

2012 年 04 月 10 日

【ベトナムの真実（1）】想像以上に多国籍化している経済の中心＝ホーチミン



ホーチミンの定宿の朝食風景。多国籍化の様子が見てとれる。（筆者撮影）

初めまして、福森と申します。1989年にピースボートという船旅でベトナムに行って以来、何故かベトナムに関わり続けています。最初の頃は、『コンサルファームの激務の間にホーチミン（旧サイゴン）やフエ（世界遺産）などに滞在してエネルギー補充をして、又、激務に戻る』関係でした。

ビジネスとしてベトナムと関わり始めたのは2005年頃。日本で最初のベトナム株本を出し、その後の日本でのベトナム株ブームの火付け役などと言われた時期もありました。現在は、日本企業のベトナム進出の支援《市場&事業性&競合調査⇒ビジネスシナリオ策定⇒ビジネスの立上げ&M&A支援》を古巣のコーポレイトディレクションと一緒にやっています。

最近相談が増えているのは、ベトナムでのアクションラーニング（学生等対象のインターンシップや企業向けのグローバル人材の育成）についてです。今回このコラムを書くことになったのも、インテックジャパンの親会社で研修の講師をしていることに加えて、上記のような背景があるようです。

今年の初めには、最大手流通グループの人事の方とハノイ貿易大学（日本で言うとい橋大学+外語大学／2）にお邪魔して、『現地で日本語を学ぶ、日本企業への就職を希望している優秀な学生さん』たちと面談してきました。日本人がベトナムで活躍すると同時に、優秀なベトナム人が日本で活躍する・・・そんな時代になりつつあります。

以前は『ベトナム＝中国を補完する製造拠点』でしたが、今は新興市場として大注目されています。製造拠点としては首都ハノイ（北部）がメインでしたが、市場としては南部のホーチミンが熱いです。

ホーチミンは東京に比べてはるかに多国籍化が進んでいます。私の定宿の3つ星ホテルの朝食では、4～5ヶ国語が飛び交っています。ベトナム人の友人と行ったイタリアンは日本人の若夫婦が経営しており、やはり数ヶ国語が飛び交っています。友人がANZ銀行カードでトラブルになっていると、隣の紳士が名刺を出してきて、なんとANZ銀行ベトナムのCEOのオーストラリア人。その方の連れは、日本人のような感じの花弁製販会社の韓国人女性社長。打合せに行くと、先方はベトナム人+台湾人や欧米人の混成チーム。そんな日常がホーチミンにはあります。もともとは米国支配下でしたし、その後は同胞とは言えハノイ政府に占領された旧サイゴン。島国ボケした日本人とは全く違うメンタリティが当り前の中で、皆、生きています。『日本人に友好的で、同じ大乘仏教国で風習や習慣も似ていて、中国人とは違って一緒にビジネスをしやすいのでは』と言われているベトナムやベトナム人の現実を、少しでもお伝えできたらなと思っています。

2012 年 05 月 07 日

【ベトナムの真実（2）】ベトナムで思う"グローバル人財"



ホーチミンの中心地の新しい高層ビル（筆者撮影）

日本では、“グローバル人財”の育成の議論が盛んです。企業内でも、大学でもこの議論で持ちきりです。日本らしく、定義やスコープや目的があまり明確でないまま色々な議論がなされている印象もあります。ある大学で相談されたのは、“グローバル女性リーダー”の育成でしたが、『女性×グローバル×リーダー』ですから、なかなか複雑なテーマです。

実際にベトナムで活動している色々な日本人（男性 vs 女性／駐在 vs 現地化／大手企業 vs 中堅 vs 中小企業／経営者 vs 管理者 vs 従業員／工場 vs 販社・サービスオフィス／シニア層 vs 若年層／奥様がベトナム人 vs そうではない・・・）や、ベトナムでガンガン活動している韓国人や台湾人、シンガポール人等のアジア人を見ていて、“アジア流のグローバル人財”と言っても本当に千差万別だと思います。でも、現地で通用している（付加価値を出している）人の共通項はあるなと思うのです。

ベトナム現地で付加価値を出せる（≠赴任期間を大過なく過ごす）グローバル人財の共通項は、①その人のビジネスパーソンとしての言動や思考がベトナムでも競争力を有していること、②日本から視座そのものを海外に移せてモノを見て考えられること、③その人個人として、異文化や日々の“あたり前”の違い、色々な意味での多様性を受け入れられる生活力・精神力を有していること、の3つではないかと感じています。

ベトナム人は、日本で想像する以上に組織的な“思考・行動・あたり前”を持ち合わせていません。会社という組織の中でも個が全面に出てきます。その会社の日本でのブランドや規模、その人の肩書きなどの前に、まずは個として“値踏み”されるような傾向を感じます。この人はすごい・尊敬できる／

一緒に働いたら勉強になる・自分のためになる、と思うとかなり前向きに働いてくれます。でも、たとえば肩書きが現地法人の社長でも、部長でも、工場長でも、『なんか違う／駄目』と思うと見事なまでに生産性が落ちる場合があります。特に女性はこの傾向が強いのですが、ベトナムでは女性社員が働いてくれないと動かない会社が殆どです。社長でも、**CFO** でも、マネジャーでも、重要な会議に出てきて発言するのは殆どが女性、という国です。日本でマネジメント経験がない方が、日本国内の論理に基づいたローテーションでベトナムに来て、マネジャーになって、値踏みされて、組織がますます機能しなくなる・・・というような事例も散見されます。

続きは次回、ヘンカップライ！（ベトナム語で“See you again”の意味）

2012年06月04日

【ベトナムの真実（3）】ベトナムで思う"グローバル人財"《続》



ハノイの中心部（筆者撮影）

日本で（特に優秀でプライドの高い女性の）マネジメント経験を持たない方が、ベトナムに來られてマネジャー等になられると非常に苦勞されると思います。日本の女性も上司を“値踏み”するとは思いますが、そこは男性社会の中での諦めや処世術や組織の一員としての“当たり前”があり、それなりには対応してくれます（少なくとも今のところは？）。でも、ベトナム女性は結構露骨ですし、組織の前に個なので、日本以上に苦勞されること間違いなしです。そういう意味では、組織として機能している大企業よりも、ベンチャーや中小企業のマネジャー陣の方がベトナムでの適応力があるのかもしれない。

また、視座そのものをベトナムに移して考えられることもグローバル人財には重要ではないでしょうか。国内の研修等でも視点や視野を切り替えるスキルを取り上げますが、その場合も座標軸の中心は“日本”の中の“自分たちの会社＝本社”であることが殆どです。「海外展開も視野に入れて」と言っても、日本から見た海外です。でも実際にベトナムで付加価値を出そうとすると、日本から見たベトナムではなく、ベトナムから見た多くの国の中の一つとしての日本や日本企業を考えることが重要になってきます。

例えば、ミャンマー（昔のビルマ）。毎日のように新聞でもテレビでも取り上げられていますし、ビザの取得にもすごく時間がかかるようになっていきます。飛行機もホテルも予約が一杯で、ANAが直行便を復活させようとしています。世界中からゴールドラッシュのようにビジネスパーソンが押し寄せています。

このミャンマーブームは、ベトナムから見ると脅威です。カンボジア・ラオスを属国のように考えて

VCL経済圏を築こうとしているベトナムですが、諸外国の関心や投資に関して、ミャンマーはかなり脅威です。ベトナムにいる日本人や日本企業でもミャンマーの話題はHOTで、視察の企画などがあちこちでなされています。タイとミャンマーは同じ小乗仏教（上座仏教）国で、経済的にも非常に強い結びつきを持っています。日本企業にとっても、『長年進出を続け経済集積も進んでいるタイとの関係を梃子にミャンマー進出をしたい』と想っているはずです。タイの大洪水で注目を浴びたはずのベトナムですが、タイ+ミャンマーという強烈なライバルが出現して、心穏やかではないはずです。陸のアセアン内での、ベトナム（+カンボジア・ラオス） v s タイ（+ミャンマー）の覇権争いの匂いもしてきます。そんなことも考えた上で本社とやり取りすることが、グローバル人財には求められるのではないのでしょうか？

続きは次回、ヘンカップライ！

2012年07月02日

【ベトナムの真実（4）】日越での"当たり前"の違い



ホーチミン市：お寺とビルの共存（筆者撮影）

ベトナムでは、日本とは違う日々の“当たり前”にぶつかり、イライラやストレス、失望感が蓄積していきます。それはビジネス上でも、日常生活でも起こります。相当な精神力や生活力を持っている方でも、「月に一度ぐらい、心がドス〜んと下に落ちてしまうことがあって。。。」という話をされるのです。

ビジネス上でぶつかる日越の“当たり前”の違い。すぐに思いつくところでは、時間／約束・ルール／秘密に関する“当たり前”の違いが、日本の誇るグローバル人材たちにかかなり激しいストレスを与えてくれます。

まずは、時間。そもそも、「時間は有限なもので、非常に貴重なものだ」「時間は守る&守られるべきものだ」という“当たり前”が、ベトナムにはないようです。当然ながら、時間単価の概念や、「上司は時間単価も高く、同じ1時間でも貴重さが違う」といったことも理解されません。モノや技術など目に見えるものは貴重品ですが、「時間は皆に平等に、無限にあるもの」なのです。確かに、激しいスコールが降ればバイク主体の移動手段は停滞し、“当たり前”に約束の時間に間に合わなくなりますし。。。

次に、約束／ルール。ベトナムの大都市に来て一度タクシーに乗れば、この国でのルールや約束事の位置付けの低さに唖然とするはずです。我先に交差点に突っ込むバイクや車。路上を走っているバイク。逆走してUターンをする車。。。ベトナムを歩く日本人にとって一番怖いのが、信号のある交差点で信号を無視していくバイクや、横道から急に歩道に飛び出してくるバイクです。“ルールや約束は守られるという前提での日本人の安心感”を粉々にしてくれます。日々の仕事の中でも同じで、信頼しているベトナム人スタッフに、“当たり前”のようにルールや約束を破られて、心が落ちていくことも多いのです。しかも、彼ら／彼女らは、「できません」「わかりません」「ごめんなさい」と言ってくれないので、更に深く心が落ちていく瞬間があります。

最後に、秘密。ベトナムは本当に開放的な国です。給与や上司のフィードバック、顧客の情報、契約

内容等、日本とは違ってすぐにオープンになります。せっかくマネジャーに育てようと良い評価をして給与やボーナスを上げても、他のスタッフにそれを教えてしまつて職場の不協和につながり、その本人がとつとと転職・・・みたいな笑えない話が沢山あります。我々がベトナムの会社にヒアリングに行くと、取引先の条件や契約などの最重要機密も簡単に教えてくれて、こっちが逆にビックリしてしまうことも多いです。M&A情報なんかもすぐに公知の事実化していってしまう程です。

続きは次回、ヘンカップライ！

2012 年 07 月 30 日

【ベトナムの真実（5）】現地では感じられない緊張感と想像力



一番高いビルから見たホーチミンの街並み（筆者撮影）

南シナ海をめぐる、中国とアセアン諸国、特にベトナムとの間で摩擦が生じていること／アセアン外相会議で親中派と反中派の亀裂が深まったことが、日本の新聞でも報じられています。ハノイで反中デモが起きていることも記事になっていました。ホーチミンで色々な話の流れで、私が最も信頼するベトナム人（30 代後半）に“ハノイのデモ”について聞きました。なんと彼は知りませんでした。デモのニュースは国内では流れていないのです。でも、それ以上にビックリしたのは、彼が真顔で『いつ中国とベトナムが戦争状態になってもおかしくないと思っている。起きた時を想定した準備も必要だと思う』と語ったことです。

日本でも尖閣諸島をめぐる日中摩擦が“小さな”囲み記事になっています。中国の対外進出や海洋進出の野心・手段を選ばないやり方もそれなりに伝えられています。でも、日本と中国や、アセアン諸国と中国が本当に戦争状態になることをイメージしている日本人がどれほどいるのでしょうか？ベトナム人の友人（本当に知恵も知識もユーモアもあり、温厚で女性に優しい紳士）が続けました。『昔は、21 世紀には本格的な戦争は起きないと思っていた。でも、最近の中国の動きや、何もしない／できない国連を見ていて考えを変えた。戦争になったら若い人から徴兵されるが、年齢は関係ない。国や家族や子供を守るために、自分も戦場に行くし戦う。日本のような大国には何もしてこないかもしれないが、ベトナムやフィリピンのような弱い国には何でもしてくる。もともとベトナムは自分の領土だと思っているはずだし。。。』

日本でも最近、“有事の備え”や大災害などを想定したコンティンジェンシープランの重要性が叫ばれています。中国がベトナムと戦争状態になったら、日本経済やアジア経済、世界経済はどうなるのでし

ようか？中国に隣接した北部の工場はすぐに止まります。中国サイドとの関係がこじれたら、中国の日本企業の活動も当然おかしくなります。中国やベトナム、周辺諸国の日本人の安全は確保されるのでしょうか？その時に何党の誰が総理大臣なのか。。。。

『グローバル経済の恩恵を中国も含めて甘受している昨今戦争なんて愚かなことは起きない』と、なんとなく（根拠もなく）信じている日本人。今のように世界経済全体が低迷し、グローバル経済の恩恵が十分に甘受できなくなると。。。日本に閉じこもっていてはわからない緊張感を感じて、想像力を働かせると、色々と考えておかなくてはならないことも増えるはずです。

続きは次回、ヘンカップライ！

2012年08月27日

【ベトナムの真実（6）】 How to improve myself



ベトナムの大学 教室風景（筆者撮影）

最近、学生や若手のキャリアについて考える機会が増えています。就職活動を控えた女子大生に就活に向けたスタンス・準備について話をしたり、ベトナムの学生の就職観やキャリア開発についてインタビューを受けたり。。そんなタイミングで、大学を出て数年のベトナム女性二人と“仕事やキャリア”についてじっくり話をしました。二人は、日本企業の現地駐在員事務所と現地の有力サービス企業で頑張っています。二人から共通して出てきた印象的なキーワードが、「How to improve myself」。

二人とも大学の時にインターンシップを行い（ベトナムではインターンシップ≒就職活動）、今の会社が2社目。日本でいう社会人経験は2～3年です。日本でいえば何もわからない丁稚奉公期間中。でもベトナムでは非常に大事な戦力で、かなり重要なプロジェクトや海外のパートナー・顧客とのやり取りも任されています。レポートラインも、事務所長やチェアマン／COO／CFO クラス。任されている仕事も肩書も、日本的にはかなりインフレ気味ですが、企業での中間人材が決定的に不足しているベトナムではこれが普通の姿でもあります。

二人とも1日10時間は働いています。夜のボス関係の宴席やパーティーにも当たり前顔をして同席します。週末も必要であれば業務をします。ベトナム人材の中では本当にピンの人たちですが、こういった人たちが10年後のベトナム経済や企業を支えているはずです。こんな、ベトナムの企業にとっても、ベトナムという国にとっても“宝”というべき、彼女たちはどういう基準で会社を選び、そんなに頑張っているのでしょうか？

二人に共通していたのは、「How to improve myself?」という視点と強い想いでした。誰と仕事をす

るべきか／どこでどんな仕事をするべきか／今までの強みを活かした仕事をするべきか、それとも幅を広げられる仕事をするべきか。。。この3つの視点・想いが二人には共通していました。この二人に限らず、私が出会うピンのベトナム人たちは、皆、同じものを持っているようです。こういった視点・想いから自分の意見もガンガン言う彼女たち。日本企業や日本の当たり前慣れしてしまった管理職の人たちは、ちゃんと受け止めて素敵な“場”を提供していけるのでしょうか？

現地の有力サービス企業で働く女性は私に言いました。「これから日本企業と色々と接点が出てくるけど、ベトナム／アジア流で若い女性がガンガン主張したら駄目な場合や相手だったら、そっとアドバイスしてください。その時は、可愛く笑って微笑んでいるだけにします。」

続きは次回、ヘンカップライ！

2012年09月24日

【ベトナムの真実（7）】ベトナムに駐在になる！？



高島屋も入る予定の再開発エリア（筆者撮影）

先日ホーチミンで、ベトナム進出予定の中堅企業様の“ベトナム視察&研修”を企画・実施させて頂きました。参加者は駐在候補の若手の皆様！公的機関やビジネス上の関係先・先輩進出企業様での情報収集・意見交換、フィールドワークなどを行った上で、ワークショップを何度か実施。現地で見て聞いて感じたことを彼らなりに整理しぶつけ合い、『ベトナム（海外）に進出する／働くことや生活すること』に関する気づきや覚悟を深めて頂きました。視察を沢山アテンドしている現地駐在員にも、「こんなにバランスが取れていて、中身の深い視察は見たことがない」とお褒めの言葉も頂戴できて。。。

今回の視察&研修でも特に盛り上がったのが、同世代の現地駐在員や起業家の皆さんとの交流会。駐在員候補の皆さんの背景も様々（独身、妻帯、第一子誕生間近、子供あり）なので、現地側も様々な方にお越し頂いて、ざっくばらんに情報交換。1年様子を見て、最近ホーチミンに来られた奥様の、「1～2度来て見て、大丈夫かなと思ったので決断しました。来てみたら、今のところ安全だし、一人でブラブラ出かけたり、ベトナム語と英語の学校に行ったり、楽しく暮らせています」という言葉にホッとしたり、「生活は大丈夫。日本人の知り合いもすぐにできる。でも、工場の立上げは、2年ぐらい死ぬほど大変な思いををすると思う。相当な覚悟が必要」という先輩駐在員の言葉が心に刺さる。「産まれて間もない子供がいるのに、妻はこっちに来たいと言っていて。でも未だ日本に居させている」という話を聞いて、頭に？マークを浮かべ、ベトナムに単身渡って起業している、同い年の社長の苦労話を真剣に聞く。実際に異国で頑張っている同世代の話が何よりの刺激なのだと、改めて痛感した時間でした。

今回の現地の方々には自然体で生活されており、前向きな話をしてくださった。でも、周囲も気づかないうちにうつ状態になっている人や、目に見えて仕事のパフォーマンスが落ちていく方も少なくないの

が現実。共に英語は得意ではない奥様がいる同期のお二人と色々と話をしてみて、お一人はご夫婦で生活&仕事をされているイメージがわいたが、お一人は全くわからなかった。本当に十人十色、千差万別。中堅・中小企業なら、家族状況や個性なども勘案して判断できるが、大企業はどこまでできるのか？英語を公用語にしたり、若手全員を海外に派遣したりとグローバル人材化に邁進している日本企業だが、本当に適材適所での人材の活用につながるのか、と危惧・不安も感じる今日この頃です。

続きは次回、ヘンカップライ！

2012 年 10 月 22 日

【ベトナムの真実（8）】番外編：ミャンマーの真実（前編）



100 年以上も前の英領時代の建物を使い続けるヤンゴンの町並み（筆者撮影）

民主化改革の推進と共に、“最後のフロンティア”の呼び声が高いミャンマー。今回と次回は、番外編としてミャンマーについて少しだけ書かせてください。

ミャンマー最大の都市にして、旧首都ヤンゴン。空港に着くと、近代的でフレンドリーな入管スペースに驚かされます（ベトナムだと日本の ODA でできているのですが、ここでは中国が援助）。写真を撮ると、「駄目です」と言いながらも優しく空いている窓口に誘導してくれる女性係官！軍事政権、弾圧、経済制裁という“言葉のイメージ”で緊張している心が一気にほぐれます。

タクシーはボロボロの中古車。ベトナムとは違ってバイクよりも車が多く、日本からの中古車が沢山走っています。でも、中古度合が半端ではなく、窓も開閉できない／クーラーは効かない／メーターはついてるけど動かない（料金は全て事前“確認”。“交渉”がほとんど必要ないところがベトナムとは大違い!!!）／クッションは硬く、痛い。町も暗く、乗ったことのない中古車でちょっとテンションが下がります。

旧英国領だったミャンマーの町の雰囲気は、シンガポールに似ているように感じます。旧仏領のベトナムとの違いは明確で、日本では感じられない植民地の歴史・宗主国の影響をひしひしと感じます。建物はどれも中古車同様に“古く”、100 年以上昔の建物を使い続けています。良く言えば歴史を感じる／率直に言えばボロボロの建物に、警察署も消防署も、住居も、お店も、オフィスも同居している感じです。本当に由緒正しくて壊せない建物も点在しているようですし、多くの古い建物を解体して建て直すのはかなり厄介そうです。周辺エリアには開発可能な空き地もあるのですが、全て政商や政商と組んだ

華僑が抑えていて、価格的にも利権的にもやっかいな問題が多そうでした。

町を散策すると、インド系の顔立ちの人が印象に残り、英領時代にインド人を介して支配されていた影響を強く感じます。135 の少数民族もヤンゴンには入ってきているので、本当に多様な人々がおり、改めて“ミャンマー人って？”と町を歩くだけで考えさせられます。「日本って本当に特殊な国なんだな」とも。これだけインド系の顔立ちの人が多いと、印僑の影響が大きいのかと思ったのですが、経済的には断トツに華僑の影響下にある状態です。中国とインドにはさまれたミャンマーですが、旧軍事政権の幹部＋政商（昔の日本にもいましたが）＋中国&華僑のトライアングルが経済を牛耳っており、民主化・開放路線と言っても一筋縄ではいかないようです。

続きは次回、ヘンカップライ

2012 年 11 月 19 日

【ベトナムの真実（9）】番外編：ミャンマーの真実（後編）



ミャンマー人の心の拠り所、シュエラダゴン・パゴン（仏塔）。ミャンマー人の信心は本物（筆者撮影）

旧軍事政権の幹部＋政商＋中国＆華僑のトライアングルが暗躍したのが、外国投資法改正の国会審議。免税措置や土地のリース（最長 70 年間）・民間からのサブリース・100%外資での会社設立等の解禁など、開放的な改正がなされる筈でした。でも、旧軍事政権の大幹部だった下院議長と政商・華僑が組んで“国内産業保護法”とも言うべき内容に修正してしまいました。大統領が署名を拒否して国会に差し戻していますが、ミャンマーへの外資ブームの行方を左右する大問題になっています。

ここ 2 年ほどのミャンマーへの進出ブームは急激で、様々な歪を生み出しています。10 年近くガラガラだったオフィスビルは満杯でウェイティングリストができています。1 年前に 40 ドル／㎡だったのが、今では 60 ドルに上昇。駐在員が入るサービスアパートは、1 LDK で 3000 ドル以上。それでも入居希望者が多くて入れません。この間まで 40 ドルで泊まれたホテルも 80 ドル。ミャンマーで唯一の、インフラや管理が整備されたミンガラドン工業団地も今年の 2 月に予約で完売（日本企業ではなく台湾企業が主）。これから工場進出しようと思うと、インフラの整備も自社でしないといけない地場の工業団地に入るか、2015 年の操業に向けてミャンマー政府と日本政府＆商社でマスタープランを作成中のティラワ工業団地を待つか。。。「日本企業は中堅・中小企業を中心に視察には沢山来ていますが、ライセンスや現地での具体的な契約の段階に進んでいる企業は未だ少ない」ということなので、得意の NATO（No Action Talk Only）で実際には No Problem なのかもしれません。。。

人材という面では、長年ミャンマーで日本語学校をされている校長先生の話も印象的でした。「日本語を勉強して日本に行きたがるのは、純粋に高い給与を得るため。ミャンマーで人気の仕事は、医者や船員。女性は教師になって、政府や軍、経営者などとの良縁を待つ」「ミャンマー人は、本当に純粋で染ま

りやすい。今は、拝金主義に染まりつつあって心配。世界一の親日だし、穏やかな性格で手荒なことはしない国民性」「女性は、勉強や単純作業でも根気良く頑張る。男性は甘やかされており、日本語学校でも殆どが初級コースで脱落する」「ミャンマーでは経営側と労働側での格差が非常に大きい。日本等の外国への留学組は、勝ち組＝経営側に入ろうと必死」など。最盛期には 800 名いた生徒が現在では3分の1程度まで減っているのが気がかりです。国レベルでも、人レベルでも、一時のブームに終わらない、“したたかで効果的な日緬関係” が構築されると良いなと思います。

続きは次回、ヘンカップライ！

2012 年 12 月 17 日

【ベトナムの真実（10）】政治の季節は終わった？！



ベトナムのクリスマス風景（筆者撮影）

5年に一度の中国共産党大会の裏で繰り広げられた壮絶な権力闘争が、日本では連日トップニュースでした。中国と同じ共産党1党支配の国ベトナムでも、5年に一度共産党大会で次の権力構造が確定します。全国民の数%に過ぎない共産党員の権限と利権は強大で、激しい権力闘争や足の引っ張り合い（有力者の親族がやっているグレーなビジネスが急に摘発されたり）が繰り広げられ、TOPの権力構造が確定するまで下の人事や権力構造が固まらないので、政治的な要素のある案件は全てストップしてしまいます。

ベトナムでは、昨年がその権力闘争の年でした。「人民の意思、幸福や平等を重視するベトナム流社会主義（ホーチミン思想）」の下で、中国に比べるとバランスを重視した意思決定がなされる傾向がベトナムにはあります。昨年はズン首相が経済運営の失敗の責任を取って退陣するかどうかの権力闘争が、ギリギリまで行われていました。最終的にズン首相が続投し、2012年は新体制が気合を入れて景気対策等するはずでした。なのに、中国の話題の影で、ズン首相とサン大統領（国家主席）の権力闘争が2012年も続いていました。ベトナムでは、大統領（国家主席）が対外的な国の代表で、首相が内政を牛耳っています。二人に共産党書記長を加えたトロイカが権力の中枢になります。

ズン首相のファミリーと取り巻きの経済人の利権や国の経済状況とはかけ離れた経済的繁栄に対して、比較的潔癖と言われる大統領（国家主席）一派が攻撃をしかけていました。首相の取り巻きの上場銀行の創業者や元頭取が逮捕される事態にまで発展。ぼろぼろの株式市場は、さらに追い討ちをかけられてしまいました。金融グループを率いていたズン首相の娘さんもそのポジションを降り、海外に逃げようとして空港で止められた経済人の噂もかけめぐっていました。「首相側の反撃で大統領に近い経済人が逮

捕されるのでは」というような噂も流れ。。。中国に負けない厳しい闘争がずっと続いていました。

当然ながらその間の経済対策、株式市場や不動産市場対策はなにも進まずです。政府に近いハノイの弁護士などは、「今回の権力闘争も手打ちが済んだのではないか」と言っていました。しばらくはお互い様子見をしながら、次の手を考える期間が続くのでしょうか？政治闘争による2年近い空白期間が、不透明さの続くベトナム経済に重くのしかかっています。日本や日本人には言われたくないかもしれませんが、ベトナムでも政治が最大のリスクになってしまっている感があります。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 01 月 21 日

【ベトナムの真実（11）】ベトナムの年末年始&旧正月



旧正月前の贈り物（お歳暮のようなもの）を詰めている風景（筆者撮影）

日本等主要各国で新体制が動き始めた 2013 年。ベトナムでも久しぶりに良いニュースが増えています。インフレの落ち着き（7%前後）／20 年ぶりの貿易黒字や為替の安定／土地利用の規制緩和の検討などの好材料が見直され、『不動産市場や株式市場が上向くのではないか』という見方も出てきています。

久しぶりに少し明るい感じのベトナムの年末年始ですが、クリスマスぐらいから 2 月の中旬ぐらいまでバタバタするのが恒例です。日本と同じ大乘仏教の国ベトナムでは、日本と同じくらい西洋のイベントが大好きです。クリスマスでは、町の主要な建物に雪や星やサンタの装飾がなされ、サンタ姿の店員さんがあちこちに出現。写真を撮ったり、プレゼントを交換したり、クリスマスウィークはなんかそわそわした空気が漂います。

そのまま大晦日&新年。大晦日は、若者も家族連れも、皆バイクで町を周遊します。ライトアップされたホーチミンの中心街に立つと、バイクの大河に飲み込まれたようになります。鳴り響くクラクションや笑い声、そして笑顔。日本のお正月というよりは、ディズニーランドのカウントダウンイベント会場のような状況です。

ベトナムの本当の正月は旧正月（テト）。年間を通じて最も大事な祭日で、お店やレストラン、公的機関もお休みになります。今年は 2 月 10 日が旧正月で、日曜日なので 13 日の水曜日が振替休日。2 月の頭から中旬（2 月 13 日）ぐらいまでは、日本の年末年始と同じでビジネスにはならない筈です。都市に勉学や仕事で出てきている人たちも、続々と田舎に帰ります。お金のある人は飛行機も使えますが、主要な帰省手段はバス。新しい快適なバスの予約は相当前に埋まってしまうようです。

旧正月前には、日本のお歳暮のような贈り物をしあい、“お年玉”の風習もあります。旧正月前に行くと「ラッキーマネー頂戴」と言われます。少額をポチ袋に入れて用意しておき、たくさんの人に配るの

が当たり前のようです。ウーマンズデイ（女性に花などをプレゼントする）と旧正月前に気づかないでベトナムに行って、気まずい思いをしたことが何回かありました。。。

大騒ぎのクリスマスや新暦新年とは異なり、旧正月は家族・親族と過ごします。1年に1回、きちんと血縁・地縁の絆を確かめ合うのです。毎晩ディスコで遊んでいる若者も、この時期は田舎に帰ります。旧正月に田舎に帰ったきり、会社や工場に戻って来ないベトナム人もそれなりにいて、会社側は非常に困惑しますが、“血縁・地縁が壊れてしまっている現代日本”とは違うベトナムの姿を感じることができます。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 02 月 18 日

【ベトナムの真実（１２）】 やっかいなベトナムでの個人所得税



ベトナムで一番高いビルのある風景（筆者撮影）

昨年 11 月にベトナムの個人所得税法の改正があり、本年 7 月より基礎控除額が“月 400 万ドンから 900 万ドン”に引き上げられます。1 万ドン＝35 円～37 円まで進んでいたベトナムドン安ですが、昨年末からの急激な円安のため、現在では 1 万ドン＝45 円前後。なので、月 4 万程度の基礎控除額になり、最低賃金がホーチミンで 1 万円弱、月 400 ドルも給与所得があれば十分なベトナムでは、それなりの基礎控除額となります。ベトナムでは、所得の捕捉率が低く（いわゆる地下経済が、計画経済の失敗→市場経済への転換のプロセスの中で規模拡大）、本来的には個人所得税の対象である個人事業的な人たちは、殆ど税金を払っていないようです（その代わりに、公安への月々のお支払いが必要になりますが・・・）。

上記の基礎控除も考えると、個人所得税の担い手は、かなりの規模のベトナム企業と外資系企業で働く人になってきます。特に外資系企業は、どんなに小さな会社でも、上場企業や金融機関・国営企業と共に「年次財務諸表の会計監査」が要求されます。それでなくともお金がないベトナム政府は、当然のように外資系企業とそこの社員から少しでも多く税金を取ろうとします。日本企業がベトナムに進出する際には、駐在員の個人所得税へのケアも意外と重要となるのです。

ベトナムの個人所得税は、5%から 35%までの累進課税。月の課税所得が 35～40 万円を超える部分には最高税率が適用されるイメージです。もちろん、上記の基礎控除や扶養控除、強制加入の社会保険等の控除後になりますが。

給与として雇用所得にカウントされる範囲はかなり広範で、金銭による全ての支給と現物支給が含まれるのが原則になっています。免税の条件を満たしていれば、出張手当や文房具代、転勤手当や一時帰国の往復飛行機代（年に1回分）、現地での子供の学費の補助、通勤用の車両、健康診断、社内接待費、研修費などは課税対象とはなりません。

一番重要なのが、個人所得税の対象者になるかどうかです。“税務上の居住者”が課税対象者となり、“税務上の居住者”には、所得の支払地や受取地を問わず、その人の『全世界所得』に対してベトナムの個人所得税が課せられます。税務上の非居住者であれば、ベトナムでの就労の対価としての所得に対してのみ、20%の個人所得税が課せられることになります。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 03 月 18 日

【ベトナムの真実（13）】 やっかいなベトナムでの個人所得税（続）



スターバックス1号店に行列する若いベトナム人たち（筆者撮影）

ホーチミンにスターバックス1号店がオープンしました。ニューワールドホテルという日本人にも馴染みの五つ星ホテルの裏です。ベトナムはコーヒー大国で、ローカルの優良チェーンも育っていますが、スターバックスの進出に業界騒然という感じでしょうか。新し物好きなベトナムの若い世代が、人気映画の封切のように列を作っていました。。値段もローカル大手よりも高いので、好奇心が満たされた後にどれだけの人が来るかが注目されます。

前回も書きましたが、スターバックスに列をなしている、きれいなバイクと携帯（スマートフォン？）を持っている、若い働き盛りの世代もそんなに税金は払っていない筈です。頼みの綱の外資系企業も、製造業は組立加工&輸出中心なので、移転価格税制で攻め立てるしかなく、後は近年急増している“ベ

トナム市場開拓を目指した外資系企業”からの徴収になります。

でも（少なくとも日本企業に関して言えば）ベトナムで既に儲かっている企業は少なく、経費などを追求していてもそれほどの徴収効果は期待できません。では取れるところはどこかと言えば、現地の日本人社員！

こちらの会計事務所の方とお話をしても、個人への税務調査や課税強化の動きはひしひしと感じられるとのこと。法人や駐在員事務所の撤退時には、何年にもさかのぼって、適正な指摘からイチャモンまでガンガンくるそうです。ベトナムへの事業進出の際、法人税や連結決算等についてはかなり詳細に調べる日本企業も、意外と個人所得税関係は手薄なまま進出してきました。

個人所得税の関係で大事なのが、“居住者”とみなされるか否か。“居住者”とみなされると全世界所得に対してベトナムで納税義務が発生します。“居住者”とみなされるか否かの基準に、“滞在日数 183 日”を超えるかどうかがあります。日本で納税しようとする駐在員・長期出張者等は、この 183 日を強く意識して活動します。よりベトナム税務署との不毛な戦いを避けるための制度として、『短期滞在者免税制度』というものもあります。但し、この制度の適用を受けるのは実務的には面倒なため、メガバンク等の駐在員・長期出張者を除き、殆ど活用されていません。他に“90 日ルール”という非常にグレーな規定もあるのですが、これは法改正でなくなるような方向になっています。なので、まずは“183 日”を意識した駐在員・長期出張者への対応が非常に重要になってくるのです。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 04 月 15 日

【ベトナムの真実（14）】若い日本人たちが躍動するホーチミンの今



日本人も多く住む、ホーチミンの高級住宅エリア（筆者撮影）

ベトナムに初めて足を踏み入れたのは 1989 年。もう 20 数年前になりますが、何故か気に入って、ずっと不定期で足を運び続けてきました。のんびりとして、何時行っても何も変わらないかのような牧歌的なベトナムから、2 ヶ月振りに行くと建物も店も変わっている、変化の激しい現在のベトナムまで、ジェットコースターに乗っているかのような 20 数年でした。ベトナム進出ブーム直後のアジア通貨危機、ベトナム投資ブーム直後のリーマンショック・・・

現地で遭遇する日本人は、所謂バックパッカー的な人が殆どでした。現地に住んでいる日本人も、年配の駐在員の方を除くと、バックパッカーの延長で住み着いている若い女性か、日本で何かしら苦難があってベトナムで再起を期している方が多かったように記憶しています。でも、最近、現地で働いている 20～30 代の優秀な日本人に出会う機会が急増しています。

要因は色々あると思います。ベトナム市場への進出を見据えた企業の増加により、若手も普通に駐在する都市になってきたこと。進出支援関係のビジネスが急拡大しており、人材／不動産／経理・会計・税務・法務サービスなどの領域で、若手が活躍していること。また、スマートフォン関連のオフショア開発需要が急増しており、IT 関係の野心的な若手が続々とベトナムに来ていること。日本の閉塞感や就職難の中で、ホーチミンでのインターンシップ（民間企業や各大学主催）が急増しており、インターンシップの延長で、そのままベトナムで就職する若者も出てきていること・・・

若手日本人たちは在留届を出していないことも多く、公表されている在留邦人数の 2～3 倍の日本人が現地にいるのではないかと断言していました。プロジェクト単位で数ヶ月間滞在する人や長期出張者も

増えており、「日本人通りと言われるレタントン通りで、知らない日本人を沢山見かける」といったベテラン駐在員の声も聞きました。エネルギーレベルの高い若い日本人が増えているので、当然のように現地で出会った日本人カップルも増えているようです。ホーチミンで駐在員のアイドル的存在だった女性が帰国していたのですが、この間の会食でその子を射止めて結婚した男性側に遭遇したり。。。活気があって素晴らしいです。

本当に優秀な若手も多く、こういった人たちと触れ合うだけですごい刺激になります。こういった日本人チャレンジャーたちや、30代のベトナム人経営者たちと触れ合い・切磋琢磨させるような、そんな視察や研修が、今後ますます増えていくのではないのでしょうか。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 05 月 13 日

【ベトナムの真実（15）】ベトナムが社会主義の看板を下ろす？！



雨のホーチミン廟（撮影：勝呂 彰）

ベトナムは、1992 年以來の本格的な憲法改正を、今秋に実施しようとしています。今年の頭に改正草案を公表して広く国民の意見を募集し、今後ベトナム共産党の中央委員会や国会で十分な議論をした上で、秋に最終決定する予定になっています。ベトナム最大のタブーである共産党 1 党支配の見直しも一応議論はされたようですし、憲法改正時の国民投票の実施なども草案では提示されています。

そんな憲法改正談義の中でも、実現可能性もあって注目されているのが、国名の変更です！現在のベトナムの国名は、ベトナム“社会主義”共和国ですが、これを 1945 年にホー・チ・ミン国家主席が独立宣言をした時の国名＝ベトナム“民主”共和国に戻すという案が真剣に検討されています。ちなみに、現在の国名になったのは、ベトナム戦争終結後の 1976 年です。

ベトナム戦争の国というイメージと共に、中国や北朝鮮と同じ社会主義の国というのがベトナムの強いイメージです。でも、この 3 ヶ国で社会主義なんて全く追求されていないことはご存じの通りで、中国とベトナムにとって重要なことは、共産党 1 党支配（＝共産党及び共産党に仕える軍を中心とした利権構造）の維持ですし、北朝鮮にいたっては 1 ファミリーの支配構造の維持だけになっています。そもそもベトナムが“社会主義”を全面に打ち出したのは、ベトナム戦争及びその背景にあった東西冷戦構造の中での、非常に実利的な判断だったように思われます。なので、ドイモイ政策の進展の中での市場経済化や民主化を世界中にアピールするために、“社会主義”の看板を下ろすことも実利的な判断として有りなのだと思います。逆に言えば、ここ数年の経済苦境の中で、そこまでしてでもグローバル経済の中で一定の投資資金や支援を求めざるを得ない、のではないかと推察されます。

ベトナムでは、マルクスレーニン主義を独自に発展させたホーチミン思想を国の思想的基盤としています。早稲田大学の坪井教授は、「ホーチミン思想の理論的根拠は、フランス革命の自由・平等・博愛という共和国精神だ」と書いておられます。ベトナム民族の自由と独立、尊厳と幸福が最も大事であり、

そのためには 40 年続いた社会主義の看板も国名から外すことができる、という国なんだなと改めて思います。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 06 月 10 日

【ベトナムの真実（16）】 TPP と RCEP(アールセップ) 前篇



庶民の市場の魚売り場（筆者撮影）

TPP（環太平洋経済連携協定）が日本でも大きな話題になっており、EPA（経済連携協定＝貿易・人の移動等幅広い分野での協力協定）やら、FTA（自由貿易協定＝貿易の面に特化した協力協定）といった、健康サプリの一種かと間違ふような単語が飛び交っています。日越両国が関わる広域経済協定は、米国主導の TPP と、中国も入っている RCEP(アールセップ／東アジア地域包括的経済連携)が同時並行的に進もうとしていることはご存知でしょうか？

TPP は、2006 年からシンガポール、ブルネイ、チリ、ニュージーランドの 4 か国間（原加盟国）で正式に始まり、そこに、2010 年から豪州・マレーシア・ペルーと共に、戦争を戦った米国とベトナムが拡大交渉に加わりました。今年に入って、安倍政権が更に追加での交渉参加を表明したのは記憶に新しいところです。TPP は、貿易・サービス貿易・政府調達・知的財産権など幅広い分野を対象にした“原則関税撤廃”を目指しており、日本でも様々な議論を呼んでいます。日本の場合には、米国との安全保障の問題が大きく、この議論に加わらないという選択はない、と個人的には思っていますが、何故、ベトナムが参加しているのかは？？です。現在の日本でも国論を二分して収拾がつかない協定なのに、30 年～40 年前の日本のようなベトナムが、戦争相手国の米国と共に交渉に参加しているのです。。。

ベトナムは、交渉参加国の中で、一人当たり GDP が断トツに小さく、平均の関税率は断トツに高い（10%超）国です。裾野産業や地場産業をこれから育てていかななくてはならない（と言いながら早や 10 年経っていますが）国なのです。TPP では、労働関連の補完協定も必要であり、ベトナム流の労働関連法の改革も要求されます。冷静にベトナムの現状を考えると、TPP 参加による経済的メリットよりも、デメリットの方がはるかに大きい筈です。

でも、ベトナムは 2010 年から交渉に参加しています。考えられるのは、軍事的脅威である中国に対する、米国との関係強化です。外交と安全保障重視の TPP 参加。こんなところも日越は似ています。後は、

WTO（世界貿易機関）参加時と同様の、『経済開放や自由化が国の発展をもたらす筈だ』という甘い見通しが背中を押していたのかもしれませんが。日本以上に厳しい交渉が待っているはずのベトナムの TPP 参加と同時に、東アジアのほぼ全域をカバーする広域 FTA の初会合も始まりました。RCEP には、アセアン 10 ヶ国に日本・韓国、中国・インド、豪州・NZ が参加しているのです。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 07 月 08 日

【ベトナムの真実（17）】 TPP と RCEP(アールセップ) 後編



ロッテマートの魚売り場（筆者撮影）

TPP（環太平洋経済連携協定）は、今注目のアセアン（東南アジア諸国連合）にとって、非常に対応の難しい協定になっています。米国主導で中国は入っておらず、アセアン 10 ヶ国の中でも参加している国（シンガポール／マレーシア／ベトナム／ブルネイ＋タイ）と、参加していない国に真っ二つに分かれているからです。“例外なき自由化”という TPP の大前提も、VCLM（ベトナム・カンボジア・ラオス・ミャンマー）を抱えるアセアンにとっては非常にハードルが高いものとなっています。

アセアンが分裂する／弱体化する懸念をひしひしと感じる、インドネシアやアセアン事務局中心に新たに打ち出してきたのが、アセアン 10＋日中韓＋インド・豪州・ニュージーランドの計 16 ヶ国が参加する RCEP（東アジア地域包括的経済連携）なのです。影の主演は、米国主導の TPP に中国外しや中国への牽制の意味合いを強く感じている中国です。アセアン主導を打ち出しながら、全面的な支援を表明しています。米韓 FTA を結んだ韓国に対しても、“TPP 参加までは、如何なものか？”というシグナルを出しています。韓国は、最大の貿易相手国への配慮から TPP に関しては「注意深く検討する」というスタンスを崩さずにいます。

日本では注目度の非常に低い RCEP ですが、実現すると世界の GDP（国内総生産）の 30%（約 20 兆ドル）を占める巨大な広域 FTA となる構想です。アセアン主導で、アセアンウエイで推進される RCEP は、2013 年の初回会合で、関税／サービス貿易／投資の 3 分野で作業部会を立ち上げました。アセアンが過去に締結してきたアセアン＋1 の 5 つの FTA（中国、韓国、日本、インド、オーストラリア＆ニュージーランド）の内容をできるだけ高いレベルで統一していく方向で交渉を開始していきます。

RCEP は、TPP のように“例外なき自由化”を大上段に打ち出していないので交渉の妥結点を見出しやすいと言われています。でもその反面、各新興国や中国の個別事情が前面に出てくると、交渉のルール決め段階から時間がかかる可能性も高いと思われます。ベトナム・中国や保護対象分野の多い CLM 3

ヶ国へどこまで配慮しつつ、意味のある自由化・ルール創りが可能なのか注目しています。交渉開始早々、域内共通関税にするのか否か／サービス貿易では、自由化が原則なのか否か／投資では、外資規制の撤廃を目指すのか否か、という背骨の部分でスタンスが割れています。しかも、各国の攻め所と守り所が複雑に交錯しているので、“ある論点の見方が別の論点では最強の交渉相手”になる難しさを抱えています。でも、ベトナムにとっても日本にとっても、**TPP** に負けず劣らず重要な交渉が始まっているのです。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 08 月 05 日

【ベトナムの真実（18）】日本人駐在員のつぶやき



ベトナムでのスマートフォンプロモーション風景（筆者撮影）

昨年、ベトナム（というかホーチミン）の街や人のエネルギーレベルがひどく落ち込んでいるのを感じて、すごく心配をしていました。楽観的で、将来の心配をしないホーチミンっ子が、国や仕事や家族や自分の将来の心配を真剣にしているのを初めて聞いて、心底ビックリしました。初めて視察等に来られる日本の方々には、バイクの数やワイワイガヤガヤとした街・人の様子に、“日本では久しく失われてしまった活気やガヤガヤ感”を感じて帰られるのですが…

今年になって、日本はアベノミクスで少し活気を取り戻している（？）し、アメリカの経済回復はかなり力強いですし、「“世界的な前例のない金融緩和”による余剰資金がベトナムにも流れ込むのではないか」という期待も現地では高まっていました。6月初旬には、VN インデックス（ホーチミン証券取引所）も3年ぶりの高値（528ポイント／2007年の高値の半分以上）をつけていました。政治体制も落ち着き（首相と大統領の政治闘争の鎮静化）、ベトナム経済も2015年に向けてやっと浮上していくかと、正直少し期待していました。

7月初旬、夕食を取っていると隣でワインのボトルをあけている駐在員さん。現地責任者としてホーチミンに来て3年。建設資材の加工工場をやっておられ、ほとんどを日越以外の海外市場に輸出されているとのこと。何度か顔を拝見したことのある方だったので、「最近のベトナム経済はどうですか？」と質問。駐在員さん、ワインを飲みながら訥々と、「すごく悪いですよ。ベトナム人もベトナム企業も金を持ってないです。昨年よりもさらに悪くなっている。ベトナムは、国も企業も何も変えられないし、実行できないんですね。タイとかにはもう追いつけないのではないかと思います。タイの日系企業と話をしても、ベトナムは難しい国ですよ、と言われてしまいますし…」「他の国は撤退や様子見をしているのに、日本企業だけがどんどんやってくる。私は視察に来られた方には、正直に、ベトナム人は日本人が思っているように勤勉ではないと言います。なんでも賄賂だし、時間がかかるし、経済も悪いし。親会社の人は、海外⇒アセアン⇒消去法で親日のベトナムという発想なのかもしれませんが、この国

で日本企業がやっていくのは本当に至難の業ですよ…」

私が去年感じていた違和感を、現地で悪戦苦闘されている駐在員さんは今年も強く感じておられました。上期の GDP 伸び率は 4.9%（昨年同期も 4.9%）で、5.5%という年間目標の達成は厳しい状況です。貿易赤字の拡大を受けて、ベトナム国家銀行は、対米ドル1%の通貨切り下げを実施。中国共々大きな問題になっている銀行の不良債権問題。7 月中に業務を開始する予定の、不良債権買取会社 (VAMC) への期待感も尻すぼみになってきています。これで中国版リーマンショックがもし現実には起きたら…

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 09 月 02 日

【ベトナムの真実（19）】ベトナムのファミリーマート



リニューアルオープンした唯一残ったベトナムのファミリーマート（筆者撮影）

ベトナムへの小売・サービス業進出のシンボリックな存在だった、ベトナムのファミリーマート。総合商社（伊藤忠）が全面支援して 2009 年に開業にこぎつけ、3 年半かけて 42 店舗まで増えていました。伊藤忠の HP には、『ベトナムファミリーマート出店プロジェクトストーリー』が載っています。
(<http://career.itochu.co.jp/student/project/suzuki.html>)

学校帰りの学生たちがおやつを買って食べる姿や、インターンシップで来ている日本人学生が店舗内で働いている姿など、ホーチミンでの存在感を少しずつ増していました。

そんなファミリーマートが、ベトナム現地パートナー（物流・卸大手フータイグループ）との提携解消のニュースリリースを出したのが、6 月 3 日。『今後は、新たな現地パートナー企業を選定の上、最適な事業スキームを構築し、ベトナム事業を展開してまいります。なお、当面の間は、ファミリーマートが主体となって、ベトナムでの事業展開を継続いたします。』という微妙な、短いニュースリリースでした。日本では、「展開スピードの遅さに業を煮やしたファミリーマートが、提携解消⇒自力での事業展開に舵を切った」というニュアンスの報道が散見されていました。

悪評高い「エコノミックニーズテスト（ENT）」という、2 店舗目以降の出店に関するベトナム独自審査の基準・審査機関を明確にする／500 平方メートル未満の小規模店舗は審査自体を免除する、という商工省の改正通達が出され、マクドナルドのベトナム進出も秒読みに入ってきてはいます。でも、ベトナムはまだまだ小売・サービス関連での外資規制の厳しい国です。その中で、有力パートナーと組んで着実に店舗展開を進めてきたファミリーマートの方向転換は、当然ながら非常に注目を集めました。セブンイレブンやローソンなども今後ベトナム進出を視野に入れていると言われていますし。。。

そんな中、旧ファミリーマート店舗が順次、タイ資本のコンビニエンスストア「ビーズ・マート」に衣替えを始めました。ファミマ直営店以外の 41 店舗が、タイの TCC グループ傘下に吸収されてしまったのです。何故？答えは、フータイの経営悪化にありました。経営悪化したフータイをタイの TCC グループが買収。3 年半かけて創ってきたファミリーマートの店舗網を、タイ企業が丸ごと吸収したのです。アセアンの地場企業が、日本の大手企業の競争相手に育ってきていることを実感させられる出来事です。日本企業が苦勞して育てた果実を、アセアン地場企業が M&A で手に入れる。。。そんな世界になっています。ファミリーマートは、唯一残った直営店をリニューアルオープンしました。ここからの反攻に期待するしかないですね。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 09 月 30 日

【ベトナムの真実（20）】日越外交関係樹立 40 周年



世界遺産ハロン湾に浮かぶ海上生活村（筆者撮影）

ベトナムと日本は、1973 年 9 月 21 日に外交関係を樹立しました。今年は 40 周年に記念すべき年にあたります。「アジアにおける平和と繁栄のための戦略的なパートナーシップの下での行動に関する日越共同声明」において、2013 年は日越友好年とされ、様々な行事が行われています。和食や日本酒の紹介／様々なレベルでのサッカー交流／学校の建設や学生の交流／“環境”を軸にした様々な試み／音楽や落語を通じた相互理解の促進・・・などです。

9 月 29 日には、日本・ベトナム国交樹立 40 周年スペシャルドラマ「**The Partner**～愛しき百年の友へ～」が、TBS とベトナムテレビジョン 1 で放送されました。東山紀之氏が演じる主人公の名前が“哲也”で、ちょっと嬉しいスペシャルドラマでした。このドラマは、フランスの厳しい圧政下にあった 100 年以上前のベトナムで、祖国の独立を願い危険を冒して来日したベトナムの英雄ファン・ボーイ・チャウと、名も無き日本人医師の強い絆を描いています。

ファンは、「フランス支配に自由を諦めたベトナムの若者よ、目を覚まし、日本で学ぶのだ」とベトナムの若者たちを鼓舞し、ファンの影響を受けた多くの若者たちが日本へ渡りました。後にベトナムの独立に大きな影響を与えたドンズー（東遊）運動を起こしていったのです。明治維新以降の富国強兵・近代化の成功によって、日清・日露戦争に勝利した日本は、アジアの救世主に見えたのでしょうか。このドンズー（東遊）運動は、日本の歴史の授業などでは殆ど教えてくれませんが、日越関係では忘れてはならない重要なものです。科挙に合格した優秀なベトナムの若者が 200 名近くも日本に渡ってきていたのですから。でも、この運動は、日本が列強との協調路線を進め、1907 年に日仏協定を結び、フランスの要請に従って日本国内のベトナム人達を追放する形で終わりを迎えました。日本に裏切られた失望から

ファンも日本を批判するようになり、留学生の中には自殺の道を選んだ方もいらっしやったようです。

その後ベトナムは、第二次世界大戦→ホーチミン主席によるベトナム民主共和国の樹立→フランスとのインドシナ戦争→南北分断→アメリカとのベトナム戦争と、苦難の歴史を歩み続けます。1973年1月、アメリカと南北ベトナム政府はパリで和平協定に調印し、その年の9月に日本との国交も樹立したのです。ベトナム戦争が未だ終結していない中での国交樹立。それから40年なのです。アメリカ軍は撤退していましたが、ベトナム戦争が終結するのは、1975年のサイゴン陥落・南ベトナムの全面降伏を待たなければなりませんでした。そして、1976年7月2日、南北ベトナムが正式に統一されベトナム社会主義共和国＝現在のベトナムが誕生しました。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 10 月 28 日

【ベトナムの真実（21）】歴史上の昔話ではないベトナム戦争



サイゴン陥落の舞台となった、旧南ベトナム大統領官邸は今は観光名所（筆者撮影）

私がベトナムに通い始めた 20 数年前、ベトナム＝ベトナム戦争という日本人が殆どでした。私の親も周囲の人も、「なんでベトナム戦争の恐ろしい国に行くの？」という反応。しかもベトナム戦争のイメージや情報は、ハリウッドが作ったベトナム戦争映画からのものが中心でした。そしてテレビで何回も放映された、米軍が散布した枯れ葉剤の影響とみられる結合双生児の“ベトちゃん・ドクちゃん”。街中で戦争の後遺症に苦しむ方を目にする機会も多く、物乞いをする戦争孤児も沢山見かけました。未だに忘れられないのが、船着き場でフェリーを待っている間に物売りに来た、女性と女の子の顔が溶けていたこと。。。

ベトナム戦争は歴史上の話ではなく、まだまだ現在のことなのだなと感じる話題が最近続きました。一つ目は、“ベトちゃん・ドクちゃん”の分離手術成功から 25 年経ったことを祝う式典が、ホーチミン市内で開かれたことです。1988 年にホーチミン市のツーズー病院で分離手術は行われ、弟のドクちゃんは結婚もし、双子の子供たちの父親になっています。支援を続けた日本にちなんだ名前（富士／桜）が子供たちにはつけられているそうです。ご本人は、ツーズー病院で事務の仕事をしておられます。兄のベトちゃんは、術後も寝たきりの生活が続き、既に亡くなっておられますが。。。

もう一つは、インドシナ戦争及びベトナム戦争の英雄の死。『“赤いナポレオン”と呼ばれて欧米諸国に恐れられた救国の英雄、ボー・グエン・ザップ将軍が老衰のため 102 歳の生涯を閉じられた』というニュースが、ベトナムをかけめぐりました。ハノイ市内の将軍の自宅に市民が弔問に殺到、数千人が長蛇の列を作り、英雄の死に哀悼の意を示しました。通常はベトナム TOP 4（国家主席、首相、国会議長、共産党書記長）のみが対象となる国葬が、ベトナム人民軍の強い後押しで営まれました。

ホー・チ・ミン主席の側近として、ベトナム人民軍の創設を行い、有名なディエンビエンフーの戦いでフランス軍を撃破し、国防相としてベトナム戦争を勝利に導いた英雄。1995年には、ハノイでベトナム戦争の仇敵米国の元国防長官（マクナマラ）と会談し、世界的なニュースにもなりました。軍の最長老として共産党や政府にも積極的に意見をし、特に政府・共産党の腐敗には厳しい意見を繰り返し、国民の尊敬を退役後も集め続けていた“赤いナポレオン”。ベトナムの若い人たちからの尊敬も集めていたようで、すごい方が又一人去って行ってしまった2013年。ボー・グエン・ザップ将軍の国葬を伝えるインターネットのニュースサイトでは、記事の横で“fいいね！”や“ベトナムで優秀なITエンジニアを！”という広告が。。。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 11 月 25 日

【ベトナムの真実（22）】不況下でむきだしになるベトナム企業の本音



ベトナムのスポーツジムのビル（筆者撮影）

野村総合研究所の調査で、ベトナム人の健康志向が顕著になったそうです。今後お金を使いたい分野という質問において“医薬品・薬・医療”“スポーツ等健康増進”分野の割合が顕著に高かった（タイ・インドネシア・マレーシア・ミャンマーに比べて）とのこと。確かに、スポーツジム通いやテニス・水泳等をしている富裕層や、公園で朝から運動やバトミントンをしている人が身近にも多く見られます。スポーツジムに変貌したビルも幾つか見ました（写真）。不動産不況で身動きが取れなくなったベトナム人投資家が、借金&金利返済に心が折れそうになりながらも毎日テニスは続けているという話も聞きます…

さて、そんな不動産不況が続くベトナムで、知り合いの日本人社長（現地法人）が、自社の商品の売り先の業界団体の会長さん（かなり偉い方）に紹介されて、現地の有力企業の CEO と会食をしました。その会食の場で、ベトナム市場に参入する企業（日本企業も含めて）が、ベトナム市場で成功する秘訣を伝授されたと教えてくれました。

1つめは、他社よりも安くすること。2つ目は、他社よりも支払い条件を緩くすること。3つ目は、他社よりもアンダーマネーを沢山ばらまくこと。そして、ブランド力があれば尚良いと付け加えてくれたそうです。

この話を聞いて、いくつか感想を持ちました。このクラスの有効現地企業の CEO ですら、こういったレベルの“本音”しか持っていないとしたら、日本企業がベトナム企業と Win-Win の関係を構築できる日がくるのだろうか？現地の上場企業の CEO と M&A の話をした時に、市場での時価総額と全くかけ離

れた金額の話をされて哑然とした日から、既に何年も経っています…ミャンマーや中国などがアンダーマネーの規制を強化し、カンボジアはかなり明確なアンダーマネールールの中でビジネスを発展させている中で、ベトナムはどこに向かうのだろうか？銀行の不良債権の買取り等本当の意味で負の遺産が処理されて、お金という経済の血液が回り始める日はいつ来るのだろうか？

ベトナムの友人たちは、『工場進出や IT のオフショア開発のように“ベトナム人というリソースを活用する”のは問題ないが、今ベトナムで、ベトナム人・企業から収益を上げるのは至難の業だね』と言います。数年前のインフレ下の経済成長期には、上記のようなベトナム人・企業の本音はオブラートに包まれていました。最終的なお金の折衝になるとかなりむき出しにはなるのですが、入り口のところで、ブランドや新規性、品質などでの評価もある程度勝ち取ることが出来ていました。でも、これだけ経済が悪くなると、本音の部分が最初からむき出しになるのでしょうか。

続きは次回、ヘンカップライ！

2013 年 12 月 24 日

【ベトナムの真実（23）】ベトナムの結婚（前）



ベトナム恒例の結婚式前の写真撮影（筆者撮影）

少し前にベトナムの人口が9千万人に到達して話題になりました。しかも平均年齢は20代後半の若い国。当然ながら、あっちでもこっちでも結婚式が行われています。あっちでもこっちでも妊婦さんも見かけますし、若くて勢いのある国は良いなと思います。日本のブライダル産業もベトナムには注目はしているようで、大手どころを含めて調査には来ておられるようです。でも、実際の本格進出はもう少し先なのではないでしょうか。コンビニ各社も毎年のように調査に来ておられ、大分経ってから本格進出に踏み切りましたが…

ベトナム女性は20代前半で結婚・出産する人が多いです。私の若い頃は日本でも“クリスマスケーキ”という言葉がありましたが、同じような感覚があるようです。20代後半になると急に、「もうおばさんだから…」とか自虐的な発言が増えます。地方の方が結婚・出産年齢は断然早く、ホーチミンなどの大都会はどんどん遅くなっています。地方では、10代後半での出来ちゃった婚も多く、その後離婚して女性と子供は女性の家族が引き取るようなケースもよく見られます。カンボジアとの国境近くまで行くと、結婚は親同士が決めて、全く知らないような男性と若いうちに結婚させられるような地域も、未だに残っています。

一方、ホーチミンでは、30歳前後の独身女性もそれなりに見かけますし、「仕事を一所懸命しているし、結婚したいような男性はなかなかいない…」と言います。でも、親や親族からの結婚プレッシャーは半端なく強く、内心では色々と葛藤を抱えているはずです。20代後半になって、恋愛も仕事もそれなりにこなしてきて、どんどん目は肥えてきて、良さげな男性は既に結婚していて…最近はや若い独身の

日本人の男子も増えているホーチミンですが、20代後半のベトナム女性の魅力と結婚へのエネルギー・執念のはざまで、悩み深い男子も増えているようにも聞きます。3回目のデートで家族に引き合わされたり、結婚する気があるかないかを真剣に問いただされたり…

以前のベトナムでは結婚までの貞操観念はかなり強く、最後の一線だけは結婚の約束をちゃんとするまでは超えない、というのが一般的でした。でも、最近の10代・20代は上の世代とは大分感覚が違ってしまっているようです。20代と10代でも相当違いがあるように聞きます。30代からしたら20代の貞操観念も？マークのようですし、そんな20代から見ても10代は間違いなく“異次元緩和”のようです。出来ちゃった婚も確実に増加中？！

そんなこんなを乗り越えての結婚。ベトナムでの結婚式は人生の一大イベントです。結婚式まで、膨大な写真・ビデオ撮影等楽しくも大変な(?)日々が待っています。

続きは次回、ヘンカッ

プライ！

2014 年 01 月 27 日

【ベトナムの真実（24）】ベトナムの結婚（後）



結婚式の様子（筆者撮影）

先日久しぶりにベトナムで結婚式に出てきました。新郎の上司の上司は幾ら包めば良いのか、日本人が来た証拠として円の方が喜ばれるのか、ラフな格好でも問題ないベトナムとは言えスーツに白ネクタイが良いのか、6時スタートと招待状にはあるけど何時に行こうかな…色々と考えて、円で一万円を日本の祝儀袋に敢えて入れて、スーツに白っぽいネクタイをして、6時半に会場のレストランに向かいしました…

ベトナムでの結婚は通常4ステップを踏んで行われます。

第1ステップは、両家の親同士の顔合わせである **Le Dam ngo**。既に結婚は決まっているので、式の1～2ヶ月前に儀式的に両家が集います。

第2ステップは、日本の結納にあたる **Le An hoi**。花婿の両親が花嫁のお宅に、ケーキやお酒、タバコ、お茶、焼き豚、お金などを持参します。結婚式の1週間前までに行うようです。知り合いの日本人男性は、結婚式場が用意した白のリムジンで乗り込んで行きました。先方のお宅のそばの狭い道で立ち往生して大変だったようですが…

第3ステップは、結婚式（披露宴）にあたる **Le Cuoi**。風水等で日取りを選び、レストランやホテル、最近増えてきている専門結婚式場でとりおこないます。家族や親族、友人、会社関係、近所の人など幅広く招待状を渡して、皆に祝ってもらうのがベトナム流です。

ベトナム流結婚式では、式は定刻には絶対に始まりません。今回、私も30分後に行きましたが、テーブルはまばら。実際に人が集まって式が開始されたのは7時半でした。テーブルや席も決まっておらず、知り合いの多いテーブルに勝手に座ってビールを飲んで待っている感じです。子供もたくさん来ていて、好きな様にあっちこっちで遊んでいます。前方のスクリーンでは、式までに撮りまくった二人の写真やビデオが延々と上映されています。

司会者が出てきて、派手な音楽と光の演出の中で、ご両親と新郎新婦が登壇し皆に挨拶。その後には日本ではおなじみの来賓のご挨拶などではなく、新郎新婦が順番にテーブルを回ってくるだけです。両家のご挨拶がすむと、どんどん料理とビールが出て、各テーブルで好きな様に「モッハイバー、ヨ！」（乾杯の発声）が繰り返されます。前方のステージでは、半分素人のような歌手が何人か歌を披露し、参列者も何人か登壇して生バンドでのカラオケ大会にいつのまにかなっています。歌を歌っている横では、子供たちが楽しそうに遊んでいます。食事がすむと三々五々新郎新婦に挨拶して帰っていくのです。

第4ステップは、挨拶式と呼ばれる **Le lai mat**。結婚式の3日以内に、新郎新婦が奥様のご両親に挨拶。これで一連の儀式が無事終了となります。お疲れ様でした…

続きは次回、ヘンカップライ！

2014 年 02 月 24 日

【ベトナムの真実（25）】2014 年ベトナムGDP成長率



欧米人が集うホーチミンのミュージックバー（筆者撮影）

旧正月も終わり、ベトナムの新年が始まっています。田舎に戻ったワーカーの皆さんが戻ってきて、工場が通常稼働に戻るのは3月からだとは思いますが、証券会社やアセットマネジメント会社の人間は、かなり積極的に動いている感じがします。完全にストップしていた住宅プロジェクトの再始動や新規の工業団地の建設など、不動産関係でも徐々に前向きなニュースが出てきています。

2013 年のベトナムのGDP成長率は 5.42%で、計画投資大臣は、「国内外に様々な課題・混乱があった中で、合理的な成長スピードとなった。輸出額が 1320 億ドルを越え、FDI も約 230 億ドルに達し、過去 10 年間で最低の消費者物価指数（5.6%）も実現できたことは、非常に明るいニュースだ」と自己評価していました。

ベトナム政府は、2014 年の実質GDP成長率を 5.8%と設定（2016 年は 6.0%）しており、2013 年⇒2014 年⇒2015 年と彼らの考える合理的な経済成長が可能と見えています。外部の専門機関は、アジア開発銀行が 5.5%/世界銀行が 5.4%/H S B Cが 5.6%と予想する一方、伊藤忠経済研究所が政府見通しの 5.8%も可能と見ているようです。

伊藤忠経済研究所のレポートでは、ここ数年大幅下落を繰り返してきたベトナム通貨ドンの安定性に注目しています。ベトナム国家銀行は、2013 年 5 月の利下げ以降、政策金利を据え置いています。米国の金融政策次第では切り下げ圧力を強く受けることになります。また、5.8%の成長という国家目標の達成のためにも、金利切り下げを求められる可能性も高く、ベトナム通貨ドン相場の安定と景気回復の微妙なかじ取りが今年も要注目です。

伊藤忠経済研究も当然ながら注目している、もう 1 つの重要ファクターが、「銀行の不良債権処理問題」の行方です。ベトナム国家銀行が発表している銀行の不良債権額は、2013 年 9 月末時点で 142.3 兆ド

ン（約 7,000 億円／融資残高の 4.62%）で、年々大幅に増加しています。公表されている数字は氷山の一角だという見方も有力です。2013 年 7 月にやっと国家債権買取会社（VAMC）が設立され、不良債権の買い取りが開始されています。公表されている計画通りに進めば、年内にも不良債権の VAMC への移管が終了するはずですが、ベトナムで公表計画通りにモノゴトが進むはずありません。移管した不良債権の処理方法や財政負担についてなども不透明なままですし、不良債権問題に目途がつくまでには相当の時間と紆余曲折が予想されます。こうした課題や世界経済の行方に翻弄されながらも、ベトナムが 6%近い経済成長を 2014 年に実現できることを心から期待しています。

続きは次回、ヘンカップライ！

2014 年 03 月 24 日

【ベトナムの真実（26）】ベトナムで考える日本企業の交渉力①



日本では食べられないベトナムの大きい子持ちシャコ。(筆者撮影)

先日、日本を代表するメーカーの方から、「中国よりもベトナムの方が、提携等の交渉でうまくいかないケースが多いという話を聞いたのですが・・・」という質問をされました。中国に関しては、ビジネス常識が違う／極端な反日で日本人はだましても良いとすら思っている／強烈な交渉を行ってくる等々の話が広まっており覚悟もしていたけど、親日と言われるベトナムで予想以上に厳しい交渉を強いられている、ということのようでした。

最近、①ベトナムを中心としたアセアン進出（＝日々の交渉から提携先との交渉、国対国に近い交渉まで、交渉の積み重ね）の日常化 ②製造業の、製造拠点としてではないアセアン進出の日常化 ③一人のスーパーマンのような現地責任者に全てを依存するのではなく、組織としての交渉力を高めていかなければならないという問題意識の高まりの中で、「アセアンで勝ち残るための交渉力」について考えたり議論したり、レクチャーしたりする機会が増えています。

日本では、交渉力というと、押し・主張の強さや、争いごとで自分に有利な形で決着させる能弁さ、一定のパイを奪い合うゼロサムゲームでの勝ち方、という風に思われがちです。ベトナムに交渉に来られる日本企業・人でも、ひたすら自分の論理を主張するだけの方々も多く見られます。

でも、ビジネスにおける交渉力とは、双方の利害（本質的な利益）を調整して、より良い合意を導き

出すための、

- 1：質問力をコアとした論理的思考力
- 2：表面的な主張・条件の背後にある本質的な利益・関心・利害関係を推察するアナロジー思考力（表面的な事象を抽象化することで、その本質的な構造を見抜き、一見関係性の明確でない他の事象の理解にも応用する力）
- 3：行動経済学・社会心理学なども踏まえたコミュニケーション力（交渉カードの切り方&読み取り方）の組合せ+人間力（胆力）だと定義すべきだと思っています。

そもそも、こういった意味での交渉力を有していない場合には、「交渉場所が中国であろうとベトナムであろうと不利を強いられる」のは必定だと思います。ただベトナムは、本当に親日国ですし、交渉のプロセスにおいて非常に友好的に敬意を持って接してくれるので、日本側が必要以上に安心してしまうことが多いように感じます。プロセスの終盤までは非常に友好的なベトナムでも、最終的に利益や金銭が絡む交渉になると非常にビジネスライクにしたたかに変貌するので、そのGAPの大きさに日本側が対処できていない傾向は感じます。それが冒頭の質問の背景かもしれません。

続きは次回、ヘンカップライ！

2014 年 04 月 21 日

【ベトナムの真実（２７）】ベトナムで考える日本企業の交渉力②



ベトナムでも人気のペッパーランチ（筆者撮影）

交渉力を、双方の利害（本質的な利益）を調整して、より良い合意を導き出すための、『論理的思考力・アナロジー思考力・コミュニケーション力+人間力（胆力）』という風に捉えると、ベトナムでは朝から晩まで自分の交渉力の有無やレベルを意識させられることになります。シャワーの出が悪いからどうにかして欲しい／タクシーで〇〇まで行きたい／社員と会議をする／サプライヤーと交渉する／何かお土産を買う…全部、交渉力が問われてきます。

日本に居る時にはそんなに意識していなかった“交渉力”が、ベトナムに来ると、どうしてこんなに重要になってくるのでしょうか？やはりベトナムが新興国で、当たり前のビジネスのやり方が発達していないからでしょうか？そういう風に捉えて、ベトナムや新興国や海外の国・企業を悪く言う日本人も見かけます。でも、本当にそうでしょうか？？

元リクルートで、企業のリスクマネジメントの専門家である秋山進さんが面白い本を出しました。“「一体感」が日本を潰す”（PHP ビジネス新書）という本で、『先輩たちが必死に築き上げてきた強い仲間意識・愛社精神・忠誠心の強い部下・あうんの呼吸・明確な指揮命令系統・厳格なルールとマニュアル・スムーズな会議・・・が〈子供病〉の症状で、日本を潰す』というのです。

この本を読んで、秋山さんと話をして、今までの問題意識とつながって、日本的一体感が交渉を潰す／交渉力が育まれない土壌＝日本的一体感だという風に整理ができて、頭の中がすっきりしています。日本では、上からの指示命令や根回し・妥協はあっても、なかなか“交渉”は行われたいのです。私自身はコンサルティング会社にいきなり入って、会議等で自分の意見を言い、先輩やマネジャー、お客さんとの交渉の中でより良い方向に議論を向けていくのが当たり前でしたし、それをしないと付加価値ゼロと言われて育ちました。

でも、“第 2 の創業支援”で企業の中に入り込んで、「本当に議論しないな／社内外と本当の意味で交渉しないな」と強く感じました。触媒として入り込む異質の人間としては、排除されないようにしながらも“交渉力”をしたたかに発揮することで、強い影響力を獲得することが比較的容易だと感じています。

『ベトナムは親日国で、交渉相手も自分に好意を持っているように見えるから、きっと交渉もうまくいくに違いない』と勝手に思い込む、日本の特異な“当たり前”の中で生きてきた交渉担当者が、最終的には非常に厳しい条件を飲まされる。そんなことがベトナムのあちこちで起きているような気がしてなりません…

続きは次回、ヘンカップライ！

※ 《ベトナムの駐在員の方や出張・視察の方などに活用して頂いている、ベトナムとベトナムビジネスの入門書の Kindle 版が出ました。是非ご活用下さい。<http://www.amazon.co.jp/dp/B00J7C1EE8>》

2014 年 05 月 19 日

【ベトナムの真実（28）】ベトナムで考える日本企業の交渉力③



ホーチミンの何もない裏通りをグルメストリートに変えた日本のイタリアン Pizza 4P's

ベトナムに限らずアセアンでは、「日本企業・日本人は交渉ベタ」というあまり嬉しくないレッテルを貼られているように感じます。「日本企業・日本人は優しくて親切で、できれば日本企業と一緒にビジネスがしたい」という褒め言葉・ラブコールの裏に、他の国に比べて御しやすい／交渉がしやすいという本音が隠されているのです。

そんな風に交渉ベタと言われてしまっている日本企業・人ですが、幾つかのパターンがあるように思います。典型的な症例と言っても良いかもしれません。

私の個人的な感覚で申し訳ないのですが、

- ・欧米企業と面談する／交渉のテーブルに着く際には、日本企業・人もかなり緊張感も高く、事前に社内で色々と準備をするように思うのですが、何故かベトナム企業との場合には、“なんとなく”来られることが多いように思います。交渉に入る前の事前準備不足が顕著なのです。

新興国のベトナムは、

- ・今後の市場の伸びがありそうだから自分たちは興味があるし、現地でのニーズも必ず出てくる筈

・顧客も競争も厳しい日本でやってこられた自分たちのサービスや商品を持ち込めば、きっと競争力がある筈

- ・非常に親日の国だし“日本”企業・サービス・商品には相手企業も強い興味を抱く筈
- ・企業の規模も経営レベルも、産業・事業の発展レベルもまだまだだから、交渉はしやすい筈
- ・日本人に良く似た国民性のようだし、真摯に話をすればこちらの想いも事情も伝わる筈

というような、希望的観測／勝手な思い込み／ベトナムという新興国に対する不可思議な“上から目線”を感じた経験を、私だけではなく、ベトナムで進出支援やM&A等に関わっている方は、皆持っているのではないのでしょうか？

ベトナム企業・人との交渉は、当然ながらそんなに甘いものではなく、幾つもの“筈”に裏切られた交渉は、後手後手に回ってしまいます。交渉上の重要な論点ですら、相手企業の質問や主張を受けてから議論するようなことも。後手に回った交渉の末に相手方に押し切られて、不利な条件やそもそもの目的にかなっていない条件での決着を迫られたりと大変です。もしくは、交渉に必要以上に時間がかかり交渉決裂というような事態も。相手企業には不信感と悪い評判のみが残ってしまいます。

続きは次回、ヘンカップライ

2014 年 06 月 16 日

【ベトナムの真実（29）】越中紛争の行方



日本流のゲームセンターのコインゲームに夢中になっている若者たち

交渉の話は1回お休みして、“交渉”について考える材料も沢山含まれている越中紛争について少し考えてみたいと思います。

ベトナム軍の幹部が「武力行使も辞さない」と発言したとか、日米も当事者とした中越関係は、本気で危ない局面を迎えている感じです。

ベトナムから見た中国は、「好きに決してなれない、近くて遠い国」だと勝手に思っています。千年に及ぶ支配の歴史や中越戦争など、ソ連も交えた複雑な関係が近代まで続いています。現代においても、“ありとあらゆるものが中国から輸入されているのに中国製品は嫌い”という不思議さを内包しつつ、数少なくなった共産党国家として、国境を接する隣国として、“したたかで、超現実主義のベトナム”は、中国との距離感をうまくコントロールしてきた筈でした。

でも、そんなベトナムの想定・シナリオを超える行動に今の中国は出ているのです。中国の行動の背景は皆さんもご存じのように複雑です。権力基盤強化と腐敗撲滅（＝政敵の弱体化）を推進する現政権の思惑と、現政権の力のベクトルを変えたい石油閥＋軍連合の窮鼠猫を咬む的な思い切った行動の数々。

そして、急激な軍拡の影響での軍の統制の乱れ（自衛隊機に急接近した中国機は軍としての行動ではなく、完全にパイロット個人の勝手な行動だったという話も出ています）に、貧富の格差と共産党1党支配への鬱積した不満、漢民族と少数民族の争いの背後にある地下資源利権、ベトナムにとって重要なアセアンの結束に影を落とす親中国国への経済・軍事的介入…

一方、ベトナム側でも、「対中国に対する不満との切り分けが難しい、共産党1党支配への鬱積した不満」が問題を複雑にしているように感じます。対中デモでも北部と南部ではかなり温度差があったので

はないかと推察します。

中国の支配階級である共産党の中での激しい抗争は日本でもお馴染みですが、当然ながらベトナムでも同じようなことが起きています。対立派閥の幹部や親しい経営者の不正摘発や逮捕などもあります。そして、共産党という支配特権階級に対する様々な想いがたまに、特に南部では吹き出します。

国対国として単純化してしまうと理解できないことが多々起きるので、日本人的には分かりにくいと感じます。でも、日本以外の国際社会では、国として単純化できることの方が稀なような気がします。複雑な当事者を背後に抱えている“交渉の場”を、どれだけ調査・分析・考察してシナリオが創れるか、グローバルでの交渉力では、その事前準備が全てではないでしょうか。

なんにしても、ベトナムの友人たちが、子供・家族・仲間を守るために戦場に出向くような事態にならないことを心から祈ります。戦争は、前線でのちょっとした突発事故で始まってしまうようですから...

続きは次回、ヘンカップライ

2014 年 07 月 14 日

【ベトナムの真実（30）】ベトナムで考える日本企業の交渉力④



日本では当たり前だけど、まだまだ普及していないベトナムの自販機

安部政権の下で、日本も集団的自衛権の行使容認に大きく舵を切りましたが、中国周辺でのきな臭さは増すばかりです。越日米で協力していかななくてはならないと思う反面、世界に誇るべき平和憲法との兼ね合いなど、本当に正解のない取り組みがこれから始まっていきます。きな臭い対中国情勢に組みながら、その取り組み自体を“正解”にしていくしかないのではないかと思います。

ベトナムにとっても、経済面での過度な中国依存を解消していく良いタイミングなのではないでしょうか。ベトナムにとって大きな痛みも伴う、過度な中国依存の解消プロセスでは、日本企業には多様なチャンスが巡ってくる筈です。

今回は、ベトナムで考える日本企業の交渉の典型的な症例に、話を戻したいと思います。一つ目は、事前準備不足が顕著で泥縄式の交渉に陥ってしまう症例について少しお話をしました。もう一つの症例は、“自社や日本の当たり前”を交渉の場に、それこそ当たり前のよう持ち込むことです。

「日本の常識は世界の非常識」とか、「ガラパゴス〇〇」というようなことが言われるようになって、かなりの年数が経っています。なので、「日本と海外の常識や当たり前が違っているものだ」ということは、知識としては理解できてきているはずですが、でも、ビジネスの日常が会社内や既存の取引先との当たり前の中で完結していると、ベトナムやアセアンでの交渉の場だと言っても、なかなか日常の当たり

前と意識や思考を切り離すことが難しい現実があります。

国内での共通の当たり前を前提とした交渉やコミュニケーションと、当たり前や前提が違うことを前提とした交渉やコミュニケーション…。特に、交渉現場と意思決定権者である本社の距離感（物理的な距離ではなく、心理的・情動的な距離感）が大きい場合には、交渉現場での修正は並大抵ではありません。さらに根拠のないベトナム・アセアンに対する上から目線が加わると、

「日本では当たり前な話をしているのに、なんで通じないんだ…」

「この国（会社／相手）は、こんな当たり前のことすらわかっていない。本当に駄目だ…」

「だからベトナムは（新興国は／この国は）駄目なんだ。こんなことすら説明しないとイケないし、説明してもわかろうとしない…」

なんて発言が、夜の飲み場で出てきます。ひどい時には、通訳を介している間に、内輪でゴソゴソと相手の駄目出しをしていたり…

「うちではこれが当たり前なのに…」／「日本ではこれが当たり前なのに…」というボヤキは、日本での答え（≠交渉の場での答え）から抜け出せなくなる思考停止の兆候なので、要注意かと思っています。

続きは次回、ヘンカップライ

2014 年 08 月 11 日

【ベトナムの真実（31）】ベトナムとの10年を振り返って



ホーチミンの中心部で突然始まった大規模な地下鉄工事

先日、40代最後のベトナム出張をしてきました。20代後半～30代もベトナムには通い続けていたのですが、あくまでもベトナム好きの旅行者でした。40代に入って、ホーチミン株式市場が立ち上がり始めた（ちょうど今のミャンマー・カンボジア・ラオス《MCL》の株式市場と同じ）タイミングだったので、株式投資や現地証券会社との連携などから、ビジネスパーソンとしてのベトナムとの関係をスタートさせました。

ベトナム株式投資の紹介／ベトナムとベトナムビジネスの紹介／ベトナム進出&ビジネス展開の支援／ベトナムでのアクションラーニングや視察の企画・実施／戦略コンサルファームの立ち上げ／役員をしている上場企業の現地版社の立ち上げ／ITオフショア会社の立ち上げやオフショア化の支援／現地ケーブルテレビの取材やベトナム経営者向けセミナー／執筆や講演・セミナー／MCL等周辺諸国の探索／美味しいレストランの食べ歩き／様々なマッサージや飲み屋の研究／カラオケラウンジの経営…本当に色々な経験をさせてもらった10年間になりました。ベトナムとベトナムの人々に心から感謝です。

この10年で何が変わったかなと、今回の出張では昔の仲間や今の関係先等を訪ねて、少し考えてみました。

この10年間で、“わくわく感”“ドキドキ感”は大幅に減少してしまいました。自分が色々な経験をしてきたためですが、ホーチミンなどが相当生活しやすくなっているのも一因です。今回の出張でも、銀座に本店のある理容室で白髪ぼかしをしてもらい、日本食レストランで食事をし、やはり銀座に本店のある本格的なBARでモルトやラムを楽しみました。そのBAR (MONDE VIETNAM) で飲んでしていると、本気でベトナムにいることを忘れてしまいそうになります。こんな一日は、10年前では想像もできませんでした。

私の“わくわく感”“ドキドキ感”は減りましたが、生活しやすくなっていることで、日本の若者にと

っての『ベトナムにきて、住む・ビジネスをすることのハードル』がすごく下がっているそうです（若者談）。地に足をつけてビジネスや生活をしている、優秀でバックボーンもしっかりした若者（20代・30代）が急増していて、ベトナムに行く度にびっくりします。昔は、駐在員のおじさんや、かなり怪しい人（含む詐欺師さん達）しかいなかったからです。

一方で、ビジネスのやり易さやインフラが10年間で大きく変わったかという、でっかい(?)です。参入するにも撤退するにも不透明で恣意的なルールも、賄賂等の横行も、進まない国営大企業改革も、電気等のインフラも、税関でのトラブルやパートナー企業とのもめごと、なかなか日本企業が儲からないのも、あっという間に入れ替わる日本からの飲食業も、既視感満載です。そんな状況の中で、優秀な日本の若者たちが、欧米やアセアン・中国・韓国・インドの優秀なビジネスパーソンと必死に戦っているのです。本当に、頑張っって成功・勝利を勝ち取っって欲しいものです。

私自身は、きっと50代もベトナムとは付き合っっていきます。「老兵は死なず、ただ消え去るのみ」という感じになるのか、それとも、20代30代の優秀な若者たちと何か面白いコラボをして“わくわく感”“ドキドキ感”を取り戻せるのか・・・ちょっとワクワクしていたりします。

続きは次回、ヘンカップライ

2014 年 09 月 08 日

【ベトナムの真実（32）】ベトナムで考える日本企業の交渉力⑤



ギリギリの交渉の場になっていたであろう旧南ベトナム大統領官邸（統一会堂）

日本企業のベトナムでの交渉では、泥縄式で後手後手にまわってしまうパターンや、日本や自社の“当たり前”を交渉の場に持ち込むパターンが目につきます。この二つに共通するのは、ベトナムや新興国への不可思議な上から目線です。希望的観測やベストシナリオをたずさえて交渉の場に臨んだり、「話せばわかるはず」「こちらを尊重してくれる筈」「こういう風に考えているはず」という前提で議論したりしてしまうのです。

上記以外で目につくのは、交渉するという“業務”を真面目に遂行しているが、本当の意味で相手と“交渉”はしていないように思えるパターンです。

本社から指示された“条件”を押し通すことを“交渉”だと思い込んだり、条件を押し通すための駆け引きに没頭してしまい、『双方の利害を調整して、より良い合意・共感を導き出す』ことから段々と遊離してしまうのです。

“本社から指示された条件を押し通すという業務”を真面目に遂行してしまう結果、時間ばかりがかかって双方が納得できる合意には到達しなかったり、たとえ合意に到達しても合意後の関係性が悪化してしまうことがあります。最終的には、「条件を押し通すこと」と「上司や本社に対する自分の面子」が一体化してしまい、引くに引けぬ状況に陥るケースも見受けられます。

特に大企業では、社内の調整プロセスが複雑で、社内外の多くの利害関係者の意見や立場が絡み合っていることも多く、やっと調整できた“ガラス細工のように繊細な条件”を、どうにかして守ろうとする気持ちになりがちです。人間の心理としては良く理解できるのですが、交渉の場の交渉力に対しては悪影響を与えることは明白でしょう。

一方で、社内外の調整が十分でない中で交渉を開始してしまうと、現地の交渉担当者は、交渉相手と

闘っているのか、それとも本社と闘っているのか、自分でもわからないようになってしまいます。OK Y（お前が、来て、やってみろ）という想いをもちながら、エネルギーの 80%を本社との調整に振り向けないとならない、現地責任者のしんどさは並大抵ではないはずです。

特に、「やっとな社内外の調整をして一定の条件を固めたので、〇〇までに交渉をまとめろ」というような指示が来た場合には、さらに大変です。時間を味方につけることが交渉力の大きな要素なので、みすみす交渉力を相手に与えてしまうようなものだからです。本社から指示された交渉期限ギリギリに相手から提示された案を、不本意ながら飲まざるを得なくなることもあります。「早く（期限までに）合意したい」というプレッシャーをもちながらの、異国での交渉は本当に厳しくつらいものになりがちです。

続きは次回、ヘンカップライ

2014 年 11 月 04 日

【ベトナムの真実（34）】安定感が増してきたベトナム株式市場



2007 年当時の過熱するサイゴン証券

ホーチミンに株式市場が出来たのが 2000 年 7 月（ハノイ市場が出来たのが 2005 年）ですから、ベトナムの株式市場の歴史も 15 年近くになりました。株取引の開始というイベント熱で、約 1 年で 600 ポイント近くまで VN インデックスが急騰して始まったベトナムの株式市場。しかし、イベント熱が冷めると、2005 年末まで 200 ポイント弱の長期低迷時代が待っていました。私がベトナム株投資に関心を持ったのは、そんな長期低迷時代。サイゴン証券という最大手証券会社に「上場企業を訪問したい」と伝え、担当者 2 名に車もつけてくれて、上場企業と一緒に回ってくれる時代でした。



株価ボードを見つめる投資家（2007 年筆者撮影）

06 年半ばに「日本人が知らなかったベトナム株」という日本初のベトナム株投資の本を上梓したのですが、ビナミルクというベトナム最大手の食品会社の大型上場や、特別優遇税措置の活用を目指した 100 社近い企業の上場、2006 年 11 月の WTO 加盟承認というイベント熱が重なり、空前のベトナム株バブルが発生。2007 年 3 月には 1,158 ポイントという史上最高値をつけることになりました。日本の多くの投資関連雑誌やメディアなどでも盛んにベトナム株が紹介され、私も随分インタビューを受けた時期でした。

しかし、翌 2008 年には世界 1 の急落市場に一気に変わってしまいました。ハイパーインフレ抑制のための急激すぎる金融引き締めとリーマンショックが重なり、急落に急落を続けた VN インデックスは、またもや 200 ポイント台に逆戻り。0⇒600 ポイント⇒1158 ポイント⇒235 ポイントという、10 年間のジェットコースターぶりは驚くべきものでした。2010 年代に入って少しずつ回復を続けている VN インデックスは、今、良くも悪くも安定しており、550～650 ポイントを行ったり来たりしています。背景にあるのは、2014 に入ってから貿易・成長率と物価の安定の両立です。

2014 年初 9 ヶ月の輸出額は 1,096 億ドルで前年同期比 14.2%の増加。一方、輸入額は 1,072 億ドルで前年同期比 11.1%の増加でした。結果として、この 9 ヶ月の貿易黒字は約 25 億ドル（外資系企業の貿易黒字が 127 億ドルで、国内企業の貿易赤字が約 102 億ドル）でした。

この 9 ヶ月の国内総生産（GDP）は前年同期比で約 5.62%増加し、四半期毎に見ると、第 1 四半期は 5.09%、第 2 四半期は 5.42%、第 3 四半期は 6.19%となっており、ベトナム経済が回復の途上にあることを期待させる内容です。

9 月の消費者物価指数は、近年（特に昔のハイパーインフレを知る者にとっては）まれな低い水準に抑えられています（先月比 0.4%上昇／前年同月比 3.62%上昇）。2000 年代のジェットコースターから脱したベトナム株式市場の今後 5 年間を注視していきたいと思っています。

続きは次回、ヘンカップライ

2014年12月01日

【ベトナムの真実（35）】ベトナムの美容事情アレコレ



日本人通りにできた新しいマッサージ+美容&ネイルサロン

ある調査で、“ベトナム女性はアジア No1 のポテンシャル美女大国”とされていました。確かに、お化粧をしっかりしている女性が苦手な私にとって非常に快適な国で、素朴で磨いたらきれいになるだろうなという女性を多く見かける気がします。女性の心を持った男性も街中で普通に見かけるのですが、タイなどに比べると？だなと個人的には感じています。

素朴な美女大国ベトナムですが、女性たちの美、特に美白やアンチエイジングへの関心・想いは非常に強いものがあります。バイクに乗る時には、日焼けしないように顔から指の先まで覆っています。日に焼ける機会がないだけの私の肌を見て、「白くていいな」と羨ましそうにします。普段は、全く化粧などせずに会社に来る女性たちも、ハレの場（結婚式や誕生日などのパーティー）ではすごくしっかりと、気合を入れて塗ってこられます。

ベトナムで働く日本女性にお話を聞くと、

- ①スッピンで会社に来る女性が非常に多いこと
- ②パーティーとかで会々と別人のように濃い化粧をしていること
- ③化粧や髪形、ファッションに関して、お互いに毎日遠慮なく批評しあうことに最初の頃はかなり戸惑うようです。

そんなベトナムなので、経済成長と共に“美容にお金をかける女性”が確実に増えてきています。独身でも既婚でも、バリバリ働いている女性が多いベトナムですので、より良いチャンスをつかむ為の語学等の教育と、美容にはお金を惜しまない傾向がますます顕著になっていくと思います。

路上で髪を切る青空床屋もすっかり減り、美容サロン・スパが乱立しています。

市場の空きスペースでやっていたネイルも、室内のネイルサロンでやる人が増えてきています。美容業界の方によれば、日本の 80 年代から 90 年代前半のイメージに近づいているそうです。

日本でもだいぶ周知の事実となってきましたが、ベトナムのファッション・美容の世界での“韓国の影響力”は強大です。毎日流されている韓流ドラマ・映画・音楽とリンクした、韓国の化粧品・美容技術等のブランド力には圧倒されます。日本・日本人が好きなベトナム女性も、ファッション・美容の情報は韓流からという世界です。

少しお金ができた女性の間では、プチ整形も行われています。FB で知り合いの女性の顔が微妙に変わって、自撮り写真のアップが急に増えたりします。顎を少しシャープに前に出すのが芸能人の間で流行っているようで、顎だけを隠した女性とすれ違うと、「あの人、顎を手術したのね」と羨ましそうに言います。

続きは次回、ヘンカップライ

2015 年 01 月 05 日

【ベトナムの真実（36）】 恭賀新年



日本人による癒しオーガニック美容サロン in ホーチミン

新年明けましておめでとうございます。

昨年は、ベトナムでの対中デモ騒動、ブラジルワールドカップ、日中・日韓の関係悪化と集団的自衛権行使の閣議決定、消費税導入と GDP ショック、黒田バズーカによる急激且つ更なる円安、ウクライナ危機とルーブルショック&逆石油ショック、エボラ出血熱にイスラム国の勢力拡大、御嶽山の噴火に原発の再稼働問題、死に体のオバマ政権と白鵬の史上最多優勝と高倉健の死去、香港の民主化デモと習近平国家主席による前代未聞の汚職撲滅キャンペーンと安倍政権による年末の駆け込み総選挙…など、2015 年へのリスクの種が沢山ばらまかれた一年だったように感じています。皆さんの 2014 年はいかがでしたでしょうか？

さて、ベトナムの美容業界は、日本の 80 年代から 90 年代前半のイメージに近づいているそうです。“日本流”の影響力・ブランド力は、現時点では韓流の足元にも及んでいないベトナム。



日本人による癒しオーガニック美容サロン in ホーチミン

そんなベトナムに「日本流のメイクアップ・美容技術を伝えたい」という想いを持って来られた方々と色々とお話しする機会がありました。

ベトナムに来られると分かるのですが、びっくりするほど沢山の美容サロンが乱立しています。ミニスカートのお姉さんが沢山暇そうにたむろしていて怪しい雰囲気ですが、普通にカットやシャンプー、ネイルやカラーリング、パーマをしてくれます。基本的には男性期待のサービスはない筈です。上の階でマッサージやエステをしてくれる店も多いのですが、エステ＝マッサージという認識のお店が殆どです。

日本では美容と理容が分かれていて、きちんと専門学校で勉強した上で、更にお店の徒弟制度の中で鍛えられますが、ベトナムはそうではないようです。“短期間で基本的な技術だけを教える学校のようなもの”に通って、その後でいきなり独立してしまう人が殆どです。特に資格制度もなく、技術や薬剤知識も乏しいまま、しかも経営のノウハウもなくお店を開いてしまうのです。「あまりに知識や前提の当たり前が低レベルなので、営業するにも雇うにも手間がかかる」という嘆きを皆さんからお聞きしました。

日本の有名美容室やエステサロンの厳しい上下関係やいじめの話も強烈で面白かったのですが、印象に残ったのは、「ベトナム人は日本人ほど細かく色を識別していない」という話でした。日本人のお客様の好みに合わせて微妙な色合いのものを揃えていると、「どうしてそんな同じ色ばかりそろえるの？」と真顔で聞かれるそうです。もしかしたら、日本人の微妙な色彩感覚は逆に特殊なものなのかもしれません。

また、女性スタッフを如何に教育して、サービスの質の徹底を図りつつ、彼女らに定着してもらうかに悪戦苦闘しているのが良くわかりました。腕も確かで、粘り強く打たれ強く、コミュニケーション能力の高い日本人マネジャーがいないと、ある程度以上のキャパの店は運営できないのです。そのマネジャーが日本に帰ってしまったら、ゼロから又やり直さないといけないリスクを抱えているのが現状かと感じました。そんな日本人マネジャーは、ベトナムでなくても、日本でもシンガポールでもどこでも活躍できるはずなので、経営者的にはなかなかしんどい筈です。傍目からはチャンスが一杯ありそうなベトナムの美容業界も、飲食等他のサービス業と同じように、一筋縄ではいかない現実が垣間見られました。

続きは次回、ヘンカップライ

2015 年 02 月 02 日

【ベトナムの真実（37）】2015 年のベトナムは...



旧正月前のハノイ湖の風景

今年のテト（ベトナムの旧正月）は、2 月 19 日（木）です。理屈はよく分かりませんが、1 ヶ月間ぐらいの幅でテトの日は毎年動きます。今年はかなり後ろ倒しの年です。

2 月に入り、“1 年の終わり（日本で言えば師走）”ということで、日々わさわさとウキウキとしていく時期です。当然ながら（？）、いわゆるビジネス関係は全く進展しなくなります。早めに田舎に帰ろうとする人も増えてきて、レストランや工場なども徐々に歯抜けになっていく不思議な 2～3 週間が続いていきます。チャイナ+1 ということで、ベトナムへの工場進出も毎年増加していますが、遠い田舎におんぼろバスで帰省する人も多く、テト前後の 2 ヶ月間ぐらいは工場がまともには稼働しないのが“当たり前”です。テトボーナスをもらって帰省して、もう工場に戻って来ない従業員も又“当たり前”です。

さて、実質的には 3 月からベトナムの 2015 年が始まります。シニアアドバイザーをしている戦略コンサルティングファーム CDI のアジアビジネスユニットの小川プリンシパルは、アジアの 2015 年を見通すキーワードとして 4 つを挙げています。

- 1 : AEC（アセアン経済共同体）
- 2 : 新しいリーダー
- 3 : 外資規制の緩和
- 4 : 近代化、成熟化、多様化

（出所：<http://www.cdiasiabusiness.com/library/zoom.html?pg=97>）

確かに 2015 年は、“AEC（アセアン経済共同体）の創設”を年末に控えている、アセアン 10 ヶ国にとっても、ベトナムにとっても、日本にとっても非常に大事な一年になる筈です。6 億人の強大な経済圏への期待と期待の裏返しの失望が交錯することになっていく 1 年になるのでしょう。

ちなみに、AEC の創設は、①市場の統合（関税撤廃等域内貿易の促進）、②小売・金融などのサービス分野での外資規制の緩和③熟練労働者の自由な移動 が柱となっています。域内におけるヒト・モノ・サービスの自由化が促進され、『単一市場&単一生産地としてのアセアン 10』が段階的に実現されていくことが、域内外から期待されています。

一方で、今年のアセアン議長国であるマレーシアの貿易産業大臣は、「各国の経済状況や所得格差に配慮しながら進める必要があり、本格的に統合するのは 2020 年になる。緩やかに進めるのがアセアンウェイだ。」と語っています。ヒト・モノ・サービスの自由化の進捗度合いもまちまちなのが現状（モノ>ヒト>サービス）ですし、熟練労働者の移動の自由化や小売りの出資規制の緩和、金融面での相互自由化など、難所がまだまだ残っています。そんな中、2018 年の域内関税の完全撤廃はかなり現実的な目標になってきています。ヒト・モノ・サービスの自由化の中では、圧倒的に“モノの移動の自由化”が先行しているのです。

続きは次回、ヘンカップライ

2015 年 03 月 02 日

【ベトナムの真実（38）】2015 年のベトナムは...（続）



昼下りのホーチミンのビジネス街

アセアンでは、2018 年の域内関税の完全撤廃が、かなり現実的な目標になってきています。ベトナム・カンボジア・ラオス・ミャンマー以外の 6 ケ国間では、既に関税撤廃（99%）が完了しています。『ベトナム他 4 ケ国でも関税が撤廃されると、モノの移動が更に活発化し、安価な労働力を武器にこの 4 ケ国にも恩恵が大きい筈』というような言い方がなされたりしています。

しかしながら、ベトナムにとってモノの移動の自由化は、本当に恩恵ばかりなののでしょうか？ベトナムの賃金水準は年々上昇を続けており、『既に管理職レベル以上では日本と比べても高水準にある』ことも指摘されています。2015 年からの最低賃金は、最大で 14.8%引き上げられ、2011 年の倍になっています。安価な労働力を求めて域内分業（サプライチェーン）を検討する企業の目線で考えれば、カンボジアやミャンマー等とベトナムは違って見える筈です。

サプライチェーンの肝の部分は工業国化で、ずっと先を行っているタイに置き、労働集約型の工程はベトナムよりは安価な（すぐに安価ではなくなるとは思いますが）カンボジア等に置く世界が、どんどん進んでいくような気がします。一時話題になった、“ジャパンパッシングならぬベトナムパッシング”が、静かに進展する可能性を感じざるを得ません。悪名高いベトナムの税関を改革・改善するよりも、タイとベトナム以外の周辺国間の通関手続きを簡素化・効率化する方がよっぽど現実的な気がしますし…。

ベトナムの（ベトナムに直接・間接に投資してきた外資にとっても）大誤算は、『2020 年までに工業国化するという国家目標』が、遅々として進んでこなかったことです。2015 年⇒2018 年⇒2020 年とモ

ノの移動の自由化が進む中で、『タイと並ぶ陸のアセアンの工業国』として、背後に控えるカンボジア・ラオス・ミャンマーを後発国として活用して経済発展していくベトナムが、今、目の前にある筈だったのですが…。

周辺国、特にタイとの競争の視点の中で、育成すべき産業を見極めて重点的に国を挙げて支援し、外資を呼び込むことがこの 10 年間、全く出来てこなかったのが本当に痛いです。ベトナム版“失われた 10 年”と個人的には呼んでいます。

2014 年のベトナムは、国会目標を上回る 5.98% の GDP 成長を達成し、為替や消費者物価指数の安定化にも成功しました。2015 年は、ベトナム版“失われた 10 年”を取り戻すためのスタートの大事な年だと思います。

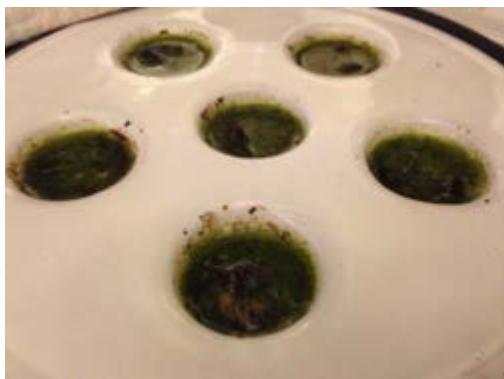
ただ、AEC の進展、急激且つ予想外の原油安、着々と進められている中国の南下政策など、外部環境の荒波もどっと押し寄せてくる 1 年になります。『大メコン圏 (GMS) + アジアインフラ投資銀行構想』などを積極的に仕掛ける中国と、南シナ海の領有権めぐり対立するベトナム。TPP も迷走をしており、頼みの米国は中東・テロで手一杯。タイ・シンガポール・マレーシアは、証券取引所の相互接続も開始し、AEC 創設に歩調をあわせて株式市場の統合も進み始めています。国際市場として確固たる地位を築いているシンガポールと、アセアンの雄インドネシア、「大メコン圏証券取引所」を標榜し始めているタイ。ホーチミン・ハノイの証券取引所も大きな変革を求められるようになるはずです。

ベトナム版“失われた 10 年”を取り戻すため 2015 年が、ベトナムにとっても、ベトナムに関係する日本企業・日本人にとっても良い 1 年であることを心より願っています。3 年続けさせていただいたこのコラムも今回で最終回です。この後は、CDI アジアビジネスユニットの小川プリンシパルに引き継ぎます。自ら手を挙げて CDI ベトナムの立上げにホーチミンに来て、ベトナムだけではなく、タイ・インドネシア・マレーシア・シンガポール・ミャンマーなどのコンサルプロジェクトで活躍しています。多角的な、若者の視点も織り交ぜたコラムになるのではないかと思います。

有難うございました、シン・カム・オン

2014年10月06日

【ベトナムの真実（33）】ホーチミンの裏通り



ベトナムの絶品エスカルゴ

ベトナム訪問の楽しみの一つに、“裏通り散歩”があります。「メジャーな観光スポットを快適なバスやタクシーで回るだけでは味わえない世界」が広がっています。ハノイの旧市街は有名で、ここは細い沢山の専門裏通りがあって、それが観光名所になっています。ホーチミンにも色々と裏通りがあって面白いのですが、レタントン通りの横道・裏通りを定期的に散策するのが好きです。



ホーチミンの裏通りにある老舗のラテンミュージックバー

ある日、本当に何もなくて、ベトナム人も誰も入らなかったような横道に、日本人の若い社長が素敵なピザ専門店を出しました。

そこが口コミで人気になり、その店は店を拡張していきました。そしてその隣に日本式の美味しいラーメン屋が出来て、日本の定食屋も増え、ハンバーグの専門店まで出店。そして集まってくる多くの日本人をターゲットに、ネイル&エステのお店や、カラオケバーも集まってくる。昼は美味しい日本流の

ランチを求めてベトナム人が押し掛け、午後は駐在員のマダムがネイルやエステできれいに磨きをかけ、夜は日本人・欧米人が美味しいディナーを楽しみ、ついでにカラオケを愉しんでいく日本人のグループ…かなりの集客力を持ったスポットがゼロから出来上がっていくのを見ることもできるのが、“裏通り散歩”の魅力です。

ゴーバンナムという大きめの横道も、昔は単なるバイクのベトナム人の近道でした。そこに1軒のカラオケバーができ、そのオーナーがその通りに集中的にお店を開き、有名なカラオケバー通りに大変貌。韓国人・日本人が夜な夜なホーチミンの夜を堪能し、公安に目をつけられて幾つかのバーが閉店。代わりに日本食レストランやワインバーが増加中。日本人オーナーの下で働いていたベトナム人が、何件かカラオケバーを買って今やオーナーとなり、その通りを仕切っています。彼は40ドルの飲み放題を30ドルにしてくれます（笑）。

もっと細い裏通りに入ると、びっくりするほどの数のガールズバーとマッサージエステが乱立しています。奥の方の200Mほどの通りに久しぶりに入り込んだら、ガールズバーが4軒にマッサージ&エステが2軒。メイン通りのお店は日本人や韓国人が実質的なオーナーであることが多かったのですが、これらの小資本(?)のお店は、そういったお店で働いていたベトナム人が名実ともに経営していることも多く、なんとなく日本流だけどちょっと違うお店が次々とできます。「雨後の筍」を日本では見たことがなかったのですが、ホーチミンの裏通りを散策するだけで体感できて、かなり楽しいです。

「ベトナムには日本のような流行がない」とマーケティングの方がおっしゃっていましたが、何か儲かりそうだということと同じ形態のビジネスが、同じ場所で、イナゴの群れのように発生しては消えていきます。その周辺で真面目に地道にビジネスをしていたお店が、その余波で潰れていったりします。色々な発見や考える材料を与えてくれる“裏通り散歩”、これからも止められません…

続きは次回、ヘンカップライ