

# 障がいのある人々を企業戦力に： ベトナム・ダナンでの BPO ビジネスの事例



三菱UFJ リサーチ&コンサルティング  
政策研究事業本部 国際研究室  
立石 大二

## はじめに

ベトナム・ダナン市は、南部のホーチミン市、北部のハノイ市に次ぐ第三の都市で、ベトナム中部における中核都市である。ハン川の河口に位置する湾港都市のダナンは、ベトナム戦争の時代には米軍基地が置かれ、激戦区の一つとなった。近年では観光産業の成長がめざましく、ダナンの白い砂浜のビーチリゾートを紹介するテレビ番組を一度ならず見かけた方も多いのではないだろうか。またダナン市は IT 企業を熱心に誘致しており、2010 年には IT 企業向けのオフィスビルである「ダナンソフトウェアパーク」が完成した。本稿では、このソフトウェアパークに入居し、BPO ビジネス<sup>1</sup>の分野で障がいのある人々を訓練・雇用し、成長を続けている「VBPO」という組織の取り組みを紹介したい。



出所：地図データ@2018 Google 日本

## 国平均を上回る成長のダナン

ベトナムは人口約 9,400 万人、面積約 33 万平方キロメートルの社会主義共和国である。一人当たり GDP は約 2,400 ドル、経済成長率は 6.8% である（いずれも 2017 年）。インドシナ半島の東側に位置し、S 字型に南北に長い国土は、中国、ラオス、カンボジアと国境を接している。気候は大まかに北部・中部・南部と三つに分けることができる。北部は亜熱帯気候に属するため、ハノイには日本に似た四季や厳しい寒さの冬があるが、中部沿岸部に位置するダナンは熱帯モンスーン気候に属し、4 月から 8 月にかけての乾期と 9 月か



ダナンの砂浜（筆者撮影、2013 年）

<sup>1</sup> BPO とは、ビジネス・プロセス・アウトソーシングの略で、企業の業務を外部業者に委託することを指す。VBPO は受託側となる。

ら 3 月にかけての雨期に分かれている。沿岸部に位置し海からの風が吹くためか、体感的には同じ熱帯モンスーン気候のホーチミン市より涼しく過ごしやすく感じることが多い。ダナンは、ベトナムから西へラオスとタイを通過し、ミャンマーまでインドシナ半島中部を通る「東西経済回廊」の東側の基点にもなっている。

年率 5%を超える経済成長を続けるベトナムの中であって、ダナンはベトナム平均を上回る成長ペースを維持しており、市の一人当たり GDP は 3,000 ドルを超えている。そのダナン市が重点産業と位置付けるのが先に触れた観光と IT の二本柱であり、日系企業の進出も進んでいる。IT 産業に関してダナン市は「ベトナムのシリコンバレー」を目指しており、市内第二のソフトウェアパークの開発も進んでいる<sup>2</sup>。

## 障がいのある人々に仕事を —VBPO の取り組み

冒頭に紹介した VBPO のオフィスは、日系企業も入居するソフトウェアパークの 20 階にある。設立は 2010 年で、日本語のデータエントリーのほか、経理・給与計算やホームページ作成などの業務を主に日系企業から受託している。この組織は、ベトナム政府出資の政策金融機関「ベトナム社会政策銀行 (Vietnam Bank for Social Policies)」が日本の民間財団の協力のもと実施した、障がい者雇用促進のための融資プログラム<sup>3</sup>の融資先の一つである。筆者はこのプログラムの日本側メンバーとして、ベトナム社会政策銀行とプログラム内容の設計や融資先の事業現場視察などを行うなかで VBPO を知るに至ったが、VBPO は 100 件近くあった融資先の中で、障がい者の雇用拡大規模やその持続性の観点から、一番の成功事例といっていよい。



VBPO が入居するソフトウェアパーク (VBPO 提供)

この成功の背景にはさまざまな要因が考えられるが、筆者の感じるところでは、VBPO の設立者である Tran Manh Huy 氏の明確なビジョンが最も大きいように思われる。自身の夢を「ベトナムの恵まれない人々、障がいのある人々に仕事を作ること」と語る Tran 氏は、自身もポリオの後遺症で手足の動きや発話が不自由である。大学でコンピューター科学を専攻した Tran 氏が、夢の実現のために選んだのが BPO ビジネスでの起業であった。自身も障がい者であることからさまざまな苦労を経験してきたという Tran 氏は、従業員が自分の夢を理解し応援してくれるから、助け合うことができると語る。また、上述のベトナム社会政策銀行のプログラムではアパレルの縫製工場や織物・竹細工などの土産物製造といった比較的古くから存在する業種が多かったが、海外需要を取り込みながら成長を続けることができる BPO という業種で起業したことも成功の一要因であったらう。

筆者が VBPO を初めて訪問した 2013 年 12 月には従業員 50 人、うち障がい者 13 人という陣容であったが、ベトナム社会政策銀行からの融資によるオフィス拡大やパソコンなどの IT 設備増強後の 2014 年には従業員 84 人（うち障がい者 28 人）と従業員規模・障がい者雇用ともに拡大し、現在では 204 人中 27 人が障がい者と、障がい者雇用の規模を維持している。

<sup>2</sup> ジェトロ「ダナンスタイル」(2017 年 3 月)

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2017/32acf5c646e9de17/danang1.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2017/32acf5c646e9de17/danang1.pdf), 2018 年 9 月 28 日アクセス;  
ダナン市投資促進支援委員会「ダナン市 活発で魅了あふれる投資先として」(2017 年)。

[http://jvief.org/wp/wp-content/uploads/2018/08/0912\\_DanangInvestmentPromotionAgency.pdf](http://jvief.org/wp/wp-content/uploads/2018/08/0912_DanangInvestmentPromotionAgency.pdf), 2018 年 9 月 28 日アクセス。

<sup>3</sup> 設備資金融資を通じた事業規模拡大により、障がい者雇用の創出が期待される融資先にベトナム社会政策銀行が約 500 万円を上限として貸し付けるプログラム。融資先は既に一定規模の障がい者雇用を実現しているケースが多い。



VBPO オフィス入口  
(左右とも筆者撮影、2013年)



VBPO の説明を受ける (左が Tran 氏)

## ソーシャルビジネスの一事例として

「障がいのある人々に仕事を作る」という Tran 氏のビジョンにより設立された VBPO は、障がい者の雇用創出という「社会性」と、ビジネスを継続させていく「事業性」の両方を備えており、起業の成功例としてだけでなく、ビジネスを通じて社会課題の解決に挑むソーシャルビジネス<sup>4</sup>の一事例としても見る事ができるだろう。

本誌 2017 年 9 月号にて、カンボジアの肢体障がい者に義足を提供するカンボジアトラストという組織の営利化を、慈善型 NGO からソーシャルビジネスへの変革の試みとして紹介した際にも触れたが<sup>5</sup>、社会課題への取り組みを非営利活動ではなく継続性・自立性のある事業として進めていく動きの興りは、米国や英国では 1980 年代に「小さな政府」を志向した時代に見受けられる。この時代においては、NPO への補助金削減や福祉政策のスリム化が進められ、こうした社会情勢が NPO の自助努力による活動資金獲得、更には組織のミッションに直接かかわるような社会的サービスの有料化を促すこととなった<sup>6</sup>。このような、社会性のある取り組みが時を経て事業性を獲得する動きはカンボジアトラストの例にも見られるが、VBPO は社会的課題への取り組みをそもそもビジネスとしてスタートさせるという、社会性と事業性を同時実現する際の異なるアプローチを示しているといえる。



Tran 氏と従業員の打合せ風景



オフィス内部の業務風景 (左右とも VBPO 提供)

<sup>4</sup> 経済産業省による『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』(2011年3月)では、解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとする「社会性」と、そのミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていく「事業性」に加え、新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりする「革新性」という3つの性格を備えていることをソーシャルビジネスの要件としている。

<sup>5</sup> 現在はウェブで公開されている。立石大二「カンボジア：地雷被害者救援から生まれたソーシャルビジネスの芽」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング グローバルレポート) 2017年9月、[http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/global\\_report/global\\_1710.pdf](http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/global_report/global_1710.pdf)。

<sup>6</sup> 福田昌義「社会起業家を支えるソーシャルファイナンスとベンチャーフィランソロピーの生成及び意義」『情報科学研究』第21号、2012年3月、35-36頁)。

## おわりに

筆者は東南アジアにおける障がい者の自立支援に携わっていたことから、今回取り上げた VBPO 以外にも、障がいのある人たちが戦力として活躍する組織を数多く知る機会を得た。そうした組織の特徴を一括するのは容易ではないが、あえて言うならば「障がいをことさら特別なことだと考えていない」ことは共通しているように思われる。Tran 氏の「障がいのある人々に仕事を作る」という発想も、障がいを特別視するというよりも、障がいを人が持ちうる事情の一つとして相対化する考えと親和性があるように感じられる。

日本では、本稿執筆の 1 ヶ月ほど前より、一定割合の障がい者を雇用することが法律で義務付けられているなか、中央省庁や自治体の雇用数が水増しされていたことがニュースになっている。障がいという事情に先入観を持つことなく、人を人材として捉えるというシンプルな発想に立つことが、いま求められているのではないだろうか。

### <筆者略歴>

デロイト トーマツ コンサルティング、日本財団を経て、2016 年に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングに入社。デロイトでは自動車メーカーのプロセス効率化プロジェクト、日本財団では東南アジアにおける障がい者の自立支援プログラムの企画・推進を担当。現職では海外制度調査や ESG 投資関連調査などに従事。タフツ大学フレッチャー法律外交大学院修了、早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。