



ISSN 0385-0838

第 189 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所  
東京都武蔵野市境5-8

題字：初代学長 太田耕造先生

## ベトナム人の勤勉さに対する評価を分けるもの

北 嶋 誠 士

ベトナムの投資環境の魅力の一つとして「ベトナム人は勤勉である」ということがよくいわれる。しかし、現地駐在員の話をついてみると、その評価は二分されるように思われる。肯定的な評価と否定的な評価を分ける要因は何かを考察したい。

### ベトナム人はどのような人々か

まずは、ベトナム人がどのような気質を持った人々なのかを著名な研究者の論考を基にみてゆく。古田元夫は、「ヴェトナム人は、あまり集団的にまとまるのが得意な国民であるとは思われない。逆に、一般的には、よく言えばきわめて個性的、悪く言えば個々人が勝手な方向を向いて走っているようなところがある」とし

ている。そして、故ホーチミン国家主席の有名な言葉「独立と自由ほど尊いものはない」を引き合いに出して、「ヴェトナム語の『自由』には、『勝手気まま』という意味もある。そのため、ホーチミンの言葉を『皆が独立心旺盛で、勝手気ままに動いている』と解釈すると、ヴェトナム人の気質をぴったり表現しているともいわれている」と述べている<sup>1</sup>。

高瀬泰郎・池部亮は、ベトナム人を「前向きなプラグマティスト」と評し、「総じてベトナム人は器用で作業スピードが速い。しかし、プラグマティストとしてのベトナム人の弱点は凝らないことにある。ありあわせの材料で、安く、早く、簡単に作ることに精を出し、その完成度に執着しない」としている<sup>2</sup>。

G・ホフステード他は、世界の文化の特徴を6つの指標でスコア化し、国際比較を可能としている。これによると、日本とベトナムの間で乖離が最も大きい指標は「不確実性の回避」である<sup>3</sup>。不確実性の回避は「ある文化の成員があいまいな状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」と定義される。日本のスコアは92(100が最大)で不確実性の回避が強い社会であるのに対し、ベトナムのスコアは30(0が最小)で不確実性の回避が弱い社会である<sup>4</sup>。日本人から見ると、ベトナム人は楽観的と言われることが多いが、まさにこの気質を反映しているように

### 目 次

- ベトナム人の勤勉さに対する評価を分けるもの  
…… 北嶋 誠士 … (1)
- 中国「ゼロコロナ」下でのITと「秩序ある低成長」への転換  
…… 新川 陸一 … (4)
- デジタル化が進む韓国での特殊詐欺  
…… 奥田 聡 … (6)
- 中国地方の中堅企業での外国人材の活躍  
－人材不足とエンジニアの活躍事例－  
…… 九門 大士 … (8)
- 変化する東アジア域内貿易  
日本主導から中国主導へ  
…… 大泉 啓一郎 … (10)
- 習主席の23人  
…… 遊川 和郎 … (12)

<sup>1</sup> 古田 (1995)p.131

<sup>2</sup> 高瀬・池部(1998)p.260

思える。

仕事の場面においては、不確実性の回避が強い社会では「時は金なり」、「正確さと形式が求められる」、「専門家や技術的解決が信用される」などの傾向が、逆に弱い社会では「絶対に必要な規則以外は必要ない」、「あいまいさと混沌への寛容さがある」などの傾向があるとされる<sup>5</sup>。

### ベトナム人気質と日本企業

先行研究からは、ベトナム人には日本企業で求められる気質が殆どみあたらない。チームワークを重視する日本企業で「勝手気まま」では浮いてしまう。リスクに慎重な日本企業と楽観的なベトナム人では真逆である。日本企業が得意とするカイゼンに「プラグマティスト」は

合わないであろう。

実際、西田ひろこ(編著)は、日系企業で働くベトナム人・日本人を対象に異文化間コミュニケーションに関する調査を行い、日系企業で働くベトナム人が、表1に示すような日本人の行動をよく見かけ、かつ文化の相違を感じているという結果を示している。

### 独自の企業文化が未成熟のベトナム

日本とベトナムでは文化が明らかに異なり、日系企業で働くベトナム人は文化の相違を感じている。日本人とベトナム人は一緒に仕事をするには相性が悪いとさえ思ってしまう状況である。しかし、ここで注目したい点は、ベトナム人にとって、純粋に利益を追求

する民間企業で働くことは新しい体験であるという事実である。

ベトナムでは、民間企業の設立が認可制から登録制となり、実質的に自由化されたのは2000年からのことである。即ち、民間企業の歴史が浅いベトナム社会では、民間企業で働く際に、「何を重視して、どのように行動すべきか」といった、企業文化や仕事に対する価値観が形成途上にあるといえる。

そこに、2007年のWTO加盟を契機に、突如として多くの外資系企業が雪崩込み、ベトナム人は各国の企業文化に相對することになった。確固たる企業文化を持たないベトナム人は、「プラグマティスト」の気質をいかんなく発揮し、よい点があればそれを学んで取り入れることで、「勤勉」であるという評価を得たのではないかと考える。西田(編著)の調査でも、表2に示した日本人の行動に対して、一定数のベトナム人が文化の相違を感じながらも「見習う点あり」としている。

表1：日系企業で働くベトナム人が見かける度合いも文化の相違を感じる度合いも高い日本人の行動

日本人の行動 (注)	日本人の行動に文化の相違を感じる割合(%) (n=278)		
	時々	常に	合計
日本人上司は、良い結果だけでなく、良くない結果や問題が生じた場合も率直に報告することを求める	38.9	46.4	85.3
日本人はベトナム人部下に、仕事の納期を守るよう求める	32.5	51.8	84.3
日本人は、業務上の問題点があれば徹底的に追求し、必ず有効な解決方法を探しだす	39.4	43.4	82.8
日本人はベトナム人に、品質管理や事務管理は細かい側面についても徹底して行うことを求める	31.3	49.6	80.9
日本人はベトナム人部下に対し、仕事内容についてきちんとわかるまで尋ねるよう求める	36.1	44.7	80.8
日本人はベトナム人部下に対し、たとえ些細な事柄であっても、会社の規則に従うよう求める	31.3	48.4	79.7
日本人はベトナム人部下に対し、仕事の報告・連絡・相談を要求する	31.8	44.7	76.5
日本人はベトナム人に、仕事の始業時間や会議が始まる前には必ず到着することを求める	28.7	44.1	72.8
日本人はチームワークを重視する	30.9	40.2	71.1

(注) 出典では「日系企業で働くベトナム人が見かける度合いも文化の相違を感じる度合いも高い日本人の行動」として14の行動が挙げられているが、ここでは、日本人の行動に文化の相違を「時々感じる」と「常に感じる」の合計が70%を超えるものを抜粋した。

(資料) 西田 (編著) (2016) pp.233-238から筆者作成。

<sup>3</sup> G・ホフステード他(2013)を参照。このほかの指標は、「権力格差」、「個人主義」、「男性らしさ」、「長期志向」、「放縦-抑制」である。なお、上田(2022)は、日系企業にアンケート調査を行い、指標から示されるベトナムの文化の特徴と、日系企業が感じているベトナム人の特徴が、多くの点で似通っていることを示している。

<sup>4</sup> G・ホフステード他(2013) pp.177-179

<sup>5</sup> 同上

表 2：ベトナム人が「見習う点あり」と回答した日本人の企業行動

日本人の企業行動	回答割合(%) n=143 (注2)
問題追及の姿勢	42.7
品質・事務管理全般	40.6
チームワークの重視 (注1)	39.9
仕事の途中における、報告・連絡・相談・情報共有	34.3

(注1) 出典では「チームワークvs.個人主義」だが、ここでは意味内容から「チームワークの重視」とした。

(注2) 出典では10の行動が挙げられているが、ここでは回答割合が3割以上のものを抜粋した。

(資料) 西田(編著)(2016) p.333から筆者作成。

### 日本式への理解と定着が重要

このように考えると、日系企業で働く日本人は、ベトナム人に日本企業の仕事のやり方やその背景にある価値観をしっかりと理解して貫くことが重要となる。しかし、素のベトナム人と日本の企業文化には開きがあるため、一度やり方を教えても、放っておくと、相談もなく自己流でやってしまうのはよくある失敗パターンである。教えっ放しではなく、定着するまでのアフターケアが肝要である。この日本では不要のルーティーンを、日本人が根気強く実行できているか否かが、冒頭の問いに対する答えである。

能塚洋一は、ハノイで日系サービスアパートの経営に長年携わり、日本の常識が通じないベトナム人従業員に悪戦苦闘した経験を踏まえて次のように述べている。

ベトナム人に関する「手先が器用で勤勉で」というキャッチコピーは、それ自体が真っ赤な嘘で誇大広告的なものだというわけではない。／ただ、このキャッチコピーには「但し書き」が付く。「ベトナム人をよく理解し、ベトナム人に合った教育をし、なおかつ根気よく監理すれば(ここでは「管理」ではなく、あえて「監理」という言葉を使わせていただく)という但し書きである<sup>6</sup>。

慧眼である。

(きたしま さとし・アジア研究所講師)

### 参考文献

- 上田和勇(2022),「異文化のリスクマネジメントに関する理論と実際－Hofstede モデルとベトナム日系企業の実態調査に関する比較研究を中心に－」『専修ビジネス・レビュー(2022) Vol.17 No.1 : 15-26』専修大学商学研究所。
- 高瀬泰郎、池部亮(1998),「等身大のベトナム」江橋正彦編著『21世紀のベトナム－離陸への条件』日本貿易振興会
- 西田ひろ子編著(2016),『中国、ベトナム進出日系企業における異文化間コミュニケーション考察』風間書房。
- 能塚洋一(2020),「ベトナム人像をめぐるキャッチコピーの誤解」坂場三男、守部裕行、那須明,『ハノイの熱い日々』カナリアコミュニケーションズ。
- 古田元夫(1995),「ヴェトナム共産党の体質」坪井善明編『暮らしがわかる アジア読本 ヴェトナム』河出書房新社。
- G・ホフステード、G・J・ホフステード、M・ミンコフ(岩井八郎、岩井紀子訳)(2013),『多文化世界【原書第3版】』有斐閣。

<sup>6</sup> 能塚(2020)p.128



# 中国「ゼロコロナ」下でのITと「秩序ある低成長」への転換

新 川 陸 一

## 「ゼロコロナ」を支えるスマホアプリ

中国では2022年11月末現在、いわゆる「ゼロコロナ」政策が継続されている中で、様々なITツールが活用されている。このうち、特に利用頻度が高いのが、「健康宝」というスマホ上のアプリである（スマホにダウンロードする必要がない「ミニプログラム」版も利用可能）。

現在の北京では、このアプリにより、ほぼ全てのビルや店舗等の入り口に掲示してあるQRコードをスキャンして、「異常なし」のサインおよびPCR検査の「2日以内」の陰性結果を係員に提示しなければ、入館、入店ができない。地下鉄やバスに乗車する際にも、自己のスマホ等を自動改札機に照らして通過する際に、このアプリと連動して「異常がないこと」が自動的に確認される仕組みとなっている。このように、自分が立ち寄った様々な場所を同アプリで登録しているため、その場所で感染者が出たことにより自分が「濃厚接触者」となる場合には、このアプリで「ポップアップ」と呼ばれる「異常あり」を示すサインが出ることもある。入館等の登録をしていない場所でも、携帯電話を所持していることにより、携帯電話の基地局経由で収集された情報に基づいて、感染者と接近したことによる「異常あり」が表示される場合もある。また、最近外部から北京に入った人に関して、数日以内に立ち寄った北京市外の区や県において一人でも感染者が出た場合にも、「異常あり」を示すポップアップが表示される。スマホを持たずに移動すれば行程の記録を免れるのであろうが、現在の中国においてスマホなしで「異常がないこと」を示して移動することは相当困難であり、事実上不可能に近い（高齢者や障害者のために、随行者が代理で「異常なし」を示す機能が同アプリにある）。北京以外でも、具体的な運用や名称は多少異なる

が、全国でほぼ同様のアプリが利用され、感染対策のために大きな役割を担っている。

ただし、この「健康宝」というアプリに関しては、問題点も指摘されている。その代表的なものとして、外部から北京に入った数日後などに、原因不明の「異常あり」のポップアップが表示されることがある。これが出た場合、所在地の行政組織等の指示により、指定の病院でPCR検査を受けるように言われる。「異常あり」のポップアップが出ているので公共交通機関には乗れず、徒歩等により病院に行ってPCR検査を受けなければならない。その後、陰性の結果が同アプリに反映されてポップアップが解消されるまでに相当の時間を要するため、少なくとも半日は行動不能状態に陥る。北京市政府による相談電話窓口が宣伝されているが、電話が非常につながりにくい。このように原因不明の「異常あり」のポップアップを解消することは容易でないため、これを恐れて北京の外に出ることを躊躇する人も少なくない。

以上の事例は、現在の中国ITの一面を象徴していると感じられる。すなわち、今日の中国では多くのITツールが幅広く普及している。にもかかわらず、同ツールの機能や運用態勢に関して様々な改善の余地があるものの、なかなか改善されないというものが少なからず存在する。システムにトラブルが発生して作動が停止しても、何の説明もなく、いつ復旧するのかかわからないということに遭遇することも少なくない。

## 政府による統制の強化と大手I/N企業の業績伸び悩み

中国のIT化をリードしてきた大手インターネット(I/N)企業であるアリババやテンセントなどが、このところかつての勢いを失い、業績の伸び悩みや株価の低迷といった状況に直面

している。2020年はコロナ禍の下で、オンライン会議、ゲーム、EC、デリバリーオーダーなど、各種オンライン需要を取り込んで、各社は好業績を記録した。これが2021年以降、政府による取締や行政指導等の統制がにわか厳格化したことなどから、業績が伸び悩んでいる。2021年4月にはアリババに対して、同社のECプラットフォームに出店する事業者に競合他社のプラットフォームに出店しないよう圧力をかけたことなどにより3千億円相当の罰金、2021年10月にはデリバリー大手の美团に対してアリババとほぼ同様の独占行為により6百億円相当の巨額の罰金が、それぞれ科せられた。2022年7月にはタクシー等配車大手のディーディーに対して、サイバーセキュリティ法等に違反した個人情報収集等により16百億円相当の罰金が科された。テンセントに関しては、提供するゲームについて未成年の長時間利用による健康被害や多額の課金といった問題が指摘され、政府による新規ゲームの認可が下りないとの報道もあった。大手I/N企業以外でも、2021年6月には複数の学習塾や英語学校等に対して虚偽の広告により罰金が科された。このほか、過去数年間の多数の合併や出資案件に関して、届出を提出していなかったことによる罰金が、過去に遡って科されたことも、政府のスタンスの変化を感じさせるものだった。こうした取締等の対象になった企業の多くは、2010年代に大きく成長したもののだが、予てより消費者や中小事業者、および被雇用者などから、様々な苦情や問題点が指摘されていた。政府は長らく、成長を重視する観点からか、本格的な取締等には乗り出して来なかったように見受けられる。これが、コロナ禍で中小事業者や労働者等が苦境に陥る中で、巨額の利益を稼得し続ける大手I/N企業等に対して、政府が統制を強化しない訳にはいかなかったものと見られる。

### ITの普及とイノベーションの飽和感

また、発展してきた中国ITツールの普及にも、このところ飽和感が現れてきている。2022年6月時点のI/N利用等に関する調査結果によると、I/Nユーザー数全体では半年前に比べて約2%増加して約10.5億人となっているが、

ネットショッピング、ネットミュージック、オンラインゲームなどのユーザー数は半年前よりわずかながら減少しているなど、これまで増加を続けてきた幾つかの項目のユーザー数の減少が見られた。スマホを活用したI/N利用の普及から約10年が経過し、これらを使うべき人や使い得る人は既に使っており、これ以上ユーザー数が増えるのはなかなか難しくなったように感じられる。

2010年代にスマートフォンが普及し、この上で作動するアプリとして、簡単に連絡通信ができるインスタント通信のウィーチャット等や、スマホ決済を可能とするアリペイやウィーチャットペイ等が登場した際には、様々なビジネスを波及的に生み出し、社会生活を大きく変化させるイノベーションとして、大きな影響があった。しかし、その後約10年を経て、これらに匹敵するようなイノベーションの登場が徐々に難しくなってきた。今後、何らかの画期的なイノベーションが産み出されなければ、ユーザーの利用度合や収益のさらなる大幅な増加は益々困難になるものと考えられる。

こうして、ただでさえ中国経済の成長率鈍化により業績に陰りが出てきている中で、政府による統制の強化とイノベーションの飽和感が加わり、中国大手I/N企業を取り巻く環境は厳しさを増している。

### 「秩序ある低成長」への転換に向けた過渡期

経済成長を通じた雇用確保を重視する中国政府が、こうした大手I/N企業を潰そうとする可能性は低い。経済成長率鈍化とコロナ禍の中で窮している中小事業者や一般大衆の意向を受けて、高成長の中で置き去りにされてきた「秩序」の回復を目指しているように見受けられる。中国大手I/N企業は現在、これまでの「無秩序な盲目的拡張」を競い合う時期から、「秩序ある低成長」に適応するよう、転換を迫られている過渡期にあると見られる。

(にいかわ りくいち・  
NTTデータ(中国) 情報技術有限公司チーフ  
エコノミスト)

## デジタル化が進む韓国での特殊詐欺

奥 田 聡

### 不正アプリで全財産を持ち去る

2021年12月、韓国に住む62歳の主婦Aのスマホに娘を騙る詐欺犯からメッセージが届いた。「スマホが故障した。急ぎ修理保証を受けたいが、とりあえずお母さんの名義で申請を進めてほしい」というものだった。Aは「娘」の要請に応じ、メッセージの案内に従ってリンクをクリック、自身の身分証明書画像や口座番号、暗証番号などを入力した。

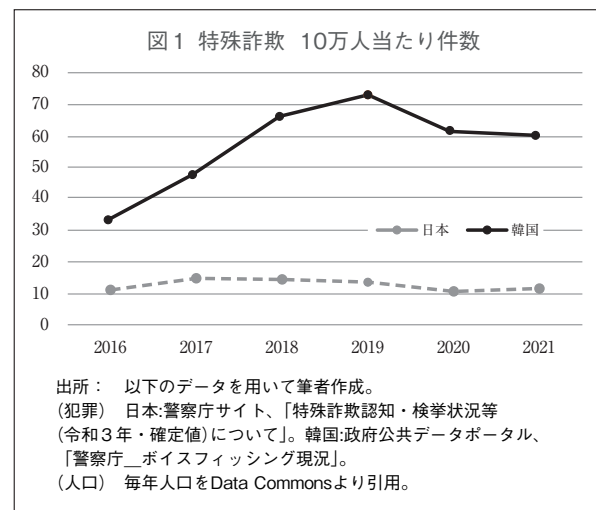
だが、Aのスマホには遠隔操作アプリがインストールされてしまった。詐欺犯はAのスマホを操作して金融アプリに接続、上記口座の資金を奪った。そのうえ、オープンバンキングを通じて他の口座の資金も奪った。オープンバンキングとは、一つの金融アプリで異なる金融機関の口座の管理を実現させるもので、韓国では2019年に導入された。韓国ならではの利便性が仇となった形だ。結局、Aは2億6700万ウォン(約2760万円)を騙し取られた。

### 詐欺手法までもがデジタル化

これは韓国の金融監督院が2022年4月20日に発表した報道資料「'21年ボイスフィッシング被害現況分析」に「メッセンジャーフィッシング」の事例として載った実話である。

金融監督院の上記報道資料によれば、2021年のメッセンジャーフィッシングの被害額は991億ウォン(約102億円)で、コロナ前の2018年に比べて4.6倍となった。オレオレ詐欺やキャッシュカード詐欺など電話や受け子といったアナログなチャンネルを多用する日本の事例に比べ、韓国では詐欺手法のデジタル化が顕著だ。モバイル、インターネットバンキングなどネット上の詐欺事例は2016年の42.1%から2020年には75.2%へと増えている。詐欺犯の言葉遣いや声色などから異変を察知しやすい電話に比べ、

文字メッセージでは犯人らの欺罔を見破るのが難しい。



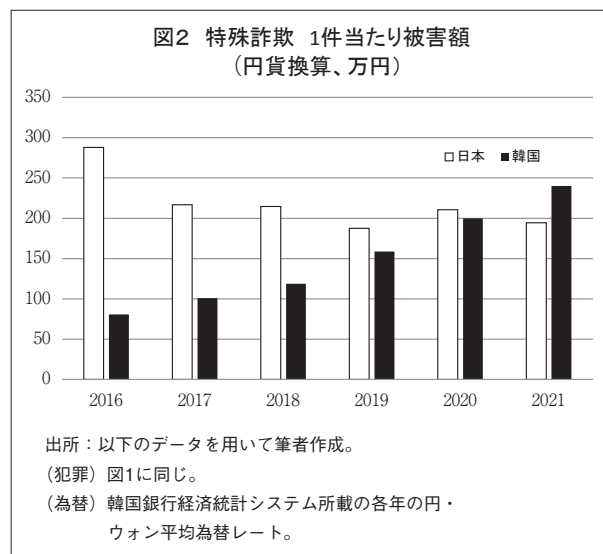
### 高検挙率で追い込む警察と一攫千金を狙う詐欺犯たち

韓国警察庁の調べでは、2021年の韓国で特殊詐欺発生件数は3万982件であった。図1は日韓の特殊詐欺発生状況を比較したものである。韓国の2021年における人口10万人当たりの特殊詐欺発生件数は60.0件で、日本の11.6件に比べるとかなりの高頻度と言える。だが、韓国の2021年の検挙率は89.2%と、日本の45.5%を大きく上回る成果を上げている。2020年以降、韓国での発生件数も減少に転じている。高い検挙率の背景には強力な監視体制と警察の取り締まり強化があげられる。

韓国の住民は金融取引、カード利用履歴、顔写真、指紋などあらゆる個人情報をも政府に把握されており、ウェブトラフィックや街頭カメラの監視も行われている。当局がその気になれば、犯人の足取りを追うのはそれほど困難ではない。韓国においても特殊詐欺は社会問題化しており、警察は既存の監視インフラをフル活用して特殊詐欺の取り締まりを強化している。こ



のほか、通信各社や金融機関が警察・金融当局と連携して仮名口座・電話の停止や秋夕・年末年始の特殊詐欺警報発出などに取り組んでいる。



取り締まりの強化に対応し、詐欺犯らは1回あたりの犯罪利得を極大化すべくターゲットを厳選し始めた。図2は日韓特殊詐欺の1件当たり被害額を円貨換算して比較したものである。2016年には862万ウォン(約81万円)だった1件当たり被害額は急速に増加した。日本では1件当たりの被害額が減少傾向を見せているのとは対照的である。2021年には韓国の1件当たり被害額は2500万ウォン(約240万円)に達し、ついに日本の195万円を上回った。

### 詐欺犯の新たなターゲットは高齢富裕層

コロナ前には韓国の特殊詐欺は貧困ビジネスの様相を呈していた。資金繰りに苦しむ個人や零細業者に融資を持ち掛け、保証料や手数料などを騙し取る融資関連詐欺が主流であった。金融監督院の資料によれば、2019年までの3年間における融資関連詐欺の被害者の個人信用等級の平均は6.47等級(1~10等級まで、1等級が高信用度)。一般人の3.70等級、オレオレ詐欺などの詐称型被害者の3.05等級に比べても歴然とした差があった。融資関連詐欺では40-50代の現役世代がよく狙われたが、被害金額は比較的小

さかった。

だが、図2が示すように2019年のオープンバンキング開始を境に特殊詐欺の被害額は高額化した。人々のスマホに金融資産が集結する形となり、詐欺犯は遠隔操作で被害者の資産を根こそぎ奪うことも可能となった。犯罪利得の極大化を目指した詐欺犯らにとってオープンバンキング普及は「渡りに船」であったといえよう。

詐欺犯らが新たに狙っているのは、高齢富裕層だ。コロナ前のような低信用等級の現役世代を相手とした犯行では多額の利得が望めないうえ、ITリテラシーや情報収集能力をそれなりに備えた現役世代は容易に騙されなくなったからだ。代わって、詐欺犯らは被害後の動きが鈍い高齢者に目をつけている。本文冒頭で示した金融監督院の資料によれば、特殊詐欺被害全体に占める60歳以上の比率は2019年の26.1%から2021年には36.5%に増加した。

韓国高齢者の貧困率はOECD加盟国中最悪の43.4%(2018年)であった。このため、詐欺犯も高齢者を狙うことはあまりなかった。しかし、高齢者の保有資産額には大きなばらつきがある。高齢富裕層は多額の資産を運用し、公務員経験者では高額の年金を得る人もいる。当然ながらオープンバンキングは高齢者も利用できる。これまであまり被害が報告されていなかった証券、保険資産にも被害の増加が報告されている。

### 便利さと犯罪被害のトレードオフ

金融デジタル化によりスマホで幅広い取引ができるのは便利だが、一方で犯罪被害拡大のリスクをはらむことを韓国の事例は示している。日本でもスマホを使う高齢者は増えており、金融デジタル化も徐々に進んでいる。日本では高齢者の詐欺被害が社会問題化して久しいが、モバイル機器を使った金融取引の普及に当たっては韓国が現在直面している便利さと犯罪被害のトレードオフを踏まえたうえで慎重な対処が望まれる。

(おくだ さとる・アジア研究所教授)

<sup>i</sup> 特殊詐欺について、韓国ではボイスフィッシング、電話金融詐欺、電気通信金融詐欺などの名称が用いられている。

<sup>ii</sup> 韓国金融監督院、「20年中ボイスフィッシング現況分析」、2021年4月15日。

<sup>iii</sup> 韓国警察庁、『2021 警察統計年報』、2022年11月。

<sup>iv</sup> 韓国金融監督院、「金監院、ボイスフィッシング被害者属性ビッグデータ分析を通じて金融消費者へのオーダーメイド型予防業務を推進します」、2020年8月10日。

# 中国地方の中堅企業での外国人材の活躍 －人材不足とエンジニアの活躍事例－

九 門 大 士

コロナ後に向けて海外との交流が活発化し、人材不足が本格化している中、地方の中堅・中小企業において、外国人材の採用・活躍は重要な課題となっている。本稿では、外国人材の就職・活躍に関する研究の一環として、エンジニアを中心に元留学生の外国籍社員を活用する中堅企業の事例として、広島県にある広島化成株式会社<sup>1</sup>を紹介する。

## 産学官連携でミスマッチを軽減

ゴム製品メーカーとして広島化成株式会社の主な事業は、1)工業用品事業、2)シューズ事業、3)化成品事業(ポリ塩化ビニル樹脂(PVC)を用いた防水シートなど)の3つである。工業用品事業では、「自動車用ウェザーストリップ」(自動車の乗降用ドア・荷室ドア・フードなど開口部の周辺に装着されるシール材)などが主力製品として挙げられる。海外展開は、インドネシアで2016年に同国内向けの自動車シール材の製造販売を行う現地法人を設立しており、タイ、フィリピン、中国、インド、フランスなどの企業とは技術提携を結んでいる。設計開発は本社で行い、製造や品質保証は海外で行う体制となっている。

2021年の連結売上高は、151.3億円で、インドネシア子会社を含むグループの従業員は780名(うち工業品事業本部関連で200人強)となっている。

外国人材に関わるきっかけは今まで自動車部品に関して、海外メーカーと商談を行い、技術提携を結んだことにある。採用するにあたっては、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用した。同協議会は広島県、県内企業、広島大学が連携し、優秀な理工系留学生を掘り起こし、育成した上で、県内企業への就

職を進める取組を行っている。

外国人留学生の採用目的は、1)海外進出に向けた戦力として、2)少子高齢化で若手の採用が難しいためという2点である。同社はメーカーであるため、採用は設計技術など技術職が中心である。インターンシップは2週間行っており、設計業務の雰囲気を理解してもらうようにしている。2021年はコロナ禍のため1週間に期間を短縮して、広島大学大学院のインド人の留学生が情報システムについてインターンシップを行っている。

現在の外国籍社員は製品設計(CAD:Computer Aided Design)を担当している元留学生のインドネシア人男性(入社3年目)と、材料関連の業務を担当するインドネシア人女性(入社2年目)の2名(外国籍社員数についてはインタビュー時点のもの)である。また、ベトナムからの技能実習生が工場に10名働いている。日本語研修は、業務や日常的なコミュニケーションの中で学んでもらう形である。以前は自動車メーカーとの打ち合わせに同行してもらう、国内出張に行くなどの機会を作ってビジネスで用いる日本語も学んでもらうようにしていたが、コロナ禍で難しくなり、日本語の実践的な学習が課題となっている。

## 経営層を含めたキャリアのすり合わせ

部署の異動は基本的に設計技術から製造・営業部門に異動することはないが、外国籍社員のスキル向上と企業としての期待のすり合わせを行い、設計技術の範囲内で異動するケースはある。その際は、人事と部署、外国籍社員の間で相談して行っており、部門のマネージャーや経営層の理解が必要である。同社の田丸副社長は材料技術を担当していたため、最初は直接外国籍社員にキャリアの希望を聞いたりしていた。現在は日本人社員と縦横のつながりの中でコミュ

<sup>1</sup> 2022年2月17日の広島化成株式会社へのヒアリング調査に基づく。



ニケーションをとりながら相談しているが、節目では副社長自らが外国籍社員の話を聞くようにしている。

課題は、人材引き留めについてである。技術系の人材は材料設計で10年程度仕事をしてほしいが、5年前に入社したインド人の社員は3年弱で退職している。市場のニーズを理解して設計する必要があるため、3年だとそこまでたどりつくのが難しく、育成に時間がかかる。人材育成を10年スパンで考える必要があるため、雇用形態をジョブ型にするのは技術系でも難しい。これは日本のものづくりのスタイルに関わる問題でもある。日本は垂直統合型・すり合わせ型、海外は水平分業型・モジュール型であるといわれる。つまり、日本企業は営業・設計開発・生産技術・品質保証などが一気通貫型になっており、特にB2Bビジネスの場合、自動車メーカーなど顧客企業のものづくりの方式も変わらないと1社だけで変わるの難しい。

外国籍社員が入社したことによる社内の変化は、若手社員がインドネシアの文化に興味を持つようになるなどの影響がある。全社への影響力はまだそれほど大きくないが、今後彼らがマネジメント職についていけば大きな変化があると考えられる。

他部門の社員とのかかわりについて、子会社のインドネシア出身の技能実習生との交流や四半期に一度社内イベントを開催している。コロナ禍で社内の飲み会なども禁止になり、コミュニケーションが難しい。リモートワークの導入率は、東京の営業は6割程度導入しているが、材料技術は実験があるので、難しい。設計はCADで行えるが、情報インフラ・情報セキュリティ管理などの整備が難しい。

### 外国籍社員の声（インドネシア）

インドネシア出身社員(男性)：日本に留学した理由としては、日本にしかない機械システム工学を学びたかったためである。インドネシアでは日本語は勉強しておらず、広島大学大学院では英語の授業が基本だったが、半年間日本語を学んだ。インドネシアでは英語は小学校から学んでおり、大学の教科書は英語が中心で、授業は英語やインドネシア語などで行われてい

る。自動車関連の工作機械の検査に対するAIの活用などに関心がある。

インドネシア出身社員(女性)：日本に留学した理由としては、日本の3か所しか学べる場所がない化学工学の専門を学びたかったため、日本からインドネシアへの技術移転に関心がある。以前オーストラリアに留学経験があり、インドネシアでは日本語は勉強していなかった。入社後、報告書を徐々に日英で書くようになり、業務を通じて日本語を学んでいる。

### 外国籍社員の定着が課題

以上のように、中国地方のゴム製品メーカーにおけるエンジニアの活躍事例をみてきた。この事例から言えることは、2点ある。第1に、産学官の連携制度を活用することで採用のミスマッチを軽減している点である。広島県のものづくりグローバル人材育成協議会の制度では、日本では比較的長めの2週間のインターンシップを会員の県内企業で経験することができるため、通常あまり接点がない県の中堅・中小企業との接点を在学中に持つことができる。こうしたインターンや講義での関わりを通じて、地元の中堅・中小企業への理解を実践的に深めることができるのだ。また、同制度では外国人留学生在が大学院在学中に日本語を学ぶ。理工系の大学院在籍の外国人留学生在は基本的に英語で授業を受け卒業できることが多いため、日本語の授業を受けることができるのは企業でのコミュニケーションにおいて役立っている。

第2に、経営層が外国籍社員のキャリアへの支援を行っている点だ。本事例では、副社長が直接外国籍社員にキャリアの希望をヒアリングすることを行っていた。こうした取り組みは、少数派である外国籍社員がキャリアを構築する上での納得感やモチベーションを与えることにもつながる。

今後の課題としては、外国籍社員の定着が挙げられる。自分自身の成長を求めて3年から5年程度で退職する社員に対して、企業側がどのような雇用の仕組みや組織風土にしていくかは本事例に限らず、多くの日本企業が抱える課題であり、今後さらなる研究を進める必要がある。

(くもん・たかし アジア研究所教授)

# 変化する東アジア域内貿易 日本主導から中国主導へ

大 泉 啓一郎

## コロナ禍でも拡大する東アジア域内貿易

戦後、東アジア諸国・地域の経済は、アメリカ市場向けの輸出によって成長を実現してきた。しかし、21世紀に入って東アジア諸国・地域は、相互の貿易関係を緊密化させている。たとえば、日本、韓国、中国、香港、台湾、ASEAN加盟10カ国を東アジアとすると、その相互間貿易、東アジア域内貿易（輸出ベース）は、1995年の6500億ドルから2021年には3兆8100億ドルと約6倍に増加した。世界の輸出全体の17%を占める。

これまで、東アジアの域内貿易の牽引力は、日本を中心とする多国籍企業の直接投資と生産ネットワークの拡大として理解されてきた。21世紀はとくに、輸送コストの低下と情報通信技術の発展を背景に、東アジア域内に生産工程を分散させる、いわゆるサプライチェーンの拡張が寄与した。時間とともに、東アジア域内で取引されるものは、サプライチェーンで取引される中間財ばかりではなく、所得水準の向上、購買力の拡大とともに消費財の取引も増えている。

## 中国の主導の域内貿易へ

この域内貿易の急拡大には、多国籍企業だけではなく、サプライチェーンの一角を担うことへ転換した各国政府の投資誘致策や地場企業の戦略も寄与した。その結果、サプライチェーンは、主導企業を中心に複数の企業から構成されるネットワークになり、そのなかで努力次第で途上国企業も主導企業にとって代わるという地位の逆転もみられるようになった。多国籍企業のコンピュータの委託生産から一大企業になった台湾の鴻海精密工業はその典型的な例である。域内貿易は、単に量の拡大だけでなく、質の変化も伴うことに注意したい。

改革開放直後は、多国籍企業の委託生産を主としてきた中国企業も、時間とともに技術力を

高め、自らの主導するサプライチェーンを東南アジアに展開し始めている。中国国内から生産拠点を海外に移転させることを「チャイナ・プラスワン」と呼ぶ。これは多国籍企業が中国での生産リスクを回避することを示した用語である。現在は、力をつけた中国企業が、賃金の上昇、米中貿易摩擦の回避などを目的に東南アジアに進出する「シン・チャイナ・プラスワン」ともいえる動きが出てきたのである。

## チャイナ・プラスワンで輸出を伸ばすカンボジア

今後の域内貿易に、中国企業が主導するサプライチェーンの影響が大きくなることは間違いない。たとえば、カンボジアのアパレル輸出には、中国企業が大きく関与していると考えられる。カンボジアのアパレル輸出は2010年の38億ドルから2021年には78億ドルと倍増した。これに伴い、生地などの原材料の輸入は、15億ドルから55億ドルに増加しているが、それに占める中国のシェアは40%から67%へ上昇した。これは、中国で事業展開していたアパレル工業の工程の一部がカンボジアに移転したと考えていいだろう。

このことはアパレル製品に限らない。カンボジアの電子・電機製品は、金額では少ないものの2019年の1億ドルから2021年は2億7000万ドルへと増加傾向にある。このうちアメリカ向けのシェアは25.9%から66.7%に上昇した。他方、電子・電機製品輸入の2021年の5割近くが中国から輸入であることを考えると、電子・電機のサプライチェーンが中国からカンボジアに拡張し始めていることがうかがえる。

## 中国企業主導のサプライチェーンの拡大

先に示したのは、東アジアでもっとも低所得国であるカンボジアの例である。したがって、

カンボジアよりもインフラ整備が進んでいる他の東南アジア諸国でも起こっていると考えてよいだろう。たとえば、ベトナムのアメリカ輸出は2019年の610億ドルから2021年には970億ドルに増加する一方で、ベトナムの中国からの輸入も760億ドルから1110億ドルに増加した。また、最近のニュースからも明らかのように、中国の電気自動車(EV)メーカーは、東南アジア市場を確保するための現地生産を計画している。

この動きは、1985年のプラザ合意以降に円高と日米貿易摩擦を回避するために、日本企業が東南アジアへの進出を本格化したことに似ている。中国企業も東南アジアの市場開拓・確保を目的に投資を本格化していくことになろう。実際に、中国の対ASEAN直接投資は、2021年に136億ドルと日本の120億ドルを上回った。

### 域内での日本のプレゼンスは低下

東アジアの域内貿易における日本のプレゼンスは低下している。日本、中国、韓国、ASEAN諸国の域内輸出総額のシェアをみると、その牽引役が日本から中国へと移行していることがわかる(図)。2000年の時点において日本の割合は23.9%であったが、2021年には11.0%に半減している。他方、中国は15.5%から32.1%に上昇しているのである。日本が失ったシェアを中国が獲得したような状況だ。

### 域内貿易での活躍を意図したEPA

日本政府が無策であったわけではない。むしろ21世紀に入って、東アジア経済のダイナミズムを取り込むことに注力してきた。とくに経済連携協定(EPA)を積極的に締結・発効してきた。現在20の協定が発効しているが、そのうち東アジア諸国・地域が関与するものは半数を超える。東アジアの「事実上の」経済統合を牽引してきた日本が、21世紀になって「制度上の」経済統合を進めることで、持続的経済成長を目指したのである。

この経済連携協定は、日本企業のアジア展開を加速させることで成果をあげてきた。他方、東アジア向け輸出は近年増加傾向にあるものの、長期的にみれば2021年の4200億ドルは、2010年の4190億ドルとほとんど変わらない。

2022年は、円安の進展、燃料価格の高騰を背景に貿易赤字が過去最高の水準になる見込みであるが、この背景には輸出力の鈍化が影響していることは明白だ。貿易収支を安定化させ、持続的成長を維持するには、東アジアの経済成長に裏付けされた域内貿易の拡大をしっかりと捉えていくことが肝要である。

### 求められるサプライチェーンの開拓

かつて日本企業が東アジアにサプライチェーンを拡張させた時分、アジア企業はそこへの参入を企図し、努力した。今度は、日本企業が、東アジアに広がる日本企業以外の新しいサプライチェーンに参入する番といえる。もちろん、経済安全保障への取り組み、コロナ禍や自然災害のリスク軽減を目的とした既存のサプライチェーンの強靱性(レジリエンス)の強化は重要だ。しかし、既存のサプライチェーンの強靱化だけでは、東アジアの成長の新しいエネルギー、すなわち域内貿易拡大の恩恵を取りはぐってしまうだろう。

関税率・制度上の諸問題は、RCEP(地域的な包括的経済連携)をはじめ経済連携協定によって解かれつつある。ただし、RCEPは日本企業だけでなく加盟国企業のすべてが活用できるものである。人民日報(7月7日)は、中国でRCEPの原産地証明書の発給を受けた企業は1万社を超えたと報じている。RCEPは中国企業の域内サプライチェーンの拡大を後押しすることになろう。日本企業にはサプライチェーンの拡張に加えて、アジア企業主導のサプライチェーンの参入という「挑戦者」的姿勢が求められている。

(おおいずみ けいいちろう・アジア研究所教授)

東アジア域内貿易の内訳(輸出ベース) (%)

	日本	韓国	中国	ASEAN	その他
1995	28.3	8.9	13.5	27.0	22.4
2000	23.9	9.6	15.5	28.9	22.1
2005	20.0	9.9	22.4	26.7	20.9
2010	18.1	10.3	24.9	27.1	19.6
2015	11.7	10.3	32.6	25.1	20.2
2020	11.6	9.6	31.8	26.5	20.5
2021	11.0	9.5	32.1	26.1	21.2

(資料) UNCTADSTATより作成



## 習主席の23人

NHK大河ドラマ「鎌倉殿の13人」は歴史の顛末は分かっているがその人間模様には「さも  
ありなん」と頷かされるものがある。とりわけ  
有力な御家人があらぬ嫌疑をかけられ次々と  
粛清されていく描写が秀逸だ。

ドラマは800年前のことであるが、現在進行  
中の現実と二重写しになる。お隣の大国のこと  
である。国家安全を最優先して独裁を正当化す  
る理屈は鎌倉殿を据えた幕府の存続こそが大事  
とする意思決定とどこが違うのか。朝廷の権威  
は覇権国・米国の存在を連想させる。

習主席は首相候補とも目された政治局員の胡  
春華(主席より10歳年下)を異例の降格とした。  
胡は主席への忠誠をこれでもかと表していた  
が、謀反の疑いありとされたのか、将来の火種  
を残さぬようにということか。政治局の23人は  
みな力を持ちすぎないように微妙に配置替えを  
させられながら、主席に絶対の忠誠を誓う。

10月の党大会では筋書き通りのドラマが展開  
されたが、一方で前後に起きた3つの事件から  
今の様子をうかがい知ることできる。

一つは党大会直前、北京市内の陸橋に政府・  
指導部批判の横断幕が掲げられたことである。  
「独裁国賊習近平を罷免せよ」「PCR検査はい

らない、食うものを  
よこせ」など、他の  
都市でも公衆トイレ  
などで落書きが発見  
された。警戒が厳し  
い重要会議に合わせ  
た「自爆テロ」は



2013年の三中全会前に天安門広場前で発生した  
車両突入事件以来のことだ(当局はイスラム武  
装勢力によるテロ行為と断定)。これ以外にも  
ゼロコロナ政策に伴う苛酷な都市封鎖に対する  
不満も表面化している。

二つめは党大会開催中、第3四半期の統計発  
表が前日に突然延期されたことである。真相は  
不明であるが、政府目標である年間5.5%前後の  
成長を下回るのは不可避な状況で、お祝いムード  
の党大会期間中に発表することを避けたのでは  
ないかとみられている。主席への忖度でピリ  
ピリした空気が伝わってくる。

三つめは、党大会閉会時に胡錦濤前総書記が  
係員に連れ去られるように途中退席したことであ  
る。これもその理由は不明なもの、異様なのは  
ひな壇に並ぶ者たちが顔色一つ変えず、何も  
起きなかったかのようにふるまう姿である。みな  
謀反の疑いをかけられることを恐れているのか。

大河ドラマは終了したが、主席のドラマはま  
だまだこれからだ。

(アジア研究所教授 遊川和郎)

### \* 研究所だより \*

アジア研究所では、アジアに関する共同研究を  
目的に、学内外の専門家から構成される研究プ  
ロジェクトを実施しています。定期研究会を通  
じて得られた成果は、HPに掲載される予定です。

現在、下記6つの研究会を運営しています。

①『中国・習近平政権の着地点Ⅲ』(代表 遊川和  
郎アジア研究所教授：令和2年度～令和4年度)

②『アジアの高度外国人材等の受け入れと日本の取  
組み』(代表 九門大士アジア研究所教授：令和2年  
度～令和4年度)

③『韓国・新政権の中間評価』(代表 奥田聡アジ

ア研究所教授：令和4年度～令和5年度)

④『インド太平洋における貿易投資政策と経済安  
全保障の行方』(代表 久野新本学国際関係学部教  
授：令和4年度～令和5年度)

⑤『アジア地域におけるベンチャー企業の成長性  
と将来性』(代表 范云涛本学都市創造学部教授：  
令和4年度～令和5年度)

⑥『インド太平洋時代のASEAN』(代表 大泉啓一  
郎アジア研究所教授：令和4年度～令和5年度)

詳しくは<https://www.asia-u.ac.jp/laboratory/projects/>をご覧ください。また、過去の研  
究成果報告は、<https://www.asia-u.ac.jp/laboratory/projectreport/>からダウンロードできます。