

# 地域戦略研究所紀要

## 第 10 号

### 研究ノート

ベトナム・ハイフォン市の中小企業の育成支援にかかる基礎的調査

吉村 英俊 …… 111

北九州市立大学  
地域戦略研究所  
2025. 3

# ベトナム・ハイフォン市の中小企業の育成支援にかかる基礎的調査

吉村英俊

はじめに

I ハイフォン市の産業振興

II 地場中小企業の現状

III 職業人材育成の現状

おわりに

## <要旨>

ハイフォン市が産業都市として今後とも発展するためには、裾野産業の集積が必要である。本稿では、その主体である地場中小企業の育成にかかる支援のあり方を考察するものである。

まず行政機関の産業振興について、インフラの整備、裾野産業の育成、人材育成の視点から概括し、次に地場中小企業4社をヒアリングした。これら企業は、国内需要の伸びに期待しておらず、海外需要に活路を見出そうとしている。また独自に設備投資や人材育成、新製品・新技術開発などを行っており、行政機関や大学から特段のサポートは受けていない。最後に産業人材の育成機関である工業短期大学について、現在、新キャンパスを建設している Hai Phong Technical College を概括し、ビジネスサポートセンターの意義について言及した。

## <キーワード>

裾野産業、地場企業、人材育成、工業短期大学、ビジネスサポートセンター

## はじめに

ハイフォン市は、首都ハノイから東方へ約 100km のところに位置する海岸線を有した人口約 207 万人（2021 年）、面積約 1,500 km<sup>2</sup>を有する中央直轄市<sup>1)</sup>である。製造業、建設業、造船業、運輸業が盛んな産業都市であり、コロナ禍でベトナムの多くの都市が成長を鈍化させる中であって、同市は中央直轄市の中で最も高い成長率（域内総生産 GRDP +12.32%、2022 年）を記録している<sup>2)</sup>。また近郊には、風光明媚なカットバー島やハロン湾（世界自然遺産）があるなど、観光資源にも恵まれており、経済成長は著しく、2020 年 12 月には総賃貸面積約 70,000 m<sup>2</sup>、約 190 の専門店が入居する同市最大のショッピングセンター「イオンモール」がオープンしている。

ハイフォン市は、わが国の都道府県や市町村とも広く交流しており、とくに北九州市とは 2009 年 4 月に「友好協力協定」を締結した後、上下水道や環境保全、中小企業振興などの分野で交流を深め、2014 年 4 月正式に「姉妹都市」になっている。筆者は、この友好協力協定

締結を機に、2009 年 7 月から中小企業の育成事業を JICA の事業を活用して取り組み、さらに 2014 年 4 月からはグリーン成長推進事業に係わってきた<sup>3)</sup>。なおこれらの一連の取り組みは、相応の成果を上げた後、2015 年 3 月に終了している。

そこで本稿では、産業都市としてハイフォン市が今後とも発展するためには、裾野産業の集積が必要であり、その主体である地場中小企業の成長及び高度化が不可欠であると考え、これら地場中小企業の育成にかかる支援のあり方を考察するものである。検討にあたっては、まず支援の主体である市当局が、現状をどのように認識し、どういった目標に対して何をしようとしているのか。次に地場中小企業の実状を問題点、将来目標などの観点から調査する。さらに人材の育成・輩出について、同市の工業短期大学を例に実状を調査する。最後にこれらの調査結果をもとに、支援のあり方を提案する。

## I ハイフォン市の産業振興

ハイフォン市の重点産業分野は、①製造業、②ロジスティクス、③観光業である。とくに製造業への期待は高く、15%の成長率（産業全体では 12%）を目標に掲げている。ここでは産業振興の実状をインフラの整備、裾野産業の育成、人材育成の観点からみてみたい。

まずインフラには、道路、空港、港湾、鉄道、工場団地などがあるが、いずれも順調に整備が進んでいるように思われる。例えば、Cat Bi 国際空港は、現在、国内 10 路線、海外 2 路線を持ち、海外路線の誘致や貨物の取り扱い機能の強化を進めている。また 2050 年の開港を目指して、Tien Lang 地域に新空港の建設を予定している。工場団地は、大規模な団地が 13、小規模な団地が 5（さらに 7 つ造成中）整備されており、これまで Dinh Vu や VSIP などの大規模な工場団地を中心にブリヂストンや京セラなどの外資系企業の誘致を進めてきた。今後は小規模な工場団地を整備して地場中小企業を集積させ、これら企業の高度化を図り、外資系企業の誘致につなげたいと考えている。また域外から来た労働者が安心して働くことができるようにすることも重要であることから、従業員用のアパートの建設（40,000 戸、2024 年完成予定）を進めている。

次に裾野産業の育成であるが、これは十分とはいえず、これまでの当地の産業振興は、外資系企業の誘致によるところが大きい。現在、LG やブリヂストンなどの大規模な工場が稼働しているが、多くは組立を中心とした工場であり、主要な部品は当地ではなく、それぞれの母国などから調達している。外資系企業としても、地場企業と取引を拡大させたいと考えているが、精度面などで折り合わず、地場企業はビジネスチャンスを活かすことができていない。市当局は、設備や技術レベルが時代遅れであり、人材が量・質ともに不足している。高度な技術を持った人材が求められるが、再教育するしくみがない。そのため、製品の構造は単純で付加価値が高い製品を作れないという。一方、当地の My Dong 地区には、中小規模の鋳物工場が集積しており、売上の多くを海外からの受注で賄っている（後述）。これら企業の社長曰く、海外からの引き合いは増えているという。これは当地の誇るべき産業上の強みであり、さらなる拡大が期待される。

最後に人材育成であるが、裾野産業を育成するためには、優秀な人材を供給する必要がある。また、優秀な人材は外資系企業の誘致に際しても重要なインセンティブになる。市当局は、ハイテク企業（例えば、半導体製造など）や環境関連企業を誘致したいと考えており、大学のカリキュラムの改訂や研究・教育機器の増強、R&D の強化などを進めている。

## II 地場中小企業の現状

### 1. 地場中小企業の現状

ハイフォン市産業貿易局によれば、同市には地場企業が約 26,000 社存在するという。このうち、当地のリーディング産業である製造業について、ヒアリング調査を行った<sup>4)</sup>。ヒアリング企業は、ベトナム最大の鋳物工場集積地である My Dong 地区から 3 社、元公営企業から 1 社を選んだ。なおいずれも前述の JICA 事業で係わった企業である。

#### (1) Thinh Hung

2000 年創業、従業員 70 名、生産能力 250 トン/月、生産量 130 トン/月で、当地の鋳物工場の中では大規模な部類に入る。主な製品にはポンプや工業用マシンなどの部品があり、輸出が 8 割を占める。輸出先には韓国、USA、日本、ドイツなどがあり、USA からの受注が増えているという。

同社は当地の鋳物工場の中にあってリーダー的な存在で、社長は人材育成や組織管理を重視している。そのため、受注が増えているからといって



写真 1.工程管理ボード

安易に規模を拡大するのではなく、強固な内部管理体制をまず構築し、それに見合った範囲で拡大を進めてきた。例えば、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を当地の鋳物工場の中にあって先駆けて取り組み、そこで得られたノウハウを活かして ISO9001 の認証を取得している。従業員の処遇を改善することで、優秀な人財を確保し、さらにこれらの人財が中心になって改善を進めている。これらの活動が功を奏して、以前 100 名いた従業員が 70 名まで削減できている。さらに人材・組織を重視する堅実経営によって、現在、資金繰りをはじめ、財務上の問題は無い。また製造技術についても、あらゆるオーダーに対応できるという。

#### (2) Thanh Phuong

1999 年創業、従業員 200 名、生産能力 1,000 トン/月、生産量 600 トン/月で、当地の鋳物工場の中では最も規模が大きい。取り扱っている製品には、水道関連などさまざまなものがあり、顧客は他社同様、海外が多く、9 割を占めている。とくに積極的な営業活動は行っていないが、これまでの実績から評判を聞いて引き合いがあり、昨今はイタリアからの受注が増えているという。

前述の Thinh Hung が内部管理を重視する堅実経営ならば、同社は新しいことに果敢に挑戦する社長の強力なリーダーシップによる経営である。現在、これまでの砂型鑄造に加えて、精密鑄造（ロストワックス法）に投資し、さらに工場の拡張も計画している。すべて社長が一人で考えて決めており、そのため、人材が育っていないのが唯一最大の悩みになっている。このことは社長も認識しており、各工程を任せることができるフォアマンの育成、また後継者の育成を進めようとしている。

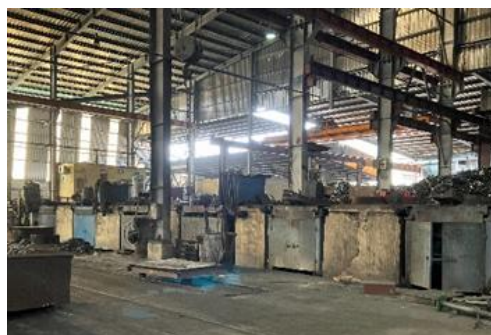


写真 2.溶解炉

### (3) Phoung Anh

2004 年創業、2019 年に子息が経営を引き継ぎ、それを契機に法人化した。従業員数 50 名、主な製品には水道関連（止水栓、量水器ボックスなど）、健康器具（ダンベルなど）がある。生産能力は 250 トン/月、生産量は 100 トン/月で、6 割が輸出である。生産工程は、以前は鑄造と機械加工であったが、2 年前に塗装設備を導入して、鑄造～機械加工～塗装まで一貫生産を行っている。また検査機器を導入して品質管理を強化し、不良率 2%を維持している。



写真 3.鑄込み風景

コロナで受注が大幅に減少したが、2021 年から積極的に設備投資を行い、また新規の顧客を開拓して、コロナ前まで受注は回復した。ベトナムの景気がやや停滞していることもあって、国内の需要の伸びは当面期待できないことから、輸出を増やしたいと考えている。幸い、前述のとおり、鑄造・機械加工に加えて塗装までできること、品質が安定していることから、海外企業を中心に引き合いが増えている。なお同地区の鑄造関連企業の多くは 2000 年前後に創業しており、代替わりが始まっている。同社の社長は 40 代前半で若く、チャレンジ精神に富んでいる。

### (4) Phong Lan

1961 年創業の元国営企業で、家庭用及び工業用の扇風機を製造販売している。1987 年に Phong Lan に改名し、現在、従業員 200 名、新工場（第 3 工場）を建設中である。また 2004 年から、わが国の家電メーカーの扇風機を販売受託している。

漸くコロナ前まで生産量が戻ったところであるが、不動産需要の低迷や輸出国の政情不安定などの理由により、今のままでは売り上げの伸びが期待できないという。また昨今、海外製品

も含めて競合製品が多い中であって、小さな企業が当社の製品を模倣して、安い価格で販売するなどの問題が発生しており、ブランド（産業財産権）保護への対応が課題になっている。さらに原材料の多くを海外から調達しているため、輸入税がコストダウンの足枷になっている。そのため、新製品の開発や機械化による生産性の向上に取り組んでいる。



写真 4.製造現場

## 2. まとめ

ヒアリングによれば、国内需要の伸びは期待できず、海外需要に活路を見出そうとしていることが分かる。またそれぞれの企業は、独自に設備投資や人材育成、新製品・新技術開発などを行っており、Thinh Hung が5Sを指導してもらっていること（後述）を除けば、行政機関や大学から特段のサポートは受けていない。

経済発展に伴う物価の上昇は、人件費をはじめコスト増を招き、競争力を喪失させている。当地の2023年の一人当たりのGRDPは、すでに約8,000ドルに達している。中国のコスト増が原因で、中国で製造していた鑄造製品が現在当地で製造されていることを考えれば、価格優先の製品はいずれ第3国になってしまうことになる。今のうちに付加価値の高い製品を製造できる技術・技能を身に付ける必要があるが、独自で行うことには限界があるため、大学や行政機関の力を借りることも考えなければならない。

## Ⅲ. 職業人材育成の現状

ベトナムの高等教育機関には、わが国の大学に相当するUniversityと専門学校に相当するCollegeがあり、ハイフォン市には現在、Universityが4校、Collegeが17校ある。とくに後者は、わが国の厚生労働省の外郭団体である独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が所管する「職業能力開発大学校」に近い。地場中小企業が求めている人材は、高度な製品や技術を研究・開発できる人材というよりも、生産現場で働く技能や技術を有した人材であり、また生産現場を管理する人材である。そこでここでは、これらの人材育成を担うCollege（以下、工業短期大学）に注目する。

当地に存在する17の工業短期大学の内訳は、人民委員会によるものが3校、国の省庁が管理するものが9校、民間企業によるものが5校である。その中でも人民委員会は、産業人材の強化が重要であると考え、既存の3校（工業系、建設系、農業・経済系）を2022年12月に統合して



写真 5.新キャンパス工事風景(2024.2)

Hai Phong Technical College（以下、HPTC）とし、現在、郊外に新キャンパスを建設してい

る（敷地面積 11.5ha、学生数 2,000 名、2024 年 5 月開校予定（執筆時 2024 年 2 月））。地場企業の成長や外資系企業の誘致にあたっては、工業団地やロジスティクスといったインフラ整備に目が行きがちであるが、これら以上に重要で基盤となるのが優秀な人材の供給であり、生産現場において即戦力として期待されている工業短期大学の卒業生への期待は大きい。そういった意味から、人民委員会が職業短期大学を強化することは正しい判断である。

ここでベトナムの若者の進学意向について、少し述べたい。高度成長期のわが国同様、成長著しいベトナムにあつては高学歴志向にあり、工業短期大学への進学者は、就職率 100%であるにもかかわらず、減少している。こういった状況から、University（以下、大学）の設立手続きが簡素化され、その結果、大学が増え、容易に入学できるようになっている。当然ながら、大学のレベル格差が大きくなり、低位にある大学の卒業生の就職は難しい。また国は、高校の段階で進路を決めるように指導し、職業イメージが明確な生徒に対して、工業短期大学への進学を勧めているが、進学者の減少に歯止めはかかっている。まるでわが国の 1970 年代 1980 年代を見るようである。

リニューアルされる HPTC の主要学科は、電子、情報、機械、自動車、建設、経済などからなり、敷地内には学生寮はもとより、プール、図書館、グラウンドなど、学生にとって魅力的な施設が完備されることになっている。

またここで注目すべきは、HPTC は学生を教育するだけでなく、「ビジネスサポートセンター」を設置して、地域企業と積極的に連携を図ろうとしていることである。連携により、企業においては、優秀な人材を確保することができる、技術に関するさまざまな問題を相談することができる。HPTC においても、企業のニーズをカリキュラムに反映することができる、教員の実践力を向上させることができるなど、双方にとってメリットがある。ちなみに HPTC に統合された 3 つの職業短期大学の一つである旧 Hai Phong Industrial Vocational College の教員は、われわれとのこれまでの活動をつうじて、5S の指導ノウハウを身に付けており、現在、前述の My Dong 地区の鋳物工場で指導にあたっている（前述）。今後は、5S で培った実績をもとに、組織で働くために必要なソフトスキルや生産の基本である品質・コスト・納期に関する管理技術を指導することが期待される。またこれからは、環境に配慮した生産活動が求められることから、環境保全、例えば、省エネや 3R（Reduce, Reuse, Recycle）などについて啓発や研修を行ったり、相談指導や導入支援を行ったりすることも必要であろう。

ビジネスサポートセンターのもう一つの目的は、自主財源の確保である。現在の同校の主な収入は、学生の授業料と市からの補助金であり、教職員の給与や施設の維持管理などを賄うので精一杯であり、余裕がない。即戦力な人材を育成するためには、新鋭な設備を使って教育する必要があるが、現在、これら設備の導入は先進国からの ODA に頼っているところが大きい。学校としての競争力を確保するためには、また優秀な学生を呼び込むためには、教育機器や施設などへの積極的な投資が必要であり、技術指導や受託加工などによって、企業から得られる収入への期待は大きい。

## おわりに

地場中小企業を育成するにあたっては、基盤である人材とインフラの充実・充足が必要である。人材については、生産現場に従事する人材の重要性を認識し、その教育主体である工業短期大学の強化を図っている。現在 2024 年 5 月の開校に向けて、HPTC の新キャンパスの建設が急ピッチで進められている。若者の関心が大学へ向けられる中、できるだけ多くの若者に進学してもらおうと、さまざまな工夫がなされている。インフ

ラについても、道路、空港、港湾、鉄道、工場団地など、いずれも順調に整備が進んでいる。筆者が初めて当地を訪れた 2010 年頃に比べると、目を見張るものがある。当地はベトナム北部最大の港湾都市であり、太平洋に面し、かつ首都ハノイと 100 km しか離れていないことから、今後とも内外の企業の関心を集め、集積が進むものと思われる。

次に支援の状況であるが、これまで同様、外資系企業の誘致に注力しており、地場中小企業においては、企業任せになっているように思われる。地場企業においては、元国営企業を除けば、今世紀になってから創業した小規模な企業が多く、大学などで専門的な知識や技術を学んだ経営者は多くない。そういったことから、今後、行政機関や大学・工業短期大学の手厚い支援が望まれる。前述した HPTC に設置されようとしているビジネスサポートセンターはその一つであり、期待は大きい。なおここで注意すべきは、サポートセンターという器（組織）をつくっただけでは意味がなく、情熱と使命感をもった人材を確保・育成する必要がある。北九州市をはじめ、先進国にはこのようなサポートセンターが数多く設置されており、失敗事例も含めて参考にするといよい。

裾野産業の主力である地場中小企業の集積の厚みが、当地の産業力の基盤をなすものであり、その強化が外資系企業のさらなる誘致にも繋がる。当地が進める産業振興の方向性に大きな問題はなく、着実に実行していくことが望まれる。

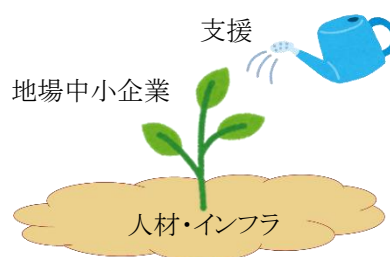


図 1. 地場中小企業と支援、  
人材・インフラの関係

## 謝辞

多忙な中にもかかわらず、調査に快く協力していただいたハイフォン市の産業貿易局、外務局、HPTC、Phuong Anh、Thing Hung、Thanh Phuong、Phong Lan のみなさまに心からお礼を申し上げます。

（本学 経済学部 教授）

## 〔注〕

- 1) ベトナムの行政区画は省と中央直轄市に分けられ、省は全国に 58、中央直轄市は 5 つあ

- る。中央直轄市はハイフオンの他にハノイ、ホーチミン、ダナン、カントーがあり、郡・県・市で構成されている。
- 2) 8年連続で二けた成長を続けており、2022年の成長率(12.32%)は、国の平均(8.02%)の約1.5倍である。
- 3) 取り組みの状況を記した主な文献に以下がある。
- 吉村英俊「海外地方都市との連携ー北九州市によるベトナム・ハイフオン市の裾野産業の育成を事例にー」『日本都市学会年報 Vol.47』日本都市学会、2014.5
- 吉村英俊、田辺晃、宮下量久「ベトナム・ハイフオン市の裾野産業育成に向けたクリーナープロダクション導入可能性に関する基礎的調査」『2014 年度 地域課題研究』北九州市立大学都市政策研究所、2015.3
- 4) ヒアリング調査は、ハイフオン市当局、HPTC を含めて、2024 年 1 月 17 日～19 日の間に実施した。

〔参考資料〕(パワーポイント)

Hai Phong Dept. of Planning and Investment, *'HAIPHONG CITY- AN ATTRACTIVE DESTINATION FOR INVESTORS'*

〔参考 URL〕

ベトナム 63 省の基本情報 ハイフオン市

<https://Vietbiz.jp/Haiphong-VN/> (最終閲覧 2023.12.22)

ベトナムニュース総合情報サイト VIETJO

<https://www.viet-jo.com/news/social/220322140033.html> (最終閲覧 2023.12.22)

年々発展を遂げるハイフオン～ベトナム有数の港湾都市の今～

<https://www.logi-square.com/overseas/column/detail/221205> (最終閲覧 2023.12.22)

**STUDIES**  
OF  
INSTITUTE FOR  
REGIONAL STRATEGY  
CONTENTS

**Research Notes**

Basic research on supporting the development of SMEs in Hai Phong, Viet Nam

Hidetoshi YOSHIMURA ..... 111

No. 10  
March 2025  
INSTITUTE FOR REGIONAL STRATEGY  
THE UNIVERSITY OF KITAKYUSHU  
KITAKYUSHU CITY, JAPAN