

研究ノート

ベトナムの国有企業改革と通貨政策の現状と ベトナム日系企業の企業経営

丹 野 勲

本稿では、移行期におけるベトナムの国有企業の改革、通貨政策を中心とした経済改革の現状を概観し、現在深刻になっているアジアの経済危機のベトナムの経済、外資系企業に与える影響について報告する。著者は、平成10年、二回ほどベトナムを訪問し、主に日系企業を中心とした聞き取り調査を実施した。その成果をふまえて、日系企業を中心とした外資系企業の経営の現状と、その戦略についても報告する。

第一章 ベトナムの経済改革の現状——国有企業改革と外国為替政策を中心として

第一節 ベトナムの国有企業改革

ベトナムでは国有企業の経済に占める地位は依然として高い。現在6000社以上の国有企業が存在している。国有企業は、ベトナムの統計によると、ベトナムのGDPの約40%を生産し、ベトナムの全工業生産の約70%を占めている。

旧ソ連、東欧諸国はもちろん、中国においても、市場経済の移行過程で、国有企業の経済に占める比重は低下してきているが、ベトナムにおいては、むしろ逆の現象となつて現れている。その理由の一つには、国有企業が、生産のほぼ100%を占める石油製品の大幅な増加があげられる。第二の理由は、外国資本と国

有資本との合併企業の生産が、統計上、国有企業として扱われていることである。セメント、化学肥料、鉄鋼、化学品、砂糖、家電製品などの生産が外資との合併により急速に拡大しており、これが国有企業の拡大を促している。

ベトナムと中国を比較すると、第一の特徴として、中国においては、郷鎮企業を代表とする集団セクターが市場経済化の中で健闘しているのに対して、ベトナムにおいては集団セクター（農村での合作社が中心）は事実上崩壊し、その多くは民間企業や自営業に引き継がれたことである。第二に、中国の国有セクターと比べると、ベトナムの国有セクターの成長率が高く、国有企業がまだベトナム経済において支配的であることである。第三に、外国投資の受け入れの歴史が比較的長い中国で、しかも投資額が巨額に上回るにもかかわらず、外資の工業生産に占める比率がまだ、95年で約16%程度にすぎない反面、ベトナムでは、ようやく92年頃から外国投資の実行が本格化したにもかかわらず、すでに、外資の生産シェアが約25%に達していることである。

これらの事情から、外国資本は、ベトナムの経済において重要な役割を担っており、外資の動向はベトナム経済に大きな影響を与える状況となっている。その

意味で、アジアの経済危機によるアジア諸国からの直接投資の減少や中止は、ベトナム経済に大きな影響を与えている。

1988年からかなりレイオフしたにもかかわらず、約200万人以上の労働者が国有企業に雇用されており、建設や貿易分野では雇用者の約3分の1弱が国有企業により雇用されている。多くの国有企業は規模が小さく、特に小売り産業では小規模な場合が多い。大規模な国有企業はそれほど多くはないが、資本集約的で装置産業に多く、産業としては石炭鉱山、石油生産、セメント、食品加工、運輸に多い。

かつてのベトナムの国有企業は、中央の官僚による集権的統制、および赤字に対する政府の補填といった補助金制度（これをバオ・カップ制度と呼ばれていた）、等により非効率な経営を続けていた。現在、国有企業は、市場価格で原材料を購入しなければならず、もはや政府から補助金や他の援助を受けることができなくなっている。国有企業は、生産性を高め、品質を高めなければならなくなっている。このような国有企業の改革を実現するには時間がかかるであろうが、国内の民間企業や外国企業との競争に打ち勝って、国有企業の効率を高める必要があるとベトナム政府は考えている。そのために、いくつかの非効率な国有企業は、整

理統合されている。ベトナム政府は、依然として国有企業をベトナム経済において重要な役割を果たし続けるべきであると考えているが、国有企業の効率的成果をも確保しなければならないと考えている。

国有企業改革で注目されるのは、国有企業の株式化である。

1992年、ベトナム政府は、試験的に国有企業を株式化し、その推移を分析するため7社を選抜、発表した。対象とされる7つの国有企業は、5つの中央省庁と2つの地方人民委員会の傘下にある企業であり、比較的経営状況が良好な企業である。この試験的株式化は、92年ホーチミン市人民委員会管轄のレガメックスを皮切りとして始められた。政府は、94年頃から第2回目の試験的株式化を実施した。しかし、株式化は、これまで、けして順調に進んできたとはいえない。既に株式化した企業ですら、多くの問題点が指摘されている。これらの企業は、株式化前は、業績不振であえていたが、一様に、株式化を経て業績が向上したと報じられている。しかし、(一)株式化した企業は、いずれも資本金30億ドン以下の企業であること、(二)株式の購入、配当については、役員と従業員間、従業員と新規従業員間に不平等があること、等が指摘されている。

(一) 国有企業の株式化—国有部門の指導的役割の強調、第8回共産党大会報告

96年6月に開催された、第6回共産党大会では、経済における国有部門の指導的役割を強調している。政治報告では、資金調達と効率化のために株式会社化を、積極的にかつ着実に進めるとしながらも、国家は過半数または支配的な株式を保有すると明記し、完全な形での民営化を否定している。国有企業の民営化といっても、ベトナム政府は、部分的民営化を志向している。

国有企業の株式化において、まず問題になるのは、(一)株式企業となる対象企業の業種・事業範囲、(二)企業に対する国の株式保有率の決定基準、(三)国の株式の株式保有率と経営介入の範囲である。国有企業改革委員会は、95年3月、対象企業の業種・事業範囲および、国の株式保有率について、次のような提案をした。

グループ一—業種・事業範囲は、国防、治安に関わる企業であり、株式化の対象外とする。

グループ二—政府の定める経済規則に関わる企業、国内市場を広範に占有している企業は、株式化の対象にはなるものの、50%を国家が保有、その他は従業員のみが保有する。

グループ三—中規模で、消費財生産に属する企業は、

外国人を含む従業員にも株式を販売、国家が過半数の株式を保有する。

グループ四—中小規模で、国の経済開発、国民の福祉に影響せず市場をコントロールする機能がない企業は、国家は、5—10%の株式を保有するにとどまり、国の株式によらないで、国有企業から株式会社に変わることができる。

具体的に、国有企業をどのグループに分類するかは、当該企業の業種、資本金、市場シェアなどをもととするが、実際はケースバイケースでの判断とされている。総じて、政府の株式化に対する方針は、基幹産業に位置する大企業は株式化の対象外とされ、対象は、あくまで中小規模で、市場への影響の大きい企業であり、さらに、株式の販売についても、発行額の100%を国内外の個人・法人が保有しないことを前提としている。

(二) 持ち株会導入と株式市場の設立の動き

企業が、独自で持ち株会の導入を試みている企業もでてきている。

また、98年、ベトナム初の証券市場創設に向けた動きが本格化してきている。政府は近く市場創設に関する政令を公布、取り引きを始める方向で検討中である。資金不足に悩む地元企業の資金調達の間として期待さ

れているが、決済面など取り引き制度が不透明な上、アジア経済危機の影響で環境も悪く、実現には曲折も予想される。

ただ、現状では、ベトナムではまだ株式市場がなく、株式制度も未発達な現状からして、国有企業の本格的株式化の実現は困難が予想される。

第二節 ベトナムの外国為替管理制度

88年10月に外貨管理規則が交付されたが、これは企業および個人による外貨保有を認め、外貨取引銀行への売却、国内での取り引き決済への使用を承認するものであった。同時に、対米ドルの交換レートを386ドンから3000ドンに引き下げ、実勢レートとの格差是正が試みられた。89年の一連の改革の中で、これまで数種類あったレートを一本化し、かつレートは米ドルと5%以内でリンクさせる変動相場制に移行することにした。中国の為替レートの本一化が94年1月によくやく実現したことと比較すると、この時期の金融改革への政府の意気込みが感じられる。為替レートも、当初は、外国管理政策の効果があって、1米ドル当たり、4300ドンから89年半ばには3900ドンまで戻し、極めて安定的に推移した。

対米ドルの為替レートは、89年半ばから90年前半ま

で、1米ドル約3900ドンで安定的に推移してきたが、その後消費者物価上昇にあわせて減価し、91年末には一時1米ドル14000ドンまで急落した。この外国為替レートの急落に歯止めをかけるため、外貨交換センターが91年8月にホーチミン市に、10月にハノイ市に開設された。外貨交換センターの開設により、為替レートへの国家の介入が可能となったことから、為替レートの下落に歯止めがかけられた。為替レートは、91年11月に14000ドンを記録したのをピークに、反転し、93年3月には10500ドンにまで増価した。

ベトナムは、98年2月16日通貨ドンの対米ドル相場を5・3%切り下げて、1ドル11815ドンに切り下げた。アジア諸国の通貨が下落してドンが割高となり、国内企業の輸出などに影響が出ていることに対応したものである。ベトナム中央銀行は、1997年10月に銀行間取り引きに関して、中心相場からの値幅制限を従来の5%から10%に変更して、ドル安を容認したが、この措置はそれに続く通貨措置である。さらに、98年8月7日、ベトナム中央銀行は、通貨ドンの対ドル相場を事実上7%切り下げ、ドンの対ドル中心相場を1ドル11815ドンから12998ドンへ10%引き下げると共に、中心相場の値幅制限を10%から7%

に縮小した。

現在、ベトナムの国家銀行（中央銀行）の公式交換レートは、1米ドル12998ドンであるが、98年10月現在のベトナム銀行の実勢レートは、13930ドン程度で取り引きされている。

第三節 外資系企業に対する外貨政策

外資系企業は、法令によると原則として外資バランスを保たなければならないとしているが、90年半ば以降、このような外資バランスはかなり緩和されてきている現状にあった。しかし、アジアの経済危機の影響で、最近ベトナムの外貨事情が悪化してきている。このような事情から、ベトナム政府は、98年9月、外資系企業と国内企業の一部に対して保有外貨の80%以上の売却を義務づける制令を公布した。これは、一部の企業に外貨の強制売却を命じるものである。

制令によると、売却を義務づけられたのは、（一）輸入代替産業やインフラ関連など国家重要プロジェクトを手がける外資系企業、（二）国有企業、政党・軍関係の国内企業。この外資系企業は保有額の80%、この国内企業は保有外貨の全額の売却を義務づけている。ただ、外貨が必要な際は、手続きを踏めば購入できるという。

第二章 ベトナムへの直接投資と外資系企業の経営

第一節 外資に依存した経済発展戦略

ベトナム政府のマクロ経済の2000年までの中期目標は、国家計画委員会によると8.9%実質成長率と1桁台のインフレ率である。1994年と2000年の必要投資資金は、総額が約500億ドルと見積もられ、そのうち国内資金を200億ドル、国外からの資金を約300億ドル見込んでいる。国内資金は、政府分を100億ドル予定し、国外資金のうち直接投資分を約200億ドル、そして経済援助を100億ドル見込んでいる。この中期目標では、2000年までの10年間にGDPを倍増させる計画である。以上から、ベトナム政府は、外資に依存した経済開発を目指していることになる。

ベトナムは、ドイモイ政策が決定した以降の87年12月新たな外国投資法が制定され、88年1月に実施された。そして、88年9月に外国投資法に関する施行細則が発表された。この新たなベトナムの外国投資法、および施行細則の内容は、他のアジア諸国の外資関連法規に比較しても遜色ない内容となっている。

(一) 輸出加工区の設置

ベトナム政府は、外資を積極的に導入する政策として、輸出加工区 (EPZ: Export - Processing Zone) を設置した。現在、ホーチミン、北部のハイフォンやハノイ等で輸出加工区が認可されており、その他の省でも輸出加工区設立の計画がある。

ホーチミン市での輸出加工区の現状のケースについてみてみよう。ホーチミンには、2つの大きな輸出加工区がある。第一は、サイゴン・タントワン輸出加工区である。これは、ホーチミンで最初の輸出加工区であり、台湾とベトナムの共同出資形態である。98年現在、日系企業が59社進出している。著者の聞き取り調査によると、日系企業の経営は、全般的に良い実績を上げているようである。第2は、サイゴン・リンチュン輸出加工区である。この加工区は、中国とベトナムの共同出資形態である。現状では、日系企業の進出は2社とまだ少なく、アジアの企業が中心に進出している。

(二) 工場団地の設置

1994年に入ってから大きな変化は、特に工業団地の強調である。つまり、輸出加工区は輸出向けの外資導入を基本とするが、工場団地では、輸出指向とともに輸入代替も強調する。

ホーチミン市での工場団地の現状についてみてみよう。ホーチミンには、現在多くの工業団地があるが、ビエンホア工業団地とアマタ工業団地のケースについてみてみよう。ビエンホア工業団地は、ホーチミンで最大の工場団地であり、ベトナム国営企業による開発である。ビエンホア工業団地には、富士通、三洋電機、マブチ等の多数の日系企業が進出している。アマタ工場団地は、ビエンホア工業団地に隣接した、新しい工業団地である。伊藤忠が一部出資のタイ企業とベトナム国営企業との合弁企業が開発したものである。日系企業では、花王等が進出しているが、日本企業はまだ少ない。

第二節 ベトナムへの直接投資の推移と現状

98年までのベトナムへの国・地域別の直接投資額（認可ベース）の累計の統計を見ると、1位シンガポール、2位台湾、3位香港、4位日本、5位韓国、6位フランス、7位マレーシア、8位アメリカ、9位タイの順となっている。

97年の単年度だけのベトナムへの直接投資額（認可ベース）を見ると、55億ドルと、96年に比較すると35%の大幅減となり、88年に外国投資法を施行して以来初めて前年割れとなった。投資手続きや制度の複雑

さが嫌われはじめているところに、アジア通貨危機が追い討ちをかけた格好で、ベトナム政府は、制度の改善などの対応に迫られている。国・地域別では、日本が同27%増の8億7500万ドルと初めてトップに立った。2位は韓国だが、同3%減少した。3位は、前年の11位から躍進したフランス、4位以下は、シンガポール、台湾、香港と続くがいずれも前年の半分以上に落ち込んでいる。アジアの経済混乱を反映して、日本以外のアジア諸国・地域からの投資の減少が目立っている。

実行ベースによるベトナムへの直接投資額の推移を見ると、90年より拡大傾向であったが、97年より落ち込む傾向を示している。98年は、韓国、東南アジアを中心とした諸国が、認可ずみのプロジェクトを延期、中断するケースが相次いでいる。

直接投資の受け入れの地域を見ると、ホーチミン、ハノイが圧倒的に多い。また業種別（投資認可額）に見ると、1位工業（46・2%）、2位ホテル・住宅開発（26・9%）、3位工業団地開発（12・6%）となっている。

第三節 アジアの経済危機と直接投資

アジアの経済危機の影響で、ベトナムで認可ずみの

投資案件の延期、中断が相次いでいる。ベトナム政府によると、延期、中断の件数は、98年4月下旬の集計分だけで最低80件あり、投資予定総額は約73億ドルを上回る。95年―97年に認可を得た案件が大半で、同期間の外国投資認可数の約7%、金額では約4割に相当する規模である。韓国、シンガポールなどアジア企業で約9割を占めている。工場稼働後に撤退や人員削減を迫られた例も少なくなく、外資導入を支えに高成長を続けてきたベトナム経済の先行きに影を落としている。国・地域別内訳は、韓国の23件が最も多く、シンガポール、台湾各9件、日本、香港、タイ各8件などが続く。マレーシアやインドネシアも含めるとアジア企業は約70件、事業分野別では製造業42件、不動産38件である。延期・中断の具体例を見ると、韓国企業ではサムソンの繊維工場（投資予定額1億9200万ドル）、LGの鉱物探査・処理加工（同1300万ドル）などがある。日本企業では、日産自動車の工場建設（同1100万ドル）が未着工状態にある。

経済危機に直面した、アジア企業が現地事務所を閉鎖したり、完成を前にした外国企業との合弁ホテルが、資金難で工事が遅れ開業が延びたりしている。ハノイやホーチミンは、外国資本によるオフィスビルやホテルの建設が進んでいるが、資金不足で、開業の延期や

中止が相次いでいる。

第四節 ベトナムの投資環境の問題点

ベトナムは、以上述べたようなドイモイ政策、外資導入政策により、順調に外国からの投資が拡大している。しかし、ベトナムの投資環境は、ベトナム政府の努力にもかかわらず、依然として多くの問題点がある。

第一は、ドイモイ政策は、高い経済成長をもたらしたが、その反面、社会・経済的歪みをも生み出したことである。貧富の格差、高い失業率、役人の汚職の蔓延、風紀の乱れ等の社会問題が表面化している。

ベトナムの所得格差の程度を示すジニ係数を見ると、36・4で、中国の37・6、タイの46・2、フィリッピンの40・7、マレーシアの48・8、に比べて、まだ比較的格差の少ない社会といえる。ただ、近年市場経済の一層の進展と経済発展によって、ベトナムの所得格差が拡大している傾向がある。

第二は、ベトナムの外国投資法には、まだ外資側が不満とする点が多いことである。特に、合弁期限を中心とした事業存続期間が存在する点に問題がある。外国投資法では、天然資源開発関連以外の合弁企業や100%外資企業は原則として20年までと規定されていたが、最近事業存続期間の延長が決定し原則20年まで

としているのを50年に延長、事業によっては最長70年まで存続を認めると改正した。これは、外資の投資環境としては改善されたといえるが、依然存続期間が存在していることには変わりがない。その他の問題として、外貨バランスの問題、取締役会の人的構成に対する制限などが存在する。また、法律の運用に関する不満も多く、役人が恣意的に法律を解釈するという法律の統一的解釈・運用には問題がある。

第三は、まだインフラストラクチャーの整備が遅れていることである。電力、通信、港湾、道路、鉄道といった基礎的インフラストラクチャーが未だ決定的に立ち後れている。ベトナム政府は、このようなインフラストラクチャーの建設を促進するためホーチミン、ハイフォン、ダナンに輸出加工区の建設を予定しているほか、インフラストラクチャーへの外国投資の商業プロジェクト化（外国企業が建設から施設の運営まで手がけ、利益を上げた後、施設をベトナム側に引き渡す方式）を認める政策を打ち出している。

外国企業のベトナム政府に対する以下のような不満も多い。投資認可の基準がまだ明瞭でなくプロジェクトによっては、認可がなかなか下りないケースが多々見られる。ベトナム側が認可する製造業プロジェクトは、輸入代替型、および大型、ハイテクプロジェクト

などを優先し、小規模や労働集約型プロジェクトを軽視する傾向がある。そのうえ、中古の機械・設備導入に厳しく、投資プロジェクトの採算性に対する配慮に乏しい。100%外資よりも、国有企業との合弁を優先（特に輸入代替型）する傾向にある。またベトナムの民間企業との合弁事業に対する認可が容易に得られない。基本的に外資に対する警戒心が強い上に、2重価格問題など、外資にペナルティを果たす傾向がある。

第三章 ベトナムでの日系企業経営の特徴

著者は、数年前より、ベトナムの日系企業を中心とした外資系企業に対する調査を実施している。本章では、その成果をふまえて、ベトナムでの日系企業経営の全般的特徴について述べる。

（一）人的資源管理

ベトナムでは、社会主義の理念に影響され、比較的身分の均一性・平等性を重視した人的資源管理となっているようである。これは、ホーチミン思想の「貧しさを分かち合う社会主義」、かつての国有企業の賃金・手当制度、等の影響によるものである。日系企業においても、身分の均一性・平等性、情報共有化の労務

政策は歓迎されているようである。

①賃金

ベトナムでの日系企業の賃金制度は、ブルーカラー、ホワイトカラーとも月給制度が原則である。欧米等の諸国のブルーカラーに一般的に見られる、時給、日給、週給を基準とした賃金制度とは異なる。

日系企業の給与水準は、一般ワーカーが月50—100米ドル、ホワイトカラーは100—300米ドル、マネージャーは200—600米ドル程度が多い。経験、能力、年功、勤務評定等を加味して決定され、支払いは、米ドルレートを基準として現地通貨で支払われている。スタッフ、マネージャーの場合、賃金体系は、日本的な職能資格制度を取り入れている日系企業もあるようである。

賞与は、1—2ヶ月程度の支給が多く、また、各種の手当てを支給している企業が一般的である。

最低賃金は法令により決まっており、ハノイ・ホーチミン月45米ドル、中堅都市40米ドル、その他35米ドルである。

本給以外に、社会保険料、健康保険料、時間外手当（通常50%増し、休日100%増し）、ボーナス（通常年1回）を支給している企業が多い。その他、昼食を無料支給、従業員の送迎をしている企業も多い。

総労務コストは、支払賃金の約1.5—2倍程度のようである。

アジアの通貨危機の影響で、ベトナムの賃金コスト水準の優位性は相対的に薄らいできている現状がある。ベトナムでは、賃金支払いが、米ドルを基準として支払われており、ベトナム通貨の変動を反映しない構造となっているためである。

②労働条件

ベトナムでは、労働条件に関しては、労働法で最低条件が明記されており、それを厳守する必要がある。なお、一都の外資企業（主にアジア系企業）で労働法を下回る労働条件で働かせて、労使紛争等が生じ、問題となっているケースが出ている。

法定労働時間は、1日8時間、週48時間である。政府は、土曜日を半日労働にするような労働時間短縮を検討中である。日系企業の場合、所定内労働時間が月曜日から土曜日までの週48時間労働がまだ一般的であるが、一部の日系企業で、土曜日の半日休業し、週44時間労働を実施している企業もある。

休日は、日曜と祝祭日（年間8日）と、その他会社が指定した日であり、一般的には、年間300日以上 の作業が可能である。

有給休暇は、初年度から発生し、年間12日程度で、

同一企業に10年以上勤務、重労働・危険労働、僻地勤務、18歳以下の場合にはさらに5日追加される。残有給休暇は次年度持ち越し、または換金可能のケースが多い。

なお、労働組合が存在する場合、労働条件について労働協約の締結が必要である。各種の社内行事（社員旅行、社内パーティー、社員研修等）を実施することによる一体感の醸成を心がけている日系企業も多い。

③ 人的資源のフローのシステム

採用は、労働局サービス事務所、新規学卒採用（ベトナムでは、かなりの数の大学が存在する）、中途採用、一般募集、等での形態が一般的である。かつては、外資系企業の現地人採用に関しては、労働局サービス事務所等の公的労働者斡旋機関を通じて採用する必要があったが、現在では外資系企業の支店等の一部を除き、自由に採用できるようになっている。ベトナムでは、失業者や潜在的失業者が多く存在するため、採用の公募をするとかんがりの応募者が集まるようである。最近では、日系企業では、新規の大学卒者を多く採用するようになってきている。

配置に関しては、日系企業ではある程度の配置転換は可能のようである。欧米のように、労働組合が歴史的に職種・職能別に組織化されているという伝統がな

いたため、現場労働者を多能工として育成することも可能のようである。ただ、基本的技能能力が劣るため、その点での社内教育が必要である。

昇進に関しては、日系企業では勤務年数、能力、実績等により昇進しているようである。ベトナムの日系企業は、創業してまだ日が浅い状況であるために、昇進の明確な特徴が出ていたとは思われない。だが、年齢、勤務年数をも考慮しながら、本人の能力、業績、学歴をかなり重視しているようである。

離職に関しては、現在ベトナムではアジアの経済危機の影響で経済成長がやや鈍化している状況からか、日系企業の離職率はそれほど高くないようである。

勤務評定に関しては、日系企業では従業員の評価制度を持つ企業も多いようである。

労働組合も従業員の評価制度の導入に反対するような状況ではないようだ。

教育訓練に関しては、日系企業では、ワーカー、スタッフ等へ各種の集合研修、日本語・英語の語学研修等の社内研修、および初期の段階で日本への派遣研修が行われているようである。全般的に、教育訓練は積極的に行われ、成果を上げているようだ。

④ 職務のシステム

職務の割り当てに関しては、日系企業では、基本的

には日本のやり方を踏襲し、若干修正しているようである。現場では、チームを重視した仕事編成を行っているようだ。

ただ、ホワイトカラーやマネージャークラスとなると、やや日本的チームマネジメントに抵抗があるようで、個々の職務が明確であるシステムを導入している企業もある。

職務の文書化に関しては、基本的には日本のやり方を踏襲し、若干修正しているようだ。現場では、必要な場合、現地語のマニュアル、作業指示書を作成している。

(二) 労使関係

外資系企業の労働組合は、企業別組合に組織化されており、地域別上部団体が存在している形が多く、組合組織率は高いようである。輸出加工区内の外資系企業でも、企業ごとに労働組合が結成されているのが一般的で、統括はHEPZAである。徐々に組合活動が活発化している。このため、労使関係は企業別交渉が原則である。

一部のアジア諸国の外資系企業では、労使紛争が生じている。現状では日系企業での労使紛争は少ないようである。

(三) 組織・組織行動

組織の全般的特徴としては、他の東南アジア諸国と共通する側面が多い。

意思決定に関しては、ベトナムの日系企業は国有・公営企業との合弁形態が多いため、意思決定に手間取る傾向がある。

モチベーションに関しては、ベトナム人従業員は、企業への一体感が低く、家族・同族への一体感が高いようである。ベトナム人は、アジアの華僑・華人と同等か、それ以上にいわゆる家族主義的意識が強いようである。

人的結びつきを重視するネットワーク志向も強い。近年、海外の越境、華僑・華人とのネットワークを利用した事業も拡大している。

ベトナムは、依然として賄賂社会という特徴もある。

(四) 生産・技術

技能に関しては、潜在的な意味での技能水準は高いようである。ただ、ベトナム人従業員は基本的な技能レベルがまだ低いため、それを向上させる訓練が必要である。日系企業では、異常に対する対応は、労働者が自ら行う統一方式が一般的であり、現場労働者が対

処できない場合のみ、技術者などが対応するようである。技能形成は、横の広がり、縦の広がりを持つ傾向があるようである。

部品生産に関しては、技術的レベルが極めて低く、部品調達に困難な現状にある。ベトナム日系企業の最大の問題の1つが、部品産業の未発達による部品調達の困難である。

教育レベルに関しては、ベトナムは経済水準が同レベルの他のアジア諸国と比較すると高い水準であるが、企業ニーズに適合した人材が不足している。ただ、ベトナムは、高等教育の量とレベルは潜在的に高いものを持っている。

品質・不良レベルに関しては、日系企業では高い評価をしているようである。QC活動なども活発に行われているようである。

生産・技術移転に関しては、潜在的には高い可能性を持っているようだ。日系企業では、社内研修、OJT、出張ベースの技術指導が中心である。生産に関する技術移転の段階を、①操作技術、②修理・保守、③品質管理、④生産管理、⑤工程改善、⑥部品設計、⑦製品設計、⑧製造設備開発、⑨研究開発、というように低位から高度の順で技術移転段階に分類すると、ベトナムの日系企業では、④生産管理、⑤工程改善まで

の段階が一般的である。

ハイテク産業の技術移転に関して、日系企業では、最新鋭の製造機械を導入している企業が存在するが、中古機械等のいわゆる適正技術を導入する企業もある。

(五) 経営戦略

日本企業のベトナムへの直接投資の目的を見ると、輸入代替型進出、輸出志向型進出、折衷型進出に分類できよう。

輸入代替型進出に関しては、工場団地に立地している企業が多い。これらの日系企業は、規制、合弁相手、販売等で苦戦している企業が多く、また、ベトナム資本（多くが公営企業である）との合弁形態が一般的である。

輸出志向型進出に関しては、輸出加工区、工場団地に立地している企業がほとんどである。全般的に、これらの日系企業は経営上の問題点が少なく、成功している企業も多い。また、100%日本側所有の完全所有子会社形態も多い。

折衷型進出に関しては、工業団地に立地している企業が一般的である。今後日系企業は、輸出のみでなく現地販売を目指す方向、および現地販売のみでなく輸出を拡大することを目指す方向があり、この形態への

移行は、将来の課題であろう。

なお、合併形態の日系企業の場合は、現地公営企業が現物出資した形での設立が一般的である。すなわち、日本側が資金を出資し、現地側パートナーが、土地、設備等の現物出資をするのである。

(六) マーケティング

マーケティングに関しては、ベトナムの国内市場は、人口が8000万人程度あることから、潜在的には大きな市場である。ただ、現状では、経済水準が低いことから、まだ国内需要はそれほど大きいわけではない。また、密輸製品との競争があり、現地市場への販売を目指している日系企業は、苦戦している状況のようである。

日系企業の現地市場への販売経路としては、自社の直販による形態の企業も一部存在するが、代理店によるもの、卸によるものも多い。ベトナムでは、卸を中心とした流通での華僑・華人の影響力が、特に南部ベトナムでは強い。また、卸と小売りの未分離という状況が多く見られる。

今年、ベトナムでは、各種の広告が急速に増加している。テレビ、雑誌、新聞等の広告がかなり見られるようになった。

(七) 日系企業成功の要因

ベトナムでの日系企業の成功の要因としては、合併相手、政府との関係（許認可等）、インフラ、部品・原材料調達、労務と労使関係、等が重要のようである。また、全般的に、輸出志向型外資の方が、国内市場を目的とする輸入代替型外資より成功しているケースが多いようである。

第四章 ベトナムでの日系企業経営のケース

第一節 富士通ベトナムのケース

富士通ベトナム (Fujiitsu Computer Products of Vietnam, Inc.) は、95年9月22日、政府のライセンスがおり設立され、96年6月に製品の初出荷を行った。工場は、ビエンホア工業団地（第2期）にある。日本の富士通（株）100%出資形態で、法定資本金は7790万米ドルである。富士通ベトナムは、輸出加工区に準ずる投資ライセンスのため、原則的に製品は100%輸出する義務がある。輸出先は主にアジア諸国（タイ、フィリッピン等）と日本である。合併期限（存続期間）は、50年間である。全従業員数は1355名であり、男女別でみると男性431名、女性924名、

平均年齢は23・5才である。役員はすべて日本人で、現地の常駐役員は社長、副社長を含めて3名で、その他の4名の役員は日本に常駐している。現地に駐在している日本人は、役員を含めて11名である。

富士通ベトナムは、パソコンの重要部品であるプリントサーキットボード（ハードディスクの部品）とプリンティングワイアリングボード（プリント基盤）を生産している。プリントサーキットボードの生産量は、月120万枚程度で、ここで生産された部品は、全量空輸され、タイ、フィリピンの生産工場に送られ、ハードディスク等の製品としてアッセンブリされる。生産に必要な部品・原料は全量海外から輸入している。プリンティングワイアリングボード（プリント基盤）は、主に日本に輸出され、携帯電話等の部品として使われている。現在までの設備投資額は、日本円で約100億円である。

富士通ベトナムの機械・設備の特徴として重要な点は、最先端の機械設備を導入していることである。基本的に、生産工程においては、日本の水準と同等の技術水準の機械設備（主に日本製の機械、松下製が多い）を導入（1ラインの設備投資額は約1億5千万円程度である）している。その理由は、ここで生産している製品はハイテク製品で、最先端の機械設備で生産した

方が品質が優れており、かつ安定している（不良品の率が低い）からである。後工程の検査・試験工程においては、主に人手に頼っており、従業員が製品1点ずつ検査・試験を行っている。最終検査までの不良品率は、だいたい1〜2%である。不良品は、修理が可能であれば、修理部門で補修される。

生産については、日本のやり方を基本にし、現地の事情により若干修正して運営している。現場作業者のために、簡単な作業仕様（作業マニュアル）を作成している。1年以上の作業経験を持つ優秀な従業員を、リードオペレーターとして選拔し、現場の従業員のグループを指導・管理する役割をしている。作業の技能を幅を広げるため、オペレーターは出来るだけ多くの作業を経験するようつとめている。また、各作業者ごとに作業表を作成し、技能を明確にしている。機械のトラブルの処置は、現場のオペレーターが処置する事を原則としている。現場で解決出来ないトラブル、故障については、現地人技術者や日本人技術者が対処している。工場の生産シフトは、3交代制で、月曜から土曜まで24時間操業を行っている。

工場の立ち上げ時に、現地人エンジニア、オペレーターを中心に約50人ほど日本で6〜10ヶ月程度の研修を実施した。日本への研修者数は、延べ200人程度

である。

また、短期間の出張ベースの研修をも行っている。現在は、生産も軌道に乗ってきたことから、現地での指導・訓練（現地人エンジニア、オペレーターや日本人技術者による指導による）が中心となっている。

現在、現地生産に関する大きな問題は生じていない。総じて、現場のオペレーターの技術・技能の吸収能力は優れている。特に、大卒のエンジニアの水準は高く、潜在的能力は極めて高いものを持っている（ベトナムで最高レベルの大卒者を採用する事が容易という背景もある）。現在大卒エンジニアは、約180名在籍している。このため、日本から最先端の設備・機械を現地に導入しても問題は生じていない。工場内は、清潔、整理整頓に関しても問題ない状況である。

人的資源管理の現状についてみてみよう。賃金水準は、現場の作業員が月60米ドル程度、大卒のホワイトカラー・エンジニアが月150—300米ドル程度、マネージャークラスが月500—600米ドル程度である。その他規定の各種手当、賞与、社会保険等を支給している。労使関係に関しては、企業別の労働組合が存在している。今まで大きな労使関係に関する紛争は生じていない。福利厚生施策として、社員食堂の設置、昼食提供、送迎、各種行事の開催等を行っている。

近年、新卒大卒者の採用を積極的に行っている。定着率は、全般的に良好である。オフィスのレイアウトは、日本的な大部屋式を基本にしている。全般的に、現地のベトナム人の従業員は、人的資源として優秀であり、他のアジア諸国の同社従業員と比較しても遜色がなく、むしろ優れている側面も多い。現地人従業員は、仕事が終わった後、語学等の学校に行って勉強している人も多い。

ベトナム進出のメリットとしては、やはり何といっても安くて優秀な人材が豊富であるということであろう。また、富士通では、アジア諸国に生産拠点をいくつかに分けること（タイ、フィリッピン、ベトナム）により、カントリーリスクや経営リスクの分散が行えるということである。

次に、ベトナム側のメリットについて見てみたい。富士通ベトナムの設立により、ハイテク企業が誘致できるといことである。現在、ベトナムにはハイテク技術が少ない。

富士通ベトナムのようなハイテク技術を持った企業が現地に進出することにより、高度技術の移転が可能となる。外国企業の中でも特に、ハイテク産業はベトナム政府から歓迎されている。将来的に、富士通ベトナムに対してベトナム政府は、パソコンの生産を強く

希望しているとのことである。さらに、富士通ベトナムは、100%輸出なので、外貨を稼ぐことができ、また、雇用が確保できるという現地側のメリットがある。

富士通ベトナムは、現在利益を出し、ベトナムのリーディング輸出企業として評価が高く、経営的にも順調に発展している。富士通ベトナムの成功の要因として以下が考えられよう。第一は、ハイテク技術の移転、最新鋭機械・設備の移転を行った事である。発展途上国への工場進出に際して、中古機械を中心とし設備・機械を導入するケースも多いが、富士通ベトナムでは最先端の機械・設備を導入した。第二は、ベトナム政府の理解・援助である。ベトナム進出外国企業の最大の問題の1つが政府との関係である。富士通ベトナムは、ハイテク企業の誘致というベトナム政府の要請にもとづいて設立されたという経緯がある。このような事情から、工場内に、税関に関する事務部門を設けて、輸出に関する通関事務を行うといった便宜をもうけている。富士通ベトナムへのベトナム政府の幹部の視察も多い。第三は、100%出資の完全所有形態で、工場団地に設立した事である。合弁形態でなく、完全所有子会社として設立されたため、現地側と各種の利害対立を生じる可能性が小さい。また、工場団地に設立し

たため、インフラに関する不安が少ない。第四は、輸出100%の輸出専用企業として設立した事である。輸出企業については、ベトナム政府は各種の優遇策がとられており、輸出市場は国内市場に比較していろいろな側面で安定している。第五は、ベトナムの人的資源の優秀さである。ハイテク技術、最先端技術を移転しても、現地の人的資源の優秀さから、なんら問題を生じなかった。

このケースのインブリケーションについて見てみよう。

富士通ベトナムのこのケースは、ハイテク技術の移転、最新鋭機械・設備の移転、適正技術の問題に関して、多くの示唆を与える。また、現地政府の理解と支援が、日系企業の現地での成功にとって重要であることがわかる。現地に対して輸出外貨の獲得、雇用確保、高度技術の移転、等の貢献をしている。

このケースは、カントリーリスクや経営リスクの分散のための国際的工的分業であり、為替変動、アジアの経済危機への対応という視点からも見る事ができる。

輸出専用企業の進出であるため、輸出加工区・工場団地への進出である。

人的資源管理、熟練形成に関しては、原則として日

本的やり方を移転している。

第二節 花王ベトナムのケース

花王ベトナム (Kao Vietnam) は95年11月29日、日本の花王株式会社100%出資で設立された。法定資本金は、8950万米ドルで、合弁(存続)期限は、40年間である。工場の所在地は、伊藤忠商事のタイの関連会社が開発したアマタ工業団地にある。現在の全従業員数は、356名である。現地で生産している製品は、シャンプー、洗顔料、洗剤、生理用品、紙オムツ、等である。

花王ベトナムは、輸出よりも現地市場での販売を目的としている。販売先をみると、輸出が約30%なのに對し、国内市場は約70%である。ベトナム国内の主要な都市に7カ所の支店を持っている。販売方法は、卸を通さない自社直販体制をとっている。海外からの輸入製品(花王の日本や海外工場で生産した製品等)については、製品輸入の認可を持たないため扱うことができない。そのため、現地で製造した製品のみしか販売できないことになっている。現在のマーケティング上の問題としては、海外からの輸入品、密輸品との競争がある。また、製品価格が、現地の物価水準からすると、高価格(日本での販売価格より多少下回る水準

である)のため、購買層が高所得者に限られる傾向があり、販売の伸びがそれほどではない。

花王ベトナムの現在の経営上の大きな問題点としては、現地に製品を作るための原料や材料(例えば、プラスチックの容器、化学薬品、紙など)がほとんどないため、それらのかなりを海外から輸入しなければならないことがある。原料や材料の輸入については、かなり高い関税がかけられている。たとえば、化学品原料の関税は10-20%程度であり、紙関連の関税は50%程度である。現地で原料が調達できないため、国外から輸入せざるをえなくなり、そのため、現地での販売価格が高くなってしまっている。

花王ベトナムの人的資源管理についてみてみよう。一般のブルーカラーの従業員の一ヶ月の基本給は、70米ドル程度、その他手当としておよそ20米ドル程度が支給されている。管理職や大学卒のホワイトカラーの従業員の賃金は、1ヶ月150-350米ドル程度である。賃金水準は、日系企業の中でもやや高いほうである。賞与は、1ヶ月程度支給されている。労働時間は、1日8時間で、7-30始業の16-30終業のパターンである。ベトナムの企業は、一般的には、週6日(月から土まで)勤務が多いが、花王ベトナムでは、第1、第3土曜日を休みにし、土曜日を隔週休日として

いる。採用については、現場の従業員は、公募等によって行われており、従業員の確保、定着率等で問題は生じていない。大卒者の新卒採用も行っており、昨年は16名ほどが入社した。工場の立ち上げ前に、タイの花王の工場に15人程度、教育訓練のため派遣した。日本にも数名従業員を教育訓練のため派遣している。

次に、工場管理についてみてみよう。ベトナムでは、廃水処理に関して、国の規定が厳しいため、廃水処理を慎重に行なっている。発電については、自家発電機を設置している。機械設備については、特に最先端の自動化された機械を設置していない。日本製の機械だけではなく、アジア諸国製の機械をも設置している（いわゆる、適正技術による戦略である）。生産に従事する従業員は、優秀で、特に問題は生じていない。

経営の成果としては、売り上げ高は伸びているが、目標には達しておらず、まだ、利益が出ていない状況である。

このケースのインブリケーションについてみて見よう。

花王ベトナムのケースは、現地市場での販売を目的とする進出であり、100%日本側出資形態である。

販売は、自社直販体制になっている。製品戦略に関しては、原軒料の輸入依存と高関税のため、かなり高

い水準とならざるをえない。

生産に関しては、設備機械の適正技術を中心として導入している。

第三節 グンゼベトナム

グンゼベトナム (Gunze Vietnam) は、95年8月ベトナム政府より投資認可され、96年6月に操業認可を取得し設立された。出資形態は、日本のグンゼ（株）100%出資で、法定資本金は、400万米ドルである。会社は、ホーチミン輸出加工区に、輸出専用企業として設立された。そのため、製品の100%が輸出される。グンゼが、海外進出先としてベトナムのホーチミンを選んだ理由は、社会主義国ながら、ドイモイによる経済改革で外資導入に熱心であること、東南アジア内では、識字率が高く、手先が器用であること、95年創業当時労務費がタイの4分の1程度と安いこと、保税区の輸出加工区が設立され、ワンストップサービスで窓口 (HEPZA : HCMC Export Processing Zone Authority) が一本化されていたこと、発展が期待され、大きな市場が形成される可能性があること、等による。現在の従業員数は、175名であり、その内日本人が3名である。役員はすべて日本人である。会社の業績は順調に推移しており、利益も計上している。生産

品目は、半袖、ランニング、ブリーフ等のメリヤス肌着である。製品は、100%日本に輸出される。将来は、ベトナムが通商条約でアメリカの最恵国待遇を受けるようになれば、アメリカへの製品輸出を行いたいと考えている。グンゼ（株）は、海外の生産基地として、ベトナム以外に、韓国に1つ、中国に3つ、タイに1つの工場を持っている。

人的資源管理の現状についてみてみよう。現場のワーカーの約9割は女性で、従業員の平均年齢は24歳、既婚者は25%である。賃金水準は、現場のワーカーが月65—70米ドル程度、スタッフが月150—270米ドル程度である。賃金体系は、基本給と職務給を基本とし、勤務年数・年功的要因をも考慮している。人事評価制度は、現場のワーカーに対して設けている。離職は、1ヶ月に1名程度で、定着率に関しては問題がない。勤務形態は、7・30から16・30まで（途中1時間の休憩）の8時間労働である。月曜から土曜日までの週48時間労働で、有給休暇は年12日である。工場の中に食堂があり、昼食は会社から支給される。ユニホームと靴も支給している。従業員は、ホーチミン市内の地元の人が多く、社員寮はない。社員旅行を年に1回程度実施しており、従業員も歓迎している。労働組合が、企業別組合として存在しており、組合の上部団

体がサイゴン輸出加工区にある。企業内労使関係に関して特に問題はない。教育訓練については、社内教育を積極的に実施している。現場のワーカーに対しては、新入社員集合教育（1週間）、現場基本動作指導（1ヶ月）、簡単な日本語教育、等を行っている。生産スタッフに対しては、QC10時間コース、原価知識入門コース、初步のIEコース、等の研修を行っている。また、総務スタッフに対しては、原価知識入門コース、基本マナーコース、等の研修を行っている。将来に向けた社内リーダー層の人材育成教育が課題である。全般的には、従業員は優秀で、特に人的資源に関して問題はない。むしろ、人的資源に関しては、中国やタイより優れている点（手先の器用さ、品質レベル、整理整頓、清潔好き、学習能力、グループ意識等）も多い。

次に、工場管理についてみてみよう。機械・設備は日本から持ってきたものがほとんどであるが、技術レベルは最先端のものではなく標準レベルの機械が多く、中古機械もある（いわゆる適正技術を重視している）。ベトナムでは自動化された機械設備ではなく、労働集約的部分を残した機械設備となっている。工場の立ち上げ時に、10名強の現地人従業員を研修のため日本に派遣した。原材料の綿生地は、ほとんど日本及びタイから輸入している。そのため、原材料の現地調達が

できないため、コストの面で不利となっている。将来、綿生地を現地調達できるかが、コスト面での国際比較優位性維持の課題であろう。現場のワーカーのジョブローテーションを行い、ワーカーのスキルの幅を広げるように努めている。工場内では、積極的にQC活動、3S運動を実施しており、成果を上げている。製品の品質に関しては、不良率が0・4%程度であり、グンゼの海外工場としては高い評価を得ている。また、労働生産性も近年大幅に向上しており、現在の生産能力は紳士肌着1日13000枚である。工場の機械設備のメインテナンスについては、現地人技術者が行っており、この点でも問題は生じていない。

製品の輸出業務については、輸出加工区内工場のため、関税等の優遇措置があり、関税等にも大きな問題はない。ただ、関税への賄賂等の問題は一部に存在する。

このケースのインブリケーションについてみて見よう。

グンゼベトナムのこのケースは、輸出加工区での輸出専用の工場のため、100%が海外に輸出される。

機械設備に関しては適正技術の視点で導入されている。

品質に関しては特に問題はなく、現場ではQC活動や集合教育を活発に行っている。

第四節 ベトナム日系企業のケース研究からの考察

以上述べてきたこの3つの日系企業は、現地経営としてほぼ成功しているケースである。それらの共通した成功要因として以下が上げられよう。

第一は、100%日本側出資形態であり、役員が全員日本人であることである。合併形態の場合、現地人パートナーとの対立が生じて、経営の障害になる事例があるようで、日本側完全所有の形態の方が現時点ではうまくいっているようである。ベトナムのアメリカ系企業で、現地人パートナーとの対立で、出資比率を100%に引き上げた事例（コカコーラ社等）がある。

第二は、工場団地・輸出加工区に設立され、インフラに関する心配がないことである。

第三は、南部のホーチミン地区に所在していることである。まだ、ベトナムでは、各種の南北格差が存在しており、北部は、南部に比較するとインフラの整備が遅れており、市場経済での経験が少ない状況にある。

第四は、基本的には、日本的経営システムの移転を原則とし、現地の実情に即して修正していることである。

第五は、安くて優秀な労働力の存在である。各社とも優秀な現地人従業員の確保に努力している。また、

現地人従業員に対して、積極的な教育訓練を実施して成果を上げている。

次に、ケース3社に共通した問題点について指摘しておこう。

第一の問題は、サポートインダストリーの未発達のため、原材料、部品の現地調達が困難であるという点である。

第二は、企業の内部運営についてはそれほど問題はないが、政府・官庁等の規制・許認可、法制度の不備・変更の多さ、法律解釈の差異、等の行政に対する問題が多いことである。

第三は、外国人と現地人の2重価格、賃金・インフラ料金等がドル建て支払いが原則のため、ドン切り下げのメリットがないことである。ベトナムは、通貨危機に見舞われた他のアジア諸国とのコストと優位が薄れてきている。

おわりに

ベトナム日系企業を取り巻く外部経営環境に関する問題、特に経済環境を中心に言及してみよう。

統制経済から市場経済への移行におけるベトナム経済の問題の第一は、国内所得と比べて、貯蓄、投資の

割合がきわめて低いことである。それは、インフレ懸念による国民の貯蓄意欲の減退、国有企業の停滞等によるものである。また、金融制度の脆弱性、外資依存の投資戦略等の問題がある。

第二は、財政の赤字が恒常的であることである。これは、個人課税の低さ、農業への課税の低さ、国有企業課税や石油税等に依存した体質のためである。外資系企業に対する課税強化の方向にあることも問題である。

第三は、市場経済と闇経済である。偽ブランド品・密輸品の横行や、巨大な闇経済の存在がある。また、ベトナムでは、市場経済の未発達の状況にある。

昨今のアジアの経済危機は、ベトナムにおいても大きな影響を与えている。ベトナムでは、通貨ドンの切り下げ圧力、輸出の減速、外貨事情の悪化、海外直接投資受け入れ額の減少、経済成長の減速、という影響が生じてきている。ベトナムの外国為替管理制度は、中国と同様に、政府による管理による通貨政策をとっているため、ベトナムと中国がアジアの通貨危機の防波堤になっているともいえる。タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン等の他のアジア諸国との人的資源、インフラ、部品・原材料、技術、市場、資本、政府の各種優遇策、カントリーリスク等の比較優位性

をどうベトナムが維持するかが、外資を引き付ける重要な要因となろう。

ベトナム政府は、中国と同様に市場経済への移行を漸進的に実施する政策をとっており、その点でロシアや一部の東欧諸国とは異なる。また、通貨・資本・株式等に対する政府の規制を厳しく、全面的な自由化にはいたっていない。アジアの経済危機を防いでいるのはその漸進的政策、規制のためであるのは、ある意味で皮肉だといえよう。

ベトナム政府は、輸出志向と輸入代替とともに重視した産業政策を採り、国有企業と外資企業に重点を置いている。ただ、現地民間資本の育成はあまり積極的ではないようだ。さらに、ベトナム政府は、社会的公正による経済発展戦略を目指し、地方と中央の均衡ある発展、インフラ整備、部品産業と中小企業の育成を重視している。今後の課題として、国有企業改革の進展、政府の許認可と規制の問題がある。最近、外国企業からの徴税強化と外貨管理強化の動きも問題である。

ベトナムの政治、国際関係に目を転じると、ベトナム共産党の政治体制、ASEAN加盟、AFTA（アジア自由貿易圏の加盟問題）、アメリカとの関係等が重要である。ベトナムは、世界的な民主化運動の流れの中で、政治的に共産党一党支配体制を維持し、政治的

安定を図れるか。AFTAに正式に加盟し、貿易、投資自由化政策を推進していくことができるか。アメリカとの政治的、経済的関係を有効に発展できるか。これら、ベトナムには、多くの政治的・経済的難問が山積している。著者は、ベトナムがこれらの課題を克服していき、21世紀には巨大国家として躍進していることを期待している。

(参考文献)

- (1) Dang Duc Dam, "Vietnam's Macro-Economy and Types of Enterprises", The GIOI Publishers, Hanoi, 1997.
- (2) 五島文雄・竹内郁雄編『社会主義ベトナムとドイモイ』アジア経済研究所、一九九四年。
- (3) 江橋正彦編著『21世紀のベトナム』日本貿易振興会、一九九八年。
- (4) James W. Morley & Masashi Nishihara, ed., "Vietnam Joins The World", M. E. Sharpe, London, 1997.
- (5) Suiwah Leung, "Vietnam Assessment", Institute of Southeast Asian Studies, Singapore, 1996.
- (6) Vu Tuan Anh, "Development in Vietnam", Institute of Southeast Asian Studies, Singapore,

