

# FPT グループとベトナム ICT 産業について

大 西 力

## はじめに

本論ではベトナム ICT（特にソフトウェア）産業の発展を主導する民間企業、FPT コーポレーショングループ（以下 FPT グループという）をとりあげ、その事業運営の特徴を明らかにするとともに、合わせてベトナム ICT 産業の将来を展望する。

## 1. FPT グループを採りあげた経緯

第一に、ベトナムについての関心である。ベトナムといえば学生時代にベトナム戦争を巡る論議に少なからず影響を受けたことや会社生活で多少の接点があったことなどから、その来し方行く末には折に触れ関心を抱いてきた。また近代史における日本とベトナムの接点や戦後のインドシナ社会の変遷を綴る文献に接する度にそれらの歴史体験の世界に強く誘引されるのであるが、一方で昨今新興 ASEAN の隆盛が言われる中で、ベトナムについては、i) 社会主義市場経済に内在する開発テーマと体制移行テーマの併存<sup>1)</sup>、ii) 早くも「中所得国の罫」が危ぶまれる経済構造問題<sup>2)</sup>、iii) AEC、TPP をはじめとする地域経済統合への積極姿勢とそのリスク<sup>3)</sup>、など社会経済的な観点からもベトナムの現状と将来に興味を持ち、研究してみたいと考えた。

第二に、ICT（情報技術）産業<sup>4)</sup>、特にソフトウェア産業についての問題意識である。ベトナムも 2000 年代に入って外資導入による輸出志向のハイテク製造業の振興を進め、2013 年には「電話機・同部品」が輸出高で伝統の「縫製品」を追い抜いて、ついにトップに躍り出た。これは韓国のサムソン社が 2010 年にハノイ郊外に建設した巨大なスマホ組立工場が本格稼働に入った（2014 年には別に第 2 工場を建設、稼働させた）のが主因であり、当面の雇用の拡大と外貨の獲得には大きな貢献をもたらすことになるであろう。しかし、一方で、転変の激しいデジタル製品の競争市場で、スマホブームや「勝ち組」サムソンはいつまで続くのか<sup>5)</sup>？ 低廉な人件費を競争力の主たる梃子とするベトナムの比較優位のポジションは永くキープできるのか？ 生産工程のフラグメンテーションが進行し、作業の分担を特定

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

の工程（主として組立工程）に特化する傾向が強い中で、産業を自律的に維持・拡大できるだけの主体的な条件を現地サイドで確立することが果たしてどれだけ可能なのか？ そのためのジョブエンタージメントと技術移転を実現できる条件がそれらの産業に存在するであろうか？ 等々の疑問がぬぐえないのも事実である。そして将来の産業構造はこれらのハイテク製造業以外にも『人、土地、歴史、文化、自然などのベトナム「土着」の資源に対して、新旧あわせた技術、情報、ノウハウなどを組み合わせて投入することによりその価値を増幅させ、経営資源の核として活用するような産業』が存在するならば、それらをもう一方の産業の軸として発展させることが必要なのではないかと考えた。その意味では、農業を筆頭とする第一次産業や建築・土木、物流、観光関連産業などがその候補に挙げられるが、ICT（特にソフトウェア）産業が専ら「人」に技術・スキルが蓄積されるという点で有力であるばかりでなく、産業単独の雇用吸収力や外貨の獲得力は小さくても、その技術の波及力（省力化、効率化だけではなく遊休資源を有効に稼働させる力<sup>6)</sup>）によって農、工、商、サービス、各産業の生産力を向上させるとともに、産業間の連結性（コネクティビティ）を高め、国民全体の生産諸力を飛躍的に向上させることができる、ベトナムの国策目標（2020年に近代的工業国を完成）に必須の産業ではないか、と考えその動向を追求することにした<sup>7)</sup>。

具体的なケースワークの対象とした FPT グループは、ハードウェア、ソフトウェア、テレコミュニケーション、デジタルコンテンツ、教育事業など、ICT 産業のほぼ全域に事業を展開しベトナムの ICT を文字通り主導する企業であり、2014年の売上高は約15億ドル（売上順位はベトナム全企業の19位、民間企業では2位、上場企業では1位、いずれも2009年のデータで出所は、中西 [2010]）、従業員数は約22,000人、株式時価総額でも常時上位を占める、ベトナム産業界屈指の優良大企業である<sup>8)</sup>。筆者の出身企業が ICT ベンダー（オフショア・アウトソーシングの委託先）として同社と取引を開始した縁もあり「アニュアルレポート」を始めグループの関連資料の提供を受けるとともに、2013年から2015年にかけて、日本事業所でのヒアリングや、ハノイの本社、FPT グループが運営する大学（FPT 大学）、ベトナム中部のダナン事業所などへの訪問、創業者のチュオン・ザー・ビン会長をはじめとするグループの幹部や従業員の皆さんとのミーティング、ヒアリングなどを通して貴重な情報を入手する機会を提供していただいた。本稿はこれらの資料・情報に多くを依拠しているが、同時に、ヒアリングでの説明や質問への応対にそれぞれの立場で当事者意識をもって当たって戴いた人々の熱意、を強い動因としていることを書き加えておきたい。

## 2. ベトナム ICT（主としてソフトウェア，以下同じ）産業の概況

### ①産業規模

「ベトナム情報通信白書 2013」によれば，2012 年の売上の規模はソフトウェアとデジタルコンテンツの合計で 24.3 億ドル，GDP 比 2% 弱であり，テレコムセクターの 84.7 億ドルをいれても 109 億ドル，GDP 比約 7% で，それ自体は国民経済を牽引するような存在とはいえない。（これに携帯端末，コンピュータ機器・部品などのハードウェアの売上 230 億ドルを加えれば 339 億ドルに激増し GDP 比も 20% に達するが，売上高に占める付加価値の比率が著しく低いと思われるハードウェア組立産業の GDP 貢献度は売上ベースで計算した場合よりも相当割り引いて考える必要がある。尚，GDP は 2012 年の統計換算値である 1,550 億ドルを使用して計算した。）一方，雇用者数はソフトウェアとデジタルコンテンツで 14.4 万人，テレコムを入れて 22.3 万人，ハードウェアの製造業従事者を含めると 43.1 万人であり，ハードウェアの雇用吸収力の大きさを示しているが，それでもベトナムの全労働人口 5,170 万人からみれば 1% 弱にとどまる。これらの数字をソフトウェアとデジタルコンテンツ部門の範囲で中国，インドと比較すると，売上高で中国の 130 分の 1，インドの 30 分の 1，就労人口では両国の概ね 18~21 分の 1，GDP の格差（中国の 54 分の 1，インドの 14 分の 1）を勘案してもベトナムにおける当該産業のウェイトは両国の域には達していない。（比較の数値は UN 統計，「ベトナム統計年鑑」，「中国軟件和信息服務發展報告」，浦田・小島 [2012] の数値を使用。）

### ②国家政策と ICT の普及

ベトナム政府は 2000 年代に入って以来，ICT 普及のための国家戦略，国家計画，国家プロジェクトを数十件，矢継ぎ早に発動してきたが，2012 年に至り，これらを集大成する形で共産党決議 NO.13 と政府決議 NO.16 を発布して，ICT を国の「インフラのインフラ」と位置付け，情報インフラ全般の構築を同時・同調的に進めることとした。その結果として，ICT 機器の普及，インターネット利用者数<sup>9)</sup>，ICT 教育機関の数，アウトソーシング・サービスの普及，E-ガバメントの進捗状況などを総合的に勘案すると，ベトナムは ASEAN10 のなかでは概ね「中位」に，世界全体では「中位の下」に位置するように判断される<sup>10)</sup> が，一人当たり GDP のポジション（世界約 190 カ国の中で 140 位前後，ASEAN10 では 7 位）からすれば，相応以上の「好位」に健闘していると言えよう。（別表 6 を参照）

### ③産業，企業の状況

ベトナム ICT 産業は従業員 100 人前後の小企業を実働部隊の基底に置き，少数の中堅企業と例外的な存在である大企業が先頭に立つという構造になっている。企業の総数は約

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

1,000 社で、国有企業を含む官公需や金融関係の大規模システム案件は専ら大企業または大企業中心の垂直（元請け→下請け）連携により進められ、一方流通関係や地方の小規模案件は中小会社の単独受注によって遂行される、といった棲み分けが形成されている。システム開発需要の70%が国内案件でその50%強が地方を含む公共案件、官公需であり、輸出は全体の30%、輸出先は、米国、日本、欧州の順、中身は大半がオフショア・アウトソーシングである。日本企業からベトナム ICT 企業にオフショア・アウトソーシングの発注が増加している要因について白井 [2008] は中国との比較を中心に分析し、エンジニアの数やスキル、オフショア開発の経験といった点では中国の方が優れており、未だベトナム企業は敵わないが、一方で i) 人件費を中心としてコストが低い、ii) 人材の定着が良く教育が奏功している、iii) 日本人や日本式経営に対してより好意的である、iv) 知財保護意識が高い、といった点をベトナムのメリットとして挙げている。これらは概ね首肯できる（iv)については確信のもてる材料を筆者は持っていない）が、特に留意すべきはiii)であろう。というのも、チャイナリスクによるシフトが、IT 先行国のインドよりもなぜ後発のベトナムへ向かっているのかを考えると、地理的な近さや歴史的な交流の深さ（日本への留学生の数をみても、ベトナムは、中国の9万人台に続く2万人台）もさることながら、iii)が重要である。すなわち、ソフトウェアのオフショア開発では、当事者間の仕様伝達や仕様変更時のコミュニケーションが重要であるが、筆者が見聞したところによれば、日本企業の発注は、書面では基本的、包括的な事項のみを記し、詳細にわたる部分については作業の進行途上において口頭で（できれば日本語で）指示伝達を行うことが多いことから、欧米流の英文によるドキュメント主義が徹底しているインドのエンジニアは受容しにくく、中国やベトナムの企業はこれを受容してくれるという点が、大きなアドバンテージとなっているようである。（実際に、インド企業でのオフショア開発がうまくいかず、ベトナムでの開発に切り替えた例を聴いている。）ベトナム ICT 企業における日本語教育への注力や、後に述べる、日本語を駆使できる「ブリッジエンジニア」の育成が両者にとって喫緊の課題となっていることもよく理解できるのである。

### ④まとめ

ベトナム ICT 産業の問題点としては、(イ) コンサルティング能力に欠ける (ロ) ビッグプロジェクトに弱い (ハ) 新技術の開発体制が弱い (ニ) 安価な労働力依存の輸出力だけでは早晚限界にあたる、といった点が指摘されており、それらの解決は並大抵ではないが、②に記した「好位」のポジションをベースに、若い伸び盛りの人材・企業と国際感覚・先見力に富むビジネスリーダーが育ちそのポテンシャルを存分に発揮できるようになれば、国の経済社会の根幹を支える（インフラのインフラを形成する）産業として発展していく条件を具有していると判断して良いと思われる。

### 3. 本論の構成

第1節「FPTグループの事業構成」では、同社の「アニュアルレポート2012」を主たる情報源にしてICT産業の全域に多角化するFPTグループの事業状況を事業セグメント別に概観する。FPT大学の概要説明には現地訪問によるインタビュー結果が反映している。

第2節「FPTグループの沿革」では、1988年創立以来のグループの歴史を2006年（株式上場年）以降のアニュアルレポートを読み解きながら6期に分けてフォローする。

第3節「経営数値」では、2006年上場以降の経営数値によってグループの高成長、高収益、財務体質の堅実・健全性を明らかにするとともに、リーマンショック後の成長鈍化と生産性停滞を指摘し、2009年以降の「踊り場」超克の経営努力の行方を評価する。

第4節では「FPTグループの特徴」を6点に分けて描写する。

第5節「今後の課題」では、FPTグループの経営がここ数年の「踊り場」から脱却するために取り組むべき課題とベトナムICT産業全体に係わる将来課題について私見を述べたいと思う。

なお、ベトナムのICT産業の昨今の動向については新聞等でも報道され、2014年1月にはNHK・BSの「アジア立志伝」でFPTグループのチュオン・ザー・ビン会長が紹介されるなど、マスコミで取り上げられる機会が増えているが、学会における研究も漸次増加の傾向にある。以下に今回、本稿で参考にした先行研究を紹介する。（文末「参考文献」を参照）

先に挙げた白井 [2008] はベトナムのICT産業の現状を日本向けオフショア開発に焦点を当てて分析し、その人的資源の特性から将来の可能性を展望している。また松下 [2009] は日本の中小組込みソフトウェア企業の対抗戦略の必要性を指摘し、その場合の選択肢を提示している。

グエン・加藤 [2013] はFPTソフトウェア（グループの中核会社）の技術者の意識調査をもとに組織、キャリア、職種に対する彼らのコミットメントの状況を分析したものであるが、同社においては、高い仕事満足度が社内の制度や人間関係に支えられていることを強調するとともに、アウトソーシング業務（プログラムベンダー型企業類型）に内在する制約から将来のキャリア・コミットメントに頭打ち感が出てくる懸念があることを指摘して参考になる。

中原 [2009] は日本での留学・就労経験のあるベトナム人若手エンジニアが帰国して起こした企業の事業運営をフォローしたもので、オフショア開発専業からの脱却という将来志向の存在を指摘している。

税所 [2010] 及び、同 [2011] の第5章ではソフトウェアのオフショア・アウトソーシングの仕組みと主な類型を紹介・解説したうえで、ベトナムのオフショア開発の抱える問題点を指摘、解決策を提示するとともに、特にハイテクパークを中心とするITクラスター戦略

FPT グループとベトナム ICT 産業について

の展開に期待している。同 [2011] 第 6.7 章ではベトナムにおける日本語教育の実情やソフトウェアパークの全体状況とホアラック・ハイテクパークのクラスター戦略について詳述している。

以上の先行研究は、主としてソフトウェア・アウトソーシング（オフショア開発）を中心にベトナム ICT 産業の状況を調査・分析した著作が多いが、産業を代表する企業である FPT グループの経営そのものを対象とする研究は見当たらないようである。本稿はこれらの先行研究を参考にしながら、FPT グループの事業展開に焦点をあててベトナム ICT 産業の将来を展望するものである。

### 第 1 節 FPT グループの事業構成

2012 年度の事業構成は別表 1 の通りであり、NO.7 「IT・テレコム関連機器の製造販売」の部門が売上高の半分強を占めている。この部門は市場における FPT ブランドの浸透に重要な役割を果たしているが、売上に占める商社機能や商品製造の外部委託（機器の OEM 生産）のウェイトが大きいため部門の売上高が実際に生み出した付加価値の構成比よりも大きく表れている。むしろ FPT グループの実質的な主力事業（経営資源の投入と生み出す付加価値や利益の大きい事業）は NO.1～3 の「インフォメーション・テクノロジー」、NO.4 の「テレコミュニケーション」、NO.5 の「デジタルコンテンツ」といったソフトウェア関連の三大事業分野にあるといつてよい<sup>11)</sup>。

「インフォメーション・テクノロジー」分野の主要顧客は、政府省庁や国有企業を中心とした官公需、銀行金融関係、外資合弁会社を含む民間大手企業が中心であるが、NO.1 「ソフトウェア開発」に含まれる「アウトソーシング事業」はすべて外国企業向けの輸出であり、特に日本向けが過半を占めるのが特徴である（市場別の構成比は日本 58%、アメリカ 21%、欧州 12%、アジア太平洋 9% である）。ちなみにグループ全体の輸出比率は 6% 強に留まるが NO.1～3 の「インフォメーション・テクノロジー」の範疇では 30% 近くに達している。

「FPT 大学」を中心とする教育事業の目的は、自グループへの ICT エンジニアの確保（現実に大学卒業生の半数が FPT グループに就職するという）により自グループの競争力の源泉を強化することのほかに、ベトナムの経済社会全体に ICT 技術者を大量かつ継続的に供給することを通して国全体の ICT レベルを底上げすることにあるとされており、FPT グループのユニークな特徴の一つであるといえる。（この点、2014 年 5 月 15 日の訪問時の FPT 大学幹部に対するインタビューの中で「折角自グループで育てた卒業生が他企業や他分野へ出て行ってしまふのは惜しくないか？」といった質問に対して、大学幹部の答えは「国家社会への貢献が第一であるが、同時に、大学も事業の一つとして FPT グループの経営の一翼を担っていることに自負を抱いているので他へ流出しても惜しいということはない」とのことであった。私企業の成果と公的貢献の結びつきのあり方として示唆を与えられ

るとともにプロフェッショナルの気概を感じさせられた次第である。) 勿論、顧客筋や業界関連筋、監督官庁、大学研究機関等へ人材を輩出することはグループのプレゼンスの拡大という点でビジネスのうえで有形無形の効果が期待できることも考慮に入れるべきであろう。FPT 大学の概要は次のとおりである<sup>12)</sup>。

- ① 設立は 2006 年で政府公認である。
- ② FPT グループの人材確保及びベトナム産業社会への ICT 人材の輩出の双方を目的とする。
- ③ カリキュラムの特徴としては研究；教育；実務の相互連携と企業の実需に即応したプログラム（最新技術，国際標準，多言語，生産プロセス，チームワークなどを構成要素とする包括的で調和のとれたプログラム）が挙げられる。
- ④ 管理運営体制は， i) 諮問委員会（教員，科学者，企業関係者で構成し，教育内容の方向付けと国際連携を担当） ii) 取締役会（重要な決定及び監督，CEO は FPT グループ CEO が兼務） iii) 校長（ホーチミン／コンピュータ協会会長，ベトナム情報処理協会副会長に就任） iv) 教授会などで構成されている。
- ⑤ 施設は，ハノイのホアラック・ハイテクパークに大学本部，ホーチミンのソフトウェアパーク内とベトナム中部のダナン市郊外に分校を配置している。

さらに近年ラオスのビエンチャンと本年ミャンマーのヤンゴンに分校を開設し ICT 人材の育成を開始している。(ASEAN 他国での分校開設の目的を直接聴くことはできなかったが，2015 年に予定される AEC = ASEAN 経済共同体の設立を見据えた人材確保への先行アプローチと理解するのが自然であろう。)

- ⑥ 学部は，ICT 教育を中心とした School of Engineering（学生数約 4,000 人）と経営管理教育を中心とする School of Management（2,000 人）の二学部があり，前者では次のようなカリキュラムが用意されている。 i) コンピュータサイエンス ii) コンピュータエンジニアリング iii) インフォメーションシステム iv) エレクトロニクス&コミュニケーション v) ソフトウェアエンジニアリング vi) インフォメーションセキュリティなど
- ⑦ 語学について， i) 英語は全員必須で授業はすべて英語で行われる。 ii) Engineering 系の第 2 外国語は日本語が必須である。 iii) Management 系の第 2 外国語は選択制となっているが日本語と中国語を選ぶ学生が多い。
- ⑧ 国際交流は FIA (FPT International Academy) でナイジェリア，ガーナ，カメルーンといった西アフリカ諸国と日本，韓国他のアジア諸国から外国人留学生を 100 人受け入れている。また International School としてベトナムの学生を英国，インドなどに留学させているほか，Student Mobility として日本の複数の大学とも交換留学を実施している。(2014 年 5 月 15 日のキャンパス訪問時に校門近くで最初に遭遇した学

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

生がアフリカ系の留学生であったことで大学のグローバル化の進展を強く印象付けられたことを覚えている。)

- ⑨ 企業との交流は、インターンシップ、共同研究、学会活動、企業人の学位取得などに注力している。
- ⑩ 就職は、卒業生の 96% がベトナム産業界に就職し 3% が海外流出、自営またはスタートアップである。主な就職先は、 i) FPT をはじめとする ICT 業界（半数は FPT グループに入社）、 ii) 官公庁、金融機関、大手民間企業などの ICT ユーザー、 iii) 大学・専門学校等の教育・研究開発機関、などである。

入学の難易度はベトナム全体では「中の上」であるが、卒業時の評価はそれを大きく上回ると自負しており、学費が他大学より高い（概ね国立の 3 倍、他の私学の 1.5 倍とのこと）のも一般に納得されているとのこと。

- ⑪ 施設はハノイ・ホアラック・ハイテクパーク内 30ha の広大な敷地に教育施設のみならず寮、スポーツ、娯楽その他の生活関連施設まで良好な環境が整備されている。
- ⑫ その他 i) 英国の教育施設評価機関 QS スターから「Rated For Excellence」3 スターの評価をうけている。 ii) 大学のほかに中堅技術者養成のため Polytechnic School（工業短大・専門学校）を運営しており生徒数は 6,000 人を数える。2014 年からは高校を開設した。

2015 年 3 月に再びキャンパスを訪ねたとき、大学は前年と同様の活況を呈していたが、ホアラック・ハイテクパーク全体の（閑散とした）状況も 1 年前と大きな変化はなかった。こうした状況は大学を取り巻く環境としては必ずしも良好とはいえず、ハイテクパーク全体の入居率の早期向上が強く望まれる。（なお日越両政府が立案した「日越大学構想」の一環で、総合大学が 2019~20 年にホアラックに開設予定であり、その建設が 2014 年 12 月から始まっている。）

## 第 2 節 FPT グループの沿革

グループの沿革を 6 期に分けてフォローする<sup>13)</sup>。

〈第 1 期〉(1988~1990) ……会社の基盤形成

「アニュアルレポート 2009」の「カンパニーヒストリー」によればドイモイ政策開始(1986)後の 1988 年にハノイで 13 人の若手エンジニアが結集し Food Processing Technology Company (略称 FPT) を設立した」とあるが当初は国有企業として出発し 2002 年に株式会社化（以下、一般の用例にあわせて「株式化」という）を実施、2006 年に株式上場した時点で民間会社となった。（株式化或は上場＝民間会社化ということではなく、国が株式の過半を持つ場合は「国有会社」であり FPT も 2006 年まではこの形態であった。）

表 1 FPT コーポレーションの株主構成

区 分 (1)	構成比%	区 分 (2)	構成比%	
国有資本投資機関	6.1	ベトナム	個人	38.5
会社役員	12.6		法人	12.5
従業員	11.9		小計	51.0
社外個人株主	14.9	外 国	個人	0.9
民間法人株主	54.5		法人	48.1
			小計	49.0
合 計	100	合 計		100

(出所)「FPT グループ・アニュアルレポート 2014」より筆者作成

1989年に食品販売会社からコンピュータの販売・サービスに転進、イタリア／オリベット社との関係構築をベースにソヴィエト科学アカデミーと供給契約を締結したことが同社の情報技術分野におけるその後のビジネス展開の基礎となったと考えられる。(当初からコンピュータ関連の事業に関心があったが当時の食糧事情を考慮して食品関係の事業からスタートしたものと推察される<sup>14)</sup>。

なお、FPT コーポレーションの 2014 年の株主構成は次の通りである。(ベトナムでは外国人株主の持株比率の上限は 49% とされている。)

〈第 2 期〉(1990～1995) ……情報技術 (IT) 産業へのフォーカス

1990年に社名を The Corporation for Financing and Promoting Technology (略称は FPT で変わらず) とし、情報システム、ソフトウェア・ソリューション、情報機器販売、情報設備サービスの複数の事業センターを立ち上げ、IT 産業へのフォーカスを開始した。1990年にホーチミン事務所を開設するとともにベトナム航空の航空券発行システムを担当、1991年には銀行システムの開発に参入、1994年にはパソコンの販売(卸売)に着手するなど業務領域を拡大した。(2014年5月16日の幹部との懇談によれば、当時の一般的な事務は手作業が中心であり、集計ミスやダブルブッキングが多発していたので、それほど専門的に高度なスキルを持たない当時の FPT の力でも知恵と工夫によって何とか業務の改善に役立ちたい、との思いでこれらのシステムに挑戦したとのことである。そうしたリスクテイクの積み重ねが技術スキルの蓄積につながっていったと推察される。)

〈第 3 期〉(1995～1999) ……業界のリーダー、ICT 企業へ

1996年から携帯電話の卸売、1997年からインターネットサービス Vietnam Intellectuals (ベトナム初の WAN) を開始、通信(テレコミュニケーション)の領域にも進出し(これ以降「IT」から「ICT」企業となった)、1998年には国税庁のシステム開発を担当して e-ガバメントの分野に参入した。この間、IT 関連の有力誌である「Vietnam PC.World

FPT グループとベトナム ICT 産業について

Magazine」の誌上で読者から連続して「ベトナムで最も有力な IT 企業」に選ばれるなど、ベトナム ICT 業界のトップ企業としての地位を確立した。

〈第 4 期〉(1999～2002) ……グローバル化

1999 年にソフトウェア専門組織「ソフトウェア・アウトソーシング・センター」(現在の FPT ソフトウェアの前身)を設立し、米国、日本、インドに事務所を設置し、アウトソーシング(ソフトウェア制作のオフショア受託<sup>15)</sup>)を中心にソフトウェアの「輸出」に本格的に取り組むことになった。

続いて 2000 年には税関システムの開発に参画、2001 年にはニュース配信等のオンラインサービスにも参入して一層の多角化を進め、2000 年代を通じた業容の高成長の前提を作った。

〈第 5 期〉(2002～2008) ……株式化と高成長

FPT グループは 2002 年に株式化され、国が 51% の株式を有する国有株式会社として再スタートした。同じ年に自社ブランドパソコンの製造販売を開始するとともに 2005 年には FPT ソフトウェアが SEI<sup>16)</sup> の技術レベル認定基準 CMMI5<sup>17)</sup> を獲得し、また 2006 年にはマイクロソフト社との間で技術提携を実施、フルライセンスを取得した。そして同年にホーチミン証券取引所に ICT 企業としては初の上場を果たし、同時に株価時価総額で一位を記録した。この時に国の持ち株比率は 51% から 7.3% へと現在 (6.1%) と同レベルの水準にまで低下し、名実ともに民間企業の雄としてスタートすることになった。

さらに 2006 年には FPT 大学の開設、ホアラック・ハイテクパークのインフラ建設、財務省予算管理システム構築への参画 (IBM のサブコントラクタ) などを遂行した。また政府のライセンスを得て合弁会社 FPT テレコム<sup>18)</sup> を設立し、〈固定電話、ブロードバンド・インターネット、IP テレビ〉のトリプルサービスの提供を開始した。2007 年には不動産会社を設立し、銀行、証券、ファンドにも出資するなど資産管理の分野にも業域を拡大した。この間、売り上げは年率 50% を超える高成長が続き、2008 年には 10 億ドルを達成した。そして会社名を包括的な事業領域にあわせて現在の「FPT Corporation」に変更した。

〈第 6 期〉(2008 年以降) ……マスマーケットと新技術への挑戦

2009 年には、今後の事業展開の軸を示す意味でグループのコアビジネスを〈IT サービス、テレコミュニケーション、デジタルコンテンツ〉の三事業と定義した。同時に会社の事業規模の拡大に合わせてガバナンス体制を改定、執行機能 (Board of Management) と監督機能 (Board of Directors) を分離した。またマスマーケットに対応した技術開発ニーズ等の資金需要を満すため 1,800 BVND (約 90 億円) のワラント債 (年利 7% の転換社債) を発行した。この社債による資金調達成功は市場における FPT の信用の確立を示すことにもなった。また同年には新しいマスマーケット戦略のもとで、FPT ブランドのモバイルフォン「F-モバイル」が発売された。これらの自社ブランド製品への注力は政府の「ベトナム

ムブランド推進プログラム」に呼応したものと言えるだろう。

2010 年には FPT 研究所が FPT 大学の一部として設立され、自社ブランド機器の開発とともに Mobility, Cloud Computing, Big Data といったソフトウェア関連の新技术への取り組みに力を傾注した。ほどなく FPT ソフトウェアが日本の IT 企業から Cloud Computing によるシステム開発の一部（オフショア開発）を初受注した。さらにカンボジア貿易省から FPT 自主開発の「原産地認定システム」を受注、マレーシアの国有石油会社の経営管理システムの開発も決まるなど近隣諸国へのソフトウェア輸出を順調に伸ばしている。

### 第 3 節 経営数値

株式上場後の 2006 年から 2014 年迄の経営数値の推移は別表 2 の通りである<sup>19)</sup>。本節ではその特徴点について述べる。

#### (1) 国民経済（GDP）の伸びを上回る高成長

株式会社となった 2002 年以降リーマンショックの 2008 年迄の売上高の伸びは年率 50% を超える驚異的な成長を達成し、ベトナム経済の成長が鈍化した 2008 年以降も売上高は年率 10% 強、各種利益は 15% 強の伸びを記録している。その結果 2006 年から 2012 年の間に売上は 2.1 倍（年率 13% の伸び）、総資産、総資本、株主資本はいずれも 4 倍強（年率 25% 強）に増大しており名目 GDP の伸びを大きく上回る業容の拡大があったことを示している。

これらの背景には ICT 産業全体の成長をもたらした要因（環境要因）と FPT グループの経営に内在する要因（経営要因）の双方があったと考えられるが、2008 年以前の ICT 産業全体の状況を見据えた要因分解が困難であるので、ここでは FPT グループの発揮した成長力、その経営の力を率直に評価しておきたいと思う。しかし、2008 年以降の実績だけを見ると ICT 産業の売上は 4 年で 3 倍強の伸びを示しているのに対し、同期間の FPT の売上の伸びは 1.5 倍とこれを下回っている。ICT 産業の数値に近年の外資系の IT 機器輸出（つまりハード）の大幅増が反映されていることを割引いて比較する必要があるが、FPT グループの伸び自体がスローダウンしていることにも留意が必要である<sup>20)</sup>。

#### (2) 持続する高収益

2006 年の売上高税引前利益率は 5.2% に留まっていたが 2008 年には 7.6%、2009 年以降は 9~10% の水準を維持させており、ROA（総資産税引前利益率）は 15~20%、ROE（株主資本税引後利益率）は 30~40% を記録し中期的に高水準の収益を維持している。営業活動によるキャッシュフロー収支も毎年大幅な黒字を計上しており損益計算上の高収益を裏付けている。

2012 年度の部門別利益の構成は、第一位 テレコミュニケーションで 29%、第二位 ソフトウェア開発で 21%、第三位 ICT 機器の製造販売で 18% となっており、近年はこの順位にあまり変化が無い<sup>21)</sup>。

### (3) 堅実な財務体質

2012年の財務諸表を見ると保有する「現金及び同相当額」は2,318BVND（約110億円、2012年の為替レート1円＝約210ドンで換算、なおBVNDはBillion [10億] ベトナムドン、以下同じ）と2006年の3.5倍に増大しており、それを含む「流動資産全体の流動負債に対する比率（流動比率）」は1.5倍をキープしている。

また「長期借入金」は2009年に「株主資本」に対し0.63倍にまで上昇したが2011年には0.44倍、2012年には0.47倍、2013年には0.34倍と近年は株主資本を大きく下回る健全な水準にまで戻って来ている。

その「株主資本（自己資本）」は6,179 BVND（約290億円）と2006年の4倍に拡大しその後も総資産に占める割合は安定的に40%前後をキープしている。そのうち「内部留保」（B/Sの「Share Premium」＋「Retained Earnings」＋「Other Fund」で計算）は3,441 BVND（約160億円）と2006年の3.7倍に拡大し、株主資本の二分の一を占めるほど手厚く積み立てられている。

このようにFPTグループは高い収益力を背景として潤沢な流動性と健全な財務体質を維持している<sup>22)</sup>。

### (4) 停滞する生産性の向上、踊り場を迎えた経営

2000年代の高度成長によってもたらされた総資産の膨張、若年従業員の大量採用と、2000年代末からのベトナム経済のスローダウンを反映した売り上げの鈍化の結果、「総資産の回転率」（2006年3.4回 2008年2.7回 2012年1.7回と急落）、「従業員一人当たりの売上高」（2006年を100とする指数で2009年115 2012年98と停滞）といった経営効率や労働生産性を示す指標は、絶対値では未だ高い水準にあると思われるものの時系列の推移では明らかに停滞ないし悪化の様相を示している。このため2012年の決算は依然として高収益を計上したものの前年比では上場後初の減収減益となり、2006年の株式上場をはさんで質量ともに飛躍的な成長を遂げてきたFPTの経営もリーマンショック以降の世界経済、ベトナム経済の変調の中で踊り場を迎えたと言える<sup>23)</sup>。

### (5) 2013年度以降の状況

#### ① 2013年度

2013年度はGDP成長率が5.4%に留まるなど経営環境が必ずしも好転しない中、FPTの業績は売上高27,027 BVND（約1,300億円、2013年の為替レート、1円＝約210ドンで換算）で前年比9.8%増、税引き後利益は2,065 BVND（約100億円）で4.0%増、と増収増益基調を取り戻し、従業員数も17,419人へと17%も増加した。資産サイドの増（総資産は3,361 BVND、23.6%の増）に合わせて流動負債の方も2,249 BVND、33.0%の大幅増となったが、これらは当年度にFPTグループとして2本目となる基幹通信回線を引いたことなどの積極投資に伴う資金手当てが反映したものである。

当年度の主な事績は次の通りである。

- i) FPT ミャンマーの設立 AEC の設立を見据え、近隣途上国の行政・銀行・通信関連のシステム受注へのアプローチと思われる。
- ii) 第 2 の南北回線 3,600 マイル (ラオスと連結する初めての国際回線) を敷設。
- iii) 近隣諸国の受注獲得 ラオス/テレコムサービス, カンボジア/財務省システム, ミャンマー/銀行システム, シンガポール/イミグレーションシステム
- iv) コア・アプリケーションソフトの開発 政府, 中央銀行, 保険, 病院, 社会保障向け等。
- v) IAOP から「グローバル・アウトソーシング 100」にノミネイト, 「グローバル・ソフトウェア 500」にリストアップされた<sup>24)</sup>。
- vi) アメリカのシリコンバレーに R & D センターを設立。
- vii) ベトナム第 1 位の事業は, ソフトウェア開発, ソフトウェア・アウトソーシング, システム・インテグレーション, ICT 機器の卸販売, オンライン・ニュース配信, FPT 大学などであり, その後もそのポジションを維持している。
- viii) ビン会長がベトナム ICT 産業への貢献により「日経アジア賞」<sup>25)</sup>を受賞した。

## ② 2014 年度

ベトナム経済の回復 (成長率は前年の 5.4% から 5.9% に回復した) により, 国内売上がモバイル機器の販売を中心に回復, 海外需要もソフトウェアのアウトソーシングが 37.1% 増と大幅に伸長し, 売上合計で 32,644 BVND (約 1,550 億円) と前年比 20.8% 増と 3 年ぶりの伸びとなった。一方利益は国内ソフトウェアの低迷, ポスト M & A の費用増なので微減となったが, 2015 年は国内の需要増<sup>26)</sup> もあり, 増勢に転じる見通しである。人員は 5,000 人増強し 2014 年度末で 22,000 人体制となった。

IT 機器販売に伴う仕入れや M & A, インフラ整備による資金ニーズが嵩んだ結果, 借入金が増加 (2,642 BVND, 62.6% の増) し, DE レシオ (有利子負債/株主資本) が 0.04 倍から 0.16 倍へと少々上昇した。他企業と比べれば未だ低水準で問題にはならないが, 事業拡大に伴う財務状況の変化については今後も留意が必要だろう。

当年度の主な事績は次の通りである。

- i) 海外 M & A (スロバキアの電力系統の IT 会社), 国内 M & A (E コマース関連のソフトウェア会社) を実施し, 即戦力を補強した。
- ii) 前年に引き続き近隣諸国の大型官公需を受注した。(バングラデッシュ国家歳入庁/税金管理システム・フィリピン政府/苦情管理システム・カンボジア財務省/金融情報管理システムなど)
- iii) ブリッジエンジニア・トレーニングプログラムを完成させた。本プログラムは, 2018 年までにベトナム国内の ICT エンジニアや ICT 専攻の大学卒業生を対象に 10,000 人

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

の日本向けブリッジエンジニアを育成しようとするものであり、半数は日本留学を、残りの半数は FPT 大学等の国内教育施設の活用を想定している。費用は参加者の自己負担を原則とするが、計画の策定、プログラムの運営、日本サイドを含む関係主体との調整、就職の斡旋、VISA 取得や奨学金借入の保証、といった各種の便宜を提供するとのことであり、基本的にはベトナム ICT 業界全体への日本からの作業受注を増やすための、壮大な社会貢献のプロジェクトと言えるだろう。なお、本件とは別に FPT グループとしては現在 500 人を擁している自社の日本向けブリッジ SE を 2017 年に 2,000 人に増員する計画を進めている。

- iv) ソフトウェア関連の現有資産は、エンジニア 8,528 人・著作権約 100 件・海外拠点 19 ケ国 24 拠点・SAP, ORACLE, PEOPLE の ERP プラットホームなどである。
- v) 次の通りインフラ投資を拡充した。

- ・ FPT テレコムのアノイ、ホーチミン市内のインターネット回線の光ケーブル化
- ・ アノイ・ホアラク・ハイテクパークにおける F-VILLE 2 の建設
- ・ ホーチミンの F タウン 2 の使用開始
- ・ ダナン FPT シティの開発着手（FPT シティは中部の中心都市ダナン市が計画中の 5 つの IT パークの一つであり、ダナン市の発案に FPT グループがディベロッパーとして対応したものである。180 ha の敷地に就労 10,000 人、居住 50,000 人の人口規模を予定し、職域・住域・商業イベントエリアの開発を行う。開発資金は投資家、ファンド、顧客などからの出資を募るとしており、民間資金中心のプロジェクトである。）

- vi) 鉄道チケット・オンライン販売システムを完成させた。

- vii) 株主への配当の一部を株式配当により実施した。

その他、2014 年度のアニュアルレポートには、リスクマネジメント・CSR・コーポレートガバナンスおよび人材開発の体制などについて体系的な記述がある。

（本項の記述は 2015 年 5 月 19 日の FPT ジャパンにおけるヒアリングにより、大幅に補強した。なお、iii) の「ブリッジエンジニア」については注 15) を参照願いたい。）

## 第 4 節 FPT グループの特徴

### (1) 突出した経営規模と広い事業領域

ベトナム ICT 業界では突出した経営規模（2014 年、売上高約 1,550 億円、従業員数 22,000 人）で他の追随を許さず（二番手の企業は従業員数 1,000 人オーダーの規模 たとえば TMA 社）、事業領域は繰り返し述べている通り ICT に関連、派生する領域に広く展開している<sup>27)</sup>。

## (2) ベトナム国家社会への貢献を重視・強調

会社設立以来、26年を経過する中で一貫して強調されてきた理念、思想が国家社会の建設・近代化への貢献であり、その広範な事業展開も「ICTは国の近代化の基礎を形成する決定的な公共インフラである、その建設を通して公益に貢献したい」という強い決意の表れであり、「Publicへの貢献を通してPrivateの利益につなげるという考え方」(FPTグループではこれをP・P・P=Public—Private—Partnershipと呼んでいる<sup>28)</sup>)が会社運営の組立ての軸になっている。

## (3) 戦略・計画・プログラムの重視

FPTグループは企業理念を重視すると同時にこれまでに多くの「戦略」「計画」「プログラム」を波状的に内外に発表してきた。一連の発信で強調されて来た主要な戦略要素とその実績例を列記すると別表3の通りである。

次に2010年に策定された中期発展プログラム「One FPT Strategy」について見てみよう。このプログラムでは2011年から2024年までの対象期間を三期に分け、経営目標を提示している。

第1期は2011年から2014年までの4年間でキャッチフレーズは「ポジショニング」。FPTグループとしてベトナム経済社会で枢要な位置を占めそれを確かなものとするを目標とする。特に第1期はこのプログラムの先頭を切る期間でありその成否がプログラム全体の帰趨を大きく左右する、との認識にたつ。

第2期は2015年から2019年までの5年間で「リーディング」をキャッチフレーズにして、グループがベトナムの民間企業、産業界を強力にリードする存在になることを目標とする。

第3期は2020年から2024年までの5年間でキャッチフレーズは「グローバルイゼーション」とし、雑誌「フォーブス」によるグローバル2000の500社に入ること、そしてグループの総利益を現在の4倍に引き上げることを目標とする。

「One FPT Strategy」の主旨は、国際金融危機以降の経済環境悪化の中でFPTの経営も「踊り場」を迎えたとの認識のもとで、ここ数年の間に調達・投入してきたヒト、モノ、カネ、情報、ステークホルダーといった様々の経営資源を抜本的に再編し、大きな方向性に向けて結集させようというものであり、「Go-Mass (大衆市場へ向けた量的拡大)」、「Synergy (ソリューション・製品・サービスの統合)」、「Best-In-Class (技術と経営、双方の卓越)」の3つの方向性を示している。2013年度、2014年度のアニュアルレポートでは次に記す様にこれを具体的な事業戦略に展開している。

## ① 「アニュアルレポート2013」における「One FPT Strategy」の具現化

- i) 直面する「第3のパラダイム・シフト」(ホストコンピュータからクライアント・サーバへ、クライアント・サーバからLAN・WANへ、次いでクラウド・コンピューティングへと続くシフト)を円滑に実現するにはw/wで数百万のエンジニアが必要

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

であるが、ベトナム ICT 産業にとっては大きなビジネスチャンスであり、FPT グループとしても SMAC (Social Network, Mobility, Analytic, Cloud) ベースの売り上げを拡充することでこのチャンスを生かしたい。(パラダイム・シフトはキャッチアップする側にとっては追いかけるチャンスと云われる。)

- ii) 2015 年に ASEAN 経済共同体 (AEC) の設立を控え、国内ビジネス獲得の経験を ASEAN 近隣諸国におけるビジネス拡大に活用する。(行政、銀行、通信、医療分野に対するソリューションの提供など FPT グループが得意分野とするプロジェクトが増大する)
- iii) 世界の先端を行く〈米国市場〉、ASEAN の先端を行く〈シンガポール市場〉、チャイナプラスワンの展開を進める〈日本市場〉に焦点をおく。
- iv) R & D 投資の拡大のほか、5,000 万ドルを原資として③の諸国を中心に海外 M & A を行い、新技術、経営ノウハウ、顧客基盤の獲得拡大を進める。
- v) ソフトウェアとシステム・インテグレーションのシェア確保、メンテナンス・インストール・トレーニングなど設備保守系サービス拡充、通信インフラのグレードアップ、ケーブル TV・オンラインゲームのビジネス改善、によって「Full IT Service Provider」を目指す。

## ② 「アニュアルレポート 2014」の「2015～2017 GLOTH 戦略」

2011～2014 年の「ポジショニング期間」を終了し、第 2 期の「リーディング期間 (2015～2017)」に入ったことに対応して以下の 3 つの指針を示している。

### i) グローバル企業としての指針

海外売上高伸び率・年率 40% 以上 (2014 は 37%)、外国人スタッフ比率・10% 以上 (2014 は 600 人、3%)、海外 M & A・年 1～2 件、日本向けブリッジ SE・2,000 人以上、の確保に努める。

### ii) SMAC—NO1 企業としての指針

SMAC 関連の売上高の伸び率・年率 70% (海外は 100%) 以上、FPT グループ内システムの 100% SMAC プラットホーム化を実現する。

### iii) Higher Value Contract の指針

2,000 万ドル以上の契約、1,000 万ドル級の契約につながるソリューションの開発、500 万ドルの契約につながる新規顧客を年 2 件以上獲得する。

## (4) 重層的な人材教育システム

FPT の企業文化には、(5) で見えるような集団主義、チームワーク、組織貢献重視主義といった特徴があるが、他方で、一人一人の社員の仕事の充実と能力開発にも力を入れている。次表は、グエン・加藤 [2013] が実施した FPT ソフトウェアにおける仕事の満足度に関する意識調査の結果であるが、「総合満足度」が高い中で「職場や顧客先での人間関係」の次

に「教育・訓練の機会」に対する満足度が高いのが判る。

FPT の教育システムは別表 5 の通りマネージャ層、スタッフ層別に重層的に体系化されている。

- i) 全体に受講者の自己啓発意欲を重視する体系となっており、特にマネージャ向けには受講者の発意をもとに優秀者を選抜する仕組みが多いようである。トレーニングの内容も、一定の業務知識を前提にディスカッションを反復しながら思考を深め、概念を深耕するようなパターンが多く、受講者には相当な事前学習が要求されるように思われる。
- ii) 有志による Trang-FPT コンペティションや学生対象のタレント・インターンシップは広く才能を求めるプログラムとしてユニークであり、FPT グループのマネージャ層の形成に一定の機能を果たしている。
- iii) 8,000 人を超えるエンジニアの技術レベルの底上げは実戦が主体とならざるをえず、スタッフに対する技術教育の基本は OJT と自習が中心、というのが基本的な考え方であり、技術講座やトレーニング・コースは補助的、潤滑油的な役割に留まっている。急速に進む新技術の展開の中で後発国として技術のキャッチアップを強力に進めるためには、実戦を通じた技術移転だけではなく、例えば、FPT 大学のリソースを活用したエンジニアの再教育や新技術習得のコースなど、一定の厚みをもったオフ・ザ・ジョブのトレーニングが必要になると思われる。

#### (5) コーポレートカルチャーの重視

別表 4 は毎年のアニュアルレポートのエッセンスをまとめたものであり、株主・投資家向けに当年度の業績のレビュー、重要なイベント、翌年度の課題と抱負などがチェアマンや

表 2 FPTグループの仕事満足度

	標本数	最小値	最大値	平均値
上司・同僚・部下等との職場での関係	103	2	5	3.74
ユーザー・顧客先での人間関係	104	2	5	3.50
教育・訓練の機会	103	2	5	3.45
仕事の内容	102	1	5	3.26
昇進の機会	104	1	5	3.21
人事考課・評価	103	2	5	3.15
会社での地位	104	1	5	3.12
残業を含めた労働時間の長さ	104	1	5	2.91
ボーナスを含めた給料	104	1	5	2.87
総合的に見た仕事満足度	104	2	5	3.39

注 1) 総合的に見た仕事満足度とは、上記の項目の合計ではなく、別に聞いた項目である。

注 2) 平均値の高い順（満足度の高い順）に示した。

(出所) グエン・加藤 [2013] 表-12「九つの変数の基本統計量」の一部を転載

FPT グループとベトナム ICT 産業について

BOD メンバーのメッセージとして掲載されているが、これは同時に従業員に対するメッセージにもなっており日常の活動と成果の累積と相俟って社内の文化風土の形成につながっていると思われる。その中から FPT グループの社内文化＝コーポレートカルチャーの要素を抽出すると次のようになるであろう。

- ①リーダーの徳（公正，模範，理想）と社員の行動規範（尊敬，革新，チームワーク）
- ②国策（ICT 技術による国家建設）への貢献の重視
- ③団結心・拳社一致と部門間シナジーの追求
- ④カンパニーヒストリーと伝統に価値をおく
- ⑤国際化，グローバル化，外へ向かう力・志向性を大切にする
- ⑥若年層への期待，新しいこと・困難なことへのチャレンジ精神の称揚

また，毎年の traditional day には次のような行事が行われ，社員相互の親睦，愛社・愛国心社会貢献の志を高め合っている。

- ① 3月13日の FPT コミュニティデイには全従業員が夫々の地域貢献活動に参画する。
- ② 太陰暦 3月10日の古代雄王（フン・ヴォン）記念祭では国の礎を築いた王の功績を称え，国の誇りを想起し合う。
- ③ その他，5月19日の FPT 芸術祭，9月3日の創立記念祭，12月12日の FPT ビレッジ・フェスティバル（年末の慰労祭）など

さらに 2014 年 5月の FPT 社への訪問時に会話の中で耳にした社内風土に関するいくつかのエピソードを以下に記しておきたい。

- ① 会社設立の周年行事の年には全従業員の家族を会社に招待し，記念行事と歌舞音曲による宴を催し，会社，従業員，家族の一体感の醸成を図っている（「情報」の共有のみならず「情緒」の共有も不可欠という強い信念を感じる。
- ② 同じく周年行事の年には，従業員から会社へのメッセージを全員に提出させ，これを小冊子にして配布し，会社に対するコミットメントを明確化させる
- ③ FPT グループには会社も組合費を負担し，管理職もメンバーになっている法定の労働組合があり（これらの点は中国と類似），労使一体の共済機能に加えて，会社の集団主義的諸施策を補完する役割も果たしているように推察される。
- ④ 日本ビジネスの拡大の鍵は日本語能力を通じたコミュニケーション能力の向上にあるとの全社一致した認識の下で各種の取り組みが行われているが，次のビッグな施策として向う 3年間に 2,000 人の従業員を多様な形態（出張，駐在，留学など）で日本へ派遣する計画を検討しているとのこと，徹底した戦略思考の発露といえよう。

#### (6) チュオン・ザー・ビン会長の経営思想

FPT グループの経営には創業者の一人であり会社設立以来一貫して経営をリードしてきたチュオン・ザー・ビン会長の経営に対する考え方が強く反映していると考えられる。以下，

三つの論点からその特徴をについて述べてみたい<sup>29)</sup>。

一つ目の組織運営のあり方については、対仏独立戦争や対米民族解放戦争の英雄である有名なヴォー・グエン・ザップ将軍の思想が濃厚に反映していると思われる。

- ①まず強調されるべきは、自らの活動の大義、目的、当面の戦略目標の明確化と構成員に対する反復的な教宣による刷り込み・定着・共有化である。抗日、抗仏、抗米の戦いはいずれも、民族民主革命の一環であり、民族の独立・統一と反封建・農民解放の戦いであり、中でも前者に一義がおかれることが繰り返し反復して教宣されている。これを FPT に置きなおせば、大義は②に記す国家への貢献であり、次いでそれらを通したステークホルダーの繁栄 (P・P・P) ということになるであろう。FPT 経営の戦略重視と従業員への反復的な発信については (3) ~ (5) に述べたとおりである。
- ②次に長期戦を前提にした戦略構想と組織、戦術の配置<sup>30)</sup>、が挙げられるが、FPT グループでは作戦実行前の現場情報の丹念な収集と周到な準備が必要なことを学び、会社運営の中でそれらを実践に活かしているように思われる。例えば日本の ICT 企業のソフトウェアのオフショア開発の発注先の大半 (現状で約 8 割といわれている) が中国であり、これをいかに切り崩してベトナムに切り替えさせるか、が当面の大きな課題であるが、そのために低廉な労働力によるコスト競争力を活かすこともさることながら、一人一人の技術力と語学力、特に後者 (英語と日本語……日本企業の発注の多くが中国とりわけ大連地区に向かったのはその日本語力の優位が買われたものと言われている) を高めることが重要、との認識のもとにグループ内に本格的な大学を起し中期的な観点から語学対策を開始したことなどは、その透徹した認識 (ソフトウェアの完成プロセスには顧客からの微細な指示や要望を理解し引き出すための語学力、それをコアにしたコミュニケーション力とそれを活かす技術力が必要であり養成には一定の時間がかかるという認識) とともに、大作戦をやるからには周到に準備する、という先人の教えが継承されているように思われる。また ASEAN 経済共同体 (AEC) の設立を 2015 年にひかえ、ASEAN 各国への事業拠点の設置、各国公共案件に焦点をあてた営業戦略、FPT 大学の分校開設といった ASEAN 地域に対する一連の施策も、これを契機とするビジネスチャンスの拡大を前にして長期間、周到に準備して来たという文脈で理解すると判りやすい。
- ③次に指摘すべきは客観情勢の変化に即して的確に主体側の変革・強化を図っていく、その力強さ、逞しさであろう。解放戦線では当初の攪乱・抵抗主体のゲリラ戦<sup>31)</sup> から殲滅目的の遊撃戦、陣地獲得の正面作戦へ戦線が点から面へと拡大するに対応して正規軍としての力量の整備・構築に自己を鍛錬していくのであるが、FPT の経営においても第 2 節の「沿革」を中心に述べてきたように事業の多元展開に即応して組織の再編拡大と陣容の強化に取り組んできた。特に参考にしたと思われるのが、部下を実戦のただな

かで徹底的に鍛えること<sup>32)</sup>、そして自己の弱点を的確に把握してその対策に焦点を絞ることである。ザップ將軍の人民軍にあっては装備の不足が決定的な弱点であったが、それへの対策は「自らの努力による救済」の徹底であり、敵から奪った武器で前線の装備を整え、弾薬の使用を最小限に制限することであった（ザップ將軍は著書の中で「フランス遠征軍はアメリカの装備をわが軍に納入する専門配達請負人になった」とまで書いている<sup>33)</sup>）。FPT の場合も弱点は先端技術とその開発力の不足にあることを意識して、先進諸国の IT 企業との技術提携、業務提携等を通じた技術ノウハウの吸収に積極的に取り組んでいるが、この点に関連してザップ將軍は、外部の経験、戦術、技術の取り入れ取得にあたっては、100% 鵜呑みにするのではなく、条件の違い（例えば早い段階から社会主義革命の一環として位置付けられたソヴィエトとの違い、同じ民族民主革命の段階にあっても既に6億を超える大国であった中国との違い）を十分考慮して知見の取り入れは選択的であるべきだ、という趣旨のことを述べているが、これらの所見も FPT の運営に十分参考になる点であろう

二つ目は、同社の発信情報に随所に見られる国家への貢献思想である。この点は第二次世界大戦終戦から1990年代まで長期に亘った大国（仏、米、中）との戦争状態を戦勝サイドに克服してきた民族の誇りと引き続く隣国カンボジアとの戦乱による国際的孤立、深刻な経済危機の中で味わった塗炭の苦しみの体験に深く根ざすもののように思われる。ICT 産業の発展によって国家の近代化を図るという FPT グループの基本路線にはベトナム民族主義への強い執着とそれゆえの強靱さが感じられる。そして現在ではそれらが事業活動を通じた国益・公益への貢献という形で FPT の企業運営の軸となっていることは先に述べたとおりである。（レーニン「武器の取り扱い方を習うことや武器を所有することに努力を払うこと」を人民に求めたようであるが、ベトナムで最も就労人口の多い農業で ICT 技術の活用を提案するビン会長の話を聞いていると、ベトナムの国家建設のためにはレーニン言中の「武器」を「ICT 機器」に置き換えて考えるぐらいの感覚が現実味を帯びてくるような、そういった気迫さえ感じられた。）

三つ目は、経営として追求する諸価値の間の均衡を上手に保とうとするバランス経営のセンスであろう。アニュアルレポートから判読できるだけでも多くの両極に対置される価値の配列が窺える。例えば、マーケットについて〈国内と海外〉・〈ビジネスとコンシューマー〉、事業については〈ソフトとハード〉・〈多角化とシナジー〉、目標とすべき〈公益と私益〉・〈短期と中期〉・〈持続的安定的成長とチャレンジ〉、重視すべき〈伝統と革新〉、など枚挙にいとまがない。

以下に2009年以降の「経済環境に対する保守的認識と積極戦略の両建て（認識は保守的

に・戦略は積極的に)」を示したメッセージを引いてみると

- 2009 年のレポート 「過年度は増益であったが中期的にはターニングポイント」という認識で「新長期計画の立案（キーワードは変化）に取り組む」
- 2010 年 同上 「マーケット縮小，競争激化で断続的困難に直面」という認識で「次の 15 年間の成長をめざす One-FPT 戦略を立案する」
- 2011 年 同上 「当年度は環境悪化（成長鈍化，インフレ，高金利）必至」という認識で「One-FPT 戦略マイルストーンの年，通信回線等の積極投資を行う」
- 2012 年 同上 「過年度は上場後初の減益という厳しい結果」となったが「当年は会社創立 25 周年，スマートビジネスのグローバル企業として飛躍を期す」

という具合に，株主に対しては「直近の事態を厳しく見るとともに将来展望については期待を抱かせる内容」であり，従業員に対しても「環境認識については引き締めを図りつつ目標は高く持たせる」ということで，絶妙にバランスのとれたメッセージとなっている。事業分野の広がった FPT グループ全体の統御にはそれだけ周到な賢慮を働かせる必要があるということであろう。

## 第 5 節 今後の課題

### (1) 既投入投資の回収と拡大再生産体制の再構築

2000 年代の高成長・高収益を背景に事業の多角展開に応じて通信システムをはじめとするインフラ投資，若年技術者の大量採用，FPT 大学による教育投資，外資との提携による先端技術の蓄積，研究所設立による開発投資などを積み重ねてきた。直近の成長鈍化でこれらが一時的に経営の負荷になっている面があるが，前節でみた One FPT 戦略はこれらのリソースを最適に束ね直して経営成果としてこれらを着実に回収するとともに，向う 15 年の成長を最大化するためのプログラムである。

これをもとに二桁成長，利益 4 倍化の目標を達成することが現下の FPT グループの最大の課題である。

### (2) 東アジア，ASEAN 諸国への受注拡大

ASEAN 経済共同体（AEC）の設立をひかえ，各国ともインフラ整備の進捗に引っ張られて ICT 需要は拡大の一途を辿っているが，通関システムの共通化など ASEAN 全域に跨る案件も数多く浮上することが予想される。FPT グループにおいても既に掌中にある E ガバメント・ビジネスや通信サービスのノウハウをベースに積極的なビジネスプランを構築しているが，これを着実に経営成果に結び付けるとともに，ベトナム ICT のプレゼンスを ASEAN を越えて，先行するインド・中国の ICT 産業との競争協業が広がる東アジア，南

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

アジアの主戦場に拡大する布石とすることが望まれる。ベトナム ICT が自立していく為には近い将来において両国 ICT とのつばぜり合い、切磋琢磨が不可避になると思われる。

ASEAN 市場への進出には顧客基盤の拡大や市場特性に合ったマーケティング力の強化が必要であるが、そのためには 2014 年に実施された海外 M & A が今後も計画通り（年 1～2 件）実行に移され、適切なパートナーを確保できるかが鍵となると思われる<sup>34</sup>。さらに AEC の設立によって ASEAN 域内における多国籍企業のコントロールセンターが集中するシンガポールのポジションが向上することが見込まれ、各社の ICT システムの統合に対する需要が集中的に発生する可能性がある。FPT グループの海外市場のフォーカス・ターゲットが米・日とともにシンガポールに置かれたのも同じ文脈で理解することができる。（第 4 節（3）参照）

### （3）経営戦略について

次に FPT グループの経営戦略について私見を述べてみたい。

#### ①戦略のフォローアップについて

FPT は激変する経営環境に応じて数次にわたりビジョンや戦略を発表してきたが、それらがビジネスの実態の中でどのように展開され、どういう結果となったかについては必ずしもまとまった形では総括されていない。予算・計画の立案を決算の総括よりも優先する「予算主義」は、成長が計画を上回る伸び盛りの経営にはより適格的であるが、「踊り場」にさしかかった経営には「実績の総括から計画の立案にむかうプロセス」が重要になることが多い。当面「One FPT Strategy」を軸にした計画—総括—再計画のサイクルを丹念に回転させることが必要だろう。

#### ②資金調達が多様化

今後 FPT の事業展開は、ソフトウェア・テレコム・デジタルコンテンツの三大分野を中心にその相乗効果を極大化する方向に進化するとともに、ビジネスエリアは益々グローバル化の一途を辿る（AEC の設立で ASEAN サイズの事業展開は累増する）ことから M & A をはじめとして資金需要の増大が想定される。その調達先として国内（これまで金融機関からの借り入れ以外に増資や起債の実績あり）もさることながら、今後の事業活動領域の拡大を考えれば ASEAN をはじめとする海外の株式市場への上場も含めて国際的な安定資金の調達戦略に積極的に取り組むべきであろう<sup>35</sup>。ビジネス展開との連動や為替リスクのヘッジなどのメリットが考えられるとともに外国資本によるガバナンスの強化という間接的な効用も重要である。

その実現には ASEAN 共同体（AEC）の資本市場のフレームワークやベトナム会社法制上の制約などクリアすべき課題が多々あると思われるが、真のグローバル化を目指す FPT グループとしては十分取り組むに値するテーマであろう。

### ③新規事業の推進について

2014 年度以降、新規事業については大きな芽が育ちつつあるようである。その一つがインターネット通販への参入である。FPT グループは電子商取引市場の勃興を受け SBI ホールディングズなど日系 3 社から子会社に出資を受け入れる形で資本業務提携をしてスマートフォン向けサイトを立ち上げることを発表した。ベトナム国内の 3,000 万強のネット利用者を潜在顧客とし中間所得層の利用増加を見込む需要先取り型の取り組みとして期待が大きい<sup>36)</sup>。E コマース関連の ICT 会社の買収もそのための陣容強化であろう。

二つ目が ICT 技術の農業への活用である。インターネットを活用して農業の生産・流通・経営の効率化、高度化（脱「勘と経験」依存）を支援する仕組み（農業 クラウド）を開発し野菜工場の栽培などに適用する試みで、FPT グループは日本の富士通と提携してハノイ郊外で実施に移すことになった<sup>37)</sup>。ベトナムは米をはじめとしてコーヒー、コショウ、カシューナッツ、ゴムなどの農産品の輸出で世界の上位を争い就労人口の半分弱が農林水産業に従事する農業大国でありこれらが ICT 技術の活用で近代化、高度化が図られれば、国の成り立ちを底上げする力になるであろう。

三つ目が交通インフラの整備と AEC の成立に伴うモノの移動・コネクティビティの向上に関連する新規分野であり、食品の物流管理システムなどが実需となっているが、その傾向はさらに観光・旅行・出張などの人の移動に絡む分野にも拡大していくことになる。

### ④「攻め」と「守り」の緊張とバランス

2014 年を終えて FPT グループによる将来見通しは強気に転じている。2014 年の売上高が久し振りに 20% を超える伸びを示し、漸くリーマン・ショック以降の踊り場を脱する兆しがみえはじめたことに加えて、ソフトウェアにおけるチャイナ・プラス・ワンの動きがいよいよ本格化し日本から中国に出ているオフショア開発の発注が大挙してベトナムにやってくる、という楽観的な見通しの上に立っていると思われる。このためインフラ投資や海外 M & A の積極化（スロバキアの会社買収は日本の電力市場の自由化によるソフトウェア需要の拡大を見込むものとのこと）、人員の大幅増強・質的強化（日本向けブリッジ SE、外国人雇用の増）、事業の多角化（ダナン・シティの開発）など積極策が目白押しである。その結果、資金需要、借入金が増えながら財務体質が悪化した。（2014 年配当の一部株式配当への置換も資金面への配慮が働いたものと筆者は推察する。）それらはいずれも裏付けのある資金需要であり、他方でリスクマネジメント体制の強化も行われているので無闇に消極的な視点に立つことはないが、今後はこれまで以上に、拡大と引き締め、攻めと守りの緊張とバランスの中で、事業の積極展開を図っていく必要がある。

#### (4) ベトナム ICT 産業の課題

##### ①基礎的な業務能力の向上

第 4 節 (4) において技術講座増強の必要性について言及したが、近年ベトナムのソフト

ウェア産業で喫緊の課題として指摘を受けているのが「品質」である。各社 ISO 等の品質関連の認証を取得しているが、中には重要な案件で顧客スタッフに自社への常駐を依頼し、品質の点検指導を受ける場合があるなど、必ずしも自律的な品質管理能力には繋がっていないようである。そうした他律的な対応の反復という当面の応急措置から脱して自前の力の形成に繋げて行くためには、例えば ISO のサーベイランス対策の一環として品質管理の講座を集中的に実施するなど、具体的なニーズに即応する何らかの組織的な取組みが必要である。品質を生産性の淵源と位置付ける企業文化の定着に向けてオーナーシップの発揮が望まれる。

ICT 産業は後発国が先進国の新技術を追いかける典型的なキャッチアップ型の産業であり、技術移転の巧拙・遅速が死命を制する。技術移転のルートとしては、留学・外国人の受入れ等の「人の移動によるケース」、技術提携・技術供与などの「契約によるケース」、直接投資や M & A などの「事業再編によるケース」、などが考えられるが、同業を含む他企業とのアライアンスやコラボレーションを通したルートも、頻度や密度などからみて現実的で日常的に有効なものではないかと思われる。ベトナムの ICT 業界の現状をみると、外国企業との関係は、担当工程が限定された垂直連携であるオフショア開発が中心で技術移転の進みやすい環境とは思えないし、国内案件は現地企業が単独で担当することが多く、現地企業同士のアライアンスや外資とのコラボも例が少ないようである。市場が内外企業の間で棲み分け状態になるにはそれなりの理由（現地の制度や文化の理解、言葉のバリアなどが外資のハードルになるなど）があるだろうし、官公需への外資の席捲に対しては一定の防御が必要であることも理解できるが、自国の ICT 技術が国際水準から乖離しては国の発展そのものが遅れをとることにもなる。角を矯めて牛を殺すことにならないよう、ICT の円滑な技術移転の進展に向け、国のリーダーの賢慮が働くことを望みたい。

② 「小さい蠅」を脱して「巨象」になる（ソフトウェア・アウトソーシングに内在する課題）

ソフトウェア開発のプロセスは図-1 の通り A～G の工程から構成されているが、両端の A 「要件定義」と G 「総合テスト」の工程が最も難易度が高く、中央の D の「コーディング」、E の「単体テスト」の工程が最も定型的反復的で難易度が低く且つ労働集約的である（A から G に向けてある種のスマイルカーブが形成されている）。このため現状、日本企業から発注される業務は D、E に集中し他の業務は発注が少ない。一方、C の「詳細設計」、F の「結合テスト」工程については欧米（英語圏）の企業からの発注があるのに日本企業からの発注がないということは、これらの作業を遂行するのに必要なコミュニケーション能力、すなわち仕様の伝達や説明をするための「言語の壁」がネックになっていると考えられ、システム開発のコアである B の「基本設計」の工程については欧米企業からの発注も少ないことから、言語ではなく開発に要する「技術そのものの壁」がネックになっている、ということであろう。また、日本企業の場合には、A と G の工程が開発全体を統御する最重要工程であるという理由から、あくまでも自社に留保したいという、いわば「経営の壁」が発注

## 図-1 ソフトウェア開発の工程

受注 → A 要件定義 → B 基本設計 → C 詳細設計 → D コーディング  
 → E 単体テスト → F 結合テスト → G 総合テスト → 納品・システム稼働

(2014年5月15日のFPT本社及び2013年12月11日のFPTジャパンにおけるヒアリング等により筆者作成, 類似の図表は, 松下 [2009] 5頁, 税所 [2011] 160頁, 大場 [2011] 65頁などにもあり, 夫々参考になる)

のネックになっているという側面もあるようである。

これらの局面を打開しアウトソーシングの担当工程を拡大するには語学力, 技術力, 業務の信頼性を飛躍的に向上させ, 「言語の壁」や「技術の壁」を克服するとともに, コストの面で圧倒的な優位を引出し日本企業の「経営の壁」をも打ち破ることが必要であるが, さらに一歩進めて顧客の発注に受動的に対応する(断片的な作業受託に甘んじる)アウトソーシングビジネスから, システム全体(AからGまで)を一括請け負う, さらにはビジネス・パートナーとして自ら積極的にシステム内容を提案するソリューション提供ビジネスにまで業務内容をグレードアップさせること(ジョブ・エンリッチメント)が究極の課題である。そのためには「要件定義」から「総合テスト」までの全工程を消化できるまでの総合的な能力を内部化させること, それなくしてベトナム ICT 産業の自立化はないであろう。

この点を FPT のピン会長は, 株主総会において, 断片的な工程を専ら担当する存在を小さい蠅にとえ, 蠅がいくら多数集まってもシステムの枢要部分を握る「巨象」によって全てが喰い尽くされてしまう(Winners take allの厳しい世界), FPTは蠅ではなく「巨象」になりたいが, そのためにはSMAC(Social Network, Mobility, Analysis, Cloud)の技術を磨き, システム構築全体を支配する位置にたてる力をつけねばならないという趣旨のメッセージを述べたそうである。要点を押さえた危機意識の表明と言えるだろう。

## ③ソフトウェア開発の潮流変化への対応

第一に, 日本企業のカスタム志向(既成のPKGソフトよりもカスタムメイドを好む)には根強いものがあるようだが, これまでの特殊仕様による自前主義開発の累積で保有ソフトウェアが複雑化しブラックボックスと化し, その維持管理コストが膨大化していると言われている。このため世界全体の潮流はカスタム開発を抑制し極力PKGソフトを活用する方向(この場合には業務のやり方の方をERP等のパッケージソフトに合わせることになる)に向かっているとされており, ソフトウェアのアウトソーシングの発注もその分, 減少ないし頭打ちになっていくものと思われる。今後ERPビジネスや先述のソリューション提供ビジネスをソフトウェアビジネスの主軸に置いて対応する時代が来るとと思われる。(ソフトウェア開発に限らず, 工程のフラグメンテーションを前提に人件費格差のみを利用して利益を上げるビジネス形態は総合的な生産性, 採算性の点からも修正が掛かる場合が出てくるものと思われる。本件もその一例ではないか?)

第二に、これまでソフトウェアの開発については要件定義から総合テストのすべての工程において基本的には「人」の力によるものであり、「人」に蓄積された技術力やノウハウがソフト生産力の源泉であるという考え方が業界の前提となっていて、多種多様なリソースの調達、配置、更新等が行われてきた。しかし、ここへきてこれらの IBM 以来の観念に修正を迫る動き、ひとつには、過去に蓄積されたソフトウェア設計の膨大なデジタル資産に加工、編集等を施して再活用する、もう一つには、高能力で豊富なコンピュータリソースの活用によりプログラム開発の徹底的な自動化を行う、といった動きが始まりつつあるとのことである<sup>38)</sup>。

「人」の力に着眼をして事業を推進してきた FPT グループにとっても将来本格化するであろう、こうした動きは本質的な条件変化である。これに対してどういう構想で立ち向かうのであろうか？ FPT グループからの既発のメッセージにはこれらの問題に直接関連するものはないようであるが、FPT グループの人々の考えを是非知りたいものである<sup>39)</sup>。

#### ④その他の課題

ベトナム ICT 産業は国力相応には発展してきたが、国の経済を牽引し国民を繁栄に導くほどの力は未だできていない。これからはそれが求められる。最後にいくつかの提案を述べこの小論を終えたい。

- i) 第1に ICT 人材を増やすことである。今のペースでは中国、インドとの差は開く一方である。現状の2倍程度のペースを目標に ICT 人材の育成を強化する、学校のみならず官民のあらゆる機関と機会をフルに活用する、そのための5カ年計画と予算措置を立案する。
- ii) 第2に民間企業の育成を図ることが必要である。中小企業で占められていた中国の ICT 産業でも大企業が育ってきた。オーソドックスなソフトウェア企業だけでなく、テレコム系企業やネットビジネス系の企業も含めて FPT に続く企業、即ちプロジェクトの核になるような企業が数多く出て来なければ、組織的な ICT パワーにはなっ  
て来ないし産業クラスターの形成にも限界がある。その意味で数多い中小 ICT 企業の合従連衡の流れをどう作るか、同時に国有企業系のテレコム企業とその人材をソフトパワー、ICT パワーとしてどこまで有効活用ができるのか、などが重要な課題ではないかと考える。
- iii) 第2にこれまでソフトウェア需要は官公需が先兵として引っ張ってきたし、今後もその勢いは続くであろうが、民間の産業界や金融機関、都市農村を問わず市民生活にまで ICT が広く深く浸透していかなければ、ベトナムは本当の意味で「近代的な工業国」にはなりえない。政府、業界関係者を越えた強い意思統一が望まれる次第である。ベトナムの現状が「中所得国の罫」に該当するの否か厳密な議論はさておき、それに近い、或はその構成要素のいくつかが存在することは明らかであろう。本稿との関

係でいえばベトナムが将来の中期的な経済発展に向けて再び勢いを取り戻すには、従来のいわば「賦存条件依存の一次成長」から、ICT 技術の駆使によって、ヒト、モノ、土地といった生産要素の稼働率をフルに向上させるとともにそれらの要素の新たな組み合わせを創出して新しい価値やサービスを生み出す、従来とは異なるパターンの成長軸に移行することが必要であろう。ベトナムの中所得国の罫の回避・脱却の鍵は ICT 技術・産業が握っており、「ICT による生産諸力の向上」がそのためのキーワードといっても過言ではないと思う。(注 2 を参照)

- iv) 2014 年 6 月の世界銀行の「ベトナム ICT 発展プロジェクト」報告(本プロジェクトは、ベトナムの地方を含む公的機関の ICT 化と中小企業や市民への ICT の普及を主目的に、計画期間 2006 年から 2010 年、実際は進行不全により 2013 年まで延長された)によれば、プロジェクトの総合評価は「Moderately Unsatisfactory」であった。ICT プロジェクトに関する事前準備、計画力、実行力、人的リソース、意思決定メカニズム、省庁間の連携、中央政府の統制力とコミットメントのあり方、等々に欠陥・瑕疵があり世銀からは強い批判を呈された。(興味深いのはプロジェクトの実行者のみならず、それを監督指導した世銀チームに対する評価も同じく「Moderately Unsatisfactory」であった。)この要因としては、機器・ソフトウェアの膨大な発注作業や技術変化の激しさなど ICT 特有のmatter もあるが、多くは ICT に限らずプロジェクトに対する管理能力一般の問題であり、行政改革や国全体の統治体制改革に遡る可能性を孕む要素に起因する問題である。(大野健一 [2013] はベトナムの政策形成過程の構造的欠陥として省庁間調整の欠如と民間関与の欠如をあげている。本プロジェクトの報告でも民間企業がアクターとしてほとんど登場して来ない。)

プロジェクトの結果としては、不満足ながらも E ガバメントを含めた ICT 化が進行し一定の成果があった(中でもダナン市と統計総局は「Highly Satisfactory」の評価を受けた)ようだが、根底にある問題は解決されていない。それらは国内の ICT 化プロジェクトを担当する民間事業者にとっても厳しい制約条件になってくると思われる。問題解決のため、Chicken and eggs ゲームの袋小路を突破するために何ができるか、官民合わせて知恵を絞らねばない。

注

- 1) ベトナムは「新興国としての経済開発と社会主義経済から市場経済への移行」という二つの課題を抱えており、それらは相互に促進しつつ干渉し合っている。国是として掲げている「社会主義志向市場経済」はドイモイ開始時点の文脈でいえば、「目標としての社会主義」を志向する、「手段としての市場経済」と理解するのが適切と考えられるが、肝腎の「社会主義」の内容が曖昧なままであるため、手段としての「市場経済」のメニューと奥行きも定まらない、というのが現状ではないかと思われる。
- 2) ベトナムの抱える産業インフラや裾野産業の立ち遅れ、国有企業・金融システムの非効率、農業農村の低生産性などの経済構造問題は必ずしも中所得国であるがゆえに生じているわけではなく、中所得国といっても一人当たり GDP が1万ドル近い国からベトナムのようにやっと2,000ドル前後の水準に近づいたに過ぎないところまでを一括して議論するのは無理があると思われるが、2010年以降の経済成長の腰折れに対し拱手して、ドラスティックな対策を打ち出せない政策態度に警鐘を打つ意味では「罨」論は有効で意味のある議論であると思われる。論者によって「罨」の内容は様々であるが、実践的で参考になる議論が多い。すなわち、
  - ①「安価な労働と低コストの資本の追加投入によって成長を実現する低コスト優位路線が行き詰った状態」とする末廣昭氏の説、
  - ②「所得が世界の中位レベルに達したあと、発展戦略やパターンの転換が出来ず新たな発展の原動力の発見ができない状態」とする関志雄氏の説、
  - ③「天然資源、貿易機会、外国投資、援助、ビッグプロジェクト、地政学的利益などの与えられたアドバンテージに対応する所得にまでは達するがそれ以上の付加価値を自から創造できないので発展が停滞してしまう状態」とする大野健一氏の説等がある（日本アセアンセンターにおける大野氏の講演『中所得国の罨—課題と展望』2014.10から）が、貿易における比較優位構造が現状のまま固定化され新たな比較優位産業が生まれにくくなる「自由貿易の罨」（カンチューチャット [2014] やトラン・ヴァン・トウ [2010] はこの点を強調している）や、外国からの直接投資が盛んに行われている割には新技術の移転や裾野産業の拡大が生じないという「FDIの罨」（筆者の造語）など、もこれに密接な関連があると思われる。筆者はこれらの概念規定に加えて、『当面の生産・所得などを容易に実施・享受できる条件があるときに、その構造の利用、増幅、維持にばかり専念するがゆえに、次世代の生産・所得の源泉（生産力・稼得力）の構築には知恵やリソースの投入が行われず、結果として所得水準の上昇が止まってしまう状態』あるいは『経済開発や近代化に一定の成果をあげた後発国が、それが表層的なレベルに留まっているにもかかわらずその成果に安住したりそれを誇示したりして、自らの不足部分や要改善部分への直視・省察ができないために、進歩・発展にプレーキがかかる状態』といった規定を追加してはどうかと考えている。なお、中所得国の罨に嵌ったと思われるところでは、一般に貯蓄・投資より消費、将来の厚生・成長より当面の利益、計画性より即効（拙速）性、勉強より享楽、などを選好することが多いようであるが、本稿で分析の対象とする FPT グループの経営はこれらの特徴とは一線を画していると判断している。
- 3) AEC への注力のみならず、大変高度な自由化が要求される TPP の交渉にベトナムが参加していることは、多くの ASEAN 諸国が不参加の状況の中で特異に思われるが、この点は次のように理解できる。

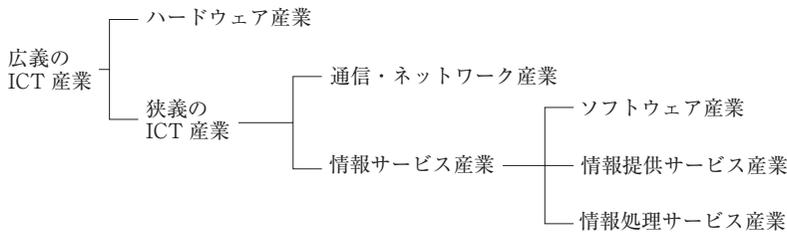
①多くのシミュレーション結果によれば、経済規模が小さく自由化レベルの低いベトナムのような国は ASEAN のなかでも自由化の利益が大きく、特にベトナムの場合は縫製品や履物を中心とした米国への輸出拡大が期待できる。川崎 [2011]、トラン・ヴァン・トゥ [2013]（貿易の比較優位が固定してしまう後発国における自由貿易の罫や縫製品輸出におけるヤーン・フォワード・ルールの問題などのリスクに対しては別途対応が必要であるが。）

②中国の地域への影響力の増大を緩和する効果を期待する。

③ TPP による自由化、開放化圧力を利用して停滞気味の国内構造改革へのアクセルを踏む。ベトナム政府の重点が①にばかり掛かり③から離れれば離れるほど、TPP 参加の本質的、長期的な効果は減殺されるであろう。

4) ICT（情報通信技術産業）の分類としては次の 2 例を挙げておく。

①日本の ICT 産業 梅澤 [2007] 60 頁による分類をグエン・加藤 [2013] 7 頁から転載



② OECD による分類 夏目 [2014] 157 頁より

- ・ソフトウェア
- ・インターネット
- ・専門半導体
- ・電気通信サービス
- ・通信機器
- ・エレクトロニクス
- ・IT サービス
- ・IT 機器・システム

5) 韓国サムソンはベトナム北部のバクニン省で 2010 年からスマートホンの生産を開始、2013 年には同じく北部のタイグエン省にも第 2 工場を建設し世界のスマホ生産の半分をベトナムで行うとされている。(JETRO「貿易投資白書 2014」)しかし近年、「小米」をはじめとする中国メーカーの追い上げもあって競争が激化、サムソンの業績にも影響があるとの報道もあり、その動向が注目されている。

6) その昔、フリードリッヒ・リストはその主著「経済学の国民的体系」のなかで工業の優位性、即ち工業の興隆によってこそ、その国の産業、特に農業が活かされることを説いたが、現代の ICT 産業・ICT 技術と産業一般の関係をそれとのアナロジーで考えるのは荒唐無稽だろうか？ なお、本文中に何度か国の「生産諸力」という言葉を使用しているが、これは F・リストの前掲書で多用されている概念である。

7) ベトナムは「2011～2020 社会経済開発戦略」の中で 2020 年までに近代的工業国を完成させるとしており、そのための「インフラのインフラ」として ICT を位置付けることを 2012 年の党決議 13 号と政府決議 16 号で明確にしている。

8) ベトナムにおける売上上位の企業（2009 年）は 20 位までの企業のうち 15 社が国有企業、外資系が 3 社、民間企業は 2 社、上場企業は FPT コーポレーション（グループ）1 社のみである。また売上上位 300 社のうちの半数の 150 社が国有、95 社が外資系、民間企業は 55 社であった。国有企業のウェイトが依然大きいこと、ハノイ、ホーチミンを合わせ約 700 社もある上

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

場企業が31社しか売上上位300社に入っていない、逆に言えばベトナムの証券市場には国有会社を含めて大企業は余り上場していないことがわかる。以上、(出所)中西[2010]

- 9) ベトナムのインターネット利用者数は2012年で3,100万人、人口の40%弱に達しており、中国の5.4億人で人口の40%強、インドの1.4億人で人口の10%強などと比べてひけをとっていない。(出所)「ベトナム情報通信白書2013」
- 10) 別表6「ベトナムICT評価の対アセアン国際比較」を参照。
- 11) 2009年のアニュアルレポートにおいてグループのコア事業を「ITサービス」「テレコミュニケーション」「デジタルコンテンツ」と定義している。(別表4「FPTグループ『アニュアルレポート・メッセージ』の概要」を参照)
- 12) <http://www.fpt.edu.vn> 及び FPT 大学訪問時のヒアリングを中心に作成した。  
尚、2013年のデータ(ARCレポート[2013])によれば、ベトナムの大学数は419校、そのうち国公立大学337校、私立大学82校で学生総数は220万人である。
- 13) 別表4に記す2006年～2014年のアニュアルレポートのメッセージの推移はグループの事業展開の沿革を反映しているのであわせて参照願いたい。
- 14) 食品関連企業としてスタートした当初の社名は「Food Processing Technology Company」であったが、IT産業への転換後の社名は「The Corporation for Financing and Promoting Technology」でいずれも略称はFPTであった。これがそのまま現在のグループ名となっている。
- 15) ソフトウェア・アウトソーシングについての付論
  - ①アウトソーシングとは自社の業務を自社以外のリソースを使って遂行することをいい、ソフトウェア開発や事務作業を「外国」の企業に委託する場合を特に「オフショア・アウトソーシング」と呼んでいる。
  - ②オフショア・アウトソーシングの発注側の目的としては、i) 低廉な労働力の活用、ii) 委託先の専門能力の活用、iii) 本業特化を含む自社リソースの他業務への転用、iv) 事業と経営の国際化等が挙げられており、委託先(受託側)の目的としては、i) 作業量の確保、売上の拡大ii) 技術標準の確立、技術水準や業務管理水準の向上、iii) 業務と経営の国際化、等があげられている。
  - ③発注元の顧客企業と委託先現地のソフトウェア会社の間には日本のITベンダーを介在させるか否か、またその介在の方法をどうするかによって多数の種類に分かれる。その中で特に注目すべき変化は、近年の発注業務内容の高度化にともない委託・受託の間のコミュニケーションがとくに重要になり、相手先の言語を理解できるエンジニアを相手先に派遣・常駐させるパターンが増えており、受注側が発注元に派遣するケースをブリッジ・エンジニアといい、その反対の場合を逆ブリッジ・エンジニアと呼んでいる。これらの点については税所哲郎[2011年]第5章に詳しい。
  - ④オフショア・アウトソーシングの問題点として
    - i) 顧客とのコミュニケーション、ii) 品質問題、iii) 人件費累増によるコストの上昇、iv) 技術流出・情報セキュリティの問題、v) 本国における雇用空洞化、などが指摘されているが、受託側にとっての根源的な問題は、プリミティブな業務に限定されている現状の受託業務の範囲を如何にして拡大し、経営の自主性、自律性を確立していくかにあると思われる。

- 16) SEI は Software Engineering Institute 米国カーネギーメロン大学のソフトウェア工学研究所
- 17) CMMI は SEI で開発された組織の能力成熟度モデル Capability Maturity Model を 2012 年 12 月 15 日 発足のカーネギーメロン大学の CMMI (CMM Integration) 研究所が引き継いだもので、ソフトウェア開発プロセスの洗練度を示すものとして開発された。複数の評価対象領域について五つの成熟度レベルを定義しており CMMI5 は最適化レベルを指す。
- 18) ベトナムの通信キャリア企業のシェア (2012 年) は、固定電話は VNPT 社 (郵政系) 76%、Viettel 社 (国軍系) 23%、携帯電話も 2G、3G とともに Viettel 社と VNPT 系 2 社 (Mobilphone, Vinaphone の寡占 (83~98%) 状態になっているが、インターネット・プロバイダーについては多数 (57 社) の参入があるなかで FPT テレコムが Viettel に次ぐシェア (6.3%~固定回線だけのシェアは 22% で 2 位) を獲得して健闘している。(「ベトナム情報通信白書 2012, 2013」)
- 19) 別表 2 「FPT グループ 経営数値の推移」を参照。なお数値の単位の BVND は Billion Vietnam Dong で 10 億ドンであり、2013 年の為替レートが 1 米ドル = 約 21,000 ドンであるので 1 BVND は約 48,000 ドルである。
- 20) 2008 年以降の ICT 産業の伸びが 4 年で 3 倍強の伸びを示しているのは、スマートフォンをはじめとする通信機器の売上が輸出中心に 5.6 倍の伸びとなっているためであり、ソフトウェアに限って言えば 4 年で 1.8 倍に留まるが、FPT のこの間の売上の伸び 1.5 倍はこれをも下回っている。
- 21) 2013 年の部門別の業績数値については別表 1 「FPT グループのセグメント別事業概況」を参照。
- 22) 財務諸表の経営数値は別表 2 「FPT グループ 経営数値の推移」を参照。
- 23) 2012 年はマクロ経済政策の転換による引き締めの影響でベトナム経済は一時的なりセッションに陥り GDP 成長率も前年の 6.2% から 5.3% へと低下、そのため FPT グループの業績は売上高前年比 3.1% 減、税引き後利益 4.5% 減と減収減益となり、B/S の各項目は資産、負債ともに大幅な減少となった。
- 24) IAOP は International Association of Outsourcing Professionals というアウトソーシング業界の国際団体で、毎年アウトソーシング・サービスプロバイダーのベスト 100 を選び「IAOP100」として発表している。2014 年は FPT ソフトウェア社が 57 位にランクされた。
- 25) 「日経アジア賞」はアジアの地域づくりや継続的發展に貢献した人や団体に光をあてることを目的に日本経済新聞社が 1996 年に創設したもので、「経済・産業部門」、「科学技術・環境部門」、「社会・文化部門」の 3 部門ごとに毎年 1 名または 1 団体に贈られている。ベトナムからは、FPT のビン会長 (2013 年度) が 4 人目の受賞で、2015 年度には、乳製品メーカー、ビナミルクの会長のマイ・キエウ・リエン女史が同社をベトナム経済の牽引役に育て上げた功績を評価され受賞した。なおビナミルク社は正式名称を「Viet Nam Dairy Products Joint Stock Company」といい、2006 年にホーチミン証券取引所に株式上場 (会社記号 VNM) している。
- 26) ベトナム政府は官公庁からの ICT システムの発注を円滑化するために、新たに ICT システムリーシング方式を導入した。それは、ICT システムの民間への発注に際して、従前のように開発費用を 100% 前払いする方式に替えて、システム開発費用は開発を受託した企業に負担させ、システムの所有権は受託企業に帰属させたまま、「使用料」を使用期間に応じて (例えば

## FPT グループとベトナム ICT 産業について

年次ごとに) 支払う方式である。これにより官公庁側は、一度に巨額の費用を払うことなく分割払いで済むので財政的な制約を軽減できることになり、官公需の着実な伸長につながると思われている。

- 27) 別表1「FPT グループのセグメント別事業概況」を参照。
- 28) FPT グループは One FPT Strategy の一環として公共 IT インフラ構築の No.1 パートナーになることによって国家の財政コストを下げ、市民生活を改善し、もってグループの業績を拡大することを提示し、この戦略を P・P・P (Public Private Partnership) と呼んでいる。通常 P・P・P は公的なプロジェクトに民間の資源をいかに活用するかというアプローチが中心であるが、FPT の場合は民間からの国家貢献へのアプローチという主客転換した視点から語られることが多いようである。(「アニュアルレポート2010」の「Chairman's Message」を参照。)
- 29) 本項では FPT グループ・アニュアルレポート (各年) におけるチェアマン・メッセージや本人との懇談内容に加えて2014年1月22日に放映されたNHK・BS1「アジア立志伝」の内容も参考にした。また、前項(5)の「コーポレート・カルチャアの重視」も同会長の経営思想の根幹をなすので本項と合わせて理解すべきものと思う。
- 30) ヴォー・グエン・ザップ将軍の著書「人民の戦争・人民の軍隊」[2002]には対仏独立戦争の軌跡とそこで展開された戦略・戦術の数々が躍動感を以て描かれているが、その中から筆者が感得した二大インプリケーションは次の通りである。
- ① 展開された多くの戦略の中で最大の戦略は、戦いの最終局面である1953年になってフランス軍を、精鋭部隊をもってデイエン・ビエン・フーの要塞に立てこもらざるを得ないような状況に追い込んだこと自体にあるのではないかと。その構想の雄大さと戦略の多層性はASEAN市場への進出に向けて作戦を配置しつつあるFPTグループをみるときにも参考になる。
  - ② ベトナム人民軍の戦略4原則は、頗る実践的でいまでも組織原則として十分、通用する。
    - i) 動態性～組織も戦略も固定化させず、状況の変化に合わせて自己発展させていく
    - ii) 主導性～敵(或は状況、ビジネスでは市場やライバル)に対し常時攻勢、局面の主導権を握り続ける
    - iii) 機動性～陣容、作戦ともに変幻自在である
    - iv) 決定の迅速性～準備と検討は周到に行うが決定は速く。そして「待つこと」も決定のうち。
- これらはFPTグループの発展史において随所に見られる特徴でもあろう。
- 31) ヴォー・グエン・ザップ将軍はゲリラやパルチザンの後方における機能について、農民大衆を戦いに動員し巻き込んでいく機能と、彼らを戦闘員や幹部候補として鍛え上げ正規軍である人民軍に提供する機能があり、正規軍の発展のために無尽蔵で貴重な源泉となったことを強調している。大学をゲリラやパルチザンに例えるのは適切とは言えないが、その人事機能、教育機能はFPTグループにおけるFPT大学の役割を連想させるものがあり、興味深い。ヴォー・グエン・ザップ [2002]「人民の戦争・人民の軍隊」134～135頁を参照。
- 32) 部隊は実戦(践)で鍛えられて強くなる、という点は「人民の戦争・人民の軍隊」で繰り返し強調されている点であり、これは現代のFPTグループのOJT重視につながるわけであるが、ビジネスの領域で必要なOJTは軍におけるそれとは異なる要素があると思われる。即ち、

OJT には大別して既知・既存の知識（暗黙知を含む）、情報、技術、ノウハウを上司から部下に伝えることに重点を置く「伝承型 OJT」と、上司と部下で特定のテーマを巡って議論をしたり実験・シミュレーションをすることによって新たな知見やスキルを生み出していく「創造型 OJT」があると考えられ、軍においては前者に比重があるが、ビジネスの前線では、前者を踏まえたうえでの後者の実践がより重要になってくる。この点に関しては FPT グループの OJT の現状把握を含めて先の課題としたい。

- 33) ヴォー・グエン・ザップ [2002]「人民の戦争・人民の軍隊」125～126 頁を参照。
- 34) FPT グループは 2014 年 6 月にドイツの電力大手 RWE の子会社であるスロバキアの ICT 企業を買収した。この子会社の持つ業務ノウハウを活用して電力料金計算機能を備える情報システムを開発し、2016 年の日本の電力小売り自由化時の需要を狙うとのこと。（2014 年 7 月 29 日・日本経済新聞）
- 35) ベトナム中部高原ザライ省プレイクに本拠をおき、天然ゴム、砂糖、オイルパームを生産し、ゴムではラオス、カンボジアへも積極的に投資をしている HAGL 社は民間企業として上場し（2008）、大規模化した数少ない成功例の一つとみられているが、2015 年にはシンガポール証券市場にも上場する予定であると言われている。（坂田正三「ベトナム・アグリビジネスの急成長と懸念」『東亜』2014.10）

また、2015 年 3 月の現地視察で訪問した日系の中規模 ICT 企業のリーダーは、ベトナムの若者の志の高さを評価しつつも会社が将来上場を考えるとしたらベトナムではないだろうと話していた。AEC の設立で資金調達も国際化が進むのであろう。

- 36) 2014 年 12 月 9 日、日本経済新聞より抜粋。
- 37) 2014 年 10 月 28 日、富士通株式会社のニュース・リリースより抜粋。
- 38) 岩本敏男 [2013] 第 4 章を参照。
- 39) 本件についての筆者の仮説は次の通りであるが、如何であろうか？

「ソフトウェア開発は無人工化には至らないが作成プロセスの省力化は異次元に進む。しかし人間は役目を変えて依然としてソフト開発に携わるので一定のプロフェッショナルは必要となる。しかも要求されるスキルやノウハウは飛躍的に高度化する。ソフト開発の需要そのものは一層旺盛なものがあるがその業態、必要な陣容は大きく変わらざるを得ない。」

## 参 考 文 献

### 先行研究

- ・白井晴男 [2008]「ベトナムにおけるオフショア開発と人材育成」  
『上武大学経営情報学部紀要』第 33 号 3～68 頁
- ・松下隆 [2009]「組み込みソフトウェアのオフショア開発—ベトナム視察から国内中小組み込みソフトウェア業の戦略を考える—」  
『産業能率』大阪府立産業能率研究所 2009.5 号 4～7 頁
- ・グエン・トウイ・リン 加藤里美 [2013]「ベトナム人ソフトウェア技術者の仕事とキャリアに対する意識—FPT におけるケース・スタディー—」  
『朝日大学大学院紀要』第 14 号 1～43 頁
- ・中原裕美子 [2009]「日本からのオフショア開発受託企業—ベトナム Vinicorp 社」

『九州産業大学経営学論集』第19巻3号97～104頁

- ・税所哲郎 [2010] 「ベトナムのオフショアリング開発の現状分析とその課題に関する考察」  
『東アジアへの視点』国際東アジア研究センター第21巻3号33～44頁

- ・税所哲郎 [2011] 『中国とベトナムのイノベーション・システム』白桃書房

その他の文献

- ・The World Bank レポート [2014] 「Vietnam-Information and Communication Technology Development Project」2014.6.26

- ・Viet Nam Ministry of Information and Communications [2012, 2013]  
『White Book about Viet Nam's ICT (ベトナム情報通信白書) 2012, 2013』

- ・アジア経済研究所 『アジア動向年報 (ベトナム) 2012～2014』IDE—JETRO

- ・石川幸一, 清水一史, 助川成也編 [2013] 『ASEAN 経済共同体と日本』文眞堂

- ・岩本幸男 [2013] 『IT 幸福論』東洋経済新報社

- ・浦田秀次郎, 小島貢編 [2012] 『インド vs 中国』日本経済新聞出版社

- ・FPT コーポレーション 『アニュアルレポート 2006, 2009～2014』

- ・ARC 国別情勢研究会 『ARC レポート ベトナム経済貿易産業報告 2013』ARC

- ・大泉敬一郎 [2014] 「中所得国の罅と所得格差の是正」『ASIA MONTHLY』2014.7月号 JRI

- ・大野健一 [2013] 『産業政策の作り方』有斐閣

- ・大場允晶 [2011] 「中国のソフトウェア企業のオフショア開発を進めていくうえでの現状と課題」

『経済科学研究所紀要』第41号65頁

- ・川崎研一 [2011] 「TPP の経済効果：シミュレーション分析」『経済セミナー』2011.6.7月号

- ・黒岩郁雄編 [2014] 『東アジア統合の経済学』日本評論社

- ・坂田正三 [2014] 「ベトナム・アグリビジネスの急成長と懸念」『東亜』2014.10月号 霞山会

- ・JETRO 『貿易投資白書 2010～2014』

- ・末廣昭 [2000] 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会

- ・末廣昭 [2014] 『新興アジア経済論』名古屋大学出版会

- ・中国 工業和信息化部 [2012] 『中国軟件和信息服務發展報告 2011』

- ・寺本実編 [2012] 『転換期のベトナム 工業国への新たな選択』アジア経済研究所

- ・トラン・ヴァン・トウ [2010] 『ベトナム経済発展論』勁草書房

- ・トラン・ヴァン・トウ [2013] 「環太平洋パートナーシップ (TPP) とベトナム」

『東亜』2013.8月号 霞山会

- ・中西宏太編 [2010] 『ベトナム産業分析』時事通信社

- ・中野亜里 [2009] 『ベトナムの人権 多元的民主化の可能性』福村出版

- ・夏目啓二 [2010] 『アジア ICT 企業の競争力』ミネルヴァ書房

- ・夏目啓二 [2014] 『21世紀の ICT 多国籍企業』同文館出版

- ・原洋之介 [2014] 「『中所得国の罅』をどう捉えるか」

『国際問題』2014.7.8月号 日本国際問題研究所

- ・ヴィラユース・カンチューチャット [2014] 「『中所得国の罅』をめぐる議論 現状分析と将来予測」

『国際問題』2014.7.8月号 日本国際問題研究所

- ・ ヴォー・グエン・ザップ [2002] 『人民の戦争・人民の軍隊』 中公文庫
- ・ 古田元夫 [2009] 『ドイモイの誕生』 青木書店
- ・ フリードリッヒ・リスト [1970] 『経済学の国民的体系』 岩波書店
- ・ ブレインワークス編 [2009] 『ベトナム IT 企業 100 選』 カナリア書房
- ・ ベトナム共産党 [2011] 『2011～2020 社会経済開発戦略』 JETRO 訳
- ・ 山際逸平, 馬田啓一, 国際貿易投資研究所編 [2013] 『アジア太平洋の新通商秩序』 勁草書房

FPT グループとベトナム ICT 産業について

別表 1 FPTループのセグメント別事業概況 (2012年 Bは2013年)

No	セグメント	主な担当グループ会社 (従業員数・FPT出資比率)	A 主たる業務内容	B (ドル)売上高・税前利益 (ドル) Gr内構成比	
1	ソフトウェア開発	FPTソフトウェア (4,784人, 100%)	①ソフトウェアアウトソーシング・外部ソフトウェアの開発受託外注引受	①2,154(7.5)	453(18.0)
			②ソフトウェア・ソリューション国内向けソフトウェアの自主開発	+ ②665(2.3)	+ 9.5(3.8)
				 2819(9.8)	 548(26.7)
2	システム・インテグレーション	FPTインフォメーション (2,356人, 100%)	・ITインフラサービス ・データベース, ネットワーク構築 ・ATM, POSシステム構築	2,997(10.5)	264(10.5)
3	ITサービス	FPTインフォメーション (同上)	・BPO受託 ・データセンタの運営 ・資格認証システム	720(2.5)	104(4.1)
4	テレコミュニケーションサービス	FPTテレコム (3,015人, 42.5%)	・インターネットサービス ・有線TVの運営 ・企業向け回線レンタル	3,254(11.4)	830(33.0)
5	デジタル・コンテンツ	FPTオンライン (937人, 48.8%)	・オンラインゲーム ・オンラインニュース, 広告 ・eコマース	883(3.1)	140(5.6)
6	教育訓練	FPTエデュケーション (一, 100%)	・FPT大学・専門学校 ・高校を2014年新設	558(2.0)	225(8.9)
7	IT・テレコム関連機器の製造販売	FPTトレーディング (1,115人, 100%)	・60のブランドを起えるIT機器の卸売 ・自社ブランド機器製造販売	14,485(48.9)	436(17.3)
8	IT機器の小売販売	FPTリテール (724人, 96.1%)	・ITテレコム製品の小売販売	2,932(10.2)	-32(-1.3)
9	その他の事業	FPTインフォオマティブス(100%) FPTインベストメント(100%) Long Ho タワー(99.1%) FPTメディア(100%)	・金融, 不動産関連ビジネス		226(9.0)
10	合計	FPTコーポレーション・グループ (14,900人)		重複控除前 28,647(100%)	税前利益 2,516(100%)

(出所) FPTグループ・アニュアルレポート2012, 2013より筆者作成

主要顧客等	製品・サービスの例	マーケットポジション 開発パワーなど	2013年その他のトピックス
①は殆んど輸出, マイクロソフト(2007年に提携) IBM, 日立, NTTデータ等の外国IT企業	・クラウド・モビリティ・ビックデータ ・組み込みソフト ・アプリケーションソフト開発・テストティング	・IAOPによる「アウトソーシング100」及び「ソフトウェア500」にリフトアップ ・4,000人のソフトエンジニアはベトナム随一	・②も含め新製品新サービスの比率を12%から19%に拡大 ・アウトソーシング輸出31%増
②政府省庁, 国内大手銀行, 国有企業。最近ではアセアン近隣諸国の受注へも拡大	・行政, 財政, 銀行, 教育, 医療, 課税, 輸出等の専用ソフト開発 ・ERPソフトのカスタマイズ	・公共・金融通信などのITインフラプロジェクトのトラックレコード ・2,700人のソフトエンジニア	・地方政府との投資契約拡大 ・ラオスのテレコムサービス, カンボジアの財務省, ミャンマーの銀行等のシステムを受注
政府省庁, 国内大手銀行, 国有企業	銀行システム向け専用設備	ベトナム第1位	・ラオス, カンボジア, シンガポールで官公需の大規模システム・インテグレーションのプロジェクト受注
・政府省庁, 外資を含む大企業, ITベンダーなど ・資格認証は66,000社が活用	・e-ガバメント等コネクティングサービスの運営, メンテナンス, 修理 ・公認資格, 顧客認定資格サービス	ベトナム第1位	
・民間企業と一般家庭 ・固定回線によるインターネットサービスが主力, 2013, 第2基幹線敷設	・インターネット(XDSL, *)双方向ケーブルTV ・オンラインストレージシステム	・インターネットサービスプロバイダーの第3位 ・周波数4テラビットの南北基幹線No1/4,000km, No2/3,600km	・インターネットサービスをカンボジアへ拡大(プノンペン等, 5都市) ・ベトナム初の国際幹線ラオスへ連結
・民間企業と一般家庭 ・e-コマースのウェブサイト開設	・オンラインのニュース, 広告, ゲーム	・広告は第1位 ・ゲームは第3位	
・2013年, 3,000人の新入生 ・生徒が学生数は15,000人 ・ミャンマーに分校新設(2014)	・大学 ・専門学校 ・高校(2014新設)	・QSスター(英)から「三つ星」の格付(ベトナム唯一)	
・取扱ブランド~IBM, HP, シスコ, マイクロソフト, アップル, レノボ他 ・自社品製造の大半は中国へOEM委託	・アップル製品取扱のフルレンジ化 ・アイホーンの卸売開始	・ベトナム全土をカバーするNo1のデистриビュータ(問屋) ・ノキアの独占卸売権を北部へ拡大	・アップル製品の売上は東南アジアではベトナムがマレーシア, インドネシアに次ぐ3位
・全国100店舗(内アップルの指定代理店5店舗)	・PC→携帯電話→スマホ	・全国店舗150店へ拡大計画	
	・インターネットバイキング ・証券取引オンラインサービス ・ファンドビジネス ・ハイテクパーク新設		・海外M&Aを構想(日本, アメリカ, シンガポールに焦点) ・ホアラック・ハイテクパークの開発に参画

別表 2 FPT グループ経営の推移

No	項 目	2006年	2008年	2009年	2010年		2011年	
					前年比	前年比		
P / L (A)	1 売上高(BVND)	11,692	16,381	18,404	12.3	20,017	8.8	25,370
	2 税引前利益(同上)	609	1,240	1,697	36.8	2,023	19.2	2,501
	3 税引後利益(同上)	535	1,051	1,405	33.7	1,691	20.4	2,079
	4 ホールドカンパニーへの帰属利益 (同上)	450	838	1,063	26.8	1,264	18.9	1,681
B / S (B)	1 総資産(BVND)	3,409	6,124	10,395	69.7	12,304	18.3	14,943
	2 流動資産(同上)	3,074	4,658	7,678	64.8	8,839	15.1	11,372
	3 当座資産(同上)	669	1,242	2,310	86.0	1,436	-38.8	2,902
	4 短期債権(同上)	1,756	1,994	2,545	27.6	3,248	27.6	3,781
	5 棚卸資産(同上)	584	1,223	1,426	16.6	2,448	71.7	3,275
	6 非固定資産(同上)	334	1,466	2,716	85.3	3,465	27.5	3,570
	7 総負債(同上)	1,720	3,227	6,677	106.9	7,255	8.7	8,717
	8 流動負債(同上)	1,594	3,222	4,765	47.9	5,439	14.1	8,475
	9 資本(同上)	1,565	2,376	3,002	16.3	3,983	32.7	5,521
	10 株主資本(同上)	1,536	2,373	2,999	26.4	3,980	32.7	5,518
	11 資本金(同上)	608	1,411	1,438	1.9	1,934	34.5	2,160
	12 内部留保(同上)	928	961	1,861	62.3	2,046	31.0	3,358
	13 少数株主利益(同上)	123	521	715	37.2	1,065	49.0	704
	14 長期借入金(同上)	122	493	1,911	38.8	1,816	-5.0	2,418
C / F (C)	1 営業活動のC/F(BVND)	135	1,370	523	—	485	—	1,846
	2 投資活動のC/F(同上)	-257	-683	-1,904	—	-1,478	—	107
	3 財務活動のC/F(同上)	276	-340	2,448	—	119	—	-487
	4 キャッシュフロー計(同上)	254	347	1,068	—	-874	—	1,466
	5 現金及び同相当額	669	1,242	2,310	—	1,436	—	2,902
諸 係 数 (D)	1 従業員数(人)	7,008	8,634	9,566	11	11,424	19.4	11,936
	2 一株当たり利益(VDN)	—	—	—	—	4,016	—	4,994
	3 売上高税前利益率(%) A2/A1	5.2	7.6	9.2	—	10.1	—	9.9
	4 総資産税前利益率(%) A2/B1	17.9	20.2	16.3	—	16.4	—	16.7
	5 株主資本税後利益率(%) A3/B10	34.8	44.2	46.8	—	42.4	—	37.7
	6 一人当たり売上高(MVDN) A1/D1	1,668	1,897	1,924	1.4	1,752	-9.1	2,126
	7 一人当たり税前利益(MVDN) A2/D1	87	144	177	22.9	177	0	210
	8 総資産回転率(回) A1/B1	3.42	2.67	1.77	—	1.62	—	1.70
	9 株主(自己)資本比率(%) B10/B1	45.1	38.7	28.9	—	32.3	—	36.9
	10 負債・株主資本比率(倍) B7/B10	1.12	1.35	2.23	—	1.82	—	1.60
	11 流動比率(倍) B2/B8	1.93	1.45	1.61	—	1.63	—	1.34
	12 長期借入金・株主資本倍率 B14/B10	0.08	0.21	0.63	—	0.46	—	0.44
	13 純負債・株主資本倍率	—	—	—	—	—	—	—

(出所) FPTグループ・アニュアルレポート(2006及び2009~2014)より筆者作成

前年比	2012年		2013年		2014年		備考 '14/'06
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
26.7	24,594	-3.1	27,027	9.8	32,644	20.8	2.79倍
23.6	2,406	-3.8	2,515	4.5	2,459	-2.2	4.04
32.9	1,985	-4.5	2,065	4.0	2,079	0.7	3.89
33.0	1,540	-8.4	1,608	4.4	1,632	1.5	3.63
21.4	14,209	-4.9	17,570	23.6	22,658	29.0	1.65
28.7	10,229	-10.1	12,908	26.1	16,964	31.4	5.52
102.0	2,318	-20.1	2,750	18.6	4,336	57.7	6.48
16.4	3,775	-0.2	4,411	16.8	5,034	14.1	2.87
33.7	2,699	-17.6	3,328	23.3	4,572	37.4	7.83
3.0	3,979	11.5	4,662	17.1	5,694	22.1	17.05
20.2	7,114	-18.4	9,316	31.0	13,400	43.8	7.79
55.8	6,819	-19.5	9,068	33.0	13,056	44.0	8.19
38.6	6,181	12.0	7,208	16.6	7,913	9.8	5.06
38.6	6,179	12.0	7,205	16.6	7,910	9.8	5.15
11.7	2,738	26.8	2,752	0.5	3,439	25.0	5.66
64.1	3,441	2.5	4,453	29.4	4,471	0.4	4.82
-33.9	912	29.5	1,045	14.6	1,344	28.6	10.93
26.5	2,954	22.2	2,479	-16.1	3,440	38.8	28.20
—	2,410	—	1,400	—	1,151	—	—
—	-253	—	-1,575	—	-1,469	—	—
—	-2,740	—	607	—	1,903	—	—
—	-583	—	432	—	1,585	—	—
—	2,318	—	2,751	—	4,336	—	—
24.8	14,912	24.9	17,419	17.0	22,016	26.3	3.14
24.4	4,521	-9.5	4,684	3.6	4,746	1.3	—
—	9.8	—	9.3	—	7.5	—	—
—	16.9	—	14.3	—	10.9	—	—
—	32.1	—	28.7	—	26.3	—	—
21.3	1,649	-22.4	1,522	-5.9	1,483	-2.6	0.89
18.6	161	-23.4	143	-11.2	112	-21.7	1.29
—	1.72	—	1.54	—	1.44	—	—
—	43.4	—	41.0	—	34.9	—	—
—	1.15	—	1.29	—	1.69	—	—
—	1.50	—	1.42	—	1.30	—	—
—	0.47	—	0.34	—	0.43	—	—
—	0.03	—	0.04	—	0.16	—	—

注 P/L：損益計算書  
 B/S：貸借対照表  
 C/F：キャッシュ・フロー  
 VND：ベトナムドン  
 MVND：百万 VND  
 BVND：十億 VND  
 前年比：対前年増減率（%）  
 1ドル＝約 21,000 ドン（2013）  
 1円＝約 210 ドン（同上）

別表 3 FPT の主要な戦略要素とその実行例

No	戦略要素	実行例
1	新技術, 新事業	・モバイル・クラウド・ビッグデータ技術の開発 SMAC* 事業の確立
2	グローバリゼーション	・マイクロソフト・IBM・ノキア等欧米先進企業との多面的提携 ・諸外口への拠点配置, 日本からのアウトソーシング受注 ・アセアン近隣諸国マーケットへの積極アプローチ ・外資規制上限 (上場会社 49%) に近いオープンな株主構成
3	多角化とシナジー	・ソフトウェアとテレコムとのシナジーによるインターネットサービス, オンラインサービス ・テレコムとインフォメーションサービスのシナジーによるシステムインテグレーション ・ネットワークとソフトウェアのシナジーによる SMAC 事業の確立
4	自社ブランド	・FPT ブランドの ICT 機器 (P. C, モバイル等) の製造, 販売
5	カンパニー・ヒストリー	・社歴と企業理念を重視するアニュアルレポートの構成 ・数年ごとに実施されている社史の編纂
6	団結心	・頻繁に実施される各種集団主義の施策や行事 ・従業員に対する定期的なメッセージの発信
7	人材育成	・FPT 大学による自社内外への人材供給 (半数は社外へ)
8	国家への貢献(P・P・P)	・事業推進によるベトナム社会全体の ICT レベルの向上 ・国家プロジェクトへの積極参画 ・FPT 大学

\*SMAC: Social Network, Mobile, Analysis (Big data), Cloud の合成語  
(出所) FPT グループ・アニュアルレポート (別表 2 と同じ) より筆者作成

別表 4 FPT グループ「アニュアルレポート・メッセージ」の概要

年	当年度のレビュー・重要イベント	次年度以降へのメッセージ	その他	
2006	2006年は成功の年、充実した成長を遂げることができた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式上場(時価評価1位)</li> <li>・全国固定電話サービス認可</li> <li>・マイクロソフトと技術協定</li> <li>・IBMと協業(財務省システム)</li> <li>・ホアラック・ハイテクパークのシステムを受注</li> <li>・FPTソフトウェアCMMI-5の認証を取得</li> <li>・FPT大学創立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2007年、WTO連盟を控えグローバル企業を目指す</li> <li>・ソフトウェアをベトナムの代名詞に</li> <li>・ITテレコム企業から経済テクノロジー企業に</li> <li>・貧困撲滅のため、FPTは国の発展と共に歩む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マイクロソフト、IBM、ノキア、日立等の有力パートナーからのメッセージを掲載</li> <li>・ホーチミンのハイテクパークに開発センターを設立認可</li> </ul>
2009	リセッションを乗り越えて大幅増益を達成したが、中期的にはターニングポイントを迎えた。FPTにとっては自省の年になった。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社ガバナンス体制の変革(執行体制と監督体制の分離)</li> <li>・コア事業の定義</li> <li>・ベトナム初のワラント債発行(1800BVND)</li> <li>・FPTテレコムがトリプルサービスを開始</li> <li>・国有石油会社、国税庁、統計局、銀行等の大規模プロジェクトを受注</li> <li>・自社ブランドのF-モバイルを発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2010年の基本方針は「変化」</li> <li>①経営執行者の若返り</li> <li>②リソースの最適シフトと「シナジー」の追求</li> <li>③コア事業で「マス市場」に「フォーカス」</li> <li>④「グローバル化」と「人材育成」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コア事業の構成</li> <li>ITサービス</li> <li>テレコミュニケーション</li> <li>デジタルコンテンツ</li> <li>「トリプルサービス」</li> <li>電話</li> <li>ケーブルTV</li> <li>インターネット</li> </ul>
2010	ベトナムICT業界ではトップの存在となったものの経営環境の現状はマーケットの低迷と競争激化で断続的に困難に直面している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FPT研究所の設立</li> <li>・マイクロソフト、トレンドマイクロ社とクラウドコンピューティングの開発で提携</li> <li>・F99(新型モバイル)の発売</li> <li>・F-ストアでモバイル用のアプリケーションソフトを販売</li> <li>・個人所得税管理システム完成</li> <li>・2006~10年は年率でソフトウェア・アウトソーシング輸出47%増</li> <li>・テレコム事業の売上50%増を達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次の15年(2011~2025年)の「Qne-FPT戦略」を立案</li> <li>「持続的・安定的成長」と「チャレンジ」の両建て目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員処遇の考え方を詳述(業績、効率、公平、透明)</li> </ul>
2011	2011年は危機と苦痛の年であったが、「One-FPT戦略」を発売し、売上27%増の誇るべき業績を達成できた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FPTソフトウェア、同トレーディング、同インフォメーションの3社を100%子会社化</li> <li>・FPT大学 初の卒業生300人</li> <li>・FPT研究所が地球観測衛星プロジェクトに参加</li> <li>・CMMI-5 version1.2を取得(世界178社 ベトナム2社)</li> <li>・ワールド・エコノミック・フォーラムの創立メンバー(各国から1000社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・One-FPT戦略のマイルストーンとなる年</li> <li>・国家繁栄のために情報・通信技術を使うFPT-wayの称揚(テクノロジー、プロダクティビティ、クリエイティビティ、フレキシビリティ)</li> <li>・戦略投資の重点</li> <li>・通信回線、小売りチェーン拡充</li> <li>・自社製品開発への投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナム経済成長モデル転換(量から質へ)への対応</li> <li>・FPTカルチャーに言及</li> <li>①公的貢献を通じた私的繁栄(Public-Private-Partnership)</li> <li>②ベトナム伝統祝日(年8日)を会社として祝うなど</li> </ul>
2012	上場後、初の減収減益となったが、研究開発、インフラ投資海外拠点の新設など、次世代への基礎を築いた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南北通貫基幹通信回線のAライン完成</li> <li>・次世代技術(Hobile.cloud.BigData)開発への注力を強化</li> <li>・CTO、技術会議設置</li> <li>・ドイツに新営業拠点を開設</li> <li>・大規模プロジェクト受注(銀行、統計局、国家安全保障局など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創立25周年(2013年)を控え</li> <li>・エレクトロニクスの日台韓とソフトウェアのインドに対し「スマート」のベトナムで対抗</li> <li>・「インフラのインフラ」(政府決定)としてのICT技術をベースに社会インフラの拡充に貢献する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2012年/IT振興にむけて党決議 No.13、政府決定No.16</li> <li>・南北Aラインは4000Km</li> <li>・FPT教育体系を紹介</li> </ul>
2013	経済環境好転せざる中で、創立25周年を迎え、国内のICTの発展と海外におけるベトナムの知性発場にも貢献することができた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FPTミャンマーの設立(行政システム、銀行システム、通信インフラなどの取り込み)</li> <li>・SMACプラットフォームの売上 95BVNDに</li> <li>・米国シリコンバレーにR&amp;D拠点を開設</li> <li>・南北回線Bライン完成(3600Km、ラオスに直結、初の国際回線)</li> <li>・ラオス・テレコム向け管理システムを受注</li> <li>・カンボジアでインターネットサービスを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術とグローバル</li> <li>・「クライアント・サーバー」から「クラウド・コンピューティング」へのシフト</li> <li>・ICTの国家的役割は「中所得国の罫」の打破にある</li> <li>・近隣新興国とシンガポール市場へ</li> <li>・海外M&amp;A投資に50M米ドル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IAOPの「グローバル企業」ソフトウェア企業500</li> <li>・アウトソーシング企業100にノミネイト</li> <li>・チュオン・ザー・ビン会長が2013年度日経アジア賞を受賞</li> <li>・2014年1月放送のNHK「アジア立志伝」に出演</li> </ul>
2014	利益は微減なれど売上は海外中心に20%の伸びを回復。2015年も増勢が続く見通し。向こう3年の戦略メッセージはGLOTH~3大戦略を提示する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員を5,000人増員、GR全体で22,000人に。</li> <li>・2つのM&amp;A(海外スロバキア~電力系統、国内~EコマースのIT会社)で即戦力を増強した。</li> <li>・ブリッジ・エンジニア・トレーニングプログラム完成</li> <li>・ホアラック・ハイテクパークのF-Ville2、ダナンのF-シティの開発に着手などインフラへ投資</li> <li>・オンライン鉄道チケット販売システムの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3大戦略</li> <li>・グローバル2017数値目標と海外M&amp;Aの推進</li> <li>・SMAC企業 年取年率70%増</li> <li>・契約大規模化 外国政府案件</li> <li>・官公庁向けITシステムリース制度への対応</li> <li>・ブリッジ・エンジニア育成目標 2017/2,000人、究極10,000人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメントの体系化</li> <li>戦略、執行、財務、遵法の各リスク</li> <li>・2014/ 現金配当+株式配当</li> <li>・コーポレート・ガバナンス詳述</li> <li>・追求価値は「社会と人材」</li> <li>・施策</li> <li>・重層的な人材開発プログラム</li> <li>・コーポレート・カルチャ重視</li> <li>・ステークホルダー連携</li> <li>・CSR活動・社会との接面拡大</li> </ul>

(出所) FPTグループ・アニュアルレポート(別表2と同じ)より筆者作成  
 注 BVND: Billion10 億ベトナムドン  
 SMAC: Social Network, Mobile, Analysis, Cloud の合成語

別表 5 FPTグループの教育体系

グループ	区 分	対象者	内 容
有志	① Trang FTP	全社員	昔の「科挙」の制度を模したもので、事業所レベルから全社レベルまで3段階のテストで点数を競い、最終の優勝者がFPT's Trang Nguyen(チャン・グエン「状元」優秀者の称号)の荣誉に浴し、管理職のポストに任命される。1998年以來、多くのTrang Nguyenが幹部に昇進している。
	② Talent internship programme	技術系、社会経済系の学生でFPTグループにおける早期昇進を目指すもの	FPTのグローバル戦略に参画を希望する若い才能を発掘するために2003年から実施のプログラムで、2014年には1300人の応募者の中から60人を選んだ。そのうち6人はシンガポール、フィリピンの前線に派遣され、5人はFPTショップの小売りマネージャーに任命された。残りは本社、関連会社のスタッフとして配属され、全員が夫々与えられたタスクに挑戦している。
マネージャー・リーダー	FPT Leadership Institute(FTI)	主としてマネージャー	2009年、社内のあらゆる層のリーダーが近代経営の知識、スキルおよび実務経験を共有できる環境を創ることを目標として設立された社内教育機関で、以下の複数のプログラムを有する。
	①ミニ MBA	レベル4~6のマネージャー	MBAで教える国際標準の30%に相当する経営知識を付与。2010年にスタート以来33クラスで944人の参加者、500人の卒業者を出している。
	② Leader Talk	マネージャー	FPTの上級リーダー、社外他組織のリーダー、著名人との間で経営・社会問題一般を巡る体験を共有し意見交換を行う会合。2014年は30回実施された。
	③ Menter-Disciple Programme	若手のリーダー	オフィス・ミーティングを通して若いリーダー同志を結び付けるとともに、実例の解析・討論を通じて社会生活・職業生活に関するテーマについて学ぶ。
	④コーチング	レベル5~7のリーダー	リーダーシップ・スキルの養成プログラム。(レベル4~7が中間管理職)
	⑤プロジェクト・ビジネスクラブ	プロジェクト・リーダー	FPTの典型的なビジネススタイルである「プロジェクト」の実行力を高めるためのコーチングプログラム。2010年5月から実施している。
⑥パーソナル・プランニング・プログラム	本社の上級スタッフ	若手リーダーの強力なチームを作り上げるため、個々のリーダーに対し、FPTのビジネス活動とそれを通じて追求する価値を深く理解し、上級管理者になるための準備をさせる個別指導コース。	
スタッフ	①導入教育	新入社員	FPTの会社生活に必要な基礎知識を付与する。
	②技術スタッフ・トレーニング	エンジニア	新技術情報の取得、資格取得などを目的とする技術講座(49の技術講座・3つのSystem Architectコース)
	③専門講座	エンジニア	新技術のフォローを中心にエンジニアの個別専門ニーズに特化したトレーニングを行う。人事(8)、経理(4)、総務(19)、品質保証(14)、PR(5)、団体文化(4)の各分野。 ( )内はコースの数
	④E-トレーニング	スタッフ全員	詳細不明
	⑤Future workforce トレーニング	選抜されたキー・スタッフ	将来のマネージャー候補であるキー・スタッフに対し、会社の長期発展ニーズに対応したトレーニングを優先的に実施する。

(出所) FPTグループ・アニュアルレポート2014及びヒアリング(FPT本社及びFPTソフトウェア2014年5月、2015年3月、FPTJapan2013年12月、2015年5月)より筆者作成

別表 6 ベトナム ICT 評価の対アセアン国際比較

NO.	項目(実施主体)	順位	備考
1	ICT Develop Index 2012年(ITU)	81位/ 世界161か国 4位/ アセアン10か国	・前回(107位, アセアン6位)より改善 ・上にはシンガポール, ブルネイ, マレーシア
2	Networked Readiness Index 2012年(World Economic Forum)	83位/ 世界144か国 5位/ アセアン8か国	・上位はシンガポール, マレーシア。他アセアン内は僅差 ・前はアセアン6位
3	IT オフショアサービスのランク 2011年(A.T.Kearney)	8位/世界50か国	・上位にインド, 中国, マレーシア, インドネシア, タイ等 ・2005年は26位, 2009年は10位
4	IT オフショアサービスの都市別ランク 2013年(Gartner's Report)	ホーチミン16位/ 世界30都市 ハノイ23位/ 世界30都市	・ホーチミン前回17位, ハノイ前回21位, 今回はこれを概ね維持 ・但し, 人件費の安さが上位評価の理由。必ずしもアウトプットの高さが主因とは限らない
5	E-ガバメントのランク 2011年(国連)	83位/ 世界190か国	・前回の97位から大幅上昇 ・マレーシア40位, フィリピン88位, タイ92位, インドネシア97位
6	ICT 人材の評価 2011年(ITU)	101位/ 世界164か国 7位/ アセアン10か国	・アセアン5-7位のマレーシア, インドネシア, ベトナムは僅差 ・ベトナムの数学, 化学は世界58位で上位

(出所) 「ベトナム情報通信白書 2013」より筆者作成