

カントリーリスクを最小化する!

アジア進出 成功MAP

Vol.16

ベトナム

後編

中国リスクのヘッジ先、いわゆる「チャイナ・プラスワン」の最有力候補地として注目を集めているベトナム社会主義共和国。後編は、首都ハノイと周辺地域の経済環境を見つつ、独特の商習慣や人件費の急上昇など、ベトナムがいま抱える課題と今後の可能性を考える。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

ベトナム北部にある首都ハノイと南部のホーチミン。何かにつけて比較されることが多い二大都市は、別の国かと思うほど、根づいた文化やそこに住まう人の気質は大きく異なる。

たとえば、数多くの世界遺産を擁し、昔から歴史と文化の中心地だったハノイは、中国やフランスなどの影響が強く、アメリカの影響下にあったホーチミンと比べると、街全体が落ち着いた雰囲気込まれている。

また、典型的なホーチミン市

民は「宵越しの金^よはもたない」と言われるほど、熱帯らしく楽天的な消費性向であるのに対し、ハノイ市民は財布のひもが固く、堅実で思慮深い。とくに、伝統的ハノイ人は礼儀を重んじるとされている。もともと最近では、周辺地域からの人口流入もあって、そうした伝統的ハノイ人は比率として少なくなったようだが、中央政府に直結する機関が多く集まっていることもあり、社会主義の影響はまだまだ濃い。地方からの流入者は、洋

式トイレの使い方を知らない人や、エスカレーターに乗ったことがなく怖くて足が踏み出せず立ち往生してしまう人もおり、それをもって総じて「ベトナム人はものを知らない」と評されがちだ。

では、進出するならどちらの都市がより魅力的なのか。現状では、中小企業はホーチミンを選ぶことが多く、大手企業はハノイに進出する傾向が強い。これはベトナム全土での展開を考えた場合、ベトナム政府とパイプをつくりやすいという背景もあるのかもしれないが、とりわけ製造業の拠点としては、ハノイ近郊の工業団地が好まれている。そこで、後編では、ハノイおよびその周辺のビジネス環境を見ていくことにしよう。

拡大・分散する都市機能 緩やかに成長するハノイ

紅河^{こうが}デルタ地帯の右岸にあり、国内工業の中心地であるハノイは、一市一〇区一八県の計二九の行政区から構成されている。二〇〇九年時点の人口は約

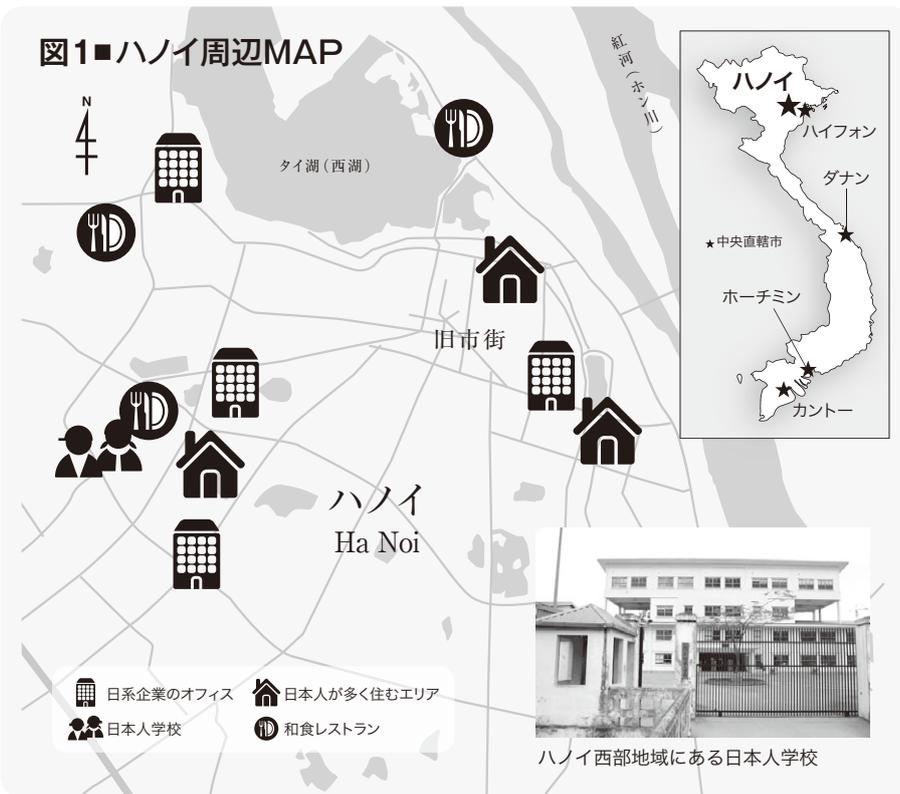
六五〇万人。これはベトナム全体の八%ほどだが、〇七年と比較すると二倍近い人口増となっている。米国四大会計事務所の一つ、PWCが行なっている世界の都市調査においても「今後ハノイは〇八年調査で一位、〇九年調査では二位となった。

しかし、ここで注意しなければならぬのは、ハノイが〇八年に周辺の市や県を統合して、面積がそれまでの約三・六倍になったということだ。実は、急激な人口増加や九%前後という高いGDP成長率は、これによるものが大きく、実際の成長はずっと緩やかなのである。

そんなハノイの一つの特徴は「分散」だ。たとえば、世界の都市には必ずある「中華街(チャイナタウン)」がハノイにはない。同じベトナムでも、ホーチミンにはあるので、現地の人にその理由を尋ねてみると「中国に近く、これまで大きな影響を受けてきたから、一か所にまとめる必要がなかったから」と言うが、真偽は定かではない。

同様に、日本企業のオフィス

図1■ハノイ周辺MAP



や日本人の居住エリアも、旧市街と呼ばれる地域や、近年開発が進んできた西部地域など数か所に分散しているため、他のアジアの都市のように「ここが日本人村」といった区分がしにくくなってきた。現在、ハノイの日

本人在留者は約三六〇〇人で、ホーチミンの四四〇〇人と比べて少ないが、ホーチミンではここ数年減少、停滞しているのに対し、ハノイの在留者は、毎年十数%のペースで増えている。都市機能を充実させるべく、

ハノイ西部地域にある日本人学校

ハノイでは、高層のオフィスビルやマンション、ショッピング・モールなどが次々と建てられ、郊外にも大規模ショッピング・センターがいくつかできたが、いかにせん、あちこちに分散しているため、テナントが高級ブランドであればあるほど閑古鳥が鳴いている。バンコクやクアラルンプールといった「先を行く新興アジア都市」とはかなり違った風景である。

さらに気になるのは、ホーチミンと同様、開発途中でストップした建物が多いこと。これは二〇一一年にベトナムのバブル景気が崩壊したためだ。リーマンショック後、中東ほか、各地の投資マネーを巻き込んだ不動産バブルが起こったが、それは同時に深刻なドン安とインフレを引き起こした。政府が銀行貸出しの総量規制や金利引締めを行なったことで一気に経済は崩壊。現在、ベトナム国内では、多くの開発業者が倒産し、銀行が多額の不良債権に苦しんでいる。これは、進出企業にとっては不安材料の一つだろう。

他の例にもれず、日系企業の

多くはハノイ周辺の工業団地に入居している。ハノイ近郊では、二〇〇〇年くらいから開発が進んだため、現在ほとんどが完売しているが、港町ハイフォンへと続く国道沿いにも工業団地が林立しており、一時間弱ほど東方に向かったエリアなら開発



開発途中のままのマンション(右)や、ガラガラのショッピング・センターがあちこちに…

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。

図2■ハノイ周辺の主要工業団地



中の工業団地も多い。また、西部のホアラック・ハイテクパークは、完成すれば、総面積一五八六ヘクタールのベトナム最大の工業団地となる予定だ。単なる工業団地でなく、住居と教育

施設を備えた、筑波研究学園都市のような街をめざして、団地内と周辺に三つの大学を建設し、ハイテク産業への人材供給を強化していくという。

ちなみに、ベトナムでは、インフラを完備してから入居企業を募集する工業団地は少なく、インフラ整備と入居募集を同時進行させるのが一般的で、そのため、入居後でも整備が間に合わず、電力不足からくる停電などはよくある。しかし、日系商社開発の工業団地なら、その点はほとんど心配ない。他国同様、充実したサービスが提供されている。

冒頭でも触れたが、中小の日系企業が数多く進出しているホーチミンの工業団地と違い、ハノイ周辺ではほとんどが大企業だ。中小の場合は、すでに入居している大企業に部品を納める協力工場な

どである。ベトナム市場を積極的に開拓している日系メーカーは二輪や電機などまだまだ限られており、「市場が育っていない」とみる向きが多数を占める。これはベトナム独特の「ライセンス」問題とも関係している。ベトナムでは会社設立時に、政府に事業ライセンスを申請し、取得しなくてはならない。このライセンスには、許可された業務内容がかなり細かく規定されている。完成品を何%輸出するか、もしくは国内市場にも流すのかなどが記載されている。税制優遇を受けられるのが、一〇〇%輸出型の工場だったこともあり、多くはこのライセンスで操業しており、国内市場へ製品を出すことができない。

ライセンス問題は思った以上に厄介で、たとえば、ある企業はベトナム国内の安価な材料を他のアジア国にある工場で活用しようとしたが、それは材料輸出の商社業務と見なされ、「ライセンスに記載されていない」との理由で許可されなかった。もちろん、ライセンスの変更は申請できるが、そうすると、

これまでの優遇が受けられなくなるケースもあるので注意が必要だ。国内市場の開拓だけでなく、アジア域内での工場での生産分担変更、調達先の探索など、スピードを上げながら戦略的に機能配置を再検討する企業にとっては、ライセンス問題は大きな壁になっている。

ベトナムは本当にチャイナ・プラスワンか

では、ベトナムは本当にチャイナ・プラスワンになりうるのだろうか。現地の日系企業や、これから進出しようとする日系企業にとってのリスクは大きく



まだまだ開発が続くハノイ周辺の工業団地



分けて三つある。

一つは「不透明な取引」だ。いわゆる賄賂問題で、官公庁への申請や、地元公的機関の付き合い、そして民間のローカル会社との取引など、様々な場面で遭遇するだろう。現地の日系企業の多くは「絶対に応じない」「相場企業との取引は日系企業との取引実績のあるところとしか行なわない」などの方針で対応しているところが多いが、一方で、それが申請などをスムーズにすることも事実。なかなか頭の痛い問題である。

二つめは「不透明な政策」である。ベトナム政府の官僚は、積極的に先進国の動向や政策を勉強しているのだが、その一面だけを見てベトナムに拙速に導入しようとしがちで、たとえば「地デジ放送を導入するので、来年からは地デジ・テレビ以外は一切売ってはいけない」など、それは現地の日系企業幹部が「彼らはものを知らなすぎる」と憤るほどのレベル。政策決定の前に産業界の意見を聞くなどのプロセスがないため、とくに、省エネやリサイクル政策な

どで問題が生じている。

最後は「人件費の上昇と労務問題」だ。ここ数年、ベトナムは人件費上昇率が東南アジアでもトップで、年十数%となっている。建設業などが好調だったこともあり、採用が苦しかったとも聞く。昨年までは大手の日系工場を中心に、従業員によるストライキも毎年起きていた。状況が変わったのは二〇一一年のバブル崩壊後。労働需要が急減したため、かえって日系工場では採用が楽になり、それまで五%／月を超えていた離職率も二〜三%程度になったという。

法定最低賃金は地域によって異なるが、今年一月に平均一五%程度引き上げられたため、ハノイ地区の場合は一万円余りとなり、日系工場の初任給は一万五〇〇〇円弱が相場。これはベトナム全体の平均と比べると、六〜七割ほど水準が高い。今後の見通しには様々な見解があるが、ハノイでの必要生活費や政府動向をみるかぎり、もう少し賃金上昇は続きそうだ。

さて、前後編を通してホーチ

ミンとハノイを中心とするベトナムの経済環境をみてきた。ここで、あらためて進出する際のポイントをまとめておこう。

中小規模の製造業の場合、取引先がベトナムに工場をもち、サプライヤーを探しているようなら、その近辺もしくは同じ工業団地への入居が望ましい。リースクヘッジのためには、当初はレンタル工場を活用するという手もある。いまのところ、中国に比べ採用もしやすく、人件費もまだ安いいため、ビジネス候補地としての可能性は高く、大手企業が安価品の製造を中国からベトナムに移管するケースも出てきている。

人件費の安さだけを見れば、ミャンマーなども候補地たりえるが、日系の製造業は相応のレベルの技能やインフラが必要とされることが多く、ある企業幹部は「うちの製品はミャンマーではつくれない。ベトナムが最後の地」と明言していた。

一方、小売、外食、サービス業は苦戦している。日本人がハノイとホーチミンに分散して居住し、市場が小さいため、日本人向けのビジネスはなかなかスケールアップしにくい。小売業は許認可の煩雑さなどもある。ある程度の先行投資を見込む必要があるだろう。

▶ベトナムの情報収集・コンタクト先

JMACアジア化支援センター

http://www.jmac.co.jp/special/asianization/
日本および中国、韓国、タイ、マレーシア、シンガポールなどの現地拠点から、戦略構築、リサーチからコンサルティングまで一貫してサポート。
☎03-3434-7331(代)

国際機関・日本アセアンセンター

(東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センター)
http://www.asean.or.jp/ja/
ASEAN加盟国と日本の政府が共同で設立した国際機関。相互の投資・観光・交流の促進を目的に各種展示・商談会、情報提供などを行なっている。
☎03-5402-8001(代)

日本貿易振興機構ジェトロ(JETRO)

http://www.jetro.go.jp/
輸出販路開拓、海外進出先での支援、海外ビジネス情報の提供など、中小企業を中心とする日本企業および在外日系企業の海外ビジネス展開を支援。
☎《東京》03-3582-5511
《大阪》06-6447-2307
《ハノイ》84-4-3825-0630
《ホーチミン》84-8-3821-9363

ベトナム商工会議所(VCCI)

http://vccinews.com ☎84-4-574-2031
日本代表事務所《東京》☎03-5215-7040