

「野村貿易とアセアン、そしてベトナム」

野村貿易株式会社

代表取締役社長 藤原 英昭

野村貿易とアセアン、そしてベトナム



1. 会社概要 「慕直進前(マクジクシンゼン)」
2. 当社の歴史
3. 当社ベトナムビジネスの現状
4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

Copyright © 2016, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 2

ただいまご紹介いただきました野村貿易の藤原です。私は中国・タイで 5 年の駐在経験がありますが、野村貿易入社以来、一貫してアセアンでの事業に従事してきました。アセアンは私にとって第二の母国であり、商社パーソンとしての数々の学びを得た地域です。本日は、「野村貿易とアセアン、そしてベトナム」のタイトルおよび以下アジェンダに沿って、ベトナムに焦点を当てながら、アセアンについてもお話しさせていただきます。

1. 会社概要「慕直進前(マクジクシンゼン)」

(100 周年の 2017 年制作した動画を放映、内容省略)

1. 会社概要 「慕直進前」



「慕直進前(マクジクシンゼン)」とは

- ・ 創業者・野村徳七の座右の銘ともいべき言葉
- ・ 13世紀の元寇のおり元軍来襲に備えて国土防衛策を実行した北条時宗
- ・ 元軍襲来の知らせを受け禅僧・無学祖元より授けられた言葉
- ・ 「十分な準備ができたのであれば、迷いや煩惱を捨て去り、自分の信ずるところに従ってまっすぐ進め」
- ・ 時宗はこの言葉で腹をすえ、国難に立ち向かった

佐北条時宗(酒頼寺)

Copyright © 2016, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 4

「慕直進前」とは当社創業者・野村徳七翁の座右の銘です。この言葉は、13 世紀の元寇のおり、国土防衛策を実行した北条時宗が、元軍襲来の知らせを受けた際に師事していた禅僧・無学祖元から授けられた言葉です。「十分な準備ができた

のであれば迷いや煩惱を捨て去り、自分の信ずるところに従ってまっすぐ進め」という意味で、時宗はこの言葉で腹をすえ、家臣団が一丸となって国難に立ち向かい戦い抜くことができたと言われています。徳七もこの言葉を胸に秘め、常に最終決断の拠りどころとし、あらゆる艱難辛苦を乗り越えてきました。その言葉を、当社の創業精神としています。

1. 会社概要 一般情報



社名	野村貿易株式会社
創業	1917年（大正6年）
創業者	野村徳七（野村財閥創始者）
設立	1976年（昭和51年）
本店	大阪
資本金	25億円
連結営業収益	765億円
連結/単体従業員数	1864名 / 262名
国内拠点	5拠点
海外拠点	17拠点

Copyright © 2016, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 2024年3月末現在 5

当社は 1917 年（大正 6 年）、現在のりそな（旧大和）銀行や野村証券などの金融を中心とする野村財閥の南洋事業部として創業し、貿易業を生業として事業を行っており、今年 107 年目を迎えることができました。現在はアジアを中心に拠点を構えており、海外の支店・駐在員事務所・現地法人、そして当社が 100%出資するベトナムの縫製工場を含めると、国内外で 22 拠点、連結従業員数は約 1,900 名になります。

1. 会社概要 事業内容



- フード部門
畜産品、水産品、農産品、医薬健康食品原料
- ライフ部門
ユニフォーム、シャツ、スクールシャツ、
カジュアルウェア、資材原料、衣料原料
- インダストリー部門
電子材料、化成品、医薬品原料、
天然ゴム及び合成ゴム、鉱産品、建設資材、
産業機械、燃料、車両



Copyright © 2016, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 6

創業以来幅広い領域で商売をしていますが、現在はフード、ライフ、インダストリー 3 部門を軸として営業活動をしています。

2. 当社の歴史

2. 当社の歴史 ①創業期

野村商店 野村南洋事業部設立
 1917年 大正6年
 ・現在のインドネシア カリマンタン(ボルネオ)島でのゴム農園買収・経営に従事
 ・ゴム精製工場、パーム油やコーヒー農園に拡大

シンガポール野村商店の設立
 1924年 大正13年
 ・ゴム精製工場建設
 ・米国への輸出

「一貫経営」「利益の再投下」により現地に根差す事業活動を行った

創業時は現在のインドネシアカリマンタン島のゴム農園の買収を皮切りに、ゴムの加工拠点を次々と島内に広げました。更にパームやコーヒー農園をスマトラ島へも展開しました。また、農園での栽培だけに留まらず、特にゴムに関しては精製加工業態へも進出。そしてシンガポール野村商店を経由した一大消費地である米国への輸出など、栽培と加工そして販売までの一貫した体制を整えました。更に事業から得た利益は配当として日本に送るのではなく農園の土地などに再投下し、工場の機械も常に最新のものを導入するなど、最高の技術を求める姿勢を貫いていきました。

2. 当社の歴史 ①創業期

創業期～終戦

1917創業
 第1次大戦(1914)

1924
 シンガポール野村商店
 ゴム加工・輸出

1926
 ブラシル
 コーヒー農園

1929
 世界恐慌

1930
 野村東印度殖産
 に改称

1939
 第2次大戦

1945
 終戦
 終戦の年に徳七翁が死去、財閥解体

1916年に2か月かけてベトナム、インドネシア、シンガポールなどを訪問

南方事業から引上げ、インドネシアへ譲渡委託。事業上の南洋事業部終結

GHQによる財閥解体対象とされ資産没収。事業上の南洋事業部終結

徳七の「南方には豊富な太陽の光がある。そこに自然の作物がある」という海外へのロマンを実現するためのもの

野村徳七の活動を時系列でご覧いただけます。野村徳七は当社創業の前年1916年(大正5年)に2か月かけてベトナム、インドネシア、シンガポールなどを巡りました。護謨と椰子という書籍を書き下すほどの情熱を傾けた南洋事業の母体が、当社の前身の「野村東印度(トウインド)殖産株式会社」でした。南洋事業に強いロマンを抱いた徳七は野村東印度殖産の社長の座だけは最後まで降りることはありませんでした。徳七がそれほどまでに情熱を傾けてきた南洋事業でしたが、戦後野村財閥がGHQによる財閥解体の対象にされたことで南洋の資産は没収され事業は終焉しました。また徳七はその7ヶ月前、1945年(昭和20年)1月15日に南方に残った人々を気にか

けながらその生涯を閉じておられます。

2. 当社の歴史 ①創業期

野村商店南洋事業20周年記念 1937年(昭和12年)撮影

この写真はインドネシアの各拠点で事業に従事していた我々の先達です。1937年(昭和12年)に創業20周年を記念しての集合写真ですが、87年前に遠く離れた異国の地で活躍された先達を思うと、感慨深いものがこみ上げてきます。

2. 当社の歴史 ①創業期

シンガポール

ヌサンタラ

バンジャルマシン

野村商店南洋事業発祥の地
 ダナウ・サラック農園

位置関係についてご説明します。野村商店南洋事業部の創業の地であるダナウ・サラック農園はカリマンタン島の南部、南カリマンタン州の州都バンジャルマシンから車で1時間程度の場所に位置します。この地には当時農園開拓に尽力し、亡くなられた日本人駐在員の共同墓地がいまも存在します。インドネシアの新首都として予定されているヌサンタラはこの場所から400キロ北東に位置しています。

2. 当社の歴史 ①創業期

少にして学べば、壮にして為すことあり。壮にして学べば、老にして衰えず。老にして学べば、死して朽ちず。 佐藤一斎 言志四録より

この共同墓地は大和銀行系であった現りそなブルダニア銀行によって1992年(平成4年)に改修工事が行われました。

当社経営陣は折に触れて墓地を訪れて創業時の皆さまのご冥福をお祈りしています。私も社長就任直後の2018年に訪問し、先祖供養をして参りました。この墓地を訪問した際には、佐藤一斎の言志四録にある一文が頭をよぎりました。「少にして学べば、壯にして為すことあり。壯にして学べば、老にして衰えず。老にして学べば、死して朽ちず。」歴史の重みを感じています。



戦後の当社の歩みですが、第二次大戦後約 80 年を経た現在、ベトナム以外ではタイ現地法人とタイ現法傘下にあるヤンゴン支店、インドネシアの現地法人そしてシンガポール支店でアセアン全体をカバーしています。タイ、インドネシア、ラオスの 3 ャ国では計 12 社の合弁企業の運営に参画しています。繊維関連、医薬関連、化成品関連、自動車関連などの合弁事業が中心です。



ここまで当社の源流であるインドネシアに焦点を当ててお話ししましたが、アセアンの大国になりつつあるベトナムに目線移します。

当社のベトナム進出の歴史は、第二次大戦開戦時(1941年/昭和 16 年)に遡ります。まずはサイゴン野村商店とハノイ支店の 2 拠点を設立しました。その当時派遣された社員は、現地にて商活動及び企業進出の可能性に関する基礎調査として鉱山・塩田・綿花などの情報収集を幅広く積極的に行い

ました。その幅広い営業活動から、当時派遣された社員は、ベトナム王朝系である旧家のご息女を伴侶とされるに至るなど、ベトナムと深い関係を築くことができました。

第二次大戦後は共産圏であった北ベトナムには進出できないため、西側諸国と国交のある南のサイゴンへ進出しました。1958 年/昭和 33 年からサイゴン陥落(1975 年/昭和 50 年)までは「サイゴンではアオザイ服とオートバイを見たら野村と思え」と言われるほどに、日本の大手合織メーカーの生地輸出や、大手バイクメーカーの輸出を請け負い、現地での販売活動を行うなど、日本からの輸出に大きく寄与して参りました。

サイゴン陥落(1975 年)までの時代を第一期とするならば、第二期はベトナム戦争後の 1970 年代後半です。対共産圏貿易を目的としたダミー会社を設立し、繊維を主体とした輸出入取引から再スタートしました。しかしながら当時のベトナムの外貨事情は非常に悪かったために、1980 年代には日本への輸入取引に注力して参りました。80 年代後半には大手製鉄メーカーと組んだ鉄鋼関連のコイルセンターなど鉄鋼関連では複数の合弁会社も設立しました。

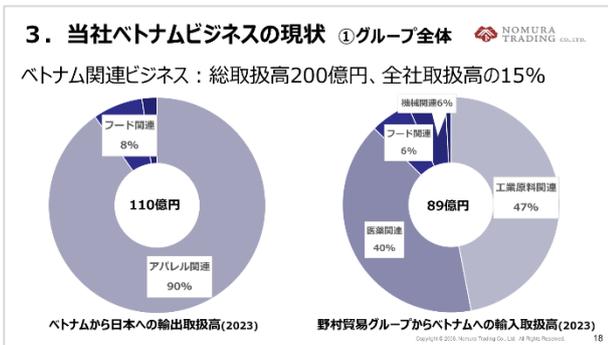


私どもが第 3 期と認識しているのが 1990 年(平成 2 年)の駐在員事務所設立からの歴史です。ホーチミンとハノイに再度進出を果たし、様々な事業に取り組んできました。特にドイモイ政策による外国企業への規制緩和の流れを受け、他社に先駆けて 1995 年(平成 7 年)、ベトナムに縫製工場を建設し、1997 年(平成 9 年)に操業を開始しました。また 2007 年(平成 19)には第 2 の自社縫製工場を立ち上げました。そして 2015 年(平成 27 年)には、ベトナム国内での営業強化を目的とした現地法人野村トレーディングベトナムをホーチミンに設立し現在に至っています。

3. 当社ベトナムビジネスの現状



現在の当社のベトナム拠点は南部ホーチミンの現地法人と駐在員事務所、そして北部には二つの縫製工場とハノイ駐在員事務所と、南北 1600 キロ離れた地域に 5 つの拠点を有しています。



ベトナムの 5 つの拠点と日本本社そして海外拠点との間で取引されるビジネスを示したグラフです。左側の日本への輸入に関しては日本向けワーキングウェアやドレスシャツなどアパレル関連が 9 割を占めています。主に自社縫製工場に関連した商売となります。右側の日本や第三国からベトナムへの輸入という商流では工業原料や化成品が約半分、医薬品原料が 4 割となります。取扱高はベトナムからの輸出が 110 億円、ベトナムへの輸入で 90 億円、全体では 200 億円と当社全体の 15%を占める重要な拠点に至っています。



ベトナム戦争後の第三期にスタートした拠点のステータスは駐在員事務所であり、活動は業務委託や情報収集に限定されていました。発展するベトナム市場の内需を取り込むには、現地法人の設立による商活動が急務と判断し、2015 年(平成 26 年)に現地法人 Nomura Trading Vietnam を設立しました。

ベトナムでは外国資本の企業が事業を展開する際に、商材や事業分野ごとにライセンスを取得する必要があります。当社のように幅広い商材を扱う商社が現地法人を設立するには、手続きも複雑で大変だったのですが、2015 年に現地法人化したことにより独自でさまざまな事業に挑戦できるようになり、少しずつ事業を拡大できています。実際に 2014 年に比べるとこの 10 年で取扱高は約 50% 伸長しています。

次に、ベトナムの地に根を張る事業の例として 1990 年代に設立した縫製工場野村 Fotranco の動画をご覧ください。

(動画放映、内容省略)



縫製の第一工場である野村フォトランコ社は、ハイフォン市に位置しています。ハイフォン市は、ハノイ、ホーチミン、ダナン、カントーと並ぶ中央直轄市であり、日本の北九州市とは姉妹都市協定を締結しています。

ハイフォン市はベトナム最大級の港を持つ国際貿易上の重要な拠点でもあり、この地に 1995 年当社の一つ目の自社の第一工場として、野村フォトランコ社を設立しました。また 12 年後の 2007 年には、第一工場から 240km 離れたタンホアという土地に野村タンホアガーメント社を設立しました。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



Nomura Fotraco Co., Ltd. / 野村フォトラコ

- 従業員数 990名
- 主要生産品目 ワーキングユニフォーム、シャツ
- 生産キャパシティ 12ライン 月産23万枚
- 沿革
1995 日系2社、越企業1社との3社合併として投資許可を取得
1997 本社ユニフォーム工場稼働
2007 シャツ第一工場稼働 / 2010 シャツ第二工場稼働
2013 合併パートナーから株式譲渡を受け100%子会社化
2016 シャツ第一、第二工場ハイティン工業団地に移転
2023 本社ユニフォーム工場をハイティン工業団地に移転

Copyright © 2025, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 22

第一自社工場の野村フォトラコ社が投資許可を受けた1995年当時は、ベトナム企業1社と当社を含めた日本企業2社による合弁形式で設立し、事業をスタートさせました。その後ベトナムの合併パートナーから株式譲渡を受け当社の100%子会社となり、2024年7月現在従業員数約990名のユニフォームとシャツの基幹工場として運営をしています。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



Nomura Thanh Hoa Garment Co., Ltd. / 野村タンホアガーマント

- 従業員数 520名
- 主要生産品目 ワーキングユニフォーム、ツナギ服、防寒服、ゴルフパンツ、ポロシャツ
- 生産キャパシティ 9ライン 月産13万枚
- 沿革
2007 投資許可を取得
2007 仮操業開始
2008 本格操業開始

創業時のゴム農園同様に「現地に根差す事業」

Copyright © 2025, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 23

第二自社工場である野村タンホアガーマント社は、拡大するユニフォーム生産に対応するため、ハイフォンから車で4時間程度のタンホア省に当社の完全子会社として設立しました。従業員数約520名のワーキングユニフォームの基幹工場です。第一工場の野村フォトラコ社にリーダー的立場の複数の従業員がタンホア省からの出稼ぎ労働者であったこと、またタンホア省は農村地帯であり安価で豊富な労働力が確保できることなどから、この地に工場を建設することを決断しました。もちろん競争力がある人件費は大きな判断材料でしたが、当社創業時のインドネシアでのゴム農園同様に「現地に根差す事業」として、地元で雇用を創出し、地元へ貢献する運営を経営判断の大本にしました。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



なぜベトナムへ進出したのか？

- 1980年代後半、中国協力工場とのユニフォーム委託加工貿易
- 品質問題・キャパ不足・人件費上昇によりベトナムが次の候補地へ
- ドイモイ政策が本格化していたホーチミン協力工場とのOEMからスタート
- メリット：価格競争力
- デメリット：輸送日数、資材調達

ベトナム生産品が全体の30%以上、一方で品質問題は依然変わらず

Copyright © 2025, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 24

なぜベトナムで縫製工場を建設するに至ったのかを説明させていただきます。当社は1980年代後半に、日本国内でワーキングユニフォームビジネスに参入しました。当時当社のアパレルビジネスでは、繊維原料とカジュアル衣料が主力であり、ワーキングユニフォームは後発で販売規模は小さいものでした。参入当初は、ワーキングウェアも他の衣料品同様日本の縫製では早晚立ち行かなくなることを想定し、中国に進出し、中国の協力工場で加工貿易を行っていました。しかしながら品質が安定しなかったことや、90年代に入り中国が名実ともに世界の工場となったことで、キャパ不足が顕著になると同時に人件費も高騰してきました。このような状況では、新たな生産拠点を開拓しなければ事業の継続に黄信号が灯るとの認識のもと、一定の労働力があり土地鑑のあるベトナムを候補としました。

ベトナムは1980年代ドイモイ政策による産業振興により南部から急激な発展を見せていました。そこで当社はまずホーチミンの国営工場でのOEM生産からスタートしました。中国生産と比べて長い輸送日数や、必要な資材を現地調達できないというデメリットがありましたが、コスト競争力は大きな魅力でした。その後当社も中国生産とベトナム生産を併用させながら事業を拡大し、90年代後半は取扱高に占めるベトナム生産品のシェアが全体の30%以上を占めるに至りました。しかしながら、協力工場頼みでは安定した品質を確保できないという問題を抱えていました。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



北部自社工場設立に至るまで

- 北部の外資参入増加
 - ・ 野村ハイフォン工業団地への日系工場移転
- ハイフォン港に近い立地へ野村フォトラコ設立
 - ・ メリット：初期投資額を抑えられた
 - ・ デメリット：土地の有限使用
- 北部人材の特徴：忍耐強さ、堅実さ、手先の器用さ

安定した生産背景と品質を維持、その後の事業拡大の礎に

Copyright © 2025, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 25

ベトナムの協力工場相手では、なかなか品質問題への改善が見られないため、当社が主体となり安定した品質を確保するための本格的な自社工場化を検討することとなりました。工場立地場所については、当時のベトナム政府の産業政策の影響を受け、ベトナム北部に狙いを定めました。ドイモイ政策ではまず南部地区からの産業振興が加速しましたが、1990年代に入り北部周辺の誘致が増えインフラ整備が進んだタイミングで最終的に参入を決めました。

1994年に野村証券主導の工業団地が北部で最初に建設されましたが、この工業団地はハノイとハイフォン市を結ぶ国道5号線沿線に建設され、その後多くの日系企業が工場を構えました。当社においては、物流費抑制のため野村工業団地よりハイフォン港に近い立地を選定しました。メリットとして工業団地と比較し初期投資額が抑えられること、デメリットは土地使用には工業団地とは違い期限が設けられていることでした。

北部での自社工場には日本人技術者を常駐させることにより、従業員に縫製の基礎をみっちり教え込みました。同時に北部のベトナム人ならではの忍耐強さ、堅実さ、そして手先の器用な従業員を多数採用することができ、安定した生産と品質を維持することが結果として叶いました。

当初は200名程度の小さな工場からスタートしましたが、日本人技術者の指導と従業員の向上心のおかげで年々事業規模を拡大することができており、現在では約1000名の従業員規模に至っています。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

当社自社工場の特徴について

- 労働集約型産業であり、高い稼働率が求められる
- ワーキングユニフォームの特徴
 - ・ ファッション性に左右されない ⇒ 計画生産が可能
 - ・ 高い品質が求められる ⇒ 自社による品質コントロール
- 製造と販売の機能を持つことで、高い次元で計画生産が可能、高稼働率から熟練工が育ちやすい
- 2008年、リーマンショックの大きなダメージを受け、商社が工場を所有することについてのリスクを経験

Copyright © 2015, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 26

当社がベトナムで特に力を入れている縫製ビジネスについて、自社工場の特徴を説明します。このビジネスは労働集約型産業であるため、高い稼働率が求められます。日本のユニフォーム市場は現在全体で約5000億円の規模であり、当社の主力であるワーキングユニフォームはそのうち4割、約2000億円の安定的な市場があります。特にワーキングユニフォーム

というカテゴリーは実用衣料の範疇にあり、ファッション性に左右されないという点が大きな特徴です。

高い品質と高い稼働率を維持することが製造業の肝になりますが、当社は計画生産により高い稼働率を維持、それにより製造工程での従業員の待機時間を削減し、手を慣らすことで熟練工に育てあげる環境を作り上げています。また日本人技術者の指導のもと、自社で品質コントロールできることも大きな強みです。

ユニフォームの製造と販売の仕組み、つまりメーカーポジションを活かして製造と販売の一貫体制を実現できたのですが、2008年のリーマンショックの翌年は大幅な受注減で相当なダメージを受け、稼働率が急降下して工場を回すことに腐心しました。商社が工場を所有するリスクをいやというほど経験することになったわけです。しかしながら、この危機においても従業員を減らすことなく、ドレスシャツなどの商材を増やし、同時に数量増、客先増など販売力を強化することで、稼働率を高め、難局を乗り切ることができました。まさにピンチはチャンスであり、この時の経験により現在の縫製事業の基盤ができたといっても過言ではありません。同時に従来の数量、品質、価格、納期に加えて安定的な「雇用と稼働」の重要性について深く考えさせられることとなりました。つづいて、自社工場の運営上の苦勞についてお話いたします。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場

苦勞話・・・「労働力の維持」「技術力の獲得」

- 農地に囲まれたタンホア省、就労経験のない従業員への教育
 - ・ 時間観念や社会規律、整理整頓2Sなどの基本の「き」
 - ・ 昭和時代の「校長先生」のような粘り強い教育
- 優秀な技術者の獲得、従業員の定着率と技術力の向上
 - ・ 日本人技術者の雇用、ゼロからの工場立ち上げ
 - ・ お酒を酌み交わし信頼関係を構築
 - ・ サッカーの工場対抗戦によるコミュニケーション



D.A.C. BECHERON DA NAM, ZIEU
HINH TRUONG, PHUONG, KHUAT DINH
Copyright © 2015, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 27

2007年に第二の自社工場として設立した野村タンホア社が位置するタンホア省は、周囲を農地に囲まれた牧歌的な風情が残る地域で人件費は競争力あるものでしたが、時間観念や社会規律が希薄な従業員への対応には当初苦勞が絶えませんでした。これまで仕事をすることがなかった従業員に対して、朝決まった時間に出社し集団で行動すること、製造ラインにつく前提として必要な所作や整理整頓の2Sなど社員としての基本の「き」を丁寧に粘り強く教育する必要性がありました。従業員

への教育や親身な対応は技術指導の前に、さながら昭和時代の学校の校長先生のような躰教育という役割が求められました。創業時から続く駐在員は、従業員に対するリスペクトを忘れることなく、教育方法やその姿勢を先輩から吸収し現在も工場経営に活かしてくれています。

技術面では、外部から優秀な日本人技術者を獲得し、ベトナムでゼロからの工場の技術指導を依頼しました。設立後3～4年は離職者が多く、離職率を抑制し安定的な従業員を確保するため、リーダーの素質があると目星をつけた人物の父親とお酒を酌み交わし親睦を深めたり、工場内でサッカーチームを作り工場対抗戦を行ったりしながら、雇用の安定化に資する努力を続けてきました。農村であるが故にお酒を酌み交わすことで家族との親密度を高めて信頼関係の醸成に努めたり、男女共にサッカー好きというベトナム文化を意識した取り組みなど、あの手この手で定着率を上げる工夫を行いました。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場 

独立化に至るまで

- 野村フォランコ独立までの2年間の道のり
 - 2011年6月に合弁パートナーから株式買取オファー
 - 合弁パートナーの土地現物出資、土地所有権の未更新状態が発覚
 - 野村フォランコが使用権更新・承認まで長期化
 - 譲渡価格に対する二転三転の仕切り直し
 - 譲渡価格決定後、供託（エスクロー）口座による譲渡代金収受

▼

ベトナム人のしたたかさを痛感するとともに、自社の甘さも反省

Copyright © 2015, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 28

第一自社工場の野村フォランコでは、2011年の合弁パートナーからの株式買取オファーをきっかけに主体的なファクトリーマネジメントを行う必要性を感じ、100%子会社化を検討しました。ベトナムの規制緩和の流れも独立化を後押ししましたが、結局2年以上の歳月を要し、苦労した思い出があります。

まずベトナムの合弁パートナーから株式買取の話を持ち掛けられたのですが、交渉や手続きを進めていくうちに、土地所有権を持っていた合弁パートナーが土地所有権の更新を行っておらず、数年後に期限が到来するという事実が発覚しました。我々は工場が稼働できなくなる最大のリスクを避けるために、野村フォランコ独自で投資局と直談判して所有権の更新を行いました。

そして株式買取価格については、DCF法による現在の企業価値を大きく上回る額を提示され、これに対して当社からは純資産ベースのオファーを行いました。ところがその回答は大幅

に遅れ、しかも二転三転仕切り直しを要求される事態となりました。まさに竹やりで米国と戦ったと形容されるベトナム人のしたたかさと粘り強さを垣間見ることとなり、舌を巻きました。

買取価格決定後も当社が独資で投資許可を取得できるのか確認のうえ、譲渡代金を支払う必要があるため供託口座（エスクローアカウント）を用いて決済を行うといった具合に、下駄をはくまでわからない慎重な行動を取らざるを得ませんでした。

最終的には無事株式が譲渡されましたが、当時私が交渉の窓口となっていましたので、ベトナム人のしたたかさを痛感するとともに、自らの準備・想定不足を反省した次第であります。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場 

縫製事業を振り返ってみると

- 土地鑑があり参入時に迅速に調査し、投資を実行することができた
- QCD + 労働力・技術力 + 独立化
- 「慕直進前(マクジクシンゼン)」による自社工場の成功
- 製造と販売の「一貫経営」の実行
- 南洋事業にも通じる「利益の再投下」で現地の人々と自社双方にベネフィットをもたらした

Copyright © 2015, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 29

このような経緯を経て、商社でありながらメーカーポジションを取り縫製事業を基幹事業として育てて参りました。振り返ってみるとベトナム参入は、当社が歴史的にベトナム戦争前後に既に実績があり土地鑑があったため、比較的フットワーク軽く行動できたことが大きなポイントであったと感じています。ベトナムでのコスト競争力などのQCDに加え、優秀な労働力と技術に支えられ、かつ独立化することにより迅速な意思決定ができる工場へと進化、変容できたものと考えています。

二つの自社工場を持つことにより、当社の経営理念にも組み込まれている野村徳七の愛した言葉「慕直進前」に則り、しっかりと調査の上に進められたこと、またインドネシアでのゴムの栽培に始まり精製から販売までの一貫経営というスタイルをベトナムでも貫くことができました。今現在も創業の精神を綿々と受け継いでくれる社員がいて、そして事業で稼いだ利益の再投下を行うことによって、2つの自社縫製工場が現地の人々と我々双方にベネフィットをもたらしています。これが当社のアパレルビジネスの競争力の源泉であると認識しています。

3. 当社ベトナムビジネスの現状 ③縫製工場



アパレル事業の現状認識

- 日本国内の需要の頭打ち
- ベトナム最低賃金が年々上昇

課題

- 安定した品質維持、優秀な人材の安定確保
- 自社工場周辺のサテライト化により地域社会に貢献、中長期的な技術移転
- 新たな付加価値の創出と日本国内のシェア拡大
- ローコストからハイエンドまで幅広いセグメントを可能とする技術力・企画力

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 30

アパレルビジネスにおける現状認識と当社が抱える経営課題として、人口減による日本国内の需要の頭打ちやベトナム最低賃金の毎年の上昇が挙げられます。対応策として、販売面においては日本市場でのシェアアップのみならず、日本以外の市場や日系以外の企業の開拓にも注力しています。そのような状況の中で安定した品質を維持するためには、ベトナムでの優秀な人材の安定確保が最重要課題です。自社工場を中心とし、周辺に下請け工場や協力工場を抱えるサテライト化を行い、生産枚数を増やすとともに安定した雇用を維持し、地域社会に貢献する循環型工場を目指したいと考えています。同時に中長期的には、現地への技術移転を進めていかねばならないとも考えています。

また従来の委託生産を主とする OEM 型から自社で設計図を描いて縫製する ODM 型に切り替えて付加価値を高め、日本国内でのシェアを拡大して参ります。日本への輸出品のなかでは最近ではイーージーオーダー対応もしており、自動化設備の導入などの生産性の向上による小ロット対応という付加価値の創出を進めています。またローコストオペレーションとハイエンド商品への対応など、両サイドのセグメンテーションに向けた商品づくりを可能にする技術力と企画力を高めることで工場価値を高めるチャレンジを続けています。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション

当社にとっての有望市場

- ① 衣食住分野における量的拡大・質的向上
- ② 加工貿易分野の拡大

ベトナム南北の違い

- ① 感情的なしごり
- ② 野村貿易ベトナム

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 32

「ベトナム市場の魅力」「当社にとっての有望市場」「ベトナム南北の違い」という3つの観点から、アセアンのなかのベトナムと当社のこれからの向き合い方をお話させていただきます。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム市場の魅力

① 好奇心旺盛な若い世代

● 経済成長

- 1人当たりGDP4300米ドル
- アセアン域内で高いGDP成長率

データソース：World Development Indicators Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 33

ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション

まずベトナム市場の魅力ですが、ベトナムは約7億人を抱えるアセアン地域のなかで1億30万人(2023年)の人口をもつ成長余地の大きい国です。当社ではベトナム市場として、最も魅力的な点は3つあると考えています。まず一つ目として、好奇心旺盛な若い世代にあると思います。経済成長面では現在の同国の一人当たりGDPは4300ドルとアセアンでも低位にとどまりますが、一般的に3000ドルを超えると爆発的な消費が期待できるといわれています。また直近のGDPは7%超えと高い成長率を誇っています。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム市場の魅力

① 好奇心旺盛な若い世代

● 人口

- 約7億人を抱えるアセアン地域で3か国目となる1億人を突破する人口
- 平均年齢33歳と若い世代、人口ボーナス期は2040年まで継続
- 2030年には中間所得層が全人口の75%

*中間所得層 = 5000ドル以上 35000ドル未満

ベトナム市場の魅力

- ① 好奇心旺盛な若い世代
- ② 経済連携の優位性
- ③ 独特な政治的ポジション

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 34

経済面の伸びとともに、人口面では、2023年にアセアンでは三か国目となる1億人を突破、さらに平均年齢33歳という若さで、人口ボーナス期は2040年まで続くと思われています。また2030年には全人口の75%という中間所得層が形成されると見込まれていますが、それらの層が益々消費意欲を高めることにより、一大市場が形成される点が大きな魅力です。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム市場の魅力

② **経済連携の優位性**

- RCEP, CPTPP他, 締結済FTA 15件
- CPTPPの関税メリット

関税撤廃品目カバー率

輸入 65.8% → 97.8%

輸出 78% → 100%

加盟国

アセアン事業戦略室の新設でベトナム・アセアン域内の活性化

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 35

2番目の魅力は経済連携の優位性です。ベトナムは多くの自由貿易協定(FTA)を締結しています。2022年1月には、経済連携協定(EPA)となる地域的な包括的経済連携(RCEP)協定が発効し、その数は既に15件にもものぼっています。多くの経済連携の中でも特筆すべきはCPTPPかと思います。CPTPPの発効により加盟国はベトナムからの輸入品・輸出品双方で関税を段階的に撤廃することが合意され、高いレベルの市場開放が約束されています。そのような諸外国とベトナムの経済連携を生かすべく、当社では2024年4月に東京本社にアセアン事業戦略室を新設いたしました。これにより、野村の発祥地とも言えるアセアン域内の新規事業拡大を活性化させて参ります。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム市場の魅力

③ **独特な政治的ポジション**

- 包括的戦略的パートナーシップ締結国
 - 中国、ロシア、インド、韓国、米国、日本
- 中国との包括的戦略的パートナーシップを更に強化
 - ⇒ 「運命共同体構築宣言」
- フィリピンとの海洋安全保障を含む防衛・軍事関係深化への合意

究極のバランス感覚(したたかさ)を持つベトナムの政治的ポジション

ベトナム市場の魅力

① 好奇心旺盛な若い世代

② 経済連携の優位性

③ **独特な政治的ポジション**

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 36

3つ目のポイントは、ベトナムの独特な政治ポジションです。格子状の経済連携を可能にした大きな要因は、戦略的な外交によるものではないでしょうか。2023年9月バイデン大統領が来越し、米国とベトナムの外交関係を最上位に位置づける「包括的戦略的パートナーシップ」へと引き上げました。これまでは、この二国間関係は中国・ロシア・インド・韓国だけでしたが、昨年米国との関係引上げの後、すぐに日本とも外交関係が格上げされました。このようにベトナムは、多極化する大国と最重要二国間関係を結ぶというしたたかなバランス外交を展開しています。

特に近年は、中国との適切な距離の維持に腐心している様子が見て取れます。その証左に、昨年末にベトナムは中国と包括的戦略的パートナーシップをさらに強化し、「運命共同体構築」を促進する共同宣言を発表しながら、その後しばらくしてフィリピンとは海洋安全保障を含む防衛・軍事関係を深化させることで合意しました。いわずもがなですが、南シナ海での海洋問題に苦慮している両国が、共同でその脅威に対処してゆくことを目的としたものです。ベトナムのこの究極のバランス感覚こそが歴史的にフランス、日本、米国、中国といった大国との関係に翻弄されてきたなかで、同国が身につけたしたたかなベトナム政治の真骨頂と言えると思います。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

当社にとっての有望市場

① **衣食住分野における量的拡大・質的向上**

- 1人当たりの個人消費は2000→4000米ドルへ
- 個人消費の量と質の変化、お刺身やお寿司を食する若者たち

② **加工貿易分野の拡大**

- 事例として鶏肉加工品
 - 中国 → 日本 関税率6%
 - タイ → 日本 関税率3%
 - ベトナム → 日本 関税率ゼロ

当社にとっての有望市場

① 衣食住分野における量的拡大・質的拡大

② 加工貿易分野の拡大

Copyright © 2023, Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 37

続いて当社が考えるベトナムの有望市場について、お話しします。ひとつは個人消費の拡大に伴う「衣食住分野における量的拡大と質的向上」、もう一つは独特な外交的立ち位置と主要国を網羅する経済連携によってもたらされる「加工貿易分野での拡大」です。

先ほど説明しました「好奇心旺盛な若い世代」が、今後旺盛な消費欲を持つ中間層を形成し、現在の一人当たり2000ドル程度の年間消費支出が、6年後の2030年には4000ドルを突破することが確実視されており、同時に消費者の消費動向の変化や質の向上をもたらすとみています。当社と40年以上の取引があるタイの実業家の言葉を引用しますと、「昔は生きるためになんでも食べた(in the past eat anything to live)。しかし今はおいしいものを食べるために生きている(now live to eat delicious food)」。この50年間にこれほどの変化が訪れたと言うことであり、まさにアセアンの質的転換による経済発展を表す言葉と言えるのではないのでしょうか。

野村貿易ベトナムでは当地のスーパー向けにすしネタを納入していますが、寿司コーナーの盛況ぶりには目を見張るものがあります。ベトナム人は従来生魚を口にしませんでしたが、

好奇心旺盛な若い消費者を中心に鮭に対する関心が高まってきました。個人所得の向上による消費者の食生活の多様化が始まっていることを実感しています。このような状況で、ますます日本の食卓に魚や寿司が届かないという時期が迫ってくるのではという危機を感じるころでもあります。

二つ目は、加工分野の拡大可能性です。国際市場におけるベトナム製品の競争力が年々益々高まっています。例えば当社が取り扱う唐揚げなどの鶏肉加工品については、従来日本市場向けは中国やタイからの輸入が多かったのですが、CPTPP の取り決めにより 23 年 4 月以降ベトナムからの輸入関税撤廃により、ベトナム品が競争力を持つようになりました。今後、独特な外交的立ち位置と主要国を網羅する経済連携より、加工貿易は更に拡大すると当社では考えています。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム南北の違い

① 感情的なしこり

ベトナム南北の違い

① 感情的なしこり

② 野村貿易ベトナム

- 南部でのあからさまな嫌北感情(北部への嫌悪感)
 - 国土の形状、大きな緯度の差からくる気候の違い?
 - 歴史的背景?

嫌北感情はなぜ存在するのか?

Copyright © 2025 Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 38

次に南北の違いについてです。これほどまでに外交面では巧みに立ち回れるベトナムが、国内における南北間の感情的なしこりを克服できていない点は興味深いところです。特に南部ホーチミンにおいては嫌北感情を隠さない人が多い印象があります。野村貿易のベトナム拠点には北部の縫製工場に加えて、ハノイに駐在員事務所、南部ホーチミンに現地法人がありますが、現地の方々と密に接しているため、日常の業務で感情的なしこりを感じます。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

嫌北感情の意味

- ベトナムとは北部が南部を統一して形成された国
 - 政財界の要人は北部出身者
 - 多くの南部出身者は統一により人生が大きく変化
 - 厳しい時代を経験した世代から後の世代にも嫌北感情が残存
- しかしながらこの二面性(ベトナム人特有のメンタリティ)は、体制・思想の異なる世界の大国との関係構築に活かされているのでは・・・

一見矛盾する外交をも可能としている背景なのは？

Copyright © 2025 Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 39

それではなぜ嫌北感情は存在するのか？よく「ベトナムは米

国に勝った国だ」と言う日本人がいますが、米国に勝ったのは北ベトナムであって南ベトナムから見ると米国は敵ではなく、資本主義の豊かな生活を提供してくれる支援者という立場です。ベトナムの統一はある種ベトナム北部が、南部を吸収したと言う歴史です。今でも政・財界の要人は北部出身者が多く、一方南部出身者は統一でガラリと人生が変わり、海外にポートピープルとして逃れた方も多くおられます。厳しい時代を経験した世代から、後の世代にも嫌北感情が残っていることは残念です。

ベトナム戦争終結から 50 年、精神的な南北分断が続いていることは悲しいことではありますが、しかしながらこの二面性こそが体制や思想の異なる世界の大国と政治的に良好な関係を保つという、一見矛盾する外交を可能ならしめている背景ではないかと思えます。ベトナム戦争後の人口増とともに、今後世代交代を重ねながら、南北の精神的な壁は低くなっていくことと思えます。

4. 野村貿易とアセアン、そしてベトナム

ベトナム南北の違い

② 野村貿易ベトナム

ベトナム南北の違い

① 感情的なしこり

② 野村貿易ベトナム

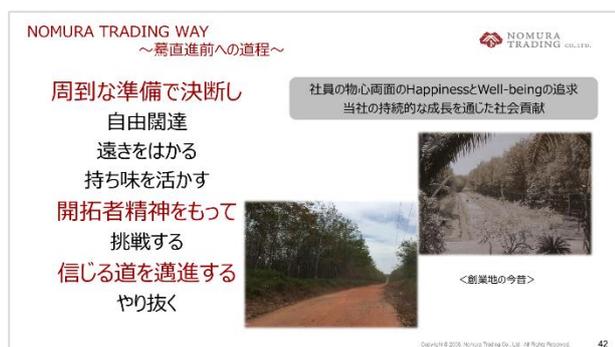
- 南北を無理にインテグレーションせず、それぞれの「持ち味」を活かし、互いに補完しリスペクト
- ベトナムの外交方針や国民の二面性を理解し、適切に活かしながら掘り込んでゆく

「包摂性」が成長を続けるベトナムで事業展開する日系企業にとって成功のカギとなるのではない

Copyright © 2025 Nomura Trading Co., Ltd. All Rights Reserved. 40

野村貿易ベトナムでは南北を無理にインテグレーションするのではなく、それぞれの「持ち味」を活かし互いが補完しリスペクトし合う関係にできればと考えているところです。南北間のイベント開催や、事業構築に向けての協働ワークなどを仕掛けています。ベトナムと付き合う上で重要なことは、ベトナムの外交方針や国民の二面性を理解し適切に活かしながら掘り込んでゆく、言い換えると A OR B ではなく、A WITH B といった「包摂性」ではないかと思えます。そして、その実践には寛容さと覚悟が、成長を続けるベトナムで事業展開する日系企業にとっての成功のカギになるのではないかと感じています。そして、我々は常にベトナム人が主役の事業立案ができるように、様々なサポートをしていきたいと考えています。

結びにあたりまして、ベトナムとの今後の向き合い方をお話しします。私どもは次の 100 年に向けて歩を進めています、その一丁目一番地がアセアンであることに変わりはありません。その中で今一番輝いているのがベトナムです。これからもベトナムはじめアセアンとともに歩んでいきたいの思いを強くし、常に我々に何ができるか、我々のなすべき貢献とは何かを自問自答しながら事業活動を展開して参る所存です。



最後になりますが、当社の WAY についてご披露させていただきます。当社が 100 年以上に亘り数々の試練を乗り越えてきた「慕直進前」という創業の精神に思いを致し、それを実現するために必要な行動様式として 2023 年 4 月に「NOMURA TRADING WAY」を制定しました。当社および一人ひとりの社員がこの「WAY」を実践することにより、当社の新たな経営のパーパスとして「社員の物心両面の Happiness と Well-being の追求」と「当社の持続的な成長を通じた社会貢献」を掲げ、実現して参ります。海外展開においても、この思想に基づき行動していきます。

これからの日本経済にとって、欧米・中国との経済連携は、引き続き重要な位置付けに変わりはありません。しかしながら多極化する政治経済の中にあり、自由で開かれたインド太平洋の中心に位置するアセアンは、一番成長の伸びが期待される地域です。アセアンが年々注目度を集め欧米中国以上に刮目され、経済活動が活発化することは、長年アセアンで仕事をしてきた私にとってもかつてない深い喜びとともにある種の懸念も感じています。拝金主義や商業主義が横行し、格差拡大などによる分断が起きないか、老婆心ながら一抹の心配はございます。ベトナムをはじめ伸びしろの大きいアセアンが、豊かな資源と成長市場を背景に正しい成長を実現できるように、我々もベトナムそしてアセアン諸国への「貢献の仕方」を常に考えながら、微力ながら尽力したいと思っています。

その時に、周到な準備で決断し、開拓者精神を持って、信じる道を邁進する、という当社の WAY を社員一人一人が胸に携えて、日々の仕事に当たることが如何に重要であるか、常日頃話をしています。

小さくとも一隅に輝きを発する会社を目指し、ベトナムとの懸け橋になれるように、フットワークに磨きをかけ、痒いところに手が届く商社として国内外のお客様のお役に立ちたいと考えています。今後、アセアンでお困りのことがありましたら、何なりと野村貿易にご用命くださればと存じます。今後とも、よろしくお願ひ申し上げます。



以上で講演を終了させていただきます。本日は最後までご清聴いただきありがとうございました。

(終了)