

ベトナムのビジネス最新事情 ～ベトナムとのパートナーシップの重要性～

【第3部：パネルディスカッション】

<パネリスト>

共英製鋼株式会社 代表取締役社長
前駐ベトナム特命全権大使

廣富 靖以
梅田 邦夫

<コーディネーター>

日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究所
地域研究センター・東南アジアⅡ研究グループ長

藤田 麻衣

藤田 ただいまご紹介いただきました藤田と申します。まずご登壇のお二方のご講演につきまして、私なりの解釈で簡潔に振り返らせていただきます。

廣富さまからは、共英製鋼のご経験をお話いただきました。現在、世界三極体制を築かれ、グローバルニッチという興味深い戦略を展開されています。ベトナムには、70年代の技術指導の経験をふまえ90年代前半という早い時期に進出を決められ、以後30年に亘り5カ所の拠点を育成されました。また国内市場を狙った事業展開ですので、近年ベトナムの消費市場への関心が高まっていることもあり、更に詳しいお話しをお聞きしたいと感じました。

梅田さまからは、ベトナムのパートナーシップの重要性を様々な角度からお話いただきました。昨今、安全保障面では中国の超大国化、経済面では米中対立の深刻化によるサプライチェーン再編の要請を背景として、ベトナムとのパートナーシップの重要性が増しています。また、少子高齢化や労働者不足など日本国内の構造変化もベトナムの重要性を一層高めているとお話しされました。

ここからのパネルディスカッションでは、ベトナムビジネスの最新事情として、ベトナムビジネスの魅力と課題、今後我々日本人や日本企業に求められる対応などを、お二方からお伺いしていきたいと思っております。

最初は、ベトナムのビジネスの魅力や可能性についてです。ここでは、消費市場と人材の2つの要素に注目したいと思います。ベトナムの人口は1億人近く、ASEANの中で

はインドネシア、フィリピンに次ぐ規模です。所得水準の上昇も著しく、富裕層と言われる人も出てきており、今後も財やサービスへの消費拡大が見込まれます。このように伸びが期待される消費市場ですが、人口規模や所得水準だけではなく、地域や所得階層による消費性向の違いなどを把握した取組み等も必要かと思っております。廣富さまのご講演で、鉄鋼の需要は堅調であり、住宅建設の時に施主が鉄筋のブランドを選ぶというお話がございました。販売網の構築や管理なども大事になってくると思うのですが、こうした点も含め、消費市場の魅力や特徴に関しましてお話を伺えますでしょうか。

廣富 はい、有難うございます。当社がベトナムへ進出して鉄筋を作り始めた時は、前受金でどんどん製品が出るような状態で、営業しなくても物を作れば需要はいくらでもありました。資金繰りではビレット（半製品）の調達や設備資金で苦労はしましたが、販売で困ることはなかったようです。その頃はディストリビューターをしっかりと養成すれば販売網はできていたということです。今はどうなのかということですが、我々は技術を教えてオープンでやっておりますので、隣に同じような鉄筋を作る大きな工場ができたり、ベトナム人が見様見真似で作る鉄筋も沢山できたりしていますので、コンペティターも多く価格競争に追われている訳です。しかしそれでも需要は伸びています。日本の鉄筋需要はかつて年間1,200万トンありましたが、現

在700万トンを切っている状態です。逆にベトナムでは1,000万トンを超えてきている状態であり倍増しています。そういう意味では多少価格競争では苦勞しますが、それなりに売れています。需要環境では日本よりもマーケットに伸びがあるので、その中で我々が製品を作っていくビジネスチャンスはあると思います。

また、日本人は来年のほうが幸せであると思う人が半分もいないそうですが、ベトナムの人は明日のほうが豊かで幸せになると思っている方が沢山いらっしゃいます。給料に少し余裕があれば、家電製品や自動車などものを買、家を買います。戸建需要も強い。消費市場に関しては、日本よりも良い市場であると思います。

日本ブランドに対する憧れもあります。NHK テレビドラマ「おしん」の視聴率が8割あったと聞きました。北ベトナムへ行かれた方なら分かると思いますが、日本の農村と同じような恰好をして稲刈りをされている人が多く、農村部で苦勞しながら頑張っていた人が最後に豊かな生活を得るということに、ベトナム人は大変共感を持っています。そういう意味では、日本みたいになりたいと思っている人が多くいらっしゃいます。ベトナム人はブランド志向で、家を建てる時にも、建築資材のセメントや鉄筋まで業者指定しますが、そこで我々ピナ・キョウエイ・スチールの場合、日本ブランドということでトン当たり50~60ドル高くても指定していただけています。それ以外の消費材でも、日本ブランドであれば多少高くても売れるチャンスはあると思います。

藤田 日本のブランドが非常に高く評価されるということは非常に重要なポイントだと感じました。有難うございました。つづいて、もう一つの魅力である人材ですが、これまでベトナムの人材は真面目で勤勉と言われてきました。しかし、ベトナムでも急速な経済成長に伴い賃金が上昇しており、それに見合った技能を持った人材を育てていく必要があるかと思っています。また日本にとっても、ベトナム人を労働者として多数受入れており、人材の質が気になる所だと思います。梅田さまに、ベトナムの人材の特徴、あるいは質について、可能な範囲でご意見をいただければ

と思います。

梅田 有難うございます。当然の事ながら個人差はあると思いますが、器用、勤勉、辛抱強い、楽観的、前向きなどが特徴かと思っています。交渉もしたたかで上手です。それから高齢者を非常に尊重してくれます。現地で勤務していた時も、バスに乗ると必ず席を譲ってくれます。あと親孝行です。仕送りを一生懸命やっています。何故かという、親の世代は非常に貧しかった。今のベトナムは、2~3世代前の日本だと思います。親は自分たちが貧しく勉強できなかったから、少し無理をしても子供たちに勉強させてい仕事に就いて欲しいと一生懸命頑張り、それを見ている子どもたちは親のためにも頑張るという光景です。しかし勉強ができて貧しく学校や大学に行けなかった子は大勢います。そういう子たちが、技能実習で日本に来ています。大変優秀な子も技能実習の中には入っています。少しでも親を楽にさせてあげて、自分も向上したいと思っている子が多いのも事実です。

それから夫婦はほぼ全て共働きです。それは給与が安いからです。また女性の活躍が顕著です。例えば、国会議員の30%は女性で、日本の2倍です。上場企業の社長や幹部の20%近い方が女性です。私も何人かの女性社長と接する機会がありましたが、バイタリティに富み元気です。ベトナムでは昼間に男性がカフェでコーヒーを飲んでいますが、女性は見かけません。それは何故かということですが、一つには女性が働き者だということがあります。また、ベトナム戦争の時は男性が戦争へ行行って女性が家族や社会を支えていたので、そういうことが今でも残っているということがあると聞いています。但し、ドメスティックバイオレンスは非常に多く、3分の2近い女性が暴力を振るわれていると国連の方から聞きました。

高校生が参加する国際科学オリンピックがあります。数学、化学、生物学、物理、情報等の科目で行われており、日本も参加していますが、ベトナムはほぼ全ての科目でメダルを獲得しています。理科系の教育については、ある意味エリート教育のような形をとっている部分もありますが、非常に優秀な子たちが多い。いまベトナム自身は、外

国企業の下請けみたいになっている部分が多い。だから自分たちの産業をなんとか育てたいという気持ちがあると思います。特に IT 関係は結構期待ができるのではないかと思います。

藤田 大変多岐に亘ってコメントをいただき、ありがとうございます。女性が非常に活躍しており、理科系、科学関係のスキル・評価が高いというのも頷けるところがございます。人材に関しまして、会場の方から廣富さまへ質問がきております。ベトナムや海外進出時に最初に送りこんだ人材はどのような判断基準で選抜したのかということですが、いかがでしょうか。

廣富 ベトナムだけでなく海外の他の国へも人材を派遣していますが、最初の時は海外技術指導などを経験した人を送っています。しかし基本的に海外の人材は、語学力よりも、実務能力を重視しています。例えば鉄をつくる技術で「製鋼」や「圧延」などがあるのですが、国内の事業所でその技術をしっかり持って経営をやっている人をトップにもっていくとか、営業で力を発揮していた人材を派遣することが多いです。というのは、工場を作る、あるいは運営していくなかで、日本から来た人間が本当にしっかりした技術を持っていれば、ベトナム人であれアメリカ人であれ言葉が使えなくても尊敬するわけです。こいつはなかなかできると思ったら、意思疎通を図ろうとしますし、その中で人が育ちマネジメントも上手くいくケースが多い。もちろん語学もマネジメントも両方できる人が一番いいのですが、そのような完璧な人はなかなかいないので、実務がしっかりできる人間、そしてやる気がある人間を送り込めば、1年で自分の足らなかった部分を吸収して良い経営者や技術者になり、工場マネージャーになってくれます。語学というよりも、その人の持っている力のほうが大事だと思っています。

藤田 ご回答ありがとうございます。ここまではベトナムの市場と人材についてお伺いしてきましたが、それ以外のベトナムの魅力として、国民性、政治体制、社会構造な

どにかかわる要素もあるかと思います。そうした面も含め、タイやインドネシアなどの周辺国との比較におけるベトナムの魅力を、ご自身の言葉でお話しをいただければと思います。まず廣富さま、いかがでしょうか。

廣富 日本企業は安い労働力を求めて最初に中国へ行って、中国の次は人口が多いインドネシアを選択し、あとはタイなどが多かったかと思います。ベトナムは、かつては選択肢の順位でいうと低かった。私どもがベトナムビジネスをやっているにつづくと思うのは、(それまで日本が) 敬遠していた共産国・社会主義体制というのは、実は非常に政治が安定しているということ。インドネシアその他だと、首相とか大統領が変わるたびに労働政策が変わることがありますが、ベトナムの場合は政治が比較的コンスタントで大きな変化がないということと、民度が高い、識字率が高いということで、ワーカーレベルでも良い人材を採用できる。そして何といても親日国であり、日本に対して憧れを持っている人が多いということがあります。また仏教国であること。インドネシアなどであればモスリム対応を考えないといけません。ベトナムは同じ仏教国で仕事しやすい、価値観は違っても日常生活の中で向こうも理解しようとしてくれている姿勢があります。ビジネスを展開していくうえで、そういった点で選ばれていくのだと思っています。

藤田 有難うございます。同じく梅田さまいかがでしょうか。

梅田 まず死生観がよく似ています。やはり大乘仏教を信じているということで、彼らの家に行くと仏壇があります。写真が飾ってあって、線香をあげて手を合わせる。あと輪廻転生というところも考え方がよく似ています。それから廣富さんが言われたように、日本に対する信頼感を持っていてくれている部分が強いです。日本人は誠実で真面目で嘘をつかないというイメージを持ってくれています。崩れてきている可能性もあり要注意ですが、そういうイメージを持ってくれている方が多い。それはトップから一般の方まで持っていてくれています。それと政治のところ一言申し

上げると、彼らはおそらく今の自分の政治システムがベストだと思っていません。中国の体制がもし崩れることがあれば、自分たちへも波及する可能性があると思っています。そして、一生懸命他の国の制度を勉強しています。彼らが最も参考しているのが、おそらく自民党なのです。人口がほぼ同じで、何となく似ている。民主主義の中で、何故自民党は政権を長い間維持できているのかということの研究をしています。いずれ変化の時がきても、大きな混乱なく上手く乗り切ってくれると思います。

藤田 コメントありがとうございます。

廣富 もう一つ、治安の問題で、日本にいる経営者としては、派遣した人達がいろんな事件に巻き込まれないことを望みます。アメリカだとテキサスに工場がありますが、近隣で銃撃事件が起こったりします。鉄砲を持っている人が多い国に人を派遣するというのは、工場の安全もさることながら、生活の安全、中でも身の安全ということを考えるのです。ベトナムは戦争後に鉄砲とか武器を全部没収しています。タイなどではそういう飛び道具をお持ちの方もたくさんいますが、ベトナムはそういうことはなく、刃物での殺傷事件はあるかもわかりませんが、基本的に派遣した従業員やご家族に対して安全面で心配する必要が極めて少ないということ、それと日本人に対して何か起こせば相当な厳罰が出るということをみんな知っていますので、ベトナム人同志での喧嘩はありますが、日本人に対して暴力を加えてくるということが過去の我々の歴史の中でもほとんどゼロに近い。そういった意味で、我々が送りこむ国としても、そこは安心感があるなと思っています。

藤田 様々な角度からのベトナムの状況についてのご説明、どうも有難うございました。ここまでベトナムビジネスの可能性や魅力についてお話を伺いましたが、ご講演からはベトナムビジネスの難しさや課題なども浮かび上がってきたと思います。そうした要素の一つとして、梅田さまのご講演で、ベトナムではアジアの中でもビジネス相談件数が圧倒的に多いというお話がございました。ここは非

常に気になるところであり、この点をもう少し補足し、事例をご紹介いただけませんかでしょうか。

梅田 トラブルの種類は本当に多様です。例えば、工事代金の支払が遅い。それから通関がやはり遅い。場合によっては賄賂を要求される。それから環境に対する意識が大変高まってきており、環境基準が突然厳しくなり猶予なく適用し処分の対象にするなどがあります。それから汚職捜査を一生懸命にやっていますから、政策決定が遅くなっているということもあります。その多くが、中央政府、地方政府、乃至は国有企業が絡んでいます。是非企業の方々へお願いしたいのは、そういうトラブルに巻き込まれるようなことがあれば、遠慮せずに大使館とか総領事館へご相談いただきたい。幸いなことに、中央政府、地方政府の人民委員会等へのパイプは結構持っていますので。やはりベトナムにとっても、日本からの投資を受け、日本の企業がビジネスを出来る環境を整えることは重要なことなのです。そこを説明すれば、それなりの対応をしてくれると思います。それから訴訟になった時も言っていただければと思います。勿論裁判へ干渉することはできませんが、そこに賄賂が動いている場合があります。そういう時には、日本は法整備支援を30年間続けて最高裁長官や法務大臣など幹部の人とパイプがありますので、公正な判断をして下さいとお願いして応じてくれるケースもあります。同じケースでも中国であれば全く無視されます。日本の企業を大切にしてくれているところが、ベトナムにはあると思います。

藤田 具体的な事例および対処方法を含めてご説明いただき、有難うございました。ベトナムにおけるトラブルについては、先ほど廣富さまより国有企業との合弁事業での意思決定の難しさのお話がありました。近年では、現地企業との合弁に加えて買収や業務提携も増えています。現地企業とのパートナーシップの難しさや対応などについて、廣富さまからコメントいただけますでしょうか。

廣富 まず梅田さんの話を聞いていて思い出したことがありました。梅田大使の頃にパッドインボイスの件で、M

& Aの時の税金で先方が支払うべき3～4億円を当方で払えということで揉めて、裁判にかけましたが、賄賂が動いて向こうが勝って我々が負けたのです。これはおかしいだろうということで大使館に駆け込んで、いろいろ話をしてそれが再審議となった事例がありました。梅田大使、その節は大変お世話になりました。合弁についても国有企業との合弁になりますと、藤田さんがおっしゃるように、普通の話が通じないことが本当にありまして、小さな話であっても、それをOKするのなら何かよこせとごねたりすることもあったり、ひとつひとつを合意形成することが大変で難しいと思います。一番上の人の権限が強いのですが、それぞれこの所管で済むのではという話をしても、あとで何かを言われたら困るからということで手続きその他に時間をかけられてしまいイライラすることがたくさんあります。講演でも話しましたように、我慢と辛抱をしながら誠心誠意説明をして、自宅に行って1～2時間交渉しても埒が明かなくて、それでもお金は一切出さないという姿勢を見せることを貫いてやっついていかないとビジネスが進まないという問題が何回もあります。もう一つは合弁先のほうがお金を持っていないので、事業をやろうと思ってもシェア通りの債務保証や出資ができないわけです。そうすると、いつまでたってもあれやこれや言って事業が進まない。我々は現在チーバイポートという港湾事業を行っており、65%を日系が持っていて35%をベトナムが持っているのですが、35%の資金負担が出来ないので20年間も港ができなかったのです。その所は思い切って100%資金を当方が出すとしたのですが、保証はしてくれと言ってもしてくれない。これも大変悩みましたが、これをずっと続けていたらまた10年かかるということで、弁護士意見もとりながら100%当社の主導でやるということで港をつくり、それが出来上がったら各々持ち分通りの配当を渡しました。35%の出資割合に応じた利益だけをよこせという話です。いずれにしても国有企業でも資金がないという時もあり、事業主体を我々自身がやっついていかないと進まないということがあります。果実を取るには事業を成立させない限りないわけですので、そういった意味では合弁と言いながらもリスクはこちらでとってやり切

るという決断をしないと事業が遅々として進まないケースがあります。ただ絶対に曲げてはならない我々の権利などは担保するような契約を結び、潰れたときはシェアするといったことを契約書へ明記して事業を進めざるを得ない。ベトナムは発展途上国を抜け出してはいますけれども、発展途上国に近いところで事業をやるには、日本企業がそれなりの責任をもってやっついていくということでないとも果実がとれず、そういった決断を迫られることは多いと思います。

藤田 ベトナムビジネスにおいては課題への対処も求められるとのこと、貴重なご経験を共有いただき、有難うございました。時間も押してきましたので、最後に、今後のベトナムとのビジネス関係やパートナーシップの構築に向けて、日本人あるいは日本企業としてどのような対応が求められるかについて、一言ずつコメントをいただければと思います。それでは梅田さまからお願いいたします。

梅田 日本に対する信頼が厚いことはその通りだと思いますが、いま日本の成長が止まっておりそれが経済関係に反映しているというのも事実です。これはベトナムだけではなく、東南アジア、それからヨーロッパ、世界との関係においても同じなのですが、やはり日本自身が強くなるのが改めて重要な時代に入ってきている感じがします。ただ繰り返しになりますが、ベトナムの人たちの日本に対する信頼は引き続き厚いのは間違いないと思います。

藤田 有難うございました。それでは廣富さま、いかがでしょうか。

廣富 1994年から技術供与をしながらビジネスを展開して以前は我々が教える関係だったベトナムが、いまでは成長してアメリカや欧米に留学したビジネスエリートもかなり育っており、我々よりも優れたビジネス感覚を持つ経営者の方も出てきています。いま派遣している社員へは常々イコールパートナーとして幹部の人やワーカーの人と接するように言っています。欧米の白人に対しては言

えないのに、ベトナムの人へは結構厳しく言うような人もいましたので、対等な立場でいい関係を作って共存共栄していく道を作らないといけないと思っています。そうしないと、グローバルだけどローカルで商売をしていくことができない。この意識の問題を超えていくことが、一つの大きなポイントだと思っています。

藤田 最後にお二方から非常に重要なコメントをいただきました。日本自身が強くないといけないことと、イコールパートナーとなること、まさに私も日々感じているところです。ベトナムは日本にとって非常に近い国になってきており、ビジネスという形でなくても我々の隣人として日本に暮らす多くのベトナム人がいます。本日のパネルディスカッションが、ベトナムについての理解を深める一助になれば幸いです。これにてパネルディスカッションを終了させていただきます。

(終了)