

---

## 2 外資を呼び込み、ベトナム中小企業の持続可能なバリューチェーン構築に向けて

Nguyen Manh Quan 教授  
Nguyen Trong Hieu 博士  
ハノイ経営工科大学経営研究所

### 要約

政府の効果的な監視措置が奏功しCOVID-19の感染拡大（以下、パンデミック）を抑えたベトナムでは、経済がダイナミックな成長を続けている。政府は、ベトナム経済を国際的な枠組みに位置付けるため、国内にクラスターを形成させ、企業によるグローバル・バリュー・チェーン（以下、GVC）の活用を促進し、投資家にとって魅力的な投資機会の創造に努めている。

しかし、この変貌する経済の内部には、マクロ及び企業レベルでの問題も存在している。本稿は、GVCに関係する企業の長期的利益を維持するために、採用すべき政策と企業経営環境における注目すべきポイントを明らかにする。

### 1. はじめに

ベトナムの投資環境について、在ベトナム欧州商工会議所（EuroCham：以下、ユーロチャム）代表は、今後2、3年で確実に好転し、ビジネス及び投資先としてベトナムは最も注目される国の一つになるだろうと述べている。外国人投資家の42%が、2022年末までにベトナムへの直接投資（以下、FDI）を拡大すると予想している。また、ベトナムがFDIを現行水準から拡大させるための有効な措置として、手続き面の負担軽減（68%）、インフラの改善（53%）、人材開発（39%）、外国人専門家のビザ取得障壁の低減

(39%)を指摘している。

ユーロチャムによると、ベトナムの経済成長率は、2022年第3四半期に前年同期比13.67%の過去最高を記録したものの、同期のユーロチャム・ビジネス環境指標（以下、BCI）は前期から若干低下して62.2ポイントとなった。

しかしながら、世界経済が混乱する中であっても、ベトナムのBCIは、パンデミック前の19年第4四半期の水準である52.0ポイントを依然10.2ポイント上回っている。これは、パンデミックによるソーシャルディスタンス措置を緩和しつつあった20年第4四半期のBCIからも1.2ポイント上回るものだ。

ジェットロが行った「2021年度海外進出日系企業実態調査」では、海外投資を行っている日本企業100社のうち、ベトナムでの事業展開を拡大する予定の企業は55.3%に上った。これは、東南アジアで最も高い一方、事業を縮小する予定の企業はわずか2.2%と東南アジアで最も低い比率となっている。このことは、ベトナムのビジネス環境が日本企業にとって非常に魅力的であることを示している。

計画投資省（以下、MPI）の外国投資庁（以下、FIA）によると、2021年12月20日時点で、ベトナムで認可されたFDIは、新規、拡張の他、外国投資家による出資・株式購入額など、総額311億5,000万ドル（前年比9.2%増）に達した。このうち21年に実施されたFDIは推定197億4,000万ドルと推定されている。具体的には、21年に1,738件の新規プロジェクトに投資認可証明書が発行され、新規認可額は総額152億ドルを上回り（前年比4.1%増）、拡張投資は、前年に申請されたものを含む985件の認可プロジェクトが対象となり、90億1,000万ドルが上乘せされた（前年比40.5%増）。投資の勢いは続いており、22年1月には103件の新たなFDIプロジェクトが認可され、認可額は約3億8,800万ドルに達した。

米中貿易摩擦の影響で、ベトナムに投資の波が押し寄せる可能性があるともみられている。しかし、ベトナムがこの機会を有効に活用するためには、GVCへの参加が今後の戦略として必要であるとベトナム政府は考えており、そのためには裾野産業の育成が非常に重要な鍵となる。これは現在、加工製造業の企業総数の約4.5%を占める裾野産業で事業を行う国内の中小企

---

業にとって、絶好のチャンスとなる。ただし、GVCへの参加が認められるには、国内の中小企業が、技術面でGVCに適合すると認められるための厳しい要件を満たさなければならない。GVCは、日本と米国のバリューチェーンなど国ごとに、また、機械、電子機器、農業のバリューチェーンなど業種ごとに、それぞれ特性が異なるため、要件も異なってくる。そのため、国内の中小企業は多くの課題に直面している。

本稿では、ベトナム国内の中小企業がGVCに確実に参加できるよう、能力向上に必要な要件を特定することに焦点を当てる。

## 2. 調査方法

ベトナムの中小企業がGVCに確実に参加する機会を特定するためには、ベトナムの中小企業の視点からアプローチするのではなく、外国投資家や企業の客観的な視点が求められる。調査結果は、すべてのGVC参加企業とチェーン全体の利益のため、ベトナムの中小企業がGVCにおいて確たる地位を獲得できるようにするための、あるいは改善が必要な重要なポイントを特定できるようにすることが望ましい。

本調査では、上述した目標にアプローチするため、戦略的な分析手法を使用する。社会経済情勢（マクロ環境）の分析から始まり、産業の特徴と競争状況（産業環境）の分析、最後にベトナムの中小企業の特徴を精査する。ここでは、中小企業を特定の事例として提示するのではなく、産業における顕著な特徴を取り上げ、最近の関連文書や記事によって検証した。このアプローチは、ベトナムの中小企業の典型的な姿を示すために選択したものである。特定の産業に関心を持ち、参入を決定する場合は、ベトナムの中小企業がGVCのパートナーになることを支援するための、さらなる詳細な調査を行う必要がある。

なお、本調査を踏まえての考察は、第6節で別途行った。

### 3. ベトナムの社会経済情勢

ベトナムは、アジア太平洋地域において重要な戦略的地位を占めている。3,260kmの海岸線を持ち、世界の主要海上貿易地域の一つである南シナ海に接している。インド洋から太平洋方面に輸送される物資の約40%は、南シナ海を通過して中国、日本、韓国、米国に送られる。中国やこの地域の他の国々と比較すると、ベトナムの製造コストは非常に競争力がある。

#### 3.1 ベトナム経済の戦略的特性

ベトナムの政治環境、技術動向、教育、労働力には、ある独特な戦略的特徴がある。

同国は、世界で最も開放された経済の一つとされ、GVCに積極的に参加している。アジア開発銀行（以下、ADB）によると、2019年の貿易ベースのGVC参加率は、世界平均が44%であったのに対し、ベトナムは60%であった。ベトナム企業のGVC参加形態には、FDIによる通商、輸入部品を使った輸出品の国内での組立事業の立ち上げがある。この傾向が最も早く顕在化したのは、衣料品と履物分野だった。最近、ベトナムの輸出品構成は大きく変化し、FDIによる電子機器の組立事業が増加した。電子機器の輸出額は2015年以降急増しており、関連するFDI企業に雇用される労働者数も増加している。この背景には、他のASEAN諸国に対して、ベトナムが複数の優位性を持っていることがある（表1）。

政府は、事業環境、物流インフラ、情報通信などテクノロジーの継続的な改善を進めている。ADBによるとベトナムのGDPの5.8%がインフラ整備に費やされており、東南アジアでは最も高い投資水準である。さらに、公共投資の促進により、インフラがより一層完備され、通商により有利な条件が整い、工場をベトナムに移転する資本を誘引している（表2）。

また、ベトナムは、他の国と比較して、文化や教育においても多くの点で競争優位性が高い。北東アジア諸国（中国、韓国、日本）と文化的に類似し

表1. ベトナムとASEAN諸国の生産運営コスト

|        | 工業用地の地代<br>(ドル/m <sup>2</sup> /期間) | 給与<br>(ドル/月) | 法人税 (%) |
|--------|------------------------------------|--------------|---------|
| 中国     | 180                                | 412          | 25      |
| シンガポール | 423                                | 495          | 30      |
| フィリピン  | 122                                | 236          | 25      |
| インドネシア | 238                                | 348          | 25      |
| マレーシア  | 255                                | 414          | 24      |
| タイ     | 183                                | 416          | 20      |
| ベトナム   | 104                                | 190          | 20      |
| ミャンマー  | 80                                 | 162          | 25      |

出所：Dao Minh Phuc (2020), The trend of shifting investment out of China and solutions to attract investment for Vietnam ; Banking Magazine No. 21/2020

表2. ベトナムのビジネス環境（インドネシアとの比較）

|                 | ベトナム | インドネシア |
|-----------------|------|--------|
| 技術革新（順位）        | 24   | 25     |
| 港湾インフラ（順位）      | 85   | 74     |
| 物流ポテンシャル（順位）    | 39   | 46     |
| 自由貿易協定（FTA）締結国数 | 16   | 15     |

出所：Dao Minh Phuc (2020), The trend of shifting investment out of China and solutions to attract investment for Vietnam ; Banking Magazine No. 21/2020

ているほか、ベトナムでは日本語や韓国語を話す労働者の割合が東南アジアの他の国よりもかなり高い。

ベトナムには若く、かつ非常に豊富な労働力がある。ベトナム統計総局（以下、GSO）によると、総労働力人口は約5,000万人で、産業別でみると、主に、農林水産業（1,400万人）、製造業（1,100万人）、卸売・小売業（720万人）、建設業（450万人）、飲食業（250万人）、運送・倉庫業（180万人）となっている。新興産業である情報通信テクノロジー業（以下、ICT）に従事する労働者数は約30万人である。一方、同国の失業率は2.5～3.0%と低い。失業率が比較的高い地域は、南東部は4.7%、メコン川デルタ

地域は4.0%、中部は3.3%となっている。都市部の失業率は4.0%と農村部の2.0%より高く、都市部に限定すると南東部は5.5%、メコン川デルタ地域は4.7%、中部は4.5%となっている。

### 3.2 COVID-19の影響

COVID-19のパンデミックは、グローバル・サプライチェーン（以下、GSC）の混乱を引き起こし、世界経済に大きな打撃を与えた。GSCの混乱は、生産コストの大幅な上昇とそれに伴う製品価格の上昇により、世界経済に悪影響を及ぼしている。世界銀行は、世界の経済成長率が、2022年には21年の5.5%を大幅に下回る4.1%にまで低下し、各国政府が前回の感染拡大時に投入した金融・財政支援策を縮小する23年にはさらに3.2%にまで低下する可能性があるとして予想している。

一方、国際通貨基金（以下、IMF）の22年経済見通しでは、世界経済成長率は、21年の6.1%から22年、23年には3.6%に減速すると予測している。IMFによると、GSCの混乱の4割はCOVID-19に起因する一方、労働力不足やインフラの悪化は、工場の操業停止以上に供給やインフレに継続的な影響を与える可能性があるという。さらに、欧州や中国が新しい規制を課しており、サプライチェーンのさらなる混乱を引き起こすと予想される。ウォール・ストリート・ジャーナル紙が22年に行った調査によると、貨物船、労働力不足、需給の不均衡に関する問題で当面はサプライチェーンの混乱が続き、エコノミストの約45%が22年後半までは改善しないと予測しているという。さらに、ロシア・ウクライナ戦争は、GSCにも大きな影響を及ぼし、供給の混乱を深刻化させている。ロシアとウクライナは金属（銅、ニッケル）の二大供給国であり、世界的な小麦輸出大国でもある。したがって、ロシア・ウクライナ戦争は、食糧サプライチェーンに大きな影響を及ぼし、近い将来、多くの商品市況にも大きな影響を与えることになる。

COVID-19のパンデミックとロシア・ウクライナ戦争は、ベトナムへの投資資金フローの動向に影響を与えたが、ベトナム経済への影響はさまざまである。ベトナムにおける外国投資（家）の払込み資本金は2022年は8月末末

---

で128億ドルと、前年同期比で10.5%増加している。一方、総登録資本金は168億ドルと、同12.3%減少している。これは追加登録資本金が50.7%増加したものの、新規登録資本金が43.9%減少したためである。なお、登録プロジェクト1件当たりの投資額は平均1,210万ドルに達し、21年の1,182万ドルより拡大している。工業用地の地代は、基準額である200ドル/㎡を超えている。また、熟練労働者、特にハイテク労働者が不足している。

COVID-19により、ベトナムの経済と中小企業は多くの課題に直面している。政府の経済政策が奏功し、経済と中小企業はかなり効果的にその課題に対処してきた。商工省工業局は、21年を振り返り、今回のCOVID-19のパンデミックがGSC、国内供給及び消費需要に与えた影響により、国内自動車産業は、多くの困難と課題に直面したと指摘している。それでも、政府と各省庁の時宜を得た支援策により、自動車産業は依然として生産と事業活動を維持している。21年の自動車の組立台数は、前年比9.1%増の約29万9,800台に達した。政府が行った支援策、すなわち、登録料の引き下げ、国内で生産された自動車及び国内で組み立てられた自動車に対する物品税の納付期限延長などの措置が奏功した。この他、インフラ・交通分野での公共投資プロジェクトの促進が加速した。COVID-19の影響を大きく受けた2年間を経て、ベトナム経済は徐々に回復している。22年のGDPは約8%と高い成長率が予想されている一方、労働生産性の伸びは約4.7～5.2%と、政府目標の5.5%を下回る見通しだ。政府は、30年までに高中所得国、45年までに先進国になるという野心的な開発目標を達成するため、2021～30年にかけて労働生産性を毎年6.5～7.0%引き上げる目標を掲げている。

一方、民間セクターでは、今回のパンデミックが、企業のデジタル技術利用拡大の追い風となっている。実際、ベトナム企業で利用されているテクノロジーを人気順に並べると、①販売・購入時の電子決済（企業の52～54%）、②倉庫管理、データ共有（41～44%）、③販売・購入のeコマース（39%）、商品・書類の配送・受取管理（39%）、ビデオ会議（32%）、④業務・プロセス管理（28%）、⑤人材管理（20%）、となっている。社内承認、オンライン研修、企業資源計画（ERP）といった、内部管理分野にお

けるテクノロジーの応用は20%未満とかなり低く、製造業では特に低い。例えば、工場運営、オペレーション技術、あるいはIoT機器の利用は10%未満と非常に少ない。このことは、ベトナム企業のデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）が今回のパンデミック以前から強力に推進されてきたにもかかわらず、これまでのところ、デジタル技術は比較的単純なタイプの限定的な利用規模にとどまっていることを示している。

ベトナム政府は、中小企業支援、行政改革の継続、汚職防止推進のために有効な政策を積極的に発表しているが、産業界への支援は、発展に必要な条件を満たしていない。中小企業の資金源は依然として限定されており、中小企業の革新と世界経済への組み入れを支援するには、多くの政策が不十分な内容となっている。

工業セクターにおける裾野産業企業を支援する融資条件に対する規制はまだ適正化されていないため、政府は、上述の一連の措置に加えて、金利と融資期間、融資限度額など、緊急かつ資本に重点を置いた包括的な解決策を提示することが必要である。

要約すると、ベトナム経済は非常にダイナミックであり、世界経済が多くの困難に直面している状況下でも、急速に発展する要因を多く備えている。その重要なリソースは、経験が浅く訓練もなされていないが豊富かつ潜在性を持った人的資源である。これは、経済発展の突破口を開く要因となる一方で、経済発展の障害となる可能性もある。一方で、企業間の密接なつながりを欠いた経済は、効率性も低下する。この問題は、適切な政策アプローチによって改善することが可能である。

#### 4. FDIを活用した裾野産業育成

現在、電子機器、繊維、履物、自動車の製造・組み立てといったベトナムが強みを持つ主要産業では、生産を支える国内原材料やスペア部品が不足している。そのため、これらの製造業は輸入原材料に大きく依存しており、生産は受動的で高コストになっている。一方、ベトナムにはFDIの波が押し寄

---

せている。このため、より強力にFDIを呼び込み、生産に役立つ裾野産業の発展を促進し、この問題に対処することが求められている。以下では、ベトナムの裾野産業に投資を呼び込んだ事例について考察する。

#### 4.1 裾野産業の現状

2022年の時点で、自動車・機械産業向けに部品供給する加工企業は約5,000社存在する。そのうち、国内メーカーに供給する企業は70%、輸出業者に供給する企業は8%、両方に供給する企業は17%となっている。

産業別に見ると、繊維・履物産業の裾野産業企業の64%が国内市場に供給しており（うち3%がFDI企業に供給）、9%が輸出市場、27%が両市場に供給している。

ゴム、プラスチック、化学製品の分野では、国内市場に供給する企業が52%、輸出市場のみに供給する企業が4%、残る44%は両市場に供給している。

電子機器分野では、国内市場に供給する企業が44%（うち22%がFDI企業のみに供給）、輸出市場に供給する企業が16%、裾野産業の40%が両市場に供給している。

機械・自動車産業では、国内市場のみに供給する企業が83%、輸出市場のみから収益を得ている企業はわずか3%、両市場から収益を得ている企業は14%となっている。

ベトナムの中小企業は、主にGVCの裾野産業を通じて世界市場に製品を供給している。裾野産業は、繊維、履物、電子機器、農産加工業など、ベトナムの主要製造業の世界市場との連結を促し、サプライチェーンの安定性向上に役立つため、関心が寄せられている。ベトナム国内の裾野産業の生産能力も徐々に拡大している。

ベトナムからの主な輸出市場は、中国、韓国、米国、日本である。国内企業は、電子製品やオートバイ用の部品、プラスチック部品及びゴム、自動車、オートバイ及び機械製品用のアルミニウムなど金属部品といったスペア部品や部品の一部を供給できるようになった。国内産業への供給ができるようになったことにより、ベトナムの一部の産業の現地調達率は上昇してい

る。また、ベトナムの裾野産業企業のレベルは徐々に向上しており、高度な技術コンテンツを搭載した精度の高い製品を生産し、付加価値率の向上に寄与している。2021年は、複雑な展開をたどったCOVID-19のパンデミックにより、多くの困難に直面したものの、裾野産業企業は積極的にビジネスモデルを転換して戦略を変更するなど柔軟に対応したことで、パンデミックが制御されると迅速に回復した。その結果、裾野産業は回復し、国内産業の発展に寄与している。

#### 4.2 サプライチェーン先として外国企業から選好されるベトナム

サプライチェーンのソリューションを提供するQima社の調査結果でベトナムのFDI企業が国内サプライヤーの利用に前向きになっていることが伺われる。同社が2021年3月に世界各国の700社以上の企業を対象に行ったアンケート調査では、多くの欧米企業が引き続きベトナムをサプライチェーン先を選択していることが明らかになった。同調査では、21年第1四半期時点で、欧州企業の25%がベトナムをトップ3のサプライヤーに選んでおり、特に米国企業でこの数字はさらに高く、43%に上った。

22年、パンデミックなどのリスクを回避するために他のサプライヤーを検討した調査対象企業のうち、3分の1がベトナムを第一候補に挙げたと回答した。米国企業では、この数値はさらに高く、40%に上った。今後12か月以内に新しいサプライヤーを見つける意向を持つ回答企業のうち、米国企業の38%、欧州企業の28%が、ベトナムを選ぶ、またはベトナムのサプライヤーからの購入を増やす予定であると回答した。

ベトナムでは、伝統的な産業に加え、新興産業として、農産物輸出や、家具製造、観光が成長している。しかし、これらの産業が経済に占める割合はまだ低く、GSOの統計によると、小売・サービス業のうち、観光・ホテル業はそれぞれ約12%となっている。その他に今後の成長が期待される産業としては、薬用植物、医療、食品加工、香辛料などがある。

ベトナムの重要な優位性の一つは、中小企業が国内及び地方市場にアクセスできることである。1億人近い人口と1人当たり4,000ドル以上の所得水準

---

を持つベトナムの市場は、発展途上にある。同時に、ASEAN域内の経済関係を通じて、外国企業が地方市場にアクセスすることが可能となっている。

米中貿易摩擦が勃発すると、一部の中国企業、特に繊維産業の企業はベトナムをはじめとする東南アジア諸国に工場を移転した。その他の産業でも、貿易摩擦の発生以来、ベトナムを進出先を選ぶメーカーも多い。

Qima社の調査によると、ベトナムは特に米国企業に人気がある。ベトナムを供給国のトップ3の一つと考えている米国企業の割合は、過去4年間で倍増し、2021年初めには43%に達している。今回の調査では、21年第1四半期時点で、欧州企業の25%がベトナムを供給国のトップ3に選んでいた。これは、前年の調査より15ポイント低いものの、19年の調査より11%高い。これは、20年8月1日にEUベトナム自由貿易協定（EVFTA）が発効したことによる。20年に、パンデミックなどのリスクを回避するために他のサプライヤーを検討した調査対象企業のうち、3分の1がベトナムを第一候補に挙げたと回答した。米国企業では、この数字はさらに高く、40%に上った。この傾向は、21年も続くと予想される。今後12か月以内に新しいサプライヤーを見つける意向を持つ回答企業のうち、米国企業の38%、欧州企業の28%が、ベトナムを選ぶ、またはベトナムのサプライヤーからの購入額を増やす予定であると回答した。

野村総合研究所によると、日本企業の進出先には東アジアと東南アジアが上位に挙がっており、2018～19年に東アジア、東南アジア、南アジアに進出した企業は56社に上った。このうちベトナムに進出したのは28社で、台湾が11社、タイが8社、そしてインドが3社となっている。また、米国商工会議所のデータによると、中国に進出している米国企業の約3分の1が、中国への投資を中止または停止する意向であり、40%の企業が、生産ラインの一部または全てを中国から東南アジアもしくはメキシコに移転させる見通しと回答している。アップル社は、中国からベトナムに生産移転を開始しており、ベトナムでのヘッドホンの生産量を拡大、2020年第2四半期には約400万台のヘッドホンを生産した。さらには、グーグルとマイクロソフトも生産ラインの一部を中国からベトナムに移転しつつあるなど、米国企業もベトナムの企業

をサプライチェーンにおける優先パートナーと位置づけている。パナソニックは、ハノイに洗濯機とエアコンの工場を移転し、東南アジア最大の生産拠点とする予定である。

アップル社は、同社のサプライチェーンに参加する台湾企業の11工場をベトナムに移転した。デンマークのレゴグループは、ビンズオン省に新工場を建設し、10億ドル以上の投資プロジェクトを実施している。また、電動工具・家庭用工具に特化した香港の多国籍企業である創科実業（TTI、Techtronic Industries）は、ホーチミン市ハイテクパークで6億5,000万ドルの投資プロジェクトを展開している。同社は、全世界に12の工場を持ち、製品の76%を米国及び北欧市場に供給している。このほか、台湾の鴻海科技集団（Foxconn）、中国の立訊精密工業（Luxshare Precision Industry）、台湾の和碩聯合科技（Pegatron）や緯創資通（Wistron）など多くの企業がベトナムにおける生産能力を増強している。

2019年のベトナムの米国からの製品輸入量は前年比で35.6%増加したが、中国からの輸入量は16.2%減少した。すべての製造業が容易に生産を移管できるわけではないが、ベトナムの労働者の技能水準は比較的高い。在ベトナム中国企業が雇用する他省からの出稼ぎ工場労働者は増加している。

繰り返しになるが、ベトナムの中小企業は、資源面での優位性は低い。同国に豊富にあるのは人材だが、創造的能力を備えているものの、経験に乏しく、生産性が低い。これをベトナムへの進出戦略上の「ボトルネック」とみなすことができ、ベトナムの経済や中小企業の潜在能力を高め、それを活用することにより重要な変化をもたらすことが可能である。中小企業は、企業規模が小さいことや知識や国際市場での経験不足から、競争力が非常に弱いため、GVCに参加することは、競争に打ち勝ち、ノウハウを獲得する賢明な方法である。裾野産業では、約3割の企業がグローバルなサプライチェーンやバリューチェーンに参加している。

Qima社の調査結果は、FDI企業がベトナム企業の供給能力に注目し、サプライヤーの利用に前向きな変化をもたらしていることを伺わせる。同社が21年3月に世界各国の700社以上の企業を対象に行ったアンケート調査では、

---

多くの欧米企業が引き続きベトナムをサプライチェーンに選択していることが明らかになった。同調査では、2021年第1四半期時点で、欧州企業の25%がベトナムをトップ3のサプライヤーに選んでおり、特に米国企業でこの数字はさらに高く、43%に上った。

前述のように繊維・履物産業では、裾野産業企業の64%が国内市場に供給しており（うち3%がFDI企業に供給）、9%が輸出市場、27%が両市場に供給している。ゴム・プラスチック・化学産業では、国内市場に供給する企業が52%、輸出市場のみに供給する企業が4%、残る44%は両方の市場に供給している。電子機器産業では、国内市場に供給する企業が44%（うち22%がFDI企業のみに供給）、輸出市場に供給する企業が16%、裾野産業の40%が両市場に供給している。

GSCで生じている大きな変化により、多くの多国籍企業がベトナムへの投資を拡大している。外国人投資家がベトナムに投資機会を追求していることにより、ベトナムの中小企業にGVCの「リンク」先になるという好機が訪れた。これは、ベトナム企業にとって大きなチャンスであると同時に課題も併せ持つ。そこで問われるのは、ベトナムの中小企業がこの好機を生かせるかということである。

## 5. 問題は国内中小企業の近代的な生産技術・経営管理手法への対応能力

ベトナムは、市場経済を志向する経済移行国である。国内の中小企業は規模が小さく、市場経験も乏しい。30年を経て、成功した中小企業の多くが国際市場へのアクセス、オートバイの組み立て、部品製造、貿易、不動産を端緒に、今や国内市場の大企業に成長した。これら企業は成熟段階に入っている。しかし、新旧、業種の違いによらず、課題がある。若い世代が立ち上げた新興企業は、新しいテクノロジーや生産・経営手法にアクセスするチャンスが多い一方で、事業基盤を確立している企業は、リストラや成長の継続という問題に直面している。また、成熟した企業は、後継者育成や事業譲渡、事業形態の転換といった問題を抱えている。このため、ベトナム企業へ

のアプローチに際しては、こうした特性を考慮する必要がある。

ベトナムの部品メーカーの中には、金型の製造、自転車及びオートバイの部品、機械の標準部品、電力ケーブル、プラスチック部品、工業用ゴム、タイヤチューブといった分野で優れた製造能力を持つ企業がある。これらの製品は国内の需要を十分に満たし、世界中の多くの国に輸出されている。また、国内の裾野産業企業も、生産・製造に近代的な基準や管理ツールをますます積極的に導入するようになってきている。これにより、ベトテル（Viettel）、ビンググループ（Vingroup）、チュオンハイ（Truong Hai）、タインコン（Thanh Cong）、ホアファット（Hoa Phat）といった、基幹産業、材料、機械工学の分野で活動する大規模な経済グループが形成され、発展して裾野産業の基盤が構築された。これにより、ベトナムの裾野産業企業がグローバルな生産ネットワークやバリューチェーンへ段階的に深く参加することが可能となった。

COVID-19のパンデミックは、世界経済の多くに悪影響を及ぼしたが、ベトナムの中小企業にとっては、「挑戦すべき課題」と捉えることができる。COVID-19のパンデミックは、結果的にDXを促進し、企業はビジネスマインドの変革を余儀なくされた。これにより、10年以内に、非常にダイナミックで効率的なスタートアップ企業創設の波が生まれるとみられる。多数の企業を対象に行われたハノイ経営工科大学経営研究所（以下、INBUS）<sup>(注2)</sup>のアンケート調査の結果は、新たに設立された企業の多くが、規模は小さいが、既存企業には無いビジョンを持っていることを示している。こうしたスタートアップ企業の関心は、良いブランド力を持つ国際的な企業パートナーを見つけることや、バリューチェーン内で安定的な地位を確立すること、チェーン内で発展すること、チェーン外に企業活動や製品を拡大することにある。一方、旧来型の企業の関心は、自社の製品やサービスの市場を探ること、事業や工場拡大のための資本・資金の支援先及び用地を見つけること、競争対策など、その企業の存続に関わる典型的な問題に対処することである。商工省によると、ベトナムでは大企業の割合は2～4%であるが、各産業で中心的な役割を果たしている企業はないという。

---

また、ベトナム商工会議所（以下、VCCI）傘下の企業開発研究所がジェトロの支援を受けて行った別の調査によると、工業分野の加工・製造（61.3%）と農業、建設、貿易、サービス（非製造業と総称）の400以上の調査対象企業のうち、50%以上の企業が2019年以前からデジタル化を進めている。COVID-19のパンデミックは、事業運営に大きな悪影響を与えたが、同時に、起業件数を増やし、企業での取り組みを加速させる「追い風」にもなった。ただし、COVID-19のパンデミック後にDXに関心を持った企業は25.7%にすぎない。大企業の動きがより早く、より先へ進む一方で、DXに関心を持つ中小企業も増加している。また、同調査により、国内企業の4分の3以上（76.4%）がデジタル技術を導入している（そのうち大企業の14.7%、中小企業の32%がCOVID-19のパンデミック後も引き続きDXを推進している）一方で、20.3%の企業は、そのほとんどが関心はあるものの、デジタル技術を利用していないことが分かった。何らかのデジタル技術を利用したことがある国内企業のうちほんのわずかの割合（3.4%）ではあるが、DX以前のビジネスのやり方に戻ることを決めた企業があった。

ベトナム企業が利用するデジタル技術のアプリケーションは、主に販売、マーケティング、購買、物流、内部管理を中心にさまざまな管理分野にわたっている。最も一般的なアプリケーションは、販売（54%）または購買（52%）の電子決済である。一方、プロセス管理（28%）、人事管理（20%）、社内承認手続き（19%）、eラーニング（14%）のアプリケーションは、特に生産や管理のオートメーション化においては、10%足らずと依然として非常に低い。COVID-19の影響により、企業のデジタル技術への関心は高まったものの、その範囲は内部管理（20%未満）、購買（約15%）、倉庫管理（10%以上）といった分野に集中している。ベトナム企業のDXに対する期待は、①生産コストの削減、②事務処理の削減、③実効性のあるガバナンスの実施、④サービスクオリティの向上、⑤市場アクセスの改善に重点が置かれている。

ベトナムの中小企業の大半は独立経営であり、事業の関係構築や提携は、主に経営者の個人的な信頼に基づいて行われている。そのため、ベトナムの

中小企業は、自社のバリューチェーン内のメイン業務において多くの活動を自ら行わなければならないため、製造プロセスの専門化を極めることが困難となっている。この不足を補うために私的関係が利用されており、それは中小企業の事業の組織や構造にも一定の影響を及ぼしている。INBUSの考察によると、これは、中小企業の典型的特徴となっている。

これとは対照的に、日本企業とパートナーシップを結ぶベトナム企業は、事業に対する一定の確実性が担保されていると考えるため、品質管理や技術の高度化に多額の投資を行う傾向にある。しかし、国内の中小企業のサプライチェーンではこの様な動きはほとんど見られない。一方、国内の中小企業は、明確で安定した市場志向が欠如し、持続可能なネットワークもないため、バイクや自転車のスペア部品といった品質の低い製品を提供することが多く、生産工程は部分的にしかオートメーション化されていないのが現状である。海外市場へのアクセスは主に海外のパートナー企業を通じて行われるため、こうした国内の中小企業の販売やマーケティング活動は依然として限定的なものにとどまり、アフターサービス体制も未整備である。このため、GVCとの接続が切れているか、あっても非常に弱い。これは弱点であると同時に、将来的にベトナムの中小企業のために強力なGVCを構築する上で重点課題となるだろう。

さらに多くのベトナムの中小企業の弱点として経営陣の質が挙げられる。これは、過去30年間に発展した市場経済に対する新しい専門教育制度が伝統的な経営手法に基づいたものであること、経営者が市場メカニズムを経験する機会が少ないことによるものだ。一方、30年にわたる変革と発展の過程を生き残った企業の多くは、ドイモイ後の起業家第一世代が経営しており、事業活動を自ら直接監視する小規模経営者の考え方が依然として支配的である。

一方、ベトナムの中小企業の比較優位の一つは、豊富な人的資源である。そして、多くの企業はこの強みに過度に依存し、生産工程に投入する労働力を拡大させている。しかし、潜在的な能力は高いと言われる一方で、労働生産性が低いいためコスト削減にはつながらない。こうした不適切な経営手法の

---

ため、ベトナムの中小企業に創造的な製品は多くない。人材の質を向上させる必要性は認識されているものの、その達成は依然として期待されるものからは程遠い。質の高い人材の供給と育成の問題は、FDI企業からも問題提起されている。なぜなら、多国籍企業は裾野産業に高い精度の製品生産、品質を求めており、ベトナムに工場進出する際に中小企業に対しては、新しい技術を理解できる人材がいることを要件として求めるためである。

COVID-19のパンデミックに直面する中で、ベトナムの中小企業は積極的にデジタル技術を探求し、活用してきた。ベトナムのインフラ、政策、人材に関するデータは、ベトナムでデジタル経済が順調に進んでいることを示している。海外では、多くのスタートアップ企業が、IT分野を中心に急成長しているが、製造業の観点から見ると、このプロセスは依然多くの困難に直面している。DXはパンデミック以前から始まっていたが、そのプロセスが行われたのはパンデミック発生後だった。経営者の認識不足に加え、資金、技術などのリソース不足、吸収力の弱さなどから、企業内ではDXの真のプロセスは行われておらず、GVCに対応できるような変革が求められている。

全体として、ベトナムの中小企業は多彩な様相を呈している。ベトナムの中小企業には潜在力があるとみなされているものの、規模が小さく、比較的独立して事業を展開し、企業間のネットワークのつながりは弱い。ベトナム裾野産業協会（VASI）を除き、業界団体の役割はやや限定的である。中小企業の発展も、産業や分野によって異なる。ソフトウェア・テクノロジーなどの新興産業や、農業など国内市場より上流にチェーンがある産業は、ここ数年目覚ましい成長を見せているが、一般に製造業は海外のGVCに依存しているために、多くの困難に直面している。このため、異なる産業の中小企業にアプローチする戦略では、この特徴を考慮する必要がある。

## 6. 考察

COVID-19のパンデミックは、世界のすべての国に影響を及ぼし、世界経済は深刻な景気後退に陥った。ベトナム経済も開放度が高く、広範に国際社

社会に組み入れられているため、COVID-19の影響を受けてきた。あらゆる社会経済分野が深刻な影響を受け、サプライチェーンや貿易の流れに混乱が生じ、そのため生産プロセスやすべてのビジネス・サービス活動が停滞した。科学技術の力強い発展に伴い、生産とコストの最適化、リスクを分散・削減するために投資を増やし、新たなGSCを構築する傾向は、ベトナムの中小企業に新たな事業機会と同時に課題ももたらしている。COVID-19により、多くの国が経済の相互依存関係を見直し、自立能力を強化する一方で、ナショナリズム、内向性、保護主義の台頭が続いている。それと同時に、リスクの分散・低減を目的とした、投資の置き換え、グローバルなサプライチェーンとバリューチェーンの再編成が引き続き推進されている。今後、東南アジア諸国、インド、メキシコ、トルコなど、市場や開発レベル、技術や人材の特性などが類似している発展途上国を中心に、投資誘致やGVCへの参入競争が激化するものと思われる。

## 6.1 政府の政策方針 —GVCへの参加強化による生産性の向上

ベトナム共産党政治局が2020年6月5日付で公表した、「国家経済の回復及び発展のためのCOVID-19パンデミックの影響を克服する方針に関する結論 (No. 77-KL/TW)」には、「実行すべき課題の一つは、サプライチェーン、バリューチェーンの回復及び新たな開発への集中と、多様化を通じ、一つの市場に輸出入双方に依存することを避け、輸出を強化することである」と記されている。

発展途上国の持続的な生産性向上の主な要因は、規模に応じた収益の増加と技術力の向上である。これは輸出やGVCへの参加を通じておそらく実現が可能である。輸出とGVCへの参加により、中核業務への特化、輸入資材へのアクセス、多国籍企業からの知識の移管、グローバル競争による競争促進効果を通じて生産性の上昇が促される。輸出とGVCへの参加は、輸出から得られる知識を通じて企業の生産性を向上させる。輸出企業は、世界市場への参加で得られる知識や専門性を通じて国際貿易参加から利益を享受し、その結果、生産性が向上する。一方、輸出企業は、そのコアコンピタンスに

---

近い製品、すなわち比較優位が相対的に高い製品に特化することで生産性が向上する。実際の経験によれば、ベトナムの中小企業にとってGVCへの参加は、成長を持続し世界市場に進出する機会となっている。

### 6.1.1 事例：サムスン (Samsung)

ベトナム商工省 (MOIT) によると、2014年、サムスングループは「ギャラクシー S4 (GalaxyS4)」とタブレット製品向けに部品供給を求めベトナム企業に対し170点の付属品リストを発表した。しかし、ベトナムの裾野産業企業は最も単純な部品でさえも要件を満たせず、国内での敗北を甘んじて受け入れざるを得なかった。この1年後、事業機会を逃すまいとするベトナムの裾野産業企業4社がサムスンの一次サプライヤーの水準に到達したのを皮切りに、その後もサムスンのサプライヤー数は増加し続けている。こうして、サムスンの一次サプライヤーの数は、2018年の35社から42社に増加した。また、二次サプライヤーの数も18年の157社から170社に増加し、現在ベトナム企業240社がサムスンのサプライチェーンに参加している。

また、COVID-19のパンデミックが複雑な展開をたどる中で、20年初めに同社が東南アジア最大の研究開発センターの建設に投資したことで、サムスンの長期開発戦略とベトナムを同社の世界的な生産拠点とする方向性が改めて確認された。また、サムスンに加えて、2020年の時点で、トヨタ・ベトナムのサプライヤー 33社のうち、5社 (15.15%) がベトナムのサプライヤーとなっている。

その他の分野では、持続可能性と柔軟性を高め、新たなサプライチェーンを開拓するために、工業生産のサプライチェーンの統合と再編が進んでいる。例えば、①南部と北部の産業発展を支援するための二つの技術センターを振興することにより、繊維、皮革、履物産業がグローバルなサプライチェーンやバリューチェーンへの参入を深化させている。これらの技術センターは、トヨタ、三菱、キヤノンなど、ベトナムに進出している多国籍企業と積極的に協力、これらの企業のバリューチェーンの参加に適したサプライヤーを見つけ、結び付けるプログラムを実施、②地域内、地域間及び国際的な連

携を推進して、新たな地域配置、生産組織、ビジネスの新しいモデルを開発する基盤の創出に努め、産業クラスターの形成、生産とサプライチェーン／バリューチェーンの相互連結、新しい開発スペース、新しいサプライチェーンの創設に尽力、③企業間（B2B）ネットワークの形成、ネットワーク開発のニーズを満たすための加工、製造及び裾野産業を支えるデータベースシステムの構築、に尽力している。

サムスの一次サプライヤーは、2018年から23年にかけて35社から42社に、二次サプライヤーも157社から170社に増加した。

## 6.2 GSCを通じてFDIを呼び込みイノベーションと生産性・競争力の向上を図る

国産品のサプライチェーンの形成と発展の促進は、企業間のつながりを強化し、国内中小企業の統合能力を向上させるための手段である。重要な課題は、まずは国内市場の必須農産物・食品分野で、商品サプライチェーンの形成を促し発展させることである。製造企業と流通・小売企業間の連携を強化し、品質、食品安全、製品トレーサビリティに関する規制の導入に伴うサプライチェーン全体の連携を推進し、国際的な基準に適合した規制や基準を満たすベトナムの純粋なリンケージチェーンを形成することである。

また、GVCの生産ネットワークの回復と参加の深化に焦点を当てること、GSCを再編し適切な対応策を講じること、大企業、特にテクノロジー・グループに積極的にアプローチして誘致し、主要産業分野への投資を呼び込むこと、エネルギーに関する基準や規制を策定して確定すること、困難を軽減し、衰弱したサプライチェーンやバリューチェーンを回復させ、新たなサプライチェーンとバリューチェーンを構築し、発展させることにより、GSCにおいてベトナムの新たな地位を形成し、確立することである。

ベトナムは、自然、社会、政府の政策など、いくつかの優位性があり、外国人投資家にとって魅力的な投資先となっている。ベトナムはCOVID-19のパンデミックをうまく制御し、世界経済が受けたショックを巧みに乗り越えてきた。経済や政治が安定していること、地理的に恵まれていることも、外

---

国人投資家の注目を集める要因となっている。しかし、GVCは、多くの国の多くの場所の間で大量の物と価値の短期間の移動を伴うため、非常に複雑な特性を持つ。そのため、GVCに参加する中小企業の能力が、依然として最大の懸念事項となっている。ベトナムの中小企業が直面している障害の一つは、イノベーションと生産性の低さである。

イノベーションは、経済発展と国家競争力の向上の原動力と見なされている。ベトナムはこの点で潜在性を持っている国と考えられている。実際に、ベトナム企業における製品イノベーションも一定の成果を上げているものの、企業にとってテクノロジーのイノベーションは喫緊の課題とはなっていない。科学技術に事業の基盤を置いた企業数はゆっくりと増加しているが、商品、機械、設備関連の新技術への企業の投資は全体の39.4%に達したばかりであり、これらのうち既存の技術や設備をアップグレードするための投資は僅かな研究開発投資を含んでも39.3%にすぎない。ベトナムの中小企業の研究開発投資は、年間収益の約1.6%で、ASEANの多くの国よりも低く、企業の約80%は、イノベーション活動<sup>(注3)</sup>で他社との協力は行っていないと回答している。現状では、科学技術やイノベーションは、労働生産性や競争力を向上させ、社会経済発展を促進する原動力となっていない。

世界知的所有権機関（WIPO）の2021年のレポートによると、ベトナムのイノベーション指数は大幅に向上し、13年の142か国・地域中76位から、21年には132か国・地域中44位へ32位上昇した。2021年時点で、63の省と中央直轄市において、377件の発明と256件の実用新案、1,265件の意匠、3万1,886件の商標が認可され、科学技術分野をはじめ、健康、農業、情報、建設、工業といった分野での多くの成果が指数の向上に貢献している。イノベーション事業に従事する企業の比率は30%に達した。

22年にベトナム計画投資省（MPI）系の研究機関、中央経済管理研究所（CIEM）がエネルギー、機械工学、化学品及び化学製品製造、食品製造・加工などの基幹産業を対象に実施した労働生産性に関するイノベーションについての調査では、ベトナムの中小企業のイノベーションを制限する主な原因として、リソースやモチベーションの不足による研究開発投資の低さに加

え、旧式の実務研修や専門技能の育成に起因する人材の質の低さ及び中小企業の技術吸収力の低さ等が指摘されている。

ベトナムでは、製造業のオートメーション化へのデジタル技術の利用は、依然として非常に限られている。「インダストリー 3.0」のデジタル技術のコンピュータで制御された機械を使用している企業はわずか29%で、このテクノロジーを積極的かつ効果的に使用している企業は8.7%に過ぎない。また、生産の75%は手動で行われており、この技術を積極的かつ効果的に使用している企業は25%に過ぎない。こうした現状は懸念すべき問題である。ベトナム企業はイノベーション能力の蓄積を図る必要がある。まずは、プロセスをデジタル技術仕様に変換し、次に、より複雑な「インダストリー 4.0」のテクノロジーに進展させることが必要である。この取り組みから得られる利益は莫大なものになるだろう。

ADBのある調査では、ベトナムの中小企業のイノベーションには、直接的な取引活動よりも、有力企業や外国企業との生産連携がより重要である可能性が示されている。ベトナム企業がGVCに参加することで、国内中小企業はより高い売上高を達成し、より多くの下請けを持つようになり、ひいては、イノベーションを起こすためのより多くのリソースを確保できるようになる可能性がある。GVCへの参加が深まると、国内の中小企業は既存製品を改良していく傾向がある。このことは、政府が、より優れた技術を求めるように中小企業にインセンティブを与える政策を実施することで、イノベーション・システムを改善し、新しい技術を移管するのに有利な環境を作り出せることを示唆している。このような政策パッケージには、より優れた技術を導入しようと投資する企業に対する資金調達へのアクセスも含まれる場合もある。

また、GVCへの参加が生産性に与える影響が、バリューチェーンにおける中小企業の位置によって異なることも事実裏付けられている。Korwatanasakul及びTranによる2022年の調査では、GVCへの参加の程度・レベルを考慮すると、GVCの後方への参加（ベトナムにおける財・サービスの生産工程において他国で生産された中間財・サービス及び原材料の供給

---

を受けること)は労働生産性に負の影響を与えることが判明した。この結果は、GVCの前方への参加(他国の財・サービスの生産工程にベトナムで生産された中間財・サービス及び原材料を供給すること)が労働生産性を積極的に促進させるのに対し、GVCの後方に集中した参加が負の影響をもたらすリスクを示唆している。これは、外国からの資材やさらなる向上が見られない技術に大きく依存することによる悪影響を示すマクロレベルの分析とも一致している。

また、この分析では、労働生産性の促進には、研究開発、デジタル技術、海外投資が重要であることも示された。したがって、政策当局は、GVCの前方への参加を促進する政策を優先的に設定することが可能であろうし、従属的役割の罫を避けるために、後方GVCへの参加に際しては、技術移管と国内技術開発を確保する政策を合わせるなど、政策をうまく設計するべきである。

### 6.3 ベトナム中小企業の抱えるGSC参入における制約・問題点

ベトナムでは、国内の中小企業をGVCに組み入れるため、裾野産業を構築してきた。国内の中小企業は、外国人投資家の期待を削ぐ多くの制約や問題を依然として抱えている。代表的なものを以下に挙げる。

- ①管理能力：ベトナムの裾野産業の中小企業は、生産管理や技術工学を組織化する能力にまだ多くの制約があるほか、技術革新のためのリソースも不足している。また、生産現場は、レベル、規模、技術、製品の面で非常に類似しており、GVCに深く関与するための要件を満たす部品やスペア部品を供給する能力が不足している。
- ②運用能力：多くの産業で現地化率が低いため、裾野産業製品の供給能力には依然制約がある。具体的には、繊維・衣料品産業では、新規繊維メーカーの現地化率は約40～45%に達する。皮革等の原材料が履物製品のコスト構造の68～75%を占める履物産業ではベトナム企業の現地化率は40～45%であるが、電子機器と通信産業で15%、特殊電子機器・ハイテク産業で5%と、非常に低い。

- ③イノベーション能力：裾野産業の国内企業が製造する製品はまだ単純なものを中心で、供給能力も低く、技術内容も中・低水準であり、製品の付加価値構造に占める比率も小さい。裾野産業の製品自給能力はまだ不十分である。原材料、部品、スベア部品の貿易赤字は非常に大きく、産業の現地化率は依然として低い。

以上から、結果的に外国企業はベトナム企業よりも、ベトナム国内の他の外国企業との連携を深める傾向にある。

2014年時点で、サムスのサプライヤーとなっているベトナムの国内企業は10社のみであり、うち1次サプライヤーは4社で、いずれも紙製の包装製品を提供していた。同社のベトナムにおける他の一次サプライヤーは、韓国（53社）、日本（7社）、マレーシア（1社）、シンガポール（1社）、英国（1社）の63社となっていた。サムスによると、17年時点では、ベトナム企業のサプライヤーは215社に増え、そのうち25社が1次サプライヤーで、その他は2次サプライヤーとなった。ただし、ベトナム企業が提供していたのは食事のケータリング、レクリエーション旅行、清掃・衛生などのサービスか、紙製の包装製品のいずれかであり、サムスの実際の最終製品の組み立てや製造には関与していなかった。国際連合工業開発機関（UNIDO）による2018年の報告書では、ベトナム企業のGVCへの参加が少ない要因は、国内サプライヤーの能力が低いためであるとしている。

前述で指摘した制約には以下が挙げられる。

- ①短期的な経営ビジョン：FDI企業の部品サプライヤーとなった後の企業の経営戦略は、目先の利益目標に重点が置かれ、長期的な目標を見据えたものにならない。このため、国内企業間の連携が進まず、域内や国際的な生産チェーンで主導的な地位を占め、産業の発展・普及をけん引する企業が育成されない。
- ②市場規模の狭隘さ：競争力が弱く、国内市場の規模が依然として小さいため、裾野産業製品の生産規模を十分に確保できていない。一方、輸出

---

市場では、特に競合他社との激しい競争にさらされている。ベトナム国内では輸入品に対抗できる主要工業製品がほとんどなく、基礎素材開発の取り組みも不足している。

- ③戦略的リソース強化計画の欠如：電子機器、繊維、靴、革靴、自動車の生産・組み立てなど、一部の基幹産業の生産では、外国からの輸入原材料や資材部品の供給に依存している。そのため、中国や韓国、日本等、ベトナムへの部品供給国でCOVID-19のパンデミックが生じた際には、これらの産業は生産資材の確保に大きな困難に直面した。
- ④不十分な政府の開発政策：裾野産業に対する国の開発政策は、依然遅々として進んでいない。政策実施のための省庁、部門、地方間の調整がまだ統一されておらず、効果的な実施の要件を満たしていないため、効率の低いものとなっている。多くの機関の職員の能力は限定されており、自発性、創造性、分析能力が不足している。また、政府の予測や統計データも依然として不十分である。

#### 6.4 ベトナム中小企業が対応すべき課題

変動する世界経済とビジネス環境の課題に直面し、ベトナムは多くの産業で戦略的な変革が行われている。GVCの深化とともに、多くの「メイド・イン・ベトナム」製品が製造されている。2015年には、「メイド・イン・ベトナム」ブランドの高級スマートフォン「Bフォン（Bphone）」が発売され、ベトナムのIT産業発展の第一歩を踏み出した。2019年には、ベトナムの国産自動車メーカー「ビンファスト（VinFast）」が登場し、30年来現地化率の低い組み立てが中心だった自動車産業で新たな地位を確立し、投資、生産、技術習得、GVCへの参加において自立性を高めつつある。

こうした変化は、ベトナム政府や国内の中小企業に対して新たな課題をもたらしている。代表的なものを以下に挙げる。

- ①企業間のつながりの欠如：国内企業間、国内企業とFDI企業間の関係のつながりが弱い。特に、ベトナムの大手企業は、中小企業に対して、中間製品の生産・供給に関する支援サービスを十分行っていない。また、国内の

大企業は、生産及びその製品・サービスを利用するための技術、資金、インフラを支援するために適格な中小企業を選定する能力も、自らの系列企業を創出する能力も持ち合わせていない。国内のサプライチェーン及びバリューチェーンの構築は、優先目標のひとつとなるべきである。そうすれば、政府は、大企業に国内の中小企業のネットワークから系列企業を育成することを奨励する制度や政策を拡大せざるを得なくなるかもしれない。そうすることで、国内の生産・供給ネットワークを拡大し、ネットワーク内の企業の能力を向上させることが、より容易で便利になる。

ベトナム企業のGVCへの参加スピードは、タイやマレーシアといった国と比較すると、非常に遅い。制度や政策上の制約に加え、低い技術水準、資金源や質の高い人材の不足、市場参入の経験が乏しいといった、企業の能力にも、固有の弱点が内在する。これらの問題が改善されて初めて、大規模なGVCへの参入速度は上昇し、その後、各GVCへの参加の深化、ブランディングが可能になるだろう。

- ②質の高い労働力の不足：サプライチェーンへの参加に大きな影響を与える要因は、労働者のスキルの高さに関連する。ベトナムの労働力の質がASEAN諸国の中であっても依然として低い場合、雇用企業は従業員の再教育に多大な労力を費やさなければならないが、同時に企業はFDI企業との労働力の争奪戦に常に悩まされている。さらに、機械やテクノロジーに投資する際には、ベトナム企業には効果的に業務を遂行できる適格な人材も不足している。

安価な労働力は、もはやかつてのようにベトナムの優位性ではなくなっている。オートメーション化、人工知能など、生産に応用される科学技術の発展は、外国企業が熟練労働者の不足問題を解決するのに役立ち、企業が生産施設をより製品の最終消費市場の近くに移す上で有利な条件を作り出せるため、その魅力は増している。この課題に対処するには、労働者の職業技能を向上させることが必要である。

- ③ベトナム中小企業の能力上の制約：企業は、GVCにおいて低レベルの「リンク」のみならず、あらゆるレベルの「リンク」に参加できる。GVC上

---

で強固な「リンク」を確立するためには、適切な戦略を策定することが求められる。GVCの特性はそれぞれ異なるが、その特性によって、参加する中小企業の要件が決定される。しかし、すべてのGVCにおいて、参加する中小企業の基本的要件は、品質、信頼性、及び操業形態の互換性の確保である。これらが、ベトナムの中小企業の能力開発の方向性を決定する。ベトナムの裾野産業企業のうち、GSCとGVCに参加しているのは約30%と低く、ベトナム企業とFDI企業との結びつきが希薄であることを示している。

- ④中国からベトナムやASEAN市場へ（製造施設を）移転する傾向は、潜在的なリスクを内包：こうした移転は、中国にとって企業を革新・改良し、新技術を採用するよい機会である。中国は太陽電池、5Gネットワーク、人工知能、バッテリー製造といった付加価値の高い産業の開発に重点を置いており、公害を引き起こすことが少ない付加価値の低い製造業を移管することは、都市部の環境を改善したいと考える中国政府の意向にも沿う。製造施設の国外移転により結果的に中国企業が製造に使用する用地が減り、中国政府が再計画のために使用可能なさらに多くの空き地が生み出されることになるだろう。これは、競争上の脅威を生み出すだけでなく、新しい知識や技術を用いて中国の国内企業の生産能力の向上を図るという戦略的な方向性も示唆している。中国市場や中国企業とのGVCとの関係強化が必要となるだろう。

## 7. 結論

国際情勢が急速に変化する中、ベトナム政府は適切な対応を迫られている。投資及び事業環境を改善するには、迅速で安定した、透明性があり予測可能な政策決定を行う必要がある。中小企業や産業クラスターを含む裾野産業グループや、コンソーシアムを形成することによる強力な裾野産業システムの構築への継続的に取り組みは、裾野産業の中小企業が生産の拡大に投資するインセンティブを提供する適切な措置である。また、質の高い人材育成

も優先的に推進する必要があるだろう。質の高い人材の育成は、多くの韓国企業や日本企業の事例が示すように、過去に比べると格段に改善されている。ベトナムは、今後も継続して国際事業を推進し、質の高い人材の育成を目指す必要がある。

生産が国境を越えて一層の細分化が進む状況において、GVCへの参加は、自然な流れである。GVCは本質的にグローバルなものではなく、生産とサービスの地域的なクラスターに根差したものである。GVCに参加することにより、企業は生産のコアタスクに特化し、輸入資材へのアクセス改善、外国企業からの知識移管、外国企業との競争による競争促進効果など、無数のチャンネルを通じて生産性の向上が促進される。ただし、成長の機会を捉えるには、多くの潜在的な障害がある。企業や国により生産体制が異なるため、貿易政策のような十分に確立された政策手段に加え、国内サービス市場における競争など、これまであまり検討されてこなかった政策の重要性も浮き彫りとなっている。サプライチェーンでは一部のショックが生産ネットワーク全体に伝播するため、GVC内で事業を行うと、企業は新たなリスク要因にさらされることになる。しかし、ベトナム政府及び国内の中小企業は、成長を促進し、世界経済に迅速に溶け込む能力を強化するために、こうした機会やGVCにおける海外パートナーとのあらゆる関係を利用する必要がある。

#### 注

1. 経営研究所 (INBUS) はベトナムのハノイ経営工科大学 (HUBT) の付属研究所。
2. 本調査は、2022年7月から12月までの6か月間にわたり、創業者が日本で研修を受け、日本市場や日本企業と何らかの関係を持つ、成功した新興中小企業10社を対象に実施された。
3. 出所：2021年科学技術省 (MOST) 報告書

#### 参考文献

- ・ An Nhien (2022), *Vietnam's supporting industry has made positive changes*, Ministry of Industry and Trade (MOIT) web portal, Vietnam's supporting industry has made positive changes (moit.gov.vn) ; 09May22.
- ・ An San (2022), *Vietnamese supporting industry enterprises are participating more and more deeply in the global value chain*, Ministry of Industry and Trade (MOIT) web portal, Vietnamese supporting industry enterprises are participating more and more deeply in the global value chain

- 
- (moit.gov.vn) ; 30Aug22.
- Center for WTO and Integration, *The wave of shifting production chains away from China, Vietnam should not miss* ; Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI) ; <https://trungtamwto.vn/hiep-dinh-khac/15359-lan-song-dich-chuyen-chuoi-san-xuat-khoi-trung-quoc-vietnam-dung-bo-lo> ; 16Jan23.
  - Chi Tuong (2022), *Welcoming the trend of foreign investment inflows into Vietnam*, <https://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=55342&idcm=49> ; 22Sep22.
  - Chiara Criscuolo, Jonathan Timmis (2017), *The Relationship Between Global Value Chains and Productivity*, INTERNATIONAL PRODUCTIVITY MONITOR, No 32, SPRING 2017
  - Chu Dinh Nghiem e.a. (2022), *Enhancing the role of innovation in increasing industrial productivity*, thereby promoting economic restructuring in Vietnam, period 2021-2025, Research report, CIEM, MPI, Hanoi.
  - Dang, D. A. and V. A. Dang. (2020). *Global Value Chain Participation and Firms' Innovations : Evidence from Small and Medium-Sized Enterprises in Viet Nam*. ADBI Working Paper 1138. Tokyo : Asian Development Bank Institute.
  - Dang Thi Thu Hoai Le Phan (2022), *Global Value Chains and Productivity Growth in Viet Nam* ; <https://tapchinganhang.gov.vn/xu-huong-dich-chuyen-dau-tu-ra-khoi-trung-quoc-va-giai-phap-thu-hut-dau-tu-cho-viet-nam.htm> ;
  - Dao Minh Phuc (2020), *The trend of shifting investment out of China and solutions to attract investment for Vietnam* ; Banking Magazine No. 21/2020 ; <https://tapchinganhang.gov.vn/xu-huong-dich-chuyen-dau-tu-ra-khoi-trung-quoc-va-giai-phap-thu-hut-dau-tu-cho-viet-nam.htm> ; 12Jan21.
  - Dieu Anh (2022), *For supporting industries to get closer to the global supply chain*, HANOI CAPITAL PAGE, GOVERNMENT WEB PORTAL, For supporting industries to get closer to the global supply chain (chinhphu.vn) ; 27Aug22.
  - Do Doan (2022), *Vietnam's investment environment is attractive to Japanese businesses*, Vietnam Financial Times, MOF, <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/moi-truong-dau-tu-viet-nam-hap-dan-cac-doanh-nghiep-nhat-ban-110577.html> ; 10Aug22. Do Doan (2022), *Vietnam's investment environment is attractive to Japanese businesses*, Vietnam Financial Times, MOF, <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/moi-truong-dau-tu-viet-nam-hap-dan-cac-doanh-nghiep-nhat-ban-110577.html> ; 10Aug22.
  - Government (2021), Report No. 424/BC-CP on the Economic Restructuring Plan Phase 2021-2025.
  - GSO, *statistic data period 2010-0221* ;
  - Gia Nguyen (2022), *Improving the business investment environment - Motivation to attract FDI*, Business Form Magazine, VCCI, <https://diendandoanhnghiep.vn/cai-thien-moi-truong-dau-tu-kinh-doanh-dong-luc-thu-hut-von-fdi-216998.html> ; 12Feb22.
  - GT (2022), *Vietnam-Japan : Promoting supporting industry cooperation*, E-NEWSPAPER OF THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM ; <https://baochinhphu.vn/vietnam-nhat-ban-thuc-day-hop-tac-cong-nghiep-ho-tro-102221119105531855.htm> ; 19Nov22.
  - Huynh Van Khai (2022), *Developing supporting industries to attract FDI inflows in Vietnam today*, Industry and Trade Magazine, MOIT ; <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/phat-trien-cong-nghiep-ho-tro-de-thu-hut-dong-von-fdi-o-viet-nam-hien-nay-90361.htm> ; 25Jul22.
  - IMF (2022), *World economic outlook update*, April2022.
  - Korwatanasakul, U. and Tran Thi Hue (2022), *Global Value Chain Participation and Labor Productivity in Manufacturing Firms in Viet Nam : Firm-Level Panel Analysis*. ERIA Discussion Paper Series No. 463.

- ・ Luong Minh Huan (2020), *Digital Transformation : Solutions to help business overcoming the COVID-19 Pandemic and development* ; Information and Communication Publishing House, Hanoi.
- ・ Nguyen Thi Hai Thu e.a. (2022), *Diversifying global supply chains after the COVID-19 pandemic and implications for Vietnam*, Global supply chain diversification after COVID-19 pandemic and implications for Vietnam - Finance Magazine (tapchitaichinh.vn) ; 19Oct22.
- ・ Nguyen Trang (2020), *Joining the global supply chain : Opportunities and challenges for Vietnam*, [https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages\\_r/1/chi-tiet-ti?dDocName=MOFUCM180245](https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages_r/1/chi-tiet-ti?dDocName=MOFUCM180245) ; 08Jul20.
- ・ Phuong Chi (2022), Supply chain shift - an opportunity for Vietnamese businesses ; Central Agency of the Communist Party of Vietnam ; Sự chuyển dịch chuỗi cung ứng - cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam (dangcongsan.vn) ; 16Sep22.
- ・ Thanh Hai (2022), *European businesses' confidence in the business environment in Vietnam remains at a good level* ; Banker ; <https://banker.vn/niem-tin-cua-doanh-nghiep-chau-au-ve-moi-truong-kinh-doanh-tai-viet-nam-duy-tri-o-muc-kha> ; 18Oct22.
- ・ Tran Cao (2022), *For the industry to support Vietnam's participation in the global supply chain*, Electronic Journal of Information and Communication, MoIC ; For the industry to support Vietnam's participation in the global supply chain (ictvietnam.vn) ; 16Jan23.
- ・ Tran Tuan Anh (2021), *Focus on recovering and developing new supply chains and value chains during and after the Covid-19 pandemic* ; National Institute of Finance, MOF ; [https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages\\_r/1/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM198516](https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages_r/1/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM198516) ; 05Apr21.
- ・ Tusha, Dea, Jacob Jordaan and Adnan Seric (2018) : *Vertical Linkages with Foreign Firms in a GVC Perspective : Evidence from Vietnam*.
- ・ Vu Khue (2022), *Supporting industry enterprises are still "behind" in the global supply chain*, VIETNAM ECONOMIC TIMES, Electronical Magazin ; Supporting industry enterprises are still "behind" in the global supply chain - Economic pace of Vietnam & The world (vneconomy.vn) ; 09Aug22
- ・ World Bank (2022), *Global Economic Prospects*, 01Jan2022.

(本稿は、2022年公益財団法人JKAの補助事業「コロナ禍の ASEAN における強靱なサプライチェーン構築に係る日系企業支援調査研究補助事業」の成果の一部である。)