

ベトナムを日本の真のものづくりパートナーとするための行動計画 (素案)

政策研究大学院大学 大野健一
東京、2014年7月15日

1. 状況分析——本提案の背景

(1) 低位中所得における成長鈍化

1986年にドイモイ(国内経済自由化)を宣言し、1990年代前半に包括的な国際統合を決断したあとのベトナム経済は、貿易機会の拡大および投資・援助・その他資金の流入を通じて、東南アジアに典型的な「外資主導型工業化」の道を歩んできた。その間、所得の上昇、生産構造および貿易構造のシフト、低位中所得の達成、および都市・農村の様相や生活スタイルの顕著な変化がみられた。ただし、これらは主として市場開放と外国の力によるものであって、ベトナムの国民・企業が起業家精神の発揮や生産性向上により世界市場が求める価値を創造してきたというわけではない。そうした内的創造はいまだ低水準にとどまっており、ベトナム企業の競争力はあまり育っておらず、与えられたアドバンテージや市場開放による成長は限界に近づきつつある。深化する国際統合、とりわけ対ASEAN統合は、準備が不十分なベトナム製造業にとっては機会よりもむしろ脅威の面が大きい。2005年以降成長率は低下傾向にあり、国民や企業を投機に駆り立てた不動産バブルは崩壊に至った。このままではベトナムが「中所得のわな」に陥るのは必至であり、あるいはすでにその入り口にさしかかっている。いま成長鈍化が始まれば、将来ベトナム社会は十分に高い所得なしに高齢化や社会福祉の負担に直面することになる。経済の自由化・開放とそれに伴う法整備だけでは、グローバル化された世界において自国の工業水準を高いところへと進めることはできない。これからのベトナムには、よりプロアクティブな産業政策を学び実践することによって、民間ダイナミズムを効果的に支援することが求められている。

(2) 日本の貢献と関与

日本政府は1992年の対越援助再開以来、インフラ整備、人材育成、およびそのための制度構築からなる、標準的な産業支援を提供してきた。ベトナムにとって日本は最大の援助供与国であり、また日本にとってベトナムは最大の援助受入国あるいはそれに近い座を占めてきた。日本は政策面でも多岐にわたる協力を行ってきており、石川プロジェクト(1996～2001)、日越共同イニシアティブ(2003～)、裾野産業行動計画策定支援(2008～2010)、工業化戦略(2011～2013)などを通じてベトナム政府の政策に働きかけてきた。日系企業、とりわけ日系製造業の投資も90年代半ば以降加速し、把握されている対越進出日系企業数は1542社と、タイの3924社には及ばないが、

インドネシアの 1763 社に匹敵するものとなっている(帝国データバンク、2014 年前半調べ)¹。日本は対越製造業投資における筆頭国であり、韓国、台湾、シンガポールなどからの投資とともに、ベトナムの工業基盤を形成している。また、日本各地のものづくり中小企業の間では、ベトナムは投資先候補国としてタイと1~2 位を争う人気を博している。このように日越経済関係のパイプは太く、日本のベトナムに対する経済貢献は官民ともにきわめて大きいものがある。

だが、日本および他国、国際機関からの投資や援助を 20 年以上受け入れてきたにもかかわらず、ベトナムの人材や企業の競争力は必ずしも期待するほど高まっておらず、工業生産や工業輸出の主力はいまなお外国勢である。当初と比べると投資環境は徐々に改善してきたものの、自国企業の競争力強化や産業人材育成に対するベトナム政府の意欲や能力は弱いままであり、この 20 年間にさしたる向上は見られなかった。外国からの官民資金が大量に流入するなかで、むしろベトナム側の慢心や依存心が助長され、政策改革に不可欠な危機感や能動性が失われた懸念がある。要するに、日本も他国も国際機関も、ベトナム政府に産業振興のためのやる気を奮起させ能力を伝授することには、いまだ成功していない。

(3) 日本からのプッシュ要因

いっぽう日本国内では、日本型ものづくりは転機にさしかかっている。内需の頭打ち、人口減少と高齢化、企業・技能の継承者不足、海外市場の成長、新興国との競争、大手企業の海外進出やグローバル調達の加速などが、製造業の国内生産を次第にむずかしくしつつある。製造業中小企業の事業者・従業員数は、1980 年代のバブル期以来減少がとまらない²。アベノミクスによりデフレや円高はかなり是正されたが、景気局面は好転しても、上掲の長期構造的課題はなんら変わっていない。大企業やその下請企業が海外に生産拠点をつくることは以前から多くみられたが、いまや海外経験が希薄な町工場の中小企業でさえ、内需ないし受注の減少に直面して、企業系列に属せずあるいは頼ることなく、生き残りをかけて海外に活路を見出さざるをえなくなった。この状況は、2008 年秋のリーマンショック以降、全国的に顕著に見られる。この意味で、日本企業の海外展開は新たな段階を迎えたといえる。日本型ものづくりは国内だけでは質と量を確保することがむずかしくなったのである。これに呼応して、2010 年頃より、日本政府はこれまでの空洞化懸念から来る慎重論を脱却し、ものづくり中小企業の海外展開を積極的に支援するようになった。

むろん苦境に陥った製造業企業が海外に行けばすべて成功するわけではなく、あるいは国内操業で十分発展できるタイプの企業もあるので、海外事業には慎重な選択としっかりした戦略が必要である。中小企業海外進出支援を、ある政権の予算付与に乗じるだけの一時的ブームにしてはならない。いかなる企業が海外展開すべきか、あるいは政府、自治体、支援機関ないし経済団体は彼らのどのような海外展開をどのように支援すべきかを十分に検討し、将来にたえる原則と

¹ なお 2014 年 4~7 月時点での日本商工会加盟企業数は、ベトナム南北が 1254 社、バンコクが 1552 社、ジャカルタが 558 社であった。タイとベトナムが輸出と国内販売をともに含む幅広い業種の関心を集めるいっぽう、インドネシアは自動車関連と消費者向け財サービスからなる内需志向が強い。

² 1986 年から 2012 年の 26 年間に、わが国の製造業中小企業の事業所数は 870,368 から 489,158 へと 43.8%の減少、従業員数は 9,922,490 人から 6,678,847 人と 32.7%の減少を記録している(総務省統計局データ)。

制度を構築すべきであろう。さらに重要なことは、眼前の苦境から逃れるために海外進出はどうかといった近視眼的でうしろ向きの発想ではなく、新国際環境の下で、日本型ものづくりをどのように変容かつ発展させるべきかの長期ビジョンがなくてはならない。日本型ものづくりを国内（あるいは海外の日系関連ネットワーク）だけで行う時代は終わりつつある。またそれは、日本人だけが継承し発展させなければならないということもない。日本型ものづくりは、そのノウハウの核心を外国人に伝えられてはじめて、グローバル化し世界標準となるのである。これからの日本は、単に途上国の低賃金と工業用地を利用したり、操業とメンテのための訓練を提供するだけではなく、ものづくりのより本質的な部分を、選ばれた途上国の人々と分かち合わねばならないであろう。国内の継承者が不足している現在、これは日本型ものづくりのサバイバルにとって不可避である。

(4) ベトナムの潜在的可能性

一般にベトナム人は、手先が器用でまじめかつ根気強いといわれている。これは、ASEAN 周辺国の国民性と比べても、製造業に向けた気質である。たしかに単純組立や縫製、水産加工といった労働集約型作業においてはこの長所が活用されてきたが、いっぽうで、熟練を要する加工、機械設備の効果的使用、QCDの実現、磨かれた感性による製品開発などの大きな価値を生み出す部分については、ベトナム人の能力が十分に発揮されているわけではない。日韓台などとは異なり、ベトナムではワーカーが高い労働意欲や規律を自然にもつわけではなく、それには適切な動機づけと指導が不可欠である。むしろ放置されたベトナム企業やベトナム人労働者には、長期志向、品質へのこだわり、チームワークといった日本型ものづくりに必要な性質の欠如がみられる。この20年来、ベトナムには官僚主義、短期商売、欧米、日本、台湾、韓国などのさまざまなビジネスモデルが混在しており、企業文化や労働文化は流動的かつ多相的である。そのなかで、ベトナム人の優れた素質はいまだ潜在的なものにとどまっている。それを十全に展開するためには、近視眼や品質軽視、顧客無視から決別し、日本型ものづくりがベトナムにおける、唯一ではなくとも、きわめて重要なビジネスモデルとして確立される必要がある。

低賃金ないし旺盛な内需を求めての製造業外資流入はアジアの多くの国で見られる。ベトナムのこれまでの魅力もこの2つにあった。外国企業は、ベトナムの経営者や技能労働者の質や量、すぐれた事業環境、プロアクティブな政策などに魅せられているのではない。それらがなくともかわらず、非熟練労働の低賃金と拡大する内需という抗しがたい誘因のためにやってくるのである。この種の外資流入は賃金が上がったたり成長が鈍化すれば解消される性質があり、そのままではより高いレベルの生産協力へと発展することができない。日本との経済関係も、両国の賃金差を背景に労働集約的な部分を担当しているだけの便宜的一時的な性格が強く、その担い手がベトナムでなければならないという根本的理由はないし、それが永遠に継続するという保証もない。日越をこうした便宜的一時的なパートナーから真のものづくりパートナーとして昇華させるためには、他国にはないベトナム人の能力を最大活用し、そこから価値を継続的に生み出さねばならない。そのためには、ベトナム企業家の決意と努力が必要であり、それを導き支援する政府の政策

が不可欠である。幸い、いまベトナムでは日本語ブームである。これを日本の文化や食への関心のみならず、日本型ものづくりの真剣な学習へと導くことはできないか。ただしベトナム政府には意欲と能力が不足しているので、以上を実行するためのマインドセットと方法論を身につけてもらう必要がある。以上を日本が側面支援することに大きな意義があることは間違いない。

2. ビジョン——2025 年への方向性

「ベトナムは日本型ものづくりの精神と技術を継承する国となり、製造業において、日本と永続的な相互依存協力関係を確立する」

3. 目標——2025 年までに具体的に達成すべきこと

- ① 企業診断士——日本に準ずる資格をもち、経営と生産管理の両面で企業にアドバイスできるベトナム人診断士を 500 人以上養成し、彼らを企業指導に積極動員する。
- ② 企業リーダー——日本型ものづくりのノウハウを身につけたベトナム人経営者ないし技術者を(診断士とは別に)計 3000 人以上育成かつ認定し、ベトナム国内で操業する企業(業種・規模・所有形態を問わない)において実際に活躍してもらう(熟練組とヤング)。
- ③ 裾野企業——国際競争力を有する外資企業に部品・部材を継続的に提供できるベトナム企業(1~3 次下請け)を 1000 社以上創出する。
- ④ チャンピオン製品——国内付加価値が 50%をこえ、世界一の輸出額を誇る製造業製品ないし基幹部品を 2 品目以上創出する。
- ⑤ マクロ指標——製造業が占める比率を、GDP の 30%以上、総輸出の 80%以上とし、ベトナム企業による純輸出額をプラス 50 億ドル以上/年にする。

(注、ここでベトナム企業とは、ベトナム人が 51%以上を所有する企業をさす。)

4. 政策分野——上記目標実現のために政策努力を傾注すべき少数分野

- ① 産業政策の方法論の改善
- ② 製造業関連外資の戦略的誘致
- ③ 産業人材育成
- ④ 現地裾野企業の強化
- ⑤ ロジスティックの効率化

5. 行動計画——いつまでに、誰が、何をするかの表

(行動計画は、「分野」「行動」「実施期限」「担当組織(主、従)」などの欄からなる表である(欄への追加修正可)。上記政策分野に対応する5つの表から構成される。作業開始後1年程度で完成し合意する。行動計画はベトナム側のアクションからなることとし、日本からの支援・投資の可能性を念頭におくが、それらは本行動計画には書き込まない。以下で示すのは行動計画をつくるためのメモ書きである。)

行動計画のフォーマット例(「製造業関連外資の戦略的誘致」の場合)

分野	行動	実施期限	担当組織
1. 外資誘致体制	1-1. 現行政策・組織のレビューと提言(報告作成、関係者会議の開催、内容承認)	2015年12月	日越共同タスクフォース(新設)
	1-2. 投資法改定に着手(2年以内に立法化)	2016年1月	計画投資省
	1-3. 外国投資庁の強化に着手(3年間の強化計画策定、実施に着手…)	2016年9月	計画投資省
	1-4. 投資ネガティブリストの改定・公表(施行は公表の半年後)	2017年7月	外国投資庁
2. インセンティブ			
3. 投資家のサポートとフォローアップ			
4. 工業団地・貸し工場			
5. 戦略的誘致	5-1. アンカー企業誘致		
	5-2. 裾野産業・中小企業誘致		
	5-3. 関連サービス・ネットワーク誘致		

注、この表は形式や欄の例示である。実際の表には、「行動」を細目に分け、より具体的に書き込むことになる。

① 産業政策の方法論の改善

(以下の項目は各行動計画に盛り込まれるべき内容の仮提案であり、詳細を詰め、上記の表の形に完成する必要あり。②以下も同じ)

「日越ものづくりハイレベル協議会」(仮称、常設)とその事務局である「日越ものづくり作業部会」(同)を設置、定期会合を開始

現行政策の方法論の評価と改善への長中短期の提言(報告書作成、討論と承認、実施)
ベトナム工業化のための中長期のビジョン・目標・政策分野を検討・合意
行動計画(本件)の策定と実施開始
本行動計画と平行して、少数の優先育成業種の選定、計画立案、実施(以下で示す、行動計画の各分野の強化策とも連動させる)
行動計画と優先業種を取り込む形での、工業化総合マスタープランの作成と承認
(以上において、ベトナム政府には慣例や旧習にこだわることなく、実践的で効果的な政策の形成と実施を行うための大胆な政策イノベーションが要請される。)

②製造業関連外資の戦略的誘致

外資誘致体制の整備・強化
インセンティブの整理と実施改善
投資家サポートおよびフォローアップの充実(レビュー、提言、段階的实施)
受け皿としての工業団地・貸し工場等の整備(ハードとソフト)
戦略的誘致——大手アンカー企業の誘致、裾野産業・中小企業の誘致、関連サービス・ネットワークの誘致

③産業人材育成

産業理解のための教育改革(あいさつ、規律、整理整頓、向上心、長期キャリア目標など)
技能職業教育訓練の拡充(カリキュラム、教員研修、機械設備、奨学金など)
企業と教育訓練機関のリンクへの支援(補助金、企業講師派遣、インターン・就職支援など)
本件に必要な技能検定・認定、資格試験、表彰制度の創設・拡充
日本語学習を日本型ものづくり習得につなげるための計画の立案と実施
日本型ものづくり経験者の活用法の検討と実施(留学帰国者、技能研修生、日系企業で働いた経験のある者、企業診断士、産業専門家など)

④現地裾野企業の強化

企業診断士の資格・基準設定、日本の支援による診断士育成(リーン経営:Minh)
カイゼンの基準・認証・マニュアルの確立とパイロットプロジェクトの実施
カイゼン運動のスケールアップ(地域・業種の拡大)、ベトナム人診断士の動員、最終的には民間移譲
特定裾野分野の集中強化(金型、溶接など)
外資・現地企業のリンケージ構築(Minh)(民間の指導・学習に対するインセンティブ、情報・出会の場の提供、フォローアップ、融資・保証、ベンチャー支援など)
ハンズオン支援(日本人による、のちにベトナム人による)を通じた、選抜された企業によるQCD、製品開発、販路拡大、輸出などの達成

⑤ロジスティックの効率化

ロジスティックのハード・ソフト両面に関するベンチマーキング(目標国・目標都市の設定)
海運、陸運、航空の輸送時間とコストに関する数値目標の設定
目標達成のための行動計画の策定と実施

6. モニタリング

上記5-①で提起した二国間政策対話メカニズム、すなわち「日越ものづくりハイレベル協議会」と「日越ものづくり作業部会」が、本行動計画の指導、立案およびモニタリングを担当する。

作業部会(1~2ヶ月に1回開催)は、行動計画を常時フォローすると同時に、協議会(年1回、その他必要に応じて開催)に対し、毎年同時期に、行動計画の進捗状況を報告し、修正を提案し、指導を受ける。