

# 日本企業のベトナムでの事業展開への期待と現実

北嶋 誠士

## Expectations and Realities of Japanese companies' Business Development in Vietnam

Satoshi KITASHIMA

### はしがき

近年、日本企業の事業展開先としてベトナムに注目が集まっている。日本からベトナムへの直接投資は、2019年に投資認可件数で過去最高の680件を記録した<sup>1</sup>。その後の日本企業の進出は、コロナ禍で失速しているものの、日本のビジネス支援機関が実施した調査において、ベトナムは有望な事業展開先として上位に位置している

(第1表)。ベトナムが有望な理由としては、「安価で豊富な労働力」と「マーケットとしての成長性」が挙げられている。しかし、ベトナムはこうした日本企業の期待に応えられるのであろうか。これが本稿の問題意識である。

日本企業のベトナムでの事業展開とビジネス環境との関連について論じた先行研究では、ベトナムの魅力としての「安価で豊富な労働力」や「マーケットとしての将

第1表 ビジネス支援機関による日本企業の海外事業展開に関する調査の概要

国際協力銀行	中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）： 1位 中国（47.0%） 2位 インド（38.0%） 3位 米国（32.8%） 4位 ベトナム（30.4%）	ベトナムが有望な理由： 1位 現地マーケットの今後の成長性（74.0%） 2位 安価な労働力（46.2%） 3位 他国のリスク分散の受け皿として（25.0%）
日本政策金融公庫	今後3年程度の事業展開における有望国・地域： 1位 ベトナム（33.5%） 2位 中国（14.0%） 3位 タイ（8.9%）	ベトナムが有望な理由： 1位 現地市場の将来性が高い（45.0%） 2位 労働力が豊富（39.4%） 3位 既存取引先が既に進出（36.1%）
日本貿易振興機構	海外で事業拡大を図る国・地域： 1位 中国（48.1%） 2位 ベトナム（41.0%） 3位 タイ（36.3%）	ベトナムでのビジネス環境の魅力・長所： 1位 市場規模・成長性（86.1%） 2位 親日的な国民感情（41.5%） 3位 人件費の安さ、豊富な労働力（40.9%）

（注）国際協力銀行、日本政策金融公庫とも2021年に実施。日本貿易振興機構については2020年調査、2021年調査が発表されているが、国・地域ごとのビジネス環境の魅力・長所の記載がないため、2019年の調査を採用した。なお、2019年の調査と2020年・2021年の調査では「海外で事業拡大を図る国・地域」の質問の対象企業が変更になっているが、ベトナムは2020年調査で3位（40.9%）、2021年調査で2位（46%）となっている。それぞれの調査の対象、属性、回答企業数等はそれぞれの調査報告書を確認されたい。

（資料）国際協力銀行（2021）、日本政策金融公庫（2021）、日本貿易振興機構（2020b）から作成。

<sup>1</sup> 日本貿易振興機構（2020a）6 ページ。ベトナムで会社や工場の新設、拡張などを行うには、投資プロジェクトごとに、所管当局から投資登録証明書（IRC）の発給を受けることが必要である。ここでの件数はこのIRCの発給件数であり、実際に進出した企業の数ではない。

来性」は、所与のものとして扱われ、詳細な分析を行ったものは少ない。例えば、星野（2019）は、投資先のベトナムの優位性を的確に整理して、「成長する国内市場」、「若くて優秀な人材」、「政治・社会の安定性」、「自由貿易の拡大」、「投資先としての絶好の位置」の5点を挙げている。この中で、「若くて優秀な人材」の分析とし

ては、①平均年齢が31歳と若いこと、②識字率が93.5%と高いこと、③年間の労働日数が300日以上と多いが、遅刻や無断欠勤はほとんどないことを挙げている。また、「成長する国内市場」の分析としては、①ASEANの中で3番目に人口が多いこと、②1人当り所得・支出が年々増加していること、③平均年齢が非常に若く伸び盛りの国であること、④外資企業の地方への進出に伴い地方部による消費の底上げが期待されること、⑤2009年より小売・卸売業の100%外資での進出が可能となったことを挙げている。何れの指摘もデータや現状の列挙にとどまる。

本稿では、ベトナムの事業展開先としての魅力である「安価で豊富な労働力」と「マーケットとしての将来性」について、詳細な分析、検討を加え、その実態を明らかにする。

## 第1節 ベトナムの「安価で豊富な労働力」の実態

第1節では、「安価で豊富な労働力」の実態について分析する。この際、論点を賃金水準面と労働供給面の2つの点に分けて検討を行う。なお、ここでは、輸出志向型の製造業の視点から議論を進める。

### 1. 賃金水準面での魅力の検討

#### 1) 賃金水準の他国比較と賃金上昇問題

ベトナムの賃金水準が魅力的かを評価するとき、一般にまず検討されるのはライバルとなる近隣諸国との比較であろう。2021年において、在ベトナムの日系企業の作業員の月額基本給は中国の41%、マレーシアの54%、タイの61%、インドネシアの69%の水準にある(第2表)。フィリピンとは同水準で競合関係にあるといえよう。カンボジア、ラオス、ミャンマーは、賃金水準は低いものの、人口規模の小ささ(カンボジア、ラオス)、教育水準の低さ、インフラの未整備、政情不安(ミャンマー)などから、ベトナムとは比較の対象とならないことも多い。ベトナムは近隣諸国との比較では、賃金面で競争力

第2表 中国・ASEAN主要国の進出日系製造業の月額基本給

	(単位:ドル)					
	作業員			エンジニア		
	11年	21年	倍率	11年	21年	倍率
中国	306	651	2.1	550	1,000	1.8
マレーシア	344	492	1.4	973	939	1.0
タイ	286	433	1.5	641	772	1.2
インドネシア	205	384	1.9	408	556	1.4
フィリピン	248	269	1.1	390	428	1.1
ベトナム	123	265	2.2	290	531	1.8
カンボジア	82	215	2.6	204	600	2.9
ミャンマー	68	164	2.4	176	351	2.0
ラオス	-	145	na	-	442	na

(資料) 日本貿易振興機構(2011)、同(2021)から作成。

を有している。

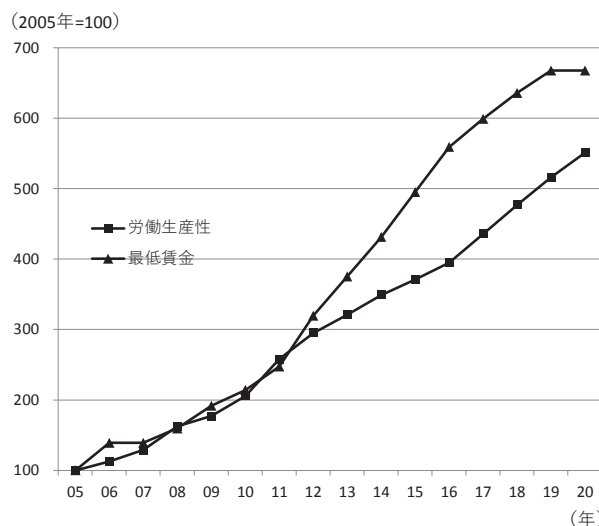
次に検討されるのは、自社製品を投資対象国のビジネス環境の中で生産した場合に、当該国の賃金水準で利益を出せるかである。この場合、賃金の上昇が懸念事項に挙がることが多い。実際、ベトナムの賃金上昇率は高い。日系製造業の作業員の月額基本給は2011年の123ドルから2021年は265ドルと2.2倍に上昇し、エンジニアの月額基本給は同じく290ドルから531ドルと1.8倍に上昇している。

なお、2011年の日系製造業の賃金上昇率は18.4%で、筆者は当時の論考で、「進出日系企業からは『ベトナムの賃金の上昇は急激すぎる。人件費のメリットは薄れて来ている』といった悲鳴が聞こえてくる」という記述を残している<sup>2</sup>。それから10年が経ち、賃金は2倍以上に上昇した。しかし、日系製造業は依然として活動を続けている。撤退の動きは殆どみられないどころか、拡張投資を行う日系企業もある。

### 2) 賃金の上昇に対する企業の対応

賃金が上昇しても、それに応じて労働生産性が伸びれば賃金水準が問題になることはないはずである。しかし、ベトナムの最低賃金の伸びと労働生産性の伸びを比較すると、2011年までは両者の伸びはほぼ一致していたが、2012年以降は最低賃金の伸びが労働生産性の伸びを上回って推移している(第1図)。賃金の上昇に労働生産性の伸びが追いついていないにもかかわらず、なぜ日系製造業はベトナムで生産を維持、拡大できているのだろうか。

まず、企業自身による対応として2点を指摘したい。第一は、生産コスト削減に向けた努力である。製造原価



第1図 ベトナムの労働生産性と最低賃金の増加率  
(資料) ベトナム統計総局ホームページ、最低賃金に関する政府政令から作成。

<sup>2</sup> 北嶋(2012)360ページ

に占める人件費と原材料・部品などの材料費の比率は、2012年の時点で人件費が18.3%、材料費が62.4%であった<sup>3</sup>。すなわち、原材料・部品のコストを抑えることで、人件費の上昇を吸収できると考えられる。原材料・部品のコストを下げる効果的な方法は、輸送費や関税がかからない現地での調達を推進することである。ベトナムの日系企業の現地調達率は年々上昇し、2011年の28.7%から2021年には37.4%に上昇している。この背景には、日系サプライヤーの進出が進んだことが寄与している。くわえて、徐々にではあるが、地場系サプライヤーからの調達も進んできている。しかし、その調達率はタイやインドネシアと比べれば低く、今後重要となるのは現地系サプライヤーの育成である（第3表）。

第3表 中国・ASEAN主要国の進出日系製造業の現地調達率

(単位：%)

	全体		調達先の内訳					
			地場		日系		その他外資	
	11年	21年	11年	21年	11年	21年	11年	21年
中国	59.7	69.5	32.5	45.5	22.7	19.9	4.5	4.1
タイ	53.0	56.4	22.2	23.3	28.8	29.9	2.0	3.2
インドネシア	41.0	45.5	20.6	23.0	18.2	20.3	2.3	2.2
フィリピン	26.3	30.7	11.2	15.4	12.2	13.6	3.0	1.7
ベトナム	28.7	37.4	13.1	16.2	9.8	16.9	5.8	4.3

(資料) 日本貿易振興機構 (2011)、同 (2021) から作成。

第二は、ベトナムの労働生産性の伸びが低いことと逆説的となるが、企業が生産性の向上に取り組んだことである。労働使用効率（労働者1人当たり平均売上額を労働者1人当たり平均収入で除した比率）をみると、外資系企業全体では低下傾向にあるものの、100%外資企業に限れば、ほぼ横ばいで推移している（第4表）。外国企業が経営権を完全に掌握することができる100%外資企業では、生産性向上に向けた取り組みが行われていることが伺える。

第4表 ベトナムの外資系企業の労働使用効率

(単位：倍)

	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年
外資系企業全体	14.1	12.7	12.9	12.9	12.7	11.8	12.3	12.6
100%外資企業	12.0	11.5	12.0	12.0	12.0	11.2	na	na

(注) 労働者1人当たり平均売上額を労働者1人当たり平均収入で除した比率。

(資料) Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020)、Tổng cục Thống kê (2018a) から作成。

労働使用効率を高めるには、分子の1人当たり売上高を高めるか、分母の1人当たり収入を抑えるかの方法しかない。1人当たり売上高を高める方法として、近年、省力化や自動化の取り組みが進んでいる<sup>4</sup>。また、他国の人件費で合わなくなった製品（ベトナムからみればまだ付加価値の高い製品）の生産をベトナムに移管・集約すること

や、既存の品目の増産や新たな品目の生産をベトナムで行うことで、労働密度を高めることも考えられる。これらの最近の例として、プラスチック部品成型のユウワは、ベトナム工場に新棟を建設し、金型製造や成型、組み立てなどに使うスペースを拡張するにあたり、検査などの工程で省力化を図り、現地従業員の数は増やさないとしている<sup>5</sup>。

分母の1人当たり収入を抑える代表的な方法としては、地方・農村部への進出がある。縫製業やワイヤハーネス製造など生産工程の省力化や自動化が難しい労働集約型の業種は、近年、より人件費が安い地方・農村部へ進出している。

### 3) ビジネス環境の改善

企業努力以外にも、各種インフラの整備や、ビジネスサポート関連企業の集積によって、ビジネスがやり易くなったことも、ベトナムでの生産維持、拡大に寄与したと考えられる<sup>6</sup>。

インフラについては、この10年間で交通インフラの整備が格段に進んだ。2010年には、ベトナム初となる高速道路がホーチミン市とメコン河沿いのティエンザン省の間で開通した。以降、ハノイ市、ホーチミン市、ダナン市を起点に次々と高速道路が開通した。これにより物流や人の移動が格段に便利になり、高速道路沿いに外資系企業が進出する動きがみられた。例えば、北部では、2012年にハノイ市とニンビン省の間で高速道路が完成し、その中間にあるハナム省（ハノイ市の南に隣接）への日本企業の進出が進んだ。

港湾も昔は河川港がメインであったが、現在は深水港が整備されている。南部では2009年頃からカイメップ・チーバイ港群（バリア・ブンタウ省）の建設が進みはじめ、北部では2018年にラック・フエン港（ハイフォン市）が開港した。深水港の整備によって、大型船の寄港が可能となり、欧米への直行路線が就航して、主要海外市場への輸送日数が短縮された。

このほか、電力についても、2010年ごろは電力不足が発生し停電が頻発し、企業は計画停電による操業休止や、自家発電設備の導入など余計なコスト負担を迫られ

<sup>5</sup> 『日本経済新聞電子版』2022年8月29日「ユウワ、ベトナム工場に新棟 中国からの切り替え需要増」に基づく。

<sup>6</sup> ベトナム日本商工会議所 (JCCI) のホームページによると、2022年8月1日時点で798社が会員となっている。このうち、工業部会の所属が367社であるのに対し、貿易部会59社、建設部会126社、金融保険部会40社、サービス等部会142社、運輸部会39社と、数多くの日系ビジネスサポート関連企業が集まっている。(2022年9月20日閲覧)

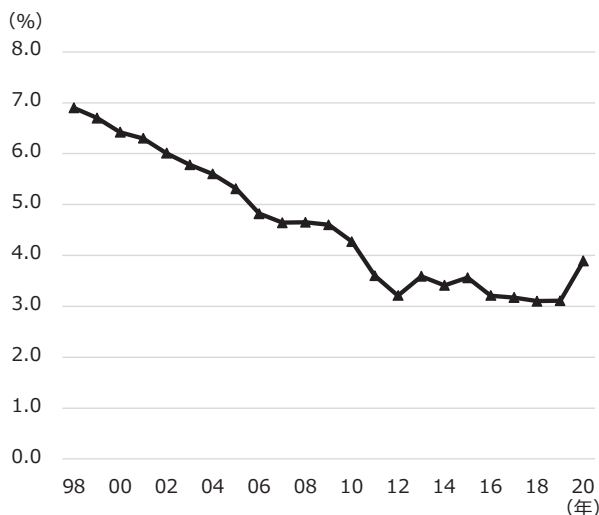
<sup>3</sup> 日本貿易振興機構 (2012) 46 ページ

<sup>4</sup> 北嶋 (2021) 参照。

たが、2012年に北部で東南アジア最大の水力発電所が完成してからは停電は殆どみられなくなった。

## 2. 労働供給面での魅力の検討

コロナ禍の前、ベトナムの日系製造業からは労働力の不足の声が聞かれた。当時、多くの人員を要する大規模工場では、バスを仕立てて近隣地域からワーカーを集めたり、工業専門学校から学生にアルバイトで来てもらったりと、各社とも労働力の確保に苦勞していた。労働需給の状況を計るため失業率（都市部）の推移をみると、2020年はコロナ禍で上昇したものの、それ以前は失業率は低下傾向が続き、労働需給のひっ迫が示されている（第2図）。こうした中、北嶋（2020）では、今後の労働供給源の可能性として、①「第2次ベビーブーム世代」の労働市場への参入と②地方・農村部の活用を挙げた。以下ではこの2点について改めて考察する。



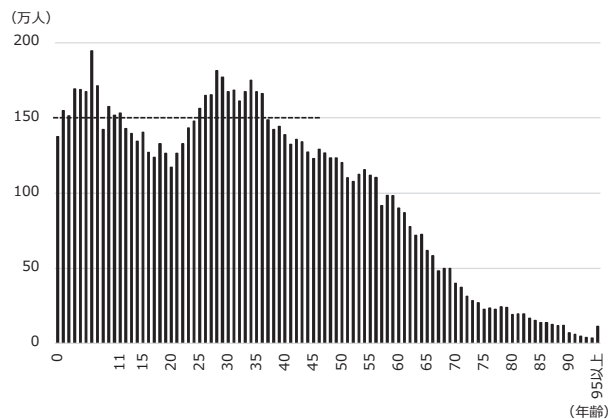
第2図 ベトナムの失業率（都市部）  
（資料）ベトナム統計総局ホームページから作成。

### 1) 人口動態面からの予測

人口動態面に関しては、2019年4月1日時点で1歳から11歳の世代は、150万人以上の人口があり（ただし、8歳世代の142万人を除く）、1世代平均では162万人である（第3図）。これは、12歳から24歳の世代がいずれも150万人を下まわり、1世代平均134万人であるのと対照的である。1歳から11歳の世代は、長年の戦争と計画経済の失敗による困窮から立ち直って来た時代に生まれた「第1次ベビーブーム世代（1982年から1994年生れ）」の子供たちで、「第2次ベビーブーム世代」といえる。この豊富な人口を有する「第2次ベビーブーム世代」が、2023年になると生産年齢に達し、労働市場に参入してくる。これは労働需給のひっ迫や賃金上昇圧力を一定程度緩和する効果があるであろう。

### 2) 地方・農村部の労働供給力の実態

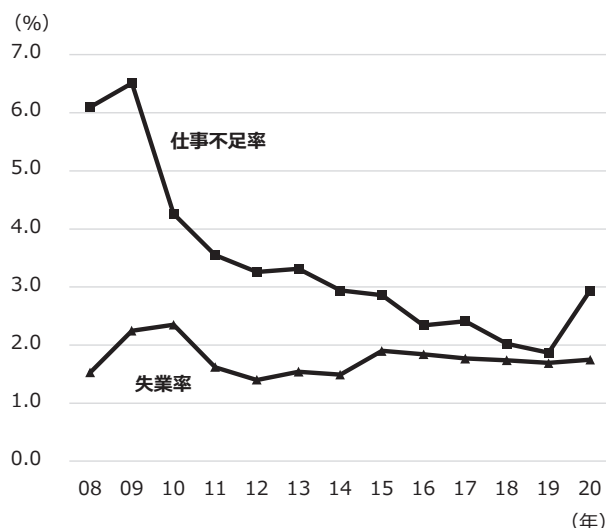
地方・農村部の労働力の活用については、確かに労働



第3図 ベトナムの人口分布（2019年4月1日時点）  
（資料）Tông cục Thống kê (2020) から作成。

集約型の企業は地方・農村部に進出している。しかし、本当に地方・農村部に余剰労働力は残っているのか、とくに外資系製造業が好む若い労働力はどれほどいるのかを改めて検討してみたい。

まず注目するのは「仕事不足率」と呼ばれる指標である。これは「失業はしていないが、まだ仕事量が足りない」と考えている労働者の割合である。農村部の仕事不足率は2010年頃から急速に低下を始め、2009年の6.5%から2019年には1.87%にまで低下している（第4図）。これは時間を持って余している労働者が農村部に殆どいなくなったことを意味する。



第4図 ベトナムの農村部の失業率と仕事不足率  
（資料）ベトナム統計総局ホームページから作成。

この背景には、元々農業に従事していた人々が、農村部に進出してきた製造業やそれに付随するサービス産業で職を得たためと推察される。実際、地方・農村部における外資系企業の数、2011年から2016年の5年間で、北部山岳・中流地域<sup>7</sup>では2.21倍、北中部・中部沿岸地域<sup>8</sup>では1.86倍、メコンデルタ地域<sup>9</sup>では1.93倍に増加

した<sup>10</sup>。この結果、農業を主な収入源とする世帯の割合は2011年の57.1%から2020年には40.7%に低下した。即ち、兼業農家の数が増加しているのである。とくに、北中部・中部沿岸地域では2011年の59.9%から2020年には40.1%へと低下が目立つ<sup>11</sup>。なお、同地域では工業団地が2013年の34カ所から2020年には68カ所にまで倍増し、これは全国の地域で最も多い増加率である<sup>12</sup>。

また、若い労働力の農村部から都市部への移住の動きにも注目を要する。2019年4月1日から2020年4月1日の間に国内で移住した人口は53万3,798人である。このうち69.1%に相当する36万8,898人がホーチミン市を擁する南東部地域<sup>13</sup>に移住している。南東部地域に移住した人の元の居住地は、メコンデルタ地域が19万7,422人、北中部・中部沿岸地域が9万5,754人でこの2地域で約8割を占めている。移住した年代層は20歳から24歳が最も多く、25歳から29歳、15歳から19歳が続く<sup>14</sup>。若い世代が農村部から地方部へ移住して行く結果、農村部では高齢化が進んでいる。2019年の60歳以上の高齢者の割合は都市部が11.3%、農側部が12.1%である。その中でも、南東部への移住者が多いメコンデルタ地域は12.9%、北中部・中部沿岸地域は13.0%と高齢者の割合が全国平均（11.9%）よりも高くなっている<sup>15</sup>。

以上の考察からは、地方・農村部では、多くの人々が十分な職を得ていて、若い労働者は都市に移住し、高齢者が多いという姿が浮かび上がる。近年は、技能実習や留学の名目で日本など海外に「出稼ぎ」に行く若手人材も多いだろう。一般論として「地方・農村部には若くて豊富な労働力が存在する」とするのは言い過ぎであろう。

### 3. 岐路を迎える「安価で豊富な労働力」

外資系企業の売上高利益率をみると、企業全体の数値を上回って推移している（第5表）。外資系企業は、企業

努力、ビジネス環境の改善、地方への進出によって、賃金上昇の吸収と労働力の確保を実現しながら、ベトナムでの事業活動を維持、拡大させてきたといえよう。

第5表 企業の所有形態別売上高利益率

	(単位：%)						
	10年	15年	16年	17年	18年	19年	20年
企業全体	4.5	3.6	4.0	4.3	3.8	3.4	3.5
100%国有企業	5.3	3.5	6.0	6.1	5.0	5.3	5.1
民間株式会社	3.3	2.8	2.1	3.7	4.3	2.8	3.0
外資系企業全体	8.8	5.8	6.7	6.6	5.6	5.3	5.7
100%外資企業	4.2	4.8	5.5	6.1	5.1	5.1	5.6

(注) 売上高利益率は純売上額を税引き前利益で除したものの。

(資料) ベトナム統計総局ホームページから作成。

このように「安価で豊富な労働力」という魅力は現時点では維持できている。しかし、「第2次ベビーブーム世代」の労働市場への参入が終わると労働需給が引き締まり、賃金上昇圧力が高まる可能性がある。今後は、賃金上昇に見合った労働生産性の上昇に向けた取り組みがより一層、重要になってこよう。

しかし、外資系企業の努力に頼り切ることはいできない。ベトナム統計総局が行った調査によると、「生産プロセスの更新を計画している企業」の割合は、地場民間企業が66.7%であるのに対して、外資系企業は32.6%に過ぎなかった<sup>16</sup>。上述のように、省力化や自動化により、生産性の向上を図る企業も確かに存在するが、単に安い労働力が目的の企業も多いと推察される。この点について、ベトナム政府は「外資系企業が多いハイテク部門（電子産業）といえども、部品を輸入して組み立てるだけの工程であり、国内で生み出される付加価値は相対的に低い。ハイテク部門は、安い労働力の使役と優遇措置の享受に注力しており、国内部門への波及効果が未だ多くはなく、労働生産性の上昇の突破口とはなっていない」と手厳しい<sup>17</sup>。

ベトナム共産党は2019年8月20日、政治局議決（50-NQ/TW号）を発出し、今後は外国投資を選別し、先端技術など付加価値の高いプロジェクトを優先する方針を示した。労働生産性を上げるため、高付加価値のプロジェクトを誘致したいのは理解できる。しかし、投資先を選別するのは外国企業であり、ベトナムは選んで貰う努力をしなければならない立場である。

もとより、外資系企業の立場からすると、ベトナムの経済発展に貢献する義理はない。その理由の一つとして、外資系企業はベトナムでの活動に期限がある。製造業の場合、多くは工業団地開発会社からサブリースを受ける形で工業用地の土地使用权を取得する。土地使用权

<sup>7</sup> 北部からハノイ市を中心とする紅河デルタ地域を除いたエリア。北部の紅河中流域や山岳地帯にある全14省が含まれる。

<sup>8</sup> ダナン市を中心に北はタイオンホア省、南はビントゥアン省までの長い海岸線に沿った14省・市が含まれる。

<sup>9</sup> メコンデルタ地域はホーチミン市の南に広がるメコン河流域の全13省・市が含まれる。

<sup>10</sup> Tổng cục Thống kê (2018a) p.20

<sup>11</sup> Tổng cục Thống kê (2018b) pp.135-136、Tổng cục Thống kê (2021d) pp.91-92

<sup>12</sup> 計画投資省ホームページ。

<sup>13</sup> 南東部地域は最大都市ホーチミン市から北東方向に位置する全6省・市が含まれる。

<sup>14</sup> Tổng cục Thống kê (2021c) pp.74-76

<sup>15</sup> Tổng cục Thống kê (2021b) p.9

<sup>16</sup> Tổng cục Thống kê (2021a) p.25（調査対象企業数、回答数などの詳細は不明）

<sup>17</sup> Tổng cục Thống kê (2021a) p.20

は通常50年だが、工業団地開発会社が国から土地所有権を得た時点から起算されるので、後から工業団地に入居すると、その分だけ企業が活動できる期間は短くなる。活動期限ある中で、外資系企業には、時間とコストをかけて、生産プロセスを更新したり、人材を育成したり、地場サプライヤーを育成したりするインセンティブは働きにくい<sup>18</sup>。

ベトナム政府が、本腰を入れて、人材や裾野産業の育成、さらなるビジネス環境の整備などに取り組まないことには、早晚、企業の努力では賃金の上昇を吸収しきれなくなり、ベトナムの「安価で豊富な労働力」の魅力は失われてしまうであろう。

## 第2節 ベトナムの「マーケットとしての将来性」の実態

第2節では「マーケットとしての将来性」の実態について分析する。将来を予測するのは困難であるため、マーケットの現状分析を中心に行う。そこから将来においても大きくは変わらないであろう、ベトナムでの内需ビジネスの課題を抽出する。

### 1. 市場規模、購買力の現実と地域、所得階層からの視点

ベトナムの国内市場は拡大が続いている。2021年の小売り売上額は約3,831兆ドン（約18兆8,456億円、1円=203.26ドン<sup>19</sup>）で、2011年からの過去10年間で約2.5倍に拡大した<sup>20</sup>。経済成長が続き、人口構成が若く消費意欲が旺盛で、右肩上がりの市場の拡大が続いていることが、日本企業がベトナム市場に期待する理由であろう。しかし、現実を直視すれば、ベトナムの小売り売上額は、日本の2021年の小売り売上額150兆4,620億円と比べると約8分の1の大きさである<sup>21</sup>。1人当たりの売上額に換算しても約19万円に過ぎない。

こうした見方に対して、①ハノイ市、ホーチミン市の上位所得層は十分な購買力を持っている、②さらに近年は一部の地方の上位所得層はハノイ市、ホーチミン市と

変わらないかそれ以上の購買力を持っている、③中間所得層以下のいわゆるボリュームゾーンの所得も着実に底上げされており購買力を付けてきている、として地域や所得階層を絞り込んだ販売戦略の構築が提唱されることがある。

①に関しては、上位所得層（上位20%の所得階層）の2020年の1人当たり月額所得は、ホーチミン市では1,187万ドン（5万2,136円、1円=227.64ドン<sup>22</sup>）、ハノイ市は1,285万ドン（5万6,458円）と、全国平均の425万ドン（1万8,669円）の3倍前後に達する（第6表）。それでも日本と比べれば所得が決して高いとはいえない。これに対して、ベトナムは家族の繋がりが強いため、世帯での所得で購買力を測るべきだともいわれる<sup>23</sup>。上位所得層の世帯所得を概算すると、ハノイ市では約20万円、ホーチミン市では約14万円という計算になる<sup>24</sup>。この程度の所得があれば、ベトナムの物価水準を考慮すると、日本からの輸入品などある程度の価格のものも売れる可能性はでてこよう。

②の一部の地方の購買力が高まっているは事実である。1人当たり平均所得を省・市別にみると、2018年以降で最も高いのはホーチミン市の北側に隣接するビンズオン省である<sup>25</sup>。同省は、日本で定期的に投資誘致セミナー

第6表 ベトナムの1人当たり平均所得及び世帯所得（2020年）

		1人当たり平均所得 （千ドン）	平均世帯人員数	世帯所得 （円換算）
全国	平均	4,250	3.6	67,208
	上位所得層	9,192	3.1	125,174
ホーチミン市	平均	6,537	3.3	94,760
	上位所得層	11,868	2.7	140,768
ハノイ市	平均	6,203	3.8	103,552
	上位所得層	12,852	3.6	203,247

（注1）上位所得層は世帯人員の1人当たり所得を順番に並べて上位20%の層。

（注2）世帯所得に関する公式統計がないため、世帯人員数にバラツキがないとの仮定をおいて、1人当たり平均所得に平均世帯人員数を単純に掛けて概算した。円換算には2020年12月末のVietcombank（ベトコンバンク）のTTSレートである1円=227.64ドンを使用。

（資料）Tổng cục Thống kê（2021e）から作成。

<sup>18</sup> 2022年10月27日付『グオイ・ラオ・ドン紙オンライン版』によると、ホーチミン市輸出加工区・工業団地管理委員会のフア・クオック・フン委員長は、2022年10月27日に開催されたホーチミン市の輸出加工区・工業団地の建設30年を総括する会議において、「市内の輸出加工区・工業団地の多くは活動期限の過半が経過し、少なくとも外資系企業が機械・設備の更新や拡張投資を躊躇している」と述べている。

<sup>19</sup> 2021年12月末のVietcombank（ベトコンバンク）のTTSレート。

<sup>20</sup> ベトナム統計総局ホームページ。

<sup>21</sup> 経済産業省「商業動態統計」。

<sup>22</sup> 2020年12月末のVietcombank（ベトコンバンク）のTTSレート。

<sup>23</sup> 筆者のベトナム人の観察でも、高額な買い物をするときなど、家族・親族間で資金を融通し合うケースは多い。

<sup>24</sup> ホーチミン市は、ハノイ市と比べ平均世帯人員数が少ないため世帯所得は小さく出る。ホーチミン市は、ライフスタイルの現代化（核家族化や少子化）が進み、地方からの単身の移住者も多いと思われ、平均世帯人員数が少ないと推察される。

<sup>25</sup> Tổng cục Thống kê（2021e）pp.389-401

を開催するなど、外国企業の誘致を積極的に行ってきた。2010年からは省都トゥ・ザウ・モット市の郊外に新都市の建設を開始し、省都の機能を移転するとともに、日本の東京急行電鉄と組んで近代的な街づくりを行って、省の魅力を高める努力を続けてきた。その結果、経済も大きく発展したのである。ただ、ビンズオン省を、マーケットとしてみたときに物足りないのは人口規模である。省別の世帯数の統計はないが、単純に省の人口を平均世帯人員数で割ると、世帯数は87万世帯であり、ホーチミン市の278万世帯とは大きな差がある<sup>26</sup>。

③のボリュームゾーンは確かに近年、所得が向上し購買力を付け始めている。例えば、耐久消費財の100世帯当たりの保有台数をみると、中間所得層以下での普及が進んできている(表7表)。2018年から2020年にかけて、エアコンの保有台数は中間所得層が22.2台増と最も増えている。このほか、洗濯機は中間所得層から下位中間層、冷蔵庫は下位中間層から下位所得層での増加が目立っている。

## 2. 日系内需型企業の動向

このような市場規模、購買力の状況において、日系内需型企業はベトナムの消費市場をどどのように攻略しようとしているのか。具体的な事例を考察する<sup>27</sup>。

第7表 ベトナムの耐久消費財保有状況(100世帯当りの台数)

(単位:台)					
所得階層	年	自動車	冷蔵庫	洗濯機	エアコン
下位所得層 (下位20%)	2010	0.1	6.7	0.8	0.2
	2018	0.2	42.9	9.9	3.3
	2020	0.5	59.4	18.1	8.0
下位中間層	2010	0.1	20.1	3.2	0.4
	2018	0.7	73.2	28.6	12.6
	2020	1.2	85.3	44.0	28.5
中間所得層	2010	0.2	36.2	9.0	1.7
	2018	1.6	86.4	43.2	23.5
	2020	2.4	91.7	59.0	45.7
上位中間層	2010	1.0	56.5	23.6	7.7
	2018	3.2	92.6	64.4	52.3
	2020	5.1	94.9	70.4	67.3
上位所得層 (上位20%)	2010	4.5	71.6	45.9	33.1
	2018	10.3	96.1	75.3	86.6
	2020	12.7	93.4	74.4	94.4

(注1) 網掛け部分は18年比で最も保有台数が伸びた所得階層。

(注2) 所得階層は世帯人員の1人当たり所得を順番に並べ20%ごとに区切ったもの。

(資料) Tổng cục Thống kê (2021e) から作成。

<sup>26</sup> 省の人口はベトナム統計総局ホームページ。平均世帯人員数は Tổng cục Thống kê (2021e) p50

<sup>27</sup> 以下の企業の事例は特に断りのない限り、各社のホームページから得られる情報(有価証券報告書、決算説明資料、プレスリリース等)に基づく。

## 1) イオンモールの事例

イオンモールはベトナムを最重要エリアと位置付けて2025年度時点で16モール体制を目指すとしている。理由として、ベトナムは、人口が世界15位の約9,700万人おり、平均年齢が30歳と若いことから、消費意欲が高く、今後の経済成長が期待できるとしている。

当社は2014年1月にベトナム1号店をホーチミン市内にオープンし、2022年9月時点でホーチミン市2店舗、ハノイ市2店舗、ビンズオン省1店舗、ハイフォン市1店舗の計6店舗を展開している。収益状況をみると、2021年度はコロナの影響で営業利益は8,000万円の赤字に沈んだが、2022年度第1四半期は7億6,500万円の黒字に回復している。

筆者はハノイに駐在した経験<sup>28</sup>があるが、週末にイオンモールを訪れると、多くの消費者で賑わっていた。スーパーのレジには商品を山積みにしたカートの列が並び、フードコートは食事時となると黒山の人だかりであった。イオンモールは現地で圧倒的な集客力を有している。ベトナムにはローカル系や韓国系のショッピングセンターも数多いが、どこも似たようなテナントや品揃えで個性がなく、週末でも閑散としていることが多い。イオンモールにしかないお店があったり、定期的に様々なイベントを開催したりすることで、他社との差別化を図っていることが集客に功を奏しているといえよう<sup>29</sup>。

## 2) ファーストリテイリング(ユニクロ)の事例

ファーストリテイリングは2019年12月にホーチミン市にユニクロの1号店をオープンした後、2020年3月には2号店をハノイ市内にオープンし、短期間で順調に店舗数を増やしている。2022年9月時点でホーチミン市7店舗、ハノイ市4店舗、ハイフォン市1店舗と大都市で計12店舗を展開している。出店先は大型ショッピングモールなど一等地が中心である。2020年8月期の下期には黒字を達成し、2021年8月期通期では大幅な増収、黒字を達成している。

## 3) 亀田製菓の事例

亀田製菓は2013年にハノイの地場製菓メーカーのTHIEN HA(ティエンハ)と合弁会社THIEN HA KAMEDA(ティエンハカメダ)を設立し、米菓を製造・販売している。2021年10月には出資比率を30%から51%に引き上げて子会社した。同社は子会社化の理由として、ベトナムは人口1億人に迫る大きな国内市場を持つとともに豊富な労働力と良質な原料米が確保できるこ

<sup>28</sup> 2016年3月～2020年3月まで。

<sup>29</sup> 例えば、ハノイ市内に2019年12月にオープンしたイオンモール・ハドン、全店舗200店舗の約40%において、ベトナム初、ハノイ発、ショッピングモール初出店となるブランドを導入している。

となどを挙げている。2021年度の売上高は前年同期比15%増の3,212億ドンを記録し、2022年度第1四半期も26.7%増と好調である。

同社の主力製品は2014年4月に販売を開始した揚げせんべい「ICHI」である。ICHIは日本で販売している「揚一番」をベースに、味付けや食感をベトナム人の嗜好に合わせて開発した製品で、原材料の現地調達を進めることで価格も100グラムで1万5,000ドン程度（約72円、1円=208.63ドン<sup>30</sup>）に抑えた。売れ行きは当初から好調で、2016年までに北部・フンイエン省、中部・トゥア・ティエン・フエ省、南部・ドンタップ省に工場を稼働させ、ベトナム3地域をカバーできる体制を整えた<sup>31</sup>。

実は、亀田製菓のベトナム進出は今回が初めてではない。1996年にも一度、現地国営菓子メーカー・ハイハコ社など4社の合弁でベトナムに進出したが、約2年で撤退した。当時の現地責任者であった亀田製菓の佐藤勇社長（当時）は「販売を担ったハイハコの営業マンは、本業のビスケットの営業職も兼務していた。彼にとっては、ビスケットを売る方が自身の評価につながる。そのため米菓の営業がおろそかになり、取扱店舗が増えなかった。商品自体も現地のコメを使ったため食感にムラがあり、品質が安定しなかった」としている<sup>32</sup>。

ティエンハカメダの大塩浩一氏は、合弁相手のティエンハについて「大手の米菓メーカーであると同時に、小売店に強い流通ネットワークを持つ企業。また、同グループで10年前から米菓製造販売を行っているONEONE社に物流を委託している。全国にある同社の営業拠点から、合計1000人規模の営業バイク部隊が大型スーパー、コンビニ、地場のパパママショップ等に商品を届けている」としている<sup>33</sup>。

#### 4) 湖池屋の事例

湖池屋は2016年3月にベトナムの南部・ドンナイ省にKoikeya Vietnamを設立し、2017年9月に初の海外自社工場として稼働を開始した。2017年10月から「KRAMUCHO」の販売を開始した。当初から売り上げは増大して行ったものの、市場の8～9割を占める個人商店に対する営業効率などの課題が生じた。そこで、採算性の悪いエリアでの販売規模を縮小するとともに、好調なエリアの成功事例の横展開を推進している。また、

<sup>30</sup> 2014年4月末のVietcombank（ベトコンバンク）のTTSレート。

<sup>31</sup> 『SKETCHPRO』2017年4月号「パートナー企業との役割分担 大ヒット商品『ICHI』が誕生 亀田製菓×THIEN HA」に基づく。

<sup>32</sup> 『日本経済新聞』2021年9月12日「因縁のベトナムにハッピーリターン 亀田製菓社長の執念」に基づく。

<sup>33</sup> 同上『SKETCHPRO』2017年4月号に基づく。

ホールセラー（卸売業）の活用による売上拡大にも取り組んでいる。他方で、スーパーやコンビニエンスストアなどチェーン小売業（モダントレード）への売上は大きく伸長している。当社によれば、ベトナムはモダントレードの勃興期であり、今後成長の見込める市場環境にある。

#### 5) ミニストップの事例

ミニストップがはじめてベトナムに店舗をオープンさせたのは2011年12月であった。当時はベトナムの大手コーヒー会社系列のG7サービスアンドトレーディング社とのエリアフランチャイズ契約に基づく展開であった。しかし、2015年には同社との契約を解消し、自社子会社による展開に切り替えた。店舗数は2015年3月末時点で17店舗だったものが、2021年12月末には120店舗に拡大している<sup>34</sup>。2015年4月28日の発表では今後10年間で800店舗以上への拡張を目指すとしていたのとは比べると、コロナの感染拡大の影響があったとはいえ進捗が遅れているようにもみえる。ベトナムでのミニストップの運営会社であるVinh Khanh Consultancy Corporation（ヴィン・カイン・コンサルタンシー・コーポレーション）は、営業利益、純利益とも2015年度以降、赤字が続いている。こうした中でも、当社は「日本とベトナムに経営資源を集中」としており、コロナ禍で変化した顧客ニーズに合わせて生鮮品やデiyリー品、冷凍食品を強化するなど新しいフォーマットの店舗展開が進められている。

#### 6) サッポロホールディングスの事例

サッポロホールディングス（サッポロHD）は、現地大手国有たばこ会社であるVINATABA（ビナタバ）との合弁（当社65%、ビナタバ35%）で、2010年3月にSapporo Vietnamを設立した。当社は2011年にホーチミン市に隣接するロンアン省で、日本企業として初のビール工場を竣工し、2012年春より販売を開始した。その後、2015年9月に、ベトナム政府の国有企業の中核事業強化の方針により、ビナタバが合弁事業から撤退し、サッポログループの100%子会社となった。当初は高価格帯の「サッポロプレミアム」からスタートしたが、2016年7月からはベトナム市場向けに開発した中価格帯の「BLUE CAP」を販売している。

しかし、英国の調査会社ユーロモニターインターナショナルによると、ベトナムのビール市場は「Tiger（タイガー）」や「Heineken（ハイネケン）」ブランドを有するHeineken Vietnam Brewery（ハイネケン・ベトナム・ブリュワリー）が44.4%のシェアを握り、「Saigon

<sup>34</sup> 2020年12月末の店舗数は146店舗であり2021年は減少となっている。2021年に実施されたロックダウンの影響と思われる。



(サイゴン)、「333(バー・バー・バー)」などのブランドを有する SABECO(サベコ)がシェア 33.9%で続いている。上位 2 社で 78.3%を占める寡占市場である。サッポロベトナムのシェアは 1.2%に留まっている。

#### 7) キリンホールディングスの事例

キリンホールディングス(キリン HD)がベトナムに進出したのは 2008 年 5 月である。当時は、キリンビレッジが 51%、エースコック(エースコック 39%、エースコックベトナム 10%)が 49%を出資する合弁会社を設立した。2009 年 6 月には、これまでベトナムにはなかった新カテゴリーを創造するミルク系飲料として「Latte(ラテ)」の製造、販売を開始した。その後、2011 年 5 月には合弁契約を解約し完全子会社化した。当社はその理由を戦略構築とその実行スピードをこれまで以上に高めてゆくためとしている。

その一方で、キリン HD は 2011 年 3 月にベトナムの大手民間飲料メーカーである Interfood(インターフード)を買収した<sup>35</sup>。当時のインターフードは赤字経営であったが、2016 年から黒字に転換している。同社の損益計算書を確認すると、黒字化の要因として、売上に占める販売原価や販売経費の割合が引き下がっており、経営効率が高まったことが指摘できる。販売面では、2019 年 9 月にプラズマ乳酸菌を使用し、ベトナムの制度に基づき免疫機能を表示した清涼飲料である「KIRIN iMUSE」を市場に投入し、攻勢をかけている。しかし、ユーロモニターインターナショナルによると、インターフードのジュース市場でのシェアは、2012 年の 5.3%から 2020 年には 4.5%と僅かながら減少している。インターフードの河崎元社長は「ベトナム人消費者には、新しいものを受け入れるまで時間がかかる傾向があります。いわば保守的であって、新製品はなかなか浸透していきません。パパママショップなど伝統市場の小売店も冒険をしたがらないので、新商品を積極的に仕入れない人が多い気がします」と述べている<sup>36</sup>。買収先の構造改革には成功したものの、新たな市場の開拓が課題となっている。

#### 3. ベトナムの市場開拓の課題

限られた事例ではあるが、ベトナムの市場開拓の成否を決める課題がみえてくる。①集客力、②販売力、③マーケティング力、④資金力の 4 点をいかに獲得するかである。

1 点目の集客力に関しては、まずもってブランド力が重要である。ユニクロのベトナム人消費者における知名

度は抜群である。近年、多くのベトナム人が日本に渡航し、居住しているが、ユニクロはお土産の定番となっている。また、イオンモールのように「そこにしかないもの」を提供することで、他社との差別化を図ることも集客のカギを握る。

2 点目の販売力は、商圈を主要な都市圏内に限定するならまだしも、全国規模での流通網の構築は、南北に長いベトナムでは容易ではない。ベトナムにおいては、ショッピングセンター、スーパー、コンビニのような近代的な小売り(モダントレード)が少なく、個人商店(いわゆる「パパママストア」)、市場(いちば)などの伝統的な小売り(トラディショナルトレード)が多い<sup>37</sup>。都市部を中心にモダントレードが着実に増えているが、農村部はトラディショナルトレードが支配的である。

湖池屋のように、トラディショナルトレードの攻略には困難を伴う。そこで、販売網を有する地場企業の買収、地場企業との合弁といった選択肢が有力となる。しかし、買収先企業の体制改革に時間を要したり、合弁相手が期待したようなリソースを有していなかったり、合弁相手と経営方針などで意見の相違が生じたりして、うまく行かないケースも多い。亀田製菓の経験が示すように、パートナーを見極めるのが肝要である。

3 点目のマーケティング力に関しては、ベトナム人消費者は日本企業の製品の品質の高さは理解しており、これは日本企業にとって所与のアドバンテージである。そのうえで、日本や世界で販売しているのと同じ標準化された製品を販売するのか、現地ニーズに合わせてローカライズされた製品を提供するかの選択が求められる。前者の場合は価格も高くなるため、都市部の上位所得層がターゲットとなってこよう。ただし、市場の規模は限られたものとなる。

後者の場合は、中間所得層以下のボリュームゾーンがターゲットとなってこよう。この場合、サッポロ HD が価格を抑えた商品を投入したように、現地生産、現地調達でいかに競争力のある価格設定ができるかが鍵である。また、ローカライズした商品の開発は言うは易しである。キリン HD のように保守的な消費者の攻略に苦戦するケースもある。さらに、ボリュームゾーンの場合は地場やその他外資系企業との競争が激しく、キリン HD、サッポロ HD のようにシェアを獲得するのは容易なことではない。

最後の 4 点目の資金力に関しては、イオンモールのよ

<sup>35</sup> 2011 年 3 月時点での当社の持ち分比率は 57.25%。2012 年 6 月には 80.37%に引き上げ。

<sup>36</sup> 『ACCESS Online』2022 年 3 月 23 日「ベトナムで活躍する日系企業 | リーダーたちの構想 第 44 回」に基づく。

<sup>37</sup> ベトナム統計総局ホームページによると、2021 年末時点で、ベトナムのスーパーの数が全国で 1,167 店に対し、市場の数は 8,549 カ所である。さらに、これは公設の市場の数であり、実際には住宅街の路上で食品などを売る自然発生的な市場が数多く存在する。

うな大型のショッピングセンターを出店するには、当然、膨大な投資資金が必要である。コンビニは1店舗の投資額は比較的小さいが、おにぎりやサンドイッチなど中食の工場を設けたり<sup>38</sup>、多岐に渡る商品の各店舗への配送を効率化したりするために、一つのエリアで多店舗展開を行うのが定石である（いわゆる、ドミナント戦略）。収益を上げる体制を構築するにはやはり資金力が物を言う。また、製造業の場合も、現地生産のために工場を建設する場合には多くの初期投資が必要であることは言うまでもない。このほか、販路獲得などのために現地企業を買収する場合には、持ち分取得費用のみならず、買収のアドバイザー費用、デューデリジェンス費用など多額の資金が必要となる。ベトナムで本格的な内需ビジネスを行うには、とにかく金がかかるのである。

#### 4. マーケットの成長可能性

もちろん、日本企業が期待しているのは「将来のマーケット」であるので、現在の状況でベトナムのマーケットとしての魅力が落ちることはないであろう。しかし、ベトナムは将来、本当に有望なマーケットに成長するのか。この点に関して、筆者はやや慎重である。

ベトナム共産党は2030年に上位中所得国入り、2045年に高所得の先進国入りを目指して掲げている。しかし、それぞれ共産党設立100年、建国100年の節目に合わせたもので、いかにも一党支配の社会主義国家的な目標である。現実問題としても、ベトナムは2036年から65歳以上の人口が14%を超える高齢社会に突入する<sup>39</sup>。そして、2039年には最も経済活動が活発化するとされる所謂「人口ボーナス」が終焉する<sup>40</sup>。こうした中で、先進国入りを果たすことは簡単なことではあるまい。

さらに、日系企業の事例でみたように、マーケットの攻略には、集客力、販売力、マーケティング力、資金力の獲得が課題となり、仮にマーケットが成長したとしても、大企業はもとより、これらの経営資源に乏しい中堅・中小企業にとっては非常に難しい市場であると言わざるを得ない。

### 第3節 「安価で豊富な労働力」と「マーケットとしての成長性」の行方

これまで考察してきたように、ベトナムの「安価で豊富な労働力」の魅力は岐路に立っている。マーケットの魅力については、現状では市場規模、購買力ともに小さ

いが、ターゲットとする地域や所得階層を絞り込むことで商機を見いだすことは可能だ。しかし、将来のマーケットの成長見通しには不透明感があり、マーケットの攻略には課題も多い。

もちろん、ベトナム人や政府が猛烈な努力をすれば、ベトナムの事業展開先としての魅力は維持されるだろう。課題は山積しているが、本稿の文脈で言えば、ベトナム人が賃金の上昇に見合った活躍をし、政府が人材や裾野産業の育成、ビジネス環境の整備などの政策を着実に実現できれば、外国企業も引き続きベトナムに投資をするであろう。そうなれば、上位中所得国、先進国の発展の階段を駆け上って行くはずである。

だが、現状を見ると厳しい。日系企業の駐在員のベトナム人材に対する評価は総じて高いが、それはあくまで単純労働者や一般事務スタッフとしての評価であることが多い。2017年に訪問した、ある日系輸送機器メーカーの日本人幹部の言葉が印象に残っている。彼はベトナム人の仕事ぶりを「与えられた仕事はきちんとこなす。通常のオペレーションであれば、日本の工場と変わらない。しかし、オペレーションの進化をさせてゆくとき、ベトナム人では7割しかできず、残りの3割は日本人が補っている」と評した。筆者の観察でも、ベトナム人は、良く言えばワークライフバランスを重視、悪く言えば受動的で自主性に欠けているように見受けられる。さらに、より給料・待遇の良い職がみつければ、すぐに転職する傾向が強い。労働生産性を上げるために、外資系企業による人材育成や技術移転（スピルオーバー）の重要性を説く論者は多いが、外資系企業からすれば、上述のようにベトナムの経済発展に寄与するインセンティブが働かないうに、せつかく育てた人材に転職されたのでは元も子もない。

また、政府も効率的、効果的な行政を遂行できているとはいえない。ビジネスに関連する法律ができて、その施行が遅れたり、運用が地域や担当官によって異なったり、場合によっては賄賂を要求されたりと、企業の足を引っ張っている。産業育成のマスタープランなども打ち出されるが、その後の進捗が分からないことも多い。インフラの整備なども計画通りに進むことは少ない。

このように、ベトナムの事業展開先としての魅力が維持される望みは薄いかもしれない、というのが筆者の現地経験に基づく実感である。一方で、2021年の共産党大会の政治報告では、「*Khơi dậy khát vọng phát triển đất nước phồn vinh, hạnh phúc*（幸福で繁栄した国に発展することへの渴望を呼び覚ます）」という文言が複数箇所で見られた。ベトナムの奮起に期待したい。

以上

<sup>38</sup> ベトナムに日本のコンビニができた最初の頃はコンビニの店内で従業員がおにぎりを作っていた。

<sup>39</sup> *Tổng cục thống kê* (2021b) p.40

<sup>40</sup> ここでは、生産年齢人口が従属年齢人口の2倍以上いる期間を人口ボーナスとし、United Nations (2022) から人口ボーナスの終了時期を確認した。

## 参考文献

### <日本語>

- 井出文紀・森原康仁 (2012), 「対ベトナム直接投資の動向と日系中小企業の経営戦略-ベトナム裾野産業育成の可能性の分析-」『立命館国際地域研究』第36号, 立命館大学国際地域研究所。
- 北嶋誠士 (2012), 「海外直接投資」今井昭夫・岩井美佐紀編著『現代ベトナムを知るための60章【第2版】』, 明石書店。
- 北嶋誠士 (2021), 「労働供給面からみたベトナムの生産地としての可能性」『地域・分析レポート (2021年3月25日)』日本貿易振興機構。
- 国際協力銀行 (2021), 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2021年度海外直接投資アンケート結果 (第33回)-』。
- 小林守 (2013), 「ベトナムの投資環境と日系企業の操業動向」『専修ビジネス・レビュー』Vol. 8 No. 1, 専修大学商学研究所。
- 小林守 (2021), 「ベトナム投資環境の変遷と展望-1990年代~2010年代の実査からの考察-」『専修大学社会科学研究所月報』No.696, 専修大学社会科学研究所。
- 日本政策金融公庫 (2021), 『第11回取引先海外現地法人の業況調査報告』。
- 日本貿易振興機構 (2011), 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査 (2011年度調査)』。
- 日本貿易振興機構 (2012), 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査 (2012年度調査)』。
- 日本貿易振興機構 (2020a), 『世界貿易投資動向シリーズ 2020年版 ベトナム』。
- 日本貿易振興機構 (2020b), 『2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査~JETRO海外ビジネス調査~』。
- 日本貿易振興機構 (2021), 『2021年度海外進出日系企業実態調査アジア・オセアニア編』。
- 星野三喜夫 (2016), 「魅力度を増すベトナム~投資環境の視点から~」『新潟産業大学経済学部紀要』第47号別刷, 新潟産業大学経済学部。
- 星野三喜夫 (2019), 「アジア経済分析~ベトナム経済と外国直接投資」『新潟産業大学経済学部紀要』第54号, 新潟産業大学経済学部。
- 水谷俊博 (2019), 「ポストチャイナの筆頭、ベトナムの最前線 米中貿易摩擦を踏まえたベトナムの優位性」『地域・分析レポート (2019年12月25日)』, 日本貿易振興機構。

### <ベトナム語>

Bộ Kế hoạch và Đầu tư (計画投資省) ホームページ : <https://www.mpi.gov.vn/>

Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), *Sách trắng doanh nghiệp Việt*

*Nam năm 2020*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム計画投資省 (2020), 『2020年ベトナム企業白書』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (統計総局) ホームページ : <https://www.gso.gov.vn/>

Tổng cục Thống kê (2018a), *Kết quả hoạt động của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài giai đoạn 2011-2016*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2018a), 『2011年-2016年段階における外資系企業の活動結果』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (2018b), *Kết quả tổng điều tra Nông thôn, nông nghiệp và thủy sản năm 2016*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2018b), 『2016年農村、農業、水産業センサス結果』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (2020), *Kết quả toàn bộ tổng điều tra dân số và nhà ở năm 2019*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2020), 『2019年人口・住居センサス全体結果』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (2021a), *Công nghiệp chế biến, chế tạo - Động lực tăng trưởng kinh tế Việt Nam giai đoạn 2011-2020*, Nhà Xuất Bản Dân Trí [ベトナム統計総局 (2021a), 『製造・加工業 2011年-2020年段階におけるベトナムの経済成長の原動力』ザンチャー出版社]

Tổng cục Thống kê (2021b), *Già hóa dân số và người cao tuổi ở Việt Nam*, Công ty TNHH in ấn thiết kế T.E.A.M [ベトナム統計総局 (2021b), 『ベトナムの高齢化及び高齢者』T.E.A.M印刷設計有限会社]

Tổng cục Thống kê (2021c), *Kết quả chủ yếu điều tra biến động dân số và kế hoạch hóa gia đình thời điểm 01/4/2020*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2021c), 『2020年4月1日時点における人口動態及び家族化計画調査の主要結果』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (2021d), *Kết quả điều tra nông thôn, nông nghiệp giữa kỳ 2020*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2021d), 『2020年農村・農業調査結果』統計出版社]

Tổng cục Thống kê (2021e), *Kết quả khảo sát mức sống dân cư Việt Nam năm 2020*, Nhà Xuất Bản Thống Kê [ベトナム統計総局 (2021e), 『2020年ベトナム家計生活水準調査結果』統計出版社]

### <英語>

United Nations (2022), "World Population Prospects 2022" United Nations.

Euromonitor International, "Passport" (オンラインデータベース)