

ベトナムの裾野産業

日越ものづくりパートナーシップのもとでの
マスタープランからアクションプランへの移行



大野健一 (VDF)
2008年9月

トピック

- ベトナムは国内価値を創造せねばならないこと (VDFシンポジウム、2008年3月)
- 裾野産業発展のための日越戦略パートナーシップの提案
- アクションプランの内容——日本人専門家による予備的考察

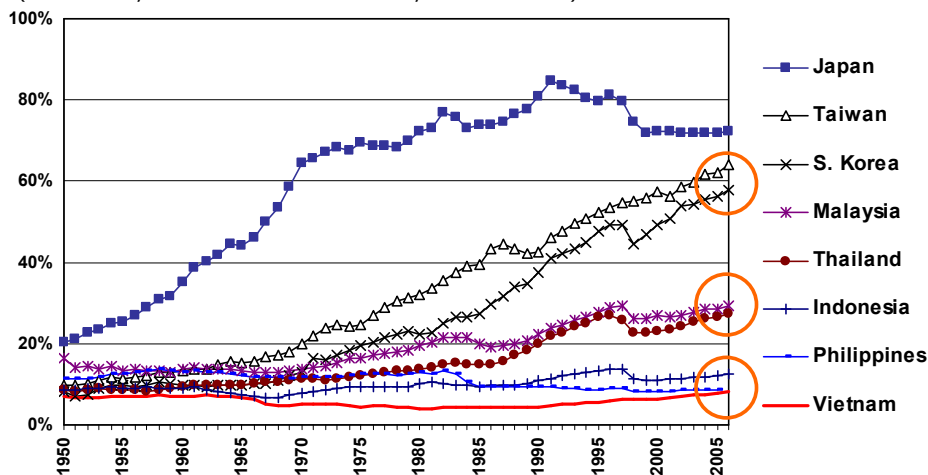


ベトナムの新時代

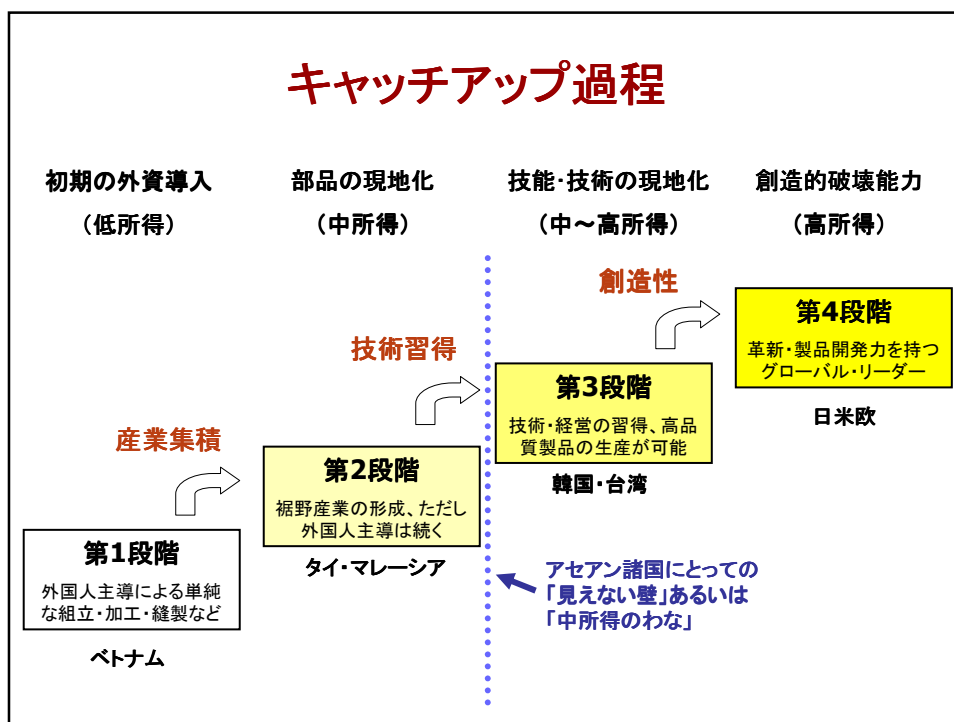
- 対外開放と外資導入で中所得国(千ドル以上)にはなれるが、より高い所得(一万ドル以上)をめざすには**政策の向上**と**民間活力**が要請される。
- これらなしには、中所得にとどまり高所得に到達できない可能性が高い(「中所得国の罠」)。
- ベトナムは低賃金と工場用地の提供にとどまらず、国内価値を創造できる国にならねばならない。

異なる速度のキャッチアップ

アメリカの一人当たり実質所得に対する割合
(Measured by the 1990 international Geary-Khamis dollars)



Sources: Angus Maddison, *The World Economy: A Millennium Perspective*, OECD Development Centre, 2001; the Central Bank of the Republic of China; and IMF *International Financial Statistics* (for updating 1998-2006).



タイ・マレーシアからの教訓

(成功) 直接投資と適切な政策に支えられた工業化と成長の実現

(失敗) 長年の支援策にもかかわらず国内民間部門の能力が十分育たない

- 外国技術・外国人マネジャーへの依存継続
- 価値・能力の現地化の不十分
- 賃金上昇圧力に伴う直接投資シフトのリスク (中国、インド、ベトナム等へ)



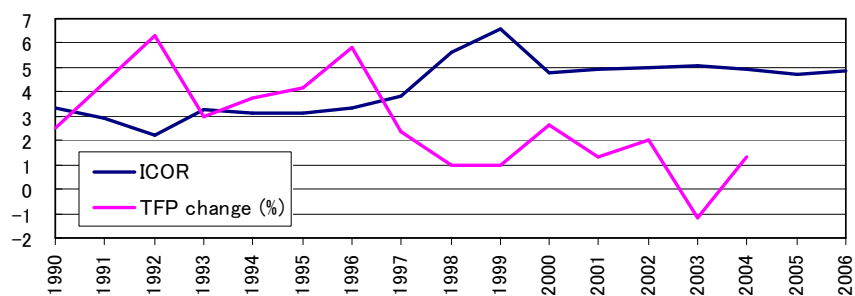
ベトナムが直面する課題

- AFTA、WTO、諸FTAの実施によりASEAN製品(とくに日本ブランド)が大量に輸入され、ベトナム製造業を縮小・崩壊に追い込むリスクあり。
- 生産拠点が閉鎖・退出し、販売拠点のみが残る可能性(「空洞化」)。
- 賃金水準が高まりつつあるいま、労働集約的産業にとってはベトナムの魅力がなくなり、いっぽう技術水準はまだ低いので知識集約的産業も育たないというジレンマ。
- ベトナム製造業の国内価値創造を加速させるには、外国の戦略的パートナーが必要である。



ベトナムの成長源泉のシフト

- ドイモイ(1986)から90年代半ば——自由化効果
- 90年代半ばから現在——投資・資本・援助の大量流入を通じての外的要因による成長加速
- これから——国内価値創造の必要性！

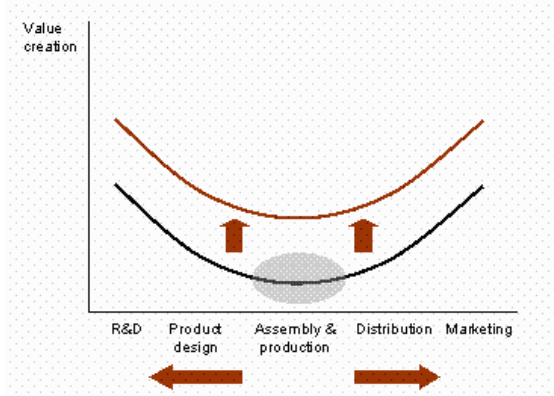


マレーシアの「Manufacturing++」

マレーシアの第2次工業マスタープラン(1996-2005)は、バリューチェーンの上方シフトと左右拡大の同時達成をめざした。

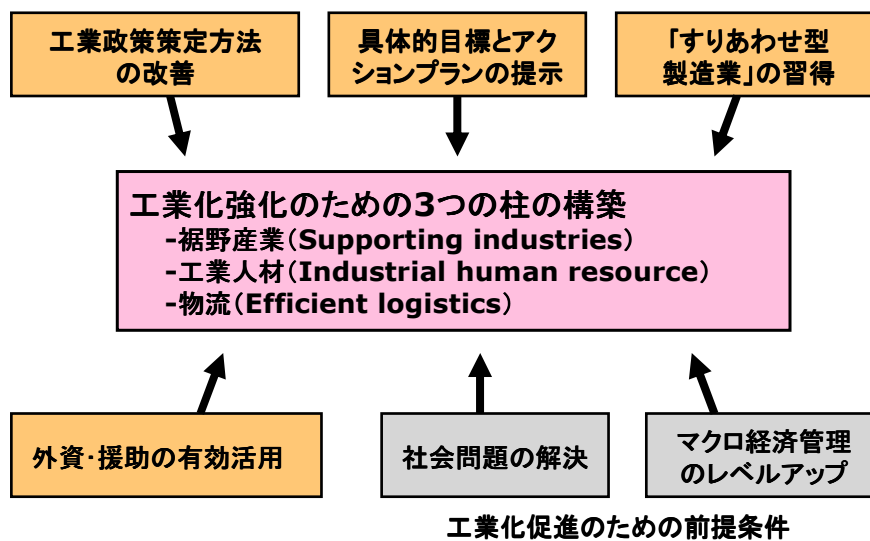
各産業クラスターの全面強化

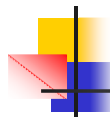
- コアの生産活動
- 裾野産業
- 裾野サービス
- 人材
- 物流
- R&D



2020年に向けてのベトナム戦略提案

(2008年3月VDFコンファレンスにて提言)





日本の対越協力 (1990年代から現在まで)

- 日本は貿易、投資、援助、政策対話を通じてベトナムの工業化に貢献してきた。
- 日本のODAは多分野に供与：
インフラ整備(とくに運輸・電力セクター)、
人材育成、制度改革、都市・地域開発計画、
成長の負の側面の除去・解決、貧困削減など
- アクション志向の二国間政策対話：
石川プロジェクト (1995-2001)
新宮沢構想 (1999)
日越共同イニシャティブ、フェーズ1～3 (2003-09)



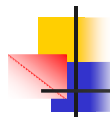
日本の対越協力——将来の方向

- ベトナムはもはや低所得移行国ではない。二国間協力は一方的援助ではなく、互恵的かつ戦略的なものへとかわる必要がある。
 - 協力は、負の側面の除去や基礎条件の整備から、新たな競争力源の創出へと徐々にシフトしていくべき。
- われわれは「日越ものづくりパートナーシップ」をこの方向の第一歩として提案したい。



日越ものづくりパートナーシップの提案

- **目的** – 2007年7月に承認された裾野産業マスタープランを具体的なアクションプランを通じて実施に移す。
- **方法** – 日本はものづくりの技能・技術を移転し、ベトナムはそれを真剣に吸収する。
- **互恵性** – 両国は対等のパートナーとして負担および便益を分かち合う(一方的援助ではない)。
- **時間** – 短期(2009)、中期(2013)、長期(2020)とする。ただし集中的努力により、目に見える成果を前倒しで出す必要あり。



「ものづくり」の概念について

技能に基づく日本型製造業

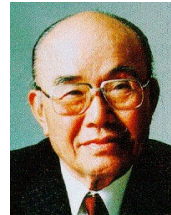
- 「ものづくり」とは生産・製造を意味するやまとことば。
- 高品質と顧客満足を究極目的とし、プライドをもって献身的にそれを供給する営みである。
- 日本の多くのエクセレント・カンパニーは、ものづくり精神を具現するエンジニアたちによって創設された。



豊田佐吉
1867-1930



松下幸之助
1894-1989



本田宗一郎
1906-1991



盛田昭夫
(ソニー創業者の一人)
1921-1999



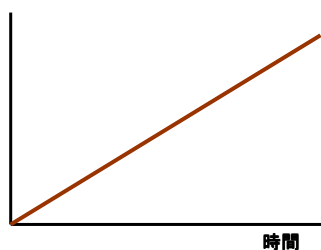
ものづくり(続き)

- 長期関係の構築および技能・技術の蓄積を、各企業内および生産関連企業間(組立メーカーとサプライヤなど)でおこなう。
- 不断の向上を求めて、5S、QCD(品質-コスト-納期)、カンバン、QCサークル等のさまざまな努力を実施する。

ビジネス・アーキテクチャーの2つのタイプ

	モジュラー型製造業	すりあわせ型製造業
部品のインターフェース	部品は共通でいかなるモデルにも転用できる	各製品は特別仕様の部品により組み立てられる
利点	スピードと柔軟性	あくなき品質の追求
難点	差別化なし、誰でも参入、低利潤、R&D資金の不足	結果を出すのに時間と努力が必要
制度的要請	開放性、意思決定の速さ、柔軟なアウトソーシング	長期関係の構築、技能・知識の内部化・蓄積

製品性能



ビジネス・アーキテクチャーからみた パートナーシップの可能性

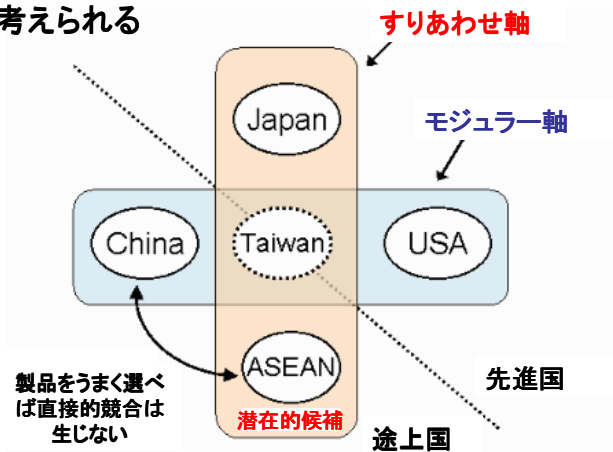
日本=ASEAN (すりあわせ型同士)

米国=中国(モジュラー型同士)

の組合せが効果的と考えられる

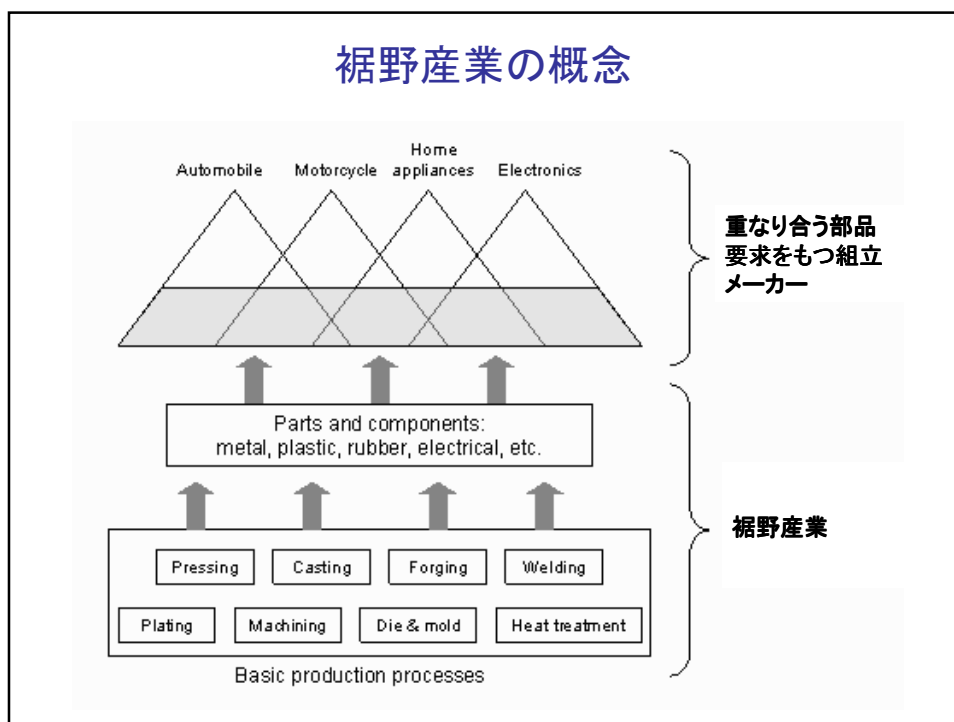


藤本隆宏教授(東大)の図より。
Source: compiled from Prof.
Takahiro Fujimoto's explanation
to the Joint VDF-MOI mission,
June 2005.



裾野産業の重要性

- 裾野産業振興は、ものづくりパートナーシップのビジョン実現の第一歩と位置づけられる。
- 組立型製造業においては、部品コストが非常に大きく(80~90%)、労賃が占める割合はかなり小さい(5~10%)。
- ゆえに、QCD達成可能なサプライヤへのクイック・アクセスなしには組立メーカーは競争力をもちえない(追加的な輸送・調達コスト+長いリードタイム)。
- アセアン4は長らく裾野産業を育成してきたが、外資系以外のサプライヤの成長はいまひとつである。



日本が直面する課題

- 日本は技術水準は高いが、高賃金と少子高齢化の問題を抱えている。
- 「**2007年問題**」— 優れた技能をもつ戦後世代(1947～49年生)が2007年から大量に引退しはじめた。彼らの技能を継承すべき若い世代が不足している。
- 日本は、すりあわせ型製造業の信頼しうるパートナーとなりうる若い途上国を求めている。



日越ものづくりパートナーの特徴(追加)

- **考え方のリセット** – ベトナム人の経営者・ワーカーは、学習や売込みに対してより積極的にならねばならない。
- **国際基準へのコミットメント** – 品質、安全性、環境、知財については、初めから国際基準を満たすこと。
- **グローバル・バリュー・チェーンにおけるポジショニング** – 日越は高技能プロセスに特化し、他のインプットについてはアウトソーシングすべき。
- **政策策定方法の変革**
- **非排除性 (win-win-win)** – 日越以外の国の企業もこのパートナーシップから便益を得ることができる。



裾野産業アクションプランのための 予備的考察

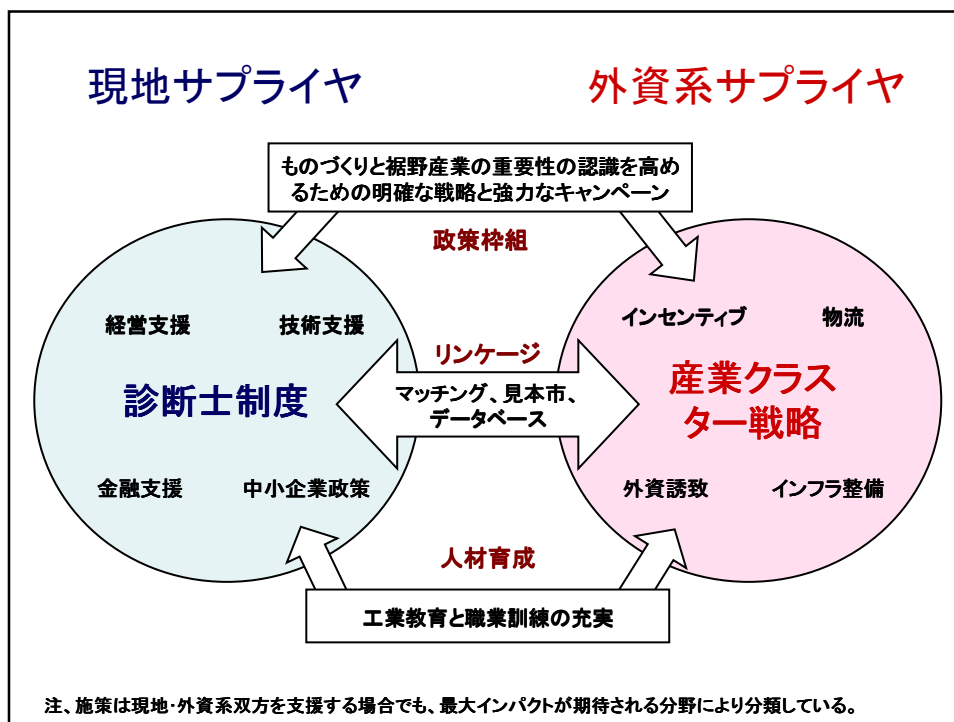
アクション・メニュー:

- 能力構築(個別企業向け)
- 人材育成(一般的・組織的)
- 金融
- インセンティブ
- 外資・現地企業リンケージ
- 外資誘致
- 政策枠組



このアクション・メニューについて

- このメニューは日本人専門家の予備的考察をまとめたものである。これからの議論の叩き台にすぎない。
- 作成には以下の情報を参考にした：
 - 日本の対アセアンNew Aid Plan(1980年代後半～90年代初め)
 - 最近のアセアン4の経験(タイの水谷報告1999、インドネシアの浦田報告2000など)
 - 裾野産業マスタープラン2007
 - 二輪車産業マスタープラン2007
- すべての政策を同時に実施するのはむずかしいので、選択集中や適切なシーケンシングが考慮されるべき。





アクション1 – 能力構築(個別企業向け)

(主としてベトナム企業に裨益)

- これから3～5年以内に現地サプライヤに要求される具体的能力のサーベイ(実施中)。
- 中小企業診断士の訓練・育成、その後の診断士制度の創設。
- 日本人エンジニア(現役・退職)の大量動員。
- 時とともに、日本からベトナムへの技術移転を加速していくくみ。



アクション2 – 人材育成(一般的・組織的)

(ベトナム企業・外資系企業の双方に裨益)

- 工業大学および訓練センターのプログラムのレビューと改善。
- 裾野産業振興の核となる少数の教育訓練機関の選択。
- 外資系企業と大学・センター間の産学連携。
- 外資・現地リンケージプログラムとの連携。



アクション3 – 金融

(主としてベトナム企業に裨益)

- 現行の中小企業金融プログラムに裾野産業支援の要素を組み込む。
- 裾野企業に対する銀行の審査能力・融資能力を強化する。
- 信用保証基金、政策金融、不動産によらない担保制度などの導入・強化。



アクション4 – インセンティブ

(ベトナム企業・外資系企業の双方に裨益)


- 対象となる「裾野産業」を定義する。
- 法人税減免、関連設備の輸入関税免除、教育訓練への補助金、外国人エンジニアに対する労働ビザ免除など。
- これらの優遇措置は近隣国に比べて競争的なレベルであること(過大でも過少でもない)。
- これらの優遇措置を積極的にPRして外資サプライヤを誘致する。



アクション5 – 外資・現地企業のリンケージ

(ベトナム企業と外資企業のマッチング)

- 潜在的サプライヤのリストを作成し、やがて本格的なデータベースへと拡張する。
- タイのBUILD、NSDPプログラム、マレーシアのVDP、ILPプログラムなどの国際経験を踏まえた上で、新たなリンケージプログラムを立ち上げる。
- ベトナムのエクセレント現地サプライヤに対する表彰と広報活動。
- 見本市、逆見本市、ビジネスミッションなどのマッチング活動の拡充。



アクション6 – 外資誘致

(外資サプライヤが対象)

- 各分野ごとに、ベトナム企業と外資系それぞれが裾野産業において果たすべき役割を検討・合意する。
- 産業クラスター戦略を策定する。
- 小区画、レンタル工場、サービス支援などを備えた裾野産業向け工業団地を創設。
- 産業クラスターを強化するように、インフラ・物流整備を戦略的に実施する。



アクション7 – 政策枠組

(ベトナム企業・外資系企業の双方に裨益)

- 高技能製造業に対する関心と誇りを高めるためのナショナル・キャンペーンの展開。
- 省庁間連携、官民パートナーシップ、産学共同を実施・強化する。
- 中小企業基本法および中小企業振興法をつくる。
- 将来的には、中小企業と裾野産業に特化した新しい政府機関を設立する。

