

「企業はベトナムへ向かっている」のか？

～ 中国との比較で見たベトナム投資環境 ～

2011.5.1

香港 花木

中国では2004年頃から労働コストの上昇が目立つようになり、2010年は全国30の省市で平均20%を上回る最低賃金の引き上げが行われた。第12次五カ年計画においても最低賃金を徐々に引き上げることが明確に盛り込まれており、各種報道を総合すると今後5年間程度で80%～100%程度の最低賃金引き上げが見込まれていると言われている。こうした中で、毎年5%程度の元高も継続しており、こちらも1ドル=5.4元程度の水準までは目標として織り込まれているとの声もあり、従来型の「安価な労働力を無尽蔵に得られる、輸出加工基地としての中国」は既に過去のものとなった。人口構造を見ても、2003年から既に若年人口（0～14才）は低下に転じており、労働人口（15～60才）も2012年にはピークを付けると見込まれているところ、工場労働に向く若者の採用も困難になってきている。

こうした中で、周辺を見渡すと、中国の隣国であるベトナムの賃金は未だに中国の半額以下であるのが目につく。ベトナムのインフレ率は中国より高いものの、一方で通貨ドン是对ドルでインフレ率以上に切り下がっている。こうした外部環境の変化の中で、ASEANの中でインドネシア・フィリピンに次ぐ人口を持つ大国、ベトナムへの投資が、労働集約型加工組み立て産業を中心に増えている。例えば国際協力銀行（JBIC）が毎年実施している企業進出先意向調査では、ベトナムは2006年以降タイを上回ってASEAN地域で最も有望な投資先と認識されているし、台湾区電機電子工業同業公会（TEEMA）の調査でも2008年以降3年連続して台湾企業の有望投資先都市ベスト10の中にベトナムは中国以外で唯一名前が挙がっている。

こうした中で、今回、ジェトロハノイ事務所の協力で、4月下旬3日間にわたりハノイ近郊の日系企業を訪問し、実際にベトナムに進出した企業は現地でのどのような課題に直面しているのか、現状を調査したので以下に報告したい。

（1）ベトナム概況

まず最初にベトナムの概況を簡単に紹介する。総人口は8693万人、面積は約33万平方キロと人口・国土は日本よりやや小さい。GDPは約1000億ドル弱で、一人当たりでは1156ドル（2010年）と中国（約3300ドル）の約3分の1である。主な輸出品は衣料品、履物、水産物といった低付加価値品で、貿易構造は赤字が常態化している。このため通貨ドンは継続的に対ドルで下落傾向にあり、都市では米ドルがそのまま流通している。

ベトナム人の平均余命は70才を超えているとはいえ、人口構成はピラミッド型で、若年者の割合が多くなっている。現場ワーカーの平均賃金は上記のとおり月収100～150ドルで、大まかに言って中国の2分の1の水準である。

ベトナムの人口構造

	ベトナム	中国	日本
若年者 (0～14 才)	27%	22%	15%
生産年齢 (15～64 才)	66%	71%	66%
老年者 (65 才～)	7%	8%	19%

アジア主要都市の賃金水準比較 (月額ドル・目安)

	中国 (深セン)	ベトナム (ハノイ)	インドネシア (ジャカルタ)	フィリピン (マニラ)	インド (ニューデリー)	タイ (バンコク)
ワーカー	204	96	131	195	187	241
エンジニア	486	270	257	315	460	577
管理職	1,158	798	706	850	1,022	1,391

(ジェトロ資料)

(2) ベトナムに対する評価

今回、ベトナムを訪問したのは個人的には実に 15 年振りであるが、ハノイのノイバイ空港に降り立った段階で、すぐに中国とははっきり異なる感じを受けた。空港ターミナルは小さく、空港からハノイへ向かう道路は高速道路でなく国道であり、途中あちこちで渋滞している。車よりバイクが多く、バスは満員であり、田んぼではのどかに牛が草を食べている。こうした光景は中国で言えば内陸の二線都市でも既に見なくなったものであり、インフラだけを見ると成都、重慶、西安といった内陸大都市とはもちろん、南寧、海口クラスと比べてもはっきりと劣るようだ。また、入国管理の作業一つみてもゆっくりであり、例えば窓口が混雑していても他の窓口を開けるとか、早く処理するとかいった「機転を利かせる」感じはない。

一方、中国と異なり、首都と空港を結ぶ道路沿いの広告には東芝、日立、パナソニック等日本を代表する企業が並んでいる一方、欧米系企業のもは極めて少なく、国内企業のもも少ない印象を受けた。第一印象としては「この国は日本経済の影響力が大きい国であろう」、「1980 年代の中国に近い感覚であろう」という印象である。

① 労働力需給 ～急激に深刻化する労働者不足～

今回訪問した企業各社が揃って口にしたのは労働力需給のタイトさである。この傾向はリーマンショック以降ここ 2～3 年程度で急速に深刻化してきているようで、その原因としてサムソン、フォックスコンといった大規模工場の進出を挙げる社が多かった。今後についてもノキアや京セラミタといった大規模セットメーカーが進出予定であり、ますます需給はひっ迫してきそうである。

中国と異なり、そもそもベトナムには出稼ぎの習慣がなく、農村人口が多い (70%) と

はいえそこからの供給はなかなか期待できないようである。このため、進出した企業は基本的に工場周辺で労働者を探すしかないが、相次ぐ工場進出でこの採用が極めて難しいようである。例えば、ある工業団地では、フォックスコンやキャノンといった大手メーカー工場がありながら、その周辺の高校卒業者は毎年 1500 人しかいないといった状況で、必要な数の労働者が雇えないことが操業規模の大きな制約要因になっているということだった。更に少ない労働者の中でも、ベトナム人男性は工場労働者としての評価が必ずしも高くなく、どうしても女性労働者は取り合いにならざるを得ない。

進出した企業はこうした中でいま、より年齢の高い者の雇用を進めている。本来採用したい 18 才～20 代の女性は採用が困難なため、30 代、更には 40 代の女性も積極的に採用しているようであった。採用してみるとこうした年齢層の高い女性は意外に若い女性より働き者であり、重要な戦力になっている評価もあった。日本の中小企業、特に地域の企業では、同様に若者の採用が困難なこともあり、ものづくりの現場に「おばちゃん」が活躍している事例をよく見かけるが、年長者を敬う感覚の強いベトナムではそれに近い職場のサブリーダー的役割を果たしている場合もあるようだ。

更に労働者を獲得していくためには、魅力ある待遇を提示して農業からの転業を促すことも必要との声もあった。ただ、一方で、そもそも長年農業をやってきた人を工場の規則正しい生産活動になじませるのは難しく、例えば始業が 8 時としたときに何時に家を出たらよいかといった「計画的時間管理」の概念自体を持たせることも難しいという声もあり簡単ではないようだ。サムソンのような大企業では、農業に染まっていない労働者を獲得するために、遠隔地まで送迎バスを運行し従業員を集めているようで、サムソンハノイの工場内には多数の通勤バスがとまっていた。ただし、サムソンが表面上提示している雇用条件は、実質条件より見かけ上よいだけであると指摘する者もあり、こうしたことから一度サムソンに努めた者が短期間で離職する傾向も見られるようで、日系企業の中にはこうした短期で離職する労働者を狙って労働者を獲得しようと考えているところもあるようだ。このため、金額だけでなく自社の雇用条件のメリット（例えばフレキシブルな勤務時間で子育てや老親介護と両立しやすいこと、食事代をケチっておらずおいしいこと、職場の雰囲気がい（誕生会、プレゼント等のイベントがある）こと、福利厚生が充実していること等）を積極的に PR していく必要がある。また、金額についても様々な雇用形態を想定して自社の条件が他社より優れていることを常に示し続けていないと簡単に従業員が引き抜かれてしまうということもあるようだ。

最近、大手企業の中には敷地内に寮を建てて遠隔地の従業員を獲得しようとしているところも始めている。中国であれば田舎から出稼ぎという形で大量に人を集め、これらの人を寮に住まわせて長時間の残業を行わせることが一般的だが、あいにくベトナムには出稼ぎの習慣がなく寮住みも好まないため実際は寮を作ってもどの程度従業員募集に効果があるのかはまだまだ手探りのようだ。

こうしたことから、現在深刻化しているベトナム北部ハノイ地域での労働者募集問題

については、今後深刻化する方向にある中でこれを解決するための方策は今のところ手探りの状況が続いている。



↑ 携帯電話を製造している巨大な Samsung ハノイ工場。現在 8 千人を雇用しているが、敷地内に新工場を増築して合計 1 万 6 千人を雇用する予定という。



↑ Foxconn ハノイ工場正門。門に張られた従業員募集広告では「賃金 250 万～380 万ドン（120～180 ドル）」と相場より高い賃金が書かれている。



↑ Foxconn 従業員寮。洗濯物が干されている部屋はまだ少ないようだ。

② 労働の質 ～高くない労働生産性～

中国に展開していた日系企業でベトナムに工場を建てた場合、ベトナムに来て改めて中国人が実によく働くことを再認識したという声が多い。ごくごく大雑把に見てベトナム人と中国人とでは労働生産性に 1.5 倍の差があり、賃金の安さというメリットが労働生産性の低さで結局かなり相殺されるという声をよく聞いた。また、基本的に中国人とベトナム人とでは金銭に対する執着心がかなり違うようで、単純に就業時間中の生産性に差があるだけでなく、例えば残業に対する意欲にも明らかな差がみられるという。ベトナムでは会社は定時に終わるという感覚が強く、早く帰宅して家族と一緒に食事をするのが重視されており、残業に対しては極めて否定的であり多いとストの原因になるという。

こうしたワーカーレベルの生産性以上に日系企業にとって問題になっているのは中間管理職の管理能力である。長らく農業社会であったこともあり人口の移動が乏しいベトナムでは、集団の和を大事にしようとする傾向が強く、例えばワーカーがさぼっていたり、雑談をする等して能率が上がらなくても管理職はこれを注意して仕事に集中させようとするのを嫌うようだ。現地管理職が人事や労務管理を事実上仕切っており大きな力を持っている中国との違いが大きいのである。

労働生産性に関して更に問題になるのがストライキである。中国のように「反日＝正しいこと」、あるいは「反日を唱えていれば罰せられない」という複雑な背景はベトナム

では見られないものの、ストライキの回数自体は各社とも中国の工場より多いようであった。また、ストライキはだいたい5日間は続き(5日以上働かないと解雇となるため)、しかも仮に解雇されても上記①のように労働需給がひっ迫していることからすぐに次の職を見つけることができるため、労働者の側にストを回避しようというインセンティブが乏しい傾向があるようである。このため、ストライキの原因は近隣工場との間の給料面でのちょっとした差や会社の食事の味等小さなことで、また、いったん始まると外部のアジテータをやとってスト破りする労働者を脅す等の行為もあるようであり、上述の中間管理職の頼りなさや相まってなかなか対処の困難な問題になっているようであった。



↑ 労働集約型の縫製工場内部。

③ 部材の調達 ～発達していない裾野産業～

これまで労働者の問題をまず見てきたが、労働者以外に部材の調達もベトナムに進出した企業が直面している大きな問題である。ベトナムに出てきて改めて中国の裾野産業の充実を再認識したという企業の声が多かった。具体的にはメッキや焼結等といった工程にはじまり、金型のパーツについては「深センだけでも頼れる会社が1000社はあるがハノイには1社もない。」という声があり、結局現地で調達できたのは(日系や外資系を除けば)段ボールや梱包材程度にとどまったというところが多いようである。結局部材を外から入れざるを得ないため、リードタイムのロス(ただしこのために却って今回の

大震災の影響は小さくて済んだようだが) や運賃の問題で中国よりも結果的に高くついてしまうという場合もあるようだった。

このようにベトナムで裾野産業が成り立っていない理由については様々な見方があるが、ある会社が指摘したのは、ベトナムではものづくりに対する理解(粘り強く品質を高めるよう努力する)が乏しく、よいものが海外にあればそれを買えばよい、製造業で苦勞するより輸入業等で手軽に金を稼ごうという発想が強いことがあるということである。例えば中国ではスピニアウト(工場でノウハウを蓄積した従業員や中間管理職が会社を辞めて同じ業種や部品生産の事業を立ち上げる等)がベトナムでは全く見られないと指摘する者もあった。これは企業にとって技術流出という面では安心であるものの、ローカルの調達先が育たず部材の現地化が困難なままである一つの原因となっている。ベトナム当局もこうした課題は認識し裾野産業育成に向けた取り組みを行おうとしているようだが、今のところ具体的な成果が出ているという声はないようだった。

こうしたことから、ベトナムに出てきた企業でも部材の大部分は引き続き中国、特に華南で実施しているところも多いようだ。華南はベトナムから近いため部材の輸送も便利だし、工場立ち上げ時の従業員訓練や応援人材の派遣等でも大きな役割を果たしているようだ。このように、中国、特に華南の工場はマザー工場として高級品・高付加価値品の生産、市場ニーズに対応した研究開発を行うとともに、一括での部材調達や従業員の訓練基地等、以前日本で急速な円高が進んだときに日本の工場が果たしていたと言われる役割を果たすようになっている傾向がみられた。

④ インフラの未整備 ～ソフト・ハード両面のインフラ整備の遅れ～

最後にインフラの問題である。中国と比較した際のベトナムにおけるインフラ整備の遅れは一目瞭然の状態だが、その差はなかなか縮まる方向にないようだった。具体的には、問題に対する対処速度の違いが決定的に遅く、また、中国と違い(同じ土地国有制とは言っても)使用権が尊重され簡単に土地収用ができないことから、道路鉄道等のインフラ整備は非常に時間がかかるものとなっている。

現在、進出した企業にとって最も深刻な問題となっているのは電力供給である。ベトナム北部は電力の約40%を水力発電に依存しているため、降水量により発電が不安定となりがちで、特に毎年4～6月は電力が不足しがちである。また、送電網も脆弱で、大雨等にも弱いようだ。これに対する電力インフラ増強の計画は、あることはあるものにとりあえず10年にかかるという状態で、当面こうした状況が具体的に改善されることは期待薄となっている。実際、今年に入ってからも電力不足は深刻で、1月以降工業団地に対しても一律の前年比節電要請がなされ、それに従っているかどうかを2日に1度はメーターチェックに来る等の厳しい状況が続いたようであった。こうした一律の電力供給削減は特に立ち上がったばかりの企業にとっては極めて厳しいものであり、こうしたやり方に対する不満は進出した企業の間でかなり高まっている模様であった。また、計画

停電についても、ひどい場合には週 2 日の頻度もあるほか、計画と言いながら担当者が事前通知を失念する等のいい加減な対応も見られ、業種によってあるいは工程によってどうしても停電されると困る場合には自家発電設備を備えることが必須となっている。幸い 3 月以降は東日本大震災に対する応援措置として、日系企業に対する計画停電免除の方針が出され、実際そのように運用されているようだが、根本的な問題が解消したわけではないため今後事態が落ち着いた段階でこの問題は再度関係者にとって頭の痛い問題となり続けるものと思われる。

一方、ハード以外のソフトインフラとも言うべき進出企業に対する地元政府のサポートに対しても不満が大きいようであった。中国であれば地元政府は進出企業を支援するとともに自らがが約束したことは必ずその期限までに確実に実施されるのに対し、ベトナムでは約束は簡単にできるがそれが守られない、また、守られなかったことに対して何とも思っていないように見受けられる（仕方がないからあきらめろと逆に慰められる等）という批判の声はかなり大きいようである。また、上述のストライキ等についても、地元政府に調停役を依頼してもどうしても労働者の側のスタンスに立ちがちで、「給料をあげれば済む話ではないですか。なぜ給料をあげないのか。」等と説得されるのがオチという実態もあるようだ。

一方、こうした地元政府の対応は、各種規制、例えば工場排水の環境規制についても同じであり、中国は既に世界で最も厳しい基準が導入されており、その遵守状況も厳密にチェックされる（工場側は測定機器に触ることも許されない）、仮に違反があれば一度目はイエローカードとして融資が停止され、二度目にはレッドカードとして操業許可が取り消される等（地場系は多少の目こぼしがあるかもしれないが、外資、特に日系に対する運用は非常に厳格になってきている。）に対し、ベトナムでは厳密な運用はほとんど見受けられず、仮に規制上何か問題が生じたとしても担当官との話し合いでうやむやのうちに物事が処理される例も多いようであった。ある企業幹部はこうした様子を「リーダーシップの弱さ、自分たちの国をどうしたいのかという考え方の不明確さ、国としてのマネジメントがなっていない。目先の利益を重視する無責任体制。」と厳しく批判していたほどである。



↑ ハノイとハイホン港を結ぶ国道 5 号線。高速道路の計画もあるが見通しは不明だ。



↑ 中国に比べて「安普請」感が否めない工場団地インフラ。

(3) 総合評価

以上、中国で操業していた企業でハノイに最近進出したところを中心にヒアリングを行い、①労働の量、②労働の質、③部材、④インフラの4点でベトナムがまだ大きな課題を抱えていることを紹介した。

ではベトナムは投資先としてだめなのだろうか。まず、市場対応型ということで見るときには、中国の工場は、労働コストは上昇しているものの、世界で最も伸びている中国に製品を供給するという観点で見れば依然としてその優位性を失っていないということが基本にあるだろう。その上で、従来中国工場が果たしていた特に欧米向けの輸出基地としての役割については、労働集約型の製品や低付加価値品を中心にこれをベトナムに移管し、それにより空いた中国工場のキャパシティを活用して中国国内向けの製品を増産するという方向が一つあるようである。今回訪問した企業も多くがベトナムに展開しながら中国でも工場を増設しており、全体でパイが拡大する中で企業のコスト戦略あるいはその他の様々な戦略（その中には一国に過度に依存することや、中国の政治リスク、更には中国の各種規制の厳格化等様々な理由があった）の中でベトナムに拠点を持つということが見られるようである。このように、企業のベトナム進出は、限られたパイを中国とベトナムで食い合うということでは決してないということがあるようだ。そもそも冷静に考えてみれば、ベトナム経済自体、中国で言えば広東省の6分の1、四川省の半分程度の規模しかないのである。そこが中国に対するリスクヘッジという大きな役割を単独で果たすことはあり得ないのだ。

次に、ベトナムの内需自体に注目する進出というものもあり得る。これは事業分野が限られるが典型的なのが二輪で、ベトナムにおける二輪市場は今後2019年までは順調な成長が期待されている。こうした中でベトナム向けの二輪パーツの供給等は明らかに中国云々とは関係なくベトナムに進出する大きな理由となるだろう。

まとめれば、ベトナムに過度に期待を寄せるのは無理があるとしても、こうしたベトナム自身の内需が成長する分野や、ドル建ての輸出で比較的低価格・労働集約型の産業については、企業戦略の中で中国と異なる役割をベトナムに持たせることはあり得るということだろう。ただしそのためには企業自身がベトナムをどう全体戦略の中で活用するのかというはっきりした青写真を持っている必要がある。ベトナムは様々な問題があるとはいえアセアンの中で賃金が安く、これより遠隔のラオス・ミャンマーとは異なりある程度市場の動きに追従した生産も可能な限界点にあるのである。更に、ベトナムは我が国との関係でODAの供与を通じて非常に親日的な雰囲気醸成されている国であることもあり、日本製品に対するあこがれも強いようだった。こうした点に着目し、今後成長する内需を期待して内販に力を入れることも考えられるだろう。



← 内需向けの進出の例。



← 所得水準が低いため、シャンプー等の日用品は小分けした袋で販売するのが一般的なようだ。

(参考) 東日本大震災の影響

今回、訪問したベトナムの日系企業では、東日本大震災による影響については全体としてあまり大きくないという印象を受けた。影響を受けたとしている場合でも、部品の調達について上記のような事情から普段から厚めの在庫を持っている、あるいはアセアン域内で各地に在庫を持ちあってそれを融通している等が多く、どうしても日本でしか手に入らない一部の部材についても在庫払底が予期される時期が6月頃（中国では4月以降と言われている）と時間的余裕があるため代替品の調達等の手が比較的打ちやすい印象であった。

なお、ベトナムに進出した企業が日本からこれまで調達していた部品や素材については、他国と同様、今回の震災を契機に中国での代替品調達に向けた動きが始まっており、例え

ば高機能樹脂等はこれまで利用していた日本製品に代えて中国製品の製品評価を進めている等の動きを見聞きした。中国産の素材も品質向上が著しく、設計を変更しなくても評価のし直しでそのまま利用できるものも多いようである。こうしたものは一度中国産に切り替えればそのままその後も継続的に中国産が採用されることになるため、今後、日本の部品輸出だけでなく素材輸出への影響も大きくなりそうである。

なお、ベトナムでは原子力発電所の事故に関連した通関時の放射線検査等は行われておらずその面での影響はないとのことだった。

(以上)