

# ベトナムのドイモイと活躍するウチナンチュ企業

鎌田 隆

## 1. ベトナムにおける「ドイモイ（刷新）」政策の発展

1975年4月30日、ベトナム戦争勝利の結果南ベトナムが解放され、30年間にわたる外国勢力の武力干渉で分断された南北ベトナムが統一された。

その後、南部ベトナムの社会主義的改造の挫折と経済の停滞や国際的孤立があり、難民の流出が続出するなどの結果、86年に「ドイモイ（刷新）」政策という自由化・民主化路線が採用された。

経済面では、旧ソ連・東欧諸国とは異なり、社会主義市場経済化を選択し、急激な変化をせず、社会主義的・資本主義的な多くの経済セクターを認めた。現在、経済セクターは6形態が存在する。それは、国家セクター、4種類の非国家セクター（集団＝協同組合経営、私人＝私経営的資本主義経営、個人＝自営、多様な形態の共同セクター＝共同経営）、それに外資系セクターである。

重要産業（航空、鉄道、石油、郵政、税関）は国有化し、他は民営化した。また、外国資本も憲法上認められた経済セクターとして、積極的に受け入れた。いわゆる「投資ブーム」が起こるなどしてベトナム経済は好転したが、その後アジアや日本の経済危機の影響を受けた。現在中国とともにアジアの数少ない社会主義国としての地位を維持している。

ドイモイ政策の理念は、「昔は平等に貧しかった」「みんなが平等に貧しいより、それぞれが努力して才覚を働かして豊かになる可能性のある社会の方がいい」ということであるが、それが見事に国民の積極性を開花させた。ただ、解き放ったのはいいが、汚職腐敗など、あらゆるものがごちゃ混ぜになって発展しているという面もある。

1992～97年の6年間のGDP経済成長率は8～9%、98年のアジア経済通貨危機の影響で、98年5.8%、99年4.8%と一時、成長率は低下した。しかし、2000年から6.8%と経済は回復し、その後、01年6.8%、02年7%、03年6.9%（予測）と引き続き好調である。

その結果、1990～2000年の10年間でGDPは2.07倍加した。

それは、インフレ率や為替相場などに対する金融政策の成功（80年代には200～300%のインフレ率が、90年代は鎮静化）で国際機関の信用を得て、ODAなどの国際支援が拡大したことなどによる。03年に入っても、①「中国一辺倒」の体制が、サーズ騒動や中国元問題、政情不安などからの「リスク・ヘッジ」として中国以外への分散が必要であること、②その場合、政治体制がロシアや中国と異なって派閥均衡型で安定しており、賃金や製造技術レベル、豊富な資源などの投資条件でライバルであったフィリピンやインドネシアなどと比べて、経済・政治情勢が安定していることなどから、欧米企業はベトナムへシフトして、ベトナムが今再び注目を浴びているのである。

さらに、ドイモイ政策の成果は、①農業分野の成長である。70年代まではソ連から雑穀を輸入していたが、以後は米の輸出で世界第2位に成長した。②外資が増加したこと、③国際機構や各国との関係が発展したこと、たとえばASEAN、APEC、AFTAへの加盟、中国・米国との通商関係の成立などである。

とはいえ、ベトナム経済の抱える課題は大きい。

第一に、ベトナムは東アジアでも最も工業化が遅れている国の一つであり、労働力人口の70%が農業に従事しており、生産性も低い。外貨の獲得源(輸出品)は米、水産物、原油など国際市況に価格が左右される一次産品の割合が高く産業構造の高度化が急務である。

第二に、租税制度は未整備で、所得税課税者は月間所得200米ドル以上で、人口7,600万人中の26万人に過ぎないなど、徴税能力が脆弱である。

第三に、4つの国立銀行の債権の8割は不良債権であり、債務者は国営企業で絶対倒産しない。銀行の貯金率は低い。証券市場の整備は、00年6月末には初の証券取引所がホーチミン市に開設されたが、上場された国営企業は構造的な赤字企業が大半であり、外資を呼ぶには、余剰人員の整理や意思決定の迅速化などの「経営努力」が必要である、など租税・金融などの制度の不備がある。

第四に、たとえば、財務省令ではベトナム人の給与を外貨で支払えないが、外務省令ではドル払いが原則であるなど、法律も未整備である。商法・刑法などはこれまで存在しないに等しく、市場経済化に対応できなかった。民法は93年から制定作業がすすみ、95年から施行されたところである。

第五に、課題の最大のものは、ベトナム戦争の後遺症による基本的なインフラストラクチュア(社会資本)の絶対的立ち遅れである。3月と8月の訪問で目についたのは、ホーチミン市近郊で建設工事中のメコン川開発委員会によるミャンマー、ラオス、ベトナム、カンボジア、タイを結ぶ高速道路の建設であり、同じくホーチミン市内の04年までに建設予定の、敷地面積がそれぞれ1万m<sup>2</sup>という3つの工業団地であった。

第六に、ドイモイ政策の今後の大きな課題は地域格差の是正である。都市・農村、山岳地帯・平野地帯、ベトナム北半部と南半部などの間の格差をなくすことである。

第七に、約6,000もある国営企業のうち約4,000企業は解体したが、あと2,000企業が残存している外、03年現在でも株式会社化は未だ約300と全然進展していなかった。これに関しては、党の方針として、国家セクターの取り扱いについては、必ずしも全部を廃止する方向でなく、むしろ基幹産業や国民生活に直接かかわる分野、公益事業などで今後新設することもあり、国家セクターが国民経済のなかで主導的役割を果たせる力量を市場競争の他のセクターとのせめぎ合いのなかでつけていく方向であるという。この国家セクターがどのように整理と発展を遂げるかは、ドイモイ政策の「社会主義指向経済」進展の鍵となろう。

第八に、社会主義経済確立にとっては一定の自己矛盾ともみえるが、当面の生産力発展には市場経済化、自由化、外資導入促進しかない。「民主主義がないから貧しい」のか「貧しいから民主

主義がない」のか、今はただ生活を改善していくしかない。

## 2. 外資系セクターの役割

ところで、近年までは国内の個人の遊休金融資産を国民経済に動員する態勢が不十分でいきおい外資系セクターに依存せざるを得なかったが、98年を境に非国家セクターの投資額比率は外資系セクターを追い越した。03年統計のセクター別投資額は、国家セクター56.2%、外資系セクター18.5%に対して、4つの非国家セクターは25.3%を占めている。種々の形の民間の投資が増え始めた訳である。もっとも民間投資のほとんどは商業・サービス業であり、中小企業である。

一方、外資系セクターは、現在でも重要な地位を占めている。そして、「外国投資法」の付則によれば、通信・石油・鉱物・輸送なども「合併または経済協力契約による」との限定付で認めている。こうした基幹産業まで外資に依存することは、将来的に、当該外国資本と社会主義を指向する政府との軋轢や矛盾を惹起する危険性があり、「社会主義指向市場経済」進展の障害として、米国や多国籍企業が最大のものとして浮かび上がってこよう。

ところで、95～02年までのベトナムへの投資国は、シンガポール、台湾、日本、韓国、香港の順である。01年からは、通商条約が締結された米国、同じく国交が正常化した中国が続いている。

日本・沖縄企業の進出については、日本はベトナムにとって最大の貿易相手国であり、援助国である。投資国としても第3位である。投資の継続や技術移転などを通して、経済発展を支援することが強く期待されている。

その一方で、日本企業とのトラブルも発生している。たとえば、ベトナム国民の足、バイクは推定780万台（01年9月）、10人に1台の割合であるが、従来の日本製よりも格安の中国製が出回るなかで、ホンダは1,600万ドル（約19億円）を投じて巻き返しを図った。しかし、02年9月、ベトナム政府が道路交通混雑の緩和とベトナム国内の部品製造企業の保護育成などの理由で「バイク部品輸入規制措置」を通告した。ホンダの部品を製造する計画であったタイや中国外資系5社の輸入枠が一举に約38%に減少した。その後その枠は若干緩和されたが、これはベトナム国内の事情を無視して生産拡大を図ったホンダ側の思惑が外れたというべきである。

また、「使い捨て百円ライター」を製造する現地日本企業が、日本の不況のあおりで突然現地の工場の4,000人の労働者を半分の2,000人に削減した。ライターは「使い捨て」でも現地労働者の「使い捨て」は、外資としてのモラルにかかわる国際的問題である。このような問題は、外資に依存するベトナム経済の危うさを如実に現している。

## 3. 沖縄企業の活躍

沖縄企業については、100%出資の琉球ガラス工場の設立がある。沖縄県糸満市在の沖縄シャトゥヒルズは90年のタイ・中国について、95年4月ベトナム政府国家投資協力委員会の正式認

可を受けて、ハノイ市内に琉球ガラス村グループとして、シャトゥヒルズの100%出資会社「ベトナム琉球文化工芸村」を設立した。

敷地5,000坪、坩堝3基、事務所・社宅・福利厚生施設など約2億円を出資し、資本金130万ドル(1億5,000万円)、年商2億円、現地採用230人、日本人スタッフ10名中4~5名がローテーションで現地に駐在して調達・技術指導に当たり、低コスト商品として沖縄に輸出する。ハンドメイドでは世界第3位である。

現地駐在の安里彰博専務は、当初の打診の過程で、ベトナム人は真面目、勤勉、器用さなどで日本人に近いと直観的に成功を確信した。中小企業の殻を破った。産業進出の萌芽、やってみて実証できた。大手企業と並んで競争していく可能性を確信できた。ベトナム経済の統計数字だけでなく、質的動き、着実な発展の面をみるべきで、今がチャンスである。独自の調査・情報能力を生かすべきである、と強調した。

#### 4. 若さと活気の工場

安里彰博氏は常務取締役副社長として社長の稲嶺盛福氏とともにベトナムに工場を造った草分け的人物、10年近くベトナムで活躍して、経済界でも大手企業と並ぶ著名人である。

筆者は、安里氏がベトナムに到着した翌日、工場を訪れて話を聴くことにした。今回は3カ月振りに沖縄から来訪、旧正月(テト)が終わるまで滞在する。テトはベトナムでは大切な年中行事、会社回りや社員の挨拶を受けたりで忙しいらしい。この8年間テトはずっとベトナムで過ごしたという。他の沖縄からのスタッフ同様単身赴任である。やはり、今は改善はされたが子女の教育が問題であるという。それは学費が一人1カ月約500ドルの自己負担であることなどの理由による。

企業の設立の際には、稲嶺氏と二人で来た。タイの合弁会社の関係でベトナムとも関係があったが、どうしても自社工場がほしかった。来てみて、ベトナム人の気質などから可能性を感じた。低賃金は一因であるがそれだけで判断しては駄目である。

沖縄特産は必ず沖縄県内で生産しなければならないという固定観念だけではその沖縄特産自体滅びることになりかねない。外国で生産しても沖縄特産である。

ベトナムの法整備はいまようやく進んでいる。10年前に我々ができたということは、今はより容易にできるということである。

ベトナムは沖縄と風土・習慣において共通性が多い。アジアにおいてベトナムは可能性をもった国である。将来は日本のパートナーというより競争相手にもなり得る可能性を持っている。

事務所で、以上のような、10年の経験に裏打ちされた独自のベトナム論、経営論を聴いた後、工場を見学させて頂いた。

工場長の上原徳三氏は丸井プロパンからの引き抜きである。単品で年間300万個を輸出している。輸送料を差し引いてもこちらで製造した方が安い。原料はハノイ近郊のハロン湾にある珪砂

の外、着色する化学原料、原料を溶解する坩堝は中国からの輸入である。労働者の賃金は日本の約 20 分の 1 であるが、低賃金であるからベトナムで生産している訳ではない。他の国との競争に負けない沖縄のいい製品を、ベトナムの国民のためになるような事業として、平均賃金以上のものは出している。一人平均日本円にして 1 万円、ベトナムの平均賃金 7,000 円より高額である。ベトナムに技術を残して沖縄のいいものを世界に拡げる仕事をしているという安里氏に一種「職人魂」の気概を感じた。

溶鉱炉のような坩堝が 3 基あるという広い工場である。さらに、安里氏の説明をうけながら、忙しく動いている工場を見学する。

若いベトナム人労働者が長い棒の先に真っ赤に溶けたガラスの原料をつけて動き回っている活気ある工場。現在は坩堝 1 基は修理中とか、2～3 年に 1 回交互に修理するとのこと。燃料は石油と重油の混合である。現在は坩堝が 2 基で 270～280 名態勢であるが、いずれは 300 名態勢に戻る。勤務内容は糸満市のガラス工場と同じことである。男性が 14 チーム、ときには 16 チーム、「花」班という女性だけのチームが 30 名規模で組織されている。労働者は、試験期間として 2～3 カ月は臨時雇用して、優秀なら本採用するという。繁忙時期はアルバイトも雇用するが、その場合でも即時就業という訳ではなく一定の技術指導の期間がある。パート雇用は、単純な職種のみである。工場は「技術の積み重ね」である。平均年齢は 22～23 才、勤務時間は 8 時から 17 時で、うち、10 時～10 時半と 14 時半～15 時 15 分の休憩時間、12～13 時の昼食時間がある。暑さの厳しい国であるからコンディションを整えるために、日本に比べて休憩時間が長い。工場発足当初は、午前は豆乳、午後はぜんざいというように基礎体力造りから始めた。その当時は坩堝 1 基で 60 名、その後また 1 基 60 名というように現在の人員に増加していった。最初は、生産額 5,000～6,000 万円から出発して、現在は 1 億 5,000 万円と順調に伸びている。この企業の経営の最大の留意点は、労働者を大切にすることである。そのための福利厚生や心配りが多くある。

沖縄からは常に技術指導としてスタッフが派遣されている。ヨーロッパを初めいろいろな国からの見学者が絶えないがハンドメイドでこうした規模は世界でもないと皆驚いているという。日本国内でも工房程度のものだけで、こういった工場はなくなっている。現地の人的資源を利用する工場は他に例をみない。日常生活で使用するガラス製品を工業的に生産するところはあるが、この工場のように芸術品を手作りで大量に生産するところはない。今後の課題として、工芸品、感性を要する製品をいかに生産するか。また、いかに工場で技術を身につけた技術者を養成し、世界の他の地域での生産に臨むかなどである。

安里氏はもともと流通業界出身であるが、沖縄のいいものとその生産技術を世界に拡げること、それが「沖縄の伝統を守ること」であり、その場合、何も沖縄県内に閉じこもっているだけでは将来性はないという独自の発想で熱っぽく語る。その熱意を感じつつ、生産過程から検品部門へと、熱気から静寂へと、筆者の見学は進む。検品過程は女性が多い。それが終わったら梱包して、スポットとして東南アジアやヨーロッパへ少量輸出する外、大部分は沖縄へ輸出する。珪

砂や化学原料から材料をつくる調合作業は難しい熟練が必要である。調合担当の沖縄県から派遣されたスタッフは、ベトナム勤務は2回目、今回は4カ月の滞在でありローテーションで派遣される。ベトナム料理は匂いが強く駄目で、専ら工場内宿舎の沖縄料理を食べていると笑う。

次の工程は生産に必要な器具の作成。現在はすべて機械化されて日本ではなくなりつつあるものを、もう一度人間の力でつくろうということで、器具は全部槌で叩いて一つ一つ手作りでつくっている。ここにも「いいものをいい伝統で」という安里氏らのこだわりを感じた。「村の鍛冶屋さん」の調子のいい槌音が今も耳に残る。

専門の料理人を擁する250名収容の社員食堂。体力が大切であると好きなだけ食事できるという。小鳥が鳴く広い構内で写真を撮る。その後、事務所の2～3階にある日本人スタッフの宿舎や応接室などに行く。ゴーヤーチャンプルーと味噌汁の沖縄風の昼食をスタッフとともに食べる。その後のベトナム人スタッフを含めた会議で、安里氏は着任の挨拶のあと、坩堝2基態勢でも生産量を上げていく決意をスタッフたちに促した。

## 5. 沖縄の伝統を世界に

夜は、ハノイ市内の日本料理店で、安里氏と交代で沖縄に帰国するスタッフの歓送会に参加させてもらう。筆者の持参した沖縄民謡のカセットテープにあったカチャーシーに、酒がまわる程に次々に沖縄側スタッフの踊りが飛び出す。筆者もその輪に加わる。遠く異国に住みながら故郷を想うウチナーンチュの熱い思いを感じた。それにしても、ウチナーンチュの決まったカチャーシーにくらべて筆者のはどうして阿波踊り風なのだろうか。そこだけ熱っぽいベトナムの夜が更けていった。

「我が社の財産は、人間・技術・若さ」といい切る安里イズムに魅せられた。沖縄というアイデンティティをもちながら、それを基礎として、本来人間ができることは、沖縄もベトナムもない普遍性をもっている。沖縄県産品という伝統を守るためにも沖縄にこだわってはいけない、人間がいいものをつくりたいという感情を前提として、その技術を沖縄の外に拡げていくという考え方は共感できるものがある。とかく、外資の導入は、出資する側の国の利益のみが考えられるが、この企業はそういった日本の企業とは一味違ったという点で一つのケースとして注目していいし、また、沖縄県内だけに閉じこもりがちな県内企業にとっても一つの模範となるであろう。

その日から、ハノイ経済界に日本の並居る大企業に伍して活躍する安里氏と秘書役のリップさん、運転手さんに、いろいろ案内を請うことになった。