

2013年12月20日

「日越の『共生』とは～商工会発足20年を振り返って～」

講演 伊東 淳一

商工会発足20周年おめでとうございます。また、今年は日越外交40周年の節目の年でもあります。ご列席の皆様と二つの記念すべき日にこうして一同に会する喜びを分かち合いたいと思います。

私は商工会発足メンバーの一人でございました。当時を知る者が少なくなっている中で、商工会設立の経緯やバザーがどうして始まったのか、そして日本人学校の設立のことなど当時の様子を元気なうちにお話せよ、と仰せがございまして、今日は参りました。

私が赴任した年の1992年末、ホーチミンに住む日本人は約30数名、企業数にして十数社程度でした。この年1992年11月に日本のODAが正式に再開され、翌年1993年には経団連の「ベトナム経済委員会」が発足するということがあって日本では企業はもちろんのことマスコミ、学者、ジャーナリスト、政治家と日本全体が熱い視線でベトナムを見ていたような雰囲気がありました。

当時の駐在員の方々は40代半の同年代の方々が多く、同窓会気分がよく飲み会をやっておりました。市内で格別においしい料理とお酒がいただける場所に総領事公邸がありまして、総領事の久保田さんが気さくな方ということもあって、よく総領事公邸に押しかけては同窓会をやらせてもらっていました。そんな集まりのなかで、ある日、久保田さんから「日本企業進出や在留邦人の急増は間違いのないところ。また、経団連のような経済団体をはじめ政治家、学者、マスコミなどなど各界の日本人がベトナム訪問する機会が増える。現地での受け入れ態勢を作るタイミングに来ていると思うがどうですか？」という話が持ちだされました。商工会とか日本人会について知る者が誰一人おりませんで、また、そのような発想もなかった我々は、あわてて他のアジアの国々の商工会について資料を取り寄せて勉強を始めたという具合で、商工会の立ち上げはなんともだらしない話でした。

第一回の発起人会は領事館のあったフローティング・ホテル、船を改造したホテルがサイゴン川に浮いておりまして、そのロビーで行いました。翌年に欧州が商工会を正式に発足したというのを聞いて我々の商工会も正式な形にすべきではないかと考えました。当時のホーチミン市人民委員会の委員長代行の職におられたチュン・タン・サンさんを訪問して「日本も正式に商工会を発足させたい」と相談しましたところ、サン委員長代行からは「この種の団体に関する法律がない。正式な認可といわれても対応のしようがない」との回答でした。私はサンさんの言わんとすることを「正式な認可はできないが、団体として

の活動を妨げるということではない」と解釈して「ベトナムの投資環境の改善についてお互いの意見を交換する場を作りたいので協力してほしい」と申し上げたところ、その場で快諾をいただきました。その数か月後に第一回の「投資環境について話し合う会合」を持った記憶がございます。

当時の商工会の大きなテーマは「日本の国や日本人そして日本企業のことをベトナム側に正しく理解してもらうにはどうしたらよいか？」ということでした。皆さんには「日本を知らないベトナム」は想像ができないかもしれませんが、当時は日本とベトナムの経済交流はほとんどゼロでしたので、ベトナムにとっては「日本は良くわからない国」の一つでした。丁度テレビで「おしん」が放映されたこともあってか「日本人は貧乏にもめげず頑張る豊かな国になったらいい」という程度で、ベトナムの人たちの日本への関心も理解もほとんどなかったように思います。

そのような状況のなかでホーチミン市の人民委員会委員長をおやめになったばかりのニエップさんという方が私を訪ねてこられ「子供の火傷を治す病院と三口（口唇病）の子供たちを治す病院に寄付してほしい」といったお話をいただきました。各社が本社にお願いして寄付を募ればある程度のお金を集めることはできたでしょうが、私は「お金を集めて渡すだけでは日本企業は人の良いお金持ちの旦那くらいしか思われぬ。この機会に日本人とはどのような人間かベトナム側にわかってもらえる方法はないか」と考えバザーを思いつきました。

しかし、男にバザーの経験などあろうはずもなく、困っていた矢先にアオザイ会が発足したと聞きまして「一緒にバザーをやりませんか？」とお願いに参りました。当然、賛成していただけたと思っていたところ「協力はできません」と強い反対を受けました。その場にいたアオザイ会の名誉会長だった久保田総領事夫人が「病院を見学しませんか？それから結論を出してみてもはどうでしょうか」と助け舟を出していただき、商工会とアオザイ会の有志で「やけどの病院」を見学に参りました。

当時のメコンデルタの農村では両親が畑仕事の合間に、例えば3歳のお兄ちゃんが1歳の弟の面倒をみるという生活が普通でした。その3歳のお兄ちゃんがお昼ご飯を作る油の入った鍋をひっくり返して全身やけどをおい、メコンデルタからホーチミンの病院まで運ばれてきているような状況でした。その全身やけどの子供が包帯をぐるぐる巻いてベッドに寝ている姿をみて「アオザイ会」の幹部の皆さんの気持ちは一変しました。なかには涙を流す方もおられて「伊東さん、これはやらなければいけません、やりましょう」と言ってその場で快諾をいただきました。これがバザーのはじまりでした。

日本人学校の大きな問題は建物さがしでした。自分たちの事務所も住宅もなかなか見つからない時代でした。ましてや学校向けの物件など容易にみつけることはできません。しか

し、商工会の学校設立委員会の皆さんの熱意に加えて当時の人民委員会の方々が熱心に対応してくださり、サイゴンサウスの一角に運動会もできる広いスペースのある立派な物件を探し出してくれました。この場を借りて人民委員会の皆様には厚くお礼を申し上げたいと思います。

私は1994年から3年間ホーチミン市日本人商工会の会長兼事務局長をやらせていただきました。その間の出来事で忘れられないことが一つあります。それは経団連ミッションが初めてベトナムに訪問団を送り込んだ時のことです。訪問団はハノイで当時の書記長ドモイさんと面談しました。ドモイ書記長は訪問団との会談の中で「ベトナムは国家百年の計で人づくりを行う」とおっしゃいました。訪問団はその言葉に大変驚きまた感動しました。

経団連は「日本の民間企業はもっとアジアの国々と緊密な経済交流を作っていかなければならない」と主張し、1989年に当時の斎藤会長の発案でインドネシア、タイ、マレーシアを訪問する第一回アセアン・ミッションを派遣しました。それ以来毎年アジア諸国に訪問団を送って、各国リーダーの方々と面談して「日本との経済交流」についての政策対話を行っておりました。

ベトナムへの最初の訪問団の中に製造業の幹部の方がおられまして、その方が「ものづくりとは人づくりでもある。5年-10年でやれることではない。ドモイ書記長は人づくりを国家百年の計でやるとおっしゃった。このような見識を持つアジアの国のリーダーにお会いしたのは初めてのこと。ベトナムはモノづくりの国として大きな国になる」と少々興奮気味に話されたことを思い出します。

しかし、「ベトナムがモノづくりの国」として大きく成長していくことに私は今、大いなる疑問を感じています。私は2006年に小さな投資ファンドを作り日本の中小企業のもつ技術、経営ノウハウそして市場を結び付けながらベトナムの製造業を育てようという仕事をしてまいりました。その間、様々な分野のベトナム企業・経営者や若い労働者と話す機会を持ちました。

そのようなベトナムの方々とのお話の中でがっかりしたことがあります。一つはベトナムの経営者のほとんどの方が「世界の一流の製造機械を使えば世界に通用する一流製品が作れる」と考えていることでした。機械は人間が作ったものです。機械は子供をあやすように上手に使わなければ動きません。そのためには教育された人間が必要です。しかしベトナムの経営者にはその人間を育てるという発想がありません。

二つめのがっかりしたことは、若い労働者、それも超一流の大学を卒業された幹部候補生と話をすると彼らは「油まみれになって現場に働くことは自分の仕事ではない」と言います。そして多くの優秀な若者は「将来はMBAをとって金融界で働くかIT関係の仕事に従事

したい」と言います。クーラーの効いた部屋で「頭を使うのが自分の仕事」であり、たとえ製造現場で仕事をするにしても私は労働者を指導し指示する立場の人間であって、油まみれになってモノづくりをするのは我々のような大学卒業の人間のする仕事ではないと言います。

私は金融業や IT といった仕事そのものを否定しているわけではありません。これらの業界は他の産業を発展させるために不可欠で重要な機能を持っています。しかし、この機能を利用する側の産業が疲弊すれば金融や IT 業界そのものも活躍できなくなります。モノづくりの現場に行きたがらない若者が増えている背景には、ベトナム全体に「手っ取り早く楽をして金儲けをすることが賢い人間」とする雰囲気が充満している、そのため「地道なもののづくりの現場に優秀な若者が集まらない」、このままでは「ベトナムがモノづくりで成長することができないのではないか」「物を買って売だけの商人の集まりの国になってしまう」、ということを私は大変心配して申し上げます。

ベトナム人に「日本のモノづくりの精神」を教えている日本人の友人がおります。モノづくりでは「ノウキ（納期）を守ること」、つまりお客様の要求した期日までに要求された商品を納めること、これがモノづくりの基本中の基本であります。そのことを教えるためベトナムの若者たちに対して、納期を守るということの一つの例として「会議が 12 時に始まるとしたら日本人はたいがい 10 分前の 11 時 50 分ごろには会場に集まる」といった話をしますと、彼らは「それでは最初から集合時間を 11 時 50 分にしておけばよいではないか」と反論します。モノづくりに欠かせない「時間（ノウキ）を守る」という精神を伝えたかったのですが、わかってもらえません。

日本は戦後大変苦しく貧しい時代が長く続きました。お金がなかったので世界銀行から多額の借金をして当時の基幹産業と言われた「鉄鋼」「造船」といった産業の振興のために、そして「新幹線」、「黒四ダム（水力発電所）」といったインフラ整備のために使いました。

黒四ダムの建設現場は山奥にあり、とくに冬は雪が深く現場で働く人は「飯場」という、文字通り食事をする小屋で寝泊まりしながら昼夜交代で工事を続けました。難工事のため事故で多くの人がなくなりました。なぜそのような無理をしたかといえば発電所を早く完成させて国民に電力を送るということもありましたが、そうすることによって世界銀行への借金返済が予定通りにできる、つまりモノづくりの基本である「ノウキを守る」、そして経済活動の基本である「借りた金は返す」「買った金を払う」という経済の原理原則を我々の先輩はごく当たり前に行っていました。このような話をベトナムの若者にすると彼らは「戦争以外のことで命を失うような仕事はやりたくない。またやらせるべきではない」と言います。正論と言えば正論であります。

しかし、資源もない日本が、そして戦争で焼け野原となり、すべての生産設備を失った日

本が、GDP の 85%を内需で支える経済構造にできたのはこの「モノづくりの精神」によるところが非常に大きかったと私は今でも信じています。はじめからインフラが整備され、立派な経済発展戦略があり、しっかりした法律や経済制度があったわけでは決してありません。

2015年にアセアン統合が始まります。アセアン域内で関税が統一されるならば、最も安く、そして効率よく高い品質の商品が作れる国に工場が移転する、集中する、という動きが生まれてくるでしょう。その中でベトナムは「他国との違いを」どのように表現していくのでしょうか？

インフラが未整備、法律が未整備、事務所、工場、住宅、そして税金が高いということが外資導入を阻む要因の一つである、ということは私も否定はしませんが、しかし、それは表面的なことであって、本質的な問題はそこにありません。本質的な問題はその国で仕事をするとときに「経済の原理原則」で物事がスムーズに進むのか進まないのかにあります。10 数年ぶりに商工会と人民委員会の「投資環境に関する」やりとりを読ませていただきました。同じことが毎年議論されているという印象を持ちました。そして「経済の原理原則で物事が進まない事情」が未だにベトナムにあることを改めて認識せざるを得ませんでした。

日本企業側にも問題点が多々あります。

この 40 年間に日本も大きく変わりました。1960 年代、70 年代の日本の経営者には出光佐三さんのように「黄金の奴隷になるな」「法律や組織の奴隷になるな」「理論と数字の奴隷になるな」と、人間の心を大切にする商売のやり方を世に問うた優れた経営者がたくさんおられました。利益を得てもそれは「新しい商品開発」や「人材育成」のために費やし、社会的な責任を第一と考える経営者が大半でした。しかし、今の多くの経営者は、欧米流の経営手法を取り入れて「企業価値を高める」とか「株主重視といって株主への配当を高める」ことに注力します。中には「株主の一員」として巨額のボーナスや退職金を得ようとする経営者もあらわれました。このような欧米流の経営手法を尊重する経営者にはアジア諸国とのビジネスはなかなか理解できません。決定権を持つこのような経営者と現場で働く駐在員との間にアジアでのビジネスのやり方に関して大きなギャップが生まれ、その溝がますます大きく広がってきている、というのが私の実感であり、大変心配しています。

アジア諸国もこの 40 年間で大きく変わりました。西洋流の経営手法を取り入れて「理論と数字」を重んじ、商売の相手を「利用する価値があるかどうか？」だけで選択するようになりました。彼らは「Win-Win」という言葉をよく使います。しかし、この Win-Win という言葉には商売の相手を「対立する相手」として見ているという発想が裏にあります。

Win-Win に似たような日本語をあげるならば「共生」という言葉があります。「商売はどんなに頑張っても損をすることもあれば思わぬ得をすることもあります。その損得をお互い

に分ち合って、一緒に頑張って良い商品を作り消費者のためにそして最終的には社会のために良い仕事をしよう」という思いが「共生」という言葉に込められています。

「共生」が見事に表現された事例は「系列」です。自動車産業でいえば大会社と部品を納める多くの中小企業との関係は「系列」と呼ばれる仕組みで成り立っていました。自動車産業に限りません。造船、鉄鋼、家電と日本の基幹産業と呼ばれる産業のすべてがこの大会社と中小企業の系列関係で成り立っていました。この「系列」という仕組みには上下関係はありません。自動車組み立てメーカーは中小企業の部品メーカーの技術に支えられて車を作っていることを理解していますから、お互いを尊敬し、支えあってきました。しかし、この「系列」も欧米流の経営手法の導入でものの見事に壊されてしまいました。「日本のモノづくりを支えていた系列」そして「その系列に生かされていた共生の精神」は残念ながら日本ではもはや過去のものとなりました。

今のベトナムを見ると、日本と同様に多くの企業は欧米流の経営手法を取り入れて「商売相手を利用価値があるかどうか」だけで決めてしまう。そして「お金を払う」側の買い手は「ものを納めてお金をいただく側」の売り手を低く見る傾向にある。仮に、要求された通りの商品を作らない、納期は守らない、支払いは期日通りにやらない、楽をして金儲けをしようとする、もし、そんな人たちがばかりでビジネスをしていたならば、そこには「お互いを信用する、尊敬する」という経済活動にとって最も重要な精神がありませんので、当然のことながら経済活動は活発にならないことは自明の理であります。

最近、マレーシアやタイが「中所得国の罠」に陥っているという議論が出ています。

ベトナムの人の中にはタイの自動車産業を例に挙げて「すべてのビジネスが日本企業同士、日本語で行われている」つまり「外国投資に頼ってばかりいてはベトナムも中所得国の罠」にはまる、と考える方が多いように見受けられます。しかし、その考え方には賛成できません。むしろ、タイ企業同士のビジネスがなぜ大きくなるのか？なぜタイ人自身の手で大きな内需を生むことができないのか？という面に目を向けるべきでしょう。

ベトナムも日本もアセアン統合やTPP加盟といった経済環境の変化を迎えます。世界的な金融不安とそれにともなう経済不況はしばらく続くでしょう。その中で日本とベトナムが「単なるお互いを利用する関係」ではなく同じアジア人として「共に生きる」という新たな関係をこれからの20年間で作り上げていただきたい、と切に希望して私の話を終わりたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

以 上