

## 日本企業の海外戦略について

小林：今回のインタビューは、最近日本企業の進出が著しいベトナムの近況と、ベトナムにおける日本企業のあるべき海外戦略についてハノイ貿易大学 (TFU) のナム博士にお話を伺いたいと考えています。ベトナムには数多くのビジネス教室がありますが、本格的なビジネススクールの誕生はこれからという段階です。その中で、ハノイ貿易大学は日本企業の現地法人とのつながりも深く、ベトナムにおけるビジネス教育・研究の発展にとって中心的な役割を果たしています。

その中でナム先生は、学長補佐として、日本企業との関係強化に関して中心的な役割を果たされておられます。また、ハノイ貿易大学では JICA の支援を受けて、ビジネススクールの設立に向けてさまざまなプロジェクトが実施されています。



**Dr. VU Hoang Nam**

Associate professor,  
Faculty of International Economics, Department  
of Research and Academic Affairs, Foreign  
Trade University (FTU)

### 【日本とベトナムのベースは文化交流】

小林：最近、日本から海外へ留学する学生の数が激減し、たとえば、かつて多くの学生があこがれたハーバード大学においても日本人学生が数名留学している程度といわれるほどです。世界のグローバル化が進んでいく中、日本は逆行しているように感じます。

このような状況の中で、日本企業のグローバル化の課題やあるべきグローバル戦略についてお話ししたいと思います。ナム先生は、日本に留学されていた経験もあるので、日本の文化や社会にお詳しいと思いますので、まず、日本とベトナムの両国間関係の今後の方向性について、どういうお考えをお持ちなのか、お聞かせ願えますか。

NAM：ベトナムと日本との間には歴史的に特別な関係があると考えています。日本とベトナムの間には、経済的交流が始まる前に、文化的な交流関係が存在していました。ベトナム戦争直後の 1970 年代に、日本語を教える方々がベトナムに派遣され、日本語と日本文化をベトナムに広めることに貢献されました。個人的には、政治的、経済的な協力関係以上に、文化を通じた関係というものは両国間の理解をさらに深め、長期的にも持続可能であると考えます。文化的交流の基礎があるからこそ、2 国間の関係が強固に存在するといえるでしょう。それに、日本人とベトナム人は、文化的にも風習的にも非常に類似している部分が多く

あります。

### 【ベトナムは、経済発展と高齢化の進行が同時進行】

小林: 日本とベトナムが類似しているという話ですが、私も日本社会とベトナム社会に共通点があると感じています。

ひとつは、最近のベトナムの経済発展は顕著で、富裕層が増えてきました。しかし、アメリカ合衆国、インド、中国のように、ベトナム社会ではあまり貧富の差を感じません。もちろん、富裕層は日本の富裕層より実際に収入が高くなっている



現実にはありますが、中所得者の余暇活動への出費も着実に増加しています。国民の観光・レジャーへの関心が高まり、週末には自家用車で家族旅行ということが当たり前になってきました。このように、貧困・格差問題があまり社会問題化していません。

もうひとつは、高齢化社会と少子化社会の問題です。先日、日本の介護人材育成のための教育・訓練機関を訪問しましたが、非常に多くのベトナム人の方が勉強されていることに驚かされました。何人かのベトナム人の方と話をする機会を得ましたが、皆さんがベトナム社会の高齢化問題を認識され、将来はベトナムに戻られてシルバービジネスを起業したいという意欲をもっておられました。これからベトナムでシルバービジネスが大きく成長していく可能性を感じました。ベトナムの高齢化のスピードは、日本が経験したスピードより速いとも言われています。幸いなことに、日本では高度経済成長が一段落してから、高齢化社会の問題がやってきました。しかし、ベトナムでは、経済成長と高齢化が同時に進行しています。これは、後に日本以上に深刻な問題になる可能性がありますね。私自身はこれを「ベトナム病」と呼んでいます。

NAM: 最近、人口構造について政府内で問題視し始めたところですが、2030年には、今の日本と同様の人口問題に直面し、高齢化のあとも経済成長をし続けなければならない状況になります。政府は年金基金の枯渇問題を懸念して、今後4年の間に徐々に定年年齢を上げ、4年後には62歳が定年となります。また、経済成長の時には、熟練技術者や教育を受けた技術者が必要であるはずですが、労働人口が少ないことも大きな問題となるでしょう。そのため、政府は出生率を上げるために、最低2人以上の子供を生むように国民に奨励しています。

### 【公共事業において、すすむ PPP や PFI】

小林: 少子化問題は、インフラの整備にも大きく影響します。ベトナムでもインフラ整備のために建設国債が発行されていますが、国債は将来世代からの借金という一面もあります。人口が増加することによって、国債を返済することが楽になるということがあります。しか

し、日本やベトナムでは、将来人口が増加するという人口ボーナスを享受することが不可能です。国債を償還するためには、それを可能にする経済発展を実現しなければいけない。経済発展には、インフラの投資は必須ですし、インフラ整備と経済成長を同時に実現していかなければならないのです。これが今、ベトナムの工学系の学者・実務者に伝えたい私の懸念事項です。

**NAM:** 政府は、道路・港・空港等のインフラ整備を強化しようと試みています。交通網の 90% は道路網に依存していますから、今後は、地下鉄だけでなく、高速鉄道をはじめとする鉄道開発や高速道路開発が主要重点分野でしょう。これらのプロジェクトは巨大な投資を必要としますから、PPP プロジェクトも増えてきました。そのため、BOT 等のプロジェクトマネジメントだけでなく、プロジェクトファイナンス等の教育を強化する必要があります。

### 【日本企業の良い点と悪い点】

**小林:** 10 年以上、私はベトナムのハノイと関西の間を行き来していますが、年々フライト数が増加しています。ビジネスだけでなく、海外旅行を目的としたベトナム人が増えたことを実感します。日本企業のベトナム進出も増加していると聞いていますが、昨年空港からハノイ市に移動した際に、多くの中国企業の看板が目にとまりました。日本企業以上に、中国企業のベトナム進出が、多くなっている証拠でしょうか。



**NAM:** 日本企業は、例えば、タンロン特別工業地域と呼ばれるところに多く立地しています。タンロン工業地域では、9 割以上を日系企業が占めています。キャノン、ヤマハ、パナソニック、デンソー、TOTO などの工場がありますし、日本の中小企業も多く進出されています。

**小林:** ノイバイ空港とハノイを結ぶ旧道沿いにある工業団地ですね。海外の財界やビジネス界では、日本企業の仕事のやり方には柔軟性がない、不必要なプロトコル（進め方の手続き）が多いなど、批判をよく耳にしますが、ベトナムでも同じような批判を聞かれたことはありますか。

**NAM:** どちらかという日本でのやり方から学ぶほうが多く、ベトナムではあまり批判は耳にしません。ハノイ貿易大学では、日本的経営方法に基づいた企業経営コースや改善 (Kaizen) コース等のビジネスコースを設置しています。どちらのコースも非常に有益で、人気があります。特に、改善コースは、地元のローカル企業や小規模な会社でも十分に活用できます。日本の経営方法のコアは、人的資源の活用方法にあると思います。確かに、日本企業に対する批判があることは事実です。小林先生がおっしゃったように、柔軟性が低いこと、初期給与が他の外資系(アメリカ等)に比べて、非常に低いことが挙げられます。また、給与は交渉の余地がない場合が多いので、優秀な学生は、給与の交渉ができる外資系に就職する傾向にあることは否定できません。

また、日本企業に対する経営コンサルタントを運営している友人がおりますが、彼はビジネスの競争社会の中で、意思決定が迅速に行われなかったため、日本企業が大きなチャンスを何度も逃してしまっていることを警告しています。さらに、日本企業と協力関係を構築するだけでも、非常に時間がかかりますね。

### 【ベトナムにおけるビジネスにはリーダーシップと文化の理解が重要】

小林：ベトナム現地法人の日本人経営者から、ベトナム人の離職率の高さについてよく相談を受けます。現地職員のインセンティブを高め、彼らへの投資を如何に収益に反映できるのかについて悩んでいます。また、



彼らは、ベトナム社会のネットワークになかなか入り込めないと悩んでいるようです。

私個人の経験からも、ベトナム社会は他の ASEAN 諸国に比べて、社会的構造を理解することや人的ネットワークを拡大していくことが相対的に難しいと感じました。インドネシア、タイ等は、非常に密接した人的ネットワークが存在し、キーパーソンとなる人物との協力関係を構築できれば、そのあとは効率的に物事を進めていくことができます。しかし、ベトナムは、どちらかというと個人主義的であり、同時に縦割り社会であり、横のネットワークがあまり存在しない。そのため、あるキーパーソンを見つけたとしても、そのあと物事がなかなか進まないことが多いと思います。これに対してアドバイスをお願いしますか。

NAM:ベトナムでは、「個人プレイは素晴らしいけど、チームワークになると機能しない」とよく言われます。ベトナムにおいてプロジェクトを進めていくためには、実力を有した強いリーダーシップが必要だと思います。プロジェクトを、過度に民主的に運営しようとしても、うまくいかない場合が少なくありません。

また、リーダーはベトナム文化を周知していなければならないでしょう。もちろん、外国人がリーダーになれないわけではないのですが、最低限ベトナム人のパートナーを持つことが武器になると考えます。

小林：インドネシアでは、大学の卒業生ネットワークがとても強固なのですが、ベトナムでは、そのようなネットワークをあまり見つけられないように思います。ベトナムでは、多くの大学が、現在、教育訓練省に所属していますが、かつてはそうでなかった。例えば、交通通信大学は、かつては交通省の傘下にあった。このため、今でもハノイ交通通信大学は交通省との人脈を持っています。

このように、大学とかつてのベトナム政府との関係は、重要な情報になると思いますが、このような関係は時間に伴って次第に希薄になってきていると思います。ベトナムでキーパーソンを効率的に見つける方法はありますか。そして、ベトナム社会で日本企業が人的ネッ

トワークを広げていく方法はありますか。

**NAM:**我々のハノイ貿易大学は、海外企業や組織との間に大きなネットワークを持っていますが、ベトナム政府とのつながりはそれほど強くない。先ほど小林先生がお話されたように、ハノイ交通通信大学は、交通省とつながりが強いように、それぞれの組織で固有のネットワークが存在する傾向は強いですね。

日本企業でいえば、我々の大学には非常に素晴らしい日本語のプログラムがありますし、冒頭で先生が言われたようにベトナム日本人材センター（VJCC）のような日本企業に就職するための研修所もあります。我々がそのプラットフォームを形成し、多くの日本企業と協力関係を築いています。次のステップとして日本の教育機関と協力関係を構築していきたいと考えています。



#### 【ベトナムでのビジネス展開は文化の理解から】

**小林:**最近、ベトナム人学生が好む留学先はありますか。

**NAM:**ハノイ貿易大学ではヨーロッパ、イギリス、韓国そして日本が人気です。アメリカやオーストラリアはあまり人気がありません。特に、韓国は、テレビや映画を通して、文化的にもとても人気の国となっています。このため、最近韓国に留学する学生が急増しています。

**小林:**昨年の9月、ベトナムのノイバイ空港でも、大勢の高校生が韓国企業の制服を着て、搭乗口にいました。集団研修の一環でしょうか。あるいは集団就職かもしれない。日本企業も率先して、研修を行ったりしていくべきでしょうか。何か日本企業に対し、提言はないですか。

**NAM:**まずは、ベトナム文化の理解でしょうか。ベトナムといっても、北部と南部で全く文化は違います。

南部の人々は、どちらかというビジネスライクというか市場中心主義です。そして、お金の消費も早いのです。一方、北の人々は、信頼や長期的関係や個人的つながりを重視します。中央部であるフエやタナンの人々はどちらかという北部の人々に類似しています。

このような地域毎に異なる文化の相互理解が、きわめて重要です。文化の理解は簡単なことではありませんが、お互いの文化を尊敬し、相手の文化に興味を持つことは可能だと思います。その意味で、多くの若者が海外に留学することは、重要なことです。感受性の高い若い間に留学することにより、その国の文化をより深く理解することができると思います。

**小林:**その意味で、ベトナムの若者が韓国に憧れ、韓国への留学生の数が急増しているという事実は着目すべきだと思います。

我々は、よく「相手の立場に立って考えろ」とよく言いますが、それは簡単なことではありません。特に、文化や価値観の異なる国の中で、相互理解を深めることは非常に難しい。し

かし、相手のことや相手の国や文化に興味を持つことは可能です。さらに、プロジェクトやビジネスにおいて、その目的やミッションに関する認識を共有化できれば、「それを実現するために、どうすればいいのか」ということに関して議論することは、それほど難しいものではないと思います。しかし、留学を通じて、相手国の文化や価値観を理解するということは大きな財産になります。こういう視点から留学生を受け入れるということは、これまであまり議論されてこなかったように思います。本日は、有難うございました。

