要な目的は十分な雇用を創出することです。第3点は、この目的に対して民間企業が非常に重要な役割を果たすことが期待されています。そして、第4点ですが、東アジアにおいて工業化が最後にきた国として、どう対応すべきかというところが課題となっています。

この話の目的は4点あります。2013年までの数十年に及んだベトナム経済の構造改革について検討すること、第2番目は経済改革のあとにどのような発展がいいのかを探求すること、3番目はベトナムの製造業における民間企業の役割を検討すること、そして4番目にはベトナム経済の長期的視野に立った問題と足もとの問題を提起するということです。

## Growth rates for 1986-2013

1986-1994 1995-99 2000-07 2008-13

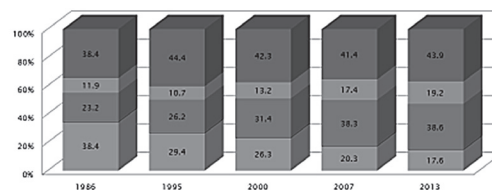
Annual growth (%)	1986-1994	1995-99	2000-07	2008-13
Agriculture, Forestry & Fishery	3.2	4.4	3.7	2.9
Industry	7.3	10.7	10.7	6.2
Manufacturing	4.3	11.1	12.0	7.0
Services	8.1	5.8	7.3	6.6
Gross Domestic Product	6.3	7.0	7.6	5.7

Growth has been broad-based, but the industrial and services sectors have grown much faster than the agricultural sector

1-5

## Structural changes, 1986-2013

The structure of Vietnam's economy



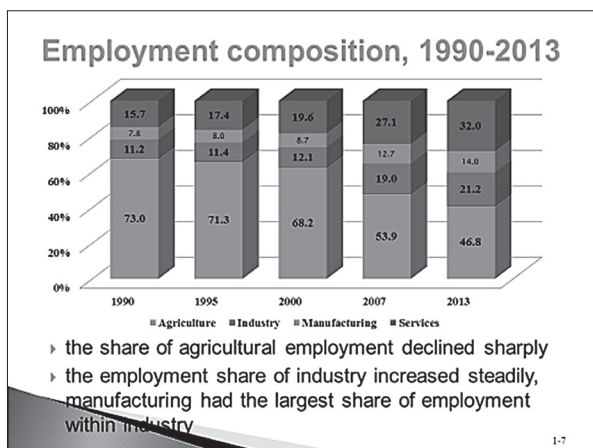
Industrial share in the total GDP increased, in particular the share of manufacturing also expanded  
The share of service sector expanded at a modest rate but the share of primary sector declined.

1-6

スライド6をご覧ください。1986年から2013年までの数年間ずつをまとめて平均した成長率です。ご覧いただければわかりますとおり、製造業が非常に伸びていますし、サービス業も伸びています。他方、農水産業の伸びが芳しくないという状況になっております。東アジアのほかの発展途上国が発展する場合にも、こうした傾向が同様に見られるということをご存じかと思えます。

経済のGDPを生み出している構成比です。製造業がやはり伸びております。サービス業は伸びて

はいるものの、それほど急速な伸びというわけではありません。第1次産業は縮小しています。



### Vietnam's export growth, 1990-2013 (in %)

	1990-94	1995-99	2000-07	2008-13	1990-2013
<b>(a) Growth rate (% p.a)</b>					
Primary products	14.0	-16.9	19.0	2.1	7.6
Manufacturing products	14.6	36.9	20.6	20.9	23.4
Total non oil exports	14.0	14.2	20.4	18.9	18.6
<b>(b) Contribution to export incremental (%)</b>					
Primary products	61.6	-44.5	12.1	1.1	5.4
Manufacturing products	39.5	144.0	87.5	97.7	93.4
Total non oil exports	100	100	100	100.0	100.0

次にどの産業がどれぐらい雇用をしているかという点について見てみたいと思います。農業が雇用する労働力は急速に減っている一方、工業の雇用は順調に伸びておりまして、その中でも製造業が大きな雇用を吸収するセクターになっております。

### Composition of non-oil exports

	1990	1995	2000	2007	2013
<b>Export value (US\$ million at current prices)</b>					
Total non oil exports	2,404	5,449	10,754	39,502	122,348
<b>Percentage of total non-oil exports (%)</b>					
Primary products	61.6	59.8	13.5	12.4	6.5
Manufacturing exports	37.5	40.2	86.2	87.2	92.3
Processed foods	8.3	7.5	26.9	19.4	12.6
Chemicals	0.7	0.6	1.5	2.6	3.1
Resource-based manufactures	4.5	6.4	8.3	10.0	11.3
Machinery and transport equipment	0.0	1.6	11.9	14.2	35.2
Miscellaneous (labor-intensive products)	23.9	24.1	37.7	40.5	30.5
Unclassified	0.9	0.0	0.1	0.9	0.5

### Manufacturing exports

- ▶ the share of manufacturing exports in total non-oil exports was only below 40 per cent in 1990, but rose to over 88 per cent (above US\$ 33 billion) in 2013
- ▶ the traditional labor-intensive manufacturing exports – especially apparel, furniture and footwear – have had the most rapid growth, accounted for over 40 per cent of the total non-oil manufacturing exports during the period 2000-11
- ▶ processed food products have contributed over 14 per cent of the manufacturing export growth
- ▶ the share of the electronics products in total manufacturing exports began to increase rapidly in the early 2000s

ベトナムの構造改革に機を一にするように、製造業による輸出が非常に大きなシェアを占めるようになってきています。製造業の石油以外の輸出ですが、90年には輸出の40%しか占めなかったのですが、2013年には88%を占めるようになりました。特に伸びているのが労働集約的な、労働力をたくさん必要とするアパレルや家具、靴などの輸出です。そして、石油を除いた製造業の輸出の40%を占めるようになっております。食品加工については製造業の伸びの14%を占めております。電機製品関係の輸出のシェアは2000年初頭まで急速に伸びました。

### Three important features of Vietnam's economy

- First, even after *doi moi* (reform) that marked the transition away from a centrally controlled economy from 1986, SOEs have received preferential treatment and traditionally been designated to control capital-intensive industries thought to be key to the country's development.
- Second, after the promulgation of the first foreign investment law in 1987, MNEs have also been treated more favourably than local private firms.
- Third, Vietnam intensified emphasis on outward-oriented economic liberalization in the early 21<sup>st</sup> century.
- Correspondingly, by 2006, the economy was substantially more open and competitive than even five years previous

1-11

### Do the private sector firms matter?

- ▶ The experience of labor abundant economies in East Asian has shown the crucial role of export-oriented industrialization on structural transformation, job creation and poverty reduction.
- ▶ Export-oriented strategy that emphasizes the role of private-sector firms can be mainstay for higher employment generation and increasing incomes for unskilled workers.
- ▶ Need to examine the contribution of foreign invested enterprises and domestic private firms in manufacturing growth.

1-12

ベトナムを見る上で3つの点を挙げさせていただきました。まず1点は1986年に始まったドイモイと呼ばれる経済改革前までは、国営企業は資本集約的な重工業をすべて担い、政府にコントロールされていたということです。2点目は、1987年に外国投資法ができて以降、外国資本が多く入ってきました。それは政府が奨励したからです。これによって外国企業は地元の民間企業よりも速く発展することになりました。3点目は、今やベトナムは開放経済の中に積極的に参加しておりまして、AECやTPP、2006年のWTOへの参加に見られるように、21世紀に向かって経済自由化を進めております。このように、ベトナム経済はかなりのレベルまで開放的になってきています。

では、民間企業がどのような役割をしてきたかといいますと、例えば東アジア経済においては豊富な労働力を用いて輸出主導型の経済発展をし、構造改革をしてきましたし、貧困削減をしてきましたし、あるいは雇用創出をしてきました。このような輸出主導の発展戦略は民間企業を主体とするものでありまして、これらが収入を未熟練労働者に対してもたらしてきたわけです。そして、外国企業と国内企業の製造業の成長における役割については、詳細に検討しなければならないと考えております。

### Ownership structure of manufacturing

Firm ownership category	Composition			Annual growth
	2000	2005	2010	2000-10
<b>State-owned enterprises</b>	40.2	25.2	12.4	3.9
<b>Private sector firms</b>	59.7	74.8	87.4	21.4
Domestic private enterprises	18.4	32.6	42.4	27.0
Foreign-invested enterprises	41.3	42.2	45.0	17.8
Joint ventures with state firms	17.3	13.3	9.8	10.4
Joint ventures with private firms	2.0	2.1	1.8	15.9
Wholly owned FIEs (100% foreign capital)	22.0	26.8	33.4	21.8
<b>Whole manufacturing</b>	100	100	100	

1-13

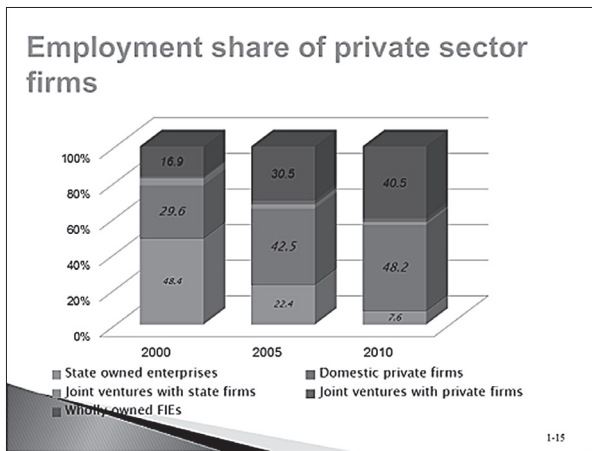
### Capital intensity by ownership group

Firm ownership category	2000	2005	2010
<b>State owned enterprises</b>	44.9	71.2	101.2
<b>Private sector firms</b>			
Domestic private enterprises	38.5	40.2	49.2
Foreign-invested enterprises			
Joint-ventures with state enterprises	650.8	328.7	218.6
Joint-ventures with private enterprises	190.2	98.2	170.8
Wholly owned FIEs (100% foreign capital)	287.3	117.1	148.0
<b>Whole manufacturing</b>	73.2	53.3	60.3

1-14

スライド13は、どのような資本構造が製造業企業においてなされているかを示したものです。2010年の構成のところを見てください。2010年において国営企業はわずか12.4%を占めるに過ぎません。残りの87.4%は民間企業で、うちローカルの民間企業は42.4%、外国企業が45.0%という内訳

になります。外国企業のうち国営企業とのジョイントベンチャーは9.8%、ローカルの民間企業とのジョイントベンチャーが1.8%になっています。残りの33.4%が外国資本100%の企業です。



### FDI into Vietnam

- ▶ Up to 2005, foreign investment projects were mainly involved manufacturing, targeting labor-intensive industries for exports
- ▶ 70% of FDI was concentrated in export-oriented manufacturing industries, such as garment, footwear, furniture and electronics
- ▶ There has been a FDI boom into Vietnam since 2006, the composition of FDI flows has been distributed toward non-traded sectors, typically real estate and hotel projects
- ▶ This investment shift away from manufacturing sector was mainly happened over the period 2006-10.
- ▶ In recent year since 2011, there has been an increase in FDI projects toward export-oriented manufacturing.

1-16

雇用の創出という点から見てみますと、国営企業の雇用者数は2010年ではもう7.6%しかなくなっていて、48.2%はローカルの民間企業、40.5%は外国資本100%の外国企業によるものです。

2005年までの外国企業の投資は主に製造業であり、特に輸出のための労働集約的な産業に集中していました。外国企業の70%は輸出のための製造業に投資されていました。例えば繊維や靴、家具、電機製品でした。しかし、2006年から外国企業がベトナムに投資をするブームが起こりまして、例えば不動産、ホテル等への投資が大きくなってきました。これは2006年のWTO加盟後です。投資は製造業からだんだんと離れていったという傾向が見られたのは2006年から2010年で、これは土地バブルが起きた年でもあります。そして2011年から近年にいたっては、再度、輸出主導型の製造業が外資の投資が戻ってきています。

### Linking to Global production network

- ▶ Reforming the enterprise and investment laws, and participating various agreements associated with Vietnam's entry into WTO in 2007, helped encouraging the entry of MNEs such as Intel, Samsung..
- ▶ These MNEs in the electronics industry have linked the country to production networks of East Asia.
- ▶ Export of electronics and related parts and components in 2013 has grown to over 34% of Vietnam's export basket.
- ▶ Export of mobile phones and parts is about US\$ 15.2 billion in the first 8 months of 2014, higher than the export of garments (US\$ 13.6 billion)

1-17

### Current issues in industrial development

- ▶ Lack of "industrial deepening"  
Very few Vietnamese firms are suppliers to Samsung and other MNEs in the electronics industry  
Garment industry-one of largest exporting industries- is heavily relied on imported fabrics from China
- ▶ Inefficient operations of SOEs  
Playing a dominant role in upstream service activities which determine the high cost base for many downstream industries such as garments, footwear and electronics  
Output growth does not generate a great deal of employment growth

1-18

投資法、企業法の改正、2007年のWTOへの加盟いろいろな外国との経済協定への参加によって、外国の多国籍企業がどんどんベトナムに入ってくるようになりました。例えばインテルやサムソンがそうです。これらの多国籍企業、特に電子分野の多国籍企業は、東アジアの中に生産ネットワークを構築していくようになりました。電子製品や関連部品の輸出は2013年にはベトナムの輸出の34%を占めるようになりました。例えば携帯電話およびその部品の輸出は2014年の最初の8カ月で

152 億ドルになりました。これは同時期の繊維の輸出額である 136 億ドルを上回りました。

現在の工業の発展には2つの問題を抱えております。1つ「工業的な深み」が欠如しているということです。サムソン等の多国籍企業に対して部品を供給できるベトナム企業がほとんどないということです。ですから部品はすべて海外から持ってこなければなりません。大きな輸出産業の1つである繊維製品はその繊維原料そのものを中国に依存しています。この2つの大きな輸出分野がすべて部品・原材料を国外に依存しているということです。2番目は国有企業の経営の不完全さです。サービスの上流の卸売などでは国有企業が圧倒的な力を持ってコントロールしているため、コストが高い状態が続いており、繊維や靴、電子製品といった川下の産業に対してコストの面でデメリットを負わせています。国有企業が高いコストで流通を牛耳っているため、それを受けたベトナム企業が競争力のある部品や原材料を作れないということだと思えます。ですから生産額が多い割には雇用を創出できない状況にあります。これが国有企業の問題点です。

**Long term vision**

- ▶ **Structural reforms**  
A more market-oriented and commercial banking sector, a much more productive state sector, and more efficient public finance and investment would help promote industries in which Vietnam has a comparative advantage
- ▶ **A country in the period of "demographic dividend"**  
Proportion of working age population exceeds the proportion of children and elderly people  
An abundant supply of labor resources provides the fodder for economic growth and expanding market demand

1-19

**Long term vision**

- ▶ **International and regional integration**  
Located in one of the most dynamic regions of the world, with a wealth of opportunities to integrate into regional production networks as well as to participate in several international and regional trading arrangements  
Establishment of the ASEAN Economic Community in 2015, ongoing Trans-Pacific Partnership (TTP) discussions and comprehensive trade agreement with EU
- ▶ **Macroeconomic stability**  
Macroeconomic stabilization has achieved during 2012-2014 after several ups and downs over the period 2007-2011

1-20

▶ **Thank You !**

1-21

先ほどの足もとの問題点がありますが、長期的に見れば2つのポテンシャルがあると思えます。1つは国際的、地域的な経済統合において優位な地位にあるということです。ベトナムは世界でも最もダイナミックに経済が動いている地域にあり、そこでは地域の生産ネットワークを世界の生産ネットワークにつなげることができる地位にあります。このことはFTA等国際的な経済協定に参加することによっていっそう強化されていくだろうと思えます。実際に2015年にはASEAN経済共同

体（ASEAN Economic Community：AEC）ができましたし、現在交渉が行われているところですが間もなく TTP が成立すると思われます。また、EU とも貿易協定を結んでいるところです。

2 番目のポテンシャルはマクロ経済が安定しているということです。2012 年から 2014 年は比較的安定しております。たしかに 2007 年から 2011 年までは荒っぽく上下した経済状況でしたが、2012 年から 2014 年については安定した状況を維持しております。

ありがとうございました。

**(モデレーター)** ありがとうございました。

バン・ホア先生が報告の最後のほうでベトナム市場におけるリスクとチャンスというお話をされておられました。また、グエン・グエン先生は中堅・中小企業の協力が発展のためには非常に重要だというお話をされておられました。小林先生は主にロジスティクスの問題について実態調査を基に報告をされておられます。いまキエン先生はベトナム経済における民間セクターの役割ということで、国営の持っている問題点あるいはベトナム市場そのものの若干のメリット等についても最後にお話しをされました。

そこで、山本様にはこれまでのご経験等を含め、日本の中小企業がベトナムに進出するとき、あるいは進出後の問題等についてお話をさせていただければと思います。必要に応じて、途中でご質問をされてもかまいませんが、山本様からこの点の問題点などについてよろしくお願いたします。

**(山本氏)** こんにちは。中小企業基盤整備機構で中小企業の方々の海外展開に対して、いろいろな視点からアドバイスをするというをやっております。

私とベトナムとの関わり合いは、1989 年のドイモイ政策の直後、「マーケットを見てこい」と言われてベトナムに出張してホーチミン、ハノイを回ったのが最初です。そのときは非常にノンビリした感じで、工場に行きましても暗い工場で、油で汚れたようなところで皆さんが一生懸命にやっているという状況でしたから、テイクオフにはまだまだ時間がかかると思っていたのですが、その 2 年後の 92 年にお客様と同行した際、ホーチミンに入ってビックリいたしました。そのときはニューワールドホテルができていまして、道は今のホーチミンと同じようにバイクで溢れていました。この 3 年間でなぜこんなに変わったのかとビックリいたしました。

96 年から 2003 年までホーチミンにある現地の国営企業とのジョイントベンチャーの製造会社に出向いたしまして、半製品を海外から輸入し、それを最終製品に仕上げ国内に売るという事業に携わっておりました。その経験から、いま現在中小企業基盤整備機構で中小企業さんの方にアドバイスをするという仕事をしています。すでに 6 年やっていますが、今までの案件からいきますと、だいたい製造業のご相談が多かったわけです。特に去年はいわゆる「チャイナ+1」ということで、中国における政治的リスクや人件費の高騰等を背景として、中国から製造ラインをベトナムに移したい、あるいはタイやマレーシアに移したいという案件が増えてまいりました。それと同時に製造業以外、例えば美容院をやりたい、レストランをやりたい、IT 関連で進出したいという非製造業の案件が増えてまいりました。

こういった状況が続くのかと思っていたのですが、この 4 月ぐらいから、これはベトナムに限った話ではないのですが、中小企業の海外展開の案件が減ってまいりました。特にベトナムはかなり

落ち込んできているような気がいたします。我々はその原因を考えたのですが、やはり大きなファクターの1つが円安ではないかと思っております。円安によって海外で製造をやっておられた方々が日本に回帰してきているということと、いままで我々も海外に出なければならぬと検討をされていた中小企業の方々も、いまは国内で手一杯になってきているのではないかというのが要因ではないかと思っております。

もう1つの要因としましては、これはベトナム独自の要因だと思いますが、7月1日から投資法が変わったということです。基本的には大きな変更はないのですが、いままで投資証明書だけ取ればよかったのが、投資登録証明書と企業登録証明書の2本立ての証明書を取らなければいけないということになりました。しかし、その施行細目がまだ発表されていません。7月1日に法律が改正されたけれども、どうやればいいのかわからないということで、現地では手探りの状況になっています。そういったこともあり、企業さんも様子を見ているのではないかと考えております。

それから、先ほど人件費の上昇に関する質問がありましたが、実を申しますとつい最近、2016年以降の最低賃金のアップが発表されました。いままで最低賃金は月間310万ドンでしたが、1月1日以降は350万ドンと12%以上上がるということが発表されました。それと同時に来年の1月1日以降は社会保険の負担率が上がるということが発表されておりますので、そういった人件費の上昇を懸念されて二の足を踏んでいるのではないかという感じも持っております。

そういった中で、バン・ホア先生にお聞きしたいのですが、現地にすでに進出している日系企業にとっては、最低賃金が12%以上上がるというのは大きなインパクトです。これについてはベトナムの現地企業についても同じだと思います。そういったことを背景として、ベトナム商工会議所も賃金評議会に対して抵抗したという話も聞いています。そのあたりについて、ベトナムの企業の方は人件費の上昇についてはどのようにお考えなのでしょうか。

最低賃金が上がるということは我々がとやかく言える問題ではありません。最低賃金が上がれば、ベトナムの方の生活レベルが上がりますし、購買力もつくという点では回りまわっていい影響は出てくると思いますが、現実的にベトナムで操業されている日本の中小企業の方にとってみると大変な問題だと思います。おそらくベトナムの現地企業の経営者の方にとっても大きなインパクトになるのではないかと思いますので、そのあたりはどうお考えなのかお聞きしたいと思います。

(モデレーター) バン・ホア先生、今のご質問のベトナムの企業の人件費の上昇などについて、お考えをお願いいたします。

(バン・ホア副学長) ご質問ありがとうございます。今おっしゃられたとおり、ベトナムの投資環境にはいろいろな問題があるということは理解しております。その上で、最低賃金の増加をベトナムの企業側がどう考えているのかということについて、私の考えをお話いたします。

ベトナム政府としては、国有企業だけではなく、すべての企業に対して生活水準の向上に応じて給与を上げるように指導するというのが方針ですので、最低賃金を上げていくというのはそういった政府の方針の一貫です。ですから、やむを得ないということです。生活水準に応じて賃金が上がることにより、ベトナムの従業員のやる気がアップし、スキルの向上や工夫というところにつながっていくだろうと考えております。ベトナム政府がベトナム経済を開放経済に向かわせている中であっては、グロー



バル競争に勝てる人材になろうという努力を推進しているというロジックの流れです。

グローバルサプライチェーンの中であって、上流のほうでもなければ下流のほうでもない、ちょうどまん中にあると思います。これを付加価値のあるバリューチェーンの上流のところに産業をシフトしていきたい、そのための人材を生み出していこうということです。

(モデレーター) では、私のほうから何人かの先生方にご質問をしたいと思いますので、山本様もコメントや追加の質問があればお願いします。

では、バン・ホア先生に質問を1つさせていただきます。

先生のご報告の最後のスライドでベトナム企業にとってのリスク要因を挙げられました。具体的には、経営技術力の不足、経験不足、イノベーション力不足といくつか上げられました。私はこの中で「イノベーション」という要因が非常に重要だと思っております。一方、グエン・グエン先生のご報告は中小企業同士の連携でした。私はこの「連携」がイノベーションを生む1つの土壌だとも思っております。その意味で、トラスト（信頼）あるいはコーポレーション（協力）という背景があってイノベーションが生まれてくると、私の専門のほうの分析でそのように思っております。そこでバン・ホア先生に、ベトナム民間企業のイノベーション力を上げるにはどうしたらいいのかということをお聞きしたいと思います。先生、よろしく願いいたします。

(バン・ホア副学長) 山本さんからご指摘がありましたが、ベトナムの民間企業のイノベーション力は日本企業に比べて低く、現在のところ日本企業と取引をしているベトナムの民間企業でも言われたとおりのスペックでそのまま作っているだけで、自らイノベーションしているという状況ではありません。製造現場においてベトナムの従業員にはプロフェッショナルがまだおりません。プロではないので、イノベーションもなかなかできません。ベトナムの従業員がプロになるためには3つ欠けていることがあると思います。1つ目は知識がないということです。2つ目は技能、3つ目は態度・姿勢に問題がまだあるのではないかと思います。

ですから合弁企業は日本側がその3つを企業内で教育しなければいけない状況になっています。

(山本氏) 今のバン・ホア先生のお話でわかりにくいところがあるかと思います。実はこのセッションが始まる前にバン・ホア先生と立ち話をしまして、そのときに私の経験として、実は2年ぐらい前に中小機構の1つのプロジェクトでベトナムに進出される中小企業小企業の支援をしたことがあります。そのときに現地で部品を調達しなければいけないということで、現地のローカル企業を回ってサプライヤーを捜しました。皆さん、型を最初から作り直して下さったり、徹夜してやってくださったりと非常に一生懸命にやってくれましたが、結果的にできた製品がどうしても要求する水準に合わず、やむなく台湾系企業に発注しました。このことをバン・ホアさんにはご説明いたしました。

それからもう1つですが、日本人が当たり前だと思っていることでも、ベトナム人にはわからないところがあります。その1つの例として、日本からコールドチェーンで冷凍食品をホーチミンに持って行くとき、輸送担当者は空港からすぐに冷凍のまま持って行くのですが、昼間のホーチミンはトラックが入れませんので保冷バッグ等をバイクでレストランに持って行きます。しかしレストランで受け取った人は、受け取ったあとに冷凍庫に入れるかというところではなく、その場に置

きっぱなしにしてしまう場合もあるとのこと。日本では当たり前の動作が必ずしもベトナムではフォローされていません。やはりそういったところはうまく訓練しなければいけません。

このようなお話をしていましたので、それが背景でいまのバン・ホアさんの「私をご指摘のとおり」というご発言になったのだと思います。

(モデレーター) ありがとうございます。

もう1つ、今日のパネリストではありませんが、グエン・グエン先生に質問をさせていただきたいと思います。

グエン・グエン先生からは、中小企業同士が協力・コラボレーションしていくことが企業の発展につながるというご報告をいただきました。その御意見に賛同いたしますが、コーポレーション、コラボレーションを効果的に進める、効果的に協力する、そしてその協力が企業の持続的成長を生み出すためには何が重要かということを考えなければいけないと思います。例えば社会の期待や類似性、インテンション等いくつか挙げられましたが、競合関係にあるA社とB社が協力をすることは、企業秘密も当然ある程度は共有することになります。そういう状況が考えられますが、それでもあえて協力するということは、そこにA社とB社の信頼が基本にあることだと思います。

そこで、グエン・グエン先生への質問ですが、競合同士の企業が協力するときに、どのようにして信頼関係をつくれればいいのでしょうか。それについてのお考えでもいいですし、また、そういった事例があれば教えていただきたいと思います。

(グエン・グエン准教授) ありがとうございます。とても難しい問題です。

3つの点についてお話ししたいと思います。最初の点はいかに組む相手の情報をきちんと得ることができるかということにかかっていると思います。もし外国企業と組む場合は難しいわけですから、例えば総合商社のように第三者を通じて組む候補相手をチェックするといったように、どういう企業なのかという情報を得る問題があると思います。ベトナムにおいては非常に狭いコミュニティでビジネス界ができあがっている場合がありますので、ゴルフなどエンターテイメントをするにもいつも一緒ですから、人となりもそうですしいろいろな情報を直に把握できますが、外国企業と組む場合はそうはいかないと思います。

2番目ですが、経営者の人柄も関係していますので、外交的な人なのか、防衛的な人なのかといった点も関係してくると思います。

3番目には例えばライバル関係にあっても、政府の政策で半ば強制的といえましょうか、政府からの圧力があって組む場合はこれとは違います。

(モデレーター) ありがとうございます。

では、次にバン・ホア先生に質問をさせてください。

バン・ホア先生のご報告の中に、質の高いあるいは安全な商品の提供ということは、どこの国でもそうですが、特にベトナムにとってはチャンスだとありました。私の質問は、それはよくわかりますので、具体的に日本企業にとってどういう業種がそれに匹敵する、それに値するのでしょうか。バン・ホア先生、よろしく願いいたします。

(バン・ホア副学長) ベトナム側の期待としては、無農薬の農産品、高齢者向けの介護システム・介

護ビジネス、流通業といった例を挙げることができます。こういった点についてはベトナムの消費者は強い関心を持っておりまして、日本に期待しているところです。

(グエン・グエン准教授) バン・ホア先生のコメントに補足させていただきます。なぜ、ベトナム人が無農薬の農産品に強い関心を持っているかと申しますと、中国から安全性が担保されていない果物等が大量にイリーガルに入ってきているという背景があります。第2番目には農家が農薬をたくさん使って生産性を上げるという態度になっているということもあります。このように、食品の安心・安全が担保されないということを気にしております。ベトナム人の死亡原因の第1位は交通事故ですが、第2位はガンです。そのガンは食べ物が原因だと言われています。ですから、安心・安全な食品を販売しているのが日本式のスーパーマーケットだと考えるようになってきていますので、バン・ホア先生が日本に期待する、進出してきてもらいたい分野というふうにおっしゃっているのはそういう理由からだと思えます。

それから日本式の介護施設が安全で清潔で自分の親の面倒をしっかりとみてくれるという認識がありますので、この分野についても日本式に対する期待が高いということです。

(モデレーター) ありがとうございます。

では、皆さんのほうから質問をお受けしたいと思います。お名前とご所属、それからどなたへのご質問なのかをおっしゃって質問してください。手を挙げていただければと思います。

(質問者A) バン・ホア先生への質問です。

かつて日本もそうでしたが、現在のベトナム企業は終身雇用になっているのかどうかということが1つです。終身雇用だからこそ日本は有能な技術者がいっぱい育っていったのだと思いますが、現在の日本では非正規雇用と正規雇用とでだんだんと崩れていっていると思います。決して真似はしてほしくはないのですが、ベトナムでも非正規雇用が一部で起こっているのでしょうか。この2点です。

(バン・ホア副学長) お答えいたします。多くのベトナム人は終身雇用を求めていましたし、それをよしとしていましたが、若い世代は変わってしまっていて、自ら終身雇用を望んでいません。つまり、若いときに最初に入った会社でスキルを身に付けて、そして転職の機会を探し、さらに待遇のいい機会を探し、さらに大きな企業へとジョブホッピングをしていくという傾向にあります。若い世代は安定よりもチャレンジをしていくという傾向です。ただ、こういう傾向は北部、中部、南部では違いがあります。地域によっては平均で10年ぐらい勤めるのが普通だということもあれば、5年ぐらいで転職を繰り返すという地域もあります。いずれにしても若い世代が終身雇用を望んでいないという傾向は出ています。

また、産業によっても違います。ホテルや金融においてはジョブホッピングの志向が強い人がたくさんいます。例えばある銀行で経験を積みますと、次の銀行ではより高いポジション、給与の高いポジションに就ける可能性が高いというのが現状です。

(グエン・キエン准教授) 補足させていただきます。2つの点があるかと思えます。

企業における社会保障の問題で、かつて国有企業の社員は手厚い保障で守られていたわけですが、いまは民間企業に転職しても政府の政策により失業保険等は持って行くことができるようになっていきます。かつて国有企業でなければそういうシステムはありませんでしたが、いまはすべての企業

にそのシステムがあります。ですから転職しやすくなったということが1つあると思います。

それから金融業等はポジションごとにリクルートをかけます。ですからそのポジションで経験を積めば、別の銀行でより高い分野のポジションに就くことができるという雇用形態になっています。私（小林）から補足しますと、行内で教育していくということではなく、例えば監査業務に強い人を募集するというように業務で募集しますので、ほかの銀行で何年も監査業務の経験を積んだ人は、別の銀行で高い給与で監査業務の募集がかかるとやはりそちらに行くということになったということです。

(山本氏) ひとつ申し上げますと、雇用契約は有期契約は1回しか更改できません。2回以上更改しようとするが無期契約にしなければなりません。ですから、無期契約になったあと、法定の定年があったかどうかは失念してしまいましたのでクリアにお答えできません。それから派遣労働はつい最近認められるようになったのですが、通訳や電話のオペレータといったようにごく限られた業種にしか認められていません。例えば派遣労働者を生産現場に派遣することはまだ禁じられております。ですから非正規の雇用は、少なくとも外資系の会社ではほとんどないと思います。

(モデレーター) ありがとうございます。

(バン・ホア副学長) 日本企業が従業員を手元に置いて育てて、戦力にしていこうというカルチャーを変えなければいけないかもしれないというわけです。ですから、日本企業はこれからより能力の高い人たちを雇用し、そうでない人たちは、言葉が悪いですが、リストラしていくことを迫られるかもしれません。しかし、それは日本企業のやり方ではないというふうに言うのではなく、もうベトナムの雇用者の意識が変わっているのだから、あまり気にしないでという言い方は変かもしれませんが、従業員が変わっていくということが当然のプロセスだということを前提として雇用政策を進めていったほうが良いと思います。

(モデレーター) ありがとうございます。モデレーターの力不足で、皆さまからの質問をもっと頂きたいと思っていたのですが、残念ながら時間がなくなってしまいました。申し訳ございません。これまでの討議をごく簡単にまとめさせていただきます。どこの国の市場も発展段階というのがございます。急成長には高いリスクが伴います。我々はこれを急成長リスクと呼んでいますが、急成長するマーケットや急成長する国は需要の不確実性要因を踏まえながら投資をしなければなりません。成長時期にはその慎重さを欠く傾向が高くなるという点でリスクが生じます。徐々に成長していったって、最終的な持続可能性をきちんと持つという方向に向かって市場への投資を進めていくべきだと思っております。そういう意味で、バン・ホア先生からはベトナム企業やベトナム市場のリスク、そしてチャンスのご報告をいただきました。

グエン・グエン先生のお話をお聞きしまして、「昨日の企業は敵かも知れないけれども明日の企業は友だちになる可能性があり」、東日本大震災以降はトラスト（信頼）、コーポレーション（協力）、コラボレーションという助け合いが重要という意識もより強くなり、1企業が生き残るためだけではなく、業界全体が生き残るという視点を持ち、個々の企業の利益だけで企業行動を起こすのではなく、業界全体の発展が地域の発展、国の発展になるのではないかと、グエン・グエン先生のご報告をお聞きして感じました。

イノベーションはとても大切です。知識、技術、労働態度といったことも重要だとお聞きしまし

たし、日本企業にとってもベトナムへの参入のチャンスはたくさんあると思います。繰り返しになりますが、安全な商品、安全な医療技術、安全な食品の分野にチャンスがあると思います。

キエン先生には原材料の不足が企業の自立を遅らせているというお話をいただいたかと思います。今後とも持続的発展の可能性を追求しながら、日本市場もベトナム市場も同様に発展していきたいとお互いに感じております。

皆さま、お疲れさまでございました。ありがとうございました。パネリストの皆さまにあたたかい拍手をお願いいたします。そして、本日お越しのすべての皆様のご協力に感謝申し上げます。ありがとうございました。