ONE-VALUE 株式会社（https://onevalue.jp/）
東京都江東区亀戸 2 丁目 27-7 FORECAST 亀戸 4 階

ベトナムとのビジネス連携はどう変わる？―「進出」から「共創」へ、栃木県中小企業に広がる新たな選択肢

目次

はじめに 1
1. 「ベトナムで売る」から「ベトナムのサプライチェーンに入る」へ 1
2. 「日本製品を売る」だけではない―販売型進出の限界と課題 2
3. 「販売」から「共創」へ―4 つの連携モデル 2
3.1 代理店提携 2
3.2 技術提携・共同開発 3
3.3 現地生産・サプライチェーン連携 3
3.4 資本提携・M&A 3
4. なぜ今、栃木県企業にチャンスがあるのか 4
4.1 チャンスは「成長しているから」だけではない 4
4.2 栃木県の製造業基盤 4
4.3 ベトナムの産業高度化ニーズ 4
4.4 日越両政府の連携促進方針 5
5. 栃木県企業がベトナムとの連携を始めるための実務ステップ 6
6. 結論 7

はじめに

ベトナムは今、日本企業にとって「製品を売る市場」ではなくなりつつある。2026 年 5 月、日本の高市早苗首相がベトナムを公式訪問し、レ・ミン・フン首相との首脳会談において、2030 年までに日本からの FDI を年間 50 億ドル、二国間貿易額を 600 億ドルに拡大するという目標が示された。製造業にとどまらず、半導体・AI・エネルギー・医療・環境・人材育成という高度な協力分野へと、両国の関係は急速に深化している。この変化が意味することは明快である。ベトナムは「低コストの生産拠点」や「新興消費市場」という位置づけを超え、日本企業にとっての「共に発展するパートナー」へと変質しつつある。

問題は、多くの栃木県の中小製造業がいまだ「どうすれば自社製品をベトナムで売れるか」という問いの枠組みから抜け出せていないことである。本レポートはこの問いを根本から問い直し、「ベトナム企業とどのような形で役割を分担し、自社の強みを現地市場で活かせるか」という新しい視点を提供する。

1. 「ベトナムで売る」から「ベトナムのサプライチェーンに入る」へ

かつての日越ビジネス関係は、構造的に非対称であった。日本企業が資本・技術・製品を持ち込み、ベトナム側が土地・労働力・消費者を提供するという「投資家と投資先」の図式である。しかしこの構図は、2020 年代に入って急速に変化している。ベトナム経済は、2010 年代に実質 GDP 成長率が年平均で 6%台半ばとなるなど、高い成長を続けてきた。一人当たり GDP は 2025 年時点で 4,500 ドルを超えた。[1]製造業の高度化が進み、国内企業の技術力も底上げされている。ベトナム政府は現在、外資を単に誘致するだけでなく、国内産業のサプライチェーン統合・技術移転・産業高度化を重点目標として掲げている。日越両政府の方針

[1] 出所：世界銀行（World Development Indicators）、ベトナム統計総局（GSO）

においても、「投資拡大」から「共に発展・共に創造するパートナーシップ」へという方向性が明確に打ち出されており、これは単なる外交的修辞ではなく、製造業・インフラ・ハイテク・環境・人材育成を横断する実務的な協力枠組みの拡大として具体化されつつある。

この変化の背後には、ベトナム製造業の需要構造の転換がある。工業団地の拡大・外資系製造業の集積・国内サプライヤー育成政策により、精密部品・機械部品の安定調達、生産設備・産業機械の導入、品質管理・製造技術ノウハウの移転、自動化・省エネ・環境対応技術といった需要が現地企業から顕在化している。これらはいずれも、栃木県企業が強みを持つ領域である。問うべきことは「ベトナムで何を売るか」だけではない。「ベトナム企業と何を作れるか」「どの工程で協力できるか」「どの技術を現地に提供できるか」という問いへと発想を転換しなければならない。

2.「日本製品を売る」だけではない―販売型進出の限界と課題

ベトナムへの輸出・販売は依然として重要な選択肢である。しかし、専門技術や独自の製品を持つ中小企業にとって、単純な販売だけでは自社の競争優位を十分に活かしきれない場面が増えている。

第一の壁は、価格競争への巻き込まれリスクである。ベトナム市場では、国内メーカー・中国系企業・他の ASEAN 諸国サプライヤーが激しく競合している。日本製品は品質・信頼性・精度・アフターサービスで優位性を持つが、標準化度の高い製品では「Made in Japan」のプレミアムだけで価格差を埋めきれない場合がある。特に汎用品や標準規格品においては、品質より価格を重視する購買層への訴求が難しい。

第二の壁は、現地ニーズとのミスマッチである。ベトナム市場は日本市場の廉価版ではない。価格感応度・仕様要件・発注プロセス・商慣習・アフターサービスへの期待値が根本的に異なる。「日本で売れているから」という前提で市場投入すると、需要を捉えられず撤退を余儀なくされるケースは少なくない。現地の顧客インサイトや販売ネットワークを持たないまま参入すると、ニーズとのズレを修正するコストが大きくなる。

第三の壁は、販売ネットワーク・パートナーの確保の難しさである。信頼できるディストリビューターを遠隔で見つけることは容易ではなく、単に仕入れて転売するだけのパートナーでは、製品の良さを現地に適切に伝えることができず、長期的な市場育成につながらない。「良い代理店に任せれば売れる」という発想は、ベトナムビジネスでは通用しにくいのが実情である。

この 3 つの壁が示すのは、単純な輸出・販売モデルの限界というより、「問いの設定」そのものを見直す必要性である。問いは「ベトナムで自社製品をどう売るか」から、**「ベトナム企業とどのように役割を分担すれば、自社の強みを現地市場で最大限に活かせるか」**へと転換されなければならない。この問いの組み換えこそが、以下に示す 4 つの連携モデルへの入口となる。

3.「販売」から「共創」へ―4 つの連携モデル

すべての企業がベトナムに工場を建設したり、M&A を実施したりする必要はない。自社の資本規模・技術力・リスク許容度・目標に応じて、協力の深度を選択できる。以下は、協業の深さが増す順に整理した 4 つのモデルである。

3.1 代理店提携

現地の販売代理店と独占または非独占の契約を結び、既存の流通ネットワークを活用する形態である。単純な卸売とは異なり、代理店の利益を販売実績に連動させることで、能動的な販路開拓が期待できる。このモデルの最大の利点は、初期投資を最小限に抑えながら、現地の営業リソースと市場知識を即座に活用できることである。在庫・物流リスクも代理店側が担うため、日本側は製品供給と技術サポートに集中できる。市場

テストとして機能させることで、現地ニーズを実データとして把握できるという副次的効果もある。ただし、パートナーの質に成否が大きく左右されるという特性がある。事前の信用調査・複数候補との比較検討・現地訪問によるデューデリジェンスは欠かせず、独占条件・最低販売量・解約条件・知財保護条項を曖昧にしたまま契約すると後のトラブルにつながりやすい。**適しているのは**、市場テスト段階の企業、現地ネットワークを持たない企業、低リスク・低コストで動き出したい企業である。

3.2 技術提携・共同開発

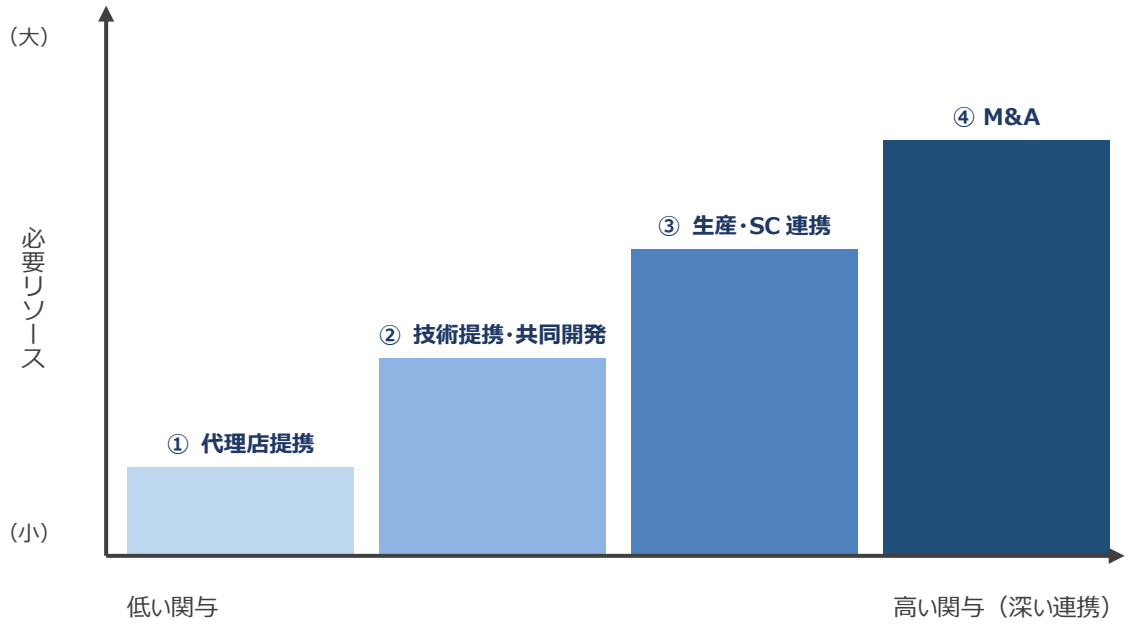
製品そのものではなく、技術・ノウハウを提供するモデルである。ベトナム企業の現地知識・エンジニアリング力と日本企業の技術力を組み合わせ、現地ニーズに合った製品・製造工程を共同で開発する。本質的な価値は、価格競争からの脱却にある。一個の製品を売るのではなく「問題を解決する能力」を提供することで、競合との差別化が技術・ノウハウの深さによって決まる。ベトナムの製造業は急速に発展しているが、精密加工・生産技術・自動化・品質管理・省エネ・環境技術・工場の DX 化といった分野では技術力にギャップが存在しており、日本の中小企業が持つ専門的なノウハウへの需要は大きく、中国や韓国企業との差別化が比較的図りやすい領域でもある。また共同開発を通じて現地化された製品・工程が生まれることで、ベトナム市場への適合度が格段に高まる。**適しているのは**、精密加工・自動化・品質管理など専門技術を持つ企業、製品単体ではなく能力提供を志向する企業である。

3.3 現地生産・サプライチェーン連携

ベトナム企業と生産を分担するモデルである。日本側が技術・主要部品・品質管理を担い、現地パートナーが製造・労働力・現地調達・顧客ネットワークを担う。重要なのは、このモデルが「自社工場を建設する」ことを前提としない点である。OEM・受託生産・合弁生産・サプライヤー提携など、段階的な関与の深化が可能であり、中小企業にとっては「本格進出なしの生産参入」という選択肢を意味する。利点は多岐にわたる。生産コストの削減、リードタイムの短縮、現地調達の活用によるコスト競争力の向上、カスタマイズ対応のしやすさ、さらにベトナム・ASEAN の顧客への直接アクセスという地理的メリットも大きい。自社工場の設立には通常 6〜12 ヶ月と相応のコストがかかるが、受託生産契約から始めることで固定資産を持たずに生産能力を獲得でき、段階的に関与度を調整しやすい。**適しているのは**、コスト削減・生産効率化が目的の企業、ASEAN 市場への展開を見据える企業である。

3.4 資本提携・M&A

既存のベトナム企業への少数株主投資・資本提携・JV（合弁会社）・買収などを通じ、市場基盤・販路・生産能力・人材・ノウハウを一括で獲得するモデルである。100%買収にこだわらず、段階的な資本参加も有効な手段である。最大の利点は市場参入のスピードであり、顧客基盤・流通網・生産能力・エンジニア・現地経営・仕入れ先ネットワーク・市場知識を同時に獲得できる。また、ベトナム政府は現在「中小企業間の資本連携」を積極的に促進しており、外資がゼロから事業を立ち上げる従来型 FDI だけでなく、ベトナム中小企業との資本提携・M&A が新たな進出モデルとして注目されている。一方で、デューデリジェンスに費用と時間がかかること、PMI（組織統合）が想定以上のリソースを要すること、二重帳簿・贈収賄慣行・税務リスク・関連当事者取引といったコンプライアンスリスクへの対応が不可欠であることも忘れてはならない。**適しているのは**、大規模なコミットが可能な企業、スピードを重視する企業、市場での実績を確認し発展段階に入った企業である。



図：4 つの連携モデルにおける関与度と必要リソース

4. なぜ今、栃木県企業にチャンスがあるのか

「ベトナムは成長している」という認識は、多くの日本企業がすでに持っている。問題はそこから先である。市場が成長していることと、自社にとってのビジネス機会が存在することは、まったく別の話だ。本章では「なぜ今なのか」という問いを、3 つの構造的な根拠から掘り下げる。第一に栃木県企業が蓄積してきた技術・製造能力、第二にベトナムの産業高度化が生み出している具体的な需要、そして第三に日越両政府の政策転換が作り出している制度的な追い風である。この 3 つが同時に揃っているのが、今この時機の特徴である。

4.1 チャンスは「成長しているから」だけではない

ベトナムが高成長を続けているという事実は、多くの日本企業がすでに知っている。しかし「成長する市場があること」と「自社にとってのチャンスがあること」は同じではない。栃木県企業に今チャンスがある理由はより具体的である。「ベトナムの産業ニーズ」と「栃木県企業が既に持っている強み」が、今この瞬間において高い親和性を持っているという構造的な一致こそが、単なる市場成長論を超えた、実務的な機会の根拠となっている。

4.2 栃木県の製造業基盤

栃木県は、自動車関連製造業・精密加工・機械・金属加工・電子部品・生産技術・特化型製造ノウハウなど、幅広い製造業の集積を有している。こうした技術力・製造能力の蓄積は、ベトナムの産業高度化ニーズと直接的な接点を持つ。単純化して言えば、「栃木県企業が得意なことが、ベトナムが今まさに必要としていること」という構造が生まれている。これは偶然の一致ではなく、ベトナムの産業発展のステージと日本の中小企業が持つ技術の性質が、現時点においてよく噛み合っているということである。

4.3 ベトナムの産業高度化ニーズ

ベトナムは製造基盤の拡大に伴い、グローバルサプライチェーンへのより深い参入を目指している。ベトナム政府は GDP の約 25%を占める製造業シェアをさらに高め、外資系製造業における国内部品調達率を向上させる政策を推進しており、国内サプライヤーへの技術移転・品質向上支援への需要が生まれている。電子部品・自動車部品分野を中心に、輸入に依存していた高精度部品の国内製造化が求められており、精密加工技

術を持つ栃木県企業が提供できる価値はここにある。また、賃金水準の上昇に伴い製造工程の自動化・省力化は必須となっており、自動化設備・生産管理システム・品質管理ノウハウへの需要は今後も拡大が見込まれる。国際的な環境規制の強化とカーボンニュートラルへの要請を背景に、省エネ技術・廃棄物処理・低炭素化支援に対する需要も急速に高まっている。

4.4 日越両政府の連携促進方針

2026 年 9 月、レ・ミン・フン首相はフエ市で在越日系企業との実務会議を主催し、日越投資関係を「投資家と投資先」から「共に発展・共に創造するパートナー」へ転換する方向性を正式に表明した（政府官房通達第 472/TB-VPCP 号）。重点分野としてハイテク農業・高速鉄道・半導体・エネルギー転換・人材育成が明示され、**「両国中小企業間の M&A・合弁を促進し、グローバルバリューチェーンへの共同参画を深める」**という方針が政府の公式結論として盛り込まれた。数字面でも追い風は明確である。2026 年 7 月時点の 7 ヶ月間日越貿易額は 337 億ドル（前年同期比+16.8%）、日本の累計対越 FDI 登録額は 803 億ドルで第 3 位を維持している。ベトナム政府はさらに、政治局決議（第 10-NQ/TW 号、2026 年 6 月）において、技術・高付加価値・国内産業との連携を条件とする「選択的 FDI 政策」を採択しており、今後は「量の拡大」より「質の高い協業」を優先する姿勢を鮮明にしている。



第 2 回日越地方協力フォーラム（フエ市）で在越日系企業の代表と会談するレ・ミン・フン首相（2026 年 9 月 6 日） 写真：chinhphu.vn／ニャット・バック

3 つの要素が今、交差している

今栃木県企業にチャンスがある理由は、3 つの要素が同時に揃っているからである。

要素	内容
栃木県企業の強み	精密加工・自動化・品質管理・省エネ技術など、ベトナムの産業高度化ニーズと高い親和性を持つ技術・製造能力
ベトナムの産業高度化ニーズ	高精度部品の国内調達化・製造工程の自動化・品質管理強化・環境対応という、日本の中小企業が得意とする課題への需要
日越両政府の連携促進方針	FDI・貿易拡大目標の引き上げ、中小企業間の技術協力・M&A 促進、幅広い分野での協力枠組みの整備

この 3 つが交差しているのが「今」という時機である。

5. 栃木県企業がベトナムとの連携を始めるための実務ステップ

ベトナムとの連携を検討し始めるにあたって、最初の問いは「投資するかどうか」である必要はない。多くの企業が「ベトナム進出」という言葉から大きな決断を連想しがちだが、実際には小さな一歩から始められる。出発点となる問いはシンプルである。「自社はベトナム市場で何を解決したいか。そのためにどのようなパートナーが必要か。」この問いに答えを持って動き始めることが、具体的な展開につながる。

Step 1｜自社の「提供価値」を整理する 最初にすべきことは製品リストを作ることではなく、「自社がベトナム企業に提供できる価値は何か」を棚卸しすることである。製品そのものに加え、製造技術・生産能力・品質管理ノウハウ・特定工程の専門性・知財・サービス能力という軸でも強みを整理することが重要である。こうした棚卸しを通じて、「製品を売る」以外の連携モデルの可能性が見えてくる。

Step 2｜ベトナム側のニーズを確認する 「ベトナムで何が売れるか」という問いから、「自社の技術・製品は、ベトナム企業のどの課題を解決できるか」という問いへと転換する。ターゲットとする産業分野の市場構造・競合状況・規制環境の基礎調査を行い、マクロ統計による定量分析と現地フィールド調査や専門家ヒアリングによる定性分析を組み合わせることで、自社の提供価値と現地ニーズの接点をより精度高く特定できる。

Step 3｜連携先・パートナーを探す 目的に応じたパートナー像を先に定義してから候補を探すことが重要である。評価軸として重視すべきは、顧客ネットワーク・技術力・財務健全性・経営の質・長期投資への意欲・日本式商慣習への適応度である。表面的な好印象だけで取引を始めると後から財務状況や法的問題が発覚するリスクがあるため、信用調査・複数候補との比較検討・現地訪問によるデューデリジェンスを契約前に必ず実施することが不可欠である。

Step 4｜小規模な協業から検証する 市場調査→パートナー探索→商談・ビジネスマッチング→試験販売・PoC→共同開発・生産→資本提携・M&A という段階的なロードマップを踏み、最初から大規模投資を前提とせず進める。試験販売・PoC の段階では、3〜6 ヶ月のパイロットランを通じて価格感応度・製品適合性・パートナーの実務能力を実データで確認することが重要である。「小さく始めて、確かめながら大きくする」という発想が、ベトナムビジネスの失敗を防ぐ最も確実な方法の一つである。

Step 5｜栃木県・日本側の支援ツールを活用する とちぎベトナムサポートハブは、市場調査・パートナー探索・ビジネスマッチング・商談支援・通訳・行政手続きサポートなど、進出の各フェーズに応じた支援を提供して

いる。栃木県が定期的に実施するベトナム経済ミッションや、現地工業団地・政府機関・大学との既存ネットワークも活用できる。こうした支援ツールを使うことで、自社単独での情報収集・ネットワーク構築にかかる時間とコストを大幅に削減できる。

6. 結論

ベトナム市場へのアプローチは、「いかに製品を販売するか」という問いだけで完結しなくなっている。ベトナムの産業が高度化し、日越間の協力関係が「投資家と投資先」から「共に発展するパートナー」へと変質するなかで、栃木県の中小の製造業には輸出販売の先にある選択肢を視野に入れる必要が生じている。販売型進出が直面する価格競争・ニーズミスマッチ・ネットワーク不足という課題に対し、本レポートが示した代理店提携・技術提携/共同開発・現地生産/SC 連携・資本提携/M&A という 4 つの連携モデルは、段階的に深化させながら組み合わせることができる。重要なのは、すべての企業が同じゴールを目指すのではなく、自社の技術・資本・リスク許容度・スピード感に応じた「今自分たちに最も適した連携の形」を選択することである。

この選択を支える好条件が、今まさに整いつつある。栃木県企業の製造技術・精密加工・自動化ノウハウは、ベトナムの産業高度化が求めるものと高い親和性を持っており、日越両政府の連携促進方針がその実現を後押ししている。「自社の強みが、相手の必要としているものである」というこの構造的な一致が、今この時期にベトナムとの連携を検討する価値を高めている。ベトナム進出を「するかどうか」の二択で考えるよりも、「どのような連携形態が自社の強みを最も活かせるか」を起点にして検討を始めることが、具体的な一歩につながる。そのための問いは、実はシンプルである。

「自社には、ベトナム企業に提供できる技術・能力・価値が何かあるか？」

この問いに一つでも答えがあるなら、ベトナムとの連携を検討する十分な理由がある。