

ベトナム投資環境の変遷と展望 —1990年代～2010年代の実査からの考察—

小林 守

はじめに

1990年代半ばまで戦争の後遺症と社会主義の世界的退潮に苦しみ、世界経済から取り残されていたベトナムが1980年代からのドイモイ政策の成功により、いまや周辺のASEAN諸国にまで投資を拡大させ、さらに国内においても機械産業の発展とともに国産自動車の製造やITソフトウェア開発の中心地の一つになるまでになっている。日本企業にとっては人口1億人を抱え、タイとともに東アジアにおける製造業のサプライチェーンとして重要な国でもある。

本稿ではベトナム戦争終結後、ベトナムが国際経済の枠組みの中にどのように参入し、経済を急速に発展させるようになったのか。このプロセスを断続的にはあるが1990年代～2010年代にわたり、二十数回におよぶベトナム訪問を通じて続けてきた筆者の実査に基づき、現地関係者のインタビューを織り交ぜながら概観し、今後の動向を展望する。なお本稿は拙稿(2013、2016、2017、2018)を統合し、大幅に加筆修正を加えたものである¹。

1. 1990年代のベトナム—国内経済改革と外資企業への門戸開放の曙

(1) ドイモイ政策の定着と対外関係の修復

ベトナムは1868年からフランスの植民地支配をうけ、第二次世界大戦間の旧日本軍の占領統治と戦後のフランスからの独立戦争、ベトナム戦争を経て、1975年に現在のベトナム社会主義共和国を成立させた。その後は中国からの侵略やカンボジアへの侵攻など戦時状態があったが、最大の援助国あった旧ソ連の崩壊を契機に社会主義の下で経済のみ市場メカニズムを導入するドイモイ(刷新)政策を開始した(1986年)。ドイモイは「できるものから発展する」という考え方であり、この点で中国の初期の改革開放政策の考え方と似ている²。1990年代のベトナムは1986年から推進されているこのベトナムのドイモイ政策により市場経済化と対外経済開放を進めた。

これは、ドイモイ政策は旧ソ連、東欧などの社会主義国の体制崩壊により経済援助が停止あるいは削減されたことにより経済が停滞し、日欧米等の西側資本主義諸国からの投資や経済協力が必要になったために必要に迫られて発動されたとみることができる。ドイモイの経済路線

図表 1 : ベトナムの主な市場経済化へのあゆみと外交関係 (1946 年～1999 年)³

年	事象
1946 年	第一次インドシナ戦争
1964 年	米国の介入 (旧南ベトナム政府への支援)
1975 年	南北ベトナム統一、ベトナム社会主義共和国成立
1977 年	国連加盟
1978 年	ベトナム軍のカンボジア侵攻
1979 年	外資法公布、中越戦争
1980 年	ロンアン省でドイモイの実験
1986 年	第 6 回共産党大会でドイモイ路線を採択。小規模な民間企業の経営を許可。
1988 年	新外資法公布。南沙諸島で中国艦船との武力衝突。
1991 年	第 7 回共産党大会でドイモイを国家基本政策として確認。中越国交正常化。
1992 年	改正憲法公布。貿易収支が黒字に転換。
1994 年	米国がベトナムに対する禁輸措置を全面解除。先進各国が対ベトナム債権を 50%減免およびリスケジュール
1995 年	米国と国交正常化。東南アジア諸国連合 (ASEAN) に加盟。
1996 年	第 8 回共産党大会でドイモイ政策の継続を確認。中国との国境鉄道の運行再開。
1997 年	アジア通貨危機。
1999 年	中国との陸上国境確定交渉。

出所：「全予測アジア」(1995 年、1996 年、2000 年版)、三菱総合研究所、ダイヤモンド社に筆者加筆

は 1992 年公布の新憲法で正式に「国是」となった。この開放経済政策の推進を象徴するのがベトナムの ASEAN (東南アジア諸国連盟) 加盟 (1995 年) や米国との国交正常化 (1995 年) である。

1992 年の憲法は「ドイモイ」憲法と言われ、①私有制と私営経済の自由化②外国企業資産の国有化 (接收) 禁止③長期の土地私有権を保証 (但し、ベトナム国民のみ)、④共産党幹部以外でも入閣可⑤党員以外の国会議員被選挙権許可をうたっている。政治的にも従来、共産党に集中しすぎていた権力構造を是正し、政府、議会との権力バランスを取ろうと試みた。但し、急速なドイモイにより、資本主義国の文化、思想が急速に流入して、社会主義体制自体が揺らぐことには神経質になっており、企業や商店の看板を外国語だけで掲げることを一時禁止するなどの措置を取ったこともある⁴。このように試行錯誤を繰り返しつつ、市場経済的開放経済を導入していった。外国からの民間投資については 1988 年に外国投資法を始めて制定し、100%出資の外国企業の設定を認めるなど、本格的な外資への市場開放の遂行を世界の企業に示した。この外国投資法は国内企業の利害との調整を考慮しながらも外国企業の要望を取り入れて、何度も改正されている。

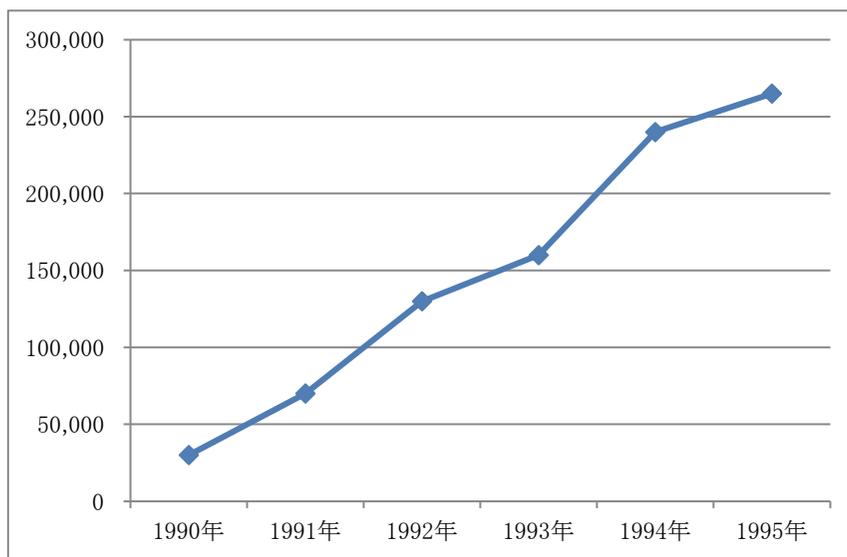
例えば、1990 年にはその重点対象として輸入代替産業を優遇し、また 1992 年には先端技術分野、インフラ開発、石油化学、農村部への進出などのカテゴリーの投資を優遇した税率を定めるなど、その時々々の政策上の重点分野を反映させるように改正されている。1994 年には外国

投資への認可手続きの簡素化、1996年には、外国投資の中でも奨励する分野（優遇される分野）と奨励されない分野（優遇されない分野）を明確に峻別した改正が行われている⁵。これと併せて国内法制度も整合的に整備された。外国技術移転に関する法令（1988年）、工業所有権の保護に関する法令（1989年）、会社法（1990年）等がその主なものである。

市場経済化はまず農業に活力を与えた。農民に農地の使用权を保障する「土地使用権証書」は1993年から発行されて、計画生産（集団生産）から個別の農家の裁量による生産（個別農家請負制）に変わり、もともと強みを持っていたコメ生産は主力輸出産業としてタイ、米国に次ぐ規模となった⁶。しかし、何よりもベトナムの経済を刺激したのは外国からの直接投資である。特に西側の企業は次第に積極的にベトナムに投資するようになった。特に1994年に米国がベトナムに課していた禁輸措置（いわゆる「エンバゴ」）が解除されたことにより、それまで華僑資本（台湾、香港）による投資から、米国、欧州、日本、韓国の企業からの投資に主体が移ってきた。また、資本主義体制であった旧南ベトナムから難民となって米国等に逃れたベトナム人投資家（いわゆる越僑）もかつての「祖国」ベトナムに投資を行った。ベトナム政府も越僑の投資を市場経済化推進のための積極的な要素と考え、彼らにマルチビザの発行や優遇税制という恩典を供与した。

ベトナムの対外開放の初期に投資を行ったのは越僑の他、主に東南アジアの華僑資本であり、

図表2 ベトナムに入学した越僑（1990年代前半、単位；人）



出所：小林守、宇佐美暁「アジア新経済圏 東南アジア編」三菱総合研究所、徳間書店、1996年、p.92

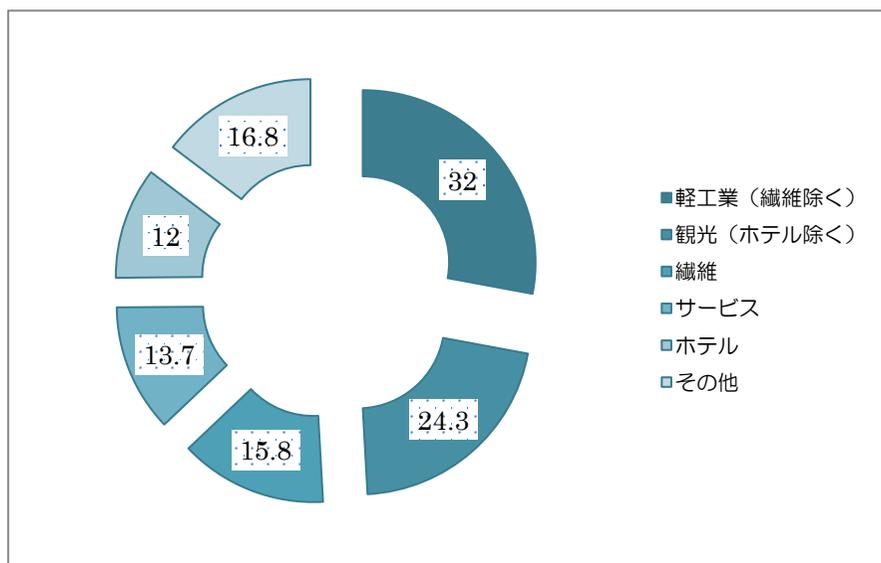
原出所：Vietnam Economic Times, February, 1996

韓国資本、台湾資本であった。越僑はサービス業や軽工業、シンガポールなどから投資する華僑は不動産開発に着目していた。また、韓国資本、台湾資本はベトナムをアジアの新たな低コスト生産拠点と位置付け、製品を欧米などの市場向けの迂回輸出を行う傾向があった。このためベトナムの対韓国貿易は数字上、大幅なベトナムドンにとっての入超（貿易赤字）となった。この他、カンボジア経由で流入するタイ製の製品、中国から流入する中国製品によってベトナムは市場経済化に伴って恒常的な貿易赤字を被る構造に直面することになった。

但し、地域によって外国資本の行き先は異なっていた。もともと農業主体で社会主義経済的な計画経済の歴史が長い北部への外国投資は少なく、インフラストラクチャーが比較的整い、軽工業と華僑資本の基盤があった最大都市ホーチミンシティ等南部に外国投資が集中的に行われた。これに対し、ベトナム政府は政治的な中心である北部(ハノイ)周辺にも外国資本を誘致しようと、北部誘致を積極的に行い、日本企業も次第に北部への進出を行っていった。

1990年代中層には既に首都ハノイと主要港湾都市ハイフォンを結ぶ国道5号線沿線に野村証券主導の工業団地が整備されつつあり、輸出加工拠点の設立をもくろむ外資企業の誘致を狙った。また、ハノイ国際空港周辺にもタンロン等の大規模な工業団地が開発されて、日系企業が多く進出するようになった。富士通、トヨタ自動車、コマツ、NEC、大成建設、清水建設は北部に進出した主な企業の例である。もちろん、南部には日本企業が多く、三菱重工、ヤ

図表3 越僑の投資分野（単位:100万米ドル）



出所：小林守、宇佐美暁「アジア新経済圏 東南アジア編」三菱総合研究所、徳間書店、1996年、p.92

原出所：Vietnam Economic Times, February, 1996

ンマー、新菱冷熱工業、ヤマハ、ソニー、三洋電機、味の素等が進出した。ベトナム政府も外資企業受け入れに関わる官庁の統合で手続きの促進と透明化等の改革を行い、日系企業の間では投資先としての期待度が高まった⁷。

この進出ブームはやがて一時沈滞化した。その理由は大きく2つ挙げられる。一つは外国企業の進出によって非効率な国有企業は苦境に陥ることが多くなり、それを救済するためベトナム政府は外資企業に与えていた優遇措置を縮小する等、対外開放の基本方針に矛盾する政策を発動して、外資企業の信頼を失ったことである。今一つは1997年のアジア通貨危機があったため、外資企業が投資を控えめにしたことである。日本企業や韓国企業は本社サイドの経営的苦境に直面し、ベトナムのみならずアジアの拠点を拡張する余裕がなくなったからである。特に韓国企業は本国もIMF（国際通貨基金）の緊急援助を受けて、民間セクターの海外債務削減と財閥の再編を政府主導で行わざるを得ない等、アジア通貨危機の影響を最も強く受け、投資余力が縮小し、ベトナムでの事業展開においてもブレーキがかかった状態になった。また、程度の差はあれ、シンガポール、台湾等の企業からの直接投資も減少した。しかし、アジア通貨危

図表4 1990年代の市場経済化と主な日系企業の進出（現地法人）

地域	企業名	業務内容
ハノイ	ニチメン（双日）	自動車組立・販売
	フジタ	建設・不動産
	大成建設	建設
	日本ロジテム（2法人）	トラック事業・バス整備事業
	ホンダ	二輪車、四輪車製造
	日本工営	コンサルティング
ハイホン	住友商事	ポリプロピレン製品製造
	エプソン	プリンター製造
	スタンレー電機	自動車、二輪車部品（ヘッドランプ）
クアンニン	トーメン（豊田通商）	ゴム樹脂・テレピン油製造
ダナン	日商岩井（双日）	植林チップ生産販売
フーミー	共栄製鋼。三井物産、伊藤忠	鉄筋棒鋼製造販売
ラムドン	トーメン（豊田通商）	ガムロジン製造
ダラット	大丸興業・豊田缶詰	マッシュルームの生産加工
ブンタオ	飛行船	エプロン・婦人服の縫製
ビエンホア	三洋電機・昭和プラスチック・住友商事	家電製品のプラスチック部品
ホーチミン市	ソニー	テレビ・オーディオの製造販売
	エースコック・丸紅	即席麺製造販売
	トーメン	缶詰用缶の製造
	味の素	調味料製造販売
	野村貿易	鉄板加工販売
カントー	東洋精米機製作所	精米関連機器の販売

出所：東洋経済新報社編「東経 Data Books, 全図解 日本企業のアジア進出マップ」1995年に筆者執筆。

図表 5 1990年代前半の市場経済化と主な日系企業の進出（支店・出張所）

地域	業種	企業名
ハノイ	製造業	富士通、NEC、トヨタ、コマツ、井英製鋼
	金融	東京海上火災、住友海上火災、安田海上火災、同和火災海上
	建設	大成建設、清水建設、飛鳥建設、佐藤工業、大林組、フジタ、熊谷組、三菱建設、三井建設、日本工営、ナカノコーポレーション
	商社	三井物産、三菱商事、住友商事、丸紅、日商岩井、兼松、伊藤忠商事、トーメン、ニチメン、豊田通商、金商又一、明和産業、野村貿易、日鐵商事、川鉄商事、三洋商事
	その他	出光石油開発、日本経済新聞社
プンタオ	商社	住友商事、丸紅、日商岩井、
	その他	日本海洋掘削
ホーチミン市	製造	三菱重工、ヤンマーディーゼル、三菱冷熱工業、ヤマハ
	金融	さくら銀行、富士銀行、三菱銀行、三和銀行、東京銀行、大和銀行、東海銀行、あさひ銀行、東京海上火災、三井海上火災、安田海上火災
	建設	大成建設、清水建設、大林組、ハザマ、三菱建設、ナカノコーポレーション、きんでん
	商社	三井物産、三菱商事、住友商事、丸紅、日商岩井、兼松、伊藤忠商事、トーメン、ニチメン、豊田通商、金商又一、明和産業、野村貿易、日鐵商事、川鉄商事、三洋商事、住金物産、岩井産業
	運輸	日本郵船、大阪商船三井船舶、川崎汽船、日本航空、鴻池運輸

出所：東洋経済新報社編「東経 Data Books,全図解 日本企業のアジア進出マップ」1995年より筆者作成。

機からアジア経済が回復していくにつれて直接投資は回復していった。

図表 4 よび図表 5 は 1990 年代にベトナムに進出した主な日本企業である。坪井 (1994) によると 1994 年 7 月現在、この他に三菱石油、昭和シェル石油、アラビア石油、EIE 社、住友商事、日商岩井等の日本企業がベトナムの海域にある工区での石油開発権を取得しないしは落札している⁸。坪井 (1994) はこうした工区のある海域には中国やその他の近隣諸国との係争中の南沙諸島、西沙諸島の海域が含まれていると述べている。

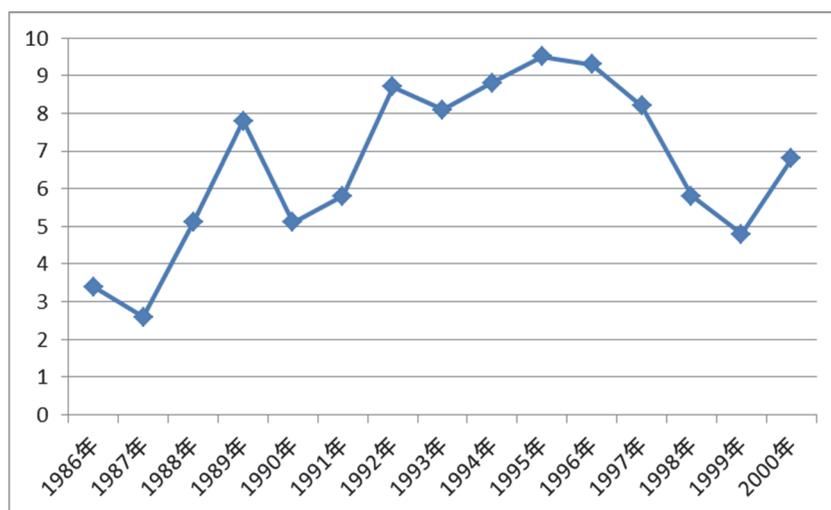
(2) 金融・財政の問題点

「ドイモイ憲法」(1992 年憲法)以降、マクロ経済は活況を呈し、GDP 成長率は 8%以上を記録するようになった。これによってインフレ状態が出現したが、1990 年初頭以降、一時は 370%もあったインフレ (GDP デフレーター) は 1993 年には 13%までに沈静化した。これは世界銀行や IMF(国際通貨基金)のアドバイスにより財政支出削減に踏み切ったためである。しかし、このままでは投資不足により経済成長を抑制してしまうため、1993 年以降は公共投資等の財政赤字政策に転換した。経済成長率が高止まりした状況ではインフレが常に懸念されるが、90 年代後半まで現地通貨「ドン」に対する信任は弱く、市中ではドンと米ドルの併用がまかり

通ることになった⁹。また、金融システムも脆弱であったため、ベトナムの国民・企業は資産を「金」として保有する傾向が強かった。

すなわち、通貨ドン是对米ドル交換レートに対して常に弱く、輸出には好条件にあったが、輸出製品を製造するための社会基盤整備や生産設備が圧倒的に不足していたため、農産物以外の物資を輸入する必要があり、貿易赤字は常態化した。これを補ったのが海外からの経済協力資金や外国資本の直接投資である。これによって貿易赤字による外貨のキャッシュフローはやがて、改善された。外貨準備高の水準が上がるにつれ、ドンへの信認が高まり、米ドルが市中で決済に使われることがなくなっていったが、1990年代中層までは商業取引において米ドルが選好されることが多かった。しかし、その後、全面的に国内ではドンが通貨として受け入れられ、外貨が決済通貨として使われることはなくなっていった。

図表6 ドイモイ政策発動以降のベトナム経済成長率(%)
(1986年～2000年)



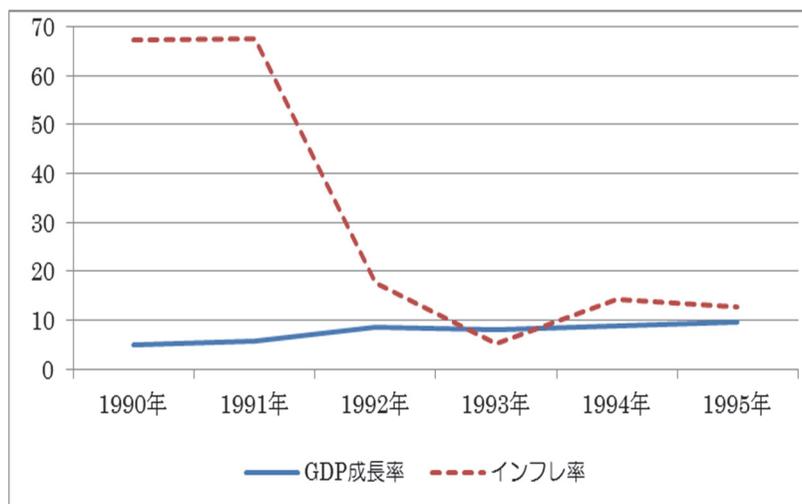
出所：IMF “world economic outlook database”

金融制度についても、ベトナムは1990年代に入るまで市場経済に対応できるものではなかった。すなわち、社会主義システムのもとで、銀行は厳重な国家管理のもとに置かれており、国庫から国営企業に資金を配分実行する機能しか持ち合わせていなかった。銀行の基本機能である融資機能、つまり信用創造機能を有していなかった。しかも銀行それ自体の数も極度に少なく、ローカルの商業銀行は僅か国営銀行3行（農業銀行、工商銀行、外国貿易銀行）があるのみであった¹⁰。この他、国営の政策銀行としては大型設備投資やインフラ建設資金の需要に対応するための投資開発銀行があった。したがって国営セクター以外の民間事業者は事業機会があっ

でも、ファイナンスを受けることが出来なかった。

1990年代になると非国有銀行も設立が認められ、1990年代中頃には合資銀行（Joint Stock Bank）3行、外資合弁銀行3行、外国銀行支店16行存在した。しかし、もっぱら大株主の事業向けの融資の他、外資系の銀行は自国から直接投資によって進出してきた企業に米ドル等の外貨でファイナンスすることに活動を制約されていた。

図表7：1990年代前半のベトナムの経済成長とインフレ率（%）



出所：ベトナム政府統計局（GSO）1996

背景にあるのはベトナム政府の銀行ライセンスの制約、銀行自体の融資原資の限界、情報開示不足による審査の限界等にだけではない。ベトナム政府は経営状態の思わしくない国営企業の債務負担を軽減して破綻させないようにするために企業への貸出金利の上限を定めていた。銀行はリスクに見合った金利を設定することが出来ず、おのずとローリスクの企業、すなわち大企業、外資企業、株主企業への融資に融資原資を集中させざるを得なかったという事情もある。

優良な融資対象案件が仮に見つかったとしても機動的に原資を調達することにも困難があった。インターバンク市場は十分に機能していなかった上に証券市場も開設されていなかった¹¹。1990年代前半ごろまで、国民も現金を銀行に預ける習慣がなかったため、銀行の信金調達力には限界があり、ドイモイ以降に次々と設立された民間銀行や外資系銀行も企業の資金需要に十分にこたえることはできなかった¹²。この間、インフレ率もまだ10%以上と高かったため、中間層、富裕層は米ドルのタンス預金や金を財産保全の手段として好んでいた。他方、銀

行にも十分なドン建ての資金がなかった。

1992年から検討が始まった証券取引所は時間がかかり、ようやく2000年にホーチミン証券取引所開設という形で実現した。おりしも、1990年代後半から、外国直接投資が活発化し、ベトナム国内に通貨供給量が増えると、一般国民も次第に定期預金などの金融資産や株式への投資が行われるようになった。経済発展によって物価上昇率が加速し、金利が付かないタンス預金よりも利殖ができる金融商品への関心が高まっていったのである。こうした状況もあり、1990年代後半には巨大な国有企業の一部には自ら金融機関設立し、魅力的な金利をオファーすることによって、一般市民から直接事業資金を調達することを試みるなり、政府の都市再開発の機会を利用して、市街地の工場を売却して郊外に移転することによって資金を捻出するなどの方法を取るなどするところも出てきた。

図表8：外資企業の土地に関わる権利

	外資合弁企業	100%外資企業	事業協力契約
土地所有権	なし	なし	なし
土地使用権	首相の許可を条件として現地側が土地使用権を現物出資すれば、外資側は利用可能（取得可）	外資側は利用不可。	名義人はベトナム側。首相の許可を条件として現地側が土地使用権を現物出資すれば、外資側は利用可能（取得可）
土地賃借権（リース）	あり	あり	あり

注：土地使用権は減価償却（定額法）、土地賃借権は経費として会計処理する。

出所：小林守、宇佐美暁「アジア新経済圏－東南アジア編－」（1996年）、徳間書店、p. 89

この時期、国内企業だけでなく、外資系企業にとってもベトナム国内での事業資金、特に運転資金の調達はずしもたやすいものではなかった。外資系企業に許されているのは土地使用権と土地賃借権（リース）だけであり、当時はこうした資産を抵当に資金を融通することもできない状況であった¹³。抵当権の制度の整備が遅れており、これに基づく長期融資を企業は受けられなかったのである。この結果、ベトナムに進出した外資企業の多くは結局、外資系銀行から親会社保証に基づく、「親子ローン」にて現地の設備投資を行っていくことにならざるを得なかった。但し、例外は輸出加工区に立地している外資企業にあり、こうした企業のみ、土地の使用権の転貸が可能であった。

(3) 外資優遇税制による誘致政策

外資優遇税制は中国の改革開放政策と類似した制度設計になっていた。企業に対する税制を大まかに示すと、国内企業には1～3%の売上にかかる税（いわゆる「売上税」）と35%の企業所得税がある。1990年代は売上税に関しては、企業の負担を軽減し、経済発展に伴って増加が期待され、補足しやすい付加価値税に転換する改革を行った。また、企業所得税は国内企業と外資系企業に対して異なるシステムを適用した。国内企業35%と一律に定まっていたが、これに対して外資企業も国内販売分については売上税を課されるが企業所得税は25%と優遇された。さらに企業所得税については図表9のような条件を満たしているとベトナム政府が認めれば、20%、15%、10%と別途、さらなる優遇税率の恩典を付与し、減免期間についても適用条件に応じてそれぞれ定めた。

図表9：外資系企業向けの企業所得税率（1995年時点）

企業所得税率	適用条件	減免期間
25%	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般製造業 ・ 一般販売業 ・ 会計・監査、コンサルティング ・ 金融業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 黒字転換後最初の年度は全額免除。その後1～2年は半額減免。但し工業区に進出するサービス業は税率を22%まで引き下げる。黒字転換後は1年間免税。 ・ 輸出型製造業で工業区に進出した企業のうち輸出比率80%未満の企業は税率18%、80%以上の企業は12%の税率をそれぞれ適用。
20%	以下のうち2つ以上の条件を満たすもの。 ① 500人以上の雇用創出 ② 先進技術の導入 ③ 輸出比率80%以上 ④ 法定資本金1000万ドル以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 黒字転換後2年、その後1～3年は半額減免。 ・ 輸出加工区に進出して先の条件を満たすサービス業は15%まで引き下げる。黒字転換後は2年間免税。
15%	<ul style="list-style-type: none"> ・ インフラ建設事業 ・ 重工業、後進地域への投資事業 ・ 事業修了業がベトナム側に設備が譲渡されるもの（ホテル等） 	黒字転換後2年、その後1～4年は半額減免
10%	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後進地域でのインフラ建設事業 ・ 植林事業 ・ 計画投資省が重要であると認めた事業 	黒字転換後4年、その後4年は半額減免

小林守、宇佐美暁「アジア新経済圏－東南アジア編一」（1996年）、徳間書店、p. 89

但し、上記の категорияは永久に固定適用されるわけではなく、税率15%、20%適用企業でも、投資許可取得後5～7年後に税率は25%の categoria に変更される。同様に税率10%適用

企業でも投資許可取得後 8～10 年後に税率は 25%のカテゴリーに変更される。すなわち、採算に乗りにくい事業に最初の立上げ期間の間だけ、もう一段の優遇税制を与えるが、立上げのための猶予期間が終われば、外資企業の一般的な標準税率である 25%を統一的に適用する、という制度設計になっていた。

(4) 国有企業改革の進展と問題点

ドイモイの進化に伴い、経済政策において最重要課題の一つが国有企業改革であった。大西 (2013) は 1995 年に国会で採択された国有企業法では「国有企業とは国家の委託した経済・社会目標実現のため、国家が投資し、設立し、管理し、経営もしくは公益活動を行う組織と定義され、民間企業のような利潤追求の組織と公益企業と 2 分されるようになった」としている¹⁴。さらに、大西 (2013) はこの法律によって 1994 年より国有企業は形態的に独立企業の他、経済的利益、技術、原料供給、販売などで密接な関係を持つ企業が連合した総公社 (企業グループ) に分けられた、と指摘し、中でも「政府にとって重要」な若干の企業は政府が 50%超の株式と特定事項の決定権限を有した、と指摘している。このように社会主義の計画経済下で運営されてきた国有企業は企業に経営の権限と責任を多かれ少なかれ求めるものとなる。こうした形式では企業の資産価値と資金調達に株式会社への脱皮が、当然求められるが、1990 年代はまだ、証券市場が存在していなかったため、1997 年までに株式化を実施した国有企業は僅か 13 社に過ぎなかった。大西 (2013) はようやく 1998 年以降は次第に株式会社化が進み 110 社となったものの、この間、国営銀行をはじめとする金融機関はこうした国有企業への資金供給を迫られた、と指摘している。前述のように金利上限が固定されていたため、金融機関にとってもこうした融資の多くは利益を圧迫するものでしかなかったと推察される。

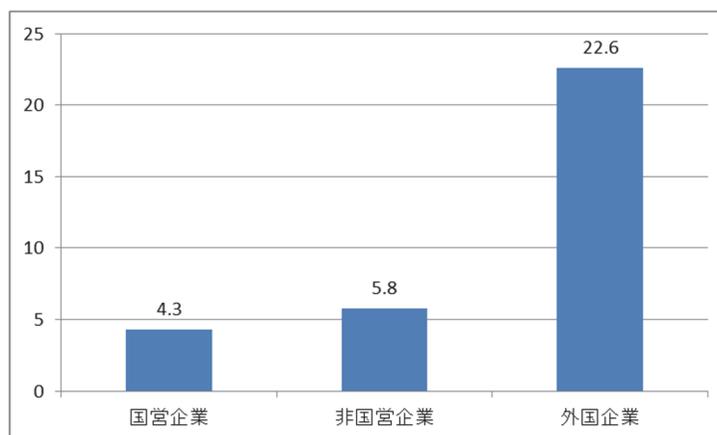
外資系企業、とりわけ多国籍企業や大企業の対ベトナム投資という観点から考えると、民間企業が後述のように十分な規模を形成していなかった当時であっては合弁パートナーとなるべき企業はこうした国有企業以外にはありえなかったが、株式会社化していない国有企業を現地パートナーとすることは現地子会社運営においてリスクを抱えることになった。こうしたリスクの最たるものは非効率性であり、それは国有企業を出自とする幹部や従業員の既得権益喪失への抵抗、市場メカニズムに対する無理解、技術やノウハウの軽視、さらには関連手続きの行政サイドの遅延、そして企業の革新的な取り組みは国有企業を基盤とする共産党体制への脅威であるとみて政治的な影響力を行使することなどに起因していた。

1990 年代末にはこうした国有企業こそがベトナム産業の国際競争力形成を阻害し、中国や NIES 諸国との間で大きな貿易赤字を形成しているという危機感が大きくなり、国有の総公社傘下の個別企業を独立させたり、売却したりする動きが進展した。大西 (2013) では資本規模 1

0億ドン以下の赤字企業の整理、中小国有企業の株式化が進展し、1999年末までに株式会社化した国有企業は370社であったことが報告されている。こうした非効率な傘下の中小事業会社や赤字事業会社を切り離すことにより、残った有力事業子会社を抱えた総公社が競争力を向上させ、そのいくつかは国際市場でも競争力を持ち始めることになるのだが、この端緒は2000年代後半以降に現れる。

いずれにしても、1990年代の国有企業は外資企業にとって、本格的なパートナーとしては「難しい」相手であり、合弁子会社の共同運営には困難を極めた。繊維生産等においては生産委託等にとどめた連携を続けるケースも多かった¹⁵。1999年においてもベトナムにおいては外資企業に比べて国有企業（国営企業）の生産効率ははるかに低く、民間企業（非国営企業）と比べても劣っていた。図表10にみられるごとく、外資系企業（外国企業）の工業生産高の伸び率はローカルの国営企業（国有企業）、非国営企業（民間企業）の4倍～5倍となっている。

図表10：企業カテゴリー別の工業生産高伸び率（前年同期比%）（1999年第一四半期の例）¹⁶



出所：小林守「第二の『ドイモイ』求められるベトナム経済」、三菱総合研究所、「全予測アジア 2000-よみがえるアジアと日本の役割-」1999年、ダイヤモンド社 p.235

外国資本の中には自ら直接投資によって子会社をベトナムに設立するのではなく、国有企業あるいは民間企業のなかで優良な企業を探索し、委託生産方式によって生産を行うところもあった。特に国有企業改革によって、巨大な国有企業（総公社）傘下の個別企業が分割民営化を推進され、個々の工場は独立した企業として自活することを迫られていったが、このうち繊維分野などでは、それなりの技術があり、技術指導によって先進国市場でも通用する品質を実現することができる工場であれば、外国のバイヤーから技術指導員を受け入れて受託生産契約

を結び、輸出することもできたのである。受託生産の他に自ら工場を外国企業の「リース工場」として貸出、雇用を維持するために存続するという事例も出現した。筆者もこの時期、日系繊維メーカーから試験的に受託生産を受け始めていた工場を訪問したことがある。

2. 2000年代のベトナムー本格的な世界経済システムへの参加としてのWTOへの加盟

(1) 国際経済関係の強化

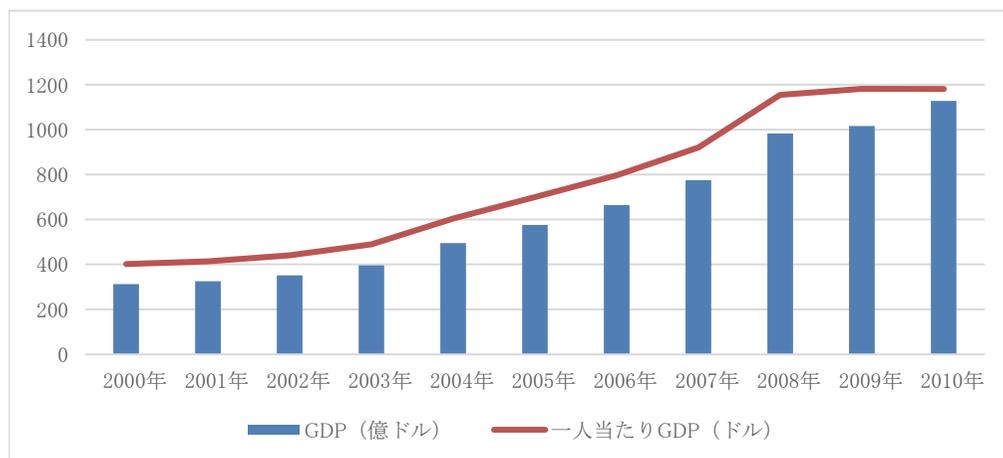
ベトナムの市場経済化と投資環境にとって2000年代の10年で最も大きなメルクマールは2007年の世界貿易機関(WTO)への加盟であった。これ以前にもベトナム政府は徐々に貿易上の国際化を進めていた。とくに主要な輸出品の極めて大きな市場であった米国との関係ではその安定化に意を用いていた。大西(2016)¹⁷の指摘によると、「米越通商協定(1984年調印)が2001年に発効し、2002年後半より米国側のベトナム製品に対する輸入関税が40%から3%に引き下げられ、ベトナムからの農産物、繊維、履物の輸出が拡大し、米国側からの直接投資が電子工業製品を中心に増加した」。また、特に繊維分野では2003年の米国との繊維・医療協定に調印し、繊維・衣料品38品目を対象に輸出限度額の取り決めをするなどを行い、米国との通商関係における相互裨益(win-win関係)を目指して安定化させた」のである。2007年夏に筆者が行ったベトナム共産党の経済担当部局の幹部も、ベトナム共産党はWTO加盟の決まった大きな転換点だとして以下のようにこの時期を自己評価している¹⁸。

「2006年はGDP成長率も8.2%となり、今年2007年は半期(6月末)で対前年同期比7.9%である。CPIは4%アップである。GDPは8.5%の目標があるため、もう少しがんばる必要がある。工業が16.9%、農水産業が2.7%の伸びである。昨年より農水産は減少、工業は伸びているが目標に達していない。財政金融活動は順調で国有企業の株式化も順調である。2006年は画期の年であった。11月のWTO加盟によって国際経済社会に本格的に参加し、世界にベトナム経済が公式に認知された意義があった。1986年のドイモイ政策発動(共産党第6回党大会)は市場経済の開始であったが、この成功的な帰結となった、対外経済では2007年6月末現在で、輸出は224億ドル(19.4%増加)、輸入は270億ドルという入超になっている。これは経済の活況と輸出のための原材料・部品・機械類の輸入が続いているからである。主な貿易相手は依然として日米欧中などである。なお、WTO加盟以降、政府が力を入れているのは海賊版の取り締まりである。これを実施しないとベトナム製品の輸出や外国企業の直接投資にも影響する。なお、日米からの投資は増加している。小売業(独メトロ等)にも投資が増えている。投資法の改訂もあり、これからも増加するであろう。ASEAN40周年のAFTAの一層の強化(関税障壁など

における特例措置などを2012年に完全廃止、均一の条件が実現する)を進めており、東南アジア市場もこれから期待できる。」

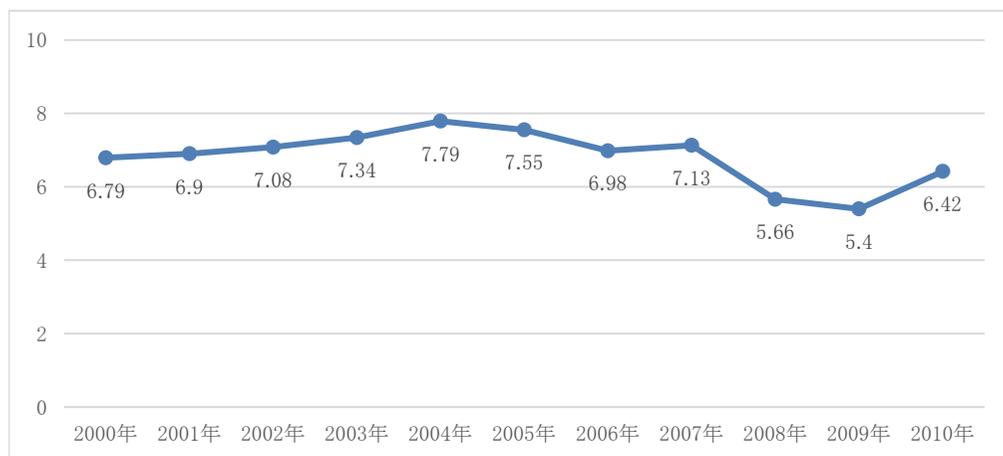
この時期は対外経済関係の構築に対する政治的なアクションも盛んで、首相、国家主席などが米国訪問、インド訪問、ラテンアメリカ4カ国(チリ、ベネズエラ、キューバ、ブラジル)訪問など、ASEAN(東南アジア諸国連合)以外にも多くの経済外交を行っている。この時、訪

図表 11 ベトナムの2000年代のGDP及び一人当たりGDP



出所：大西(2016)P.6の表の一部を統合し、筆者がグラフ化。原出所：“Statistical Year Book, 2015, Vietnam”, General Statistical Office, Statistical Publishing House

図表 12 ベトナムの2000年代のGDP成長率(%)



出所：同上、原出所：同上

米では米国企業から 100 億ドルの調達契約を結ぶなど米国との経済関係に摩擦を起こさないよう気配りを見せている。

また、アジアの主要国との貿易も急速に拡大した。中国との貿易は「元来 2010 年を目標としていた 100 億ドルを 2006 年に達成し、150 億ドルに情報修正した。日本との貿易も 100 億ドルを突破した」（ベトナム共産党中央委員会対外関係局、同中国・北東アジア課）¹⁹ のである。

他方、ベトナム政府関係者は数字上の拡大だけを手放しで喜んでいただけでなく、問題点も認識していた。政府部局として外資を誘致する責務を負うベトナム計画投資省（MPI）は成果を評価しつつも、課題と将来の展望について筆者らのインタビューに対して、以下の通り述べている。

「2006 年の GDP 成長率が過去最高になるなど、外資の直接投資によって経済は発展しているが、大事な局面はこれからである（2006 年現在一人当たり GDP650 ドル）。外国からの原材料輸入だけでなく、国内の生産で原材料・部品をまかなうようになることが工業発展の目標であるが、現在は外資に依存している状況である。特に繊維製品の国内加工比率を高めたい。WTO 加盟に伴い競争が厳しくなるため、現在、業種毎の工業団地を各地に設立して一種の産業集積地にする構想を持っている」。

「AFTA(ASEAN 自由貿易地域)による関税減免スケジュールはシンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン等の 1990 年代以前に ASEAN を形成していた加盟国は 2010 年を達成の目標年としているが、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーは 2015 年を目標年としている。後者の期限を念頭に置いて産業の競争力を図りたい。日本とは投資保護協定、二重課税防止協定を結び関係を強化している。日本の小泉政権とは日越競争イニシアチブにより戦略的パートナーシップになっているので、こうした経済関係を活用したい」²⁰。

（2）外国資本誘致と国内産業強化

ベトナム当局が対外経済関係で相互的なルールを構築したり、既存のシステムに加盟したりするとともに、外資企業に対して魅力のある政策を打ち出していった。2001 年ベトナム共産党政治局は「国際経済統合に関する決議」を行い、2006 年に新「企業法」、新「投資法」を施行した。新投資法は外資企業にとって好評であった。外資企業と現地企業の共同出資によって設立する合弁子会社において、取締役会の「全会一致」原則が義務付けられていたが、これが廃止された。また、原則的に外資側による 100%出資の子会社の設立が大幅に緩和された。筆者がインタビューした日系企業も「外資企業だけに与えられていた恩典の優遇メリットは少なくな

くなるが²¹、会社を設立しやすくなる」と評価していた²²。当時、インタビューした MPI 担当官は筆者にこう述べた。

「外国投資法が定められて 20 年たったが、この成果は目覚ましく、輸出の 50%、GDP の 15% が外資系企業の貢献によるものである。これから、WTO の『内外無差別』の精神に基づき²³、外国からの直接投資を促進するために、国内企業と差別せずに認可手続きの簡素化とスピード化を進める。また企業所得税率も従来、現地企業 35%、外国企業 25%であったものを統一し、新投資法においては 25%に一本化する予定である。また、ハイテク投資企業の税率は 10%であり、それも最初の 4 年間免税、その後 9 年間 5%、輸入機械関税免税という優遇も導入する。さらに、これまでは全生産の 80%の輸出を条件としていた優遇条件を廃止、バイク・自動車の国内販売の規制緩和、不動産分野での使用権拡大など、外資が事業を拡大できるような環境は益々整っている」²⁴。

この時期の政府の外資誘致のポイントの一つとして北部への生産拠点の誘致が挙げられる。大型の生産拠点設立をもくろむ外国企業の投資を認可する際、ベトナム当局の「アドバイス」を通じて、ハノイに近い北部に立地を促進するという当局の動きである。ハノイ周辺のいわゆる紅河流域の工業団地やインフラ整備による投資環境の整備も進められた。実際に「政府の政策で外資企業が北部地域に企業を設立するようになってきた」²⁵（日系ヘッドランプ工場総経理の談）など政府の北部誘致は成果を上げていた。

この現象は 2000 年代後半、そして 2010 年代になるとより一層顕著になった。中国での人件費等製造コストの増加により、中国南部で従来行ってきた労働集約的な製品や汎用品の製造をベトナムに移す外国企業の動き²⁶ に対して、地理的に近いベトナム北部に生産拠点を有することはロジスティクス上にメリットがあるからである。中国ーベトナム間の陸上交通路の整備が進み、2008 年からはハノイと中国広州を結ぶ定期便トラックが運航を開始し、日系フォワーダーもサービスを開始した。従来の広州からハイフォン港に運ぶ海上輸送路に加え、陸上輸送という選択肢が増えたことも、生産機能の中国からベトナムへの移転がベトナム北部への直接投資の増加の追い風になったともいえよう。

この時期、既に日系企業においては次表にみられるように中国における既存の生産拠点から部品や原材料の供給を受ける中国工場の第二工場として製品の生産を分担する子会社の設立など、すなわち企業内サプライチェーンの構築のための直接投資が既に目立っている。

図表 13 ベトナムの日系工場の中国生産拠点との関係

業 種	中国拠点との関連	訪問調査年月
K Y社 (自動車用金型製造)	金型の金属材料は日本、韓国、台湾と共に中国から調達。金属材料の調達国は顧客が指定。	2008年3月
A社 (通信機用金型製造)	既に蘇州、深圳、メキシコに生産拠点あり。原材料の金属素材を中国の深圳工場から海上、航空輸送で調達。	2010年2月
B U社 (プリンター製造)	部品を中国やベトナムに立地している日系部品メーカーから調達。高機能の製品製造を中国工場に、汎用品をこのベトナム工場にとの集約を行っている。	2008年3月
F社 (ワイヤーハーネス製造)	香港に販売会社、中国・深圳、上海に先に生産拠点あり、ベトナムにある日系取引先に供給するために2006年認可、2007年からハノイで生産。	2010年2月

出所：小林守「ベトナムの投資環境と日系企業の操業動向」専修ビジネスレビューVol8. NO.1、専修大学商学研究所（2013）より筆者作成

例えば、図表 13 のワイヤーハーネス製造メーカー、F 社は 1993 年に香港で 100%出資の営業拠点を設立し、その後、中国・深圳に工場、さらに中国・上海に生産拠点を追加的に設立したが、2006 年 3 月にハノイ工場の設立認可を得て、2007 年から操業開始していた。ベトナムに進出している日系メーカーが納入先であるという。

大手企業の投資が増えた影響で、北部の 1 件当たり投資額は 1,200 万^{ドル}と全国平均の 3 倍近い金額となっている。ただし、部品・原材料のサプライヤーも進出したため、日本からの直接投資についてみれば、2003 年頃から 1 件あたりの額が小さくなる傾向がみられた。大企業以外の中堅中小企業のベトナム進出も拡大したのである。

北部の投資環境の整備は具体的には工業団地の造成という形で顕在化した。空港に近いハノイの本格的な大型工業団地、タンロン工業団地の概要第 1 期分譲用地は完売(82 社入居)。第 2 期は 2007 年に着工し 2008 年に完成した。この工業団地の強みは「企業所得税 3 年免税 7 年半減」等の優遇税制特典に加え、空港に極めて近い場所であり、出張者に便利で半製品の持ち込みや完成品の搬出がより容易になったからである²⁷。第一期に進出した日系企業は、2001 年のキヤノン、住友ベークライト、デンソー、2002 年の TOTO、2003 年の松下電器がある。その後、三菱鉛筆、TOA、パナソニック、HOYA、住友重機械が続いた。

2000 年代後半からは日本のソフトウェアハウスなどがオフショア開発のためにベトナムを拠点化し始めた²⁸。中国では日本語を話す人材が多い大連などで日本企業にとってのオフショア開発の拠点化が行われ、それが上海などへ広がっていたが、中国の件費の高まりとともにベトナムを初めとした東南アジアに移ってきたのである。「ベトナムではエンジニアの月給が 200 ドル～300 ドルであり、オフショア開発のプログラミング工程はコスト競争力がついてい

る」(2007年8月、日系商社ハノイ事務所インタビュー)という認識がこの業界で広がってきた時期である²⁹。

(3) 日系企業の生産現場での現状

さて、この時期に進出した日系企業は日常のオペレーションにおいてどのような問題に直面していたのであろうか。図表 14 に筆者が当時、訪問してインタビューを行った結果を整理した。概ねベトナム人従業員の勤労態度については高い評価を与えている。一方、昇給やボーナス、昇格など人事給与システムに対する理解がなかなか得られないで苦労しているという状況

図表 14 2000年代のベトナム進出日系工場の課題

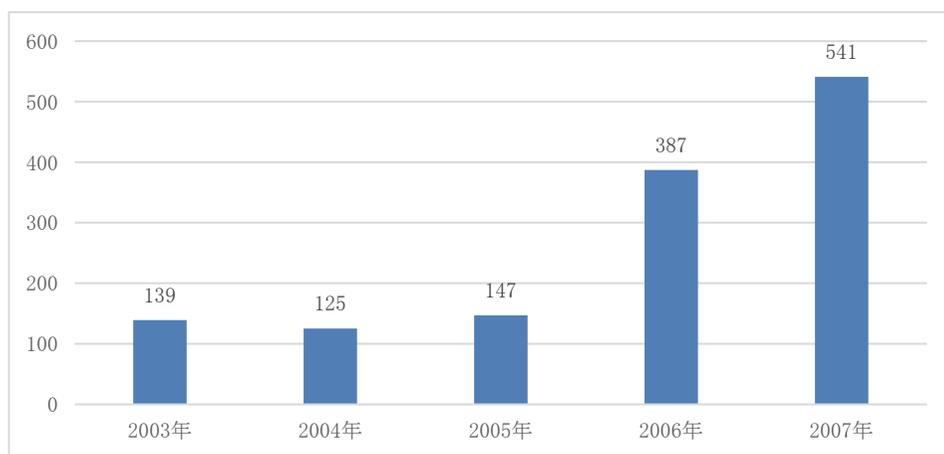
日系企業 (製品)	勤労態度	賃金	雇用・定着率	留意点・対応策
SA社 (エンジン カバー)	ワーカークラスは器用、真面目、努力家が多い。本社への派遣研修を導入。 管理職クラスの育成が急務。	一律平等の社会主義時代の残滓で従業員は社員間の賃金格差に固執。 ワーカーには能力給制度を適用。	ワーカークラスの募集は容易。 ワーカークラスの8割は試用期間1年の後、本採用。	福利厚生に力を入れる。
SU社 (ヘッド ランプ)	末端レベルまで努力家が多い。 現地スタッフによる運営レベルの現地化は可能。 日常の問題解決は現地スタッフが処理。	賃金体系は社員が納得できるまで説明する。	重大な違反行為以外、解雇しない。 短期的な業先悪化や失敗では解雇はしない。 ワーカーも大卒技術者も定着率は高い。	労働争議や住民反対運動に注意。そのため福利厚生に注力。地域での評判も大事 ³⁰ 。 「知識よりも愚直な努力を評価する」などの職場の「イズム」の定着が重要。定着に3年を要した。
TO社 (産業カメラ)	ワーカーレベルは勤勉、優秀。性格も穏やかでよいが、提案力不足。 中間管理職が育たない。	経験・年齢が同じ従業員の給与は大体同じ。	低評価では解雇しない。 優秀な大卒エンジニアの採用が困難。採用後もなかなか定着しない。 引き留めるには給与アップと研修が必要。	組合から以外にも突然労働条件改善要求が来る。
PE社 (光学機械)	社会主義時代のなごりで指示されたこと以外しない。 人材育成と組織整備が操業拡大に追いついていない。 大卒社員の能力に疑問があり、採用中断。	社会主義的平等主義の名残で能力給が理解されにくい、ワーカー全員納得の賃金体系を作る。	専門技能工がすぐ離職することもあるが、定着率としては約95%。	QCサークル活動の導入。目標管理などの人事システム構築が必要。 アシスタントマネージャーを人材育成の中心とする。 人材育成に関する日本側の意識改革も重要。

出所：専修大学中小企業センター調査団（大西勝明、荒井久夫、小林守）（2006年8月、2007年3月および8月、2008年3月および8月）による現地インタビューを筆者整理

があるとともに、市場経済の企業が求める能力、知識を十分備えた人材を見つけることに困難を感じていることが分かる。

また、人事や給与についての日本流の体系に対する理解が得られず、工場現場などで待遇改善要求などを求めるストライキもこの時期増えている。ベトナムでもこうした外資企業にとってのリスクが増えてきた（図表 15）。多国籍企業のような大企業であれば解決が比較的容易でも中小企業の場合は相当の負担になった。

図表 15 2000 年代中葉のベトナムのストライキ件数の推移（件）



出所：小林（2013a）P.2 の図から筆者作成

原出所：Vietnam “Lao Dong” website （2008 年 7 月閲覧）

すなわち、ストライキを含む様々なビジネス現場のトラブルは個別企業の中で解決できればそれでよいのだが、現地の管理職があまり育っていない段階では少数の本社からの派遣幹部が対応することになる。それで解決できない大きな問題や各社が共通して直面する問題についてはそれぞれの本社の国籍ごとに進出子会社が現地で商工団体等を組織して団体としてホスト国の当局に改善を要請することが普通である。発展途上国の当局の中にはこうした要請に耳を貸さない国もあるが、ベトナムは 2000 年代にはいって中央政府としてこうした外資企業からの要望を積極的に受けようという姿勢を見せた。

特に日本との関係ではこうしたベトナム政府の姿勢が顕著であったようである。例えば、日系企業の場合、日越間で 2003 年 4 月に「日越共同イニシアチブ」が取り決められ、日系企業の直接投資に関わる問題点について共通認識を持ち、解決のために必要な措置をとっていくことが確認された。下記の 2009 年の「日越共同イニシアチブ」第三期の主な行動計画（図表 16）

を見ると「報道被害への対応」、「短期滞在者免税手続きの改善」、「不適法なストライキへの対処」、「時間外労働拡大」、「知的財産権侵害の取り締まり強化」など日常の企業活動における身近な問題についてもきめ細かく対応していこうとするベトナム側の姿勢が見て取れる。F社の日本人管理職は、以下のように筆者に語ってくれた。

「日本人商工会議所を通じて、これまで様々な投資環境問題についてベトナム政府に意見を上申してきた。トラック運送費用への付加価値税課税など、改善されたものもある。『聞く耳』をもっているベトナム政府であるのありがたい³¹。

図表 16 「日越共同イニシアチブ」(第三期)の主な行動計画

投資環境改善分野	項 目
法制度・投資環境	取締役会決議ルール改善、外国投資窓口強化、ワーカー向けインフラ整備、食の安全、報道被害への対応、流通業規制の緩和、マクロ経済の安定
税務・会計	法人税損金項目の明確化、短期滞在者免税手続きの改善、付加価値税インボイスの公正な運用、戦略的投資家の選定方法、貸出上限規制の緩和
労働	不適法なストライキへの対処、時間外労働拡大、人材育成
物流・税関	国際間陸路輸送円滑化、国際貨物ターミナル改善
知的財産権	知的財産権侵害の取り締まり強化、制度改善、啓蒙活動
産業	すそ野産業育成、自動車産業育成
インフラ整備	電源開発の促進、PPPスキームの導入、港湾整備、通信サービス向上、都市内交通の安全性・利便性向上

出所：藤井亮輔「日越共同イニシアチブ及び日越経済連携協定（日越EPA）について」（2008）より筆者作成

これはベトナム当局が外資企業に与える印象を良くしようとすることの意図の表れであると共に外資企業の中でも日本企業を重視していることと必ずしも無縁ではないであろう。この点に関して、日系大手商社で長年、ベトナム駐在を行ってきた商社マンはこの「日越共同イニシアチブ」に対して以下のように分析していた。

「ベトナム政府としては国有企業をはじめとする地場企業の発展は遅遅として進まないと感じており、そのため、外資企業に敬遠されることはできるだけ避けたい。このような背景があるため、ASEAN 諸国内での関税削減に着実に進め、（東アジアの製造業の）サプライチェーンの一角に食い込もうとしている。中国経済もピークを過ぎ、インドとともに、次第にベトナムが東アジアでは注目されていることはベトナム政府自身も十分認識しているのではないかと。従って、この機会を生かすために、外資企業を呼び込む協定等には前向き、オープンに対応し

ている。日本とのEPA（経済連携協定）にもベトナム経済界は期待している³²。日本のODA（政府開発援助）の橋建設現場の大きな事故に関わる事後処理においても日本側に配慮した対応をベトナム政府がしていること等をみると対日関係に対してはかなり重視していると思う³³。

このような親日的な姿勢を感じさせるベトナムに対して日本企業は大企業のみならず、中小企業も投資環境に安心感もち、投資を拡大させていった。

3. 2010年代のベトナムー直接投資の受け手としてだけでなく出し手としても存在感

(1) アジア諸国からの直接投資の増加とサプライチェーンの拠点形成

ベトナムは2010年代に入ってから高成長率を維持し、2010年代前半、経済成長率は5%～6%で推移した。これは外国からの直接投資とそれに伴う輸出が牽引したところが大きい。図表17に見られるように、特にサムスンやLG等韓国の財閥グループによる巨額投資が多くを占める韓国や大企業のみならず、中小企業にも広がってきた日本企業からの直接投資、そして不動産開発などで拡大するシンガポールからの投資や機械部品を多く輸入している台湾からの直接投資が目立っている。また、2015年のAEC（ASEAN 経済共同体）成立を契機として、マレー

図表 17 ベトナムへの国別直接投資トップ 10
(2016年9月までの累計ベース)

順位	直接投資元	件数	金額（10億米ドル） （登録資本ベース）
1	韓国	5569	50.23
2	日本	3212	42.03
3	<u>シンガポール</u>	1736	37.56
4	台湾	2497	31.29
5	英国領バージン諸島	671	20.87
6	香港	1124	16.01
7	<u>マレーシア</u>	547	12.01
8	米国	821	10.1
9	中国	1506	9.89
10	<u>タイ</u>	443	7.74

出所：専修大学社会知性開発研究センター・アジア産業研究センター主催人ボジウム（2016年12月）における駐日本ベトナム社会主義共和国大使館参事官（経済担当）プレゼンテーション資料より筆者作成
（於専修大学神田校舎）

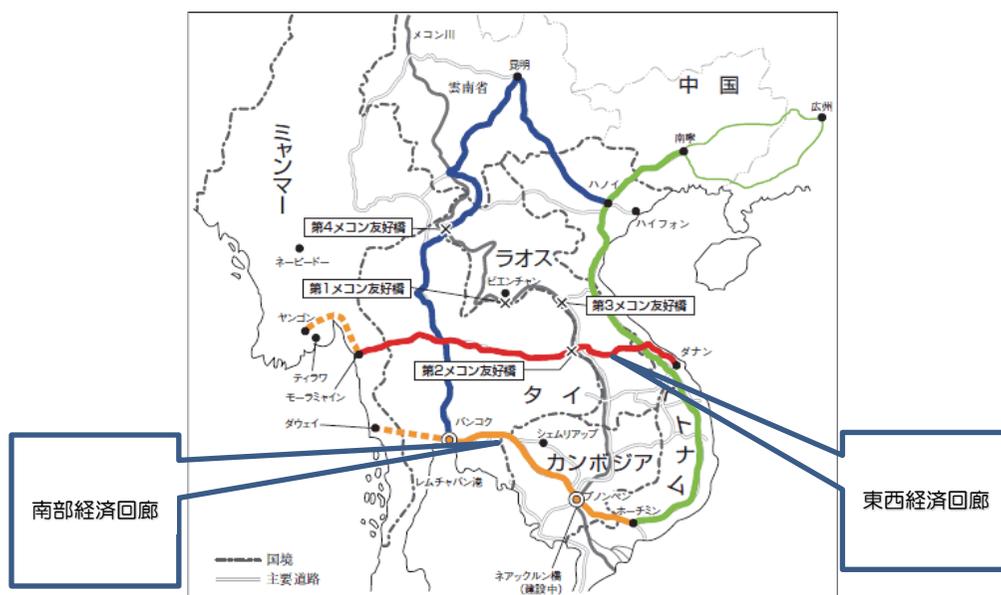
注：下線はASEAN諸国

シアやタイ等、近隣の同じ ASEAN 諸国からの直接投資も増加している。多くの国の企業の直接投資の「受け手」としてのベトナムが魅力を増していったことが現れている。

また、2010 年代にはベトナムは直接投資の「出し手」としての役割を拡大させた。特に政府のバックアップを受けている国営企業は周辺諸国に直接投資を伸ばしている。例えばベトナム軍隊工業通信グループ（ベトテル）はカンボジア、ラオス、ミャンマーをはじめとしてペルー、タンザニア等のアフリカに携帯電話事業などで進出している³⁴。また、乳製品で有名なベトナム・デイリー・プロダクト（ビナミルク）も食品分野の展開を海外で積極的に行っている。例えば、カンボジア、タイの他、ニュージーランド、米国、ポーランド、ロシアでの企業買収、資本参加といった直接投資の他に販売代理店を置いている³⁵。日系企業との関係では総合社社の双日との提携を行っている。民間企業の事例では不動産事業からコングロマリット（複合企業）になったビンググループの発展が挙げられる。同社は最近、小売業の不振などでやや成長は鈍化しているものの、自動車事業な資本集約的な分野にも活動を広げており、新分野に多角化する意欲は衰えていない。同社は米国での株式上場や企業買収を検討した。

ところで、中国における人件費の高騰を背景に、外資メーカーによるベトナムにおける機械組み立て拠点設立は拡大しているが、このための部品・原材料は日本、台湾、韓国、中国、ASEAN、

図表 18 ベトナムをサプライチェーンの中心としつつある国際道路網



出所：https://www.nna.jp/news/show/208909 2017.3.18 閲覧に筆者加筆。注：赤は東西経済回廊（日本の経済協力の対象）、黄は南部経済回廊（日本の経済協力の対象）、緑はベトナム国道1号線（ベトナム主体の建設・整備）、青は南北経済回廊（中国の経済協力の対象）

欧米からの調達を支えた。この意味で 2010 年代のベトナムは大陸部の ASEAN（ベトナム、ラオス、カンボジア、タイ、ミャンマー）における機械製品のサプライチェーンの中心になり始めたが、こうしたことを背景にベトナムでは国内の電機産業を担う現地企業も育ってきた。特にタイとの生産工程分業が進む南部のホーチミンや中国広東省との生産工程分業や製品分業が進む北部のハノイが中心になっている。これに加え、今後は中部ダナン港湾と東西経済回廊（ダナン～ラオス・サバナケット～タイ・コンケン）を活用したもう一つのサプライチェーンルートが出来ることが期待されている。

（2）サービス業の発展と日本企業とのリンケージ

日本企業はまたそれまでの製造業に加えて、サービス業で展開を図っている。特に小売業と IT 分野でベトナムに大きな注目を寄せている。小売りでは先行するイオン（ホーチミン市）に続いて、高島屋（ホーチミン市）など大型小売店に加えて、コンビニエンスストアのファミリーマートやミニストップも店舗展開しているが、地元資本ビングループの「Vin+」（ビンプラス）が圧倒的な店舗数で市場を凌駕した。

しかし、小売業では大型店舗に限らず、外資系のチェーンストア（コンビニエンスストア）に対して数々の法規制の制約がまだ残った。法規制の撤廃に政府が慎重なのは資本力に劣る個人経営の小商店や青空市場がまだ多く残っていて、雇用の吸収に寄与しているからである。このため、原則的に直営店への外資参入を認めず、現地企業へのライセンス契約だけが許されて

ホーチミンシティの高島屋店舗入り口の一つ



出所：<https://poste-vn.com/takashimaya>（2021年5月19日閲覧）

いる。日系食品メーカーは店舗数の多い現地コンビニとの取引望むため、日本ブランドは現地コンビニの商品力を高めることになり、日系コンビニチェーンの商品面での差別化は容易ではない。また、様々な設備を擁しなければならぬ「日本式」コンビニは設備投資資金がかさみ、この意味でも「日本式」コンビニの普及は時間がかかると考えられる。

この他、ベトナムでは貧富の格差が拡大していること、農村部や都市郊外では未だに多くの人口が居住していることなどの背景もあり、零細小売店、青空市場、屋台などを利用する消費者も根強く存在している。こうしたいわゆる伝統的な小売店は小ロットでしかも量り売りで販売していること、値段交渉などを許容していること、人間関係とリンクした購買が行われていること、信頼関係次第では「掛け売り」も可能であることなどの店でコンビニ店にはない強みをもっている。

ベトナムのコンビニエンスストアの店内風景



写真：ダナン経済大学チン・トイ・フン准教授の専修大学社会知性開発研究センター・アジア産業研究センターシンポジウム（2018年3月）プレゼンテーション資料より（於：専修大学生田サテライトキャンパス）

先進国でビジネスモデルを確立した日系のコンビニチェーンが店舗を津々浦々に張り巡らすことは容易ではないが、小売り流通業の近代化と流通へのIT技術の適用は世界的な潮流であり、各国の事情を踏まえながらも流通業の発展を推進することを避けてはいられなくなると考えられる。

ベトナムの大手ソフトウェア会社



写真：筆者撮影（2018年12月、ベトナム社会主義共和国、ダナン市）

図表 19 ベトナムの主なITソフトウェア・システム開発会社

企業名	主要拠点
セタイムターナショナル（日系）	ハノイ
リッケイソフト（現地系）	ハノイ、ダナン、ホーチミン
エボイラブルアジア（日系）	ハノイ、ダナン、ホーチミン
アイエスピー（日系）	ホーチミン
日本ユニシス（日系）	ハノイ、ホーチミン
NEC（日系）	ハノイ、ホーチミン
フジネット（現地系）	ホーチミン、クイニョン
パイタリフイ（日系）	ハノイ、ホーチミン
FPT（現地系）	ハノイ、ダナン、ホーチミン、カントー
NTTデータ（日系）	ハノイ、ダナン、ホーチミン
富士通（日系）	ハノイ、ダナン、ホーチミン
TMA ソリューションズ（現地系）	ホーチミン

出所：日経産業新聞 2014年8月26日に筆者が加筆

ITでは日本企業からのオフショア開発を受託する現地企業が急速に成長している。既に述べたように、日本企業からのオフショア開発の発注が急拡大し、ベトナムにおけるITソフトウェアのオフショア開発（工程を日本とベトナムとで分業するもの）のビジネスが急速に伸びた。これは技術者の人件費がこれまでオフショア開発先であった中国よりも3割～4割安いこと、親日的で熱心な日本語学習者が増加していることが背景にある。委託業務も高度化しており、スマートフォンやWEB関係のソフトウェアにとどまらず、高度医療機器の組み込みソフト開発までを手がけるようになってきている。また、日本のクライアントが多くなるにつれて、現地系のITソフトウェア企業は日本に直接投資を行って子会社を設立し、日本人社員を雇用して積極的な営業活動を行うまでになっている。例えばリックイソフト（現地系）社は東京、大阪などにも事務所を構え日本人エンジニアや営業スタッフを採用している。創業者に日本留学経験者がいる同社では日本企業を受注先の柱とする営業方針をとっており、受注を一層拡大するために、日本人スタッフのベトナムでの研修とベトナム社内での日本語教育に注力している³⁶。

4. まとめに代えて

1980年代から始まった「ドイモイ」政策は徐々に実を結んでいる。1990年代に国内に「ドイモイ」政策を浸透・定着させるとともに、外資企業への市場開放を徐々に行い、2000年代にはWTOへの加盟への加盟など、国際貿易のグローバルサプライチェーン参加への基盤をつくった。これを契機にベトナムへの直接投資は一層拡大した。2010年代になると、中国国内の人件費の高騰を懸念した外資製造業による「チャイナ+ワン」という考え方が顕著になり、既設の中国工場との工程間分業や製品分業の新拠点としてベトナムに生産拠点を設立する動きが一層顕著になった³⁷。こうした製造業の発展により、ベトナム企業の製造能力も向上し、ビンググループは国産自動車の製造を手がけるまでになっている。また、エンジニアの人件費も中国よりも安いことから、日本企業による発注が拡大し、結果としてベトナムはITソフトウェア開発の委託委中心地としても重要度を増している。日本企業にとっては人口1億人を抱え、将来的に市場としても魅力があり、また、タイに加えて、ベトナムは日本の機械製造業のサプライチェーンとして重要な国となった。

ただ、地域的にこうした産業が発展しているのは一部の大都市に限られている。ホーチミン市、ハノイ、ダナンである。1990年代～2010年代にかけて、ベトナム政府は南部ホーチミン市、北部ハノイ市を中心に海外から投資資金を呼び込み、産業の高度化を図ってきた。北部は巨大な中国市場との物理的なサプライチェーン上にあり、でメリットを享受する拠点であり、南部は2015年にAEC（ASEAN経済共同体）を成立させた東南アジア市場とのリンケージでメリッ

拡張工事中のベトナム国道一号線ーベトナムの南北を結ぶ陸上交通の大動脈



写真：筆者撮影（2014年9月、ベトナム、ダナン市）

トを享受できる陸上および海上の物理的サプライチェーン上の重要拠点であるからである³⁸。これに加えて、ラオス・タイ・ミャンマーの陸上交通網の起点となる中部ダナン市が 2020 年代を展望した陸上 ASEAN のサプライチェーンの拠点になるであろう。ミャンマーの政治状況が安定すれば同国の中部マンダレー市から東西経済回廊インド東部への広範囲のサプライチェーンも展望できる。これはベトナムに進出している外資企業にとって 2020 年代にむけたさらなる発展という明るい可能性を示している。また、ハノイの輸出港としてのハイフォン市やホーチミンに近いカントー市などもインフラがされており、今後のサプライチェーンの一角を占めることが期待されている。

これら国際的なサプライチェーン上にある主要都市を結ぶのがダナンを經由して北部と南部を一直線に結ぶハノイとホーチミンを結ぶベトナム国道 1 号線である。この大動脈は継続的に拡張および整備の工事が行われている。これからの東アジアの陸上サプライチェーンのネットワークにはベトナムの地政学的環境は極めて重要であり、安定的な国際関係と経済運営という条件がそろえば、1 億人の人口を抱えようとするベトナムの 2020 年代のさらなる経済発展は期待できるといえよう。

参考文献：

論文・書籍

- 坪井善明「ベトナム『豊かさ』への夜明け」岩波新書、1994年
- 三菱総合研究所編「全予測アジア」、ダイヤモンド社、1995年版、1996年版、1999年版
- 東洋経済新報社編「東経 Data Books,全図解 日本企業のアジア進出マップ」1995年
- 小林守、宇佐美暁「アジア新経済圏—東南アジア編」、徳間書店、1997年
- 小林守「第二の『ドイモイ』求められるベトナム経済」、「全予測アジア 2000-よみがえるアジアと日本の役割-」、三菱総合研究所、ダイヤモンド社、1999年
- 大西勝明「21世紀のベトナム産業と企業の課題」、『アジア諸国の産業発展と中小企業』モノグラフシリーズ第5巻、専修大学社会知性開発研究センター、中小企業研究センター、2008年所収
- 大西勝昭「21世紀のベトナム産業の現況と課題」、小林守編著『アジアの投資環境・企業・産業—現状と展望—』、専修大学商学研究所叢書12、白桃書房、2013年所収
- 小林守「ベトナムにおけるビジネス環境—ベトナムにおける投資環境と日系企業の創業動向」『専修ビジネスレビュー』、専修大学商学研究所、2013年
- 小林守「ベトナムの投資環境への視角—日系企業の進出動向とローカル企業の現状及び課題」、大西勝明編著「日本産業のグローバル化とアジア」所収、文理閣、2014年
- 小林守「メコン地域諸国の進出日系企業の動向」、鹿住倫世編著「アジアにおける産業・企業経営—ベトナムを中心として—」所収、専修大学商学研究所叢書15、白桃書房、2016年
- 大西勝明「ベトナムの工業化とAEC（ASEAN 共同体）の結成」専修大学商学研究所報第48巻第3号、2016年
- 小林守「1990年代のベトナム市場経済化と投資環境」、専修ビジネスレビューVol.12、No.1、2017年
- 小林守「2000年代のベトナム市場経済化と投資環境」、専修ビジネスレビューVol.13、No.1、2018年
- 藤巻正巳・瀬川真平「現代アジア入門 改訂版」古今書院 2009年
- 日経産業新聞 2014年8月26日
- 藤井亮輔「日越共同イニシアチブ及び日越経済連携協定（日越EPA）について」、2008年
- 牛山隆一「ASEANの多国籍企業」文眞堂、2019年
- 細川大輔「ベトナム新興財閥の研究—ビンググループのケース—」大阪経大論集第69巻第5号、2019年
- 澤田貴之「アジア新興国のビジネス—スタートアップから財閥まで—」創成社、2020年
- IMF “world economic outlook database”

インターネット記事

- <https://www.nna.jp/news/show/208909> (2017年3月18日閲覧)
- <https://poste-vn.com/takashimaya> (2021年5月19日閲覧)

注：

- 1 小林守 (2013a)、小林守 (2013b)、小林守 (2014)、小林守 (2016)、小林守 (2017)、小林守 (2018)
- 2 当時の中国の最高実力者。「改革開放政策の総設計師」と呼ばれた。
- 3 「全予測アジア」(1995年、1996年、2000年版)、三菱総合研究所、ダイヤモンド社
- 4 筆者は1995年12月～1996年3月までハノイに滞在したが、このような光景を実際に目にした。
- 5 外資系企業の進出に対する手続きの遅れと不透明さについては1995年2月に日本の経団連も改善要望を提出。
- 6 筒井由起乃「変わりゆく東南アジアの脳依存—ベトナム紅側デルタ農民の戦略—」藤巻正巳・瀬川真平 (2009) 所収
- 7 主要な改革の一つとして経済計画立案策定と調整をつかさどる国家計画委員会 (SPC) と外国企業の投資

を認可する国家協力投資委員会（SCCI）を統合し計画投資省（MPI）を新設したことが挙げられる（1995年）。

⁸ 坪井（1995）は石油鉱区の開発権の取得落札した外国企業としては日本企業の他にシェル（オランダ）、トータル（フランス）、BP(英国)BHP（オーストラリア）、ペトロナス（マレー氏）、ONGC（インド）、インターコネクション（カナダ）、モービル（米国）があるとしている。

⁹ ドン、ドル、金の併存は政府にマクロ金融政策を困難にし、インフレーションのコントロールは困難を極めた。

¹⁰ ベトナム商工会議所ディレクター（1993年～1994年）

¹¹ 小林守（2013年a）

¹² 筆者が1995年12月～1995年3月にかけて行ったベトナムの金融状況について行ったインタビュー調査（資金提供者、国際協力事業団）では多額の「預金残高を持っていると当局にその資金源を厳しく調査されると国民は感じていて、タンス預金を好む傾向がある」との声を多く聞いた。

¹³ なお、現在においても外資企業には土地所有権が許されていない。

¹⁴ 小林守（2013b）

¹⁵ 1995年12月～1996年3月に滞在した筆者も早期にベトナムに進出した日系大手企業の駐在員から苦労談を直接聞いている。

¹⁶ 小林守（1999）

¹⁷ 前掲書、P.8

¹⁸ 2007年8月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー

¹⁹ 同上

²⁰ 同上

²¹ 外国企業に1990年代では適用されていた企業所得税などの「優遇」が廃止されたことを指す。

²² 2007年8月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー

²³ 国内企業と外資企業を同一条件のもとで取り扱うこと。

²⁴ 同上

²⁵ 2006年8月、インタビュー

²⁶ 小林守（2013b）

²⁷ タンロン工業団地パンフレット（2010年）

²⁸ 小林守（2014）

²⁹ 2007年8月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー

³⁰ 他社が工業団地に立地するなか、この会社の工場は一般の住宅地のなかに立地しているという特徴がある。これは土地レンタル費用が低廉であったためという（2007年8月、筆者インタビュー）

³¹ 2010年2月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー

³² この後、実際に日本とベトナムの経済連携協定（EPA）は締結された。

³³ 日本の政府開発援助で建設したカントー橋が建設中に崩落した事故を指す。

³⁴ 牛山隆一（2019） pp.180-185

³⁵ 同上 pp.186-190

³⁶ 2019年12月インタビュー

³⁷ 2000年代末頃からこうした考え方は一部の日本企業の中で既にみられた。

³⁸ 南部に偏在する外資企業を政治の中心であるハノイに誘致し、年部の経済力が強くなりすぎることを牽制する意味もあったと考えられる。