ベトナムのビジネス環境と進出日本企業の戦略

2016年11月2日、海外投融資情報財団（JOI）は、国際協力銀行（JBIC）の後援を得て、表題のセミナーを開催いたしました。本稿では当日の概要を一部ピックアップしてお届けします（文責：JOI）。

事業展開先としてのベトナム ～そのポテンシャルと課題～

高橋 信介（JBICハノイ駐在員事務所 首席駐在員）

新政権の政策方針とマクロ経済状況

2016年１月に新指導部が選出され、主要四役はチョン党書記長（留任）、クアン国家主席、フック首相、ガン国会議長に決定。ズン前首相は退任。新政権は引き続きマクロ経済の安定を重視しつつ、全方位外交を推進するなど、前政権の基本政策を維持する見通し。

マクロ経済面では、2015年のGDP成長率はASEAN主要６カ国中トップの6.7%。経済成長とインフレ抑制の双方を達成し、総じて安定している。

対ベトナム直接投資（FDI）動向

FDI動向（件数・金額、認可ベース）で、日本企業のベトナム投資推移をみると、2009年の底打ち後右肩上がりで伸び、13年に件数・金額ともに最高を記録。14年以降は製造業の大型投資が一巡し、中小企業やサービス業の進出による案件規模小型化で、件数は維持も金額は減少。投資国別では14年、15年と韓国がサムスン関連の大型投資で件数・金額ともにトップ。

高橋首席駐在員（JBICハノイ駐在員事務所）

ベトナムの日本商工会（ハノイ、ホーチミン、ダナン）は、近年着実に会員企業数を増やしており、ASEAN諸国ではタイに次ぐ２位の規模（計1600社超）。

事業展開先としてのベトナム、ポテンシャルと評価

当行が毎年実施している製造業向けの海外直接投資アンケートで、ベトナムは2015年度、中期的な有望事業展開先国として第５位、資本金10億円未満の中堅中小企業からは第４位に選出された。ビジネス環境面でのベトナムのメリットは、日本との強固な外交関係と良好な対日感情、治安のよさ、加えて低廉で質の高い労働力と国内市場の成長性などがある。一方で、課題は、労働コストの上昇、管理職クラスの人材確保の困難さ、法制が未整備／運用が不透明であること、現地調達率が低いことなど。海外進出日系企業の部材の調達先をみると、ベトナムでの現地調達率は32%と、全体平均（46.5%）に比べ低い（15年ジェトロ調査）。ただし、同じベトナム国内でも業種によっては全体平均を大幅に超える現地調達率を達成する企業があるなど偏りがある。2010年時点で22%であったことに鑑みれば着実に上昇中といえる。

基本政策方針において、いっそうの国際経済との統合を謳っており、TPP、EU-FTA、ともに実現すればベトナムへの恩恵は大きく、輸出拠点、生産拠点としての優位性は高まる。2015年末のAEC発足に伴い、18年までにほぼ全品目で域内関税撤廃の予定。域内調達、域内輸出の活発化が見込まれる。

日系企業や関係者の声として、ベトナムの優位点はまず、リスクがないわけではないが相対的に大きなリスク項目がない点（「消去法で残るベトナム」）がひとつ。また、中国やタイなどの既存拠点のコスト上昇やリスク分散への備えとして有望、と見る向きもある（「プラスワン戦略の視点」）。

ADB試算では2020年までにベトナムが必要とするインフラ投資額は1700億ドルとされ、いかにこの膨大な資金を調達し、プロジェクトを実現していくか、ベトナム政府の

手腕が問われている。現在GDP比62%に及ぶ公的債務残高の積み上がりが問題とされ、所得水準向上もあり、ODA資金の減少が見込まれるなか、ベトナム政府においてもPPP関連法制の整備などが進められており、当行としても引き続き助言提供に加えて、個別プロジェクトへの資金協力を行っていきたい。16年９月から公立小学校で選択外国語に日本語が追加された。将来的に日本語人材の層が厚くなれば、進出日本企業にとって投資先としての有望性がさらに高まるだろう。

ベトナムビジネスの要点

小野 勝（ヤマハ発動機株式会社 執行役員 CS本部長）
（前 ヤマハモーターベトナム株式会社 社長）

小野執行役員（ヤマハ発動機）

当社のベトナム事業とベトナムの現状

ヤマハ発動機は、二輪車事業を軸に180超の国・地域で事業展開しており、売上高と生産の海外比率は９割に達する。当社のベトナム事業は1998年設立のヤマハモーターベトナム（YMVN）に始まり、現在ハノイの北に工場３カ所、ハノイ市内に本社機能を有する営業拠点がある。

当社の部品サプライヤーはハノイを中心としたベトナム北部中心で、現地調達率は金額ベースで89%。ただし、鉄、アルミインゴット、樹脂などは当社の要求する品質を満たす素材がまだ国内で入手できず輸入に頼っている。今後中部ハティン省の製鉄所と北部ニソンの石油コンビナートが本格稼動すると、こうした環境もまた変化していくだろう。

ベトナムのオートバイはすでに一家に２台の時代で、総需要の８割が地方農村部での需要。銀行口座を持つのは全人口の２割というベトナムで、ホンダ、ヤマハなど外国メーカーのバイクは高額ながら（800～4000ドル）、中国製バイク（300～400ドル）とは異なり、資産価値の高いものとして扱われている。

さまざまなマーケティング活動、社会貢献・地域活動を通じて、ベトナムで尊敬され認められる企業としての存在を確保すべく尽力している。

経済指標ではガソリン価格を注視している。ほか、GDPに占める割合は少ないとはいえ、人口比で大きな割合を農業従事者が占めるベトナムにおいて、コメおよびコーヒーなどの一次産品の価格も市況を見るうえで重要視している。

ベトナムにおけるビジネスで押さえておきたいこと

投資や雇用の際にひとつポイントとなるのは、ベトナム人の間での世代の差と出身地域の差。歴史的な経緯から、世代間、地域間のマインドの違いはいまだ大きく、人員配置の際などは配慮しないと軋轢を生むケースがある。世代では戦中（50代以上）、戦後（30～40代）、ドイモイ後（20代）の３つがあり、地域では北ベトナムと南ベトナムとで、重層的かつ大きな意識の差があり、注意すべき点となっている。

人々は教育熱心で識字率も高く、他のASEAN諸国と比較しても基本的な知識レベルはかなり高い。ただし当社工場での経験では、ベトナム人は頭がよい分自らの判断で先走ってしまうようなこともあり、高度な管理、監視体制も必要。

家族形態は基本的に共働き。数世代同居が多い。円換算で、世帯収入約３万円がハノイ周辺で生活する必要最低ライン。一般労働者の17年度最低賃金が１万6500円程度。一方で日本人から見れば違和感ある点だが、公務員の最低賃金は16年度6000円弱と一般労働者の３分の１。労働者の保護は全体的に手厚い。特に女性労働者に対する保護は先進国と変わらない。

2015年７月の住宅法改正で外国人のマンション等購入（長期使用権の売買）が可能となった。都心部で開発ラッシュが起きているが、細則は未公表なことと社会主義国ということもあり、外国人が不動産取引をする際はまだ十分な注意が必要と考える。

人口ピラミッドがよいかたちにあること、労働力が潤沢で基本的なレベルが高いことなど、ベトナム経済はいまだ拡大の余地が大きい。この国の歴史、それから文化、こうしたことを含めて、ベトナムという国のルールをよく理解しつつ、日本人の考え方を押し付けずにうまく合体させていければ、非常にポテンシャルの高い国だと思う。ただし、日本や西欧諸国の常識を振りかざしていくとなかなかビジネスは難しい、との印象を持っている。