

専修大学社会科学研究所
2014年度春季実態調査（ベトナム南部・中部）特集号
2015年3月11日～17日
（2015年7月・8月合併号）

目 次

社会科学研究所 2014 年度春季合宿研究会 （ベトナム南部・中部）行程	村上 俊介	1
転換経済における諸問題	熊野 剛雄	12
ベトナム日系現地企業の経営者と管理者の従業員の管理に対する意識 —ベトナムにおける企業調査の序論として—	飯田 謙一	19
ローエンド製品の開発途上国における製造 —ブラザーによるベトナムにおける製造活動を中心に—	石川 和男	33
在ベトナム日系企業の人事管理	柴田 弘捷	42
ベトナム戦争後のベトナム社会と同国の安全保障政策につき	隅野 隆徳	67
ケーススタディ：ベトナムのブランド「ハプロ」〈補遺Ⅱ〉	梶原 勝美	74
2014 年度春季実態調査（ベトナム中南部）ミニ・フォトエッセー …………… 大矢根 淳・樋口 博美		91
編集後記		103

社会科学研究所 2014 年度春季合宿研究会 (ベトナム南部・中部) 行程

村上 俊介

実施期間 2015 年 3 月 11 日～3 月 17 日

参加者数 13 名

専修大学社会科学研究所は、ベトナム社会科学院東北アジア研究所と親密な研究協力関係を結んでいる。2013 年 9 月にはハノイで共同シンポジウムを開催し、今年 1 月には交流協定を更新した。こうした関係で社研はハノイに赴く機会はあるものの、急速な経済発展の途上にあるベトナム南部及び中部の現状については実態を見聞する機会が少ない。社研としてホーチミン市を訪問したのは 1997 年のことであった。2014 年春季合宿は、恐らくは大きく変化しているであろうベトナム南部・中部を対象地とすることとした。

実施に当たっては、1997 年にお世話になった旅行社三進インターナショナル本社とベトナム現地駐在員新妻東一氏の協力を得た。新妻氏は 1997 年にもわれわれに同行してくれた人物である。ここでは調査行程について、多少詳しく記しておく。そのため、この特集号での参加者それぞれの関心に応じた訪問先の見聞・考察と重なる部分があるかもしれないが、より詳細な各参加者報告の「呼び水」としてご覧いただければ幸いである。なお、訪問先の方々からいただいた説明は、メモしたものをそのまま文章化している。

3 月 11 日 (水) ホーチミン市着

3 月 12 日 (木)

この日の予定は、ハノイから 34 km の地点にあるビエンホア (アマタ) 工業団地のブラザーと富士通への訪問であった。

午前中に訪問したのはホーチミン市の北東ビエンホアの AMATA 工業団地のブラザー (Brother Industries Saigon, LTD) で、対応いただいたのは General Director 嶋田安雄氏と Director 都築雄二氏である。

ブラザー全体では 2013 年度 6,168 億円の売り上げで、生産、販売、サービスの海外拠点が 44 カ国。業態はプリンターや情報機器の売上比率が 69.8% で、ミシンは 7%、産業機器とりわけ工業用ミシンは 10.2%、カラオケ機器が 7.7% である。世界全体で従業員数が 33,118 人、うちアジアが 61.4%、売り上げは欧米が 6 割、アジア 2 割、日本 2 割という割合。ベトナムではハ

ノイ近郊の工場でプリンターと工業用ミシンを、アマタ工業団地内の工場では家庭用普及機のミシンを製造している。

2011年4月に工場進出を図り、1年後の2012年から生産を開始した。従業員数は1,630人、そのうち日本人管理職は6人である。ラインの労働者の平均年齢は24.5歳であり、女性が95%を占める。管理職（ベトナム人の場合、副部長、課長）の平均年齢は35歳。労働者はビエンホア市（200万人）から雇用しており、バイクで通勤している（帰りにバイクの駐車場を見たが、ものすごい数のバイクが停めてあった）。

従業員教育として日本語のクラスを開設しており、希望者が終業後に学ぶ。QCC活動があり、日本本社への大会参加などがある。また忘年会、社内旅行がある。またこどもの日があり、子供の見学会をやった。理念として「家族経営」を掲げており、それでやっている。労働組合はサッカー大会、親睦活動などがある。福利施設としては工場内に食堂がないので、ケータリングによるランチを提供。

従業員の採用方法は、ライン従業員（ワーカー）は直接募集をしており、スタッフは人材紹介会社を通じて採用している。定着率は比較的良く、離職率は2、3%、旧正月後にやめる者が多い。

人件費は最低賃金が決まっており、それに対応している。アマタの日系企業間の情報や、ホーチミン市の日系企業商工会などの情報を得て決めている。ここ4年間で最低賃金が155万ドンから2014年で310万ドンへと2倍になった。

そのあと、社内に展示してあるミシンの説明を受けたが、普及機が100ドルくらいで、アメリカではクリスマス・プレゼントなどのときによく売れる、中級機は日本向けで約2万円くらい、高級機は300ドルくらいとのこと。なお、この工場では普及機と中級機が主体で、デジタル制御のものは作っていない。これまで中国と台湾で生産していたが、現在は中国工場から徐々にベトナム工場へ生産の比率を移している。

午後からFUJITSU (Fujitsu Computer Products of Vietnam. INC) へ。こちらではGeneral Director 本宮章氏、Vice President 大黒厚司氏、Project Manager 日野智尚氏に対応していただいた。

ここは同じビエンホアにあるが、1995年9月に作られた工業団地内にあり、AMATA工業団地よりも古い。われわれ社研は1997年にもこの富士通工場を訪問したことがある。富士通はホノイ、ダナン、ホーチミンに販売拠点がある。ビエンホアでは、現在コンピュータや携帯の基板製造と基板実装を行っている。1997年時点ではハードディスクを作っていたが、現在これはもう作っていない（ハードディスクは2009年に廃止、タイとフィリピンへ生産を移した）。工場内には基板製造と基板実装の建屋があり、そのほかに工場内に工場廃液処理施設と自家発電

施設がある。従業員は1,999人で、うち11名が日本からの駐在員。1996年6月に基板実装の初出荷、1998年より回路基板の初出荷。

工場内に食堂があり、従業員の食事には気を遣っている。従業員のシフトは3交代制なので、朝昼晩3食を用意。従業員の男女比は3対7で、定着率はよく、ワーカーの平均年齢は30歳を超えている。

この日の訪問予定を終え、帰りのバスの中では新妻氏から社会保障に関するレクチャーを受けた。社会保障には、年金保険に当たる「社会保険」(雇用者側18%、被雇用者側8%負担)、医療保険(同3%、1.5%)、失業保険(同1%、1%)の三種類がある。つまりこの三保険で被雇用者は $8+1.5+1=10.5\%$ が給与から天引きされる。

まず社会保険であるが、全員加入ではないので、かつてのように役所関係、軍関係者のみということはないが、現在も全員が加入しているわけではない。そもそも年金額が少ない。医療保険については、保険の適用される病院は限定されており、また一定限度の診療しか受けられない。また診療費のみ無料で、治療費や薬代は有料。そうした制限のため、皆保険ではない。これまた整備はこれからの課題ということであった。

3月13日(金)

この日の予定は、午前中にベトナム社会科学院南研究所(Vietnam Academy of Social Sciences, Southern Institute of Social Sciences)訪問、午後、ビエンホア工業団地2にあるレース製造工場(Liberty Lace)訪問であった。

ベトナム社会科学院南研究所訪問は、ハノイの社会科学院東北アジア研究所ミン所長を通じて紹介してもらい、専修大学社会科学研究所が直接交渉をして実現した。

最初は副所長 Prof.Dr.Le Thanh Sang 研究員による、「1986年—2015年のベトナム南部における経済・社会変容」についてのレクチャーで、通訳は新妻氏。以下はその概要。

- 1) 1980年代におけるベトナムと南部におけるドイモイ
- 2) ベトナム南部における農業の変容
- 3) 工業
- 4) 商業
- 5) 人口構成・分布
- 6) 社会構成

1) 1980年代の南部

北部は1970年代、中央集権型の社会主義だったが、南部は市場経済下にあった。1975年ベトナム統一により社会主義の南部への適用が行われた。すなわち、企業の国有化、農業の

集団化、商業の国による管理化である。その間にも中越戦争やカンボジアとの戦争があり、1970年代後半は経済危機に陥った。この時期は人口の移動もあった。すなわち北部から南部へ、都市（特にホーチミン市）から農村へ、そして海外への脱出である。行きすぎた中央集権化による社会の不安定があり、ドイモイへ。

2) 農業について

ソ連と東欧の改革は、全てを一挙にやろうとしたが、ベトナムではまず農業から手を付けた。すなわち農業集団化から生産単位を個別農家へ移行させた。これにより生産性が回復し、1989年には米の輸出国へと転じることが出来た。南部のメコンデルタは米の主要産地で、東南部はコーヒー、カシューナッツ、ゴムなどが特産品である。

メコンデルタでは、一人あたりの耕地面積は、確かに全国平均に比べて大きいですが、それでも全般的に一人あたり耕地面積は狭い。また個人経営間の連携が良くないなどの課題がある。ドイモイ以降、それ以前押さえられていた生産力が、その押さえつけていた政策を取り払うことで、バネの反動のように急速に伸びたが、現在は伸び悩んでいる。それが上記のような課題があるためである。今後、今以上の発展をするためには、耕地規模の拡大、諸個人経営単位間の連携をどう高めるか、具体的には共同化をどのように進めるかが課題となる。またそれとは別に、農薬や化学肥料による悪影響があり、またメコンデルタは低地のため、海水が入ってくるという問題、またメコン川自体がその上流の中国やタイの水力発電所やダムによる水量減少の問題がある。

3) 工業について

工業は、農業ドイモイより少し遅れて改革に着手した。改革の柱は、これまでの国営企業一本槍から、国営、自営、外資経営などの多セクター化である。まず国営企業の改革では、非効率性の改善・組織再編、株式会社化が実施され、またそれまでの重工業優先から消費物資生産工業の重視へと変わった。

南部では現在15万の私企業があるが、小規模零細企業が中心で、商業、サービス、建設、食品加工など付加価値の小さい企業が中心である。

ホーチミン市でも中心なのが労働集約型企業（電子産業、縫製業など）であり、付加価値の高い企業の発展はまだまだであるという問題がある。

また人材の問題もあり、「普通労働者」（これは独特の表現で、単純労働者のこと）しかおらず、高度技術者がほとんどいない。また交通インフラが不足している。管理の高度化が未発達である。

4) 商業・サービスについて

改革は、農・工に比べてもさらにゆっくりである。零細小売業が大部分で、北部に比べれ

ば商業は南部の方が遙かに進んでいるが、国全体で見ると、商業の規模が小さいという問題がある。また仲介業者が増えて、マージンを取られるので、この中間業者を省いて、農家にきちんと利益が残るような政策が必要である。ちなみに、商業について南北の違いは古くからある。南部では、作った米は全て換金し、必要な分を農家もまた買うという習慣で、北部では作った米はまず自家消費分を残し、残りを売るというやり方の違いがある。これによって、南部は北部に比べて商業が発展した。

5) 人口構成・分布について

人口調整のため、戸籍制度による計画的な配置から、ドイモイによる戸籍制度の自由化により、移動の自由が取り入れられた。その結果、ホーチミン市への各地からの流入があり、現在は人口ボーナス期にある。しかし、若年層が都市へ移動する結果、農村の高齢化が生じている。若年層が都市に出てきても、彼らは未熟練労働者になるので、農村にとっても良くないし（農村の高齢化）、都市の発展・開発のためにもならないと危惧している。

6) 社会構成（階層化）について

農村に工業団地が出来るなどしたおかげで、農民なのに土地がない、という現象が出てきた。これは深刻な問題。都市と農村の格差の問題もある。すなわち30年前は「配給経済の時代」だったが、ドイモイを経て社会保障制度から国の役割を縮小したおかげで、社会保障に関しては個人による負担が原則となった。それによって、格差拡大が問題として出てきている。

【質疑】

質問) 農業集団化はなぜ南部でうまくいかなかったのか。

回答) 他の社会主義国同様、上からの集団化ということが失敗の原因。農民の自発的な集団化でなかったことが原因。集団化そのものは否定しない。現在、共同化による生産性向上などは効果的だと思う。自発的共同化を後押しする。

質問) 農業の大規模化という場合、耕地の大規模化はどうするのか。難しくないか。

回答) 現在メコン・デルタでは、25~30%の農民が、借金のために土地を手放すなどで、土地無し農民になっている。また彼らへの対策が急務である。分割相続による土地の細分化などの問題があり、これには協同組合化が考えられる。

質問) ドイモイによる民族資本をどう育成しているのか。重工業はどう育成しているのか。

回答) 現在、外資に依存しているが、今後は重工業へシフト。

質問) 格差問題、環境問題についてもっと具体的に。

回答) 環境について：農業による化学肥料、農薬、廃棄物などの規制。法律はあるが実行の段階で完全ではない。外国から学びたい。格差については、ジニ係数は0.39であるが、

実際にはもっと格差はあると思う。

所長 Dr.Vo Cong Nguyen 氏のレクチャー

「西南部の少数民族の経済・社会問題」

ベトナム西南部のメコンデルタ地域は、北部や中部に比べて農業・水産業が発達しており、経済的に有利な地域である。またこの地域は諸外国との交流における重要な地域であったし、現在もそうなので、国防上も重要である。この地域は少数民族が多く、文化・宗教面で多様な地域である。具体的にはベト族、クメール Khmer 族、ホア Hoa (中国系) 族、チャム Cham 族がいる。この民族間で格差が生じており、問題である。にもかかわらず、政策上、この地域の有利さを生かし切れていない。つまり民族間の連携が不十分であり、特にクメール、チャム族の問題がある。

1) 労働問題

少数民族は「普通労働者」(単純労働者)が多く、低学歴である。クメールは農業、日雇いが、チャム、ホアは商業、手工業が多い。2008年から2009年にかけて行った500世帯調査では、「新しい仕事を見つけられない人」が82.5%(Chamが90.2%、Hoa84.2%、Khmer79.8%)おり、「耕作地のない世帯」が60.2%(Cham90.0%、Hoa69.0%、Khmer47.2%)である。HoaとChamの場合は耕地のないこと、不十分であることは、それほど緊急ではないのだが、Khmerの場合はこれが緊急問題となっている。Khmerにとって土地が十分という世帯は30%で、不足と感じている世帯が68.4%いる。耕地がない、或いは不足しているという理由は、土地を担保にお金を借りたり、人に貸したりしているからである。

2) 貧困問題

500世帯調査での貧困世帯は20%(Cham34.0%、Khmer24.8%、Hoa10.0%)。対策として学校教育のレベルを上げ、技術など専門教育機会を増やす。

3) 収入別構成

Hoaの40%が最も高い収入グループに属し、他方最も低い収入グループに属するのがKhmerは25.2%、Chamは34.0%である。そしてこの最も高い収入と最も低い収入の格差は15倍である。西南部全体では、それが7.3倍であり、全国では8.9倍(2008年現在)であるのに対し、南西部調査世帯間の格差は大きい。なお、最も高い収入は194万ドンで、最も低い収入は13.5万ドンである。

同じ民族内でも格差が生じており、2008年から2009年にかけて行った600世帯調査では、Khmer400世帯の最上と最低では9.2倍の収入格差があり、Cham200世帯の場合は16.4倍の格差がある。このようにChamの格差が大きい。こうしたことから緊急の課題になるのは、

Khmer への土地配分と、彼らの土地売買制限である。

4) 教育と職業訓練

国勢調査や 500 世帯調査の結果を見ると、学歴が低いか、学校へ行くのを途中でやめた者が多い。その理由は、両親が出稼ぎなどをするとき、一緒について行ったり、学校が遠かったりするという外的な理由ばかりではなく、そもそも子供たちが学校教育について行けないことが多い。それゆえ、この対策が必要である。また職業訓練もまったく不十分である。

5) 医療、健康、生活環境

どれも不十分

【質疑】

質問) ベトナム全体の義務教育就学比率、高校進学率と、西南部少数民族のそれとの比較が知りたい。

回答) 統計はあるが、手元にないので具体的な数字は今すぐには答えられない。

質問) 言語教育について

回答) 学校ではベトナム語でやる。それぞれの言語の文字教育は学校でやっているが、自民族の文字の読めない者が大多数である。北部の少数民族は自分の民族の字が書ける人が多い。

質問) 出稼ぎについて

回答) ホーチミン市、近隣工業都市への出稼ぎが多く、特に Khmer が多い。また都市部へは家政婦（ベトナム語で「オシン」という）としての出稼ぎがある。

午後、ビエンホア工業団地内の「リバティ・レース」工場へ

ここでは Liberty Lace : President : Tsai Jung Yuan 氏、その息子 Tsai Kun Hung 氏（台湾人）、共同経営者 Thanh Tin International Co., LTD : Mao The Ha 氏に対応していただいた。この企業は台湾の独資企業。一度経営危機があり、Thanh tin 社長 Ha 女史が、資本及び機械購入両面で支援。出来た製品は Thanh Tin 社を通じて販売するというビジネス関係を結んだ。

リバティ・レースは昨日訪問した Fjitsu のそばにあった。バスが門を入ると、建物には「日本 SENSU 大学教授、弊社の訪問 ようこそ！！」という横断幕が張ってあった。また建物に入ったら、女性従業員が 10 人ほど列を作り歓迎してくれた。

会社は 1996 年 9 月設立、刺繍工場としてはベトナム最大である。刺繍レース、刺繍糸を生産している。従業員はベトナム人 313 人（女性は 60～70%）、台湾人が 6 人。

刺繍（中レース）が 500 万ヤード、東昌（とうしょう）レース 100 万ヤード、刺繍用糸 100 トンの生産により、年商 360 万 US ドル（顧客は 60～70%が日本企業）。

生産工程は、刺繍糸の場合、撚糸から染色へ→刺繍レースは機械によるレース織りから余計な毛羽や糸をカットし修理し、完成へ。東昌レースは糸を編むだけなので機械織り。

これとは別にデザイン工程がある（コンピュータデザイン）。

主な顧客は伊藤忠、レシアン、トリンプなど、日本の肌着メーカーや、また台湾、ベトナム企業へも納入。原料はポリエステル（ナイロンやレーヨンは色落ちがある。シルクは中国での生産はあるが、ここではやっていない）。注文生産でオーダーに応じて作っているが、顧客との相談によるデザインもやる。特色は糸の生産から製品までやっているの、コスト面で競争力がある。

【質疑】

- ・採用：人材紹介会社を通じて採用し、適性検査期間1ヶ月で、その後正式採用。
- ・給与：最低賃金をもとに、付加給あり（付加給は評価基準を独自に決め、わかりやすく評価する。つまり、点数化し、それを公開して評価する）。
- ・昇進：工員、班長、シフト長、課長という職階で、管理者は優秀な人の場合、工員の4～5倍の給与。
- ・工員の学歴：学歴は問わないが、班長は中卒以上だし、マネジメント部門は大卒。
- ・離職率：1年で20%入れ替わる。やめる理由は、結婚、帰郷、他の条件のいい所へ。

3月14日（土）

この日の予定は、ホーチミン市郊外のイオンモール（Aeonmall Vietnam Co., LTD）2号店訪問、そのあと旧大統領官邸と戦争博物館の見学である。

ジェネラル・マネージャー文山陽平氏が入り口に迎えに来てくれて、まずはスーパーの中をぐるりと案内してくれた。果物、野菜、鮮魚コーナーなど、ほとんど全てがベトナム産とのこと。スーパーを回った後、会議室に行き説明を受ける。会議室には社長（Chairman & General Director）の小西幸夫氏が待機してくれていた。

小西氏がPPTで、ベトナムの市場調査データを交えて、購買層の可能性をまず説明。以下その概略。

2011年のベトナムの人口は8,932万人で平均年齢は27.4歳と若い。世帯数は2,350万世帯で、一世帯の平均人数は3.79人。ベトナムの2011年の人口ピラミッドは日本の1965年の人口ピラミッドとほぼ同じ形をしており、今後の消費行動の活発さを予想できる。

2000年以降、ホーチミン市は中心から半径10～15km圏内に人口が急増しており、周辺部の区の人口は30万～50万人規模になっている。また2020年にはホーチミン市から15kmのところまでの地下鉄も完成し、道路など交通インフラも整いつつある。

イオンがターゲットにする顧客の所得層は、年間所得が 1000 ドル以上 (A)、500～999 ドル (B)、300～499 ドル (C)、200～299 ドル (D)、100～199 ドル (E)、100 ドル未満 (F)の 6 段階に分けると、B および C の中間所得層である。ホーチミン市は B 層が 25%、C 層が 27%であり、この層の比率が大きくなっている。最近では、過去 4 年間 (2004～2008 年) で A,B,C 層が 47%から 66%へと増大している。こうした中間所得層の厚みが、イオンモールのターゲットである。実際に、小売売上高は急増しており、2005 年の 237 億ドルから 2012 年には 736 億ドルへ 310%の伸びを示している。

投資環境も良くなっており、外資系の小売企業の進出は増えている。内資では Saigon Coop がコープマート 62 店舗、コープフードが 24 店舗と多く、他方、外資系の場合、BigC=24 店舗、METRO=19、Lotte Mart 4、Parkson 8、ファミマ 42 店舗、ミニストップ 17 店舗が出店している。

イオンの狙う市場環境特性では、郊外化の進展、モータリゼーション、また外資小売り参入規制が撤廃され、購買スタイルが伝統的な買い物行動から、スーパーなどの近代化された施設での買い物へと変化していること、また世帯所得の増加、ファミリー世帯の増加などが、イオンの進出にとってプラス面である。マイナス面もまだあり、インフラが脆弱であること、土地価格が高い、建築費が高い、登記保全システムがないので権利の保全が不安定、高い金利 (14～18%)、為替の不安定などがある。加えて、投資ライセンス取得期間の長期化と不透明性、様々な小売りに関わる規制がある。

イオンモールは 2014 年 1 月 1 日に第 1 号店 (ホーチミン中心部から 10 km) を、2014 年 11 月 1 日に第 2 号店 (ホーチミン中心部から 15 km) を出店した。また 2015 年中に 3 号店 (市の中心部から 10 km) を開店予定している。一般中間所得層向けの高級店を目指しており、こういう店はまだベトナムにはない。1 号店には開店時 15 万人が押し寄せた。この 2 号店は、ヒンズン省にあり、ここは 148 万人であり、月 300 ドルを超える C 層以上が 43%の地区である。イオンモールのようにレストランで食事を取る人は少なく、普通は屋台である。その習慣からか、スーパーで買った食品を持ち帰るのではなく、イオンモールの中でテーブルを囲んで座って食べる人が多い (見学中そのことを確認した)。この 2 号店の立地場所には、今後すぐそばにインターナショナルスクール、カレッジ、マンションなどが建つ予定になっていて将来的にも遊離。自動車は 1000 台収容力、バイクは 6000 大の収容力がある。イオンの進出がベトナム人の消費行動を変えるかどうか、今後注目したい。

【質疑】

質問) テナント店数と日系と他の比率

回答) テナント数 150 点 (日系 25%、ベトナム 40%、韓国 10%、その他)。

質問) 従業員数

回答) 管理部門に日本人 1 人、ベトナム人スタッフ 25 人、従業員数はテナントを含んで約 2,000 人、スーパー (イオンベトナム) だけだと 600 人。接客教育は特にホスピタリティの教育。採用方法は 2 ヶ月の使用期間の後 1 年契約を 2 回更新し、そのあと本雇い。本雇い後の解雇は、政府の規制もあり難しい。

質問) イオンモール・ベトナムは今後順調にいくかどうか

回答) (社長) 私どもはバイクで 15 分圏の人達を一番のターゲットにしているが、ホーチミン市 1 号店はそれが 140 万人、2 号店は 70 万人弱だ。2 号店はまだ困難はあるが、今後、公共交通機関が出来ること、店のすぐそばに新たなマンション建設が予定されているなど、将来を期待している。

質問) 送迎バス

回答) 2 号店ではビンズン省都心と 20 km 離れているので、土日祝日には出している。また 15 キロ離れたもう 1 個所からも送迎バスを往復させていて、両方とも 1 日 6 往復、1 ルートで 30 人くらいは乗っているから、2 ルートで 400 人くらいは送迎している。

午後は、最初に旧大統領官邸、戦争博物館見学。戦争博物館で印象的だったのは、アメリカ兵によるベトナム人への暴力的虐待の写真展示コーナーの入り口に、アメリカの独立宣言 (人は生まれながらにして平等にして…) がパネル展示されていたことだった。

We hold this truth to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness. (The U.S. Declaration of Independence adopted on July 4. 1776)

3 月 15 日 (日)

ホーチミン市からフェ市へ移動 (飛行機)

3 月 16 日 (月)

午前、世界遺産のトゥドック帝廟とカイディン帝廟見学。

午後、HSC (フェ・フード・カンパニー) 訪問。フェ郊外の農村地域にあるこの日系企業はベトナムの米や芋を原料にして清酒と焼酎を作っている。75 人の従業員が働くこの工場には日本人は 2 人しかおらず、ひとり工場長 Managing Director 黒川邦彦氏、もうひとりが杜氏 Technical Manager 関谷聡氏である。

黒川氏の説明によると、本社は福岡の砕石、公共事業請負業で、当時の社長 (創業者で現在

は故人)が、昔から抱いていた「酒屋をやりたい」という気持ちをベトナムで実現しようとして20年前に設立したのがこの会社らしい。とはいえ、気候や水がまったく違い、そこで作られた製品も日本に輸出しようにも関税が高く、ベトナムで製造した低価格のメリットはなく、競争力はなかった。そのためベトナム国内に市場を求めるしかなく、現在でも85%はベトナム国内販売だとのこと。HPで調べると、ここの設立資金は福岡の建設業の本社からではなく、社長個人の資金によっていたとのこと、社長個人がリスクを引き受けたようだ。

工場内を案内してくれたのは関谷氏のほうで、話を聞くと、米の種類が数百種あり、どれが酒造りに合うのか、まだきちんと分かってはいないとのこと。まず、米の銘柄というものをそもそも作っている農民も知らない。それに土壌が基本的に赤土で、日本の土壌と似たところを探すのが大変らしく、未だに模索中だとのこと。

もともと、われわれが見学しているときは、芋焼酎の製造が行われているところだった。もちろん、酒も造っているのだが、それは見れなかった。それにしてもよくやっている、というのが実感だった。従業員もみんな明るくて、われわれが来たら、作業中でも挨拶をみんなしてくれた。従業員教育が良く行き届いているようだった。

実はこの企業訪問は新妻氏のアレンジによって急遽決まったもので、それにもかかわらず、黒川氏と関谷氏には親切に対応いただいた。心から感謝したい。訪問を終えてわれわれを見送ってくれるお二人と従業員のかたがたに、思わず心の中で「頑張ってください」と声をかけた。深夜 フェからハノイに移動(飛行機)。ノイバイ新国際空港から3月17日、日本へ帰国。訪問先の方々のおかげで、多くの知見を得ることができた、記して感謝したい。

転換経済における諸問題

熊野 剛雄

1. はじめに

前回訪問した時も「塙の外から見たベトナム経済」と題して書いたように、ベトナムについて書く時は、筆者としてはマクロ経済的視点から書くほかは無いが、それには資料が無く、僅かに手元にある資料はベトナム語で書いてあって全く読めないと言う制約がある。したがってここでは「社会主義経済から転換しつつ経済建設を進めるにあたっての問題点」と言う視点から、経済建設を進めつつある中国とベトナムの経済の、社会主義からの転換と建設にあたっての問題点について感想を述べてみたい。とくに注意すべき点として留意しなければならないと思われるのは、両国とも資本主義経済を目標とし、又現実には資本主義経済化しつつあると思われるが実は必ずしもそうではないことである。共産党一党独裁体制下にあつてその経済体制は、ヨーロッパとアメリカから発展した資本主義とは、いくつかの点で大きく異なるものがある。その点を注意しておかないと、特にベトナムに比して「転換先進国」である中国経済の、驚異的に急速な発展と、現在の停滞の深刻さについて大きな誤解を生むことになる。

2. 転換経済諸国

社会主義経済から資本主義経済或いは市場経済に移行し、または移行しつつある経済は移行経済 (transit economy) と呼ばれるが、その移行内容を見ると国によってかなりの差がある。旧ソ連型の生産手段国有、計画経済と言う経済体制から移行しつつある国でも、旧ソ連・東欧諸国と中国・ベトナムなどの東アジア諸国とはきわめて異なる移行形態をとっている。その第一はロシアであるが、旧国有企业は完全に資本主義化、株式会社化されたが、その所有関係の民営化が極めて粗雑に進められた為、一部の特権的な地位にあつた者が混乱に乗じて不正な手段により、転換によって発行された株式の大部分を手に入れ、巨大な財閥がいくつも形成された。これがエリツィンによって遂行されたロシア経済の転換の第一段階である。次いで石油・天然ガスを中心とした有力産業の支配権を強権的に奪取して再び国有化したのがプーチン独裁政権で、これがロシア経済転換の第二段階である。世界屈指の資源を持つ原油、天然ガスを輸出して巨額の利益を得、それを配当させて財政収入とし、財政支出としてバラ撒いて経済的・政治的安定をかりうじて維持しているのがロシアの現状である。エネルギー産業以外の産業の

建設には殆ど成功していないし、外国製造業の進出を要請しているが、官僚の腐敗・行政の非効率などのためにプーチン政権の意向にも拘らず殆ど全く進行していない。石油・天然ガス収入に極端に依存した脆弱な経済・財政構造で、民事・刑事の法制の整備も不十分であり、プーチン個人が支配する強権国家、独裁国家である。経済の転換に成功したとは到底言えず、シェール革命によって暴落した原油・天然ガス価格の今後の動向によっては政権の基盤が崩壊する可能性さえある。

その他の旧東欧・ソ連圏諸国は現在のロシアに似た独裁国家か、経済建設が進行しないままに政治的民主化だけが進行した国が陥るポピュリスト政治国、貧困国が大部分である。産業建設が進まない段階でポピュリスト型民主主義化が進めば政治的不安定と通貨安・輸入インフレが必ず進行する。

こういった中で経済建設に成功したのが中国であり、中国の鄧小平の改革開放に倣ってドイモイと呼ばれる改革を実行し、経済建設を進めようとしているのがベトナムである。この二国は他の旧社会主義国において共産党が消滅するか又は少数政党化、野党化して経済の建設・運営に全く力を失っているのに対して、共産党の一党独裁が確立しており、その体制のもとに経済の建設と運営が行われているのが特徴である。さてそれではこれまで中国で進められ、ベトナムでこれから本格的に進行しようとしている経済建設の本質は、しばしばそのように解釈されているように資本主義なのであろうか。それとも資本主義に似て非なるものであろうか。中国でみずから称している「社会主義市場経済」とは如何なるものであろうか。この点で出来る限り正しい認識を持たないと最初に述べたように基本的に誤った判断をすることになると思われる。

3. 社会主義市場経済

旧ソ連、鄧小平以前の中国、ドイモイ以前のベトナムにおける経済はどのようなものであったのであろうか。その基本は第一に生産手段の国有であり、第二に設備投資、年々の生産量、第三に生産物の配分と言う、生産と消費の基本的な量の計画当局による決定である。生産手段の国有と言うことは、企業の設備も投入する原材料も企業のものではなく、国から支給されたものと言うことである。従って設備の減価償却と言うことは企業にとっては存在せず、設備の保守・改善のモチベーションも生まれない。原材料コストも存在せず、したがって当然企業に原価計算と言うものはない。価格は国が決定する。生産物は国のものであるから、売上代金は国庫に入る。その代わりに人件費、給料は国から支出される。日本で言う「親方日の丸」以上のもので、要するに資本主義国でいうような企業会計は存在しない訳である。当然企業にコ

スト意識と言うものがある筈がなく、能率も品質管理も意識されない。

また年々の物的生産量も計画当局が決定するが、そのためには各財毎の需要が予測されていることが前提されるが、その為には大量の連立方程式を解かなければならないことになるが、それは不可能である。生産過剰あるいは無駄が発生するが、そうでないためには常に生産量が需要に対して不足状態にあり、消費者は品質やデザイン、使い勝手に不満があっても購入せざるを得ないという社会的状況が必要となるという皮肉な現実が現れる。このような経済が失敗したのは当然である。旧ソ連は鉄鋼など少数の素材産業の建設期には5か年計画の遂行など成功したように見えたが、その後長期の停滞に入り、抜け出す事が出来なかった。

中国の改革開放は、生産手段の企業による所有を認めるが、企業を株式会社化してその株式の保有によって国有企業とするものである。但し中小企業は私有の企業も認めた。また外国企業の進出も促進したが、100%外資は認めず、国有企業との合弁を要求した。とにかく生産手段が企業の所有になったのであるから当然生産物も企業のもの、つまり私有であり、企業が販売する。当然市場が成立し、市場経済となる。

もしこのままであればこれは資本主義に他ならない。しかし重大な修正が存在する。上に述べた私有は企業所有と言う生産手段の私有であるが、その企業と国あるいは政府との関係が、有力企業が国有であるほかに、近代的法制によっては律する事が出来ない関係が存在するとすれば、それはヨーロッパ・アメリカ的な意味における資本主義企業とは性格が異なるものと言わざるを得ない。まず取り上げなければならないのは「国家発展改革委員会」の存在である。發改委は五か年計画を始めとする諸計画の策定、実施を担当し、広範な許認可権、資源配分の決定権を持っている。国有企業を中心とする、企業を通じての計画・統制を行う強力な官庁である。

しかし生産手段の私有を認めた上での統制経済は資本主義経済においても存在する。かつて筆者は占領時代のGHQ（連合軍総司令部）の経済科学局に居た友人（帰国後地方の小銀行の頭取になっていた）から、「お前の国はイデオロギー抜ききの社会主義をやっていたじゃないか」と言われたことがある。敗戦後日本経済は1952—3年頃に戦前（1934—36）水準を取り戻すが、大体において戦後10年間は復興と既存設備の合理化・近代化の時期であり、1955年頃から急速な拡張つまり俗に言う高度成長期に入る。この復興期には産業部門毎、あるいは生産物毎に「公団」が設けられ、公団によって生産・分配の統制が実施された。モノの統制は通商産業省（現経済産業省）、カネの統制は大蔵省（現財務省と金融庁）が権限を握っていた。国際競争力が弱く貿易は常に赤字で外貨準備は乏しかったから、輸入は素原材料、機械・技術（特許料）に限定され、消費財を中心とした製品輸入は厳しく制限された。輸入には通産省の許可が必要だし、日銀に外貨つまりドルを割り当てて貰わなければならなかった1965年に輸出入の

均衡を達成するまで常に外貨（対外支払い準備）が不足していたから、毎月企業毎、業界毎に輸出目標を決めてその達成に努力しなければならず、それをチェックする為に毎月通産省で全産業を包括する「最高輸出会議」が開かれた。このように日本経済は完全に統制経済であり、その後生産の増大につれてモノの統制は漸次次々と撤廃されて行ったが、カネすなわち金融の統制が撤廃されるのは実に1980年代になってからであった。ではアメリカの友人から見た「実質社会主義日本」と、「社会主義市場経済中国」（あるいはベトナムを含んで）とはどこが違うのであろうか。

4. 人治主義

ベトナムの法体系は筆者は全く知らないが、最も注目すべきは中国における民法あるいは民商法の未整備と共産党政法委員会の法院（裁判所）に対する優越である。本来人間と人間との関係を律するルールは当初は生産と消費が「知っている人間同士」の間つまり家族、血縁・地縁集団の中でだけ行われる関係から、生産力が発展するにつれて交易範囲が拡大し、「知らない人間」との間にも拡大するにつれて整備されざるを得なくなってくる。近世以降ヨーロッパで発展した近代的法制においては血縁・地縁集団における人間関係ではなく、一般的な個人と個人との関係を前提して構成されている。中国の法制は有力説によれば唐代以降整備されたといわれるが、最も整備されたのは科举制度を基礎とした官僚機構で、官僚の関心は税の徴収と出世昇進だけであって民政に意を用いることが少なく、このことが血縁・地縁集団の結束を促進し、独特のルールを作り上げたのではないと思われる。

右の筆者の推論が正しいかどうかは別として、中国において血縁・地縁の関係が欧米や日本に比べて強いのは確かと思われる。そして法制の未整備と共産党の司法に対する優越は、中国を法治国家ではなく、人治国家としている制度的基礎であることは疑いを容れない。党内権力闘争に勝利したものが党を支配し、その配下である各級党組織の政法委員会が司法を支配しているのであるから、各級の党幹部がその管轄地域の法であるという人治がすべてを支配することになるのはむしろ当然と言わなければならない。そして人治の風土的基礎である地縁・血縁が極めて大きな意味を持つ社会において、血縁者・地縁者が出世した者を頼るのはむしろ当然であり、世話になったらお礼をするのも当然で、そこには賄賂と言う意識は希薄なのかも知れない。このような社会において経済だけが急速に、不均等に、発展すれば賄賂・腐敗が広範化・大規模化するのも当然とも考えられる。いずれにせよ、日本における「社会主義的統制経済」との差異は明らかである。

この点でベトナムにおける共産党と行政・司法との関係が如何なるものかは、残念ながら筆

者には分からない。しかし信頼すべき筋の談話から得た知識としては、ベトナム社会の全てに腐敗が拡大しているとの事である。法制の整備は中国よりもさらに後れていると見てよいであろう。(日本が整備に協力しているが)とすれば現代のベトナムもまた、多分に人治主義の色彩が濃いのではないかと憶測される。

5. 産業建設と金融

物的生産の面から見た中国の経済建設は、これまでの所成功していると見るべきであろう。1978年以降鄧小平が改革開放を進めた中国に比して、1975年まで対仏・対米戦争によって打撃を受け続けたベトナムが、経済建設に後れを取っているのはやむを得ない。

中国の経済建設がどのように進められたかについてはここで改めて言うまでもない。

産業素材部門あるいは鉄鋼を中心とする重化学工業部門では、レーニン以来の第Ⅰ部門偏重主義の弊害はあるものの、建国以来鄧小平以前にもある程度の発展を見せていた。この点でベトナムでは、ドイモイ以前には第Ⅰ部門に偏重していたとされているが、製鉄所や発電所、石油精製所などを見る限り、偏重状態よりも逆にこれから大いに投資を行わなければならない状態と言うべきと思われる。また近隣諸国とFTAを締結したり、TPPにも積極的であったりしているが、産業は徹底的に保護政策を取るべきである。最も育成しなければならない筈の自動車工業で、せつかく進出してきた外資の工場に撤退の動きが見られるのは遺憾である。

中国は鄧小平以後低賃金と米国市場と言う2本柱に支えられて巨大な成長を遂げたのであるが、それを支えたものは金融である。中国の金融で見落としてはならないものは、金融の中心である中央銀行が政府機構の一部であり、五大商業銀行も国有銀行として、事実上政府の金融政策実施機構として機能しているということである。中央銀行である中国人民銀行は国務院すなわち内閣の一部局であり、金融理論において主張される中央銀行の独立性とは全く無縁である。五大国有商業銀行は人民銀行と併せて「政府の金融機構」を形成している。つまり中国の金融はイングランド銀行成立以来の金融の原理によって動いているのではなく、政府の政策によって動いているということである。

銀行の原理の中心的課題はリスクの回避である。経済成長のために資金を供給することと、資金供給に伴うリスクの回避をいかに調和させるかは永遠のテーマであり、現在もバーゼルⅢをいかに消化するかが世界中の銀行の最大の課題となっている。しかし中国の銀行にとってはバーゼルⅢは課題ではない。最近中国経済は本格的に停滞期に入り、銀行に不良資産が大量に累積したために、銀行倒産に備えて預金保険制度を導入した。これまで預金保険制度は存在しなかったのである。その代わりに政府の金融統制によって預金金利と貸出金利を統制し、銀行

に大きな利鞘を確保し、巨額の利益を得させることによってリスクを吸収してきたのである。これまで幾度も金融危機に類する事象はあったのであるが、すべて如上の「政府の金融機構」、最終的には政府そのものによって吸収されたとみられる。しかしリスクを顧慮することなく、果敢に資金を提供することによって始めて、これまでの驚異的な経済成長があったことは確かである。このことは今後のベトナムの経済建設にもそのまま当てはまる。問題はただ一つ、このような金融制度に不可避免的に伴う暴走、無節操な資金供給をいかにコントロールするかである。中国ではこれまで述べてきたように人治主義、党官僚の出世競争、そしてコネがすべてを支配してきた。それが金融暴走を生み、不良資産と過剰生産の巨大な累積をもたらし、現在の深刻な停滞の原因となっている。ベトナムにも腐敗が蔓延しているとすれば、今後経済成長と共に資金需要が増大した時、やはり暴走が発生するのであろうか。懸念される所である。

6. 過剰の処理

現在多くの新興国での最大の問題は貿易赤字・外貨不足・為替相場の低落・インフレーションである。産業の発展が未熟な段階で政治が民主化された場合、生活水準の向上を願う国民の希望を受けて、しばしばポピュリズムに陥る。そうなれば今言及した諸症状に冒されることになる。対策として緊縮政策を取れば失業率は直ちにハネ上がり、政治不安が発生する。

これとは逆に中国では、前に述べたように安価な労働力と米国の輸入、言い換えれば赤字に支えられ、貿易は大幅な黒字であり、巨大な経済成長が達成された。またそれを機構的に支えたのが、一党独裁の下、強力な経済計画機構と資金供給機構である。産業の中核である鉄鋼の例で見れば、通常の経済では一人当たりコンスタントに年間 600 キログラム消費することが統計的に示されるから、中国は国内消費に約 8 億トン、過剰能力または輸出余力として 2 億トンを上乗せしたら約 10 億トンが上限かと思われる。筆者はそれが達成されるのは少なくともあと 5 年以上かかると思っていた。ところが中国はアッという間にそれを達成してしまった。

それは中国のあらゆる生産部門にあてはまるのであるが、それを可能とした大きな原因は計画と実行の能力、そして金融機構であり、さらに見逃せないこととして経済成長率が党官僚の出世競争の尺度とされたことである。そして全体の潤滑油・促進剤となったのがコネであり、人治主義であつた。

資本主義に過剰能力、過剰生産は必然的である。そしてそれを処理するのは恐慌である。恐慌によって過剰は処理され、労働者は放出されて失業者、体制的過剰人口となる。さて中国の場合はどうであろうか。一般に産業の過剰は金融機構内の不良資産として現われる。従ってある程度以上の産業資本の過剰は金融恐慌に発展する。しかしこれまで説明してきたように中国

においては、金融機構は政府機構の一部であり、リスクも政府機構の中に吸収される。言い換えると不良資産が政府によって処理され、したがって企業や銀行は救済されるため、過剰設備・過剰生産物は温存され、処理されない。

中国においては鉄鋼も非鉄金属も、石油化学誘導体生産物も、自動車も電気電子製品も、世界の生産量を誇っている。しかし中国経済は深刻に停滞している。政府が次々と打ち出す不況対策は、過剰の処理を妨げることになって却って停滞を長期化させる。資本主義に恐慌と停滞はつきものである。そしてそれを打破するものは恐慌である。ガルブレイスが皮肉ったように、恐慌と呼ぼうが、不況と呼ぼうが、調整と呼ぼうが、本質は同じである。しかし中国では恐慌は起こりにくい。本質では恐慌であってもパニックになり難い。しかし停滞する。恐慌と言う劇薬を服用しないために症状は慢性化する。中国のこうした近況を見るとベトナム経済が今後迎えるであろう高度成長から、いかにしてこの病根を排除するか、そもそも排除できるのか、問題はまさしく高度の難問である。

ベトナム日系現地企業の経営者と管理者の従業員の管理に対する意識 —ベトナムにおける企業調査の序論として—

飯田 謙一

1、はじめに

2014年度、専修大学社会科学研究所の春季合宿調査研究が、2015年3月11日（水曜日）より2015年3月17日（火曜日）の計7日間、ベトナムの南部ホーチミン市の日系企業とホーチミン市社会科学院、そして中部の都市フエ市の日系企業を訪問し、現地の最新情報を収集することを目的に実施された。

今年度の調査活動では、数社の日系企業とホーチミン市社会科学院を訪問することが出来た。訪問した各社において、現時点での企業活動状況や今後の予定や計画に関して、企業の皆さんから多岐にわたる貴重な説明を受け、同時に参加した研究所所員の質問にも懇切な説明を頂いた。また社会科学院ではホーチミン市と、その周辺地域の社会・経済・文化・民族問題などに関する講演を聞くことができて、大変有意義な調査活動を行うことが出来た。

この度の調査活動は、3月11日（水）午前成田を発ち、午後ホーチミン市に到着後、歴史的建造物であるサイゴン大教会と、ホーチミン市中央郵便局を訪れ、短時間であるが見学してからホテルに到着。今後の日程や行動計画に関する打ち合わせや確認を行った後、早速ホテル近くの市民の日常生活の市場である、ベントイン市場を訪れ、現地の人々が日常で消費する商品や、その価格などに関して、現地の人々の日常生活に関する予備知識を獲るための調査をしたが、人々の活気が満ち溢れ、現地の人々のたくましい生活力を実感することが出来た。ところでホーチミン市の市街地中心部には公園が多く、フランス支配時代に植樹され、現在は大木となった街路樹が多くあり、以前訪れたハノイ市同様に緑が多く、美しいベトナムを代表する大都市であることを改めて実感した。

3月12日（木）は、午前ホテルを出発して、最初に訪問した日系企業は、ホーチミン市郊外で日本からの企業が多数進出して、現在各社が活発に活動を続けている、ホーチミン市のAMATA工業団地内の、BROTHER INDUSTRIES SAIGON LTD社を訪問して、工場長はじめ staff の皆さんから、現地におけるミシンの製品と生産状態、ベトナム工場で生産したミシンの供給市場ならびに、従業員の雇用に関することや、近年の賃金動向などに関し詳細な説明を受けた。その後、工場現場で説明を受けながら、巨大な工場を見学させて頂いた。同日午後は同じ工業団地内のFUJITSU COMPUTER PRODUCTS OF VIETNAM社を訪問し

て、社長はじめ staff の方々から、企業の概要と現在の市場環境、ならびに最新の computer 技術開発の現状、それに対する同社の対応、ならびに従業員の雇用状況などに関して説明を受けた。その後工場内部で現在の生産状態や、従業員の勤務状態などに関して、現場を見学しながら様々な説明をして頂いた。

翌 3 月 13 日（金）は午前 9 時に、市内にあるホーチミン市社会科学院を訪問し、所長ならびに科学院の専門研究員の方から、特にベトナム南部の現在の社会・経済状況、ならびに最近の雇用や教育の現状、さらにはベトナムにおける、多民族の問題など広範囲にわたるテーマに関して、特に南部の経済・社会・教育、多民族国家における少数民族の問題などについて詳しい説明を受けた。ここでの詳細にわたる解説は、ベトナムの現状や現在抱える諸問題に関する知識を多く学ぶことができた。ベトナムに進出している日系企業の雇用関係、現地における問題点を調査し、解明することを研究の目的にしている筆者にとって、貴重な研究の足掛かりを得ることが出来た。^{注1)}

同日午後は、昨日と同じホーチミン市郊外の、AMATA 工業団地内の LIBERTY LACE 社を訪問し、社長、副社長、工場長から懇切な説明を受けた後、工場見学をさせて頂いた。同社はベトナム資本であるが、台湾の技術と最新の生産機械を導入しレースを生産して、日本や Europe などの大手の衣料品製造企業や、商社と取引を行っている企業であるが、優れた Design の開発に日々努力をしており、また優れた生産技術を駆使して、非常に活発な生産活動を行っている企業であった。この企業はベトナム現地の多数の企業の中でも、特に優良な企業であり、今後ベトナムの経済と、地場企業を積極的に導いていく存在になると考えた。

3 月 14 日（土）は、午前中ホーチミン市の隣のビンズン市にある、ごく最近 open した、イオンモール・ビンズンキャナリー shopping center を訪問して、イオン社のベトナムにおける出店や、将来の店舗展開ならびに海外戦略、それにこの shopping center の現状や、立地地域の将来性などに関する事柄や、今後の計画に関する説明を、社長と担当者の方から頂いた。その後で店内見学を兼ねて、実際に買い物体験することが出来た。イオン社はこの新しく open した shopping center の他に、現在ベトナムにホーチミン市などに 3 店舗で営業しているが、今回訪問した shopping center のすぐ近くには、すでに巨大な高層住宅が林立しており、今後さらに同様の住宅が建設される予定で、近い将来住民が確実に増加するのを先取りして、開設されたとのことであった。shopping center を訪れる途上、現在、地下鉄建設工事が急速に進行しており、将来は近くに大きな工場団地などが建設され、特に近い将来ベトナム経済を支える主力となる、若い世代の中間所得層人々がこの地域に多数居住し、この地域の居住人口が爆発的に増加すると見込まれるので、この地域の経済に大きな変化を確実にもたらし、shopping center はその地域の人々にとって大変役に立つと考えた。

3月15日(日)は、早朝ホーチミン市からベトナム中部に位置するフエ市に移動し、阮朝王宮と新旧の市街地と地場の大きな生活市場である、アンケー市場などを見学して、現地の人々に交じり買い物体験をしながら、現地の物価などを調査した。翌16日(月)は市の郊外にある、ベトナムで日本酒などを製造している HUE FOODS COMPANY LIMITED 社を訪問し、ベトナムにおける酒類の市場や販売状況、さらに会社の現状などに関する詳しい説明を受けることが出来た。この企業がベトナムで唯一日本酒を製造していること、その原材料となる米がベトナムで、最も適している生産地域がどこかを現在も探し求める努力をしていること、それに従業員管理などについて懇切な説明を受けたが、現地に根付く努力を真摯に行っており感銘を受けた。説明を受けた後、操業中の工場を見学させて頂いた。同社を訪問した折、日本語を勉強している研修中の女子学生に会う機会があったが、彼女たちが日本語をかなり流暢に使用していることに驚きを感じた。そして彼女たちから近年ベトナムでは日本語を真剣に学ぶ学生や、一般の人々も多数いることなどを聞かされたが、ハノイやホーチミンのようなベトナムの大都会ばかりでなく、中部のフエの大学や専門学校でも、日本語を真剣に学ぶ若者が増加していることを聴かれ、ベトナム人が将来を考え、より良い職業に就くため一生懸命に、語学習得の努力をしている実際の姿を見ることができた。

3月16日(月)夕刻、フエを発って首都ハノイに移動し、深夜成田に向けてベトナムを後にした。此度の調査合宿に参加し、企業はじめベトナムで多くの人々と、接触する機会を持つことが出来、多くの方々から多岐にわたる貴重な意見を拝聴する事ができた。また貴重な体験をすることが出来て、筆者は現在行っているベトナムの外国系企業、特に日系企業で働く現地ベトナム人従業員の企業や、働くことに関する意識調査を行っていくうえで、大変貴重な機会を得ることが出来たので、有意義であったと考えた。

ここに改めて、此度忙しい中、貴重な時間を取って対応して頂き、お世話になった多くの企業の皆さん、それにホーチミン市社会科学院の方々に衷心よりお礼を申し上げます。^{注2)}

さて今日ベトナム経済の急速な発展に伴って、海外各国からベトナムに進出する企業が急増しているが、我が国の企業も多数進出し、活発な活動を行っている。因みに2014年現在、ベトナムに進出して企業活動を行っている日本企業数は679社、進出日本企業数は574社に達し、^{注3)}ベトナムへの投資件数は、2013年度352件、金額で14億600万ドルに達して、同国への投資の国別では4位と多額に達している。なお拡張投資に関しては、日本が昨年に続き1位を占めている。因みに2012年度投資件数は317件、金額では43億7100万ドルと多額で1位であった。^{注4)}このようにベトナムに対する我が国の企業の投資と進出は、近年急速に拡大を続けており、今後も増加し続けることは確実であると考えられる。

さて企業が海外に進出した場合、現地で様々な問題に直面するが、特に現地人従業員を日々

活用して、企業活動を行っていく場合には、多種多様な摩擦や軋轢が存在することはよく知られている。現地企業で経営管理活動を行っている多数の経営者や管理者は、現地従業員の経営管理活動をどのように行っているのか、また日々どのような問題に直面し、その問題の解決を如何に図っているのかに関して、筆者は大変関心を持っている。

そこで筆者はこの点に着目して、現在までにタイ国、中国、台湾、韓国それにオーストラリアなど各国において、長年にわたり調査活動を実施してきた。また近年著しい経済発展をして、諸外国企業、特に我が国企業の進出と活動が著しいベトナムで、一部現地日系企業の協力を得て、同種の調査を開始している。

拙稿ではその調査で、日本人経営者・管理者から現地企業で管理をする際に、直面する諸問題に関して、現在までに得られた回答の中から、多く寄せられた事項を、まとめて簡略的に記述することにした。その内容の一部を以下に簡潔にまとめて述べてみたい。

筆者が実施してきた各国での調査内容や、今までの調査結果に関しては、すでに専修大学の論集などで公にしてあるが、ベトナムで実施している調査に関しては、今後調査がより進捗した時点で、改めて調査項目の全てに関して公にしたいと考えている。しかし小論では紙幅の関係で、調査に関して詳しく記述することが不可能なので、筆者が今まで実施してきた調査の項目の概要と、現在までに筆者が行った、ベトナム現地日本企業の日本人経営者や、管理者の協力を得て収集した、ベトナム人従業員に関する意見や、感想について概略的に紹介したいと思う。

筆者が行った調査の項目は、①現地企業で経営や管理を行っていくうえでの問題点。特に現地人従業員との間の問題や摩擦に関して。②その問題や摩擦をどのように解決したか。③現地人従業員の企業や仕事に対する態度や考え方の特徴。特に技術移転や仲間に対する行動特性。(情報伝達)④経営者や管理者に対する態度と評価に関する事柄。⑤転職に関すること。⑥現地人従業員の行動特性や、考え方の特質に関する事柄について。日常調査対象者が経験したことなどから、現地人をどのように考えるか等々、多岐にわたる質問を試みている。

また筆者は同時に、現地人従業員に対しても様々な質問を試みている。この場合、現在日本語や英語を理解できる人の協力を得て、①企業への就職動機。②仕事に対する満足度。③企業における給与や昇進などに対する待遇に対する満足度。④日本人上司に対する評価。⑤日本人上司とのコミュニケーションにて。⑥企業に対する希望。⑦転職とその理由。⑧将来特に望むこと等々に関する質問を試みている。さて拙稿ではベトナムにおける調査で、現在までに得られた結果に関して記述するが、これらの質問項目に関して、すべての事柄を記述することは不可能であるので、小論では、日本人経営者や管理者の回答の中で、特に指摘された事柄が多かった内容の一部についてのみ記述することにした。

2、日本人経営者・管理者の回答で、多く指摘された内容について

日本人経営者・管理者が、ベトナム現地人従業員を日常管理していく際に経験する事柄として、調査で回答が多かった事項は以下の通りである。その事柄について簡単に紹介することにした。指摘が多かった意見や回答に関してのみ記述する。

① 現地従業員の転職率が高い。

ベトナム人従業員の転職率がかかなり高いとの指摘が多くあった。その理由はいろいろ考えられるが、その大きな理由の一つとして、近年政府により、たびたび最低賃金が急速に改定されるので、少しでも高い賃金を求めて従業員が安易に転職をしてしまう。この傾向は今後も続くと考える。これは近年ベトナムでは経済成長が著しく、その結果生活水準が高まっている。そのことで諸物価が急速に高騰している。そのため従業員たちは生活費を少しでも多く稼ぎたいと考えたり、少しでも良い生活をしたと考えて、給与や賃金が少しでも多く得られる企業へ、また少しでも待遇の良い企業へ、転職する結果であると指摘する意見が多くあった。この近年の最低賃金の度重なる改定は、企業にとっては大きな負担となりつつあるとの指摘もあった。

転職率が高いことに関係しては、ベトナムは社会主義国家体制を維持していくための手段として、重化学工業などの産業を重視し、主要な産業は国営化していた。そのためにベトナム人の主な働く場所は、大規模または中堅規模の国営企業であった。しかしその国営で働くことが出来るのは、政府や共産党などに関係する人々や一部労働者であり、それら企業で働く従業員や労働者は特別な待遇を受けていた。しかしその機会は限られており、大半の国民が就労できた職場は、中小規模で主に零細な個人経営企業や個人商店か、個人で何かしら仕事を探して働くことが当たり前であった。このような環境の中で、大多数の一般庶民の雇用状況は大変不安定であり、長期の雇用機会は少なく、大多数の従業員の雇用状態は、解雇と転職がごく一般的であった。しかし 1986 年のドイモイなど様々な改革を通して、経済状態が安定し経済が発展してくると、外国からの企業投資や進出も多くなり、彼らに広く働く機会を提供するようになってきた。また政府の非効率な経営をする国営企業が民営化されるなどして、多種多様な企業が生まれて、今日では企業が多数存在するようになった。結果ベトナム人は大小さまざまな企業で働く機会が多く生まれ、転職する機会も急速に拡大した。その結果、彼らの雇用形態は大きく変化し、今日でも急速に変化し続けている。そして多数の人々が外資系を含めて様々な企業で働く機会が拡大したが、ベトナムでの雇用の現状は、地域の中小や零細企業で働く者が圧倒的多数である。とは言うものの今日彼らが働く職場が急速に増加してきて、転職する機会が容易になってきたので、それが転職率を高めているので

はないかとの指摘もあった。

その他の転職理由として、これは特に男性工場労働者や、単純作業をする従業員に多く当てはまるとのことであるが、男性従業員（労働者階層）は飲酒や賭け事が好きで、そのことから欠勤率が高く、就業態度が悪いために、解雇退職や、転職につながることもあるとの指摘もあった。また男子従業員は南方享楽思想の影響が強く、克己する気持や、忍耐力が低いので、勤勉さを欠く、また仕事を安易に変わる面があり、安易に転職するとの指摘もあった。

その他にも転職理由として考えられることは、ベトナム人は器用で技術の習得も早く優秀であるとの評価がある。しかし一方で仕事に慣れると飽きてしまい、別の仕事に就きたがる傾向がある。その大きな理由として、特にベトナム人の特色として独立志向が強いことである。企業の職場で習得した技術を利用して独立する傾向が強く、そのため一般的に企業に長期にわたり、就業するとは言えないとの指摘がある。特にこれらのことは男子従業員に多く見られ、知識や技術を早く習得し、独立する機会を見つけて、独り立ちする。そしてこの事はベトナムの伝統的な考えであるとも言われている。ベトナム人はいつ迄も他人の下で働き続けるつもりはなく、いつかは独立したいとの考えが強く、現代の若者の考えの中にもその傾向が強くあるとの指摘があった。そのことも上で述べた転職や、離職率が高いとの指摘の背後にあると考えられている。

次に、②このことは上に述べたことと深く関係して考えられるが、ベトナム人の帰属意識に関する指摘である。すなわち現地人従業員の企業に対する関係、すなわち彼らの所属意識に関することである。ベトナム人の組織に対する帰属意識に関しては、一般的に言ってベトナム人従業員は、企業との帰属関係について個人差は多少あるが、彼らの企業への帰属意識は、直接的には自分が置かれている仕事環境、社内の自分を取り囲む利害関係に左右されることが、大きく影響しているとの事である。すなわち彼らの企業への帰属意識は自分の利害関係と、大きく係りあっていると考えられるとの指摘がある。すなわち従業員の帰属意識には個人差があるが、概して企業に対する帰属意識は低いとのことである。これは彼らが営む、ベトナム社会の特性を反映しているとの指摘があった。彼らの帰属意識の根底には、伝統的な村落意識や、親密な関係のある家族や、友人との結びつきと強く関連した帰属関係を、優先する考えが強く残っている。そのために企業内での仕事仲間や、出身が同じという関係などが、彼らの帰属意識の根底にあるとの指摘があった。彼らの転職意識には、この帰属意識がどこに強いのかに関係しているのではないかとの意見があった。

次に、③ベトナム人は手先が器用で細かな仕事をするのに適している。勤勉で技術や知識の習得が早いとの意見も多くあった。この理由はいくつかあげられるが、ベトナムでは伝統的に、様々な工芸品や必要とされる道具を手作りすることが当たり前であった。彼らは得意

とする技術で生活必需品の多くを作りだしたり、交換したりして、生活に必要とする手工芸品を使用する生活を送ってきた。そのため多くのベトナム人は手先が器用で、細かな仕事にも、忍耐強く辛抱して働く特性を持っていた。現在でも女性従業員に関して言えば、一般的に手先が器用である。そのために繊細な技術を生かした多種多様な製品を生み出す産業が多数存在しており、その製品は多く海外に輸出されていると言われている。このことは工場現場を訪れると、女性従業員たちが、細かな作業を黙々と行い、繊細なデザインの仕事をこなしている作業工場が多数存在している。多くの男子従業員と異なり、彼女達の細かな作業を黙々とこなす忍耐と勤勉さは、日本人は太刀打ちできないとの意見も多くあった。

手先が器用で勤勉であることに関しては、特に女性従業員について手先が器用で、忍耐強くかなり繊細な仕事も一生懸命にこなしてくれる。転職率も男性と比較して低くて良く働く。芯も強く担当する仕事をきちんと成し遂げるなどの、ベトナム女性は大変しっかりしていて、責任感もしっかり持っているとの指摘が多くあった。その理由はベトナムの女性は特に視力が優れ、手先が器用で忍耐強いとのことである。このほかに女性従業員は責任感も強く、信頼できるとの回答があった。その理由として考えられることは、ベトナムでは多くの場合、女性が家計の中心となって、全てを切り回していることが多いので、その結果性格がしっかりしている者が多く、金銭感覚にも鋭く厳しい。そのために仕事に対しても、男性よりもはるかに勤勉で、能力が優れていると評価されている。このようなことから女性は信頼できる。しかし反面、性格的にきついところがあり、細かくて扱いにくい面もあるとの指摘も多くあった。一般的に女性は仕事に関しても責任感が強いとの指摘を多く聞いた。

また一方では、彼らは創造性が低いとの意見もあった。上に述べた肯定的意見とは異なりベトナム人従業員は、創造性が低く、指示待ちの態度が強いとの意見があった。一般的にベトナム人は仕事の理解が早く、器用で技術の習得も早く優秀であるとの評価もあるが、反面、ベトナム人は仕事に対する創造性が必ずしも高いとは言えず、上からの指示・命令待ちの消極的姿勢が強いとの指摘も多くあった。

④このことに関係した指摘では、ベトナム人は指示を待ち、命令されたこと以外の事はしない。待ちの姿勢が強いとする意見もかなり多くあった。この指摘が意味することは、ベトナム人は指示を受けなかった仕事をするのは、仕事を遂行する上で、命令指示違反になると考えるからではないかとの意見もある。彼らは命令や指示を受けたことは、その範囲で遂行するが、それ以上は指示や命令がない限り、分かっても行わない。また積極的にそのように行動する気持ちを持たない。ベトナム人は管理者とは仕事に関し、必要な指示や命令を的確に出す。仕事に対する明確な指図書を出すのが仕事であるから、そのように実行してほしいと考えているからではないかとの回答もあった。我が国の場合、近年は若者を中心に、

だいが事情が変化していると言われているが、以心伝心とか、自主性や創造性を発揮して全て細かな指示を与えなくても、必要と考えられることは、自ら理解して職務を遂行するという考え方や、方式が一般化している。この方式に慣れてきた日本人管理者の場合、現場にこの意識を持ち込む事が多いのではないかとの意見もあった。現地人従業員は日本人管理者が交代すれば、やり方が変わるので、それを見抜いて指示されるまでは、理解していても行動しないのではないかとの指摘もあった。すなわち日本人管理者と現地人従業員の仕事に対する考え方や、立場の違いからこのようなことが惹起するのではないかとの指摘もあった。^{注5)}

次に、⑤ベトナム人は同僚に仕事や技術を教える事を嫌がるとの意見があった。職務や技術の伝達に関する指摘について上でも述べたが、ベトナム人は仕事に対して理解力が高く、技術や仕事の習得が早い面がある。一方でベトナム人従業員は、他の従業員や仲間に知識や技術を知っていても安易に教えない、または消極的な態度を執るとの指摘や意見も多くあった。彼らは同僚や部下に職務知識や、技術の伝達を嫌がることが多いと言われている。その理由としては上でもふれたが、彼らの雇用関係が長く大変不安定であったので、仲間に教えると自分の仕事を奪われるとの考えや、意識が背後にあるのではないかとの指摘があった。また強い仲間意識があり、ごく親密な仲間だけでそれを守るといった意識が影響しているのではないかとの指摘もあった。すなわちベトナム人は歴史的に多民族で、各々運命共同体を形成しその結束を固めて生活してきた。そのために運命共同体としての纏りが良く、自分にごく近い身内や仲間に対して協力するとか、互いに助け合うことが多く、その結束は堅固であると言われている。そのために身内やごく親しいものに対してはよく面倒を見たり、助け合ったりする傾向が強い、しかしその反面、他の運命共同体間との横の連携では全く纏まりが悪いと言われている。このごく親しい仲間内だけで協力するとか、助け合う点ではかなり堅固である反面、自分と同じ出身地や共同体に属さない人々に対しては、協力や助力などの行動を大変嫌う。すなわち横の連携がすこぶる悪いとの指摘があった。そのことが、ごく親密な仲間でない、同僚にも全く他人扱いで、仕事や技術を知っていても教えないことになる。職場の同僚や仲間に、日本人上司から仕事や技術を指導するように指示されると、それを嫌がるとの指摘があった。これは、上で述べた帰属意識とも関係していると考えられる。

⑥コミュニケーションの問題に関しても指摘が多くあった。日系企業の管理者を悩ます問題の一つとして、海外現地日系企業が共通して抱える、現地で使用する言語の問題があった。ベトナムでは特に、ベトナム語という言語の壁が明らかに存在するという指摘がある。近年ベトナムでもかなり環境は変化をしてきているようであるが、ベトナム語は特に音声による使い分けが沢山あり、現地人や長期滞在者でない限り正確に使用することが困難であると言われている。ベトナム語は言語学的に中国語の影響を受けているところもあり、漢字の音から判断できるも

のもあるが、大半のベトナム語は音声の異なる言葉を、主にヨーロッパ人宣教師がローマ字表記を用いて表現した、ベトナム語を使用していることである。現在街中でも英語で表記された看板や表示は今日でも少ない。近年ベトナム人は外国語の習得に対する関心が高く、最近日本語を理解できる人が増加していると言われていたが、現状ではまだ大学や、高等専門学校などで日本語を学習し、習得する若者が増加したとしても、まだその数は限られた現地人管理者とか、通訳やガイドなどの専門職や、語学習得を目標としている大学や、専門学校生に限られていて、その数はそれほど多くはないと言われている。日本人管理者もベトナム語を正確に使用できる人は少ない。特に仕事の伝達や指示を、正確な現地の言葉を使用して行うことは大変難しい。工場などの現場で働く従業員にとって、外資系企業で働いていても、外国語を使用し理解ができるのは、ごく限られた一部の人間だけであり、日本語に関しては、我が国に留学したとか、日本に滞在した経験のある、ごく限られた人数の人しか日本語を十分に理解はできない。日本人管理者と現地人従業員との十分な意思疎通や伝達には、根本から問題を含んでいる。ベトナム人はベトナム語を日常使用して生活しており、日本人駐在員は、現地のベトナム語を理解するために、学習する努力を日々しているようであるが、発音が複雑であることから、かなり長期にわたって居住したり、現地の人と結婚するなど特殊な環境にある人でないと、ベトナム現地語は現地人と同じように使いこなすことができない。ベトナム語を流暢に使用できる日本人管理者の数もごく限られている。したがって、この言語が障害となって発生していると考えられる問題が、かなり存在し、言語が問題の原因になっていることも多いとの指摘がある。かなり確認をしないと齟齬が生じる可能性が高い。言語問題は、海外日系企業の経営者や管理者が共通して直面する問題であり、ベトナムだけの問題ではないようであるが、言語の問題は多くの人にとり深刻な問題であると言える。

以上、日本人管理者の指摘が多い問題点だけに関して記述してきた。次にベトナム人の特性に関して指摘も多くあったので、そのことについてごく簡単にまとめて述べる事にしたい。ベトナム人の特性として以下のようなことが指摘された。

3、現地日本人経営者や管理者が考えているベトナム人の特性

ベトナム人の特性①

特性として指摘が多くあったのは、ベトナム人は大変プライドが高く、面子を大変大事にする面がある。すなわちベトナム人は自分のマイナスの面を指摘されるとよい顔をしない。したがって一般的に注意されるとか、他人から短所を指摘されることを好まない。逆に相手が気にする短所なども極力指摘することが無いと言われている。例えば、一般的にベトナム

人は手先が器用であるとか、技術の覚え込みが早いと言われて褒められることがあるが、反面、彼らは仕事で細かな技術指導や、些細な間違いを指摘すると、プライドを傷つけられたと考え嫌がる。短所を指摘されたりすると不快な態度をとったり、不快な表情を露骨に出すとか、極端な場合には退職まですることがある。そのために指導や間違いの指摘をする場合は、彼らのプライドを傷つけないようにしなくてはならない。特に人前で注意をしたりすると、このことをかなり強く根に持ち、逆恨みをすることがあるので、気を付けなくてはならないとの指摘があった。

そのために、ベトナム人は彼ら自身も、下手に口を出すと相手の面子を傷つけることになるので、お互いに何も言わない。間違いを指摘する場合も、よほどの事でないとしなないという傾向がある。そのためにミスや事故などが発生した場合でも報告しない。事故よりも友人関係や、対人関係を大事にする行動をすることが多い。^{注6)}

特性の②

ベトナム人は上昇志向の気持ちがかなり強く、そのためには積極的に努力するとか、想像力を発揮して、自分の能力を認知してもらいたいと、行動する傾向が強くなるとの指摘があった。ベトナム人は一生他人に使用され働きたくないとの考えが強くなる。その結果、仕事でも技術でも早く身に着けたいとの気持ちが、強くあるのではないかとの指摘があった。このことを裏付ける事として、国内でうまくいかないなら海外で成功しようと考え、国外へ出ていく。ベトナム人は歴史的にも、成功や出世を求めて海外に躊躇なく出国して、そこで一旗揚げるとの考えを持っている。この傾向は今日でも顕著に見られる。

特性の③

ベトナム人は情報提供に関して、警戒心が強い面があるとの指摘があった。従業員の福利厚生などの改善を図りたいと考え、少しでも生活の現状や家族の状況などに関して尋ねても、いつもあいまいな回答しかしない。何を希望しているのか尋ねても、明確な回答が返ってこない。また彼らは生活上の不満などがあっても、公の場ではめったに口にしない。また同僚が問題を抱えて困っていても、知らないふりをすることが多いとの指摘があった。また社会全般に関する考えや意見を持ったり、現状で不満を持っていたとしても安易に口に出さない。知人や友人が社会の現状に対し不満を持つたり、そのことを口にしていないことを、知っていても知らないとの態度をとることが多い。このことに関しては個人や年齢層で差異はあるが、ベトナム人は情報開示に対するアレルギーを、現在でも全体的に強く持っているのではないかとの指摘があった。この特性は長期にわたる外国との戦争や、内戦が続いていたので、スパイなどの情報収集活動が活発に行われてきた経緯があり、ベトナムでは思想や考え方に対する統制が長く続き、今日でも軽々しく意見を口にするとか自分の主張を強く言うとか、

また思い付きでやたらなことを言うと、詳しくはわからないが、それは情報統制にかかるという、側面があるからではないかとの指摘があった。すなわちごく最近まで情報統制が存在し、めったな事とかやたらなことを話すと、身に危険を及ぼす状態が長く続いていたので、それが原因ではないかとの指摘があった。近年若年層を中心にかなり情報に関して、神経質でなくなり、比較的自由に意見を表明すると言われているが、まだ中高年層を中心に自分のことや、知っている情報を気軽に口にすることに、躊躇があるようであるとの指摘があった。

特性の④

ベトナム人は面子を傷つけられたとき以外、比較的表情や態度を露骨に出さないで、ベトナム人の表現は複雑であるとの指摘があった。日本人管理者が指摘する中に、ベトナム人は平素では感情表現をあまり出さないとのことである。激昂したときは別として、平素は喜怒哀楽の表情を強く出さないで、彼らが何を考えているのか、彼らの真意が把握しにくいと指摘する。特にベトナム人は物事に対して、喜びや怒りの気持ちを明確に示さないとか、あらわしても非常に少ないとの指摘があった。このことは特別に個人的に何かをしても、嬉しいとか感謝をはっきり表現しないので、どうしてなのか日本人は何か複雑な気持ちになるとの指摘があった。このことに関しては同じように感謝を感じたとしても、ベトナムにはベトナム人特有の感謝の方法や、表現方法があり、彼らはその場で素直に感謝を表現しないとの指摘もあった。またこのことに関しては地域差があり、感謝の表現をあまり出さないのは北部の人に見られる行動で、南の地方の人は素直に表現することが一般的であるとの指摘もある。

特性の⑤

上のことに関連するが、ベトナム人は表情が乏しい。挨拶が少ない国民であるとも言われている。この指摘は、例えば職場で顔を合わせたり、廊下ですれ違ったりしたときでも、挨拶をしないとか、仕事の指示を与えた場合など、それに応えるはっきりした返事や、反応がないことが多い。そのため何を考えているのか、指示を理解できたのか否か把握しにくいとの指摘があった。これには個人差があるとも考えられる。

特性の⑥

ベトナム人にとり信頼関係は、特に重要事項である。多くの日本人管理者が指摘する事柄に、ベトナム人は明確な信頼関係がないと本心を言わない。自分の考えていることを他の人に話さないで、本心がつかめないと言う。よほど信頼した人でないと、自分の本心を伝えないという考えを、持っているからではないかと言われている。

特性の⑦

上の章でも述べたが、上昇志向が強いのが、ベトナム人の特徴との指摘が多くあった。現

地人従業員に将来の希望や思いを聞いてみると、独立して経営者になりたいとの回答が多い。またかなり多数の者が出世して、勤務している会社の経営者になりたいとか、上級管理者になりたいと回答する者が多くいるとのことであった。この指摘からも理解できるように、一般的に彼らは上昇志向が強く、大多数の人々がこの意識を、本能的に持っていると言われていることを、裏付けていると考えられる。

以上、日本人管理者が調査の回答で指摘した管理上の問題点と、彼らが考えているベトナム人の特質に関して指摘が多くあった項目について、その要点をまとめて記述を試みたものである。この種の調査は現在も継続して実施しているので、小論の記述は現時点までのまとめである。今後、調査が進捗した時点で、全体の調査結果に関して詳しく公にしたいと考えている。

4、結び

ベトナムにおける調査は、東南アジア各国に生産拠点を構えて、活動を行っていく日系企業が今後も増加する傾向があり、ベトナムはこの周辺地域の、カンボディア、ラオス、ミャンマやその他の周辺国における雛型になるのではないかと考え、筆者は近年ベトナムにおいて、現地日系企業における意識調査を、オーストラリア、タイ国、台湾、中国、韓国で実施してきた調査と同様の調査をベトナムで開始した。調査は開始したばかりなので今後時間をかけて、幅広く継続して実施しなくてはならないと考えている。此度のベトナム訪問は今後度々現地を訪れ、調査研究活動をより活発に行う予定の筆者にとり、有益であったと考えている。そのため此度のベトナム訪問で、多数の企業の皆さんや、ベトナムの方々から多方面にわたる説明と、質問に対する懇切な回答を頂き、大変有意義であった。また社会科学院での多岐、詳細にわたる説明はベトナム社会や、政治・経済そして少数民族に関する説明であり、ベトナムでの調査を行っている筆者にとり、大変有意義であった。最後になったが此度の調査活動でお世話になった企業の皆さんに、衷心より感謝申し上げます。筆者は今後も広く深く調査を継続して実施し、後日、より詳しい調査結果を公にしたいと考えている。

注

注1) ここでの報告はベトナム語で行われたが、報告内容は、三進ベトナム株式会社の社長新妻東一氏の通訳と解説により、内容を十分に理解する事ができた。

注2) 此度の合宿調査研究において、現地での様々な調整、それに解説・通訳の労を取られた新妻東一氏にもお礼を申し上げます。

注3) 2014年版、海外企業進出総覧（国別編）週刊東洋経済臨時増刊。2014年4月。

注4) 2014年度版、JETRO 投資白書参照

- 注 5) この明確な指示の必要性は、ベトナムばかりでなく、日本以外の言語の異なる国々、特にアジアなどの中進国などでは、近年欧米各国の企業が積極的に進出しているので、指示書に従って職務や作業をする方法が一般化してきている。欧米系企業や中国、韓国系企業でもマニュアルを積極的に使用していると言われている。我が国企業の場合、仕事を man to man で教え込むとの方式を、現在でも多くに企業が採用しており、海外現地でも同じ方式を採用しているケースがごく一般的であると言われている。
- 注 6) このベトナム人の面子や気ずかひの特性について、参考になると考えられるのは、小高泰氏の指摘である。氏はこのことを以下のように記述している。“ベトナム人は直接自分の考えや、欲望を出さずに周囲や他人がそれを察して代言し、やってくれることを待っているところがある。”また“この特性に関しては北と南では格差があり、北部でこのような人間関係がみられる傾向が強く、南部の人々はもっとおおらかであるとも指摘している。“注)『ベトナム検定 メコン社。2010年12月。』p153.

参考文献

- 2014「東洋経済臨時創刊『海外進出企業総覧』(国別編) 東洋経済新報社。2014年4月。
- 2014年版 『ジェトロ世界貿易投資報告』 日本貿易振興機構。2014年。
- 今井明夫、岩井美佐紀編著「現代ベトナムを知るための60章」第2版。株式会社 明石書店。
2012年11月。
- ASEAN 検定シリーズ 「ベトナム検定」。株式会社めこん。2010年12月。
- Michael Maclean “VIETNAM THE TEN THOUSAND DAY WAR” Thames Mandarin, 1981。
- 飯田謙一「在オーストラリア日系企業の経営者、管理者の経営と管理に関する意識」専修商学論集第67号。専修大学学会。1998年12月。
- 拙稿「企業における従業員の情報に対する満足度と企業に対する忠誠心・一体感について」専修商学論集第68号。専修大学学会。1999年2月。
- 拙稿「台湾の日系企業における従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感について」専修商学論集第69号。専修大学学会。1999年9月。
- 拙稿「我が国企業における、従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感について—オーストラリア、台湾における従業員との比較を通して—」専修商学論集第70号。専修大学学会。2000年1月。
- K, Iida “A Study on International Business Communication: Japanese Company off-shore –How to solve the Communication trouble and Friction between Japanese Manager and Australian Local Employee of the Japan-Australia Joint-Venture Corporations in Australia—” 専修商学論集第70号。専修大学学会。2000年1月。
- 拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」専修商学論集第71号。専修大学学会。2000年7月。
- 拙稿「タイ国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識、一オ

ーオーストラリアにおける調査との比較を通してー」専修商学論集第 71 号。専修大学学会。
2000 年 7 月。

拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」専修商学論集第 72 号。専修大学学会。2001 年 1 月。

拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感についてー現地法人における日本人トップマネジメントの情報の取り扱いに関してー」専修商学論集第 73 号。専修大学学会。2001 年 7 月。

拙稿「タイ国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識ーオーストラリアにおける調査との比較を通してー」専修商学論集第 74 号。専修大学学会。2002 年 1 月。

拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感についてー情報満足度と組織忠誠心、一体感との関連性に関する調査回答結果の分析と考察ー」専修商学論集第 75 号。専修大学学会。2002 年 7 月。

拙稿「タイ日系企業の現地人従業員の情報満足と組織忠誠心、一体感についてートップマネジメントの情報に対する態度と組織忠誠心、一体感の関係ー」専修商学論集第 76 号。専修大学学会。2003 年 1 月。

拙稿「海外日系企業における日本人経営者、管理者の経営と管理に対する意識ータイ国日系企業の現地人従業員の企業や職務に関する意識、責任感に関してー」専修商学論集第 77 号。専修大学学会。2003 年 7 月。

拙稿「企業における従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感についてー台湾地場企業と現地日系企業の従業員の調査結果の比較と分析に関してー」専修商学論集第 78 号。専修大学学会。2004 年 1 月。

拙稿「中国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識ー特に北京、天津地域に進出している企業とその他の組織についてー」専修商学論集第 80 号。専修大学学会。2005 年 1 月。

拙稿「在中国日系現地法人の日本人経営者や管理者の経営と管理に関する意識ー特に北京、天津地域に進出している企業とその他の組織についてー」専修商学論集第 81 号。専修大学学会。2005 年 10 月。

ローエンド製品の開発途上国における製造 —ブラザーによるベトナムにおける製造活動を中心に—

石川 和男

はじめに

通常、消費財を製造する大規模メーカーは、顧客の経済力や使用・消費場面に対応するため、多様な製品を製造する。特に一定規模以上の耐久消費財メーカーは、その多様性、つまり、製品品揃えを顧客に提示することが重要である。メーカーが自社内で多様な製品を製造する場合、原材料調達、製造、流通などのコスト要因を考慮する。かつて日本メーカーは、高価格製品は国内で製造し、低価格製品は海外で製造する場合が多かった。海外で製造する場合、現地の法的環境や規制など多様な事情が、製造の制約要因として作用する。ただ、日本メーカーには、市場との物理的距離も海外製造を決断する要素となり、当該製品の販売市場に近接した場所での製造も選択肢となっている。

本稿は、ミシン製造から企業を興し、現在は SOHO に必要な情報機器を中心に製造しているブラザーグループのベトナムにおける製造活動を事例として取り上げる。特にローエンド製品と呼ばれる製品製造を取り巻く環境や課題について考察していきたい。

1. 製品品揃えの論理

(1) 製品ラインの設定と価格設定

一般に大規模メーカーは、1つの製品カテゴリーに複数製品を品揃えし、これらの製品が製品ラインを構成する。高級品、中級品、普及品（低級品）の3つの製品ラインに関する各セグメントの価格設定は、各セグメント顧客の支払意思価格と購買価格が近似するように価格設定される。この時、上位品目と下位品目の価格差が大きくなると下位品目の売上が大きく、逆に価格差が小さければ上位品目の売上が相対的に大きくなるとされる。また、買い手の品質識別能力が低いと、製品間の相対的価格関係で品質を評価する傾向が出るため、価格は市場細分化手段となる（池尾 [2010] pp.456-457）。つまり、メーカーにとっては、製品品質や製品製造に要したコストを離れての価格設定の可能性もあり、多様な製品品揃えとそれに対する価格設定は、企業と顧客との多様な関係を生成する源泉ともなる。

(2) 製品システムと製品ミックス

製品システムは、種類は異なるが関連するアイテム・グループを指し、機能面で互換性を有する構成となる。また製品ミックスは、特定メーカーが製造する全製品とアイテムの集合である。事例で取り上げるブラザーの製品ミックスは、主に情報機器（家庭用、オフィス用）、ミシン（家庭用、工業用）で構成されている。1企業の製品ミックスには、一定の幅、長さ、深さ、整合性がある。幅は製品ライン数、長さは製品ミックス内のアイテム合計数、深さは各製品から提供される変形数、整合性は最終用途・製造条件・流通チャネルなど、多様な製品ライン間の密接な関係性を表している。企業はこれら4つの製品ミックス次元により、事業の4方向への拡大が可能となる（恩蔵監修 [2008] p.222）。この方向性が当該企業の製品戦略に影響するため、グローバル市場で上位3社に入るブラザーのミシン事業では、競争地位における製品ミックスも考慮する必要がある。

さらに企業の製品ラインの提供では、基本プラットフォームと、多様な顧客要求により追加可能なモジュール開発を行う。一般に高い市場シェアと市場成長を追求する企業では製品ラインは長く、高い収益性を追求する企業では、アイテムを絞るために短くなるとされる。そして、企業がそれまでの製品品揃えの範囲を超え、製品ラインの長さを伸ばすとライン拡張が起こる。しかし、下級市場への進出は、低価格製品と競合可能な価格を設定しなければ、当該企業の既存顧客の中には低価格製品を購入する顧客が現れ、中核ブランドとの共喰いを起こす可能性もある。一方、上級市場への進出は、企業がさらに成長や高いマージンを追求、あるいは単に総合メーカーとして自社を位置づけるため、高価格帯市場に参入することになる。それにより、当該範囲内にアイテムを追加し、製品ラインを充実させることも可能である（恩蔵監修 [2008] pp.223-224）。したがって、多数の企業が参入する市場は常に流動化し、以前は競合関係になかった企業や製品との競合可能性が出る。また、製品ミックス提示の際には、価格設定方針の修正が必要であり、企業は製品ミックス全体の利益を最大にする価格を探ることになる（恩蔵監修 [2008] p.284）。かつて日本メーカーは、製品ラインが不明確で、海外市場を含めて場当たりの対応が見られた。そのために製品ラインの競争力だけでなく、企業自体の競争力を低下させる場合もあった。日本の携帯電話を製造している（していた）メーカーが、グローバル競争において明確な製品ラインを導入せず、競争力を低下させたのは好例である。このように企業の製品品揃えは、当該企業の長期的成長だけではなく、短期的成長にも影響する。

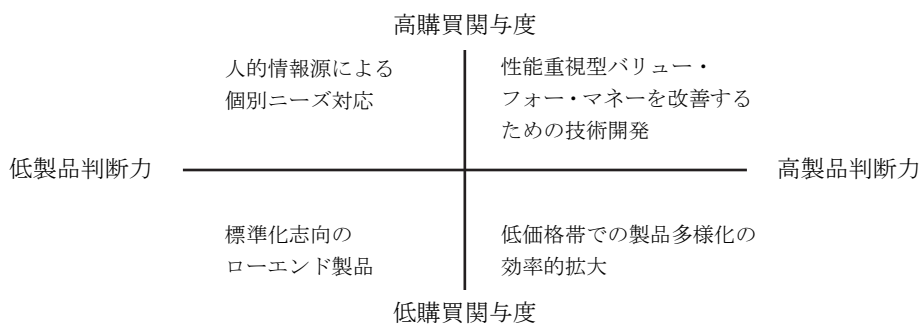
2. ローエンド製品の生産

(1) ローエンド製品とは

多様な製品を製造するメーカーは、高価格製品から低価格製品を品揃えする。低価格製品のうち、最も廉価な一群の製品をローエンド製品と呼ぶ。これらは価格、機能、仕様、性能面で、最下位の価格帯に入る。そのため、同製品には通常、コストを削減した廉価が設定がされ、入門者・初心者・低所得者市場を標的とする。ただ、顧客の当該製品の受容心理から、当該商品の販売促進ではローエンドという用語を使用せず、バリューモデル、スタンダードモデル、エントリーモデル、ベーシックモデル、エコノミーモデル、入門機、初心者用などの用語を使用する。このような製品対応は、1 企業がローエンド製品からその対極に位置するハイエンド製品までを品揃えし、顧客の選択肢が広く用意されている場合に有効な販売促進方法となる。

図表 1 は、顧客の購買関与度と製品判断力による市場提供物の対応関係を示している。これは顧客に多様な製品を購入する経済力があり、購買関与と製品判断力によって購買する製品が変化する場合である。一方、経済面でローエンド製品しか購入できない顧客がグローバル市場には存在する。つまり、先進国市場のようにハイエンドからローエンド製品までを品揃えし、顧客が価格、機能、仕様、性能、スタイル、デザインなど、多様な観点から製品選択が可能な状況にない開発途上国のような市場である。一般にこのような市場には、多様な製品ラインを有する企業でも、提供する製品ラインを絞り込む。特にグローバル企業の開発途上国市場での製品ラインは、当該製品ラインの一部を切り取ったような製品提供が中心となる。そのような市場では、ローエンド製品は最も低廉な一群であるが、これまでの製品ラインにはなかった、より低価格の「ロワスト製品 (lowest product)」とも呼ぶべき製品の投入も考慮される。

<図表 1 顧客の購買類型と市場提供物の焦点>



(出所) 池尾 [2011] p.15 (一部改)

(2) ローエンド製品の製造

メーカーによっては、ハイエンド製品とローエンド製品の設計・製造部門が全く異なる場合がある。日本企業では、ハイエンド製品は国内の最新製造設備や知的財産の漏洩防止措置を施した工場で製造するのが一般的である。一方、ローエンド製品は、人件費や部品調達コストが低廉なアジア・東欧地域などで、最先端技術や知的財産を導入せずに製造することが多い。また、日本メーカーのローエンド製品の取り組みは、海外メーカーや後発メーカーから OEM 供給を受け、これに自社のブランドや型番を付与することもある。したがって、ある程度の規模を有するメーカーは、ハイエンドからローエンド製品の製造は、日本メーカーと同様の場合が多い。

そのため、当該国における下位市場を標的とするメーカーだけではなく、多様なグローバル市場を目指すメーカーは、ローエンド製品を製造する場所(国や地域)の選択が課題となった。また、その課題について最適な解答を発見できたと認識しても、製造活動をしている国や地域の急激な変化により、最適解は一時的なものとなる。そして新たに最適解を探らなければならない状況になり、現在もこの状況が継続しているといえる。

3. 製造場所の選択

(1) 企業の国際化とマーケティングの標準化

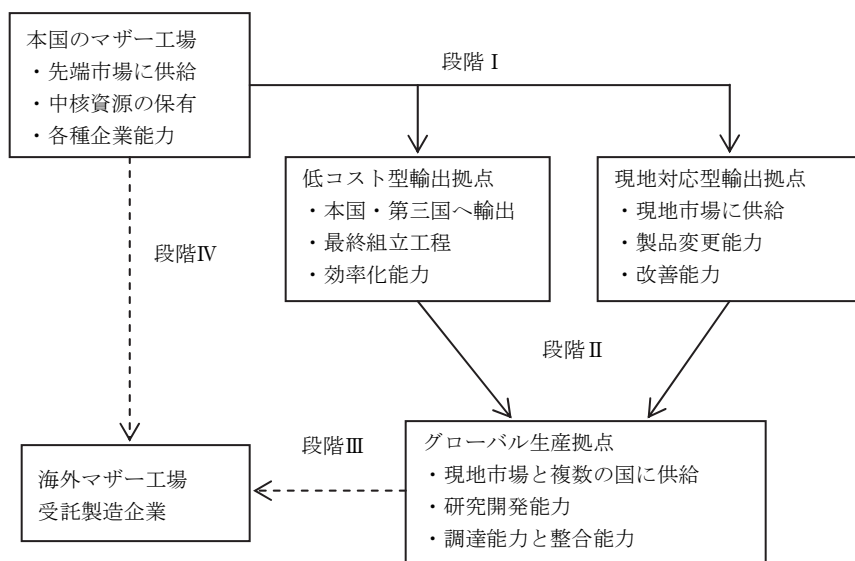
一般に企業のグローバル化は、①輸出、②直接販売・マーケティング、③直接生産、④自己完結型海外事業、⑤グローバル・インテグレーションという段階を辿る。特に海外直接生産では、第2段階で構築した海外市場をより発展させようとする。グローバル企業の長期的な海外での経営活動では、当該市場を維持するために海外生産を開始するのは戦略課題である(高橋[1994] p.87)。また企業の海外戦略には、①現地生産、②輸出(販売子会社設立も含む)、③ライセンス(海外技術供与)、の選択肢がある。そこで各市場環境を考慮して戦略を採用するが、現実には複数戦略の組み合わせもある。たとえば、①現地市場規模が大きくあるいは潜在需要が見込まれる場合、②消費市場に隣接した製造が、当該地域の需要変化に迅速・的確に対応できる場合、③輸出による参入障壁が高く、現地販売が困難な場合、④国内生産よりも現地生産がコスト優位な場合、⑤国内生産では利用不可能な資源が現地生産で活用できる場合は、輸出よりも現地生産が選択される。また現地生産には、本国からの経営資源移転が必要であるが、内部資源の供給制約による資源の海外移転や、ノウハウ不足、投資摩擦により投資参入が困難な場合は、輸出や海外技術供与が選択される。さらに現地市場への輸出が難しい場合は、海外技術供与が中心となる。これは相手先が移転技術を吸収し、高い収益を上げる場合、特許

使用料による収入が期待できる。そして、現地生産によって当該企業の技術を活用した方がより多くの収益に結びつく可能性もあり、長期的に自社技術の外部流出の防止には技術供与よりも現地生産が選択されることが多い（林・高橋編 [2003] p.171-172）。

一方、本国で製造された製品を現地市場に輸出したり、現地生産された製品を現地販売する場合は、製品と製造技術が与件となる。特に現地市場の販売網などは事前に構築されていることが多い。しかし、1980年代以降、市場と競争のグローバル化により、製品ライフサイクルが短縮化し、競合企業の価格と品質面で類似するようになった。そのため、標準化製品のグローバル競争は、コスト競争となり、企業は本国と海外拠点での研究開発、生産、物流やマーケティング活動では、配置の調整が強いられるようになった。そこで企業は多様な環境に適応するため、グローバル視点から当該企業が有する各拠点の役割を見直し、グローバル競争力を維持しようとしている。メーカーの中核的資源は、製造技術と生産システムにあるが、急激な円高が進行した1985年以降、日本メーカーは、生産拠点の海外移転を試行し始めた（黄 [2003] pp.98-100）。これは日本メーカーが、国内で製造した製品がグローバル競争に晒され、コスト優位性が発揮できず、競争力が低下したためである。つまり、かつては日本国内で高品質製品を製造していた時代には想定しなかった別の競争圧力が働き始めたことを意味する。一方、日本メーカーだけではないが、進出国での法制が厳しくなり始めた時期ともほぼ一致する。

メーカーが、研究開発・生産拠点を本国に集中し、生産システムの効率性とグローバル市場

＜図表2 グローバル・ネットワークと海外生産拠点の役割変化＞



（出所）黄 [2003] p.100

に供給する製品の多様性を両立させるには、①中核部品の標準化、②多品種や多仕様の製品デザイン、③すべての特性を持つ世界共通製品化などがある。また、共通製品でも異なる市場ではポジショニングを変えることもある（黄 [2003] p.101）。これらはグローバル市場を一様とせず、各市場の特性を観察した上での対応といえる。

(2) 製造拠点の性格による対応

政府規制や為替変動など、特定国や地域市場へ供給する目的で設立した工場は、現地市場対応のための製品改良や製造方法の改善能力を持つとされる。また、現地企業による部品の調達割合を定めるローカル・コンテンツ規制などは、本国からの輸入部品を組立加工し、現地市場販売が中心の工場では、現地販売機能も持つことになる。これらの製造拠点は、現地対応型製造拠点である。そこでは低廉な労働力や原材料調達ができ、低コスト生産を目指す現地工場には、標準化製品製造のために労働集約的な製造工程が移転される。そして、製造された標準的製品が本国市場や海外市場に輸出される場合には、これらの工場は低コスト型輸出拠点となる。ただ、これらの工場では独自の意思決定ができない場合が多く、単なる「海外の工場」としての役割しか見出されなくなる。当然、それらの工場は、わずかな環境変化で閉鎖や移転の検討対象となる場合が多い。最近では日本メーカーが、政治的環境変化や人件費上昇などにより、閉鎖・移転を検討するということがしばしばニュースとなっている。他方、輸出拠点における製品の現地販売や、現地対応型製造拠点では輸出も可能である。通常、グローバル企業は、市場需要変動に合わせ、各製造拠点からの輸出と現地販売を調整し、最適地製造を推進するため、市場変化と競争激化には、製造の柔軟性を持たせなければならない。特に低コスト型輸出拠点や現地対応型製造拠点は、多様な製品を製造し、本国市場、現地市場や第三国市場など複数市場への供給が要求される。また複数市場に多様な製品を供給し、グローバル調達と現地調達の同時達成が求められる製造拠点では、現地サプライヤーの選択、調達計画、製造計画、製造工程管理、部品輸入や製品輸出、製品の個別対応や設計変更などの資源と能力が蓄積される（黄[2003] pp.101-102）。ここでは海外生産拠点が、単なる為替問題や低廉な人件費や調達コストなど、コスト優位性を発揮する場所として評価されるのではなく、当該企業の成長戦略上、絶対に必要な存在として評価されることを意味する。

4. ベトナムにおけるミシン製造

(1) ブラザー工業の沿革

ブラザー工業は、1908年に創業し、34年の会社設立以来、ミシン市場の拡大とともに業績を

伸ばした東証一部上場企業である。1960年代からは、編み機、家庭用電化機器、タイプライターなど製品多角化をしてきたが、80年代にはミシン市場が縮小した。一方、欧米では1960年代からタイプライターが主力事業となったが、85年以降の急速な円高により、経常利益が4年で6割も減少した。安井義博氏は社長就任後、就任以前に取り組んでいたパソコンソフト自販機、カラーコピー、ファクシミリの新規事業が苦戦したため、前2者は撤退し、ファクシミリに経営資源を集中した。同氏は「時代の変化の中に勝機がある」とし、同社の既存事業や営業システムを抜本的に見直した結果、家電事業から撤退し、情報通信機器を核事業とした（中小企業総合研究機構 [2005] p.62）。

同社では、1980年代半ばから後半に撤退、あるいはカラオケ機器のように立ち上げた事業もあったが、ミシン事業は54年に北米での販売子会社設立後、積極的にグローバル展開を推進した。そして2014年末には、44カ国と地域に生産拠点、販売・サービス拠点を有し、海外売上比率が全体の約8割に達している。そのため、生産・開発力、人材など、事業成長を支える経営基盤のグローバル化を推進している。現在の連結従業員数は約33千人、アジアが61.4%、日本が29.5%である。連結売上高は、2013年度が約62百億円、事業分野別では約7割が情報機器、ミシンは家庭用と工業用で2割弱である。また市場別売上高構成比は、北米約33%、欧州約26%、アジア地域約20%、日本約20%である（ブラザーグループ [2014] pp.17-18）。

(2) Brother Industries Vietnam Ltd. の概要

ブラザーグループのミシン製造・販売事業は、事業別売上高構成比からわかるように、現在は約2割に過ぎず、情報通信機器事業が中核である。また家庭用ミシンのローエンドからハイエンド製品まで製造しているが、今回訪問した Brother Industries Vietnam Ltd.は、ローエンド製品が中心である。ブラザーサイゴンは、4社で構成され、ハノイでプリンター製造会社、工業ミシン製造会社、ビエンホアで家庭用ミシン製造会社、ホーチミンに販売会社を設置している。家庭用ミシン製造会社は、アマダ工業団地に所在し、空港から5km、カットライン港から35kmの場所である。2011年4月に工場建設に着工し、翌年4月から製造を開始したブラザー工業100%出資会社である。従業員は約160人で家庭用ミシン製造が主である。日本人駐在員は、社長、副社長、製造、技術、品質管理担当の従業員6名のみで、他は全て現地従業員である。現地従業員の平均年齢は、24、5歳であり、管理職でも35歳程度である。女性比率は95%に達し、組立は100%である。従業員は、ワーカー、班長、副班長、倉庫、品質管理、スタッフなど職種・職位を帽子の色で区別している。

同社の製造能力は、月産10万台であるが、家庭用ミシンは母の日やクリスマスのプレゼントとされるため、季節変動がある。販売は全世界に船舶輸送している。製品の商流は、親会社に

全て販売し、その後世界各地に販売している。部品はほとんど中国からの輸入であるが、現地調達率も毎年上昇している。ただ、日本からの部品調達は無い。同社は組立中心であり、組立ラインはベルトコンベアもなく、3日程度で構築可能なために組立ラインに機動力がある。現在、同社には30本の組立ラインが稼働し、部品は300~400点程度であるが、現地の部品供給企業の競争は激しくなっている。

(3) ローエンド製品製造拠点としての役割

同社が製造している家庭用ミシンは約100ドルであり、ベトナム専用製造機種である。日本では2万円未満で販売されている製品である。この価格帯の製品は、「China+1」といわれるように、これまでの中国から徐々にベトナムに製造を移転させている。高性能機種は台湾、中級機種は中国（珠海）、低級機種はベトナムである。家庭用ミシン市場は、ブラザーを含む3社の寡占状態にある。ベトナムでは、制度上、工場から直接販売できないため、工場から輸出し、再度ベトナム国内に輸入する必要がある。そのため、同社は輸出100%企業であり、ベトナム国内には販売網がない。さらにベトナムでは政令に強制力がある。一方で、政令は国民の反応により、しばしば変更されることも多いため、中国よりも柔軟である。

(4) 福利厚生と人材採用

同社では「第2の家族」を掲げ、親密な従業員同士の人間関係を重視している。人材教育は、配属先ごとに交通安全、意識的な訓練を行っており、希望者には毎週1時間半の日本語授業も実施している。従業員は、非常に熱心に学び、QCサークル活動も活発で、世界大会（日本）にも出場している。社内イベントが多く、旧正月（テト）前には忘年会を開き、工場敷地内にほぼ全員が集合し、ダンスや演劇を披露し、バイクが当たる大抽選会がある。社員旅行もあり、昨年は1泊2日でバスを20数台連ねて、ヤチャン（ビエンホアから約10時間）まで足を伸ばした。さらに誕生日や旧正月のテトギフト、サッカー大会など多彩なイベントがある。そして、労働組合の設立が、法的に定められているため、管理職も加入している。また、食事は厨房がないため、ケータリングで対応し、1日に千人分の昼食を用意している。

従業員の採用は、ワーカーとスタッフで分けて採用し、高卒以上で通勤圏内など条件を記した募集案内を社内掲示している。スタッフの採用は、ワーカーと同様の場合もあるが、人材紹介業者からも紹介され、ほぼ1年中採用をしている。離職率は2~3%であるが、テト明けには離職率が上昇する。ベトナムの労働者の質は高く、手先が器用で真面目である。ただ、自宅通勤の労働者が多いため、あまり経済的に危機感を持っていない。

最近、人件費の上昇が大きな問題である。毎年1月に最低賃金改定を行い、ワーカーの場

合、最低賃金プラス α である。他社はベトナム全体の状況に応じて毎年改定しているが、毎年 15%程度賃金が上昇している。また、アマダ工業団地の日系企業、ホーチミンの日系企業などの平均月額給与は、4 年前は 155 万ドンであったが、現在は 310 万ドンに達し、4 年でほぼ 2 倍になった。職務給は、給与表が異なるため相当差が出るが、賞与は 1 年に 1 回、テトに併せて支給している。同社での雇用は、現地従業員には安定した収入の保証を意味する。ただ、長期的な計画を立てる国民性ではなく、長期の人生設計をしていないような面も垣間見られる。

5. おわりに

本稿では、まず大規模メーカーにおける製品ラインの構成について、製品と価格を中心に、これまで行われてきた一般的な顧客対応を取り上げた。そして、製品ラインの中で最も廉価な一群の製品であるローエンド製品を中心に取り上げ、それらを購買する顧客やその製造にも言及した。特にグローバル企業にとっては、ローエンド製品の製造だけでなく、海外生産拠点の設置や市場対応も重要であることから、それらについても概略的に触れた。

その上で、2015 年 3 月に訪問したベトナム・ビエンホアに所在する Brother Industries Vietnam Ltd. を事例とし、その企業概要や人材採用と管理、急変する雇用環境に簡単に触れたのち、ブラザー工業の創業事業であるミシン事業について、そのローエンド製品の製造を中心に取り上げた。同社の当該工場では、100%海外輸出をしなければならないという制限があることから、製造拠点としての役割や製造に影響する政府規制が強い面が観察された。一方で、ブラザーグループにとってだけでなく、多くの日本メーカーにとっても、ベトナムという国が「China+1」となりえる可能性と、市場としての成長可能性も十分あり得ることを示唆した。

<参考文献>

- Kotler, P. and Keller, K.L. [2007], *A Framework for Marketing Management, 3rd ed.*, Prentice-Hall, 恩蔵直人監修
[2008] 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編 (第3版)』ピアソン・エデュケーション
- 池尾恭一 [2010] 「価格政策」池尾・青木・南・井上『マーケティング』有斐閣
- 池尾恭一 [2011] 「製品コモディティ化の需要側面」『東京経大会誌』東京経済大学、第 274 号、pp.11-26
- 黄磷 [2003] 『新興市場戦略論』千倉書房)
- 高橋浩夫 [1994] 「組織構造と管理活動」竹田志郎編著『国際経営論』中央経済社
- 中小企業総合研究機構編 [2005] 『サプライズ!! 営業革新』同友館
- 林昇一・高橋編 [2003] 『戦略経営ハンドブック』中央経済社
- ブラザーグループ [2014] 「ブラザーグループ会社案内 2014」
- 2015 年 3 月訪問時提供資料

在ベトナム日系企業の人事管理

柴田 弘捷

はじめに

本稿は、本年3月の社研のベトナム調査に参加し、いくつかの日系企業を訪問したことを契機に検討した、ベトナムに進出した日系企業の進出状況と日系企業の人事管理についてのレポートである。

ベトナムの経済発展は著しい。GDPを見ると、成長率は、最近こそは5%台(14年+5.6%)に低下しているものの、2000年代は7%台と高かったため、名目GDPは05年の576億US\$から10年には1,128億US\$、14年には1,860億US\$で05年の3.2倍となり、一人当たりの名目GNPも05年の700US\$から14年には2.9倍の2,053US\$にまで増加している。

他方、インフレも進行し、CPI上昇率(前年同月比)は、07年末には10%台に達し、08年春には20%を超え、秋には30%に近づいた。近年は5%台で落ち着いている。とは言え、消費者物価指数は05年比、13年は230で2.3倍にもなっている(以上、IMFデータ)。

この経済成長もたらしたのは、1986年のドイモイ(刷新)政策による市場経済の導入と積極的な外資導入政策であった。

GDPに占める外資系の割合は、95年に6.3%しかなかったものが、05年には15.2%に、12年には18.1%となった。また外資系企業数、その従業者数も大きく増加している。企業数は05年比で12年は2.43倍、従業者数は2.23倍(全企業数の24.5%)になっている*1。そしてこの外資の中で日本の占める位置は大きい。

1 日系企業のベトナム進出

日本のベトナム投資は、1995~97年、2005~08年、10~12年と3度のブームがあり(09年はリーマンショックの影響で大きく落ちこんだ)、13年やや落ち着いている。

日系企業の進出数を見ると、調査によって異なるが、その数は著しく増加している。いくつかのデータを見てみよう。

97年からデータの得られる経済通産省「海外事業活動基本調査」*2(以下、経産省調査)、によれば、97年の89社から2000年には128社、05年184社で、以降急増し、10年には390社、13年には687社となっている。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧(国別編)」によれ

ば、14年は679社で、うち04年以前に進出していたのは225社で、67%が05年以降の進出である*3。なお、帝国データバンクの調査によれば2012年1月末現在で、1,542社に達している*4

また、05年からデータが得られる外務省「海外在留邦人数調査統計」（以下、外務省調査）によれば、日系企業の拠点数は、05年の616から14年には1,452となっている（表1）。もう一つ、ベトナムの日本商工会の会員数のデータを挙げておこう。ベトナムには三つの日本商工会がある。北部のベトナム（ハノイ日本商工会として1992年発足、当初会員26社）、南部のホーチミン（1993年末、「ホーチミン日本人友好倶楽部」として発足、1994年ホーチミン日本商工会に名称変更、94年会員69社）、中部のダナン（2008年発足、当初会員（35社）である。その合計会員数は、2000年4月327社、05年441社、10年867社、12年に1,000社を超え、1年2か月後の14年6月には300社近く増え1,337社（ベトナム553、ホーチミン716、ダナン68）まで増加している。

進出企業数の正確なデータは得られないが、どの調査データでも、05年以降ベトナム進出企業が急増しており、日本企業のベトナム進出が本格化したといつてよい。

その進出形態は、05年段階では、日本企業の支店・駐在所等、独資企業の本・支店、合弁企業でほぼ3分されていたが、独資本・支店の増加が著しく、14年には全体の3分の2を占め、特に独資企業の支店は12年以降急増している。日系企業の進出形態は、日本企業の駐在所・支店という形態から、独資の現地法人（子会社）に、およびその支店等に移ってきたのである（表1参照）。

進出企業の産業別構成は、経産省調査によれば、97年段階では75%が製造業であったが、その後徐々に非製造業の進出が増加し、13年には4割近く（37.7%）を占めるに至っている。

表1 在ベトナム日経企業拠点数の推移

年	各年10月1日現在 単位:件										構成比(%)	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2005	2014
	日本企業支店	11	23	21	22	26	23	32	27	28	27	1.8
日本企業支店以外	201	235	238	274	271	240	253	203	214	228	32.6	15.7
日系独資本店	201	274	349	393	357	395	442	460	542	626	32.6	43.1
独資本店以外	74	61	55	62	59	77	86	280	259	277	12.0	19.1
日系合弁企業	129	114	131	151	176	182	200	189	214	239	20.9	16.5
日本人起業	・・・	22	26	48	41	64	68	52	52	52	・・・	3.6
拠点数合計	616	730	820	950	948	981	1081	1,221	1,309	1,452	100.0	100.0

注:日本人起業の2012,13,14年には、この数値に加えて不明数がある。

出所:「外務省「海外在留邦人数東経調査」各年版より作成

なお、先のデータバンクの調査によれば、進出企業数 1,542 社のうち製造業が 47%、卸小売業が 21%、サービス業が 15%で、製造業と卸売業の割合が高く、サービス業、小売業の割合が低い。

従業員規模別構成では、10~99 人、100~999 人規模がそれぞれ 35%を占めている。日本の分布と比較すると、10 人未満の割合が非常に低く、100~999 人と 1,000 人以上の割合が高い(表 2)。これは進出企業に製造業が多く、しかも日本本社は中小規模でもベトナムの工場は 1,000 人を超す従業員を抱えるような労働集約的企業もあり⁵⁾、他方零細な小売業の進出が少ないことの表れであろう。

日系企業の常時従業員数は、経産省調査によれば、97 年 13,200 人でしかなかったものが、2000 年 36,444 人、05 年には 10 万人超(102,637 人)、10 年に 20 万人超(226,303 人)、13 年には 35 万人超(353,360 人)と急増している。この調査の対象とその回答率を考慮に入れば、優に 50 万人を超える現地従業員が雇用されていると思われる。産業別にみると圧倒的に製造業の従業員(93.2%)で、中でも輸送用機械(30.0%)と情報通信機械(21.8%)が抜きん

でている。日本企業の進出は、当初は安い人件費を求め、大手の加工輸出型の産業(繊維、自動車・バイク、電機・情報通信機器等)と進出企業を支援する銀行・商社の進出が中心であった。第二次ブーム期には中小の製造企業や運輸業、情報通信業、サービス業(経営コンサルタント・人材紹介業等)の進出も見られ、12 年以降にはベトナム国内を市場とする繊維・衣服、食料品(サッポロ、ハウス食品、麒麟、江崎グリコ、日本ハムなど)、電気機械・情報通信機器等の製造業と小売業(ファミリーマート、イオン)やサービス業の進出も活発になってきた。

表 2 在ベトナム日系企業の産業別・規模別構成

業種	ベトナム			従業員規模	日本		
	社数	構成比	日本		社数	構成比	日本
建設業	63	4.1	17.8	10人未満	189	12.3	75.4
製造業	725	47.0	16.1	10~99人	540	35.0	22.1
卸売業	319	20.7	10.5	100~999人	541	35.1	2.3
小売業	27	1.8	15.0	1000人以上	272	17.6	0.2
運輸・通信業	76	4.9	5.9	計	1542	100.0	100.0
サービス業	236	15.3	22.5	出所:ベトナム-帝国データバンク「ベトナム進出 企業の実態調査」より作成(2012.1.31現在) 日本-:経済センサス活動調査(2012.2.1現在)			
不動産業	14	1.0	1.0				
その他	81	5.3	11.2				
計	1542	100.0	100.0				

2 富士通ベトナムとブラザーサイゴン

今回訪問した 5 社のうち 2 社、Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC と Brother Industries Saigon LTD について、聞き取りおよび提供資料、その他資料によって、その人事管理を中心に整理しておこう。

2-1 Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC. (以下、富士通 V)

富士通 V は、ベトナムホーチミン市近郊ドンナイ省のビエンホア工業団地（ベトナム国際空港、ホーチミン市から車で約 1 時間）に 1995 年に設立された富士通(株)100%出資の生産子会社で、ベトナムに進出した日系大手製造業の草分け的存在である。主な製品は、プリント基板設計、回路基板 (PWB)、基板実装 (PCBA) の生産である。96 年に PCBA、98 年に PWB 生産、PCBA の出荷を開始している。製品はフィリピン、タイ、マレーシア、台湾、日本等に 100% 輸出している。

富士通 V のベトナム進出は、部品の調達・製品の納入上、既に進出していたタイ、フィリピンの工場、そして日本、香港、マレーシアも視野に入れた、「ロジスティック上最適」との判断と「ベトナム人の優秀性」が決め手となったという*6。もちろん、もう一つの大きな要因は他の東南アジア諸国に比べも格段の人件費の安さであった。

現在 (2014 年)、同一敷地内で、試作ステージで、基盤設計→基板製造→部品実装、量産ステージで基板製造→部品実装→組立等の流れで生産されている。生産工程は装置化・自動化されており、一定の IT 知識を必要とする装置運転作業が中心であるが、PCBA 部門の一部にはプリントヘッド・アマチュア挿入作業のように、ハイスキンを要する手作業部分もある。

工場では、トヨタ生産方式を導入し、ボトムアップ活動として、5 S 活動、改善・提案活動を実践、日本的ものづくり・工程での作りこみを行っている。近年、その限界も感じており、07 年から、トップダウン活動として、「生産革新」を開始し、「流し方」、特に PWB→PCBA→組立流れの中で、物の移動距離・時間の最小化を追求している。

工場は週 6 日 (日曜日休み)、3 交代 24H 操業である (女性も 3 交代で入っている)。

なお、営業及び先行技術開発は富士通インターコネクテクノロジー(株) (本社：長野市) が担当している。

従業員数・構成は、我々がかつて訪れた 1997 年時は 1,294 人 (男 413・女 881、日本人駐在員 11 人、現地従業員 1,283 人<管理職 3、エンジニア、専門職 104、オペレーター 1,176) であった*7。その後、PCBA 工場の設置・操業もあって、増員を続け (98 年 2,492 人)、2000 年には 2,900 人となった。しかし、以降、必ずしも順調ではなく、500 人の退職推奨 (解雇 01

年10月)やストライキ(06年)も起きている*8。

2014年時点の従業員構成は、日本人の役員(社長と副社長)の2人を除いて、日本人日本人駐在員11人(管理職)、ベトナム人従業員2,283人(男970、女1,313、管理職22、係長級35、エンジニア、スタッフ322、オペレーター1,904)である*9。

97年時と比較すると、出向日本人の人数は変わらないが、1,000人ほど従業員が増加している(ただし、最大時の2000年に比べると600人ほど減少している)。増加数が最も多かったのは500人以上増えたオペレーターであるが、増加率からみると、管理職(3→22人)、エンジニア、スタッフ<含む係長>(104→322人)の増加が著しい。

組織構成は、事業管理部(147人、うち駐在員3人)、PCBA部(303人、うち駐在員1人)、PWB部(1,549人、うち駐在員7人)で、事業管理部長とPCBA部統括部長を社長が、PWB部統括部長を副社長が兼務している(富士通ベトナム提供資料)。ベトナム人管理職が大幅に増加したとはいえ、役員および事業部門のトップにはベトナム人は入っておらず、人材の現地化度はそれほど高いとは言えない。

ワーカーの採用は、設立当時は、ドンナイ省の労働局に申請し、登録されている人を推薦してもらい(高卒)、面接で決定していた。大卒のスタッフは新聞等で一般公募していた*10。

現在は、募集・採用が自由化されているので、ワーカーは貼り紙、従業員の紹介等で募集、大卒はHP、新聞、人材紹介会社等によっている。採用は、ワーカー、大卒スタッフとも、ペーパーテストはせず面接で決定している。採用・雇用形態は、試用→1年の期間契約→無期雇用契約である。基本的には長期雇用を考えている。しかし、ワーカーの離職率は年間10%弱である。

賃金は、消費者物価の変動と近隣の企業の賃金を考慮して、毎年見直している。賃金構成は、基本給+手当(交代勤務、労働付加、勤続等)で構成されている。役職手当はない。

職務等級制をとっており、ワーカーは、一般が9段階、その上に班長、職長とあり、スタッフとエンジニアは、それぞれスタッフ・エンジニア、シニアスタッフ・エンジニア、スーパーバイザー(係長級)、そして課長、部長の職務等級名称でとなっている。

技能習得訓練は、設立当初、操業開始前に24人のエンジニアと22人のオペレーターを15週間日本に派遣し訓練を受けさせている*11。その後も日本での実習は続けられている。技術者は、日本での実習に1年、ベトナムでの「On the job training」に1年かかり、ようやくにして、日本人の総合的な設計業務遂行スキルの6割程度まで教育できるという*12。スタッフの海外研修を実施している。近間のタイ、マレーシアの工場をはじめ、日本、アメリカにも出している。長い人では2年間日本に出したこともある。海外研修受講者の定着率は良い*13という。

ただ、日本本社と一体となった幹部教育・グローバル人材教育は行っていない。

福利厚生施設は、通勤手当、通勤バスの提供、3交代なので、食堂を自由実させている。大半が近在からの通勤者なので、寮は提供していない。また、住宅手当も出していない。

2-2 Brother Industries (Saigon) LTD (以下、ブラザーS)

ブラザーSは、ブラザー工業㈱が、ホーチミン市の北東約30Kmにあるドンナイ省ビエンホア市アマタ工業団地内に、家庭用ミシンの生産会社として2011年4月に設立したものである。同社は、生産開始時(12年4月)、従業員数約300人、月産約4万台で出発した。

ブラザーグループの家庭用ミシンは、それまで、中国珠海工場、台湾工場の2拠点で生産していた。新興国を中心とした家庭用ミシンの市場拡大が見込まれる中、同社は家庭用ミシンの生産強化を図るため、労働力やコスト面での優位性が高く、また現地調達環境が整っているベトナム南部に工場を新設し、グローバルに生産体制の強化・最適化を図るためとしている*14。つまり、台湾が高級機種、中国が中級、ベトナムが低価格機種という棲み分けである。と同時にチャイナ+1の実行でもあった。

13年8月に生産台数を8万台/月に増強、従業員を1,000人に増やし、中国・珠海工場で生産していた日本国内輸出用の低価格ミシンの生産を一部移管した。

15年2月末現在の従業員数は、日本人の社長、副社長を除き、1,630人(うち日本人出向者6人)で、その構成は、管理職18人(日本人6)、スタッフ141人、班長・副班長54人、ワーカー1,423人(そのほとんどが女性)である。平均年齢は24.5歳(男27.7、女24.3)で非常に若い。従業員はビエンホア周辺からの自宅通勤者が多い。

ブラザーSは、設計・開発に関しては台湾の会社がサポートしており、あり、生産職場は女性がズラッと並んで配置され、手作業によるミシンの組立で、3日程度で習熟する単純繰り返し作業中心の労働集約型の生産工場である(ほとんどが女性であるワーカーの比率は、班長・副班長を含めて90%以上を占めている)。

会社組織は、日本人出向者役員2人(会長・社長)の下に、財務企画部、人事総務部、経理・生産事業部、製造部、経理・納品部、品質管理部の5部18課がある。

ローカルの管理職は、部長・副部長7ポスト中副部長2名、課長級19ポスト名中兼任者(多くは部長・副部長が兼任)を除いて8名である。

ワーカーの採用は、高卒以上を条件に、貼り紙で募集し、スタッフは、契約している人材紹介会社を通して募集し、ともに面接をして採用している。契約形態は、試用→1年契約→3年契約→無期雇用である。

勤務は9時間拘束の8時間労働で、休日は隔週土曜日と法定休日(10日)である。

ワーカーの離職率は月に2~3%であるが、テト後は1割前後に上昇する。

ワーカーの賃金はホーチミンの最低賃金+ α で、スタッフ系は、ホーチミン日本商工会から得られる日系企業の賃金水準、ベトナム銀行のそれを参考に決定している。ここ数年10~15%ずつ上昇している。

単純作業のワーカーは、入社後1日半の新人教育をした後、現場に配属、後はOJTで行っている。

福利厚生は、食堂（ケータリング業者が入っている）と医務室の設置、テト前に行う忘年会、全員が年休をとって参加する年1回の社員旅行、労働組合（管理職も含む全員参加組織）が行う、クリスマスパーティ、誕生日プレゼント交換会等がある。

ブラザーSは創業後間もないせいか、また大半が若い単純労働に就く女性のせいか、新入社員教育、配属先でのOJT程度で、教育・訓練制度は確立されていないようである。ただ、12年段階では、スタッフ・技術者には、グループ内（本社、他工場）から担当者呼んで講義を受けさせていた。また、工場現場で中国人マネージャーが指導することはあったようだ。技術者の海外実習は、12年段階では行っていなかったが、日本と台湾の工場で行う予定であった^{*15}。

なお、希望者に勤務終了後1時間程度で日本語教育の場を提供している。参加率は10%程度という。

グローバル人材育成では、ブラザー工業側には、「従業員の多様性を重視し」、「採用・評価・昇進などにおいて民族・国籍・市遊興・思想・性差・学歴・年齢・障害の有無など、あらゆる差別を排除する」とし、「意欲・能力・成果を公平・公正に評価して処遇に反映する」との「グローバル憲章」があり、グループ会社全てに周知・全従業員の共有を目指している。また、「トレーニー制度」^{*16}を導入し、日本本社、各国のグループ会社との人事交流をはかり、グローバル人材の育成を目指しているが、ブラザーSでは、これの対象者になったものはまだいない。

3 ベトナム日系企業の人事管理

ベトナムの日系企業の人事管理上の問題・課題は多様である。ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2014年度）^{*17}によると、ベトナムの日系企業が「雇用・労働面の問題点」として挙げた上位項目は、従業員の賃金上昇（74.4%）、従業員の質（49.0%）、中間管理職の採用難（41.1%）、管理職・現場責任者の現地化の困難（29.2%）、従業員の定着率（26.7%）、技術者の採用難（20.5%）、スタッフ・事務員の採用難（17.5%）等である。また、現地化を進めるにあたっての現地サイドの問題点として挙げられた上位項目は、現地人材の能力・意識（58.7%）、幹部候補人材の採用難（45.7%）、現地人材の語学力（日本語、英語）（29.5%）等である（表3）。

表 3-1 雇用・労働面での問題点 (M. A)

賃金の上昇	一般スタッフ・事務員の採用難	中間管理職の採用難	一般ワーカーの採用難	技術者の採用難	従業員の定着率	従業員の質	解雇・人員削減に対する規制	管理職・現場責任者の現地化が困難
71.4	17.5	41.2	6.8	20.5	26.7	49.0	18.7	29.2

表 3-2 現地化を進めるにあたっての現地サイドの問題点 (M. A)

幹部候補人材の採用難	幹部候補人材の離職率の高さ	現地人材の語学力 (日本語・英語)	現地人材の能力・意識	現地の企画・マーケティング力	現地の製品・サービス開発力
45.7	19.3	29.5	58.7	22.7	17.2

注:一部項目を省略した

出所:JETRO「アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2014年)より作成

つまり、主要には賃金、採用難、そしてベトナム人材の質・能力の問題である。

以下、上記問題点を考慮しながら、日系企業の人事管理を見ていこう。

3-1 従業員の募集・雇用管理

募集・採用

ベトナムの従業員募集は、ワーカー、スタッフ共に、企業側に需要が生じたとき（新規設立、事業拡大、欠員発生）に行われるのが一般的で、日本のように学卒新規一括採用の習慣はなく、即戦力の中途採用が一般的である。

ワーカーの募集方法は多様である。多く場合は工業団地や工場の門前に募集ビラを貼り出す方法で行われる。また、従業員の親類縁者、友人、同郷など人的つながりも利用される。近年、職長クラスはインターネット、人材紹介会社も利用される。大量に採用する場合は、地元行政機関との連携も取られるようである。

スタッフ、幹部候補人材の場合は、ワーカーと異なり、会社のウェブサイト、人材紹介会社が多用される。そこでは、職位、仕事内容、賃金等の労働条件が明示されている。

ブラザーSでは、ワーカーは貼り紙で、スタッフは契約している人材紹介会社を通して募集していた。

人材紹介会社を通した日系機械メーカーの募集広告の一例*18を示しておこう。

□募集職種：セールス・エンジニア（機械や金属加工部品の営業・技術職）

□雇用形態：正社員

□仕事内容：

- ◎金属製品、樹脂製品、ゴム製品、電気部品等の仕入・外注先との交渉、材料管理
- ◎当社製造・販売製品の品質管理、コスト、納期管理等

□経験・スキル：

- ・ホーチミン工科大学、師範大学等卒以上で、機械・金属等工学を専攻された方を希望
- ・明朗活発で、真面目で健康状態に問題がなく、協調性の高い方。ドンナイ省近隣にお住まいで、通勤が容易な方
- ・日本企業または日系企業に勤務経験があり、日本のビジネスマナー等に精通されている方は優遇

□給与：450～700US\$（試用期間中は85%給与）

試用契約2か月、その後1年期間付雇用、その後1年期間付雇用、その後期限無し雇用契約。

□賞与：1ヶ月あり

□勤務地：Nhon Track District, Dong Nai Province, Vietnam

□勤務時間：8:00～17:00（昼休憩1時間）

この募集広告には、技術者、幹部候補生クラスの募集の一般的な形とは異なるものも含まれている。

経験・スキルの項は、一般的には、学歴、その職務の経験年数、場合によると日本あるいは日系企業の勤務経験等が記される。本事例のように、大学を指定しているものは珍しい。これは、特定の大学を除いてベトナムの大学、特に理工系の水準が低いと認識されていることに理由があると思われる。

なお、本事例では明記されていないが、日本語ないし英語能力を要求しているところが多い。日本語能力の要求は、日本からの駐在員の多くはベトナム語ができないこと、また日本本社とのやり取り、現地日系企業との交渉等の都合が理由である。日本語人材の少ないベトナムでは日本語ができることは日系企業に勤める場合優位に働く。

また、日本での研修（1～3年程度）を売りにしている企業も比較的多くみられる。

給与に大きな幅があるが、これは後に見るように、同一企業内でも能力評価で同じ職種・地位でも差があるのが一般的である。

日本企業、日系企業勤務経験者を優遇するのも一般的なようである。

契約のあり方とその期間の明記も一般的である。というのは、雇用契約のあり方がベトナム労働法で規定されているからである。

労働法では、1回の試用契約と2回までの有期雇用契約が可能で、その後は無期雇用契約に

するとされている。つまり、試用→有期契約→有期契約→無期契約という形である。

試用期間は、業務の専門性で異なり、短大卒以上程度の専門技術を要する職位の業務は 60 日以内、職業訓練学校、専門学校卒以上、または技術、経験を持つスタッフ、ワーカーの職位の業務は 30 日以内、その他業務に就く者は 6 営業日以内となっている。2 回の有期契約の期間はともに最長 3 年である。なお、試用期間中の賃金は、同種の業務の給与の 85%程度でなければならない。

つまり、雇用主側は無期契約にするまでに最大 3 回、最長 6 年数か月間、被雇用者の能力判断で契約終了にするチャンスがある。

もちろんこれは上限規定で、期間の短縮、有期契約回数の減数もできる。有期契約 1 回で無期雇用にする/なることも可能である。本事例のように、2 回の有期契約の期間がそれぞれ 1 年間で明記されているは意味がある。つまり無期雇用になるまでに 2 年半で済むのである。これは労働者にとって有利な条件なのである。

ブラザー S は、試用→1 年→3 年→無期雇用、富士通は、試用→無期雇用とのことであった。

採用は基本的には面接で決定する。日本のようなペーパーテストはしていない。

なお、ベトナムでは採用難が問題となっているが、事実、高級人材（中間管理職、技術者、幹部候補者）の採用難が問題点として挙げる企業が多い（中間幹部 41.1%<雇用労働面での問題点>、幹部候補人材 45.7%<現地化の問題点>）が、ワーカー、スタッフ・事務員の採用難を挙げる企業は、それぞれ 6.7%、17.5%でそれほど多くはなかった。ワーカーの募集をすると、かつては非常に多くの応募があったが、現在はそれほどでなく、数倍程度であるという。事実富士通 V でもブラザー S でも、ワーカーの採用難は聞かれなかった。

経済発展の著しい発展途上国ではどこでも高級人材の需要が多く、採用競争が激しいのは当然である。加えて、ベトナム戦争による人材喪失の影響と大学進学率（含・短大）の低さ（2000 年 9.2%、2010 年 22.4%、2013 年 24.6%）による大卒人材の不足にその要因がある。つまり、高級人材が絶対数が需要に比べて不足しているのである。あるデータによると、2013 年時点での労働者の教育水準別構成は、専門・技術なし 82.1%、職業訓練学校 5.3%、専門中学（高校）3.7%、短大 2.0%、大学以上 6.9%であった*19。

離職・転職

ベトナムでは離職・転職が多いといわれる。そして、日系企業でも、雇用・労働面での問題点とし従業員の定着率を挙げる企業が 05 年には半数に達していた。その後減少してきたが、14 年調査でも 3 割弱あった。また現地化推進時の問題点として幹部人材の離職率を挙げる企業が 2 割程度あった。

転職率は、企業形態で異なっている。やや古いが、米人材会社マーサー・ヒューマン・リソー

ス・コンサルティングと同社子会社の地場タレントネットが実施した調査によると 10 年の外資系企業の離職率が 12.2%で、地場大手の 17.1%を大きく下回っている*20。しかし日系企業の中には、25～30%にもなる企業もある*21。

また、ベトナムの事務職・ワーカーの年間の離職率は、ある調査*22によると、内資企業が最も高く、離職者率 10%未満企業は 35%で、10%～19%が 25%、20%以上が 40%に達し、50%以上が 14%もある。国営・公営企業は、10%未満が 59%（うち 0%が 15%）で、10～19%が 15%、20%以上は 26%と最も低く、外資企業はその中間で、10%未満が 42%、10～19%が 31%、20%以上が 27%である。オフィス系と現業系ではあまり変わらず 10%未満が 4 割程度である。富士通 V は 10%程度の離職率、ブラザー S は 2～3%程度であるが、テト後には 1 割程度になるという。一般に離職はテト後に多い。テト休暇で郷里に帰り、そのまま郷里近くの企業に就職してしまうからである。

ビジネスパーソンの転職回数を見ると、当然のことながら年齢が高くなるほど回数が多くなり（22～25 歳 1.04 回、26～30 歳 1.90 回、31～35 歳 2.82 回、36～40 歳 3.00 回、41～45 歳（N=5）で 5.40 回）また、高学歴になればなるほど、転職回数が増える傾向がみられる（大学院卒 2.39 回、大学卒 2.01 回、短大卒 1.64 回、専門学校卒 1.56 回）。職種別では、平均転職回数が多いのは 1 位から順に、金融業務（3.67 回）、オペレーター（3.33 回）、会計・経理（2.75 回）、少ないのは 1 位から順に、製造（0.80 回）、品質管理・品質保証・ISO（1.33 回）、デザイン・編集（1.50 回）である。職位別に見ると、役員職の平均転職回数は 3.00 回、課長職は 3.04 回、係長職は 2.05 回、スタッフ職は 1.48 回と職位が高いほど転職回数が多い*23。

ベトナム人個人の転職回数は必ずしも高いとは思われないが、企業の離職・転職率が高いのは、前述の雇用契約のあり方も関係していると思われる。つまり、働く側は、無期雇用になるまで契約終了にされる機会が 3 回あり、契約終了となった場合は新しい職場を探さなければならない（転職）。また、有期雇用期間中は、その会社での将来（キャリア展開）や処遇を判断する機会ともなる（離職・転職）からである。経済発展途上は、どこでも、有能なものほど、転職のチャンスは多い。

転職の理由は、必ずしも一つではない（転職動機を複数回答で聞いている調査では、1 人当たりの転職動機は 2.35 個あった*24）。また、年齢によっても異なる。やや古いのが 2010 年調査では、30 歳未満では、1 位－他社と比べて不公正な給与水準、2 位－社内の給与水準が不公正、3 位－キャリア開発の機会が限られている、30、40 歳代は、1 位－成長の機会が限られている、2 位－他社に比べて不公正な給与水準、3 位－評価管理が非効率、51 歳以上は 1 位－成長の機会が限られている、2 位－正当な評価を受けない、3 位－評価管理が非効率であった*25。若い層は給与、中年層は成長のチャンスと評価管理への不満が主になっている。なお、アイコッ

クの調査では、圧倒的に能力活用とスキル・キャリアアップであった（回答者 100 人中、自分の能力や適正をより活かしたい 79 人）、スキルアップ・キャリアアップしたい 68 人で、給与への不満は 19 人にすぎなかった）。

ある日系企業（工作機械の設計・製造）ではモチベーションの向上と離職率の低下を目的に、新人研修で、「最初の給与は決して高くないが、将来的にはどの程度上昇していくか（生涯賃金の推移）」について説明としている*26。

なお、ベトナム人スタッフの多くは、夜間に大学や専門学校などに通っているものが多く、「大学に通いたいから会社を退職する又は大学を卒業したから会社を退職するといった、Before 学校、After 学校による、入退社が多い状態」との証言もある*27。

賃金

従業員の賃金の上昇を問題点として挙げる企業が多かった。確かに賃金水準は急激に上昇している。以下で、ベトナムの賃金水準を見ておこう。

・最低賃金

ベトナム政府は、2000 年以降 6 年間、法定最低賃金（月額基本給）の引き上げを行わず、外資導入を図ってきたが、06 年 1 月に 45%引き上げ（62.5→87 万ドン）、その後も 08 年、11 年（1 月と 10 月の 2 回）、13 年以降は毎年引き上げ、15 年 1 月のそれは 310 万ドンで 00 年の 5 倍弱、11 年の 2 倍となっている（ハノイ、ホーチミン地域）*28

この最低賃金の上昇が賃金アップにつながり、日系企業が経営上の問題点として「従業員の賃金上昇」を第 1 位とする要因となっている。

賃金水準は上昇し続けている。その背景は、ベトナム経済の発展、労働力需要の拡大、消費物価（CPI）の上昇、そして法定最低賃金の上昇である。表 4 に見られるように、ベトナムの賃金は、当たり前であるが、職種・地位によって賃金水準は異なる。表 5 は日系企業の職層別の賃金の推移である。2015 年の日系企業の賃金水準は 10 年に比べ、基本給額では 1.14 倍から 1.64 倍、企業の年間負担額は 1.20 倍から 1.63 倍に増加している。特に作業員の増加は著し

表 4 ベトナム人の初任給・職層別賃金の推移

		単位:US\$				
年次		2010	2011	2012	2013	2014
初任給	大卒初任給	205	250	288	284	300
	BC雇入れ時の給与	92	119	140	150	171
職層別 賃金	管理職	697	813	1000	1,100	1,283
	WC非管理職	308	350	435	431	460
	BC	133	160	168	208	250

出所:ICONIC「在ベトナム日系企業における給与・昇給率調査」より

表5 日系企業の賃金水準の推移

年度			2009	2010	2011	2012	2013	2014	対10 年比	2014年 中国	対中 国比
基本給 (月額)	製造業	作業員	101	107	123	145	162	176	1.64	403	0.44
		エンジニア	287	268	290	315	344	372	1.39	673	0.55
		マネージャー	736	636	704	719	782	810	1.27	1,234	0.66
	非製造業	スタッフ	344	371	344	425	448	451	1.22	665	0.68
		マネージャー	848	968	989	1,110	1,073	1,103	1.14	1,991	0.55
年間実 負担額	製造業	作業員	1,903	1,834	2,196	2,602	3,000	2,989	1.63	8,204	0.36
		エンジニア	4,520	4,849	4,793	5,441	5,749	5,800	1.20	13,045	0.44
		マネージャー	11,500	10,184	11,526	12,245	13,326	13,499	1.33	22,921	0.59
	非製造業	スタッフ	5,584	5,678	5,199	6,755	7,619	7,848	1.38	15,441	0.51
		マネージャー	13,646	15,158	14,977	16,422	15,933	18,452	1.22	35,786	0.52

注:基本給=諸手当を除いた給与月額、年間実負担額=社員一人当たり負担額(基本給、残業手当、賞与、諸手当、社会保険費などの年間負担額)

作業員=正規雇用の一般工職で実務経験3年程度の場合。請負労働者、試用期間中の作業員を除く

エンジニア=正規雇用の中堅技術者で専門学校以上、かつ実務経験5年程度の場合

製造業マネージャー=正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験5年程度の場合

スタッフ=正規雇用の一般職で実務経験3年程度の場合。ただし派遣社員及び試用期間中の社員を除く

非製造業マネージャー=正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合

出所:ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」各年より作成

い。

また、職種・地位による格差は、やや縮小してきたとはいえ、著しい。製造業の作業員に比べマネージャーは4.6倍、月収で634米ドルの差、非製造業のスタッフに比べマネージャーの賃金は2.45倍、金額で652米ドルの差がある。そして製造業のマネージャーより非製造業のマネージャーの賃金の方が相当高いようである。なお、ボーナスは1.5~1.8か月であるが、これも地位が高い方が多い。

日系企業の初任給の上昇も著しい。ICONICの調査*29によれば、日系企業の大卒初任給は2010年に205米ドルであったものが、14年には300米ドルと50%近くアップしている。またブルーカラーの雇入れ時の給与は92年の92米ドルから14年には171米ドルと8割以上上昇している。しかし、同じ職種であっても、経験、資格、語学能力等によって差が出るようである。RGF HR Agent Vietnam Co. Ltd. (リクルートベトナム法人)の拠点長・辻貴秀*30によると、ベトナム人の給与(月給)の相場は、次の通りである。

- ・工場勤務のワーカー：100USD~150USD（地域によって最低賃金が異なるのでワーカーの賃金は地域によって最低賃金+α程度の差が出る(柴田)）
- ・大卒初任給：月給300USD~ ※日本語堪能、英語堪能：400USD~
- ・中途採用：日本語能力ビジネスレベルで社会人経験2年以上：600USD~

例1) 総務・秘書：(日本語検定N1、日本留学経験、日系勤務5年、30歳) 800USD~

例2) 生産管理マネージャー（英語ビジネス、日本語日常会話、ISO 知識、経験7年、32歳）1,500USD～

やはり、日本語、英語がそれなりに出来れば、賃金も高くなるようである。

やや古い調査（2010年）であるが、日系企業96社の管理職スタッフ職の賃金分布の調査^{*31}によると（ワーカーの賃金は対象となっていない）、管理職、スタッフ職ともに、年齢、従業員数規模、勤続年数との相関は見られなかった。ただ、スタッフ職のみ30歳代前半までは年齢とともに上昇する傾向がみられた。業種と職種による差が大きく、金融・証券・保険の金融業務が最も高く、次いでITエンジニアであった。

つまり、賃金の決定要素は業務内容と能力ということになるようである。つまり、賃金制度は、職務等級給（富士通Vには細分化された職務等級があった）ないし職務職能給であるようだ。

なお、ベトナム労働法では、管理職、技術職、専門職、一般職に従事する労働者に対する賃金表、等級別賃金表を設定すること、上下等級間の賃金の差は最低5%とすること、賃金表及び等級別賃金表を設定する場合、企業は、企業内の労働団体の代表組織より意見を聴取し、実施前に企業内で公開し、企業の生産拠点が所在する県レベルの労働管理機関へ送付しなければならない、職業訓練を受けた労働者は最低賃金の7%以上高くしなければならない、等の賃金に関する規定がある^{*32}。

賃金水準を中国と比較すると、基本給で5割前後でしかなく（製造業のマネージャーは7割近く）、ボーナスでは0.3か月程度少なく、企業の年間実負担額（従業員一人当たり）は作業員で4割、製造業のマネージャーでも6割弱でしかない（表5参照）。この人件費の安さが、ベトナムをチャイナ+1の国にしている大きな要因である。

その他の処遇

ベトナムでは労働者の労働条件の最低基準は労働法によって決められている。募集・雇用の項で述べた雇用契約のあり方（試用→期間雇用→期間雇用→無期雇用）もそうである。その労働法は12年に改定され（13年施行）、より労働者保護の側面が強化された。以下で、処遇にかかわる点についていくつか見ておこう。

・労働時間・休日・残業規制・割増賃金

労働時間—1日8時間、週48時間（日本は40時間）

残業時間—1日通常勤務時間の50%（4時間）、月30時間、年200時間以内

休日 —週1日以上プラス祝日（年間10日、うちテト休暇5日）

有給休暇—勤続1年以上12日、勤続年数5年毎に1日プラス

慶弔関係（結婚—本人3日、子1日、死亡（父母・配偶者・子）3日

産休（女性）一出産前後 6 か月

深夜・時間外労働割増率（基本給 100）

深夜労働（20 時～翌日 6 時）130%

通常勤務日 150%、休日 200%、祝日・有給休日 300%

平日深夜 200%、休日深夜 270%、祝日深夜 390%

日本と比較すると、週労働時間は長く、有給の休日は少ない。ただし、産休は長い。

残業時間規制は日本より厳しく、残業割増賃金率は日本より相当高い。

・社会保険（社会保険法）

ベトナムには、企業が加入させなければ/被雇用者が加入しなければならない強制社会保険が、社会保険、健康保険、失業保険の 3 種ある。その他に任意加入の労災保険がある。保険料は、企業と労働者が納入しなければならない。

強制保険の料率は、社会保険－企業 18%、労働者 8%、健康保険－同 3%と 1.5%、失業保険－双方 1%である。つまり、強制保険の負担料率は、基本給の、企業は 22%、労働者は 10.5%となる。強制保険であるにもかかわらず、拠出企業の割合は、2011 年で、国有企業 97.1%、非国有 29.1%、外資系 87.9%で、平均では、非国有企業の数が圧倒的に多いため、31.3%でしかない。ただし、非国有企業 10 年には 72.0%であり、11 年は経済停滞による経営難があったためと思われる*33。「ベトナムのローカル企業では、9 割近くが手当・・・という話も聞きますが、日系企業では基本給：手当の割合は、8:2 もしくは 7:3 が相場です。このこともベトナム人スタッフにとって日系企業を志望する理由のひとつとなっているようです」*34。

保険料率は、一切の手当てが除外された基本給に対してであるので、保険料支払いの負担を減らすために、基本給を下げ、手当の額で調整するという方法も可能である。これは労働者側にも、手取り所得を減らさないため、手当割合を増やして保険料を減らしたいという場合もないではない。

・福利厚生

ベトナムでは福利厚生も雇用管理の面（採用・離職対策、人間関係・コミュニケーション）から見て重要な位置を占めている。求職者が知りたい企業情報のうち、福利厚生情報との回答は 61%あった*35。

しかし、この福利厚生の内容は多様である。富士通 V やブラザー S でみたように、食堂の設置や食事手当の支給、社員旅行や一種のパーティ等は多くの企業でやられているようである。休暇前の少額のもち代（追加給与）の付与、食堂の設置による美味しい食事の無償提供やクラブ活動・社員旅行・忘年会による人間関係構築の機会の提供などを行っている（貝印ベトナム）。その他、通勤手当ないし通勤バスの提供、住宅手当を出している企業もある。バイク保険金の

会社負担、カフェスペースの設置、託児所（有料）の設置をおこなっている企業もある。

旅行機会の少ないベトナムの労働者にとっては、社員旅行は歓迎されるようである。

3-2 労働者の質・能力・意識と従業員教育・訓練

多くの日系企業日本流のモノづくりとマネジメントを導入しようとしている。そのための教育訓練が重要となっている。そこで問題となるのが、労働者の質・能力・意識である。

質・能力・意識

ジェトロ調査では、ベトナム人労働者の「質」が問題とする企業が半数程度ある（10年 52.8%、13年 40.0%、14年 49.0%）。また、現地化を進めるうえで現地人材の「能力・意識」が問題とする企業は6割もある（10年 58.7%、13年 60.9%、14年 58.9%）。

この「質」とか「能力・意識」と言ったときにその具体的内容は不明であるが、日本の企業・工場運営から見て要求される従業員の「質」「能力・意識」なのであろう。

いくつかの報告を見ても、特に進出初期のワーカークラス、スタッフクラスには、当初はどこの企業でも、工場内で唾を吐く者、ごみを捨てる者、オフィスでも、机の上が乱雑なまま、書類のありかが判らないようなものが多いと、言われている。2010年時点でも、一般ワーカー—工場内で唾を吐く者、ごみを捨てる者が多くいた（プラスチックメーカー）。

また、「デリケートな工業製品に不慣れで製品や設備をだめにしたり、数の文字は書けるけど判別がむづかしい人や、数が正確に数えられない人も紛れ込んでいます。また、何度も教えたのに目を離すとその通りにやられていない」*36 という事態もある。

またベトナム人は個人主義だとも言われている。97年に筆者らが富士通Vを訪れた時にも、同様な見解が富士通の担当者（日本人）から言われた。個人主義的でチームとして考えるのが苦手だというのである。褒賞金制度を設けても、チームへの褒賞ではなく、「個人を表彰してほしい」と言われる、と語っていたのが印象的であった。つまり、「私の努力、私の貢献を認めて欲しい」ということである。富士通Vの立ち上げから関わってきた元社長の川嶋修三氏は、経験から「独立心の強い社会での従業員間、事務所と現場、部門間のコミュニケーションは、チームワークで仕事をする日本のようにはいかない。特に他部門との調整などは苦手」と述べている*37。

つまり、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）と「ほう・れん・そう（報告・連絡・相談）」の習慣が身につけていない、チーム作業が苦手であることが、日系の企業・工場運営から見てマイナスの「質」、ということであろう。

他方、ベトナム人は勤勉かつ手先が器用で従順だと評価されている。このような人材の存在が、日系の製造業がベトナムに進出した一つの理由でもあった。それは企業経営から見て、ベ

トナム人の「質」の高さを意味している。しかし、同時に、技術水準が低いという意見も見られた。「職業訓練学校修了生の技術は、自社の OJT で学ぶ 1 か月程度のレベルでしかない」という報告もある*38。

なお、ベトナム人スタッフや管理職の業務遂行に関わる「社会人基礎力」に関して、日系企業の日本人管理職が評価した調査*39がある。

社会人基礎力として、「主体性」=物事に進んで取り組む力、「実行力」=目的を設定し、確実に行動する力、「課題発見力」=現状を分析し、目的や課題を明らかにする力、「創造力」=新しい価値を生み出す力、「発信力」=自分の意見をわかりやすく伝える力、「状況把握力」=自分と周囲の人々や物事との関連性を理解する力、「規律性」=社会のルールや人との約束を守る力、の 7 つの能力をそれぞれ 4 点満点で、評価したものである。

それによると（表 6）、平均で 3 点（それなりの能力が認められる）以上は、規律性（3.1）のみで、他の能力は 3 点未満で、特に「創造力」は 2.4 点しかなかった。その「規律性」においても「基本的に責任感が希薄」「家族、親族の行事が最優先であり、仕事は二次」「プライベートと仕事の区分けができず、公私混同が目立つ」等の厳しいコメントもある。

いずれの能力においても、平均点では性別の差はほとんどないが、「創造力」については、女性は 4 点（非常に高い能力がある）と評価する者は、224 人中わずか 14 人（5.7%）と少ないのが目立つ（男は 8.2%）。全ての社会人基礎力で管理職の点数がスタッフ職より上回っている。特に勤続 4 年以上の管理職は創造力を除いて、他の項目は 3 点以上であった。職種別では、営業・企画系の業務に従事する人材の能力評価が高かった。それでも創造力は 2.5 でしかない。IT 系（エンジニア）は、全体的に評価が低く「創造力」は 2.2 でしかない。

全体として評価は厳しく、これが、「質・能力に問題」という判断につながっているであろう。

表 6 ベトナム人の社会的基礎力平均点

		主体性	実行力	課題発見力	創造力	発信力	状況把握力	規律性
計		2.9	2.9	2.7	2.4	2.8	2.9	3.1
職位	管理職	3.2	3.2	2.9	2.6	3.1	3.1	3.3
	スタッフ職	2.8	2.7	2.6	2.3	2.7	2.8	3.0
職種	技術職	2.9	2.9	2.8	2.4	2.8	2.9	3.1
	会計・経理	3.1	2.9	2.8	2.5	2.7	2.9	3.1
	IT	2.7	2.8	2.6	2.2	2.8	2.8	3.1
	総務・人事・事務	2.9	2.7	2.6	2.3	2.8	2.9	3.1
	営業・企画	3.1	3.0	2.8	2.5	2.9	3.1	3.3

注:点数は、4点満点(1点=まったく能力がない、2点=あまり能力が認められない、3点=それなりの能力が認められる、4点=非常に高い能力がある)で評価した平均スコア

出所:ジェトロ「ベトナム人材力調査・社会人基礎力調査」2010年

もちろん、「非常に高い能力がある」（４点）と評価される者も、項目によってばらつきはあるが、創造力（7.8%）を除いて、２割から３割はいる。

教育・訓練

こういう状態の中での人材育成（教育・訓練）はいくつかのレベルがある。

・ 5 Sと「ほう・れん・そう」教育

仕事を教える以前に、仕事に対する考え方や意識などの教育である。

整理・整頓・清掃・清潔・躰の習慣を身に付けさせる5 S教育については、改めて言うまでもないであろうが、日系企業にとって、特に工場ワーカーに対しては最初に必要な教育であった。筆者が今回訪れた2社でも行われていたし、日系企業ではどこでも行われていると言ってよい。

もう一つは「ほう・れん・そう」教育、つまり、仕事に関わることについて、上司・部下・同僚・関連部署への報告と連絡と相談を密に行うことである。特にスタッフ部門で重要視される。

それと、それぞれの会社のルール（ここには、5 S、報・連・相も含まれるが）の教育である。その会社での5 Sの実行の仕方、報・連・相のやり方、会社の規則等々の教育である。

これらは、新入社員教育時に座学でその意味と必要性を教えるとともに、朝礼で繰り返し言い、作業中にも常に点検・注意をしている。「注意深く監視していないと、ワーカーたちは5 Sや会社のルールなどを破ってしまう（電子部品・光学機械加工メーカー）というような問題も出ている。

以上の教育は、会社にとって望ましい従業員に育てる人間教育で、非常に日本的なのである。

・ 技能・技術教育訓練（製造業）

製造業の技能・技術教育訓練はその製品、製造プロセス（作業内容）等によって異なり、多様である。

単純・繰返作業の場合、ブラザー工業で見たように、入社時数日の新人教育で、現場に出し、後はOJTで習熟させていだけというところもある。ある自動車用組電線メーカーもワーカーは基礎的研修（5 S、KAIZEN、安全管理など）で十分としている*40。

しかし、熟練を要する職場（金型製造、精密機械製造等）や科学的・技術的知識を要する職場（電子部品製造等）では、一定の計画的な訓練と教育が必要となる。

ジェトロのベトナムに「進出した日系企業の人材ニーズ及び育成事例」*41 からいくつか見てみよう。

① 工作機械設計・製造A社

終身雇用を前提として採用し、理念として「全員に平等にチャンスを与える」こ

とを掲げ、約3年働いた社員全員に日本での実務研修を経験する機会を与えている。

② 自動車用組電線（ワイヤーハーネス）メーカーB社

優秀な社員を選抜して幹部候補生として日本のマザー工場で2週間の研修を行う（修了証授与）。日本の研修制度は「日本に行ける。日本で学んだ後に修了証を授与してもらえる」ということで高く評価されている。帰国後、ライン長・指導教官としてワーカーの指導およびマネジメントを行う（40～50人を管理）。

専門学校のような一般化された内容では、研修プログラムとして導入する必要性は感じない。むしろ、現場を踏まえて、それに対する実践的な改善内容（カスタムメイドの内容）でなければ意味を持たない。

③ プラスチック精密部品メーカーD社

1995年に進出し、職業訓練所などで募集し、200人の応募者に2D図から3D図（立体）に描くテストを行い、合格した40人を採用した。そして技術学校を開設してこの40名を徹底して養成した。この養成学校は97年から4年間開設し、4年間で100名の技術者を育成した。この養成した技術者を日本に研修生として送り（半年間程度）、ベトナムで作った制度の低い金型を日本に送り、日本にいる研修生に調整させるという訓練を行った。この研修生がベトナムに戻り金型を作る。「日越両国でベトナム人同士の金型調整」で技能・技術を高めるプロセスをとっている。ただ、一般的な技術的内容であれば、自社の研修・OJTで十分であるという。

④ 電子部品、電子カメラ関連の電子部品、光学機器組立加工メーカーE社

新規案件の場合は、本社かメーカーから技術者を2～3か月間派遣してもらう。優秀なワーカーを海外産業人材育成協会の制度を利用して日本国内で研修をさせている。12年は3人3年間の期間で派遣の予定。

⑤ プラスチックOA機器メーカーF社

日本の金型会社からベトナムに来てもらい（出向）技術者に研修してもらう。日本に研修に出すのは難しい。その代り、中国に3か月から1年間金型実習として派遣。

西山の報告^{*42}からも見てみよう。

- ・久光・ベトナム製薬—表彰制度を導入している。
- ・コクヨベトナム—管理体制は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用。営業担当者のインセンティブとして、金銭での褒賞を重視。
- ・テルモ・ベトナム—ローカルの幹部育成と生産性向上のため、マネージャー候補を日本へ派遣。新製品の製造移管に合わせて、技術者は1～2年程度、生産は3ヵ月、品質は6ヵ月な

ど、それぞれ期間を決めて日本に派遣し、業務を理解し実行できるように教育の機会も設けている

- ・カイ（貝印）・ベトナム—人材の確保と育成を重視し、勤続年数を伸ばし教育をしっかり行うことが重要だと考えている。また、長期に勤務してもらうために、ある程度の賃金水準やボーナス水準を確保、加えて、休暇前の少額のもち代（追加給与）の付与、食堂の設置による美味しい食事の無償提供、クラブ活動・社員旅行・忘年会による人間関係構築の機会の提供など。また、日本での研修も行っている。
- ・オギノ・ベトナム（オギノ工業—自動手部品、精密機器関連部品製造）—現場のリーダーの育成が重要と考えており、OJTによる教育を継続して行っている。2008年の創業メンバーはかなり残っており、当時のワーカーの中からリーダーになるものも出てくるなど、大卒、短大卒のリーダーとともに管理職がある程度育ってきている。ただ、リーダーが長期間勤務しているためその下の層が育たないという問題もある。

以上のように、教育訓練、特に技術者、熟練工養成の教育訓練は日本本社・工場で行っている会社が多い。これは、技能・技術、マネジメント能力の向上だけでなく、同時に、「選ばれた存在」「認められた存在」として彼らの自負心を高め、モチベーションを高め、を離職対策にもなっている。同時に、日本語の教育の役目も果たしている。

もちろん、日本に派遣する余裕がなく、日本から、中国、台湾等の先進グループ企業からの技術者企業の出張等によるし教育訓練も見られる。

・日本語教育

いくつかの企業では、就業後、スタッフ、管理職等に日本語教育をおこなっている。在ベトナム企業で、人数の少ない日本人スタッフのベトナム語教育ではなく、ベトナム人従業員の日本語教育というのはいささか逆転しているが、日本からの出向者（経営者、管理職）のほとんどはベトナム語ができないため、日本人スタッフとベトナム人従業員とのコミュニケーションの円滑化、日本本社、取引のある在ベトナムの日系企業とのコミュニケーションのために、日本語を必要とされるからである。なお、英語が社内の公用語になっている会社も出てきている。

むすびに代えて

これまで見てきた、日系企業のベトナム進出とその人事管理について、改めて整理しておこう。

ベトナムへの日系企業の進出は急増していた。当初は低価格の輸出用繊維・衣服、自動車・バイク、電気・情報機器を生産する労働力集約型の製造業中心であった。近年は、一億人近く

の人口と国民所得の上昇を背景として、現地向けの消費財製造業や小売り、サービス業の進出も見られるようになった。ただし、研究開発型の企業はほとんど進出していない。また、一点集中のリスク回避としてチャイナ+1としてベトナムを選択する傾向がみられた。

人事管理の面から見ると、日系の製造業企業の多くは、日本流のマネージメント（物づくりと人づくり）をおこなっているようである。管理体制は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。

そこには幾つかの問題・課題がある。以下、製造業のそれを中心に整理しておこう。

一つは人件費・賃金の急上昇である。

低賃金労働者を使つての低価格の輸出用製品を生産することを目的としていた労働集約型の製造業にとっては、賃金の急上昇は確かに悩みの種であろう。とは言え、ベトナムの日系製造業の賃金水準は、中国のそれと比べれば、まだまだ低い。就業者の大半を占めるワーカーの基本給月額が4割強で、企業の年間実負担額は4割にも満たなかった。

他方、増加しつつある原地向け消費材生産企業や小売業、サービス業にとっては、賃金の上昇は、ベトナム人の所得水準の上昇、消費の拡大につながり、歓迎すべきことでもある。

国の経済発展は賃金上昇を招くことは当然であり、それは国民にとって歓迎すべきことである。賃金上昇は今後も続くであろう。だからと言って低賃金労働者を求めて、上昇した賃金上昇国からは撤退し、低賃金国へ移転する（韓国→中国→ベトナム→より低い賃金国）というような企業行動は、かつて韓国で生じたように、現地国からの非難を免れないであろう。

賃金管理は、職務等級給で、年功賃金ではないようである。ただし、ワーカーの賃金は30歳代までは年齢とともにいくらか増加する傾向は見られた。

もう一つの問題は現地人材の問題である。

現地人材の採用難がいわれるようになってきているが、まだ、ワーカークラスの採用難はそれほど大きな問題とはなっていない。しかし、中国流に言えば、高級人材の採用難問題はある。

ベトナムの労働市場は、現在のところ、日本のように新規学卒を採用して、育てていくという方式ではなく、需要が生じた時に即戦力を随時採用する方式、つまり大半が中途採用である。特に進出後の操業期間が浅い企業にとってそうならざるを得ない。

ところが、ベトナムでは、技術水準が低く、大学進学率もまだ低く、高級人材（熟練工、技術者、幹部候補者、管理職）は不足している。当然、高級人材争奪をめぐる企業間競争（待遇の良い国営・外資等、あるいは日系企業間）も激しくなり、それは同時にベトナムの高級人材の発展空間（より高い賃金、より良いステータス）を求めた転職行動を招くこととなる。

ベトナム人労働者の離職・転職は、高級人材に限らず、ワーカーレベルでも多い。特にテト（旧正月）休暇後その率は高まる。

離職・転職は、ベトナムの2回までの期間付雇用契約認めるという雇用契約のあり方にも起因している。

日系企業は、可能な限り長期雇用を前提として雇用しているが、単純労働者は離職・転職を前提とした短期雇用もやむないとしている。ワーカーの退職があってもいいように、手順書をしっかりと作り、それを見れば入社直後でもすぐ同じことができるような体制を整えている企業もあつた。

課題となるのは、熟練工やスタッフ・技術者の採用・定着・離職対策である。これは、ある意味で一つのことと言ってよい。つまり、より良い処遇を提供することである。

賃金アップはもちろん他の処遇面、主に福利厚生面の充実である。日系企業では、強制保険の加入は当然で、その他に食堂の設置・内容改善、通勤バスの運行、通勤手当、住宅手当等、中には、バイク保険金の会社負担、カフェスペースの設置、託児所（有料）の設置をおこなっている企業もある。また、旅行機会の少ないベトナム人にとって親睦も兼ねた、社員旅行は好評なようである。また、日本での研修は離職対策という意味でも効果があるようである。

また、賃金をおおっぴらに見せ合うベトナムの労働者にとっては、公正な人事評価は必須である。評価への不満は即離職につながると言ってもよい。

スタッフ層にとっては、教育訓練による能力向上とキャリアアップの見通し（発展空間）＝人材の現地化のレベルを明示することも重要な要素である。そのため、新人研修時に「モチベーションの向上・離職率の低下を目的」として「生涯賃金の推移（上昇）」について説明する企業もあつた。

発展空間の提供は、単に採用・定着・離職対策を意味することではなく、企業運営にとっても重要な意味を持っている。つまり、人材育成（教育・訓練）である。以下、ベトナムの教育訓練についてまとめておこう。

ベトナムの日系企業には、まだ日本の大企業に見られるような階層別の教育体系が導入されているようには思えない。それは、多くは単純労働の労働集約的大量生産工場企業が中心であるからであろう。

単純繰り返し作業職場では技能訓練は大した問題ではない。入社後、数日間の基礎的研修（5S、安全管理など）をし、後は現場に出し、OJTで習熟させていくことで十分としている。5S教育は、朝礼の度に強調し、職場でも常に点検するのが一般的である「ほう・れん・そう」教育、改善（KAIZEN）運動（QC活動や提案制度）の導入もおこなっている。これらはすべて日本発生の手法である。つまり、日本的経営（工場運営）の基本である。

熟練を要する作業や現地企業運営を担う幹部候補生に対しては技能訓練・技術教育、人材育成が重要な課題である。しかし、ベトナムの日系製造業の多くは、研究開発・技術開発は日本

本主に頼っている段階である。経営者・幹部従業員は日本からの出向者によって占められており、現地人材への経営者教育・マネジメント教育は進んでいない模様である。とはいえ、早晩、現地化のための経営者教育・マネジメント教育は必要になる。

グローバル人材育成の育成政策はほとんど進んでいないように思われる。大企業の多くは日本本社を中心に、グローバル人材育成の態勢（教育・訓練制度）は形成されているが、それがベトナムの子会社を巻き込むまでは及んでいない。それは、何度も言うようだが、ベトナムの子会社は量産工場が中心で、ベトナムでは製品開発は行われず、グループ企業の研究技術開発型会社、販売拐取そして企業や地域統括会社の進出が少ないためと思われる。研究技術開発は日本でなされ（富士通は長野の子会社）、技術指導も日本本社・工場湯多くの日系企業の技術者、管理者の育成は日本本社・工場や先発の中国や台湾のグループ企業（ブラザーは中国、台湾であった）に頼っているのが現状である。

地域統括会社は未発達である。それは、製品開発・生産・流通・販売をグループとして展開するような進出形態にはなっておらず、また、アジアに進出している日系企業の地域統括会社の多くは香港を含む中国におかれている。それゆえ、ベトナムに地域統括会社を設置する必要性を持たないのであろう。

検討事例も少なく、一般化には不安であるが、管理体制や従業員の労務管理は日本の仕組みをベースにベトナムの事情を加味したものにしてしようとしているようであるが、賃金体系の構築や教育訓練体制はまだ未成熟のようである。なお、企業の安定的な運営・安定的な雇用人事管理にとって、最も重要となるであろう、従業員評価のシステムについては検討することができなかった。またの機会を期したい。

注

- *1 GDP はジェトロ「2014 年ベトナム一般概況」、企業数は厚生労働省「2014 年海外事業報告」、従業者数は藤田麻衣「ベトナム労働市場と企業雇用」（坂田正三編『ベトナムの労働市場と雇用問題－統計と先行研究のレビュー－』（ジェトロ アジア経済研究所 2015 年）所収による）。元資料はすべてベトナム統計総局（GSO）の統計データである。
- *2 本調査は、海外に子会社・孫会社を持つ日本企業本社を対象（金融・保険業、不動産業を除く）に、その海外法人の状況を調査したものである。調査は毎年行われており、回収率はおおむね 70%前後である。それゆえ、企業数、従業員数は実態より少ない数値となっている。
- *3 平賀富一「ASEAN の経済統合と日系企業の動向（第 2 回）」（一般社団法人貿易研修センター「e-Magazine」2014 年 5 月 30 日配信）より。
- *4 帝国データバンク「ベトナム進出企業の実態調査」（2012.2.1 現在）
- *5 例えば、愛媛県今治市に本社を置くタオルメーカーの一広隣の従業員数は 155 人であるが、ベトナムの子会社一広ベトナム隣は 1,100 人である。
- *6 関満博「ベトナム南部に進出する日本企業」P.34～35（独法経済産業研究所 RIETI Discussion Paper

Series 04-J-038 2004 年

- *7 大西勝明「ベトナムの外資法と FCV の概要」『専修大学社会科学研究所月報』No.410 (1997.8.参照)。
- *8 06 年、テト前に南部ドンナイ省を中心に日系企業十数社でストライキが発生している。08 年には、ベトナム全土に日系企業を含めてストライキが広がった (会川清司「日系進出企業のベトナム労使問題と対策」一般社団法人海外産業人材育成協会 2013.01.02 参照)。
- *9 Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC HP (2015/03/04 取得)
- *10 川嶋修三「ベトナム等海外工場での人づくり」(海外所業訓練協会『グローバル人づくり』187 号 2005 年 1 月)
- *11 前掲、大西論文
- *12 前掲、川嶋論文
- *13 前掲、関論文
- *14 ブラザー工業発表 (11 年 2 月 28 日)
- *15 中国人が指導することは、中国工場からベトナム工場に生産移管しているため、中国人マネージャーの感情、ベトナム人の反中感情の問題もあって、「最新の注意を払っているが、難しいと考えている」と言う。「進出日系企業の人材ニーズと育成事例 (ベトナム)」ジェトロ「ASEAN の産業人材育成ビジネスに関わる進出日系企業の人材ニーズと人材育成事例」(2013.7) 所収。
- *16 「グローバルグループグローバル憲章」「トレーニー制度」については(「ブラザー工業 CSR の取り組み<2,014 年>」参照)
- *17 ジェトロが毎年行っているアンケート調査
- *18 ベトナム・ハノイ/ホーチミンに特化した日系の人材紹介・人材会社ベトナム works [ベトナムワークス]に出ている日系機械メーカーの技術者求人の一つである。(vietnam.ci-asia.com 6/12 取得)
- *19 前掲、藤田論文
- *20 中小機構「中小企業国際化レポート」(2012 年 2 月)(原資料:米国の人材コンサルティング会社 Hay Group が、2010 年の調査に基づいて発表したレポート「Rewarding Vietnam: Getting of the talent-go-around<ベトナムの人材にいかにかに報いるか:人材のメリーゴーラウンドから降りるために>)
- *21 リクルートワークス研究所「ASEAN 4 カ国 (タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム) の職場実態に関する調査」(2014 年)
- *22 西山茂「日本企業のベトナム進出の現状と課題」早稲田大が WBS 研究センター「早稲田国際経営研究」No.44 (2013)
- *23 ICONIC「ベトナム人の転職動向」(2011 年 7 月実施。調査対象者—ICONIC に面接に来た 22 歳～45 歳までの正社員として就業している 191 人のベトナム人ビジネスパーソン。出所:ICONIC「人材通信」第 13 号 (2011 年 07 月 06 日水)
- *24 アイコニック「ベトナム人の労働意識調査」(調査対象:アイコニックに登録している就職・転職候補者 100 名、20 代から 40 代の男性 58 人、女性 42 人) ICONIC 人材通信 第 5 号 (2009 年 11 月 17 日) <http://www.iconic-intl.com/>)
- *25 前掲、中小機構「中小企業国際化レポート」
- *26 ジェトロ「ASEAN の産業人材育成ビジネスにかかわる進出日系企業のニーズと人材育成事例」ベトナム① (2013.7)
- *27 安倉「ベトナム人労働意識調査 後編」(「ICONIC 人材通信」第 6 号 2010 年 1 月 18 日)
- *28 ベトナムの法定最低賃金は地域によって異なる。地域は、4 地域に分かれており、第 1 地域<ハノイ、ホーチミン地区>が最も高く (15 年 310 万ドン)、第 4 地域が最も低い (215 万ドン)。
- *29 ICONIC「在ベトナム日系企業における給与・昇給率調査」(<http://www.ICONIC-intl.com/about-pay-raise-report.php>)。本調査は毎年、在ベトナム日系企業 170 社前後の対象に行われている。
- *30 日本企業の海外進出支援サイト ヤップango 号 www.yappango.com/faq/rgf-01.html (2015.7.12 取得)
- *31 ジェトロ「ベトナム人材力調査・給与調査」2010 年
- *32 「改正労働法施行細則」政令 49 号 (賃金) 2013 年 6 月 (出所:ジェトロ「ベトナムの各種制度に関する情報」より (一部省略))
- *33 前掲、藤田論文

- *34 www.iconic-intl.com/insurance.php (2015/07/13 取得)
- *35 前掲、ICONIC「ベトナム人の労働意識調査」
- *36 前掲、川嶋論文
- *37 前掲、川嶋論文
- *38 プラスチックメーカーF社(ジェトロ「ASEANの産業人材育成ビジネスに関わる進出日系企業の人材ニーズと人材育成事例」(2013.7))
- *39 ジェトロ「ベトナム人材力調査・社会人基礎力調査」(2010年)。なお、社会人基礎力については、経済産業省「社会人基礎力研究会」の定義を参照。
- *40 前掲、ジェトロ「ASEANの産業人材育成・・・」
- *41 前掲、ジェトロ「ASEANの産業人材育成・・・」
- *42 前掲、西山論文

参考文献・資料

- 大西勝明「ベトナムの外資法とFCVの概要」(『専修大学社会科学研究所月報』No.410(1997.8))
- 川嶋修三「ベトナム等海外工場での人づくり」(海外所業訓練協会『グローバル人づくり』187号2005年1月)
- 関満博「ベトナム南部に進出する日本企業」(独法経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 04-J-038 2004年)
- 西山茂「日本企業のベトナム進出の現状と課題」(早稲田大がWBS研究センター「早稲田国際経営研究」No.44(2013))
- 平賀富一「ASEANの経済統合と日系企業の動向(第1～4回)」(一般社団法人貿易研修センター「e-Magazine」2014年)
- 藤田麻衣「ベトナム労働市場と企業雇用」(坂田正三編『ベトナムの労働市場と雇用問題—統計と先行研究のレビュー—』(ジェトロ アジア経済研究所 2015年))
- 厚生労働省「2014年海外情勢報告」(各年)
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」(各年)
- 外務省「海外在留邦人数調査統計」(各年)
- その他、ジェトロの諸調査データ・報告、在ベトナム日系人材紹介業等の調査報告 等々

ベトナム戦争後のベトナム社会と同国の安全保障政策につき

隅野 隆徳

1. はじめに

ベトナム社会主義共和国には、いつか訪問する機会を求めていた。それが今回、専修大学社会科学研究所の2014年度春季調査団の一員として実現することになり、期待が大きく弾んだ。

私が憲法研究者として本学での教員生活を始めた翌年、1964年8月にアメリカによる謀略の「トンキン湾事件」が起これ、その次の年1965年2月からアメリカのベトナム空爆が全面展開された。それだけに、アメリカ帝国主義による侵略戦争に対する、ベトナム人民の不屈の闘いは、私の心に深く刻まれ、大学等の授業でしばしば取り上げて、学生等と討論し、私の初期の論文のテーマになった。そして長期にわたる闘いの末、1975年4月30日にベトナム人民軍によりサイゴンが解放されたことは感動をもたらすものであり、翌5月1日のメーデーでは、デモ行進の後、大学の同僚と、南ベトナムの解放に心からの祝杯を挙げたことをよく記憶している。

今回3月中旬に訪れたホーチミン市とフエ市では、2015年4月30日のサイゴン解放・ベトナム戦争終結40年を記念して、街中の各所にベトナム紅旗が林立していて、式典への準備を強く感じさせられた。その意味でも、この40年の間にベトナムの社会と国家がどのように変化し、あるいは戦争の傷痕をなお残しているかを、短期間の観察と調査によって記したい。

2. ベトナム戦争の傷痕の深刻さ

調査旅行の第1日めと第2日めを通じ、サイゴン大教会と中央郵便局を見学し、New World Saigon Hotelに宿泊してみると、ホーチミン市が、フランス支配時期の建物を保存しつつ利用し、さらに都市建設を急速に進める活気ある都市であることを実感する。とりわけ2日めの夕食前に案内していただいた、旧南ベトナム政府大統領官邸から2kmの距離の道路交差点の一面に、旧南ベトナム大統領ゴ・ジン・ジェムの圧制に抗議して焼身自殺した僧侶を追悼して彫像を含めた公園が厳粛に存在することに、襟を正す思いであった。

1954年ジュネーブ協定により、ディエンビエンフーの闘いで敗北したフランス軍をベトナムから撤退させるべく、暫定的に北緯17度線の南部に集結させ、ベトナム人民軍は北部に集めたが、この機会にアメリカは、フランスに代って南ベトナムに大規模な軍事顧問団を派遣して介

入を図った。1955年10月に南ベトナム共和国の樹立が宣言され、コ・ジン・ジェムがその大統領に就任した。アメリカのかいらい政権としてのゴ・ジン・ジェム政権に対して、南ベトナムでの人民の闘いは困難な中に進み、1960年12月南ベトナム解放民族戦線が結成された。そして1963年11月南ベトナムでの軍部クーデタにより、ゴ・ジン・ジェム大統領は殺害された。なおサイゴンで焼身自殺した僧侶の乗り捨てた自動車は、フエ市の高台の公園内に展示されていたように思う。回想は尽きない。

アメリカのベトナム戦争による傷痕は、その戦後40年を経過したといっても、なおいろいろな形で深く刻まれているように思われる。とくに米軍の地上作戦の便宜のために広範な地域で行われた「枯れ葉作戦」によるダイオキシンの被害につき、アメリカは、ベトナムからの補償要求になにも応えていないと、今回ホーチミン市でのベトナムのガイドの人が語ってくれたし、日本でも報道されている（たとえば、『しんぶん赤旗』2015年4月30日記事参照）。それによると、私たちにとり最も印象深い結合性双生児の「ベトちゃんとドクちゃん」は、1981年枯れ葉剤が大量に散布された中部高原で生まれ、枯れ葉剤に含まれる毒性の高いダイオキシンの影響の可能性が高いと考えられ、7才の時に日本の医師もかかわって分離手術に成功した。その後、兄のベト氏は腎不全等で亡くなったが、弟のグエン・ドク氏はホーチミン市の病院職員として活動していることが知られる。他方、毒性の強いダイオキシンを含む薬剤を浴びた住民は約450万人にのぼるとされ、しかもダイオキシンは自然分解しにくく、障害児は今でも各地で出生するといわれる。

そこで「ベトナム枯れ葉剤被害者協会」は2004年、枯れ葉剤を造ったダウ・ケミカルなど37社を相手に米国で損害賠償請求訴訟を起こしたが、2009年に米国連邦最高裁は審理を却下し、請求を認めなかった。他方、米軍のベトナム帰還兵らが1984年に起こした、枯れ葉剤に伴う身体的・精神的異常の救済を求めた集団訴訟では、被告の各社が1億8000万ドル（当時の為替レートで約430億円）の和解金を支払い、裁判を終結させている。こうしたアメリカの非人道的姿勢は引き続き、国際的にもきびしく追及されていかなければならないと思われる。

またベトナム戦争に伴う国内処理の1つとして、本年2015年4月30日（木）の7:30 am NHK総合テレビニュースが、ベトナム戦争終了40周年に当たり、ベトナム国営テレビで放映されたニュースを紹介したのが注目される。それによると、ベトナムの女性記者が、ベトナム戦争中行方不明になった家族が多くいることから、テレビを通じて、行方不明の家族の再会をあっせんし、これまで1000件が解決し、なお1万2000件の要望がある由である。その1つとして、中部ベトナムで看護師をしていた女性の幼児の娘が拉致され、当時アメリカ側の南ベトナム政府から、親が投降すれば娘を返さずとして、娘の写真入りでピラがまかれた由である。看護師の母親は唯一の娘のピラ写真を女性記者に渡し、テレビで紹介されたところ、その娘さんが名

乗り出て、ハノイに住む両親と再会した由。そしてその娘さんはその後結婚し、子供を出産したとのことである。

このように40年前のベトナム戦争の負の遺産は、今日になお残されている。

3. ドイモイ（刷新）の進展

第3日めの3月13日（金）午前にはホーチミン市社会科学院で行われた、私たち一行に対する講義は、1986年から2015年間の「ドイモイ」の進展につき、農業・工業・商業・人口構成と分布、そして社会構成の変動の分野にわたり概括的になされ、質疑応答がなされた。その中で、南部ベトナムでは、ベトナム戦争終結後、1976年に南北統一してベトナム社会主義共和国が成立しても、農業の集団化等が図式的に強行されるのではなく、諸条件に対応して慎重にすすめられたことを説明してくれた。とくに農業では生産単位を各農家におき、労働意欲を奨励し、結局、農業のドイモイを通じ、米の生産量が増加し、1989年から米の輸出国になるという転換が紹介された。ベトナム側からのそうした報告の詳細は別掲にゆずり、ここでは、日本でのベトナム研究者による研究成果を踏まえて（例えば、古田元夫『ベトナムの世界史』[1995年、東京大学出版会] 238頁以下参照）、ドイモイをめぐる一般の問題を検討し、その中で今回の調査における具体的事例を位置づけてみたい。

(1) ドイモイの意義

古田氏がまとめるところによると、1986年12月のベトナム共産党第6回大会で採択された「社会主義に関する発想の刷新（ドイモイ）」の中心点は、次の4つである。

第1は、ベトナムの現状を、社会主義への極めて長期にわたる「過渡期」の最初の段階であるとした。

第2に、ベトナムの現状では、「農業を第一戦線」として、民生の安定を重視しつつ、現実的な経済建設が追求されなければならないとした。

第3に、ベトナムの現実では、生産力が低く、そのため市場経済原理を導入し、多セクターの混合経済体制をとることが「合法的」だと考えられるようになった。

第4に、一国規模での自力更生路線にも問題があり、国際分業への積極的参与なくしては経済発展はありえないとする見方が採用された。

こうしたドイモイ政策の採用は、同時に、従来の軍事力を優先させ、その劣勢を経済システムの手直しで凌ごうとする「安全保障観」から、「強大な経済力」、「適度な国防力」そして「国際的協力関係の拡大」を、現代における安全保障の条件に指摘する、1988年5月のベトナム共

産党政治局第 13 号決議に展開していく。

それは、ベトナムが、従来の冷戦的国際情勢論から離脱を開始し、体制の相違を越えた平和共存と経済的相互依存が進展するという国際的相互依存論を受け入れ始めたことを示すものと分析される。

こうした安全保障観の転換は、その後 ASEAN（東南アジア諸国連合）への接近と、1994 年に加盟申請し、1995 年に ASEAN に正式加盟する。また、ソ連を中心とする社会主義諸国との関係を重視する「社会主義国際関係」優先政策を転換し、体制のいかんを問わない「一般国際関係」による「全方位外交」政策を採用するに至る。

(2) 工業の実際

このようなベトナムの模索の中で、今回私たちが接した工場のいくつかの側面につき簡単に言及する。

調査第 2 日め 3 月 12 日（木）午前に訪問したブラザース・グループ会社は、ホーチミン市南部の工場団地に位置し、2012 年に当地で生産開始して、尖端的な「ミシン」の生産を、女性労働者を中心に、労働集約型ともいえる一貫生産を、20 数名を連続配置して進めており、私にとっては久しぶりの緊張した労働現場であった。

調査第 2 日め午後を訪れた、同じく工場団地にある富士通の工場は、以前にも本学の調査団が訪れたことがある由で、IT 産業の最尖端を見る思いで、各労働者が個性を活かして作業に立ち向かっているように思われた。そこでは日本人の副所長の人の案内で主要な職場を廻り、その後の質疑応答が印象的であった。それは、共産党による「一党独裁」をとっているが、中国と異なりベトナムでは、党の決定に対し、職場等での受け取り方に柔軟性があるとの指摘があったことである。ベトナムが歴史的に多くの苦難を経、また社会主義の規模においても、柔軟に対応しうる余地があるのかと想像した。また労働者の賃金につき、国ないし地域の最低賃金が定められ、その水準に応じて賃金を変えなければならず、それに関連して同工場でストライキが 1 度あったということが応答され、社会主義国としての徹底さの一面を知った思いがあった。また同工場は当地での創業以来 18 年を経ているが、発足時の労働者が 100 人余りいる由で、労使にとり安定した職場になっていることを伺えた。

ホーチミン市の第 3 日め午後、工場団地の一画にある Liberty Lace 社を訪れた。ここは台湾の資本と技術が投下され、刺繍・レース等の生産が大規模に行われているということで、経営者は台湾の人、工場の運営はベトナム女性が担当している由である。その点で古田氏の前掲書 244 頁以下の叙述で、1994 年 10 月のベトナムへの外国投資を国・地域別に見ると、1 位が台湾（18 億ドル）、2 位香港（16 億ドル）、3 位韓国（8 億ドル）、4 位オーストラリア（6.3 億ド

ル)、5位シンガポール(6.2億ドル)、6位マレーシア(5.7億ドル)、7位日本(5.2億ドル)となっており、その実例を見た思いがする。ベトナムが今日ではいっそう、アジア・太平洋圏の経済関係に深く組み込まれていることを実感する。

(3) 商業施設

第4日め3月14日(土)午前には、ホーチミン市南部に日本のイオンモールが出店し、2014年1月に開店したイオンモールの商業施設を訪れた。ここは shopping mall、super market、department store、映画館、bowling & game center を含む巨大施設で、土曜日とあって、多くのベトナム市民が訪れていた。そこの総支配人の日本の方が私たちに説明してくれた。ここの従業員は2000人で、2交代制とのこと。そしてホーチミン市民の平均年齢は27.4歳とのこと、ベトナム戦争の影響で40代人口が極端に少ないことが注目される。このイオンモールに集客するために、一定区間で無料のバスを運行するが、店の消費者としての対象は、モーターバイクで15分ということ、比較的狭く、「バイク社会」と言えることを語っていた。

確かにホテルの窓から視ていて、午後5時以降、モーターバイクで帰宅する勤労者が市の中心道路に殺到する。しかいそれは、鉄道路線の不足を物語っていると思われる。街には確かに鉄道レールが単線で敷設されているが、ベトナムの人に聞くと、1日にレールを走る鉄道は確か8本とか限られているようである。また、ホーチミン市の中心から南部にかけ、日本の日立製作所等が請け負った地下鉄工事が予定されているというが、バスで通ってみると、未完成のまま、建設予定地には荒れた道路と民家が放置されている状態がみられる。ベトナム戦争でそうしたインフラストラクチャの整備が大幅に後れさせられたことが関係しているのではあるまいか。他方で、日本のODA(政府開発援助)等により、2015にタイ-カンボジア-ベトナム南部等を横断する高速鉄道が開設されたことが報じられ、一定の大規模な開発がされ、国境を越えた物流と人の流れが進められることも事実として認められた。

(4) 少数民族問題

なお、3月14日(金)午前のホーチミン市社会科学院の講義の1つとして、同市西南部の少数民族の経済的・社会的問題が話された。そこにはベトナムでの多民族(ベト族、クメール族、中国系、チャム族等)と多宗教がかかわり、労働と所得、教育、医療等での格差・不平等が問題となっている。そこには長い歴史の問題や、国境の関係、あるいは、フランスやアメリカによる植民地支配で差別が利用されたこともあり、民族間の平等保障が引き続き問われることが話された。ベトナム社会・国家としての困難さの一端に接した思いである。

4. ベトナム国の安全保障政策

今日ベトナムは、東南アジア地域の中で、ASEAN（東南アジア諸国連合）に加盟し、アメリカのオバマ政権における、中国の経済的軍事的台頭を視野に入れた「アジア太平洋へのリバランス」（アジア太平洋重視政策）〔渡辺治 他編『集团的自衛権容認を批判する』（2014年、別冊法学セミナー123頁参照）の状況にあって、法的にはTAC（東南アジア友好協力条約）という、アメリカ、中国、日本、韓国、そしてヨーロッパ諸国も参加する、「不戦共同体」において、重要な役割を果たしていることは注目されてよい。それは、「中東地域」が、イラク、シリアを始めとして、アメリカやロシアが地域の軍事紛争に加担する紛争地域となっていることと対比すれば明らかである。

しかし、ベトナムを含め東南アジア地域がこのような状況になるには、ベトナム戦争後も大きな紛争が引き継がれ、その深い反省の上に立ってのことであることは重視されてよい。

アメリカのベトナム侵略戦争に対して、ベトナムは、対フランス独立戦争と同様に、ラオス、カンボジアと一体となって、そしてなによりもベトナムを基幹として立ち向かい、1975年4月に勝利を収めた。しかし、その過程でカンボジアでは、極左的なポル・ポト派政権が支配し、中国の「文化大革命」時の毛沢東派と相通じ、カンボジア国内では都市住民の農村「下放」政策を取り、その後国際的に問題となる大量虐殺事件も起こす。これに対しベトナムは、カンボジアのヘン・サムリン政権を擁護するべく、1978年にカンボジアに侵攻した。また、それとも関連して、1979年には中国との間に国境問題をめぐる中越戦争を起こした。それらは、ベトナムに対する国際的な強い批判となって、ベトナムは孤立することになる。

また、それまでベトナムとの間で、社会主義国として多くの輸出・輸入をしてきたソ連が1985年からの「ペレストロイカ」、そして1991年末のソ連崩壊の中で、ベトナムはこれまでの国際関係の方針転換をせざるをえなかった。それが1986年のドイモイに現われている。

1967年にASEANが設立された当時、それに加盟したフィリピンとタイは、ベトナム戦争ではアメリカ側に加担し、ベトナムとは敵対関係であった。しかしベトナムがドイモイ政策の中で、ASEAN諸国と自由貿易の経済交流を始めることで、タイ、シンガポール、マレーシア等の発展した諸国との経済関係の維持・継続をすることは、ベトナムにとっても、またカンボジアのヘン・サムリン政権を支援するためにも不可欠であった。

こうしてベトナムは、1986年ベトナム共産党第6回大会がドイモイを提唱し、1988年ベトナム外相がASEAN加盟の希望を表明し、1989年ベトナム軍がカンボジアより撤退し、またベルリンの壁が崩壊した。1991年ベトナム共産党第7回大会で「全方位外交」路線を採用し、またカンボジア問題に関するパリ和平協定が成立、そしてベトナムは中国と国家間関係を正常化さ

せる。1992年ベトナムはパリ条約に加盟し、ASEANのオブザーバーに認められる。1994年アメリカ合衆国は対ベトナム経済封鎖を解除し、ベトナムはASEAN正式加盟を申請し、1995年ベトナムはASEANに加盟し、また1998年ベトナムはAPEC（アジア太平洋経済協力会議）に正式加盟し、ベトナムは着実な国際参加をはたしてきた。

またベトナム史の研究者である古田元夫氏が「ベトナム戦争の世界史的意義」（『しんぶん赤旗』2015年4月21日付）として、ベトナムが最強のアメリカの侵略を打破し、ジュネーブ協定後に形成された南北分断を克服して統一し、それが今日の東南アジアにおける「不戦共同体」に結びついていることを指摘して、重要な見識といえる。

その点で、例えば、ASEANにおけるTAC（東南アジア友好協力条約）は、中国との間で、南シナ海における平和的管理のために、南シナ海行動宣言（DOC）と南シナ海行動規範（COC）への発展の基盤となり、南シナ海の平和保障にどのように連なるかが注目される。この点は戦後の国際関係のあり方として視野に入れておく必要があるだろう。ラティ・インドラスワリ「南シナ海の平和的管理へASEANが環境づくり」（『しんぶん赤旗』2015年9月28日付）参照。

ASEANの多角的で、地球規模の不戦共同体の取り組みが、さらに、日本、韓国、北朝鮮、中国、ロシア、アメリカを含む東北アジア地域の平和保障形成の礎材ともなりうる展開であることは、とくに注目される。

ケーススタディ：ベトナムのブランド「ハプロ」〈補遺Ⅱ〉

梶原 勝美

目 次

- 1、はじめに
- 2、「ハプロ」とは
- 3、個別事業の企業ブランド「ハプロ」
- 4、商品ブランド「ハプロ」
- 5、新たなる展開
- 6、おわりに

1、はじめに

ベトナムはマルクス・レーニン主義にホーチミン思想を加えた独自の社会主義国家である^(注1)。1976年、アメリカとの戦争に勝利し、南北ベトナムを統一した^(注2)が、その後、経済が行き詰まり、1986年、当時国家主席であったチュオン・チンはドイモイ(刷新)政策を導入した。それまでベトナム社会主義共和国の根幹的特徴であった生産手段の所有形態の多様化と価格の自由化を認め、国際分業を重視するというドイモイ政策のもとに市場経済への移行を開始した^(注3)。

ドイモイ以降、1996年、AFTA(ASEAN 自由貿易地域)加盟、2001年、越米通商協定の実施、2002年、中国・ASEANのFTA、2007年、WTO加盟^(注4)、2008年、日本ベトナム経済連携協定(JVEPA)などによりベトナム経済はグローバル化を志向し、経済発展の最中である。

現在のベトナムは社会主義国家というイメージではなく、訪問すればすぐにわかるようにすでにブランド社会に入っている。しかしながら、ベトナムのブランド・マーケティングについての研究はほとんど見受けられず、まだ闇の中にある。

このような現状に鑑み、多くの制約の中、ベトナムのブランド研究を試みた。具体的にいえば、第1回目、2011年4月30日より5月4日および第2回目、2011年8月5日より12日の2回、ベトナムのホーチミン市とハノイ市を訪問した。その研究成果として、「ベトナムのブランド『ハプロ』」として発表した^(注5)。第3回目の訪問、すなわち、2013年9月2日より9月9日の日程で実施された専修大学社会科学研究所のベトナム・ハノイ市の実態調査研究による新たな成果を「ベトナムのブランド『ハプロ』〈補遺〉」として発表した^(注6)。

本稿は、第4回目の訪問、すなわち、2015年3月11日より3月17日の日程で行われた専修大学社会科学研究所ベトナム・ホーチミン市・フエ市の実態調査による新たな成果を加え、補遺Ⅱとしてまとめたものである。

首都のハノイ市やホーチミン市には百貨店（写真1、参照）はもちろんのことコンビニエンス・ストア（写真2、参照）やGMS（写真3、参照）もあり、その発展は今や著しいものである。たとえば、ホーチミン市のGMSのコープ・マート‘Coop Mart’に行ってみれば、日本の総合スーパーと何ら変わりがない。ただ、セキュリティの職員が目光らせているのと手荷物をロッカーに入れなければならないのが違いといえば違いである。店の棚には豊富な商品が並んである。それらは日本の「味の素」、即席ラーメンの「エースコック」（写真4、参照）をはじめとしてアメリカ、ヨーロッパ、韓国、中国といった外国のブランドの輸入品や（ライセンス生産を含む）現地生産品、そして、もちろん多くのベトナム国産のブランドもある。

写真1 百貨店



写真2 コンビニエンス・ストア



写真3 GMS ‘Coop Mart’



写真4 「エースコック」



ここで一例としてミネラル・ウォーターをみてみれば、ベトナムでは水道水が飲用に適さないためか、多くのブランドがコープ・マートの棚にあった。フランスからの輸入品と思われる「evian」、ネスレ社との提携現地生産ブランドの「La Vie」、ペプシコ社の現地生産の「AQUAFINA」、ベトナム国産の「VinHAO」、コープ・マートのPB（プライベート・ブランド）と思われる「Coop」、また、少し異なる観がある「H₂OH」である（写真5、参照）。もちろん、コープ・マートの棚にはなかったが、これら以外のミネラル・ウォーターのブランドも数多く展開されている。コープ・マートで売られていたミネラル・ウォーターの500mlの価格を比べたものが図表1になる。

同図表から同じ500mlのペットボトルのミネラル・ウォーターにもかかわらず、それぞれのブランドごとに価格が大きく異なっていることが分かる。「evian」は輸入ブランドでかなり高価であり、「ネスレ」のブランドが付与されている「La Vie」、ペプシコの「AQUAFINA」が続き、ベトナム国産のブランド「VinHAO」は比較的安く、それよりもさらに安いのはPBの「Coop」である。なお、国産ブランドの「H₂OH」の価格が比較的高いが、同ブランドはミネラル・ウォーターではなく、レモンや砂糖の入っている加工水であり、同じ棚に並べてあったので、参考までにあげた。試しに飲んだところ、「H₂OH」以外のどのブランドも味などに大きな違いはなく、ほとんど同じように思えた。したがって、価格の差はブランド力の差によるものと思われる。

写真5 ミネラル・ウォーターのブランド



図表1 ミネラル・ウォーターのブランドの価格

ブランド	価格 単位ドン (円)
evian	22,600 ドン (約 90 円)
La Vie	3,600 ドン (約 14 円)
AQUAFINA	3,500 ドン (約 14 円)
VinHAO	3,200 ドン (約 13 円)
Coop	2,900 ドン (約 13 円)
H ₂ OH	4,800 ドン (約 19 円)

ホーチミン市 コープ・マート (2011年8月8日)
500ml 1円=250ドンで換算

このようなミネラル・ウォーターにみられるように外国のグローバル・ブランドとともに多くのベトナム国産のブランドがあらゆる商品分野で展開されている。そのような中で、ベトナムの事例研究のブランドの候補として、ベトナム独自のものを探してみた。魚が主原料の独特の醤油のブランド「CHIN-SU」(写真6、参照)、日本でも最近売られ始めているという米から作られている春巻きに使うライス・ペーパーなどのトップ・ブランド「Safoco」などが挙げられる(写真7、参照)。まず、「CHIN-SU」について研究を試みようとしたが、同ブランドは制約があり、企業へのインタビューが不可能であるということで、断念した。次に、「Safoco」について検討したが、ライス・ペーパーはいわば最終製品というよりは、春巻きを作る素材であり、これも断念した。そのような中、知り合いの紹介でインタビューに応じていただけるブランド企業を紹介された。そのブランドが「パブロ」である。

写真6 「CHIN-SU」



写真7 「Safoco」のアイテム



2、「ハプロ」とは

本稿で論じるベトナムのブランド「ハプロ」‘Hapro’については事前に全く情報収集ができず、いわばぶっつけ本番でホーチミン市でのインタビューに出向いたのである。ベトナム人の案内役はホーチミン市の人で、「ハプロ」については知らないという。彼女の話ではホーチミン市では「ハプロ」はほとんど認知されていないということであった。後に、インタビューの中で分かったことであるが、「ハプロ」のブランド企業であるハプロ・グループは本拠地が首都のハノイ市にあり、そこでは大変有名な非上場の国営企業のグループである。

インタビューの結果、「ハプロ」は国営企業グループの統一ブランドであり、また、グループ傘下の個別企業の企業ブランドでもあり、さらに、商品ブランドでもあるというたいへん複雑なブランドであることが分かった。

インタビューによれば、ハプロ・グループ‘HANOI TRADE CORPORATION’^(注7)はドイモイの結果、1991年に設立された国営企業グループで、傘下には子会社17社及び関連会社19社、計36社^(注8)を数え、それらは大別すると、次のように5つの事業部に分かれ、かなり多角化した事業展開を行っている。

- 1)貿易事業
- 2)小売事業
- 3)サービス事業
- 4)投資事業
- 5)製造事業

したがって、これらの多角化した事業を統一ブランド「ハプロ」のもとで展開しているのである。本稿では、ハプロ・グループをハプロ社と表記することにする。なお、ハプロ社はベトナムの4大商社の1つに挙げられている^(注9)。

3、個別事業の企業ブランド「ハプロ」

1) 貿易事業

ハプロ社の中核となる事業のひとつが輸出と輸入からなる貿易事業である。小売事業、サービス事業、製造事業が主としてハノイ市を中心に展開されているのに対して、貿易事業だけは

ホーチミン市に支店があり、特別な事業であることが分かる。インターネットでパブロ社を調べたところ雑貨の貿易の窓口はハノイ市ではなくホーチミン市の HANOI TRADE CORPORATION HOCHIMINH CITY BRANCH (HAPRO) が出てき、ハノイ市の窓口は見つけ出すことが出来ない。このホーチミン市の HOCHIMINH CITY BRANCH (HAPRO) のマネジャー^(注10)が訪問時にインタビューに応じてくれたのである。

彼によれば、事業の中心はパブロ・ブランドのビジネスではなく、OEM で世界中の 60 カ国以上の諸国の市場にベトナムの竹製品、陶器、手工芸品などの雑貨を輸出しているとのことである。したがって、「ハプロ」は輸出事業の企業ブランドではあるが、OEM のため輸出する商品のブランドではない。会話の中で、欧米ではハプロ社の雑貨の評判がいいにもかかわらず、日本への輸出が比較的少なく、不思議であるというので、「欧米には竹がない。一方、日本には竹が豊富にあり、したがって、竹製品の雑貨も量、質ともに充実している。このような日本市場に進出するには、欧米市場のような OEM ではなく、ブランドとして進出すべきである。」と回答した。

情報が十分ないので推測になるが、おそらくハプロ社はベトナム各地の竹細工の小規模生産者と欧米からの OEM 生産の仲介業務が中心で、竹細工のブランド創造・展開を行なうマーケティング機能をまだ果たすことが出来ないのではないだろうか。支店のオフィスにはスタッフがほんの数人いるだけであり、事務的な業務が中心の、いわばマーケティング以前の状態のようである。

論文に製品のサンプルとして写真をのせてほしいといわれ、自由に写真を撮らせてくれたが、それらが次の写真 8,9 である。

写真 8 ハプロ OEM 竹製品サンプル 1



写真 9 ハプロ OEM 竹製品サンプル 2



2) 小売事業

ハプロ社の小売り事業は大きく分けると 3 種類になる。1. スーパー・マーケット事業の「ハ

プロ・マート」(写真 10、参照)、2. コンビニエンス・ストア事業の「ハプロ・フーズ」(写真 11、参照)、3. 免税店の「ハプロ・デューティ・フリー」(写真 12、参照)(今回の訪問時、改築工事中であった)。しかしながら、いずれもホーチミン市にはなく、現在、ハノイ市中心に展開されている。

なお、ハプロ社は日本の 100 円ショップの大創産業と提携し、ハノイ市に「3 万ドン・ショップ」をオープンした(注11)。

写真 10 ハプロ・マート



写真 11 ハプロ・フード



写真 12 ハプロ免税店



3) サービス事業

ハプロ社にはサービス事業部門がある。ベトナム経済の発展に伴って消費者の所得上昇が起これ、サービス需要が生まれてきている。そのひとつが外食である、もうひとつが観光である。同社は両部門のサービス・ビジネスを展開している。

同社の外食事業には、レストラン・カフェ「ハプロ・ボンムア」(写真 13、参照)があり、ハノイ市中心部の池に面した公園の道を挟んで反対側の道路際のビルの 1 階にあり、おそらく外食産業にとっては一等地に当たるものと思われる。メニューは食事、お酒、喫茶、アイスクリームなどがあり、ケーキもレジ・カウンターの横で販売している(写真 14、参照)。客層は、ベトナムに滞在中もしくは観光客の外国人、おそらく役人の接待と思われるグループ、富裕層と思われる家族連れ、カップルといったようにバラエティに富んでいたが、料金が高めに設定されているためか、一般市民らしい姿は見受けられなかった(写真 15、参照)。

同社の観光事業部門は Hapro Travel Joint-stock Company が担っており、ベトナムの観光地へのツアー、伝統的なお祭りのツアーばかりか、エコツアーも実施している(注12)。

写真 13 ハプロ・ボンムア
(概観)



写真 14 ハプロ・ボンムア
看板



写真 15 ハプロ・ボンムア
(店内)



4) 投資事業

パプロ社は流通部門への投資をかなり行っている。前回のハノイ訪問時には同社の大規模ショッピングセンターは建築中であつたが、今回（第3回目）の訪問時には完成していた（写真 16、参照）。そのほかにもベトナムの流通インフラへの設備投資を単独もしくは共同で行っている。「ベトナムの4つの牽引的卸企業のサトラ、ハプロ、サイゴンコープ、フータイ各社は共同でベトナム流通ネットワークの開発を目指し、1

写真 16 ハプロ・ショッピングセンター



兆 5000 億 ドンを出資、投資合資会社（VDA）を設立した。VDA は今後、商用基盤施設ネットワークを確立するために取引センターと大型スーパーチェーンの開発そして建設に力を注ぎ、その上で小売と卸のネットワークの再編成に取り組んでいくことになるという。^(注13)

証券投資や不動産投資も行っており、投資機会が豊富にあるベトナムでの投資事業によってハプロ社は強力な複合企業体を目指している^(注14)。

5) 製造事業

ハプロ社は、輸出及び国内用の多くの商品の製造工場や工房を持っている。それらが製造している商品には次のような多種多様なものがある。

手工芸品、ハンドバッグ、陶磁器、ガラス製品、衣類、壁紙、農産物加工製品、即席めん、伝統食品、缶詰、「ハプロ・ウォッカ」、ワイン、アイスクリーム、「ハノイ・ミルク」、ソーセージ、カシューナッツなどである^(注15)。

4、商品ブランドの「ハプロ」

「ハプロ」ブランドとして展開しているいくつかの商品ブランドがあるが、その代表として、ウォッカの「ハプロ」があげられる。ベトナムにはウォッカの製品がそれまでなく、輸入品で代用していたのであるが、ハプロ社はウォッカ・ブランド「ハプロ」の創造と展開を始めたのである。

インタビューの後、ホーチミン市のスーパー・マーケット、コンビニエンス・ストア、酒販店など見て回ったが、売り場には「ハプロ」は見当たらなかった。そこで第2回目のベトナム訪問時にハノイ市まで出かけたところ、免税店の「ハプロ・デューティ・フリー」でウォッカの商品ブランド「ハプロ」をようやく見つけ、購買した（写真 17、参照）。販売員の説明では、品質がよく評判がいいとのことであった。

同ブランドは、現状では、ハノイ市を中心としたローカル・ブランド‘LB’のようであり、今後、ナショナル・ブランド‘NB’を目指すものと思われる。なお、同ブランドは、ハノイ市のノイバイ国際空港およびホーチミン市のタンソンニャット国際空港の免税店には見当たらなかった。

その他にもハプロ社は多くの商品ブランド「ハプロ」を展開している。たとえば、お茶のブランド「ハプロ」があげられる（写真 18、参照）。また、コーヒー、ジュース、ワイン、スパイス、缶詰、瓶詰など多種多様な商品ブランド「ハプロ」も展開している。

しかしながら、いずれの商品ブランドの「ハプロ」はまだ北のハノイ市中心のローカル・ブランドであり、南のホーチミン市にはそれほど浸透していない。したがって、前述したように、ホーチミン市の消費者は「ハプロ」のブランド認識がみられないということになる。今後、多くのブランドが展開され、競争が激しいホーチミン市で多くの消費者にブランド「ハプロ」として認識され、評価され、支持されることがナショナル・ブランドへの第一歩かと思われる。

写真 17 ウォッカのブランド「ハプロ」



写真 18 お茶のブランド「ハプロ」



5、新たな展開

ハプロ社は日本流に言えば多くの子会社に現業部門を持つ総合商社のような会社である。多くの子会社群は国営企業を再編したものと思われる。しかも主なビジネス・エリアは、政治の中心であるハノイ市およびその周辺であり、現状では「ハプロ」はハノイ市中心のローカル・ブランドであるといわざるをえない。

今後、小売事業ばかりかすべての事業において、北のハノイ市周辺から南のホーチミン市をはじめとしてベトナム全土に発展し、ナショナル・ブランドになりうる可能性が十分にうかがわれる。しかしながら、それにはいくつかの課題があると思われるが、そのひとつはドイモイ政策によってそれまでの社会主義的な国営企業の資産、利権、商圈を引き継ぎ、同時に多くの国営企業を再編し市場経済化に適応するためにハプロ・グループが新たに作られたものと思われるが、「ハプロ」ブランドにしても総合的なブランド力を発揮しているとは必ずしもいえない。その一例として、現在のところ、ハプロ社のロゴやシンボル・マークの統一はなく、それぞれの事業、商品ごとにばらばらである。換言すれば、同社のブランド「ハプロ」の統一ロゴとして‘Hapro’（図表2、参照）があるが、同社傘下の個別事業の企業ブランドとしての「ハプロ」にはそれぞれ異なるロゴとシンボル・マークを使っている（図表3、参照）。

したがって、企業ブランド「ハプロ」と商品ブランド「ハプロ」を統合し、強力な統一ブランド「ハプロ」に作り変えなければならないであろう。同時に、新たな市場経済のもとで、市場を構成する自由な消費者の評価と支持を得なければならない。それには消費者への情報の発信（注16）が必要であると思われるが、これは第一の課題である。

次の課題は、一日も早くハノイ市周辺のローカル・ブランドからナショナル・ブランドへと発展しなければならない。今回の訪問(第4回目)で訪れたホーチミン市の町中の小売店にも最近オープンした郊外のイオンモール・ビンズンキャナリー店にも商品ブランドとしての「ハプロ」は見られなかった。また、ベトナム中部のフエ市の小売店にも商品ブランドの「ハプロ」は見られなかった。もちろん、流通のストア・ブランドとしての「ハプロ」も見ることではできなかった。これまで商圈、利権がなかったホーチミン市をはじめとするベトナム全土の市場に「ハプロ」のブランド展開することは、すでに誕生し、展開を始めている多くの現地のローカ

図表2 「ハプロ」の統一ロゴ



Hapro

図表3 個別事業の企業ブランド「ハプロ」のロゴ、シンボル・マーク



ル・ブランド、ナショナル・ブランドとの競争だけではなく外国のリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドとの競争も意味し、「ハプロ」の成否は市場を構成する自由な消費者が究極的には判断することになるであろう。

第3の課題は、「ハプロ」はその地盤であるハノイ市で苦戦している。それは今回(第3回目の訪問)、同グループのスーパー・マーケット部門である「ハプロ・マート」の2か所の店舗を実際に調査したが、いずれの店舗も客がほとんど入っていなかった。店は少し暗く、商品の品揃えも十分ではなく、店員の態度も十分に教育・訓練されたものとは思われなかった。何人かのハノイ市民にインタビューしたところ、「ハプロ・マート」は認識しているが、あまり利用していないというものであった。ハノイ市内

には最近新しく大型のショッピングセンターが完成し(写真19、参照)^(注17)、そこは多くの顧客、消費者、市民でごった返していた。新たな競争に直面しているのである。

第4の課題は、貿易事業にみられるように、現状のOEMから脱却し、自己ブランドの創造と展開が必要である。つまり、世界中の市場に、OEMではなく、「ハプロ」ブランドを展開することである。海外の大手流通業者の仕様書に基づくOEM生産ではなく、自己の創造したブランド「ハプロ」のもとでの海外、世界展開である。そのためには、単なるモノ作りではなく、情報づくり、価値づくりとその発信が必要となる。そこで、単なるデザインでなく、マーケティング、すなわち、ブランド・マーケティングが必要となるのである。

このように「ハプロ」の発展には多くの困難な課題が待ち受けていると思われるが、ハプロ社は必ず解決し、ベトナムだけではなく周辺のリージョナル市場、そしてグローバルな市場、すなわち、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランド‘RB’(Regional Brand)、グローバル・ブランド‘GB’(Global Brand)へと発展する可能性が見受けられる。

6、おわりに

現在、急速な経済発展を遂げているベトナムは今後ますますブランド社会へと移行するものと思われる。また、TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)のメンバーになっていることからよ

写真19 「ヴィンコム・メガモール・ロイヤルシティ」



り一層グローバル経済に巻き込まれることとなるであろう^(注18)。このような経済社会の大変革を迎えて、ベトナム市場ではブランド間の競争が多くレベルでみられるようになるのは当然であろう。それは単なる国内ブランドと外国ブランドとの競争といった単純なものではなく次のようなものとなるであろう。

ベトナムの経済発展に鑑みれば、ブランド化以前のモノ商品とブランド商品との競争、ベトナム国内のローカル・ブランド同士の競争、ローカル・ブランドとナショナル・ブランドとの競争、ナショナル・ブランド同士の競争、ナショナル・ブランドと内外のリージョナル・ブランドとの競争、ナショナル・ブランドもしくは一部のリージョナル・ブランドとグローバル・ブランドとの競争といった複雑なブランド間競争にさらされることになる。(なお、数回にわたるがいずれも短期間の訪問では断言はできないが、ベトナム全土を市場とする外国のリージョナル・ブランドやグローバル・ブランドは見受けられるが、ベトナム国産のナショナル・ブランドはまだそれほど多くのものが展開されているとはいえないと推測される^(注19)。)

このような状況にあるベトナムを代表するブランドのひとつが「ハプロ」^(注20)である。しかしながら、同ブランドはまだまだローカル・ブランドであり、ナショナル・ブランドにはなっていない。同ブランドを展開しているブランド企業であるハプロ社は非上場の国営企業のためか、HP(ホーム・ページ)の英語版には、詳細な企業の沿革の説明がないだけでなく、グループの組織などについての十分な説明もない。したがって、企業グループの統一ブランド、個別企業のブランド、商品ブランドとしての「ハプロ」は依然として謎の多いブランドであるといわざるをえないであろう。したがって、グローバル企業としての同社はベトナムの消費者だけではなく、OEMから脱却するためにも世界の消費者に「ハプロ」についての情報を発信する必要があるといえるであろう。

それだけではない。すでに述べたように同社の製造ビジネスの一環にある衣類についていえば、製造企業の所有形態は国営、非国営、外資と3つのタイプがあり^(注21)、その多くはOEM、すなわち、CTM型委託加工^(注22)であり、付加価値が低い。このように付加価値生産性の低いOEMからの脱却はオリジナル・ブランドとしての「ハプロ」の再創造が必要であり、ブランド創造の人材を確保するのとともにブランドのすべてにわたるリスク負担を負わなければならない。そのためには、何から何まで、すなわち、多くのビジネスや商品に「ハプロ」を拡大して、展開することから、いずれはブランド「ハプロ」の選択と集中が必要となるかもしれない。

果たして国営企業グループのハプロ社がそのような決断ができるであろうか。もしそれが近い将来に実現できれば、「ハプロ」の今後の動向は大変興味深いものとなり、さらなる研究が必要なブランドとなるであろう。ただし、今回の実態調査では、ベトナム南部、中部において「ハプロ」の展開はみることができなかった。

- 注1、 トラン・ヴァン・トゥ『ベトナム経済発展論』 pp.54-55、勁草書房、2010年。
- 注2、 ベトナム経済研究所編、窪田光純著『ベトナムビジネス』 p.30、日刊工業新聞、2008年。
- 注3、 トラン・ヴァン・トゥ、前掲書、 pp.51-53。
- 注4、 同上、 pp.57-59。
- 注5、 梶原勝美「ベトナムのブランド『ハプロ』」 専修ビジネス・レビュー、Vol7 No.1、専修大学商学研究所、2012年。
- 注6、 梶原勝美「ベトナムのブランド『ハプロ』〈補遺〉」 専修大学社会科学研究所月報 No.606・607、2014年。
- 注7、 HANOI TRADE CORPORATION は日本語では多様に翻訳されている。たとえば、ハプロ社——「ベトナムにおけるサービス産業基礎調査」 p.20、日本貿易振興機構（ジェトロ）、ハノイ総合貿易会社——<http://chudauc ceramic.vn/tabid/295/default.aspx> (2011/11/14、閲覧)、交流ハノイ貿易株式会社——<http://www.haproc raft.vn/aboutus.php> (2011/11/14、閲覧)、ハノイ貿易総公社(ハプロ)——[http://news.searchina.ne.jp/\(2011/11/14、閲覧\)、](http://news.searchina.ne.jp/(2011/11/14、閲覧)、)ハノイ商業総公社(ハプロ)——[http://news.nna.jp.edgesuite.net/\(2011/11/14、閲覧\)、](http://news.nna.jp.edgesuite.net/(2011/11/14、閲覧)、)などがある。なお、本稿では、後述するようにハプロ社に統一して表記する。
- 注8、 子会社 : Bat Trang Ceramic Joint-Stock Company, Hapro Distillery Joint-Stock Company, Hanoi Building Material Joint-Stock Company, Thuy Ta Joint-Stock Co-mpany, Hanoi Building Investment and Glass Joint-Stock Company, Live Stock Pro-duction & Trading Joint Stock Company, Import-Export Southem Hanoi Joint-Stock Company, Cho Buo i Joint-Stock Company, Long Bien Trade investment Joint-Stock Company, Phuong Nam PUNA Joint-Stock Company, Hapro Travel Joint-stock Company, Hanoi Trade & Investment Company(TIC), Hanoi Manufacturing-Import export Agricultural products company, Hanoi Trading Service Fashion Company(Hafasco), Trang Thi Trade & Service company, Hanoi Import-Export and Investment corporation(UNIMEX), Hanoi Food State Own-Member Limited Company. <http://www.haprogrou p.vn/english/index.php/aboutus/subsida iru-companies.html> (2011/11/14 閲覧)。
- 関連会社 : Tan My Production-Trading and services Joint stock company, Hapro supermarket of decorative plans corporation, Bohemia Crystal Hanoi Co., Ltd, Hanoi optic Joint Stock Company, Lixeha Joint-Stock Company, Hanoi supply ration of industry Joint Stock company, Traditional Food Joint-Stock Company, Hapropure water Joint Stock Company, Hanoi Trade Development Joint-Stock Company, Thang Long-Wine Joint Stock Company, Hapro Service Joint-Stock Company, Viet Bac Limited Company, Long Son Joint-Stock Company, Hanoi Milk

Joint-Stock Company, Asia East Joint-Stock Company, Hanoi Commercial Import Export Joint-Stock Company, Hanoi Import-Export Development investment Joint-Stock Company, Hapro Herbal Wine Joint-Stock Company, Hanoi General Trade-Service company. <http://www.haprogroun.vn/english/index.php/aboutus/subsidairu-companies.html> (2011/11/14 閲覧)。

注 9、<http://blogs.yahoo.co.jp/>。

注 10、ハプロ社のホーチミン市支店の責任者である Mr. Dang Quang Vu (Foreign Relations Manager) であり、十分な時間がではなかったが、快くインタビューに応じていただいた。記して、謝意を表します。

注 11、財団法人商品産業センター「ベトナム食品マーケット事情調査報告書」p.53、平成 21 年 3 月——<http://www.shokusan-sien.jp/>; <http://blogs.yahoo.co.jp/>。

注 12、<http://www.haprotravel.com> (2012/1/1 閲覧)。

注 13、<http://blogs.yahoo.co.jp/nhatanhl/52226623.html> (2011/11/14 閲覧)

注 14、<http://www.haprogroun.vn/english/index.php/investment.html> (2011/11/14 閲覧)。

注 15、<http://www.haprogroun.vn/english/index.php/manufactor.html> (2011/11/14 閲覧)。

注 16、わずかな滞在で確信は持てないが、ホーチミン市でのテレビ CM でいえば、「ハプロ」の CM に接していない。これが事実であれば、ホーチミン市の多くの消費者が「ハプロ」を認知していないこともうなずけることとなる。

注 17、読売新聞国際版、2013 (平成 25) 年 8 月 15 日。同紙によれば、同ショッピング・モールは 600 店舗の商店が入り、その中には世界各国のブランド・ショップもあり、シネコン (複合型映画館)、ボーリング場、スケートリンクも併設され、アジア最大級を誇っている。

注 18、日本経済新聞、2011 年 12 月 16 日 (金)、TPP 交渉参加国の思惑 2 ベトナム。

注 19、現状では「ハプロ」はローカル・ブランドといわざるをえないが、ベトナムには数はまだそれほど多くはないがすでいくつかのナショナル・ブランドが成立している。たとえば、今回の実態調査のコーディネイターの三進ベトナム JSC 代表の新妻東一作成のデータを基に、分類、整理、追加したのが、図表 3 ベトナム・ナショナル・ブランド一覧表である。

図表3 ベトナム・ナショナル・ブランド一覧表

I、醸造ブランド

対象商品	ブランド・ネーム	ブランド企業
(ビール)	「SAIGON」「333」	SABECO

II、一般ブランド

(乳製品、飲料)	「Vinamilk」	Vietnam Dairy Products Joint Stock Company
	「TH true」	TH MILK
	「Number 1/02」	Tan Hiep Phat Group
(コーヒー)	「G7」	Trung Nguyen Group
(即席ラーメン)	「Vifon」	Vietnam Food Industries Joint Stock Company
(菓子・ドライフルーツ)	「AFC」「Slide」	Kinh Do Corporation
	「Vinamit」	Vinamit Joint Stock Company
(肉製品)	「VISSAN」	ベトナム畜産技術一人有限責任会社
(ランジェリー)	「Vera」	Quadrille&Vesa International Limited
(バッグ)	「Miti」	Miti Company Limited
(製靴)	「bitis」	Bitis Footwear Supplier Vietnam
(文房具)	「Thien Long」「flex office」	Thien Long Group
(陶器)	「Minh Long」	Minh Long I Co.,Ltd

III、メカニズム・ブランド

(家電)	「Kangaroo」	Kangaroo Group
------	------------	----------------

IV、ストア・ブランド

(カフェ)	Highlands Coffee」	Viet Thai International Joint Stock Company
(飲食業)	「Golden Gate」	Golden Gate Group

V、企業ブランド

(マンション)	「Vinhomes」	Vingroup
(リゾート開発)	「Vinpearl Land」	
(ショッピングセンター)	「Vincom」	
(病院)	「Vinmec」	

注 20、ブランド「ハプロ」はベトナム政府の商工大臣からベトナムを代表するブランドとして次のような表彰を受けている。‘Good Reputation Exporter Award’, ‘Gold Elite Enterprise Award’, ‘Vietnam Super Brand Award’, ‘Top Trade Service 2007 Award’ <http://www.haprogroup.vn/english/index.php/aboutus.html> (2011/12/09 閲覧)。

注 21、後藤健太「繊維・縫製産業——流通未発達の検証」、大野健一・川端望編著『ベトナムの工業化戦略』pp.135-163、日本評論社、2003年。

注 22、縫製品の輸出の大半は委託加工契約による生産・流通の下で行われている。ベトナム縫製企業は裁断 (Cut)、縫製 (Make)、仕上げ (Trim) の三工程のみを行うことから、この生産・流通形態は一般的に CMT 型委託加工と呼ばれている——同上、p.139。

※ 付記：本稿で使用した写真はすべて筆者が撮影したものである。

2014年度春季実態調査（ベトナム中南部）ミニ・フォトエッセー

大矢根 淳

樋口 博美

2014年度春季実態調査（ベトナム中南部）の行程および現地視察内容、質疑記録は、本巻所収・村上論文に詳しいのでそちらを参照いただきたい。

この度の実態調査の企画交渉・現地行程管理を担った社研事務局に所蔵されている現地写真を行程時系列に配し、ここに調査記録として表しておくこととする。なお、旅程前半（3/11-13）は事務局長・大矢根淳の所蔵する写真から大矢根が、旅程後半（3/12-17）は所長・村上俊介および会計担当チーフ・樋口博美の所蔵する写真から樋口が選択し記した。

3月11日（水）

午前

成田発ヴェトナム航空VN301便でホーチミンへ（専用バスにて市内に移動）。



【写真1】移動の専用バス車中、以後、ホーチミンでの移動はこのバスで

夕方

ホテルチェックイン前、ホーチミン旧市外地見学



【写真2】サイゴン大教会（左）と中央郵便局（右）



【写真3】中央郵便局内はほぼ土産屋

夕食



【写真4】夕食に向かうバスは夕方のラッシュに遭遇（オートバイの流れ）



【写真5】初日夕食はウエルカムディナーでベトナム料理



【写真6】夕食後自由時には街の屋台に繰り出し参与を囲んで社研の越し方をうかがう

3月12日（木）

午前

二日目午前中は、ビエンホアのAMATA工業団地へ。日系の製造業が多数。



【写真7】ブラザー（Brother Industries Saigon, LTD）を訪問



【写真8】ブラザーで主力製品のミシンについてレクチャーを受ける

昼食



【写真9】昼食は工業団地内・日本食レストラン「あまてらす」にて



【写真10】「あまてらす」の日本食メニュー

午後

午後は富士通（Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC）を訪問。



【写真 11】工場ラインの見学の前にレクチャーを受ける



【写真 12】工場見学の最後は主力製品の最新基盤を

夕食



【写真 13】夕食は外国人観光客御用達のベトナム料理屋にて



【写真 14】洗練されたベトナム料理



【写真 15】夕食後はベトナム在住の新妻氏に裏通りをご案内いただく

3月13日（金）

午前

三日目午前中は、ベトナム社会科学院南研究所にて研究会に臨む。



【写真 16】副所長 Prof.Dr.Le Thanh Sang 研究員のレクチャーと質疑応答



【写真 17】通訳を担当してくれた新妻氏



【写真 18】ベトナム社会学院南研究所にて

昼食



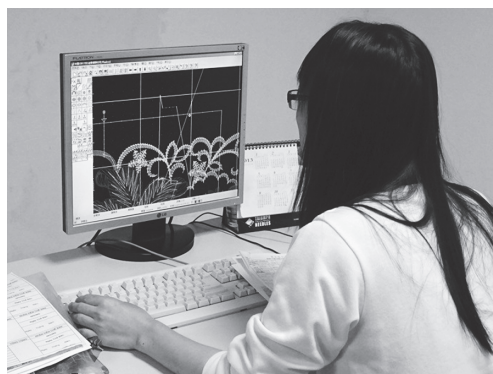
【写真 19】ベトナム料理、昼食・レストラン

午後

午後は、ビエンホア工業団地のレース製造工場を訪問



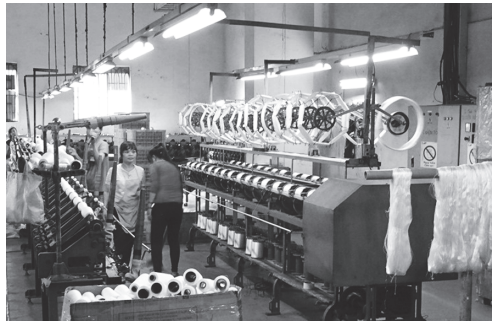
【写真 20】レース製造工場 Liberty Lace では「日本 SENSHU 大学教授、弊社の訪問 ようこそ!!」と熱烈歓迎



【写真 21】レース製造のコンピュータ・パターンを見学



【写真 22】縫製部門



【写真 23】製糸部門

夕食



【写真 24】三日目の夕食は、屋台風ローカル食にて

3月14日（土）

午前

四日目午前中は、ホーチミン市郊外のショッピングセンターを視察。



【写真 25】ホーチミン市郊外・イオンモール（Aeonmall Vietnam Co., LTD）2号店

午後



【写真 26】旧大統領官邸外観（左）と内部の会議室（右）



【写真 27】軍機が出迎える戦争博物館入り口（左）と戦車（右）

3月15日（日）



【写真 28】ホーチミン市からフエ市へ移動（飛行機）

3月16日（月）

午前



【写真 29】世界遺産・トウドウック帝廟のハス池（左）と皇帝の墓の前で記念撮影（右）



【写真 30】カイディン帝廟見学 贅を尽くした内装

午後



【写真 31】福岡が本社の HFC（フエ・フード・カンパニー）訪問

夕方～深夜

フエからハノイ・ノイバイ新国際空港に戻り、そこから3月17日、日本へ帰国。



【写真 32】フエからハノイに移動（飛行機）

執筆紹介

むらかみ しゅんすけ 村上 俊介	本学経済学部教授	すみの たかのり 隅野 隆徳	本研究所研究参与
	本研究所所長	かじはら かつみ 梶原 勝美	本学商学部教授
くまの よしお 熊野 剛雄	本研究所研究参与	おおや おじゅん 大矢根 淳	本学人間科学部教授
いいた けんいち 飯田 謙一	本研究所研究参与		本研究所事務局長
いしかわ かずお 石川 和男	本学商学部教授	ひぐち ひろみ 樋口 博美	本学人間科学部教授
しばた ひろとし 柴田 弘捷	本研究所研究参与		

〈編集後記〉

月報7+8合併号として「2014年度春季実態調査（ベトナム南部・中部）特集号」をお届けいたします。社研ではベトナム社会科学院(VASS)・東北アジア研究所と国際交流組織間協定を締結していて、これまで主にハノイにて同研究所との研究交流を重ねて参りました。この1月には、その協定の3年延長の調印式を生田キャンパスで持ち、ミン所長はじめスタッフの皆さんを雪積もる山中湖セミナーハウスにお招きして現地調査・研究会（「ドイ・モイ（革新）の28年後のベトナム経済：課題と展望」：ミン所長講演、ラン日本学術センター統括副センター長通訳、2015年1月20日）を開催いたしました。

そして今回の春季実態調査（2014年度末の2015年3月11日～17日）では、ミン所長にお力添えいただくことがかなって、ホーチミンのVASS・南研究所（SISS）を訪問して、同研究所所長、研究員にレクチャーしていただき研究会を開催することができました。今回の実態調査の詳しい行程そしてSISSを含む訪問箇所（工業団地の企業等々）とその要点は、巻頭の村上所長の論考に詳しいのでご覧ください。また、巻末には行程の要所要所の写真をあげたミニ・フォトエッセイがありますので合わせてご覧ください。

社研の実態調査でのホーチミン訪問は、手元の記録を紐解いてみると、「1997年 ベトナム視察調査 計画投資省、ベトナム共産党、社会科学院人文研究所、その他企業訪問」（社研HP、「歴史」より）とあって、実に久しぶりとなりました。拡大を続ける郊外の工業団地や賑わう都心のショッピングモールを訪ねて、また、古都・フエを訪ねて、見聞・交流を深めました。投稿いただいた論考は、こうしたベトナムの経済、経営、人事管理、安全保障など多岐にわたるものとなっております。

今年度に入ってから夏休みに、VASS・東北アジア研究所から社研・樋口博美所員がハノイに招聘されて、集中講義「歴史と文化：工芸と祭礼にみる日本の伝統技能と文化の継承」を行っており、ますます両研究所の交流は活発になってきています（その帰国報告会が社研定例研究会「日越国際交流研究会 — 『日本の歴史と文化』における発表（『日本の伝統工芸品産業の経験とベトナム』）報告—」として開催されました）。また、佐藤康一郎所員は特別研究助成にて研究グループ「ベトナム社会主義共和国の経済及び産業、社会、文化の変容と諸課題」を組織して取り組んでいて、その成果は今年度後期、学部科目「学際科目110（総合科目110）」として還元されています。

両研究所研究交流の成果は着実に蓄積されつつあります。今後の展開にご期待ください。

(J)

2015年8月20日発行

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

The Institute for Social Science, Senshu University, Tokyo/Kawasaki, Japan

(発行者) 村上 俊介

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話 (03)3404-2561
