

第2章 知日産業人材の活用による国づくりの可能性 ベトナムの事例

大野 健一

1. 日越産業協力の改善可能性

1990年代前半に西側諸国や西側国際機関に対して門戸を開放したのちのベトナムは、貿易・投資・援助の拡大を通じて急速な成長を遂げてきた。それにもかかわらず、この四半世紀の発展の成果としてのベトナム経済の現状は、日本の官民が当初期待していた姿には必ずしも到達していない。ベトナムで操業する日系企業の多くでは、日本人がマネージし、ベトナム人は労働者として雇用されるというパターンが色濃く続いており、経営や技術のコア部分をベトナム人に任せられるという段階には達していない。これは、かつての台湾、韓国、シンガポール、あるいは中国の一部において日系企業からの学習が比較的速かったのとは異なっている。また、ベトナムの成長を側面支援してきたわが国の経済協力も、両国が力を合わせて進むべき方向性を明確に意識したものには必ずしもなっていない。すなわち、ほぼすべての協力分野で多数の案件が形成されてきたが、その大部分は要請主義に基づく個別案件の選択と実施と評価にとどまっている。支援分野を定める形式的な国別援助方針はあっても、日本の対越産業協力を貫く長期目標、その実現のための案件の選択基準、案件間の連携やシナジー効果の促進、モニタリングに基づく政策調整などは方針として確立されていない。

ベトナムのこれまでの歩みをどう評価するかは、コップに水が半分入っているというか半分空であるというかと同様、比較対象や評価基準に大いに依存する。当のベトナム政府自身は、最貧国から卒業したことを喜ぶよりも、先を行く国々に自国がはるかに及ばないことに強いあせりを感じている。これは、経済発展の著しい東アジアに位置する後発国として当然の心理であろう。また国民やメディアも、政府の経済政策を批判することはあっても、称賛する声はほとんど聞かれない。

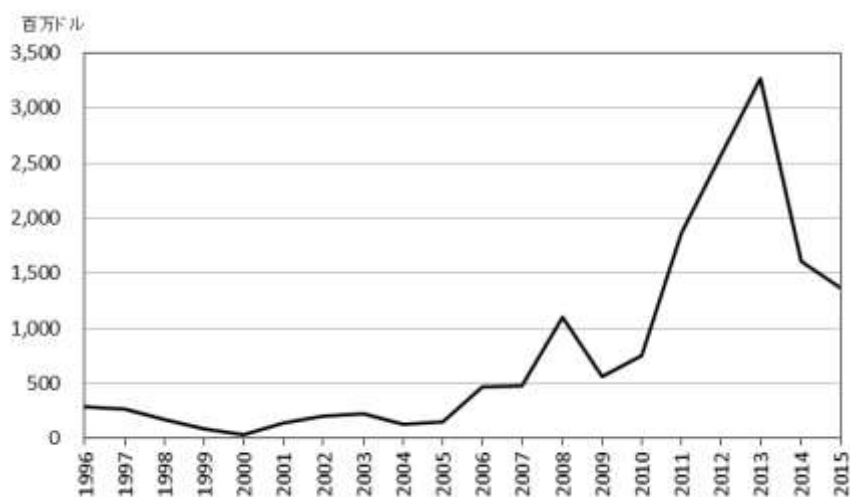
本稿は、ベトナムが中所得の罍を突破するためには、そしてベトナムにわが国の真のものづくりパートナーとなってもらうためには、両国間の産業政策と経済協力が新たなレベルへと進化せねばならないという仮定に立ち、現状分析と政策提言を試みるものである。経済発展の最大の原動力は人であり、その人がつくる企業である。ゆえに、日越産業協力を新たな高みに押し上げるためには、産業人材と企業育成を協力の根幹に据えなければならないことは明らかである。未整備であると常にいわれてきたベトナムのインフラ状況が、数十年の努力と協力の積み重ねによって、都市交通、高速道路、空港、深水港、橋梁、地下鉄など多岐にわたってかなりの進捗がみられる現在、ベトナムの開発政策の重心をハード面からソフト面へとシフトさせることがきわめて重要になってきたといえよう。

2. 拡大する二国間交流

将来を構想する前に、まず現在までの日越間交流の実績を概観しておきたい。

日系企業の海外進出に関するデータは、出所や定義により数値が異なるので注意が必要である。現地法人、支店、駐在員事務所、出張所などをすべて含む総数を外務省データで見ると、2015年10月現在、ベトナムにおける日系企業拠点数は1,578であり³²、中国(33,390)、アメリカ(7,849)、インド(4,315)、ドイツ(1,777)、タイ(1,725)、インドネシア(1,697)に次いで全世界で7番目である。また、主な日系企業進出国における近年(2006～2015年)の拠点増加率では、インド(9.3倍)、台湾(3.6倍)、中国(3.1倍)、フィリピン(2.2倍)に次いで、ベトナム(2.2倍)は5位となっている。

日系企業の対越直接投資額にはかなりの波がある。日本貿易振興機構(JETRO)データによると(図2-1)、2013年には32.7億ドルを記録したが、2015年には13.6億ドルに下がり、過去5年間の平均では21.3億ドルであった。2015年時点での累積投資額は130.7億ドルである。いっぽうベトナムから見た日本は、累積投資額では韓国に次いで2位であるが、日本の投資は製造業および製造業関連分野に集中しており、商業・建設・不動産投資などを多く含む他国とはかなり内容が異なっている。2015年のベトナムにおける投資認可額で見ると、韓国が67.3億ドルで1位、マレーシアが24.8億ドルで2位、日本は18.4億ドルで3位であった(外務省データ)。ただし、韓国はサムソン・ディスプレイの投資、マレーシアは大型発電案件とそれぞれ単一案件が突出しており、いっぽう日本の投資は中小企業の進出を含む、小規模多案件を特徴としている。



(出所)「国際収支状況」(財務省)、「外国為替相場」(日本銀行)などよりジェトロ作成。

図2-1 日系企業の対ベトナム直接投資(フロー)

³² 日系企業のベトナム進出数は、帝国データバンクによると2,527社(2016年4月末調べ)であり、ベトナム南北での日本商工会加盟企業数は1,486社(2016年4月ないし11月)となっている。次節も参照。

次に、わが国の ODA をみてみよう。ベトナムにとって日本は最大の援助国である。1992 年の援助再開以降、2014 年までの 23 年間のベトナムに対する累積 ODA 供与額は 174.0 億ドル（2 兆円弱）であり、図 2-2 でみるように、変動を伴いながらも右肩上がりに伸びてきた。累積の内訳は、無償資金協力が 9.9 億ドル（全体の 5.7%）、技術協力が 16.7 億ドル（同 9.6%）、贈与が 26.6 億ドル（同 15.2%）、政府貸付け等が 147.4 億ドル（同 84.3%）となっている（外務省データ、合計に不突合あり）。ただし政府貸付け（円借款）のうち、27.4 億ドルが 2014 年までに返済されており、これはこれまでの全供与額の 15.7%、円借款供与額の 22.7%にあたる。



(出所) 外務省ホームページ。純額は総額から円借款返済を引いたもの。

図 2-2 日本対ベトナム ODA (フロー)

人的交流に目を転じると、ベトナムに入学する日本人は、1995 年の 12.0 万人から、2000 年の 14.3 万人、2005 年の 32.1 万人、2010 年の 44.2 万人、2015 年の 67.1 万人と順調に伸びてきた（ベトナム統計総局データ）。2015 年の国別入国者数で見ると、中国人（178.1 万人）、韓国人（111.3 万人）に次いで、日本人は 3 番目である。あとは、アメリカ人（49.1 万人）、台湾人（43.9 万人）、マレーシア人（34.7 万人）、ロシア人（33.9 万人）と続く。ベトナムの在留邦人は、2015 年 10 月現在 14,695 人で、日本人にとって世界 17 位であるが、トップのアメリカや中国では在留邦人数が停滞ないし減少しているのに比べて、ベトナムでは台湾とならんで年 8%程度の増加がみられる。

日本に入学するベトナム人は、2000 年代までは年 3~4 万人程度と少なかったが、2010 年に 5 万人を突破し、その後急増して 2015 年には 19.7 万人となった（法務省出入国管理統計）。2015 年について訪日目的をみると、短期滞在が 81,424 人（41.3%）、留学が 43,529 人（22.1%）、技能実習が 34,563 人（17.5%）、研修・技術・技能・特定活動が 12,624 人（6.4%）となっている。いずれの入国目的についても、過去数年間の増加が著しい。とりわけ 2010 年から 2015 年にかけて、留学が 9.0 倍、技能実習が 15.3 倍に飛躍してい

るのが注目される³³。

JICAによるベトナム人研修は近年1,000人前後で推移しており、2015年時点の累積人数は23,888人となっている。また、JICAのベトナムへの専門家派遣は年1,200~1,300人前後であり、2015年現在の累積派遣数は11,165人である。HIDAによるベトナム人研修は、日本・海外・インターンを含めて近年は400~700人台で推移しており、2015年度の実績は受入研修生が326人、海外研修生が136人、インターンが43人、合計505人となっている³⁴。

さらに、ベトナムでは空前の日本語ブーム、日本食ブームが進行していることを指摘したい。ベトナム人が日本に好感を抱くのは今に始まった現象ではなく、日本人や日系企業への尊敬や日本製のバイク・電子製品・日用品への信頼は数十年前からみられたものである。子供の頃、ドラえもんのベトナム語版漫画本を全部読んだという人は多い。近年目につくのは、日本語学習を選択する若者の多さ、および和食を好む人の多さと和食レストランの増加である。以前はワサビの味に驚く人もいたが、現在の都会人は、寿司や刺身はもちろん、ラーメン、たこ焼き、うな井、サンマ焼き定食などにも抵抗がないようである。

日本に対する積極的評価がベトナムの人々にこれほど広がっていることは、我々にとって願ってもない追い風である。ただしこの社会現象は、自動的に経済成長をもたらすわけではないし、日越産業協力にそのままつながるわけではない。戦略的政策行動が必要とされるゆえんである。

3. 日越産業協力高度化の要請

日越産業協力を従来のやり方で継続するのではなく、新たな内容と形式へと発展させなければならない理由がベトナム側にも日本側にも存在する。両国がそれぞれ抱える異なる課題を克服するには、産業面でともに協力することが最善の道であり、その意味で、日本とベトナムは理想的な経済パートナーとなりうる可能性を秘めている。ベトナムと日本のそれぞれの事情を以下概観してみよう。

(1) 低位中所得における成長鈍化

1986年にドイモイ（国内経済自由化）を宣言し、1990年代前半に包括的な国際統合を決断したあとのベトナム経済は、貿易機会の拡大および投資・援助・送金・その他資金

³³ 技能実習生は、入国後1年目の技能等を修得する活動（1号）と2~3年目の修得した技能等に習熟するための活動（2号）、および企業単独型（「イ」）と団体監理型（「ロ」）に分類されているが、本文の数字はこれらからなる4区分を合計したものである。数の上では「1号ロ」が大部分を占めている。

³⁴ HIDAは、途上国産業人材の研修を担う海外技術者研修協会（AOTS、1959年創設）と、日本人専門家を海外派遣する海外貿易開発協会（JODC、1970年創設）が2012年に統合されて発足した。AOTS時代を含む、HIDAの全世界での累積研修人数は、2015年度時点で389,682人となっている。

の流入を通じて、東南アジアに典型的な「外資主導型工業化」の道を歩んできた。その間、所得の上昇、生産構造と貿易構造のシフト、低位中所得の達成、および都市・農村の様相や生活スタイルなどの面で顕著な変化がみられた。遅れているといわれ続けてきたインフラも徐々に改善し、ハノイやホーチミンには高層ビルや巨大なショッピングセンターが散見されるようになり、高速道路も珍しくなくなった。こうした外的変容を目の当たりにすると、四半世紀前ののどかなベトナムを知る者にとっては隔世の感を禁じえない。

ただし、これらの変化は主として市場開放、外国資本、不動産マネーなどの力が牽引してきたものであって、ベトナムの国民や企業が起業家精神を大いに発揮して世界市場が求める価値を次々に創造してきたというわけではない。内的創造ははまだ低水準にとどまっており、ベトナム企業の競争力はあまり育っておらず、外資企業においても外国人の経営・技術への依存が続いている。いっぽうで、豊富で廉価な労働力や市場開放に頼った成長は限界に近づきつつある。国際統合や地域統合の深化は、準備が不十分なベトナム製造業にとっては機会よりもむしろ脅威の面が大きい。2005年以降成長率は鈍化傾向にあり、国民や企業を一時投機に駆り立てた不動産バブルはすでに崩壊している。

昔から、ベトナム人は手先が器用で忍耐強く、識字率も高い優秀な国民であるといわれてきた。これこそがベトナムに固有なヒトの強みであり、現在もそれが失われたわけではないが、このアドバンテージを最大限に活かすための産業政策や教育訓練が政府によって打ち出されてきたということはないのである。この数十年間、経営者や労働者のマインドセットはあまり変わっておらず、カイゼン、生産管理、労働生産性、海外進出、バリューチェーンへの食い込みなどの面においても、ベトナムの現地企業を見る限り、あまり誇るべき成果はない。もちろん例外はあるが、1億の人口を抱える国としては数が少なすぎる。ベトナムの人的資本の優位性は、今日に至るまで潜在的なものにとどまったまま、いまや賃金だけが急上昇しており、次の発展段階に進むための知識、技能、技術といった知的資産はあまり形成されていない。

このままではベトナムが「中所得のわな」に陥るのは必至であり、あるいはすでにその入り口に足を踏み入れているといってもよいのである。いま成長鈍化が始まれば、将来ベトナム社会は十分に高い所得なしに高齢化や社会福祉の負担に直面することになる（中国でいう「未富先老」）。経済の自由化や開放とそれを支える全方位外交や法整備だけでは、グローバル化された世界において自国の産業水準を高めへと進めることはできない。ベトナムには、プロアクティブな産業政策を学び実践することによって、民間ダイナミズムを効果的に支援することが求められている。アジア・アフリカ諸国の産業政策の質に関する筆者の比較調査においても、ベトナムはインドネシアやインドとならび、最も産業政策の拙劣なグループに属するという結果が出ている（Ohno 2015 & 2016b）。

(2) 日本の貢献と関与

かつて日本の官民による交流は主として南ベトナムに対して行われていた。1975年のベトナム再統一以降、経済交流は一時停滞したが、ソ連崩壊やベトナム軍のカンボジア撤退を機に、ベトナムは1990年代前半に西側世界に対して門戸を開放した。日本は1992年の対越援助再開以来、インフラ整備、人材育成および制度構築からなる、わが国にとっては標準的といえる産業支援を提供してきた。ベトナムにとり日本は最大の援助供与国であり、また日本にとってベトナムは最大の援助受入国あるいはそれに近い座を占めてきた。日本は政策面でも多岐にわたる協力を行ってきており、石川プロジェクト(1996～2001)、日越共同イニシアティブ(2003～)、裾野産業行動計画策定支援(2008～2010)、工業化戦略(2011～2013)、地方起点経済成長方針(2015～)、一連の5ヵ年計画へのコメントなどを通じてベトナム政府の政策に働きかけてきた。前節でみたとおり、企業進出も1990年代半ば以降加速し、現在、把握されている対越進出日系企業数は2,527社と、タイの4,788社やシンガポールの2,821社には及ばないが、インドネシア、マレーシア、フィリピンなどを抜いてアセアン中第3位を占めている(帝国データバンク、2016年4月末調べ)³⁵。また、日本各地のものづくり中小企業にとっては、ベトナムは投資先候補国として最も人気のある国である(競争相手のタイは近年の政情不安によりやや人気を落としている)。このように日越経済関係のパイプは太く、日本のベトナムに対する経済貢献は官民ともにきわめて大きいものがある。

だが、日本および他国、国際機関からの投資や援助を20年以上受け入れてきたにもかかわらず、ベトナムの人材や企業の競争力は必ずしも期待するほど高まっておらず、工業生産や工業輸出の主力はいまなお外国勢である。当初と比べると投資環境は徐々に改善してきたものの、自国企業の競争力強化や産業人材育成に対するベトナム政府の意欲や能力については弱いままであり、この20数年間にさしたる向上は見られなかった。外国からの官民資金が大量に流入するなかで、むしろベトナム側の慢心や依存心が助長され、政策改革に不可欠な危機感や能動性が失われた懸念がある。要するに、日本も他国も国際機関も、ベトナム政府に産業振興のためのやる気を奮起させ能力を伝授することには、いまだ成功していない。これは外部者による評価にとどまらない。ベトナムの共産党・政府・国会においても、自国の競争力不足や政策の稚拙さに関する認識は広く共有されている。

(3) 日本からのプッシュ要因

いっぽう日本国内では、日本型ものづくりは転機にさしかかっている。内需の頭打ち、人口減少と高齢化、企業・技能の継承者不足、海外市場の成長、新興国との競争、大手企業の海外進出やグローバル調達の加速などが、製造業の国内生産を次第にむずかしく

³⁵ なお日本商工会加盟企業数は、ベトナム南北が1,486社(2016年4月ないし11月)、バンコクが1,707社(2016年4月)、ジャカルタが625社(2016年9月)であった。タイとベトナムが輸出と国内販売をともに含む幅広い業種の関心を集めるのに比べ、インドネシアは自動車関連と消費者向け財サービスからなる内需志向が強い。

しつつある。製造業中小企業の事業者と従業員の数は、1980年代のバブル期以来減少がとまらない³⁶。アベノミクスによりデフレや円高はある程度是正されたが、景気局面が変化しても、上掲の長期構造的課題はなんら変わっていない。大企業やその下請企業が海外に生産拠点をつくることは以前から多くみられたが、いまや海外経験が希薄な町工場さえ、内需ないし受注の減少に直面して、企業系列に属せずあるいは親企業に頼ることなく、生き残りをかけて単独で海外に活路を見出さざるをえなくなった。この状況は、2008年秋のリーマンショック以降、全国各地で顕著に見られる。この意味で、日本企業の海外展開は新たな段階を迎えたといえる（大野 2015）。すなわち、日本型ものづくりは国内だけでは質と量を確保することがむずかしくなったのである。これに呼応して、2010年頃より、日本政府はこれまでの空洞化懸念から来る慎重論を脱却し、ものづくり中小企業の海外展開を積極的に支援するようになった。この動きは民主党政権時代に開始され、現在の自民党政権において加速されている。

むろん苦境に陥った製造業企業が海外に行けばすべて成功するわけではなく、また国内操業で十分発展できるタイプの企業もあるので、海外進出には慎重な選択としっかりした戦略が必要である。中小企業海外進出支援を、ある政権の予算付与に乗じるだけの一時的ブームにしてはならない。いかなる企業が海外展開すべきか、あるいは政府、自治体、支援機関ないし経済団体は彼らのいかなる海外展開をどのように支援すべきかを十分に検討し、将来にたえる原則と制度を構築すべきである。さらに重要なことは、眼前の苦境から逃避するために海外進出はどうだろうかといった近視眼的でうしろ向きの発想ではなく、新たな国際環境の下で、日本型ものづくりをどのように変容かつ発展させるべきかを導く長期ビジョンがなくてはならない（大野 2015）。日本型ものづくりを国内あるいは海外の日系企業関連ネットワークだけで行う時代は終わりつつある。またそれは、日本人だけが継承し発展させなければならないということもなかろう。日本型ものづくりは、そのノウハウの核心部分を外国人に伝えられてはじめて、グローバル化し世界標準となるのである。これからの日本は、単に途上国の低賃金や工業団地を利用したり、操業とメンテナンスの訓練だけを提供するのではなく、ものづくりのより本質的な部分を、慎重に選ばれた途上国の人々と分かち合わねばならないであろう。国内の技術者と継承者が絶対的に不足している現在、これは日本型ものづくりのサバイバルにとって不可避である。

（４）ベトナムの潜在的可能性

一般にベトナム人は、手先が器用でまじめかつ根気強いといわれている。これは、ASEAN 他国の国民性と比べても製造業に向けた気質である。たしかに電子部品の単純組立や縫製・刺繍、水産加工といった労働集約型作業においてはこの長所が活用されてきたが、いっぽうで、熟練を要する加工、機械設備の効果的使用、QCDの実現、磨かれた感性による製品開発などの大きな価値を生み出す部分については、ベトナム人の能

³⁶ 1986年から2014年の28年間に、わが国の製造業中小企業の事業所数は870,368から482,887へと44.5%の減少、従業員数は9,922,490人から6,670,596人と32.8%の減少を記録している（総務省統計局データ）。

力がこれまで十分に発揮されているわけではない。日韓台などとは異なり、ベトナムではワーカーが高い労働意欲や規律を自然にもつわけではなく、それには適切な動機づけとよく練られた指導が不可欠である (Nguyen Dang Minh 2015)。むしろ放置されたベトナム企業やベトナム人労働者には、長期志向、品質へのこだわり、チームワークといった日本型ものづくりに必要な性格の欠如がみられる。この 20 数年来、ベトナムには軍・政府事業、短期商売、さらには欧米型、日本型、台湾型、韓国型などのさまざまなビジネスモデルが混在しており、企業文化や労働文化は流動的かつ多相的である。そのなかで、ベトナム人の優れた素質はいまだ潜在的なものにとどまっている。それを十全に展開するためには、近視眼思考、品質軽視、顧客無視、環境破壊などから決別し、日本型ものづくりがベトナムにおける、唯一ではなくともきわめて重要なビジネスモデルとして確立される必要がある。

低賃金および旺盛な内需を求めての製造業外資流入はアジアの多くの国で見られる。ベトナムのこれまでの魅力もこの 2 つにあった。外国企業は必ずしも、ベトナムの経営者や技術者の優秀さ、すぐれた事業環境、プロアクティブな政策などに魅せられているのではない。むしろそれらがなくともかかわらず、非熟練労働の低賃金および拡大する内需という抗しがたい誘因のためにやってくるのである。この種の外資流入は賃金が上がったたり成長が鈍化すれば解消される運命にあり、そのままではより高いレベルの生産協力へと発展することができない。日本との経済関係も、両国の賃金差を背景に、労働集約的な部分をベトナムが担当しているだけの便宜的一時的な性格が強い。その担い手がベトナム人でなければならないという根本的理由はないし、それが永遠に継続するという保証もない。日越をこうした便宜的一時的なパートナーから真のものづくりパートナーとして昇華させるためには、すでに指摘したところの、ベトナムにしかない人的資本の潜在能力を最大限発揮し、そこから価値を継続的に生み出さねばならない。そのためには、ベトナム人企業家の決意と努力が必要であり、それを導き支援する政府の政策が不可欠である。ただし今のベトナム政府には意欲と能力が不足しているため、以上を実行するためのマインドセットと方法論をまず身につけてもらう必要がある。以上を日本が側面支援することに大きな意義があることは間違いない。

4. 知日産業人材の分類と事例

第 2 節でみたような二国間人的交流の積み重ねにより、日本語を流暢に話すベトナム人、日本社会のあり方や日本人の発想に共感しそれをとりいれようとするベトナム人、さらには日本型ものづくりの現場で鍛えられその伝授に携わりたいベトナム人などが増加している。日本好きベトナム人の全体からすると、彼らは数の上では一握りに過ぎないが、日越産業協力を進めていく力となりうるのは、まさにこうした知日エリート人材である。日越両政府には、こうしたベトナム人の戦略的活用政策を企画し、実施することが求められる。日本の官民はランダムな支援ではなく、目標と対象と手段をしっかりと決め、オールジャパンで協力を開始し、長く継続することが肝要である。その戦略は、さまざまな情報や意見を収集したうえで、両国政府が主導して策定すべきである。

そのための最初の作業として、対象人材の分類と事例紹介から始めたい。目標とすべき人材を明確にし、その中から人材活用政策の範囲や優先順序を定める必要があるからである。以下の分類には曖昧さや重複もあるだろうが、それは構わない。大事な点は、それぞれのタイプの活用方法が異なってくることで、ゆえによくターゲットされた支援策が必要なことである。なお、以下の事例はすべて実在の人物である。

①政策リーダー

日本への留学ないしは日系企業・日本組織での勤務を通じて経済学、経営学あるいは産業政策を学び、母国の中央官庁やシンクタンク、地方政府などで政策立案に従事している、ないしはそれにアドバイスする立場の人材。日本語は必ずしも話せなくてもよいが、日本的発想と知識を身に着けていることと、政策影響力をもっていることが重要。

例) A氏は日本に留学して経済学博士号を取得し、帰国後、ベトナム国家大学に経済研究所を創設して所長となった。そこを拠点として活発な政策活動を開始し、ズン前首相の経済顧問団の最年少メンバーとなり、ベトナム年次経済報告を発刊し、メディアにも頻繁に出演している。また日本大使館や JICA と協力して、多くの産業調査を実施している。日本語はしゃべらない。

例) B氏は日本の大学で公共政策修士号を取得し、引き続き日本人教授の下で東京およびハノイで産業政策研究に従事した。十数年前にベトナムに「裾野産業」(Cong nghiep Ho tro) の概念を紹介する論文を執筆し、裾野産業の重要性について多くの場で発表してきた。現在彼女は工商省中堅幹部として、裾野産業育成や自動車戦略策定の責任者をつとめている。日系企業や JICA との交流も深い。

②ものづくりマスター

日本の工学系大学に留学、あるいは日系企業勤務が長いなどにより、日本語が堪能でものづくり精神および技術も体得しており、人にも教えられる。工場長として自ら生産に携わるタイプと、日本型ものづくりを広める仕事に就くタイプがある。日越産業協力推進のために直接動員できる人々である。

例) C氏は栃木県で自動車修理技術を習得したのち、東大および名古屋大で学んで工学博士となった。トヨタ本社に8年間勤務し、カイゼン思想やトヨタ生産方式を体得し、それらに関する複数の論文を執筆した。その後帰国し、ハノイの大学で教鞭をとりながら、ベトナムにリーンマネジメントを導入するための研究と行動を開始。2015年にベトナム語の書物を出版し、自分の会社を設立して、講演・セミナー・企業指導に励んでいる。

例) D氏はベトナム南部の工科大学を卒業した後、日本の大学の機械工学部で学んだ。帰国後はベトナムの若者を育てる事業に従事している。ホーチミンで技能実習生送り出し企業を創設し、日本の経験に自己の信念を加えて、日本に渡航前、滞在中、帰国後の技能実習生をスパルタ式に鍛えている。とくに、日本で得た技術や経験をキャリアパスに活かすことを指導している。JICA 支援を受けて新築した本社

ビルには、二宮金次郎像が置かれている。

例) E氏はベトナム南部出身のポートピープルだが、帰化して日本名を名乗るようになった。群馬県の大学でロボット工学を学び、大手家電メーカーに就職したが、のちに中堅工具企業に移り、ホーチミンに進出した同社工場を任された。同時に、進出してくる他の日系中小企業に貸工場を提供しサポートも行う。ホーチミン市が市営工業団地に日系企業専用エリアをつくることになり、その設計・運営・企業誘致をすべて担当した。彼の夢は、日本のやり方をベトナム人に教えること、それを小さく生んで大きく育てることだという。毎年新しい機械を製作するのを楽しみにしている。

③日本型技能を習得した優秀な工員

技能実習生を修了した聡明でやる気のある若者、あるいは日系企業でマインドセットと技能をしっかりと身につけてきた若者。彼らは懸命に学ぶため日本語が堪能な場合が多く、また自らの将来を切り拓く力を備えている。会社を創業することも多く、もしくは日本の中小企業社長に見染められれば、その企業のベトナム進出に貢献することも多い。

例) F氏はベトナム北部出身だが南部で工学を学んだ。来日して関西の金型企業に勤めたが、その会社が倒産したので近隣のプラスチック金型会社に移った。技術がたしかで黙々と仕事をこなす彼は、その会社の大黒柱となった。同社は金型のみならず製品も手掛ける計画であり、ベトナム進出も予定している。F氏はこれらの戦略の実現に不可欠な人材であり、日本に家を構えてベトナムとの間を行き来している。

例) 北部出身のG氏は、ハノイ工業短大(現ハノイ工業大学)で溶接を学んだ。卒業後、技能実習生に応募し静岡県の工場で3年間懸命に働いた。帰国後起業し、技能実習生送り出し企業も買収して同事業に参入した。G氏の持論は、自己の経験から、技能実習生は高卒よりも大卒のほうが向上意欲も学習能力も高いというものである。体力、規律、5S、日本語、面接要領、人生設計などを軍隊式に叩き込んだうえで日本や日系企業に送り出している。

④日本留学組

日本の大学や大学院に留学し、日本語や日本文化を理解。ただし、上記①②のような政策決定あるいは工場生産の指導者となる立場にはない人々。専門が経営・経済関係ならば、ベトナムの経済発展や日越産業協力を寄与できる可能性が高い。日本国内でも、日本の大学で学んだ帰国前あるいは帰国直後の外国人を雇用したいというニーズが高まっている。

例) 関西のプラント設備企業は、留学生紹介サービスを通じて日本の大学を卒業したベトナム人を数名、本社採用した。彼女らはみな優秀で事務・経理・通訳等に活躍しており、また同社がベトナム南部に工場進出する際には強力な支援者となってくれた。

⑤日本語通訳のプロ

日本語学科卒ないし日本への留学ないし長期滞在の優秀人材で、技術者や産業専門家ではないが、企業や産業の通訳・翻訳を中途半端でなく、完璧にできる。現在、企業向け日越通訳の需要が増加しているため、ハイレベルの日本語通訳は確保がむずかしく、また単価も高騰している。彼らを通訳者のピラミッドの頂点として、日本語教育の底辺や中間層も同時に広げていくことが肝要である。

例) H氏は南部出身だが、日本に移住して茨城県に居を構えている。長年、外交およびビジネス関係の日越通訳を手掛けており、彼女の能力とスタミナは超一流である。日越共同研究の嚆矢となった1990年代後半の石川プロジェクトでは、ド・ムオイ書記長と石川滋教授の通訳を担当し、何時間も続く政策シンポジウムを一人で双方通訳し、また日本人にもよく理解できない石川教授のむずかしい発言をかみ砕いて訳すこともできた。

⑥職業訓練卒業生³⁷

田舎出身で、各地方あるいは都市の職業訓練校（高専・短大レベル）で技能を身につけた若者。海外経験はない。なかでも、まじめで、金型・機械加工・プレス・溶接などいわゆる裾野産業向けのコースを卒業し、簡単な日本語も勉強した若者は、進出した日系企業の従業員候補として貴重である。そのようなワーカーの絶対数を増やすとともに、カリキュラムや企業とのマッチングの強化改善が必要である。また現在の日本語通訳売り手市場のもとでは、日系中小企業の社長のために安く働いてくれる日本語通訳はいないから、生産現場の中で、ワーカーの初歩的日本語をN3ないしN4レベルへと向上させていくことが現実的である。

5. 知日産業人材活用のためのいくつかのポイント

ここでは、知日産業人材の積極活用を検討するにあたって、一般論として留意すべき点を4つ挙げておきたい。これらは、これまでの日越産業協力の経験から指摘されることがらである。

第1に、ベトナムの産業活性化および日越産業協力の推進にあたっての本質的課題は、ベトナム人の考え方のリセットである。これは政府指導者、行政官、経営者、技術者、ワーカーすべてにあてはまる。マインドセットは、5Sや機械操作や経営戦略や産業政策を伝授する前に解決しておかねばならない課題である。日本人の働き方が世界で最も優れていると主張するつもりはないし、実際そうではないであろうが、少なくとも日系企業と生産協力するためには、あるいは日本の技術や経営や政策を学ぶためには、日本

³⁷ なお、ベトナムの工学系大学や大学院など、より高いレベルの卒業生も日系企業向けの産業人材候補と考えることができる。ただしこれまでの経験からすると、彼らは理論は学んでいるが、要求とプライドが高く、工場働くことを好まず、また日系企業が求めている現場の実践力や応用力は脆弱なケースが多い。企業からは、ITや設計の技術者は別として、生産現場の人材には、むしろ余計な知識をもたない高卒を雇用してOJT式に育てた方がよいという声を広く聞く。

人的発想を身につけていただくことが前提条件である。それは、日本のものづくりは世界でも特殊なモデルであって、その実践には知識だけではなく、それに適合的な態度が不可欠だからである。ここで要求されているものの考え方とは、日本人（少なくとも海外で工場を運営している工場長）にとっては当たり前のことから、すなわち気持ちのよいあいさつ、積極性とやる気、ハウレンソウ、他人への気遣い、時間と約束を守ること、目的を意識しムダを省いた行動、職場の清掃とあと片づけ、目先の打算をこえた理想と長期計画をもつこと、信頼と協力にもとづくチームワークなどである。これらを口で言うのは簡単だが、初めて聞く人々に以上を納得させ実行させることは至難の業である。ある日系大手工場では、従業員が工場内にごみを平気で捨てるので、日本人社長や幹部が拾って回ったところ、捨てなくなったという。ある研修では、工業団地から一斉帰宅する際に、なぜ道全体に広がって歩くとよくないかを2つの写真を比較して解説するという。

第2に、マインドセットのリセットは、日本人ではなく事情のよくわかった知日ベトナム人にやってもらうほうがよい。もちろん、片言の英語かベトナム語で従業員の心をつかむ中小企業の社長もいるだろう。だが一般的には、現地の言葉も習慣も発想も十分把握していない外国人が、人間の心の構造をかえることはかなり困難である。日本人専門家は、通訳を介してカイゼンを教えることはできるし、問題を指摘したり技術指導を行うこともできよう。しかし、欠陥品を1個たりとも出荷しないことがなぜそれほど大事なのか、なぜ今月の自分の給料よりも会社の繁栄が大切なのかを心底から了解してもらうことはむずかしからう。この作業は、日本とベトナムをともに深く理解し、ベトナム語で徹底的に話し合い、反対者の説得に情熱と時間をいくらでもかけることができるベトナム人に任せたほうがよさそうである。ベトナム国家大学のグエン・ダン・ミン氏は、どうすればこの説得を効果的に行えるかを研究と実践を通じて正面から探求している³⁸。その手法は、たとえば、社長からの全権委任の取り付け、各人の損得勘定に訴える思考の刷り込み、全部署の責任者を集めての討論の積み重ね、全社あげての作業効率マニュアルの作成、最後まで従わない従業員の追い詰めなどを含んで、きわめて示唆深い。彼の研究が完成すれば、ベトナムのみならず、全世界のマインドセット・チェンジに応用できるであろう。

第3に、官と民のあり方としては、官が新組織や新制度を創設したり運営したりするのではなく、ベトナムや日本ですでに活動している民間企業、金融機関、経済団体、業界組織、自治体、大学などのサービスプロバイダのなかから良質なものを選んで、彼らに人材活用や企業強化のための支援を任すことが適切である。過去に官が設置した仕組みでうまく稼働しているものがあれば、それも活用すればよい³⁹。民間活動や対外関係が

³⁸ Nguyen Dang Minh (2015)は、企業の改革は Tam the (彼の造語、マインドセットあるいは心の持ち方) から始まり Tam the に終わるとし、この土台を完全に習得したうえでなければ 5S、カイゼン、見える化、統計手法、自動化、TQM などの個々の道具を教えても効果は得られないこと、また Tam the は時間の経過とともに弱まるので常に復習補強しなければならないことを説いている。

³⁹ ベトナムでは 2002 年以來、JICA 支援で北と南にベトナム日本人材協力センター (VJCC) が設立され、さまざまなビジネスコース、日本語コース、交流事業が提供されている。こうした案件は官であれ民であ

低調な最貧国ならともかく、ベトナムのように四半世紀の市場移行と国際統合をへて発展を遂げてきた中所得国では、すでにさまざまな動きがあるので、政府が屋上屋を架す必要はない。官の役割は、国全体の方向性と政策の提示、情報の結節点としての監督・広報・交流の場の提供、サービス品質基準の制定、優良プロバイダのスクリーニングとモニタリング、彼らの強化と積極活用、さらには顧客に対する「効率的なたらい回し」⁴⁰などの側面支援であろう。そのためには、まず既存の組織や活動のリストアップが必要である。たとえば技能実習生送り出し企業では、良質の教育訓練を実施し、日本の公的組織との協力も始まっているエスハイ社やハイフォン社がある。ものづくり精神の伝授では、ベトナム日本人材協力センター（脚注 39）やゲン・ダン・ミン氏の GKM リーン・インスティテュート社があげられる。日系企業向けの裾野産業人材を輩出している学校としては、ハノイ工業大学、ホーチミン工業大学、バリアヴァンタウ省職業訓練短大などが目を引く。日本での大学入試ないし日系企業就職のための訓練では、大阪のエール学園や東京の ABK 学館などがある。こうした情報を網羅して、関係者間で共有かつ利用することが有益であろう。

第 4 に、公的な対越協力の中核を担う JICA についていえば、第 2 節でみたとおり、わが国はほぼすべての開発分野で多数の対越案件を実施してきており、日本にとってベトナムは経済協力の最重点国の 1 つと断じてよい。しかしその金額の割には、わが国がこの 20 数年間に、どこの国でもあてはまるような「貧困削減、産業振興」のスローガンをこえて、ベトナムという国および日越関係をどのような形にするための経済協力であったのかが不明瞭である。目的が不明瞭だから、それが達成されたかどうかはわからないし、出したカネやヒトに対して成果が満足すべきものだったかを問うこともできない。国際協力は状況に応じて臨機応変にやればよいという見解もあろう。だが、ベトナムを含む経済協力の最重点国では、その時々の方政府の要請あるいは危機・災害・不況などへの対応に加えて、長期的に筋の通った累積的な部分が必要である。先方の希望リストを審査して毎年の案件を決めているだけでは、目的合理性は生まれてこない。要請があるから援助するのではなく、日本とベトナムが協議のうえ長期の目標と手段を定め、それらに合致した案件か否かで選別すべきである。従来から JICA は「プログラム援助」を標榜しており、実際ベトナムでは、諸産業案件の関連性を 1 枚のスライドで説明する努力が続けられている。ただしそれはまだ十分なものとはいえない（筆者の提案する政策体系は次節参照）。なお、JICA 以外の支援組織も、目的と手段に関する同様の整合性を追求する必要がある。

れ、成果をあげている既存事業として利用していけばよい。他方で、官が新たな産業人材データベースを立ち上げるといった構想は、すでに多くのマッチングサービスが官民 NPO を問わず提供されている現況では避けるべきである。むしろ政策は、既存のサービスプロバイダの品質基準を定め、彼らの競争と強化を促し、人材マッチングを質・量ともに高めていくための制度やインセンティブ・支援・罰則などを提供すべきであろう。

⁴⁰ アジア太平洋研究所（APIR）の「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」プロジェクト（2012～2014 年）では、ものづくり中小企業の海外展開を支援するに際して、新たな制度をつくったり既存プロジェクトを統合するよりも、各組織がそれぞれの目的と予算をもって活動しながら、支援内容を互いに熟知し、顧客企業を速やかに適切なサービスに案内した方がよいという結論に達した。これを「効率的なたらい回し」という。ベトナムの産業人材活用についても、同じ原則が適用されるべきと考える。

6. 試案——日越産業協力の政策体系

筆者は、アジア・アフリカ諸国の政策比較調査の結論として、産業政策が成功するためには、明確なビジョン、具体的な目標、努力すべき政策分野の確定、具体的な行動計画、モニタリングの5つのコンポーネントが不可欠であるとの結論を得た（大野 2013、第4章）。これは、日越間の産業協力においても同様である。以下では、人材と企業を中心とする日越産業協力について、これら5つのコンポーネントを含む政策試案を提示したい。この試案は筆者自身の私案であるが、日越関係者の協議と合意に基づくならば、これとは違う内容になっても構わない。ここでの主眼は、各コンポーネントが具体的にどのような形をとるのかを例示することにある。

（1）ビジョン——2025年に向けての日越産業協力の方向性

「ベトナムは日本型ものづくりの精神と技術を継承する国となり、製造業において、日本と永続的な相互依存協力関係を確立する。」

（2）目標——2025年までに達成すべき4～6程度の目標を、具体的な数字をあげ、達成・未達成が明確に判断できる形で提示

- ① 企業診断士——日本の中小企業診断士に準ずる資格をもち、経営と技術の両面で企業にアドバイスできるベトナム人企業診断士を500人以上養成し、彼らを企業指導に積極的に動員する。
- ② 経営者と技術者——日本型ものづくりのノウハウを身につけたベトナム人経営者および技術者を（①の企業診断士とは別に）計3,000人以上育成かつ認定し、ベトナム国内で操業する企業（業種・規模・国籍・所有形態を問わない）の現場で活躍してもらう。熟練組とヤング両方を育成することが重要。
- ③ 裾野産業企業——国際競争力を有する外資企業に部品・部材を継続的に提供できるベトナム企業（1～3次下請け）を1,000社以上創出する⁴¹。
- ④ 産業人材——製造業とそれを支える諸サービス分野（金型、機械加工、熱処理、溶接、プレス、鋳造、鍛造等の裾野分野、あるいは生産管理、環境、労働、品質基準等における専門家など）において、国家資格制度が創設され、質・量ともに十分なベトナム人産業人材が供給される。各分野・水準に必要な具体的人数は、これからの検討を通じて定めることとする（産業発展戦略の改定を含む、以下参照）。
- ⑤ チャンピオン製品——（農林水産物ではなく）製造業に属し、国内付加価値が50%を超え、かつ世界一の輸出額を誇る製品ないし基幹部品を2品目以上創出する。
- ⑥ マクロ指標——製造業の比率をGDPの30%以上、総輸出の80%以上にまで高め、ベトナム企業による純輸出額（製造業輸出額－製造業輸入額）をプラス50億ドル

⁴¹ タイでは外資自動車メーカーに部品を供給する第2～4次下請タイ企業が2,000社以上存在することから、はるかに後発のベトナムとしては、2025年までに、外資に供給できる現地企業の1,000社達成はリーズナブルな目標であると考えられる。

以上/年にする（ここでのベトナム企業とは、ベトナム人が51%以上を所有する企業をさす）。

（3）政策分野——上記目標の実現のために努力を傾注すべき少数の政策分野

- ① 産業政策方法論の改善
- ② 産業人材育成
- ③ 現地裾野産業の強化
- ④ 戦略的外資政策の導入
- ⑤ ロジスティックスの効率化
- ⑥ 環境政策の抜本的改革

（4）行動計画——いつまでに、誰が、何をするか、その達成基準などを含む具体的計画

行動計画は、「分野・項目」「行動内容」「実施期限」「担当組織（主、従）」などの詳細を掲載した大きな表である。上記の6政策分野に対応する6つの表から構成されることになる。ビジョン・目標・政策分野を指定しても、きちんとした行動計画がないと政策はまず実施されない。ベトナムの政策文書の多くは、行動計画の手前でとまっている。なお、政策能力のより高い国では、政府が大きな表を事前に作成しなくても、責任省庁や担当官が毎年情勢変化や予算状況に応じて政策を調整していける。だが、ベトナムではそのような柔軟でダイナミックな対応は当面望めない。まずはめんどくさくても行動計画表をきちんと作成すべきである。以下ではそうした表のひな型を示すことはせず、各政策分野に含まれる個別アクションを列挙するにとどめておく⁴²。

①産業政策方法論の改善

- ・2014年に首相承認された「産業発展戦略」の改定への知的支援⁴³
- ・現行の手法に縛られない、産業政策の作り方に対する総合的支援
- ・重要政策分野（産業人材、中小企業、裾野産業など）のマスタープラン策定支援
- ・「日越ものづくり協議会」（仮称）とその事務局の設置、定期会合の開催
- ・ベトナム人研究者を巻き込んだ産業政策研究の充実
- ・やる気とポテンシャルのある省（Province）に対する投資と協力の集中投下
- ・日本の自治体・経済団体とベトナムの中央・地方政府とのマッチング⁴⁴

⁴² 2011～2013年に在越日本大使館、経済産業省、JICA、JETRO、GRIPSなどが計画投資省経済管理中央研究所（MPI/CIEM）をカウンタパートに関係各省を呼んで実施した「ベトナム工業化戦略」では、選択と集中および産官学連携の方針のもと、少数の優先業種を選択し振興する試みが行われた。そこでは、上記5ページに「現状分析」の記述を加えた5～6ページ程度の文書が各業種ごとに作成された。

⁴³ 現在、党中央経済委員会は産業発展戦略の見直し作業を行っている。筆者はビン同委員長長の要請で政策インプットを提供し、関連セミナーにも参加している（Ohno 2016a）。

⁴⁴ 最後の2点は、JICAの「地方起点経済成長方針」案件（2015～）でハナム省およびバリアウンタウ省を対象にすでに実施中である。

②産業人材育成

- ・技能検定制度の確立（資格試験、カリキュラム、教員研修、機材、奨学金、表彰など）
- ・知日ものづくり人材と日系企業のマッチング（場の設定、インターン、就職支援など）
- ・技能実習生の訪日前後の教育訓練の充実と卒業者のレベル向上
- ・ベトナム国内での日系企業ニーズ（態度・日本語・技術）を満たす人材の育成
- ・経営者の育成（経営塾の拡充、訪日研修など）
- ・産業人材の育成・マッチングをする企業や人物の発掘・支援・活用
- ・日本語を学ぶ学生に対する、ものづくり関心を高めるための働きかけ
- ・品質・生産性に関する意識覚醒のための国民運動や教育改革⁴⁵

③現地裾野産業の強化

- ・日本の主導による、現行の裾野産業振興政策の見直しと新行動計画の策定・実施
- ・裾野強化分野の絞込みと具体的目標の設定、目に見える成果の実現とスケールアップ
- ・日系裾野企業の誘致戦略（優遇策、工業団地・貸し工場、ワンストップサービスなど）
- ・日本の主導による、中小企業振興政策の現実的なロードマップの作成
- ・マインドセット、5S、カイゼンを含む日本型ものづくりの土台の全国的普及
- ・日本人企業診断士の動員（当初）、およびベトナム人企業診断士の育成と動員
- ・ごく少数の選択された優良現地企業に対するハンズオン支援
- ・中小・裾野企業金融（ツーステップローン、民間商銀、専門金融機関、融資保証など）
- ・日系企業と現地企業のマッチング（取引・OEM・合弁・進出のパートナー探し）

④戦略的外資政策の導入

- ・外資政策の改定、インセンティブの整理・強化と実施改善
- ・外資政策実施体制の整備・強化、外国投資庁（FIA）の再編・強化
- ・投資家支援およびフォローアップのサービス充実
- ・日系企業誘致のための工業団地・貸工場のハード・ソフト両面の強化支援
- ・一般的な投資セミナーに代えてのアンカー企業・個別企業をターゲットした戦略的誘致

⑤ロジスティックスの効率化

- ・ベトナムをグローバルおよび地域のロジスティックハブとする戦略と行動計画の策定
- ・ベンチマーキング（ライバル国・都市との比較による具体的目標の設定）

⁴⁵ エチオピアでは2009年より、メレス前首相の要請をうけて JICA のカイゼン協力が続いており（現在第3フェーズ）、エチオピア・カイゼン・インスティテュートの設立と400名超のカイゼン指導者の育成、9月をカイゼンマンスとする国民運動、首相が主宰する国家カイゼン協議会、都市を指定しての幼稚園から大学・役所・病院にいたるまでの生活・職場規律の導入、アフリカ諸国に対するカイゼン指導などが進行している。

- ・運輸・配送・通関の電子化
- ・インターネット環境を国際レベルにまで高める（容量・安定性・速度・コスト等）

⑥環境政策の抜本的改革

- ・環境状況のレビュー、現行政策の評価、環境基準が守られない原因の調査
- ・産業集積と環境保全を同時追求するための日本の経験の学習
- ・日本の経験とアドバイスを参考にした、環境・省エネ関連法および政令の改定
- ・環境協力のための日本の自治体とベトナム地方省のマッチングとトゥイニング
- ・環境人材育成と必要機材に対する支援

以上、数多くのアイテムを行動計画の構成要素候補として列挙したが、これらすべてに同時着手することを推奨しているわけではない。ベトナムおよび日本の人的・資金的リソースは限られているので、適切な絞り込みと順序づけのもとに開始することが現実的である。広く浅く行うよりも、選ばれた少数案件を集中的に実施し、新たな方法論や協力体制を試行錯誤的に形成しながら、目に見える成果を出していくことが大事である。

（５）モニタリング——報告責任と調整指示の明確化

行動計画の各アイテムについて、誰が、いつ、どのような形で実施し、誰に対して報告し指示を仰ぐかを明確にしておく。モニタリング作業は少なすぎても多すぎても弊害を生むので、バランスが大事である。政策はつくるが実施もモニタリングもしない国は多い。あるいは、政策の質がそもそも悪いにもかかわらず、モニタリングを強調するあまり、政策作業が官僚的報告のルーチンに陥っている国もみうけられる。形式主義を排し、出現する課題や調整に柔軟かつ早急に対処できる、リーンなメカニズムが必要である。

7. 結語

本章では、ベトナムにおいて日越産業協力をレベルアップするための必要性とその方策を、知日産業人材に焦点をあてて検討した。政策の共同実施においては、首相・副首相・党などのハイレベルの人物・組織のコミットメントの確保が前提条件となる。また、ベトナム政府の旧来のやり方を踏襲するのではなく、新しいやり方と内容を許すこと、いわば特区のような扱いにさせていただく必要がある。すなわち、ベトナムの従来の手続きと内容の中で日本が部分的にコメントや支援をするのではなく、白紙状態から日本の提案を大胆に受け入れ、のちにベトナム側が部分修正していくという形が望ましい。通常の場合、途上国政府のオーナーシップを尊重すべきだが、ベトナムではそのやり方では壁に突き当たる。前者の方法を採用した過去多くの産業協力がほとんど成果をあげなかったという事実がそれを物語っている。ゆえに、日本は先方政府のオーナーシップを形式上尊重しながら、実質的な主導権を強く発揮することが不可欠である。そのかわり、合意された分野に対しては、日本が官民の協力を集中させて目に見える成果をあげることがきわめて重要である。

参考文献

- 大野健一 (2013) 『産業政策のつくり方：アジアのベストプラクティスに学ぶ』有斐閣。
- 大野泉編著 (2015) 『町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社。
- トラン・ヴァン・トゥ、松本邦愛、ド・マン・ホーン編著 (2015) 『東アジア経済と労働移動』文真堂。
- Nguyen Dang Minh (2015) , *Quan tri Tinh gon tai Viet Nam: Duong toi Thanh cong*, Nha Xuat ban Dai hoc Quoc gia Ha Noi [グエン・ダン・ミン (2015) 『ベトナムにおけるリーン・マネジメント：成功への道』ハノイ国家大学出版社]。
- Ohno, Kenichi (August 2015), “The Quality of Industrial Policy as a Determinant of Middle Income Traps,” paper presented at the Singapore Economic Review Conference, Singapore.
- Ohno, Kenichi (August 2016a), “Comments on Vietnam’s Industrial Development Strategy,” a paper submitted to the Communist Party Central Economic Commission.
- Ohno, Kenichi (December 2016b), “The Quality of Industrial Policy and Middle Income Traps: Comparing Vietnam with Other Countries,” a paper presented at the Fifth International Conference on Vietnamese Studies, Hanoi.