

# ベトナム新時代—加速する高成長と改革、日本企業の商機

安居院 徹 株式会社国際協力銀行 ベトナムおよびASEAN広域連携担当チーフアドバイザー（インフラ・環境ファイナンス部門審議役）兼 ハノイ首席駐在員

小野瀬 貴久 Ernst & Young Vietnam 日系企業担当インドシナ統括パートナー  
ホーチミン日本商工会議所（JCCH）副会頭

2023年11月、日越の二国間関係は「アジアと世界における平和と繁栄のための包括的戦略的パートナーシップ」へ格上げされ、2025年9月、ベトナムは建国80周年を迎えました。これら転換点を経て、高成長の続くベトナムのビジネス環境はどう変わり、日系企業はどのような舵取りを求められているのでしょうか。

本稿では、ベトナム政府との政策対話の最前線に立つ、国際協力銀行（JBIC）ベトナムおよびASEAN広域連携担当チーフアドバイザー兼 ハノイ首席駐在員の安居院徹氏と、民間企業の経営サポートを牽引するホーチミン日本商工会議所（JCCH）副会頭の小野瀬貴久氏に、JOI常務理事の沼田から質問させて頂き、お二人に対談頂きました。

トー・ラム共産党書記長のもとでの大胆な行政改革への実感から、ベトナムへ相次ぐ生産移管と人材獲得競争下で製造業に求められる戦略、地場企業とのM&Aや協業、そして2050年ネットゼロ実現に向けたアジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）のもとでの現地官民対話の取り組みまで、現場のリアルな視点からベトナム市場の現在と未来を紐解きます（文責：JOI）。

2023年11月に日越関係が「包括的戦略的パートナーシップ」に格上げされて以降、ベトナム政府との政策対話の現場（安居院氏）と、ベトナム進出・経営のサポートの現場（小野瀬氏）において、どのような取り組みを行っていますか？

■安居院 「包括的戦略的パートナーシップ」の流れのなかで、現場ではさまざまな動きがあります。特に私が注力しているのが、日越共同イニシアティブのもとでのAZEC／GX推進に向けた官民対話です。ベト

ナムの脱炭素化を、投資・技術・ファイナンス含め、どのような最適解を示しつつ日本として支援できるか——これが大きなテーマです。

現在、ベトナム商工省、日本大使館、JBIC、そして約45社の日本企業がチームを組んで、エネルギー政策・制度の改善と個別事業の後押しを進めています。すでに日越間で15件のプロジェクトが選定され、総事業規模は約200億ドルに及ぶインパクトのある取り組みです。ベトナム側の期待は高く、日本企業もこのイニシアティブを活用し、特に事業実現を目指しています。まさに「包括的戦略的パートナーシップ」を現場で体現する活動です。



JCCH 小野瀬氏



JBIC 安居院氏

■小野瀬 実は私も、安居院さんのおっしゃった日越共同イニシアティブで、裾野産業分野の民間リーダーを務めています。そもそも、本イニシアティブは、2003年に日越首脳間で合意した枠組みで、ベトナムの投資環境を改善し、外国投資を誘致するのが目的です。発足当初、製造業では自動車産業を含めた大規模誘致を考えていましたが、すでにタイやインドネシアに大きな工場があるなか、ベトナムへの誘致は困難でした。コスト面で、海外工場で生産した車を輸入した方が安いからです。そこで、発想を転換して、大元の工場を誘致するよりも、裾野産業を担う企業に寄り添い、何ができるかを考えようと。それが今の取り組みです。

トー・ラム共産党書記長のもとでの、今のベトナムの経済分野への姿勢、政策決定のスピード感について、現場で感じる変化の実感をお聞かせ下さい。

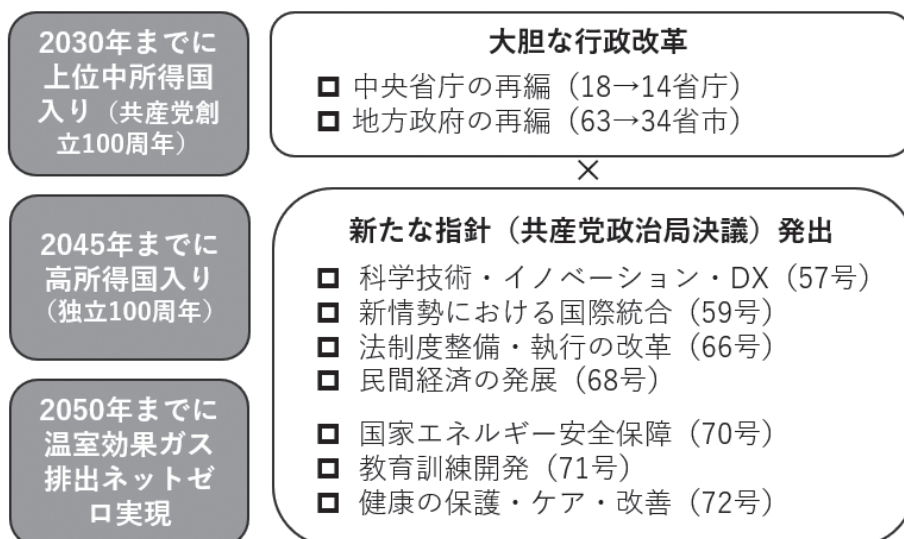
■小野瀬 トー・ラム書記長の方針は素晴らしいと思っています。大きく分けると2つあって、1点目はベトナムでは公務員数が多すぎて給与が安くなってしまいう傾向にあるなか、10万人削減しようとしている。社会主義国家のベトナムにおいて、国民に犠牲を強いながら進めるのは大変ですから、これは英断です。2点目は、民間企業が今後の成長ドライバーになってい

くことを、新たに共産党の方針として宣言したという点も、大変画期的です。

■安居院 私も同感です。2024年8月の就任後わずか1年強で、トー・ラム書記長は、ベトナムの「新たな躍進」へ、行政改革や国家発展への方針を矢継ぎ早に打ち出し、経済重視の力強いリーダーとしての印象を多くの人に与えました。具体的には、まずは中央省庁を再編・スリム化し、次に地方行政を再編、計63あった地方省市を約半分の34まで絞りました。ここまで大胆な行政スリム化は、今まで誰もなし得なかったことです。地方の統合は、ホーチミン市のような1400万人規模の大都市圏をつくり出し、地域経済の牽引役となります。さらに、ベトナムの4つの戦略的方針を党政治局決議として打ち出しました。1点目は民間経済を伸ばす、2点目はイノベーション・科学技術の発展、3点目は国際社会との協力と自律的な発展、そして4点目は透明な法制度や枠組みの整備・刷新。これらを体系的かつスピーディーに打ち出したことは評価に値します。また、2025年9月には、ハノイで独立80周年式典が大々的に開催されましたが、2026年1月の共産党大会を控えて、国威発揚に大きな効果があったとみています。

■小野瀬 そうですね。まさにベトナム建国80周年記念イベントは、国民意識を鼓舞するような演出でしたね。4つの戦略的決議ですが、安い賃金でものづくりをしていくとはまりがちな「中所得国の罠」には陥らないとの意思表示のようにも感じます。また、地方再

## ベトナムの国家目標と主要な改革・指針 (2024～25年)



出所：安居院氏作成

編の例として、2025年7月、ホーチミン市、ビンズオン省およびバリア・ブンタウ省が合併しました。ホーチミン市南東部にはマングローブに覆われた「モンキーアイランド」を中心としたカンゾー地区がありますが、ベトナム最大財閥のVingroupが大開発すると発表しています。カンゾーから、ホーチミン市中心地へメトロをつなぐほか、今回合併したバリア・ブンタウとつなぐ大きな橋を架ける計画が話題になっています。ホーチミン市を国際金融センターとする計画も進んでおり、「大ホーチミン市」としてこれから発展していくとの意気込みを感じます。

■安居院 トー・ラム書記長が「新たな躍進」を掲げるなか、文字通り、ベトナム経済は大きな飛躍へのターニングポイントを迎えると思います。「2045年までに高所得国入りをを目指す」との国家目標に関していえば、成長への強い意気込みのもと、GX、DXやイノベーションをキーワードに、政策を具体化しつつあります。たとえば、半導体産業発展の国家戦略として、2050年までに世界の新たな半導体製造拠点のひとつになるといった目標を打ち出しながら、「中所得国の罫」を超えていこうとしています。日本企業にとっては、いかにその風に乗るかが大変重要と感じます。

---

**製造業を含めたパラダイムシフトが現地で進むなか、たとえば「安さ」から「高品質・高効率」への転換へ、日系企業はどのような戦略を取るべきでしょうか？**

---

■小野瀬 ベトナム政府による労働集約型から質の高い投資への転換戦略は、「中所得国の罫」を意識した動きとみています。ベトナムは長い間戦争に巻き込まれた一方で、タイやマレーシアが先行して経済成長してきたなか、ベトナムとしては日本や韓国、シンガポールのような発展を志しており、その第一歩がトー・ラム書記長の打ち出した今回の改革ではないかと個人的に思っています。

■安居院 そうですね。今、ベトナムが変化するなかで、製造業で何が起きているのか。以前から、中国の人件費上昇を受けたサプライチェーンのシフトの一環で、チャイナ・プラスワンとして、ベトナムに新たに製造拠点を設ける動きがありました。これが、足もとの米中関係や、米国の相互関税等の動きも相まって加速しています。最近のベトナム向け外国直接投資の統計を見ると、中国、シンガポール、韓国、香港といったアジア系投資家が、日本勢以上に積極的に投資して

います。その結果、特に中国からの生産移管などが多いベトナム北部では、外資企業数が増えて労働力の取り合いが生じており、人件費増にも影響が及びつつあります。国家の成長に伴って中長期的に人件費が上昇するのは当然ですが、やや急速な上昇圧力や現地の環境変化にどう対応していくのかは、日本企業にとって喫緊の課題ですね。

■小野瀬 在越日系企業は、従来「よいものをより安くつくり販売する」というポリシーのもとで業績を伸ばしてきましたが、安くつくるには人件費を抑えなくてはならないのに、最近、従業員の雇用が困難になってきたという話を耳にします。とはいえ、人件費をより抑えるためにはほかの国々に進出するにも限界があるので、「よいものをより高く売る」努力も今後は重要だと思っています。そういう意味では、日系企業も少し目線を変えていかなくてはいけない時代に来ているのかな、と感じますね。

■安居院 製造現場で採用しても辞めていく、他国勢に引き抜かれるなど人手不足が避けられないなかで、たとえば、省人化投資のような人手をかけずに事業を回せる体制をつくるのも一案ですね。また、高付加価値化に向けて、日本と同様な先端投資に踏み切る、あるいは、研究・開発や丁寧なアフターサービスといったスマイルカーブの両端にも注力することで、ベトナム拠点の価値を高めていく。今後、日系企業がベトナムでさらに事業を発展させるには、これらを織り交ぜた投資も選択肢と感じます。

■小野瀬 おっしゃるとおりで、以前はベトナムでは概して日系企業同士で競うイメージでしたが、今では韓国、欧米企業との競合がメインであったりします。さらに一步進んでベトナムの地場企業と競うこともあり、日本なりのよい戦略、ベトナムに合った戦略を組み直していく時代に来ているのかなと思います。

■安居院 JBICが毎年実施している日本の製造業等向け海外直接投資アンケートでは、有望国ランキングでベトナムの評価が例年非常に高く、直近ではインド、米国に次いで世界3位です。理由としては、現地マーケットの伸びが期待できる、優秀な人材を確保できる、あるいは他国から分散するうえでの受け皿であるといった点で評価されている。これはわれわれの現地における実感とも合います。

そのうえで、今後の事業進出上の課題は、従来はさほど問題とならなかった労働コスト上昇なのだろうと思います。また、現地駐在の立場で感じる、外国直接投資における他国と日本企業との違いとしては、他国は非常に早い判断で、リスクを取りつつ大きな成果を

狙いに來ること。ベトナム企業も、他国のビジネススタイルを見ながら素早い動きを取りつつありますし、それゆえに「日本企業は決定すれば確実にやってくれるけど、決定するまでに時間がかかる」と度々言われます。われわれも自ら改善すべき点を認識して、本社や現場の努力で徐々に変えていかないと、他国や地場企業との競争のなかで日本企業は遅れをとってしまうのでは、と懸念しています。

## ベトナムの地場企業とのM&Aや協業に向けて、真のパートナーシップを築くための秘訣はありますか。

■小野瀬 私は、ダナンとホーチミンの商工会議所で副会頭を務めており、ベトナム側との対話機会も多くあります。その度に、ベトナム側には「日系企業は意思決定には時間がかかるが、1度決めたらずっと付き合ってくれる」と伝えて来ました。M&Aでも、「他国企業は彼氏・彼女と付き合うようにM&Aに臨むけど、日系企業は一生を添い遂げる結婚相手を探すかのようにM&Aに臨む」とたとえられました。とはいえ、あまりにも時間がかかり過ぎてしまうと、横から大金を積んだ他国企業に目移りしてしまう、というのが最近のベトナムの感覚だと思います。

■安居院 5年前、JBICハノイ事務所で三菱総研とともに現地日系企業にアンケート調査を行った際、「将来、人件費が高騰してもベトナムから撤退しない」と回答した企業が97%を占めました。長期目線で事業にコミットする姿勢は、ベトナムにとって日系企業が信頼のおけるパートナーたり得る証左です。他方、人件費上昇に見合うだけ現地拠点の付加価値を高めることは、言うは易く行うは難しです。日系企業のR&D投資なども出てはいますが、アジア他国勢の動きの方が目立ってしまう。日本勢のプレゼンスを高めたいわれわれ現地応援団としては、日本企業のシンボリックな対越投資がひとつでも多く実現するよう、現地の投資環境づくりであれ、JBICのファイナンス提供であれ、お手伝いしたいなと強く思っています。

■小野瀬 日系企業では概して、利益は本社で管理するから、海外工場はコストセンターとしてトントンぐらの利益を出しておけばいいよ、R&Dも日本でやるからモノだけ現地生産すればいいよ、という時代が長く続きました。そこがそろそろ変わっていく地合いにあり、また税制を考えても変えていかねばならないと思っています。一昔前に比べ、「モノをつくる市場」

としてのベトナムだけではなく、「販売市場」ととらえて新規進出やM&Aを行う事例がかなり増えてきていると実感しています。

■安居院 おっしゃるとおりですね。ベトナムへの外国直接投資の流入額をみても、2010年代後半から非製造業の割合が徐々に増えて、ここ数年は製造業を上回っています。JBICの海外投資アンケート調査結果をみても、ベトナム向けでは非製造業のほうが、製造業よりも具体的な投資計画を有しています。これは製造業の投資意欲が低いという訳ではなく、大手・中堅の進出が相当程度進んだなかで、相対的にみて、非製造業の新規進出や拡張が加速化するタイミングに入ってきた、という感じです。

■小野瀬 これからベトナム市場を狙っていくうえでの課題は、日本のブランドがそのまま使えるわけではないので、ベトナム市場で新たなブランドをつくらねばならない、ということです。たとえば無印良品、ユニクロやイオンも、ベトナムで独自にマーケティングを行いブランディングに成功している。また、日本ではよいものを安くつくれば、コンビニやスーパーマーケットに並び多くの消費者にリーチできますが、販売チャネルが充実してはいないベトナムでは、モダントレードだけ狙っても1億人にはリーチできない。その点をどのようにやっていくかが今後の課題だと思います。

■安居院 ベトナムの伝統的販路への浸透に成功した企業として、当地ではエスニックや味の素の名前がよくあがります。長年の努力の成果と思いますが、その点が初めて進出する企業にとっては、ベトナム市場の難しさのひとつですし、逆にそれがモダントレードに変わっていくなかで市場は拡大するので、そこを狙いに行くには面白い時期だととらえる企業もあります。今の時期、新たな商機があると思います。

## ベトナムの民間経済の発展に向けた方針も踏まえると、日本企業にとって、現地パートナーとなる地場企業の存在感も今後高まっていくのでしょうか。

■小野瀬 最近のM&Aをみると、日系企業が、地場企業を買収してベトナム市場を確保しようと狙う案件が大変多くなっている印象です。M&Aでは「ファストパスを買う」というたとえ話がありますが、一から積み上げるより、地場企業買収でベトナム市場に打って出るという意気込みのある日系企業は、今後さらに増えると思います。

■安居院 ベトナム地場企業の中でも、昨今、Vingroup、FPT、THACOなど大手企業の台頭は著しく、欧米含むグローバル企業との協業にも積極的ですよね。ベトナム企業自体も徐々に実力をつけて自信を深めつつあるなか、日本企業としては、どのようなパートナーを狙っていくとよいでしょうか。

■小野瀬 Vingroup傘下のEVメーカーとして、VinFastが自動車産業に参入した際、いくつかの日系企業に紹介したことがあるのですが、当時はうまくいかないだろうと誰もが思っておられ、実際のご紹介まで至りませんでした。ところが足もとでは、「VinFastとお付き合いしたい」という会社が大変増加しているなど、日系企業のベトナム企業との付き合い方の温度感が変わってきましたね。

■安居院 地場パートナーのネットワークをうまく活かすことができれば、日本企業としては現地での弱みを克服できるし、相互に補完し合える関係となり得ますね。他方で、日本の企業社会では長期継続的な取引関係を伝統的に重視してきましたが、ベトナム企業では実利的な判断を重視する傾向もあるなど、違いもありますね。

■小野瀬 日本では一般に、事業の立ち上げに成功したら自分の子どもに継がせるケースが多いと思うのですが、ベトナムでは会社を売却し、家族で米国や豪州に移住するケースも多いです。そのため、2007年のベトナムWTO加盟前後に起業した世代の経営者たちが、会社を売却するというM&Aの出物が最近増えています。その際、自分の会社はわが子のようなもので、できれば日系企業に売りたいと思う経営者もいる。しかし、日系企業の意思決定が遅く、提示金額の高い他国企業に買収されてしまうこともあります。もうひと踏ん張り日系企業には頑張ってもらえると嬉しいですね。

■安居院 そうしたなかでも、過去のベトナム企業向け調査結果で印象的だったのは、すでに日本企業と取引のあるベトナム企業では、日本的な長期的取引関係を歓迎していることです。日本企業は人材育成にも技術移転にも協力し、積極的に支援してくれる。ひとつの失敗で直ちに取引関係を切ることはなく、むしろ指導をしてくれる。こうしたとらえ方をするベトナム企業もあることは、励みになるのではないのでしょうか。

■小野瀬 日越共同イニシアティブを通じて地場企業と対話するなかで、日系企業はロット数が少ない、納期にはうるさい、金額は安い、クオリティにもうるさいと指摘するベトナム企業がありました。その点では、他国との取引のほうが楽、というのは少なからずあるようです。それでも日系企業との取引を望んでいる地

場企業は多いので、その様な取引をサポートできたらと思っています。

もうひとつの日系企業の強みについて、日越共同イニシアティブでは「還流型人材育成」ということで、「ベトナム人が日本で技術・文化・言葉を習得し、ベトナムに戻ってきて活躍する」というかたちの人材育成ができればと思っています。そのなかで日本の強みとして感じるのは、日本人は教えることが好きな国民性ということ。他国企業では単なる労働力と見なされ、あまり教えてくれない、とのベトナム人の見方もある。その点、目先のお金ではなく、将来自分の力で成功したいベトナム人に対して、日本企業の人材育成スタイルは強みとなると思います。

---

ベトナムが2030年までの上位中所得国入りを目指すなか、法制度の運用や行政の透明性に関して、現場で日系企業が直面するリスクをどうお考えでしょうか？

---

■安居院 ベトナムは、2025年に8%の経済成長を達成し、今後数年内に「投資適格国」に入ってくるのでは、という声が増えています。これは市場参入のしやすさのひとつの目安ゆえ、「投資適格国」入りできれば、それがシグナルとして多様な投資・資金を呼び込み、さらなる成長が図れます。他方、その前提となる各種の法制度整備や予見可能性の高い制度運用の点では、未だ十分とはいえず、その不透明性をリスクと感じる日本企業は多くあります。われわれが日越共同イニシアティブなどの活動で、投資環境改善に忍耐強く取り組む理由は、まさにここに 있습니다。

■小野瀬 ベトナムは法律と実務との間に乖離があり、これが一般にベトナムのビジネスのやり辛さといわれます。ただ、私は逆に、14年の滞在を通じて、今ではこの乖離こそが有利に事を進められるポイントと思っています。乖離が生じていない環境では、早く参入した企業がどんどん先に行ってしまうが、実務と規則に乖離がある状況で、どうやったらよいかの抜け道を知っている人にとっては、これら乖離がある方がむしろ都合がよいという考え方もある。

■安居院 興味深いご意見ですね。法律の未整備、あるいは制度の隙間について、逆転の発想でとらえると、競争戦略上の優位につながり得ます。この国で面白いのは、法律をつくった後、すぐにまた躊躇なく法律を変更する点です。諸外国の先進的制度を取り入れてみたが、ベトナムの現状に照らして行き過ぎ、既存

の法律と合わない、ビジネス関係者の声を聞いて不適切などと分かると、即座に法改正してしまう。このように、法律と実務の乖離が当たり前という構造が、ベトナムにはあるのでしょうか。

しかし、法制度の変更いかなでは、カントリーリスクにもつながり得ます。こうした変更は途上国では有り得ることで、一企業で対処が難しいことは、ホスト国との官民対話や、日本の公的機関の支援も得て問題解決を働きかけるのも有益です。ホスト国との認識・意見の違いを埋める努力により、事業環境を徐々に整えていくわけです。手間はかかりますが、ベトナムでは不可欠なプロセスと感じています。

■小野瀬 ホーチミン日本商工会議所は上海、バンコクに次ぐ、世界で3番目に大きい在外日本人商工会議所です。これは日系企業の進出社数が多いという点もありますが、加入率が高いというのも特徴です。商工会議所に入っておくメリットは、JBICや大使館と一緒に政府に意見を申し入れさせてもらえる点だと思います。

最後に、2050年のネットゼロ目標に向けた現地での取り組みについて教えてください。

■安居院 2045年までの高所得国入りに向けた、ベトナム経済成長に必要な電源拡大と、ネットゼロ目標とを、いかに両立するのか、これが鍵です。ベトナム政府は、2026年以降5年間、10%以上の意欲的な経済成長目標を掲げています。これを支えるため、政府の電源開発計画は、経済成長率を上回るペースで総発電容量を拡大させる計画です。さらに、発電容量拡大と並行して、電源構成において再生可能エネルギー比率を段階的に高めることになります。この実施は相当に難しいチャレンジです。

ベトナム政府は、2050年ネットゼロという、中国やインドよりも早い時点での目標達成を掲げています。同時に、こうした高い目標は国際社会の支援があって初めて実現できるとも主張しています。その点で、「AZEC」構想を掲げる日本には重要な役割があると思います。

われわれは、2023年7月、JBIC、日本大使館、ベトナム商工省がリーダーとなり、約45社の日本企業参加を得て「AZEC/GX推進ワーキングチーム」を立ち上げ、政策対話や案件実現へ協議を続けています。日本企業からの質の高いエネルギー投資に対するベトナム側の期待は高く、AZECのもと、日本政府やJBICなど公的機関もリソースを持ち寄り、ベトナムをしっ

かり支えながら、日越Win-Winを追求したいと考えています。JBICとしては、日本企業の事業投資を金融面からサポートするのが基本ですが、これに加えて、事業の障害となる制度改善をベトナム側に提案し働きかけるほか、送電網など周辺インフラ整備支援にも取り組んでいます。交渉上手なベトナム政府と渡り合うことは容易ではありませんが、「ここまで真摯に協力してくれるのなら、日本企業の投資に然るべきサポートをしよう」と最後には踏み切ってもらえるよう、あらゆる手段を尽くしたいと思います。



JBICハノイ事務所にて

(対談者略歴)

安居院 徹 (あぐいん とおる)

株式会社国際協力銀行 ベトナムおよびASEAN広域連携担当チーフアドバイザー (インフラ・環境ファイナンス部門審議役) 兼 ハノイ首席駐在員。

1999年日本輸出入銀行 (現国際協力銀行) 入行。経営企画部ユニット長・報道課長を経て、2019年2月よりハノイ首席駐在員、2025年7月よりベトナムおよびASEAN広域連携担当チーフアドバイザーを兼任。現地では「日越共同イニシアティブ」のもと、エネルギー分野の日越官民対話を長年リード。2023年7月より「AZEC/GX推進ワーキングチーム」日本側共同リーダーも務め、大型発電事業等の投資環境改善と事業化支援に取り組む。

英国マンチェスター大学院産業・貿易政策学修士 (MSc)、神戸大学大学院MBAプログラム修士。

小野瀬 貴久 (おのせ たかひさ)

Ernst & Young Vietnam 日系企業担当インドシナ統括パートナー、ホーチミン日本商工会議所 副会頭 兼 税務・通関委員長、ダナン日本商工会議所副会頭。

2002年日本の大手監査法人に入所。2006年12月よりErnst & Young Indonesia勤務を経て、2011年6月にErnst & Young Vietnamにて勤務を開始。2016年7月よりホーチミン、ハノイ、カンボジア、ラオスを含む、日系企業担当インドシナ統括パートナーに就任。公認会計士 (日本)。

