

ヴェトナム社会主義共和国  
計画投資省

**ヴェトナム国**  
**中小企業振興計画調査**  
**報告書**

1999年12月

株式会社 野村総合研究所  
財団法人 素形材センター

鉦調工

J R

99 - 218

## 〔目次〕I. 導入編

### 1. 調査の目的と範囲

1 - 1 . 調査の目的.....	I-1-1
1 - 2 . 調査の範囲.....	I-1-1

### 2. 中小企業の現状と関連施策の動向

2 - 1 . 中小企業の現状.....	I-2-1
2 - 2 . 企業改革の動向.....	I-2-3
2 - 3 . 中小企業振興政策の動向.....	I-2-6

### 3. 中小企業の経営課題と政策課題

3 - 1 . 中小企業の抱える問題と経営改革の課題.....	I-3-1
3 - 2 . 市場経済化に向けての企業経営の環境改革.....	I-3-5
3 - 2 - 1 . 民間セクタ - 振興問題としての LPF (Level Playing Field) 問題.....	I-3-5
3 - 2 - 2 . 行政及び行政続きの改革への取り組み.....	I-3-7
3 - 2 - 3 . 外資による直接投資の環境.....	I-3-8
3 - 2 - 4 . 税制の改革.....	I-3-11
3 - 3 . 中小企業振興に関連する政策課題.....	I-3-13

### 4. 中小企業振興施策

4 - 1 . 中小企業振興施策の必要性と意義.....	I-4-1
4 - 2 . 中小企業振興の目標.....	I-4-4
4 - 3 . 中小企業振興の施策体系.....	I-4-8
4 - 4 . 中小企業振興計画.....	I-4-13

## 〔目次〕II. 個別政策編

### 1. 法律・制度

1 - 1 . 中小企業を巡る法制度の現状と問題点 .....	II-1-1
1 - 2 . 新企業法 ( New Enterprise Law ) の制定と中小企業に期待される インパクト .....	II-1-2
1 - 2 - 1 . 新企業法の概要 .....	II-1-2
1 - 2 - 2 . 新企業法の制定に関して今後必要な事項 .....	II-1-3
1 - 3 . 中小企業基本法の必要性と展開方向 .....	II-1-5
1 - 3 . 中小企業基本法の必要性 .....	II-1-5
1 - 3 - 2 . 中小企業基本法の位置づけ .....	II-1-5
1 - 3 - 3 . 中小企業基本法の考え方 .....	II-1-6
1 - 3 - 4 . 中小企業基本法の構成案 .....	II-1-7

### 2. 組織

2 - 1 . 中小企業振興組織の現状 .....	II-2-1
2 - 1 - 1 . 機関別に見た中小企業振興活動の現状 .....	II-2-1
2 - 1 - 2 . 機能別に見た中小企業振興機関の現状 .....	II-2-2
2 - 2 . 中小企業振興組織の問題点 .....	II-2-6
2 - 3 . 中小企業振興組織のあり方 .....	II-2-7
2 - 4 . 新設振興機関の概要 .....	II-2-9
2 - 4 - 1 . 中央政府における中小企業振興専門部署の設置 .....	II-2-9
2 - 4 - 2 . 地方人民委員会における中小企業振興部 ( Department of SME Promotion : DOSMEP ) の設置 .....	II-2-15
2 - 4 - 3 . 中小企業支援センター ( SME Support Center : SMESC ) の設置 .....	II-2-15
2 - 5 . 既存機関における中小企業振興機能の強化 .....	II-2-18
2 - 6 . 共同化組織への支援 .....	II-2-21
2 - 6 - 1 . 業界団体 ( Association ) の活動支援 .....	II-2-21
2 - 6 - 2 . 事業協同組合の設立支援 .....	II-2-22
2 - 7 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの実現 .....	II-2-23
2 - 7 - 1 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの必要性 .....	II-2-23
2 - 7 - 2 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの考え方 .....	II-2-23
2 - 7 - 3 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの実施方法 .....	II-2-24

### 3. 金融制度

3 - 1 . 中小企業金融の基本構造及び最近の動向と中小企業の資金調達の現状 .....	II-3-1
3 - 1 - 1 . 基本構造 .....	II-3-1
3 - 1 - 2 . 近年の動き .....	II-3-4
3 - 1 - 3 . 中小企業の資金調達問題 .....	II-3-5
3 - 2 . 中小企業金融に関する政策、制度、運用システムの課題 .....	II-3-10
3 - 2 - 1 . 他の政策ないし関連制度との整合性 .....	II-3-10
3 - 2 - 2 . 運用上の課題 .....	II-3-11
3 - 2 - 3 . 整備を必要とする機能 .....	II-3-12

3 - 2 - 4. 中小企業金融改善のスケジュ - リング .....	II-3-15
3 - 3. 政策、制度の提案 .....	II-3-18
3 - 3 - 1. 担保制度の改革 .....	II-3-18
3 - 3 - 2. 中小企業金融公庫の設立 .....	II-3-23
3 - 3 - 3. 輸出振興に関連する制度の整備 .....	II-3-27
3 - 3 - 4. 出資機能(公的ベンチャ - キャピタル)の整備 .....	II-3-34

#### 4 . 信用保証制度

4 - 1 . 信用保証理念 .....	II-4-1
4 - 2 . 信用保証の仕組 .....	II-4-2
4 - 2 - 1 . 信用保証の三当事者 .....	II-4-2
4 - 2 - 2 . 信用保証業務 .....	II-4-2
4 - 3 . ヴィエトナムにおける信用保証制度創設の期待 .....	II-4-4
4 - 4 . 信用保証制度の基本要件 .....	II-4-5
4 - 5 . ヴィエトナム信用保証基金の概要 .....	II-4-8
4 - 5 - 1 . 信用保証設定に際し考慮すべき外部環境 .....	II-4-8
4 - 5 - 2 . 信用保証の基本 .....	II-4-9
4 - 5 - 3 . 対象企業 .....	II-4-9
4 - 5 - 4 . 金融機関 .....	II-4-10
4 - 5 - 5 . 保証率 .....	II-4-10
4 - 5 - 6 . 保証倍率 .....	II-4-11
4 - 5 - 7 . 信用保証料率 .....	II-4-11
4 - 5 - 8 . 全国運営組織 .....	II-4-12
4 - 6 . ヴィエトナム信用保証基金の基本計画項目 .....	II-4-13
4 - 7 . 長期計画 .....	II-4-15
4 - 7 - 1 . 年次計画 .....	II-4-15
4 - 7 - 2 . 事業規模の想定 .....	II-4-15
4 - 7 - 3 . 第一次長期計画 ( 2 年目よりの 5 年計画 ) .....	II-4-16

#### 5 . 工業用地確保

5 - 1 . 中小企業の土地利用の現状 .....	II-5-1
5 - 1 - 1 . ヴィエトナムの土地制度 .....	II-5-1
5 - 1 - 2 . 用地取得手続き .....	II-5-2
5 - 1 - 3 . 土地取引の状況 .....	II-5-3
5 - 1 - 4 . 担保権の設定・行使 .....	II-5-3
5 - 1 - 5 . 土地制度の改善状況 .....	II-5-4
5 - 1 - 6 . 事業用地開発状況 .....	II-5-4
5 - 2 . 課題と対応方向 .....	II-5-7
5 - 2 - 1 . 土地制度 .....	II-5-7
5 - 2 - 2 . 事業用地の開発 .....	II-5-8
5 - 2 - 3 . 土地制度に絡むその他の課題 .....	II-5-11
5 - 3 . 対応施策 .....	II-5-12
5 - 3 - 1 . 施策の展開順序 .....	II-5-12
5 - 3 - 2 . 喫緊の課題 ~ 中小企業向け工業団地開発 .....	II-5-13

## 6. 輸出振興

6 - 1 . 中小企業の輸出の現状.....	II-6-1
6 - 1 - 1 . 輸出状況.....	II-6-1
6 - 1 - 2 . 貿易制度と自由化.....	II-6-3
6 - 1 - 3 . 海外市場開発の状況.....	II-6-4
6 - 1 - 4 . 輸出振興.....	II-6-4
6 - 1 - 5 . 輸出金融.....	II-6-5
6 - 1 - 6 . 輸出知識・実務能力.....	II-6-5
6 - 2 . 課題と対応方向.....	II-6-6
6 - 2 - 1 . 輸出手続きの改善.....	II-6-6
6 - 2 - 2 . 市場・製品情報の収集・分析支援.....	II-6-6
6 - 2 - 3 . 輸出促進方法.....	II-6-6
6 - 2 - 4 . 輸出金融の充実.....	II-6-7
6 - 2 - 5 . 製品・技術開発や人材育成面での支援.....	II-6-7
6 - 3 . 施策.....	II-6-8
6 - 3 - 1 . 施策の考え方.....	II-6-8
6 - 3 - 2 . 支援内容.....	II-6-10

## 7. 技術・SI 振興

7 - 1 . 中小企業活動と技術・SI 振興に関連した支援策の現状.....	II-7-1
7 - 1 - 1 . 中小企業の工程別活動の現状.....	II-7-1
7 - 1 - 2 . 技術・SI 振興の現状.....	II-7-2
7 - 2 . 技術・SI 振興における課題.....	II-7-4
7 - 2 - 1 . 中小企業が抱える問題点と期待.....	II-7-4
7 - 2 - 2 . 中小企業が将来的に目指して行くべき工程別活動.....	II-7-5
7 - 3 . 中小企業の技術・SI 振興政策.....	II-7-8
7 - 3 - 1 . 中小企業の技術・SI 振興に必要と思われる支援方策.....	II-7-8
7 - 3 - 2 . 中小企業の技術・SI 振興方策.....	II-7-10
7 - 3 - 3 . 具体的な支援施策.....	II-7-14

## 8. 人材育成・経営高度化支援

8 - 1 . 現状.....	II-8-1
8 - 1 - 1 . 経営者・管理者教育.....	II-8-1
8 - 1 - 2 . 技術・技能教育.....	II-8-4
8 - 2 . 課題.....	II-8-6
8 - 3 . 人材育成・経営高度化支援に関連する施策.....	II-8-10
8 - 3 - 1 . 中小企業人材総合開発計画策定.....	II-8-10
8 - 3 - 2 . 中小企業振興人材育成プログラム.....	II-8-11
8 - 3 - 3 . 診断・指導事業創設.....	II-8-11
8 - 3 - 4 . 中小企業経営者育成促進事業.....	II-8-14

## 〔目次〕III. 産業編

### 1. 機械・部品産業

1 - 1 . 要約と結論.....	III-1-1
1 - 2 . 機械・部品産業の現状.....	III-1-4
1 - 2 - 1 . 機械・部品産業の概要.....	III-1-4
1 - 2 - 2 . 組織形態別に見た機械・部品産業の動向 .....	III-1-4
1 - 2 - 3 . 主要製品分野の動向 .....	III-1-6
1 - 2 - 4 . 中小企業の事業領域 .....	III-1-8
1 - 3 . 機械・部品産業における将来目標 .....	III-1-12
1 - 3 - 1 . 機械・部品産業の強みと弱み.....	III-1-12
1 - 3 - 2 . 主要製品分野ごとの将来目標.....	III-1-13
1 - 4 . 機械・部品産業における中小企業の発展方向と実現のための課題 .....	III-1-15
1 - 4 - 1 . 中小企業が将来担うべき役割と発展方向 .....	III-1-15
1 - 4 - 2 . 将来の発展方向を実現するための課題 .....	III-1-18
1 - 4 - 3 . 取引関係から見た展開方向とその要件 .....	III-1-19
1 - 4 - 4 . 技術的側面から見た発展方向とその要件 .....	III-1-21
1 - 5 . 機械・部品産業における中小企業の振興計画 .....	III-1-26

### 2. 電気・電子産業

2 - 1 . 要約と結論.....	III-2-1
2 - 2 . 電気・電子産業の現状と今後の発展方向 .....	III-2-5
2 - 2 - 1 . 電気・電子産業の動向 .....	III-2-5
2 - 2 - 2 . 電気・電子産業の今後の発展方向 .....	III-2-15
2 - 3 . 電気・電子産業における中小企業の動向と課題 .....	III-2-25
2 - 3 - 1 . 中小企業の位置づけ .....	III-2-25
2 - 3 - 2 . 中小企業の動向.....	III-2-25
2 - 3 - 3 . 中小企業を巡る課題 .....	III-2-29
2 - 4 . 電気・電子産業における中小企業振興計画.....	III-2-34
2 - 4 - 1 . 中小企業振興の枠組み.....	III-2-34
2 - 4 - 2 . 振興すべき中小企業群と発展段階 .....	III-2-36
2 - 4 - 3 . 中小企業の振興計画 .....	III-2-45
参考資料.....	III-2-50
( 1 ) 電気・電子産業の中小企業に必要な技術基盤 .....	III-2-51
( 2 ) 電気・電子産業の中小企業に必要な経営基盤 .....	III-2-60

### 3. 縫製産業

3 - 1 . 要約と結論.....	III-3-1
3 - 2 . 縫製産業における中小企業の位置付けと政策二一ズ.....	III-3-3
3 - 2 - 1 . 縫製産業の担い手.....	III-3-3
3 - 2 - 2 . 縫製市場と縫製業者 .....	III-3-7
3 - 2 - 3 . 縫製企業の政策二一ズ.....	III-3-9

3 - 3 . 縫製品の輸出環境の展望と輸出促進策 .....	III-3-16
3 - 3 - 1 . 日本市場の変化とベトナム中小縫製企業の輸出促進策 .....	III-3-16
3 - 3 - 2 . 米国市場の変化とベトナム中小縫製企業の輸出促進策 .....	III-3-17
3 - 3 - 3 . 欧州市場の変化とベトナム中小縫製企業の輸出促進策 .....	III-3-19
3 - 3 - 4 . 輸出環境の変化と中小縫製企業の輸出促進策への影響 .....	III-3-20
3 - 4 . 中小縫製企業に対する振興政策 .....	III-3-22
3 - 4 - 1 . テキスタイル産業と縫製産業とのリンケージに関する政策 .....	III-3-22
3 - 4 - 2 . 縫製産業における国営企業と民間企業との差別解消 .....	III-3-23
3 - 4 - 3 . 縫製企業間のリンケージに関する政策 .....	III-3-25
3 - 4 - 4 . その他の支援策 .....	III-3-26
3 - 5 . 振興計画案 .....	III-3-30
3 - 6 . (参考) 中国における繊維・縫製産業改革について .....	III-3-32

#### 4 . その他の重点サブセクター - 振興のための政策

4 - 1 . 要約と結論 .....	III-4-1
4 - 1 - 1 . 現状と課題 .....	III-4-1
4 - 1 - 2 . 中小企業振興政策課題の概要 .....	III-4-3
4 - 2 . その他の重点サブセクターの産業・企業概要 .....	III-4-5
4 - 2 - 1 . 産業概要 .....	III-4-5
4 - 2 - 2 . 企業概要 .....	III-4-10
4 - 3 . その他重点サブセクターの各論 .....	III-4-13
4 - 3 - 1 . 食品加工産業 .....	III-4-13
4 - 3 - 2 . 陶磁器産業 .....	III-4-17
4 - 3 - 3 . 木工・手工芸産業 .....	III-4-22
4 - 3 - 4 . プラスチック産業 .....	III-4-27

< 表目次 >

I. 導入編

表 2-1	資本規模別企業数 (1995 年時点) .....	I-2-1
表 2-2	従業員規模別企業数 (1995).....	I-2-1
表 2-3	民間企業の主要製造業種における従業員規模別構成 (1998 (推)) .....	I-2-2
表 2-4	各産業セクターの GDP 構成比(1995-1998) .....	I-2-3
表 2-5	製造業における各経済セクターの GDP 構成比 (1996-1998) .....	I-2-3
表 2-6	国営と非国営の工業企業数 .....	I-2-4
表 2-7	国営企業と非国営企業の生産構成比 (%) .....	I-2-5
表 2-8	ホーチミン市の縫製産業における一人あたり売上高 .....	I-2-5
表 2-9	企業別 GDP 成長率 .....	I-2-5
表 3-1	ヴェトナムの製造業を中心とする中小企業が抱える問題 (民間を中心) .....	I-3-2
表 3-2	ヴェトナムの中小企業の産業別工程別の現状 .....	I-3-4
表 3-3	日本企業による長期的に有望な投資先国の判断 .....	I-3-9
表 3-4	アジア主要都市の投資関連コスト比較 .....	I-3-9
表 3-5	税収の税別構成の推移 (1991 ~ 1998 年) .....	I-3-11
表 4-1	中小企業振興の段階的目標 .....	I-4-5
表 4-2	企業経営改革を取り巻く政策課題 .....	I-4-7
表 4-3	中小企業政策の対象 .....	I-4-10
表 4-4	中小企業振興に向けた重点支援策 .....	I-4-11



## < 表目次 >

### II. 個別政策編

表 2-1	ヴェトナムの中小企業振興機関とその機能（現状）	II-2-5
表 2-2	DOSMEP の段階別整備構想	II-2-15
表 2-3	中小企業支援センターの機能構成	II-2-17
表 2-4	SMESC の段階別整備構想	II-2-17
表 2-5	ヴェトナムの中小企業振興機関とその機能（将来目標）	II-2-20
表 2-6	ワンストップ・アドバイザー・デスクの段階別整備構想	II-2-25
表 3-1	商業銀行融資残高推移	II-3-1
表 3-2	企業形態別融資状況	II-3-3
表 4-1	（参考）主要国信用保証制度比較	II-4-7
表 4-2	ヴェトナム信用保証基金の規模概数（試算 1）	II-4-17
表 4-3	ヴェトナム信用保証基金の規模概数（試算 2）	II-4-18
表 5-1	ヴェトナムの主要工業団地	II-5-5
表 5-2	工業団地関連組織	II-5-5
表 5-3	ハノイ周辺の工業団地計画	II-5-6
表 5-4	ホーチミン周辺の工業団地計画	II-5-7
表 5-5	中小企業工業団地の特徴	II-5-14
表 6-1	ヴェトナムの輸出状況 1995 - 1998	II-6-1
表 6-2	中小企業の生産額シェア	II-6-2
表 6-3	今後の施策展開の順位	II-6-9
表 7-1	ヴェトナム中小企業の産業別にみた工程の現状	II-7-1
表 7-2	現在実施されている支援方策の現状	II-7-3
表 7-3	ヴェトナムの中小企業の産業別工程別にみた問題点	II-7-4
表 7-4	ヴェトナム中小企業が目指すべき工程別活動(機械・機械部品を中心に)	II-7-5
表 7-5	今後必要とされる支援方策	II-7-8
表 7-6	企業サイドのニーズから見る支援方策の段階的な必要度合い	II-7-9
表 7-7	ベトナムの中小企業における技術・SI 振興のための支援方策体系	II-7-13
表 7-8	整備すべき具体的な機械設備の例	II-7-15
表 7-9	整備すべき具体的な機械設備の例	II-7-15
表 7-10	企業ダイレクトリーとして把握すべき項目案	II-7-19
表 7-11	技術支援センターおよび SI 取引振興センターの具体的な展開スケジュール案	II-7-21
表 8-1	中等職業訓練校と技能教育校の生徒数	II-8-4
表 8-2	技術労働者の需給ギャップ予測	II-8-5
表 8-3	1995 - 96 年度における教師の基準達成率	II-8-6
表 8-4	ベトナムにおける労働者需要の見込み（1997 年調査による推定）	II-8-6
表 8-5	経営管理コースのセミナー参加費	II-8-8
表 8-6	人材育成・経営能力高度化支援施策の目標	II-8-14

<表目次>

III. 産業編

表 1-1	機械・部品産業における中小企業の支援策	III-1-3
表 1-2	ヴェトナムの機械・部品産業の現状	III-1-4
表 1-3	機械・部品産業における大手企業グループの概要	III-1-5
表 1-4	ヴェトナムの機械・部品産業の従業員規模別形態別企業活動の特徴	III-1-6
表 1-5	主要機械製品の需給動向	III-1-8
表 1-6	機械・部品産業における中小企業の業種別企業数(1995年)	III-1-9
表 1-7	ヴェトナムの機械・部品産業における中小企業群の分類とその事業活動	III-1-10
表 1-8	中小企業の工程別にみた活動実態	III-1-11
表 1-9	ASEAN 諸国との比較で見たヴェトナムの機械・部品産業の強みと弱み	III-1-12
表 1-10	ヴェトナムにおける主要製品の自給率および現調率の将来展望	III-1-14
表 1-11	製品分野別工程別にみた担い手の現状と将来	III-1-16
表 1-12	国内ディーゼルエンジン製造企業の部品調達の状況	III-1-16
表 1-13	アジア諸国における工作機械類の普及状況	III-1-24
表 1-14	ヴェトナムの機械・部品産業の中小企業のための振興計画	III-1-29
表 2-1	ヴェトナムの電気・電子産業における企業分布(99年8月現在)	III-2-5
表 2-2	ヴェトナムの主要電気・電子機器/部品の生産動向	III-2-7
表 2-3	ヴェトナムにおける電気・電子産業の分野別主要企業一覧	III-2-10
表 2-4	ヴェトナムの電気・電子産業における分野別主要企業の動向(大手企業と外資企業事例)	III-2-12
表 2-5	ヴェトナムの電気・電子産業における関連政策の現状と課題	III-2-14
表 2-6	ASEAN 主要国の電子産業における生産推移	III-2-18
表 2-7	電気・電子産業のグローバルな需給構造変化とヴェトナムの事業機会	III-2-20
表 2-8	ヴェトナムの電気・電子産業における段階的發展方向	III-2-22
表 2-9	ヴェトナムの電気・電子産業における段階別發展イメージ	III-2-23
表 2-10	ヴェトナムの電気・電子産業における主な中小企業の動向と課題(国営+民間事例)	III-2-26
表 2-11	外資導入の際のインセンティブ(現状と将来)	III-2-30
表 2-12	ヴェトナム電気・電子産業の分野別にみた担い手と中小企業	III-2-36
表 2-13	ヴェトナムの電気・電子産業において育成振興すべき中小企業群と具体的な役割	III-2-37
表 2-14	育成振興すべき中小企業群(A)の發展段階	III-2-38
表 2-15	育成振興すべき中小企業群(B)の發展段階	III-2-39
表 2-16	主要な金属加工方法(金型含む)と主要応用分野/材料特性	III-2-41
表 2-17	電気・電子産業における樹脂成型用金型生産技術の国際比較	III-2-43
表 2-18	電気・電子産業分野における中小企業振興施策	III-2-47
表 2-19	ヴェトナムの電気・電子産業における中小企業振興施策計画	III-2-49
付表 2-1	金属加工方法/プロセスと主要機械設備(価格)	III-2-52
付表 2-2	主要電気・電子製品と金属材料	III-2-53

付表 2-3	樹脂成型における加工方法 / プロセスと主要機械設備 (価格) .....	III-2-55
付表 2-4	電気・電子製品における樹脂材料の使用例 .....	III-2-56
付表 2-5	電気・電子産業用樹脂成型用金型に使用される主要鋼種 .....	III-2-57
付表 2-6	電気・電子産業における表面処理技術の必要性 .....	III-2-58
付表 2-7	表面処理技術と特徴 .....	III-2-59
付表 2-8	電気・電子産業における経営基盤強化要件 .....	III-2-60
表 3-1	1998 年時点の縫製産業の担い手 .....	III-3-3
表 3-2	1998 年時点の民間企業数 .....	III-3-4
表 3-3	1995 年時点の縫製産業の担い手 .....	III-3-4
表 3-4	1995 年時点の縫製産業の担い手 .....	III-3-5
表 3-5	民間企業数の変化 .....	III-3-5
表 3-6	1999 年に株式化が予定される国営縫製企業リスト .....	III-3-6
表 3-7	ホーチミン市における 1 人あたり月間衣料支出 .....	III-3-7
表 3-8	インタビュー調査リスト .....	III-3-11
表 3-9	米国における紳士シャツ 1 枚の原産地別コスト構成 .....	III-3-18
表 3-10	主要国からの米国向けテキスタイル輸出 .....	III-3-18
表 3-11	輸出環境の変化 .....	III-3-21
表 3-12	ヴェトナムのテキスタイル・縫製産業を取り巻く環境変化が与える影響 .....	II-3-21
表 3-13	中国におけるテキスタイルの使用状況 .....	III-3-22
表 3-14	中国における素材別内訳 .....	III-3-22
表 3-15	中小縫製企業に対する実行計画案 .....	III-3-31
表 3-16	縫製産業の担い手 (1997 年) .....	III-3-32
表 3-17	中国縫製企業数の推移 .....	III-3-32
表 3-18	形態別企業の規模 (1997 年) .....	III-3-33
表 3-19	企業形態別経営効率 (1997 年) .....	III-3-33
表 4-1	その他の重点サブセクターの産業特性分類 .....	III-4-5
表 4-2	従業員及び資本金規模別企業数 (製造業) .....	III-4-6
表 4-3	産業別生産高 (製造業) .....	III-4-7
表 4-4	品目別輸出高 .....	III-4-8
表 4-5	主要輸出相手国 .....	III-4-8
表 4-6	民間企業の生産高、企業数、従業員数、生産性 .....	III-4-9
表 4-7	木炉・石炭炉とガス炉の比較 .....	III-4-18
表 4-8	陶磁器製品の中国との比較 .....	III-4-19
表 4-9	高級家具製品産業の民間企業、国営企業の競争力の比較 .....	III-4-22
表 4-10	輸出割当て制度及び輸出税 .....	III-4-22

## < 図目次 >

### I. 導入編

図 4-1	ベトナムにおける中小企業振興政策の体系	I-4-9
図 4-2	中小企業振興計画	I-4-14

### II. 個別政策編

図 2-1	中小企業振興体制（当面）	II-2-8
図 2-2	中小企業振興体制（2002 年以降）	II-2-9
図 2-3	中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係（短期）	II-2-13
図 2-4	中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係（中長期）	II-2-14
図 2-5	ワンストップ・アドバイザーデスクの概要	II-2-26
図 3-1	中小企業金融改善のシーケンス	II-3-17
図 3-2	中小企業金融公庫による金融概観図	II-3-25
図 3-3	代理貸付のフロー	II-3-26
図 3-4	「産」「官」「学」による起業家支援体制	II-3-36
図 4-1	信用保証の三者契約関係図	II-4-3
図 4-2	信用保証業務の流れ	II-4-3
図 5-1	施策の展開順序	II-5-12
図 5-2	中小企業工業団地整備プログラムの体系	II-5-14
図 6-1	輸出振興ネットワーク	II-6-11
図 6-2	輸出振興支援フロー	II-6-12
図 7-1	機械・部品産業分野の中小企業の目指すべき方向性（取引先と技術力）	II-7-6
図 7-2	外資系企業と中小企業の取引により期待される効果	II-7-7
図 7-3	SI 技術支援センターの機能と他機関との連携	II-7-16
図 7-4	SI 取引振興センターの機能と他機関との連携	II-7-20
図 8-1	診断・指導制度の流れと中小企業向け政策金融	II-8-13

< 図目次 >

III. 産業編

図 1-1	中小企業の発展方向 .....	III-1-17
図 1-2	機械・部品産業における中小企業の取引の拡大方向 .....	III-1-20
図 1-3	技術的側面から見た将来発展方向 .....	III-1-22
図 1-4	技術的要件の将来発展方向 .....	III-1-23
図 1-5	ベトナムにおける SI 加工分野別の問題点と対策方法 .....	III-1-25
図 2-1	ベトナムの電気・電子産業における中小企業群の位置付けと 育成振興の枠組み .....	III-2-3
図 2-2	一般的な電気・電子産業における中小企業群（SI 含む） の構造的位置づけ .....	III-2-35
図 2-3	ベトナム電気・電子産業における中小企業の位置付けと 育成振興の枠組み .....	III-2-35
図 2-4	育成振興すべき中小企業群（C）における金属加工（金型含） の発展段階 .....	III-2-42
図 2-5	育成振興すべき中小企業群（C）における樹脂成型（金型含） の発展段階 .....	III-2-43
図 2-6	育成振興すべき中小企業群（C）における表面処理（金型含） の発展段階 .....	III-2-45
付図 2-1	金型部品加工精度と樹脂成型度合い .....	III-2-57
図 3-1	国内市場への供給業者構成割合 .....	III-3-8
図 3-2	輸出市場への供給業者構成割合 .....	III-3-9
図 3-3	民間中小縫製企業振興のための政策体系 .....	III-3-10
図 3-4	下請企業に対する金融助成措置の例 .....	III-3-26
図 3-5	産地組合の結成と政府の支援(1) .....	III-3-27
図 3-6	産地組合の結成と政府の支援(2) .....	III-3-27

## 【略語表】

### < 既存機関 >

BIDV : ヴィトナム投資開発銀行(Bank of Investment and Development of Vietnam)
HCMCUT: ホーチミン工科大学(HCMC University of Technology)
HEPZA: ホーチミン市輸出加工区局(Ho Chi Min City Export Processing Zone Authority)
HMMCUE: ホーチミン経済大学(HCMC University of Economy)
HUE: ハノイ経済大学(Hanoi University of Economy)
HUT: ハノイ工科大学(Hanoi University of Technology)
MARD: 農業・地方開発省(Ministry of Agriculture and Rural Development)
MOET: 教育訓練省(Ministry of Education and Training)
MOF: 財政省(Ministry of Finance)
MOI: 工業省(Ministry of Industry)
MOLISA: 労働・戦傷者・福祉省(Ministry of Labor, War Invalids, and Social Affairs)
MOSTE: 科学技術環境省(Ministry of Science, Technology and Environment)
MOT: 商務省 (Ministry of Trade)
MPDF : メコン河流域開発基金 ( Mekong Project Development Facility )
MPI: 計画投資省(Ministry of Planning and Investment)
MPRC: 首相府研究委員会(Prime Minister's Research Committee)
NEDCEN: 非国営経済開発センター(Non-State Economy Development Center)
SBV: ヴィトナム国家銀行(State Bank of Vietnam)
STAMEQ : 標準・品質機関 ( Directorate for Standards and Quality )
UAIC: 商工業組合連合(Union Association of Industry and Commerce)
VCCI: ヴィトナム商工会議所(Vietnam Chamber of Commerce and Industry)
VICOOPSME: ヴィトナム合作社中央評議会(Central Council for Cooperative Alliance and Small and Medium Enterprises of Vietnam)
VIETRADE : ヴィトナム貿易促進委員会(Vietnam Trade Promotion Commission)
VINATEX : ヴィトナム繊維縫製会社 ( Vietnam National Textile and Garment Corporation )
VIZA: ヴィトナム工業団地局(Vietnam Industrial Zone Authority)

### < 調査団提案機関 >

CPSIT: SI取引振興センター(Center for Promotion of SI Transaction)
CTS: 技術支援センター(Center for Technology Support)
DOSMEP: 中小企業振興部(Department of SME Promotion)
OSAD: ワンストップ・アドバイザー・デスク・センター(One-Stop Advisory Desk)
SMEPA: 中小企業振興庁(Small & Medium Enterprises Promotion Agency)
SMESC: 中小企業支援センター(Small & Medium Enterprises Promotion Agency Support Center)

< その他 >

AFTA: アセアン自由貿易圏(ASEAN Free Trade Area)

FOB: 本船渡し貿易(Free on Board)

HOMC: ホー・チ・ミン市 (Ho Chi Minh City)

LPF: レヴェル・プレーイング・フィールド(Level Playing Field)

SI: サポートイング・インダストリー、裾野産業(Supporting Industry)

SOE: 国有企業(State-Owned Enterprise)

VND: ヴィエトナム・ドン(Vietnamese Dong)

## . 導入編



## 1 .調査の目的と範囲

## 1．調査の目的と範囲

### 1 - 1．調査の目的

本調査の目的は、製造業を中心とする中小企業について、今後改革される国営企業も視野に入れながら、その振興計画を策定する事である。

より具体的には、以下の3点を目的としている。

- (1) 中小企業振興政策の基本的フレームを提供すること
- (2) 製造業に照準を当てながら、中小企業全体に関わる中小企業振興政策を策定すること
- (3) 主要産業セクターの中小企業振興計画を策定すること

本調査において製造業に照準を当てている背景として、ヴェトナム国の経済・産業の置かれた下記のような状況がある。

- 1) ヴェトナム国において民間を中心とする製造業分野の中小企業が、質的にも量的にも、その潜在性に比べ十分な役割を演じていない。(民間製造業全体としてもGDPの2%程度)
- 2) その重要な要因として、中小企業の振興に関連して体系化された政策策定と実施が未だなされていない。
- 3) 製造業分野は、経済効果の期待される輸出の拡大のみならず、国内外の市場開発に大きな役割を持ち、ひいては経済・雇用の拡大に寄与するが、その産業基盤を担う中小企業が存在していない。

以上を加味し、ヴェトナム国計画投資省(MPI)との協議の上で本調査の対象範囲が決められている。

### 1 - 2．調査の範囲

本調査において振興政策の対象は、製造業における中小企業分野を中心としている。製造業における中小企業は、特に質的にも産業構造的にも従って国際競争力の視点からも発展が遅れ、更に今後の国際変化への対応が望まれる。ただし、法制度の枠組みおよび金融制度、人材育成などは、非製造業を含む一般の中小企業分野への適用も視野に置く。また、企業調査はハノイ、ホーチミンシティの大都市圏の中小企業群を中心として行ったが、当然、国内経済の均衡の取れた安定的な発展と、産業の高度化にとって、地域的な広がりのある、幅広い中小企業の発展が重要であることは調査団およびMPIとも認識しており、施策構築にあたって、その基盤を確立する為の施策も視野に入れている。

個別産業の振興政策および振興計画対象は、機械・部品産業、電気・電子産業、縫製産

業である。その他の重要セクター（食品加工、プラスチック、陶磁器、木工・手工芸）については政策課題の抽出に留めている。計画の対象期間は、2002年までの直近を含む短期を2005年まで、中期を2006年から2010年まで、長期を2020年までとする。

特に振興政策の策定にあたっては、製造業関連の中小企業の中でも、努力を惜しまず、リスクを取って成長しようとする企業を引き上げることを念頭に置いている。すなわち、既存製品の輸出・国内市場への販売拡大、あるいは新市場・新製品の創出などに挑戦しようとし、努力する企業である。さらに、そのような「志」を持って起業に挑戦をする経営者の支援も視野に入れている。

## 2 . 中小企業の現状と 関連施策の動向

## 2 . 中小企業の現状と関連施策の動向

### 2 - 1 . 中小企業の現状

世界各国の中小企業の定義を見ると、各国の発展段階や産業・経済政策の方向性によって様々な定義がなされている。そうした中、ヴェトナム国政府は 1998 年 6 月に政令 NO.681/CP-KTN において、中小企業の暫定定義として、資本金 50 億ドン未満、従業員 200 人未満の法人と決めた。従って、中小民間企業、中小国営企業、中小合作社は含まれるが、非法人の自営業は含まれない。下記の二つの表を見ると、資本規模別では 91.3%、従業員

表 2-1 資本規模別企業数 (1995 年時点)

企業形態	総計	50 億 D 未満	50 億 D ~ 100 億 D 未満	100 億 D ~ 200 億 D 未満	200 億 D ~ 300 億 D 未満	300 億 D 以上
国営企業	5,873 社	4,376	691	421	141	253
外資企業 (含合弁)	692 社	353	104	96	42	97
民営企業	10,916 社	10,882	26	4	1	3
株式会社	118 社	90	12	9	4	3
有限会社	4,242 社	4,123	72	26	10	11
合作社	1,867 社	1,827	22	12	3	3
自営業者	1,879,402	1,879,402	—	—	—	—

(出所) Industrial Department, MPI, 1999

表 2-2 従業員規模別企業数 (1995)

企業形態	総計	100 人 未満	100 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人 以上
国営企業	5,873 社	4,087	190	263	1,333
外資企業(含合弁)	692 社	406	15	33	238
民営企業	10,916 社	8,120	165	351	2,280
株式会社	118 社	92	3	3	20
有限会社	4,242 社	3,276	105	142	719
合作社	1,867 社	1,096	38	97	636
自営業	1,879,402	1,879,402	—	—	—

(出所) Industrial Department, MPI, 1999

規模では 74.2%の割合のものが、中小企業の範疇に入っていると推定される。特に資本規模での定義からすると、国営を除けば 97%が中小企業の範疇に入り、非国営のほぼ全ての企業が中小企業である。

上記統計ベースは、1995 年にベトナムにおいて初めて GSO (General Statistical Office) により実施された大々的な統計調査で、これをもとに MPI の Industrial Department で推計したものである。なお、その後こうした大々的な事業所調査は実施されていない。

同調査によれば、製造業の企業数は 8,577 社、内中小企業は 7,373 社である。この数は例えばタイにおける製造業分野の中小企業 10 万社に比較して極めて低い水準である。これら製造業の中で国営企業が 2,000 社、合作社が 1,500 社で、5,000 社が民間企業である。この時点で、製造業における中小企業の比率は、全業種での比率より下回るものの、資本金規模 50 億 VND 以下で 86%となり、従業員規模 200 人未満では 90%を超えているものと見られる。これらを総合し、資本金の条件と従業員規模を何れかを満足する企業を中小企業とした場合、製造業の法人企業のうち約 95%がこの範疇に入るものと推定される。

1995 年以降の近年の状況について、GSO(General Statistical Office)が推計しているが、表 2-3 に示すように、製造業における民間企業数(合作社を除く)は 1998 年で 5,620 社と推計されている。その内 100 名未満の従業員数の企業が占める割合は 93%で、200 名以下のデータは示されていないが、95%を超えるものとみられ、民間製造業の縫製あるいは皮革産業等、一部の産業を除き、中小企業が圧倒的な比率を占めている。

中小企業の活動の GDP に対する割合については正確なデータは公開されていないが、MPI では国営も含む中小企業全体で 24%を占めると推計している。さらに、GSO の調査データ等から、国内民間製造業の GDP に対する寄与度は 2%強の水準と推定され、極めて低

表 2-3 民間企業の主要製造業種における従業員規模別構成 ( 1998 (推) )

	100 人 未満	100 ~ 299 人	300 ~ 499 人	500 人以上	合計
合計	5,155 社	299	72	94	5,620
食品・飲料	3,026 社	48	10	21	3,105
縫製	88 社	85	24	23	220
皮革・製靴	14 社	13	7	31	65
木工品	371 社	25	5	6	407
非金属	627 社	26	3	1	657
その他	1,029 社	102	23	12	1,166

( 出所 ) General Statistical Office (1999)

表 2-4 各産業セクターの GDP 構成比(1995-1998)

	1995	1996	1997	1998(est.)
GDP*(10億 VND)	228,893	272,035	313,624	368,692
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
サービス	44.1%	42.5%	42.2%	41.3%
製造業・建設	28.8%	29.7%	32.1%	32.7%
農林水産業	27.1%	27.8%	25.8%	26.0%

(出所) General Statistical Office(1999); GDPは名目値

い水準にある。法人登録されていない自営業者を全て含めた場合で約5%の水準と推定される。これらの自営業者の法人登録化、民間企業の発展・高度化、国営企業の合理化などが進展することを踏まえると、製造業分野での中小企業の活動拡大のポテンシャルはきわめて高い。

表 2-5 製造業における各経済セクターの GDP 構成比 (1996-1998)

	1995	1996	1997	1998(est.)
GDP*(10億 VND)	34,329	41,301	51,710	63,677
国営	56.5%	53.3%	51.7%	50.4%
外資(含合弁)セクター	11.4%	13.7%	18.5%	22.4%
自営業、農業セクター	19.9%	20.5%	18.9%	17.5%
民間セクター(公式)	10.1%	11.1%	10.0%	9.0%
合作社	1.5%	1.4%	0.8%	0.7%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(出所) General Statistical Office(1999); GDP は名目値

## 2 - 2 . 企業改革の動向

1986年のドイモイ政策を契機に様々な経済改革が実施されたが、その中で本調査に関係する企業改革に関し、推進状況と課題を以下に掲げる。

第一に、1987年以降、国営企業の独立採算化と国営企業への補助金の明示的廃止が実施された。但し、国営企業が一時的に赤字になる場合は、政府や国営銀行から赤字部分の資金補填など様々な支援制度が温存され、その意味では黙示的補助金はなお続いている。

第二に、1990年代前半から、政府は財政補助負担のない形での、民間企業への振興に乗り出した。これに伴い民間企業の全体数は1993年の6,808社から1998年(推定)には26,021社に増加している。但し、民間企業に比べて、国営企業の利権は、後の章で検討さ

れるように現時点においても相当大きい。従って、これまでの政策は、民間企業に法人としての認知を与えるところまで推進されたといえる。また、1999年に制定され2000年1月から施行される新しい企業法は、民間企業のみを対象としており、国営企業も包括して取り込まれていない課題が残されている。

第三に、1994年に国営企業の競争力を増すための統廃合が実施された。但し、こうした統廃合は、利権から生じる仕組みの利益を有する国営企業のもとに、事業基盤の弱くかつ不効率な国営企業を一部抱え込んだクロス・サブシディの形となっている。真に国営企業の競争力を増すためには、今後、国営企業の利益廃止と恒常的な赤字を有する国営企業の解散など思い切った改革が必要とされる。

従って、企業改革は、一方で国営企業の改革、他方で民間企業の振興を伴いつつ、今後一段と強化されるべき喫緊の課題である。その背景は以下の2点にまとめられる。

第一に、2005年以降、ベトナムの産業は、相次いで国際環境の激変を受ける。すなわち、(i)WTO テキスタイル協定に従い、2005年1月1日に、国際貿易において、目下、国営企業がほぼ独占している輸出クォーターは廃止される。(ii)2006年1月1日までに、AFTAの規定に従い、ベトナムは非関税輸出障壁を撤廃し、輸入関税を5%以下に引き下げる必要がある。この結果、これまで政府により保護されてきた国営企業を主体とする輸入代替産業は打撃を受けることになる。(iii)ベトナムがWTOに加入すると、2010年前後に加入条件の完全実施が義務付けられる。この結果、外資系企業に対してもベトナム国営企業と同一の事業環境を供与しなければならなくなり、現時点のような国営企業が独占する権利は廃止されざるをえない。もっとも、1999年に米国との間で通商協定が締結されると、対越米国投資に際して、米国政府は国営企業の独占的権利の是正を要求する可能性が高い。こうした状況を目前に、政府の手厚い保護下にある国営企業の改革は焦眉の急となっている。

第二に、製造業分野においても非国営企業の増加は、特に民間企業セクターを中心に目を見張るものがある。(表2-6)しかし、1986年以降1996年までの非国営企業と国営企

表2-6 国営と非国営の工業企業数

	1998年	1990年	1992年	1994年	1996年
国営企業	3,111	2,762	2,268	2,062	1,958
中央政府直轄	681	589	537	588	549
地方政府直轄	2,430	2,173	1,731	1,474	1,409
非国営企業	350,909	390,756	374,837	499,603	612,977
合作社	32,034	13,086	5,723	1,648	N/A
民間企業	318	770	1,114	4,909	N/A
自営業	318,557	376,900	368,000	493,046	N/A

(出所) “Enterprise Reform Project”, 1998 (Mallon R funded by ADB)



表 2-7 国営企業と非国営企業の生産構成比 (%)

	1996	1998 年	1990 年	1992 年	1994 年	1996 年
国営企業	56.3	56.5	67.6	70.5	72.4	68.0
中央政府直轄	33.8	32.2	46.0	50.5	52.2	45.2
地方政府直轄	22.5	24.3	21.7	20.0	20.1	22.8
非国営企業	43.7	43.5	32.4	29.5	27.6	32.0
合作社	28.1	23.9	9.1	2.8	1.1	0.8
民間及び自営業	15.6	19.6	23.2	26.6	26.5	31.2
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) “Enterprise Reform Project”, 1998 (Mallon R funded by ADB)

業の生産額構成比は、趨勢的に非国営企業が一貫して上昇しているとは言えない(表 2-7)。

また、調査団がホーチミンシティの縫製産業における一人あたり売上高(1998 年統計)を比較したところ、国営企業の方が高い結果が示されている(表 2-8)。

更に、近年において、民間企業の付加価値成長率が GDP の平均成長率を下回っている(表 2-9)。

表 2-8 ホーチミンシティの縫製産業における一人あたり売上高

	国営企業(16 社)	民間企業(140 社)
売上総計	1,220,615 百万ドン	722,924 百万ドン
従業員数総計	29,906 人	32,456 人
一人あたり売上高	40.82 百万ドン	22.27 百万ドン

(出所)ホーチミンシティ統計局

表 2-9 企業別 GDP 成長率

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年(推)
GDP 成長率	9.0%	9.3%	8.2%	5.8%
国営企業付加価値成長率	9.4%	11.3%	9.7%	5.7%
民間企業付加価値成長率	4.2%	10.6%	6.2%	5.3%

(出所) General Statistics Office(1999)

(注)民間企業には合作社を含まない

こうした、事業所数構成、産業規模、から見た中小企業の位置付けとは別に、産業構造的な視点から見ても、企業間の分業・連携・補完関係など、今後の高度化が求められる。ヴェトナムの国営企業では、中小規模であっても、内部的に非効率な一貫生産を展開するものが多い。鑄造・鍛造など単能プロセスを事業とする企業においても外部企業との関係を希薄で、非効率的な生産規模に留まっている。一方、民間の中小企業も単独で事業展開

するものが多く、外資、或いは国営との間での有機的な事業関係、産業構造が構築されていない。

以上から、このまま民間企業を劣後条件ないしは差別された条件下に放置し、産業全体として有機的な構造を持たないままにしておいたのでは、民間企業は、国際環境の激変が始まる 2005 年以降のベトナム経済の担い手になりえない。従って、民間企業の育成は緊急の課題と認識されるに至っている。

### 2 - 3 . 中小企業振興政策の動向

ベトナムにおいて、民間企業政策が明示的に打ち出されたのは 1996 年以降である。また、中小企業振興政策策定の方向が明示的に打ち出されたのは 1998 年以降である。ちなみに、本調査団に所属する団員が、1996 年から 1997 年にかけて、JICA による市場経済化支援開発調査の一部として中小企業振興政策を提案した時点では、計画投資省(MPI)が民間企業育成の視点から、また、工業省(MOI)がサポーティング産業の育成の視点から検討を進めている段階であった。1998 年以降、政府は、輸出競争力強化、雇用吸収、企業経営の効率化などを目的に、以下のような手順で民間企業政策を含む中小企業振興を打ち出した。なお、この間ベトナム政府に対する政策支援を実施したのは、UNIDO、IFC、ADB など国際機関であった。

第一に、1998 年から VCCI、VICOOPSME、商務省(MOT)等に中小企業の支援センターが開設された。また、業界団体の結成が促進され、業界と政府とのコミュニケーションパイプの組織化が緒につき始め、また、国営企業と中小企業とのリンケージの基礎が形成され始めている。

第二に、1998 年には、民間企業に対する貿易権の拡大や設立登記の簡素化、輸出クォーターの一部入札化が実施された。

第三に、1998 年に、中小企業の暫定定義が決められた。政府は、No.681/CP-KTN において、暫定定義として、資本金 5 億ドン未満、従業員 200 人未満の法人と決めた。この定義に従って全業種にわたる中小企業を分類すると、中小企業は中央政府管轄企業の 50%、地方政府直轄企業の 75%、そして非国営企業の 90%を構成する。

第四に、ベトナム政府は、目下、国営企業と民間企業、大企業と中小企業の差別是正による競争条件の均等化を実施する過程にある。但し、その際、中小企業に対する特別な支援策を実施する意向である。また、制度・組織整備の一貫として、信用保証制度の創設、中小企業育成当局の設置などが早期実現を目標に検討されており、その事が 1999 年 9 月政府より公表された、民間セクター振興プログラム(PSPP: Private Sector Promotion Program)の中にも明示的に示された。

ベトナムでは、そもそも民間企業の振興は、これまで中国に比べ、政策の首尾一貫性の面で遅れをとっていないとは言えない。例えば、中国における民間企業の振興は、1980 年

代は人民公社の解体と郷鎮企業の振興、1990年代は国営企業の利権廃止と赤字国営企業の解散など矢継ぎ早の政策が実施されてきた。これに対し、ヴィエトナムでは、例えば、(i) 1992年以降国営企業の株式会社化が叫ばれて久しいが、国営の産業別総公司(General Corporation)や国営大企業が株式会社化される計画はなく、国営の小企業のみの実績が見られるに止まっている、(ii) 政府指導部が綱紀粛清を指示する一方で、税官吏による民間企業への賄賂要求が拡大しているといった状況がある。

ヴィエトナム政府も上で述べたような経過を経ながら様々な活動を推進し、中小企業振興の姿勢を明らかにしてきている。いわば、これまで相対的に遅行してきた経済セクターを引き上げ、より完成度の高いマルチセクター経済の新しいステージへの展開を図ろうとする中で、中小企業の役割に幅広い角度から期待を示している。社会の中小企業への認識、期待感も盛り上がりつつある。一方中小企業振興に向けて関連省庁の体制、法制度的基盤も不完全ながら整い始め、本格的かつ具体的な振興政策策定・遂行の時機となっている。

### 3 . 中小企業の経営課題と 政策課題

### 3 . 中小企業の経営課題と政策課題

#### 3 - 1 . 中小企業の抱える問題と経営改革の課題

本調査では中小企業の置かれている実態、経営者の政策に対するニーズ、今後の展開の方向性と課題等を調査するために、MPI が選択したハノイ、ホーチミンシティ近郊の 45 社を含め、約 150 社を訪問した。表 3-1 に示すように、現在、ベトナムの中小企業は数多くの問題を抱えている。その問題は企業が、経営管理能力、技術力など、十分な力を持たない事に由来するものも多い。しかし、加えて、国営企業あるいは合作社に主導的な立場を与えてきた産業・社会政策からもたらされる、国営企業などとの間での不平等な取り扱い、アジア経済危機以降の市場の縮小・伸び悩み等、中小企業自らの努力で解決することの難しいものも少なくない。この調査結果から判断すると、1) 資金不足、2) 市場・技術に関する情報不足、3) 国営企業との事業環境の格差、4) 頻繁に変わる制度への対応、5) 人材不足、6) 土地入手が困難であることが多くの企業に共通した問題となっている。

1997 年の JICA ベトナム国市場経済化支援開発調査（第二フェーズ）において、輸出型中小企業が抱える問題点と政策ニーズを把握するため、ハノイ市内外、ホーチミンシティ内外の 20 社のヒヤリング、及び、251 社のアンケート調査が実施されている。この時点での調査と比較し、中小企業の置かれている環境は、一部でアジア経済危機の影響があることを除けば、大きな変化を見せていない。ただ、企業の経営者が、行政に対する批判を含め極めてオープンに批判も含めて発言するよう変化している。産業団体や民間企業と政府との間のコミュニケーションの素地が醸成されてきていると評価出来よう。中小企業振興施策の遂行には経営の現場からの声をベースとしたボトムアップアプローチが重要な鍵の一つである。この方向に向けての環境が改善しているとみられる。

表 3-1 に示された、現在企業の直面している問題の中には、後の章で考察する中小企業関連の政策対応が効果を上げるものと期待されるものもあるが、一方、地道な制度改革、市場経済インフラ整備の積み上げ、基礎的な学校教育、そして産業・経済の発展自体に伴って時間とともに解決せざるを得ない面も少なくない。しかし、中小企業振興の基本的な環境として、これらの問題が複合した形で働き、事業家、経営者、起業家の活性が十分に引き出されていない事が認識されなければならない。これは次節でも触れている LPF(Level Playing Field)あるいは行政改革とも深く関連する問題である。

こうした現象は、企業経営者、中でも民間企業と行政および金融機関の間の信頼関係が希薄であるところに象徴的に現れている。典型的なものとして、公務員からの干渉やそれらへの対応に関連する時間を含めて経営者に様々な無駄を強いており、これを避けるべく、企業規模の拡大を避け小規模に留まる姿勢も見られる。経営者の間で、大きくなることに

表 3-1 ヴィエトナムの製造業を中心とする中小企業が抱える問題（民間を中心）

資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんどの企業が長期資金を調達できない。</li> <li>・資金調達に求められる担保物権が無い、またあっても評価が低位。</li> <li>・資金調達に必要な事業計画がなかなか書けない。</li> <li>・基本的に金融機関との間に信頼関係がなく、現実には家族、親戚友人などからの資金調達に頼る。</li> </ul>
土地確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業向け工業団地がハノイでは進まない。</li> <li>・資金と並んで工場用地確保が拡大を阻んでいる。</li> <li>・国営企業からの土地の借受けて将来が不明で、事業が計画出来ない。</li> <li>・ハノイ、ホーチミンシティでは住工混在による環境問題が起こっている。</li> </ul>
税制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VAT制度導入に伴う混乱。</li> <li>・輸出製品用原材料輸入に伴うVAT課税と還付の遅れ。</li> <li>・税関職員による恣意性が働き、適用税率が一定しない。（税率の判断、製品価格評価）</li> <li>・税構造が複雑すぎる。</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧ソ連・東欧の設備機械で低品質・低生産性の活動。（他の諸国の2-3世代前）</li> <li>・新製品、新製造技術、材料に関する情報が入らない。</li> <li>・新しい機械を導入しようにも使えるスタッフが居ない。</li> <li>・生産管理、品質管理の知識が無く、社長の感頼り。</li> <li>・大手・外資との取引関係が無く継続的技術指導が受けられない。</li> <li>・厳しくなる環境対応に資金、技術的に追いつかない。</li> <li>・技術の取り引きがコスト的、仕組みに難しい。</li> </ul>
輸出/販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外市場情報が得られない。国内も良くわからない。</li> <li>・通信コストの問題もあり、サイバー情報取得に大いに遅れる。</li> <li>・直接信用許可の取得や、繊維など一部の製品に存在する輸出割当の確保。</li> <li>・メーカー特有の「作れば売れる」と考えるプロダクトアウトの発想が強い。</li> <li>・密輸が横行する為に国内市場からはじき出される。</li> </ul>
経営管理・ 人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の殊に製造業に良い人材が集まらない。</li> <li>・市場経済化の環境に合った経営管理あるいは事業計画が出来ない。</li> <li>・教育機関が設備も古い為、理論重視で質が悪く、職業訓練が進まない。</li> <li>・経営羅針盤となる産業の展開の方向性がわからない。</li> </ul>
国営企業との 事業環境格差	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外企業との合弁における国営企業の優先的取り扱い。</li> <li>・輸出は1998年までほぼ自由度が無くSOEを通して来た。</li> <li>・土地利用権取得に大きな格差がある。</li> <li>・銀行の姿勢と、必須条件としての担保徴求の制約から資金調達が困難。</li> <li>・市場、技術などすべての情報にSOEは近く、不公平。</li> <li>・厳しい社会の官尊民卑で、1996年の第8回共産党会議でSMEが認知される。</li> </ul>
行政システム・ 手続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種の行政手続きが複雑で頻繁に変わり、時間とコストがかかる。</li> <li>・儲かると見るや各種の行政機関の訪問を頻繁に受け、時間とコストが掛かる</li> <li>・関税や土地評価など各種の申請の処理に恣意性の働く部分が多く、不公平そしてそのため事業の計画性が持てない。</li> </ul>

（出所）JICA 調査団

伴う煩わしさに対し、十分な便益が感じられ無い事がしばしば強調される。ヴィエトナムにおける代表的な業界団体発行の新聞においてさえ、企業の成功ケースについて経営者からの掲載許可を容易に得られない実態が、政府・社会に対する経営者の心理の複雑さを表している。これらの現象は、現在のヴィエトナムの市場経済システムには、起業家を含めて多くの参画者と、その継続的エネルギーの注入を喚起する魅力拡充の必要性を裏付けているといえよう。

今回の調査において企業から出されている政策ニーズについて各産業の個別編に詳しくまとめている。

本調査以外にも、企業の実態を調査したものがあるが、最近時点で、製造業種の民間企業に焦点を絞り、中小規模が主体となる民間企業の中で、比較的大手となる100人以上の従業員を持つ企業を、MPDFが調査している。その中でも経営課題として、指摘されているものは下記の点である。

投資資金の不足：	53%
情報の不足：	41%
運転資金の不足：	39%
東アジアの経済危機：	19%
政府の不明確な政策：	16%

先に見たように、本調査でも、資金について問題指摘をする声が多かった。しかし、その一方で、借り入れた資金で設備を投入し生産拡大を実現した時の販売先、さらに販売拡大を実現した時の収益の見込みについての質問に答えられず、金融機関あるいは行政担当者が頻繁に指摘する、「民間中小企業は事業性について無頓着で、単に作れる物をつくるだけ。計画性も無く拡大に焦りすぎる」という意見を証明する場面に遭遇する事も少なくない。先のMPDFの調査は比較的成長した企業であるが、ここにおいて41%が情報の不足を上げているのは、企業が成長し次の拡大を図ろうとすると、新たな市場開発あるいは技術導入に向けての課題が表面化していることとして着目すべきであろう。

本調査の中心である製造業の、中でも重要セクターとして分析した業種について、製品の加工から販売というビジネスのプロセスを軸に、中小企業の現状の活動の特徴を表3-2に整理した。各産業は、産業の特性・発展段階が異なり、抱える問題は違う。例えば、縫製産業においては既に量産型市場での輸出、海外市場の開発が課題となり、更なる価格・品質の競争力そして製品開発力等、発展段階の上を目指した問題を抱えている。

また、陶磁器や木工品などの伝統工芸品では中小企業が直接輸出先を探索していく場面も出てくるが、海外とのコネクションあるいは情報が極めて限られ、系統だった方策が取られていない。一方で、伝統的かつ俗人的な技術が十分に継承されないという問題も抱えている。

機械・部品産業、電気・電子産業では、国際市場での競争力を獲得するには課題が多く、先ずASEAN地域としての競争力確保に向けて、基礎的産業基盤を育成していく政策が求められる時期である。

これら個別的な問題と対応については、各論の個別産業における中小企業振興計画において詳しく触れている。ここで見られた問題点から見た場合、ベトナム中小企業の企業の経営課題は大きく下の5点に纏められよう。

- －資金・土地・人材などの基本的経営資源の確保
- －生産管理・品質管理力も含めた経営管理能力の強化
- －市場ネットワーク・取引ネットワークの確保・拡大と多様化
- －新技術および技術情報の確保
- －経営者の士気の高揚と新たな起業家の参画

表 3-2 ヴィエトナムの中小企業の産業別工程別の現状

産業分野 工程	機械・部品	電気・電子	縫製	その他 (陶器、食品加工、プラスチック成形、木材加工)
開発・設計	自ら開発を行っている場合は少ない。但し、アフターマーケット向けのイミテーション部品を図面化して、生産している。	自ら開発を行っていることは少ない。産業用電気部品の設計を行っている企業は存在する。	委託生産が中心であるが、一部の企業で開発輸出を行っている。	独自の製品を持つ企業は少なく、海外製品を模倣しながら、簡単な改良設計を行っている。
生産	古い設備を活用して、多種多様の製品を少量生産している。	手作業が中心の組立生産が多い。	労働集約的な工程であるミシンを活用した縫製工程を中心に実施している。	古い設備を使いながら労働集約的な生産工程が中心である。
調達	材料調達を行う程度で、部品調達は行っていない。	材料調達が中心であるが、組立型企業では、海外からの部品調達も見られる。	委託先からの原材料供給がほとんどである。	原材料を現地商社や企業から調達している。
検査	検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。	検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。	検針などかなり細かい検査を実施している。	独自検査をしているところは少なく、法的に定められた試験検査のみを検査場で実施している。
販売	小売り市場が中心であるが、一部設備の修理用部品を生産し、企業へ納入する場合も有る。	小売り市場が中心である。	委託加工先への納入が多い。	小売り市場へ納入している。また、直接販売も見られる。

(出所) JICA 調査団



## 3 - 2 . 市場経済化に向けての企業経営の環境改革

3-2および次の 3-3 では、前節で述べた中小企業の経営課題の重要な背景もなしている、企業経営の外部環境として重要な政策や制度の課題を見る。本調査の中で製造業を中心とする中小企業振興に向けて具体的対応策を議論する分野については、次ぎの 3-3 に政策課題、そして 4-5 以降で提言を総括的に纏めている。

ここでは、その前に、ヴェトナムにおける市場経済システムの下で企業活動の基盤として整備が求められている、1) 民間企業振興に向けての「LPF」、2) 行政および行政手続きの改革、3) 外資による直接投資環境、(4) 税制度の改革の軸から課題を整理する。

### 3 - 2 - 1 . 民間セクタ - 振興問題としての LPF(Level Playing Field)問題

3-1 で示したように、中小企業の中でも民間企業は「国営企業との事業環境格差」を指摘している。この LPF(Level Playing Field)問題は、民間企業の資金調達を始めとする各種の経営資源の獲得、あるいは海外市場、輸出機会など事業機会に国営企業との比較において格差をもたらしている。また、大きくは社会の国営企業あるいは公務員に高い価値を置く価値観を裏づけもし、さらにそれを助長をもしている問題である。以下この具体的な問題を簡単に纏める。

#### 土地制度

民間企業が国営に対して最も大きく差別されていると見られるのが、事業用土地の取得である。国営企業は政府から土地を割り当てられているが、民間企業の事業用土地は事実上対象外で、土地の取得あるいは資産としての活用に対する制約は多い。これらの主なものは

土地使用权および関連施設の担保としての移転の制約

民間の土地所有権の相対的に低い評価

外資との合弁結成に際しての土地使用权による投資の制限

土地使用权移転の不明瞭な制約

がある。土地に対するアクセスあるいは資産としての活用に柔軟性が増せば、特に長期の事業計画を必要とする製造業の発展に大きな貢献を果たす事となる。

#### 金融制度

銀行からの借りに際して、国営企業に比較して高い金利を求められる事に加え、国営企業は担保提供が必ずしも求められないが、民間企業に対しては担保提供義務が課せられている。この状況は少しずつ改善されつつあるが、全体の姿勢として担保を絶対的な条件として求める傾向が強く、この事が民間企業の資金調達を制約してきている。ただ、金

融業界側はその理由として民間セクターの事業リスクの高さを、しばしば上げる事も現実である。

### 外国投資へのアクセス

外国からの投資に対する民間企業によるアクセスも差別的な状況となっている。特に合併事業を展開する場合、パートナーとして国営企業を選んだ場合、相手が政府あるいは担当官との親密度から投資認可が容易である、あるいは折衝がしやすい等のように、必ずしも制度上の問題だけでなく、民間企業が不利な状況におかれ易い。さらに、制度上の問題としても、国営企業には認められる土地使用権による出資が民間企業には認められない等の差がある。その他、インフォーマルには、小さなプロジェクトが許可されにくく、正式に大規模のプロジェクトを奨励する事などは、いまだ成長期で十分な規模を持たない民間企業にとっては差別的に働いている。

### 貿易制度

貿易における差別がこれまで最も重要なものであった。1998年7月の Decree57/ND-CP までは、輸出入活動には企業ライセンスを必要としたこと等、商務省が大きな力を持っている。制度上は一定金額を支払い、一定の条件を満たしていれば許可証の入手が可能であったが、実際には時間を要した。また、認可条件についても最低資本金の他、人材の評価等のように不明確かつ裁量の効く部分もあった。現在でも、輸出入の手続き、関税率適用における裁量、輸出入枠の分配については不透明な運用が可能で、実際上は国営企業への割り当てが優先的になされてきている。1989年以降さまざまな緩和が行われてきているが、完全なLPFにはさまざまな問題が残っている。

これらに代表されるLPF問題を解決しつつ、中小企業の大部分を占める民間セクターを振興し、他のセクターと並んで、産業全体の成長・発展を達成する重要な役割を果たさせる為には以下の二つの視点での施策が鍵となる。

社会における民間企業セクターの重要性認識向上に働きかける

差別をもたらす制度とその運用そのものの改善を行う

具体的な政策領域としては

- ・ 民間セクター開発の重要性の継続的なプロパガンダ
- ・ 上記LPF改善を目的とした法制度の改善
- ・ 潜在的なプレイヤーである自営業者を基幹的な役割を果たす法人への登録を進める企業登録環境の改善

### 3 - 2 - 2 . 行政及び行政続きの改革への取り組み

ヴェトナムでは、省庁間の役割・責任・義務に関する分担が不明瞭であることに加えて、法制度の頻繁な変更など、行政業務の遂行に関して多くの問題を抱えている。加えて、許認可手続や課税手続において、行政現場の恣意性の働く余地が大きいため、賄賂や汚職発生の可能性を高めており、行政改革が必要とされている。これらの恣意性の余地は、加えて、企業の経営者が経営計画を立て挑戦するに際し重要となる、将来の展望を不明確なものにする問題と、さらに日常的な事業展開に欠かすことの出来ない意思決定速度を制限していることが強く認識されなければならない。市場競争においては製品を作れることはもとより、価格、品質と同様に速度が極めて大切となるだけに環境改善が望まれる。

このようなヴェトナムの行政改革に対しては、1996年の第8回共産党大会において議論された。同大会では、行政制度・組織・官僚の改革が必要であり、汚職や賄賂・その他の問題に繋がる行政手続の改革や、中央政府の方針に反する地方特有の規制の廃止、すべての行政機関の機能、業務、責任の明確化などの方針が打ち出された。

同大会以降、以下のような行政改革内容が打ち出され、さらに近年徹底が図られている。

#### 行政手続面

- ・ ケース・バイ・ケースの許認可から、一定条件を満たした内容の自動的な認可へ
- ・ 行政法廷の設置
- ・ 許認可を得るための“ ワンドアシステム ” の整備
- ・ 輸出手続、住民登録、事業登録、入国ビザの手続簡素化
- ・ 地域開発、公共投資、歳出入など地域問題に関する権限の地方への移管

#### 行政訴訟手続面

- ・ 政府に対する苦情提出手続の明確化

#### 歳出入の透明性

- ・ 人民委員会が歳出入を管理する権限を持つこと
- ・ 行政の資産活用および歳出入に関する情報開示
- ・ 人民委員会による資産活用及び歳出入に関する報告書作成（6ヶ月毎）
- ・ 政府予算を使用するすべての機関を対象とした会計監査

さらに省庁統合・再編に関する検討も始まった所であり、今後ヴェトナムの行政機構及びその業務内容は大きく変化することが予想されるし求められる。

### 3 - 2 - 3 . 外資による直接投資の環境

ヴェトナム政府は、外国企業による 100%所有認可、一定期間の法人税の減免、外貨送金保証等を定めた外資導入法を 1987 年に制定することにより、外国企業によるヴェトナムへの投資に対して門戸を開放した。同法はその内容や運用について外国企業からの改善要求に応える形で、1990 年、1992 年、1996 年に改正された。これらの改正の主なものは下記の通りである。

- ・ 合弁企業・外資 100%所有企業の存続期間を 50 年まで延長する。(92 年)
- ・ 優遇税制は外資 100%所有企業についても認める。(92 年)
- ・ 合弁会社設立の場合、ベトナム側パートナーとして私営企業だけでも参加できる。(92 年)
- ・ 投資奨励分野・地域を明確にし、かつ特別投資奨励事業、及び条件付き認可分野についてリストで公表する。(96 年)
- ・ 法人税については、通常の外国人投資企業、及び合弁企業の場合 2 年間免除・2 年間減免となり、投資奨励基準を多く満たす場合には 4 年間免除・4 年間減免とする。特別奨励事業においては最長 8 年間免除とする。(96 年)

しかし、こうした投資環境改善のための努力、さらにはヴェトナム経済の成長にもかかわらず、海外からの直接投資は 1996 年以降減少に転じ、1999 年は前年の 50%程度に落ち込んでいる。このような状況の背景にはアジア経済危機の影響も当然であろうが、加えて 1990 年代初めからの先行企業による投資経験を踏まえ、他のアジア諸国と比較して、ヴェトナムが投資国としての魅力に欠ける面があることも指摘されている。日本輸出入銀行が日本企業 749 社に対して行った下記の調査結果にもみられるように、外国企業はアジア通貨危機以前から、ヴェトナムへの興味を減少させていた。

加えてアジア経済危機以降の環境下で、外国企業は更に厳しくこの地域への投資の再評価をしようとしている。また、多くの国際調査機関は、ヴェトナム経済の全体的な効率性は低く、企業の持つ競争力も低いと分析している事も事実である。現状で、外資導入に対して制限的に働いている法制度としては、以下のようなものが残る。

所有権移転の制限あるいは中央政府の承認

金融制度の未発達

合弁企業における経営組織に対する要求事項

土地使用権の担保活用の制限

企業存続期間に対する制限（企業をジョイント・ベンチャーとしてみなしていない）

また、合弁企業における意思決定には、投資比率に拘わらず投資者の満場一致決議を求めており、このことが外資の投資先の機動的活用に対し制約的に働いている（但し、1997 年の外資導入法改正でいくつかの分野で制限が緩和された）。さらに単に制度そのものの

問題だけでなく、外資に対する政策や制度の運用についても課題が多く、現場の恣意性が働き、しばしば規則で示されている原則から、かけ離れる運用がなされる。

表 3-3 日本企業による長期的に有望な投資先国の判断

順位	長期的に有望な投資先国（今後10年程度）									
	98年		97年		96年		95年		94年	
	国名	回答(%)	国名	回答(%)	国名	回答(%)	国名	回答(%)	国名	回答(%)
1位	中国	64	中国	73	中国	74	中国	78	中国	93
2位	米国	34	インド	36	インド	39	フィリピン	41	フィリピン	40
3位	インド	25	米国	31	フィリピン	33	インド	36	タイ	32
4位	インドネシア	20	フィリピン	24	米国	31	米国	30	米国	30
5位	タイ	19	インドネシア	21	インドネシア	24	インドネシア	24	インドネシア	29
6位	フィリピン	18	タイ	16	タイ	24	タイ	24	マレーシア	15
7位	ブラジル	14	ブラジル	11	マレーシア	12	ミャンマー	15	インド	13
8位	フィリピン	13	フィリピン	11	ミャンマー	11	マレーシア	13	韓国	9
9位	マレーシア	7	マレーシア	9	フィリピン	11	フィリピン	11	シンガポール	8
10位	英国	6	ミャンマー	5	韓国	6	英国	6	台湾/フィリピン	7

（出所）1998年度海外直接投資アンケート調査結果報告、日本輸出入銀行海外投資研究所

一方産業の発展状況からすると、ASEAN市場で競合相手と想定される国々との比較において、特に機械・電気などの基盤的産業の水準、構造的な発展が遅れていると評価されている。また、日本貿易振興会が1999年6月にアジア各国において操業している日本企業に対して行った調査の結果にも見られるように、アジア通貨危機以降周辺国の操業コストが低減し、ベトナムへの投資が有利であるとは言い難くなっている。

表 3-4 アジア主要都市の投資関連コスト比較

（単位：米ドル）

		ハノイ	ホーチミン	大連 (中国)	Batam島 (インドネシア)	セブ (フィリピン)
賃金	工場ワーカー	79-109	76-132	63-155	58	108-137
	中堅エンジニア	188-314	165-275	87-230	192	194-500
	中間管理職	478-557	401-540	118-362	534	723-1,210
賃料	事務所賃料 (㎡/月)	22-25	16-22	37	8.69-12.27	8.42
通信費	電話基本料金 (月額)	20	20	4	4.63	34.82
公共料金	業務用電気 料金(kw/ 時間)	0.07-0.08	0.07-0.08	0.07	0.09	0.08

（出所）アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較（99年6月）日本貿易振興会

また本調査の過程において訪問した在越台湾、韓国、日本の企業による、最近時点での投資環境評価に着目すると、初期投資の時期、業種、投資目的さらには企業の国籍によって異なるが、全般的に評価は下降気味である。今回の調査の主要対象である製造業における環境評価の主要点は、以下の通りである。

- 中長期的に重要な投資先の一つであることに変化はない。
- 現場労働者の潜在能力に対する高い評価は変わらないが、管理職層の力に対する評価が低い。
- 一方、国内市場を期待して先端的大型投資をしてきた来た企業に失望感が強く、この事と関連してヴェトナム政府の国内市場政策の不明朗さに不満が多い。  
(政策・運用の一貫性の欠如)
- ヴィエトナムの機械加工などの基盤的技術産業を評価しておらず、輸入関税引き上げと関連付けた国産化率引き上げ要求に極めて神経質になっている。
- 特に大型の投資の多い韓国系を中心とする企業ではアジア経済危機の総合的影響も大きく、投資の抜本的な判断局面に立たされているものも多い。
- ただ、台湾系企業においては、中国投資の分散先の意味を含めたアジア直接投資のポートフォリオの1拠点としての重きをおいている。

全体としては外資政策の内容およびその運用に対し、ヴェトナム政府による細やかな配慮が求められると見ることが出来る。特に製造業の振興に着目するとき、技術・情報の第一の源は、外資系企業である。これらの経営資源を有効に活かすことが出来るか否かが国際競争力を規定する。かつ現状でのヴェトナムでの技術基盤、産業基盤の現状を考慮すると、展望を持った、地道な、息の長い外国企業との関係構築が求められ、この目的に添った外資導入政策の策定および運用が求められる。

また、上記政策を AFTA・WTO 等の市場統合・自由化が進展しつつある国際経済環境の中で解釈することもできよう。外国企業と良好な関係を構築することは、ヴェトナムの中小企業を国際企業の有用な取引相手となるレベルにまで発展させるために、必要不可欠な施策としても位置づけられる。ヴェトナムの中小企業がこれらの進出企業に対するサプライヤーとなるまでに成長することにより、ヴェトナムの産業全体の自給率は確実に上昇し、強固な国内産業構造が形成されよう。一方でヴェトナムの製造業は、国際企業が構築しつつあるアジア地域における事業補完体制において、製造センターとしての一定の役割を担うことにより、アジア・太平洋地域経済圏と有機的に連携する。このことは、外国企業との連携を念頭においた中小企業振興政策の推進が、国際経済環境への対応というマクロ的な課題にも寄与することを意味する。

### 3 - 2 - 4 税制の改革

#### (1) 税制度の動向

ヴェトナムの税制度は、1990年代の初頭から導入された。1990年の取引税法、特別消費税法、利益税法、1991年の輸出入関税法が制定され、企業活動に関わる税制度が整ってきた。政府は、市場経済化の進展に伴い、インフラ整備や人材開発支援などの財政支出の増加に対応するために、税制度の充実強化を進めてきた。そして、1999年1月には、取引税 (Turn-over Tax) 利益税 (Profit Tax) に替わり、付加価値税 (VAT) 事業収入税 (Business Income Tax) が創設された。

表 3-5 税収の税別構成の推移 (1991～1998年)

区 分		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 推計
	間接税	46.2	41.1	47.1	54.2	53.7	52.9	52.7	53.3
1	売上税	24.3	18.0	15.4	19.6	18.1	18.8	19.7	18.6
2	国内消費税	8.8	8.7	5.7	6.0	5.7	6.0	7.5	7.8
3	貿易税	13.1	14.4	26.0	28.5	29.9	28.2	25.6	26.9
	直接税	33.9	38.6	33.8	29.1	27.9	30.8	31.1	31.2
4	利益税	15.1	15.1	18.7	18.5	16.8	17.9	18.8	18.6
5	個人所得税	0.7	1.0	0.7	1.0	1.2	2.5	2.6	2.8
6	自然資源税	9.5	12.3	7.6	4.9	4.4	5.6	5.4	5.3
7	農業土地利用税	8.5	8.5	5.5	3.2	3.5	3.5	2.9	3.5
8	土地税	0.1	0.1	1.0	0.6	0.7	0.7	0.6	0.5
9	免許税	0.9	0.5	0.9	0.4	0.5	0.5	0.7	0.6
	合弁企業からの税収	0.0	0.0	0.9	3.5	4.8	5.3	7.0	8.2
	その他の税収	19.9	20.4	18.2	13.2	13.6	11.0	9.2	7.3
	税収合計	100	100	100	100	100	100	100	100

(出所) WB,1998,The Statistical Appendix Part; CIE, 1998, p.60; MOF

この間、ヴェトナムの税収構成を税種別にみると、直接税に比較して間接税の割合が非常に高い点に注目することができる。1998年の数値(推定)では、間接税が53.3%を占めている。中でも貿易税の占める割合が高く26.9%に及んでいる。間接税である取引税、直接税である利益税の割合は共に18.6%で等しい。

#### (2) 税制度の問題点

ヴェトナムの税制度には非常に多くの矛盾点や問題点が存在すると言われている。政府は税制度の変更を数多く行ってきたものの、依然として税率水準は高い。また多くの非納税者が存在している。以下に現行税制度の問題点を示す。

1) 税制度が複雑であり、その変更が頻繁に生じている。

税制度の変更、税率の変更が非常に頻繁に起こるため、納税者である企業や税務担当者側に混乱が生じることが少なくない。例えば付加価値税の計算方式には、直接法と控除法の2種類が存在し、混乱が生じている。中間投入物および産出物に関する付加価値税率は4種類存在し、どのレートが適用されるかによって、直接法、控除法のどちらかが有利になる。この2つの方法の存在は、税金忌避を助長しているとも言われている。

また税制度変更への準備が周到になされずに行われるため、変更後に様々な問題が生じることがある。例えば、付加価値税の導入に際しては、経費控除のために領収証が必要であるが、農林漁業など一次産品を生産している業者の多くは領収証を発行しないため、これらの業者から原材料を調達する企業は、経費の控除ができないという問題が発生した。政府（General Tax Department）は、その救済策として、農林水産資源を購入する企業には領収書無しの控除を認めることとしたが、この制度が適用されない企業も一部には存在する。

2) 取れるところから徴税しようとする姿勢

徴税に当たっては、取れるところ、取り易いところからだけ徴税するという姿勢が見受けられる。このことは、先に示した税収の貿易税への依存度が高いことに顕れている。国内企業からの徴税に比較して集めやすいためであり、これが貿易税率の水準を上昇させている。国内企業が貿易活動を通じて得られる利益を縮小させ、各種資源の有効活用を阻害させている。

この取れるところから徴税するという姿勢は、会計帳簿がしっかりしている外資系企業から徴税する、あるいは給与明細が確実に存在する外国人から徴税するという行為にも顕れている。税務当局のこのような姿勢は、自営業者が企業登録をして民間企業に転換する意欲をそぐ要因の1つになっている。

3) 徴税の効率性の悪さ

ヴェトナムの徴税システムは、他国に比較して効率性が非常に悪いと言われている。これは、高い行政コストと、納税忌避の割合の高い為であるが、その背景には、他国で実施しているような納税者の自己申告制度を採用していない点を指摘することができる。

4) 税率格差が大きい

まず初めに税率の巾が非常に広い点を指摘することができる。例えば、付加価値税率は、0、5、10、20%の4段階、事業収入税率は、15、20、25、32%の4段階、国内消費税は15～100%の12段階、土地使用権譲渡税は0 - 50%の7段階というように、非常に税率の巾が広がっている。

次に、業種間、セクター間での格差の問題が存在する。例えば、キャピタルゲイン税



率は、国営企業、非国営企業、外資系企業の間で異なっており、非国営企業の税率が高い。また、事業収入税は、外資系企業については、外国投資法のもとで低い税率が適用されている。国内企業については基本的には一律 30%とされているものの、一部の業種では 15-25%の優遇税率が適用され、さらに公害発生型あるいは自然資源利用型の業種は 33 - 50%と税率が高くなっている。

### (3) 税制度の改善方向

市場経済への移行時期において税制度の改善は、経済活動の振興に対して極めて有効であり、ヴェトナムは徴税制度とその手続の見直しをするのに非常に適した時期にある。

しかし、多くの中小企業は納税を回避していることも現実である。国営企業からは、民間企業との逆差別を指摘する意見も存在する。一方、中小企業経営者の多くは、もし法律に基づいて納税をきちんと行うならば、企業の存続が困難になると考えている。

中小企業のための税制度に関する検討は、まずベースとなる税制度の改善が行われることが基本的な前提となろう。現状の税制度、徴税の仕組みと現実の上に、新たな制度を持ちこむことは、経営者のエネルギーを、コストダウンなどを通しての競争力強化、新市場の開発・発見、さらには新技術の創造という製造業本来の努力とは無縁の、政策対応に奔走させることとなる危険性が高い。公平かつ信頼性のある税制度を前提として、中小企業への税制優遇を検討するべきである。そして、

行政改革に対応した税制度の検討

それぞれの税制度の目的の明確化

税制度間の連携・調整

セクター間、産業間での公平性の実現

徴税方法の改善

納税者の啓発

などを体系的、構造的に行うべきである。但し、中小企業の設備投資事業や研究開発事業に対する優遇策（減免措置や加速度償却など）は、インセンティブのツールの 1 つとして活用すべきであろう。

## 3 - 3 . 中小企業振興に関連する政策課題

3 - 2 では個別の中小企業政策を展開する上での前提として、十分な対応がなされるべき政策課題をまとめた。

本調査の中で、中小企業特有の問題あるいは、中小企業の立場から極めて影響が大きく対応の開始が急がれるものとして

- 1) 法律・制度
- 2) 組織
- 3) 金融制度
- 4) 土地制度
- 5) 輸出振興
- 6) 技術・S I振興
- 7) 人材開発・経営高度化支援

を取り上げているが、本節では課題を概観しておく。尚、現状と課題の詳細な分析と具体的対応策については政策各論編に纏められている。

#### 法律・制度

- ・ 法律の曖昧さ、法令間の矛盾、施行細則の不十分、頻繁な変更や運用面の混乱などによって生じている、企業活動の阻害の解消
- ・ 新企業法の施行に伴う混乱の防止と、企業登録手続きの改善（企業法の一本化）
- ・ 行政・産業・企業が中小企業振興の重要性を認識し、中小企業振興に早期に取り組むことを促進する中小企業基本法の制定

#### 組織

- ・ 中小企業振興政策全体を戦略的・総合的に推進する機関が必要
- ・ 中小企業支援サービスを実施している機関相互の連携促進
- ・ 地方人民委員会における中小企業振興への取り組み体制整備
- ・ 海外ドナーからの支援終了後の支援サービスの継続性の実現
- ・ 中小企業に対する支援情報の提供態勢整備
- ・ 中小企業側から見た政策・政府への親和性の確立
- ・ 産業団体活動活性化環境の実現

#### 金融

- ・ 中小企業が海外企業と伍していけるような金融の提供
- ・ 制度融資の質・量両面における拡充
- ・ 政策融資の実際利用の拡大
- ・ 直接金融市場と直接金融機能の整備
- ・ 商業銀行の機能強化
- ・ 信用保証制度の整備
- ・ 輸出振興金融の制度および組織整備
- ・ 担保制度の整備

- ・ 会計制度の整備
- ・ 金利構造の歪みの整備
- ・ 金融機関の人材育成
- ・ 中小企業の受信能力の強化

#### 土地制度

- ・ 土地登録・売買に関する手続きの改善と情報公開
- ・ 土地使用証書発行の迅速化
- ・ 中小企業のための用地、施設、インキュベーションなどの利用可能性の拡充
- ・ 工業用地開発の為に開発事業者の育成支援

#### 輸出振興

- ・ 輸出入手続きの迅速化、関税率・関税手続きなど運用面での改善と恣意性の排除
- ・ 密輸取締りの強化
- ・ 外国パートナーとの合弁や委託加工契約など各種手続きの改善
- ・ 海外市場情報や取引先開拓情報の提供
- ・ 海外の貿易振興機関との連携による貿易促進
- ・ 輸出金融の整備
- ・ 輸出振興に向けた製品・技術開発や人材育成

#### 技術・SI 振興

- ・ 生産管理・品質管理の実践
- ・ 大企業および外資企業との取引多様化と拡大
- ・ 製品開発の支援
- ・ 幅広い技術情報へのアクセス支援
- ・ 産業団体活動の活性化
- ・ 伝統工芸技術の伝承

#### 人材育成・経営高度化支援

- ・ 行政・指導者・経営者・技能者全ての教育の拡充
- ・ 問題解決型、現場重視の教育実現
- ・ 教育受講に対する啓蒙的仕組みの実現

## 4 . 中小企業振興施策

## 4 . 中小企業振興施策

### 4 - 1 . 中小企業振興施策の必要性と意義

先に見たようなヴィエトナムの中小企業振興が抱える課題を解決し成長力の高い活力ある中小企業集積を形成していくためには、中小企業政策を総合的かつ戦略的に進めて行かねばならない。とくに、ヴィエトナムの中小企業が現在置かれている比較的弱い社会的経済的位置づけ、更に、今後予想される AFTA、WTO 加入に伴う国際競争条件の変化に対応するためにも、中小企業振興に取り組むことが緊急の課題である。その意味で、中小企業振興に対して早急に本格的な取り組みを始める必要がある。その際には、長い間続いた計画経済型から市場経済型へと移行しつつある経済システムに対応し、さらには将来のヴィエトナムを取り巻く国際環境を前提としながら、中長期的な戦略のもとで、中小企業政策を構築していかなばならない。

まず、以下のような点から、中小企業振興政策に対して早急に取組む必要がある。

#### 1) 中小企業が抱える数多くの課題への対応

その第 1 は、先の章でも述べた通り、今後の経済の主役の一つを担う中小企業の多くが様々の問題を抱えていることへの対応が必要である。市場経済型経済システムの基本的な環境整備を行い、また国営企業と民間企業との間に生じている差別的環境の解消を図ることが求められる。そして、行政手続きの改善という大きな流れに加えて、金融制度、土地制度、技術振興など、産業振興に関わる基本的な制度整備を行う必要がある。

#### 2) 潜在性が発揮されていない実業家の事業意欲の引き出し

第 2 には、経営者の多くが、全力投入を意識的に避けざるをえない状況の改善である。ある者は行政官や社会に対して目立たぬようある規模以上の拡大を控え、ある者は事業環境変化が予測不可能であるために長期的挑戦を放棄している。自営業者を含む起業家が、新たな挑戦に消極的である等、実業家の創造に向けてエネルギーが発揮されないという問題も生じている。このことが中長期の事業計画を必要とする製造業分野の中小企業の数が少ない一因でもあろう。これは、前項において示した市場経済環境の未整備や、国営と民間企業間の差別的環境も背景をなしているが、それに加え、政策の不透明性と頻繁な変更、さらには公務員による民間セクターに対するさまざまな形での「いやがらせ」等の要因も指摘されている。潜在的な起業家を含め、中小企業経営者のエネルギーを引き出すことにより、本来持っている潜在的成長力を発揮できるような環境形成を推進する必要がある。

### 3) 国際競争力強化への緊急対応

第3に2006年以降、AFTA、WTOなどヴィエトナムの産業が受ける国際環境が激変することを受けて、国営企業を含めて国際的競争に晒される中で、産業競争力の強化が急いで求められる。このような環境変化に対して、産業として対応速度、経済性など総合的な競争力基盤を持つ為、経営の機動性と専門性で力を持つ中小企業を育成することが緊急の課題である。そして、国内産業競争力を強化し、また一方で力のある外資導入の呼び水を作っていくためにも中小企業が育つことが必要である。

### 4) 中小企業に対する低い社会的価値観の打破

1986年のドイモイ以降一つの経済セクターとして民間セクターが認知され、1992年の憲法改正でこれが反映された。さらに1996年には第8回共産党大会で中小企業の重要性が指摘され民間企業あるいは中小企業育成に向けての政治的な宣言が行われてきた。しかし、中小企業に対する社会的な認知・評価は未だ低い水準に留まっている。例えば、大学卒業生が民間企業への就職にほとんど興味を示さないこと等に象徴されるよう、こうした現象が中小企業の資金、土地、人材、情報、技術などの経営資源の確保に対して大きな影響を与えている。中小企業の社会的位置づけとその振興の具体的な考え方を示すとともに、支援策を通して中小企業の社会的位置付けを向上させることが強く求められている。

以上のような中小企業振興に関する当面の課題対応という視点に加えて、ヴィエトナム国の中長期的な経済発展と社会の安定化という観点から、中小企業振興政策そのものの意義が強調されなければならない。具体的には以下のような点を指摘することができる。

#### 1) 産業構造の高度化からみた必要性

ヴィエトナムの産業活動における望ましい姿は、産業活動を行う国営企業、民間企業、外資系企業、合作社、自営業の各セクターが、それぞれ活発に機能し、相互に産業連関を持ちながら発展を遂げていくという姿であろう。しかし現在の産業活動では、企業間の連携は非常に少なく、国営あるいは外資系企業の調達先となっている民間の中小企業は非常に少ない。中小企業振興を図ることにより、中小企業と他の産業セクターの間での様々な取引関係が活発になり、その結果として重層的な産業連関が形成されていく。このように、ヴィエトナムの産業構造の高度化を図るためにも中小企業振興が必要となる。

#### 2) 輸出振興、国内需要対応からみた必要性

ヴィエトナムの中小企業は、縫製、木工・家具、陶磁器、靴・皮革製品などで輸出競争力を発揮している。これらの産業を含めて、中小企業の振興を図ることにより輸出競争力を一層高めていくことは、国の経済発展において非常に重要である。

また、経済発展に伴う所得水準の上昇に対応して増加してくる国民の需要に、さまざま

な製品・サービス供給の形で応えるためにも幅広い中小企業が必要である。さらに、近年隣接諸国からの輸入製品との競争が深刻化しており、国内需要に品質面、価格面、そしてその柔軟性を持って応える中小企業の育成が必要である。

こうして、輸出振興、内需への対応を図ることは、外貨の獲得にも結びつくことになり、この面からも中小企業振興を図る意義が存在する。

### 3) 国土の均衡ある発展から見た必要性

農業国であるベトナムでは、農村地域の国土に占める割合が非常に高い。市場経済化が進む中で、農村地域から都市部への人口流入が急増することが懸念されている。このため、農村地域の経済発展を図り、地方での雇用の拡大を推進することにより、社会の安定に貢献する必要がある。アジア経済危機以降の経済減速のもとで、さらには、国営企業の合理化・株式化などによって失業者の増大が懸念される一方で、年間 100 万人の新規の労働力が参入してくる中で、地方発展は重要な課題となっている。中小企業は、こうした地方経済発展の一つの核となるべきであり、そのためにも中小企業振興政策が求められている。

## 4 2 中小企業振興の目標

中小企業振興は、前項において示したような意義を達成すべき推進されるものであるが、その振興の目標は、ヴェトナム経済の発展段階および中小企業を取り巻く諸条件の変化に応じて、段階的に変化させていくべきである。

次表は、中小企業振興の目標を段階別に整理したものである。ここでは、2002年まで（直近）、2003年以降2005年まで（短期）、2006年以降2010年まで（中期）、2011年以降（長期）の4段階に分けて、中小企業の発展シナリオとそのための方針の重点を示した。なお、2010年までについては、方針目標として示すが、2010年以降の長期については、1つの発展ビジョンとして示すこととする。

### （1）直近（1999年～2002年）

2002年までの時期は、中小企業振興に向けて当面、緊急に取り組む必要がある方針を推進する時期である。中小企業の社会的地位づけを明確にし、その存在意義を広く認識させるとともに、中小企業がWTO、AFTAに向けた基礎体力をつけることが基本的な方針目標となる。そして、現在策定中のDecreeのもとで、振興方針を推進する時期である。

この時期においては、既に開業している中小企業の中から成功事例を数多く引き出し、他の中小企業経営者および起業化（創業）に関心を持つ者への啓蒙を行うとともに、中小企業振興の意義・重要性について広く社会的に認知してもらうことが重要である。したがって、競争力を持ち成長力を有する中小企業は、国際競争力のある委託加工分野など労働集約的な業務の企業群となろう。

この時期では、上記の委託加工分野など労働集約的な業務を行う中小企業への支援を重点的に行うとともに、LPFの改善や基本的な制度づくりなど中小企業振興の基本的なビジネス環境形成を重視し、中小企業振興方針の基本となる機関、組織、制度・仕組みを構築する。これらの支援策を行うことにより、中小企業あるいは支援策の成功ケースを数多く創り出し、そのケースを広く公開していくことが重要である。

### （2）短期（2003年～2005年）

2005年までの短期においては、前期に開始した中小企業振興方針の浸透を図るとともに、中小企業振興体制の充実を図る時期でもある。引き続きWTO、AFTAに向け中小企業の基礎体力の向上を図る時期でもある。方針面では、Decreeをベースにした中小企業基本法を策定し、それに基づく支援策を推進する時期でもある。

この時期において、競争力を持ち成長力を有する中小企業は、前期に引き続いて、国際競争力のある委託加工分野など労働集約的な業務の企業群となろう。しかし、政策的にみた振興の重点は、集積・ネットワークに基づく競争力を有する企業や起業家に向けられてい



表 4-1 中小企業振興の段階的目標

	中小企業振興の政策目標			中小企業の 長期発展ビジョン
	1999～2002年	2003～2005年	2006～2010年	2011年以降
政策目標	中小企業振興政策の基本フレームの確立 中小企業の社会的位置づけの確立 WTO、AFTA,に向けた基礎体力形成 Decree の下での政策展開	中小企業振興政策の浸透 中小企業振興体制の充実 WTO、AFTA,に向けた基礎体力形成 基本法に基づく政策展開	中小企業振興政策の全国展開 中小企業の飛躍的發展 WTO、AFTA,体制下での国際競争力強化	中小企業の新たな発展段階構築 中小企業の国際ネットワークの強化
競争力を持ち成長力を発揮する中小企業	労働集約的業務で競争力を有する中小企業 (委託加工分野等)	労働集約的業務で競争力を有する中小企業 (委託加工分野等)	集積・ネットワークに基づく競争力を有する中小企業 (開発輸出企業など)	ハイテクベンチャー企業の出現 (知識型中小企業)
重点的に育成を図る中小企業	労働集約的業務で競争力を有する中小企業 (委託加工分野等) ・既存経営者の育成に重点	集積・ネットワークに基づく競争力を有する中小企業 (開発輸出企業など) ・起業家育成に重点	・技術力を重視する中小企業 ・成長志向の企業経営者・起業家に重点	国際ネットワークを重視する中小企業
重点とする支援策	・LPF, 基本的ビジネス環境の整備 ・中小企業振興に関わる主要機関、組織、制度、仕組みの確立 ・大都市、主要都市での中小企業振興の先行的展開 ・輸出ビジネス振興の強化 ・中小企業および振興策の成功事例の創出に重点	・振興機関相互の連携体制強化 ・中小企業振興に関わる主要機関、組織、制度、仕組みの本格的利用 ・大都市、主要都市での中小企業振興の本格展開 ・サクセスモデルの普及・浸透	・中小企業支援策の全国展開 ・地方人民委員会による中小企業振興への取り組みの本格化 ・農村地域の中小企業振興の本格化 ・中小企業の共同化、リンケージ形成支援	・新たな問題への対応 ・地域間競争メカニズムを利用した中小企業振興施策の展開 ・農村地域における施策の浸透(本格的利用) ・産学連携、国際ネットワーク構築など

I-4-5

(出所) JICA 調査団

くべきである。この時期では、前期に設立した振興機関相互の連携を図り、中小企業振興に関わる機関、組織、制度、仕組みの本格的な利用を図る時期でもある。そして、ハノイ、ホーチミンシティなどの大都市やダナンなどの主要都市における中小企業振興を本格的に行うことをめざすべきである。

### (3) 中期 (2006年～2010年)

2006年以降の中期においては、前期に整備してきた中小企業支援策の成果が現われ、中小企業が発展成長のサイクルに上手くのることが可能となる時期である。中小企業振興策の全国への展開が図られ、中小企業においてはWTO、AFTA体制下での国際競争力が強化される時期でもある。

この時期において、競争力をもち成長力を有する中小企業は、集積・ネットワークに基づく競争力を有する企業群となろう。陶磁器や家具・木工などのクラフト型産業においては産地内での効率的な生産システムが構築され、また、機械・部品産業ではサポートینگ産業としての分業メカニズムが形成されることにより競争力を発揮していく時期である。政策的にみた振興の重点は、技術力を重視する中小企業に向けられていくべきである。

この時期は、前期において構築した中小企業支援策の枠組みを全国的に展開する時期である。大都市圏や中核都市圏などの先行的に支援策を整備してきた地域においては、施策の利用が本格化するとともに、前期の成果が顕在化している時期である。また、農村地域においても中小企業振興への取り組みもこの時期に本格的に行う。支援策の内容としては、中小企業の共同化や、大企業・外資系企業との連携（リンケージ）の促進に重点が置かれることとなる。

### (4) 長期 (2011年以降)

2011年以降の時期は、中小企業が新たな発展段階に入ることを構想する。前期・中期に構築した中小企業支援策は概ね浸透し、これらの政策を利用した中小企業群が活力を持って成長発展を遂げている段階と考える。こうした中小企業の中には、技術、知識、ノウハウを活用したハイテクベンチャー企業も出減じている時期でもある。したがって、競争力をもち成長力を有する中小企業は、技術開発力を成長の源泉とするハイテクベンチャー企業になると考えられる。

中小企業政策としては、中期に整備を図った農村地域における中小企業支援策の本格的に利用され、農村地域の振興が図られている。その過程で、省（Province）間での地域振興に関する競争メカニズムが働き、地域独自の支援プログラムが活発になることも考えられる。また、ハイテクベンチャー企業を対象とした産学連携プログラムや国際連携プロジェクトも始められることとなろう。

これらの目標に向けての施策を次節以降に纏めるが、前章の企業の経営課題に対する政策課題は極めて幅広く、中小企業振興の目標を包含して、市場経済化システムの改革、民

間企業の推進そして行政改革にも関連する。中小企業振興政策が十分な効果を持つ大前提として、次表の中央の欄に示すような中小企業に限定しない課題への対応が積極的かつ十分に図らなければならない。

表 4-2 企業経営改革を取り巻く政策課題

	市場経済化システム改革 民間企業推進 / 行政改革	中小企業振興
基本的枠組	企業組織法体系 投資促進法体系 行政・行政サービス改革	振興の法律的枠組 振興組織
金融	金融インフラ整備（株式市場、手形・小切手制度）	担保制度 / 信用力補完 制度融資
税	商業銀行の金融機能回復 体系の整備・公平かつ効率的な徴税システム	中小企業専門金融機関 特別減税 中小企業向簡易税制度
土地	企業家のモチベーション高揚 土地登録の促進 土地取引の活性化 情報公開の徹底	中小企業の土地アクセス 中小企業の担保への土地利用
輸出振興	各種手続きの簡素化・透明化 品質・納期改善に向けて支援システム 物流インフラ整備	輸出金融 輸出市場情報へのアクセス 輸出商品生産・品質管理技術
技術・SI 振興	生産・品質管理 技術移転 / 知的所有権環境整備 新商品開発	中小企業の生産・品質管理 海外・国営から中小企業へ技術移転 外資・国営との取引拡大
人材開発・経営高度化	教育全般の高度化 職業教育の強化 経営管理者/経営指導者/金融関係者	経営・管理者教育 教育・研修負担軽減・啓蒙 指導サービス環境

(出所) JICA 調査団

### 4 - 3 . 中小企業振興の施策体系

#### ( 1 ) 中小企業振興の政策体系

上記のような中小企業振興の目標を達成するために、今後取り組むべき支援策の基本的な枠組みを以下に整理する。

中小企業振興に向けて取り組むべき施策は、以下の 4 つの枠組みにおいて整理することができる。

#### 1) 基礎的な支援システムの整備

中小企業振興施策を展開する際の基本となる制度(仕組み) 組織を整備する必要がある。ベトナムの中小企業振興に際しては、以下の 5 つの支援システムの整備が必要である。

- a ) 中小企業の振興を推進するための組織の整備など「振興体制の整備」
- b ) 中小企業を取り巻く法制度の改善や中小企業振興の拠り所となる法制度の在り方などの「法制度の整備」
- c ) 中小企業にとって公平かつ過度の負担感のない「税制度の整備」
- d ) 中小企業と他の産業セクター間での事業環境格差を解消した「LPF ( Level Playing Field ) の推進」
- e ) 中小企業が共同で自らの課題を解決し発展を志向するための「振興組織の整備(組織化)」

#### 2 ) 外部経営資源の整備

中小企業にとって外部から調達する経営資源として位置づけられる資金、技術、情報、工業用地や輸出条件などについて、中小企業が利用しやすい条件を確保できるような政策の推進が必要である。このため、以下の 5 つの政策を推進する。

- a ) 中小企業が一定の条件のもとで必要な資金を確保できるような制度を創設する「中小企業金融」
- b ) 中小企業が国外への輸出を支障無く行えるような環境を整備する「輸出振興」
- c ) 中小企業が必要とする工業用地の取得を円滑に行うことができる「土地制度整備」
- d ) 中小企業が生産活動に必要な技術を確保できるようにする「技術振興」
- e ) 中小企業の中でも部品・加工外注企業が取引先との取引関係を構築できるような技術・経営管理を可能とする「サポーティング産業振興」

#### 3 ) 経営開発支援

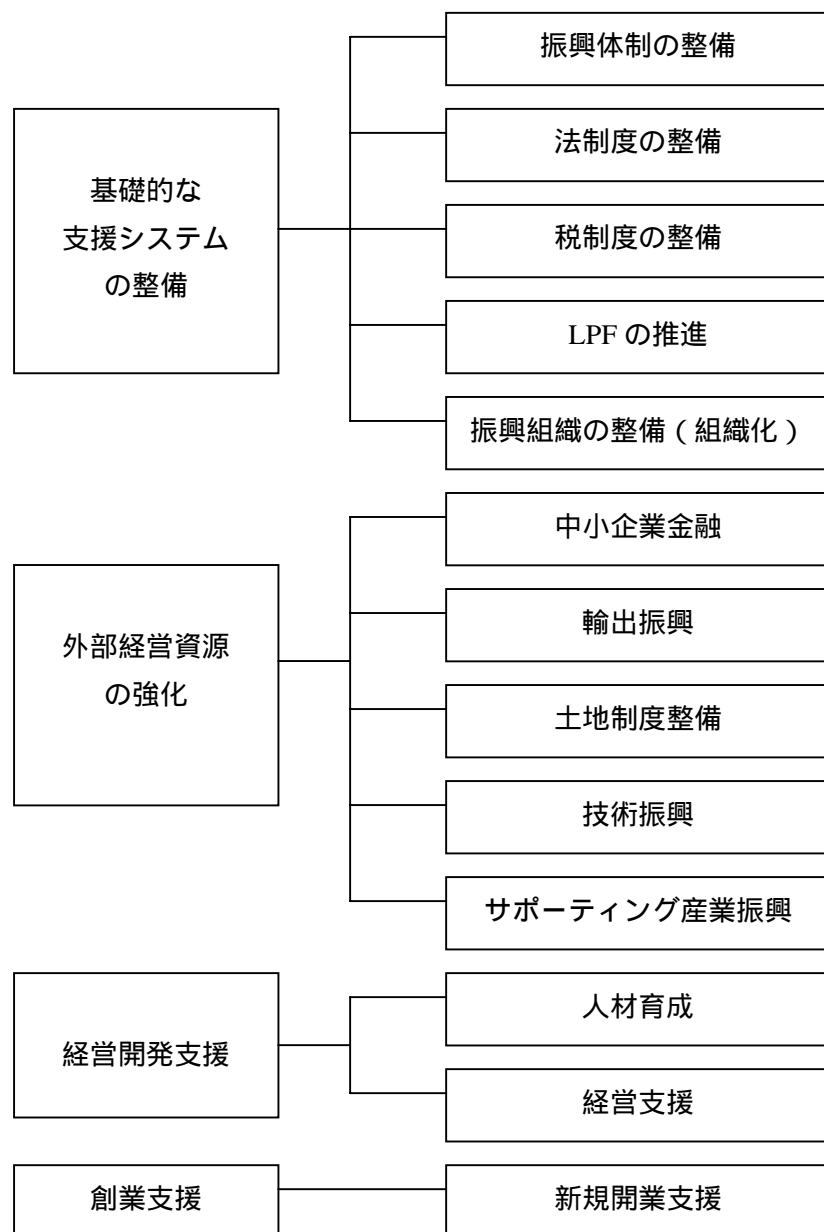
中小企業が内部の経営能力を向上させることに対しても積極的に支援する必要がある、以下の 2 つの支援策を講じる必要がある。

- a) 経営者の経営管理能力および従業員の資質向上を図る「人材育成」
- b) 企業経営に対して外部の専門家からの適切な指導・助言が与えられる「経営支援」

4) 創業支援

中小企業振興には既に設立された企業への支援のみならず、中小企業集積への新規参入を増加させていくことが重要である。このため「新規開業支援」を行う必要がある。

図 4-1 ベトナムにおける中小企業振興政策の体系



(出所) JICA 調査団

(2) 中小企業政策の対象

中小企業深厚に向けて今後取組みが必要な政策は、政策の対象範囲という点から見て次の3つのグループに分類される。

- 1) 政策の対象者(政策を実施することによって直接の利益を受ける者)は中小企業だけに限定されず、ベトナムの企業全体に政策の対象となるが、中小企業が受ける影響が特に大きくなるもの(輸出振興、人材育成など)
- 2) 中小企業全体が対象となるもの(中小企業振興体制の整備、中小企業に関する法制度の整備)
- 3) 製造業分野の中小企業のみが対象となるもの(技術振興、生産設備を持つ企業への土地制度など)

この3つの類型のうち、厳密に中小企業だけを対象としているものは2)、3)であるが、今回の中小企業政策提案においては、中小企業振興に必要な支援策を総合的かつ戦略的に講じるという観点から、1)の領域の政策についても特に重要なものを対象に加えることとした。

表 4-3 中小企業政策の対象

目 標	支援策	政策の対象		
		企業全体が対象であるがSMEへの影響が大きいもの	中小企業全体が対象となるもの	製造中小企業が対象となるもの
基礎的な支援システムの整備	振興体制の整備			
	法制度の整備		基本法	
	税制度の整備			
	LPFの推進			
	振興組織の整備(組織化)			
外部経営資源の強化	中小企業金融			
	輸出振興			
	土地制度整備			
	技術振興			
	サポーティング産業振興			
経営開発支援	人材育成			
	経営支援			
創業支援	新規開業支援			

(出所) JICA 調査団

### (3) 中小企業への重点支援策

中小企業支援施策として今後進めるべき支援策の中で、民間の中小企業の成長・発展に対して重要な意味をもつと考えられる支援策を「重点支援策」として位置づけた。優先度を考えるに当たって下記の要因に重点を置いた

- 振興政策に基本的なフレームを与え、その施策実施の遅滞がその他の政策策定・実施・運用に混乱を及ぼす可能性のあるもの
- 短期の事業機会の逸失を防ぐことにつながるもの
- 輸出拡大を中心とする急激な環境変化への対応を図るもの
- 中小基盤の基盤整備として準備期間が長く、早い時期での着手が必要なもの

各政策の詳細は、それぞれ後述する。

表 4-4 中小企業振興に向けた重点支援策

目標	分野	重点支援策
基礎的な支援システムの整備	振興体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業振興庁 (SMEPA) の設置</li> <li>・ 人民委員会における中小企業振興部 (DOSMEP) の設置</li> <li>・ 中小企業支援センター (SMESC) の設置</li> <li>・ ワンストップ・アドバイザー・デスクの構築</li> </ul>
	法制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新企業法の導入整備</li> <li>・ 中小企業基本法</li> </ul>
	税制度の整備	
	LPF の推進	
	振興組織の整備 (組織化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界団体活動の支援</li> <li>・ 事業協同組合の支援</li> </ul>
外部経営資源の強化	中小企業金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業金融公庫</li> <li>・ 担保制度の確立</li> <li>・ 公的ベンチャーキャピタル</li> <li>・ 輸出信用制度の確立</li> <li>・ 信用保証制度の確立</li> </ul>
	輸出振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出支援制度の確立</li> </ul>
	土地制度整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業工業団地</li> </ul>
	技術振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術振興センター</li> </ul>
	サポーター産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SI 取引振興センター</li> </ul>
経営開発支援	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政担当者教育・経営者教育支援</li> </ul>
	経営支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 診断・指導事業</li> </ul>
創業支援	新規開業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 起業家教育・情報提供</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

なお、税制度については、前章において示したように、問題点及びその対応は中小企業だけでなく全企業に対して重要であり、税制度全体が極めて不備な状況で、中小企業に向けての特別措置の前に為すべきことが多いことから、ここでは中小企業固有の支援策として取り扱わないこととした。また、LPF の推進については、差別が生じている事項すべてについての対応が必要であり、また、その対応は市場経済化の全面的な推進施策の中で図られるべきものとして、本調査では問題点の指摘（「3-2-1. 民間セクター振興問題としてのLPF」）を行うに留めるものとする。



#### 4 - 4 . 中小企業振興計画

ヴェトナムにおける中小企業振興に向けた主要施策をその実施時期とともに図 4-2 に示す。

個別の施策の詳細は II.個別政策編に記述している。

図 4-2 中小企業振興計画（その1）

施策	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 - 2010	2011 - 2020
<b>中小企業基本法</b> <b>振興関連組織</b> SMEPA SMESC DOSMEP OSAD（担当デスク）	Decree 制定 ← 基本法 制定 → 設立 ハノイ・ホーチミン・シティ						11ヶ所 → 11ヶ所 → 30ヶ所 → 50ヶ所 → 120ヶ所 → 500ヶ所 →	45ヶ所 → 90ヶ所 → 1000ヶ所 →
<b>金融制度</b> 担保制度改革 担保徴求自主判断 中小企業金融公庫 輸出信用基金 輸出入銀行 貿易投資保険 ベンチャーキャピタル 信用保証制度	浮動担保制 不動産登記情報公開 事業開始 FS → 2支店 事業開始 FS 根拠法 FS 事業開始 FS 事業開始 創設 全国組織確立 計画 研修 → クル稼働 → 財政拡充 → 経営確立						地域拡大 6支店/年 事業開始	地域拠点拡大 戦略融資・その政策融資等環境対応
<b>土地制度</b> 中小企業工場団地開発 土地権利明確化 Red Book 発行加速 土地登記簿整備 土地税引下げ 土地取引推進 用途指定の弾力化 取引業者資格認定	開発基金創設 地方 FS ホーチミン・ハノイ 2ヶ所完成 （工場・アパート含む） → 追加5ヶ所 → 10ヶ所 （既存計画団地の変更含む）						全国的に展開(20ヶ所程度)	民間への参加拡大

図 4-2 中小企業振興計画（その 2）

施策	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 - 2010	2011 - 2020
<b>輸出振興制度</b> 制度改革 関税手続ルール化 （マニュアル化） 税率引下げ・手数料引下げ クォータの完全公開入札化 情報支援 金融支援 技術支援								（活動地域拡大 ビジネス形態輸出産業構造変化等への対応）
<b>技術支援センター</b> 情報技術 技術研修内容 （主なプログラム） 施設数 SI 取引振興センター DB 作成の対象企業 斡旋先 市場情報の対象 拠点数								
<b>中小企業関連スタッフの公的                      教育・研修</b> 診断・指導員資格者（累積） 公務員中小企業基礎教育（累積） ワストップ・アドバイザー・デスク担当者 （累積） 経営指導員（累積） 企業経営管理者*（年間受講者数） 診断・指導制度								

（出所）JIGA 調査団

「注」\*一般経営学（企業経営の基礎を学ぶ人）および、生産管理・品質管理を中心。定期的に起業家教育を組み込む。

## .個別政策編

## 1 .法律 · 制度

## 1 . 法律・制度

### 1 - 1 . 中小企業を巡る法制度の現状と問題点

ベトナムでは、ドイモイ以降、非常に多くの法律、政令等の整備が進められ、ビジネス環境が整いつつある。とくに、近年の相次ぐ法制度改善により、民間企業と他セクターとの間の法律面の制度格差は縮小してきている。

しかし一方、このような法制度の整備の進展にもかかわらず、法制度に関わる多くの問題点が生じている。例えば、民法における工業所有権の規定が国際条約の動きに合わせて自動的に変えられるようになっており、保護期間が明示されていないなど、各法令に曖昧な点や法令間の矛盾が多い、施行細則が策定されていない為行政の末端での運用に統一性がない、あるいは行政の末端で民間企業が差別されている、法令改定に関する猶予期間が不十分であるために運用に混乱が生じる、法律情報が十分に普及されていない、などの問題が生じている。

こうした問題が生じている背景には、法遵守への厳しさが欠如している、法制度の精神・制度・実施の一体性を確保しようとする意識が欠如しているなどの点を指摘することができる。

このような法制度の不適切、不透明、早急かつ頻繁な変更や運用面の混乱は、様々な問題を引き起こしている。例えば、輸入関税表の品目分類が粗いために税関職員の裁量が大きくなりやすく、賄賂や密輸を招きやすいといった問題に代表されるように現場での裁量の余地が大きい点も問題である。また、VAT 制度の導入に際しても、会計帳簿が整備された外資系企業や大企業など、一部からしか VAT を取れないことや輸出製品の原材料に対する VAT 課税など制度変更に伴う様々な矛盾と混乱が生じている。さらには、徴税しやすい所から取るため、徴税官吏との間の交渉に時間、コストを要するほか、税金を取られにくいように判りにくい帳簿を作成することによる多重帳簿の問題なども発生している。

このほか、中小企業の観点から見て、いくつかの問題点を指摘することができる。例えば、商法の前文には「国有企業と合作社がベトナム経済において重要である」との記述があり、ベトナム経済における民営企業の役割が排除されている。また新銀行法では、民営企業に対する融資について、担保を義務づけているという形で、国営企業との間の差別が明文化されている。また、合作社法では、合作社連合 ( Union of Cooperatives ) や合作社評議会 ( Alliance of Cooperatives ) の活動対象を合作社に限定するような記述があり ( 第 48 条及び 49 条 ) これを厳密に適用すると、合作社以外の一般の民間企業支援活動が制限を受ける可能性がある。

ベトナムの中小企業振興のためには、これらの法制度が有する問題点を解消し、法文面だけでなく運用面においても、企業活動を阻害することのない、そして企業のセクタ

一問での差別のない事業環境を実現することが重要である。

中小企業振興の立場から見て、法制度の改善方向は、以下の5点である。

法律の運用時における担当者の裁量の余地を極力少なくするため、可能な限り施行細則を詳細に制定すること

法律相互間での矛盾を解消し、どちらの法律を優先すべきかといった点に付いての情報がきちんと呈示されること

行政担当者が法律の改定や Decree、Decision の制定に十分に追いついていない状況を改善するため、新法の制定時などには行政担当者への研修を徹底的に行うこと

Decree、Decision の制定数が多いことによって生じている混乱を解消するため、法制度に関するデータベースを策定し、企業が自由に利用できるようにすること

一部の法律にみられる、差別的な取り扱いや差別的な表現を早急に解消し、レベル・プレーイング・フィールド (LPF) を実現すること

以下では、中小企業振興に関する法律問題として特に重要だと考えられる企業登録に関わる新企業法 (New Enterprise Law) と、中小企業振興に対する基本的な方向づけを示すものとなる中小企業基本法の2つに焦点を充て、そのあり方について検討を行う。

## 1 - 2 . 新企業法 (New Enterprise Law) の制定と中小企業に期待されるインパクト

### 1 - 2 - 1 . 新企業法の概要

従来の企業法、民間企業法に変わるものとして、有限責任会社、合資会社、パートナーシップ企業、民間企業を対象とする法律を一本化 (既存の Law on Company, Law on Private Enterprise を代替) した新企業法 (Law on Enterprise) が制定され、2000年1月より施行される予定となっている。

新企業法は、以下のような点を注目することができる。

法律で禁止されていない事項は原則自由であるという点で、従来の法律とのスタンスが大きく異なること。

従来の2法が民間セクターの企業のみを対象としていたのに対して、新法では株式化後の国営企業や社会政治組織の企業にも適用されることとなり、対象が拡大したこと。

従来は、企業設立の届出と事業の認可が必要であったが、今後は届出 (Registration) 1回だけで済むことになること (Article12)。あわせて、登録時に提出する書類は簡略化されること。

登録を簡潔にする代わりに、査察 (Inspection) を行うこと。(Article117) 査察は年間1回以内、査察期間は30日以内、登録機関が実施するとともに、必要に応じて臨時査察

( Casual Inspection ) を実施すること。

企業振興に向けた政府の役割を明記したこと ( Article114 )

企業は政府からの無理な情報提供を拒否できるという形で企業側の権利を明記したこと。

会計報告を毎年、税務署と登録機関へ提出することを義務付けていること ( Article118 )  
これについては、税務署への提出はともかく、登録機関(人民委員会)への提出の必要性は疑問である。

新企業法の評価は、新企業法が企業のビジネス環境をどこまで改善するかという点に関わっている。登録手続きの簡略化などビジネス環境の改善は相当進むものとして評価できるが、新企業法の施行細則が出されていない現在、自営業 ( Household ) や合作社など他の企業セクターから見て真に魅力のあるビジネス環境が提供できるようになるかは現段階では不明である。

例えば、現在 180 万社存在するといわれている自営業 ( Household ) の一部は、企業登録を行って新企業法の対象となる民間企業に転換することが予想される。これは、企業登録を行うことのメリット、例えば各種ファンドを利用できることなどに対して、企業登録と毎年の財務諸表報告を提出することのデメリット、例えば査察、その他のハラズメントを受ける可能性につながることなどを比較した場合、多数の家族企業が移行するとは考えられにくい。

今後、国営企業法や合作社法が統合されていくとした場合、全ての企業が1つの法の下に存在するという表面上の LPF は達成されることとなる。このこと自体も、民間企業が平等であることを対外的に示すアナウンスメント効果を与えることが期待されるが、一方で、行政の末端に至るまでの意識改革と制度運用の厳格化を伴わなければ、表面上の LPF が達成されるに留まることとなろう。

## 1 - 2 - 2 . 新企業法の制定に関して今後必要な事項

### ( 1 ) 施行細則の早期制定

法律の施行細則を早急に決定し、法の運用方法についての内容を周知徹底させる必要がある。特に、新法への移行に伴う混乱を最小限に留め、企業に対し、あるいは今後創業を計画している起業家が安心してビジネスプランを構築し、事業化を進めることができるようにする必要がある。



## ( 2 ) 登録機関の明確化

新企業法においては、企業登録機関に登録を行うという記述がなされている。従来、企業登録は、各人民委員会の計画投資部（Department of Planning and Investment）が実施してきた。この方法を引き継ぐのかどうかについては明確にされていない。

## ( 3 ) 査察の簡易化・実質的縮小

新企業法では、企業に対する査察が年 1 回以内に制限され、企業に過度な負担が生じないような配慮がなされている。しかし、法に違反している証拠がある場合には、特別の査察を受けねばならないとされている。この制度を利用すれば、従来と同様なハラスメント的な査察を行うことも不可能ではない。このため査察制度運用のルールを明確にし、査察の実質的に縮小を図るようにする必要がある。

## ( 4 ) 合作社法・国営企業法との統合スケジュールの明確化

新企業法の制定に引き続き、国営企業法、合作社法が改定される予定である。これらの法律の改定に際しては、新企業法との整合性に十分に配慮するとともに、将来この 3 法の統合が可能になるような配慮をすることが望ましい。さらには、統合の具体的な目標時期を明確にする必要がある。

## ( 5 ) 自営業からの転換を促進する方策の立案

新企業法の制定により、企業の事業環境が向上することを背景として、従来、自営業として事業活動を行ってきた経営者が、新たに企業登録を行い民間企業に転換することも予想される。中小企業振興の観点から言えば、この動きが生じることは非常に好ましいことである。きちんとした企業制度の下で、各期間が提供する支援サービスを受けながら、企業経営を続け、あるいは企業成長を遂げることが可能になるためである。しかし実際には、企業登録を行うことは、査察を含めて政府職員による様々な介入やハラスメントを受ける可能性が高まることでもある。このため新企業法の下に存在することのメリットを明確にし、自営業からの転換・移行を促進する必要がある。

### 1 - 3 . 中小企業基本法の必要性和展開方向

#### 1 - 3 - 1 . 中小企業基本法の必要性

ドイモイの開始以降、市場経済の担い手の1つとして中小企業の重要性に関する認識は高まってきた。しかし、中小企業の重要性・必要性に関するヴェトナム政府内の意識は一般には低い状況にあり、政府の各種施策の実施・運用において、国営企業や外資系企業に比較して民間企業が相対的に不利な状況に置かれることが生じているのみならず、中小企業経営者の経営意欲を削ぐ結果にもなっている。

このため中小企業振興の意義・必要性和その基本方向を法律によって明文化することは、  
中小企業振興にヴェトナム政府が真剣に取り組む姿勢を示すアナウンスメント効果  
政府や関連機関の末端にまで、中小企業振興の重要性を認識させる効果  
法律に盛り込まれた中小企業支援施策の実現が早まる効果  
他省庁の政策が中小企業に対して不利な状況を生じさせる場合に、問題提起を行う際の  
根拠となる意味

などの効果を通じて、中小企業の保護・育成が図られるとともに、中小企業が受けている様々な不利の是正が図られることとなる。中小企業の地位が相対的に低いヴェトナムにおいては、特に、  
に示す効果が及ぼす影響は大きいものと考えられる。

#### 1 - 3 - 2 . 中小企業基本法の位置づけ

中小企業基本法は、中小企業の振興に関する基本法である。個々の中小企業の事業活動は、企業法、国営企業法、合作社法などその企業の形態に応じた各企業法に拠って規定されることとなる。

現在、ヴェトナム政府は99年末を目途として、中小企業振興に関する政令(Decree)を作成中である。同Decreeには、今後の中小企業振興の基本方針と主要な振興政策が織り込まれることとなっており、中小企業振興に対するヴェトナム政府の取り組み姿勢を示すものとして評価することができる。Decreeが出されることから中小企業基本法は必要ではないとの見方も一部には存在するが、

- ・現在策定中のDecreeは、ヴェトナム政府が当面行う必要がある中小企業政策について記載するものであり、中長期的な中小企業振興の戦略を示すに至らないこと
- ・政府が中小企業振興を法律として制定することは、企業さらには国民や行政の現場に至る国内の隅々にまで、中小企業振興意識に対する政府の姿勢を明確にすることができ、社会的なインパクトが大きいこと

・ 政府が実施する他の政策において中小企業が相対的に不利な状況にある場合、これを改善する際の拠り所としては Decree より法律の方が効果大きいこと  
などの点から見て、Decree の内容及びその運用実績を踏まえて中小企業基本法を策定することが望ましい。

但し、現在のヴェトナムにおいては、法律制定までに長期間を要するため、当面は現在策定中の Decree をもとに中小企業政策を推進し、そこでの状況を見ながら基本法策定に取り組むことが望ましい。したがって、以下のようなスケジュールで中小企業基本法策定に取り組むこととなろう。

1999 年 12 月 Decree の策定

2000 年～2001 年 Decree のもとでの中小企業政策の推進

2002 年～2003 年 中小企業法の策定・審議

2003 年末 中小企業基本法の制定

2008 年～ 見直し

### 1 - 3 - 3 . 中小企業基本法の考え方

多くの国々の中小企業基本法は、個別施策の積み重ねの上に制定されてきた。しかし、今回のヴェトナムにおいては、中小企業基本法がどちらかと言えば、先に制定されることになる。また、中小企業に対する問題意識も、例えば日本を例にとると「大企業に対する中小企業」という二重構造問題を是正することに主力を置いてきたが、ヴェトナムにおける中小企業問題は中小企業の経営基盤の強化と民間企業の事業環境改善に主力が置かれると考えられるため、それに見合った構成が必要である。

ヴェトナムでは中小企業とりわけ民間企業振興に向けた認識の共有化と事業環境の改善を重視する必要があるため、中小企業振興の必要性と、中小企業振興の基本的な方向づけ、そしてそのための政府等の役割を定める内容とする。

## 1 - 3 - 4 . 中小企業基本法の構成案

### ( 1 ) 全体構成案

中小企業基本法は以下の 5 章による構成のものとして提案する。

- 第一章 総則（目標、中小企業の範囲）
- 第二章 中小企業の経営基盤高度化
- 第三章 事業環境の不利の是正
- 第四章 開業支援
- 第五章 行政機関及び中小企業団体の役割

### ( 2 ) 各章の考え方

#### 第一章 総則

##### 目標

ヴェトナムの社会経済の中長期的な安定的な発展成長を図るためには、成長力の高い中小企業の振興および新規創業の促進が必要である。中小企業の振興は、ヴェトナムの産業構造の高度化を促進し、さらには雇用安定、雇用機会の多様性、国民生活の向上・発展に寄与するのみならず、地方や農村地域における産業発展を通じて国土の均衡ある発展にも貢献することが期待される。

中小企業振興の具体的な政策目標としては、

中小企業の基礎体力向上のための「経営基盤強化」

中小企業が成長発展に向けた高い「志」を持つことができるような事業環境・成長発展環境づくり

中小企業集積の裾野を広げるための創業活動の促進

の 3 点を掲げることが望ましい。

##### 中小企業の範囲

現在の仮定義は、資本金 50 億ドン未満、従業員数 200 人未満である。この定義はやや小さい規模ではあるが、2 つの条件を「又は」で適用すると、実質的にはヴェトナムの民間企業の殆どがこの範囲に含まれており、実質的には民間企業全体を支援することとなる。周辺諸国と比較すると、マレーシア（150 人未満）、タイ（200 人未満）、フィリピン（200 人未満）など ASEAN 諸国でも 200 人前後を基準とする国が比較的多い。

ヴェトナムの将来の経済発展の担い手となる中小企業を幅広く支援するために、基本法では「資本金 50 億ドン未満、又は従業員数 200 人未満」の条件を中小企業の定義を用

いるべきである。

なお、中小企業が成長発展を遂げ、上記の条件を超えた場合においても、成長志向があり経営基盤高度化に引き続き取り組もうとする企業で中小企業固有の問題を有する企業に対しては、引き続き支援を行うことが望ましい。このため、個別の施策の対象の設定はより広く行うことが考えられる。個別の施策の対象者については、その政策に応じて別途制定される事業法や政令において定義することが望ましい。なお、日本においても中小企業金融公庫の貸出対象者には、業種を限定して中小企業の定義を超えた範囲の企業を融資対象に加えている。

また、上記の範囲の企業の中で、どの企業形態を対象とするかという点については、新企業法に基づく民間企業（有限責任会社：Limited Liability Company、持合会社：Shareholding Company、パートナーシップ：Partnership）、国営企業法に基づく国営企業、合作社法に基づく合作社を対象とする。自営業については、Decision No.66 / HDBT によって資本金を登録している企業も一部には存在するものの、今後、定款のもとできちんとした企業経営を行い、会計処理を行う企業を対象に支援するという観点から見て、自営業は原則として中小企業支援の対象には含めない方が望ましい。自営業の中で有力な企業については、企業登録を行い、民間企業となってから、支援を受けるべきである。

## 第二章 中小企業の経営基盤高度化

今存在する中小企業が自立的な発展力をもつためには、資金、設備、技術、経営管理、人材など中小企業内部の経営資源の強化が必要である。このような経営基盤強化に向けて、経営の近代化、設備の近代化、技術振興、共同化、人材育成などを重視して実施することを書き込むべきである。

## 第三章 事業環境の不利の是正

中小企業にとって、政府の支援策や市場条件など外部環境が整っていることが極めて重要である。さらに、中小企業の企業形態の如何に関わらず、国営大企業や外資系企業との間で平等の事業環境を付与されることを明記する必要がある。そして、中小企業に対して不利な状況が生じた場合、中小企業政策担当官庁はその不利の是正を図る為の政策改善勧告を行うことを明記する。特に事業環境の格差が生じている、貿易などの事業機会、土地制度、資金調達、市場情報収集などについて、その格差是正への方針を明記する。

## 第四章 開業支援

ヴェトナムにおける中小企業の企業数の絶対数を増加させる必要がある。このため、開業活動（創業活動）に対する総合的な支援を行うことを明記する。開業支援には、企業登録の際の支障の除去、自営業からの転換の促進、開業・登録に際しての情報提供、起業家の育成などを行うことを明記する。

## 第五章 行政機関及び中小企業団体の役割

中小企業振興を担う政府および諸団体の役割を明確にする。

政府部門については、政策官庁としての中小企業振興庁、地方人民委員会の中小企業振興部、そして中小企業支援センターの機能と役割を明記する。中小企業振興庁の役割については、政策の企画・立案、政策実施に必要な予算の確保、政策実施の監視のほか、中小企業白書の作成のような調査・統計実施機能を担うことを示す。また、VCCI や VICOOPSME のような、現時点では政府系であるが、政府系産業団体の役割についても明記する。

### (3) 各章の内容案

#### 前文

##### a) 中小企業振興の背景

ヴェトナムの社会経済の中長期的な安定的な発展成長を図るためには、成長力の高い中小企業の振興および新規創業の促進が必要である。中小企業の振興は、ヴェトナムの産業構造の高度化を促進し、さらには雇用安定、雇用機会の多様性、国民生活の向上・発展に寄与するのみならず、地方や農村地域における産業発展を通じて国土の均衡ある発展にも貢献することが期待される。このため、中小企業振興を図るための政策を推進する。

##### b) 中小企業基本法制定の目的

中小企業基本法は、ヴェトナムにおける中小企業振興の意義と必要性を明確にし、ヴェトナムにおける中小企業振興の中長期的な発展戦略とそのための支援策のあり方、そして支援策を行うに際しての関係機関の役割を明確にすることを目的とする。

#### 第一章 総則

##### a) 政策の目標

先に見たような中小企業振興の目的を達成するために、中小企業が抱える諸問題を解決し、中小企業の事業環境を整えることにより、中小企業が有する事業遂行能力を向上させ、その能力を十分に発揮させることを推進するため、以下の3つの政策目標を掲げる。

中小企業の基礎体力を向上させるため、中小企業経営者が有する経営能力を向上させること、すなわち「経営基盤強化」を図る

中小企業が自らの成長発展を志向し、それに向けて様々な経営努力を図ることが可能となるような経営環境を整備する。すなわち、高い「志」を持つことができるような事業環境・成長発展環境づくりを推進する。

創業活動を促進することにより、中小企業の企業数の増加を図るとともに、事業分野の拡大、新規事業の創出を推進する。

## b) 中小企業の範囲

現在の仮定義である資本金 50 億ドン未満、従業員数 200 人未満の企業で、来年より試行される企業法（Enterprise Law） 国営企業法または合作社法の下で設立・登録されている企業を対象とする、但し、上記の 2 つの条件については、そのいずれかを満たす企業を対象とする。

なお、上記の条件を満たさない企業においても、成長志向があり経営基盤高度化に引き続き取り組もうとする企業に対しては、引き続き支援を行うことが重要であるため、個別の施策の対象者については、それぞれの施策に関する政令や法律等において別途定義する。

## 第二章 中小企業の経営基盤高度化

今存在する中小企業が自立的な発展力をもつためには、資金、設備、技術、経営管理、人材など経営のあらゆる側面における能力向上が必要である。このような経営基盤強化に向けて、政府及び関係機関は、以下のような支援策を実施する。

### 経営近代化の推進

中小企業者の経営基盤強化に向けた取り組みに対する意識を啓発し、その取り組み活動に対して、資金面、情報面など様々な支援を実施する。ここでいう経営近代化に向けた取り組みには、以下に示す設備の近代化、技術振興、人材育成、共同化事業等が含まれる。

### 設備の近代化の推進

生産機器・設備、保管・輸送機器・施設、研究開発機器・施設などの改善を図る中小企業に対して、資金面、情報面など様々な支援を実施する。

### 技術振興

中小企業者の生産技術、製品開発技術の高度化を推進するために、外資系企業等からの技術移転の推進、技術者の育成支援、技術開発機器・設備の導入への支援を図ると共に、中小企業が行う技術開発活動に対して資金面、情報面など様々な支援を実施する。また、大学や研究機関との共同研究開発事業についても支援を行う。

### 人材育成

中小企業の経営近代化には、経営者の経営管理能力の向上が不可欠であり、また、従業員の生産・加工、生産管理、製品開発、営業・販売、企業会計など様々な能力の向上を図らねばならない。このような経営者及び従業員の教育研修の機会を提供するとともに、教育研修を受けようとする企業に対して支援を行う。

### 共同化事業の推進

以上に示したような中小企業事業者の経営基盤高度化を進めるに当たって、複数の中小企業者が共同で事業を実施することにより、効果的な支援を行うことができる場合には、中小企業事業者による共同化事業を積極的に推進する。共同生産・加工施設、共同倉庫、共同試験施設、共同研修施設、共同販売施設等の整備、共同による新製品開発、生産技術開発などに対し、支援を行う。

### 第三章 事業環境の不利の是正

中小企業は、その企業形態の如何に関わらず、国営企業や大企業との間で平等の事業環境を付与されねばならない。

中小企業が、正当な理由無く国営企業や大企業に対して不利な経営環境下にあるような状況が生じた場合には、政府はその不利の是正を図るための政策を講じなければならない。

#### 事業機会の適正化

中小企業が以下のような事業を実施する際に、大企業との間に平等な事業機会を与えられねばならない。

- ・ 貿易業務（輸出入業務）

輸出入許可、輸出入割当の配分、輸出入関税の課税、海外市場情報の入手、顧客情報の入手などにおいて、中小企業が不平等な条件を受けないように配慮する。

- ・ 政府調達

政府が企業から資材やサービスを調達する際に、中小企業が不平等な条件を受けず、平等な競争条件のもとで政府への販売ができるように配慮する。

- ・ 国営企業の調達

国営企業が外部の企業から資材やサービスを調達する際に、中小企業が不平等な条件を受けず、平等な競争条件のもとで国営企業への販売ができるように配慮する。

- ・ 外資系企業との提携、外資系企業の調達

外資系企業が企業提携を行ったり、国内企業から資材やサービスを調達する際に、中小企業が不平等な条件を受けず、平等な競争条件のもとで提携・販売が可能となるように配慮する。

#### 経営資源調達機会の適正化

中小企業が企業経営に必要な以下のような経営資源を確保するに当たって、大企業等と比較して著しく不利になるような状況が生じた際には、その不利な状況を改善するような方策が講じられねばならない。

- ・ 工業用地の調達

中小企業が事業の継続・拡大に際して必要とする工業用地の取得に際して、政府および関係機関はその取得を様々な観点から支援し、安定的な事業の継続・拡大が図られるような方策を講じる。

- ・ 支援制度の活用

中小企業が事業の継続・拡大に際して必要とする各種支援制度の利用に際して、政府および関係機関はその利用の阻害要因を解消し、中小企業者が支援制度を利用



することにより安定的な事業の継続・拡大が図られるような方策を講じる。

・ 資金調達

中小企業が事業の継続・拡大に際して必要とする運転資金および設備投資資金の調達に際して、政府および関係機関は、中小企業金融公庫からの資金融資や信用保証制度の整備充実により、中小企業が必要とする資金の調達が円滑に行われるような支援策を講じる。また、企業に対する直接金融を行うため、ベンチャーキャピタルを設置する。

・ 情報入手

中小企業が事業の継続・拡大に際して必要とする市場、技術、経営ノウハウ、人材、政策などの情報入手に際して、政府および関係機関はその情報入手を様々な観点から支援し、安定的な事業の継続・拡大が図られるような方策を講じる。

・ 人材確保・育成

中小企業が事業の継続・拡大に際して必要とする人材の確保・育成に際して著しく不利な状況が生じている場合には、政府および関係機関はその確保・育成を様々な観点から支援し、安定的な事業の継続・拡大が図られるような方策を講じる。

#### 第四章 開業支援

##### 開業活動（創業活動）に対する総合的な支援

中小企業の新規登録件数を増加させていくためには、開業活動（創業活動）に取り組む起業家の活動を積極的に支援する必要がある。このため、政府及び関係機関は、以下のような支援策を講じる。

##### 開業（創業）に関する支障の除去

起業家が開業（創業）活動を行う際に支障となる諸手続の簡素化を図るとともに、資金、技術など開業に必要な経営資源の確保に対しても必要な支援を行う。

##### 開業（創業）に関する情報提供

起業家が開業（創業）活動を行う際に必要となる各種情報を提供し、起業家の開業に対する負担の軽減を図るとともに、各種支援機関へのアクセスを促進する。

##### 起業家教育の推進

起業家を希望する者あるいは創業（開業）活動に関心を持つ者に対して、創業（開業）活動に関する知識・情報を提供する。

##### 設立間も無い企業に対する総合的な支援

開業直後の企業が、必要な資金、技術、情報、生産施設等の確保を円滑に行い、企業

の安定的な発展・成長が図られるように配慮する。

## 第五章 行政機関及び中小企業団体の役割

### 中小企業振興庁の設置

政府は、中小企業政策を総合的かつ戦略的に実施するため、中小企業振興庁を設置する。中小企業振興庁は、中小企業の振興を図るため、中小企業振興政策の立案、中小企業に関する調査分析、中小企業支援政策の推進を行う。政策の立案は、中小企業振興庁内に設置する中小企業政策委員会での審議結果に基づいて行い、立案した政策の推進を関係各行政機関と協力、連携しながら進める。また、中小企業に関する調査分析結果は、中小企業政策の立案に資するとともに、その結果は中小企業白書として公表する。また、他省が実施する政策の中で中小企業が不利な状況を受ける可能性がある場合には、その改善について勧告を行う。

### 中小企業政策委員会の設置

中小企業振興庁の内部に、中小企業政策の審議を行うため、中小企業政策委員会を設置する。中小企業政策委員会は、関係省庁、地方人民委員会代表、政府系産業団体代表、民間企業団体代表、学識者により構成する。

中小企業政策委員会は、中小企業の振興課題とその解決に向けた中小企業政策のあり方に関して審議を行う。その審議結果に基づき、中小企業振興庁は政策を実施する。

### 地方人民委員会における中小企業専門部署の設置

地方人民委員会の内部に、中小企業振興を専門に行う部門として中小企業振興部（Department of SME Promotion : DOSMEP）を設置する。中小企業振興部は、中小企業政策の地域における実行主体となるとともに、中小企業に対するワンストップ型の情報提供、協同組合事業への支援、中小企業への情報提供、中小企業からの苦情窓口・相談窓口、地域の中小企業の実情把握と国への問題提起、地域独自の支援サービスの推進（工業団地、企業誘致、公設試験研究機関 など）などを行う。

なお、地域の経済規模等から見て中小企業振興部の設置が難しい場合には、計画投資部など既存の部門がこの機能を兼任する。

### 中小企業支援センターの設置

中小企業への支援を行う総合的な支援施設として中小企業支援センターを整備する。中小企業支援センターは、情報提供、指導・診断、人材育成、取引仲介、技術支援など総合支援サービスを提供する。

### 非政府機関の役割

VCCI や VICOOPSME などの政府系産業団体が有する中小企業支援機能の強化を図り、中小企業支援庁、人民委員会の中小企業振興部、中小企業支援センターとの間で協力・連携を図りながら、中小企業振興に取り組む。

#### 産業団体の役割

民間団体である UAIC および各業界団体（Association）は、会員である中小企業に対して、様々な支援を行うとともに、業界共通の問題の解決について取り組む。さらに、民間企業が抱える問題点・課題およびその改善策について政府へ提言する。

政府は、各業界団体（Association）の設立に対する支援を行うとともに、UAIC および各業界団体の活動に対して必要な支援を行う。

#### その他の機関の役割

金融機関や大学、社会团体など、中小企業振興に関わりを有する機関においては、中小企業振興庁、人民委員会の中小企業振興部、中小企業支援センターなどとの間で協力・連携を図りながら、中小企業振興に取り組む。

## 2 . 組織

## 2 . 組織

### 2 - 1 . 中小企業振興組織の現状

#### 2 - 1 - 1 . 機関別に見た中小企業振興活動の現状

ヴェトナムでは、既に多くの組織において中小企業振興への取り組みが行われ始めている。主な機関の中小企業振興への取り組みは以下のとおりである。

##### ( 1 ) 中央政府機関

計画投資省 ( Ministry of Planning & Investment : MPI )、科学技術環境省 ( Ministry of Science Technology & Environment : MOSTE )、労働・兵役者・福祉省 ( Ministry of Labor, War Invalids and Social Affairs : MOLISA ) など複数の省庁において中小企業振興への関心をもち、その取り組みが始まっている。MOSTE が設立した STAMEQ や商務省 ( Ministry of Trade : MOT ) が 98 年末に設置した Vietnam Trade Promotion Commission ( VIETRADE ) も中小企業振興に対して強い関心をもっている。

##### ( 2 ) 政府系機関

ヴェトナム商工会議所 ( Vietnam Chamber of Commerce & Industry : VCCI )、ヴェトナム合作社中央評議会 ( Central Council of Cooperative Alliance and Small & Medium Enterprises of Vietnam : VICOOPSME ) などの政府系産業団体 ( ヴェトナムでは非政府系機関と呼ばれている ) も、中小企業振興への取り組みが行われはじめている。VCCI は内部に ( SME Promotion Center ) を有し、中小企業に対する情報提供や人材研修事業を実施している。VICOOPSME は傘下の非国営経済開発センター ( The Non-state Economic Development Center : NEDCEN ) も人材研修を中心に中小企業への支援を行っている。

##### ( 3 ) 地方政府 ( 人民委員会 )

地方政府の中小企業振興は主に計画投資部 ( Department of Planning & Industry : DPI ) で行われている。中小企業振興への関心は、省によって大きく異なっており、例えばドンナイ ( Dong Nai ) 省では、Service of Planning & Industry ( SPI ) と呼び、企業に対するホットラインを設置するなど、サービス提供を重視する姿勢を示している。しかし、多くの省の人民委員会では中小企業振興に対する関心をほとんど示していない。

#### (4) 民間団体

民間企業を中心とした業界団体としては、ハノイ及びホーチミンシティにおいて商工業組合連合（Union Association of Industry and Commerce：UAIC）が組織されている。ホーチミンシティの UAIC は活動が活発であり、その傘下に各業界別の業界団体を有しており、その動きにも活発さが見受けられる。

#### (5) 大学

大学の中小企業振興への関心も急速に高まってきている。経済・経営系の大学では中小企業へのコンサルティング活動を実施しているが、そのコンサルティング内容は税務相談に留まっているケースが多い。また工科系大学では中小企業への技術サポートを行うところも出現してきているが、施設・機器の老朽化や実践力の不足などから、提供できるサービスの水準は低いものに留まっている。

### 2 - 1 - 2 . 機能別に見た中小企業振興機関の現状

以上のベトナムにおける中小企業振興に関わる組織とその機能をまとめたものが表 2 - 1 である。機能別に特徴を見ると以下のような点を指摘できる。

#### (1) 政策推進機能

中小企業振興に関する政策立案機能は、MPI、MOI を初め多くの省庁で有しているものの、いずれも省の一部の機能にすぎず、中小企業振興について体系的、横断的な視点から政策立案を行う機関は存在しない。また、調査統計についても、現在の各省の取り組みは不十分であり、中小企業に関わる基本的な調査統計を作成する機関・組織が必要である。

#### (2) 指導診断機能

VCCI 傘下の SMEPC や IMI (Institute for Machinery and Instrument) において取り組みが行われているが、その量・質とも十分とは言い難い。後述するようにこれらの機関の全国ネットワークを活用した指導診断事業を行うことが望まれる。

### ( 3 ) 人材育成機能

VCCI 傘下の SMEPC や VICOOPSME 傘下の NEDCEN を中心に非常に多くの研修事業が実施されてきている。特に経営者研修は多くの機関で実施されているが、技術者・技能者の研修については十分な取り組みが行われているとは言えない。

### ( 4 ) 技術開発機能

MOSTE およびその傘下の STAMEQ、IMI などが技術開発機能を担っているが、中小企業に有用な技術開発支援が行われているとは言い難い。中小企業の視点に立った技術開発支援を行う機関が必要である。

### ( 5 ) 資金調達支援機能

金融機関で融資業務が若干行われている程度であり、中小企業に対する資金提供機能は非常に弱い。既存の金融機関からの資金提供を増加させるとともに、中小企業専門の金融支援機関が必要である。

### ( 6 ) 下請斡旋機能

VCCI で一部取り組まれているものの、あまり成果が出ているとは言えない、下請斡旋を行う機関の設置が望まれる。

### ( 7 ) 貿易・海外進出支援機能

VCCI および MOT ( VIETRADE ) を中心に輸出支援への取り組みが行われている。この 2 機関を中心に機能強化及び連携を図り、中小企業への支援を充実させていく必要がある。

### ( 8 ) 工業用地提供機能

工業用地に関する支援は、現時点ではほとんど行われていない。担当セクションを明確にし、機能強化を図る必要がある。

## ( 9 ) 情報提供機能

VCCI や VICOOPSME、NEDCEN などを中心に、中小企業への情報提供が行われている。但し、政策情報の提供は不十分であり、支援サービスを提供する官庁が自らの情報を発信しているに留まっている、同種の支援サービスを複数の期間が提供している現実から観て、中小企業が必要とする情報を入手することを容易にするためには、関係機関の連携を進めるとともに、情報提供のワンストップ化を推進する必要がある。

また技術情報については、MOSTE を中心に、企業情報については VCCI や VICOOPSME を中心に提供されているが、いずれも中小企業が利用しやすい体制を構築し、中小企業が必要とする情報を提供していく必要がある。



表 2-1 ヴィエトナムの中小企業振興機関とその機能（現状）

	機 関 名 (◆は中小企業専門機関)	政策推進			人材育成			技術開発						資金調達支援			貿易・海外活動		工業用地			情報提供				
		政策立案	調査統計	指導診断	経営者	技術者	技能者	研究開発	試験評価	技術指導	共同研究	技術交流	研究補助	融資	信用保証	出資	下請斡旋	貿易支援	海外進出支援	中小企業団地	工場アハート	インキュベータ	政策支援情報	技術情報	市場情報	企業情報
政府	MPI	△	△		○													△	△				△			△
	MOI	△	△																				△			
	MOSTE	△	△					○								計画							△	○		
	STAMEQ				○				○														△		○	
	SMEDEC◆				○	○																	△	○	○	
	MOF													△									△			
	MOT	△	△															SOE	SOE				△		△	△
	MOET		△																				△			
MOLISA	△	△		○	○	○																△				
GSO		△																				△				
政府系機関	VCCI				○											○	○	○			計画	○	○	○	○	
	SMEPC◆				○																	○	○	○	○	
	VICOOPSME																	△				○	○	○	○	
	NEDCEN																						○	○	○	
IMI(Institute for Machinery and Industrial Instrument)		○	○	○			○		○		△												○	○		
金融機関	State Bank		△																							
	国営商業銀行												(△)													
	民営商業銀行												(△)													
	金融合作社 (人民信用基金)												△													
地方政府	人民委員会																									
	Dept. of Planning and Investment																									
	Dept. of Industry																									
	Vocational School Hanoi Cooperative Union			△	○																		○	○	○	
民間団体	UAIC															計画			HN				○	○	○	
	Association																△									
大学	大学(含省に属するもの)		○	HCM	○	○	○																			
民間	民間企業協同事業																									

(出所) JICA 調査団

## 2 - 2 . 中小企業振興組織の問題点

以上の各機関が実施している中小企業振興の問題点は、以下のように指摘することができる。

### ( 1 ) 総合的推進組織の不在

非常に多くの機関が中小企業振興に関わっているにも関わらず、中小企業振興政策全体を戦略的かつ総合的に策定し、各機関が実施する政策相互を調整することも行われていない。中小企業支援政策を、真に中小企業の立場から考え、総合的に推進していく機関が必要である。

### ( 2 ) 機関相互の連携不足

各省庁や各人民委員会の中小企業支援も、それぞれの組織内の一部の部門に留まっており、組織全体として中小企業政策への重視が合意できている訳ではない。さらに、これらの機関相互の連携は UNIDO の SMELINK プロジェクトなど特別なケースを除けばきわめて希薄である。支援サービスを提供している機関相互の連携を推進し、調整をしていくような機関が求められている。また、多くのサービス機関が存在するにもかかわらず、中小企業が真に必要な支援サービスを受けらるまでに至るアクセス手段が存在しないため、必要なサービスを受けられないという問題も生じている。

また、VCCI や VICOOPSME などの政府系産業団体においては、それぞれ SMEPC、NEDCEN といった機関を利用して中小企業支援に取り組みはじめたところであるが、政府本体のサービスに比較して積極性が見受けられる。しかし、この両者は別個に動いており、相互の連携は全く行われていない。

### ( 3 ) 地域差がある取り組み

VICOOPSME は本来、Cooperative ( 合作社 ) のための組織として設立されているため、その地方組織の中には、中小企業振興に非常に熱心なところがある一方で、全く関心を示さないところも存在する。

地方人民委員会の中小企業への関心も地域差が大きく、ドンナイ ( Dong Nai ) 省のように非常に前向きに取り組もうとしている人民委員会がある一方、中小企業に対してほとんど関心を持っていない人民委員会も少なくない。

#### (4) 事業の継続性が不安

中小企業振興に携わっている政府、政府系産業団体、民間企業団体は、いずれも、UNIDO など国際機関から様々な支援を受けている。特に、産業団体や民間企業団体の活動は、末端の中小企業との間に初めて親密な拠点ができはじめたものとして評価することができ、末端のニーズに関連する情報収集の機会も増加してきている。しかし一方で、海外ドナーからの支援が終了すれば、支援サービスが終了してしまう可能性も高い。このため、事業の継続性をいかにして担保するかが重要になってくる。

中小企業振興に当たっては、これら各機関のこれまでの取り組みや、各機関が整備してきたネットワークを重視し、その取り組みを強化するとともに継続的な仕組みを構築することが重要であることは言うまでもない。しかしそれ以上に重要なのは、中小企業振興に対して強い熱意を持ち、他の機関を引っ張っていくような機関、すなわち中小企業振興政策全体を牽引し、推進する組織を整備することである。

### 2 - 3 . 中小企業振興組織のあり方

ヴェトナムにおける中小企業振興のための組織のあり方は、以下のような方針に基づいて、検討を行った。

中小企業振興組織は、既存組織の取り組み活動の実績を重視するべきである。

中央政府に中小企業振興のための専門組織を設置する。

中央政府が直接実施することを極力限定し、外部の既存資源を極力活用する、海外ドナーからの ODA プロジェクトが終了した際においても、極力継続できるような仕組みを構築する。

ハノイ、ホーチミンシティといった都市部だけでなく、地方における振興体制についても配慮する。

中小企業が気兼ねなく相談できるようなフレンドリーな対応が可能な相談窓口が必要である。

以上の考えに基づき

- (1) 中央政府に政策官庁としての中小企業振興専門部署を設置する。
- (2) 人民委員会に中小企業振興の専門部門を設置する。
- (3) 中小企業へのサービス提供拠点となる「中小企業支援センター」をハノイ、ホーチミンシティを手始めとして設置し、中小企業支援サービスを提供する。

といった3つの専門組織を設置するとともに、これまで中小企業振興に取り組んできた各

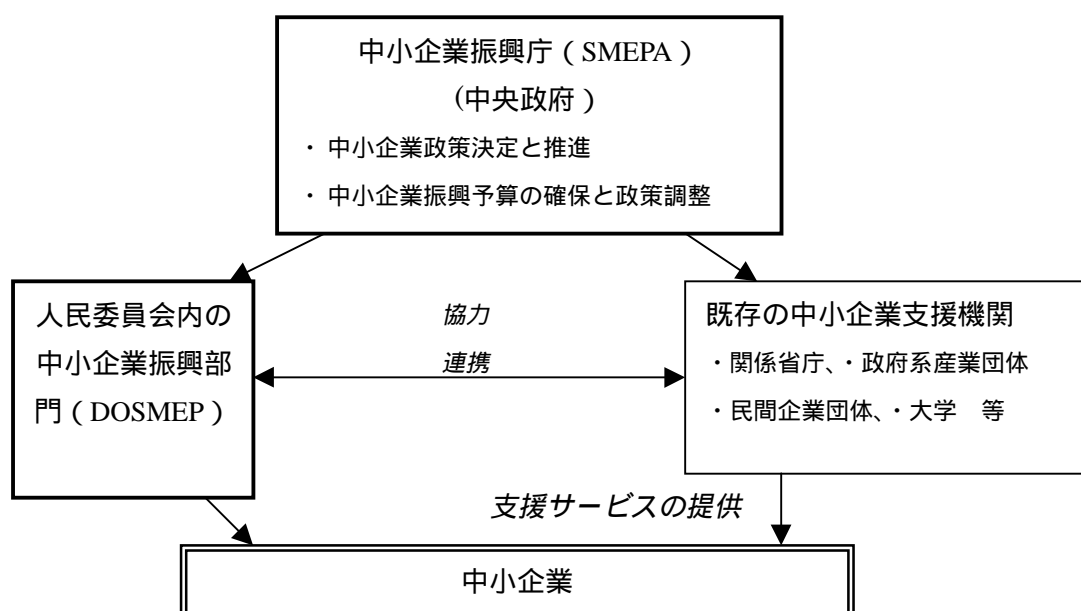
機関においても、支援サービス提供の機能を強化し、上記の3機関と連携を図りつつ中小

企業へのサービス提供を行うことにより、中小企業振興体制を整える。なお、これらの新設機関・組織の内容および既存機関の機能強化方向については、後述する。

また、これらの新設機関及び既存機関を利用したワンストップ型の情報提供の仕組みづくりを行う。

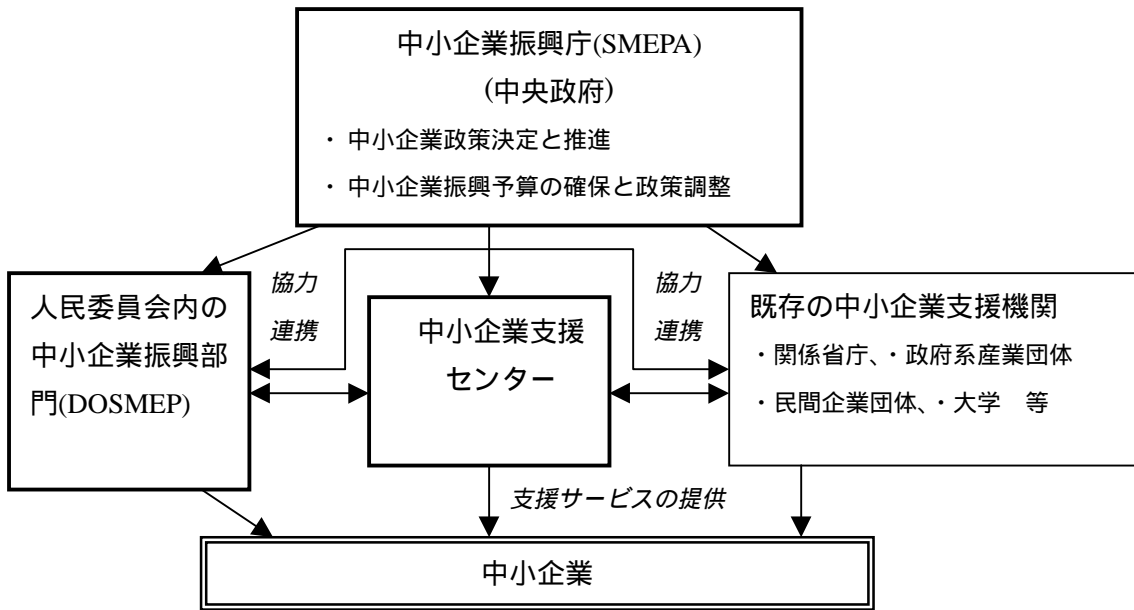
なお、中小企業振興組織の設置には時間を要するため、当面は（短期的には）既存の組織を極力活用することを前提とした組織整備を行う。中長期的には、中小企業振興の為の機関を設置し、それらの相互連携を通じて中小企業振興の効果を高めることをめざす。

図 2-1 中小企業振興体制（当面）



(出所) JICA 調査団

図 2-2 中小企業振興体制（2002 年以降）



(出所) JICA 調査団

## 2 - 4 . 新設振興機関の概要

以上の基本方針において提案した、中央政府における中小企業振興専門部署、地方人民委員会における中小企業振興部、中小企業支援センターの構想を以下に示す。

### 2 - 4 - 1 . 中央政府における中小企業振興専門部署の設置

#### (1) 設置形態

中小企業振興政策を総合的・戦略的な観点から立案し、総合的に推進する専門組織を中央政府内に設置する必要がある。

その設置形態については、

- a) 既存の政府の省庁内部に設置、
- b) 省庁横断の施策を意思決定する評議会 (Council) として設置
- c) 省庁横断の施策を実行するため、General Department として設置

の3案が想定される。

まず、a) 案の既存省庁の内部に設置の場合には、既存の組織に併設する形で設置するため、その設置に係る手続きは比較的容易であるが、

- ・特定の省に属することになるため、他省との間の横断的な問題を取り扱いにくい
- ・その省の中で、中小企業振興がどこまで重視されているのかが問題となる
- ・省庁再編が計画されているため、現時点でどこの省が最適かについて検討することは難しい

などの課題が残る。

b) 案の評議会( Council )は、既に設置されている中央企業改革委員会( Central Committee for Enterprises Reform ) のような政策決定機能を有する委員会を中心に運営していく考え方である。評議会には、中央省庁の代表の他、民間企業の代表が参加し、事務局( 約 10 人程度 ) がこれをサポートするという形態が考えられる。そして、評議会で決定された政策は、各省庁や各サービス提供機関が実施するというものである。この方法は、合議制にもとづいて政策を決定していくという点で、きわめてヴェトナムの政治・行政機構に馴染みやすいが、

- ・意思決定に時間を要し、迅速な対応が困難である
- ・中小企業を取り巻く環境変化に対する柔軟な対応が困難である
- ・中小企業政策の実行部隊を持たないため、政策決定後の予算獲得、省庁間調整、事後評価などを十分に行うことができず、政策の継続性・実行性に問題が生じる可能性が高い

などの問題点を指摘できる、中小企業政策は、一度決定した事項がそのまま継続させるというのではなく、中小企業の発展段階や経済動向などに配慮しながら、時間をかけて政策内容を改良していくべき性格を有しており、この点から見て答案も適切な設置方法とは言いがたい。

c) 案は、米国の SBA ( Small Business Agency ) のように省庁横断型の組織を持たせ、ここが政策決定から実施までの一連の業務を行おうとする案である。省庁横断的な施策を実施しやすく、実効性のある施策を推進することが可能であるため、この General Department としての設置方法が望ましい。

## ( 2 ) 中小企業振興庁 ( 仮称 SME Promotion Agency : SMEPA ) の設置

### 1) 機能・役割

SMEPA が担うべき機能は、

- 中小企業政策の立案
- 中小企業実態分析・公表 ( 白書作成 )

..... 中小企業者からの意見・要望吸い上げとデータベース機能

- 市場情報の収集、公表
- 人材育成支援
- 政策情報等の提供
- 他分野の政策への問題提起（土地、貿易、インフラ、会計制度など）
- 審議会・委員会の運営.....将来に向けての課題発見、政策提起

などである。

## 2) 組織構造

SMEPA の内部に中小企業政策委員会を設置する。中小企業政策委員会は、各省庁の代表者、VCCI や NEDCEN などの政府系産業団体代表者、地方人民委員会の代表者、民間中小企業団体の代表者、民間中小企業の代表者、中小企業政策に関する学識者などにより構成される。委員会では、中小企業の振興課題とその解決に向けた中小企業政策のあり方に関して審議を行う。

そのもとに、総務企画部門、調査・政策推進部門、資金・人材推進部門、指導部門を設置する。各部門は、以下の業務を行う。

- 総務企画部門.....中小企業振興庁の事業管理
  - 中小企業振興庁の予算確保・管理
  - 他省庁との調整
  - 海外ドナーとの交渉
- 調査・政策推進部門.....中小企業実態調査
  - 中小企業白書の作成
  - 中小企業政策の立案
  - 中小企業政策情報の提供
  - 政策実施機関との連携体制の構築
  - 業界団体活動の支援
- 資金・人材推進部門.....中小企業金融の管理
  - 人材育成政策の立案と推進
- 指導部門.....経営指導政策の策定と推進
  - 技術指導政策の策定と推進

## 3) 規模

その組織規模は、中小企業政策委員会のメンバーを別として、当面各部 10 人程度の 40～50 人程度を目標とする。

#### 4) スケジュール

2000年に設立を行う

当面は中小企業政策委員会の運営、調査企画部門における政策検討を中心に行い、関係機関における機能強化に併せて、陣容を強化する。

#### 5) 中小企業振興庁の役割と関係機関との関係

中小企業振興庁と、各機関との関係を整理したものが、図 2-3 および図 2-4 である。中小企業振興庁は、既存の各機関および今後新設する機関と連携し、中小企業に対して各種支援を行っていく。ここでの連携内容には、事業協力、活動支援、政策実行委託などが該当する。



図 2-3 中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係(短期)

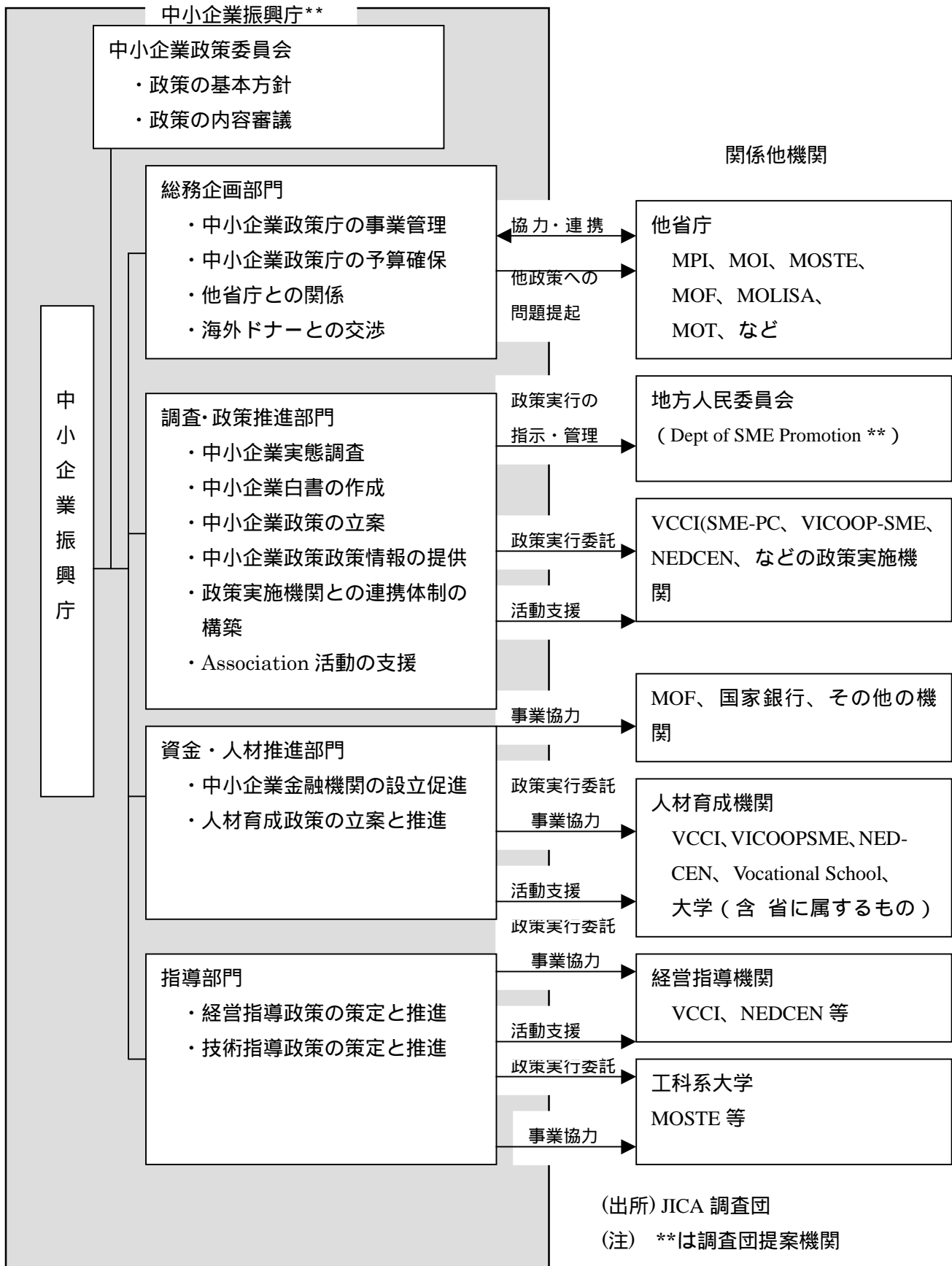
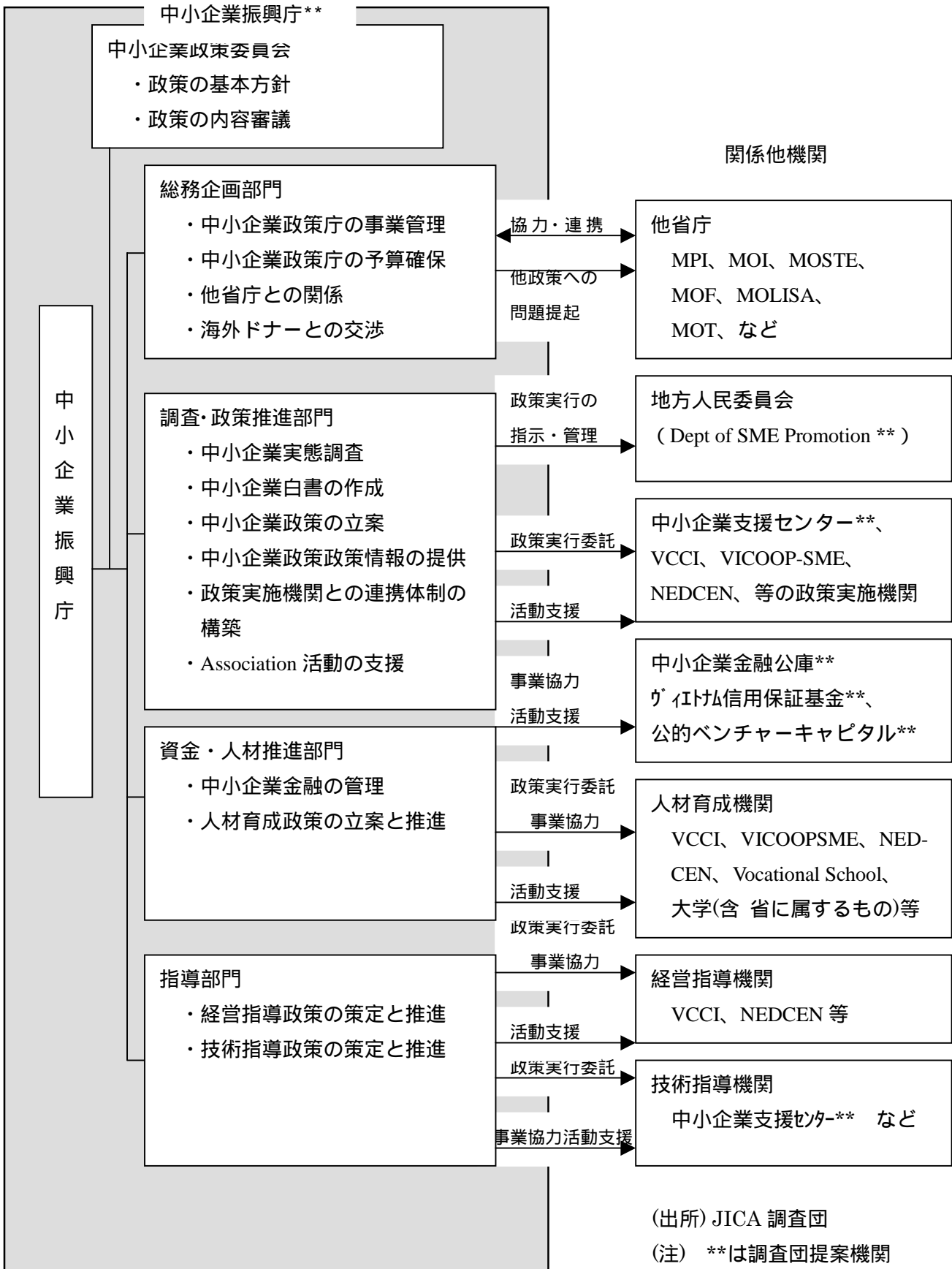


図 2-4 中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係(中長期)



2 - 4 - 2 . 地方人民委員会における中小企業振興部( Department of SME Promotion : DOSMEP ) の設置

地方人民委員会の内部に、中小企業振興を専門に行う部門として Department of SME Promotion ( DOSMEP ) を設置する。この組織は、企業登録部門とは分離し、

- 中小企業に対するワンストップ型の情報提供
- 協同組合支援
- 情報提供.....・特に政策情報
- 苦情窓口、相談窓口・
- 実情把握、国への問題提起
- 独自の支援（工業団地、企業誘致 など）

などの機能を有する。

なお、DOSMEP の設置は、当面は、ハノイ、ホーチミンシティなどの大都市部と、ハイフォン（Hai Phong）省、ドンナイ（Dong Nai）省など比較的中小企業が集積している省から開始する。中小企業の集積の小さい地方部においては、当面は Department of Planning and Investment がこの機能を兼任する。また、市レベルの人民委員会においても、中小企業の集積が大きく、その必要性が高い場合には、設置することが望ましい。

表 2- 2 DOSMEP の段階別整備構想

	前期 ( ~ 2005 年 )	中期 ( 2006 ~ 2010 年 )	後期 ( 2011 年以降 )
設置地域	2002 年までに ハノイ、ホーチミンシティに設置 2005 年までに 主要中核都市の存在する省に設置	61 省の中である程度経済力のある省に設置（約 30 ケ所） ハノイ、ホーチミンシティの区、主要都市の人民委員会に設置（約 20 ケ所）	61 省すべてに設置 主要都市の人民委員会にも設置（約 10 ケ所）
箇所数 ( 累計 )	約 11 程度	約 50 程度	約 90 程度

( 出所 ) JICA 調査団

2 - 4 - 3 . 中小企業支援センター ( SME Support Center : SMESC ) の設置

中小企業への支援を行う総合的な支援施設として中小企業支援センターを整備する。中小企業支援センターは、情報提供、指導・診断、人材育成、取引仲介、技術支援の 5 つの

機能を有する総合支援サービスセンターとする。同センターは、広域の中小企業に対してサービスを提供することが望まれるため、中小企業振興庁（SMEPA）の直轄とすることが望ましいが、既存の非政府産業団体や業界団体、地方人民委員会による設置も検討されるべきである。

#### （１）機能構成

##### １）情報提供機能

中小企業の経営課題解決の為にアクセス先紹介（ワンストップ・アドバイザー）を行い、政策情報、市場情報、海外情報などを提供する。なお、提供する情報の収集に際しては、MPI を初めとする各機関の既存収集情報及びその情報アクセスルートを極力活用できるよう、関係機関の協力を得ること必要がある。

##### ２）指導・診断機能

中小企業に対して経営面及び技術面の指導・診断事業を行う。

##### ３）人材育成機能

各種セミナーの開催など人材育成事業に取り組む。

##### ４）取引仲介機能（SI 取引振興センター）

サポーター産業を対象として、取引先の紹介や外資系企業情報の提供などを行い、アSEMBリー企業とのマッチングを促進する。（その詳細な内容については、「技術・SI 振興」の項を参照）

##### ５）技術支援機能（技術支援センター）

中小企業に対する試験研究サービスを提供する。（その詳細な内容については、「技術・SI 振興」の項を参照）

表 2-3 中小企業支援センターの機能構成

機能構成	内 容
情報提供機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の経営課題解決の為のアクセス先紹介（ワンストップ・アドバイザー）</li> <li>・ 政策情報提供</li> <li>・ 市場情報提供</li> <li>・ 海外情報提供 など</li> </ul>
指導・診断機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営指導・診断</li> <li>・ 技術指導・診断</li> </ul>
人材育成機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種セミナーの開催</li> <li>・ 研修施設の貸与</li> </ul>
取引仲介機能 (SI 取引振興センター)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SI 企業情報の提供</li> <li>・ マッチングサービス</li> </ul>
技術支援機能 (技術支援センター)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同研究コーディネート</li> <li>・ 中小企業に対する試験研究</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

(2) スケジュール

中小企業支援センターは、2002 年までに、ハノイおよびホーチミンシティの 2 都市に設置し、それぞれ、北部、南部地域の中小企業を対象としたサービス提供を行う。

また、2005 年までに、ダナン、ハイフォン、カントーなどの中規模都市クラスにも設置する。2006 年以降は、これ以外の地域への設置も望まれるが、これらの地域では複数の省に 1 ヶ所の支援センターを共同で利用していくことが望まれる。

表 2-4 SMESC の段階別整備構想

	前期 ( ~ 2005 年 )	中期 ( 2006 ~ 2010 年 )	後期 ( 2011 年以降 )
設置地域	2002 年までに ハノイ、ホーチミンシティに設置 主要な中核都市に設置	中核都市に設置	61 省の中で経済力のある省に設置 地方では、数省で 1 ヶ所を共同利用
箇所数 ( 累計 )	約 11 程度 うち 3 程度に技術支援センターを設置	約 30 程度 うち 10 程度に技術支援センターを設置	約 45 程度 うち 20 程度に技術支援センターを設置

(出所) JICA 調査団

## 2 - 5 . 既存機関における中小企業振興機能の強化

前節において示した新設機関に加えて、既存の組織・機関においても中小企業振興への取り組みを引き続き充実・強化する必要がある。

### ( 1 ) 政府

これまで中小企業振興に携わってきた計画投資省 ( Ministry of Planning and Investment : MPI )、工業省 ( Ministry of Industry : MOI )、科学技術環境省 ( Ministry of Science, Technology and Environment : MOSTE )、商務省 ( Ministry of Trade : MOT ) などの既存官庁においても、引き続き中小企業振興への取り組みを進めるとともに、新設の中小企業振興庁との間での協力・連携を密に行う必要がある。特に、工業省 ( MOI ) においては、工業分野の国营企業改革の面で、科学技術環境省 ( MOSTE ) は技術開発支援の面で、商務省 ( MOT ) は貿易支援の面で、中小企業振興に対してそれぞれ積極的に取り組みを行う必要がある。

### ( 2 ) 政府系産業団体

VCCI や VICOOPSME など政府系産業団体もこれまで実施してきた中小企業支援機能の強化を図る。VCCI の下部機関である SMEPC の情報提供機能および人材育成機能の強化を図るとともに、VCCI が有する輸出振興機能の充実強化を図る。VICOOPSME については、傘下の機関である NEDCEN の人材育成機能の強化を行う。そして、VCCI と NEDCEN が実施する人材育成事業については、テーマ、時期、地域などの面で調整を行いながら推進する必要がある。

また、VCCI および VICOOPSME ( NEDCEN ) の双方において、中小企業に対してフレンドリーな立場で情報提供を行うことができる仕組みを構築する必要がある。後述する「ワンストップ・アドバイザー・デスク」の設置を、それぞれの支所に設けることが望まれる。なお「ワンストップ・アドバイザー・デスク」のあり方については、次項で詳細を示す。

### ( 3 ) 金融機関

中小企業金融公庫の設立、信用保証機関の設立、公的ベンチャーキャピタルの設立など中小企業振興に向けた金融支援機能の強化を行う。また、既存の金融機関においても、担保制度の充実などと併せて、中小企業への融資活動を充実させる必要がある。

#### (4) 民間経済団体

純粹の民間団体である UAIC および各業界団体 (Association) の活動を、資金、情報、施設や連携などの面から支援する。業界団体の新設手続を改善するとともに、その事業活動の範囲を広げ、他の中小企業支援機関との連携を強化することが重要である。

また、中小企業が共同で、設備保有や販売、研究開発などを行う際には、事業協同組合の設立を承認するとともに、各支援施策を実施する際の対象として位置づけ、その活動に対して様々な支援を行う。なお共同化組織のあり方と支援方向については、次項で詳細を示す。

#### (5) 大学

大学においては、中小企業向けの研究開発、共同研究、技術交流等、技術面の支援に加えて、および経営者、技術者の教育研修や指導者の教育研修機会の提供を通じて、中小企業振興に貢献する必要がある。すでに中小企業に対して色々な支援を行ってきているものの、工科系大学では試験研究機器・設備の老朽化、また経済系大学では経営者研修に関するカリキュラムの未整備などの問題が生じているため、大学の機能強化を併せて行う必要がある。

以上を踏まえて、ヴェトナムの中小企業振興機関とその機能に関する将来目標を表 2-5 に示すように作成した。なお本表では、新設機関および新設機能・強化すべき機能に網掛けを行っている。

表 2-5 ヴィエトナムの中小企業振興機関とその機能（将来目標）

機 関 名 (は 中小企業専門機関)	政策推進			人材育成			技術開発					資金調達支援			下請 斡旋	貿易・ 海外活動		工業用地			情報提供				
	政策 立案	調査 統計	指導 診断	経営 者	技術 者	技能 者	研究 開発	試験 評価	技術 指導	共同 研究	技術 交流	研究 補助	融資	信用 保証		出資	貿易 支援	海外 進出 支援	中小 企業 団地	工場 アパ ート	イン キュ ベータ	政策 支援 情報	技術 情報	市場 情報	企業 情報
政府	中小企業庁																								
	MPI																								
	MOI																								
	MOSTE																								
	STAMEQ																								
	SMEDEC																								
	MOF																								
	MOT (VIETRADE)																								
	MOET																								
	MOLISA																								
	GSO																								
政府系 機関	SME Support Center																								
	VCCI																								
	SMEPC																								
	VICOOPSME																								
	NEDCEN																								
	IMI(Institute for Machinery and Industrial Instrument)																								
金融機関	State Bank																								
	国営商業銀行																								
	民営商業銀行																								
	金融合作社 (人民信用基金)																								
	中小企業金融公庫																								
	信用保証機関																								
	公的ベンチャーキャピタル																								
地方政府	人民委員会																								
	Dept. of SME promotion																								
	Vocational School																								
	Cooperative Union																								
民間団体	UAIC																								
	Association																								
大学	大学 (含 省に属するもの)																								
民間	民間企業共同事業																								



## 2 - 6 . 共同化組織への支援

個々の中小企業は、経営基盤が弱く、単独で成長発展を遂げることが困難な場合に、複数の中小企業が結集し互いの弱点を補い合い、効率化を図ることが可能である。また、中小企業相互の交流機会を増加させることは、企業経営者が様々な情報を交換し合い、さらには相互に啓発されることにより、個々の企業が抱える課題の解決や発展成長を促進することも可能である。このような観点から、業界団体（Association）の活動を支援していくとともに、特定の目的で中小企業が結集し共同事業を行う事業協同組合の活動を支援する必要がある。

### 2 - 6 - 1 . 業界団体（Association）の活動支援

ヴェトナムでは、純粹の民間団体であるハノイ及びホーチミンシティの UAIC（商工業組合）が設立されているとともに、その傘下にいくつかの各業界団体（Association）が設立されている。業界団体の中には、食品加工、靴及び皮製品、縫製など比較的活発な活動を行っているところもあるが、一方で活動が停滞している団体や、設立に時間を要している団体も存在する。

業界団体の多くは、活動資金の不足から十分な活動ができない状況にあり、これが新会員の参加を抑えることとなり、会費収入が増加しないという悪循環に陥っている。このため業界団体の活動に対して資金、情報、施設や連携などの面から支援を行い、会員である中小企業が業界団体に参加するメリットを享受できるようにすることが必要である。

このため以下のような業界団体活動に対して支援を行うべきである。

#### 支援が必要な業界活動

- ・ 業界の将来発展ビジョンの作成.....作成に必要な資金の一部を補助
- ・ 業界において重要な各種情報の収集・提供.....情報提供、必要な資金の一部を補助
- ・ 業界共通の問題の解決方策についての検討.....情報提供に必要な資金の一部を補助
- ・ 下請取引斡旋.....情報提供に必要な資金の一部を補助
- ・ 政府の政策に対する要望.....政府との対話の場を設置
- ・ 中小企業支援センターの設置・運営
- ・ 業界共同での振興プロジェクトの実施.....必要な資金の一部を補助

業界団体活動に対する支援としては、

- 1) 業界団体の設立に関する条件の緩和、許認可の簡素化  
設立の認可基準の緩和もしくは届出制への変更
- 2) 業界で行う一部の活動に対する支援（例えば、業界ビジョンの作成に対する経費の一部補助など）
- 3) 政府と業界代表が対談する機会の増加（すでに首相と企業(国営企業及び民間企業も含む)代表との対談の場が年1回程度設けられている）
- 4) 中小企業振興庁内に設置する中小企業政策委員会に対する業界代表の参加などを行う必要がある。

## 2 - 6 - 2 . 事業協同組合の設立支援

共通の課題を抱える中小企業群が協同で事業を実施して課題を解決することは、資金や技術、人材などの経営基盤が弱体である中小企業において極めて有効な方法である。例えば、陶磁器産業において窯を石炭からガス炉に更新することにより、効率化と品質向上さらには公害防止を図ることができるにも関わらず、小規模な企業では設備投資負担が大きくて実現できないといった問題が生じている。この場合、複数の企業が共同でガス炉を保有することにより、導入することが容易になる。

このように複数の中小企業が共同で事業を行う場合の事業主体となるのが「事業協同組合」である。事業協同組合が実施することにより効果が期待される事業には、

設備投資（生産設備の共同利用、倉庫等保管・配送施設の共同利用など）

共同受注・販売

共同による製品開発

などを挙げるができる。

事業協同組合への支援策には、

設立に関するアドバイス・コンサルテーション

設立時の許認可手続の簡素化

共同事業への資金面の支援（補助金若しくは融資）

などが有効であろう。

## 2 - 7 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの実現

### 2 - 7 - 1 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの必要性

ヴェトナムでは中小企業に対する各種支援サービスが各種機関によって実施されてきた。また、今後も中小企業支援への取り組みは一層充実強化されていくこととなろう。

こうした支援サービスの充実が図られる一方で、中小企業が必要な支援サービスに関する情報を適切に入手することができるかという問題が生じてきつつある。例えば、経営者が経営管理研修セミナーを受けようとする場合に、自分の都合の良い時間にどんなセミナーが行われているかが判らないのが現状である。

また、中小企業経営者が何か問題が生じた場合、どこに相談に行けば良いのかわからないという問題も深刻である。中小企業経営者が必要とする支援を提供する支援者が近くにいるのにもかかわらず、そこへのアクセスができないという問題が生じている。

例えば、日本では全国の都道府県、市町村の商工振興部門、そして全国の商工会議所、商工会が中小企業に対して、様々な支援情報を提供してきた。商工会議所および商工会の職員は「商工指導員」という肩書きをもっている。必ずしもすべての支援情報が商工会議所等に集約されているわけではないが、全国的に同質の情報アクセス条件が整備されている。

ヴェトナムでの中小企業振興政策の担い手は、これまでの各機関が実施してきた実績と経験を活用し、多くの機関が支援サービスを提供するネットワーク型の支援が基本となる。このような支援サービスを行う際には、中小企業経営者が必要な支援サービスに関する情報を最小限の努力で入手できるような条件づくりが不可欠である。各支援機関において進められる中小企業支援サービスがより適切に利用されるために、このワンストップ・アドバイザー・デスクの存在が不可欠である。

### 2 - 7 - 2 . ワンストップ・アドバイザー・デスクの考え方

ワンストップ・アドバイザー・デスクは、既存の情報提供体制、ヴェトナムの中小企業から見た親しみやすさ、さらにはヴェトナム国内の地域特性などを考慮しながら、そのあり方を検討する必要がある。特に以下の諸点についての配慮が必要である。

- 1) 中小企業が抱える経営課題の解決に資する支援情報は、中小企業側からすると、多くの場所に行かず、極力一日のアクセスで把握できることが好ましい。しかし、1箇所に全ての情報を集約することに必要なコスト・時間、さらには常に情報の最新性（鮮度）を維持する為に必要なコストを考えると、提供できる情報内容には制約がある。

- 2) 提供する支援情報については、例えば「この内容については誰に相談すべきか」というような恒常的なテーマと、「いつ、どこで、どのような内容のセミナーが開催されるか」といった最新性（鮮度）を要求されるものが存在する。後者については、終了したセミナーやイベントの情報は価値を失ってしまうこととなる。
- 3) 既にある程度の企業相談の役割を担っている VCCI の SME-PC や各支店、VICOOPSME などの実績を重視することが必要である。中小企業経営者にとって、相談を行いやすいフレンドリーさが求められてくる。
- 4) 都市部においては、複数のワンストップ・アドバイザリー・デスクが設置されていることも有効である。アドバイザリー・デスクを設置する機関は、企業からの問合せを通じて、中小企業の支援ニーズに関する情報を収集することができる。
- 5) 提供する情報内容は、ある程度全国的に統一されたものであることが、機会均等の観点から見て望ましい。また、現状では中小企業の集積が少ないものの、地方部での情報アクセスについても配慮する必要がある。また地方部では、農村地域のマイクロインダストリーに対しても、適切なアドバイスを行うことができるように配慮する必要がある。
- 6) 情報提供先は、中小企業をメインの対象として位置づけるが、自営業からの問い合わせに対しても積極的に対応することとする。

### 2 - 7 - 3 . ワンストップ・アドバイザリー・デスクの実施方法

#### (1) ワンストップ・アドバイザリー・デスクの実施主体

ワンストップ・アドバイザリー・デスクの設置主体は、地域特性を勘案し、以下のような3つの地域特性に応じた提供方法を考える。

##### 1) ハノイ市およびホーチミンシティ

ハノイ市およびホーチミンシティでは、既に多くの支援機関があり、中小企業への情報提供が行われてきている。このような実績を活用し、VCCI (SME-PC)、VICOOPSME / NEDCEN などの非政府機関（本部および HCMC 支所）を当面の中心とし、中小企業支援センター (SMESC) の設立に併せて、同センターを中心としたネットワークに再編する。また各区 (District) の人民委員会内に設置が望まれる DOSMEP (Division of SME Promotion) においてもワンストップ・アドバイザリー・デスクを設置することが望ましい。

## 2) 中規模都市

ハイフォン (Hai-Phong)、ダナン (Da-Nang)、カントー (Can-Tho) など産業活動が活発な中規模都市においては、VCCI の支所も設置されている。このような既存機関のネットワークを活用し、VCCI(SME-PC)の支所、および人民委員会内に設置が望まれる DOSMEP (Division of SME Promotion) においてもワンストップ・アドバイザー・デスクを設置することが望ましい。また、将来、中小企業支援センター (SMESC) が設立された場合には、同センターを中心としたネットワークに再編する。

## 3) 上記以外の地方

上記以外の地方部においては、現実には産業活動が必ずしも活発ではなく、VCCI の支所も設置されていない。ここでは、NEDCEN の支所を利用するとともに、人民委員会内の産業関係部署 (現時点では Planning & Investment Dept.) の担当者が対応できるような体制にしておくことが望ましい。2010 年を目途としてすべての省 (Province) でサービス提供が行われているとともに、約 500 ケ所の区 (District) においてもデスクが設置されている状況をめざす。

表 2-6 ワンストップ・アドバイザー・デスクの段階別整備構想

	前期 ( ~ 2005 年 )	中期 ( 2006 ~ 2010 年 )	後期 ( 2011 年以降 )
設置地域	2002 年までに 主要 11 都市に約 20 ケ所のデスクが設置。 2005 年までに、61 省全てに約 120 ケ所のデスクを設置	約 500 ケ所の区 (District) の人民委員会にも設置	約 1000 ケ所の区 (District) の人民委員会にも設置

( 出所 ) JICA 調査団

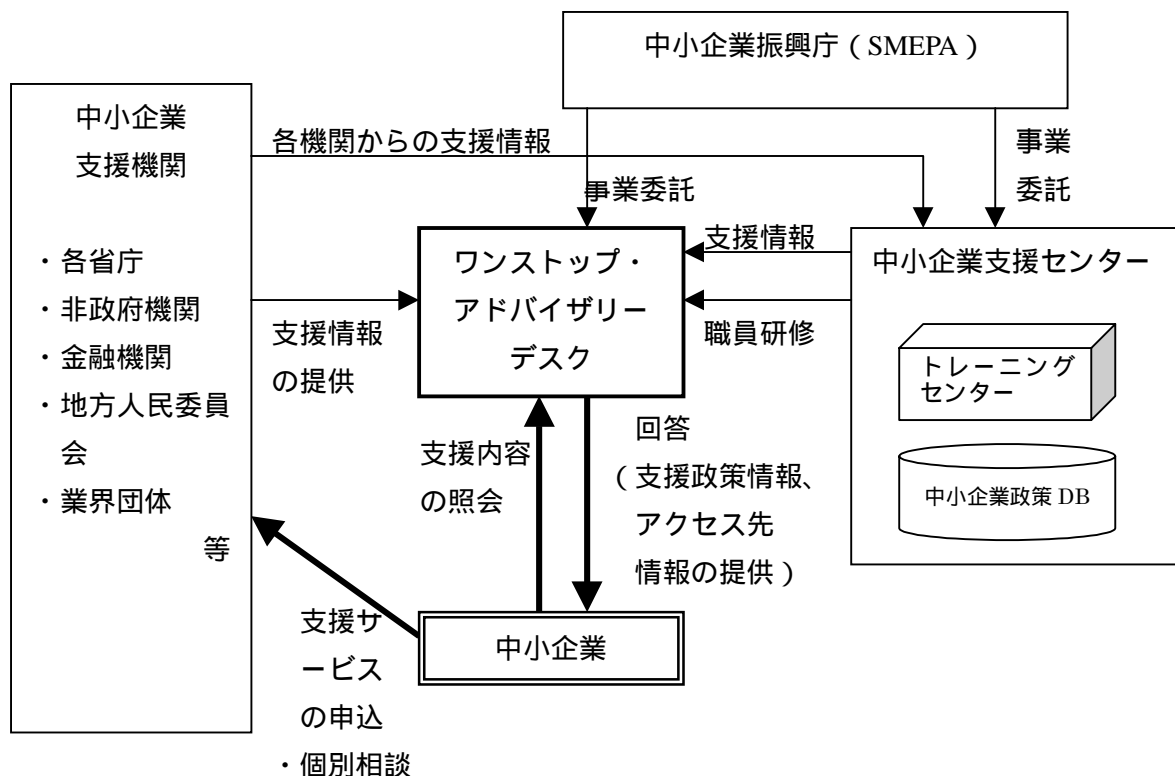
### ( 2 ) ワンストップ・アドバイザー・デスクの実施方法

- 1) 中小企業は上記のワンストップ・アドバイザー・デスクから支援情報を入手する。  
入手できる情報は、政府及び各種団体が実施する中小企業支援施策の情報、および中小企業の経営課題に対する支援者 ( 相談者 ) に関する情報とする。
- 2) ワンストップ・アドバイザー・デスクは、中小企業支援施策に関する支援施策情報を、支援施策データベースを利用して提供すると共に、地域独自の支援情報について

独自に収集することにより、中小企業に提供する。

- 3) 支援施策データベースは、中小企業振興庁（SMEPA）が各支援機関から情報を収集して作成する。各ワンストップ・アドバイザー・デスクの設置機関には、このデータベースが検索可能な端末を設置する。中小企業支援センター（SMESC）は、このデータベースを引継ぎ、メンテナンスを行う。
- 4) 各ワンストップ・アドバイザー・デスク設置機関において中小企業からの相談に対応する職員は、中小企業振興施策に対する幅広い知識と、関係機関のキーパーソンについて熟知する必要がある。このような能力を有する職員を育成する為の研修を、SMEPA（SME Promotion Agency）が中小企業支援センター（SMESC）や VCCI 傘下の SMEPC、VICOOPSME 傘下の NEDCEN に委託して実施することにより、全国である程度均質のサービスを提供することが可能となる。

図 2-5 ワンストップ・アドバイザー・デスクの概要



(出所) JICA 調査団

(注) 、 、 の番号は、中小企業が支援サービスを受けるまでのステップを示す

### 3 . 金融制度

### 3. 金融制度

#### 3-1. 中小企業金融の基本構造及び最近の動向と中小企業の資金調達の現状

##### 3-1-1. 基本構造

###### (1) 金融システム

現在の金融システムは 1988 年の金融制度改革により基本構造が打ち出され、1990 年に制定された金融機関令によって法制化された。法制化当初から間接金融のみに頼る片肺システムの体制が続いている。

ヴェトナムの銀行システムは 4 大国有商業銀行の他に、国有政策銀行 2 行(貧民銀行及びメコンデルタ住宅開発銀行)、民間株式制銀行(51 行)、民間合弁銀行(4 行)、外国銀行支店(24 行)、人民信用基金(977 基金)、ファイナンス・カンパニ - (5 社)、リ - ス会社(8 社)等で構成されている。

銀行システムが取り扱っている資金量は非常に小さい。全国融資残高(1998 年 12 月末現在 62.2 兆ドン)は GDP(同 335.9 兆ドン)対比で著しく低位(21.6%)にあり、金融の深化が遅れている事実が確認される。

表 3-1 商業銀行融資残高推移

(単位 10 億ドン)

	1996 年		1997 年		1998 年	
	融資残高	%	融資残高	%	融資残高	%
全国銀行融資残高	50,751	100.0	62,200	100.0	72,595	100.0
国有商業銀行	38,320	75.5	48,041	77.2	59,085	81.4
非国有商業銀行	12,431	24.5	14,159	22.8	13,510	18.6
中長期融資残高	16,321	100.0	21,443	100.0	29,639	100.0
国有商業銀行	13,405	82.1	17,965	83.8	25,858	87.2
非国有商業銀行	2,916	17.9	3,478	16.2	3,781	12.8
短期融資残高	34,430	100.0	40,757	100.0	42,956	100.0
国有商業銀行	24,915	72.4	30,076	73.8	33,227	77.4
非国有商業銀行	9,515	27.6	10,681	26.2	9,729	22.6

(出所) State Bank of Vietnam, 1999.3

全国融資残高に占める国有商業銀行の比率が融資全体で 81.4%(1998 年)を占めることに



加え、中長期融資においては 87.2%を占めるに至っている。国有商業銀行の比率は 1996 年をボトムとして以後毎年上昇を続けており、寡占化が一段と進行している。

#### 1) 国有商業銀行

中小企業に対する融資を行なっている金融機関としては、国有商業銀行、民間株式制銀行等がある。国有商業銀行の中では、工商銀の非国営企業向けの融資比率が高いが、他の国有商業銀行においては非国営企業向けの融資比率はいずれも低位に留まっている。各銀行の非国営企業に対する融資が融資残高全体に占める比率は、工商銀行 21%、投資開発銀行 3%、外貿銀行 15%、農業銀行 2%(工商銀行は 1998 年、他は 1997 年現在)と貿易金融主体で合弁及び大企業を中心に融資している外貿銀行が比較的高いことを除けば、工商銀行以外には中小企業に積極的に取り組んでいる機関が見当たらない。

工商銀行は創設以来積極的に非国営企業に対する融資を進める方針をとってきた。しかし、1996 年以降の経済停滞と金融不祥事の発生により多額の不良債権が発生、これに対処するための方策として融資方針を安全性志向に転換、従来の国営企業と非国営企業に対する資金配分比率を国営企業に重点配分する方針に変更、国営企業志向を強めている。

#### 2) 非国有商業銀行

非国有商業銀行の総融資残高は 1998 年には絶対額で対前年比減少をしており、絶対的な地位の低下が認められる。非国営企業に対する融資比率は非国有商業銀行全体では拡大しているが、民間商業銀行の大手行である Asia Commercial Bank、Export-Import Bank、及び Maritime Bank の 3 行について見るといずれも融資の質の向上に注力する基本方針が打ち出されている。例えば Asia Commercial Bank では 1998 年には国営企業向け融資残高が前年比 33% 増加したのに対し、非国営企業向けは 0.8% の減少となっており、融資方針の変化を裏打ちしている。

#### 3) 企業形態別融資構造

全金融機関の融資残高の約 50%が国営企業に対する融資で占められており、民間企業に対する融資は全金融機関の融資残高の 16.5%にとどまる。国有商業銀行が国営企業により多く融資を行なっている傾向が特に顕著(54.9%)である。他方、非国有商業銀行においても融資の大きな部分(32.5%)が国営企業に向けられており、民間企業向けの融資は全体の 22.6%に留まっているが、国有商業銀行における民間企業への融資割合(14.7%)に比べると高いウェットを示している。

一方、中長期融資は国営企業に大きく偏っており、66.2%を占めている。民間企業に向けられている中長期融資はわずか 5.4%、金額にして 1.2 兆ドン(83 百万ドル)に過ぎない。中小企業にとって中長期融資を受けることが如何に困難であるかを物語っている。

表 3-2 企業形態別融資状況

(1997 年現在、単位 10 億ドン)

	国有商業銀行		その他金融機関		全国銀行合計	
	融資残高	%	融資残高	%	融資残高	%
総融資残高	48,041	100.0	14,159	100.0	62,200	100.0
対国営企業	26,382	54.9	4,597	32.5	30,979	49.8
対合弁企業	206	0.9	48	0.3	254	0.4
対民間企業	7,043	14.7	3,196	22.6	10,239	16.5
対合作社	323	0.7	3,770	26.6	4,093	6.6
対個人事業	14,086	29.3	2,558	18.1	16,644	26.8
中長期融資残高	17,965	100.0	3,478	100.0	21,443	100.0
対国営企業	12,697	70.7	1,489	42.8	14,186	66.2
対合弁企業	56	0.3	1	0.0	57	0.3
対民間企業	649	3.6	522	15.0	1,171	5.5
対合作社	184	1.0	1,210	34.8	1,394	6.5
対個人事業	4,379	24.4	256	7.4	4,635	21.6

(出所) State Bank of Vietnam, 1998.8

## (2) 金利構造

長短金利は夫々中央銀行の規制の下で運営されている。1990 年代初期までは実質金利がマイナスの状態で開催されていたが、1992 年に逆鞘現象が解消、爾来順鞘の運営が行なわれている。他方、金利の期間によるイ・ルドカ・ブは 1996 年まで長期が短期より低い逆イ・ルド状態で推移した。1996 年秋に順イ・ルドに修正されたが、1999 年 5 月の規制改定により、順イ・ルドが消え、フラットカ・ブとなった。さらに 1999 年 8 月に最新の改定が行なわれ、短期金利上限 1.05%/月に対し、中長期金利上限 1.15%/月と再び順イ・ルド(0.10%/月)を回復している(1999 年 8 月現在)。

## (3) 制度金融

現在ヴェトナム中央政府レベルには「中小企業」を対象とする制度金融は存在していない。各ライン・ミニストリ・がそれぞれの所管事業に関連して、国有商業銀行に対して金融提供に関する指示を行なう形式での『政策融資』が公共的性格の強い事業で提供されている。(公共投資プログラム)。他に、財政省が管轄する『国家投資支援基金』、労働省が管轄する『雇用支援基金』等の個別基金が設立されている。

#### (4) ODA を源資とする融資プログラム

中小企業の振興を目的とする政策融資制度が確立していないため、中小企業の資金調達は困難を極めている。政策融資の欠如を補完するための直接的な手段として ODA の導入を進めることが考えられるが、ヴェトナム政府がこれまでに導入した ODA は数件の実績にとどまっており、本格的な導入政策とその活用のレベルには至っていない。政府による制度金融の体制を構築できたとしても、大規模かつ広範囲にわたる中小企業を普くカバーする制度に完備するまでは長い時間と大規模資本蓄積が必要であり、引続き ODA を政策目的の実現のための金融資源として活用することが不可欠と考えられる。

### 3 - 1 - 2. 近年の動き

#### (1) 金融に関連する法律の改正

1998 年 10 月、国家銀行法及び金融機関法の改正法が施行された。特に注目すべき事項として金融機関法に各業態に対する信用供与方針に関する規定がある。同法では、国営企業、合作社、農業、山岳僻地、貧困及び奨学生について個別に政府が信用方針を定めるとしているのに対し、国営企業以外の企業が認識されていない。法の体系が著しく国営企業及び国有銀行に傾斜する構成となっている。

1999 年 7 月に国内投資奨励法施行のための政令が発表された。政令において、開発支援基金(国家投資支援基金を改組した基金)、国家輸出支援基金、国家科学技術開発支援基金の創設が発表された。さらに加えて、企業等によって行なわれる産業振興のための技術支援、市場開発、コンサルティング等のサービス提供に関して政府が助成措置を講じることが決定発表されている。

#### (2) 金融機関と金融セクターの改革

商業銀行の不良債権が拡大している。不良債権の処理と金融セクターのリストラが緊急の課題となっている。昨年 6 月末現在で中央銀行がまとめた調査では、国有商業銀行(貧民銀行を含めた 5 行)の不良債権比率は 8.2%、民間株式制銀行は 16.6%、外資合弁銀行は 15.1%、外国銀行は 0.78%となっている。国有商業銀行の中では工商銀行が 17.6% と高く、貧民銀行が 1.8% と最も低く、続いて投資開発銀行 3.6% となっている。中央銀行は、金融機関の資産の売買に関する規則を発表、不良債権の処理の促進を図っている。また近々、不良債権の売買を目的とする会社設立に関する決定が行われることになっている。

ヴェトナム政府は、新銀行法の成立とともに金融セクターの改革に着手している。改革が基本方針とする分野は、国有商業銀行と民間商業銀行のリストラチャリング、金融機関の法律、行政、監督の改善、全ての銀行に対して Level Playing Field を整備、金融セクター人材開発、の 4 項目からなっている。金融セクター改革については世銀が多角的な支援を行っており、基本方針についても世銀との協議の下で準備と実施

が行なわれている。

### 3 - 1 - 3. 中小企業の資金調達問題

#### (1) 当調査が対象とした企業の資金調達問題

当調査では、機械及び機械部品産業、電気及び電子産業、縫製産業、その他重点サブセクタ - に属する民間企業 45 社(ハノイ及びホ - チミン市所在)の実態調査を行なった。調査の結果、金融面においては既に他の調査で指摘されていると同様にいくつかの大きな障害があることが確認されている。

障害要因として最も基本的なものは、政府による民間中小企業に対する支援がなく、民間企業は国営企業との差別待遇の中で生存を図る術として、政府に依存することなく自己資金、親戚・友人からの借入、インフォ - マル金融等多様な調達を行なっている。銀行からの融資は短期運転資金に限定され、中長期設備資金の融資を得ることは極めて困難である。融資金利が高いことが企業の経営を圧迫することに対する懸念も強く、総じて自己資金に頼る経営が主体をなしている。

銀行の融資態度についても多くの批判が認められる。銀行の態度は産業の実態に無理解で殆ど聞く耳を持たない。土地使用権を有していても中長期設備資金の融資に応じて貰えず、結局親戚・友人から調達した資金で設備の更新を行なうことになり、事業の拡大に大きな障害となっている。

また輸出金融において、輸出 L/C に基づく手形買取り融資が円滑に行なわれていない、輸出前 L/C 担保融資が受けられない、輸出保険制度がなく L/C 無しでの輸出を進めることができない、等の問題点があり、輸出拡大の障害となっていることが指摘されている。他方、輸入 L/C の開設には、輸入企業の信用度により 0~80% の現金を銀行に積立てることが要求される、後払い L/C の開設は法律で禁止されている等の制約があることが判明している。

#### (2) 中小企業の資金調達に関する実態調査

民間企業の実態についてはいくつかの調査が行なわれている。それぞれの調査において中小企業の資金調達の実情及び問題点に関する分析が行なわれている。代表的なものとして以下のものがある。

1) Stockholm School of Economics, "Anatomy and Dynamics of Small Scale Private Manufacturing in Vietnam" (1998.5)

5省(ハノイ、ホ - チミン、ハイフォン、ハタイ、ロンアン)の従業員 100 名以下の民間企業 500 社について発展経過、成長阻害要因、他産業とのリンク - ジ、雇用創出力等に関する調査を行なっている。成長阻害要因としては資金不足、製品需要の不足及び競争の激化が3大要因として上げられている。中でも資金不足を成長阻害要因として上げた企業は、ハノイ 23.5%(第2位)、ホ - チミン 17.1%(第2位)、ハイフォン 49.5%(第1位)、ハタイ 31.3%(第2位)、ロンアン 50.6%(第1位)となっている。資金不足が市場競争の激化と並び成長を阻害していると認識されている。資金不足は都市部に比し地方部においてより深刻であることが認められている。

資金不足問題が成長阻害要因に占める比率を企業形態別に見ると、都市部では株式会社及び有限会社 32.1%、合作社 32.1%、パ - トナ - シップ 22.5%、個人事業 31.8%、家内事業 25.5% となっており、地方部においては個人事業 41.7%、家内事業 35.4%、その他形態 63.6% となっている。家内事業から企業形態が進化するに従って資金不足深刻な問題となっていることが認められる。企業形態の進化が進んでいない家内事業、個人事業では事業規模が限られ、自己資金の範囲内で事業が行なわれていることの反映であると考えられる。

2) MPDF, "Vietnam's Undersized Engine: A Survey of 95 Larger Private Manufactu- rers" (1999.6)

MPDF では民間製造業の内、比較的規模の大きな企業(従業員 100 名以上)を対象として、現状と問題点の把握、政策支援の検討、市場組織及び個別企業に対する支援策の検討材料とすることを目的として実態調査を行なっている。対象は、ハノイ、ハイフォン、タイビン、ダナン、ホ - チミン、ドンナイ及びピンズオンに登録された 95 社。事業の主たる制約要因に関する設問(3項目以内に限定)に対し、 投下資本金入手困難 53%、 情報不足 41%、 運転資金不足 39%、 東アジア経済危機 19%、 不透明な政府政策 16% の回答が得られている。

銀行融資を得る上での最大の障害は担保の要求であることが確認されている。担保問題は銀行による担保価値の評価が低いこと、担保に提供可能な資産の範囲が狭く限定されていること、国营企業は担保が免除されることにより貴重な中長期資金は大半が国营企業に融資され、民間企業に配分されないこと等が指摘されている。

他方、調査対象企業の 67% に当たる企業が過去に銀行借入に成功していることが確認されている。対象企業の 43% が5回以上短期運転資金の融資を受けている反面、3年以上の中長期資金の融資を受けた企業は 18% に留まっている。銀行融資の正式申込み手続きを行なって不成功に終わったケ - スは 3 社に止まっている。調査対象企業の内 30% が

銀行融資を一度も申請していない事実が判明している。借入を申請しない理由としては、手続きが複雑、投資支出を自己資金の範囲に抑えて安全性を優先、金利負担が重いことを上げている。

資金需要については 66% の企業が機械設備更新のために中長期資金を調達したいと考えている。外部から資本を導入することに関しては、株式制企業 5 社が株式を公開し外部から資本を導入することに積極的な反応を示したが、それ以外の会社については半数が肯定的な回答をした反面、残りは経営主導権が奪われることに強い不快感を示している。

3) CIEM-UNIDO, "Improving the Macroeconomic Policy and Reforming the Administrative Procedures to Promote the Development of the Small and Medium Enterprises in Vietnam" (1998)

CIEM は中小企業の設立・発展の観点から現在行なわれている政策の功罪両面を調査し、成長に必要なマクロ経済政策を検討することを目的として UNIDO と共同による調査を行なっている。調査ではハノイ及びホ・チミン市の中小企業 40 社を対象して企業実態に関する調査を行なっている(1997.8)。

対象 40 社の資金調達方法は、55%の企業が資金調達に困難を訴えている、67.5%が親戚・友人から借入を行なっている、25%が原材料を前借りしている、42.5%が銀行の融資を受けている、20%がその他の金融機関から借入を行なっている、ことが判明している。銀行からの融資を困難にしている要因としては、複雑な手続き、担保不足、土地家屋の権利証券の不備、担保評価が困難、中小企業の資金利用効率の悪さ、円滑さを欠いている銀行と企業の関係等が上げられている。

さらに資本不足を招いている主な要因として、経済全体の資本及び資産の 88.4% が国営企業の支配下にあり、非国営部門への有効な配分が行なわれていない、ODA 及び FDI による外国資本の大半は国営部門に集中しており、非国営部門への均霑が及ばないことを指摘している。調査では現行の法制度においても資金不足問題を助長している制度条項がいくつかあることを明記している。担保問題は最も顕著な問題として指摘されている。併せて、担保設定の手続きが明確な規則として確立していないこと、銀行による担保の評価が市場価格と大きく乖離していることが確認されている。

調査の報告書はさらに、諸外国においては殆どの国において中小企業に金融を提供するための専門金融機関が設置されているのに対し、ヴィエトナムには専門金融機関が設けられていないことも中小企業のハンディキャップであるとの認識を示している。

### (3) 金融機関の直面する問題

ヴェトナムの経済界を震撼させる金融不祥事件があり、経済の停滞と金融機関における貸し渋りの大きな契機・原因となっている。ホ - チミン市の工商銀行、外貿銀行を巻き込んだ不正融資で 1995~1997 年の間に民間企業経営者と両銀行の役職員の共謀により 330 百万ドルが詐取された事件である。事件に関与したとされる両銀行の役職員 18 名、人民委員会の職員をも含む 77 名が逮捕され、1999 年 8 月に判決、6 名に死刑、他の 6 名に終身刑が言い渡された。(Minh Phung & EPCO case)

金融を巡る不祥事は他にもいくつか発覚、関係者の刑事処罰が続いている。1999 年 5 月には昨年経営不振に陥り投資開発銀行に吸収された Nam Do Bank の役職員が融資規則違反の容疑で逮捕され、また、3 月には Viet Hoa Bank の役職員が不正融資の容疑で逮捕されるといった事態が起きており、商業銀行が一斉に綱紀粛正に取り組んでいる。

金融機関が直面するもう一つの問題は不良債権問題である。中央銀行は金融機関の延滞債権比率を 5% 以下に抑えることを目標として示達、緊急措置として 10% を超えている金融機関(国有商業銀行 2 行、株式制商業銀行 18 行、合弁銀行 1 行)に対し、延滞比率削減のための個別施策の策定、融資の質向上の対策、関連組織の改編、職員の規律強化、延滞債権の回収方策等を策定し報告することを求めている。

### (4) 金融機関による問題対応と中小企業融資への取組み状況

Minh Phung & EPCO 事件の発生及び不良債権の急増を受けて、1998 年以降融資方針の変更、融資基準を厳格化する商業銀行が相次いでいる。工商銀行が国営企業への資金配分比率引上げる方針変更を行なったことは既に述べたが、最も代表的な事例である。他の金融機関においても一様に融資の質的向上、安全性優先の方針が強く出されており、それとともに中小企業融資について企業側の事業実施能力、経営能力、事業計画作成能力の欠如に貸し渋りの責任を転嫁する傾向が認められる。

銀行の経営幹部は自行の職員が法令違反に問われる事態を避けるべく、政府の規則・指示を銀行内部に周知徹底するために多くの時間を費やし、これが結果として行内に刑事処罰を受けることを懸念するあまり、良識ある銀行員としての融資判断(プル - デントマン・ル - ル)を忌避する風潮を生み出している。この結果、商業銀行は国営企業及び外資合弁への傾注を深め、それらに対する大口の融資案件をまとめることに奔走している。民間中小企業に対して新たに候補先企業を発掘して融資に結びつけるための努力を行なっているのはごく一部の銀行に限られており(例：Asia Commercial Bank)、大勢は既存の顧客からの融資依頼を捌くことに勢力を費やしている。

中央銀行による貸出金利の上限規制は中小企業に対する融資をさらに難しくする要因として働いている。最近の金利引下げにより銀行のマ - ジンが低下を続けている。中小企業に対する少額の融資はマ - ジン低下により収益率が低下、管理コストが一定であるとする収益の圧迫要因として働く。管理コストの負担軽減のためにも大口融資を追求する事態

となっている。

#### (5) MPDF の企業支援活動

この中で個別的なアプローチであるが、MPDF の活動が目だっている。ハノイとホーチミン市に民間中小企業を支援する専門家集団 45 名を抱えて、ニーズのある企業に対し専門家を派遣して経営診断、事業計画の作成支援を行ない、必要な資金の調達については各種の金融機関及び金融プログラムの推薦を行なっている。

対象企業に対して MPDF が提供する支援は、1)フィジビリティ・スタディ及び市場調査の実施支援、2)対象企業の事業及び財務状態の評価と改善提案、3)対象企業の経営組織、経営情報システム、法務、経営管理システム等、事業を健全化するための評価と改善勧告、4)新技術の導入に関する助言と導入ソフトに関する助言、5)事業計画の作成支援、6)対象企業が必要な資金調達を行なう上での支援、7)訓練、技術支援等中小企業が必要とするその他の支援活動。

これら活動の中でも、具体的な事業の実施に関わるフィジビリティ・スタディの実施及び事業計画の作成支援が着目されている。通常専門家 2 名を企業に派遣し 2~3 カ月の期間をかけて作成する。支援を通して資金調達に耐えられるように以下のような構成からなる事業計画等のとりまとめを行なっている。

##### 1) 事業計画

事業計画の内容、 経営体制、 出資構成、 準拠法、 免許、 市場分析、 地理的条件、 建物、 設備、 機械及びそれらの調達相手先、 資金計画

##### 2) 財務諸表

損益計算書、 貸借対照表、 キャッシュ・フロー・計算書

##### 3) 事業実施工程表

##### 4) 参照書類

過去 3 年間の活動を通じてヴィエトナム国内で約 200 件程度の候補案件に取組み、約 40 件以上の事業について技術援助もしくは金融調達を完了する実績を残しており、これまでに対象とした案件の総数に対して 20%程度の成功率を収めている。対象とする事業の規模は投資額 250 千~10 百万ドル。企業規模による対象は設けていないが、凡その概念としては従業員 100 名以上の規模の企業。MPDF のデータベースでは全国で 457 社が存在する。



## 3 - 2. 中小企業金融に関する政策、制度、運用システムの課題

### 3 - 2 - 1. 他の政策ないし関連制度との整合性

#### (1) AFTA 及び WTO への加盟、開放体制への移行

AFTA は ASEAN のメンバ - 国に対して 2003 年 1 月 1 日までに域内貿易に係わる非関税障壁の撤廃と関税の 5 % への引下げを求めている。但し、ヴェトナムは 2006 年 1 月 1 日までの猶予期間が与えられている。金融領域における政策・制度の整備については、経済・産業の開放体制が構築されるタイム・スケジュールと歩調を合わせて、産業の対外競争力を阻害することのないよう対外競争力を有する体制を構築しなければならない。

#### (2) 国際競争力の強化

開放体制に移行した場合、中小企業が海外の企業と対等に競争するための条件を整備することが不可欠であるが、金融面においても海外企業に伍する競争が可能となるための環境整備が命題である。中小企業に対する金融面の政策、制度、運用システムの検討を進める上では、中小企業が競合する他国の産業と同等の金融調達ができる環境を整えることに力を注がなければならない。

#### (3) Level Playing Field の実現

Level Playing Field の実現は中小企業振興策の以前の問題であり、現に存在する差別問題は直ちに解消することが求められる。特に、早急に解消が求められる官民企業間の制度上の差別待遇問題として、銀行融資を求める際の担保提供義務(国営企業は担保提供を免除される)がある。制度上は公平に扱われているとされているが、制度の運用面において官民企業間に格差が認められる事項として、土地利用権の入手(個別事業計画を政府が審査、適格事業に対し利用権が認められる)、制度融資へのアクセス(個別事業計画を政府が審査)、商業銀行の融資における取扱条件(国営大企業が実態上、民間企業より容易に融資を受け、かつ低い金利の適用を受けている)。

#### (4) 制度金融の拡充・整備

現在の中小企業を対象とする制度金融は、政府が運営する小規模な各種基金と数件の実績にとどまる ODA のプログラムに限定されている。質量ともに不足しており、全国の中小企業を対象とする普遍的な金融支援とは言えない状態である。開放経済体制を展望し、その下で中小企業が対外競争力を具備して行くために必要となる金融面の二 - ズを公的資金によって支援する体制の実現が求められる。

### 3 - 2 - 2. 運用上の課題

#### (1) 金融機関における国営企業優先志向意識の改革

各銀行においては、融資方針は全ての経済セクターを平等に扱うことを示しているが、実態面では強い安全志向が働き、国営企業あるいは外資合弁の大企業に資金を傾斜配分する傾向が認められる。各商業銀行は一般に積極的に新規に取引先を開拓する専門組織を有しておらず、既存の顧客からの打診及び申請を捌くことに終始している。一部の例外を除いては中小企業の中から優良顧客を開拓し、顧客層を拡大するための積極的な意欲が認められない。

#### (2) 制度金融における運用の公正化、手続きの簡素化

制度金融を使った融資については、商業銀行に取扱いを委任している場合を除いては、中央もしくは地方政府が企業から提出される事業計画を直接審査した結果、適格と認められた案件に融資が実施される。融資は商業銀行の融資と同様に担保の提供が義務づけられている。審査は委員会形式にて行なわれるが、従事する者はいずれも政府公務員であり、主観的な判断を排除することが難しい構成となっている。審査に要する期間が長い(時には1年以上)上に国営企業と民間企業の公正な扱いが担保されるような制度面の仕組みに欠けている。(最近の事例としては、国家投資支援基金等における国営企業偏重傾向が報告されている)。

#### (3) 現金決済慣行からの脱却

現在の一般的な商慣行では、中小企業レベルの商取引の決済は殆ど全て現金による決済に頼っている。大量の現金の授受を伴う決済は、円滑な商取引の推進にとって大きな障害となっている。現金決済に頼る理由としては、手形・小切手を媒介とする金融方式が整備されていないことが上げられる。企業間信用は売掛・買掛で処理されており、金融機関による融資対象とする場合、権利関係の譲渡による信用補完を行なうことが困難な状況にある。商取引の決済手段としての性格に加えて、金融を促進する手段としての手形の有効性に着目する価値がある。これらの目的のために手形・小切手制度を実効性の高い制度に改善することが求められる。

#### (4) Too little & Too late の改革

昨年10月に施行された新銀行法では折角の改訂作業が行なわれたにも拘らず、依然として国営企業と民間企業との差別待遇が解消しない事態が認められる。開放経済体制への移行に照準を合わせた事業環境の整備が求められる。また、施行時期を過ぎても政令の整備が進まず、現在までに発表されたものは総数24本の内の7本に過ぎない。法律が制定されても実施できない事態が続いている。周到な準備をもって時期を置かず施行細則が

発表されるような行政上の体制構築が求められる。国際慣行、開放経済体制への移行を前提として調和のとれた制度改訂を行ない、事業環境の整備を進めなければならない。

#### (5) 情報開示の促進

金融機関及び融資を受ける企業の双方において情報の開示が行なわれていないため、正確な情報に基づいた金融取引を行なう環境整備ができていない。企業側の開示の遅れは、金融機関からの融資を受ける上での障害となる他、直接金融市場を活用する場合の致命的な障害となる。情報開示の促進のためには、まず企業情報を正確に処理することが不可欠である。会計制度、会計基準の整備とその普及に徹底が期されなければならない。

#### (6) 銀行員の責任回避志向の是正

新銀行法においては、銀行における融資が回収不能に陥った場合、責任者は刑事罰の対象となることが定められている。銀行員は処罰の対象となることを恐れて融資判断に慎重になり、リスク・テイクを回避する傾向にある。中小企業に対して融資が進まない大きな理由の一つとなっている。重大なる過失あるいは故意に損害の発生を招いた場合を除いては、処罰の対象外とすることにより、銀行員がリスクを正しく判断して、健全なる融資活動が進められる環境を整えなければならない。

#### (7) 人材不足に対する対策

ヴェトナム学生が卒業後の進路として求める就職先としては官公庁、中央政府国有企業、国有商業銀行が人気の高い業種である。学生は基本的に安定志向が強く、積極的にリスクをとって競争社会に乗り出す意識に乏しいと言われる。商業銀行では融資業務には高学歴の人材を配置、大半が大学卒で占められている。採用された新入社員は社内のトレーニング・コースもしくはセンタ - で訓練されるが、各銀行とも悩みは講師の人材不足である。人材育成の体制の整備が求められる。

### 3 - 2 - 3. 整備を必要とする機能

#### (1) 政策融資の商業銀行からの切離しと専門金融機関の設立

現在、政策融資の実施は、その大きな部分を国有商業銀行の機能に頼って行われているが、政策融資の実施に関連して銀行経営、業務に対する政治の介入を招き、これが原因となって金融機関の自主性が阻害され、健全経営を推進する上での大きな障害となっている。金融改革が目的とする商業銀行の健全経営を実現するためには、現在の商業銀行の機能から政策融資の機能を切離し、政府の資金を利用する金融は専門金融機関に一元化すべきである。中小企業に対する政策融資の窓口として専門金融機関を設立することが必要と考え

る。設立される専門金融機関は現在商業銀行によって行なわれている政策金融業務を担当する他、現在政府管轄省によって行なわれている政策融資プログラムについても一括して実施機関として機能することが妥当である。

設立される中小企業専門融資機関においては、中小企業金融に関する専門的な知識・経験を蓄積し、真に中小企業振興の政策目的を理解し公正かつ客観的な判断力をもって中小企業に対する金融の振興に努めなければならない。

## (2) 商業銀行の機能強化

商業銀行の機能強化には多面的な補強・制度整備が必要である。資金吸収、融資管理の各分野に及んでいる。金利構造、預金保険、会計制度、担保制度、手形・小切手制度、インタ・バンク市場等の整備が必要である。これらの内の一部については既に制度の創設・改定が始まっている(預金保険、会計制度、担保制度、手形・小切手制度、インタ・バンク市場)ことが確認されているが、ポイントは制度の創設・改定が too little & too late に終わらないか、来たるべき開放経済体制にあって海外における競争相手国の同様の制度に比べて競争力を有するよう組立られるかにある。開放体制移行に照準を合わせた適切な改革として具体化を進めなければならない。

また、融資審査体制の強化が不可欠の課題である。健全な融資業務を推進するための適正な融資審査、融資管理の体制が確立されなければならない。加えて、不良債権管理、リスク管理及びマーケティング体制の構築・強化が必要であり、そのための中核となる経営情報管理体制の整備が重要である。これらの業務実施及び管理体制を支えるインフラとしてのコンピュータによる会計・情報・管理面のシステム整備が緊急の課題となっている。

## (3) 輸出振興金融の強化

輸出を有効に振興するためには、輸出に直接従事する企業にとどまることなく、間接的に輸出を支える企業までを対象として、輸出生産のための準備段階から輸出契約、船積み、代金回収に至るまでの各段階を対象とした適切な金融を提供する機能が整備されなければならない。同時に重要な課題として輸出保険制度の整備がある。輸出の拡大(市場及び製品)を果たすためには、輸入者から提供される信用状への依存一辺倒では満足すべき成果は得られない。特に競争の激しい市場・商品への参入をはたすためには、輸出側がリスクをとらなければならないケースが頻発する。このような事態に対処するためには輸出国側で輸出保険制度を準備し、輸出者がリスク・ヘッジをするための手段を提供することが不可欠である。

## (4) 担保制度の整備

銀行の融資は原則として担保もしくは保証の徴求を必要条件として定めている。但し、国営企業については担保提供を免除される旨が定められており、中小企業は差別待遇を受

けている。規則によって定められている担保適格物件は動産、不動産の一部のみを対象とした狭い範囲に限定されている。中小企業は担保が提供できないとの理由により融資の相談に行けない事態が常態化している。中小企業の資金調達の最大の課題である担保制度について抜本的な改定の必要が認められる。

#### (5) 会計制度の整備

現行の会計制度は欠陥の多い制度であり、国際的に通用するものではない。会計基準は未だ制定を見ておらず、現在国際基準に照らして基準策定の検討が進められている。監査制度(内部・外部)の整備は会計基準と切り離すことのできないテーマである。企業が銀行から正しい審査評価を受けるためには、信頼のおける会計制度の下で正確に準備し、正しく監査された財務諸表を開示することが融資の前提条件となる。中小企業にとって監査制度、特に外部監査制度を導入するに当たっては導入・実施に要する費用の負担問題が発生する。中小企業の会計能力の向上を図ることが緊急課題であるが、同時に中小企業にとって監査を含めての会計処理に要する費用負担が中小企業の負担能力を配慮した上で、対象とされる企業の規模・範囲あるいは普及方式を工夫し、調和のとれた制度の実施を進めなければならない。

#### (6) 金利構造の歪みと市場原理に則った構造

中央銀行による貸出金利に関する規制は、引続き貸出金利の上限を規制する方式がとられている。短期、中長期夫々について上限金利が定められているが、両者の間のイールドスプレッドは小さく規制されており、預金者にとっても、また金融機関にとっても中長期資金を提供するインセンティブが有効に働く体系にはなっていない。現在の金利構造では中長期資金の動員は不可能であり、上限規制を撤廃することにより、市場原理に従って適切なスプレッドが確保されるような体系に是正することが求められる。

#### (7) 資本金調達支援機能

中小企業のための資本金調達の場を整備する場としてベンチャ - ファンドの設立が有効と考える。公的なファンドあるいは民間が主導するものの2種類が考えられるが、脆弱な体質の企業に対する資本金を供与する能力を装備しなければならない、公的な機関による関与と支援が不可欠なところと考える。特定の戦略分野における中小企業を育成するべく、その資本調達力を補完する機能として是非とも整備が必要な制度であり、具体化が求められる。

#### (8) 企業の受信能力の向上支援

企業の受信能力の基本は経営者の経営能力と企業の財務体力にあるが、それらはまた、人材育成、技術向上、販売力の強化等他の分野と密接な関連を有している。中小企業が必

要とする経営、技術、人材育成等各分野における支援については、第 7 章「技術・裾野産業育成」、第 8 章「人材開発」等で個別に検討を加えている。関連の各章において述べられている具体的な政策について調和のとれた実施をおこなうことにより、中小企業の経営者に受信能力向上への意欲を抱かせ、具体的な向上策の実践に繋がるような環境と中小企業からの支援ニーズに応えることができるような体制の整備が求められる。

### 3 - 2 - 4. 中小企業金融改善のスケジュ - リング

中小企業金融に関して整備を必要とする項目については、緊急性並びに実現性の両面で異なる状況が認められる。さらにそれぞれの改善策の実施については実施の時期・順序を誤ると逆に混乱を招くといった事態も想定される。これまでに見た改善策の実施のためのシ - クエンスを次頁図 3-1 に示す。

#### (1) 多面的かつ同時並行的アプローチ

中小企業金融の改善のために実施すべき分野は、大別すると、1)金融機関の機能回復、2)中小企業金融の円滑化、3)金融インフラの整備、4)人材育成・経営指導となる。これら全ての分野において金融閉塞状態の原因となる障害要因が認められる。金融の円滑化のためには、これらの全ての分野における問題に対して緊急度の高い順に応じて多面的かつ同時並行的に対処が進められなければならない。

#### (2) シ - クエンスの基本的アプローチ

中小企業金融が機能不全に陥っている原因を各分野毎に究明し、原因及び症状に対する外科的な手術を行ない、次いで術後の養生、リハビリ、健康体力への回復、機能のさらなる強化へと各段階に従って順序正しく推進することが求められる。他方、各分野における制度、環境面で従来不足していた機能について整備を進め、手術からの回復のなった金融システムが再び閉塞状態に陥ることなく、円滑に機能するような整備を進めなければならない。各分野別におけるシ - クエンスの基本的アプローチを以下のように整理する。

##### 1) 金融機関の機能回復

【 不良債権処理】 【 金融セクタ - 改革】 【 新たな不良債権発生予防】

##### 2) 中小企業金融の円滑化

【 Level Playing Field の実現・ 融資制約要因の排除】 【 制度融資拡充・  
中小企業に対する支援】 【 起業家支援】

##### 3) 金融インフラの整備

【 資金の動員】 【 市場機能強化】 【 情報開示】

##### 4) 人材育成・経営指導

【 金融機関の人材育成】 【 中小企業経営者の指導】 【 起業家の育成】

なお、金融改善のための具体的な政策を実施するためには、実施の基本となる政策決定、実施計画の策定、具体化作業等の各フェーズを経ることになり、企画立案から具体化までの懐妊期間に長短の差異が生じることになる。図 3-1 はこれら段階論を概念的に示したものである。他方、次節に述べる政策項目はいずれも重要度の高い施策として実施を提言しているものであり、早急に検討着手が望まれる事項である。いずれにしても限られたタイム・フレームの中で実施が求められており、同時並行的な検討が必要である。各提言において示す実施時期は制度、組織、事業の開始目標を示すものであり、必ずしもシーケンス議論と整合しない。

図 3-1 中小企業金融改善のシーケンス





### 3 - 3. 政策、制度の提案

中小企業金融を円滑に推進するための具体的な政策、制度の中から優先度の高いものとして以下の政策・制度の実施を提言する。

#### 3 - 3 - 1. 担保制度の改革

##### (1) 背景と目的

新銀行法においては、銀行の融資は原則担保もしくは保証の徴求を必要条件として定めている。担保・保証の提供が融資の必要不可欠要件となると中小企業は融資へのアクセスを著しく制限されることになる。現行の政府規則では国営企業については担保提供が免除される旨が明確に定められており、中小企業は担保が提供できない故の資金調達上の制約に加えて、競合する国営企業は無担保で資金を調達することができるという差別待遇に直面している。実態上も多くの中小企業が金融機関から要求される担保を提供できないとの理由により、融資の相談にも行けない状況が常態化している。

現行の担保権は抵当権及び質権の2種類。抵当権の適格物件は、土地使用权及び建物・構築物、工場設備・機械、工具・計器、船舶、航空機及びこれら物件に付帯する保険。質権の適格物件は、動産(輸送・運搬具、車輛、機械・設備、原材料、製品)、現金で償還される有価証券類(貯金通帳、約束手形、預金証書、債券)、貴金属類及びこれら物件に付帯する保険(“ Regulation on Mortgaging, Pawning and Guaranteeing for Bank Loans”, Decision No. 217/QD-NH1, 1996.8.17)と規定されている。中小企業の資金調達における最大の障害である担保制度を抜本的に改定し、企業活動に正当な金融が円滑に行なわれるような制度及び体制を整備しなければならない。

##### (2) 担保制度改定に関する具体的提言

###### 1) 担保徴求判断を金融機関の自主裁量に委ねること

金融機関の融資に関し担保提供が義務づけられている現在の法制度は国際的な商慣行に劣後する規制であり、早急に改めなければならない。金融機関が融資に際して担保を徴求すべきか否かは金融機関が判断すべきものであり、法で規制すべきものではない。金融機関の裁量に委ねるよう関連規則の改定を提言する。

商業銀行が融資を実行する場合に担保を徴求するか否かは当該商業銀行の経営方針及び融資規定に基づいて行なわれるリスク判断に委ねられるべきである。商業銀行は預金者より寄託された資金を源資として、自らの組織の中に確立した資金の期間変換及びリスク変換機能を通じて健全な信用創造を行なうことが最も基本的な機能であり、担保徴求の是非は銀行が融資の安全性を判断する過程で銀行の裁量に委ねられるべき分野である。

## 2) 担保提供に関する国営企業と民間企業の差別待遇を撤廃すること

民間企業に残されている担保提供を義務とする規定を緩和することにより国営・民間の差別解消が図られなければならない。担保徴求判断を自主裁量に任された金融機関においては、民間企業にあっても優良案件については無担保による融資を取り上げることが可能となる。反面、国営企業といえども倒産あるいは債務不履行が発生する可能性を否定し得る存在ではなく、従って信用力の低い案件については担保を徴求して、与信の質的な保全を図ることが必要である。

## 3) 担保適格物件の拡大

担保適格物件が狭い範囲に限定されているため、無形資産はもとより、売掛金等のその他の有形資産についても担保として提供することが認められていない。中小企業の場合、一般的に有する資産が少ない中で、所有する資産を有効に活用できるような制度が求められる。一般に企業が有する資産の全てについて、各資産種類別に担保権が設定できるよう法律の整備、手続きを確立することを提言する。

## 4) 商業手形制度の実施

商業手形(約束手形及び為替手形)に関する制度を新たに設け、中小企業の商事債務の決済手段として活用する。手形には有価証券の性格を備え、裏書による譲渡を可能とする。商品の販売代金として手形を受領した中小企業は、受取った手形を金融機関に持ち込んで割引を受ける(手形割引融資)、あるいは受取った手形を原材料仕入れの支払いのために裏書譲渡することができる。従来、売掛金として売先からの代金支払いを待つ以外に流動化することのできなかった売掛債権を商業手形に置き換えることにより、迅速な流動化が可能となり、中小企業の金融の円滑化が可能となる。

手形制度の実施のためには、法律もしくは政令による手形の実施規則の制定、手形不払いに対する罰則規定、手形を決済するための手形交換所の設立、運営等が必要となる。既に行なわれている小切手制度と性格的に共通点の多い金融手段であり、両者を一体的に処理することで事務的な負担を大きく増すことなく実施することが可能である。但し、現行の小切手制度は必要記入事項が多く複雑であり、小切手用紙の供給制限、印刷のSBVによる独占供給といった問題点が認められる。手形制度の制定に合わせてこれら小切手制度の不備を改めなければならない。

## 5) 債権譲渡担保

中小企業の商事債権を担保化する別の方策として債権譲渡制度がある。手形・小切手等の有価証券による支払いが受けられず売掛金として中小企業が有する債権を金融機関に譲渡することによって、銀行融資の担保として活用する方法である。債権譲渡の基本的な形

態は、売掛債権を持つ中小企業が融資を受ける金融機関との間で債権譲渡担保契約を締結し、当該債権の回収金を債務者から融資金金融機関に払い込ませるものである。中小企業は債権を譲渡担保に提供することにより、売掛金の回収を待つことなく金融機関からの融資を受けることができることとなる。

債権譲渡を制度化するための手続きとしては、関連法律(民法等)における債権譲渡に関する規定の明確化が必要である。ヴェトナムにおける現状の担保制度は抵当権及び質権に限られており、譲渡担保に代表される占有の移転を伴わない形での動産担保制度が欠落している。制度を制定する場合、第三者対抗要件の明確化が不可欠な要項となる。金融機関の融資の借入人である債権譲渡人が倒産、差押えを受けた場合にあっては、譲渡された債権は譲渡を受けた金融機関に正当な受領権が認められるように規則を定めなければならない。

#### **ボックス : 売掛債権の譲渡担保**

譲渡担保は、債務者が担保の対象目的である売掛債権を一旦債権者(金融機関)に譲渡し、債務の弁済がなされた時に返還を受ける形式の担保設定方法である。質権とは異なり目的物を債権者に引き渡さなくてすむことから、実行の方法も簡便であり、売掛債権のみならず他の一般の動産についても広く用いられている。

契約の方法は、通常債権者と債務者の間に債権譲渡契約を締結、売掛金の支払人に通知の上、支払人から譲渡に関する同意書を取得し債権者に提供する。担保提供される売掛金の決済方法として支払人から債権者金融機関に送金させることを契約することにより、債権者金融機関は支払人より振り込まれる決済資金について債務者に対する融資と相殺により融資を回収することが可能になる。債務者が融資の返済を怠らない限り、債権者金融機関は支払人より振り込まれた決済資金を債務者の口座に入金することにより担保物を返還する手続きを繰り返すことになる。

債権者金融機関の担保権を確立する方途として、譲渡形式による担保提供が有効に第三者対抗要件を具備することが必要であり、この点に関する法的な整備が不可欠である。

#### 6) 将来の融資に対する担保提供

現在の担保制度はカバ - する融資債務を特定することを求めており、債務が特定できない将来の融資債務に対する担保提供は認められていない。以上に述べた各提言の制度改定ないし制定に当たっては、将来発生するであろう被担保債権についてもカバ - することが可能なように制度設計をすることが求められる。

## 7) 浮動担保制度

企業が有する資産を資産の種類別に担保権を設定する上記の担保方式から一步進んだ特殊な担保制度として浮動担保制度がある。英国で発達をみた制度であり、現在世界の各国で導入され有効に活用されている。制度の基本は現在及び将来企業に帰属する全ての資産を包括的に担保に提供するものである。包括的な担保ではあるが、その有する効力は先に述べた資産別の特定担保権に比べ弱いものである。即ち、企業は浮動担保で提供した財産を自由に処分することができることに加え、担保権者は善意の第3者に対抗することができないからである。従って、金融機関の実務としては、まず重要な資産について特定担保権を確立した上で残りの財産について浮動担保が設定されることとなっている。金融機関は融資の担保として全面的に浮動担保に頼るのでなく、補充的担保として制度の設定・利用をすることが望ましい。

浮動担保を制度化するための手続きとしては、関連法律(民法、会社法等)における浮動担保に関する規定の明確化が必要である。浮動担保の設定・登記の手続き、他の債権者との優先関係、企業倒産の場合の浮動担保における結晶手続き、担保の処分等に関する詳細な規則を定めることが必要である。

### ボックス : 浮動担保制度

浮動担保制度は抵当権制度と異なり、担保対象物件を固定しない特殊な言わば企業そのものを担保とする制度である。この制度によれば担保設定者に債務不履行等の事態が発生した場合、その時点で会社の総財産が担保物として特定するが、それまでは従来の担保制度と異なり、担保設定企業は自由にその財産を処分し得ると同時に、新たに取得した財産が自動的に担保の目的物に繰り入れられることになる。企業側に資産の自由な処分が認められており、担保物件を固定する抵当権に比べてはるかに機動的であり、企業が順調である限り、担保権の設定によっても何らの制約も受けることがない。

浮動担保設定企業の活動が順調な間浮動を繰り返す担保物件は、会社の解散、管財人の選任、事業活動の停止等の発生に伴い浮動を停止し、固定化即ち結晶する。結晶の結果、浮動担保が凝固して確定担保に変貌する。従って担保権を実行する事態にあっては、必ずそれに先立って担保の結晶が起きることから、浮動担保の状態にあって実行されることはない。実行は確定担保の状態において行われることになる。浮動担保制度の法的な整備に当っては、浮動担保が目的とする全ての資産について担保制度によるカバーを広げ、それらを確定担保として処理する制度をまず確立しなければならない。

### (3) 土地使用権担保制度の改定に関する提言

現行の土地使用権の担保提供についてはいくつかの欠陥が認められる。以下の諸点につき改定の検討が必要である。

#### 1) 担保提供を円滑にするための改定(企業活動の継続性を前提とした利用権制度)

最大の問題は、中小企業の企業活動がゴ・イング・コンサ・ンとしての認識を得ておらず、土地利用権は特定プロジェクトに対して期限を付して認められるため、期限経過とともに使用権が失効する。担保は当然使用期限内に限って認められることになっており、担保の実効性を著しく阻害している。土地使用権を保有している企業であっても経年とともに使用権の残存期間が短くなり、さらに担保能力を失う事態につながっている。企業活動がゴ・イング・コンサ・ンであることの前提に立った使用権供与に改められなければならない。具体的には、使用権の供与期間の長期化及び事業継続中の企業に対しては使用権の自動更新もしくは期限延長を認めるといった方向での制度改定が求められる。

#### 2) 土地使用権担保制度の改定

現在、担保提供が認められている土地使用権は土地使用料を使用期間全期間もしくは将来にわたる一定期間についての使用料を前納した場合に限られている。しかも、土地使用権が担保として認められる価値は企業が支払った前払い土地使用料で未経過部分のみとされている。担保価値が異常に低く抑えられる結果となっている。

土地使用権の担保提供を制限している使用料の前納条件は廃止すべきである。仮に抵当権を設定した土地使用権について使用料の不払いの事態が発生するケースについては、公租の滞納として別途の罰則・処分の措置が設けられるべきである。そのような事態を危惧するが故の担保提供制限は正常に使用料を納付する大多数の事業者に対する過剰の制約を強いることになる。土地使用権の担保価値は公正な市場価格を基準として算定されるよう規則の改定が求められる。

#### 3) 不動産抵当登記制度の改善・情報公開

不動産に対する抵当権の設定は不動産管理当局に届出が必要とされているが、登記簿の制度が明確に確立されておらず、登記情報は一般に公開されていない。不動産に関する権利関係の確認には困難な手続きが必要である。登記制度について簡素化、手続きの明確化が求められる。

企業の事業活動の拡大に伴い金融機関が扱わなければならない担保物件が全国的な規模で拡大することが予想される。融資案件の申請を審査する段階で融資先の企業の資産にはいかなる権利関係が発生しているか把握することが極めて重要であり、また、融資担保物件に関して他の債権者が有している権利関係を確認することも重要・不可欠な手続き事項である。登記された権利関係は第三者による確認に耐えられるよう適切な情報公開に体制を完備しなければならない。抵当権に関する登記制度の整備を進め、将来の目標として抵

当権の設定・抹消に関する情報を政府が一元的にコンピュータによって管理する体制を実現する方向を目指して取り組むことが必要である。

### (3) 担保制度改定に関する段階的取組み

担保制度を改定するための具体的な検討ステップを以下のように想定する。

- |                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 1) 担保徴求判断を金融機関の自主裁量に委ねること      | 直ちに実施   |
| 2) 担保提供に関する国営企業と民間企業の差別撤廃      | 直ちに実施   |
| 3) 担保適格物件の拡大                   | 2000. 6 |
| 4) 商業手形制度の実施                   | 2000. 6 |
| 5) 債権譲渡担保                      | 2000. 9 |
| 6) 浮動担保制度                      | 2002.12 |
| 7) 土地法の改定(企業活動の継続性を前提とした利用権制度) | 2000. 9 |
| 8) 土地使用権担保制度の改定                | 直ちに実施   |
| 9) 不動産抵当登記制度の改善・情報公開           | 2002.12 |

## 3 - 3 - 2. 中小企業金融公庫の設立

### (1) 背景と目的

現在の商業銀行の機能から政策融資の機能を切離し、政策融資は専門金融機関に一元化すべきである。中小企業に対する制度金融はこうして設立される専門金融機関を窓口として実施されることが望まれる。中小企業の競争力を強化するための振興策の確立にあっては、中央政府のレベルにおいて中小企業振興のための政策立案・実施のための統括組織(中小企業庁)を整備し、政策実行を目的として中小企業金融公庫のような専門金融機関を設立、専門金融機関を通じる金融面からのサポートする体制の構築が必要である。

中小企業金融公庫は中小企業に対する金融面の支援を組織の使命とするものであり、国営あるいは民間商業銀行とは異なる理念の下に運営される。組織の基本方針において中小企業に対する積極的なアプローチ及び融資取組みを明確化することが期待される。積極的な取組み方針が打ち出される結果、中小企業金融公庫における貸出姿勢は従来の金融機関とは様相を異にするものとなり、これが代理貸制度を介して一般の商業銀行に対しても好影響を及ぼすことが期待される。

ヴェトナムの中小企業にとって直接の競合者であるアジア諸国の殆どの国において中小企業金融のための制度金融専門機関が設置されており、これらとの国際競争面からも専門機関の設立が求められる。

## (2) 中小企業金融公庫の事業（制度金融の整備・拡充）

### 1) 公庫金融の対象事業

- ・融資適格者は政府の中小企業政策毎に特定される中小企業。
- ・対象事業分野としては、輸出振興、設備高度化、雇用促進、市場開拓、新技術導入、起業家支援、環境対策等。各分野において政府が中小企業を支援するための具体的な助成策を含む制度を構築し、その金融面の役割を中小公庫が担う分担とする。

### 2) 公庫金融の種類・融資限度

- ・公庫金融の種類は融資及び保証。中長期資金及び短期運転資金の双方。
- ・対象事業が必要とする資金の一定割合(各政策において個別に設定される)。

### 3) 金利・担保

- ・金利は政府が個別政策毎に定める。政府の重点戦略分野もしくは環境対策等中小企業の負担を軽減しても実施すべき分野については特別の優遇金利を適用する。
- ・原則として担保もしくは第三者の保証を徴求する。担保提供が困難と認められる中小企業に対しては、中小企業庁が指定する企業診断を受けることを条件に無担保で融資を認める(融資上限額を別途設定する)。

### 4) 融資管理

- ・公庫は中小企業庁との連携において、信用供与先について必要を認める場合には企業診断の受診を求めることができる。

### 5) 公庫の資金調達

- ・資金調達源は国家予算からの支出に加え、ODA 資金、郵便貯金の資金を活用する。また、債券発行による安定的な資金調達源を確保し、生損保資金等の預託を受ける。(生損保事業の資金量は年間保険料収入 1.7 兆ドン、1998 年の国債入札における落札額 5,500 億ドン、落札シェア 14%。国有商業銀行(シェア 84%)に次いで第二位。郵便貯金は 1999 年 8 月営業開始、1999 年は 1.5 兆ドンの資金吸収を計画している)

## (3) 中小企業金融公庫の体制・組織

### 1) 公庫の店舗網

- ・公庫は中小企業庁の監督下におく。当初本部とその下に一つの営業店舗を設立。国土全体に展開している中小企業を普く公平にカバーする体制の構築には全国的に張り巡らされたネットワークが必要となる。中小企業金融公庫が当初から全国的な店舗網を展開することを期待することは現実的でない。

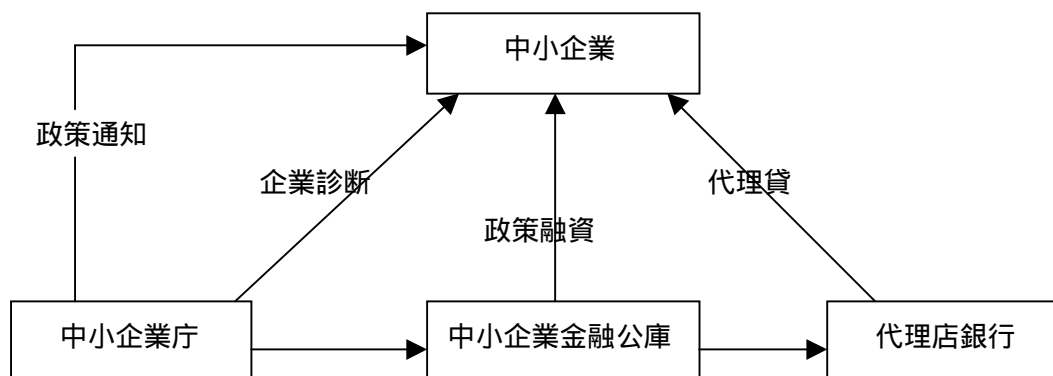
### 2) 代理貸制度の導入

- ・公庫は中小企業に対して直接融資を行なうが、並行的に商業銀行を経由した代理貸付を行なうことにより全国の中小企業に門戸を開く体制をとる。これにより、中小企業にとって公庫へのアクセスを容易に確保できることに加え、公庫にとっても商業銀行の中小

企業取引先へのアクセスができること並びに商業銀行の持つ融資審査・管理機能を有効に活用することができる。

- ・ 公庫の事業に関連する直接当事者(公庫、中小企業庁、代理店銀行)の関係は以下のように位置付ける。

図 3-2 中小企業金融公庫による金融概観図



(出所) JICA 調査団

### 3) 公庫の組織・体制

- ・ 創業時点における公庫の想定される規模は、職員 100 名(総務・人事 10 名、営業 15 名、審査 15 名、融資事務・管理・回収 20 名、調査 5 名、システム 10 名他)。

### 4) 専門知識の涵養

- ・ 中小企業金融公庫は中小企業融資のための専門機関である。新たな専門的知識と経験を有する人材による運営が求められる。中小企業庁との連携に加えて、中小企業の活動を支援する関連組織との連携、海外から提供される支援プログラムの活用、さらには中小企業金融の専門家をコンサルタントとして雇用することにより、実践的な中小企業金融促進に資するための支援体制が必要となる。

### 5) 事業規模

- ・ 年間貸出額 1.4 兆ドン(ODA 50 百万ドル、及び ODA と等額の国内源資を制度金融に提供)うち 3/4 程度が中長期資金、5 年間で 7 兆ドン(現在の全金融機関融資残高の 1% に相当)程度の規模になると想定。設立時の資本金 2,800 億ドン(20 百万ドル)、中小企業に対する制度融資を一括して取扱う。公庫は融資規模の拡大に従い自己資本比率を国際的な基準である 8% 以上を確保するよう資本の増強策が講じられなければならない。
- ・ ヴィエトナム政府はこれまでに ODA を源資として 4 件の中小企業を対象とするツ - ステップロ - ンを実施しており、それら 4 件の資金総額は約 2 億ドル(約 2.8 兆ドン)に上り、全国銀行の中長期融資残高の約 1 割に相当する。公庫創設後は、新規に導入される中小企業のための ODA プログラムを公庫に集約し、コア業務として育てることが可能

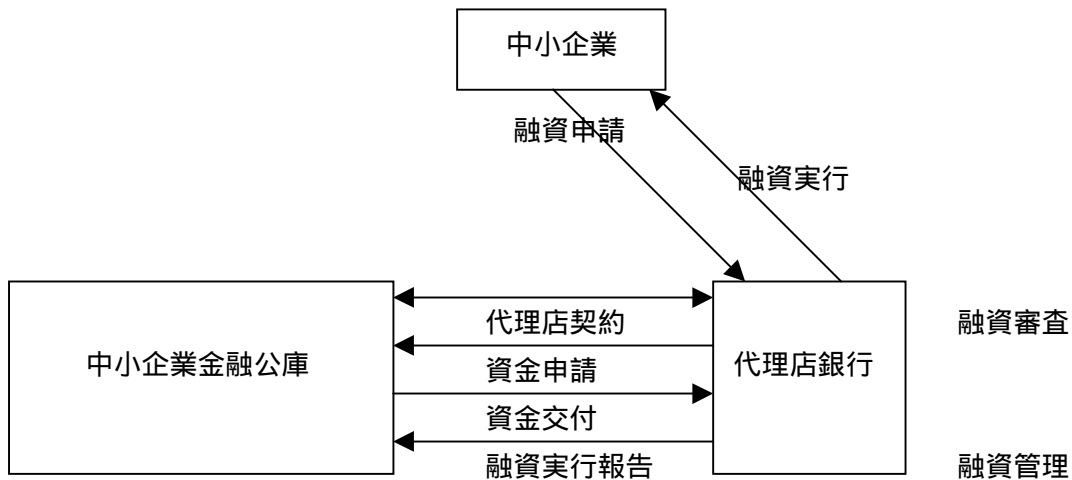


である。

(4) 代理貸付事業の形態

- ・代理貸付事業については、リスクの一部を商業銀行が負担することとし、公庫は商業銀行に対して一定の代理貸付手数料を支払う体系が現実的である。代理貸付事業においては融資の受付・審査は商業銀行が行ない、公庫は事後審査に徹することとする。
- ・公庫には代理店を監督・指導する窓口を設置し、定期的な臨店指導を実施する。また定期的な検査により代理貸付事業が適切になされているかを確認しなければならない。これら監督・指導の体制を確立する一方で政府による商業銀行への干渉を排除する仕組みが確立されなければならない。
- ・代理貸付の制度は公庫における人材不足を補完する反面、公庫による監督・指導を受けることにより、商業銀行における融資審査・管理機能の強化に貢献する。代理貸付の融資申請から実行までの手続きを以下に整理する。

図 3-3 代理貸付のフロー



(出所) JICA 調査団

(5) 設立に関連する問題点と解決策

中小企業金融公庫設立案については時期尚早を唱える意見が聞かれる。理由は財政上の制約があることに加え、企業の大半が中小企業に分類されることになるため、既存の商業銀行との間に業務の重複が生じるとするものである。業務重複問題は政策融資を商業銀行から切離し、政策融資専門機関に集中することにより、政策融資と商業金融の棲み分けが確立し、重複問題は必然的に解消する。

財政上の制約問題は、中小企業金融公庫がすでに商業銀行及び政府の各基金が実施している業務を取り込む限りにおいては財政に追加負担を求めることにはならず、政府によって今後新たに展開される中小企業政策の実施に関する部分が追加的な負荷となる。

この追加的な資金負担部分は中小企業振興政策に踏み出すことにより必要となる政策の所要資金であり、実施機関として誰が起用されるにしても資金手当てが必要となる。中小企業振興策の重要性に鑑みて財源確保のための方策が講じられるべきである。

専門金融機関が設立されるまでの当面の中小企業金融振興策として商業銀行の融資の一定比率を中小企業向けの融資とすることを規則化する案が考えられる。インドに典型的な実施例を見ることができる。中小企業に対する資金量を確保する意味において直接的な効果が認められるが、反面、商業銀行の Autonomy を制約し、融資の質の劣化に帰結することが懸念される。政策として採用する場合には発生が予想される副作用についても十分に考慮に入れた上での検討・決定が求められる。

#### (6) 中小企業金融公庫の設立準備

関係省庁による設立検討委員会の設置、検討開始から具体的な設立準備の段階を経て事業開始にいたるステップを以下のように想定する。

1) フィ - ジビリティ調査完了	2000. 6
2) 設立検討委員会による検討、根拠法制の準備	2000.12
3) 設立準備委員会による組織・機構の検討	2001. 6
4) 定款、業務方法書、組織規程、マニュアル・帳票の制定	2001. 9
5) 本部・事務所の設営、人材募集	2002. 3
6) コンピュータ・システム構築	2002. 6
7) 人材訓練、代理貸付制度訓練	2002. 9
8) 事業開始	2003. 1

### 3 - 3 - 3. 輸出振興に関連する制度の整備

#### (1) 背景と目的

ヴェトナムでは 1998 年 9 月 19 日付首相決定(Decision No. 178/1998/QD-TTg)により、特定品目の輸出に関連する融資金利率を 0.2%(月利)優遇する制度が発足した。対象品目は、家畜・家禽の精肉もしくは加工品、生鮮野菜・果物もしくは加工品、コンピュータ・ソフトウェア、一部の機械製品(ヂ - ゼル・エンジン、電動モ - タ - 、自転車、扇風機等)。取扱銀行は 4 大商業銀行と民間銀行 2 行、対象企業は国営・民間の差別なし。資金使途は輸出のための運転資金。審査は商業銀行が通常の融資と同様に実施。

これに先立ち 1998 年 1 月 26 日付の政府決議(Resolution No.2/1998/NQ-CP)により、輸出振興のための施策が発表され、金融、税制、行政等各分野における具体化作業が進められている。同決議の中で政府が中央銀行及び財政省に対し、輸出信用基金、輸出支援基金の設立を検討するよう指示した他、加えて、基金の設立は将来輸出入銀行の設立までを有効

期限とする中間的な段階である旨が明記されており、基金設立の次に続くものとして輸出入銀行の設立具体化が展望されている。

輸出を有効に振興するためには、輸出に直接従事する企業にとどまることなく、間接的に輸出を支える企業までを対象とする輸出生産のための輸出前貸し金融、輸出手形割引制度、原材料輸入のための金融制度、輸出保険制度等、間接的に輸出に関与する取引までを含めた広い範囲における支援・助成が必要である。

輸出信用基金と並行して検討すべき課題に輸出保険制度の整備がある。輸出の拡大(市場及び製品)を果たすためには、輸入者から提供される信用(信用状)に頼るのみでは十分とはいえない。特に競争の激しい市場・商品への参入をはたすためには、輸出側がリスクをとらなければならないケースが頻発する。このような事態に対処するためには輸出国の政府が輸出保険制度を準備し、輸出者がリスク・ヘッジをするための手段を提供することが不可欠である。

## (2) 輸出振興制度金融を整備するための具体策（輸出信用基金の整備）

### 1) 輸出信用基金の対象事業

- ・基金による金融の適格者は直接海外との輸出契約の当事者となる全ての企業。
- ・対象事業分野は限定せず、全ての輸出を対象。

### 2) 輸出信用基金による金融の種類・融資限度

- ・提供する金融の種類は融資及び保証。中長期及び短期運転資金の双方。
- ・対象事業が必要とする資金の一定割合(政策において個別に制定される)。

### 3) 金利・担保

- ・金利は政府が個別に定める。政府の戦略分野については特別の優遇金利を適用する。
- ・原則として担保もしくは第3者の保証を徴求する。担保提供が困難と認められる中小企業に対しては、輸出信用状の提供等、第3者保証に準じる要件を満たす書類の提出を条件として無担保で融資することがある。
- ・輸出信用状等第3者保証に準じる要件を満たせない者については、信用保証基金の保証取得を条件とする。

### 4) 基金の資金調達

- ・輸出信用基金の資金調達源は国家予算からの支出に加え、ODA 資金、郵便貯金の資金を活用する。また、債券発行による安定的な資金調達源を確保し、生損保資金等の預託を受ける。

### 5) 国内投資奨励法に基づく輸出支援基金との調整

- ・輸出信用基金の構想は最近発表された国内投資奨励法に基づく輸出支援基金と業務分野が重複するため、両者の調整が問題となる。国内投資奨励法は地域開発を主眼とする法律であり、その一環として輸出製品の生産が含まれているもの。融資の対象は国内投資奨励法の承認を得た事業に適用されることになっており、輸出製品の全てが対象となる

わけではない。

- ・全ての輸出を対象とする輸出振興の見地からは、国内投資奨励法の承認手続きを必要とする輸出支援基金の機能は十分とは言いがたく、輸出を無制限に対象とできる制度による支援体制が求められる。

### (3) 輸出振興制度金融を整備するための具体策（輸出入銀行の設立）

#### 1) 輸出入銀行の対象事業

- ・対象事業分野は輸出に限定せず、全ての輸出及び輸入の双方の取引を対象。
- ・金融の対象は直接の契約当事者に限定せず、輸出については間接輸出まで対象に含め、生産・集荷の段階から船積後金融までの運転資金金融及び輸出を目的とする設備投資のための中長期資金の提供を含む包括的な金融メニュー - を提供する。
- ・延払い輸出のための中長期金融を提供する。
- ・輸入金融は、輸出に関連する原材料の輸入及び輸出生産を目的とする設備投資に係わる金融メニュー - を提供する。
- ・ベトナムの居住者による海外への投資に関連する金融を提供する。

#### 2) 輸出入銀行による金融の種類・融資限度

- ・提供する金融の種類は融資及び保証。中長期及び短期運転資金の双方。
- ・対象事業が必要とする資金の一定割合(政策において個別に制定される)。

#### 3) 金利・担保

- ・金利は政府が個別に定める。政府の戦略分野については特別の優遇金利を適用する。
- ・原則として担保もしくは第3者の保証を徴求する。担保提供が困難と認められる中小企業に対しては、輸出信用状の提供等、第3者保証に準じる要件を満たす書類の提出を条件として無担保で融資することがある。
- ・輸出信用状等第3者保証に準じる要件を満たせない者については、信用保証基金の保証取得を条件とする。

#### 4) 輸出入銀行の資金調達

- ・輸出入銀行の資金調達源は国家予算からの支出に加え、ODA 資金、郵便貯金の資金を活用する。また、債券発行による安定的な資金調達源を確保し、生損保資金等の預託を受ける。

#### 5) 中小企業金融公庫との提携

- ・輸出入銀行は、中小企業による輸出を支援するために中小企業金融公庫と連携の下で金融面での環境整備に努める。

#### 6) 商業銀行との提携

- ・輸出入に対する金融の提供は対外決済との強い関連を有している。海外金融機関との広範なコルレスネットワーク及び国際決済システムとの連結したシステム整備が不可欠である。対外決済に直結する業務である輸出手形買取、輸入信用状の開設等の貿易実務に

絡んだ金融提供は商業銀行が専門性を高めて行くべき分野である。

- ・輸出入銀行は、これら商業銀行との緊密な連携のもとに、輸出手形買取、あるいは輸入決済の前段に至るまでの金融を提供することで両者間の調整が求められる。

#### (4) 輸出振興制度金融を整備するための具体策（貿易保険制度の整備）

輸出契約に際して信用状の入手に拘わってはいは輸出の振興は覚束ない。しかし、反面対外取引には国内取引と異なり多くの危険が伴っている。貿易保険は、外国貿易その他の取引に伴う各種の危険を担保するために設けられる制度であり、世界の殆どの国において政府が直接・間接に関与することにより運営されている。貿易保険は外国貿易その他の対外取引の健全なる発達を図るという政策目的の下で運営される国家事業である。

保険の種類としては、貿易一般保険、技術契約保険、為替変動保険、輸出手形保険、輸出保証保険(各種ボンド類)、前払い輸入保険、海外投資保険等があり、担保する危険は非常危険と信用危険の2種類に大別される。船積みの時期との関係で船積前危険と船積後危険に分類される。

ヴェトナムにおける保険制度の整備は、現在の貿易の態様に応じてニ - ズの高い危険を対象に制度を発足させ、貿易態様の発達に従って順次拡張してゆく方法をとるのが良い。取り敢えず着手すべき分野としては貿易一般保険、輸出手形保険が上げられる。貿易一般保険は、船積前危険を含めた輸出契約全般をカバーするものであり、輸出手形保険は船積後に銀行によって割引かれた輸出手形の代金回収を付保するものである。

##### 1) 貿易保険の対象事業

- ・輸出代金の回収に困難が生じた場合の損失を担保するための保険事業。
- ・対象となる輸出は延払いを含む全ての輸出。

##### 2) 貿易保険の種類

- ・輸出一般保険(契約から代金回収までをカバー)
- ・輸出手形保険(船積後の荷為替手形の不渡り)

##### 3) 担保する危険

- ・非常危険(相手国の輸入制限、為替制限、戦争等輸出契約当事者の責めに帰すことのできない危険)。
- ・信用危険(輸出契約等の相手方の破産、不払い等の危険)。

### ボックス : 貿易に関わる各種リスクと貿易保険

貿易保険は保険の一種であるが、火災保険及び損害保険とは大きな違いがある。貿易保険が目的とするところは、貿易・投資政策を推進するための一つの政策手段として輸出者に対する安心の供与あるいは信用手段の供与に置かれている。貿易保険には 物損不担保の原則があり、これが一般の損害保険との明確な境界線となる。輸出の途上で貨物が損害を受けたり、海に沈んだりした場合には海上保険(損害保険)が担保する。他方、途中で物損事故がなく相手方に無事に貨物が引き渡された後には輸出者の権利は代金債権に変わるが、代金債権について損害が発生した場合にこれを担保するのが貿易保険の役割である。

貿易保険が担保する危険は非常危険と信用危険に大別される。非常危険は輸入国側における輸入制限、為替制限、戦争等輸出当事者の責めに帰すことができない危険であり、Political Risk または Sovereign Risk が含まれている。信用危険は Commercial Risk または Credit Risk と呼び、輸出契約の相手方の倒産や代金不払い、あるいは契約のキャンセル等の危険を担保する。

また、貿易保険は危険の発生時期が船積み前であるか船積み後であるかによって、船積み前の危険は輸出ができなくなることで輸出不能事故と呼び、船積み後の危険は代金回収が不能となることから代金回収不能事故として区分される。貿易保険では、非常危険・信用危険及び船積み前危険・船積み後危険のさまざまな危険の組み合わせによって多数の組み合わせの保険メニューが考えられる。

貿易保険の種類と担保するリスクとしては以下のような項目が挙げられる(いずれについても非常危険と信用危険の双方が想定される)。 貿易一般保険：輸出不能、代金回収不能、技術提供における対価の回収不能、 為替変動保険：為替変動差損、 輸出手形保険：輸出荷為替手形の不渡り、 輸出保証保険：ボンドの不当な履行請求、 前払輸入保険：前払い輸入代金の回収不能、 海外投資保険：出資金・債権の接收、戦争等による事業停止、為替制限による送金停止、投資先の破産。

#### 4) 保険価額・保険金額

- ・保険価額は輸出契約金額とし、その範囲内において保険の対象とする保険金額を定める。
- ・保険金額は保険の種類、担保する危険の種類に応じて政府があらかじめ決定する。

#### 5) 保険料

- ・保険料率は保険の種類、担保する危険、保険期間、相手国の信用状態、バイヤ - の信用状態別に応じて政府が決定する。

## 6) 資金調達

- ・貿易保険は基本的には保険料収入により収支が均衡する運営が望まれる。但し、事業の単位期間が長いこと、事業開始時には保険システム、バイヤ - 管理システム等の構築に投資が必要であり、国家予算による創業支援が前提となる。

## 7) 国内投資奨励法に基づく輸出支援基金による保証業務との関連

- ・輸出支援基金の業務の一部として輸出信用に対する保証の提供が定められている。基金の細則を待たねば詳細は不明であるが、バイヤ - 管理に立脚しない保証であるとするれば輸出企業に対する単なる信用保証にとどまり、輸出企業は輸出代金の回収に失敗した場合には結局自ら損失を負担しなければならない。輸出企業にとってのリスク・ヘッジにはならず、貿易保険の機能を果たすものではない。

## (5) 輸出振興制度金融(輸出信用基金及び輸出入銀行)のための組織・体制

### 1) 輸出入銀行への成長を展望した輸出信用基金

- ・輸出信用基金の事業は将来輸出入銀行が設立されるまでの中間的なものとの位置づけがなされており、基金の組織自体が将来輸出入銀行に成長発展する展望のもとに構築されなければならない。輸出入信用基金から輸出入銀行への組織の移行は、輸出信用基金としての操業がある程度の期間を経た上で、一段と高度な対外取引のための金融を提供するステージと位置付けた段階で実施する。

### 2) 輸出信用基金の店舗網と代理貸制度の導入

- ・基金は中央銀行の監督下におく。当初一つの本部を設立、商業銀行を經由した代理貸付を行なうことにより全国の中小企業に門戸を開く体制をとる。これにより、中小企業にとって基金へのアクセスを容易に確保できることに加え、基金にとっても商業銀行の中小企業取引先へのアクセスができること並びに商業銀行の持つ融資審査・管理機能を有効に活用することができる。

### 3) 輸出入銀行の組織・体制

- ・創業時点における輸出入銀行の想定規模は、職員 100 名(総務・人事 10 名、営業 15 名、審査 15 名、融資事務・管理・回収 20 名、システム 10 名他)。輸出入銀行は輸出信用基金の組織・人員を継承して設立する。

### 4) 輸出入銀行の事業規模

- ・現在商業銀行によって行なわれている貿易に関連する政策融資を輸出入銀行創業時に新銀行に移管する。また、国内投資奨励基金から融資されている貿易関連の融資についても同様に輸出入銀行に移管して一元的に管理されることが望まれる。
- ・年間貸出額 1.4 兆ドン、内中長期は 1/3 程度。5 年後の残高は 7 兆ドン程度に到達すると想定される。当初資本金 2,800 億ドン(20 百万ドル)、業務の拡大に合わせて自己資本比率 8% を維持するよう増強が図られることが必要。

(6) 輸出振興制度金融(貿易保険)のための組織・体制

保険制度運営の当事者として貿易・投資保険基金を設立する。基金は保険の申込み受け、保険契約の締結、保険料の徴収、保険の対象となる輸入契約者に対する与信管理、保険事故の審査、保険金の支払い、保険料として徴収した資産の事故に備えての運用管理が主な業務となる。

貿易・投資保険は中央銀行の監督下に輸出入銀行と並設する組織として設立する。保険基金は輸出入銀行と密接な連携の下に運営し、海外市場及び貿易相手方に関する相互の情報交換の下で安全且つ効率的に運営されることが望まれる。設立の検討に当たっては、まずもってフィ - ジビリティ調査を実施し、調査の結果に従って保険の種類、引受けリスク補填比率、保険料率等事業の基本要件を確定することが妥当である。

業務のキ - ポイントは与信管理、外国にある輸入契約者の名簿管理、財務状態の把握、格付けの管理を行ない、危険度に応じて高率の保険料を課したり、保険の引受けを拒絶する能力が求められる。

(7) 輸出振興制度金融の整備を進めるための段階的取組み

**【輸出信用基金】**

関係省庁による設立検討委員会の設置、検討開始から具体的な設立準備の段階を経て事業開始にいたるステップを以下のように想定する。

1) 設立検討委員会による検討、根拠法制の準備	直ちに実施
2) 設立準備委員会による組織・機構の検討	直ちに実施
3) 定款、業務方法書、組織規程、マニュアル・帳票の制定	2000. 3
4) 本部・事務所の設営、人材募集	2000. 6
5) コンピュー - タ・システム構築	2000.12
6) 人材訓練、代理貸付制度に関する商業銀行訓練	2001. 3
7) 事業開始	2001. 4

**【輸出入銀行】**

1) フィ - ジビリティ調査完了	2002.12
2) 設立検討委員会による検討、根拠法制の準備	2003.12
3) 設立準備委員会による組織・機構の検討	2004. 6
4) 定款、業務方法書、組織規程、マニュアル・帳票の制定	2004.12
5) 本部・事務所の設営、人材募集	2005. 6
6) コンピュー - タ・システム構築	2005. 9
7) 人材訓練、代理貸付制度に関する商業銀行訓練	2005.12
8) 事業開始	2006. 1



## 【貿易・投資保険】

- |   |         |
|---|---------|
| 1) フィー - ジビリティ調査完了                                      | 2000. 6 |
| 貿易投資保険のニ - ズ確認、基金源資の確認、保険種類、引受ける危険の種類、補填割合、事故確率の推定、保険料率 |         |
| 2) 設立検討委員会による検討、根拠法制の準備                                 | 2000.12 |
| 3) 設立準備委員会による組織・機構の検討                                   | 2001. 6 |
| 4) 定款、業務方法書、組織規程、マニュアル・帳票の制定                            | 2001.12 |
| 5) 本部・事務所の設営、人材募集                                       | 2002. 3 |
| 6) コンピュ - タ・システム構築                                      | 2002. 9 |
| 7) 人材訓練(含む海外研修)   | 2002.12 |
| 8) 事業開始   | 2003. 1 |

### 3 - 3 - 4. 出資機能(公的ベンチャ - キャピタル)の整備

#### (1) 背景

中小企業が事業を開始するに当たって当面する最大の課題として資本金を如何にして調達するかの問題がある。中小企業のための資本金調達のための投資基金の設立・整備が求められる。起業家の資本金調達を支援する基金は一般に「ベンチャーファンド」あるいは「ベンチャーキャピタル」と呼称されている。ベンチャ - ファンドは政府の主導による公的なファンドあるいは民間が主導するものの2種類が考えられるが、中小企業の創業を対象とするケースにあっては、脆弱な体質の企業に対する資本金を供与する能力を装備しなければならず、公的な機関による関与と支援が不可欠なところと考える。

ヴェトナムには現在民間の投資基金数基金が設立されており、株式公開が近く見込まれる民間大企業、外資系合弁企業及び合弁企業に出資する海外親企業等への投資を行なっているが、設立後日の浅い中小企業の起業段階を相手とするものはない。

現在、中小企業の資本調達を支援するためのいくつかの構想が政府を中心に進められている。中小企業政策の一環として中小企業投資支援基金を設立する構想の検討が報じられている。また、科学技術環境省では、現在計画中のハイテク工業団地建設と並行して、同工業団地の一部を利用してインキュベ - タ - 機能を整備した中小企業育成基地構想の推進が確認されている。並行的に新しい起業家のためのベンチャ - キャピタル設立構想を進めていることが判明している。中小企業の資本調達力を補完する機能は是非とも整備が必要な制度であり、早い段階で具体化されることが求められる。

ASEAN における具体的事例としてはタイ(IFCT 他)、マレ - シア(MSC Venture One) が上げられる。この内マレ - シアにおいてはマルチ・メディア・ス - パ - ・コリドー事業の一環として情報技術産業を対象とするベンチャ - ファンド(基金総額 31 百万ドル)が設定さ

れている。

## (2) ベンチャ - 企業育成の重要性

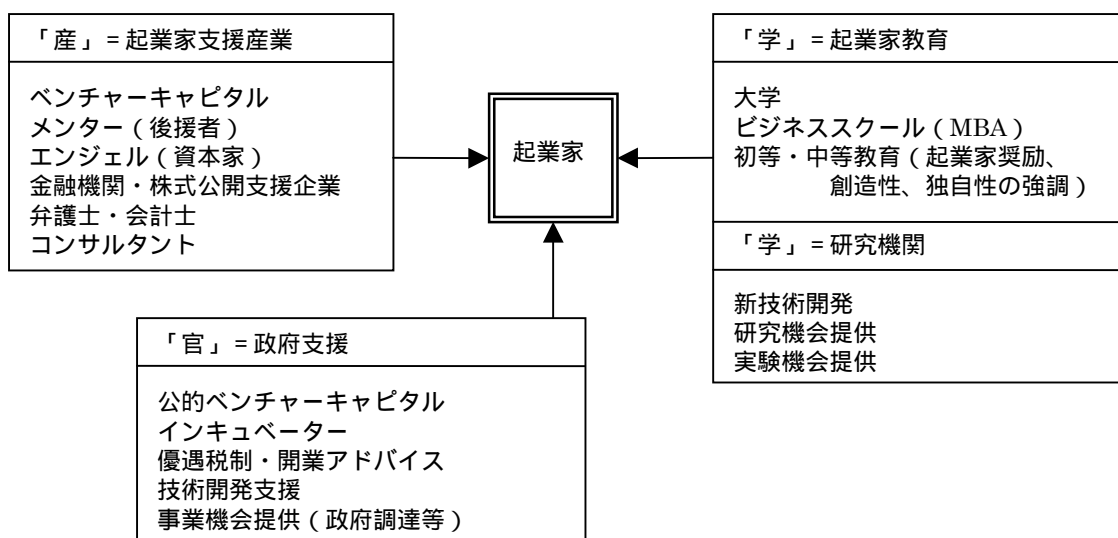
産業構造のダイナミズムは裾野を構成する中小企業層のダイナミズムに依存している。中小企業層のダイナミズムは新たに創業する開業者数の多さと創業者の起業家精神の発露にかかっている。旺盛なる創業精神をもった起業家が存在するとして、起業を志す人に勇気を与え、物心両面からこれを支援し、力強い成長のための環境を整備することがダイナミズムの実現につながる。

中小企業のダイナミックな展開の成否は開業率の高さで測られる。新しい起業家が次々に開業にチャレンジする環境が整備されなければならない。特に国が重点とする戦略産業(例：情報産業)については、通常の競争環境に放置するのではなく、むしろ政府が積極的な介入を行う方法によって振興を図ることが求められる。市場経済が徹底している米国において経済政策の重点項目として政府の直接介入によるベンチャー支援が行われている事実が注目される。ベンチャーのための各種優遇制度が産・官・学の協同により展開され(税制、資本提供者優遇、大学による支援、インキュベーター施設、政府による優先調達)、起業家による事業チャレンジを支援する環境が整えられ、その中から毎年多数のベンチャーが巣立っている姿がある。

ベンチャ - 企業は発展の段階により必要とする支援の内容を異にする。まず、創業以前の時期においては、起業家に勇気を与え奨励し、適切な動機づけを行なうことが重要である。次いで、創業後間もない時期では、成長のための事業の開始、資金手当、技術的助言等が重要である。さらに、急成長を遂げる時期においては、企業の成長に伴い所要資金量の拡大、経営ノウハウ及び管理手法の組織化等が重要である。急成長を遂げる時期に至った段階では、ベンチャ - 企業は民間のベンチャ - キャピタルあるいは金融機関が事業として取組む段階に到達すると考えられ、公的部門の役割としては創業前、及び創業後間もない時期を対象として支援提供が求められると考える。

これら各段階の支援はベンチャ - キャピタル一人が担えるものではなく、「産」「官」「学」の3者の連携による有機的な支援が必要とされている。また、創業前の段階では、起業家に勇気づけをするメンタ - (後援者)の役割が重要とされている。次いで、創業後間もない時期では事業計画、人材、情報、資金等が必要となり、エンジェルと呼ばれる資金提供者が求められる。ベンチャ - 企業に対する「産」「官」「学」3者による支援は以下のように整理される。

図 3-4 「産」「官」「学」による起業家支援体制



（出所） JICA 調査団

### ボックス : 米国におけるベンチャー企業に対する支援

世界的に有名なシリコンバレーにはベンチャー企業を育む環境が整備され、その中で多数の起業家がベンチャー事業を展開している。「産」、「官」、「学」の協調による支援体制が構築されていることに加え、そこではベンチャー企業どうしの関係が緊密に構築され、競争相手が互いに技術を公開しあいながら一段と高いレベルへの到達に努力している状況が知られている。現在では、アングロサクソン系に混じって多数のヴィエトナム人を含むアジア人の活躍が認められている。

シリコンバレーはハイテク産業が集積していることで有名であるが、高度に発達した情報技術をもとにその他の産業、業種においても新しいベンチャー企業が次々に誕生し、米国産業全体の活性化の原動力となっている。ベンチャー企業の中の成功者は株式店頭市場(NASDAQ)等を通して株式を公開、世界でも有数の有力企業の地位を占めるに至っている。新しい企業が次々と生まれる反面、大半の企業が次々と廃業していることも事実であり、これら敗戦の経験者が再び新しい起業に挑戦する姿がある。

ベンチャー企業に対する支援は、大きく「産」、「官」、「学」に区分される。「産」はベンチャーを支援する産業であり、主に資金供給と企業経営に関する補助的業務を行っている。特に資金供給者としては、ベンチャーキャピタル、エンジェル、金融機関がその役割を担っている。次に「学」は、起業家教育と研究技術の提供において重要な役割を果たしている。各大学はMBA課程が設けられ、起業家を育成するためのコースが実施されている。また、教授陣もビジネスに強い関心を抱いており、ベンチャーと大学との協調関係が有効に構築されている。最後に「官」は、連邦政府、州政府、自治体において開業アドバイス、技術開発支援、資金調達支援を行っていることに加え、事業機会を提供する等の支援を行っている。連邦政府によるベンチャー企業の支援は中小企業庁によって行われており、ベンチャー企業に対して資本を提供する「中小企業投資会社プログラム」及び政府の研究開発の一部を優先的に中小企業に発注する「中小企業革新プログラム」等が有名である。

### (3) 公的ベンチャ - キャピタルの事業

#### 1) 公的ベンチャ - キャピタルの目的

- ・民間のベンチャ - キャピタルがその投資目的を対象起業の成長後の株式を売却することによって得られる高い利益を目的とするのと異なり、公的ベンチャ - キャピタルの投資目的は対象企業の育成に重点を置く。

#### 2) 対象事業

- ・対象適格企業は政府が特定する戦略分野における創業予定もしくは創業後間もない企業。
- ・戦略分野の特定に当たって、政府はインキュベ - タ - 機能の創設と公的ベンチャ - キャピタル機能の相乗効果の発揮に特に留意する。

### 3) 資本参加形態

- ・資本参加の形態は株式購入もしくは転換社債の購入による。

### 4) 資本参加比率

- ・ベンチャーキャピタルの出資比率は出資先の経営内容、成長性等により個別に判断される(日本の例では 15～50%が標準的である)。起業家に経営責任を負わず意味で出資比率は半数以下に抑えることが妥当である。

### 5) 経営参加

- ・対象企業の経営に対する関与の度合いは出資比率にもよるが、創業後間もない企業は通常経営能力も十分に備わっていないため、ベンチャー・キャピタルによる積極的な経営支援・参加が必要である。

### 6) 出資持ち分の処分

- ・ベンチャー・キャピタルにとっては出資持ち分の処分方法が大きな課題である。現在創設の準備が進められている証券取引所とは別に、中小企業が株式を公開できるような特性を備えた市場の創設が求められる。ベンチャーキャピタルはそのような市場が創設されるまでの間は他の投資家に相対取引で売却を行なう。

### 7) 資金調達

- ・国内での投資に限定する限り、想定される資金量は下記の通り大きなものではない。ファンドが成長し多額の資金を要する事態になるまでの間は全額国家予算で賄うこととする。
- ・最近、国営企業の株式売却資金を原資とする株式化支援基金の設立が発表された。産業構造改革の枠組みの中で考えれば国営企業の株式売却代金をベンチャー支援のための原資として活用することには十分なる納得性が認められる。同基金の一部を公的ベンチャー基金に活用する方策を検討すべきと考える。

## (4) 公的ベンチャー・キャピタルの組織・体制

### 1) 根拠法制

- ・現在のところベンチャー・キャピタルの業務を規制する法律は明瞭ではない。新銀行法のもとで定められているファイナンスカンパニ - に対する規制が及ぶことが想定される。いずれにしてもベンチャー・キャピタルの発足に先だって法制度の明確化が求められる

### 2) 政府の管理組織

- ・公的ベンチャー・キャピタルは中小企業庁の監督下におき、中小企業金融公庫と連携をとった運営を行なう。即ち、公庫が保有する中小企業に関するデ - タ・情報を共有することに加え、投資対象企業の資金調達ニ - ズに対して制度融資の実行により円滑に資金提供を行なう体制を整える。

### 3) 組織・体制

- ・ベンチャー・キャピタルの創業時の想定規模は、職員 20～30 名。

- ・ベンチャ - キャピタルの運営はヴィエトナムにとって未経験の分野であり、専門的知識経験をもった人材に乏しい。ファンドの設立に当たっては海外を含めた広い対象から経験ある人材を抽出することが必要となる。
- ・ベンチャ - キャピタル成功の鍵は投資審査及び経営指導にある。創業期にある企業に対する出資をする立場から、将来にわたる事業の成否の見通しに関する徹底的な企業審査を行なう機能の整備が不可欠である。

#### 4) 事業規模

- ・創業当初の想定年間出資件数 10 件程度、一件当たりの平均審査期間 3~4 ヶ月、年間投資資金規模 130 億ドン程度(=1 百万ドル。投資対象先の平均資本金 30 億ドン、出資比率 49%以下と想定した場合の投資規模)。

#### (5) 公的ベンチャ - キャピタルの設立準備

設立準備に当たってはまずフィ - ジビリティ調査の実施が必要である。続いて関係省庁による設立検討委員会の設置に入るものとする。検討開始から具体的な設立準備の段階を経て事業開始にいたるステップを以下のように想定する。

- |   |         |
|---|---------|
| 1) フィ - ジビリティ調査完了                             | 2000. 6 |
| 国内中小企業のニ - ズ確認、資金調達源の確認、ファンド運営及び企業審査人材の調達目処確認 |         |
| 2) 設立検討委員会による検討、根拠法制の準備                       | 2000.12 |
| 3) 設立準備委員会の発足、組織・機構の検討                        | 2001. 6 |
| 4) 定款、業務方法書、組織規程、マニュアル・帳票の制定                  | 2001.12 |
| 5) 本部・事務所の設営、人材募集                             | 2002. 6 |
| 6) コンピュ - タ・システム構築                            | 2002. 9 |
| 7) 人材訓練(含む海外研修)                               | 2002.12 |
| 8) 事業開始                                       | 2003. 1 |

## 4 .信用保証制度

## 4 . 信用保証制度

ベトナムにおける経済制度改革に際して、中小企業育成とその支援諸制度の中核となる金融制度の改革と整備は、喫緊かつ最も重要な課題である。

信用保証制度の創設は、ベトナムが直面している 既存、新企業を合わせた幅広い多様な中小企業群の育成、 新旧金融機関による中小企業への融資促進、 公共機関の中小企業施策の裏付支援等、様々な面から期待される新規の戦略的制度である。

本調査にあたっては、信用保証制度の原理に立脚し、ベトナムの中小企業振興に直接役立ち、ベトナムの経済社会制度に適合する「ベトナム信用保証基金」の創設モデルとしての検討素案を準備した。

本調査は、制度の骨格を組上げる基本準備作業に当たる。そのため、素案を主題として、制度の研修セミナーを開催する他、関係省庁を中心としての制度新設への意見、要望、質疑などの把握に努力した。

ここでは、ベトナムの諸関係者の意見を基本に、制度の早期創設を期待し、当面、実現すべき制度概要、準備計画につき、その方向を総括し提言する。

なお、制度新設期の事情により、初めにベトナム語による信用保証関係用語 150 語を採集し諸検討の共通語とした。

### 4 - 1 . 信用保証理念

ベトナムにおいて、信用保証制度は新制度であり、調査や検討の前提として信用保証制度の基本理念の理解が必要となる。制度の本質についてあらためて揚言する。

信用保証制度とは、中小企業に信用を単に付加する制度ではない。これまで、取引金融機関や中小企業自身が、見出すことの出来なかった、その企業の総合的な信用力、エネルギー、発展力を独自の信用保証の目で見つけ、これを掘り出す仕事をする専門的な事業主体であり、隠れ、埋まっている信用力を、信用保証機関の努力で、金融のフィールドに引き出し、金融の円滑な流動を実現する積極的な仕事である。

金融は、経済社会の血液である。経済行為のあるところには、必ず金融があり、その円滑な実現は、経済の基本的要求である。千差万別な中小企業の事業内容を分析、審査し、信用保証をすることにより金融機関からの適正融資を実現する機能は、国際社会に共通の普遍性を持っている。

また、信用保証の仕事は、小さな街々、地域社会、人々の生活に密着した仕事である。だが、そこで働く信用保証のスタッフは、いつでも自分の日々の仕事と工夫が、ベトナム全体の経済の発展に直結するものであることを自覚するべきである。



### ヴェトナム信用保証理念

信用保証は、ヴェトナムの多様な中小企業のなかに埋もれている信用力、事業の発展性を発掘し、これに資金の裏付けをして、繁栄に導く、積極前向きの仕事である。

ヴェトナムの中小企業の実際の中に入り込み、一緒に考え、一緒に汗しながら、事業の発展性を探り当て、育て上げる、創造的な喜びを求めべき仕事である。

## 4 - 2 . 信用保証の仕組

信用保証は中小企業の信用力を審査評価し、その金融債務を金融機関に信用保証し、融資を実現させ、事故発生の際には、中小企業に代わってその債務を金融機関に代位弁済する。

### 4 - 2 - 1 . 信用保証の三当事者

信用保証の当事者は 中小企業、 金融機関、 信用保証基金の三者である。  
信用保証の公共性から、多くの場合これに出資者や監督者として政府が関与する。  
信用保証の三当事者間で融資と信用保証を実現させるための基本契約が締結される。

- |                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| ・ 中小企業 - 信用保証基金 | 信用保証委託契約 |          |
| ・ 金融機関 - 信用保証基金 | 信用保証約定書  | 保証契約（個別） |
| ・ 金融機関 - 中小企業   | 銀行約定書    | 貸付契約（個別） |

### 4 - 2 - 2 . 信用保証業務

信用保証を利用して金融機関融資を受けたい中小企業は、信用保証基金窓口、金融機関窓口、中小企業指導機関窓口などに保証申込をする（ ）。この保証申込を受けて信用保証基金での中小企業の信用力の総合調査と審査が行われ（ ）、適格と評価されると、金融機関に保証承諾する（ ）。金融機関はこれを受けて直ちに中小企業に融資を行う（ ）。融資された事業資金は中小企業により活用され、返済条件に従って返済されていく（ ）。

中小企業に事故が起こり返済が行き詰まると、延期や条件変更が行われるが、金融機関の要請を受けて、信用保証基金が中小企業に代わって代位返済する（ ）。この時点で中小企業の金融機関に対する債務は消滅し、信用保証基金が中小企業に対する求償権を得る。（但し、部分保証の際には金融機関と求償権を分け合う事となる。）

以後は信用保証基金と中小企業の二者関係となる。信用保証基金は中小企業の立直りを指導しつつ長期にわたっての回収を続け（ ）、所定の期間が経過した後、最終損失と評価し、自己資金で残余求償権を償却する。

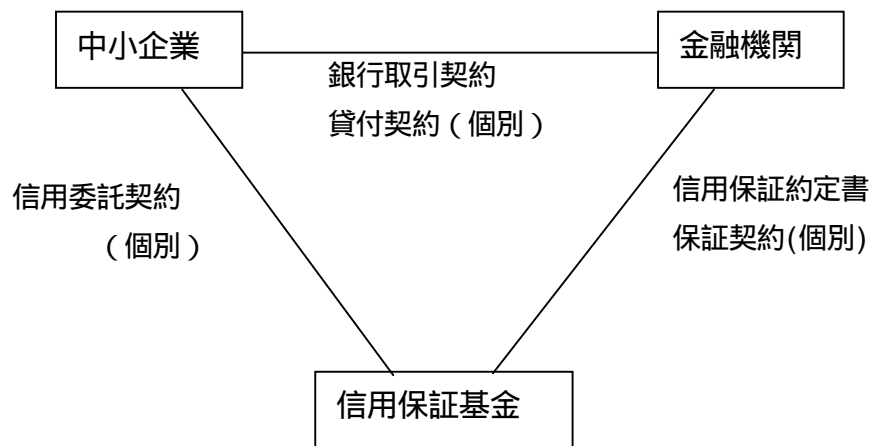
信用保証基金の実務は、次の三点に重点をおく。

- ・ 調査審査業務            中小企業の信用力の適格評価、金融事情の総合把握
- ・ 期中管理業務            信用保証債務の常時把握、中小企業の経営支援
- ・ 求償権管理業務        長期回収策、中小企業の再生支援

そしてこれら信用保証業務の合理的効率的実現には、総括部門の機動性とコンピュータ装備、ネットワーク整備が欠かせない。

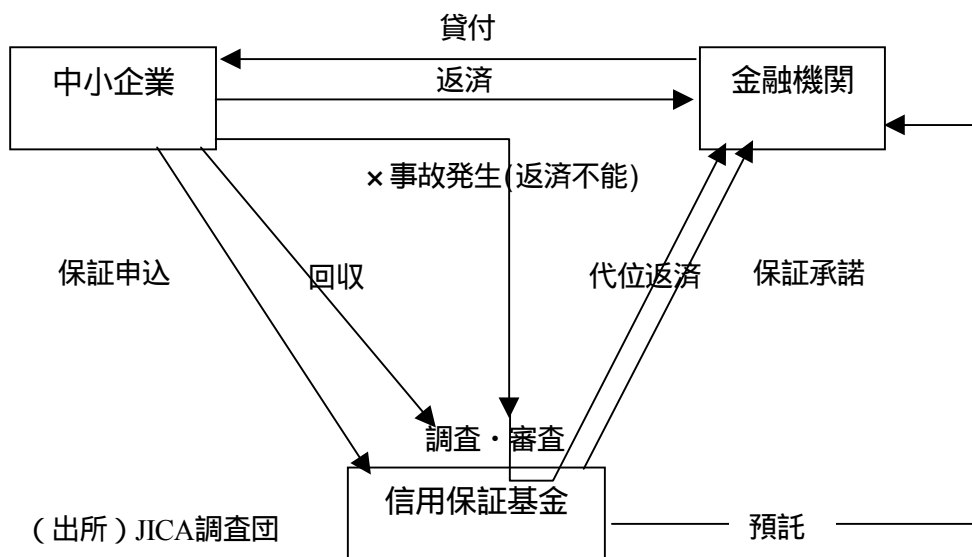
また、金融や信用にかかわる業域であり、全体に高い倫理、公正、使命感が求められる。

図4-1 信用保証の三者契約関係図



(出所) JICA調査団

図4-2 信用保証業務の流れ



(出所) JICA調査団

#### 4 - 3 . ヴィエトナムにおける信用保証制度創設の期待

ヴィエトナムにおいては、かねてより信用保証制度創設を計画し、研究、試行が重ねられてきた。近年に至り、市場開放政策が本格化し、かつ、AFTA、WTO加盟により、貿易自由化に2003年という期限確定がされたことにより、国内経済振興の中核となる、中小企業の健全育成の諸計画の早期実現が期待されることとなった。

中小企業振興政策の中でも、現在、各国で設立と開発が進んでいる信用保証制度に関心が寄せられ、経済発展のための企業育成と、中小企業金融疎通の両面を同時に推進出来る効率的な「切り札」としての「信用保証基金」の設立期待が高まった。

ヴィエトナムでは、永年の計画経済体制から市場経済に経済構造を転換させるため、新しく、多様多量、かつ健全な中小企業の育成が求められ、その事業資金の融資を行う金融機関の開設、整備が期待されている。また、新局面に対処する政策機関も、これまでの行政機関から、一線を画した新機構が期待されている。信用保証基金の新設は、このようなヴィエトナム経済社会の期待に応えるものである。

現時点の状況は、信用保証基金の具体的実現の時期にあり、本調査団の調査と提言には、ヴィエトナムの計画投資省（MPI）、財政省（MOF）、ヴィエトナム国家銀行（SBV）、産業・組合団体（VCCI、VICOOPSME等）あげての期待が寄せられている。

ヴィエトナム政府は、1999年5月に各省庁の縦断組織として「中小企業政策研究委員会」を発足させている。この委員会はヴィエトナムの中小企業の問題を総合的に議論し、首相に報告する義務を負っている。この委員会における中小企業対策案の中核として「信用保証基金」が位置付けられており、信用保証基金創設は最終段階に歩を進めている。

また、ヴィエトナム国内では信用保証制度の試行が行われ、ドイツ・フリードリッヒ財団の支援によるバクジャン省の伝統工芸村での実験（10万ドル投入）、ドイツより帰国のヴィエトナム人再生起業支援のインコム銀行内信用保証基金（150万マルク投入）の二つがある。これらは、ヴィエトナムに信用保証制度を萌芽させる貴重な実験となった。

#### 4 - 4 . 信用保証制度の基本要件

近代的な信用保証制度の基本要件として、社会的・経済的要請から、次の5点が挙げられる。

##### 全土に及ぶ公共機関

中小企業育成と中小企業金融の円滑化は、制限され限定された範囲のものでなく、広く国内全域にわたって展開されることが期待される。そのために信用保証機関は、当初から全国ネットワークを志向したものとして設計されることが期待される。そして、その仕事の公共性から、信用保証機関は、特別法ないしは政令により公認された公共機関として設立されるのが望ましい。

##### 適正保証を行う主体的専門機関

多様かつ大量の中小企業の信用力を調査し、審査するためには、専門的な知識と技能を備えることが必要である。そのために、信用保証基金は、副次的な業務を最小限にとどめ、信用保証の専門機関として確立する必要がある。

また、信用保証を求める中小企業、貸付先を求める金融機関双方の要望に応える過程では、便宜、癒着、腐敗のモラルハザードが生じる可能性がある。中小企業の調査審査、金融機関折衝、保証後の中小企業の管理などの各面に、適正、公正さが求められる。信用保証基金はこうした機能を自主的・主体的に研修鍛練し、開発することが求められる。

信用保証の業域を専門とすることと、その責任を果たすことは信用保証基金の表裏一体の責務となる。

##### 中小企業、金融機関に全方位に開放

信用保証の基本は、中小企業経営の困難性、中小企業金融の不安定性から、事故発生と金融危険を予想する制度である。その危険に対して、信用保証基金の調査審査能力による適正保証をすすめ、より多くの信用保証の活動基盤を開拓することにより「大数の原理」、つまり、取扱量が大きくなると危険負担率が引き下げられるという原理を実現することにより、対処するものである。この信用保証の活動基盤の拡大は、基本的には中小企業、金融機関に広く信用保証活用の機会を開放すること、全国的に信用保証利用の窓口を用意することにより実現される。

勿論、体制が整備されていない当初にあつては、段階的、選別的に運営されることとなる。当初は選別的に、やがては全方位に制度を発展させていくこととなる。

##### 効率的な保証倍率と多額な流動資産保有

信用保証基金が金融社会における地位を確立するためには、信用保証基金それ自体の「信用」を確立する必要がある。その方法の一つは信用保証機能の限度を明示することであり、具体的には保証倍率を規定することである。信用保証基金はその保有する自己資金の適切倍率を

限って信用保証を受け付ける。1を倍率で除して倍率を逆算すると、事故発生率の上限が得られる。倍率の規定は、信用保証引受の限界と同時に、事故への自律対応の限界を広く関係者に明示するものである。

二つ目は多額な自己資金を保有することである。信用保証基金が多額の公共資金の投入により実現される理由がここにある。そして、この資金は不測の事故により代位返済を確実に迅速に行うために、常に流動性の高い保有形態を保たねばならない。また、信用保証基金の他への投資や投機は禁止されねばならない。具体的には、信用保証基金の保有資金は定期預金として取引金融機関に預託される。また、この預託は金融機関にとっては、信用保証の裏付資金として評価され、信用保証基金自体の信用を高め、さらに金融機関の積極的な信用保証活用の誘因となる。

#### 有能かつ倫理性の高い人材

信用保証基金の基本は、人材である。信用保証業務の真髄は、中小企業の信用力を発掘審査する職員の推察力、解析力、判断力にある。また、中小企業の実際に入り込み、指導し、支援する、温かい人間性も欠かせない。モラルハザードはあってはならない。信用保証基金の成功は、こうした人材を多数得ること、研修してその能力を引き上げること、その開発された人材能力を維持しつづけることにかかっている。

ヴェトナムにおける信用保証制度の検討に際しても、前記の普遍的な基本条件を考慮することが求められよう。他面、その実際化にあたって、ヴェトナムの社会制度、金融、産業の実態から遊離した制度では、その設立の理由が失われる。現実には、近代的信用保証制度が諸国に普及していった過程で、各国では、その経済風土、経済政策の局面に応じて、多様な工夫が重ねられている。今世紀の初め欧州に始まった信用保証制度は、業種組合に基盤をおく内閉的なものであったが、これを移入した日本では中小企業全域に開放した制度とした。そのため現在では取扱量において大きな格差が出ている。大別して企業の個別診断に重きをおく欧州タイプ、全額保証を実現し政策機関として発展した日本タイプ、部分保証による発展途上国タイプがある。また信用保証の再保証制度として、政府の再保証、信用保険なども開発されている。また、英米経済圏では金融保険や信用保険が信用保証に代わって信用補完をしている。

このような各国の諸制度を研究することと合わせて、ヴェトナムの現状を多面的かつ構造的に分析することにより、現時点における次善の制度としての信用保証機関の設立が現実的な対応となる。

表4-1 (参考) 主要国信用保証制度比較

国名	機関名 (略号)	保証率	信用保証料率	年間取扱件数	再保証等	
(欧米)						
GERMANY	KGG	80% ~ 90%	0.5 ~ 1%	7,886(1994)	政府再保証20%	
AUSTRIA	FGG	85%	0.6%	4,687(1995)		
SWITZERLAND	GB	100%	0.5 ~ 2.25%	671(1993)		
FRANCE	SOFARIS	50% ~ 100%	0.4 ~ 0.6%	6,647(1994)		
ITALY	CGS	50%	1 ~ 1.5%	1,827(1994)		
G.BRITAIN	DTI(Govt.)	70%	1.5%	7,484(1995)		
NETHERLAND	MEA(Govt.)	75% ~ 100%	-	3,533(1994)		
SPAIN	SGR,SCM	100%	1 ~ 4%	9,542(1995)		会社再保証50%
BELGIUM	MGC	80%	0.25 ~ 0.75%	3,723(1993)		公庫再保証50%
U.S.A	SBA(Govt.)	90%	0.25 ~ 2%	599(1995)		
CANADA	ISTC(Govt.)	50% ~ 90%	1 ~ 2%	383(1994)		
(アジア)						
INDONESIA	PT-ASKRINDO	70%	0.65%	59,720(1996)		
	Perum-PKK	90%	1.5 ~ 6%	5,984(1996)		
MALAYSIA	CGCMB	70% ~ 90%	0.5 ~ 1%	14,965(1996)		
NEPAL	CGCN	75%	1 ~ 8%	47,856(1996)		
PHILIPPINES	GFSME	60% ~ 90%	1.8 ~ 3%	252(1996)		
	SBGFC	50% ~ 100%	-	422(1996)		
SRI LANKA	CBSL	60% ~ 90%	1%	-		
THAILAND	SICGC	50%	2%	237(1996)		
TAIWAN	SMBCGF	100%	0.75%	100,952(1996)		
KOREA	KCGF	100%	1%	144,274(1996)		
	KOTEC	100%	1 ~ 1.5%	40,359(1996)		
JAPAN	CGC	100%	1%	1,562,514(1996)		
				2,235,638(1998)	公庫再保険70%	

(出所) NFCGC:JAPAN1997

[Credit Supplementation Systems in ASIA&EUROPE,NORTH AMERICA]

注) THAILANDでは、1999年現在制度改革進捗中(保証率80%)

## 4-5. ヴィエトナム信用保証基金の概要

### 4-5-1. 信用保証設定に際し考慮すべき外部環境

ヴィエトナムの現状に立脚し、ヴィエトナムの経済社会の諸制度にも適合する「ヴィエトナム信用保証基金」の具体案が求められている。その前提となる信用保証設立の環境について整理する。

#### ヴィエトナムにおける中小企業の急増への期待

ヴィエトナムの企業群は、大別して、少数の大規模国営企業と、法人登記された中小企業および潜在する膨大な家庭事業や生業に二分される。今後の経済施策の一つの中心課題はこの二つをつなぐことにある。国営企業の分割、中小企業の増殖、下位企業から中小企業への育成などにより、中小企業群の育成が期待される。中小企業の育成により、ヴィエトナムの大中小の企業ピラミッドが新しく組み上げられ、かくして「中小企業」の発展が望まれる。これら多数の中小企業の育成強化、事業資金投入促進の機関が求められ、ヴィエトナム信用保証基金はそれに応え得る制度として期待される。

#### ヴィエトナムの金融機関の多様化

ヴィエトナムでは、事業計画は公認されねばならず、それにより資金投入も決定される。企業の主体は国営であり銀行も国営、その機能は公共事業の財務部的な機能を果たしている段階といえる。資金の内容も設備資金に偏している。

金融機関網も国営銀行で全国支店網が整備されているものはインコム銀行、農業銀行の二つに過ぎない。そのために全国に広く点在する中小企業や自営業者との金融取引は無縁であり、かつこれらの保有する筆筒預金の吸収機能も果たし得ない。

経済開放が進展するとこうした金融構造は一変する。預金と融資の業務をバランスよく内蔵する銀行群が内外より多数登場する。手形制度の整備と平行して運転資金融資が一気に拡大し、金融機関の社会化が進捗する。これら新設金融機関が中小企業への融資を実施するに際し、信用保証基金は期待の制度となる。

#### ヴィエトナムの産業政策の充実

社会構造の変革期にあって、政策当局の機能、指導の重要さは明らかである。一方で大胆果敢に、一方で細心の工夫や配慮が求められる。そうした局面において、経済社会の末端にまで、ネットワークを拡充し、臨機応変に対策を浸透せしめる機能や制度は従来に増して必要となる。信用保証制度は、その全国機関の特性を發揮して、経済振興のみならず、民生施策や災害や緊急対策制度としての新しい期待にも応える機関として活躍を期待される。

以上のヴェトナムの現状を前提として、新設されるヴェトナム信用保証基金の骨格モデルをあげる。ここでのモデルは、信用補完制度として完成を見ている日本制度のコピーではなく、先ず信用保証の基本機能の実現を図るためのシンプルなものである。だが、一方で、変動するヴェトナムの当面の経済政策に則した機動性を持つことを期待して、高額公共資金投入、全国組織、コンピュータネットワークといった先進的な事業のイメージを織り込んだものを志向している。

#### 4 - 5 - 2 . 信用保証の基本

ヴェトナムの信用保証制度の創設は、中小企業施策の中核制度として検討されていることから、信用保証の基本を「中小企業」の事業資金債務の信用保証（機能的には連帯保証）に限定する。

ヴェトナムの金融実態の現状は、資本金投資、設備資金金融に偏したものである。また、経常的な大量の運転資金融資の領域はこれからの課題である。こうした状況を背景にしつつ、信用保証制度の創設にあたっては、予め、事業資金全般を対象とするものとして、以下のように開放的な制度にしておくことが实际的である。

- ( 1 ) 融資、手形割引を対象とする。
- ( 2 ) 旧債振替、投機資金、再融資資金、生活消費資金は対象としない。

#### 4 - 5 - 3 . 対象企業

信用保証制度の基本は、保証対象を拡大し、事故に至らない優良な融資を含めての大量な信用保証付融資の「海」を実現し、金融疎通の効果を上げると共に、信用保証付融資を拡大して事故率を低減する「大数の原理」を実現してリスクに備えることにある。したがって対象（中小企業者、金融機関）の拡大、開放は必然の要件となる。他方、この制度を経済開放期における特定産業育成のために戦略的に活用することも重要で、この制度を創設するメリットの一面でもある。制度としては原則を広く設定し、当面の対象を限定することが实际的である。

- ・ 中小企業の範囲  
資本金50億ドン未満「または」従業員200人未満とする。  
現在進行中の中小企業基本政令などの定義を尊重しこれに準じる。  
ただし「または」表現によるなど、対象を拡大する方向が望ましい。  
業種表示は関係政令などに同調する。「信用保証対象業種表」を作成して自己規定することも一方法である。
- ・ 戦略業種への対応策  
ハイテク・ベンチャー関連企業、輸出品関連製造業、雇用創出業種、地域農業関



連産業、伝統工芸品製造業、などの戦略業種の特定や、災害復旧などの不測の状況に備える優遇策が考えられる。

他面、社会的な問題業種などの排除規定が必要になる。

#### 4 - 5 - 4 . 金融機関

現時点ではベトナムにおける金融は、主として国営銀行によるが、極めて近い将来に、民間銀行、各種金融機関による隆盛が予想される。様々な金融機関が積極的に中小企業の事業資金融資に介入すると「信用保証」の活動域は一気に拡大する。ベトナムの全金融機関を対象にすることを表明する理由がここにある。ただし当面は制限的にして出発の方が妥当であろう。

また、中小企業専門銀行（中小企業金融の章を参照）と連携することも相互に有効である。

これらに加え、当面は「信用保証取扱指定金融機関」を確定して、保証付融資条件の適正化、審査協力、厳正な保証付債務管理を期待する一方、見返りとしての信用保証基金資金の預託などによる相互協調により信用保証制度確立のパートナーシップの函養が期待される。

#### 4 - 5 - 5 . 保証率

信用保証制度は、金融社会の中で、個別の私企業や小規模の組織では負担し得ない大規模な信用保証を引き受ける主体的な専門機関であってはじめて、そのレーゾンデートル（存在理由）を確立する。

しかし、一方でリスク回避策は重要であり、信用保証基金がリスクを金融機関と分け合うことは、リスク管理上効果的と受け止められている。このため、新規に信用保証を設立したり、金融構造自体に未発達の部分を内蔵している多くの国々で、部分保証による信用保証制度が発達した。

この部分保証制は、中小企業の信用力について、信用保証機関と金融機関とが責任を分け合うため、信用保証の主体性、責任自覚について、十分な注意と慎重な対応が求められる。

ベトナムでは、新制度創設に際して、リスク回避策及び新参入金融機関のモラルハザード対策として、部分保証制活用が想定されよう。

ただし、リスク回避策は、基本的には、信用保証基金の調査審査能力とその適正の如何による。制度の内実課題であり、信用保証技法の確立が期待される。なお、他者による補完策としては、別途、政府等の損失補償、金融機関の見返り投資、再保険などの対策が考えられるが、これらは、当面の実績を積み重ねた上での次段階の施策課題となる。

#### 4 - 5 - 6 . 保証倍率

信用保証制度の社会的利益の一つは、その資金効率の高さにある。信用保証への10億ドンの投入は、信用保証基金が10倍の保証倍率で運営され、事故発生を低位に維持すれば、実に100億ドンの中小企業向けの新規融資を実現する。だが一方で、信用保証制度が自己の能力を超えて信用保証を引き受けると、その負担額によって、たちまちに破綻する。信用保証倍率の策定は信用保証基金の最も重要な経営指標であり、信用保証基金の信用そのものを表すものである。したがって、信用保証基金は慎重な経営分析、事業計画の総体を踏まえて、適正な保証倍率を定め、定款に明記し、その遵守に努めることとなる。

信用保証倍率は、信用保証基金の自己資金（政府出資金等）の10倍程度に設定されるが、それは、当面10倍なら10%の事故が発生しても全額保証支払いが可能だということを、関係各方面に明示することである。また同時に、信用保証基金は常に10%以上の事故は起こしませんと言う健全経営を確約することでもある。（日本のケースでは、定款倍率60倍、実際倍率50倍で、逆算して事故率は2%を超えない制度になっている）

ヴェトナム信用保証基金の当初保証倍率の策定は、信用保証事業の将来のバランスによって定めることになり、いわば未知数の領域となるが、制度運営の指針として慎重に策定されるべきである。

#### 4 - 5 - 7 . 信用保証料率

新規制度として登場する信用保証基金は、信用保証という新領域を専業とする。したがって信用保証基金の収入となる「信用保証料」もまた新しい概念である。

信用保証料は、金利、調査料、手数料、保険料、登録料と言った他の料金との同質性はない。信用保証基金を運営維持する収入源として独自のものである。

具体的には、信用保証基金の経費（人件費、物件費）、保証損失（事故支払額から事後回収額を差し引いたもの）、諸積立（保証事業を継続するためのもの）の総計から自己資金（基本財産等）の銀行預託による利息収入を差し引いたもので、信用保証の利用者である中小企業者から信用保証基金が徴収するものである。

つまり信用保証料率は、信用保証基金の実際経営に則して決定されるものである。しかし信用保証基金の創設期にあっては概算して、政策的に決定することとなる。その場合、信用保証を利用する中小企業の負担を出来るだけ軽減するために、政策的に低率設定が行われることが多い。基本料率と、対象別による割引料率からなる「信用保証料体系」の検討が求められる。

信用保証料率の試算式（創設当初の事業規模概算値から推計する。）

{ 経費 + 保証損失 ( 事故率 × 非回収率 ) + 積立 } - 預金利息 = 信用保証料率	
2.5% + 0.5%	( 1% × 50% )                      1%                      「2%」
規模 基本財産	1000万ドル
保証規模	1億ドル = 保証倍率 10倍
支出 経費	250万ドル = 5所 ( 500人、電算装備 )
保証損失	50万ドル = 事故率 1% ( 初年時。平常時 2% )
積立	0万ドル = ( 初年時 )
収入 預金利息	100万ドル = 利率10% ( 当初保証規模の1%に相当 )
信用保証料	200万ドル = 「年率 2%」

#### 4 - 5 - 8 . 全国運営組織

ヴェトナム信用保証基金は公共機関であり、ヴェトナム全土をカバーする全国組織を前提にする。もちろん創設期にあっては、主要地域での営業とならざるを得なく、近い将来における全国運営組織の完成を目標に、段階的に対処する。また信用保証基金は情報事業体であることからの当然の帰着として、当初よりコンピュータネットワークの構築が前提になる。

( 1 ) 本部機構 ハノイ 統括業務

( 2 ) 営業 ( 支部 ) 機構 ハノイ ハイフォン ダナン ホーチミン ドンナイ  
カントウ・・・・

組織の構築は、事業の運営主体 ( 担当省 ) の如何により変化する。また現在進行中の「中小企業専門行政機関」が実現すれば、当然にその関係機関としての位置づけが考えられよう。また営業機構 ( 支部機構 ) については、ヴェトナム内部で検討が進んでいるが現行の各地域組織、人民委員会の活用も課題になり得る。要は、早期のうちに全国組織を構築することが課題となる。

ヴェトナムの国営銀行主導の金融実態から、当初における関連組織として中央銀行との連携は重要である。投入される巨額な国家資金の安定した流動性の高い保有策は、信用保証基金の基本課題であり、その管理機構としての中央銀行との連携が求められる。

#### 4 - 6 . ヴィエトナム信用保証基金の基本計画項目

前節であげたヴィエトナム信用保証基金の概要を前提に、次段階の準備作業が始まる。以下に、準備作業の参考として、当面必要になる主要項目を列挙する。なお細目については各国制度、先進国制度の視察により、基礎的な参考モデルを得ることが出来る。

- ( 1 ) 名称「ヴィエトナム信用保証基金」
- ( 2 ) 根拠法（政令）
- ( 3 ) 主務省（単独省、共管省の両案がある。）
- ( 4 ) 法人格
- ( 5 ) 監督官庁
- ( 6 ) 免税措置
- ( 7 ) 経営組織
  - 1) 役職員身分
  - 2) 役員構成（経営者）
  - 3) 職員組織（規模、採用）
- ( 8 ) 事業組織
  - 1) 本部
  - 2) 支部（特別）
- ( 9 ) 出資
  - 1) 基本財産（政府出資、地方政府出資、金融機関出資、自己造成資金）
  - 2) 長期借入（長期低利・出資金的借入金、国家資金、ODA借款還元資金、中央銀行借入金、地方政府借入金、金融機関借入金）
  - 3) 資金保有形態
    - 信用保証取扱金融機関への定期預金預託
    - \* 流動資金保有率（60%）
    - \* 投機、投資の禁止
    - \* 保有有価証券の限定
- ( 1 0 ) 信用保証対象企業
  - 1) 中小企業
  - 2) 中小企業の範囲
    - 資本金50億ドン未満「または」従業員200人未満
  - 3) 対象業種
    - \* ヴィエトナム産業振興の戦略業種を優先
    - \* 信用保証対象業種表作成

( 1 1 ) 取扱金融機関

信用保証取扱金融機関

\* 特殊金融機関の取扱

\* 外国銀行の取扱

\* 信用保証基金取扱金融機関表作成

( 1 2 ) 法令

1) 法 ( 政令 )

( 目的、法人格、名称、設立、管理、保証業務、監督、解散、清算 . . . )

2) 定款

( 目的、名称、事務所、業務、保証債務最高限度、基本財産、役員機構、合併、解散、残余財産帰属 . . . )

3) 業務方法書

( 保証限度、信用保証料、保証債務履行、求償権償却、保証申込、金融機関範囲 . . . )

4) 経理基準

( 期間収支、経常収支余裕と均衡、基本財産充実、 . . . )

資金運用基準

( 支払準備率、有価証券保有制限、不動産取得制限、電算機装備、 . . . )

勘定科目

( 資産目録、収支計算書、貸借対照表 )

経理処理要領

事業報告書

( 1 3 ) 諸規定

1) 職務規程

給与規定

事務取扱規程

2) 業務文書規定

( 1 4 ) 業務契約・基準

1) 信用保証委託契約 ( 信用保証機関 - 中小企業者 )

( 委託、信用保証料、担保、求償権事前行使、代位弁済、求償権範囲、連帯保証人、管轄裁判所、契約変更 . . . )

2) 信用保証約定書 ( 信用保証基金 - 金融機関 )

( 成立、効力、旧債振替制限、保証債務履行、保証債務履行請求権存続期間、

免責、手続 . . . )

- 3)貸付契約 (金融機関 - 中小企業者)
- 4)銀行取引約定書 (金融機関 - 中小企業者)  
(適用範囲、利息、損害金、担保、期限利益喪失、充当、免責・・・)
- 5) 審査基準  
保証債務管理基準  
求償権管理基準  
償却基準
- 6) 諸業務様式
- 7) 統計表

#### 4 - 7 . 長期計画

ヴェトナム信用保証基金の創設に向かって、準備、設立、実際運営の長期計画を策定し、推進することが有益である。

##### 4 - 7 - 1 . 年次計画

中小企業対策全体との整合性を図りつつ、ヴェトナムの市場経済の国際的解放の年となる2006年に向けて、2003年には、ヴェトナム信用保証基金はフル稼働していることが期待される。なお、当初数年は継続しての先進諸国での研修、電算研修は欠かせない

- 1999年 基本政令、上級スタッフ任命、設立日程表確定
- 2000年 法制・財務計画、スタッフ任命、海外研修、事業計画、規則整備
- 2001年 創設(ハノイ)、海外研修、電算研修
- 2002年 確立、全国組織、  
ACSIC (アジア中小企業信用補完制度実施機関連合) ゲスト
- 2003年 フル稼働、ACSIC加盟
- ~2006年 財政拡充、経営確立
- ~2010年 法制再整備

##### 4 - 7 - 2 . 事業規模の想定

ヴェトナム信用保証基金の創業規模の想定は、中小企業政策の全体像、巨額公共資金投入の可能性、当面の戦略的機能への期待度などにより変化してくるが、以下に、現時点での検討素材としてのモデルを示す。(なお、損失は最終損失とし、全額保証、部分保証に何処により影響されない)

(1) 支出

人件費 (創業人数 500人)  
設備費 (電子機器装備)  
事務所費 (5ヶ所) ・ ・ ・ ・ ・ 設立経費 C = 250万ドル  
損失 L ・ ・ ・ (1 - 事故率2% × 回収率50%) = 50万ドル  
\* Lの当初率を0.5%として計上

(2) 収入

預託利息 I ・ ・ ・ (基金 F 1千万ドル × 金利年10%) = 100万ドル  
当初保証規模の1%相当  
信用保証料 P ・ ・ ・ (当初保証規模 D 1億ドル × 2%) = 200万ドル  
\* D = F × 10 (保証倍率)

収支差額 (基金繰入積立) f ・ ・ ・ (I + P) - (C + L) = (0)

重要係数はD (当初保証規模)である。Dは保証需要の推計 (金融機関協力体制) と事務処理体制 (創業時人数) と相関する。

Dは次年から始まる長期事業計画の基本係数になる。

当初計画ではDは未知数度が高い。全土の保証需要を推計し保証割合により推計する方法もあるが、創業期にあっては正確性は期待できない。

したがってあくまで創業時の事務処理能力から、「この程度まで保証は引受け得る」ことの推計にとどまる。

次年以降の成長率は、年20%成長は制度の早期全国普及を勧案する。

(5年経過後には平常成長率に減速してよい。)

当初における公共資金投入額により事業規模推計は変化する。政治的テーマであり、素案では下位限度額による。

比率算出の分母は保証債務平均残高

4 - 7 - 3 . 第一次長期計画 (2年目よりの5年計画)

(1) 支出 経費率 + 損失率 (諸準備率...試算では省略)

(2) 収入 預託利息 + 信用保証料率 (2%)

(3) 収支差額 (次年基本財産・基金繰入)

上記を主要項目とした相関により組み立てる。分母は保証債務平均残高。

保証倍率、信用保証料率は当初2%に固定。  
 預託利息は 베트남 実勢金利年率10%より、基本財産に乘じ単純推計する。  
 収支差額は、(保証規模÷保証倍率×成長率)が期待値であるが、当初は、  
 単純収支結果の算出値による。

表 4-2 ヴィエトナム信用保証基金の規模概数(試算-1)

(単位ドル)

項目(率%)	2001	2002	2003	2004	2005
保証規模・保証平残 (成長率20%)	1.0億	1.2億	1.4億	1.7億	2.0億
求償権平残 = 最終損失 (増加率20%)	50万	120万	150万	160万	160万
基本財産・基金	1000万	1000万	1040万	1096万	1096万
人員	500人	500人	800人	800人	1000人
事務所	5所	5所	8所	8所	10所
収入					
預金利息 (年利10%)	100万	115万	104万	109万	109万
信用保証料 (年率2%)	200万	260万	280万	340万	400万
支出					
経費	250万	200万	300万	300万	350万
最終損失 (年1%=事故率2%回収率50%)	50万	120万	140万	150万	150万
収支差額(次年度基金繰入)	0万	40万	56万	0万	9万

(出所) JICA調査団

「注1」保証倍率10倍。1000万ドル投入。

「注2」創設後5年経過した時点で、保証倍率引上(保証規模拡大)基本財産(公共資金)  
 再投入などによる制度強化策を行う。信用保証基金は安定の年を迎える。



表4-3 ヴィエトナム信用保証基金の規模概数（試算-2）

ヴィエトナムの設立研究グループでは、基本財産を政府資金増額、金融機関出資により、さらに積上げての低率保証倍率（5倍）による設立を検討している。上記素案をその条件により換算したものを参考に挙げる。

ただし、低保証倍率を持って、高損失に直結させない運用であり、事故率は微増の3%を前提にする。

（単位ドル）

項目（年率）	2001	2002	2003	2004	2005
保証規模・保証平残 （成長率20%）	1.5億	1.8億	2.1億	2.5億	3.0億
求償権平残 = 最終損失 （増加率20%）	50万	270万	320万	380万	460万
基本財産・基金	3000万	3000万	3190万	3314万	3470万
人員	500人	500人	800人	800人	1000人
事務所	5所	5所	8所	8所	10所
収入					
預金利息 （年利10%）	300万	300万	319万	331万	347万
信用保証料 （年率2%）	300万	360万	420万	500万	600万
支出					
経費	250万	200万	300万	300万	350万
最終損失 （年1.5% = 事故率3% 回収率50%）	50万	270万	315万	375万	450万
収支差額（次年度基金繰入）	0万	190万	124万	156万	147万

（出所）ヴィエトナム国「中小企業政策研究委員会信用保証制度設立WG」でのヒヤリングをベースに「注1」の仮定を設けJICA調査団作成

「注1」保証倍率5倍。3000万ドル投入。

「注2」当初の高額投資が実現すれば、制度はより安定した経営基盤を持つことが出来る。

## 5 .工業用地確保

## 5 . 工業用地確保

### 5 - 1. 中小企業の土地利用の現状

#### 5 - 1 - 1. ヴィエトナムの土地制度

1998年12月に改正された土地法では、ヴィエトナムの土地は人民に帰属し、国による一元管理が行われ、国は土地を、経済組織、軍、国の機関、政治・社会団体、家族、個人に有償及び無償で割り当てることができ、リースすることもできるとしている。但し、実際は、中小企業のうち、国営企業は政府から土地を割り当てられているが、民間企業の事業用地は割り当て対象外である。従って、民間の中小企業の用地形態としては、自社の土地使用権、政府からのリース、国営企業からのリースの3種類である。

のケースは商業・サービス業と家族経営企業に多く見られる。その理由として、住宅の土地利用権は割り当てられており、商業・サービスなどでは少ない面積のオフィスで営業できることから住居と事業所を兼ねた利用が多いこと、家族経営企業では必要な土地面積が小さく、経営者の住宅地を活用したり、他の家族経営企業から土地利用権を購入して事業所としていることが挙げられる。

のケースは少ない。ハノイ市の土地リース局（組織改正により土地・住宅局、土地管理局から派生）によれば、ハノイ市全体で、民間企業による政府からの土地リース申請は1998年で30件1999年の1-6月までで10件という数である。1997年の統計でハノイ市の非国営事業所数は16,279であること、97年から98年で実質5%強の経済成長を続けていることから考えて少ない件数といえる。その理由として、政府からのリースは、リースする土地の農民などへの補償や造成、リース料に加えて新規の建物設備投資、現在の用地の復旧など、資本投資とノウハウが必要で中小企業はそれらを持ち合わせていない、あるいは、積極拡大志向が無く必要と感じていないことが挙げられる。一部の成功企業が政府にリース申請するという現状である。

工業団地に入居する場合は、工業団地の開発者からサブリースをする形になり、手続きは人民委員会に直接申請する場合よりも簡易である。しかし、中小企業が入居可能な工業団地の供給量は少ない。ホーチミン市のTan Tao工業団地やLe Minh Xuan工業団地が中小企業向けの工業用地を提供しており現在30社程度が入っているのみであり、契約ベースでも100社強という状況である。

結果として、商業・サービス以外の中小企業の多くは土地を短期契約で国営企業からリース（のケース）が多く、安定した事業用地を持っていない。リース料もハノイ市で1㎡当り月4,000-8,000VND（建物込み）であり、1haで年間34,000ドル-68,000ドルと決し

て低い水準ではない。国営企業からのリース地については、いつ返還を求められるかわからないため設備投資もできず、国営企業の古い設備で創業を続けており生産能力も限界がある。そのために、市街地の住宅混在地区で環境汚染の可能性がありながら創業を続けていたり、インフラが十分でないために生産性が上がらなかったり、事業規模拡大ができないために事業機会を逃しているという企業もある。

一方で、国営企業は多くの遊休地・設備を抱えている。かつては、中小企業による国営企業の遊休地・設備の利用は、中小企業にとっても国営企業にとってもメリットがあった。というのは、ほとんどの中小企業の社歴は10年未満であり、資本金力が弱いため、国営企業からの土地リースは設備投資が少なくいつでも事業から撤退できたからである。国営企業にとってもリース料は重要な収入源であった。

また、アジア経済危機が外国企業のヴェトナム投資を抑制している。その結果、主として外国企業や国営大企業向けである輸出加工区、各区人民委員会の工業団地管理委員会が作る工業団地、ハイテクパークの3種類の工業団地では、実際の開発や企業の入居が遅れているという状況である。これもまた、中小企業とその他の企業の間での土地配分の不公平を生む要因となっている。

## 5 - 1 - 2. 用地取得手続き

中小企業が事業用地を取得する場合、リースが中心的な方法となる。国営企業からのリースの場合は、リース契約を当事者と結ぶだけだが、政府から土地リースを受ける場合は以下の手続きが必要になる。

### 企業の法人登録

申請書類（投資許可、関係機関と調整済みの境界・賃料・土地利用計画・賠償計画等を含む）の土地住宅局への提出

土地住宅局による土地調査等

土地利用計画の種類により土地管理総局や首相の許可が更に必要

プロセスとしてはこれだけであるが、実際は、各段階が非常に長く複雑なものとなっている。まず、法人登録をしていない企業はその手続きが必要になる。また、工業団地以外に用地取得をする場合、全ての用地取得交渉は取得希望者自身でやらなければならない、立ち退きの交渉や保証金の支払も必要となる。さらに、インフラ整備も用地取得者側が負担することになっている。現状では、用地収容や、インフラ整備について民間企業に対する政府援助は無い。加えて、用地取得のために国営銀行からの融資を得ようとするインフラ整備など国営の建設会社への割高での発注が必要になり開発阻害要因となっている。

工業団地内の場合は事業計画の承認とリース契約締結後、登録のために書類を土地管

理局に送るだけで良い。また、この場合の事業計画は工業団地外のものよりも簡易になっている。リース料についても、工業団地内は開発事業者が決定するが工業団地外は 1994 年 8 月の Decree No. 87/CP により人民委員会が決定することになっている。

ただし、工業団地開発は必ずしもうまく進んでいない。ハノイ市の Vinh Tuy 工業団地計画では開発主体（投資者）が決まらず用地難の民間中小企業 18 社による発意から 4 年経つが開発が始まっていない。

### 5 - 1 - 3. 土地取引きの状況

現在は、用地確保を考えるにも、土地情報が不足している。土地情報とは、場所、用途、価格が主な要素である。まず、用地そのものの発見であるが、事業用地に関する不動産市場が未成熟で用地情報が流通していない。

また、企業が工場を建設する場合の手続きとして、用地が工場建設に適切であるかどうかの用途確認が必要であり、人民委員会は 45 日以内に回答することを義務付けられている。しかし、建設可能であるかどうかは都市計画の土地利用計画に基づくが、土地利用計画が公開されていないため、人民委員会に行かないと内容がわからないようになっている。結果として、半分くらいは不適合となるという。現在、早くてこの 9 月末から各区の人民委員会で閲覧できるように準備中であり、書籍の出版も準備中である。

さらに、土地の売買価格、リース料は当事者間の交渉で決まるが、土地の価格とその基準が公開されておらず、不明確であると指摘されている。土地税については、人民委員会の評価額に基づいて決定される課税基準があるが、政府の評価額が実勢価格を上回るケースもあると指摘されている。望ましい姿としては、政府が土地の評価基準を示しその情報を公開することで、土地取引きのガイドとする仕組であるが、現在はできていない。ちなみに、実際の取引事例から、土地価格の水準を見ると、ハノイのホアン・キム湖周辺の高級地で 1 m<sup>2</sup> 420 ドル程度、都心から 3 k m 離れれば 1 m<sup>2</sup> 140 ドル程度とのことである。

### 5 - 1 - 4. 担保権の設定・行使

土地の担保も制度的には可能である。ただし、土地を担保にするには、土地使用権証書（Land Use Right Certificate = Red Book）を受け取っているか、政府から土地をリースして使用期間のリース料を払い込んでおくことが必要となる<sup>1</sup>。

土地に対する抵当権の設定は土地使用権証書に記載できるが、民間企業で土地担保を利用したケースはホーチミンシティなどに数件あるだけであるだけでまだ少なく、担保権の行使と担保物権の処分（Auction）についても公設の競売所はあるが、競売で落札した場

---

<sup>1</sup> 詳細については金融制度の担保制度の整備を参照されたい。

合、使用期間のリース料全額を支払う必要があり、購入者にとって負担が大きい。

また、一般の土地売買市場も形成されていないため、金融機関から見ると土地の換金性が低いため、担保価値が下がり、担保とするのが現実的には難しい。

#### 5 - 1 - 5 土地制度の改善状況

1993年の土地法で土地使用権に関する制度が確立し、民間企業も土地使用権を得られ、政府からの土地リースが可能になった。また、1998年12月2日付の土地法改正No.10/1998/QH10では、住宅建設やインフラ整備を行ない運営する民間企業に政府の土地を割り当てることが認められ、1999年3月29日付のDecree17/199/ND-CPでは、土地の交換、割り当て、リース、土地担保についての手続きが規定された。

しかし、現在の状況では、土地使用権の基本である土地使用権証書の発行が進んでいない状況である。その理由として、土地使用証を得るには、土地の権利関係・境界・利用目的を明確にし、省の人民委員会に承認され必要があるが、人民委員会による個別承認が必要であり高い手数料が必要であること、土地売買の際には相続権を持つ全員の承認が必要であることなど発行手続きが煩雑であるためである。

民間ベースでの土地の売買は可能であり、売買により使用権を獲得する方法もある。しかし、土地取引も売り手が有効な土地使用権証書を持っていない場合は複雑な手続きとなる。まず、売り手買い手がまず価格交渉をして合意する。土地使用権証書を売り手がもっていれば区の人民委員会に申請取引を申請する。土地使用権証書が無い場合は区の人民委員会に申請して土地起源書類（土地籍）を持つ区の人民委員会に申請して土地使用権証書を手入するというプロセスが必要となる。

この場合も、申請者はその土地の相続権を持つ全ての人の合意が必要。仮に合意が得られた場合、売り手と買い手と区の人民委員会の3者が売買される土地に行き境界確定し権利移転が行われる。事務的にはその後、区の人民委員会から地区の人民委員会に報告されそこで新しい土地使用権証書が発行される。

#### 5 - 1 - 6. 事業用地開発状況

これまで述べてきたように工業団地外で中小企業が新たに用地確保をすることは難しく、工業団地内での用地確保が望まれている。

現在、全国に66の工業団地がある。工業団地の認可は500万ドル未満の投資額であれば地方が、それ以上ではMPIが行う。全国の工業団地は、特別政令でできた首相直属の委員会（Vietnam Industrial Zone and export Processing Zone Authority、VIZA）が統括する。2000年までの工業団地開発計画では合計90ヶ所10,500haを開発することになっている。しかし、その中で中小企業を対象としたものはホーチミン市の周辺に数カ所あるだけで、ハノ

イ市周辺では Vinh Tuy や Thang Long South などに計画があるのみである。また、民間企業からは、国から割り当てられた土地を民間企業にサブ・リースして収入源としている国営企業に対する不平等感も強い。

表 5-1 ヴィエトナムの主要工業団地

	工業団地名	場所	面積(ha)	契約率(%)
1	Bien Hoa II	Dong Nai	237	96
2	Sai Dong B	Hanoi	97	93.3
3	Can Tho	Can Tho	100	90
4	Viet Huong	Binh Duong	15	87
5	Binh Chieu	HCM	22	86.3
6	Go Dau	Dong Nai	147	74
7	Nhon Trach I	Dong Nai	70	68.6
8	Vietnam – Singapore	Binh Duong	70	64
9	Linh Trung	HCM	60	60
10	My Xuan A	Ba Ria – Vung Tau	75	60

(出所) State Committee for Project Evaluation (SCPE) – Data at the end of 1997.

工業団地開発計画から分かるとおり、政府は工業団地開発を推進しており、関連する組織とその現在の役割は以下の通りである。以下から分かるとおり、既存の組織の役割は工業団地の許認可・管理に力点が置かれている。

表 5-2 工業団地関連組織

組織名	役割
計画投資省	MOI、MOC、VIZA との調整を行いヴィエトナム全体の工業団地開発のマスタープランを作成し政府に提出する。 また、工業団地に関する法制度を発行し、投資許可の許認可を行う。
工業省	工業団地開発のマスタープラン作成を MPI と協力して行う。 産業の中で強化・規制するものを決定する。 製造業の投資許可を行う。
建設省	工業団地開発のマスタープラン作成を MPI と協力して行う。 工業団地の詳細計画を承認する。
MOSTE	科学技術環境について管理する。 環境影響評価を承認する。 ハイテクパークの推進を行う。
VIZA	首相直轄で工業団地の計画、建設などのガイドラインを作成する。
開発事業者	投資建設要件を完全に満たす。 工業団地のインフラと必要施設の整備を行う。 工業団地をサブ・リースインフラのメンテナンスを行う。

(出所) JICA 調査団

計画では、工業団地の開発は着実に進められている。ホーチミン市によれば、国営企業も含め都市部の4,000事業所が1999年初めまでに郊外移転する計画であったが、実際は200事業所が移転したのみであった。また、一部の移転した事業所は新しい場所が生産に不向きということで元の場所に戻ったという。こうした意味からも、良質な事業用地を提供することが政策的に重要であり、ハノイ、ホーチミンにおける工業団地開発計画は以下の通りである。

表 5-3 ハノイ周辺の工業団地計画

工業団地名	開発事業者	面積	価格	承認日	現状
Sai Dong B	Hanel-Daewoo JVC	55ha	1.3 US\$ / m <sup>2</sup>	March 11, 1996	90%がリース済
Thang Long IP	Dong Anh Mechanical Co. and Sumitomo JVC.	Phase 1 :128 ha	1.3 US\$/m <sup>2</sup>	Feb 22, 1997	造成中
Taiwan IP	Taiwan Co.	40 ha	1.3 US\$/m <sup>2</sup>	August 23, 1995	造成中
Noi Bai	Noi Bai IP developing Co.	50 ha	1.3 US\$/m <sup>2</sup>	April 12, 1994	建設中
Thang Long South - Thang Long IP - Hanoi Tech. Park	Ass. of Industrial and Commerce Hanoi Dept. of Science, Technology and Environment	98 ha 119 ha			承認段階
Dong Anh IP		160 ha			計画段階
Gia Lam IP		300 ha			計画段階

(出所) JICA 調査団



表 5-4 ホーチミン周辺の工業団地計画

工業団地名	開発事業者	面積	価格	承認日	現状
Tan Thuan IP	JV with Taiwan	300 ha	-	July 24, 1991	実施
Linh Trung IP	Linh Trung JV	60ha	-	August 31, 1992	60% リース済
Tan Tao	ITACO	175 ha	0.82-1.33 US\$/m <sup>2</sup> year	September 30, 1996	実施
Hiep Phuong IP	Tan Thuan Co.	2,000 ha (Phase1: 332ha)	-	September 16, 1996	-
Vinh Loc IP	Cho Lon Export and Import Co.	207ha	1.2 US\$/m <sup>2</sup> year	Feb 5, 1997	-
Cu Chi North West IP	Cu Chi Commercial Co.	215ha	1.3 US\$/m <sup>2</sup> year	July 11, 1997	-
Tan Thoi Hiep IP	Tan Thoi Hiep Infrastructure Development Co.	215 ha	0.7 US\$/m <sup>2</sup> year	July 2, 1997	-
Le Minh Xuan	Binh Chanh Construction Investment Co.	100 ha	0.5-0.7 US\$/m <sup>2</sup> year	August 8, 1997	実施

(出所) JICA 調査団

## 5 - 2. 課題と対応方向

全体として、法制度上は改善されているが運用段階で機能していない面が見受けられる。言い換えれば、土地制度が中小企業にとって使いやすい環境となるように整備されていないことが多く、制度と運用のギャップを埋める対策を講ずる必要が言われている。ここでは、中小企業の土地利用の現状を踏まえ、まず、土地制度、続いて、事業用地供給と関連する問題の順序に沿って課題と対応方向を整理する。

### 5 - 2 - 1. 土地制度

#### (1) 土地の権利の確定と売買の円滑化

中小企業振興のための土地制度改革の方向として、登録・売買に関する手続きの改善と情報公開、狭い土地で活動している中小企業の移転先の円滑化に不可欠。これにより、必要な企業に必要な用地が円滑に供給される仕組みができよう。

また、土地登録手続きの簡素化による土地使用証書発行の迅速化と、土地情報の開示・流布による売買の容易化が企業活動の円滑化に不可欠。

#### (2) 土地情報と売買市場の整備

事業用地情報、用途、価格についての情報が公開されていない。国営企業の遊休地や事業用地となりうる一般土地情報も合わせて情報提供が必要。同時に、それらが円滑に売買

され、土地配分の不公平を是正すべく、不動産取引者を資格化・登録化して土地取引産業の育成に努める。

## 5 - 2 - 2. 事業用地の開発

### ( 1 ) 工業団地の整備

事業用地の開発が望まれる。特に住宅混在地区で公害を発生させている企業に対しては政策的な措置が必要。ただし、中小企業と政府双方の投資能力を考えると、政府主導で工業団地を開発し分譲するという工業団地整備事業だけでなく、都市計画に基づくゾーニングに基づき、インフラ面、環境面から事業用地として適切な地区に移転を誘導するやり方も実効的であろう。この場合、公共投資の効率化の観点から、中小企業の立地・用地ニーズを反映させることが重要。

現在も工業団地の開発は進んでいるが、中小企業ニーズを捉えることと政府・企業双方の投資効率を上げるための開発スキームの検討が必要。ホーチミンの Tan Tao 工業団地と Le Minh Xuan 工業団地のケースはモデルとなる。

ホーチミン市では開発事業者が工場を建設し、それを中小企業に分割払いで売却またはリースする。市の開発基金 ( Ho Chi Minh City Investment Fund for Urban Development, HIFU ) とヴィエトナム投資開発銀行 ( Bank for Investment and Development of Vietnam, BIDV ) は、開発事業者が保証し中小企業に土地・建物に必要な資金を融資する枠組みを作っている。

## モデル1：Tan Tao Concentrate Industrial Park

住所	Binh Chanh Dist, HCM City
開発事業者	ITACO
面積	180ha
コスト	52-62 USD/m <sup>2</sup> /48 years

- 当工業団地の資本金は200万ドルで60%が建設・メーカー等の民間企業、30%がBCCI (Binh Chanh Construction and Investment Co.) 10%が銀行である。総事業費は4,500万ドルを見込んでおり、政府支援で500万ドル、参加企業から500万ドルを調達した。残りの3,300万ドルは団地の売却資金を当てる段階的アプローチで手当てして行く。土地は農民などから1ha当り10億VNDで買った。農業をしても1ha当り2トン(1期作)の米で農家の収入は200-300万VNDであり売却資金の利子収入は農業収入の10倍程度になっているため土地収用は問題ない。
- 現在58社と契約しており48社はベトナム企業のうち民間は40社。残りの10社は越境企業と外国企業である。58社のうち20社は今年30haを使って建設される。建設中の20社はプラスチック・繊維で、プラスチック産業は年率25-30%成長している。入居企業は以前の土地を不動産会社に売却して移転してきている。工業団地会社が不動産業も行っている。ホーチミン市だけで10,000社の民間企業があり、10万社の家族企業がある。Tan Taoがカバーできるのはごくわずかである。
- アジア通貨危機でFDIが減り国内産業育成が重要になった。新しい企業法は中小企業の存在を安定させることになりプラスに働いている。政策支援は重要である。ヴェトナム-シンガポール工業団地は成功事例だと思うがシンガポール政府の支援でレベルは高い。支援内容としては、資金、技術、人材が重要。資金面ではHIFUが有効に機能している。技術はMOSTEの支援で技術導入をしているが現実的な訓練がもっと必要。設備よりも人材が重要。人材については国営企業との格差是正が大事。例えば、外国の奨学金も審査基準を満たしていたとしても民間企業の人には派遣されない。
- 中小企業支援機能として、テクニカルセンターの必要性を痛感している。ホーチミン市から離れたところは研修センターを作ることになっておりいくつかあるが企業の要求水準ではない。工科大学を出ても理論中心で再教育が必要。現在のTan Taoは200haだが、ホーチミン市に近い立地であり人も集めやすいのでさらに260ha開発して支援センターも併設したいとしている。

## モデル2 : Le Minh Xuan Industrial Zone ( LMX )

住所	Tan Kien-Binh Loi Road, Binh Chanh District, HCM City
開発事業者	Binh Chain Construction & Investment Co. ( BCCI、県営企業 )
面積	100ha
コスト	35.5 USD/m <sup>2</sup> /50 years

- 全体で 100ha で、1 期が 45ha、2 期が 55ha である。1 期は 65 社入っている。地元の中小企業がほとんどで台湾と韓国の企業も入っている。敷地の 70% が工業用地。
- 中小企業は市街地からの移転企業だが、排水、廃棄物、騒音、振動など環境面で問題がある企業を発見して移転を推奨している。LMX はそうした中小企業向けの工業団地として開発された。HEPZA ( Ho Chi Minh City Export Processing and Industrial Zones Authority ) の方針として環境基準は市の中心よりも緩やかにしてある。いつか、ホーチミン市内から工場が移転し緑豊かな都市となることを夢見て仕事をしている。
- LMX の魅力として、中小企業は用地探しの必要が無く土地リース料は後払い、HCM 市投資発展ファンド ( HIFU ) と BIDV からの融資 ( 低金利、建設機関の支払猶予 ) で早期に着工・入居 ( 事前建設販売もある ) 法律手続きの簡素化、工場設計、技術移転の無料サービス、税制優遇 ( 2 年間所得税免除、次の 3 年は 50% 減 ) があげられる。
- 成功理由は中小企業の立場に立て事業をしていることに尽きる。たとえば、進出済みの調味料工場は注文は多いが生産能力が低かったが投資資金が無かった。それに対して HIFU が建設資金を提供した。LMX モデルは、LMX が土地・インフラを提供し ( 必要資金は BIDV からの融資 ) HIFU が建物資金を提供し ( 無担保で 5 年間建物は HIFU の所有 ) 投資企業は 5 年間の後払いが可能なことである。これにより、融資手続きや金利、担保問題が解決できた。このために BCCI は、金融機関やサプライヤーと交渉して中小企業に有利な条件を引き出した。たとえば、鉄のサプライヤーへの支払いは 2 年後など。また、野村ハイフォンから未利用の発電機を安価で購入する交渉などもした。
- BCCI は Binh Chain 省人民委員会の企業で以前からアパート、道路などのインフラ建設をしていた。97 年から工業団地開発にも参画し 98 年からは土地の区画整理も行っている。ホーチミン市に中小企業は多く、100ha では足りない。
- 中小企業向け工業団地発展のためには人材が鍵。優秀で、まじめで、賄賂をとらず、中小企業のために働く人が管理者となることが重要。自分の人件費を押さえて中小企業にアフターサービスも含め貢献してきた。マーケティング費用も極力かけていない。

## (2) 工場アパートとインキュベーション・センター

また、工業団地ほどの規模を必要としない中小企業には、工場アパート、技術開発を支援するインキュベーションセンターの提供が必要。ハノイでは、工場アパート・インキュベーションセンターと言える2つのプロジェクトが計画されている。Hanoi Technology Park (Thang Long South IP) と Center for Supporting Software Industry である。

これらはハノイ市の Department of Science, Technology and Environment によって推進されている。HTP は研究開発機関に対して土地リース料や税金の減免などのインセンティブを用意している。Center for Supporting Software Industry では、ソフトウェア事業を推進すべく先進機器を提供する。

## (3) 開発事業者の不足

事業用地提供のボトルネックは開発事業者の不足である。現状、開発事業は人民委員会が行っておりインフラ資金調達に問題がある。また、能力面でも十分とはいえない。1999年7月8日付け Decree No. 51/ 1999/ ND-CP では、政府が中小企業工業団地を開発することを決定しているが、ソフト・ローンの提供、税制優遇などの資金面と技術・人材の供給・育成面の両面から具体的支援策を展開する必要がある。

## 5 - 2 - 3. 土地制度に絡むその他の課題

### (1) 環境問題

土壤汚染がある工業跡地もあり再利用の妨げになっている。政府側の負担で土壤汚染の除去が必要と認識されている。公害については、MOSTE が公害基準を設定し、これに基づいて移転対象工場を指定。但し、実際に移転するまでは時間を要する。また、工場を建設することができるのは、原則として工業用地だが、個人企業の場合には、規模が小さく公害の発生可能性が小さい為、住居への生産設備の並存を見とめている。

市街地内の工業用地は、公害問題を発生させる可能性がなく、雇用吸収力が高い産業について認められる。これは、市街地の空洞化を防止し、通勤移動を生じさせる事を防止する為である。具体的には、縫製、手工芸、民芸品、電気・電子組立、食品（洋菓子など公害のないものは可、食肉などは不可）などが該当する。

SOE は、皮加工、機械加工、鉛工場、革靴などの業種が、郊外の工業団地へ移転しているが、今後、バイク修理、自動車修理、金属溶接などの分野で移転を計画中、対象も民間企業が多くなると行政側は見ているが進捗は遅い。

### (2) 跡地問題

移転の際の問題は、土地の使用権を国が回収し、新しい地権者へ賃貸することが容易であるが、建屋の権利を新しい地権者が買収するかどうかという問題がある。また、工場移

転後利用は、ほとんどがホテル、オフィス、住宅ビル、公共用地等である。中心部は地価（使用料）が高いので、他の工場が進出することはほとんど不可能である。

### 5 - 3. 対応施策

#### 5 - 3 - 1. 施策の展開順序

対応施策として、2005 年までには効果が表れるような短期的に実施すべきものとして中小企業向け工業団地の開発と資金面での支援、土地売買手続き・用途指定変更の簡素化と運用ルールの設定、汚染土壌の処理についてのスキーム策定が必要。また、2006 年以降を目指した中期的施策には土地使用権証書の完全発行と経営管理ノウハウ確立が挙げられる。さらに、2010 年以降までの長期的・継続的施策としては人材育成等がある。

図 5-1 施策の展開順序

	2005 年まで	2006 ~ 2010 年	2011 年 ~ 2020 年
中小企業工業団地開発	→ 5ヶ所 → 10ヶ所		
工業団地進出のための資金供給の開始	→		
土地売買簡素化	→		
経営管理ノウハウ確立		→	
土地使用権証書完全発行			
人材育成			→

（出所）JICA 調査団

### 5 - 3 - 2. 喫緊の課題～中小企業向け工業団地開発

土地権利の整理、各種手続きの簡素化は進めるが、時間がかかる。したがって、事業用地を必要とする中小企業へのニーズ対応を優先して行なう。具体的には、MPI、各人民委員会が取り組んでいる工業団地開発計画に中小企業向けを加え、現在のEPZ、IZ、ハイテクパークの3本立てに、中小企業団地を加えた4本立てとして開発を促進する。そして、開発上のボトルネックとなる開発主体（投資者）対策として「中小企業のニーズに基づいた工業団地の開発」を行う開発事業者に対する資金面での支援を行う基金をホーチミン市のように各人民委員会に設ける。

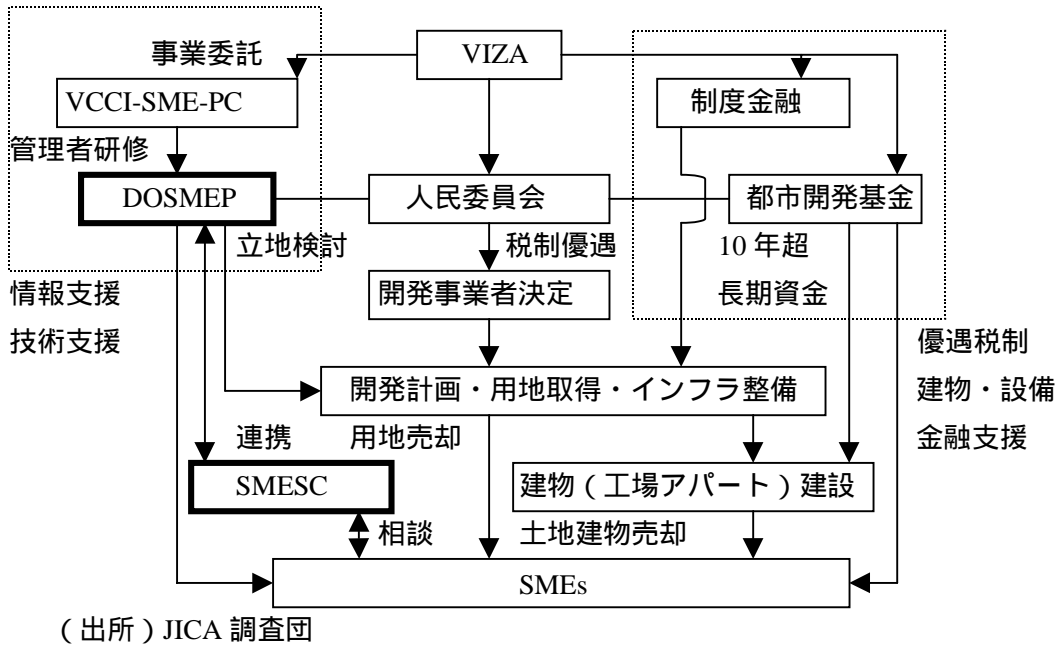
以下に、喫緊の課題である中小企業向け工業団地開発の促進を具体的に提案したい。

#### 中小企業団地振興のポイント

- 中小企業向け団地の成功事例を積み重ねるアプローチを取る。現在ホーチミン市で採用されているスキームと Le Minh Xuan と Tan Tao の工業団地（中小企業が 100 社程度）をモデルとし、ハノイに導入し、その後全国に広げてゆく。
- このスキームでは、市内の工場を郊外移転（緑豊かで環境の良い市街地への変身）を狙う。中小企業向け工業用地開発を政府主導で行い積極的に民間を参加させる。土地購入は開発会社が BIDV の融資を受け、建物・設備については人民委員会の都市開発投資基金を活用する。入居企業は長期の分割払いを認められ、支払い完了後土地利用権が移転する。
- 政府は、複数のパイロット・プロジェクトの設定、工場移転促進税制、土地・設備投資資金融資制度を整備する。
- 中企業は単独移転が可能であるが、小企業は工場アパートへの移転を図る。また、小企業は顧客との距離が重要になるが、企業間協力で中企業化を目指す。あるいは、バイクなどの持ち込み修理業は市街地に集約してサービスセンターとして残す必要があるものは必要機能のみを市街地に残す。
- 中企業向けには競争力強化のために技術支援を受けられる技術支援センターを団地に併設する。支援内容は、身の丈にあった生産機器で生産性をあげるための支援とする。

上記のポイントを、関連主体とその役割の観点から整理すると以下ようになる。

図 5-2 中小企業工業団地整備プログラムの体系



こうして作られる中小企業工業団地の特徴について、既存の工業団地との違いを中心に整理すると次のようになる。

表 5-5 中小企業工業団地の特徴

ポイント	概要
開発事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人民委員会組織のみでなく民間の開発事業者を参加させる。</li> </ul>
施設内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1区画当たり 1ha 以下で、良質な道路、水道、電気などのインフラ整備。</li> <li>● 特定の工程に特化したり、事業スペースとして大規模なものを必要としない企業には工場アパートの提供や複数社で共同利用可能な生産設備を提供する。</li> <li>● 職業訓練センターや経営情報（金融、土地、取引先に関する情報）センターなど中小企業支援サービスがその団地内で受けられる形を目指す。</li> </ul>
公的支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 汚染土壌・水質改善については従来の用地回復と新規処理施設への低利融資・優遇税制・補助金など政府側での手当てを厚くする。</li> <li>● 低利融資・税制優遇、技術支援など移転促進インセンティブ・パッケージを用意する。</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

ハノイ周辺の案件としては、Thang Long South 工業団地がこうした条件を満たす可能性が高い。そこでは、民間企業を中心とした協会団体であるハノイ UAIC (The Hanoi Union



Associations of Industry and Commerce) が中小企業向け工業団地開発を、ハノイ市が技術支援センター設立を検討している。

　　ヴェトナム中小企業振興において、こうした中小企業工業団地のパイロットプロジェクトを早急に実施し、その成果を全国的に浸透させることで中小企業の工業用地問題を解決してゆくことが最も望まれる施策と考えられる。

## 6 . 輸出振興

## 6 . 輸出振興

### 6 - 1 . 中小企業の輸出の現状

#### 6 - 1 - 1 . 輸出状況

ヴェトナムの 1998 年の輸出額は約 93 億ドルで、前年比プラス 1.9%、輸入額は約 115 億ドルで前年比マイナス 0.8%である。輸出の主な構成は重工業・鉱物（28%）、軽工業・手工芸（37%）、農産物（24%）である。主要品目の輸出状況は以下の通りであり、品目別輸出額では、石油、繊維・衣類、靴、米が 10 億ドルを超えている。

表 6-1 ヴィエトナムの輸出状況 1995 - 1998

	1995	1996	1997	1998
ゴム	193.5	163.3	191.0	127.5
コーヒー	595.5	336.8	491.0	593.8
茶	26.5	29.0	48.0	50.5
米	546.8	854.6	870.0	1024.0
カシューナッツ	97.7	100.0	133.3	117.0
こしょう	38.8	46.7	62.8	64.5
野菜・果物			68.3	53.4
海産物	621.4	651.0	780.8	818.0
繊維・衣類	850.0	1,150.0	1,350.0	1,351.4
靴	296.0	530.0	965.5	1,000.8
手工芸・美術品			121.3	111.2
電子製品		100.0	400	73.0
石炭	88.9	114.2	110.8	101.5
すず	19.0	17.6	13.3	12.4
石油	1,033	1,346.0	1,413.4	1,232.2
その他	1,041.8	1,816.7	2,125.5	2,629.8
合計	5,448.9	7,255.9	9,145	9,361.0

(出所) Trade and Investment of Vietnam, VIETRADE

中小企業による輸出について、IFC の MPDF ( Mekong Project Development Facility ) 報告書 ( 1999 年 1 月調査 ) では 95 の民間企業 ( 50% が 300 名未満、71% が 500 名未満 ) 製造業のうち 89% が輸出をし、78% は輸出が主な収入源としているとしている。国内市場がまだ未成熟なヴェトナムの中小企業にとって輸出市場は重要な市場であることがわかる。

輸出に占める中小企業のシェアを示す公式統計は無く、入手可能なデータからの推計とい

う方法に頼らざるを得ないが、中小企業がどの産業で活躍し、どういった産業で輸出をしているかについて整理したい。

UNIDO-MPI<sup>1</sup>(1999)によれば、中小企業は、石炭・石油の生産には参加していない為、これら産業で中小企業が輸出活動はしていない。タバコ生産では企業数で 29%が中小企業であるが、生産シェアはわずか 0.11%に過ぎず、タバコ産業での中小企業による輸出は極めて少ない。中小企業は主に、衣料、繊維、金属製品、家具、木材・竹加工、その他金属、食料・飲料の 7 つの産業で活動が活発といえる。この 7 つの産業において企業数ベースでの中小企業のシェアは平均で 81%である。生産額シェアは以下の通りである。

表 6-2 中小企業の生産額シェア

産業	生産額シェア
衣類	4.06%
繊維	4.10%
金属製品（機械設備を除く）	4.60%
家具製造	5.33%
木・藤製品製造	8.03%
非金属鉱物	14.49%
食料・飲料	40.24%

(出所)UNIDO-MPI

中小企業の産業別シェアでは、食料・飲料が最も高い。しかし、食料・飲料製品は主としてベトナム国内向けである。従って、輸出可能性のある製品としては、非金属鉱物、家具・木工品、衣料、靴となる。

しかし実際には、中小企業が輸出可能性のある製品を持っていたとしても、事業展開では困難に直面する。例えば、衣料のクォータはほとんどが国営企業に割り当てられている。そして、事業用地、金融についても国営企業と中小企業の間で依然として不平等は存在している。特に、機会の不平等だけでなく、国営企業による特権を利用した便益享受については不満が大きい。国営企業が所有している土地を中小企業にリースし、収入源としたり、クォータを持っている輸出製品の生産を中小企業に委託し、利益のみを享受することについて中小企業からの不満の声がある。

<sup>1</sup> UNIDO-MPI, “Improving Macroeconomic Policy and Reforming Administrative Procedures to Promote Development of Small and Medium Enterprises in Vietnam”, UNIDO-MPI Project “Assistance to Industrial Small and Medium Enterprises in Vietnam”, US/VIE/95/004, Hanoi, January 1999.

## 6 - 1 - 2 . 貿易制度と自由化

輸出規制については2種類がある。特定製品の輸出許可と輸出割当(クォータ)である。特定商品の輸出入許可は徐々に減少、現在20品目程度。輸出許可(割当)の対象はEU向け縫製品、米などである。縫製品の輸出割当量は、相手国との協定により決定しているが、輸出割当の配分は、輸出可能な大企業を優先している。米のクォータについては入札制を取り入れ民間企業も参加はできるようにしたし、衣類についても今年から全体の20%を実験的に入札にするとしている。ただし、米の場合でも、入札に供されたのは一部分だけであるし、資本力が弱く実績の無い中小企業が入札しても勝てない状況である。

1995年ASEAN加盟に伴うAFTA(ASEAN Free Trade Area)/CEPT(Common Effective Preferential Tariff)協定参加に基づき2003年までに非関税障壁の撤廃と関税の引下げ(70%の品目についてASEAN域内0~5%)が必要となる。現在、約58品目の輸出品に対して平均14%・最高45%の輸出税がかけられている。また、AIA(ASEAN Investment Area)構想で2020年までにASEAN域内投資自由化という目標がある。さらに、今年から参加するAPEC、1995年に加盟申請し1998年7月に作業部会(WP)が始まったWTO加盟交渉で貿易自由化が必要となる。

すでに、1989年以降、貿易商社設立自由化、国有企業と外国企業の直接取引許可、いくつかの輸出補助金の廃止、ライセンス制とクォータの緩和、為替切り下げを行ってきた。特に注目すべきものとしては、1998年7月のDecree57/ND-CPがある。以前は、輸出入活動を行うためには政府からライセンスを取得する必要があったが、Decree57/ND-CPにより、全ての企業が企業登録した活動分野における輸出入をライセンスなしでできるようになった。1997年11月30日の時点で、商務省の輸出入事業許可証を持っていた企業は1,630であり、その時点で国内の企業数が32,000社であったことから低い割合といえる。また、そのほとんど全てが国営企業であった。

また、Saigon Weekly Times (No.16-99 (433), 15 April 1999)によれば、Decree 57によって直接輸出入事業に参加する民間企業数は500社から4,500社へと9倍になった。その結果、民間企業による輸出は1998年の間に2.5億ドル増え、かつて国営企業経由で輸出されていたものを民間企業が直接輸出するようになったとしている。

政府は輸出手続の簡素化も進めており、関税総局でのインタビューでは、輸出手続を簡素化したことにより輸出が増加した点が指摘されている。しかし、輸出関税は時間がかかる、裁量部分が多い、税率が突然変わるなどの意見が企業からあり、WTO、AFTA、米国との貿易協定の準備として、輸出入規則の改善が必要となっている。

### 6 - 1 - 3 . 海外市場開発の状況

企業の海外市場や取引先開拓情報については、VIETRADE のもとで世界 37 カ国にある大使館の商務参事官が市場情報や取引先情報を収集している。また大阪のヴィエトナム・スクエアのような拠点もある。VCCI も取引先情報を収集している。しかし、国内での情報提供先が国営企業に限定されている。また、ヴィエトコムバンク（国立貿易銀行）も輸出先の市場動向を情報誌で調べたり、提携銀行（Correspondent Banks）を通して市場情報や取引先情報の提供を行っている。しかし、これらは融資業務の一環として行われるため広く活用されていない。

情報アクセスができないことが事業展開上の大きな弊害を生んでいる。例えば、コーヒーの輸出に関して、国際市況の情報不足から同程度の商品の価格と比べて 10%程度安い価格で販売をしていた。同様の事態は米の輸出でも起こっており、過去 8 ヶ月で国際価格が 15%～20%上昇したにもかかわらず、国際価格変動よりも低い値上げ幅で輸出を続けていた。もちろん、品質などの問題で単純に国際価格変動通りの価格設定はできないであろうが、輸入者との価格交渉時に大きな情報の非対称が存在していることは事実である。

現在では、インターネットの活用により価格情報収集、顧客開拓、広告宣伝が低コストでできるようにはなってきた。しかし、ヴィエトナムにおいてインターネット接続コストは他の先進国と比べても高額であり、Vietnam Internet Network のデータによれば、ヴィエトナム全体で 20,000 台程度と見積もられている。

### 6 - 1 - 4 . 輸出振興

輸出支援については、商務省傘下の展示会・広告会社が国内外の展示会を開催。ドイツの二国間援助でドイツでの展示会も実施している。しかし、タイ等他の ASEAN 諸国と比べて海外での PR は弱い。

ヴィエトナムの輸出企業は新たな顧客を求めており、ヴィエトナム内にある外国の貿易機関が比較的機能している。現在、JETRO（日本）、KOTRA（韓国）、CETRA（台湾）など 10 の機関があり、オーストラリア、アメリカ、日本、イギリス、ドイツ、フランス、台湾、EU、インド、タイとヴィエトナム企業を結び付ける活動をしている。

このように、いくつかの中小企業取引先開拓支援の機関がサービス提供を行っているが、現状では、中小企業が輸出先を探すための方法は経営者の個人的なネットワークに依存する構造となっている。結果として、輸出をしている中小企業の多くは、独自に顧客開拓をすることはなく、個人的なネットワークで海外顧客を持っている以外は、主に外国の商社に対する販売を行い、各国に輸出されているという状況である。国内の貿易会社もまだ発展段階にある。また、国営貿易会社の一部は、納期と品質の重要さから生産機能を拡大しつつあり既存中小企業にとってコンペティターとなりつつある。

また、僅かながら行われている外国への貿易ミッションや海外での見本市等への参加は、ほとんどの参加機会は国営企業と大企業に独占されており、中小企業からの参加は無いに等しい。資金的な制約は大きな要因だが、加えて、問題となっているのは民間企業が貿易ミッションに参加しようとしても商業目的での出国許可が速やかに下りないという問題が指摘されている。実際、日本での見本市に参加予定であった企業が直前に参加できなくなり、日本側が理由を確認したところ出国許可がされなかったためという例があった。

#### 6 - 1 - 5 . 輸出金融<sup>2</sup>

仮に、輸出先が見つかったとしても、輸出信用と貿易保険が未整備であり、結果として企業はL/C や通常の商業金融に頼ることになる。しかし、L/C をもらうために最大で資金の80%を銀行に積み立てる必要があったり、中小企業は商業銀行からの融資を受け難いという問題が輸出の阻害要因となっている。

輸出機会を確保するには輸出金融と顧客ニーズを満たす品質を実現するための設備投資資金が必要となるが、中小企業がこれらの資金にアクセスすることは現実には無い。1998年に政府は、貿易収支改善を狙って、一部輸出品を対象とした優遇金利、輸出信用基金、VIETRADE 設立など一連の輸出支援政策を打ち出した。そして、1999年に入って、財務省・中央銀行による輸出信用基金の提案と1999年7月のDecree51/ND-CP(内国投資奨励法政令)による輸出支援基金の設立が発表されている。しかし、実体面ではこれが中小企業支援に役立っているかは疑問である。例えば、ある企業の社長は輸出信用基金の申請を行ったが、14ヶ月間何の連絡も無いという (Saigon Weekly Times, No. 13-1999, 25 March 1999, P. 11)。今年、政府は輸出奨励基金として3億ドルを積み立てているがどのようにこの基金が利用されているかは不明である。

#### 6 - 1 - 6 . 輸出知識・実務能力

輸出振興のためには国際ルールに基づく契約や取引、税務・財務の知識が必要であるが、ヴィエトナムの現状では、こうした専門家が少ない。また、中小企業が独自にこうした知識を蓄積するには時間がかかり、結果として、高額なフィーを専門家や外国商社に支払うことになり、高コストの輸出になってしまっている。

---

<sup>2</sup> 詳細は金融制度の輸出振興金融の強化参照

## 6 - 2 . 課題と対応方向

### 6 - 2 - 1 . 輸出手続きの改善

Decree57/ND-CP は、輸出振興の観点から一定の成果といえるが、依然、改善の余地は大きい。具体的には、ライセンスは必要ないが、輸出入を行う企業は企業登録した分野でしか輸出入活動ができないために自由度が低い。企業が事業範囲として登録した分野以外での輸出入活動は依然として輸出入許可証が必要となる。また、関税総局が出した Circular No.03/1998/TT-TCHQ では、輸出入を行う企業は関税コード番号を得なければならないとしている。関税コード番号を得る手続きとしては、財務省発行の税金登録証の取得、MPI もしくは人民委員会の計画投資局の発行する事業登録証、関税コード番号申請書の提出が必要であり、中小企業の事務手続き能力、手続きに関する理解の程度、各段階での政府側の事務手続き、から困難なものとなっている。関税総局によれば、1998 年末で、3,079 の企業が関税コード番号を取得している。そのうち 1,905 企業が新規に申請した企業である。

また、ベトナムでは制度と運用の差が大きいことが政府内部・企業に認識されている。従って、法律・制度上の自由化だけではなく、輸出入の手続きの迅速化、関税率の裁量の排除、関税手続きの統一化、密輸の削減など運用面での環境整備が求められている。

特に、輸出競争力を得る上で重要な外国パートナーとの合弁や委託加工契約など各種契約手続きの改善が必要である。これは、クイックレスポンスの観点から迅速に資材輸入して製品輸出する場合は特に重要となる。また、納期は非常に重要な要素であり、輸出手続の遅れで納期に間に合わないということであれば取引上の信用を失うことになるため、輸出手続に時間がかからないような手続きルールの確立、裁量が働かないようなマニュアルを作成する必要がある。

### 6 - 2 - 2 . 市場・製品情報の収集・分析支援

中小企業が輸出拡大を考えるときの第一の問題であるが、現在は、海外の市場・製品情報が入りにくい状況であり、情報提供機能の強化が必要。中小企業側からも調達先、販売先、新規技術の導入など海外市場の状況に関する情報が入手できないという声強い。中小企業の立場に立った支援が必要であり、具体的には、中小企業が容易にアクセスできるところに必要な情報が揃っている体制を整えることである。

### 6 - 2 - 3 . 輸出促進方法

ベトナムの輸出企業は海外に駐在員を置くことはできず、海外との貿易知識を持つ人の育成が重要である。在外公館もあるが貿易専門家の数は 20 名程度と少ない。また、広告



宣伝費の7%までしか損金として認められないように、広告宣伝の重要さの認識が欠如している印象があり意識改革の意味も込めて改善すべきである。

ヴェトナムの機関で輸出振興に関わる機関としては、VCCI、VICOOPSME などがある。これら機関による輸出振興を促進するためには、これら機関に対してセミナー・見本市・調査事業を委託して実施させることで活動支援すると同時に経験・ノウハウを蓄積して行くことも有効であろう。

日本のJETROもヴェトナム企業の日本企業への紹介活動や技術協力プログラムなどの紹介活動を行っているが、商務省やVCCIと中小企業とのより緊密なネットワークの構築や、中小企業への資金支援を行うことが有効であると考えられる。

対応方向として、現在行われている様々な輸出促進方法を政策的に側面支援してゆくと同時に、外国の貿易機関とVIETRADE、VCCI、VICOOPSMEなどが関係を深め、これらヴェトナム側の組織が中小企業と緊密につながりを持つ仕組みが重要である。

#### 6 - 2 - 4 . 輸出金融の充実

輸出金融については、クイックレスポンスが重要であり、資金供給が短時間でなされることが重要である。中小企業の信用力向上と金融制度改革の進展で商業ベースでの輸出金融が円滑に行われることが理想であるが、当面の措置としては、政府の輸出信用基金による支援が必要となる。

#### 6 - 2 - 5 . 製品・技術開発や人材育成面での支援

国際経済への参加により、製品・技術開発や人材育成面での支援が重要になり、国・大学が研究開発し民間に移転する仕組みや海外で教育された人材の活用が検討されているが十分でない。過去2~3年の間に多くの中小企業支援機関が設立されたが、中小企業の輸出競争力強化のためには、より高度な知識や豊富な経験を有する経営者、法律家、技術者養成が必要である。

教育訓練の内容については、理論中心ではなく、実務的な教育訓練が求められている。例えば、貿易大学の卒業生であっても、実際の業務経験を得る機会は大学の中にも就職後の企業の中にも無い。外国の商社への派遣、国際的な実務専門家による教育などの充実が必要である。

## 6 - 3 . 施策

### 6 - 3 - 1 . 施策の考え方

中小企業の輸出振興に求められる政策要件は、大きく2つある。第一は、輸出環境を整える意味で AFTA・WTO で課せられる条件を整備すること。第二は、それに伴い貿易・投資に関する域内の国境が低くなる中での国際競争力強化である。第一の点においては、WTO 加盟交渉などを通じて改善が進められており、また、様々な国際機関などから改善提案がされている点である。これについては、中小企業振興の観点からネガティブに作用するものは早急に改善する。

従って、今回の提案では、第二の点を重視する。現在の環境化で、自国産業を保護するという観点からの輸入代替的な政策の選択肢は取り得ない。あくまで、国際市場での競争の中で中小企業振興を図るかが政策の要となる。国際分業の中でどの産業がどういった戦略で活動してゆくかは各セクター内で検討されるが、輸出振興策としてはセクター横断的な政策について検討する。

政策の基本方向としては、特定業種を強化する picking winner 型のアプローチではなく、変わり行く市場・競争環境の中で中小企業が外国に開けた形で取引関係や共同関係を構築できることを進めてゆくことである。具体的には、顧客・共同パートナーとの交流を促進する機関の育成や、輸出金融・信用機関の設置などが中心となる。中小企業の輸出振興を図るためには、技術協力や本来ならば自社で実施すべき輸出製品の検査機関の整備も必要となる。ヴェトナムの現状では、各種の支援機関の未整備と合わせて、既存の試験所や大学などの機関も中小企業が活用できる体制になっていないことが問題と思われる。

以上の課題を踏まえて、中小企業支援を念頭に置きつつもヴェトナム民間企業全体の輸出振興を図るための対応方向として以下の点がある。

関税・クォータ等中小企業に課せられた規制の緩和・撤廃、  
輸出振興のためのワンストップ・アドバイザリーの整備と輸出市場や取引先に関する情報提供や製品展示会・商談会など輸出機会開発の提供、  
輸出金融へのアクセス、  
金融・法務・税務・輸出実務に関わる経営コンサルティングの実施、  
CTS（技術支援センター）の製品検査機能を活用した品質改善  
会計、技術などの国際標準に関する研修、  
製品技術・品質の改善など輸出競争力強化のための研究開発や技術支援（輸出補助にならない注意が必要）

これら施策の取り組み順位は以下のように考えられる。

表 6-3 今後の施策展開の順位

	-2005	2006-2010	2011-2020
関税・クォータ等中小企業に課せられた規制の緩和・撤廃	クォータ完全入札 関税事務効率化		
輸出振興ワンストップ・アドバイザリーの整備と輸出市場や取引先に関する情報提供	情報提供開始 →		
輸出金融へのアクセス	輸出信用基金 →	輸出入銀行 →	
金融・法務・税務・輸出実務に関わる経営コンサルティングの実施	外国人専門家による指導 SMESC が主導 →	継続実施 →	
CTS（技術支援センター）の製品検査機能を活用した品質改善	製品検査の普及 →		
会計、技術などの国際標準に関する研修	国際標準の定着 →	人材育成 →	
製品技術・品質の改善など輸出競争力強化のための研究開発や技術支援	技術・品質改善 →	研究開発強化 →	先端人材育成 →

（出所）JICA 調査団

## 6 - 3 - 2 . 支援内容

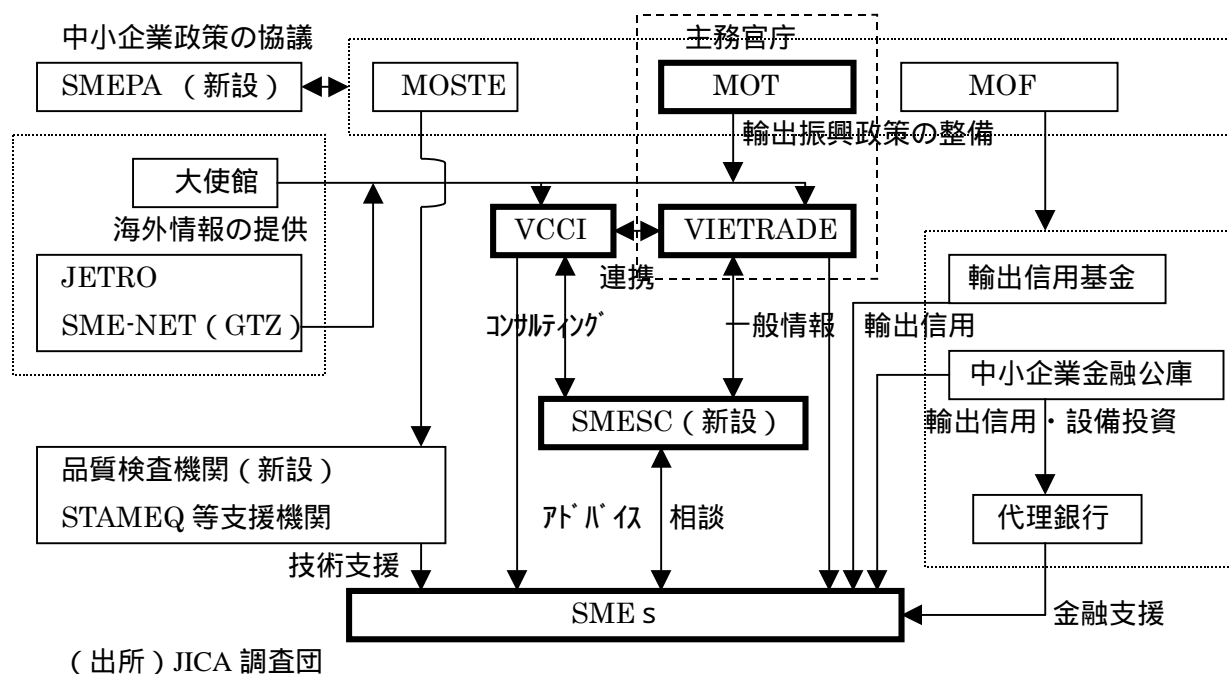
情報、ファイナンス、技術を中心とした支援機能を実現する方法として、以下の内容を提案したい。

### 輸出振興支援の内容

- 輸出振興のためには、顧客から中小企業、中小企業から顧客への双方向のアクセスと生産性・品質改善が鍵となる。
- 輸出振興の実施体制として、中小企業振興庁直轄の中小企業支援センター（SMESC）をワンストップ・アドバイザー及び支援機関として新設。これら担当者は、中小企業が容易にアクセスできるように氏名・連絡先の情報を広く公開する。そして、各省や関連機関が行っているセミナー、トレーニング、展示会など中小企業の輸出振興に関係する情報は SMESC ですべてわかるような体制とする。また、政策検討体制として、人民委員会には、中小企業支援部（DOSMEP）を、規模の小さい人民委員会では投資計画局の中に担当を配置する。
- 支援実施機関としては特定の有料サービスについては VCCI が、一般的な情報提供は VIETRADE が情報蓄積（中小企業 DB、輸出先 DB、市場情報 DB）し、広報誌等で発信すると同時に、DOSMEP 経由で中小企業が自由に無償で蓄積情報にアクセスできるようにする。
- 次に、具体的支援は当面、輸出コンサルテーション（特定顧客紹介、顧客要求水準など）を全国 8ヶ所の VCCI で受けられるようにする。このとき、顧客の条件（納期、品質、価格）をクリアするための生産管理・技術支援が必要になるため生産管理・技術支援機能強化が必要であり、生産管理・技術支援コンサルタントの養成・派遣機能を充実させる。
- 政府は VIETRADE を通して情報蓄積を行い、VCCI に補助金を出しコンサルテーション機能を強化させる。
- 中央に輸出振興を目的とする新組織は作らず、既存の VIETRADE、VCCI の機能強化を図る。輸出振興全般は商務省が、技術は MOSTE が、金融は財務省が担当するが、特に中小企業向け対策については、SMEPA と政策協議する。
- 輸出入銀行は大規模資金向けであり中小企業向けにすぐに必要とはならない。当面は新設する中小企業金融公庫資金や輸出信用基金を活用する。
- さらにこれらの早期立ち上げと活動強化のために、輸出強化プログラムとして、特別予算を付けてゆくことも積極的に検討されてよい。

以上の内容を推進する体制として以下の体系が望ましい。

図 6-1 輸出振興ネットワーク



政府側からは MPI、MOT、MOSTE、MOF がそれぞれの分野から中小企業の輸出支援に向けて取り組んで行く必要がある。一方、行政以外では大学や VCCI などの組織にその役割が期待されている。推進にあたっては、省庁横断的な中小企業支援庁のもとに官民双方が関与するネットワークの形成が必要と考える。

また、ベトナム中小企業の現状を踏まえ、輸出の各段階での支援内容と関連組織を整理すると以下の通りである。

図 6-2 輸出振興支援フロー



（出所）JICA 調査団

以上の体制・スケジュールを具体化するためには中小企業のための輸出振興プログラムを用意し、実行する必要がある。情報、金融、技術支援を柱とするプログラム例を示すと以下の通りとなる。

### ベトナム国中小企業輸出振興プログラム（案）

期間： 2000年～2002年までの3年間  
1999年12月に政令により、情報支援、金融支援、技術支援を3本柱とする中小企業輸出振興プログラムを宣言。

#### Phase 1： 輸出振興基盤整備と中小企業の輸出参加機会拡大（2000年）

##### 情報支援

- ・ 輸出振興DBの作成（VIETRADEがVCCIに委託して製品別ベトナム中小企業DB、APEC・ASEAN加盟国の貿易推進機関への取引先候補DBの提供依頼、D&B・FT・NIKKEI等先進国企業による市場情報サービスの購入）
- ・ SMESC情報センターの整備（上記主要情報の越訳のオンライン検索システムの構築、関税・輸出手続き等行政情報のオンライン情報提供）
- ・ SMESCスタッフに対する先進国貿易推進機関による研修
- ・ 中小企業向け輸出情報誌発行（主要輸出関連情報、成功企業紹介、取引先インタビューなどビジネス開発情報を提供）
- ・ ベトナム製品世界キャラバンの実施（輸出拡大可能性がある100製品についてアジア、北米、欧州に対してプロモーション）

##### 金融支援

- ・ 輸出信用基金による輸出金融開始（商談がまとまったビジネスに対して材料購入・サンプル輸出費用などを融資、国内外の貿易専門家のコンサルテーションを受けることが条件）

##### 技術支援

- ・ 技術指導が必要な企業に対して生産管理の専門家派遣
- ・ 輸出手続の簡素化・透明化のための輸出制度改革とマニュアル作成及び配布
- ・ 中小企業向け輸出振興セミナー（経営管理・技術で1,000名）実施

**Phase 2 : 取引拡大の推進と輸出経験の蓄積 (2001 年)**

情報支援

- ・ 輸出振興 DB、SMESC 情報センターのメンテ・補強
- ・ 引き合いが多い国・地域にヴェトナム貿易センター設置
- ・ 第 2 回ヴェトナム製品世界キャラバンの実施 (輸出拡大可能性がある 100 製品についてアジア、北米、欧州に対してプロモーション)

金融支援

- ・ 輸出実績が増加した企業に対する設備投資融資開始

技術支援

- ・ 技術指導が必要な企業に対して生産管理・製品開発の専門家派遣
- ・ 輸出拡大企業の表彰制度
- ・ 中小企業向け輸出振興セミナー (経営管理・技術で 1,000 名) 実施

**Phase 3 : 国際競争力強化の基盤整備 (2002 年)**

情報支援

- ・ 輸出振興 DB、SMESC 情報センター、貿易センターのメンテ・補強
- ・ 第 3 回ヴェトナム製品世界キャラバンの実施 (輸出拡大可能性がある 100 製品についてアジア、北米、欧州に対してプロモーション)

金融支援

- ・ 輸出実績が増加した企業に対する設備投資融資
- ・ 業績良好な企業に対する製品拡大・製品開発資金融資の開始 1 件 1 億円上限で 100 件程度

技術支援

- ・ 技術指導が必要な企業に対して生産管理・製品開発の専門家派遣
- ・ 輸出拡大企業の表彰制度
- ・ 中小企業向け輸出振興セミナー (経営管理・技術で 1,000 名) 実施



## 7 .技術・SI振興

## 7 . 技術・SI<sup>1</sup>振興

ここでは、ヴィエトナムの中小企業が行っている活動を、開発、生産、調達、検査、販売の5つの視点で整理し、技術・SI振興に関して今後実施していくべき支援方策についての提案を行う。

### 7 - 1 . 中小企業活動と技術・SI振興に関連した支援策の現状

#### 7 - 1 - 1 . 中小企業の工程別活動の現状

まず、ヴィエトナムの中小企業の活動状況について、各産業別にみた工程別企業活動を簡単に整理する（なお、各産業の詳細事項についてはそれぞれ該当する産業別の振興計画で触れている）。産業全般に、自社製品の独自開発を実施している中小企業はほとんど存在せず、販売先は小売市場が中心で法人への直販あるいはルート販売は極めて限られる。また、生産については古い設備を利用し、労働集約的な生産を行なっているところが多い。

表 7-1 ヴィエトナム中小企業の産業別にみた工程の現状

産業分野 工程	機械・部品	電気・電子	縫製	その他 (陶磁器、食品加工、プラスチック成形、木材加工)
開発・設計	自ら開発を行っている場合は少ない。但し、修理用のイミテーション部品を図面化して、生産している。	自ら開発を行っている企業は少ない。産業用電気部品の設計を行っている企業は存在する。	委託生産が中心であるが、一部の企業で開発輸出を行っている。	独自の製品を持つ企業は少なく、海外製品を模倣しながら、簡単な改良設計を行っている。
生産	古い設備を活用して、多種多様の製品を少量生産している。	手作業が中心の組立生産が多い。	労働集約的な工程であるミシンを活用した縫製工程を中心に実施している。	古い設備を使いながら労働集約的な生産工程が中心である。
調達	材料調達を行う程度で、部品調達は行っていない。	材料調達が中心であるが、組立型企業では、海外からの部品調達も見られる。	委託先からの原材料供給がほとんどである。	原材料を現地商社や企業から調達している。
検査	検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。	検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。	検針等かなり細かい検査を実施している。	独自検査をしているところは少なく、制度上必要な試験検査のみを検査場で実施している。
販売	小売市場が中心であるが、設備の修理用部品を生産し、企業へ納入する企業も一部存在する。	小売市場が中心である。	委託加工先への納入が多い。	小売り市場へ納入している。また、直接販売も見られる。

(出所) JICA 調査団

<sup>1</sup> SIとは、Supporting Industryの略で、プレス加工、機械加工、金型製作、熱処理、めっき、鍛造、鋳造等基盤的な技術を保有した産業である。

そのため、品質が安定せず、品質検査を実施している企業も少ない。但し、縫製産業については、外国企業からの委託生産が中心であるため、委託先企業からの厳しい生産管理、品質管理のもとで、最新式のミシンを使用した高品質な製品の生産を行ない、事業拡大を図っている企業が少なくない。

#### 7 - 1 - 2 . 技術・SI 振興の現状

ここでは、各技術・SI 振興に関する支援策の現状について各工程別に取りまとめる。基本的には、国営企業に対する施策が中心であり、民間中小企業に関する施策は少ない。また、存在したとしても中小企業に対しては支援策に関する情報が十分に届いていないため、支援方策の存在する知らない中小企業が多い。

開発・設計では、中小企業側のニーズが低いこともあり、現在では、支援施策は実施されていない。MOSTE の科学技術戦略研究所 ( Institute of Science and Technology Strategy and Policy : ISTSP ) による技術移転支援や工科大学を中心とした共同研究等国営企業に対する支援が行われている。生産に関しても、MOSTE の標準化機関 ( Directorate For Standards & Quality : STAMEQ ) に属する生産性センター ( Vietnam Productivity Center : VPC ) による生産管理研修やコンサルティングサービス、MOI の技術研修機関 ( 例えば、Institute for Machinery and Industrial Instruments : IMI 等 ) による最新型設備や CAD の利用法に関する研修等メニューはいくつか存在するが、中小企業が受けている支援は技能者研修程度である。調達についても一部の民間組織がダイレクトリー等を作成しているが、企業名と住所といった簡単なものであり、また網羅している企業数は少なく更新頻度も低い等、効果を発揮しているとは言えない状況である。検査については、MOSTE の標準化機関 ( STAMEQ ) に属する品質保証検査機関 ( Quality Assurance and Testing Center : QUATEST ) や人民委員会に属する科学技術環境部 ( Department of Science and Technology & Environment : DOSTE ) が実施しているが、制度上必要な検査に対応する業務が基本としており、企業が自主的に品質改善に向けて行なう検査には充分に対応されていない。販売支援については、VCCI や VICOOPSME 等が、展示会や見本市、あるいは極一部ビジネスマッチングを実施しているが、中小企業を対象としたものは少なく、また、海外から取引先紹介についても国営企業を優先する傾向があり、中小企業に対して十分な支援方策になっていると言い難い。

これらの施策について、表 7-2 に取りまとめている。

表 7-2 現在実施されている支援方策の現状

工程	支援方策	支援実施機関,実施内容
開発・設計	新商品開発支援	共同研究については、工科大学等が共同研究を実施。大学は、理論的なアドバイスをを行い、企業はそのアドバイスを参考にして商品開発を行っている。
	新規技術支援(共同研究、技術交流支援等)	国際協力機関により、技術交流・技術移転を行っている。しかし、中小企業に対してはほとんど行われていない。 STAMEQ 等の公設試験研究機関等が、品質検査の際に、製品開発に関するアドバイスを行う動きも見られるが、実績からみて、ほとんど実施されていないのが現状である。 外資系企業も取引先に対する技術移転を進めているが、大企業が中心であり、中小企業との取引はほとんどないため、技術移転は行われていない。
	設計能力を保有した人材育成	工科大学において、基礎理論から CAD を応用した設計までの内容で育成しているが、実習部分に欠け、実務的な設計が十分行なえる人材を養成できていない。
生産	新規設備導入支援	国際協力機関により、試験研究機関や一部の大企業に対する最新型の設備の導入支援がなされているが、中小企業に対してはほとんど行われていない。 設備購入に対する資金調達支援についても現状では存在していない。
	生産管理支援	VPC 等一部の公設試験研究機関でコンサルティングや研修を実施しているが、まだ数も少なく、対象も国営企業が中心であり、中小企業に対してはほとんど行われていない。
	設備共同利用・レンタル	設備レンタルを行っている組織はない。時間的な利用については、一部の企業において、保有している知り合い企業へ依頼して対応している。
	技能者育成	技能者研修は、企業従業員向けに IMI や工科大学等で実施されているが、設備が十分でなく、需要が低いと十分な講座が用意されているとはいえない。また、指導者も少ないという問題点もある。 学校教育は、Technical Secondary Worker 学校等があるが、数は少なく、設備が十分でないところも多い。特に鋳造やめっき等の技術領域においては、問題である。
調達	調達先の紹介	VCCI や VICOOPSME 等で、中小企業のダイレクトリーを作成し、外資系企業や国営企業等へ協力企業候補の紹介を行っているが、効果はあがっていない。
検査	品質検査の代行	公設試験研究機関は存在するが、国際的な規格検査等制度上必要な検査が中心である。自主的な検査を行うケースは少ない。また、これらの機関は、検査依頼頻度が低い中小企業に対しては公正な検査を実施しないケースも多く、中小企業の間でこれらの機関に対する不信感は強い。
	検査設備導入支援	検査設備の導入に対する支援は行われていない。
	検査方法アドバイス	検査方法に対するアドバイスは、制度上必要な検査に関してのみである。近年は、ISO 関連等国際的な規格に対するアドバイスが盛んになりつつある。
販売	ダイレクトリー-の作成	中小企業の企業ダイレクトリーは、MPI や VCCI 等に存在するが、常に更新されていない。中小企業は常に事業領域が変化しているため、内容も不十分である。また、自営業については、全く把握できていない。
	展示会の実施	VCCI や VICOOPSME、UAIC 等が展示会を実施しているが、回数も少なく規模も小さく、まだ十分な成果が上がっていない。
	取引先の紹介	取引先紹介は、VCCI が企業からの発注問合せに対応し、受注候補先企業の紹介サービスを実施。しかし、もともと海外からの問合せを中心に扱っていたため、中小企業までを網羅した取引先紹介は実施できていない。

(出所) JICA 調査団

## 7 - 2 . 技術・SI 振興における課題

### 7 - 2 - 1 . 中小企業が抱える問題点と期待

現在の中小企業の活動状況は、先に掲げたとおりであるが、その活動状況から見た問題点をインタビュー調査で把握された企業経営者の声を中心に以下の表のように取りまとめた。機械・部品産業においては、生産設備面を課題として挙げている企業が多く、生産能力の拡大と最新設備導入により質の向上を目指している。しかし、最新設備を導入したとしても設備償却に対する自信がある企業はほとんど存在しない。電気・電子産業においても機械・部品と同様な問題を抱えている企業が多い。縫製産業については、委託生産から企画商品への展開を図る企業が存在しており、デザイン力強化が課題として挙げられている。その他産業では、技術力が低く、より高度な技術ノウハウの必要性が挙げられている。また、販売面に関しての問題も多く挙げられている。

表 7-3 ヴィエトナムの中小企業の産業別工程別にみた問題点

産業分野 工程	機械・機械部品	電気・電子	縫製	その他 (陶磁器、食品加工、 プラスチック成形、 木工加工)
開発・設計	そもそも自社開発を実施している企業は少なく、問題意識は存在しない。	(同左)	開発輸出を推進するためには、独自のデザインの商品企画とマーケティングチャンネルの開発が重要。	特に問題は存在しない。
生産	古い設備が多いため、設備更新を行いたいが、設備を購入する資金はない。また、新しい設備を購入したとしてもフルに稼働することは難しく、減価償却も難しい。 最新設備を購入したとしても、操作方法がわからず意味のないものになる。	手作業が中心の組立生産が多いため、新規設備ニーズは少ない。 また、電子部品等設備型産業を始めようとする企業も少ない。	生産体制に問題として考えている企業は少ない。	古い設備が多いため、設備更新を実施したいが、設備購入資金は存在しない。また、ノウハウにも乏しく、国営企業からの技術移転等を望んでいる。
調達	既存の取引で基本的に満足しており、問題を抱える企業は少ない。但し、材料調達資金が確保できない企業が存在する。	(同左)	委託生産の場合は問題がないが、開発輸出の場合、高品質の生地や副営材の調達先確保ができないことが問題である。	取引先に関する問題はほとんどない。但し、調達資金の問題を抱える企業は存在する。
検査	検査という概念はほとんど持っていない。しかし、一部必要性を感じ始めている企業も存在するが設備がないため実施できない。	(同左)	海外顧客のクイックレスポンスに対応した迅速な検査体制の確立が重要である。	制度上必要な検査に対するアクセス性を問題とする企業がある。
販売	既存の小売り市場で十分と考えている企業が多い。しかし、一部の最終製品を生産している企業では、地域的な拡大(輸出を含む)を目指す企業も見られる。	(同左)	委託生産の場合は、委託先の拡大を図っていきたい企業が多い。また、開発輸出の場合は、マーケットアクセスが問題である。	地域的な市場拡大の際のマーケットアクセス手段を保有していない。

(出所) 企業インタビューをもとに JICA 調査団

## 7 - 2 - 2 . 中小企業が将来的に目指して行くべき工程別活動

ヴェトナムの中小企業が目指していくべき工程別活動を表 7-4 に示す。2005 年頃までは、現在の市場を拡大させながら、設計能力や生産管理能力や精度と言った技術面の能力向上を図ることが必要である。そのためにも自らの品質や精度に対して関心を高めていかなければならない。2010 年頃には、企業内で簡単な独自設計を行ないながら、より高度な技術に挑戦していくことを目指す。その際には、企業間取引も活発化し、企業同士が互いに技術力を競い合いながら高めていくことになる。長期的には、自ら独自の商品開発能力を保有し、かなり精度の高い製品を生産し、海外市場にも輸出展開しているレベルが望まれる。

表 7-4 ヴィエトナム中小企業が目指すべき工程別活動(機械・機械部品を中心に)

時期 工程	短期 (2005 年頃)	中期 (2010 年頃)	長期 (2010 ~ 2020 年)
開発・設計	当面は、イミテーション品や簡易部品を図面化できることを目指す。図面トレースや手書き製図、一部は CAD 設計を目指す。	形状設計を中心とした独自製品の開発を目指す。また、2次元 CAD の導入を図る。	材料や強度設計を行い、独自商品の企画開発を行う。また 3次元 CAD の導入を目指す。企業によっては、マーケティングを活用した商品開発を実施している。
生産	汎用機を中心に一部に CNC 等の自動機の導入を図り、生産量の拡大を図る。また、品質に対する意識を高め、欠品率の低減を図る。加工精度：±0.05mm 現場活動：5S 活動等	高精度加工機やマシニングセンターの導入を図り、加工精度、生産性を高めていく。また、欠品率の低減ともに設計変更からの加工工程数の低下も図る。加工精度：±0.02mm 程度 現場活動：KAIZEN 等	3次元 CAD / CAM や成形検索や導入を図り、より高い生産性を実現する。加工精度：±0.01mm 程度 現場活動：CAE、CAT 等
調達	在庫管理能力を高め、在庫量の低下を図る。企業によっては、一部工程の外部委託等を行う。	生産計画を明確にし、在庫管理、購買先管理等を行う。	CALS 等情報技術を活用した購買先管理の最適化を図る。
検査	外部組織の活用により定期的に自主的な品質検査を行う(自社の品質レベルの把握)。簡単な検査設備の導入も図る。	自社の品質向上を図るための、設計面から含めた改善を図ることが可能である。常時活用する検査装置の保有している。	品質管理能力の向上を図り、6の実現等現在の先進諸国レベルの管理能力を身につける。

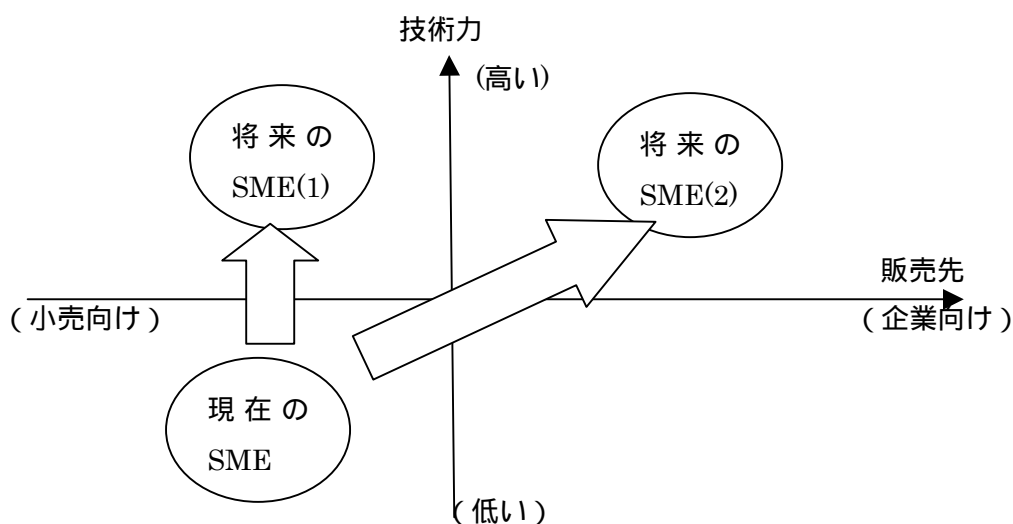
(出所) JICA 調査団

図 7-1 は、取引状況と技術力を軸として、機械・部品産業分野の中小企業の現在の姿と将来像を示している。現在の中小企業は、小売市場や知人等からの問い合わせがあった修理部品の生産を行なっている。特に得意分野を明確に持っている企業は少なく、受注があれば基本的にそれに対応してどんな製品でも生産するという事業形態である。すなわち、自社の技術に対する自信があるわけではなく、依頼されたら生産することが基本となっている。将来的には、技術力を高めて、今までのように小売市場を中心に最終製品を生産していく企業（図 7-1 の将来の SME(1)）や、ある特定の取引先との取引を中心に行ない、取引関係を通じて技術力を高め、技術分野を特化させていく企業（図 7-1 の将来の SME(2)）も出現する。

前者は、自ずから販売機能を保有し、マーケティング能力を高めていき、独自の商品企画から設計、生産、販売までを行なう企業である。この企業は、自社製品の企画開発力を保有しており、アイデアと設計能力を高めていく必要がある。

一方、後者の企業は、ある特化された分野の技術力を高め、生産計画や生産管理、品質管理能力を高め、製品を納入先企業に納入していく事業形態である。現在のเวียดนามでは、納入先候補として外資系企業しか存在せず、これらの企業との取引を拡大し、Vietnam以外の国に立地する工場への納入が可能になることが望ましい。その際には、相対的に労賃が安く、勤勉で豊富な人材が技能を身につけることにより、他の ASEAN 諸国に対する競争力を高めることが可能であると考えられる。

図 7-1 機械・部品産業分野の中小企業の目指すべき方向性（取引先と技術力）

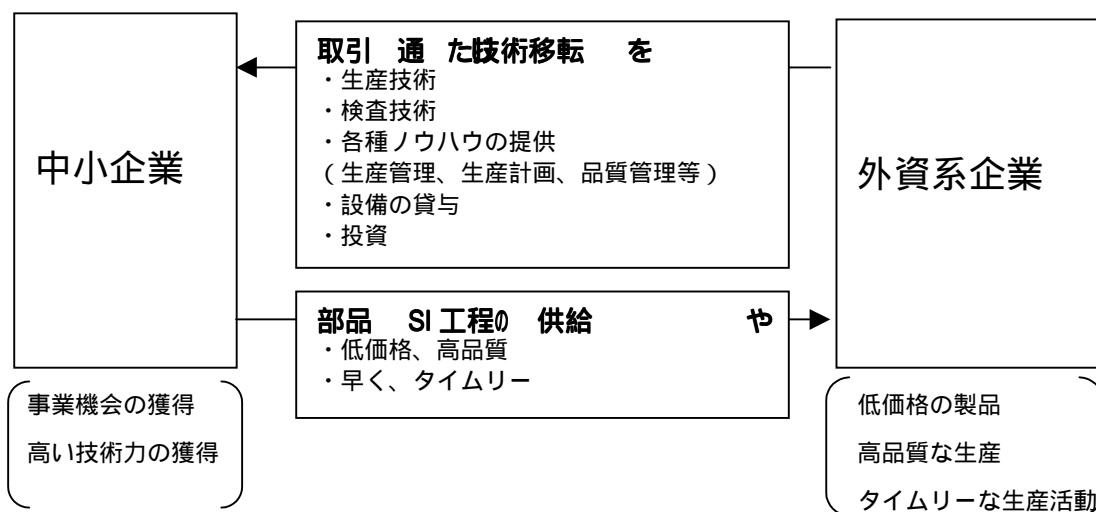


(出所) JICA 調査団

また、直接企業取引を拡大する中小企業の取引先は、当初は外資系企業との取引から始まり、国内企業間の取引を拡大していく。その際、鋳造やプレス加工等の基盤技術的な部分や一部の部品加工に対する事業領域を中小企業が占めていくことが期待できる。

特に、外資系企業は、現状では輸入品や内製している部品を、国内企業に発注することにより、コスト削減とリードタイムの短縮を図ることを目指している。また、外資系企業は、政府から現調率の引き上げを要求されている。先進諸国では、部品生産やSI工程は、小さな企業の強みである小回りを生かして受注に柔軟に対応でき、専門的な技術を保有した中小企業が担っており、これらの中小企業が低価格で高品質な部品生産やSI工程を担い、アSEMBル企業の国際競争力を高めている。外資系企業は、ベトナム国内にもそのような生産体制構築を可能にする中小企業の出現を期待している。一度、取引が開始すれば、外資系企業は取引先に対して、生産技術や検査技術、品質管理や生産管理のノウハウを提供し、さらには、設備の貸与や資本の提供までを実施する。そして、取引先が低価格で高品質な部品やSI工程を速やかに提供し、互いに成長することを目指す。つまり、中小企業は、外資系企業との取引を通じて、総合的な技術力を向上することが可能となる。

図 7-2 外資系企業と中小企業の取引により期待される効果



(出所) JICA 調査団



### 7 - 3 . 中小企業の技術・SI 振興政策

#### 7 - 3 - 1 . 中小企業の技術・SI 振興に必要と思われる支援方策

ここでは、中小企業の技術力を高めるために必要とされる施策を、潜在的なものも含めた企業のニーズに基づき、企業活動の各工程別に取りまとめる。

開発・設計については、現時点ではそれほどニーズは高くないが、将来的には自社での開発意欲もあるため、その際に必要な支援策をまとめた。生産工程については、新規設備導入に関する支援策や生産管理や生産計画に対するアドバイスや人材育成に関するニーズへの対応策を、調達については、現在大きく問題とされていないが、今後の取引拡大を見越してダイレクトリーの作成や調達先の紹介等へのニーズへの対応策をまとめた。検査については、現在ほとんどの企業で十分実施されているとは言えないが、各企業とも問題意識は高く、将来像を目指すためにも必要な方策である。販売については、小売市場に直接販売したり、企業からの修理部品委託への対応が主であり、取引拡大を自ら行なっていくとする企業は必ずしも多くないが、取引先の紹介、展示会の実施といった対応策を示した。

表 7-5 今後必要とされる支援方策

支援工程	支援方策	具体的な支援内容
開発・設計	新商品開発支援 新規技術支援(共同研究、技術交流支援等) 設計能力の保有した技術者の育成	設計能力向上への支援 マーケティングから商品企画に対するアドバイス 技術交流先の紹介・斡旋 海外企業や大学からの技術移転に関する支援 大学を利用した理論と設計能力を身につけた技術者の育成
生産	新規設備導入支援 設備共同利用・レンタル 生産管理・計画支援 品質改善支援	新規設備に対する資金的な援助 最新設備の使い方指導、効率的な利用方法のアドバイス 汎用設備のレンタルサービス(設備の貸し出し) 特殊設備や最新設備の時間利用(共同利用施設) 工場レイアウトや生産工程の標準化等に関するアドバイス及びコンサルティングサービス 生産計画や進捗、納期管理に関するアドバイス・コンサルティング 生産管理、生産計画に関する人材育成 品質改善に関するアドバイス・コンサルティング(5S、KAIZEN等)
調達	調達先の紹介 調達・在庫管理支援	調達先のダイレクトリー作成 在庫管理に関するアドバイス
検査	品質検査の代行	品質評価試験の代行サービス 検査方法アドバイス
販売	取引先の紹介 展示会の実施	取引先、委託内容のダイレクトリー・DB作成 各種展示会の実施

(出所) JICA 調査団

さらに、企業のニーズから見る支援方策の段階的な必要度合いを次表に整理する。短期的には、設備の共同利用や生産管理・計画に関する能力強化による、現在保有する設備の効果的な活用に向けた支援と、品質向上に対する支援内容が中心である。中期的には、調達先や取引先の紹介といった、事業拡大の基盤を作ることへの関心が高い。長期的には、新規の設備導入や開発能力の向上といった生産能力と新商品開発に対する支援への期待が高い。

表 7-6 企業のニーズから見る支援方策の段階的な必要度合い

工程	支援方策	短期 (2005年までに)	中期 (2010年までに)	長期 (2020年までに)
開発・設計	新商品開発支援  新規技術支援(共同研究、 技術交流支援等)  設計能力を保有した技術 者の育成			
生産	新規設備導入支援  設備共同利用・レンタル  生産管理・計画支援			
調達	調達先の紹介  暢達・在庫管理支援			
検査	品質検査の代行  品質改善支援			
販売	取引先の紹介  展示会の実施			

(出所) JICA 調査団

### 7 - 3 - 2 . 中小企業の技術・SI 振興方策

現在ベトナムで実施されている技術・SI 振興策と中小企業ニーズからの技術・SI 振興策とを比較することにより、今後ベトナムで必要とされる技術・SI 振興方策の検討を行なう。短期的には、資金力が乏しい中小企業でも設備や検査を実施できる共同利用機関の設置や多様な取引を実現させる基礎資料となる企業ダイレクトリーの作成および、外資系企業との取引支援を中心とした取引の紹介・斡旋サービス、生産管理や品質管理等に対する研修の充実、工場診断、各種の情報提供を進めていくことが重要である。特に、生産能力向上を目指した「技術支援センター」や、取引の活性化を支援する「SI 取引振興センター」をハノイやホーチミンシティに設立し、これらの機関で、生産管理や品質管理等の研修や各種情報提供も進めていくことが望まれる。また、事業拡大のための工業団地整備等を進めていく必要もある（詳細は、工業用地確保で述べる）。中期的には、外資系企業との取引を推進をする企業間取引の活性化のための本格的な支援の本格的な活動や、設備更新等の資金的な援助、高度な設備利用に対応したアドバイス等を行なっていく必要がある。長期的には、独自の開発能力を高めていくための研修や技術者育成等が必要である。以下に、具体的な方策の内容を取りまとめる。

#### ( 1 ) 技術開発支援

現在の中小企業は自ら製品開発を行なう必要性や意向もほとんど持っていないため、当面はそれほど必要とされない支援策であるが、将来の中小企業の発展には必要不可欠な支援策である。具体的には、技術開発に対するアドバイス、技術移転や共同研究に対する支援が望まれる。特に、技術移転に対する支援については、当面は、外資系企業から国営企業への技術移転の促進を通じて、国営企業へ部品納入等を行なっている中小企業に対して結果的に技術移転されることが期待できる。さらに将来的には、SI や部品産業の中小企業へ海外企業からの技術移転が促進されるように、海外企業の情報を収集して提供すると共に、技術提携を望んでいる国内中小企業の情報を海外の輸出機関や海外の中小企業関連組織（海外の SI 分野や部品産業の工業会や県レベルの商工団体等）へ情報発信して、マッチングのサービスまでを検討していくことが望ましい。

#### ( 2 ) 生産能力の強化

現在も設備を保有しているが、充分に利用していない企業が多い。そのような企業が、自ら保有している生産設備を最大限活用できるような生産計画や生産管理、品質管理等を行なうための、研修や工場診断を行なっていくことが望まれる。また、生産活動を行なっているが、現在の設備では対応できない加工や高度な技術に対応した加工を行なう際に、外部に依頼するところも少なく、対応できない場合がある。そのために、設備の共同利用が可能な、低価格でより高度な技術に対応できるような技術支援センターの設置を進める。これらは、企業が抱えている最大の問題点を解決し、ニーズも高い施策であり、早急に取

り組んでいく必要がある。

### ( 3 ) 品質管理の強化

ベトナムの産業全体に言えることであるが、製品の精度や品質が悪く、さらに自社の製品精度に対する能力の位置づけが判らない企業も多い。技術力がどの程度低いのかの把握・理解なくして、技術力の向上も難しい。そのためにも、製品精度の測定支援や品質管理手法に関する研修や検査代行等が重要性の高い支援策であると言える。そのための機関として、技術支援センターの設立を図る。また、国際規格検査等制度上必要な検査については既存の検査機関の充実を図っていくことも重要である。

### ( 4 ) 取引の活性化

SI 企業を中心とした企業間取引の推進や製品の販売拡大を支援する。ほとんどの国内企業が、全ての工程を自社内で行なおうとする傾向があり、現在はそれほどニーズが高いとは言えないが、外資系企業を中心に、部品購入や加工外注等の企業間取引を活発に行ないたいとするニーズもある。また、企業間取引を行なうことにより、自社の技術力の位置づけを認識させるために、この支援策も早急に取り組むべきである。

### ( 5 ) 各種情報提供

現在の中小企業が知人から入手している市場情報や技術情報を、体系的に提供していくことが必要である。ほとんどの中小企業が知人との付き合いの中でしか情報を入手していないのが現状であり、多様な情報を手軽に入手できる仕組みを整備する必要がある。そのためにも、できる限り早急に取り組むべきである。

### ( 6 ) 人材育成

現在の中小企業は、未だ規模も小さいため、新たな人材確保の必要性は低いですが、事業拡大に伴って必ず必要となるため、今からその人材供給への準備を行なっていくことが望ましい。また、従業員研修については、中小企業の人材は幅広い業務に携わる必要があるので、それらの知識や経験に対する研修を技術振興センター等を活用して行なう。

### ( 7 ) 金融・信用保証制度

中小企業の設備購入のためにも不可欠であり、そのためにも取り組んでいくことが必要である。また、研究開発資金についても、提供の仕組みを整備するべきである。

### ( 8 ) 税制

研究開発や先端設備の導入等新しい取り組みのインセンティブとなるため、中長期的には、税優遇策の導入を行なっていくことが望ましい。

#### ( 9 ) 業種別組織活動の推進

大企業と比較して社会的に弱者である中小企業が集まり、将来的には政府への提言まで行なうための業界団体の設立支援を行なう。組織活動がほとんど行われていないため今後、政策提言を行なったり、各種の活動を行なう中心となるためにも必要な支援策である。

表 7-7 に、これらの体系表を示す。

表 7-7 ベトナムの中小企業における技術・SI 振興のための支援方策体系

大項目	中項目	内容	時期		
			～ 2005	2006～2010	2011～2020
技術開発支援	技術開発へのアドバイス	技術開発を行なう際のアドバイスを実施する			
	技術移転に関する支援	海外企業や大学からの技術移転や国内企業間の技術交流の支援を行う			
	共同研究の促進	各種研究機関や大学、海外企業等との共同研究の支援を行なう			
生産能力の強化	生産設備の共同利用	設備が共同利用できるセンターの設置を図る			
	生産設備利用に関するアドバイス	最新型設備等設備利用のアドバイスをを行なう			
	工場診断の実施	海外からの専門家派遣や国内機関による工場診断を行なう			
	工場拡張・新設に関するアドバイス	市街地立地の中小企業の郊外移転や新設のアドバイスをを行なう			
品質管理の強化	検査設備の共同利用	各種検査設備の共同利用できるセンターを設置する			
	検査設備利用に関するアドバイス	高度な検査設備等の利用方法のアドバイスをを行なう			
	TQM、ISO等の導入促進	TQMやISOと言った品質管理手法の企業内導入を推進する			
	工業標準の整備	TCVN等の工業標準の近代化とISOとの整合性を支援する			
	公的検査機関の充実	QUATESTやDOSTEの検査能力を高め、世界的に対応できる品質検査を実施する			
取引の活性化	企業データベースの整備	中小企業データベースの作成を行なう			
	取引に関する紹介・斡旋	外資系企業と中小企業等企業間取引の紹介・斡旋を行なう			
	各種見本市の開催	中小企業の新規顧客の開拓支援のための見本市を開催する			
	輸出入に関する支援	輸出入手続や相手国の特性等に関するアドバイス等の支援			
	マーケティングに関する研修事業	マーケティング能力を向上させるための研修を実施			
各種情報提供	新規技術・設備の情報提供	新規技術や設備に関する情報を既存文献や海外文献の翻訳等を実施			
	特許情報の提供	国内外の特許に関する情報を中小企業へ提供する			
	市場情報(国内、海外)の提供	国内外の市場に関する情報を収集・分析して中小企業へ提供する			
人材育成	技能者の育成	テクニカール(セクタリーを含む)を充実させ、即戦力となる技能者育成を図る			
	技術者の育成	工科大学を充実させ、製作・設計双方の能力を保有した人材育成を図る			
	従業員の技術教育の強化	従業員の技術教育の機会増大を目指す。多能工等幅広い知識の研修を実施			
	技能検定の導入	機械加工能力や縫製技術等技能者の能力を示す制度を発足させる			
	海外留学制度の導入	海外で技術研修を行なう機会を増大させる			
金融・信用保証制度	設備資金・運転資金の資金調達支援	中小企業金融公庫(案)や信用保証制度(案)の活用を図る			
	研究開発資金の資金調達支援	中小企業金融公庫(案)や信用保証制度(案)の活用を図る			
税制	設備投資優遇税制の設置	設備償却に関する税制優遇を設置し、設備投資を促進させる			
	研究開発優遇税制の設置	研究開発投資に関する税制優遇を設置し、研究開発を促進させる			
業種別組織活動の推進	組合設立・活動支援	情報交換や共同事業等の為の組合設立および活動支援を行なう			
	政府への提言機能の強化	組合が業種共通の問題点や要望を政策決定機関に提言する			

(出所) JICA調査団

「注」: は、各時期においての取り組み状況をイメージした印であり、 が一番重要度が高く、 はそれほど重要度が高くないことをイメージしている。

### 7 - 3 - 3 . 具体的な支援施策

現在のベトナムでは、技術・SI 振興についてある程度の支援サービスが実施されているが、それぞれの機関は独立して支援サービスを実施している。企業からは、どこに行けばどのサービスを受けることができるかが分からず、また、アクセスできたとしても、ニーズにマッチしたサービスを受けられないという問題点が指摘されている。それに対応して、できるだけ一つのところでまとめてサービスを受けられることを望んでおり、また、そこで対応できなくても、どこの機関にアクセスすれば良いかを適切にアドバイスできる機関の設置を強く望んでいる。

ここでは、技術的な支援と取引に関する性質が大きく異なる支援に関して、技術的な支援を行なう中小企業技術支援サービス機関（略称案：技術支援センター）と、取引に関する支援を行なう中小企業取引支援サービス機関（略称案：SI 取引振興センター）の2つの機関の新設を提案する。それらの機関は、現在実施されている支援で十分でないと考えられる支援を中心として行なうこととし、また、現在実施されている支援提供機関との連携を図りながら、紹介サービスも合わせて行なえる機関とすることが望ましい。技術支援センターでは、SI 企業のみならず、縫製、食品加工、木材加工、陶磁器等それぞれの業種に対応することが必要である。また、SI 取引振興センターは、特に SI を対象の中心として支援を行なっていく。

なお、これらのセンターの運営は、公的な支援を受けつつも利用者負担を原則として運営されることが望ましい。

#### （1）技術支援センター

中小企業が抱えている技術的な課題に対して支援を行なうセンターである。ここでは、機械加工を中心としたセンター（SI 技術支援センター）の具体像を述べる。但し、地域によっては、縫製、陶磁器、食品加工、木工等の地域特有の産業集積があり、その地域の産業特性にあわせたセンター設置が望ましい。

##### 1）保有機能の概要

###### < 各種機械設備 >

機械設備を共同利用設備と位置づけて一般に開放し、時間単位で安価な利用料を設定することにより、訪問者が設備を自由に使えるようにする。中小企業が独自に保有しにくい最新型やある程度特殊な設備を設置し、中小企業が保有しない設備での加工を実施したり、今後の設備投資を行なう際の試し利用等ができるようにする。また、その際は、機械設備の利用に関するアドバイスも行なう。また、コンピュータを設置し、CAD 設計や CNC 工作機械へさらに CAM までを含めた指導やアドバイスを行なう。なお、新規設備の利用法に関するアドバイスや研修は、IMI 等 MOI の技術研修機関が実施しており、それらの機関の講師

を利用したり、共同プログラムを実施する等効率的な運営を行なっていくことが望ましい。

表 7-8 整備すべき具体的な機械設備の例(設計・加工関連設備)

短期的に整備すべき機械設備(案)	中長期的に整備すべき機械設備(案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2次元 CAD</li> <li>・ CNC 旋盤</li> <li>・ CNC フライス盤</li> <li>・ 平面研削盤</li> <li>・ 形彫り放電加工機</li> <li>・ 電気炉</li> <li>・ めっき設備(亜鉛等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3次元 CAD</li> <li>・ ターニングセンター</li> <li>・ マシニングセンター</li> <li>・ 成形研削盤、プロファイル研削盤</li> <li>・ CNC 放電加工機</li> <li>・ 真空炉</li> <li>・ めっき設備(硬質クロム、多層めっき)</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

#### < 各種測定機器 >

測定装置を保有している中小企業は少なく、今後のヴィエトナムの工業の高度化を図るためには、製品精度が要求される。中小企業は、ノギス等の簡単な検査設備は各企業が独自に保有することができるが、レーザー測定器等のより高度な設備を独自に保有することは難しい。自社で生産した製品の精度のレベルがどの程度であるのかを把握することが、まず第一ステップである。そのために、支援センターで検査設備を保有し、検査を行ない、その製品の精度レベルを評価すると同時に、検査設備の利用法に関するアドバイスも行ない、技術レベルが向上した企業への検査設備導入のきっかけを与えていくこととする。

現在、各種検査装置は、ISO 等国際的な規格検査や法的検査を目的とした MOSTE 管轄の QUATEST や各人民委員会の DOSTE に存在している。しかし、当初はこれらの機関との設備の共有化等を図りながら、徐々に独自の設備保有を目指していくことも考えられる。また、検査技術や検査方法に関するアドバイスや研修に関しては、共同プログラムの保有等の連携を図りながら、サービス運営を行なうことが望ましい。

表 7-9 整備すべき具体的な機械設備の例(試験・測定関連設備)

短期的に整備すべき機械設備(案)	中長期的に整備すべき機械設備(案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引張試験機</li> <li>・ 硬度測定器</li> <li>・ 投影検査機</li> <li>・ 超音波探傷試験機</li> <li>・ 磁粉探傷試験機</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SEM</li> <li>・ 3D 測定器</li> <li>・ 磁気探傷試験機</li> <li>・ 真円度測定器</li> <li>・ 金属組織検査機</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>

(出所) JICA 調査団

#### < 技術的な研修機能 >

技術的な研修は、現在も大学や MOSTE、MOI に属する技術研修機関で実施しているが、量・質的に十分であるとは言えない。ここでは、既存の研修と合わせて、中小企業に特化したプログラムを作成し、他機関との連携を図りながら、研修を行なう。その際には、センター内に保有している各種の設備を利用した研修を行なっていく。また、既存の研修機



関とは、講師の共有化や共同プログラム実施等の連携関係を維持しながら行なっていくことが望ましい。

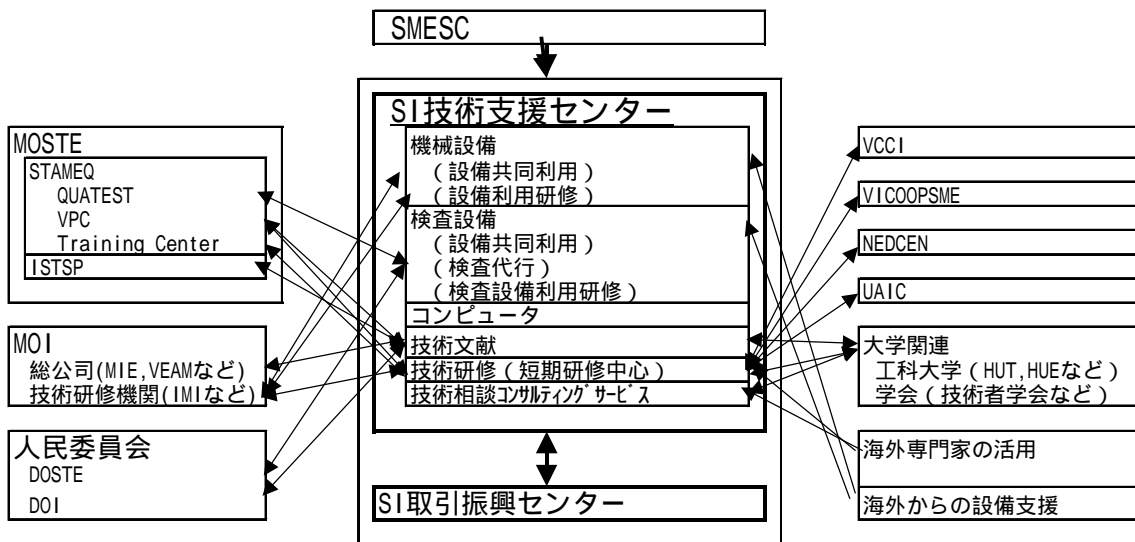
< 技術文献情報（資料室や DB 検索等） >

現在、国内でも、MOI 管轄の総公司や MOSTE の研究者等が、新しい技術や材料、設備に関する情報を収集し、関係者に対して情報発信しているが、中小企業は、技術情報入手する手段がほとんどない。そこで、ここでは、これらの情報を一括して収集し、さらに独自に海外の情報も収集し、DB 化して、自由に検索できるような環境整備を行なう。当面は、MOI や MOSTE の協力を得て、国内にある既存情報の収集から開始し、将来的には、独自情報を収集・分析等も行なっていくことを目指していくべきである。

< 技術コンサルティングサービス >

技術に関するアドバイスを行なう。設計から各種加工や生産方法に関する相談を、技術支援センターに各分野の専門家が待機し、各企業からの相談に対してのアドバイスを行なう。技術コンサルティングは、海外専門家の活用や大学の教授等の協力を得ながら進めていくことが望ましい。

図 7-3 SI 技術支援センターの機能と他機関との連携



(出所) JICA 調査団

## 2) 設立に向けての具体的な提案

### < 設置場所に対する提案 >

まず最初に中小企業が多く存在するハノイ、ホーチミンシティに新設する。次いで、ハイフォン、ダナン等の中核都市に設置し、将来的には、各地方への設置を目指す。また、地域によっては、陶磁器や食品加工等に特化したセンターのほうがふさわしい場合もあり、地域特性を踏まえた機能にしていくことが望ましい。特に、ホーチミンシティは、第6区や10区、11区、タンビン区に、バイク等の修理部品やイミテーション部品を生産している中小企業集積地が存在しており(但し、多くは自営業)、それらの集積地の企業の中には、新しい技術的な取り組みや精度に関する関心が高まりつつある企業も存在しており、このセンターへの期待は大きいと考えられる。但し、企業へのインタビューからみて、既存の試験研究機関は、これまで中小企業に対しては十分な相談・指導を実施せず、高額な民間コンサルタントを紹介していた等不信感を持たれており、新たな独立した組織としての設置を望む声が多い。例えば、HEPZA (Ho Chi Minh City Export Processing and Industrial Zones Authority) が推進しているいくつかの工業団地は、これらの集積地とも隣接しており、HEPZA 自身も、中小企業を支援するセンターの新設に対する関心は高い。また、組織については、SMESC の直轄機関として設置し、MOI の生産設備研修機関 (IMI 等) や MOSTE の研修組織 (VPC 等) や検査機関 (QUATEST) 等の既存組織の活用も視野に入れながら展開することが望ましい。

### < 設置時期に対する提案 >

ハノイ、ホーチミンシティでの設置については、できる限り早急に取り組むことが望ましい。2000年にフィージピリスタディを実施し、2001年に詳細設計、2002年に建設し、2003年に稼動開始というスケジュールが望ましい。但し、最初から全ての機能を保有することは難しいと考えられるため、技術文献情報や技術コンサルティングサービスさらに、研修といったソフト的な支援から開始し、順次、機械設備や検査設備の導入を図ることが望ましい。

### < 指導員や講師等人材に関する提案 >

機械生産設備や検査設備等に関する指導員や研修の講師等は、国内にこれらの専門的な知識や経験を保有した人材は少ないため、設立にあわせて十分に確保することは難しい。当面は、IMI や STAMEQ 等既存の機関からの派遣を受けたり、海外専門家を活用して実施することが望ましい。

### < その他の関連サービスに対する提案 >

これらの機関の研修や各種検査を受け、継続的に実施している企業に対して、信用保証制度や中小企業金融に対するメリットを付与することが考えられる。企業が受けてきた過

去の支援に対する取り組み状況をすべて記録に残し、それを企業に対して証明書として発行する。企業が各種金融支援を受ける際、企業はその証明書を審査機関に提出する。審査機関はそれにより、企業に対する信用を技術的な側面から評価することが可能となり、審査する際に有効な情報となる。

## (2) SI 取引振興センター

中小企業の取引を支援するセンターである。現在中小企業との取引意欲があるのは、多くが模索段階にあるものの主に外資系企業であり、当初は外資系企業との取引支援から開始し、その後中小企業間の取引支援、さらに国内大手企業との取引支援へと拡大していく。また、海外取引支援についても、現在国内の機関としては VCCI を中心として、海外の機関としては JETRO や KOTRA 等が実施している。これらの機関との連携を図りながら、海外市場の開拓も合わせて行なうこととする。

### 1) 保有機能

#### <取引先の紹介・斡旋>

発注を希望する企業が、この機関に問い合わせると、この支援センターが保有するダイレクトリーをもとにして、受注先候補企業を数社抽出して、発注を希望する企業に対して紹介・斡旋を行なう。この支援センターが保有するダイレクトリーには、企業名や企業の連絡先だけでなく、保有する設備内容や得意とする技術内容、生産体制や検査体制等について把握されていることが望ましい。また、中小企業の事業内容は、日々変化しているため、常に更新する仕組みを整えておく必要がある。

発注先としては、現地調達率の引き上げやコスト低減に関心が高い外資系企業を当面のターゲットとして、国内取引の活性化を図り、順次中小企業間や国営企業等大企業との取引支援、さらに海外との取引支援まで拡大することを目指すことが望ましい。特に、ヴェトナムに立地した多くの外資系企業は、これまでヴェトナム国内企業から営業を受けたこともなく、取引先候補企業にコンタクトするにも、ダイレクトリーも十分に整備されていないため、口コミで情報を収集し実施している。

また、技術情報や保有設備のダイレクトリーをもとに統計を作成し、その結果をダイレクトリー登録した企業へフィードバックすることにより、各企業が保有する設備や技術レベルが登録企業の中での位置づけを把握できる。企業としては、今後の技術力向上に関する参考資料となる。さらに、その分析結果から各企業が抱えている技術的な問題が抽出され、その結果をもとに SI 技術振興センターの支援内容の改善に反映させていくことも期待できる。

表 7-10 企業ダイレクトリーとして把握すべき項目案

大項目	項目	備考
企業属性	企業名、設立年 資本金、売上 従業員数 生產品目	多くのダイレクトリーで把握している。ヴィエトナム国内のリストもこのレベルのものはある。
保有設備	機械設備の種類 (旋盤、フライス、めっき、プラスチック成形等) 機械設備の台数 設計設備 (手書き、2D-CAD、3D-CAD)	ヴィエトナムではほとんど把握できていない。日本の工業会等の企業リストでは記載されていることが多い。
技術レベル	ISO 取得状況 保有特許数	(同上)
得意技術 (プリアの場合)	加工の種類 (打抜、切断、曲げ、絞り、深絞り、張出し、等) 加工設備 (クランク、偏心板、リソ、油圧、サーボモータ等) 対応できる材料 (軟鋼、アルミ、銅、ステン、プリコート材、塗装鋼板、高張力鋼板、等)	ここまで把握した企業リストは現在、存在しない。発注側は、打診する際の問い合わせ内容をカバーする。但し、技術分野ごと異なるため分野ごとの把握が必要である。

(出所) SI-High Way パソネット(野村総合研究所、広島県産業振興公社作成)を参考に JICA 調査団

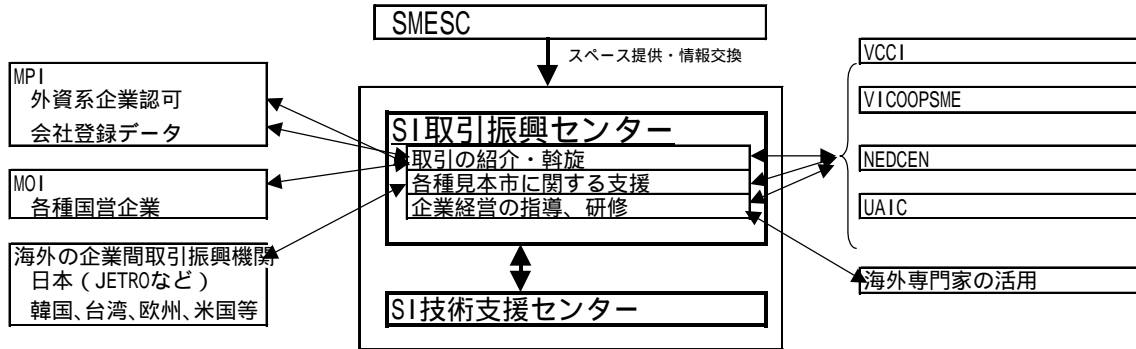
< 各種見本市に対する支援 >

この組織が SI 振興見本市を主催し、SI 企業が自社製品や技術を出展し、商機の獲得、新規顧客の開拓、外資系企業とのビジネスチャンス拡大への支援を行なう。その際には、出展費用に対する一部費用負担や演出支援、さらに関連シンポジウムの開催等を行なう。その際は、VCCI、VICOOPSME、UAIC 等の国内機関と共に、JETRO 等の諸外国の貿易振興機関との協力を得ながら実施することが望ましい。また、海外で実施される見本市への出展に対する支援も合わせて行なうことが望ましい。

< 企業経営に関する指導や研修 >

企業経営や会計処理、マーケティングに対する指導やアドバイス、さらにそれらに関する研修や企業診断も行なう。これらのサービスに関しては、現在も VICOOPSME や NEDCEN、VCCI 等で行われているが、共同研修プログラムの実施や講師の派遣等これらの機関との連携を図りながら、SI 企業向けのサービスとして特化した内容のサービスを充実させる。

図 7-4 SI 取引振興センターの機能と他機関との連携



(出所) JICA 調査団

## 2) 設立に向けた具体的な提案

### < 設立時期 >

まず最初に、外資系企業をターゲットとした取引先の紹介・斡旋を行なうことを目指しているため、外資系企業の立地が多いハノイとホーチミンシティの双方に設置し、順次地域を拡大していく。このセンターの設置は、新たにヴィエトナム進出を検討している海外企業にとっても利点があり、単なる現地調達率を高める指導だけでなく、国内の機関として取引先を紹介することにより、誘致企業数の増加も期待できる。さらに、製造業の間での企業間取引の習慣が広まるに連れて、国内企業間との取引支援も合わせて行なうようにする。設置時期は、2003 年頃とし、設置前から、企業のダイレクターリー作成準備を行なっていく必要がある。その際には、現在 MPI や VCCI、VICOOPSME が保有しているダイレクターリーを最大限活用しながら行なうことが望ましい。また、組織については、SMESC の直轄機関として設置し、既存組織と連携を図りながら展開することが望ましい。

### < その他の付加サービス >

企業診断や企業経営に関する指導を受けている企業に対しては、今回の検討で別に提案している信用保証制度や中小企業金融に関するメリットを付与することも考えられる。企業診断を受けた企業や経営に関するアドバイスを受けた企業に関してのデータは、このセンターに蓄積されており、それを企業に対して証明書として発行される。企業は、各種金融支援を受ける際に、審査機関にその証明書を提出する。それにより、審査機関は企業の過去の事業の取り組み状況を確認することができる。

表 7-11 技術支援センター・SI 取引振興センターの具体的な展開スケジュール（案）

センター名	内 容	2000-2003	2004-2005	2006-2010	2011-2020
技術支援センター	施設整備 (H/AI・ホーチミンシティ)  (中核都市)  (地方都市)	F/S、設計、完成	F/S、設計	設備充実(第2期)  完成  F/S、設計	設備充実(第2期)  完成
	技術情報	国営企業の既存情報の収集	海外情報収集 (国内にある海外機関より)	各種情報の分析加工	独自情報の収集・分析
	技術研修内容 (主要なプログラム)	QC 研修	TQM ISO 関連	設計	開発
	施設数	2ヶ所 (H/AI、ホーチミンシティ)	3ヶ所程度 (ダナンを追加)	10ヶ所程度 (地方中核都市)	20ヶ所程度
SI 取引振興センター	DB作成の対象企業	H/AI・ホーチミンシティの企業	H/AI、ダナン等 中核都市の企業	その他の都市の企業	(データの充実・更新)
	斡旋先	外資系企業を中心	(同左)	外資系企業 国営企業 ASEAN 進出の外資系企業	(同左)
	展示会開催場所		国内展示会	国内展示会 海外展示会	(同左)
	市場情報の対象	国営企業の既存情報の収集	海外情報収集 (国内にある海外機関より)	各種情報の分析加工	独自情報の収集・分析
	拠点数	2ヶ所 (H/AI、ホーチミンシティ)	3ヶ所 (ダナンを追加)	10ヶ所 (地方中核都市)	20ヶ所

(出所) JICA 調査団

## 8 .人材育成・経営高度化支援

## 8 . 人材育成・経営高度化支援

### 8 - 1 . 現状

ヴェトナムにおける一般的教育水準は、その 88%と高い識字率（対労働人口）が示すように、全体としては高く、総合大学、カレッジも 100 校を超える。しかし、産業・企業に求められる経営管理あるいは職業訓練等の専門的な教育についてはその需要に十分に correspond していないのが現状である。

ヴェトナムでは、長期の一般教育を教育訓練省（MOET）が、長期の職業訓練教育は労働・戦傷者・福祉省（MOLISA）が主幹となって進めている。さらに工業省（MOI）を始め各政府機関が自らの学校あるいは研修施設を持っており、これらが比較的質の高い教育を提供している。このほか婦人協会、青年団体、軍人団体等が主要都市あるいは各省に訓練施設を保有し、会員あるいは会員以外にも向けて数多くのサービスを提供している。さらに、これらの各施設の他に非政府組織（NGO）、さらには大学などが短期の教育を行っている。

ここでは中小企業振興の視点から重要となる 1) 経営者・管理者教育、2) 技術・技能教育の視点から概況を見る。この中で技術・技能教育についての課題と対応については技術・SI 振興の項で述べる。

#### 8 - 1 - 1 . 経営者・管理者教育

経営者・管理者教育の必要性は行政担当者に認識されているものの、市場経済化に向けての系統的な教育は十分でない。特に、計画経済から市場経済への移行期であり、近代的市場経済の経験も浅いこと、加えて、教育提供者側の能力の問題もあり、経営者・管理者教育は具体的な問題解決に向けてより、理論的な教育が中心となっている。特に、環境問題、品質・標準化問題、知的所有権問題等の応用的側面からの教育・研修については、海外からの資金援助を受けて、その中で指導者を招聘して実施されるものが多い。

長期の管理者教育として代表的な MBA の卒業者は、海外で取得するものを含めて年間 1000 人程度輩出されていると推定され、特に海外留学あるいは越僑の高度教育受講者は合弁企業への就職を好む一方で、近年起業に向かう現象が出始めている。また、市場経済への移行期である現在、企業経営者あるいは従業員全体に近代経営管理教育が必要とされ、これらは下記の方法で提供されている。

経営者あるいは管理者の教育は一週間から 3 ヶ月の間の短期コースが中心である。ごく希に 3 ヶ月以上続くものも存在する。

この種の教育は、各省庁の運営する経営管理学校と、地方省あるいは NGO、大学、カレッジの運営する各種の研修組織により提供されている。全体としてこの種の新しい市場経済システムに合った人材育成教育は、ドイモイ政策導入以降盛んに行われはじめた。ここ



での教育が市場経済化の進展の中で果たすべき役割は大きい。

各省庁あるいは省庁下の国営企業が運営する経営管理学校では、市場経済化に対応した経営手法や、新たな経営技術が教えられている。ドイモイ政策導入以前、これらの学校は国営企業職員にする教育に大きな役割を果たしたが、ドイモイ政策以降、特に近年の国営企業改革の流れの中で、各社が独立採算を求められ、国営企業の外からもそれぞれのレベルの受講者を受け入れ、経営管理を含む長期職業教育を行うものも出現してきている。

大学やカレッジにおいても、従来からのフルタイム、あるいは夜間等のパートタイム、あるいは遠隔教育等を通しての長期教育に加え、近年、短期のマネジメントコースに力を入れてきている。その中心はハノイ経済大学、ハノイ工科大学、ホーチミン経済大学、ホーチミン工科大学等の代表的な大学が提供するプログラムである。これらの受講者の内訳は、経済的・時間的負担の問題もあり、多くの場合、合併企業等からの参加者が70%以上を占めているのが実状と見られるが、正確なデータは主催者も十分によっても把握されていない。

非政府系企業への教育は主に非政府組織で行われているが、それらの代表的なものは、VICOOPSME傘下のNEDCEN、VCCIのSME-PC、青年組織によるYOUTH-CENTER、1200万人が参加する女性組織によるWoman-Center等がある。ただしVCCIを始めとして各組織のサービスが非国営企業職員を対象を限っているわけではない。

また、これらのどれをとっても中小企業の経営に焦点を当てたコースは少なく、不定期的で、外国からの援助が存在する場合に随時実施されているものが多い。また、教官・指導員、実行予算の制約等から、定期的かつ継続的に行われているものは希であり、ここで活用される教官には多様な形態がある。第1は外国人の教材と教官で実施されるもので、多くのケースが何等かの形で海外の組織の支援を受けて行われている。第2は国内の教官で実施されるもの、そしてこれらを両者の組み合わせで行われるものがある。そうした中でも中小企業に焦点を当てたもの、民間企業振興を視野に入れたものの主なものを以下に述べる。

#### VICOOPSME (全国合作社連合評議会) Training System

ハノイに非国営企業経営管理研修センター (Training Center for Management of the Non-State Enterprises) と、全体としての、教育研修・経営支援活動のマネジメント機構 (NEDCEN : The Center for Development Support of Cooperatives and Non-State Owned Enterprises) を持っている。その他42の地方のProvincial Promotion Centerで300人のスタッフを持ち、研修とコンサルティングサービスを展開、さらにハイホン、タンホア、ダナン、カントーの4個所で技術職業訓練の機能を持っている。

NEDCENとしては累積で81コースを提供してきており、1998年は11のコースで約3000人を教育し、その30%程度が地方の人民委員会を含む政府の職員や共産党員、残りが企業

関係である。その多くは数ヶ月の短期コースで、トピックとしては

- ・ 合作社と中小企業の経営管理の基礎的考え方に関連するもの
- ・ 経営者の経営技能に関するもの
- ・ 輸出入、財務等の経営技術に関するもの
- ・ 起業家教育

等がある。

#### VCCI (Vietnam Chamber of Commerce and Industry) SME Promotion Center

ハノイを含め9個所で研修プログラムを組織している。VCCIの主催するコースは海外組織との協力で展開されるものが多く、その折々に、海外からの支援と必要性を持つテーマ、例えば縫製デザイン、VAT制度導入、原価会計、環境対応策等についてスポット的に取り上げられている色彩が強い。ここでもVICOOPSMEと同様にコンサルティングデスクを設けており、現在17名が指導に当たっている。また、内部職員で対応できない問題には外部のコンサルタントを随時招聘している。この他財務関係の教育プログラムとしては、このセンターとは別のVCCI組織であるFinancial Departmentにおいて、会計・財務分野の連続的な研修あるいはアドバイスサービスを提供している。SME Promotion Centerとしてはここ2-3年で約200名体制を整える事を目指し、全国の80%の中小企業が、数時間内にサービスにアクセスできる環境を整える姿勢を関係者は表明している。

#### Viet Nam Women's Union

中小企業の支援の一貫として、海外を含めての企業視察のアレンジなどの他、女性経営者向けの起業家教育講座開催等、海外の支援を受けて個別的なプログラムを提供している。この協会が中心となって全国女性経営者クラブの組織運動を展開し、約10のクラブが結成され、新しい経営・市場テーマの勉強会や、交友会を開催している。

#### STAMEQ ( Directorate for Standards and Quality)

( 科学技術環境省 ( MOSTE ) 傘下の一組織 )

技術に関係した経営管理教育として、ISO9000を中心とする生産性向上、品質管理、標準化の面での教育・研修プログラムを展開している。中小企業にフォーカスしたサービスとして、従来からSTAMEQの中心的研修事業部門であるTraining Center、同様に生産性啓蒙・研修のVietnam Productivity Center等と相互協力の下に、Small and Medium Enterprises Development Support Center(SMEDEC)が1994年に発足し、中小企業に対し技術関係を中心に支援している。

## 8 - 1 - 2 . 技術・技能教育

ヴェトナムにおける技術・職業の訓練に係る長期訓練機関は1998年で約740校あり。これらは中等職業訓練校( Secondary Vocational School )そして技能教育校( Craft Teaching School )である。

技術・技能教育は技術レベルを主にワーカーと、セカンダリーワーカーそして、エンジニアの3つに分けて提供されている。

ワーカーは主に中卒者を対象として技能教育高で約2年の教育を受ける。なおこれらのワーカーはMOLISAにより7段階に分けられている。技能教育高( Craft-Teaching School )に入ろうとする学生は減少が続き、その卒業生は1980年代末の7万人代から近年は3万人に減少している。学校の数としては約170あるが、このうちで工業技能に関連あるコースを提供するものは70施設程度である。

セカンダリーワーカーは高卒者に対して中等職業訓練校( Secondary Vocational School )で教育をされたもので、ワーカーの7段階レベルとともに、現場のマネジャーとして現場の監督や品質管理ができる人間として評価されている。現在約250校あるこの学校の中で、約100校を関連省庁が運営しており、残りが地方の人民委員会の運営になる。この中の40校で製造業に関わる技術的な教育が実施されている。先のワーカーレベルでの教育に比較すると、セカンダリースクールへの入学者は微増気味で5万人の規模である。これらの学校の生徒数の推移を表に示す。

表 8-1 中等職業訓練校と技能教育校の生徒数

学校年度	中等職業訓練校		技能教育校	
	総生徒数	新卒採用者数	総生徒数	新卒採用者数
1986-87	52,984	47,198	119,783	52,854
1987-88	57,799	48,855	102,043	56,956
1988-89	55,277	39,220	118,083	70,055
1989-90	53,245	37,763	92,485	74,504
1990-91	51,194	41,111	105,083	71,388
1991-92	54,682	40,538	77,395	29,841
1992-93	49,474	37,575	78,956	35,893
1993-94	46,417	33,570	46,498	23,882
1994-95	66,685	44,435	62,614	34,000
1995-96	69,057	48,938	79,488	24,087

(出所) : Pham Minh Hac “Vietnam’s Education – The Current Position and Future Prospects” (The Gioi Publishers, 1998)

一方、エンジニアは大学を卒業した者で、設計開発や研究に従事出来る人である。現在約 60 ある大学の中で工学系の授業を提供するところはわずかで 11 校である。総合的な工学大学はハノイ、ホーチミン、ダナンの 3 校であり、その他は専門の工業大学である。これらの長期教育のほかに短期的な教育・訓練あるいは職業指導を提供する施設は、MOLISA が直接管理する施設、婦人団体、農民団体の設置する専門センター、さらに民間の専門センター等数百個所を加えると、全国で 1,000 個所程度の訓練施設がある。但しこれらの施設で工業関係に的を絞っているものは稀で、中小企業経営者による内容の評価も低い。こうした事もあり、ADB の調査による下記のデータが示すように、技術関連の労働者は不足状態であり、今後もその状況が続くと見られている。

表 8-2 技術労働者の需給ギャップ予測

(万人)

	1998	2000	2003
技能労働者需要	663	765	998
技能労働者供給	394	428	479
技能労働者不足	269	337	519

(出所) ADB の TA No.2671-VIE: Technical Education Project による調査結果に基づく

民間の中小企業は、多くの場合、雇用条件面での制約から、高度の技能労働者の雇用は不可能と考え、また、現状での職業訓練校からの卒業生に多くを期待していないのが実状である。むしろ一般教育を受けた高校卒業生を実践で訓練することに重きを置いている。

## 8 - 2 . 課題

ヴェトナムの教育については、1993年の党中央委員会第14総会で「教育・訓練の継続的革新運動」が決議されたように、教育・訓練に関連する全般的課題としては広く認識されている。一般教育の水準も十分ではなく、初等・中等教育の時間数が少ないこと、並行して高等、大学教育への就学率の低い事も問題であり、前者が41%、後者が3%で、他のアジア諸国に比較して低い。これまで国際機関や海外の調査機関が、ヴェトナムが抱える様々な問題の根幹として教育問題を指摘し、あらゆる段階・分野における教育の改善が指摘されている。

表 8-3 1995-96 年度における教師の基準達成率

	小学校	中学校	高校	職業訓練校	専門学校
基準達成率(%)	70.72	83.88	93.31	51.8	78.7

(出所)MOET Information Center on Education Management(1996)

表 8-4 ベトナムにおける労働者需要の見込み(1997年調査による推定)

	1998		2000		2003	
	百万人	%	百万人	%	百万人	%
総労働者需要	37.8		40.2		43.9	
(1)農業	24.6	65	24.9	62	24.0	55
(2)非農業	13.2	35	15.3	38	19.9	45
非農業労働者のうち						
①大卒レベル	2.65	7.0	3.06	7.6	3.99	9.1
②技能労働者	6.63	17.5	7.65	19.0	9.98	22.7
③非技能労働者	3.98	10.5	4.58	11.4	5.99	13.6

(出所)ADBの TA No.2671-VIE:Technical Education Project による調査結果に基づく

特に、産業に関連した視点からすれば、量・質の両面で課題がある。国際化社会のもとでの市場経済化対応の強化が望まれ、これまでの数学、科学、語学の重視から、これらに加えて、問題解決型、新しい技術、経営技術を踏まえた創造的技術育成に向けての教育が望まれる。計画経済から市場経済への移行の中で、かつ民間企業も十分に産業構造の中に組み込まれていない現状で、国内に市場経済化の企業経営の経験者が極めて少なく、経営者教育を担える人材も少ない。たとえば、縫製産業で求められる、グローバルサプライチェーンに統合されたQR(クイックレスポンス)システムのような新しい経営技術・仕組みのマスターはもとより、市場経済化への対応に向けての近代経営基礎技術の導入・転換等を内容とする質的側面の改革と、これらを豊富に供給する量的な施策が必要である。一方技術を中心とする職業訓練からすれば、物理的に見てスペースは比較的豊富に存在するも

の、一層の量的な整備と、質的な改善を加えられた施設の拡大が特に重要となる。しかし、技術分野での人材の量的な確保に向けては、現在のベトナムの発展段階で既に現れている、学生・生徒の「理科系離れ」の現象の問題も大きい。

第6次5ヵ年計画（1996 - 2000年）の中で、現在のMPIが作成した2010年までの長期計画において、職業訓練について下記のような点が課題として上げられている。

工業化の過程で必要となるプロフェッショナル労働力の割合を、現状（1995年の計画時）の11%から、2000年に18-20%、2010年には31-35%へと引き上げる。

5-10年は核となる学校(10-15%)に対して資金・施設面での重点的に強化し、国際的水準を目指して教育の質の向上を図る。

指導者のレベルを上げる。具体的に中等職業訓練学校を含む高校レベルの教師は高等教育を受けたものとし、そのうち3-5%は大学院卒業とする。

職業訓練は、その時の人材開発需要に基づいて目的・カリキュラム・内容・方法を検討・実施し、短期的訓練も実施していく。

これらの計画の達成状況については把握されていないが、特に政策実践の状況からはみると、大きな進展を見せたとは推測しがたい。この策定時からの大きな変化として、1996年に政府直轄の総局であった職業訓練部門がMOETに移されていたが、職能教育強化に向けて、1999年改めてMOLISAの総局に移動した経緯がある。

ただ、中小企業振興の視点から見た場合、供給側が豊富になることによって全てが解決するわけではなく、需要者側（企業側）の問題も大きい。すなわち、受け手の側に受講する環境が十分に備わっていない場合も多い。経営者自ら、あるいはその家族の教育に対する意識は存在するにしても、こと従業員に対する教育については1)教育コスト、2)被訓練者の受講後の処遇に関連する問題を指摘する経営者も多い。ただ、比較的成長を遂げている企業の経営者の場合、新技術に対する継続的な投資と並んで、教育の重要性を強調している。

#### 教育コスト（費用・時間）の負担能力

セミナーあるいは訓練の受講費用は、一般的には一日5万VNDから10万VNDの水準のものが多い。ワーカーの月間給与が50万VNDから100万VNDとした場合、さらに教育に参加する事による労働投入機会損失を考えると、中小企業にとっては苦しいと多くの経営者が言葉にしている。それだけに民間の中小企業社員を教育に向かわせるには、費用を徴収するのではなく、様々な形でインセンティブを与える形のアプローチの積極的採用無くして、底上げが難しいのが実状である。事実海外機関が提供している職業訓練プログラムも、一日5万VND程度の報酬が参加者に与えられているし、各種のワークショップへの招聘に際しても、交通費等として5万VNDから、10万VNDが支払われているケースが多い。

価格の代表的なケースとしてハノイ工科大学、ホーチミン工科大学におけるいくつかのコースの価格を示す。

表 8-5 経営管理コースのセミナー参加費

(単位：千 VND)

コース名	ハノイ	ホーチミン
事業計画 (1 週間)	250	350
原価会計	200	250
縫製設計	250	300

(出所) JICA 調査団

#### 被訓練者の処遇 (教育提供後の合弁企業等への転職)

一方、経営者の中には、被教育者が研修後に他社へ引き抜かれる、あるいは経営者教育を施した場合、経営者の立場が脅かされると感じるものも存在している。その為に、技術職業訓練の研修は、その効果が直接見えやすく、受講後に経営権を脅かされる可能性も低い事から従業員を派遣する一方で、経営管理者のコースに対しては消極的な姿勢が見られた。

こうした背景から各種の経営者教育、職業訓練教育の多くは、参加者の 50% 80%が国営あるいは合弁企業からで、民間の中小企業からの参加は少ない。但し、合作社の経営近代化を含む、非国営企業の経営者指導育成を目的に 1992 年に設立された NEDCEN では、年間 3,000 人程度の教育が行われている。

一般的な中小企業の教育に対する消極性の背景には、当然、効果が上がるような質の良いコースが存在しない、あるいはその効果を予想する事ができない事も一因であり、現象としては教育・研修活動が中小企業には十分定着していない状況である。

こうした実態からすれば、管理者教育、技術・技能教育の両面における最大の課題は対中小企業の教育・訓練において、質の良い教育・訓練の提供をベースに、

(教育・経営高度化サイクル)

受講のきっかけ

高い教育効果

経営者の本人及び従業員の教育価値認識

新たな受講へのモチベーション

の流れを如何に作り上げるかも大きな鍵である。

以下、ここでは経営管理者教育を中心に纏める。技術・技能職業訓練の具体的な課題については技術・SI 振興の部分で記述する。

中小企業の教育・研修関係組織の推定によれば、中小企業の中でも非国営の中小企業の経営者の中で大学卒業者の比率は 20%程度で、70%が中学あるいは高校の卒業生であると推定している。この事は絶対的な教育水準向上に加え、新たな市場経済システムへの移行への適合教育も含めて、潜在的な教育・訓練の需要を示している。

人材開発に向けて、解決されるべき政策課題は下記の通りである。

現在、ヴェトナムの中小企業教育あるいは職業専門教育といった視点から、その具体的な需給の展望、開発プログラム、関連機関の連携、そしてこれらを統合・支援する政策が欠落している。

中小企業の数として、潜在的な法人である自営業者を含めた場合、多くの教育ニーズが存在している。この潜在的なニーズの実態を、顕在化していない量的、質的ニーズも含めて総合的に把握し、人材開発計画に反映されなければならない。

特に市場経済・国際競争の中での必要な高度技術の意味が、教育者の中で語られる事が少ない。さらに生産技術あるいは高度技術者教育についての認識が低い。

中小企業の経営者には、国営あるいは大企業と異なり、財務、生産、販売、人事など経営に関わるすべての分野に実務的な面も含めて理解することが求められる。さらに、ヴェトナムに急激に押し寄せる国際競争の波、そして市場経済化というパラダイムの異なる場面に対応する経営管理教育が必要で、先ずその為の指導者の養成が重要でかつ難しい。

教師、指導者、現場指導者などが質的にも、量的にも欠けている。これらの指導者の再教育という視点での認識も弱い。



これは末端企業の人材開発に向けての指導者の養成はもとより、教育パッケージ、教育方法というソフトウェアの部分についても認識がなされ、統合的な計画が作成されるべきである。

教育教育プログラムの提供、中でも市場経済化のもとで必要となる教育の提供は、供給能力の問題もあり、地域的広がりとして現在ではハノイ、ホーチミン市等極一部の都市に限られている。また時間帯も中小企業の従業員の時間の自由度からすれば多様性に欠けている。両面からの充実が求められる。

教育施設の質的な充実が求められる。この事は特に技術・技能的な訓練において強調されなければならないが、あわせて、管理者教育においてそのベースとなる技術としての情報技術あるいは教育自体を効率的に展開する道具として、情報機器の充実が求められる。

また、これら供給サイドを中心とした課題に加え、中小企業サイドを積極的に教育・訓練に参加させる仕組みが必要となる。この点では

中小企業へのコスト負担の軽減

教育・訓練に向けての誘導のメカニズムの開発

経営管理教育効果の啓蒙

が求められる。経営・管理者教育については、技術・技能教育と異なり、前もって教育の直接的な効果を感じさせる事が比較的難しく、如何に最初の受講のきっかけを作るかに工夫が求められる。受講希望者が拡大するプロセスとして、現地場面での効果が受講者本人及び周辺により認識され、それがさらにその周辺の人々にも波及していくことが必要である。幅広い普及には、振興機関などからの啓蒙活動と同時に、現場からの経験を踏まえた盛り上がりが見られる事が求められ、地道な努力と時間を要する仕事となる。

### **8 - 3 . 人材育成・経営高度化支援に関連する施策**

#### **8 - 3 - 1 . 中小企業人材総合開発計画策定**

市場経済化のもとで、その主役である人材を如何に強化、供給していくかについて、総合的な計画を指導者育成計画、施設・設備計画、普及プログラムの形で早急に作成する事が求められる。この中で中小企業向けの経営管理者、技術者の人材開発を一つの視点とすることも重要である。この視点は中小企業のみに関連する施策ではないが、MOET や MOLISA などは、自ら馴染みの薄い、1) 経営科学、2) 財務管理、3) 生産管理、4) 高度技術等、に関連する具体的なニーズを投げかけることができない。このニーズは本提案の中にある中小企業の現場に近い中小企業振興庁が企画の仕事の一環として、率先して実施しなければ、他に具体性を持って出来るところは少ない。

### 8 - 3 - 2 . 中小企業振興人材育成プログラム

中小企業の支援を担当する官庁、地方人民委員会の窓口スタッフは、親しみやすさがあることが必要条件である。何でも相談を受けてこそ、それを通してさらに中小企業の持つ悩みを把握し、次の施策を考えていくことが可能となる。これまでの管理という公務員に多く見られる姿勢を、支援という下から支える形に変えていかなければならない。それに加え当然中小企業の経営に関連する様々な知識・ノウハウを持っていることが望まれる。この知識・ノウハウはすべてが不変のものではなく、企業内外の経営環境が変わることによって変化する為、継続的な勉強も望まれる。丁度、計画経済から市場経済へとゲームの論理が変わり、法制度も頻繁に変わることによって象徴されるようにである。このプログラムの実践は、これまでも非国営企業に近いところで活動し、あわせて政府関連職員の教育を実践してきた NEDCEN のような特色を持つところからの実施が好ましい。

この教育の目的は行政の中に幅広く中小企業に関連する知識・情報を広め、行政全体としての支援能力を高めようとするもので、具体的には、(1)関連行政担当者向けの中小企業への理解促進の為の基礎的な教育、(2)ワンストップ・アドバイザー・デスク担当者に対する業務研修となる。

この計画立案・実践については中小企業振興庁の企画と予算的支援のもとに、先ず地域の広がりも持つ NEDCEN を中心に展開される事が想定される。

### 8 - 3 - 3 . 診断・指導事業創設

診断・指導事業は中小企業の経営高度化を公共セクターからの支援をきっかけとして図って行く仕組みである。診断・指導を提供しながらその結果として 1) 経営高度化、2) 事業発掘、3) 金融支援を行い、トータルで成果に結び付けることによって、先の教育・経営高度化サイクルを完成させたものである。この成果が、中小企業への基礎的な管理体系の導入、工場管理の高度化を推し進め、併せて、そうした努力の効果を認識させることとなった。(図 8-1 参照)

今般の企業訪問においては、工場の専門家からすれば、簡単な整理整頓、在庫管理、レイアウト変更が、収益向上につながると観察されたケースも多かった。加えて、ヴェトナムにはこれまでより厳しい国際環境が急激に迫り、一方で産業・企業が計画経済の仕組みの慣性を残しているという事情の中で、経営管理技術が低水準に留まっている。こうした事から、日本に診断・指導制度が導入された時期以上に、今この種の仕組みの導入によって中小企業の経営能力高度化支援に多角的にアプローチすることが求められる。

こうした形態での事業は MPDF (Mekong Project Development Facility) が既に約 50 人の指導員体制で実施しているが、このプロジェクトからの経験も重要な資産である。

診断・指導の事業は 1) 診断・指導資格者育成、2) 診断実施、3) 診断事業促進の 3

つのプログラムからなる。推進母体は中小企業振興庁であるが、中期的な実施組織としては、中小企業振興庁あるいは地方人民委員会下の DOSMEP（新設）からの支援と、企業からの一部負担を想定しながら、VCCI、VICOOPSME 等の NGO 団体のアドバイザーの拡大・活用が望まれる。

#### 診断・指導資格者育成

現在の NEDCEN、MOSTE に属する STAMEQ の SMEDEC や Training Center、さらに VCCI 等の持つアドバイザー機能をベースに資格者の育成を図る。全国的な展開可能性が高く、末端の中小企業への親密度も高い NEDCEN、TQC・標準化および生産性技術等の工場運営や品質検査等に関する指導の経験を持つ STAMEQ、市場経済化のもとでのマーケティング等の経営技術に明るく、サービスイメージの高い VCCI のそれぞれから診断・指導資格者の候補者を募り、2000 年から育成を開始し、2 年間に 200 人を養成する。診断・指導の分野に工業あるいは流通・商業など専門性を分けられようが、NEDCEN からは両面での経営全般、STAMEQ からは工業、VCCI からは流通・商業分野といった専門性を持つ資格者が多く輩出される事が望まれる。この育成の取りまとめは中小企業振興庁内に設置を提案している指導部門内におく。この指導者には研修の実施だけではなく、ヴィエトナムの現地事情にあった診断パッケージ、ツールの開発およびデータベース開発等の指導を受けることも想定される。

#### 診断・指導実施

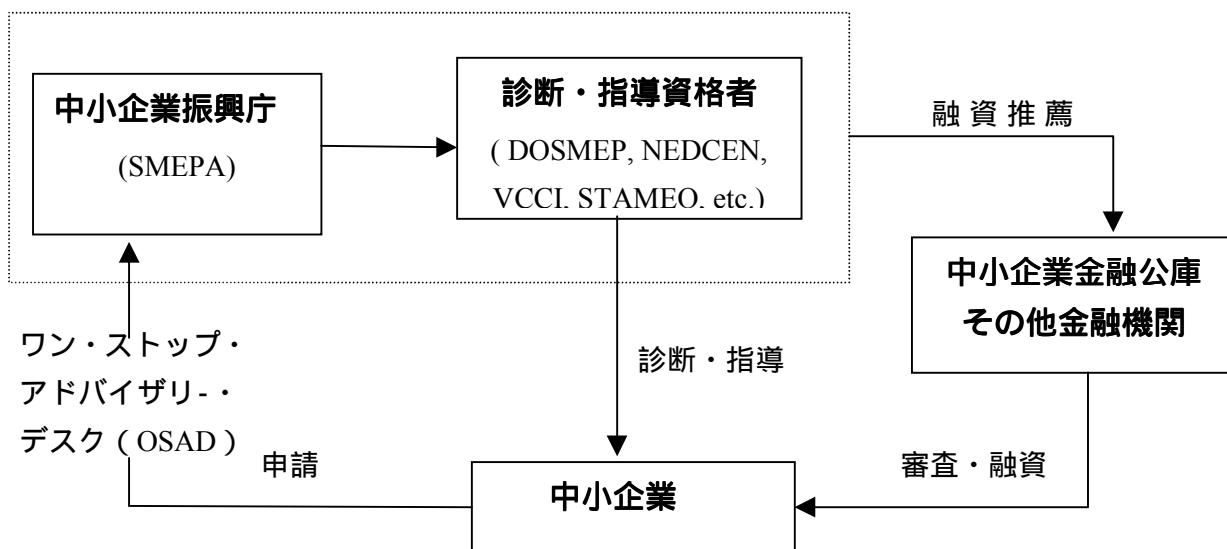
当初は SMEPA 内に診断・指導部門を設置し、そこへ各関連機関から要員を派遣し、診断士育成と並行して、実験的に診断・指導事業を開始する。本格的実施にあたっては NEDCEN 他、上の 3 機関を中心として展開する。業務の流れとして、当初は各人民委員会に設置される DOSMEP 組織から、SMEPA を通して適当な機関に紹介する形を取るが、全国的な展開となる 2005 年以降を目処に地方の人民委員会から直接各組織の地方組織を選択するようにする。ただハノイ、ホーチミン市地域の SMESC からは、当初より直接関連の機関に紹介する形式を取る。

#### 診断・指導事業活用促進施策

診断・指導事業の目的は当然、個別の企業の経営改善・高度化を果たすこともあるが、その他に、成長の潜在性を持っている企業を発掘し、実際にそれを実現することにもある。さらにこの活動を通して、経営改革に挑戦することのメリットが中小企業に理解され、そうした活動が普及することも期待されるところである。診断・指導事業は受診側にも負荷がかかり、かつデータの開示の姿勢が求められる。そうした中で診断・指導事業が良い教育・経営高度化スパイラルのきっかけになる為にも、別の提案にある中小企業金融公庫等の政策金融実施機関との連携を図って、政策金融の融資条件として診断・指導サービスの

受け入れとある程度の成果を組み込むことも積極的に検討する。

図 8-1 診断・指導制度の流れと中小企業向け政策金融



(出所) JICA 調査団

#### 8 - 3 - 4 . 中小企業経営者育成促進事業

診断・指導事業と並行して、定期的に中小企業経営者向けの経営セミナーを拡充する。この講師の経営指導員は診断指導員の育成と並行して進める。この事業を大幅に拡大する為に中小企業経営者に対する教育バウチャー支給を併せて考えることが望まれる。また、既存の経営者とともに、起業家に向けたプログラムの定期的かつ幅広い地域での実践が望まれる。

ここで提案した諸制度・プログラムについては SMEPA 発足と同時に準備を開始、下記の量的な展望を持って進める事が求められる。

表 8-6 人材育成・経営能力高度化支援施策の目標

	2001年	2005年	2010年
指導・診断員資格者数(累積)	200	1,000	2,000
公務員中小企業基礎教育(累積)	1,000	2,500	5,000
ワンストップ・アドバイザー・デスク担当者数(累積)	200	650	1,000
経営指導員数(累積)	200	400	1,000
企業経営管理者* (年間受講者)	2,000	4,000	10,000
想定対象中小企業数(製造業)	10,000	20,000	50,000

\*一般経営学(企業経営の基礎を学ぶ人)

(出所) JICA 調査団

「注」MPDF(Mekong Project Development Facility)の企業支援活動

ハノイとホーチミンに民間中小企業を支援する専門家集団約 50 名を抱えて、ニーズのある企業に対し専門家 2 人一組で経営診断、事業計画策定支援を行い、必要な資金の調達については各種の金融機関および金融プログラムの推薦を行っている。

対象企業に対して MPDF が提供する支援は、1) フィージビリティ・スタディーおよび市場調査の実施支援、2) 対象企業の事業および財務状態の評価と改善提案、3) 対象企業の経営組織、経営情報システム、法務、経営管理システム等、事業を健全化するための評価と改善勧告、4) 新技術の導入に関する助言と導入ソースに関する助言、5) 事業計画策定支援、6) 対象企業が必要な資金調達支援、7) 訓練・支援など中小企業が必要とするその他の支援活動

## .産業編

# 1 .機械・部品産業

## 1. 機械・部品産業

### 1-1. 要約と結論

ベトナムの機械・部品産業は、国営企業を中心に活動してきており、ハイテク製品等一部を除き、ほとんど全ての製品分野を生産している。また、これらの国営企業は、全ての工程を個々の企業内に保有しており、生産性の高い生産活動が行なわれていると言いがたい。

一方、中小企業は歴史も新しく、企業数も 1,255 社と少ない。事業活動は、家庭用金属製品やバイクや自転車等のスペアパーツ等技術集約度の低い製品の生産・販売や、生産設備用の修理部品の単品受注加工を行なっている。中小企業数は少ないが、実際には従業員 9 人以下の零細事業者（自営業が多い）は 3 万社程度存在しており、中小企業と同様な事業活動を行なっている。これらの企業は、数も多く、現在急速に増加している。特に、ホーチミンシティの 5 区や 6 区、11 区、タンビン区等では、これらの企業の集積した地域が形成されつつあり、この企業集積地域内で、互いの得意不得意分野を補う分業体制が構築されつつある。

ベトナムの中小企業は、事業活動と販売先の特徴から以下の企業群に分類できる。

#### 市場で販売する小売製品企業群

この企業群は、バイク部品や自転車部品といった生産が簡単な修理部品や、家庭用金属製品（鍋、パイプ、籐、ナイフ、はさみなど）などを生産し、市場で販売している。

#### 機械ユーザーからの注文に対応する産業用修理部品企業群

食品加工や農家など機械ユーザーから注文を受けて、修理部品を加工し、組み付け作業を行なう企業群である。この企業群には、以前は技術集約度が比較的高い農業機械などを生産していたが、現在は修理部品生産が事業の中心となっている国営の中小企業も含まれる。

#### 修理企業群

自動車修理、バイク修理、自転車修理などを行なっており、一部の企業では、簡単な機械設備を保有し、顧客の注文に対応した修理部品の製造加工を行なっている。

今後の機械・部品産業の高度化を図っていく際には、各製品の国内自給率と現地調達率（以下、現調率とする）を高めていくことが重要である。自動車産業は、まだ市場が小さく、国内生産台数も少ない。当面、市場拡大もそれほど期待できない。そのため、当面自給率や現調率の大幅な向上は期待できない。バイクは、市場も拡大しており、国内生産台数も増加傾向にある。今後の市場拡大も見込まれ、それに伴って生産台数の拡大も期待できる。自転車、農業機械、食品加工機械、エンジンといった製品も、市場は拡大しているが、国内生産台数の伸びはそれほど高くない。しかし、この製品分野も今後の市場拡大は期待でき、生産活動の効率化により価格競争力を高めていくことにより、生産台数の拡大は期待できる。特に、エンジンについては、生産している大手国営企業が、海外企業との技術提携により製品設計



と生産方法の指導を受けて、部品調達や金属加工・熱処理といった SI 工程<sup>1</sup>の外部委託により生産効率を向上させ、競争力を高めている。このように、生産工程を効率化させていくためには、部品生産や SI 工程を実施することができる企業群の育成が不可欠であると言える。

部品生産や SI 工程の担い手としての中小企業が必要である。そのためにも、現在の中小企業群が、事業展開を図って、部品企業群や SI 企業群になることが不可欠である。また、現在の中小企業群の中からは、脱穀機や食品プロセッサなど技術集約度が高いとは言えない製品を設計・組立をするアSEMBル企業群も現れることが期待できる。

現在の各中小企業群は、将来、アSEMBル企業群、部品企業群、SI 企業群という新しい企業群と、小売製品企業群、産業用修理部品企業群、修理企業群の既存の企業群が高度化されることが期待される。現在の各企業群からこれら将来の 6 つの企業群への発展方向は以下の通りである。

小売製品企業群は、技術力を高め、品質の高い製品を市場に供給し、さらに国際的な競争力を高めて輸出も行なっていくことが期待される。そのためには、大量生産を行なうための生産管理や品質管理といった量産技術を特に高めていくことが必要である。

産業用修理部品企業群は、受注に対応して非常に幅広い用途の修理部品の生産活動から、ある決まった専門分野に特化し、その工程の専門企業として分化して行くことが期待される。その際には、多くの中小企業は、外資系企業や他の中小企業との取引を多様化させて、加工技術や精度といった技術力を高めていくことが期待される。

この 2 つの企業群は、将来的には専門的な加工技術に特化した SI 企業群や、量産技術と設計能力を高めて部品企業群へ発展するもの、また、商品開発力を高めて、アSEMBル企業として事業展開を図る企業も現れることが期待できる。特に、産業用修理部品企業群は、部品企業群へと展開する企業も出ようが、多くは SI 企業群へ展開するであろう。小売製品企業群では、部品企業群へ展開するもの、マーケティング能力を高めて、より技術集約度が高い製品を生産するアSEMBル企業群へ展開する企業も現れることが期待できる。

一方、修理企業群は、将来的には、小売製品企業群や産業製品企業群のどちらかの方向を目指す可能性を秘めている企業群で、さらに、SI 企業群や部品企業群、アSEMBル企業群へと展開すること期待できる。

現在の企業群が事業の高度化を図る上で必要とされる振興施策を、アSEMBル企業群、部品企業群、SI 企業群という新しい 3 つの企業群への展開と、小売製品企業群、産業用修理部品企業群、修理企業群という既存の企業群の事業高度化に向けた視点で取りまとめると以下ようになる。

アSEMBル企業群を育成していくためには、マーケティング能力、商品開発力に関する経営研修や技術研修などの研修の実施とマーケット情報や技術情報に関する情報提供、さらに販売先を拡大していくための見本市の開催などの支援を実施する必要がある。また、これらの企業群を支える部品企業群や SI 企業群の育成も図って行く。

部品企業群を育成していくためには、品質の向上および品質管理能力を強化するために、検査を行なうことができる試験所や品質管理に関する研修事業などの実施が必要である。また、大量な部品を計画的に生産するための生産計画や生産管理に対する研修や工場診断・指導なども必要である。さらに、部品開発能力を高めるための技術コンサルティングサービスや CAD 設計に関する共同利用設備や研修などを実施する。

<sup>1</sup> SI 工程とは、Supporting Industry（プレス加工、機械加工、金型製作、熱処理、めっき、鍛造、鋳造など基盤的な技術を保有した産業）の加工工程を示す。部品生産を行なう際には、これらの加工を組み合わせで行なわれる。

SI 企業群を育成していくためには、企業が一部の高度な加工を行なう生産設備や検査設備を低価格で利用できるセンターを設置し、また、技術的なコンサルティングや品質管理などに関する研修を行なっていく。さらに、取引先の拡大に向けた支援として、企業ダイレクトリーの作成及び各企業の営業活動の支援を実施していく。

小売製品企業群の事業高度化のためには、基本的にはアSEMBル企業に対する支援と同様であるが、特に、販売力の拡大を図っていくための見本市の開催などの支援が必要である。産業用修理部品企業群の高度化には、部品企業群や SI 企業群のように専門技術を高度化し、品質管理や生産管理に関する支援を行なっていく必要がある。また、修理企業群の高度化には、顧客基盤を拡充させると同時に、小売製品企業群や産業用修理部品企業群に発展していくために設備を充実させ、技術力を高めていく事が必要で、そのための生産設備に対する支援や技術的な支援を行なっていくことが望ましい。

ヴェトナムは、機械産業に関する企業数が多いとは言えず、これらの企業数を増やし、多くの専門的な企業を創出することが求められ、こうした企業を創出するための創業支援も必要である。また、中小企業の納入先としての外資系企業の誘致や、高度な加工や生産能力拡大を行なうための新規設備導入支援なども実施していく必要がある。

これらの支援策を取り纏めると、以下の表になる。なお、これらの支援策は、今後新設される中小企業振興庁（略称 SMEPA。 編 2 章組織に詳細を記述）を中心に推進する。今後は、中小企業の政策を担当する省庁を新設して対応をしていくことが求められる。一方で、技術的な支援や研修事業、情報収集及び提供などの支援は、工業省（MOI）や科学技術環境省（MOSTE）などが中心となって実施している。そのため、中小企業の育成を管轄する新しい省庁がイニシアティブを取り MOI や MOSTE などと連携を図りながら支援策を実行していくことが必要である。特に、生産設備の共同利用や試験検査の代行、技術的な研修は SI 技術支援センターを新設し支援すること望ましい。また、営業活動の支援やマーケティングに関する研修などは SI 取引振興センターを設立して支援していくことが望ましい。

表 1-1 機械・部品産業における中小企業の支援策

支援策	具体的な支援	支援策	具体的な支援
市場開拓支援	取引先の紹介・斡旋 各事業分野に関する情報提供 見本市の開催・出展支援 自社 PR 意識の啓発	創業支援	技術者の創業支援 創業マインドの形成 新規創業の資金援助(ハ'ソチャ-ファント') 事業立上げノウハウ研修
技術支援	試験代行機関の創設 新規技術の導入研修 技術分野に対する情報提供 技術診断士による工場診断・指導 技術移転に対する支援	人材育成	事業計画研修、事業管理研修 量産技術、生産技術研修 開発・設計研修 教育機関の充実
設備支援	中古機械の導入支援 設備の加速度償却 事業組合による共同化支援	外資導入	企業誘致 技術提携支援
情報支援	工業会の設置支援 各種情報収集及び提供 外資系との技術交流会の開催	貿易支援	輸出支援 密輸取り締まりの強化 関税・規制の撤廃

(出所) JICA 調査団

(注) は、SI 取引振興センターが中心となり実施し、 は、SI 技術支援センターが中心となってい実施していく。

## 1 - 2 . 機械・部品産業の現状

### 1 - 2 - 1 . 機械・部品産業の概要

機械・部品産業の生産額において、国営企業の占める割合が大きく、幅広い製品を生産してきた。同産業の企業数は、96年には462社の国営企業と972社の非国営企業から構成されており、非国営企業の事業規模は小さいことがわかる。近年、非国営企業数の数は増加傾向にあるが、国営企業数は、減少しており、85年から95年までに3/4に減少した。これは、ドイモイ後、国内市場における輸入品のシェアが拡大し、地方の国営企業を中心として解体、合併、吸収が行われたためである。それに伴い、産業全体における従業員数、総資産、総付加価値生産額、自給率も大幅に減少している。一方、ドイモイ以後、従業員が9人以下の零細企業は大幅に増加している。

表 1-2 ヴィエトナムの機械・部品産業の現状

項目	1985年(a)	1996年(b)	96/85(b/a)
国営企業数	610	463	0.76
非国営企業数	841	972	1.16
零細企業		28,464	-
総資産(百万米ドル)	400	300	0.75
従業員数(千人)	300	197	0.66
総付加価値生産額(百万米ドル)	400	250	0.63
自給率(%)	40~50	8~9	0.20

(出所) General Office of Statistics

(注) ここには、外資系企業も含まれる。また、本業務では別分野となる電気機械業も含む。  
零細企業(従業員数9人以下)のほとんどが自営業であると言えるが、統計上から、自営業と民間企業とのはっきりとした区別がされていない。

### 1 - 2 - 2 . 組織形態別に見た機械・部品産業の動向

ヴィエトナムの機械・部品産業の企業の組織形態は、国営企業、外資系企業、民間企業、自営業の4つに分類される。これらの特徴について、以下に述べる。

#### (1) 国営企業

ヴィエトナムでは、国営企業が、ハイテク製品を除くほとんど全ての機械製品の生産を行ってきた。国営企業は、各省庁もしくは各人民委員会の管轄となっている。MOI 管轄の企業が一番多く、18の企業グループ(いわゆる総公司)によって主要な機械製品を生産している。その中でも、農業用機械やエンジン等を生産する VEAM グループと工作機械など産業用機械を中心に生産している MIE グループの2つが最大手である。これらのグループは、いずれも鋳造、鍛造、機械加工、プレス、熱処理、メッキ、塗装等の部品生産設備を傘下の工場に多数保有している。また、MARD(農業・地方開発省)管轄の農林水産業関係の機械製品を生産する企業や MOF 管轄の金庫などを生産する企業などが存在する。各地方には、各人民委員会管轄の自転車・バイクの組立、特殊機械と修理用部品の生産などを行なっている企業が存在する。

ほとんどの企業が生産する製品は、生産性、品質ともに低く、中国製品などの海外製品

の輸入が増大しており、生産量は縮小傾向にある。

表 1-3 機械・部品産業における大手企業グループの概要

<p>&lt;VEAM グループ (Vietnam Engine &amp; Agricultural Machinery Corp. ) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・エンジン生産を主体にして、軸受、食品加工機械等を最も幅広く製作しているグループ</li><li>・総従業員：6,800人、生産高：1,800万米ドル、売上高：1,900万米ドル、97年生産伸び率：1%、企業数：15。</li><li>・グループ企業が出資している外国企業との合弁企業は8社ある（出資比率：25～30%）</li><li>・エンジン部品、ギヤーボックス、クランクシャフト、ベアリング等の部品も広く製造しており、加えて、各種の精米機も生産している。</li><li>・トラクター企業、エンジン企業を中心として、比較的積極的に経営を行っている企業が多い。中国製品との競合が各企業の優先課題である企業が多い。外国との提携を今後とも積極的に進めるものと思われる。</li><li>・日本のクボタ、ヤンマーと技術提携し、小型エンジンの生産を実施している。ただし、生産を開始した4輪トラクターの20馬力ディーゼルエンジンは、採算性が合わず、ラインが停止している。</li></ul> <p>&lt;MIE グループ (Vietnam Machine &amp; Industrial Equipment Corp. ) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・各種のプラント、工作機械、切削工具などを生産する企業18社の企業グループである。</li><li>・このグループ企業の売上は、約5,000万米ドルある。これは、外資系企業が生産している自動車・バイクを除いた国内の年間機械生産額（約2億米ドル）の約1/4を占める。</li><li>・グループ企業18社の内、年間150万米ドル以上の売上有る企業が9社である。工作機械を生産するHAMECO社が最も大きい企業（年間売上500万米ドル）である。グループ企業が出資している海外企業との合弁企業は4社あり、その内2社は、日系企業のシロキ（金型）とエバラ（ポンプ）との合弁で、他2社は韓国企業との合弁である。</li><li>・製品は、発電・セメント・砂糖等プラント、旋盤・ボール盤等工作機械とその切削工具、灌漑用・高圧用等各種ポンプ、ハーベスター等農業機械、ボルト・ナット、ペンチ等工具、など。</li><li>・このグループには、これまでの本業が競争力を失ったために他の分野に進出を試みている企業が多く、今後の経営の核になるものを模索している企業が多い。</li></ul>
--

（出所）JICA 調査団

## （2）外資系企業

電気・電子関係を含む広義の機械・部品産業に関する外国直接投資は、1988年から97年半ばまでに158件、合計1,716百万ドルである。外資系企業は、ほとんどの場合、国営企業と合弁を組んでいる。自動車・バイクの占める割合が高く、投資件数は54件と機械・部品産業全体の1/3を占め、投資金額では1,130百万米ドルと全体の7割程度を占めている。自動車は、進出メーカーが14社となっているが、まだ市場が小さいためKD組立（ノックダウン組立）の台数も少なく、事業採算は取れていない。

一方、バイクの国内市場は自動車よりも大きく、また伸びも著しく高く、日系3社を中心に、生産台数が急増している。これらの企業は、バイク部品の現地調達率（以下、現調率とする）引上げに積極的に取り組んでいるが、外国系部品企業の進出はまだ少なく、それ以外の国内企業は量産技術を保有していないため、現調率はほとんど高まっていない。

自動車やバイクの外資系企業は、国内市場向けの生産活動を行っているが、これ以外の精密機械組立などを実施している外資系企業の多くは、安く豊富な労働力を活用して、労働集約的な作業を行い、本国や第3国に輸出している。

## （3）民間企業

民間企業は歴史も浅く、鍋や釜などの技術集約度の低い最終製品を生産している企業と、バイクや自転車などの修理用部品を生産する中小企業がほとんどである。技術集約度の比較的高い製品を生産している企業の中でも、機械を自社設計できる企業は、ホーチミンシティに食品加工機械等で数社ある程度で、非常に少ない。

民間企業は、外国企業との提携の機会が少ないこともあり、外国製機械の模倣品を、必要な部品を輸入して製作する程度で、独自の設計能力は全体的に乏しい。

(4) 自営業

自営業は、最近急速に企業数が増加している。事業内容を見ると、バイクや自転車の修理企業が大多数を占めているが、前項の民間企業と同様な事業を行なっている企業も多い。一部には、熱処理専門企業など SI 工程に特化した企業も現れている。また、従業員数は多くの企業が 9 人以下で零細企業である。

表 1-4 ヴィエトナムの機械・部品産業の従業員規模別形態別企業活動の特徴

	従業員規模	国営企業	外資系企業 (国内市場向け)	外資系企業 (輸出向け)	民間企業	自営業
大企業	500 人以上	基盤的技術加工から機械組立までの一貫生産を行なっている企業	一部の大手組立企業	-	-	-
	200～499 人	(同上)	組立企業 外資系組立企業への納入を前提とした部品企業	本国持ち帰りを前提とした労働集約型工程を行なう企業	-	-
中企業	100～199 人	単純な機械組立 大手企業グループ傘下の部品生産や加工を行なう企業	(同上)	(同上)	ほとんど無い(国営企業が分離した企業など)	-
小企業	10～99 人	-	ほとんど無い(立ち上げ時の外資系企業と部品加工の事業所)	ほとんど無い(立ち上げ時の外資系企業)	修理部品 簡単な加工で最終製品が完成する製品を生産する企業	(同左)
零細企業	9 人以下	-	-	-	修理部品生産企業	修理部品生産企業 工程専門企業(最近で始めている) 多くは修理企業

(出所) JICA 調査団

1 - 2 - 3 . 主要製品分野の動向

ここでは、市場規模が比較的大きく、国内の他産業への波及効果が大きな製品として、自動車、バイク、自転車、農業機械、食品加工機械、工作機械、ディーゼルエンジンの動向を整理する。

(1) 自動車

ヴィエトナムには、14 社の海外との合併による自動車企業が存在する。これらの企業は、45 車種、約 15 万台の年間生産台数を有している。これらの企業は、現調率の規制のため、約 20 社の部品関連の外資系企業から調達を行なっているが、現調率は低く、ほとんど CKD (コンプリート・ノック・ダウン) に近い。

一方、1998 年の国内販売台数は約 2.5 万台と生産能力を大幅に下回っており、そのうち国内生産(組立)されたのは、25%程度の約 6 千台にすぎない。残りの約 2 万台の多くは中古車輸入であり、新車輸入は 2 千台である。このように、市場は小さく、しかも低価格の中古車を中心であり、新車販売が中心となるにはまだ時間がかかると予想される。

## (2) バイク

ベトナムには、6社の外資系合弁企業が存在しており、年間生産能力は、90万台である。さらに、70社の国営企業がCKDを行なっている。一方、国内販売台数は、近年都市部を中心として急増し、98年に26万台まで増加した。しかし、このうち10万台は国営企業が生産するCKDであり、外資系企業の実生産台数は16万台程度と生産能力の1/5以下である。なお、海外からのバイク輸入は、97年に中古車を対象にして禁止され、98年には新車も禁止されている。

政府としては、バイク部品の現調率を2005年頃までに60%に引き上げる計画を立てているが、現状では30~40%程度である。バイク部品の外資系企業は20社程度進出しているが、これに加えて部品企業を国営企業や民間企業の中から発掘していくことが必要である。

1997年末時点で、ベトナムにおけるバイク登録総台数は483万台で、その修理部品に関する需要は大きい。メーカー指定の正規修理部品はタイや台湾、日本などからの輸入品であるが、値段が高くユーザーも低価格部品を望むため、国内の中小企業などによる模倣品生産が盛んに行なわれている。

## (3) 自転車

ベトナムの自転車生産は、人民委員会管轄の国営企業など多くの企業が行なっており、外資系企業はほとんど存在しない。自転車の年間需要は約80~100万台であるが、1997年の国内生産台数は12万台にすぎない。国内企業が生産する自転車は、品質やスタイルが悪いために敬遠される傾向があり、輸入品に大きなシェアを取られている。特に、中国からの密輸品が多く、年間40万台程度密輸されていると推測されている。都市部ではバイクに置き換わりつつあるが、ベトナム全人口の80%を占める農村部で依然として自転車需要が大きく、今後も農村部を中心として需要拡大が見込まれる。

また、現在ベトナム国内で約1500万台の自転車が利用されており、それらの修理部品の需要は大きい。自転車部品や自転車組立を行なっている国営企業だけでなく、新しく創業した民間企業や自営業が、国内製品はもとより中国製等の海外製自転車の各種修理部品を模倣生産しており、年間300万個が作られている。

## (4) 農業機械・食品加工機械

農業機械の主要企業は、関連部品の生産を含め、MOI管轄のVEAMグループ企業とMARD管轄の国営企業である。また、これらの国営企業のほかに、一部の民間企業が、農業機械用の修理部品の加工を行なっている。例えば、トラクターは、年間販売台数が1万台程度であるが、そのうち国内生産されているのは3千台程度であり、他は輸入され、中国からが40%程度を占め、その他に日本の中古品などである。トラクターの基幹部品であるエンジンについては、一部、国内生産されているが、多くは中国製エンジンを搭載されるケースが多い。

また、食品加工機械の中で国内生産されているのは、コーヒー加工設備や砂糖製造設備などのプロセッサが多い。このようなプロセッサは、現在国内に約22万台が稼働しており、年間需要は2.5万台程度と推計されるが、海外からの輸入品が増加しており、国内企業の生産は減少傾向にある。

## (5) 工作機械

ベトナムには4社の工作機械生産企業が存在する。そのうち国営MIEグループのHAMECOが、切削加工機械を中心に生産を行なっており、その他の企業は、プレス機械

などを生産している。それらの企業の合計生産台数は 1,000 台程度と少なく、そのうち旋盤などの切削加工機械の生産は 500 台程度である。ほとんどの生産品は、旧ソ連製機械や中国製機械の模倣品であり、独自開発は極めて限られている。また、品質にも問題があり、価格も中国製と比較して必ずしも安くはなく、中国からの輸入品の販売台数が多くなっている。その他、台湾、韓国、日本からも多くが輸入されており、日本からは中古品の輸入が中心である。

#### (6) ディーゼルエンジン

ディーゼルエンジンは、VEAM グループの企業の 3 社が生産している。これらの企業の年間生産台数は、1 万台程度である。一方、販売台数は、年間 10 万台程度であり、国内自給率は 1 割程度である。輸入品の多くは、中国製のエンジンであるが、一部日本の中古エンジンなどもある。

ディーゼルエンジンを生産している 3 社のうち 2 社が、最近、日本企業と技術提携し、ヴィエトナムではほとんど見られない多くの下請企業を活用した生産方式に切り替え、生産台数を伸ばしている。この過程で、日本企業からの技術を、ヴィエトナム国内企業の特徴に合わせて適応して、協力企業を育成し、生産性の向上と品質向上を図っている。

表 1-5 主要機械製品の需給動向

製品分野	販売	国内生産 (CKD を含まない)	輸入	輸出	自給率	備考
自動車	2.5 万台	0 台	2.5 万台(CKD 輸入 0.5 万台、新車輸入 2 千台で、ほとんどが中古車)	僅か	0%	国内生産に CKD 生産は含まない。
バイク	26 万台	16 万台	中古(97 年)も新車(98 年)も禁止。CKD が 10 万台。	僅か	50%	販売は新車登録台数。CKD は国内生産に含まない。
自転車	100 万台	12 万台	約 90 万台(そのうち中国からの密輸が 30 ~ 50 万台)	僅か	10%	保有台数は約 1500 万台
農業機械	1 万台	3 千台	7000 台(中国からが 40%を占め、残りは日本の中古など)	僅か	30%	2 輪トラクターの本体の場合
工作機械	2 ~ 3 千台	500 台	中国製や中古機械の輸入が 2 千台程度ある	僅か	15%	-
ディーゼルエンジン	10 万台	1 万台	95%(中国 70%、日本の中古など 25%)	僅か	10%	-

(出所) JICA 調査団

(注) 農業機械：トラクター以外では、国内生産能力は、脱穀機が約 2,000 台、噴霧器が 15 万台、耕運機が 3,000 台である。生産台数は、能力の 15 ~ 40%に留まっている。

工作機械：生産台数は、ヴィエトナム最大の工作機械メーカー HAMECO の生産台数が 320 台であり、そのデータをもとに想定して 500 台程度とした。販売台数は、倒産した企業の中古機械と中国製の機械が流通していることを考慮し参考までに想定した値。

#### 1 - 2 - 4 . 中小企業の事業領域

現在のヴィエトナムにおける中小企業の定義は、暫定的なものであるが、従業員数 200 名未満、資本金が 5 億ドン未満とされている。MOI による推計結果によると、一部電気機

械産業も含んでいるが、広義の機械・部品産業分野の場合、1,225社が対象となる。その中でも、鉄鋼およびその加工関係が511社と非常に多くなっており、次いで機械設備関係企業が247社、その他輸送機械（バイクなど）が185社となっている。この企業群は、大きく分けると民間企業の中小企業と国営企業の中小企業がある。

民間企業の多くは、鍋や釜、建設用資材といった自ら材料を調達し簡単な加工により最終製品を生産できる分野に限られている。これらの製品と比較して技術集約度が高い自転車や農業機械などの製品については、基本的に企業内に全ての工程を保有した国営企業を中心に生産されており、国営企業と民間中小企業は製品分野においてほとんど重なっていない。

一方、国営中小企業は、大手の国営企業に供給する部品生産を実施している企業も存在するが、多くは、鍬や鋤などの簡単な農業用製品や金庫など生産工程がそれほど複雑でない産業用製品の生産を行なっている。しかし、一部の企業では、輸入品の増加などにより、国内市場を失い、市場が拡大しているバイク用修理部品など民間中小企業と同様な事業を行なう企業も現れている。

表 1-6 機械・部品産業における中小企業の業種別企業数(1995年)

業 種	中小企業数		
	合計 <sup>(注)</sup>	従業員数 200人未満	資本金 5億ドン未満
工業分野全体	8,577	7,690	7,376
機械分野計(広義)	1,225	1,072	945
鉄鋼および加工	511	471	443
機械・設備	247	198	178
電気製品	88	74	58
事務機器	6	6	4
オーディオ・ビデオ製品(AV製品)	76	65	38
精密機械	25	21	16
自転車	87	77	64
その他輸送機械	185	157	140

(出所) MOI 推計

(注) 中小企業数合計は、従業員数200人未満、あるいは資本金5億ドン未満に当てはまる企業の合計である。

ヴェトナムの機械・部品産業の中小企業数は1,000社程度であり、発展を考慮した場合、外資系企業など大手企業と取引を行なうSI企業群や部品生産を行なう企業群を形成する上でも多いとは言えない。一方、法人として登録はしていないが、生産活動を行なっている零細企業（ほとんどが自営業と考えられる）は把握されている数だけでも3万社程度あり、これらの企業群は、修理企業が多いものの、中小企業と同様な事業を行なっている企業も少なくない。機械・部品産業の中小企業の振興を検討する場合は、この自営業の事業活動を考慮する必要がある。また、ホーチミンシティの5区や6区、11区、タンビン区などには、これらの自営業が集積する地域があり、これらの集積地では、互いに得意不得意分野を企業間で補いながら発展している自営業も存在する。このように、自営業の中に、これまでのヴェトナムでは見られなかった新しい分業体制も見られる。

これらの中小企業は、現在の取引関係という視点から、以下の3つの企業群に分けられる。



#### 直接取引の市場で販売する小売製品企業群

家庭用金属製品(鍋、パイプいす、棚、ナイフ、はさみなど)やバイク部品、自転車部品など、簡単に市場で販売できる部品を生産している。これらの企業の中には、もともと修理企業であったが、設備を充実するうちに修理部品を生産するようになった企業もある。従業員数 10 名以下の自営業が多いが、一部には、従業員 100 人程度の民間企業も存在する。

#### 機械ユーザーからの注文に対応する産業用修理部品企業群

農業機械を保有している農家や食品加工業などの機械ユーザーから注文を受けて、修理部品を加工し、組み付け作業を行なう企業である。これらの中小企業の中には、以前は農業機械など技術集約度がある程度高い製品を生産していたが、現在は、産業用修理部品の生産を中心としている中小国営企業も含まれる。この企業群には、このような従業員 100 人程度の国営企業も含まれるが、多くは、従業員 10 人以下の家内手工業的な企業である。

#### 修理企業群

この企業群は、自動車、バイク、自転車などの修理を行っている。一部の企業では、簡単な機械設備を保有し、顧客の注文に対応した修理部品の製作までを行っている。従業員は、社長 1 人の場合もあり、多くても数人程度の零細企業である。

表 1-7 ヴィエトナムの機械・部品産業における中小企業群の分類とその事業活動

分類	特徴
小売製品企業群	<ul style="list-style-type: none"><li>・鍋や釜、はさみ、などの簡単な家庭用金属製品や自転車やバイクの修理部品を生産し、市場に直接販売している企業。</li><li>・従業員は、10 人以下の自営業から 100 人程度の企業まで存在する。</li><li>・ホーチミンシティの 6 区や 11 区などに集積が見られる。</li><li>・一部の企業では、マーケティングに力を入れており、社長自身が商社や市場の商店の出身者の場合がある。</li></ul>
産業用修理部品企業群	<ul style="list-style-type: none"><li>・生産活動を行なっている機械ユーザーから直接注文を受け、単品加工を行なう。</li><li>・従業員は、10 人以下の自営企業が多く、ホーチミンシティのタンビン区などに集積が見られる。</li><li>・社長自身は技術への関心が高く、品質などへのこだわりを大切にしている傾向がある。</li></ul>
修理企業群	<ul style="list-style-type: none"><li>・生産設備はほとんど持たずに、タンビン区などの部品企業から部品を購入して在庫保有し、持ち込まれたバイクや自転車の修理を行なう。</li><li>・都市部の主要道路沿いに集積した地域がある。</li><li>・社長一人で行なっている企業も多く、基本的には零細企業である。</li></ul>

(出所) JICA 調査団

これらの企業群の典型的な活動実態を、開発・設計、生産、調達、検査、販売の 5 つの側面から、捉えると以下の表になる。

その特徴を総括すると以下の 3 点である。

- ・市場に流通している既存商品を、古い生産設備を用いて、工夫しながら生産している。
- ・品質に対する認識は低く、検査設備を保有している企業が少ない。
- ・特定の法人と継続的な取引関係を確立している企業は存在しない。

表 1-8 中小企業の工程別にみた活動実態

工程	小売製品企業群	産業用修理部品企業群	修理企業群
開発・設計	多くの企業は、現在販売されている製品の修理部品の模倣品や簡単な金属加工で生産できる製品を加工しており、開発・設計は行なっていない。但し、一部の企業では、市場で販売している知人からの問い合わせに応じて、自ら開発を行う場合もあり、それらの企業は図面から設計している。但し、形状のみで、機能部品などの設計はできない。	機械ユーザーからの問い合わせに対応して、担当者が壊れた部品を持参し、その部品を模倣して、生産を行なっており、開発・設計は行なっていない。独自に設計を行なうことはなく、図面を書かないで生産する場合もある。但し、材料の選択は独自で行なっている場合が多いが、すぐに調達できる材料に対応している。	持ち込まれた工業製品を修理するだけなので、開発・設計機能は持たない。
生産	古い設備を活用して、ある程度まとまった数量の製品を生産している。また、独自製品を設計している企業を中心として、設備についても独自に設計し、市場で部品を購入し組み立てた設備を利用している企業もある。	古い設備を活用して、単品加工で多種多様の部品を加工している。但し、大きさにより対応できるかできないかが決まっている程度で、材料や技術の差はあまり見られない。逆に、発注側からも材料指定までの要求は少ない。	設備もほとんど保有せず、あったとしても、ドリルなどの簡単な設備である。但し、一部の企業では、修理部品も自社で加工する企業も存在する。
調達	基本的に、市場やこれまでの取引を行なっている会社から調達している。	基本的に、小売市場での購入の場合と、日頃付き合いがある材料会社から購入している。新たな材料を取り扱う機会も少なく、新たな購入先を探す必要性も低い。	修理部品を市場で購入し保有している程度である。
検査	市場としても品質よりも価格を重視する傾向があり、検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。多くの企業は形状と美観を重視している。	検査を行っている場合は少なく、品質に対する認識は低い。形状が合っていれば良いと言う認識である。	検査と言う概念すら無い企業が多い。基本的には修理できて、その場はうまく機能すれば良いと考えている。
販売	小売市場での販売が中心であるが、自社独自の製品を保有している企業の中には、販売機能まで保有している企業もある。	受注生産であるため、注文に合わせて販売する。顧客の開拓は、知人からの紹介で取引先を広げている。	顧客が訪問してくるのに対応するのみである。

(出所) JICA 調査団

### 1 - 3 . 機械・部品産業における将来目標

機械・部品産業の中小企業振興を検討するに際しては、機械・部品産業全体の将来方向の中での中小企業の位置付けを考慮する必要がある。ここでは、機械・部品産業全体としてのベトナムの強みと弱みを整理し、さらに、主要製品分野ごとに見た発展可能性を検討し、将来目標を掲げた。なお、中小企業の将来の展望については次章において検討を行う。

#### 1 - 3 - 1 . 機械・部品産業の強みと弱み

ベトナムの機械・部品産業の競争力は、自動車やバイクなどの技術集約度の高い製品はもとより、自転車や農業機械など比較的技術集約度が低い製品においても、中国などと比較しても高くない。その要因としては、設備は旧ソ連製などの古い設備が使われていること、産業構造面においては、国营企業はそれぞれの企業内に全ての工程を保有しており、分業を利用した効率的な生産活動が行われていないことなどが挙げられる。そのため、生産性は低く、製品の品質も低い。また、国营企業を中心に、十分な経営合理化に対するモチベーションが働かず、さらに経営トップの持つ自由度も限られ、既得権益を維持しようとする経営者が多く、新たな事業に取り組もうとする経営者は少ない。

しかし、ASEAN 諸国と比較すると強みも少なくない。教育体制は、理論的な教育を中心としており、設計などの実務面に関しての能力が高いとは言えないが、技術に関する基礎的な知識を保有している人材は多い。他の ASEAN 諸国と比較すると、仕事への取り組みがまじめで器用な人も多く、同じ教育・経験レベルの人材を低コストで確保しやすいという特徴がある。また、ASEAN 諸国ではあまり保有されていない基盤的技術分野の工程（SI 工程）

表 1-9 ASEAN 諸国との比較で見たベトナムの機械・部品産業の強みと弱み

項目	強み	弱み
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労賃が ASEAN 諸国と比較すると安い。</li> <li>・ ASEAN 諸国と比較するとまじめで器用な人材が多い。</li> <li>・ 大学などで基礎理論を学んだ人は多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場経済へ対応した新しい取り組みを行なおうとする経営者は少ない（特に、国营企業）</li> <li>・ 自前製品の開発能力は低い。</li> <li>・ 生産管理や品質に対する関心が低い。</li> </ul>
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基盤的技術分野の工程（SI 工程）が各国営企業の工場内に多く存在存在している。</li> <li>・ 南部を中心に企業創出の芽が見られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SI 工程は存在するが、多くは国营企業に組み込まれ、機動的でない。</li> <li>・ 中小機械企業が行う仕事がほとんどない。（国营企業の一貫生産と国内市場の低迷が原因）</li> </ul>
設備・材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備は古いが、基本的に全ての工程の設備を保有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不良品率が高い。特に鋳物では 20～30%と高い。</li> <li>・ 設備が古い。</li> <li>・ 材料を国内調達するのが難しい。</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口は、ASEAN 諸国の中でも多い（潜在市場が存在）。</li> <li>・ バイクや自転車など一部の製品は大きな国内市場に成長している。</li> <li>・ AFTA により市場拡大する可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車や工作機械などの製品分野において国内市場が低迷している。</li> <li>・ 密輸品が多い。</li> </ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術等に対する情報収集は国营企業を中心に実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報が流通する体制がない。</li> </ul>

（出所）JICA 調査団

が、技術レベルは高いとは言えないが各国営企業の工場内に存在している点も指摘できる。人材供給や市場の大きさを考えた際に、ASEAN 諸国で第二の人口規模は、将来的な発展可能性として評価できる。

### 1 - 3 - 2 . 主要製品分野別の将来目標

#### ( 1 ) 主要製品分野別にみた市場拡大の可能性

市場拡大の可能性は、国内市場の拡大可能性、ASEAN 諸国への輸出可能性をもとにして展望した。AFTA による共通関税化に伴い大きく変化する ASEAN 諸国への輸出可能性は、ASEAN の市場規模と、ベトナムで生産される製品特性を考慮して想定した。

その結果、将来的に市場拡大の可能性が高い製品分野は、バイク、自転車、農業機械、食品加工機械、エンジン、ポンプが挙げられる。一方、自動車については当面、拡大可能性は低いと考えられる。これらの理由について、以下に述べる。

国内市場の拡大可能性については、現在のベトナムの市場規模をもとにして、市場の将来的な展望を、ベトナムの経済発展を視野に入れ、他の ASEAN 諸国の発展状況から判断してまとめた。バイクや自転車は、現在でも急速に市場が拡大しているが、今後も、都市部から地方へと対象市場が広がって、大きな市場が形成されることが期待できる。農業機械や食品加工機械、ポンプは現在もある程度大きな市場が形成されているが、経済発展に伴いさらに拡大することが期待できる。エンジンや工作機械は、2005 年頃までは、市場規模の大幅な拡大は期待しにくい、1 人当たり GDP が 1,000 ドル程度にまで向上した 2010 年頃からは、急速に拡大することが期待できる。一方、自動車は、2010 年頃から市場が拡大しはじめ、1 人当たり GDP が 2,000 ドル程度になる 2020 年頃に、数十万台レベルの市場へと成長することが期待できる。

自転車、農業機械といった大きな国内市場が期待できる製品では、輸入品も増加することが予想される。しかし、現在も国内生産を行っており、ASEAN 諸国と比較しても技術レベルの大きな差はなく、今後ベトナムの強みを最大限活かすことにより、競争力を維持して行くことが期待できる。さらに、農業機械、食品加工機械、エンジンなどの製品分野においては、ASEAN 市場における低価格製品の輸出可能性も期待できる。

#### ( 2 ) 主要製品分野別の産業活動の目標

機械・部品産業を発展させていくためには、市場が拡大する製品について、国内企業が生産を行ない供給していくことが重要である。さらに、これらの製品の組立・生産に必要な部品や材料を国内で調達していくことも重要である。そのため、ここでは、ベトナムにおける主要製品の自給率と現調率の目標を設定した。

自動車などでは、市場の拡大も当面期待できず、国内産業が活発になることは厳しいことが想定されるが、バイクや農業機械、食品加工機械等の分野では自給率を高め、生産活動の活発化することを目指すべきである。

バイクは、外資系企業を中心として生産台数も増加し、生産活動が活発化している。また、現調率を高める取り組みも積極的に行われており、今後の上昇も期待できる。

農業機械や食品加工機械、エンジンでは、販売台数に占める輸入品のシェアは中国製等を中心として伸びが著しく、国内産業による自給率は低下している。しかし、現在生産している企業も多く存在しており、一部の企業では部品生産や SI 工程を外部委託することに

よる生産効率を高めている。今後は、多くの企業が新しい取り組みを行うことにより、生産性を高めて競争力を高めて行くことを目標とすることができる。

また、これらの製品の生産活動が活発化することにより、国内調達する部品も増え、部品や工程の外注化が進み、中小企業の受注機会が増大する。

表 1-10 ヴィエトナムにおける主要製品の自給率および現調率の将来展望

製品分野	項目	現状	2000年頃	2005年頃	2010年頃	2020年頃
自動車	自給率	×	×			
	現調率	0%	0%	5%	10%	10%
バイク	自給率					
	現調率	30%	40%	50%	70%	80%
自転車	自給率					
	現調率	70%	80%	90%	90%	90%
農業機械	自給率					
	現調率	70%	80%	90%	90%	90%
食品加工機械	自給率					
	現調率	70%	80%	90%	90%	90%
工作機械	自給率	×	×	×		
	現調率	60%	70%	80%	80%	90%
エンジン	自給率	×				
	現調率	50%	70%	80%	90%	90%
ポンプ	自給率					
	現調率	70%	80%	90%	90%	90%
< 参考 >						
貿易の状況		-	-	AFTA の実行	WTO の進展	-
人口推計値		約 7,700 万人	約 8,000 万人	約 8,500 万人	約 9,000 万人	約 1 億人

(出所) JICA 調査団

(注) 記号の説明：  
 は、自給率が 70%以上で輸出もかなり積極的に行なっている。  
 は、自給率が 40～70%程度であり、場合によっては輸出も行なっている。  
 は、自給率が 10～40%程度で輸出はほとんど行なわれていない。  
 ×は、自給率が 10%未満で輸出はほとんど行なわれていない。

現調率は、ヴィエトナム国内に立地したアSEMBル企業が生産する製品において国内で調達する部品の割合を想定。  
 人口推計値は、現在の人口が年率 1.5%程度で成長するとして想定。

## 1 - 4 . 機械・部品産業における中小企業の発展方向と実現のための課題

前章で機械・部品産業全体の将来目標を掲げた。ここでは、機械・部品産業の将来目標を実現していくため中小企業が担うべき役割を展望し、その実現のための課題を整理する。

### 1 - 4 - 1 . 中小企業が将来担うべき役割と発展方向

#### ( 1 ) 産業の高度化の中で中小企業が担っていくべき役割

機械・部品産業全体の今後の発展において、前項で触れた各製品の自給率と部品の現調率の上昇が重要な鍵である。その実現のために、中小企業が小回りが利く強みを生かして、多様な部品生産や SI 工程を行なっている事が不可欠である。また、一部の製品については、中小企業が多様な顧客ニーズに対応した製品組立を行なっていくことも必要である。

現在のベトナムでは、大手国営企業や外資系企業を中核とするアSEMBル企業を支える、部品生産や金属加工などの SI 工程を専門に担っている企業は極めて少ない。大手国営企業は独自に設備を保有して部品加工や SI 工程を実施しており、外資系企業は一部の部品生産や SI 工程を大手国営企業や外資系のベトナム進出企業に委託しているが、多くは輸入品で対応している。外資系企業は、現調率の引き上げに取り組んでいるが、国内企業から調達できる部品が限定されているだけでなく、安定した品質の確保と柔軟な対応がなされないために、現調率が当初の計画どおりには進んでいない。先進諸国では、部品生産や SI 工程は、小さな企業の強みである小回りを生かして受注に柔軟に対応でき、専門的な技術を保有した中小企業が担っており、これらの中小企業が低価格で高品質な部品生産や SI 工程を担い、アSEMBル企業の国際競争力を高めている。外資系企業は、ベトナム国内にもそのような生産体制構築を可能にする中小企業の出現を期待している。そして、外資系企業はその実現に向け、取引を通じた技術指導を行なっていく意向を持っている。

これら外資系企業に限らず、これまで全ての工程を自社内で行って最終製品を生産している大手国営企業でも、国営企業改革の流れの中で、外部の機能活用を積極的に推進しようとする姿勢が現れはじめ、一部では業績改善につながっている。この発展過程で、大手国営企業は、分割民営化などが行われることにより、新たな中小企業に生まれ変わり、現在保有している設備による生産能力を外販していくことも十分想定できる。

一方、技術集約度がそれほど高くない製品の生産には、大手企業よりも小回りの利く中小企業が適している場合もある。例えば、食品加工機械や農業機械などの簡単な機械設備の生産では、中小企業が価格を中心として競争力を発揮できる可能性が高い。これらの企業は、大手国営企業の分割民営化や現在の中小企業群から創出されることが期待できる。

上記の展開を踏まえ、将来的に中小企業が担っていくべき領域を、これまで展望してきた製品分野に加え、現在中小企業が生産している家庭用金属製品、修理部品を対象として工程別に次表に纏めた。現在中小企業は家庭用金属製品や修理部品を生産している。将来的には、自動車やバイク、工作機械、エンジンといった技術集約度が高い製品分野のアSEMBルは、外資系企業や大手企業が中心となるが、農業機械や食品加工機械の一部のアSEMBルは中小企業が担うことが期待される。一方、部品生産や SI 工程は、一部輸入品に依存する分野もあるが、多くを中小企業が担っていくことが期待される。

表 1-11 製品分野別工程別にみた担い手の現状と将来

製品分野	現状			将来		
	アSEMBル	部品	SI	アSEMBル	部品	SI
自動車	外資系企業	輸入品	-	外資系企業	輸入品 外資系企業	中小企業
バイク	外資系企業	輸入品 外資系企業	大企業	外資系企業	外資系企業 中小企業	中小企業
自転車	大企業	大企業	大企業	大企業	大企業 中小企業	中小企業
農業機械	大企業	大企業	大企業	大企業 中小企業	大企業 中小企業	中小企業
食品加工機械	大企業	大企業	大企業	大企業 中小企業	大企業 中小企業	中小企業
工作機械	大企業	大企業	大企業	大企業 外資系企業	輸入品 中小企業	中小企業
エンジン	大企業	輸入品 大企業	大企業	大企業 外資系企業	輸入品 中小企業	中小企業
ポンプ	大企業	輸入品 大企業	大企業	大企業 外資系企業	大企業 中小企業	中小企業
家庭用金属製品	中小企業	中小企業	中小企業	中小企業	中小企業	中小企業
修理部品	-	中小企業	中小企業	-	中小企業	中小企業

(出所) JICA 調査団

(注) 網がけは中小企業が担っている分野を示す。

現状の大手企業は国営大手企業を意味し、将来は、国営企業のほとんど民営化されると予想される。

但し、機械部品の範疇にも、性格の異なる幅広いものが存在する。調達部品は、発注先の技術水準、さらに適正生産規模、材料の入手環境などの評価を踏まえて決定される。例えば、ヴィエトナム国内のディーゼルエンジンの生産において、最も現地調達が進んでいる企業の部品調達の状況を表 1-12 に示す。こうした企業は、最大限外部の活用を図っており、70%近い現調率を達成しているものの、現時点で 18 品目は国内調達を行なうことができず、輸入品に依存している。例えば、コンロッドは、中炭素鋼の熱間鍛造と焼入れ、焼戻しが必要であり、国内に鍛造、熱処理の設備はあるが、製品精度と安定した品質で供給する企業が存在しない。当面は、輸入品に依存するが、鍛造技術と熱処理技術を向上させ、国内調達が可能とするようにしていくことが必要である。

表 1-12 国内ディーゼルエンジン製造企業の部品調達の状況

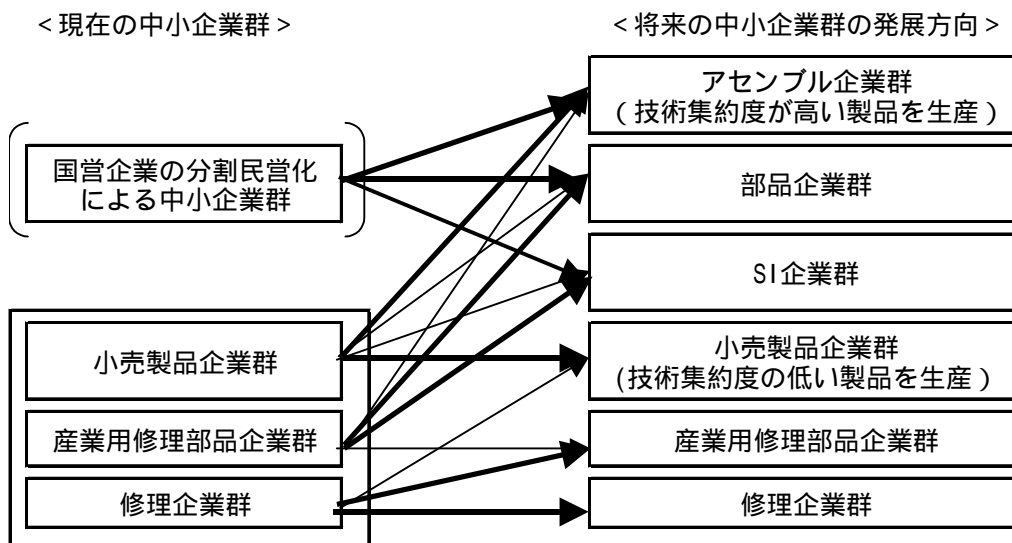
部品	ディーゼルエンジン 1 台当りの部品調達金額	備考
現地調達部品	300 ドル	エンジンブロック、クランクケースなども外資系企業の立地により国内調達が可能となった。国内企業約 60 社に発注している。
輸入部品	150 ドル	コンロッド、カムシャフト、シリンダーヘッド、クランク軸、ベアリングケースなど 18 品目が輸入品である
合計	450 ドル	-

(出所) JICA 調査団

## (2) 中小企業群別に見た将来方向

小売製品企業群、産業用修理部品企業群、修理企業群という既存の企業群は、既存事業の高度化を図っていくとともに、将来、アSEMBル企業群、部品企業群、SI企業群の新しい3つの企業群を創出していくことが求められる。さらに、分割民営化などにより中小企業群となる国営企業も、アSEMBル企業群、部品企業群、SI企業群へ転換していくことが期待できる。

図 1-1 中小企業の発展方向



(出所) JICA 調査団

(注) 太い矢印は、展開方向が非常に期待できることを示す。

新たに創出する企業群の特徴は以下の通りである。

### アSEMBル企業群

アSEMBル企業群は、高いマーケティング能力と製品開発能力を保有し、技術集約度の高い製品を生産する企業群である。現在は、外資系企業や一部の国営企業が行なっているが、将来的には中小企業群から、このような事業を行なう企業が現れることが期待できる。特に、マーケティングに関心が高い小売企業群が、さらに商品開発能力を高めて発展することが期待できる。

これらの企業群がアSEMBルする具体的な製品は、農業機械としては、脱穀機、コンバイン、乾燥機などが、食品加工機械としては、製麺機、製パン・製菓機械、肉製品・水産製品機械などが期待できる。

### 部品企業群

部品企業群は、アSEMBル企業に部品を納入する企業群であり、高品質を維持しながら高い生産性で大量な部品を安定的に生産する企業群である。当面は、形状が重視される簡単な工程で生産できる釘やネジ、ナット、カバー類、ペダルなどで、将来的には、フレ-



ムなどの構造部品、さらにはばねや軸やフレームなどの機構部品までを行なうようにしていく。

#### SI 企業群

SI 企業群は、アSEMBル企業群や部品企業群から専門的な加工を受託して、高い技術力で対応する企業群である。この企業群には、産業用修理部品企業群が、自らの技術的な強みを把握し、それをさらに高度化し、これまでの取引先との関係をさらに強化して、SI 企業群や部品企業群へと展開することが期待できる。

#### 既存の企業群（小売製品企業群、産業用修理部品企業群、修理企業群）

一方、既存の小売製品企業群、産業用修理部品企業群、修理企業群といった 3 つの企業群も、将来的に市場が存在するため残っていくが、現在よりは高い品質、生産性で生産活動が行われていることが期待できる。そして、自社の製品の性能評価試験を行ない、品質保証を実施するようになる。

小売製品企業群では、品質を高めた製品を販売する企業と、鍋や釜といった製品から、湯沸器、タンク類などより高度な製品の生産を行なうようになる。産業用修理部品企業群は、形状の修理部品から、機能部品の生産に取り組んでいくようになる。また、修理企業群は、設備を充実させたり、販売力を強化して、小売製品企業群や、産業用修理部品企業群へと発展することが期待できる。

また、現在の大手国営企業が、分割民営化されることにより、一部の企業は、分割直後に現在の中小企業が目指すべきアSEMBル企業群や部品企業群、SI 企業群となることが期待できる（但し、民営化される企業の多くは、業績の良くない企業がほとんどであるため、現在の中小企業とほぼ同等の事業を行なっている）。これらの国営企業の分割民営化により創出される企業群も、ここに掲げた活動を目指すことに成るであろう。

### 1 - 4 - 2 . 将来の発展方向を実現するための課題

この将来方向を実現するためには、いくつかの課題がある。

#### 取引の拡大・市場開拓の推進

第一に、アSEMBル企業群と部品企業群、SI 企業群との間の受発注活動を活発にさせる必要がある。現在、外資系企業が部品企業や SI 企業を探する場合、VCCI 等が保有する企業ダイレクトリー等を活用して探しているが、ダイレクトリーの更新頻度が低いため内容が古く、また自営業等企業のカバー率が低い等の理由から、有望な取引先企業を探索することは容易でない。一方、中小企業や自営業は、小売市場の商店等に営業した経験はあるが、対企業の営業経験は少なく、特に外資系企業に対して営業活動の経験を持つ企業はほとんど存在しない。そもそも、どのような外資系企業が国内に存在しているかを知らない中小企業も存在している。そのために、中小企業や自営業が、企業に対して営業する意識改革を進めると同時に、企業ダイレクトリーの整備や発注情報等の情報を充実させていくことが必要である。

#### 技術力の向上

第二に、既存の技術力を高めていく必要がある。アSEMBルを行なっている外資系企業や大手国営企業が、外部発注を行なう際に、品質と価格、量的な生産能力、納期等の条件

が基準を満たしていることが必要である。これらの基準を満足しない場合、試験発注も行なわれず、取引には繋がらない。逆に、一旦、取引が始まると、発注先企業からの技術的な指導も行なわれ、技術の向上が期待できる。そのためにも、発注基準を満たすための技術的な能力や管理能力を身につける必要がある。

#### 創業促進

第三に、発注を行なう企業群と受注を受ける企業群の量的な拡大を行なう必要がある。そのためにも、外資系企業の誘致を積極的に行ない、国営企業の分割民営化や意識改革、さらに部品生産や SI 工程を行なう中小企業の創業を促していく必要がある。

#### 設備の高度化

第四に、設備の高度化を図っていく必要がある。現在の設備の多くは古く、より高度な技術に対応していくためには、新しい設備が必要となる。但し、多くの場合、当面は現在保有している設備を最大限利用できるようにすることが重要であり、生産計画や管理能力、経営能力が高まってきた時点で、新規の設備購入を図っていくことが望ましい。

#### 人材の育成

第五に、企業経営、生産活動を担っていく人材の育成を図ることが必要である。現在の中小企業の中には、新規採用を行なっているところが少ないため、当面は従業員の教育を拡充していくことが必要である。将来的に優秀な人材を新規採用するようになる。その際には、生産現場ですぐに活躍できるようなワーカーや高い設計能力を身につけたエンジニア、さらにそれらの全てに対応できるような万能型の人材が、従業員の少ない中小企業にとっては特に必要となる。

なお、ここで掲げた、取引の拡大・市場開拓の推進と技術力の向上については、次節でさらに詳細に述べる。

### 1 - 4 - 3 . 取引関係から見た展開方向とその要件

#### ( 1 ) 取引関係からみた展開方向

次図には中小企業の取引先の拡大状況を示した。

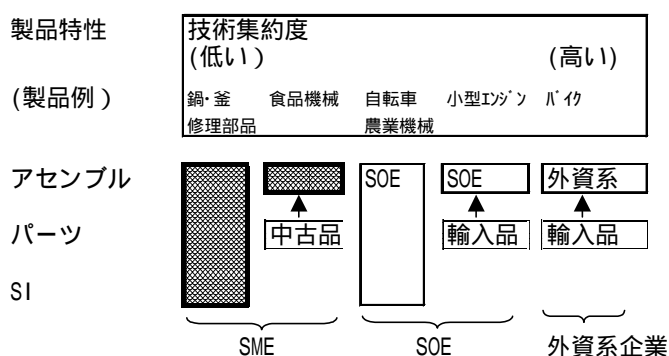
現在、小売製品企業群は、技術集約度の低い製品を自社内で生産して、市場へ供給している。この企業群は、国営企業や外資系企業とは、取引関係はほとんど存在していない。また、産業用修理部品企業群は、国営企業や外資系企業の生産設備の修理部品を生産しているが、単品受注のため、継続的な取引もなく、技術的な指導や情報のやり取りもほとんど行われていない。

2005 年頃までには、外資系企業は、現調率を高めていくために技術力をつけた中小企業からの部品調達や SI 企業への工程発注を行うようになることが期待できる。この部品調達や工程発注を受注する中小企業は、自らの得意技術を身につけた産業修理部品企業と、量産技術を身につけた小売製品企業であることが期待される。これらの企業は、納入先からの技術指導を受けることにより、急速に技術力を高めていくことができる。また、一部の中小企業では、より技術集約度の高い製品分野で、多くの中小企業からの部品調達や SI 工程の委託によりアセンブルを実施する大手企業へと成長することが期待できる。

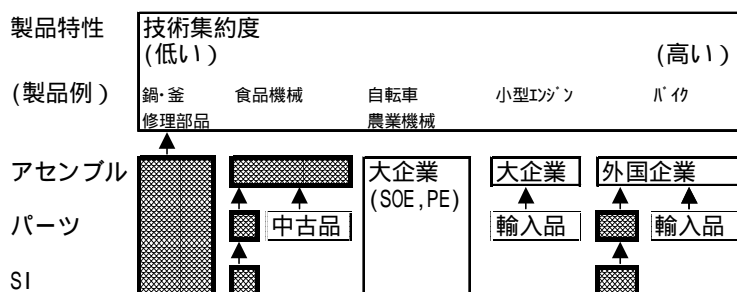
2015 年頃は、外資系企業に加え、国営企業やアSEMBルを行う中小企業も含めた民間企業が、技術力を高めた中小企業と取引を開始するようになる。それにより、多くの中小企業が、基盤技術的な工程（SI 工程）や部品加工に対する事業を展開するようになることが期待できる。

図 1-2 機械・部品産業における中小企業の取引の拡大方向

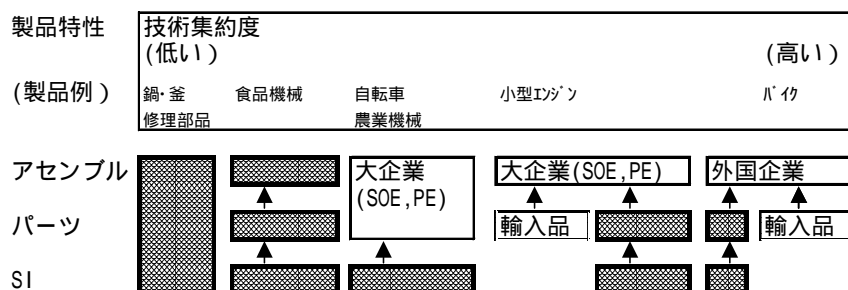
< 現在の中小企業の位置づけ >



< 2005 年頃の中小企業の事業活動 >



< 2015 年頃の中小企業の活動範囲 >



(出所) JICA 調査団

(注) 網がけが中小企業の事業領域を示す。

PE とは、中小企業が事業拡大した民間企業と国営企業の民営化による民間企業の 2 つがある。

## (2) 取引関係から見た発展要件

### 納入先企業の充実

取引関係の高度化のためには、部品調達や SI 工程の発注を行なう外資系企業の誘致を進めることにより、大手国営企業の経営革新を推進し、外注の利用による効率化を思考するような意識の醸成を行なっていく必要がある。特に、取引先企業の管理や技術指導を行なうノウハウを保有した外資系企業が、数多く立地することは重要である。

### 取引情報の充実

分業体制を構築する上でも、発注を検討している企業に関する情報と受注を希望している企業の情報が十分に流通していくことが必要である。現在、これらの情報はほとんど存在せず、中小企業の経営者も営業活動を行なうという認識を持っていない。そのため、分業体制に関する情報提供やそれを支援するコーディネート機能の充実等の環境を整備し、中小企業が積極的な営業活動を行なっていくことが必要である。

### 技術力の強化

取引開始にあたっては、一般に発注企業は、試験発注を行ない、試験発注の際の発注企業が定めている基準を満たすことを確認する。このため、中小企業は、その基準に対応できる安定した品質や精度、納期を遵守等の条件を満たしていく必要がある。そのためにも、製品の精度や品質を向上させ、納期を遵守するための生産管理能力を高め、大量の製品を作る量産技術を身につけ、発注仕様の変更に対して機敏に対応するフレキシビリティを高めていくこと等が必要である。これらの実現には、技術力の向上が不可欠であるが、技術的な発展要件については次節で整理する。

## 1 - 4 - 4 . 技術的側面から見た発展方向とその要件

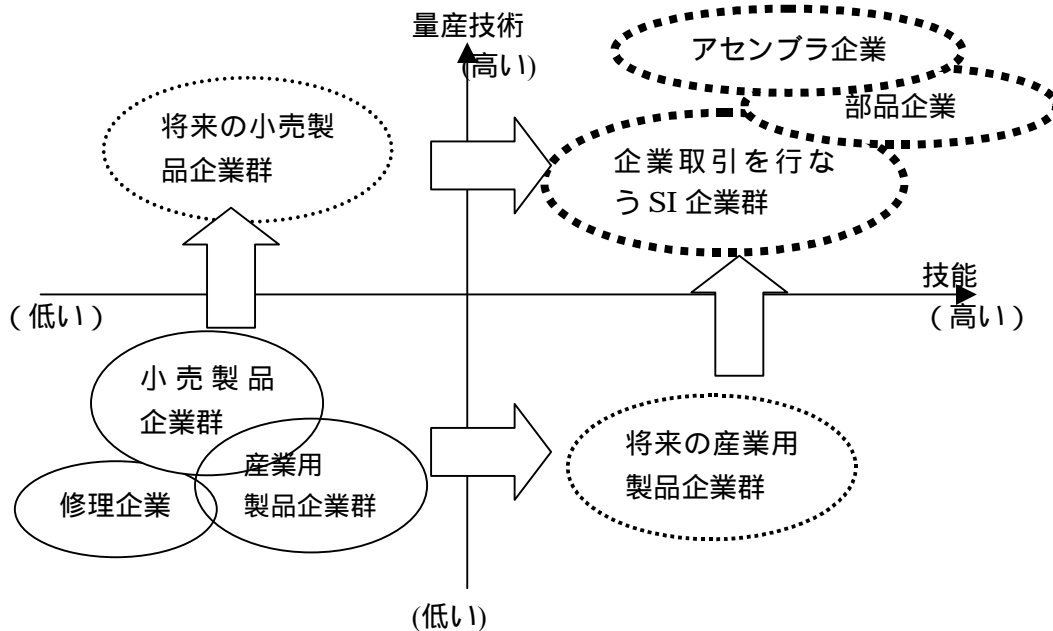
### (1) 技術的な発展方向

ここでは、現在の中小企業群の発展方向を、技術的側面から見た発展方向を整理する。

今後、事業の高度化を図る上で、大量生産を基本とする小売製品企業群は、製品精度に関する技術よりも、生産管理や品質管理といった量産技術が特に必要である。また、産業用修理部品企業群は、基本的に単品生産であり、加工技術や精度が要求される。

また、SI 企業群は、将来、量産技術と技能の双方を持ち合わせていくことが期待できる。また、部品企業群は、特化した技術を生かしながら、工程受注だけでなく、部品設計から材料調達、部品生産までを行なうようになる必要がある。このために、部品設計能力や材料評価能力、材料購買力を高めていくことが必要であり、生産計画・生産管理能力や品質管理能力等も合わせて必要となる。アSEMBL 企業群は、商品開発力と販売能力、品質管理、外注管理等を含めた量産技術を高めていく。

図 1-3 技術的側面から見た将来発展方向



(出所) JICA 調査団

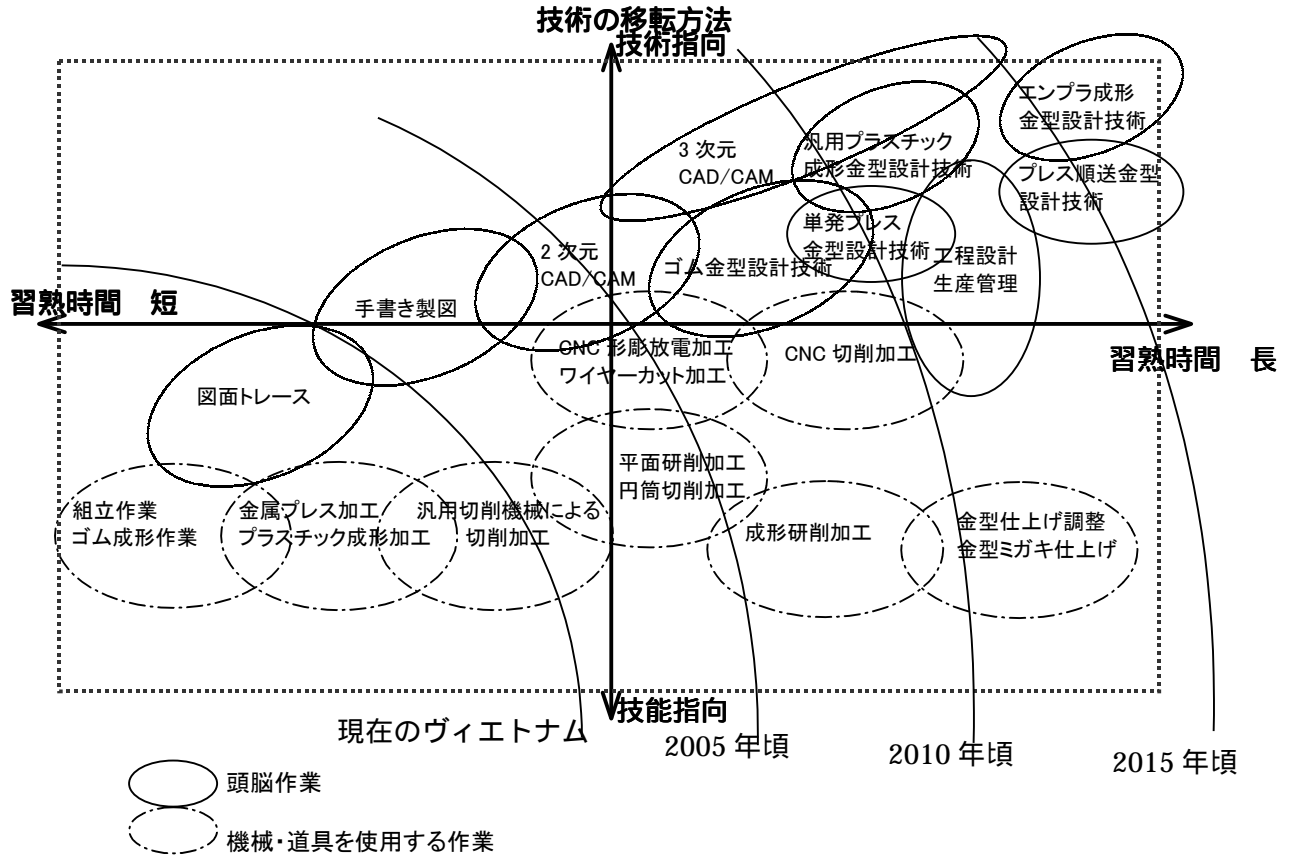
## (2) 加工技術面での必要要件

図 1-4 に、機械・部品産業の技術的要件の将来発展方向を、各種加工に対する習熟時間と技術の移転方法の 2 つの軸で整理する。技術の移転方法は、技術指向と技能指向に分けられ、前者は、技術内容をデータ化し、文書化し、体系付けて移転できるものであり(例：金型設計) 後者は、技術内容を繰り返し訓練により、経験的にしか移転が困難であるものを示す(例：やすりがけ、金型の手仕上げ)。

ヴェトナムの現在の技術・技能レベルは、図の左下の領域に位置している。組立作業やゴム成形加工、金属プレス加工、プラスチック加工等がこれに属している。社会ニーズの高度化が進み、より付加価値の高い加工が要求されることにより、作業者もより高度な技術に取り組む欲求が増える事が考えられる。その場合、技能指向と技術指向の 2 方向に展開方向は大別される。技能指向に展開する場合、より巧みな訓練により職人技を極めていきレベルが上がる。一方、技術指向が進む場合、CAD/CAM や金型設計等知識と理論を組み合わせた内容を理解することでレベルが上がる。2005 年頃には、2 次元 CAD/CAM やワイヤーカット放電加工、平面切削加工、円筒切削加工等を目指し、2015 年頃には、3 次元 CAD/CAM や CNC 切削加工、成形研削加工、金型仕上げ調整等に対応できることを目指していく。

右端の加工能力を有することは、高い技術力を保有することを示しており、機械・部品産業の中小企業が将来目指すべき方向である。企業としては、多くの仕事を受注するために、できるだけ広範囲の技術領域をカバーできることのほうが望ましい。特定の技術領域のみに限定される場合、周辺技術は対応できないという評価されることもあるが、専門企業としての存在は高く評価される。企業経営方針により目指す方向が分かれるので一義的に優劣を論じることはできない。当面は、国際競争に対応できる技術レベルまで向上させながら、専門分野に特化する企業を創出させていくことが必要であろう。

図 1-4 技術的要件の将来発展方向



(出所) JICA 調査団

次に工作機械を対象として、ベトナムと他のアジア諸国との普及状況を比較したものが表 1-13 である。

表に示すように、ベトナムでの工作機械の普及状況は、旋盤や汎用フライス盤、鋸盤等において広い普及が見られる程度であり、かなり遅れている。当面の目標は、放電加工や熱処理分野や表面処理分野等中国レベルの普及を目標とすべきと考えられるが、さらに、金型製作等 ASEAN 諸国では充実していない技能を最大限に生かすため関連設備（放電加工機や、熱処理設備等）をさらに充実させることにより、他の ASEAN 諸国に対する優位性を発揮させることが可能となる。将来的には、現在の日本レベルの普及を目指していくことが目標であり、国際競争力を保有する分野を作り、事業拡大をしていくことが期待できる。

表 1-13 アジア諸国における工作機械類の普及状況

加工方法	加工方法(詳細)	使用工作機械名	ベトナム		中国	ASEAN	NIES	日本
			現在	将来				
切削加工	旋盤加工	旋盤	◎	◎	◎	◎	◎	◎
		NC 旋盤	△	○	○	○	◎	◎
		CNC 旋盤	▲	○	△	△	○	◎
		ターニングセンタ	▲	△	▲	▲	△	◎
	フライス加工	汎用フライス盤	◎	◎	◎	◎	◎	◎
		NC フライス盤	△	◎	○	○	◎	◎
		CNC フライス盤	▲	△	△	△	○	◎
		マシニングセンタ	▲	△	△	▲	○	◎
	切断加工	CNC 彫刻機	▲	△	△	▲	○	◎
		鋸盤	◎	◎	◎	◎	◎	◎
研削加工	平面研削加工	平面研削盤	△	○	○	○	○	◎
	成形研削加工	成形研削盤	▲	○	△	△	○	◎
		プロファイル研削盤	▲	△	▲	▲	△	◎
	円筒研削加工	円筒研削盤	○	◎	◎	○	◎	◎
		センタレス研削盤	△	△	△	▲	○	◎
	内面研削加工	ジグ研削盤	▲	△	△	▲	△	◎
鏡面研磨加工	ラップ研磨盤	▲	△	△	▲	△	◎	
	電解研磨盤	▲	▲	▲	▲	△	◎	
放電加工	形彫放電加工	形彫放電加工機	△	○	○	○	○	◎
	CNC 形彫放電加工機	▲	○	△	△	○	◎	
	ワイヤーカット放電加工	ワイヤーカット放電加工機	▲	△	△	△	○	◎
熱処理	焼き入れ 焼き戻し	電気炉	△	○	○	△	◎	◎
		真空炉	▲	△	△	▲	△	◎
		ソルトバス	▲	△	△	▲	△	◎
		高周波焼き入れ装置	▲	○	△	▲	○	◎
表面処理	めっき	硬質クロムめっき設備	▲	○	△	▲	○	◎
	コーティング	物理的蒸着装置(PVD)	▲	△	▲	▲	△	◎
		化学的蒸着装置(CVD)	▲	△	▲	▲	△	◎
腐食処理	表面窒化	タフトライド処理設備	▲	▲	▲	▲	△	◎
	しぼ加工	梨地処理設備	▲	▲	▲	▲	△	◎
		皮しぼ処理設備	▲	▲	▲	▲	△	◎
		木目しぼ処理設備	▲	▲	▲	▲	△	◎
	エッチング	エッチング処理設備	▲	▲	▲	▲	△	◎
プラスト加工	プラスト加工	サンドブラストマシン	○	◎	◎	◎	◎	◎
		ガラスビーズブラストマシン	▲	△	△	▲	△	◎
電鑄	電鑄	電鑄設備	▲	▲	▲	▲	△	◎

凡例： ◎ 広く普及、 ○ 普及途上、 △ 一部普及、 ▲ 希少

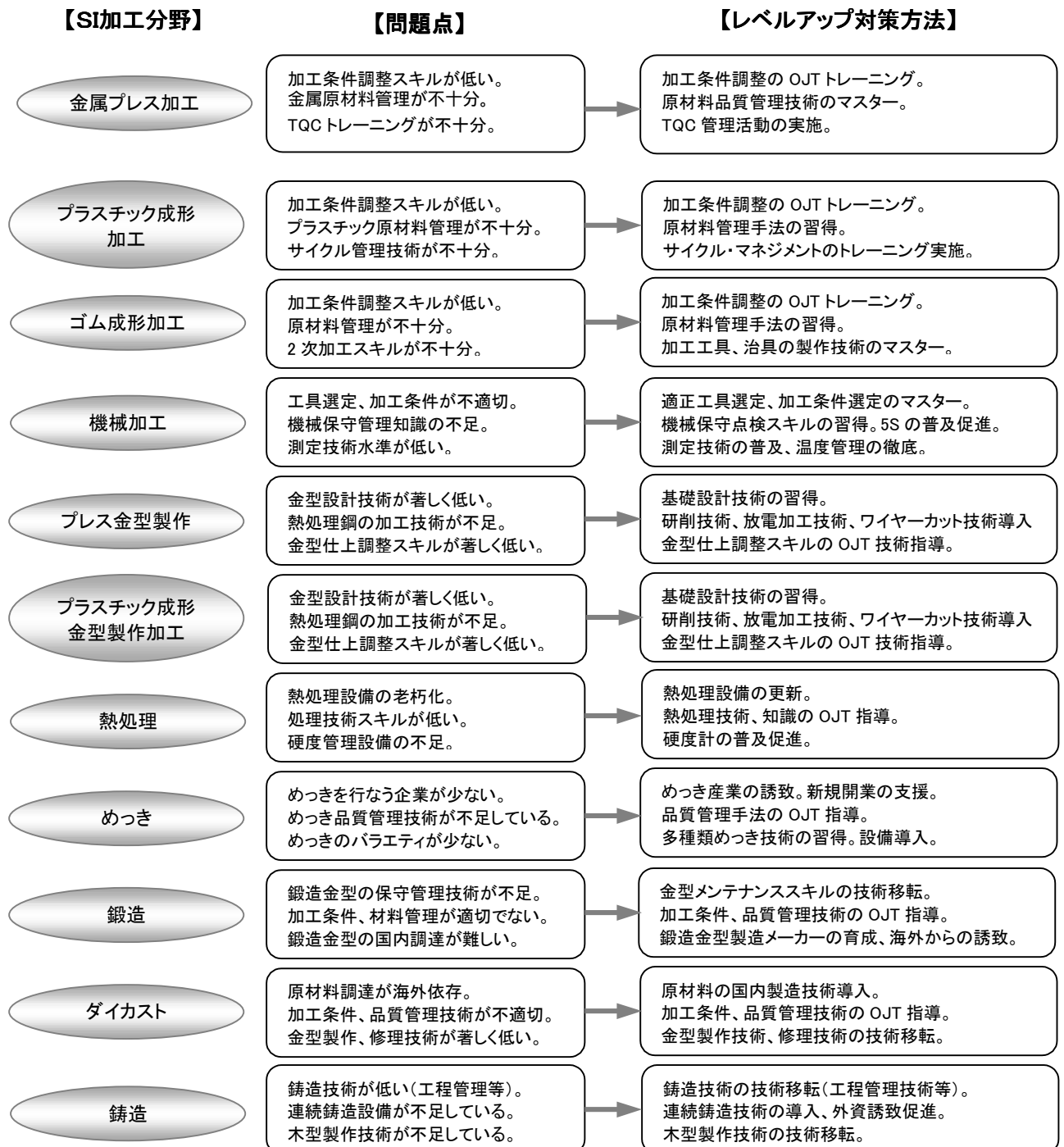
(出所) JICA 調査団

(注) 普及の度合いは、金型製造企業における各専門加工技術分野での普及状況を示す。

次に SI 分野に係る加工分野について技術レベルを向上するための対策方法を、図 1-5 に整理した。

各加工分野において、基本的には、加工条件の調整や仕上げ調整等のスキル不足や原材料管理や品質管理に関する技術レベルの低さが問題として挙げられる。これらの対策案としては OJT によるトレーニング、原材料品質管理技術のマスターや品質管理手法の指導、金型製作技術・修理技術の移転、測定技術の普及等非常に多くの対策を実施していくことが求められる。そのためには、技術者や技能者の育成を図ると共に、OJT トレーニングや技術移転を行なえるような取引先として有望である外資系企業の誘致等を行なっていくことが求められる。

図 1-5 ヴィエトナムにおける SI 加工分野別の問題点と対策方法



(出所) JICA 調査団



## 1 - 5 . 機械・部品産業における中小企業の振興計画

中小企業へのインタビューによると、その政策ニーズは、現状ではマーケット情報と技術指導程度であるが、中小企業の振興計画を検討する上では、より広い視点に立った政策ニーズを考慮する必要がある。以下に、ヴィエトナムの中小企業の将来展望を踏まえた際の中小企業振興のための支援政策を整理した。

以下に支援政策を掲げたが、これらの支援策を今後新設される中小企業振興庁（SMEPA）を中心としていくことが求められる。一方で、技術的な支援や研修事業、情報収集及び提供等の支援は、MOI や MOSTE 等が中心となって実施している。そのため、中小企業振興庁がイニシアティブを取り MOI や MOSTE 等と連携を図りながら支援策を実行していくことが必要である。

### （１）市場開拓支援

多様な分業体制を構築するためにも、市場開拓支援は重要な方策である。中小企業には、営業経験がない企業も多く、その活動がある場合でも社長 1 人で営業しているに過ぎない。そのためにも、中小企業の営業支援を行なうことは重要であり、「SI 取引振興センター（編 7 章 SI・技術振興に詳細を記述）」を設立して、支援を行なうことが望まれる。同センターが中心となって、中小企業の概要、保有設備、得意技術等に関する企業ダイレクトリーを作成し、外部調達を積極的に推進している外資系企業との取引推進をターゲットとし、取引の斡旋・紹介を行う。将来的には、現在一部実験的に実施されている国営企業も含めた取引先を探している企業と発注先を探している企業とのマッチングサービスを充実させていく。また、企業単独での営業活動の支援として、パンフレットの作成支援をすることにより企業の意識改革を促し、見本市の開催や出展支援を行い、中小企業にビジネスチャンスを提供していく。

- ・取引企業の紹介・斡旋：各企業の技術に関するデータベースの構築(ヴィエトナム語、および英語)
- ・各事業分野や技術分野、工程ごとのマーケット情報の提供
- ・見本市の開催および出展支援
- ・自社 PR 意識の啓発(企業パンフレットの作成支援、外注化の促進)
- ・業界団体設置等による産業分野ごとの市場動向の提供

### （２）技術支援

当面は、品質向上や品質管理に対する支援が中心である。その後は、設計や技術開発に対する支援を行なっていく。それらの支援を行なう「SI 技術支援センター（編 7 章 SI・技術振興に詳細を記述）」を創設する。同センターは、生産設備や検査設備を保有して、検査方法や加工条件に対するアドバイスと設備の利用に関する指導を行なう。また、設備は、生産設備の水準を当面、中国レベルに引き上げることが必要であるが、企業独自に保有することが困難であることも少なくないため共同利用を可能とし、新しい設備購入のための試験的な利用や、企業が保有していない一部の加工を行なう場として利用促進を図る。当面は、企業が保有している設備を最大限に利用できるような指導を中心とし、新規設備導入のためのアドバイスや開発に寄与する生産技術の指導まで行なっていく。将来的には、国内に立地した外資系企業や海外企業からの OEM 生産委託等を通じた技術移転が、中小企

業に浸透するために、SI 技術支援センターは取引開始に繋がる技術的な支援を行なっていく。また、技術診断士が、工場診断を実施し、現在の設備でできる限り生産性を高め、品質向上を図れるようにする。

- ・ SI 技術支援センターによる材料試験・品質検査試験の実施
- ・ 機械設備貸与（SI 技術支援センターによる共同利用設備の設置等）
- ・ 新規技術の導入研修
- ・ 技術診断士による工場の技術診断・指導（制度の確立と診断士充実）
- ・ 自社技術のポジショニングを把握するための支援（データベース化等による）
- ・ 技術移転に関する支援（技術移転を望む中小企業の情報の収集及び発信や、技術提携のマッチングサービス等）

### （３）設備導入支援

生産設備導入に関する各種の支援方策を行なう。当面、中古機械の導入を図るための中古機械流通組織の形成等に関する支援を中小企業振興庁が中心となって実施する。また、事業協同組合による共同利用を促進するための制度制定や組合設立支援、設備の加速度償却等の制度制定も中小企業振興庁が中心となって実施していく。

- ・ 中古機械の導入支援（中古機械流通組織の形成支援）
- ・ 設備の加速度償却の実施
- ・ 事業協同組合による共同化の支援

### （４）情報交流・発信の場の提供

現在情報交換を行なう場がなく、自らの技術力のレベルを認知することは難しく、また、市場に関する情報もほとんど入手する事ができない。そのために、ホーチミンシティの UAIC 等が進めている機械工業会（マシナリー・アソシエーション）等の業界団体を新設し、組織運営に関する支援を行なう。また、中小企業は情報を入手する手段が乏しいため、情報入手が行なえるように、技術情報については SI 技術支援センター、市場情報に関しては SI 取引振興センターが中心となり、中小企業に対する情報提供を行なう。

- ・ 工業会の設置への支援（技術情報の提供、産業分野ごとの市場動向の提供、研修事業等を行なう。将来的には中小企業からの政策提言機能を保有するようにする）
- ・ 技術情報および市場情報の収集・提供
- ・ 外資系との技術交流会の設置

### （５）創業支援

そもそも、機械・部品産業の企業数が少ないため、企業数を増加させる必要があり、創業への支援を行なう。セカンダリースクールや大学等で技術を習得した起業家の創業支援や、国営企業からのスピンアウトに対する支援を行なう。また、自営業の中には現在の中小企業とほぼ同様な事業を行っているものも多く、これらを企業化させることにより、企業数を増加させることが期待できるため、自営業の法人登録に対する支援を行う。

- ・ 技術者の創業支援：国営企業からのスピンアウト、技術大学卒業者の創業を対象とする。具体的には、スピンアウトにより創業した企業には、国営企業が一定期間一定量の発注を行なう等の支援を行なう。
- ・ 創業マインドの形成：スピンアウト環境の整備、創業ノウハウの研修

- ・新規創業に関する資金的な支援：ベンチャーファンドの新設等
- ・事業立ち上げノウハウの研修

#### (6) 人材育成

当面は企業内研修を中心とし、従業員を対象とした量産技術に関する品質管理能力や生産計画等の研修と、精度向上等を図る技能的な技術研修を行う。さらに、将来的に新規採用する人材育成を視野に入れて行なっていく。また、設計や開発に関する研修も行なっていくことが必要である。これらの研修には、海外の専門家の活用や MOSTE や MOI、VCCI 等が実施している研修事業の充実、さらに、新設が望まれる SI 技術支援センターによる研修事業等により実施していくことが望ましい。

- ・将来計画立案や事業管理等経営手法の研修
- ・量産技術のための研修(品質管理手法、生産プロセス技術、エンジニアによる現場型技術研修)
- ・修理企業群から修理部品企業群への転換を図るための生産技術研修
- ・模倣品生産から独自商品開発へ脱皮するための開発方法の研修

#### (7) 外資導入

中小企業が取引を行なっていく相手は当面外資系企業が有望であり、その取引先を誘致していく。また、将来的には、高度な技術を保有している外資系企業からの技術移転や技術提携の支援も行なっていく。技術移転、技術提携については、MOSTE による技術移転・提携に関する支援とともに、SI 技術振興センター等による情報提供等を実施していく。

- ・企業誘致：先進国からの労働集約型の工場立地だけでなく、NIES や ASEAN からの工場移転等も対象として部品企業、組立企業等を誘致する
- ・提携：SI 企業や部品企業に重点的に実施

#### (8) 貿易支援

当面は、小売製品企業の海外輸出支援と中国等海外製品の密輸の取り締まりを強化する。また、国内企業だけでなく ASEAN 等に立地した海外企業との取引に対する支援方策も行なう。

- ・輸出支援：小売製品の輸出支援や SI 企業の海外取引支援。特に、ASEAN 諸国に立地した海外企業との取引支援に注力する
- ・密輸対策：中国から密輸の監視を強化する
- ・関税、規制の撤廃：段階的に製品分野を広げていく(機械設備産業の保護という側面と、外国製機械の導入による SI 企業等の高度化とのバランスを図りながら進める)

表 1-14 ヴィエトナムの機械・部品産業の中小企業のための振興計画

大項目	中項目	支援内容		
		2005年頃	2010年頃	2015年頃
市場開拓支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の紹介・斡旋</li> <li>各事業分野・技術分野に対する情報提供</li> <li>見本市の開催・出展支援</li> <li>自社 PR 意識の啓発</li> </ul>	中小企業が多いハノイ、ホーチミンシティ、ダナンに、SI 取引振興センターを設立する。(3ヶ所程度)	地方中核都市でも SI 取引振興センターを設立する。(合計で 10ヶ所程度)	各地方にも SI 取引振興センターを設立する。(合計で 20ヶ所程度)
技術支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>試験代行の実施</li> <li>設備共同利用施設の設置</li> <li>新規技術の導入研修</li> <li>技術診断士による工場診断・指導</li> <li>技術移転に対する支援</li> </ul>	中小企業が多いハノイ、ホーチミンシティ、ダナンに、SI 技術支援センターを設立する。(3ヶ所程度) 工場診断制度を確立し、指導を開始する。	地方中核都市に、SI 技術支援センターを設立する。(合計で 10ヶ所程度) また、自社開発に対するアドバイスを行なう。国内での診断士育成を充実させる。	各地方にも SI 技術支援センターを設立する。(合計で 20ヶ所程度) 海外企業からの技術移転の促進を図る。
設備支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>中古機械の導入支援</li> <li>設備の加速度償却</li> <li>事業組合による共同化支援</li> </ul>	中古機械の導入を支援する流通組織の形成を支援する。	設備の加速度償却の制度を検討し、実施する。	制度の充実を図る。
情報支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業会の設置支援</li> <li>各種情報収集及び提供</li> <li>外資系企業の技術交流会の開催</li> </ul>	UAIC による工業会設置の支援を行なう。国営企業等が保有している国内既存情報を収集・提供する。	各加工分野ごとの工業会等、工業会の分化の支援を行なう。国内情報のみならず、海外情報も収集して提供していく。	工業会からの政策提言能力を高めていく。情報は、中小企業向けへのカスタマイズも行なう。
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画・事業管理研修</li> <li>量産技術研修</li> <li>生産技術研修</li> <li>自社開発能力研修</li> <li>教育機関の充実</li> </ul>	事業計画や事業管理、量産技術や生産技術に関する研修に注力して、対象者は従業員を中心とした研修を行なう。	設計能力の研修を行なう。中小企業が新規採用する際、すぐに現場で役立つ人材の輩出できる教育機関を充実させる。	開発能力を保有した人材育成を強化していく。
外資導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業誘致</li> <li>技術提携支援</li> </ul>	外資系企業が立地しやすい環境整備を行なう。	外資系企業立地を推進する。技術提携に関する情報提供を行なう。	企業誘致、技術提携の支援を充実させる。
貿易支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出支援</li> <li>密輸対策</li> <li>関税・規制の撤廃</li> </ul>	ASEAN 域内を中心に、見本市の開催を行なう。密輸対策の強化を図る。	海外見本市の開催を充実させ、海外営業に対する支援も行なう。関税・規制の撤廃を図る	世界的な見本市を開催する。市場情報等多様な情報の提供を図る。

(出所) JICA 調査団

## 2 . 電氣 ・ 電子産業

## 2．電気・電子産業

### 2 - 1．要約と結論

ヴェトナムの電気・電子産業は、市場経済化を背景に 90 年代に入り比較的高い成長を示してきたが、ほぼ部品や材料を輸入に依存する輸入代替形態に留まる。生産規模で 15 億ドル程度と推計され、ASEAN 全体の約 1.5% の規模に過ぎない。また同国 GDP の約 5% に相当する規模である。97 年より ASEAN の経済危機の影響を強く受け、海外からの直接投資や国内産業の成長は大きくブレーキがかかっている。

電気・電子産業に関するマスタープランは、MOI が 95 年から度々政府に提出しているが、未だ了承されていない。このため MPI による外資導入政策、MOF がイニシアティブを握る国産化規制や輸入関税政策といった形で、電気・電子産業に関する政策が統一性なく展開され、これらが必ずしも適切な政策とはなっていない面があり、長期的展望に立った体系的な産業政策を打つことができない状況が続いている。しかし、AFTA の実施が近づいており、そのインパクトを軽微かつ前向きに受け取るためには、早急に国内資本や外資のガイドラインとなる新マスタープランの策定と政府による承認が望まれる。

電気・電子産業は、対象領域の広範さ、生産形態の多様性といった特性を有し、発展段階に適した投資規模のもとで、雇用吸収/技術波及効果が高く、外貨獲得 経済成長といった好循環を生み出す力を有しており、その効果は他産業を上回るものがある。このことは、日本を初め韓国、台湾などアジア各国で歴史的に実証されており、時代、背景はやや異なるものの、ヴェトナムにも十分当てはまるものと考えられる。

ヴェトナム周辺国のシンガポール、マレーシア、タイなどには、積極的な外資導入政策のもとで国際産業資本の様々な電子機器・部品の組立生産拠点が集積しており、その供給規模は世界市場の 10% を上回るシェアを持つに至っている。こうした発展は、過去 20 年以上に及び日系等外資系企業の投資活動とそれを受け入れた各国の産業政策や外資導入体制の整備状況に強く依存したものである。多くの国際産業資本はヴェトナムの豊富で質の高い労働力や国内市場ポテンシャルを高く評価しており、今後のヴェトナム側の外資政策やインフラ整備（ハード/ソフト両面）の展開によっては、AFTA を背景に、極めて魅力的な電気・電子産業を国内に構築することが可能であることを示している。

ところで、ヴェトナムの電気・電子産業における中小企業は現在 114 社で、企業全体の約 80% を占めている。また関連企業として、樹脂成型等の SI 企業が約 20 社、また情報機器等の流通業者（ハード組立、ソフト開発含む）が約 500 社存在する。中小企業に共通する特色は、製品技術や生産設備の陳腐化/老朽化、短期運営資金や長期設備投資資金の調達難、技術革新に対応できる人材の不足、経営ノウハウの未熟さなどである。もちろん稀にはあるが、銀行を当てにせず自己資金で人材も身内で固め、堅実経営を行う中小企業や、成長性を見込んでソフト開発をも含む情報分野に意欲的に進出している中小企業も見られる。また国営の中小企業の中には国家管理を嫌って早急なる株式化を希望している中小企業も見られる。

一方、電気・電子機器組立や電子部品生産を支える金型、樹脂成型、金属加工、表面処理といった分野の中小企業（SI 企業）の場合、日系資本等が入っている数社の企業以外

はほとんど国際的に通用する技術力を持たない状況である。ただし、こうした状況はそもそも十分な市場が国内に形成されていないこと、また十分な教育・研修体制が整っていないことなどを考慮すると、いた仕方がないこととも理解され、ベトナムが SI の集積化に向いていないということを示しているのではない。現地企業調査の結果からは、むしろ SI 集積のポテンシャルとして、ベトナムは他の ASEAN 諸国以上のものがあると判断される。

さて、望ましいベトナムの電気・電子産業の段階的な発展方向としては、技術と製品の輸入代替化、国際産業資本に依存した戦略的な輸出産業集積化、といった2つの基本的な方向があり、これに関連して異なる中小企業を計画的にターゲットを見据えながら育成振興していく必要がある。具体的には、電気・電子産業の構造上の特性に加えて、ベトナムの実態、そのおかれている環境などを考慮すると、以下のような中小企業を育成振興対象として絞り込むべきと考えられる。

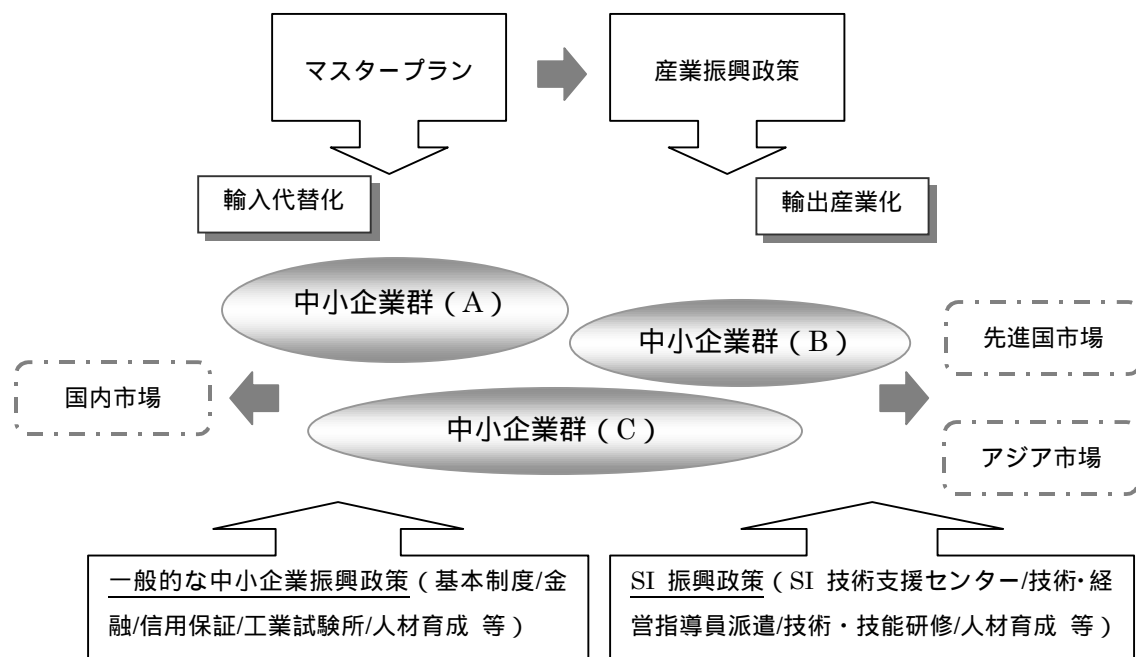
中小企業群 (A)	電気製品・電気部品の組立加工企業群
中小企業群 (B)	組立系専用電子部品の加工組立企業群
中小企業群 (C)	電気・電子製品や部品組立を支える SI 企業群

中小企業群 (A) は、ソフト開発を含む簡易な情報機器組立、低価格小物家電機器 (AV、白物家電) そして様々な電気部品類を組立加工する企業群である。今後 10 年くらいは国内市場に対応できる組立加工技術水準の確保が必要であるが、長期的には海外からの技術移転の促進と事業経験を通じた熟練化で、少なくとも AFTA の共通市場への供給が可能となるような国際競争力を醸成していくことが目標となる。

中小企業群 (B) は、ベトナム資本の部品企業である。部品としては、組立系専用部品であり、労働集積的性格の強い部品の組立企業イメージである。対象企業は外資の信頼性を確保できるという意味で、ある程度選別された国営企業が第一候補であり、その育成には、日系等外資による組立技術や経営ノウハウの指導や実ビジネスを通じての育成支援が不可欠である。短中期的にはまず国産化率向上への寄与であり、長期的には支援企業のグローバルチャネルを通じた輸出展開がターゲットとなる。この分野に外資と互して多くの企業が参画できるわけではないが、外資依存の強い中で、ベトナム資本としての成功体験に大きな意味がある。またこれらの部品メーカーが長期的に大企業化し、これを通じてさらに下請企業が発達するといった構造的広がりも期待できる。

日系等の輸出向け電気・電子機器、部品組立の外資進出を今後促すために、ベトナム国内の中小企業群 (C) (SI) のレベルアップと集積化が必要である。SI としては電気・電子産業では金属加工 (金型含む)、樹脂成型 (金型含む)、表面処理あたりが最も重要であり、ASEAN 各国でも競争力確保のため、その振興に力を入れ始めている。ベトナムとしても政策的な対応により長期的な視点から育成が望まれる。電気・電子産業発展の鍵を握るのは外資導入促進であり、このため外資が評価し得るような SI 企業育成を中小企業振興政策の中でも最も重視する必要がある。達成すべき技術水準としては、当面は国内市場への対応となるが、10 年後には国際水準を目標とする必要がある。

図 2-1 ヴィエトナムの電気・電子産業における中小企業群の位置付けと育成振興の枠組み



(出所) JICA 調査団

電気・電子産業における中小企業振興計画策定に当たっては、下記に示すように、まず当該産業を巡る事業環境整備が不可欠である。これらの事業環境が整備される中で、中小企業振興のためには、関連法制度整備、設備投資・運転資金支援、技術・経営基盤確立支援といった面での適切な政策が展開される必要がある。

- ・電気・電子産業に関する国のマスタープランによるガイドラインの提示
- ・国内経済活性化によるインフラ需要/低所得者需要の拡大と製品・部品事業機会の創出
- ・輸出振興を担う外資導入活発化による部品・SI領域の事業機会の創出

中小企業群 (A) の振興施策については、国内市場が今後経済成長とともに拡大し、これに対して適切な技術導入と設備資金の確保が容易な事業環境が実現すれば、当該分野に参画する事業家の自助努力の下で集積が進む。この結果、製品・技術の輸入代替が進み、長期的には ASEAN 輸出を目指す企業が育成されると予想される。

中小企業群 (B) の振興施策については、特にヴィエトナムに進出している外資系 AV 企業による、部品の組立加工に関する技術提携や部品発注面での協力が不可欠となる。国内取引から輸出へとレベルアップするのは容易でないが、進出外資にとっても、ヴィエトナム資本にとっても、このグローバル部品企業への成功体験が重要である。なお、こうした枠組みでの当該企業及び JV 企業の輸出貢献に対しては、その規模に応じて税制面でのインセンティブを供与することが中小企業振興としては適切である。



中小企業群（C）の振興施策については、以下のように基本的にはより熟練者を育てる人材育成とベーシックな技術基盤の習得が主体となり、従って長期的視点に立って、段階的かつ着実に実施することが望まれる。

- 専門家の養成
- SI 技術支援センター
- 技術情報提供スキーム構築
- 海外企業見本市出展支援
- 工業標準の整備
- 安全性規格認証制度の充実

## 2 - 2 . 電気・電子産業の現状と今後の発展方向

ここでは、1999年6月及び8月に行った現地調査（関連企業、関連政府・行政機関などへのインタビュー調査）を踏まえて、ベトナムの電気・電子産業の現状をとりまとめ、また1997年から98年に実施した「JICA ベトナム国市場経済化支援開発調査（フェーズ）」の結果をベースに、その後の環境変化を考慮して、今後の発展方向を検討した。

### 2 - 2 - 1 . 電気・電子産業の動向

電気・電子産業に属する企業数は、MOI資料などから推計すると以下のとおりであり、製造企業が144社、情報機器等の輸入販売業者が475社と推測される。製造企業は、国営27社、民間50社、JV34社、100%外資33社で、特に電子関連の流通事業を含めた国営企業は、UNIDO調査（74社）より減少しており、輸入販売業者や他業種に鞍替えしているケースが多く、最近大幅に数を減らしている模様である。

従業員別では、国営の場合約半数が200人未満の中小企業、また民間は90%、JVや100%外資の場合は約80%が中小企業である。全体として中小企業の割合は80%であるが、国営の場合、生産活動が縮小しても従業員を解雇することが出来ない事情から比較的大きな企業規模となっているが、実態的にはかなりの企業が余剰人員を抱えている。従って現実には電気・電子産業における中小企業比率は90%前後まで高まると推測される。

情報機器などの流通業者には、ショップ程度の規模でPCなど簡単な組立を行う業者も含まれている。こうした事業へは様々な部品調達チャネルを駆使して、手軽な資本で参入できるため、最近増加してきたと推測される。製造業であった国営企業の中にも業績不振で、こうした流通業に転じる企業が増えている。

表2-1 ベトナムの電気・電子産業における企業分布（99年8月現在）

（単位：企業数）

従業員規模	国営				民間	JV	100%外資	合計
	MOI翼下	他中央政府翼下	ローカル	国営計				
製造業 200人以上	9	2	3	14	5	6	5	30
製造業 200人未満	7	1	5	13	45	28	28	114
製造業計	16	3	8	27	50	34	33	144
情報機器等流通	6	4	4	14	450	3	8	475
合計	22	7	12	41	500	37	41	619

（出所）MOI/MPI資料などよりJICA調査団作成

「注1」Unidoの調査では、国営企業は74社となっているが、他業種や、輸入販売会社への転換で、電気・電子製造業としては半減している。

「注2」他の中央政府翼下 - MOSTE/Vietnam Post-telecom/ Ministry of Information & Culture /ベトナム報道社等 ローカル国営 - Hanoi 人民委員会/HMC 人民委員会等

## (1) 主要企業群とその動向

ヴェトナムの電気・電子産業は、ほぼ輸入代替形態に留まり、生産規模で 15 億ドル程度と推計され、ASEAN 全体の 1.5%の規模に過ぎない。また、同国 GDP 比では約 5%である。市場経済化を背景に 90 年代に入り比較的高い成長を示してきたが、ASEAN の経済危機の影響をもろに受け、国内産業は大きくブレーキがかかっている。同国の電子・電機産業は以下のような企業群からなり、構造的には下記のような特色を有している。

- ・ AV 機器中心に、主に国内市場への供給を行う IKD に依存した組立企業（外資/国営）
- ・ 電気・電機市場中心に、伝統的技術ベースで供給を行うヴェトナム企業（国営/民間）
- ・ 日系企業などからの電子部品の委託加工を行うヴェトナム企業（国営/民間）
- ・ 輸出加工区中心に、電子部品を組立て、主に輸出を行う 100%外資企業（日韓台企業）
- ・ 情報機器・システム関連の事業展開を行うヴェトナム企業（国営/民間）

### 1) AV 機器中心に主に国内市場への供給を行う IKD に依存した組立企業（外資/国営）

90 年代に入って Viettronics や Hanel など国営企業が CTV やラジカセを CKD/委託生産中心に市場開拓してきたが、90 年代中盤以降ソニーを始め、松下電器、東芝、JVC といった日系に加えて、大宇、三星、LG、更に香港資本が JV で参入し、現在では外資製品が圧倒的なシェアを占める。このため大半の国営企業が扇風機などの低付加価値品にシフトしたり、事業縮小・撤退、業種転換等に追い込まれている。

Viettronics や Hanel といった大手国営企業は、外資と JV 関係を結び、主力の CTV の場合、VEIC（翼下に Viettronics グループ）の JV（日系企業）が約 75%のシェアを占め、残りを Hanel 系の大宇、更に他の韓国系や国営企業が占めている。

JV による外資の CTV（カラーテレビ、以下同様）組立ライセンスは、国産化率 20%以上と規定されている。ソニー以外は Orion-Hanel が国内で生産する 21 インチ以下の CRT を調達することで比較的容易に現調率を達成できるが、トリニトロンという独自のブラウン管に依存するソニーは、DY（ディフレクション・ヨーク）やチューナの内製化に踏み込み、何とか現調率を達成している。なお、ソニーはパイオニアステータスで輸出義務はないが、他社は 20%以上の義務を負っている。しかし、高い部品関税の下で国際競争力がないため輸出確保に苦労している。

上記のようにヴェトナムで調達可能な CTV 部品は CRT（カソード・レイ・チューブ）、DY、トランス、電解コンデンサ、電源コード、キャビネット類、アンテナ等であり、多くの部品は IKD（Incomplete knock down）という形態で輸入に依存している。なお、韓国企業の Orion が生産する CRT は品質が十分とはいえず、フラット化の流れに対応出来ない問題点などが浮かび上がりつつある。キャビネット類は、日系の Vietnam-Showpla から購入可能であるが、金型を起こすほどの市場規模にないことがネックである。

2) 電気・電機市場中心に伝統的技術ベースで供給を行うヴィエトナム企業（国営/民間）

電気・電力施設等インフラ分野を中心に相対的には古い技術レベルで電気・電機機器、部品（変圧器、発電機、モータ、電力ケーブル等）を供給するヴィエトナム企業群で、国の予算制度の中で保護された公共市場や、急速に開発が進められている低価格化が必要な農村市場などに対応している。AV 機器以外を扱う国営企業の多くがこれに属する。

3) 日系企業などからの電子部品の委託加工を行うヴィエトナム企業（国営/民間）

数社の国営企業が既存の工場施設や安い労賃を活用し、トランス、チョークコイル、DC/DC コンバータなど、主として労働集約部品の委託加工を受注している。委託先はネミックラムダ、スミダなどの日系部品メーカーであるが、アジア危機後こうした機会は減少しているとのことである。賃加工収入であり、不安定な事業形態である。

4) 輸出加工区中心に電子部品を組立て、主に輸出を行う 100%外資企業（日韓台企業）

HDD 用 PCB 組立と PCB 加工を行う富士通（2,500 人）がこの種の最大企業であり、同社はタイとフィリピン向けに 100%輸出している。PC/HDD 市場が更に伸びれば、現状の生産規模を倍増する計画である。

電子部品の組立生産に関しては、輸出/国内販売にかかわらず 100%出資が認められており、10 社前後の日系などの部品企業が進出している。多くは輸出加工区に立地し、100%輸出しているが、組立規模は従業員規模が数 10 人で概して小さい。

こうした中で、韓国系の大字の電子部品事業は、JV を含み相対的に規模が大きい。Hanel との JV である Orion-Hanel の場合は 1,350 人体制で、CRT 生産の 25%を国内に、残りの 75%を輸出に振り向けており、また 100%出資のアルミ電解コンデンサ生産工場は 500 人を超える規模である。

表 2-2 ヴィエトナムの主要電気・電子機器/部品の生産動向

（単位：千台）

	1995	1996	1997	1998	生産能力
CTV	621	750	720	673	5,600
B&WTV	133	61	50	39	na
ラジカセ	112	115	120	160	560
VCR			27	37	na
冷蔵庫				120	550
洗濯機				64	300
扇風機	369	268	265	379	800
エアコン				15	65
CRT	na	na	na	1,961	2,000

（出所）MOI/MPI 関連資料より JICA 調査団作成

「注」CTV（カラーテレビ）の生産能力は B&WTV（白黒テレビ）を含む

ヴェトナムの電気・電子産業を構成する主要な企業に関して、分野別に表2 - 3 . に整理した。また、現地調査でインタビューを行った主要な企業に関して、ここでは国営/外資系企業中心にその企業概況と事業展開における課題を事例として表2 - 4 . にとりまとめた。

## (2) 関連政策動向

電気・電子産業政策に関しては、MOI が95年からマスタープランを政府に提出しているが、未だ了承されていない。MOI メンバーを中心としたプロジェクトチームはこれまで8回ほどマスタープランをバージョンアップしているが、政府の理解が得られないこともあって承認されないため、具体的な産業政策を打つことが出来ない状況が続いている。しかし、現実的には、MPI の外資政策、MOF イニシアティブの国産化規制や輸入関税政策を通じて、電気・電子産業に関する政策は分散的に展開されている。

このため、外資誘致、国産化率、輸入関税、法人税、ロイヤリティなどに関して、統一性の取れない各省庁ばらばらな政策が打たれ、更にこれに国営企業問題が絡み、AFTA に向けて政府・行政がコンセンサスを持って国際競争力のある強力な産業を育成するといった体制にはとてもなっていない。つまり税収を意図した MOF 主導の短期的政策に終始し、中長期的な視点での育成政策運営に欠けている。

表2 - 5 . には関連政策と課題を整理したが、以下、外資導入政策、関税制度について最近の状況をまとめる。

### 1) 外資導入政策

AV 機器関連で輸入代替を目的にヴェトナムの家電関連市場に参画した企業(ソニー、松下電器、東芝、JVC、三星など)に対しては、JV 形態で、IKD 組立を基本とした、国産化規制、輸出義務を条件に、国内での組立ライセンスを供与している。

JV については、日系企業の場合、国営の Viettronics グループ企業と外資 60~70%程度の資本比率で合弁化し、国産化率 20%以上、輸出比率 20%以上をライセンス供与の条件としている。但し、先行したソニーはパイオニアステータスで輸出義務を負っていないが、全体にこうした進出形態は優遇措置を得る対象ではなく、むしろ規制対象である。

輸出を目的に投資する外資 100%または JV (上記 AV 機器の場合には該当しない)に対しては、創業後 4 年~8 年間の法人税免除、その後 4 年間の減税、また国内市場目的とした外資企業の進出に対しては、同様に 2 年間の免税、その後 2 年の減免といった優遇措置が設けられている。

こうした優遇措置は特に輸出を行う部品企業の誘致を狙ったものであり、大宇系、富士通、輸出加工区へのトーキン、日本電産、東光、マブチ、東大無線等の進出事例がある。しかし、ASEAN の経済危機、改善されたもののヴェトナム当局への申請手続きの煩雑さ、などから、進出件数は停滞気味である。

問題はヴェトナムの外資政策である。外資にとって市場経済化されても国内需要が思

ったように拡大しないとといった失望感以上に、当局の外資に対する政策が一貫性を欠き、また明確な産業政策がないといった点に加えて、国内で利用できるものが人的要因に以外に少ない（現地調達できる部品部材がない）といったことが致命的となり、外資進出の魅力性が急速に薄れてしまっている。最近一連の改善策が打たれているが、一度失った外資の信頼性を取り戻すためには時間がかかる。

## 2) 関税制度

　　ベトナムで AV 機器を組み立てる場合、部品の現地調達は限られる。当局は（MOF がイニシアティブ）こうした状況に対して、CKD または IKD という形での部品輸入にほぼ限定している（例えば、CTV の場合は IKD で、CKD は許されないし、完成品や部品の個別輸入は高い関税がかかる仕組み）。

　　こうした政策は、アSEMBラーによる部品の国内調達や内製化を促進する狙いと強調されるが、現実には国内調達出来る部品に限られ、内製化はコスト負担が大きく、収益性を圧迫している。むしろ税率を上げるという短期的な視点から運用されているきらいが強い。

　　99 年 1 月に公表された新関税法によると、国産化率を 2001 年までの猶予期間を置いて、従来の 20% から 50% に引き上げことが予告されている。これを達成できない場合は部品の輸入関税率が引き上げられるが（5~40%）こうした措置が本当に実現すると外資系企業のベトナムにおける AV 機器組立オペレーションは ASEAN 内で極めて苦しくなると予想される。

表 2-3 ヴィエトナムにおける電気・電子産業の分野別主要企業一覧（その1）

電気・電子分野		主要国営企業	主要民間企業	主要JV企業	主要外資企業（100%）
電気機器・部品分野	産業用電気機器部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietnam Electronics Service Co. No.2</li> <li>• Thinh Hao Electronics</li> <li>• Industrial Electronics</li> <li>• Transport Electronic Equipment</li> <li>• Danang Electrical Motors Factory</li> <li>• Electrical Equipment</li> <li>• Vietnam Hungary Electrical Machinery Engineering</li> <li>• Post Office Equipment Factory</li> <li>• Electrical Engineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dai Thanh</li> <li>• Hgoc Khanh</li> <li>• Dong A</li> <li>• Nhat Minh</li> <li>• Nhat Linh (LiOA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietnam-USA High Voltage Lamp</li> <li>• ABB-THIBIDI Electrical Equipment</li> <li>• Vina Turbo</li> <li>• Vietnam Schneider</li> <li>• Advanced Medical Electronics</li> <li>• Viet Sure Star</li> <li>• Lightning Lamps</li> <li>• Stanley Vietnam Electric</li> <li>• Sali Electric</li> <li>• Mapro</li> <li>• LG-VINA Industrial System</li> <li>• Skoda-Isovina</li> <li>• ABB Transformer Manufacturing</li> <li>• Sang Tao Corporation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTE Vietnam Engineering</li> <li>• Selco Vietnam</li> <li>• Tang Hung</li> <li>• Guideway Vietnam.</li> <li>• Hoang Long Industry Joint Stock</li> <li>• Transfield Vietnam Factory</li> <li>• Schneider Vietnam Electrical Equipment</li> <li>• ABB Industry Vietnam</li> <li>• Sun Lan Vietnam Electrical Engineering</li> <li>• VietBice</li> <li>• Vietnam Hungary</li> <li>• Control Techniques Vietnam.</li> </ul>
	白物家電機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saigon Electronics</li> <li>• District No.10 Electric-Electronic Im- ex Production and Business</li> <li>• Precision Machinery No.1 Factory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hong Nhut Thermal and Refrigeration Engineering</li> <li>• Thien Cuong Mechano-Electric Factory</li> <li>• Thuan Phong</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremiko</li> <li>• Toshiba Vietnam Consumer Products</li> <li>• Matsushita Vietnam</li> <li>• S.T. Electrical and Electronic Products</li> <li>• Noeske-Kasser Saeretico</li> <li>• VINA-TAKAOKA Electrical Equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanoi Chinghai Electric</li> <li>• Sanyo Vietnam</li> <li>• Lincoware International Vietnam</li> </ul>
電子機器分野	AV機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HaNam Electronic</li> <li>• Phu Yen Electronic Electric Machinery Import-Export</li> <li>• Viettronics Tan Bihn</li> <li>• Son Tay Electronic and Machinery</li> <li>• Viettronics Thu Duc</li> <li>• Hai Phong Electronics (HAPELEC)</li> <li>• Ha Tay Electronic and Engineering</li> <li>• Viettronics Dong Da</li> <li>• Giang Vo Electronic</li> <li>• Hanoi Electronics</li> <li>• Viettronics Bien Hoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tien Dat (HCMC)</li> <li>• Thuan Thao (HCMC)</li> <li>• Star Electronics (SEL)</li> <li>• Cong Danh (HCMC)</li> <li>• Minh Quang Audio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daewoo Hanel Electronics</li> <li>• Singer Vietnam</li> <li>• LG-SEL Electronics</li> <li>• JVC Vietnam</li> <li>• Samsung Vina Electronics</li> <li>• Sony Vietnam</li> </ul>	

表 2-3 ヴィエトナムにおける電気・電子産業の分野別主要企業一覧（その2）

電気・電子分野		主要国営企業	主要民間企業	主要JV企業	主要外資企業（100%）
	情報通信機器・システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatic and Electronic</li> <li>• Saigon Electronic and Informatic</li> <li>• Vietnam Computer Company No.1</li> <li>• FPT HCMC Investment &amp; Tech. Dev.</li> <li>• Vietnam Computer Company No.2</li> <li>• Software Technology</li> <li>• Informatics Material Production Science</li> <li>• Hanoi Informatics</li> <li>• Vietnam Electronics Import &amp; Export</li> <li>• Post Office Material Factory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Green Mekong</li> <li>• Computer-Communication-Control-3C</li> <li>• SPC Computer</li> <li>• Computer-Communication (CMC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hua Viet Electronics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saigon Electronics &amp; Telecommunications Equipment</li> <li>• Hewlett Packard Vietnam</li> </ul>
電子部品分野	組立系部品/専用部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viettronics Phu Tho Hoa</li> <li>• Viettronic Binh Hoa</li> <li>• Electrical Measuring Instrument (EMIC)</li> <li>• Vietnam Electric Wire and Cable (CADIVI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dai Thanh</li> <li>• Ngoc Khanh</li> <li>• Dien Thang</li> <li>• Nhat Minh Electric Wire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vina-LG Electric Cable</li> <li>• Metal Electric Wire</li> <li>• Daesung Vietnam Electric Cable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-Shin Vietnam</li> <li>• Jae Won Electronics</li> <li>• Ohai Vietnam Electric Wire</li> <li>• Insytek Co.,Ltd.</li> <li>• Seoul Electronic Vietnam</li> <li>• Dai-Ichi Vietnam Industry</li> <li>• Oriental Vietnam Industrial Electric</li> <li>• Tokin Electronics Vietnam</li> <li>• Rich Sonic Vietnam</li> <li>• Daewoo Vietnam Video Components</li> <li>• Viet Shang Electronics</li> <li>• Sae Yong Industrial Complex</li> <li>• Fujitsu Computer Products of Vietnam</li> <li>• E-Hsin Vietnam</li> <li>• Dae Yong Vietnam</li> <li>• Taya Electric Wire and Cable Joint Stock</li> </ul>
	素材系部品/電子デバイス			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orion-Hanoi Electric Tube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daewoo Vietnam Electronics Components</li> </ul>
SI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cutting Tools and Measuring Devices</li> <li>• Export Mechanical Tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechano-electric 2/9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hong Viet</li> <li>• Daewoo-Viettronics Plastic</li> <li>• Dona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shompla Vietnam</li> <li>• TF Vietnam</li> <li>• Orion-Hanoi Metal</li> <li>• Vietnam-Meiwa</li> </ul>

（出所）JICA 調査団



表 2-4 ヴィエトナムの電気・電子産業における分野別主要企業の動向（大手企業と外資企業事例）(その1)

電気・電子分野		事例企業	企業規模	企業概況	課題/その他
電気機器分野	産業用電気機器/部品	Thibidi	国営 従業員：400人	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧ソ連の技術をベースに電力用のトランスやモータを部品から加工組立。</li> <li>フランスや日本技術を独自に取り入れ改善、競合外資も国内需要家の低価格化ニーズにあわせてスペックダウンしているため十分競合可能な状況。</li> <li>部材は銅線や碍子等を除いてほぼ輸入に依存し、部品加工（機械加工、金属プレス、インジェクション等）は旧ソ連製設備で内製。金型も内製可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民営化には関心が高いが、当面国営企業として継続する状況では、利益よりも雇用を維持することが優先課題。</li> <li>機械加工工程に関しては、工夫で精度や生産性を上げることが可能。まだ十分努力していない。</li> </ul>
		VIHEM	JV（ヴィエトナム政府とハンガリー政府） 従業員：500人	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリーからの技術導入で78年から370～3000回転、0.1KW～1000KWのモータ（90種類）を年間2万台を生産。但し、モータ事業のみでは赤字のため蛍光灯用の安定器を生産し補填。</li> <li>代理店経由の汎用品と直販主体の特注品を供給し、最近では日系の進出企業荏原に対してもポンプ用モータを試験的に供給開始している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新社長になってから（以前は設備部門長）生産ラインを見直し、生産効率をあげ始めている。</li> <li>今後金型の開発、製作面で標準化を指向すればコストダウンが可能となり、輸出競争力につながる可能性がある。</li> </ul>
	白物家電機器	SEL	民間 従業員：260人	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷蔵庫（3万台/年）/洗濯機（1.5万台/年）/エアコン（5万台/年）/扇風機等白物家電とCTVの組立生産事業を行い、主に農村等低価格市場にターゲット。</li> <li>98年にはヴィエトナム企業の中で優秀企業（60社）として表彰。</li> <li>韓国LGとのJVでCTVの組立生産（300人、25万台/年）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資JVとの競合でCTV組立規模の大幅減。</li> <li>政府の産業振興ガイドラインがほしい。民間企業で、特に設備投資のための資金調達が厳しい。</li> <li>SELブランドの育成期待（欧州輸出経験ある）。</li> </ul>
		Sanyo Home Appliances Vietnam	100%外資 従業員：400人	<ul style="list-style-type: none"> <li>98年から洗濯機と冷蔵庫の組立生産。洗濯機は閉鎖されたシンガポール工場に替わる輸出基地で輸出比率は75%と高いのに対して、冷蔵庫はタイ工場の機能の一部を移管したものでほぼ国内販売。</li> <li>モータ、コンプレッサ、電装品に関しては輸入依存であるが、金属プレス部品、樹脂成型品等は内製化を進めており、一部外資系SI（台湾）に発注。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洗濯機の輸出は順調に伸びているが、冷蔵庫に関しては国内販売が予想に反して伸びず、輸出も当面期待できないため、稼働率が非常に悪い。</li> </ul>
電子機器分野	AV機器	Sony Vietnam	JV（Sony 70%とViettronics Tan Binh 30%） 従業員：636人	<ul style="list-style-type: none"> <li>94年からCTV中心に、VCR、VCD、ラジカセ等のAV製品を組立販売。CTVはIKD、その他は基本的にCKD。特殊ブラウン管採用のため、国内調達できず部品の国内調達比率はDYやチューナの内製等で20%前後。</li> <li>他社に先駆けてフラットCTVの導入等でシェア維持を図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は2001年からAV機器の国産化率に依存して輸入部品の関税を5～40%で変動させる方針であるがAFTAに向けこうした政策では会社存続もままならない点を訴えている。</li> </ul>
		Matsushita Electric Vietnam	JV（Matsushita 60%とViettronics Thu Duc 40%） 従業員：160人	<ul style="list-style-type: none"> <li>96年からCTV、ミニコンボ組立開始。99年の組立規模はCTV約10万台、ミニコンボ1.5万台を予定。輸出比率は20%強達成。</li> <li>CTVはIKDで組み立てるが、Orion-Hanel製のブラウン管の調達、リモコン、基盤実装等で45%程度の国産化率確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記した新関税制度が導入された場合、特にAFTA対応を考慮すると事業存続が難しい。</li> <li>SI企業誘致には他のASEAN以上のインセンティブをつける必要がある。</li> </ul>
		Toshiba Vietnam	JV（Toshiba Singapore 64%とViettronics Thu Duc 36%） 従業員：107人	<ul style="list-style-type: none"> <li>98年始めからCTV（14、20-21、25、29"）の組立開始（年間3万台程度）、日系他社に遅れた分ブランドイメージ、流通体制が遅れており、販売は苦戦。</li> <li>輸出比率は申請では35%となっているが、現状では5%にも満たない。輸入部品を利用すると、30%以上のコストアップで、輸出競争力を全く持たない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東芝のシンガポール拠点は別途白物家電でヴィエトナム販売（一部エアコン組立）を行っており、将来統合した事業形態も考えられる。</li> <li>ブランドイメージをどう向上させるか流通をどう活性化できるか現地販売体制の整備が必要。</li> </ul>
		JVC Vietnam	JV（JVC 70%とViettronics Tan Binh 30%） 従業員：219人	<ul style="list-style-type: none"> <li>97年からAV機器の組立販売（CTV - 5千台/月、VCR - 600台/月、オーディオ - 1千台/月）。現在のAV市場での金額シェア（15%）を25%に拡大計画。</li> <li>国産品調達はCRT、キャビネット、梱包材、取扱説明書で、平均35%。近くVCRのメカニズム組立をパートナーのViettronics Tan Binhに委託予定。</li> <li>CTVデザインは、インサート部品を前提に設計された物であるが、近く表面実装タイプの製品を組立予定（現在マウンタを入れてテスト中）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JVCはAV機器で90年代初めにヴィエトナム市場で輸入品で70%近いシェアを持っていた。従って新規参入でシェアアップが課題。</li> <li>部品の現地調達比率を上げるため、メカデッキ等組立系部品の外部化を今後進める予定。現地資本が十分応えることが出来るかどうか未明。</li> </ul>

表 2-4 ヴィエトナムの電気・電子産業における分野別主要企業の動向（大手企業と外資企業事例）(その2)

電気・電子分野		事例企業	企業規模	企業概況	課題/その他
電子部品分野	組立系部品/専用部品	Vietronics Binh Hoa	国営 従業員：670人	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外企業7社（ネミック/西村電機等）向けのコイル系部品（DC/DCコンバータ/チョークコイル/バリスタ等）の委託組立加工事業。</li> <li>95年ヴィエトナム企業で始めてSMT技術（チップマウンタ）導入（現在/パナサート2台稼働中で、更に3台目据付中）し、巻き線とSMT技術集積中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不安定事業であるが、ネミック/ラムタ等顧客は、同社の生産管理、品質管理を高く評価し、事業は年々拡大。今後は自社の部品調達が可能となるトランスで国内進出の外資企業に供給計画。</li> </ul>
		Vietronics Tan Binh	国営 従業員：240人	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来、CTVやラジカセの組立を行ってきたが、ソニー/JVCとのJVを機会にAVの組立事業からリモコン、メカデッキ、PCBといった部品事業にシフト中。</li> <li>AV事業でのJV（Sony Vietnam - ソニー資本70%、JVC Vietnam - JVC資本70%）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AV機器の組立は競争力を失い、組立系の部品事業をどこまで拡大できるかが鍵。</li> <li>JV先の日系も基本的には部品企業としての展開に技術支援等を検討している。</li> </ul>
		Saigon Electronics(Sagel)	国営 従業員：300人	<ul style="list-style-type: none"> <li>数年前まではCTV、ラジカセのCKD/MKD組立を行っていたが、現在92年から始まったスミダ香港向けトランス/コイル（約20種）の委託組立事業に特化。</li> <li>香港資本のLoucks EtronとJVでCTV組立も行っている（樹脂加工設備を持つが技術レベルが低くほとんど稼働していない）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほぼ手作業に近い巻き線工程を委託されており、技術移転レベルは低い。</li> <li>委託加工で経営面で不安定な事業形態。</li> </ul>
		Viet Electronics Shaing	外資100%（台湾） 従業員：768人	<ul style="list-style-type: none"> <li>東光を親会社に持つ台湾の華成電子が設立した企業で、96年からコイルやデュプレクサを組立生産し、全量台湾、香港等に輸出。</li> <li>華成電子は、本国では樹脂成型、金属プレス、金型製作等の内製部門を持ち、ヴィエトナム工場でも金属ケースや樹脂部品の内製工程を持っている。</li> <li>必要資材の大半は台湾から調達。ヴィエトナム調達は当面無理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働法規が他のASEANに比較して厳しい。</li> <li>公的セクタとの付き合いに依存する使途不明金が売上の10%にも上る。</li> <li>東光の戦略にも依存するが、コイル分野の組立拠点としてヴィエトナムは拡大の可能性大。</li> </ul>
	Fujitsu	外資100% 従業員：2500人	<ul style="list-style-type: none"> <li>95年PCB組立操業開始、97年から多層基板製造の操業開始。部品部材を100%輸入調達し、100%組立加工製品輸出（同社タイ、フィリピン工場向け）。</li> <li>現在第1工場で主にHDD用PCB組立、第2工場でPCB加工を行い、更にPCB組立工場を建設中で、将来は第4工場としてPCB加工工場を計画。</li> <li>全量輸出で、生産工程は、品質/信頼性面から可能な限りの自動化が図られているが、コスト面から人海戦術に依存している面も多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内向けが中心であるが、稼働率を上げるためには、外販にも注力している。しかし、デザインサイクルが速い中で、認定作業の遅れから、外販での受注獲得は難しく、稼働率は思うようにあがっていない。</li> </ul>	
素材系部品/電子デバイス	Orion Hanel	JV(韓国 Orion-大宇系と Hanel) 従業員：1300人	<ul style="list-style-type: none"> <li>14~21"のテレビ用ブラウン管生産（生産能力200万台/年）85%輸出。</li> <li>当初計画では120万台/年ラインであるが、生産性向上で能力大幅アップ実現。</li> <li>DYは国内調達（大宇の他JV）電子銃用部品は韓国から輸入、工場内で組立。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のデザインはフラット化の時代の中で陳腐化しつつあるが、新規デザインを導入するためにはコストと時間がかかりかかる。</li> </ul>	

(出所) JICA 調査団

表 2-5 ヴィエトナムの電気・電子産業における関連政策の現状と課題

政策分野	管轄諸官庁	主要政策内容	課題
外資導入政策	MPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産品目の領域、投資地域、輸出比率に応じて、インセンティブが供与される。</li> <li>- 80%以上輸出を行う企業は、原則 4 年間の法人税の免税、その後 4 年間の 50%減免措置。その他は 2 年間の免税、その後 2 年間 50%減免措置。一般に外資企業の法人税は 25%適用。</li> <li>- EPZ 進出企業は 4 年間の法人税の免税、利益をヴィエトナム国内に再投資する場合、3 年間法人税の払い戻し。</li> <li>・政府は外国からの投資を活性化させるために、最近さまざまな方策を採っている。例えば、申請手続プロセスの削減、ヴィエトナムドン (VND) を使う申請手続き費用の削減、外国人の労働ライセンス発行手続きの簡素化などである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外資導入政策の立案や運営にあたって、中央官庁と地方管理組織との間の協調関係を強める必要がある。また、特に地方の組織の管理能力を向上させる必要がある。</li> <li>・輸出企業が高いインセンティブを得られるようになっているが、今後は SI 企業のように必ずしも輸出に直接貢献しない企業の進出を促進するような対応が必要となる。</li> </ul>
輸出入政策	MOT MOF General Department of Customs	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出禁止品目以外は、外資に対してその生産品目以外の製品等を輸出することが認められている。</li> <li>・投資ライセンス供与にあたっては、輸出比率やその向上のためのスケジュールが取り決められる。</li> <li>・一般的には、SKD 形態が輸入税率が最も高く (事実上禁止)、これに CKD、そして IKD と続いている。</li> <li>- CTV の場合は、IKD 形態キットでの部品輸入で、輸入関税は 5%、ただし、チューナ、リモコン輸入は完成品扱い (30%)。</li> <li>- オーディオ機器の場合、国の部品調達がほとんどできないため、CKD 形態で輸入 (15%)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、政府は 2001 年を目標に現行の関税制度を改正しようとしている (99 年 1 月公表)。輸入関税については、国産化率にリンクした税率を改める予定で、部品の関税率は国産化率 (20% 50%) に対応して 5% 40%の範囲で動く。</li> <li>・新関税法は、外資に対して部品の国産化率を向上させることを狙ったものであるが、現実には調達できる部品が極めて限定されること、もし、内製率を高めると AFTA 後に対応できないことなど、外資にとって死活問題として政府に再考を求めている。</li> </ul>
国産化政策	MPI MOI MOSTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>・操業開始 2 年後には、外資の国産化率は 20%を超えることが求められ、その後も順次引き上げることが望まれている。</li> <li>・ただし CTV の場合、CRT の国内調達が可能なため、50%近くの国内調達率になっている外資もあるが、他の製品の場合は、国内調達可能な部品がほとんどなく CKD 輸入となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸入関税率とリンクした国産化政策をとっているが、抜本的な改善のためには、外資部品メーカーの誘致を図る必要がある。</li> <li>・この場合、外資部品メーカーには単に輸出のみでなく、国内販売をも積極的に認めるような政策対応が必要である。</li> </ul>
雇用政策	Ministry of Labour, War Invalids and Social Affair	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外資のヴィエトナム人の雇用に際しては、労働供給組織を通じて行うが、30 日以内にこれが不可能な場合、直接雇用することが認められる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共産主義を反映して、有給休暇 (年間に 12 日) や産休期間 (4~5 カ月) は他の ASEAN 諸国 (有休は一般に 7 日) に比較して長い。このことは客観的には外資導入のデメリットとして作用している。</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

## 2 - 2 - 2 . 電気・電子産業の今後の発展方向

### ( 1 ) 発展段階の現状整理

ベトナムの電気・電子産業は、キー部品を大半を輸入に依存し、国内需要向けにアセンブルする輸入代替産業の域を出ない。国内調達可能な部品は、CRT (21 インチ以下で技術レベルは古い)、トランス、コイル、DY、リモコン、キャビネット類、梱包材、取扱説明書、などであり、電子部材はほとんど調達できない。

国内組立製品は、AV 機器では、CTV、ラジカセ、ミニコンポ、VCR (ビデオカセットレコーダ)、カラオケ装置等、白物家電では、冷蔵庫、洗濯機、扇風機、エアコン等、情報機器では、PC システム等であり、量産規模は小さく、キー部品の多くは輸入に依存している。なお、組立製品輸出では、JV の日系は 20% の枠内で輸出を義務付けられており競争力がない中で輸出せざるを得ない状況にあり、また韓国勢では Daewoo Hanel、LG-SEL、Samsung vina の JV が CTV 輸出を行っている。

電子部品に関して輸出できているのは、大宇グループの CRT、アルミ電解コンデンサ、富士通の PCB、国営企業が日系向けに委託加工しているトランス、チョークコイル、DC/DC コンバータ類、輸出加工区に 100% 出資で進出している日系企業のモータ、コイルなどの労働集約型部品類であるが、一部を除いて部品の輸出規模は依然小さい。

産業用電気機器・部品は、公需に支えられ、国営企業中心に老朽化した内製部門で作る部品をもとに生産されている。国土開発で需要は伸びてはいるものの規模は小さく、また予算不足から低価格が要求され、外資が本格的に参加する市場にはなっていない。

### ( 2 ) グローバル環境変化

ベトナムの電気・電子産業の今後の発展方向を検討するに際しては、以下のような 3 つの視点でのグローバル環境変化を考慮した。

- ・ ASEAN 地域における日系など国際資本の生産体制の再構築化
- ・ 電気・電子産業分野における技術革新とプロダクトサイクル
- ・ AFTA、WTO など国際経済の新しい枠組みへの対応

#### 1 ) ASEAN 地域における日系など国際資本の生産体制の再構築化

ASEAN 主要国への外資の直接投資は、98 年実績ベースで前年比ほぼ半減している。このため 98 年 12 月の ASEAN 首脳会議では、1999 年から 2000 年までに新たに ASEAN に進出する外資系企業を対象に、法人税の軽減、原材料の輸入関税の免除、外資による 100% 出資認可といった優遇策を付与することを決定した。シンガポールでは生産・研究開発に関連する設備投資に 99 年末までの申請に限り税控除措置 (30~50% 軽減)、マレーシアは 99 年末までの製造業の投資案件に限って 100% 出資を認可、タイでは、投資委員会が 99 年末までの申請者を対象に製造業投資に対する外資規制を撤廃している。

ASEAN の電気・電子産業をリードする日系企業は、ASEAN 内需の減退、輸入コストアップといった面では逆境期にあるものの、通貨安から輸出競争力が回復、2000 年代始めの AFTA を睨んで、新規投資、既存の生産・販売体制の見直し・強化、設計開発機能の現地化、意志決定の現地化等による経営組織強化等を積極的に進めつつある。

為替効果での輸出競争力回復による増産体制、納期短縮化を実現するための生産体制の見直し、より高付加価値製品へのシフト、めっき等生産工程の深化に加えて、シンガポール/マレーシア中心に、コストダウン、短納期等市場ニーズへの対応から家電メーカーが開発機能の現地化を積極的に推進し、ASEAN 生産拠点の再構築は進んでいる。更に日系企業は現地エンジニアの確保と共に、3 次元 CAD の導入等開発支援システムを整備する一方、シンガポールやマレーシアに比して発展余地の大きなフィリピンでは情報通信関連の部品・半製品の量産基地に投資し、PCB 実装や HDD/モータ等成長分野の量産拠点化等を積極的に推進している。

アジア通貨・経済危機の日系企業への影響と対応については、電気・電子産業に限定すると、日本からの投資マインドは環境的には極めて憂慮すべき事態ではあるものの、短期的に困難な状況を支援するため、そして長期的視点では域内の成長性を見極めつつ、多様な経営・事業活動を支援するため、日本からの直接投資は短期的には落ち込みを見せてもすぐ回復すると考えられる。2000 年代にかけては NAFTA/EU/中欧投資といった分散投資に直面する可能性が強まるが、域内の産業集積効果を利用しつつ、ASEAN は内需、輸出競争力の面からバランスのとれた地域としての評価が高まり、再投資も含めて継続的な直接投資の対象になると推測される。

アジア通貨・経済危機を経て日系企業の生産拠点の再構築化が進むことにより、既存拠点の高付加価値製品シフトが進み、またインドネシアのカントリーリスク拡大から 베트남の投資環境が見直される可能性がある。既に、東光、コパル/日本電産、マブチ、トーキンといった組立コスト削減を優先するコイル関係企業はベトナムの立地条件を評価して、生産拡大を実行フェーズに移し始めている。この例からもベトナムは当面、特に労働集約型部品の生産拠点として評価される可能性が高い。

## 2) 電気・電子産業分野における技術革新とプロダクトサイクル

あらゆる電気・電子分野がデジタル化の影響を受けている。特に情報通信（PC/関連周辺機器、携帯電話等）や家電領域におけるデジタル技術革新は、新製品の市場創出と共にデジタル家電の登場による既存製品の代替を促進し、併せてハード事業に加えて巨大なソフト・サービス事業を生み出しつつある。また、デジタル技術革新は、SCM（サプライチェーンマネジメント）等、特にハード事業における、品質はもとよりコスト、納期、ロット等でビジネスモデルの変更を強く迫っている。

従来、ASEAN は家電とその部品の生産基地として拡大してきた。しかし、世界の家電市場の成長力年率 5%前後に対して、年率 15~20%と遥かに高い成長を示す PC 等の情報通信関連製品及びその部品の生産基地としても脚光を浴びている。こうした変化を促す技術革新は、ASEAN における国際産業資本の新たな組立拠点の設立の可能性が高まることに加えて、生産拠点の生産品目の高付加付加価値化が、既存のより労働集約型製品・部品

の新たな生産拠点を求める展開を促進することにつながる。

既に ASEAN 先行国に立地する日系などの家電製品や関連部品メーカーの場合、こうした傾向が強まる可能性があるものの、成長性の高い情報通信機器や部品メーカーの場合は、新たな生産拠点を求めての立地であり、更に通貨・経済危機後、欧米企業の ASEAN 投資が一段と活発化しており、ASEAN 全体として停滞気味の日系資本を欧米資本がカバーするといった構造もあり、ベトナムへの投資機会は増す可能性が強い。

### 3) AFTA、WTO など国際経済の新しい枠組みへの対応

AFTA、APEC、WTO 等の世界貿易・域内貿易を巡る新たな体制づくりが、既に工業化水準の高い先進国、アジア先発国主導で構築されつつある。このため輸出競争力を有する産業分野では海外市場開拓で大きなメリットを受けるものの、依然輸入代替レベルに留まる機械や電気・電子等の産業分野の育成をこれから図っていくとするベトナムのような後発国の場合、こうした先進国主導の貿易協定は大きな試練を課すことになる。

AFTA は主要国間で 2000 年までに（但し、ベトナムは 2003 年、ラオス、ミャンマ 2005 年まで）、一部品目を除いて域内関税を 0～5% に引き下げる予定である。このことはマレーシア等の ASEAN 先発国に存在する戦略的輸出拠点の競争力を一段と高めるとの見方ができる。しかし一方では、コストアップや労働力不足による供給能力のボトルネックを抱えるといった課題に加えて、むしろ後発国の潜在市場規模や非関税障壁の存在を考慮すると、長期的にはベトナム等への国際産業資本による戦略的生産拠点の移行を促すとも考えられる。従って、AFTA は後発国のベトナムにとって短期的には様々なデメリットをもたらすが、中長期的には遥かに多くのメリットをもたらす可能性が強い。

一方、多角的貿易交渉の場として機能し 1993 年に終了したウルグアイ・ラウンドにより、その合意事項の協定、執行機関として WTO（世界貿易機関）体制がスタートした。加盟国は、例外規定を除いて、ガットの基本原則、関税・課徴金以外の輸出入障壁の撤廃、関税の軽減、無差別待遇の確保を一段と強く求められる。特に、後発で工業化を目指すベトナムのような途上国にとって、WTO への加入は、国内産業を保護しつつ、如何に国際競争力を確保していくかといった難しい国際経済・外交政策を強いられる。

### (3) 電気・電子産業と発展ポテンシャル

#### 1) 電気・電子産業の特色

電気・電子産業は、対象領域の広範さ（用途 家電・情報通信～防衛・宇宙開発まで、形態 ハード、ソフト、サービスまで）、生産形態の多様性（製品・部品・加工・素材まで）といった特性を有し、対象領域や生産形態に応じた投資規模が必要とされる。

従って、発展段階に適した投資規模のもとで、雇用吸収/技術波及効果が大きく、外貨獲得 経済成長といった好循環を生み出す力は他産業を上回るものを有しており、このことは、歴史的に日本を始めアジア各国で実証されたきたし、時代、背景は異なるもののベトナムにも十分当てはまると考えられる。

## 2) ASEAN の電気・電子産業発展からの示唆

ASEAN 主要国における電気・電子産業（ここでは電子産業のみ）の最近の生産推移は次表に示すようであり、90 年代中盤から後半にかけて年率 10%を上回る成長を示している。通貨危機の影響を受けてここ数年は停滞気味であるが、特に近年はコンピュータ関連機器（主として PC 関連）電子部品（半導体など）の生産が高い伸びを示している。

ASEAN 主要国全体の生産規模は 98 年 1,045 億ドルと推測され、既に日本の 40%程度に達しており、世界の電子製品の供給拠点として大きな地位を築いている。こうした発展は、過去 20 年以上に及ぶ日系等外資系企業の投資活動とそれを受け入れた各国の産業政策や外資導入体制の整備状況に強く依存したものである。ヴェトナムの電気・電子産業の今日の生産規模（98 年 15 億ドル程度で ASEAN 全体の約 1.5%）からすれば、今後の政策運営や発展の仕方によって、極めて魅力的な産業構築が可能になることを示している。

表 2-6 ASEAN 主要国の電子産業における生産推移

		(単位:百万ドル、%)								
		1994	1995	1996	1997	1998	AAGR (94-98)	構成比 98年	対日本比較 98年	
電子機器	ビデオ機器	7,647	9,268	9,265	9,091	8,716	3	8	69	
	CTV	4,478	5,690	5,899	5,894	5,741	6	5	104	
	VCR	3,052	3,442	3,218	3,050	2,828	-2	3	128	
	その他	117	136	148	147	147	6	0	3	
	オーディオ機器	5,331	6,427	6,170	5,993	5,793	2	6	105	
	パーソナル機器	418	484	524	542	548	7	1	30	
	通信機器	5,319	6,219	6,989	7,254	7,289	8	7	16	
	コンピュータ機器	25,981	34,038	40,338	41,410	41,807	13	40	48	
	計測制御機器	1,269	1,490	1,584	1,633	1,663	7	2	9	
	計	45,965	57,926	64,870	65,923	65,816	9	63	39	
電子部品	能動部品	16,387	22,097	23,798	25,633	26,693	13	26	42	
	半導体	14,846	20,362	21,869	23,636	24,641	14	24	44	
	その他	1,541	1,735	1,929	1,997	2,052	7	2	26	
	受動部品	3,424	4,369	4,998	5,402	5,828	14	6	25	
	他部品	4,230	4,761	5,326	5,921	6,262	10	6	59	
	計	24,041	31,227	34,122	36,956	38,783	13	37	40	
合計		70,006	89,153	98,992	102,879	104,599	11	100	39	

(出所) Yearbook of World Electronics Data 1998 (Reed Electronics Research) 等より JICA 調査団作成

## 3) ヴィエトナムの発展ポテンシャル

現状は、国営企業、民間小企業、国営と外資の JV、100%外資が参画しているが、JV 含む外資以外は輸入代替の技術水準にとどまっている。かつて大勢を占めてきた国営企業は技術と資金不足で、外資との JV に依存せざるを得ず、電力、防衛など公的セクタ依存の強い企業を除き、中長期的に民営化を指向せざるを得ない状況である。

電気・電子産業の発展には先進/先発国の資本と技術導入が不可欠であるが、市場経済化での政府の外資導入政策にもかかわらず、これまでのところ外資進出は概して低調である。外資導入が思うように進まないのは、最近の通貨危機の影響を大きく受けていることもあるが、MPI (外資導入)、MOF (法人税)、MOT (関税)、MOSTE (国産化規制) 等によ

る政策体系が整合性を持っていないことに加えて、工業用地、ユーティリティ、雇用条件、煩雑な各種手続きなど、投資環境が未だ十分整備されていないことなどが指摘されている。しかし、豊富で勤勉な低コスト労働力、ASEAN 内での後発メリット、更に国内市場ポテンシャル等を考慮すると、投資環境を整えることによって、外資進出は拡大し、産業発展に大きく寄与することは間違いないものと確信できる。

なお、AV 機器・部品の組立・生産拠点として ASEAN は日系企業などの国際資本に依存して発展してきたが、この分野の世界市場の成長性は鈍化する傾向にある一方で、今後も高成長が期待される PC/携帯電話に代表される情報通信関連の機器・部品の供給拠点としても注目されつつある。AV 機器組立が部品生産と共に発達したように、情報通信機器組立も部品生産と共に発達すると共に、様々な周辺機器のサブアセンブル品の組立機会を多く提供することが予想される。こうした点からも、AFTA による共通関税化で、ヴェトナムの機会を増す方向になるものと推測される。

#### (4) 発展すべき方向

ここでは、前記したようなヴェトナムの電気・電子産業に関する現況、同産業を巡るグローバルな環境変化、そしてヴェトナムの同産業における将来ポテンシャルなどを総合的に検討し、ヴェトナムの電気・電子産業の今後発展すべき方向をとりまとめた。

まず主要な電気・電子産業分野におけるグローバルな需給構造変化とヴェトナムにとっての事業機会は表 2-7 のようにまとめることができる。様々な視点があるが、総じてヴェトナムは投資環境的に多くの事業機会を有していると言える。AFTA も前向きに評価すれば、より労働集約型産業の集積拠点を求めた動きにつながり、また長期的にはヴェトナム産業にとって大きな市場を提供してくれることになる。

大事なことは、電気・電子産業が極めて広範な分野を内包しており、国内産業としての育成に当たっては、それぞれに十分な理解ときめ細かな異なる対応が必要とされるということであり、多くの事業機会を捕らえることが出来るかどうかは、ひとえにヴェトナム政策当局の対応姿勢にかかっていると見える。特に輸出基地化と輸出競争力という以下の2つの観点は重要である。

##### 1) 日系等部品企業誘致による輸出基地化

ヴェトナムに進出している外資部品企業は、JV、100%外資含めて 30 社前後で、PCB 加工・組立の富士通(2,500 人)、CRT の Orion-Hanel(1,350 人)、アルミ電解コンデンサの大宇(520 人)を除くと、ほぼ 100 人以下の小規模企業の進出に留まっている。

こうした状況は、シンガポール、マレーシア、タイなど他の ASEAN に既に組立・生産拠点を構築し、しかも ASEAN 通貨危機で再展開どころではないといった部品企業側の事情も背景にあるが、ヴェトナム側のインフラ未整備、外資誘致政策における様々な不備といったものにも強く影響を受けている。

今後も外資の動向は予断を許さないし、米国市場の行くえが気になるものの、ヴェトナム側がインフラ整備、外資導入における優遇政策の見直しを思い切っていれば、現在



表 2-7 電気・電子産業のグローバルな需給構造変化とベトナムの事業機会

電気・電子分野		具体的製品例	グローバルな需給構造変化	ベトナムの事業機会
電気機器 部品分野	産業用電気機器・部品	発電機、変圧器、モータ、スイッチ、ブレーカ、配電盤、電力トランス等やその部品、電力ケーブル、コード類等の部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業社会開発における基盤構築のための設備需要に依存。</li> <li>技術変化はゆっくりで長期的投資、更新サイクルからメンテナンスを含めて事業は安定的。</li> <li>民営化が基本的方向。品質と共にコストが重要視される傾向。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市機能整備、農村開発等途上国として同機器分野の需要は長期的に成長可能。</li> <li>国防、メンテナンスの必要性から国内資本（国営、JV 含む）主体の事業展開。</li> <li>安全性から先進技術導入、普及にはコストダウンが不可欠。</li> </ul>
	白物家電	洗濯機、冷蔵庫、エアコン、扇風機、炊飯器、電気ポット等	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国/地域の社会生活/気候風土に根ざした製品機能デザイン化</li> <li>センサ/マイコンによる電子制御化と近未来デジタルネット化</li> <li>グローバル製品におけるキー部品の寡占化（日系、韓国系等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当面都市需要が中心、経済成長に伴う農村需要の顕在化</li> <li>ベトナム国内の社会風土に適した機能デザインの製品開発</li> <li>所得格差で高機能高価格と標準機能低価格製品の棲み分け</li> </ul>
電子機器 分野	AV 機器	CTV、VCR、ラジカ、ハイファイソフ、スピーカー、カーオーディオシステム等	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系、韓国系企業が圧倒的な世界シェアを確保、現地生産化</li> <li>デジタル技術革新の影響を受け製品機能の高度化/多様化</li> <li>ハード低価格化が進行すると共にソフト/ネットワーク事業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当面都市需要が中心、経済成長に伴う農村需要の顕在化</li> <li>所得格差による、高機能高価格と標準機能低価格製品の棲み分け</li> <li>現行輸入代替段階から AFTA に向け潜在的に輸出拠点化の可能性</li> </ul>
	情報通信機器・システム	PC、モタブリタ、FDD、HDD、CD-ROM、コードレス電話、携帯電話、電子交換機等	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダウンサイジング/ネットワーク化で年率 20%前後の高成長</li> <li>現成長は先進国牽引、長期的には中国等中進国/途上国に期待</li> <li>ネット・ソフト技術における欧米主導、端末/部品デバイスにおけるアジア主導による機能分担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高成長分野であり、国際産業資本による特に労働集約型周辺機器の戦略的輸出組立拠点の可能性</li> <li>国内市場も小規模ながら高成長分野で、輸入部品に依存した簡易組立やソフト開発等、低投下資本による中小資本参画の余地大</li> </ul>
電子部品 分野	組立系部品/専用部品	トランス、コイル、電源、DY、チューナ、リコン、小型モータ、プリント回路基板等	<ul style="list-style-type: none"> <li>抵抗/コンデンサの IC 内蔵化やチップ化の中で、トランス（L）類の組立個別部品の需要増大、また電子機器の多様化の中でメカニカル部も重要度を増し、モータ類利用が一段と活発化</li> <li>実装機の高機能化と低価格により、実装工程のアウトソーシング化が加速</li> <li>供給面では、海外生産も含め、日系が圧倒的な生産シェア（80～90%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低コストで豊富な労働力を活用する国際産業資本による労働集約型組立部品の輸出拠点化の可能性（世界需要増加への対応、マレーシア等拠点の高付加価値製品への移行の受け皿）</li> <li>JV 形態の日系 AV 企業を主体とした、進出企業による国内部品調達増加を目的とするローカル企業育成のための技術移転の可能性</li> </ul>
	素材系部品/電子デバイス	抵抗、コンデンサ、コイル、ヘッド、CRT、半導体、LCD 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速な技術革新、設備投資の大型化を背景に、欧米、日韓台企業間での競合激化。欧米企業が相対的に専用化を指向し、競争力を確保しているのに対して、日韓台は汎用化指向。</li> <li>CRT/LCD 等表示部品を除きチップ化、高集積化技術による小型薄型軽量化が進み、実装技術にも大きな影響</li> <li>抵抗、コンデンサ等汎用部品では日系企業が海外生産を含めて圧倒的なシェアを確保（90%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国大宇の進出で、CRT やコンデンサ生産が実現しているが、素材、設備産業を含めた産業基盤の脆弱さ、国内需要の小規模さ等から、組立工程を除くと、本格的な立地は当面困難</li> <li>上記の組立系部品と同様の理由から、IC の後工程等当該デバイスの組立工程部分に関しては、日米欧企業を中心に国際産業資本の立地化の可能性</li> </ul>

（出所）JICA 調査団

進んでいる ASEAN 内での集中生産化の再検討(例えばマレーシアにおけるリスク分散)、AFTA に向けた ASEAN 生産拠点の再構築等を背景に、ここ数年内に外資を呼び込む機会がベトナムとしても大幅に増加する可能性を持っている。

ターゲットになる部品分野は、AV 関連組立系部品に限らず、PC 関連の周辺機器における各種の組立部品類であり、今後の成長性を考慮するとむしろ後者の方が長期的には有望である。このように製品対象範囲が広がることで、進出可能な外資対象は、日系のみならず、韓国、台湾、欧米系へと広がる。

## 2) 外資系 AV 組立企業の力を借りたベトナム資本によるキー部品の輸出競争力

日系のように輸入代替でベトナムに進出している外資系企業は、外部調達がほとんど出来ない状況で、今後新関税のガイドラインに沿って国内調達を進めることは、内製化といった方向で対応出来ないことはない。しかし、その結果、AFTA を迎えた時期に全く競争力を持たない内製部品部門と小規模組立部門からなる生産形態になってしまい、このままではベトナムからの撤退を余儀なくされる可能性が高い。

こうした展開を避けるためには、ソニーなどは例えば、既にベトナム国内の工場内製化している DY のようなどちらかというカスタム製が強く多品種部品で、それほどの設備投資も入らず比較的労働力も必要とされる部品組立に注目し、これをベトナム国内の信頼性の置ける国営企業等に指導を行いながら技術移転させ、国内セットの組立用と共に輸出製品に育て上げていくことを検討し始めている。当初は外資グループ内での供給の可能性をグローバルにチャレンジしていくが、輸出競争力を更に高めて外資グループ社外への販売を考慮するといった考え方である。

例えばソニーの場合の DY であれば、既に内製化しており、品質管理などのテクニックを国内でベトナム資本に移転することは可能とされる。問題は、銅線、樹脂成型部品など国内でどの程度調達可能かという点である。しかし、重要なのはこれで何かが変わっていく可能性があることであり、国営企業などで成功事例を作っていくことが大事である。

DY 以外にも内製化或いは外部発注可能な部品としては、チューナ、電源、トランス、PCB 組立、リモコンなどのカスタム製の強い部品が想定され、日系組立企業の実ビジネスを通じた経営・技術指導のもとで、ベトナム企業(国営/民間とも実質的にはほぼ中小企業)の輸出市場での成功体験を幾つかつくっていくことが必要である。

以上、ベトナムの電気・電子産業の現況と課題、潮流としてのマクロ環境変化、主要分野別のグローバル需給構造変化とベトナムの事業機会といった点を考慮しつつ、ベトナムの電気・電子産業が今後何に注力し、どのような段階を踏んで発展して行くべきかを、主要な分野ごとに分析し、表 2-8 のようにとりまとめた。なお、ベトナムの電気・電子産業の発展段階を検討するに当たって、描いた各段階の発展イメージは表 2-9 のようである。

表 2-8 ヴィエトナムの電気・電子産業における段階的発展方向

電気・電子産業分野		第1ステージ (現在～2005年)	第2ステージ (2006～2010年)	第3ステージ (2011～2020年)
電気機器 部品分野	産業用電気機器・部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力設備、電気通信設備関連インフラ構築のための先進技術、組立加工技術の輸入代替化(旧ソ連型から欧米型技術への移管)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に農村、山岳等地域開発のための電力、電気通信サービス化推進(公的セクタと大学との共同研究)</li> <li>国内企業活動を支援する工場設備、メンテナンス体制の強化(海外からの技術移転の促進)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気関連機器/部品(モータ、発電機、トランス、ケーブル等)の国際競争力を強化し、ASEAN 内での供給拠点化</li> <li>工場の自動化技術等の技術移転、産業資本の充実化</li> </ul>
	白物家電	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資及び外資との JV による白物家電(洗濯機/冷蔵庫等)の輸入代替化</li> <li>AFTA に向けた ASEAN 進出外資(主に日系/韓国系)によるアジア市場向け輸出拠点立地化</li> <li>外資の部品調達は、主要電子部品や材料を輸入し、構造部品の内製を基本とするが、一部の樹脂成型、金属加工品は外注化(相手は日系や台湾系中心)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資の部品調達の現地化促進(現地企業もしくは外資による樹脂成型、金属加工比率の増加)</li> <li>小物白物家電(扇風機等)では現地資本中心に、農村需要の顕在化を見据えた機能限定、低価格製品の供給体制</li> <li>外資または JV 企業における構造部品の現地化によるコスト競争力向上、ASEAN 中心に輸出拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済発展を背景に多様化する国内消費者ニーズに対応し、機能/価格面で多様な白物家電製品の供給体制(結果的に外資系企業のシェアアップの可能性)</li> <li>洗濯機、冷蔵庫、クーラーといった主要な製品領域では、主に日系/韓国系企業の ASEAN/中国/中東/旧ソ連圏等向け輸出拠点となると共に、モータ、コンプレッサ等コア部品の輸出拠点化</li> </ul>
電子機器分野	AV 機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資及び国営企業との JV による輸入代替組立(依然主要な電子部品は輸入依存、しかし、DY、PCB、リモコン等の組立系専用部品の現地調達率向上を図る)</li> <li>AFTA 対応で、特に AV 機器における日系の ASEAN 生産機能の一部移管促進(積極的な外資導入政策で戦略的組立拠点立地の増加を図る)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系等先進 ASEAN 組立拠点におけるデジタル指向に対して、後発のヴィエトナムはアナログ AV 機器の輸出組立拠点としての位置づけの可能性</li> <li>農村需要に対応した、特にカラオケ等オーディオ機器分野では、価格、販売チャネルから現地民間企業の優位な展開の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AFTA、WTO 効果で、マレーシア等近隣からの部品調達が容易となり、日系、韓国系企業の国際競争力を持った AV 機器の戦略的組立拠点の集積化</li> <li>10年強の外資或いは JV による組立技術の蓄積をベースとしながら、アナログ技術中心に設計機能の現地化を促進しつつ、更にデジタル技術の取得化</li> </ul>
	情報通信機器・システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系/米系等外資の情報通信関連部品(各種ボードアセンブル/スイッチング電源等)における戦略的な組立輸出企業の誘致</li> <li>日系/台湾系等の外資導入により、モニタ/CD-ROM/DVD/等のより労働集約型量産製品の組立拠点化(何れも積極的な外資導入政策が不可欠)</li> <li>電気通信関連での外資導入による組立、メンテナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系/米系等の外資導入により、HDD/プリンタ/FAX/複写機等特にメカトロ系情報機器の組立生産拡大</li> <li>各種部品や PC 関連周辺機器に必要な樹脂成型、金属部品の国内調達を進め、組立コスト改善を図る</li> <li>ソフト開発等国内情報通信産業育成のため、人材育成プログラムの強化、インフラ整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資に依存しながら情報通信機器組立での本格的な競争力確保による戦略的拠点化(特に、SI との関連性からメカ系の周辺機器の産業集積化を目指す)</li> <li>ソフトウェア産業等、国内資本をベースに情報通信産業の本格的育成</li> </ul>
電子部品分野	組立系部品/専用部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系/台湾系の特に AV 組立に必要な専用加工部品メーカーの積極的誘致で国内部品調達支援、また国内資本への技術移転に対する積極的な政策支援も不可欠</li> <li>輸出加工区、インフラを整備し 100%輸出企業のインセンティブを強化し、先発 ASEAN 展開の日系部品メーカーや台湾企業を積極的誘致(コイル関連有望)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系資本の力を借りながら AV 機器のローカルコンテンツ 50%強を可能とするコイル、PCB、リモコン、チューナ、DY、ヘッド等組立系部品/専用加工部品国産化でセット生産の国際競争力の確保</li> <li>ASEAN でのコストアップ/雇用確保と AFTA 対応で生産体制再構築をめざす日系の組立系部品メーカーの戦略的生産拠点化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報通信機器生産に不可欠なメカトロ部品国産化のため、日本等からの技術移転により金型部品等精密加工技術を確保し習熟化</li> <li>銅線、コイル鉄心、各種電子部品用樹脂成型品、金属加工品等の国産化を推進(日本等からの技術移転による本格的な SI の育成)</li> </ul>
	素材系部品/電子デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出加工区、インフラを整備し 100%輸出企業のインセンティブ強化し、先発 ASEAN 展開の日系/米系メーカーや台湾企業の積極的誘致(抵抗/コンデンサ/半導体後工程等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資に依存し電気・電子機器のローカルコンテンツ 80%を可能とする素材系部品の前工程展開(特に抵抗/コンデンサ)</li> <li>大学、国の研究機関と外資との共同で半導体技術の本格的開発(技術移転)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>素材系部品(抵抗/コンデンサ)の前工程や国内半導体産業の育成(本格的な前工程へのチャレンジ)</li> <li>平面ディスプレイ技術等将来デバイスの研究</li> </ul>

(出所) JICA ヴィエトナム国市場経済化支援開発調査報告書(フェーズ ) 資料をもとに JICA 調査団作成

表 2-9 ヴィエトナムの電気・電子産業における段階別発展イメージ

段階		電気・電子産業における段階別発展イメージ
第1段階 現在～2005年	電気・電子産業基盤形成（AFTAに向けた体制づくり）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外資（日系/米系/韓国系等）に依存した電気・電子産業基盤形成期（日系等のASEAN内生産拠点再構築に対応、戦略輸出拠点のヴィエトナム誘致促進）</li> <li>・家電(AV)のIKD生産による輸入代替と組立系部品に重点を置く輸出振興併用政策（外資導入政策の一貫性確保と進出インセンティブ明確化）</li> <li>・日系/韓国系/台湾系等の組立系情報通信機器（PC周辺機器）の戦略的輸出拠点の集積化</li> <li>・国内部品産業の育成(日系等外資の委託生産、技術移転に依存した組立系部品の国産化 - 受け皿は国営企業主体)</li> <li>・AFTAに向け、部品/部材の輸入関税は、関税収入よりあくまでも組立加工産業の国際競争力の観点での設定不可欠。</li> </ul>
第2段階 2006～2010年	国際競争力醸成期（AFTA対応期）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AFTA体制において域内外市場に対する国際競争力の確保（外資の戦略的輸出拠点形成と国内資本の萌芽育成期）</li> <li>・部品産業の競争力(品質/納期/コスト)確保によるセット生産の国際競争力と部品自体の輸出競争力醸成期</li> <li>・日系等のメカ系情報通信機器（プリンタ/HDD/FAX等）の戦略的輸出拠点の集積化</li> <li>・SI（金属加工、樹脂成型、金型等）育成のための基盤強化(人材育成プログラム/SI技術支援センター運営/外資導入/ベンチャ支援)</li> <li>・ソフト/ネットワーク開発等情報通信産業育成のための人材育成プログラムの強化（国内産業資本育成）</li> </ul>
第3段階 2011～2020年	国内産業資本充実期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外資/国内資本によるASEAN域内で国際競争力を確保した電気・電子産業本格発展（ASEANの有数な電気・電子工業立国を目指して）</li> <li>・単純組立産業から国内資本 SI を基盤とする部品産業（外資主体）の集積化と開発設計/設備メンテナンスが可能なエンジニアリング力の集積化</li> <li>・情報通信/電子デバイス等の高付加価値・ハイテク分野をキャッチアップする手がかり確保</li> </ul>

（出所）JICA調査団

### （5）発展のための課題

ヴィエトナムの電気・電子産業の発展のための課題を下記にまとめる。

#### 1）SI企業の育成

後述するように、国際水準ということで今日わずかな集積しかないSI企業の育成を図る必要がある。樹脂成型、金属プレス、表面処理、金型分野などで、技術移転、外資誘致（JV、100%出資）とあらゆる可能性を通じて、製品組立・部品組立の競争力を支援出来るSI集積を地道に進める必要がある。なお、日系企業など海外のSI企業の誘致を図るため、タイ、マレーシア等が実施している以上の誘致優遇策を導入する必要がある。

## 2) 国営企業改革（民営化推進）

国営企業（MOI 等中央直轄企業、人民委員会直轄企業、各区直轄企業）に関しては、政府は赤字が多く、儲からない中央直轄企業以外から民営化、株式化を急ぐ予定である。資本金 100 万ドル以下の国営企業は地方人民委員会が、100 万ドルを超える国営企業の民営化は中央政府が決定することとされている。しかし、国営企業全体で約 6,500 社存在し、98 年 150 社、99 年 250 社の民営化実績では今後どんなスケジュールで電気・電子関連企業の国営企業の民営化が進むか不明瞭であり、また中央政府の期待が大きい Viettronics などの比較的優良な企業の民営化決定は先送りされる可能性もある。情報関係は早晚民営化の方向とされるが、他電子分野の企業も早めに民営化すべきである。JV で競争力をつける一方、国営企業本体を前述したような部品事業に誘導させるためにも中央直轄企業でも出来るだけ早く民営化を推進すべきである。

## 3) 政策の体系化と政策担当部門の組織化

電気・電子産業を育成するための基本的に政策体系はない。基本的なデータ、情報がないため、どうしたらよいかといったその場しのぎの対応に終始している。しかも、各担当者に対して、権限が委譲され、意思決定できるはずであるが、責任逃れのため、合議的な意思決定方法を優先し、いたずらに時間を浪費するといった傾向が強い。認可申請に対して、決定が大幅に遅れるのは、こうしたやり方が影響している。

MOI の産業別組織がなくても従来何とか済んできた理由は、MOI の翼下に国営企業として多くのメンバー会社を従えた VEIC のような総会社が存在したためである。様々な案件は総会社が検討立案する形を取っていたため MOI など国営管轄省が産業別組織を持つ必要がないといった事情による。しかし、国営企業が民営化され、民間主体の産業構造となると、従来型の組織体制では対応が取れなくなるのは明白である。このことは電気・電子産業のみならず繊維など他の産業にも少なからず当てはまる。

また、外資導入、関税、国産化規制、技術導入など政策体系がばらばらで、電子産業全体に対する政策としてのまとまりがない。外資導入で MPI が、国産化、部品関税で MOF が力を持ち、本来力を持つべき MOI が取りまとめる力を持っていない。しかし、中長期的なスタンスに立った政策立案は各省庁のコンセンサスを取りながらも、MOI/MPI が協力して前向きな調整にあたりつつイニシアティブを発揮すべきである。以上を鑑み、早急に先送りされているマスタープランを再構築し、政府認可を急ぎ、業界の指針とすると共に、具体的な政策に落とし込めるような環境を作る必要がある。

## 2 - 3 . 電気・電子産業における中小企業の動向と課題

### 2 - 3 - 1 . 中小企業の位置づけ

前出の表で示したように電気・電子産業を構成する中小企業数は 114 社で、全体（144 社）の 80% 近くを占める。これ以外の関連企業として、樹脂成型等の SI 企業が約 20 社、また情報機器等の流通業者（ハード組立、ソフト開発含む）が約 500 社存在する。

国営の中小企業は、他産業や輸入流通業者への転換で、現在 13 社に減少している。これらは AV 機器や部品事業での日系や韓国系企業との JV で本体自体規模を縮小しており、TV、ラジカセ等の AV 組立やアンテナ、リモコン等の部品組立、また PC 組立や設置サービス、医療機器生産等、生き残りのため多様な展開を迫られている。

民間資本（国内）の中小企業は、扇風機、電気ポット、電線ケーブル、電気コード、コンセント等の電気機器組立・部品製造を行う企業が 45 社程あり、陳腐化した技術と設備で国内市場向け製品を供給している。最近是中国製品との競合で苦戦している企業が多い。民間資本（国内）の中で、国際的な技術基準に達している企業は皆無であり、外資との取引は出来ない状況である。また、規模は小さいが、国内の情報化投資とともに PC 組立、ソフト開発といった小回りの利く事業（単純な流通業者を含む）での民間参画が近年増加し、450 社程度に達している。

JV や 100% 外資の中小企業である 56 社は、TV、ラジカセ等の機器組立やトランス、コイル、モータ等電子部品の組立生産が大半で、前者が主として国内市場向け、後者が輸出主体に活動している。ASEAN の通貨・経済危機とベトナム側の投資環境整備の遅れから近年外資の進出停滞が顕著である。

### 2 - 3 - 2 . 中小企業の動向

ベトナムの電気・電子産業における中小企業の実態について、現地調査結果をベースに事例として主要企業の経営・事業概要と課題を次表にとりまとめた。共通的な特色は、製品技術や生産設備の陳腐化/老朽化、短期資金や長期の設備投資資金の調達難、技術革新に対応できるような人材不足、経営ノウハウの未成熟などであるが、中には自己資金を中心に、人材も身内で固め、堅実な経営を実施している企業や、成長性を見込んでソフト開発も含む情報分野に意欲的に進出している中小企業もみられる。また国営の中小企業の中には国家管理を嫌って早急なる民営化を希望している中小企業もみられる。

ところで電気・電子機器組立や電子部品生産を支える SI 企業（ほぼ中小企業）のベトナムでの実態は以下のものであり、極めて遅れた状況下にある。日系資本が入っている極一部の企業以外はほとんど国際的な競争力を持たず、しかも日系関連企業の場合でも、利用する側の量産規模が少ないため調達コストが上がり、十分活用できない状況も一部ある。なお、金型、樹脂成型、金属プレス以外で、電子産業が必要とする、例えば、表面処理技術（めっき、塗装など）に至っては、国内資本でほとんどなく、国際的な技術水準を期待することは出来ない。

表 2-10 ヴィエトナムの電気・電子産業における主な中小企業の動向と課題（国営＋民間事例）(その1)

電気・電子分野		事例企業	企業形態/規模	企業概況	課題/その他
電気機器・部品分野	産業用電気機器/部品	Dai Thanh	民間 資本金：11億ドン 従業員：50人	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力ケーブル事業（16～180mm 径の PVC 被覆電力用ケーブル（0.4～1KV の空中用）と裸線（35/110/220KV）の加工・生産）で、部材は輸入依存。</li> <li>設備は旧ソ連製主体で陳腐化しており、新規設備投資の希望はあるが資金調達がままならない。人材は身内周辺で大学教育等により調達することが現実的。</li> <li>国営企業と競争関係にあるが、コスト面で民間が有利であり、農村需要が顕在化すれば、事業拡大は十分可能。外資との提携は望むが、民間企業で難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大のための資金調達が土地使用権の認可の関係からままならない。</li> <li>溶解炉から PVC 被服まで一貫生産を行うが、設備が旧態依然。</li> <li>現在空中線のみであるが、今後地中線市場への展開も考慮。</li> </ul>
		Ngoc Khanh	民間 資本金：40億ドン 従業員：50人	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力ケーブルの一貫生産。社長は元国営企業勤務で、この時代のチャネルを生かして事業拡大し、94年に有限責任会社化。</li> <li>自己資金や親戚関係の資金で賄い、銀行からの借入れ依存は極力減らす方向。</li> <li>設備はロシア技術を導入しながら国産で賄っているが、PVC 工程を中心に最近韓国から設備導入し、生産能力アップを図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資を本格的にしたいとしても長期の借入れが出来ない。短期でも手続きが面倒で、金利は高く行員の対応もまずい。</li> <li>付加価値税の導入はヴィエトナムにとって時期早尚。中小企業の負担が大きい。</li> </ul>
電子機器分野	AV 機器	Vietronics Dong Da	国営 従業員：188人	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国大宇デザイン 14"CTV を IKD 組立（年間 5 千台程度で年に 1 カ月稼働）。</li> <li>CTV 事業縮小のため、医療関連の計測機器や消毒関連装置等の加工組立実施。</li> <li>韓国大宇と樹脂成型 JV 事業（CTV キャビネット/瓶キャリアケース等）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTV 事業は日系/韓国系 JV に押されて、事業展開は壊滅的状況。</li> <li>医療関係等公的セクタ事業や JV 事業に活路。</li> </ul>
		Haiphong Electronics	国営 従業員：137人	<ul style="list-style-type: none"> <li>AV 機器、白物家電の組立と輸入販売（外資系 CTV の代理販売）。</li> <li>90 年代中盤までは様々な日系/韓国系ブランドの CTV を組立販売したが、外資の JV の参画以降競争力を失い、輸出入権を利用した商社機能拡大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産事業として、コンデンサの JV 等の話があるが、リスクが大きくペンディング。これ以外にも民営化後の事業として部品事業に注目。</li> </ul>
		Thuan Thao	民間 従業員：100人 (CTV 組立分、全体では 300人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTV 組立、縫製委託加工、貿易業務を行う民間企業。社長は国営出身で、貿易業務から電子機器組立に移行するが、生産縮小で、縫製加工にも多角化。</li> <li>設備投資は自己資金でまかなっており、規制のある JV や技術提携には積極的ではないが、民間企業として実質的に海外企業とうまくつきあう方策を模索。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTV 事業は期待できないので、日本から通信関係のハードソフト技術を導入し、更に電子関連事業の継続に意欲はある。</li> </ul>
		Tien Dat	民間 従業員：120人	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資や国営との競争を避け、オーディオ機器（アンプ、カラオケ、イコライザ、スピーカシステム等）に特化した事業展開。</li> <li>自社の回路設計でパネルの金型も一部自社設計。多くの部品は輸入に依存するが、コンデンサ（大宇 JV）、コード、電源トランス（内製）等一部国内調達。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出も考慮しているが、国産の部品調達が出来ないためコスト力がない。</li> <li>民間企業に対しては、中長期の貸出が行われず、短期の審査も担保物件で厳しい状況。</li> </ul>
情報通信機器・システム	情報通信機器・システム	Mekong Green	民間 従業員：24人 (G 全体で 200人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mekong グループは、PC 組立販売（年間 1 万台）を行う Mekong Green（零細企業 9 社が統合）を中核に 情報機器部品の輸入/販売会社（9 社）からなる。</li> <li>PC 組立、システム化に必要な部品/周辺機器（インテルのマザーボード、シーゲートの HDD、ミツミの CD-ROM/FDD/マウス/キーボード等）は、大半グループ内輸入専門会社を通じて調達。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヴィエトナム資本で組立、検査システムを有しているのは同社とハノイの国営 VX の 2 社のみ。</li> <li>設備投資のための資金調達難。これまではグループ内で調達できたが、事業拡大には銀行からの借り入れが必要。</li> </ul>
		Vietnam Information Company(VIF)	国営 従業員：100人	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC/ミニコンの輸入販売、PC の組立及びソフト販売。PC システム/ネットワーク関連研修事業等を行うが、PC 用の電源や変圧器等部品組立も行っている。</li> <li>情報関係の事業で、現況は輸入販売のウエイトが大きい。将来的には PC 関連の組立部品事業を拡大予定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国営企業といっても政府は資金面での支援はしないし、国営企業に対する管理システムが適切ではない。民営化は望むところとしている。</li> </ul>

表 2-10 ヴィエトナムの電気・電子産業における主な中小企業の動向（国営 + 民間事例）（その 2）

電気・電子分野		事例企業	企業形態/規模	企業概況	課題/その他
電子部品分野	組立系部品/専用部品	Viettronics Phu Tho Hoa	国営 従業員：70 人	<ul style="list-style-type: none"> <li>1985 年からアンテナ組立、金型、樹脂成型、金属プレス事業。</li> <li>アンテナ組立の部品は HMC 近郊の民間企業から調達。</li> <li>樹脂成型/金型は、小物電気用（ソケット等）、フォーク/ナイフ等の製品領域。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>陳腐化した技術レベルで、国際競争力はない。</li> <li>SI のレベルも板金加工、電気製品用、食器等で、現有設備技術では電子用途への転換は困難。</li> </ul>
		SARI Electronics	JV（国営 Ridico 44%、台湾資本 Wan Wo 56%） 従業員：90 人	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業内容は扇風機用モータの組立加工と扇風機の組立。扇風機とモータの 40% は国内販売、残りの 60% は輸出。当初は国内販売が主眼であったが、競争激化と、生産技術が向上し、コストが下がったので輸出ウェイトを拡大。</li> <li>資材はほぼ台湾等から輸入。アルミダイカストは外注しているが、質は悪く納入品を再加工しているものが多い。業者は金型の扱いも慣れていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸入材料の関税率解釈を巡って、当局としばしばもめが、説明し納得すれば改善してくれる。</li> <li>HMC の品質検査局における TCVN（日本の JIS）に基づく品質検査は結構厳しく、輸出レベルをチェックするに足る機能を有する。</li> </ul>
SI	金型	Phu Vinh	民間 従業員：不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>樹脂成型用金型製作において MC、放電加工機、CNC を持ち、設計を全てコンピュータ化。</li> <li>電子製品の部品（CTV 用キャビネット、携帯電話用ケース等）用金型製作がある程度可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工レベルが必ずしも高くなく、また需要自体が少ないため技術を習熟する機会が少ない。</li> </ul>
		Mechanical Mold	国営 従業員：不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>MC、放電加工機で樹脂成型用金型を加工するが、設計のコンピュータ化はしていない。</li> <li>製品レベルは小物電気製品の樹脂成型用金型製作。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小物の樹脂製電気部品の金型も作るが、技術レベルは日用品雑貨用金型レベル。</li> </ul>
	樹脂成型	DONACO	JV（香港とヴィエトナム資本） 従業員：不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系の昭ブラに対応するホーチミンで有力な樹脂製系企業であるが、電子部品用ではレベルダウンする。あまり精度を必要とせず、低コストが重視される場合は日系 AV 機器企業も活用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国企業相手に事業してきた香港資本の技術で、日系と比較すれば格段の差がある。</li> </ul>
Singar		JV（香港資本とヴィエトナム資本） 従業員：不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港資本の Loucks Etron と JV で樹脂加工設備を持って CTV 組立を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港から導入した樹脂加工の技術レベルが低く、現実にはほとんど稼働していない。</li> </ul>	
Dewoo-Viettronics Plastic		JV（韓国大宇と Viettronics Dong Da） 従業員：76 人	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTV キャビネット（生産能力 50 万個/年）、扇風機/冷蔵庫の電気製品の樹脂成型、ピールピン等のキャリアケース、日用雑貨製品等の樹脂加工事業。</li> <li>ハノイ地区ではほぼ唯一の電子関連樹脂成型分野の専門企業。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子部品分野では大宇依存が強い。</li> <li>日系に比較して技術レベルは低い。</li> <li>本国大宇のリストラの影響。</li> </ul>	

（出所）JICA 調査団



## モールド金型製作

樹脂成型における金型の技術レベルは以下のように設備機械とエンジニアのレベルでほぼ決まる。これらを満足する企業は下記のようにあり、極めて限られる。

- ・ 機械設備として MC、放電加工機、CNC を持ち、設計が全てコンピュータ化
- ・ 熟練工の経験年数は 5 年以上で、英語が分かり、コンピュータが扱える

ランク A：上記の 2 項を満足し、電子製品の部品(CTV 用キャビネット、携帯電話用ケース等)用金型企業としては、以下の 3 社に限られる。

- Siroki (ハノイ：日本と合併)
- Phu Vinh Co. (ホーチミン：100% ヴィエトナム)
- Smith (独)(ホーチミン：100% 独)

ランク B：放電加工機を有し、一部は CNC をも有するが、製品レベルが電気製品小物部品、日用雑貨製品生産用の金型企業としては、以下のように 10 社前後存在。

- Viettronics Phu Tho (国営企業)
- メカニカル・モールド Co. (ホーチミン人民委員会翼下の国営企業)
- 台湾系の華僑企業 (10 社近く)

## 樹脂成型

ハノイ地区には、大宇と Viettronics の JV 以外に、ハノイプラスチック Co、Thang Long など 10 社ぐらい専門業者が存在するが、これら 2 社が扇風機の部品を作れる程度で、CTV キャビネットや冷蔵庫の外枠では Viettronics/大宇合併会社以外には供給できることはない。ホーチミンには小規模な樹脂加工業者が 100 社前後も存在するが、生活用品加工が大半で、電子製品用では下記の Vietnam-Showpla と DONACO の 2 社にほぼ限られ、日系企業は多くが Vietnam-Showpla 製に依存し、DONACO は評価されていない。

整理すると CTV のキャビネット類の加工を行うことができる加工業者は、ヴィエトナム国内では以下の 5 社に限られる。但し、Vietnam-Showpla を除くと品質レベルは低く、日系企業はほぼ Vietnam-Showpla を利用せざるを得ない状況にある。しかし、現実には量産規模の問題から金型を用意できないこともあり、CTV キャビネットはまだしも、ラジカセ、ミニコンポ用では樹脂成型部品はほぼ輸入に依存せざるを得ない状況である。

- |         |   |
|---------|---|
| ハノイ地区   | - Daewoo-Viettronics Plastic (Viettronics と大宇の合併会社) |
| ホーチミン地区 | - Vietnam-Showpla (日本 100%)                         |
|         | - DONACO (香港/ヴィエトナム資本の合併会社)                         |
|         | - Hong Viet (ホーチミン市第 11 区と香港資本との合併会社)               |
|         | - Singar (香港資本の Loucks Etron と Sagel との合併会社)        |

## 金属プレス用金型製作・プレス加工

ブロックダイ（1回ずつマニュアルでプレスする金属プレス用金型）とこれを使ったプレス加工は機械加工の原型であり、この技術レベルのベトナム企業は何百社もあると推測される。但し、金型製作には古い切削工具などを使い、多くは単純な金属部品（10cm前後以下の金属片）をプレスしている。

本格的なプレス加工を行うためには、連続プレス技術が必要となるが、ベトナムではワイヤカットや熱処理（硬度を上げる）のための電炉設備（NaCl 処理含む）を持ち、連続プレス用金型を作れる企業は存在しない。

日本等から連続プレス用金型を購入し、プレス加工している会社もほとんど見られず、スピーカ枠を作っている韓国とベトナムの合弁会社位ではないかと推測される。

なお、内製部門も含めて国際的な SI 技術レベルに準拠しつつ組立・生産を行っている事例としては、判明している限りでは以下があり、他に例があっても少ないと推測される。

- ・富士通の HDD 用 PCB 組立および PCB 加工工場（従業員 2,500 人を擁し、最新のマウンタ数十台設置し PCB 組立 - HDD 用 + マザーボード用等、また PCB 加工のための最新露光/エッチング/検査装置等に加えて廃液処理設備導入）
- ・日系家電企業の JV 工場（最新のマウンタを活用した PCB 組立 - CTV メイン基板、チューナなど、DY 製造のための専用巻線機、CTV 画像最終調整システム等導入）
- ・Viettronics Binh Hoa（国営）のネミックラムダ向け DC/DC コンバータ等の委託加工工場（中古マウンタを 2 台導入、更に JVC 用 CTV 基板等で 1 台追加据えつけ中）

### 2 - 3 - 3 . 中小企業を巡る課題

ベトナムの電気・電子産業における中小企業を巡る課題を以下のようである。

#### 1) 資金調達

民間企業では、土地所有権があっても長期で低利の融資を受けることが出来ない。今のままではたンス預金をもとに知り合い仲間内での設備投資、事業拡大の範囲に留まり、おのずと限界がある。銀行側の民間企業への対応姿勢の改善はもとより、必要に応じて設備投資資金を長期、低利で借りられるような金融の仕組みを早急に確立しなければ、民間企業の活力を生かせないことは明らかである。

国営企業であれば、投資計画を出して認められれば、設備投資については、長期（5～10年）で、月利 0.81% で銀行から融資は可能である。しかし、申請してから許可が下りるまでに 1～2 年はかかるため時機を逸する可能性が強い。

銀行貸出を短期（資材調達など運転資金）と中長期（設備投資資金）に明確に分け、特に中長期貸出は、投資設備自体が担保化出来る金融システムが必要である。また中小企業の設備投資のためリース会社による設備リースの仕組みを構築する必要がある。

## 2) 外資導入インセンティブ

外資導入に関しては以下のような改善が早急に必要と考えられる。特に輸出に限らず、国内市場向け企業の場合でもインセンティブを拡大し、延長上で SI 外資導入促進のための優遇策も同様の配慮が、相手が中小企業であるゆえに不可欠である。そのほか、外資の投資申請手続きの簡素化、インフラ整備、輸出義務などの規制撤廃/緩和、二重価格制の解消等、基本的な事項の改善も同様に不可欠である。

表 2- 11 外資導入の際のインセンティブ (現状と将来)

企業形態	対象分野	対象企業	インセンティブ
機器組立企業	AV 機器、情報通信機器	大企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行では特になし。現状ではむしろ国産化、輸出比率などのライセンス供与条件。</li> <li>・ 今後は部品事業で、国内企業への技術移転貢献に応じたインセンティブを導入すべき。</li> </ul>
部品組立企業	当面労働集約的な専用部品 (PCB 組立、DY、電源、トランス、コイル、リモコン等) 将来は汎用部品 (抵抗、コンデンサ等)	中・大企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行では輸出企業については、法人税の減免措置 (4~8 年は無税、その後 4 年間減税) それ以外は 2 年は無税、後 2 年間減税措置。</li> <li>・ 今後は必ずしも高い比率で輸出しない企業にも法人税の減免措置を拡大すべき。</li> </ul>
SI 企業	PCB 加工、メッキ、塗装、プラスチック加工、金型等	中小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状では上記の「それ以外」の企業の法人税減免措置をインセンティブとして充当。</li> <li>・ 中小企業であり、JV 等を含めて進出を促進するため、少なくとも輸出企業なみのインセンティブが必要。</li> </ul>

(出所) JICA 調査団

## 3) 人材育成

初等教育現場は、総じて思想的な面が強く、物理、化学、生物といったような理系の授業が極めて少ないとされる。また、授業は半日で終わり、学習時間自体少ない。こうしたことから、ワーカ - に常識的な工学センスがインプットされていないため、工場内で様々なトラブルが起きたり、作業レベルが向上しないといったことにつながる。

こうした状況は、社会主義国での教育方針というだけでなく、基本的には教師不足が原因と考えられる。教師を含めた公務員の給与は極めて安く、国家予算面からの様々な分野の教師をしかも多く抱えられない事情があると思われる。エンジニア関係の大学教育も講義や文献資料からが主体となり、資金不足で十分な実験設備を持たないため、実験経験が乏しい状況にある。

前述のように組立メーカーが必要とする部品部材の調達を少しでも進め、競争力をつけていくため、既にある企業で技術レベルが相対的に高く、意欲ある国営または民間企業に対して技術的、金銭的支援でてこ入れする必要がある。ヴィエトナム国民の技術をマスターする力は ASEAN 各国と比較して遜色なく、適切な指導があれば十分国際的に対応できる水準を確保できると考えられる。経験がない、指導プログラムがないといった点の改善が必要である。具体的には以下の 3 つの方策がありうる。

- ・先進国からの専門技術者受け入れによる生産管理、品質管理など QCD( Quality, Cost & Delivery ) に関する経営・技術指導の機会を多くする。タイ、マレーシア、中国、フィリピンなどと比較してまだほとんどこうした教育研修プログラムがベトナムでは動いていない。
- ・教育基金を創設し、学生を支援（優秀な学生であっても大学にいけない若者が多く問題となっている）。卒業して企業に勤めた後徐々に返すシステムを作る。
- ・日系など外資の組立企業中心に、部品発注を通じてベトナム企業の育成を図る。

これまでの ODA 受け入れの多くがインフラ投資にまわされ、人材育成という面では、不十分である。教育機関への研究設備の設置、先進国からの専門技術者受け入れといったことはなされてきたが、体系的に、組織的に、継続的になされていない。今後は基本的な機械加工技術のノウハウや生産管理、品質管理などの QCD について、実習できる訓練組織を公的支援でぜひ作るべきである。ベトナム人は、教えてもらえれば十分な能力を発揮できる民族とされ、ポテンシャルは高い。

#### 4) 環境法への対応

ベトナムの環境法では、国内の経済発展レベルをあまり考慮せずに、世界でも最も厳しい規制を導入している。従って、今後工業化を進めていく上で、そして中小企業による SI 育成の場合、厳しい環境規制との関係で様々な問題が発生すると思われる。

既にこうした政策で、ハノイやホーチミン市内から繊維関係の洗浄工場や化学品工場などが郊外に移転させられているが、移転先はばらばらで、廃液処理などを公的支援で集中処理してくれるような工業団地はまだない。

これまでの工業団地は土地代が高かったせいもあり、中小企業が入居できるような状況ではなかった。また、ホーチミン市郊外の工業団地には多くの中小企業も入っているが、今後の SI の育成を考慮した場合、必ずしも十分な環境対策が出来ていない。

従って、メッキ、塗装、溶接、PCB 生産など電子工業にとって重要でかつ環境対策の必要な SI 関連の中小企業を育成していく上で、大きな投資を必要とする環境対策設備に関しては、中小企業も低コストで入居できるような専用の工業団地をつくり、集中的な廃液処理などを公的に行う支援態勢が必要とされる。

#### 5) 安全性規格認証体制の整備

今後部品産業を育成していく上で、輸入素材からの部品成型、国内調達素材からの部品成型などに中小企業が携わるようになると、耐圧性、耐熱性を始め様々な材料特性との関係を試験する必要に迫られる。現在も、Act on product quality として製品品質・製品規格に関する法律は定められている。但し、現実には、扇風機や電線など極一部の製品に認証制度が適用されている状況であり、電気・電子産業全体に適用していくことが求められる。特に、安全性については、UL 規格など海外の安全基準との適合性を図りながら整備されることが望ましい。

## 6) VAT の適用時期

部品輸入に伴う関税を輸入時に支払うのは致し方ないが、近年導入された VAT については多くの企業が問題視している。 베트남のような中小民間企業にとって製品が売れる前に税金を払う余裕はない。出来れば部品輸入後 3 ヶ月を経過してから VAT を徴収するなど猶予がほしいとする声強い。

## 7) 合併手続きの簡素化と規制緩和

合併企業設立については規制緩和の方向とされる(99年7月から)。しかし、資本構成にもよるが、輸出依存が強すぎる、合併事業を行う土地や建物の使用権が高すぎる、同様に税金や給与が高すぎる、といったような問題を持つため、民間企業は合併事業に積極的ではない。勿論海外企業との提携は必要であり、実質的な提携関係を必要に応じて結んでいく方向で、民間企業には現行での合併政策に準拠した提携関係は避ける傾向が強い。

## 8) 技術提携におけるロイヤリティ政策

技術提携に関しては、海外企業の基準と政府の基準は全くかみ合わない。従って、民間企業は海外企業との間で、トレードマークライセンス、テクニカルアシスタンスの2つの書類を取り交わすが、これを企業は政府に提出することはほとんどないとされる。一般的には、日系等外資企業の条件をベトナム政府が認めることは当面ないと考えられる。強い外資系企業と政府との間に立って、民間企業が苦しんでいる様子が察せられ、表向きにしない方向で対処している。政府としても国際標準に歩み寄る必要性がある。

## 9) 資材調達上での改善

輸出加工企業の国内販売を一定比率で(例えば5~10%程度)認可してはどうか。進出企業の中には外資組立企業や部品企業が使えるような部材/部品を加工しているケースがあり、お互いにメリットになる。国内販売用の部材輸入に関しては正規の関税をかけ、付加価値税を徴収するなどすれば、手続き上多少複雑化するが、現調率は上がり、輸出加工区の生産規模も増加するため相互メリットが大きい。

## 10) 電子産業協会について

多様な経済セクタの活発化に応じて様々な協会が設立されつつあり、MOIも97年に設立された電子産業協会(The Electronics Industries Association of Vietnam - VAEI)の活動を奨励している。現在はあまり実効的な力を持っていないし、情報分野の企業などからはこの協会の実力を冷たく見られている向きもあるが、弱体しつつある国営企業などから期待されていることは確かである。

現在45社が加盟、内10社はVEIC翼下の企業で主要メンバーを構成している。CTV

等家電企業が多いが、放送装置部品関連 3 社、テレコム機器関連 3 社、国防/工業用電子関連 4 社などが含まれる。主な活動は、政府に対する政策提言、業界内の情報交換、海外での展示会開催等で、海外での展示会参加は 98 年台湾、99 年は東京である。

協会設立の経緯は、関連企業が集まって、協会の必要性を議論し、MOI に協会設立を申請した。MOI は原則 OK で、1997 年政府（首相府に）認可申請したものの、首相は、関連担当者に、この件の処理を指示したが、その後担当者が替わったことから時間が経過し、新しい担当者は再度協会に対して申請書類の提出を求めた(99 年)。以上紆余曲折があったものの、協会設立認可の方向で進んでおり、99 年中にも認可予定である。本部をハノイ/HANEL に置き、ホーチミン市にも支部を置く予定である。

こうした組織は、政策面での団体圧力効果、企業間の情報交換の場の提供など様々なメリットを有するが、中小企業にとっても極めて意味のある組織であり、大手企業に偏しない開かれた組織を目指すべきである。

なお、一般的な協会認可の条件は、産業発展のため実質的な必要性があること、協会管轄省（MOI）の認可を受けること、管轄省が政府に申請、認可を受けることである。

## 2 - 4 . 電気・電子産業における中小企業振興計画

### 2 - 4 - 1 . 中小企業振興の枠組み

今後ベトナムで電気・電子産業の発展を考慮したとき、技術と製品の輸入代替化、国際産業資本に依存した戦略的な輸出産業集積化、といった2つの基本的な方向があり、これに関連して異なる中小企業群を計画的にターゲットを見据えながら育成振興していく必要がある。

#### (1) 技術と製品の輸入代替化

産業資本整備、電力・電気通信インフラ整備、農村・山岳地域等の経済社会基盤の向上等を図る上で、国際技術基準に準拠した産業用電気機器や関連部品、低価格家電製品等の輸入代替化を押し進める必要がある。

前者（産業用電気機器や関連部品）は、従来の国営企業中心の供給体制から民間も交えた供給体制にシフトしていく状況の中で、機器組立と部品供給の構造化が経済合理性から必要とされ、特に部品供給の面で国内資本による中小企業群の育成が不可欠である。一方後者（低価格家電製品等）に関しては、比較的小物の家電製品やオーディオ製品等の分野で、ベトナム国内の所得レベルと市場特性にみあった製品を供給できるのは国内の中小企業群である。この製品領域では隣国中国の影響を今後強く受ける可能性が強く、早急なる自国資本の育成支援が必要となると考えられる。

#### (2) 国際産業資本に依存した戦略的な輸出産業集積化

当面外資の力を借りつつも、労働集約的な家電製品や関連部品の組立工場をベトナムに誘致し、電気・電子産業の発展の基礎作りを行うものの、電気・電子産業を長期的観点から国際競争力を持つ本格的な輸出産業に育てるためには、機器組立や部品組立加工を支えることが出来るような、主にベトナム資本による部品企業或いは SI 企業としての中小企業育成を推進することが強く望まれる。

SI 企業育成に関しては、日本や台湾（華僑の企業マインドに影響を受けた台湾では相対的に SI が発達）における成功事例と共に、外資導入を積極的に進め、輸出産業化には成功したものの、SI 育成においては未だ多くの課題を残すタイなど ASEAN 先発国での事例を十分研究しつつ、ベトナム独自の対応が必要とされる。

ところで、次ページ上段図（図 2-2）は、一般的な電気・電子産業における中小企業の構造的な位置付けを示したものである。これに対して、下段図（図 2-3）はベトナムの電気・電子産業の今後の発展方向を考慮した場合の中小企業群の構造的な位置付けと育成振興の枠組みを示したものである。

図 2-2 一般的な電気・電子産業における中小企業群（SI 含む）の構造的位置づけ

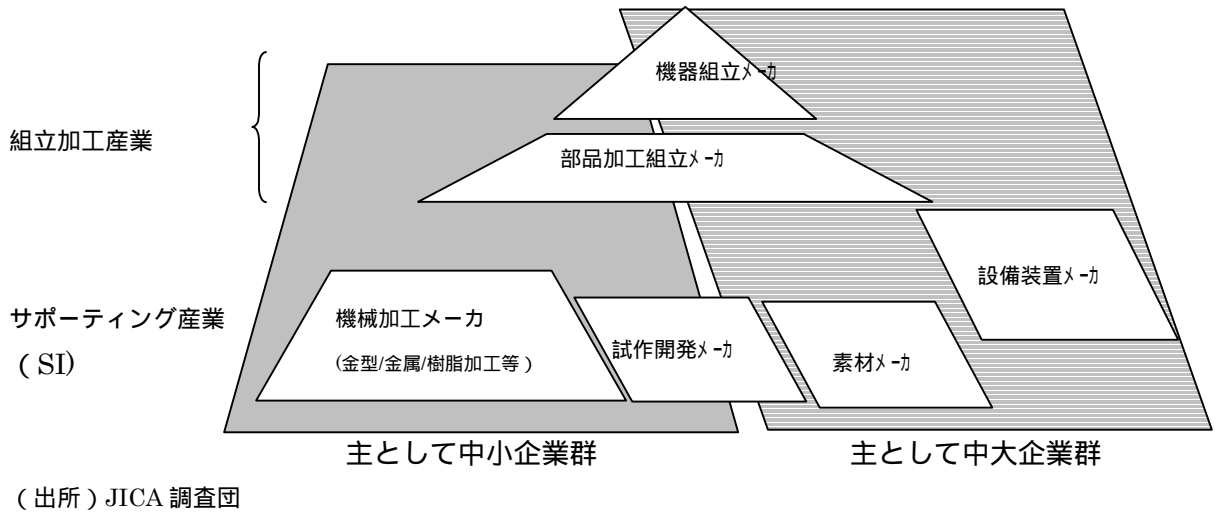
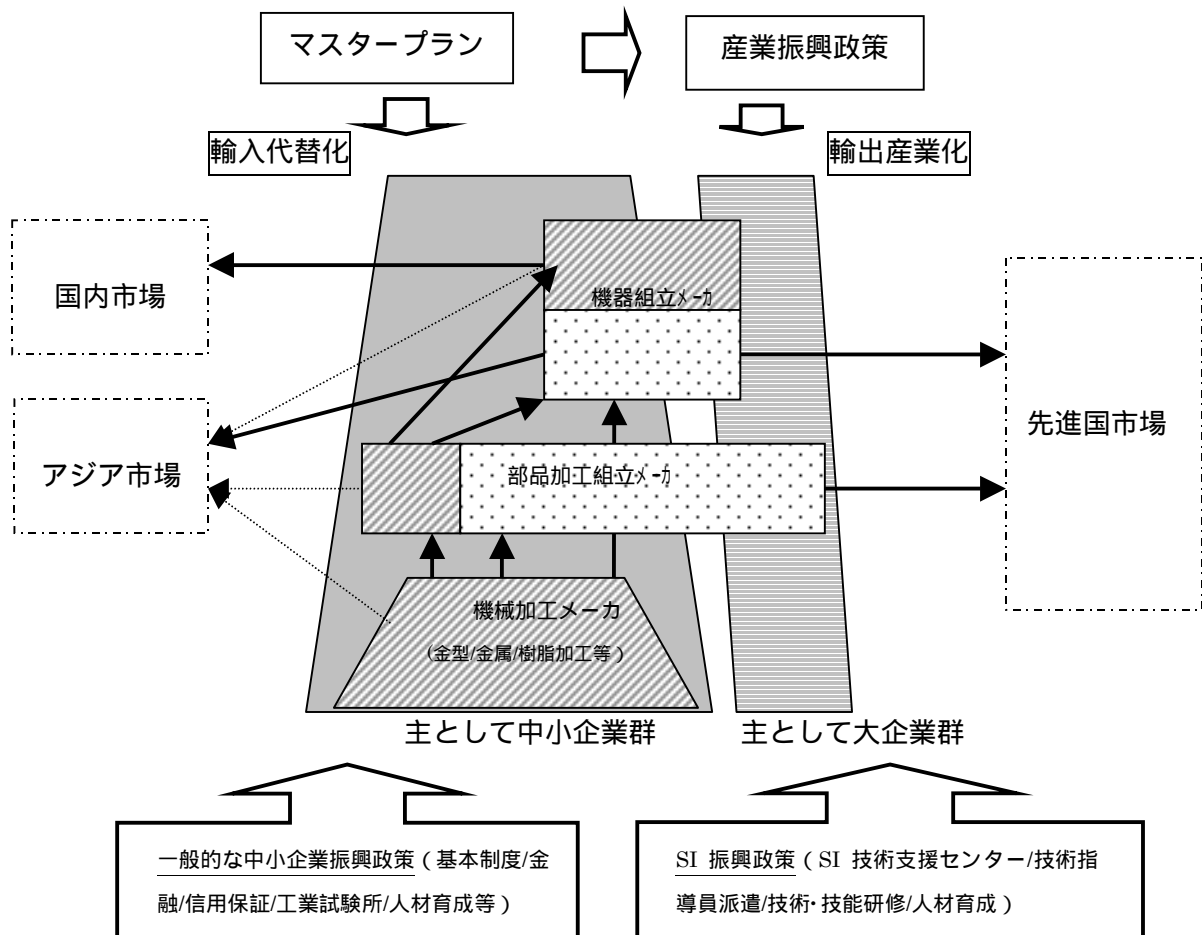

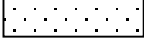


図 2-3 ヴィエトナム電気・電子産業における中小企業の位置付けと育成振興の枠組み



(出所) JICA 調査団

「注」  ヴィエトナム国内資本またはJV  は 100% 外資  
 機器組立・部品加工を行う中小企業群  
 国際資本と取引可能な部品加工や SI 機能を有する中小企業群



## 2 - 4 - 2 . 振興すべき中小企業群と発展段階

### ( 1 ) 振興すべき中小企業群

電気・電子産業において育成振興すべき中小企業については、電気・電子産業の構造上の特性に加えて、ベトナムの実態、そのおかれている環境などを考慮すると、以下のように対象を絞り込むべきと考えられる。こうした中小企業群は、ベトナムの電気・電子産業の分野別にみた担い手の現状を踏まえると、今後の発展段階ではそれぞれ下表のように将来位置づけられる。また、それぞれ具体的な製品/技術範囲と役割については、表 2-13 にまとめた。

- 中小企業群 (A) 電気製品・電気部品の組立加工企業群
- 中小企業群 (B) 組立系専用電子部品の加工組立企業群
- 中小企業群 (C) 電気・電子製品や部品組立を支える SI 企業群

表 2-12 ベトナム電気・電子産業の分野別にみた担い手と中小企業

分野	各分野の担い手 (現状)			各分野の担い手 (今後)		
	国内企業	JV 企業	100%外資	国内企業	JV 企業	100%外資
電気機器	産業用電気機器	大企業群	大企業群		大企業群	
	白物家電	大企業群	大企業群	大企業群		大企業群
電子機器	AV 機器	大企業群	大企業群		大企業群	大企業群
	情報通信機器・IT 等	中小企業群		大企業群	中小企業群(A)	大企業群
電気・電子部品	産業用電気部品	大中小企業群				
	組立系電子部品/専用部品	中小企業群	中小企業群	中小企業群	中小企業群(B)	大企業群
	素材系電子部品/電子デバイス	中小企業群	大企業群		大企業	大企業群
SI	金型・金型部品	中小企業群			中小企業群(C)	
	樹脂成型金属加工表面処理 等	中小企業群				

( 出所 ) JICA 調査団



「注」  現在、比較的集積のある領域  今後、中小企業が担うべき領域

表 2-13 ヴィエトナムの電気・電子産業において育成振興すべき中小企業群と具体的な役割

育成すべき中小企業の類型化		中小企業の対象製品・技術	中小企業の役割イメージ
中小企業群 (A)	電気・電子製品の組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 業務用の情報機器 (PC 本体組立/周辺機器組込み/関連ソフト開発/応用ソフトカスタマイズ/メンテナンスサービス等)</li> <li>- 農村向け等低価格 AV 製品 (ローエンド CTV/カラオケシステム/オーディオシステム等)</li> <li>- 農村向け等低価格白物家電 (扇風機、炊飯器、電気ポット等)</li> </ul>	国内市場向けの情報機器や家電製品を組立供給する中小企業群で、中でも、農村向けに特化する等比較的低価格な、あるいは中小物製品の組立供給を行ったり、小回りを利かせて PC システムの組立、ソフト開発を行う等、外資との JV 中心の大手企業と棲み分け可能な領域で事業を行う中小企業群を意味する。
	産業用電気部品の加工組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 重電・電気機器用部品 (発電機、変圧器、電源トランス、スイッチ、ブレーカ、配電盤、照明器具の部分品や電力ケーブル、コード、コネクタ等の部品)</li> </ul>	国内のインフラ構築等で必要とされる産業用電気製品の部分品・部品を加工組立する中小企業群を意味する。発電機等の完成品組立やその据え付け、メンテナンス等に関しては、従来通り国営の大手企業が優先的に事業展開することになると考えられる。しかし、部品品・部品供給については、大手国営企業の内製に依存することよりは、民間の中小企業からアウトソーシング体制を築くことがコスト、技術革新といった意味からも望ましい。
中小企業群 (B)	組立系専用電子部品の加工組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 家電製品用専用部品 (テレビ用 DY、電源、トランス、コイル、リモコン、チューナ等)</li> <li>- 長期的には PC/周辺機器/通信機器用部品のサブアセンブル</li> </ul>	AV 機器等で必要とする、組立系の専用部品の加工組立を行う中小企業群を意味する。当面は国産化率向上を狙って国内市場向け (JV の AV 組立企業向け) に注力するが、中長期的には輸出を行えるほどの競争力を確保する必要があり、技術面、販路面で日系企業等外資の支援が不可欠である。こうした展開が可能な部品は必ずしも多くないことに加えて、国際的な競争環境は極めて厳しい中で、この分野で中小企業が育つ可能性は必ずしも大きくはないが、ヴィエトナム資本でもグローバル展開できるといった成功事例をつくることの意味合いが大きい。
中小企業群 (C)	電気・電子製品や部品組立を支える機械加工企業群 (SI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 金型・金型部品 (プレス用、モールド用)</li> <li>- 樹脂成型</li> <li>- 金属加工 (プレス等、治工具/金型含む)</li> <li>- 表面処理 (メッキ、塗装)</li> <li>- PCB 実装</li> <li>- その他</li> </ul>	今後ヴィエトナムの電気・電子産業における、特に部品の国際競争力を向上させるために必要な中小企業群である。部品産業がほぼ存在しないために当該中小企業群がほぼ存在しないといった見方もできるが、今後様々な電気・電子分野の外資導入を図っていくためには、なくてはならない存在であり、また外資の組立技術に過度に依存して発展してきた他の ASEAN とは異なり、ある程度強固な SI の上で組立産業が発展するような産業形態を実現するためにも、現段階から計画的に育てる必要のある SI を構成する中小企業群である。

(出所) JICA 調査団

( 2 ) 振興すべき中小企業群の発展段階

育成振興すべき中小企業群について、2020 年までの約 20 年間における段階的な到達レベルを下表に示した。段階的な到達レベルは、基本的には、既に検討提示した 2020 年までのヴィエトナムの電気・電子産業の発展方向にリンクする形で設定した。

1 ) 中小企業群 ( A )

ここで対象としている中小企業群は、ソフト開発を含む簡易な情報機器組立、低価格小物家電機器 ( AV、白物家電 ) そして様々な電気部品類を組立加工する企業群である。

表 2- 14 育成振興すべき中小企業群 ( A ) の発展段階

	現状	現状～2005 年	2006～2010 年	2011～2020 年
競争力レベル	スペックダウンを受け入れる国内市場対応 ( 低価格市場 )	国内市場対応力 ( 輸入代替期 )	国内市場対応力 ( 輸入代替期 )	輸出競争力 ( QCD 水準の向上 )
生産設備	旧ソ連製等旧式の生産設備	徐々に新規設備の導入 ( 韓国/台湾/中国/日本製 )	概ね新規設備への更新完了 ( 一部国産設備導入 )	新規設備による生産
開発設計	旧ソ連時代の旧式なデザイン踏襲	技術提携等による新デザイン体系へ移行	技術提携等による新デザイン体系へ移行	オリジナルな構造/回路デザイン力
要素技術	スピーカー/モータ/コイル/ケーブル等	スピーカー/モータ/コイル/ケーブル等	IC/センサ/マイコン等	IC/センサ/マイコン等
対象市場	国内の国営企業/一般家庭	国内の国営企業/民間企業/都市或いは近郊家庭等	国内の国営企業/民間企業/都市家庭/農村家庭等	国内の企業/家庭市場及び ASEAN/中国市場

( 出所 ) JICA 調査団

第一段階 ( 2005 年まで ) で目指す水準は、国内市場に対応できる組立加工技術水準の確保であり、必要な部品/部材は多くを輸入に依存するが、金属加工や樹脂成型等の内製力は国営時代からの継続で、ある程度のレベルを有するものと考えられる。特に通信インフラ系は国際標準に乗った形での技術体系を必要とするが、電力設備や工場設備等の場合、農村市場や国内資本等での普及促進を優先するヴィエトナム政府の政策からすれば、ややスペックダウンした技術体系での事業展開が可能で、国内資本でも十分達成可能な水準と考えられる。

第二段階 ( 2006 年～2010 年まで ) も、第一段階同様ほぼ国内市場のニーズを満たすことが出来る技術水準の中小企業育成が前提となる。但し、海外技術移転の促進と事業経験を通じた習熟化で、少なくとも AFTA の ASEAN 共通市場への供給が可能となるような、ある程度の国際競争力を醸成していく段階である。国内市場対応という意味から、ハード組立加工に限らず、むしろソフト開発等設備投資をさほど必要とせず人的資源を活用する中小企業群の育成にも注力する。

第三段階 ( 2011 年～2020 年 ) は、想定される農村需要の拡大にあわせて供給力を確保することが必要とされると共に、国内市場に留まらず、少なくとも ASEAN 域内市場での競争力を持ちうるヴィエトナム資本の中小企業を育成することがターゲットとなる。AV

機器や白物家電製品の場合、ASEAN 展開では日本/韓国系企業や中国企業との競争を考慮するとベトナム資本は不利であるが、技術革新が緩やかな電気部品類では十分競争力を確保できると考えられる。

## 2) 中小企業群 (B)

ここで育成対象となる中小企業群は、ベトナム資本の部品企業である。対象となる部品としては、組立系専用部品であり、労働集約的性格の強い部品の組立企業イメージである。対象企業は外資の信頼性を確保できるという意味で、ある程度選別された国営企業が第一候補であり、その育成には、日系等外資による組立技術指導や実ビジネスを通じての育成支援が不可欠である。短中期的にはまず国産化のレベルで、長期的には支援企業のグローバルチャネルを通じた輸出展開がターゲットとなる。この分野に外資と互して多くの企業が参画できるわけではないが、外資依存の強い中で、ベトナム資本としての成功体験に大きな意味がある。またこれらの部品メーカーが将来大企業化したり、こうした企業を通じて更に下請け企業が発達するといった構造的広がりも期待できる。

表 2-15 育成振興すべき中小企業群 (B) の発展段階

	現状	2000～2005年	2006～2010年	2011～2020年
競争力レベル	極一部 JV パートナーに技術移転が始まりつつある	国内市場対応力 (輸入代替)	輸出競争力	国際競争力
対象部品	リモコン等	AV 用 PCB/DY/リモコン/チューナ/電源/VCRメカデッキ等		PC/周辺機器/通信機器用部品のサブアセンブル
要素技術	実装技術等	実装技術/巻き線技術/メカ組立技術等		高密度実装技術/高密度メカ組立技術等
対象市場	JV パートナー	JV パートナーの国内工場	JV パートナーの海外工場或いは国内の不特定多数のユーザ	不特定多数のユーザ (世界のセットメーカー)

(出所) JICA 調査団

第一段階 (2005 年まで) は、外資系 AV 企業からの専用部品の組立工程の移管や委託組立加工を促進させるフェーズである。外資から組立加工設備や組立加工ノウハウの技術移管を得て、少なくともベトナム国内での需要に対応できる部品企業や委託企業として位置づけられるが、部品自体は国際標準の要求スペックにあったものを提供できるレベルである。

第二段階 (2006 年～2010 年) は、更なる技術移転とノウハウ蓄積を進め、また扱い部品の品種多様化により、取引企業を通じてグローバルな供給を目指す段階である。このためには、グローバル展開する外資企業の支援が是非とも必要とされる。国際産業資本の部品調達、近年極めて多様化しており、特に内製部品を多用する日系家電メーカーは社内においても品質、価格、納期でメリットがある部品工場からの調達を拡大しつつある。従って、ベトナム進出の外資支援を通じてグローバル展開を目指すことが目標となる。

第三段階（2011年～2020年）は、上記の供給先をベトナム国内市場、支援外資企業内のグローバル市場といった限定された市場対応から、全くオープンでグローバルな外販市場がターゲットとなる。多品種傾向はあるものの、外資系企業の技術支援を受けて、特にAV関連でも特定分野の組立部品に特化することにより、10年以上の蓄積で、国際競争力を有するベトナム資本企業が幾つか育つことが大きな狙いである。

### 3) 中小企業群(C)

中小企業群(C)(SI企業)に関しては、電気・電子分野における金属加工(金型含む)、樹脂成型(金型含む)、表面処理に焦点を当てて、2020年までの発展段階を検討した。

日系等の輸出向け機器部品組立の外資進出を今後促すために、ベトナム国内のSIのレベルアップと集積化が必要である。ASEAN各国でも競争力確保のため、SI振興に力を入れ始めている。ベトナムとしても政策的な対応により長期的な視点から育成が望まれる。電気・電子産業発展の鍵を握るのは外資導入促進であり、このため外資が評価し得るようなSI企業育成を中小企業振興政策の中でも最も重視する必要がある。

#### 金属加工(金型含む)

金属加工技術における主要な加工法と対象製品分野、対象金属材料の関係を次表に示したが、電気・電子機器では外装品、シャーシ等で利用される冷間圧延や亜鉛めっき鋼板といった薄板のプレス加工が多用され、また各種ボルトねじ類やガイド軸等の引抜き加工、自動旋盤加工等の線棒加工が多用される。ダイカスト材料は、従来軽量化用途にアルミ合金、精密薄肉用途に亜鉛合金が使われてきたが、最近のノートPCやビデオカメラなど高価格製品の軽量化用途にマグネシウム合金が多用される傾向にある。更に、電気・電子機器部品の組立加工用の治工具や金属プレスや樹脂成型用の金型加工を行う厚板加工には様々なレベルがある。

ところでベトナムの金属加工レベルとして、金型製作における加工精度は一般的には $\pm 0.02 \sim 0.05\text{mm}$ 、最高レベルで $\pm 0.01 \sim 0.02\text{mm}$ である。先進国の最高レベルが $\pm 0.0005 \sim 0.002\text{mm}$ といったレベルを実現しているのに対して、格差は極めて大きい。

ベトナムの電気・電子産業の今後の発展段階を考慮し、更に加工技術の難易性などから、以下のようなステップで金属プレス/金型技術をマスタしていくことが望まれる。なお、各段階において概ね達成すべき加工技術を示しているが、各加工技術の中にも難易度には大きな幅があり、早期の段階から注目し、レベルアップを継続的に図って習熟していくようなアプローチが常に必要であることは言うまでもない。

表 2-16 主要な金属加工方法（金型含む）と主要応用分野/材料特性

加工方法	具体的な製品イメージ		対象金属材料	備考
薄板加工	外装品	AV 機器等の側板等	冷間圧延鋼板(SPCC-SD)	最も一般的に利用される板材で、材料メーカーから塗装済み製品も提供されている。
		バックパネル、底板、カセットホルダ等	複合電気亜鉛めっき鋼板	耐食性に優れた表面処理鋼板で、塗装工程の省略が可能。
	シャーシ	AV 製品の主要電子部品/メカ部品の搭載ベース	電気亜鉛めっき鋼板(SECC-C)	一般には冷間圧延鋼板をめっきしたもの。シャーシなど製品内の金属構造物の場合、せん断面が多少さびてもかまわないため、同材料を多用。なお、VCR 用メカシャーシでは本材を多用するが、ヘッドホンステレオ用では軽量化等のため、冷間圧延ステンレス鋼板を利用。
	コイル鉄心	スピーカー/モータ類におけるコイル鉄芯	珪素鋼板	
線・棒加工	ボルトナット/ネジ類	各種電気・電子製品における構造物の固定用	銅線・棒 黄銅線・棒	黄銅の場合、展延性、冷間鍛造性、転造性に優れ、快削黄銅の場合、被削性が優れる。
	ガイド軸類	テープガイド/ドラム軸/リール台軸	ステンレス鋼帽	オーステナイト系(SUS304・304)は切削加工性が悪く、冷間加工に適する。一方、マルテンサイト系(SUS420J2)は熱処理可能で、対摩耗性に優れるが、切削性、成型性はあまりよくない。
ダイカスト加工	ダイカスト	コンプレッサ用モータハウジング/FDD/HDD/CDROM 用メカシャーシ等	アルミ合金 亜鉛合金 マグネ合金	
厚板加工	治工具/金型	各種電気・電子部品の組立加工用/樹脂加工や金属部材加工用	機械構造用炭素鋼 クロムモリブデン鋼 炭素工具鋼	具体的にはプリハードン鋼、SKS3、SKD61等が利用され、熱処理などで硬度を確保する。

(出所) 野村総合研究所資料より JICA 調査団作成

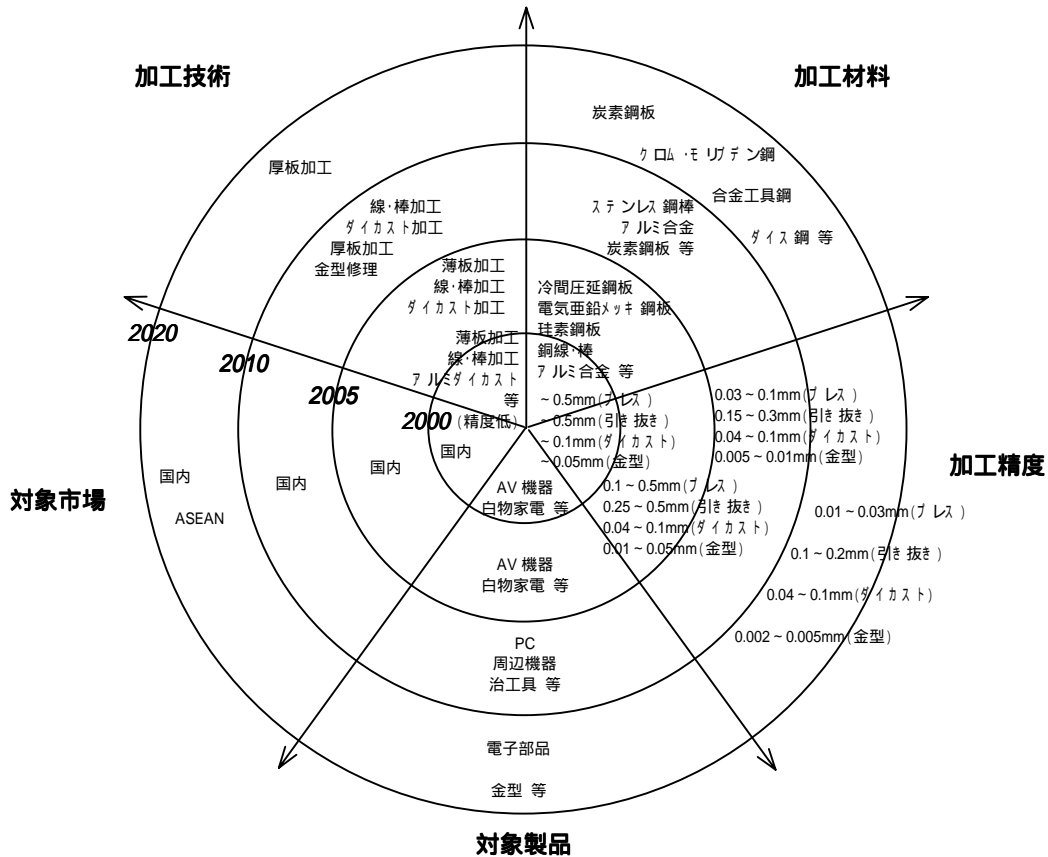
金属加工中小企業育成振興の第一段階(2005年まで)としては、多くの電気・電子機器の部品(外装品/シャーシ/コイル鉄心等)で利用される薄板加工技術を十分にマスターする必要がある。同時に付加価値は低い、国産品は耐久性などが問題視されているネジ類の線・棒加工技術はベースとなる技術で、比較的キャッチアップが容易と考えられる。また今後の低価格白物家電製品の需要増加に備えて、それほど精度のいらぬアルミまたは亜鉛ダイカスト加工技術を習熟することが必要である。

第二段階(2006年~2010年)としては、メカ系のAV機器や情報機器に多用される部品のガイド軸等、より高精度な線/棒加工技術をマスターすることが必要である。更にこの段階では、FDD、HDD、CD-ROM等PCの周辺機器のメカデッキとして多く利用されるアルミダイカスト加工技術の習熟と共に、金型加工につながる、これよりは一般的には容易な治工具類の加工技術を習熟する必要がある。治工具は目立たないものの、電気・電子部品の組立加工工程で多種多様な需要を持っており、要求精度も低いものから高いものまで様々であり、段階的に習熟可能な加工技術と考えられる。

金属加工における第三段階(2011年~2020年)のターゲットとしては、本格的な金型加工技術の習熟である。近年金型加工においても機械化が進み、かつてのように10年単位の熟練時間が必ずしも必要なくなったされるものの、技術基盤が十分発達していないヴィエ

トナムにとって 10 年前後の長期的視点で同技術を根付かせるような心構えが必要である。最新の機械システムへの依存性は強まっているものの、やはり人材育成が基本であり、ASEAN で一級の技術を育てるような気概が必要である。従って、金型加工技術の習得は上記第一段階から始め、金型修理技術や治工具加工技術等ステップワイズに長期の視点でマスターすべき加工技術である。

図 2-4 育成振興すべき中小企業群 (C) における金属加工 (金型含) の発展段階



(出所) 野村総合研究所資料より JICA 調査団作成

### 樹脂成型 (金型含む)

次表は樹脂成型に必要な金型の生産技術レベルをベトナムと主要国とで比較したものである。あらゆる項目でベトナムの水準は劣っており、電気・電子産業においては、外資を除いて金型製作それに基づく樹脂成型といった技術体系がまだほとんど集積していないと言える。今後の電気・電子産業の発展方向に沿ったベトナムの樹脂成型中小企業の発展段階は以下のように整理される。

第一段階 (2005 年まで) のベトナム国内で製作される金型は、最もシンプルな構造であるキャビティ・コアに成型品形状を切削加工等により彫り込む構造が中心となる。これは、成型品の寸法精度、バリなどがラフでも取引きできる市場環境に依存している。

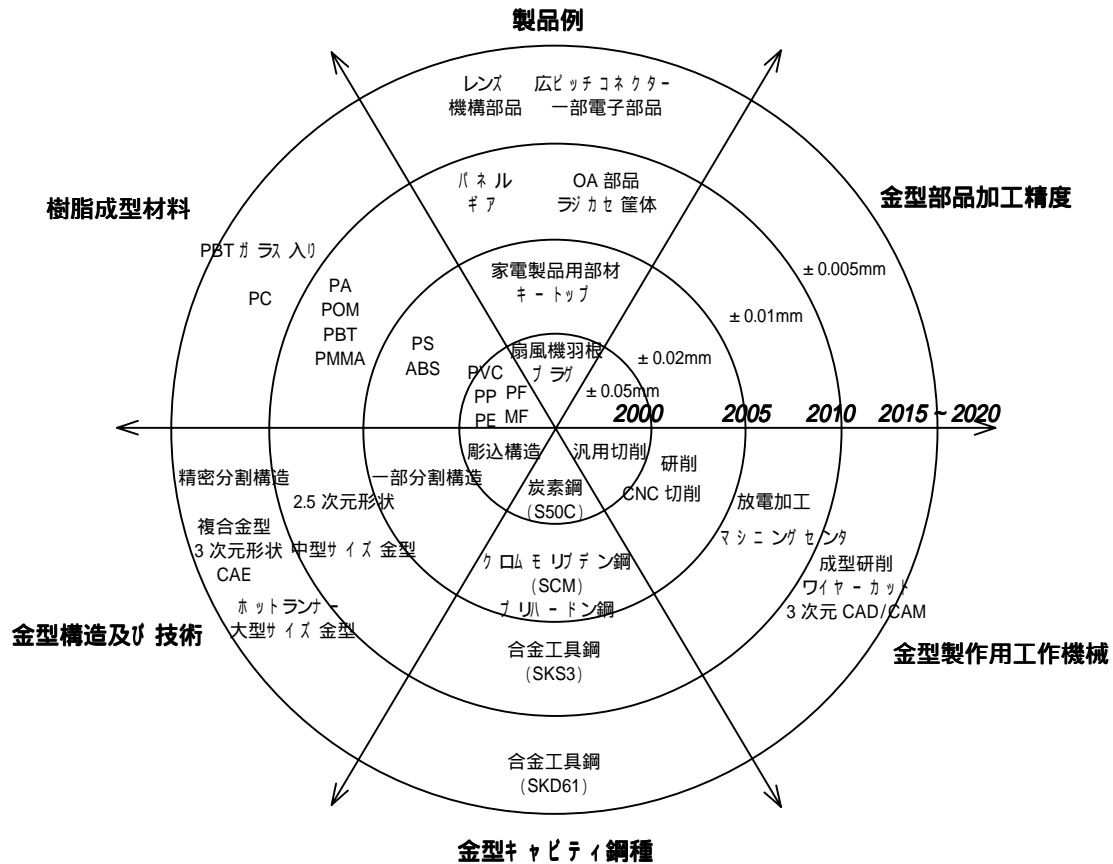
表 2-17 電気・電子産業における樹脂成型用金型生産技術の国際比較

項目	国・地域	ベトナム	中国 (沿海部)	ASEAN	NIES	USA カナダ	ドイツ	日本
イニシャルコスト		安い	安い	安い	合理的	高い	極めて高い	高い
ランニングコスト		高い	高い	高い	割高	高い	合理的	合理的
外装筐体部品金型								
機構部品金型								
電子部品金型								
精密インサート成型金型								
精密分割構造金型								
大型サイズ金型								
超微細成型金型								
3次元 CAD 応用技術								
ホットランナー応用技術								
金型標準部品製作技術								
標準モールドベース技術								
金型仕上げ調整スキル								
マーケットシェア (96 世界市場、プレン金型他含む)		0.2%以下 (推計値)	0.5~1% (推計値)	1~2% (推計値)	4~5% (推計値)	24.1%	11.9%	42.7%

(出所)「日本合成樹脂技術協会 金型研究会資料(1999年)」をもとに JICA 調査団作成

「注」凡例： 秀、 優、 良、 一部可、 極めて困難

図 2-5 育成振興すべき中小企業群 (C) における樹脂成型 (金型含) の発展段階



(出所)野村総合研究所/小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成



第二段階（2006～2010年）は、成型品の精密化が進み、樹脂もABSやPMMAなどや高級な材料を使用することになる。このような成型品仕様が精密である場合、寸法制度や表面粗さ、バリなどを改良するために金型の各部分を分割し、組み合わせる構造が必要になる。金型を分割することにより、各分割面間の微小すきま（0.002mm程度）から成型時に発生するガスの排出が可能になり、また金型部品の機械加工精度を向上させることが可能となることなど、ノウハウを反映させることができる。

第三段階（2011～2020年）は、使用する樹脂の一部にエンブラが登場、また成型品のデザインも市場ニーズにより軽薄短小化が進展する。このような要求を満たすためには金型の分割構造を随所に応用できる設計技術と機械加工技術、仕上調整スキルが必要になる。

## 表面処理

電気・電子産業分野では、金属部品、樹脂加工部品の二次加工として表面処理を施し、品質の改善や付加価値の向上を図る工程が多用されている。例示すれば、家電部品鋼板製部品には防食用亜鉛めっきを施したり、樹脂成型金型の防錆のために硬質クロムめっき処理したり、あるいは樹脂成型品に登録商標をシルクスクリーン印刷するなどが挙げられる。ベトナム国内において、表面処理技術は一部実施出来る能力はあるものの（亜鉛めっきなど電気・電子で必要とするような表面被覆技術を有する企業が少なく、あっても塗装印刷レベルや企業の内製部門としての存在に留まる）品質上の問題、処理設備の老朽化、ノウハウの欠如など電気・電子産業が所望する仕様を十分に満足する水準には、産業全体として到達していない状況である。

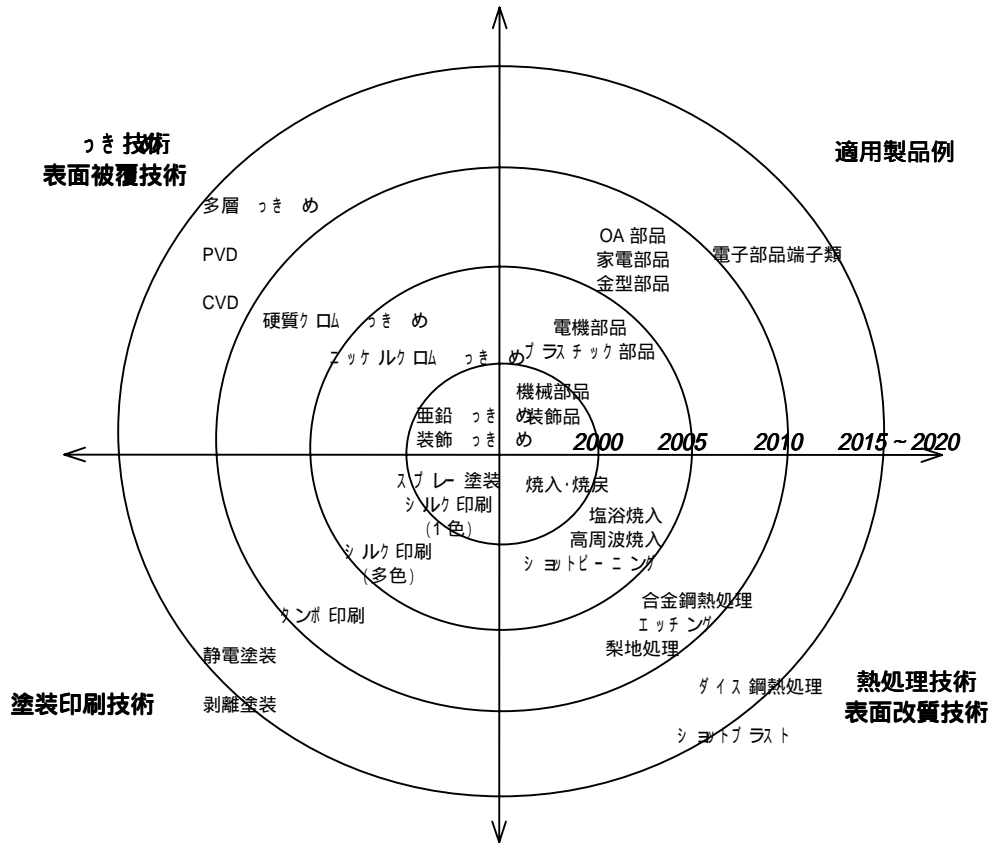
表面処理技術は、SI技術基盤の中では最終工程に位置するため、部品品質を最終決定する重要な位置付けにあり、電気・電子産業が順調に発展するためには、表面処理技術も着実に向上することが必要である。ベトナムの表面処理技術が市場ニーズを満足させるためには以下に示すようなブレイクスルーしなければならない幾つかのハードルが存在する。

- 処理品質の向上
- 処理技術・ノウハウのレベルアップ
- バリエーションの豊富化（例：めっき種類の増加）
- 環境対策の向上（廃水処理、有害物質管理等）
- 受注量の安定確保

ベトナムの電気・電子産業における表面処理技術の発展段階は以下に示すようであり、第一段階の今後5年間では、電気部品や様々なプラスチック部品を対象としたニッケルクロムめっき技術をマスターすべきで、この際多色のシルク印刷や塩溶焼入れや高周波焼入れなどを同時に習熟する必要がある。

第二段階ではPC関連部品や家電部品、更に金型部品を対象として硬質クロムめっき技術が必要となる。また10年後以降の第三段階では電子部品の端子などで多層めっきやPVD/CVDといった、より高度な表面処理技術が必要となり、同時に静電塗装やダイス鋼熱処理技術などの習熟が必要となる。

図 2-6 育成振興すべき中小企業群 (C) における表面処理 (金型含) の発展段階



(出所) 野村総合研究所/小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

### 2 - 4 - 3 . 中小企業の振興計画

電気・電子産業における中小企業振興計画策定に当たっては、下記に示すように、まず当該産業を巡る事業環境整備が不可欠である。以下の3点の事業環境が整備される中で、中小企業振興のためには、関連法制度整備、設備投資・運転資金支援、技術・経営基盤確立支援といった面での適切な政策が展開される必要がある。

なお、ここで対象となる中小企業は、ヴィエトナム国内資本の中小企業（これから民営化する国営企業含む）を想定しているが、JV という形で外国資本が入った中小企業形態ももちろん対象となりうる。

#### 電気・電子産業に関する国のマスタープランによるガイドラインの提示

早急に電気・電子産業の発展方向を明示した国家レベルのマスタープランを作成、認可し、外資を含めた関連産業資本（特に民間企業）や関連政府・行政機関の活動の今後の指針を明確化する必要がある。なおプラン自体は必要に応じてローリング検討し、状況変化に適切に対応する柔軟性を確保するべきである。

## 国内経済活性化によるインフラ需要/低所得者需要の拡大と製品・部品事業機会の創出

中小企業の事業分野として産業用電気部品や白物家電機器が主体となるため、こうした市場が活性化されるようなインフラ整備（特に電力/電気通信など）や国民所得レベルアップにつながる経済・産業政策が運営される必要がある。何れにしても、農村経済の活性化が最も重要である。

## 輸出振興を担う外資導入活発化による部品・SI領域の事業機会の創出

ベトナムの電気・電子産業の今後の発展の鍵を担っているのは既に述べたように、日系資本を初めとする外資の資本と技術である。これなくして自助努力では技術革新の激しい電気・電子産業を発展させることは不可能であり、むしろ積極的に外資の力を利用する方策が必要である。

幸い、ベトナムを含む ASEAN には、世界中の有力な電気・電子関連企業が投資して生産活動を行っており、ベトナムの投資環境にも強い関心を示している。AFTA に向けてこうした国際資本のベトナム投資を積極的に呼び込む外資導入政策が不可欠である。

### （１）関連法制度整備

電気・電子産業の中小企業関係での法制度の整備に関しては、製品の品質確保に必要な電気用品法、生産活動を規制する環境法の運用などが想定される。しかしこれら以外では特に当該業種固有の法整備の必要性は考えられない。むしろ、大企業との間で不利な取引関係を強制されないような保護規制、国営企業との関係での事業機会の平等性、資金調達における平等性など、一般的に中小企業を保護、振興する法整備が必要とされる。

### （２）設備投資・運転資金支援

多くの中小企業は資金調達の面で、現状に批判的ではある。土地使用権を担保にあくまでも短期融資が実現している状況では、生産活動の拡大、もしくは先進技術の導入はおぼつかない。生産設備の更新による生産活動活性化につながる中長期の設備投資資金のための融資制度の実現と共に（中小企業設備近代化融資）、併せて信用保証制度、設備投資に関する特別償却制度の早期の検討、導入などが望まれる。

### （３）技術・経営基盤確立支援

中小企業群（A）の振興施策については、国内市場が今後経済成長と共に拡大し、これに対して適切な技術導入と設備資金の確保が容易な事業環境が実現すれば、当該分野に参画する事業家の自助努力の下で集積が進む。この結果、製品・技術の輸入代替が進み、長期的には ASEAN 向け輸出を目指す企業が育成されると予想される。

表 2-18 電気・電子産業分野における中小企業振興施策

育成振興すべき中小企業群		中小企業振興のための主要な施策
中小企業群 (A)	電気・電子製品の組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内市場（特に消費経済）拡大による事業機会創出</li> <li>・ 日本等海外企業からの技術導入支援</li> <li>・ 電気用品法等グローバルスタンダードな関連法整備</li> <li>・ 事業展開のための設備・運転資金需要への金融措置</li> </ul>
	産業用電気部品の加工組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内インフラ投資拡大による産業電気製品市場の活性化</li> <li>・ 日本等海外企業からの技術導入支援</li> <li>・ 電気用品法等グローバルスタンダードな関連法整備</li> <li>・ 事業展開のための設備・運転資金貸出需要への金融措置</li> </ul>
中小企業群 (B)	組立系専用電子部品の加工組立企業群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内市場（特に消費経済）拡大による事業機会創出</li> <li>・ 日本等海外企業からの技術導入支援（JV 外資企業による技術移転に対するインセンティブ）</li> <li>・ 輸出市場開拓のための情報提供システム</li> <li>・ 電気用品法等グローバルスタンダードな関連法整備</li> <li>・ 事業展開のための設備・運転資金需要への金融措置</li> </ul>
中小企業 (C)	電気・電子製品や部品組立を支える機械加工企業群 (SI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内インフラ投資拡大による産業電気製品市場の活性化</li> <li>・ 日本等海外企業からの技術導入支援</li> <li>・ JV で進出する外資企業へのインセンティブ（法人税/立地等）</li> <li>・ 公的支援による機械加工技術の研修プログラム</li> <li>・ ODA 等による先進国技術コンサルタントによる技術指導</li> <li>・ 公的支援による SI 企業経営者向け QCD セミナー</li> <li>・ 機械加工等技術資格制度の導入</li> <li>・ 事業展開のための設備・運転資金需要への金融措置</li> <li>・ 下請け基本法による取引関係正常化</li> </ul>

（出所）JICA 調査団

中小企業群 (B) の振興施策については、特にベトナムに進出している外資系 AV 企業による、部品の組立加工に関する技術提携や部品発注面での協力が不可欠となる。国内取引から輸出へとレベルアップするのは容易でないが、進出外資にとっても、ベトナム資本にとっても、このグローバル部品企業への成功体験が重要である。なお、こうした枠組みでの当該企業及び JV 企業の輸出貢献に対しては、その規模に応じて税制面でのインセンティブを供与することなどが中小企業振興としては適切である。

中小企業群 (C) の振興施策については、基本的にはより熟練者を育てる人材育成とベーシックな技術基盤の確立が主体となり、従って長期的視点に立って、段階的かつ着実に実施することが望まれる。主要な施策については以下にまとめる。

### 専門家の養成

中小企業に対して、直接または間接的に技術指導や経営指導を行うための専門家を養成する。技術専門家とは、機械加工技術、機械設計技術、電気設計技術、品質管理技術、プレス加工技術、樹脂加工技術、金型技術等エンジニアリングに係わる専門家を指し、経営専門家とは、企業経営、会計処理、マーケティング等に係わる専門家を指す。具体的には、潜在的な能力を有する国内の専門家（大学生含む）を対象として、海外派遣による研修や、海外の熟練専門家による国内研修などで、技術または経営指導のための専門能力のレベルアップを図ることが望まれる。

## SI 技術支援センター

当該センターは、機械設備、測定機器、コンピュータなどの関連設備を有し、技術文献情報、企業ダイレクトリ、技術相談コンサルティング、受発注仲介、短期研修などの関連サービスを実施する機能を有する。実務経験が豊富な技術相談員、経営相談員を常駐させ、運営母体は公的機関または第3セクタ方式（公的機関と民間が共同運営）が適当である。日本の例では、「すみだ中小企業センター」が一つのイメージとなる。

## 技術情報提供スキーム構築

SI に関する基礎技術資料を 베트남 語に翻訳し、整備を行う。また、基礎トレーニング用テキストを整備し、職業訓練に活用できるようにする。さらにインターネット上で基礎および応用技術の技術情報を閲覧できるしくみを構築する。データベースには、日本などの SI 専門家等の情報を可能な限り盛り込む。

## 海外の企業見本市出展支援

近隣諸国並びに日本など先進国で開催される見本市へ有力 SI 企業または業界団体単位での出展をするための費用負担、演出支援などを行う。優秀な経営者を海外先進国の同業他社の技術水準を肌身で感じさせる機会を創出することにより、経営改善のモチベーションを高めることも含みとして持たせる。

## 工業標準の整備

工業標準の近代化と ISO 規格との整合性を図り、関連規格とこれを実証するため、STAMEQ などの機能を拡充する。

## 安全性規格認証制度の充実

輸出品質への適合、製造物責任への対応も考慮して、特に電気・電子製品の安全性に関わる認証制度の拡充が必要である。Act on product quality として安全性についても法律は定められているが、現実には、前述のように認証体制が整っているのは、扇風機や電線など極一部の製品に限られる状況であり、中小企業の立場からも電気・電子製品全体への適用体制の充実が望まれるところである。

表 2-19 ヴィエトナムの電気・電子産業における中小企業振興施策計画

項目	具体的施策	2000～2005年 短期目標	2006～2010年 中期目標	2011～2020年 長期目標
人材育成	専門家（経営専門家・技術専門家）の養成	海外派遣研修又は海外専門家による国内研修	専門家の海外/国内研修内容レベルアップ	専門家研修の増員
施設 機材	SI 技術支援センターの設立	モデルセンタの設立 支援人材の育成	地域拠点都市へ水平展開	設備機器の更新 支援人材のレベルアップ
情報	技術情報提供スキーム構築	SI 技術資料の翻訳 基礎テキストの出版	インターネット技術情報提供サービス構築	
ビジネス チャンス 創出	SI 振興見本市の開催支援			
	企業海外見本市 出展支援	有力企業の出典招聘 JETRO/KOTRA など海外貿易振興機関との連携		
工業法規	工業標準の整備			
	安全性規格認証制度の充実			
技術教育	工科大学実習設備の近代化	工作機械、測定機器、電子実習設備等の更新		
	工業高専制度の導入	中卒後、5年間の高等技術専門教育を行う/工大より2年若く社会投入可。実践内容を重視		
	教官の海外留学支援	例えば、若手研究者を日本の高専などへ留学させる		
	留学生派遣制度の強化	例えば、日本などの国立大学・高専への留学生派遣を増強する		
	工学部奨学資金制度の設立	優秀な青年を奨学資金により高等教育を受けさせる		
	技能検定制度の導入	機械加工技能を評価する技能士制度を発足させる		
資金 経営支援	設備資金・運転資金の調達支援	中小企業（特にSI企業）設備近代化融資、信用保証制度など		
	設備投資優遇税制度の設立	中小企業（特にSI企業）の設備投資に関する特別償却制度など		

（出所）JICA 調査団

### SI 振興見本市の開催

SI 企業が自社製品・技術を出展し、商機の獲得、新規顧客の開拓、外資企業とのビジネスチャンス確保などを促進する。

### アSEMBル企業とSI企業とのリンケージ強化

SI 技術支援センターによる受発注の仲介に加え、進出外資など大手アSEMBル企業の協力の下で、実ビジネススペースを基本としながら、経営・技術指導を行う SI 企業育成スキームを構築する。このための協力アSEMBル企業に対する税制面でのインセンティブを考慮する。

## 參考資料

## (1) 電気・電子産業の中小企業に必要な技術基盤

中小企業群(A)と中小企業群(B)の発展段階に必要な技術基盤はそれぞれどんな製品或いは部品を扱うかに依存し、多様かつ固有の技術基盤から成り立ち、ここで言及することは出来ない。ここではSIとしての中小企業群(C)の技術基盤についてやや詳しく整理する。

### 1) 金属加工(金型含む)

金属加工方法/プロセスと主要機械設備(価格)及びどのような電気・電子機器でどのような金属材料が使用されるかを次表に示した。材料自体は、材料メーカーから直接部品加工メーカーに流通することはなく、必ず素形材加工メーカーで加工しやすい形状や大きさに加工された素材が使われる。金属射出成型(MIM: Metal Injection Molding)のように1工程で完結してしまう工法もあるが、一般に加工工程は粗加工から仕上げ加工の順に行われる。粗加工は精度的にもラフな加工であり、これに対して仕上げ加工は精度や表面粗さを要求レベルに整える加工といえる。

一般に円筒研削など砥石を使った研削加工がもっとも精度が良く、精密軸の加工などに用いられる。段付き軸などは自動盤による旋削加工が行われるが、精度を必要とする部品は、仕上げ加工として円筒研削やセンターレス研削を行う。板状の材料はプレスにより加工され、一般に打抜きなどのせん断加工は曲げや絞り加工より精度が高い。同じせん断加工でも、ファインブランキングなどの精密せん断は切削加工と同程度の精度が得られ、通常の打抜き加工後シェーピング加工を行っても、同様かそれ以上の精度が得られる。鍛造は加工温度が高くなるほど精度が悪くなることから、温間や熱間鍛造はそのまま製品になることはなく、切削などの後加工を行って仕上げられる。

機械設備にかかる費用は、代表的なプレス機械(500T単工程)2,000~3,000万円、鍛造機1,000~2,000万円、自動盤2,000万円、3次元CNCマシニングセンタ4,000~8,000万円、放電加工機2,000~4,000万円といったレベルである。



付表 2-1 金属加工方法/プロセスと主要機械設備（価格）

加工方法	用途	材料	プロセス	設備と価格
薄板加工	板金部品	軟鋼板 プリ片板 燐青銅板 アルミ板	金型 冷間圧延 切 断 プレス加工 2次加工 工 * CTV シャーシは溶接 可能であれば 100 ~ 300t クラスでも可) * 順送工程では生産性 が 5 ~ 10 倍向上	金型 単工程 : 1工程 50 ~ 100万円 平均5工程 400万円 金型 順送工程 : 単工程の 2 倍 約 700 万円  プレス機械 単工程 -100t (精密機械用) : 1工程約500万円 平均 5工程2000 ~ 3000万円 -500t (CTVシャーシ用) : 約2000 ~ 3000万円 プレス機械 順送工程 -300t自動プレス 約3000万円  他に付帯装置 (レベラー、自動送り機、アンコイ ラー) 約 1000 万円
線・棒加工 (1) 低精度	ネジ部品、 軸部品 (ガ イト軸)	鋼線/棒 銅銅線/棒	引抜 (繰り返) 冷き 間鍛造 転造	鍛造機 : 1000 ~ 2000万円 (大 により500万程度まで可) 転造機 : 1000 ~ 2000 万円
線・棒加工 ( ) 高精度	軸部品 (ガ イト軸) 軸受部品	鋼線/棒 銅銅線/棒	引抜 (繰り返) 切き 断 研削 2次加工	自動盤 約2000万円し 円筒研削機 : 1000 ~ 2000万円 (日本製 - 韓国、台湾製500 ~ 1000万円) ライス盤 : 数 100 万円
ダイカス ト加工	精密機械	アルミ合金 亜鉛合金	鋳造 鋳造 ダイスト 成型 切削	成型機 : 1000 ~ 2000万円 (大 により500万円程度でも可) シンナー : ~ 2000万円 性能は中程度で可)
厚板加工	機械部品 金型部品	炭素鋼板 軟鋼板	金型設計 熱間圧延 切断 切削 熱処 理 研削 表面処理	CAD/CAM システ 数 100 ~ 1000 万円 3次元CNC シンナー : 4000 ~ 8000万円 (日本製 - 韓国、台湾製約1/4 ~ 1/2) 放電加工機 : 2000 ~ 4000万円 (日本製 - 韓国、台湾製 500 ~ 2000万円)  ① 他① 設備 : 汎用ライス盤、汎用旋盤、汎用 研削機

(出所) 野村総合研究所資料より JICA 調査団作成

七

付表 2-2 主要電気・電子製品と金属材料

区分	製品	金属部品 A'ssy	金属部品	鉄鋼材料				非鉄金属材料			ダイカスト材料			
				冷間圧延	亜鉛めっき	けい素鋼板	ステンレス	りん青銅	黄銅	アルミ合金	アルミ	亜鉛	マグネシウム	
映像	カラーテレビ	シャーシ スピーカ	シャーシ コイル鉄芯											
	VTR	メカデッキ	メカシャーシ ヘッドシリンダ テープガイド軸											
		外筐	外筐											
オーディオ	ステレオ	シャーシ スピーカ	シャーシ コイル鉄芯											
	ラジカセ	メカデッキ	レバー類 テープガイド軸											
		スピーカ	コイル鉄芯											
	ヘッドホン ステレオ	シャーシ	シャーシ											
		外筐	外筐											
	カー ステレオ	メカデッキ	メカシャーシ											
		外筐	外筐											
		メカデッキ	メカシャーシ レバー類 テープガイド軸											
パソコン	パソコン 本体	外筐	外筐											*
	FDD	シャーシ	シャーシ											
		メカデッキ	メカシャーシ レバー類 ガイド軸 ヘッドアーム											
		外筐	外筐											
	HDD	メカデッキ	メカシャーシ											
		ボイスコイルモータ	コイル鉄芯											
	CD-ROM	外筐	外筐											
		メカデッキ	メカシャーシ ガイド軸											
トレイ		ガイドレール												
白物家電	冷蔵庫	外筐	外筐											
		補強板	補強板											
		コンプレッサー	スクロール モータハウジング モータ鉄芯											
	洗濯機	外筐	外筐											
		補強板	補強板											
		洗濯槽 モータ	洗濯槽 コイル鉄芯											
	エアコン	シャーシ	シャーシ											
		ラジエータ	冷却フィン											
		室外機	外筐											

(出所) 野村総合研究所資料より JICA 調査団作成

「注」\* ノート型

## 2) 樹脂成型 (金型含む)

樹脂成型における主要な加工方法 / プロセスと主要機械設備について価格情報と併せて次表にとりまとめた。

樹脂加工における金型の加工精度は、一般に下記の要因により左右される。また、金型の加工精度は、成型品の仕様を実現できる可能性を計る尺度として取り扱うこともできる。金型修正回数は、金型製作の技術水準を示すファクタであり、先進国の最先端レベル修正 1 回に対して NIEs の先端レベルは修正 3 回、タイ・マレーシアレベル修正 4~5 回、一方、ヴィエトナムの現行レベルは修正 5~6 回である。

- 工作機械自体の精度 (位置精度、回転軸芯振れ精度等)
- 工作機械の設置環境 (恒温室、工場基礎等)
- 工具の形状・精度・材質
- 工具保持具の精度・構造
- 加工条件 (回転数、切り込み深さ、工具送り速度、回転方向、切削油剤等)
- 加工手順 (粗削り状態、加工工程、工具経路等)
- 被削材質・熱処理 (鋼材、合金鋼、ステンレス、銅、アルミなど)
- 作業者の熟練度 (正確な作業手順、計測手法、ノウハウ)

金型は、溶融樹脂を流し込む際に、200~500kgf/cm<sup>2</sup> もの高圧を受けるため、強度の高い金属材料で製作しないと瞬間的な変形や破壊を生じてしまう。したがって、通常は炭素鋼を中心とした鋼材が採用されるのが通例である。また、金型はキャピティ・コア (樹脂が流れる部分)、モールドベース (型枠部)、付属部品 (ピン、スプリングなど) の部品群により構成され、それぞれの機能により部品に使用される鋼材が選択される。一般には、下記のような選択肢が採用される。

- キャピティ・コア      特殊鋼、硬度が高い材料
- モールドベース      機械構造用炭素鋼 (S50C)
- 付属部品              特殊鋼、機械構造用炭素鋼 (S50C) 他

なお、金型の使用鋼材として表現される場合、通常は、キャピティ・コアを意味すると解され、キャピティ・コアの鋼材選択は、金型寿命、成型材料 (透明、ガラス繊維入り、エンブラ等)、表面粗さ、耐食性、機械加工性、価格などを総合的に判断して意思決定される。

ヴィエトナムの電気・電子産業で当初利用される主要な樹脂は、熱可塑性樹脂では PVC、PP、PE (パイプ、雑貨、簡単な電気部品)、熱硬化性樹脂では MF、PF (簡単な電気部品) で、電気・電子産業が発展するにつれてこれら樹脂も変遷する。5 年程度経過すると、PMMA (アクリル)、POM、PA、PBT などのエンブラを使用する電気・電子部品が登場し、電子部品の生産が始まると、PBT ガラス繊維入り樹脂などの使用も考えられる。

付表 2-3 樹脂成型における加工方法 / プロセスと主要機械設備 (価格)

加工方法	用途	材料	プロセス	設備と価格
熱可塑性汎用プラスチック射出成型加工	扇風機羽根 シール部品 ミキサー部品 キートブ	PVC (塩化ビニル) PP (ポリプロピレン) ポ PE (ポリエチレン) ポ PS (ポリスチレン) ポ	樹脂材料 加熱・溶融 金型内充填 冷却 固化 成型品取出	射出成型機 :15t 250~350万円程度 75t 500~700万円程度 200t 700~1200万円程度 金型: イ、取り回数、構造、鋼材、仕様 により価格は異なり目安と通常 20~1000万円程度。 金型仕様: 鋼種 炭素工具鋼、プリードン鋼、熱処理鋼 寸法精度: ±0.02mm 程度
熱硬化性プラスチック圧縮成型加工	扇風機押しン アイロン部品 電熱器部品 スリッパ	MF (メラミン樹脂) シメ PF (フェノール樹脂) フ UF (ウリア樹脂) PE (ポリエチレン) ポ	樹脂材料 金型内充填 加熱・化学反応固 化 成型品取出	圧縮成型機 :15t 200~300万円程度 75t 400~600万円程度 金型: イ、取り回数、構造、鋼材、仕様 により価格は異なり目安と通常 10~700万円程度。 金型仕様: 鋼種 炭素工具鋼、プリードン鋼、熱処理鋼 寸法精度: ±0.02mm 程度
熱可塑性高強度汎用プラスチック射出成型加工	コン管体 エアコン管体 TV 管体 化粧ネル キートブ	ABS (ABS 樹脂) PMMA (アクリル樹脂) HIPS (ハイインパクト パール)	樹脂材料 加熱・溶融 金型内充填 冷却 固化 成型品取出	射出成型機 :15t 250~350万円程度 75t 500~700万円程度 200t 700~1200万円程度 金型: イ、取り回数、構造、鋼材、仕様 により価格は異なり目安と通常 20~1000万円程度。 金型仕様: 鋼種 プリードン鋼、熱処理鋼 寸法精度: ±0.01mm 程度
熱可塑性エンジニアリングプラスチック射出成型加工	スライダ ボール 樹脂軸受 筐体部材 歯車 携帯電話ケース	PA (リアミドインポ POM (ポリオキサセ PBT (リブレンテレポ レート) PC (ポリカーボネイト) ポ PET (リブレンテレポ レート)	樹脂材料 加熱・溶融 金型内充填 冷却 固化 成型品取出 * 金型精密温度制御構造が必要 * 金型内部のアー抜構造が必要	射出成型機 :15t 250~350万円程度 75t 500~700万円程度 200t 700~1200万円程度 金型: イ、取り回数、構造、鋼材、仕様 により価格は異なり目安と通常 50~1000万円程度。 金型仕様: 鋼種 プリードン鋼、熱処理鋼、ステンレス鋼 寸法精度: ±0.005mm 程度
熱可塑性ガラス繊維入りエンジニアリングプラスチック射出成型加工	民生用コネクタ 自動車用電装部品	PBT ガラス繊維 30%入り (リブレンテレポレート) ポ PPS ガラス繊維 30%入り (リブレンテレポレート) ポ	樹脂材料 加熱・溶融 金型内充填 冷却 固化 成型品取出 * 硬度が高、耐摩耗性が高い鋼材使用 * 金型精密温度制御構造が必要 * 金型内部のアー抜構造が必要	圧縮成型機 :15t 250~350万円程度 75t 500~700万円程度 金型: イ、取り回数、構造、鋼材、仕様 により価格は異なり目安と通常 100~1200万円程度。 金型仕様: 鋼種 合金工具鋼 (ダイス鋼)、ステンレス鋼 寸法精度: ±0.002mm 程度 な 工

(出所) 野村総合研究所/小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

樹脂成型用金型の修理部品設計技術の習得や基礎トレーニングには 5 年くらいの期間がかかり、また応用的な設計をマスターするためには、更に少なくとも 5 年程度の設計キャリアが必要となる。したがって、ヴェトナムでの金型設計技術が定着するためには最低でも 10 年の歳月がかかる。なお、現地調査の結果では、現在、金型を一式設計できる人材は、ヴェトナム国内で 50 人程度ではないかと推測される。

付表 2-4 電気・電子製品における樹脂材料の使用例

樹脂名 製品名		熱可塑性樹脂										熱硬化性樹脂						
		汎用樹脂					エンブラ											
		PVC	PE	PP	PS	ABS	PMMA	PA	POM	PC	PBT	PU	PF	UF	MF	UP	SI	EP
CTV	キャビネット																	
	キートップ レンズ 目盛板 フィーダー コイルケース ボビン その他																	
R カセット R	キャビネット																	
	リール キートップ アンテナ保持具 目盛カバー ボビン ヘッドホン 電池ケース その他																	
冷蔵庫	断熱材																	
	トレイ パネル 収納容器 キートップ その他																	
洗濯機	ホース																	
	ホース掛け パネル 羽根 その他																	
扇風機	羽根																	
	モータカバー つまみ類 その他																	
掃除機	筐体																	
	ホース延長管 その他																	
	ジュース																	
	蛍光灯																	
	電池ケース																	
	ケーブル類																	
	ソケット類																	
	PCB																	
	スイッチ																	
	コンデンサ																	
	高周波絶縁体																	
	ケース筐体																	
	CPU チップ																	
	コネクター																	
	自動車電装部品																	
	絶縁塗料																	

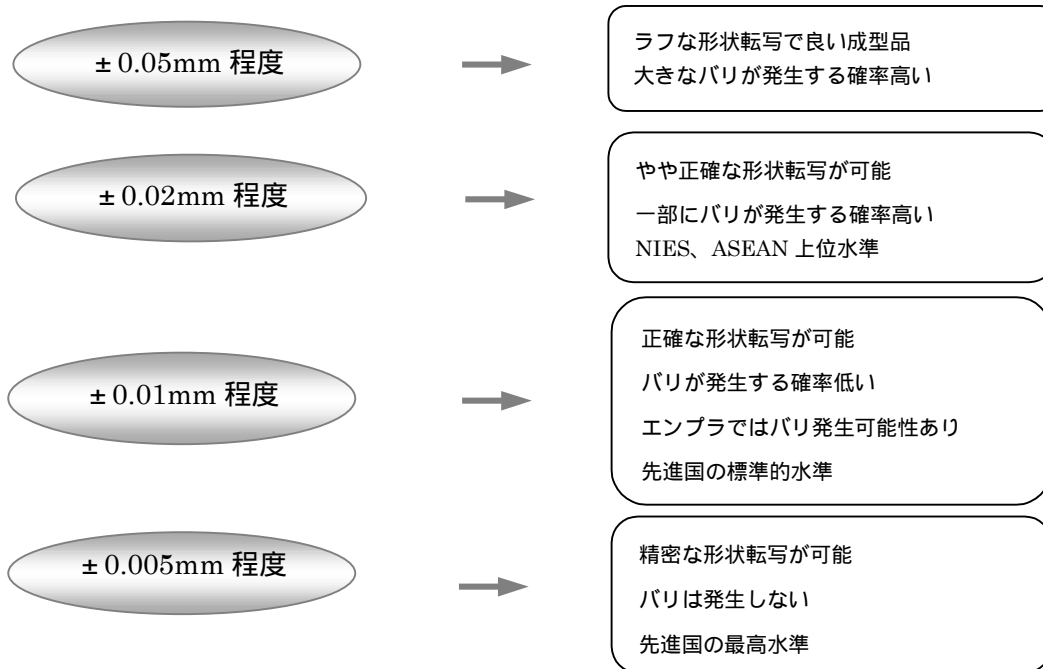
(出所)「やさしいプラスチック成型材料」(三光出版社)をもとに JICA 調査団作成

付表 2-5 電気・電子産業用樹脂成型用金型に使用される主要鋼種

用途		代表的樹脂と製品		金型材料要求特性	適用鋼材
熱可塑性樹脂 熱硬化性樹脂	一般	ABS ポリアセタール ポリアミド ポリプロピレン	筐体 ギア、軸受 キートップ 等 扇風機用羽根 等	強度 + 耐摩耗性	プリハードン鋼 SKS3 (合金工具鋼) SKD61 (合金工具鋼)
	精密 梨地肌	ABS	パネル 化粧板 等	強度 + 耐摩耗性 + 梨地加工性	プリハードン鋼
	透明	アクリル ポリカーボネート	ガバ 反射板 等	強度 + 耐摩耗性 + 鏡面仕上性	マルエージング鋼 SKD11 (合金工具鋼)
ガラス繊維入り 熱可塑性樹脂 熱硬化性樹脂	熱可塑性	ポリエチレン ABS ポリカーボネート PBT PPS	電子部品 電動工具筐体 コネクター 等	強度 + 高耐摩耗性	プリハードン鋼 + 表面処理 SKD61 + 表面処理 SKD11 粉末ハイス (高速度鋼)
	熱硬化性	フェノール ユリア メラミン	ギア 電気絶縁部品 等		
UL 規格用 (難燃剤添加)		ABS ポリスチレン	テレビキャビネット ブラウン管カバー ラジカセシャーシ	強度 + 耐食性	プリハードン鋼 (ステンレス系) ステンレス系合金工具鋼
ポリ塩化ビニル用		ポリ塩化ビニル	電話、伝線被覆 等	強度 + 高耐食性	ステンレス系合金工具鋼
レンズ用		アクリル ポリカーボネート	レンズ 導光体	強度 + 高鏡面仕上性	マルエージング鋼 SKD11

(出所) 小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

付図 2-1 金型部品加工精度と樹脂成型度合い



(出所) 小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

金型製作技術の修得には、CNC 機械を徐々に普及させ、加工精度を向上させ、かつ研削機械を導入し、熱処理鋼の加工が対応できる水準に到達することが短期的課題となる。その後、放電加工機の導入により熱処理鋼の精密加工を行う必要が出てくる。また、CAD/CAM に直結したマシニングセンタにより曲面切削加工もできるようになるニーズが発生してくる。ワイヤーカットや成型研削（角度のついた部品を精密研削できる機械）が必要になるのはさらに時間が経過した 10 年程度先となる。なお、ベトナムにおいて金型加工用工作機械は、現在汎用切削機械や一部ならい切削機械が使用されている。これらの機械設備は 20～30 年を経過しており、精度、能力に限界が見え隠れしている。

### 3) 表面処理

電気・電子産業で表面処理技術が重要な必要性を持っている理由は、下表のように整理される。電気・電子製品の品質、特に電気特性上の信頼性を高めるために重要である。また、寿命を延ばす、外観品質を高めるなどの目的でも重要で、表面処理技術の優劣が商品価値を左右するとも言える。

付表 2-6 電気・電子産業における表面処理技術の必要性

対象	表面処理技術の必要性
電気電子部品	電流を流すために銅、鋼等の金属が使用される。これらの防食にはめっきが採用される。
金型へのめっき	表面に射出成型時に発生するガス（塩素）水分などが付着するとさび、成型品の外観品質、寸法精度などが低下してしまう。これを防ぐためめっきを行う。
プラスチックへの塗装・印刷	樹脂成型材料のみでは、調色の選択肢が限られる。そこで塗装・印刷が多用される。
熱処理	電子部品用プレス、樹脂成型金型鋼材について、耐摩耗性、強度、硬度、じん性が要求される。鋼を焼入れ・焼戻し（熱処理）することで、これらの特性が飛躍的に改善される。
プラスト処理	プレス加工した際に発生するバリを安く、確実にしかも大量の数量を除去したい場合、プラスト処理で対応できる。先進国はこれを大量生産で採用している。

（出所）小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

めっき処理には皮膜による分類として、貴金属めっき（金めっき、白金めっき、銀めっき）、卑金属めっき（亜鉛めっき、錫めっき、銅めっき、クロムめっき）、多層めっき（2 種類以上のめっき層があるもの）の 3 タイプがあり、貴金属めっきは電子部品接点などに使用、卑金属めっきは銅部品、金型キャビティなどに使用される。

めっきの品質評価基準としては、膜厚、膜厚の均一性、母材と被膜の密着度、めっき表面の粗さや光沢、めっきの細部への付着状況などがあり、電気・電子産業におけるめっき応用例としては、樹脂成型金型のキャビティ（硬質クロムめっき）、電子部品の接点（金めっき）、電子部品の端子（ニッケルめっきなど）、治具類の防食（亜鉛めっき）がある。

めっき産業の抱える問題点としては、排水処理、重金属による環境汚染、めっき処理設備が高い、水質・薬品等の管理技術が難しい、大量の受注を安定して獲得しないと経営困難、といった点が指摘される。

付表 2-7 表面処理技術と特徴

処理名		主な特徴・用途等
表面被覆	めっき	上述の通り（前記文章参照）
	りん酸塩処理	鋼製部品に黒色皮膜を塗布。安価。
	物理的蒸着法（PVD）	窒化チタン膜等を数 $\mu\text{m}$ 被覆。硬く耐摩耗良。
	化学的蒸着法（CVD）	窒化チタン膜等を数 $\mu\text{m}$ 被覆。硬く耐摩耗良。
表面改質	表面窒化	炭素鋼表面に窒化皮膜形成。硬く摩耗良。
	表面浸炭	炭素鋼表面に炭素侵入させ硬化。
	ショットピーニング処理	硬い微粒子を吹き付け、表面を硬化させる。
	エッチング	酸により金属表面に凹凸模様を施す。
熱処理	焼き入れ・焼き戻し	炭素鋼を変態させ、硬度・強度を増す。
	高周波焼き入れ	高周波コイルで鋼材表面のみ変態させる。
塗装印刷	スプレー塗装	塗料をスプレーガンで塗布する。
	シルクスクリーン印刷	電気製品のロゴマーク等をシルク版で印刷。
	タジボ印刷	電気製品の曲面に文字を印刷。
	浸透印刷	PBT 部品に浸透インクを使い印刷、摩耗少

（出所）小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成



## (2) 電気・電子産業の中小企業に必要な経営基盤

中小企業群(A)(B)(C)何れの場合でも、中小企業としての性格からその存立、成長に必要な経営基盤は、共通項が多い。次表には、中小企業群(C)つまりSI固有の経営基盤と共通的な経営基盤をまとめたが、共通項目は中小企業群(A)(B)にも適用できる経営基盤である。なお、機械設備・処理設備の投資計画最適化という経営基盤については、対象が異なるもののやはり各中小企業に適用可能な経営基盤ということが出来る。

付表 2-8 電気・電子産業における経営基盤強化要件

SI 業種	業種固有の条件	中小企業共通基盤
中小企業(A)/(B) 中小企業(C)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資計画最適化</li> </ul>
金属プレス加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレス機械・金型の設備投資計画最適化</li> <li>・2次処置費用の合理化計画立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産計画立案方法の獲得</li> </ul>
樹脂成型加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成型機・金型設備投資計画最適化</li> <li>・成型加工費の低減計画の立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産統制の徹底</li> </ul>
ゴム成型加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴム成型機・金型設備投資計画最適化</li> <li>・2次処理人件費の低減計画立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質管理手法の導入(TQC)</li> </ul>
金型製作	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工作機械・CAD/CAM設備投資計画最適化</li> <li>・技術人材・技能者育成計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科学的管理手法の導入</li> </ul>
めっき・表面処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・処理設備投資計画最適化</li> <li>・廃水処理・廃棄物処理費用の合理化計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善手法の習得</li> </ul>
熱処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱処理設備投資計画最適化</li> <li>・物流コスト低減計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業標準化の推進</li> </ul>
鋳造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鋳造設備・木型設備投資計画最適化</li> <li>・2次処理費用低減計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資計画立案手法の習得</li> </ul>
鍛造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鍛造設備・金型設備投資計画最適化</li> <li>・2次処理費用低減計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益計画・原価分析手法の獲得</li> </ul>
ダイカスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイカストマシン設備投資計画最適化</li> <li>・2次処理費用低減の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング能力の向上</li> </ul>

(出所) 野村総合研究所/小松技術士事務所資料より JICA 調査団作成

「注」2次処理費用とは、製品周辺のバリ除去、油・汚れの洗浄、追加の機械加工などを指す。

### 1) 生産計画立案方法の獲得

マーケティング情報に基づき、大日程計画(1年)、中日程計画(3か月程度)、小日程計画(1か月)の生産計画を立てる手法を理解し、計画された経営体制を構築する。

### 2) 生産統制の徹底

生産計画が計画どおり遂行されるように適確な対策をタイムリーに実施できる体制を

作り上げる。マネージャの育成、責任と権限の明確化、会社組織の改編、従業員の教育訓練、自己研鑽奨励、PDCA（Plan Do Check Action）サークルの回転等を実施。

### 3) 品質管理手法の導入（TQC）

生産された製品の品質を安定させ、より改善するための体制を労使一体となって実現するしくみを作る。TQCの改善手法研修、TQCリーダの育成、社内TQC大会実施、改善提案制度の創設など。

### 4) 科学的管理方法の導入

時間研究（Time study）動作研究（Motion study）およびIE手法を導入し、標準時間の設定、生産計画の正確さをデータに基づいて向上させる。

### 5) 業務改善手法の習得

従業員に自主的業務改善を促す制度（改善提案表彰制度）を導入し、改善手法の教育を実施する。

### 6) 作業標準化の推進

製造現場、事務処理において標準作業手順を明確化、単純化し、知的労働時間を短縮し、生産効率を向上させる。また、コンピュータに標準作業アルゴリズムをインプットし、計算時間の短縮と正確な処理を促進する。製造現場では治工具、切削工具、加工プログラム類の標準化も行う。

### 7) 設備投資計画立案手法の習得

設備投資の効果、費用、減価償却、回収、資金調達など一連の計画を立案する手法をマスターする。

### 8) 利益計画・原価分析手法の獲得

損益分岐点解析手法、原価構成分析手法、利益計画法などの基本的な理論と実践応用をマスターする。

### 9) マーケティング能力の向上

自社製品の市場での地位、競合相手の地位（国内・国外）、自社製品の強みと弱み、今後の市場動向、R&Dの進路などを分析する能力を身につける。

### 3 . 縫製産業

### 3．縫製産業

#### 3 - 1．要約と結論

( 1 ) 本章の調査は、中小縫製企業とりわけ民間の中小縫製企業の抱える政策課題をインタビュー調査の併用により実証的に把握し、これら企業に対する振興政策案及び振興計画案を策定するものである。

( 2 ) ヴィエトナムにおける縫製産業の担い手を調べてみると、法人数は約 600 社あり、専ら海外向けの委託加工を主体としている。このうち、国営企業は約 130 社あり、最大規模を有するのは中央政府直轄の VINATEX グループ（構成企業約 60 社）である。縫製産業における中小企業政策の直接対象となる民間の中小縫製企業は、従業員基準（200 人未満）で約 200 社、資本金基準（50 億ドン未満）で約 270 社である。これ以外に、8 万を超える自営業者が存在しており、国内市場を販路としている。ヴィエトナムにとっての縫製市場は、輸出で 10 億ドル、国内市場 10 億ドル、合計 20 億ドルであるが、国営企業は、設備、技術、情報、資金調達、政府のバックアップなどを背景に、現時点でこの国での優位性を保持している。日本企業が委託加工先として契約しているのも多くの場合国営企業である。

( 3 ) しかし、こうした国営企業の優位性が今後も継続するとは考えられない。第一に、意思決定の遅さである。例えば、5 億ドンを超える設備投資を行う場合、政府の規定で入札によらなければならない。また、重要事項は総公司（General Corporation）すなわちテキスタイル産業・縫製産業では VINATEX の持株本社や政府の許可が必要となる。第二に、社長、副社長、会計責任者は政府により定期的に任命され企業家意識が豊かとは言えない。第三に、生産・売上規模に対して従業員が多い場合でも、社会主義的経営体質からレイオフができず、また、福利厚生負担も過大である。第四に、今後、レヴェル・プレイング・フィールドが実施され、国営企業に与えられた優遇条件が削除された場合、企業収益が悪化しリストラが必要となってくる。第五に、将来における国際環境の変化や内外市場での中国との競争激化を考慮すると、国営企業は、こうした事業環境の変化を乗り切るための企業革新に迫られている。以上から、政府部内では VINATEX を含む国営縫製企業の株式化に着手し始めた。

( 4 ) 今回の JICA 中小企業振興計画調査において、MPI は、縫製産業について、民間企業を 16 社、国営企業を 8 社、国営企業からの株式化会社 2 社、外資企業 2 社の合計 28 社を選定し、これに JICA 調査団はインタビュー調査を実施し、中小縫製企業が直面する様々な課題と政府に対して望まれる政策を把握した。こうした政策ニーズは、大別して、市場競争力強化ニーズ（原料となるテキスタイル産業の強化ニーズを含む）、国営企業との格差解消ニーズ、中小企業の基本的振興ニーズの 3 つに分類され、中小企業政策体系が導出される。

( 5 ) 第一の市場競争力強化ニーズは、当然、国営企業にも共通する課題である。しかし、民間の中小縫製企業に対する訪問調査の結果判明したのは、民間の中小縫製企業における輸

出比率は約 90%と高く、しかも、低工賃の委託加工（いわゆる CMT）からの脱皮と将来における開発輸出（いわゆる FOB）を図るために、海外市場の開拓と中国との競争力強化を重視している点である。第二の国営企業との格差解消ニーズは、ベトナムでは、国営企業と中小を含む民間企業との間に圧倒的な不平等が存在し、銀行借入れ条件の差別解消、輸出クォーターの開放促進などいわゆるレヴェル・プレーイング・フィールドに関するニーズである。第三の中小企業の基本的振興ニーズは、技能教育に対する支援措置、国内の優良な原材料調達を促進するための国内展示会への支援措置、海外市場情報の収集に対する支援措置、開発輸出拡大のためのデザイン改善や金融措置、生産の水平・垂直統合を図るための産地組合結成とそこへの支援措置などレヴェル・プレーイング・フィールド以外の振興ニーズである。

（ 6 ）一般に、中小企業政策には、社会福祉措置、業種育成措置、有望企業育成措置の 3 種があるが、今回対象とする中小縫製企業に対しては、企業間の不平等格差の是正から始まり、国際競争力強化を含む業種育成措置が必要とされる。本章の後半では具体的に諸施策を掲げた。ベトナムの中小縫製産業を取り巻く国際環境は 2005 年頃を境に激変するので、各種方策が前倒しで実施されなければ、こうした環境の激変に対応できず国内外での国際競争に勝ち得ない。従って、2005 年までの短期政策ないし短期計画が政策の重点となる。

## 3 - 2 . 縫製産業における中小企業の位置付けと政策二一ズ

### 3 - 2 - 1 . 縫製産業の担い手

縫製産業の担い手について十分な統計資料がないが、工業省（MOI）の資料を基に分類すると、民間の中小企業（合作社、自営業を除き）は従業員基準で 200 社前後と推定される。加えて、国営の中小縫製企業が株式化されつつあり、また、数は少ないが外資の中小縫製企業も内国民待遇の視点から、共に中小企業政策の対象とされる必要がでてこよう。中小縫製企業政策の中でとりわけ民間の中小縫製企業を主体とする理由は、国営の中小縫製企業は資金調達、輸出クォーターのどの面をとっても、国から優遇条件ないしは優先条件が与えられてきたものの、社会主義的経営に伴う残滓が堆積する一方、民間の中小縫製企業は劣後条件ないしは差別された条件のもとで効率的経営を追求し総体としての成長を遂げているためである。しかし、振興政策案等を策定するうえで考慮すべきは、第一に、ようやく進展が見えてきた国営企業の株式化において、株式化後の中小企業には国からの優遇条件ないしは優先条件が削除されるため、株式化後の中小企業に対しても中小企業政策の適用を図る必要がある。第二に、輸入代替産業で資本集約的な大企業ではあるが、中小縫製企業に原料を提供し、縫製企業の輸出競争力の基礎となるいわゆる川上部門（生地加工部門、縫製付属品部門、原糸加工部門）に対する外資導入策も考慮に入れる必要がある。<sup>1</sup>

次いで、国営企業等を含む中小縫製企業全体は約 300 社（縫製産業 602 社の約 50%相当）である。なお、1995 年の事業所センサス（Number of Economic, Administrative Enterprises and its number of laborers up to 1 July, 1995）では、縫製産業において本支店を含む法人・非法人の事業所数として 82,876 ヶ所という数字が挙げられており、国内市場を販路とする膨大な自営業（家内工業ないし零細工業）の裾野が形成されていることが分かる。

表 3-1 1998 年時点の縫製産業の担い手

従業員数	合計	民間企業	合作社	国営企業	外資企業
200 人以上	50%	40%	20%	50%	90%
200 人未満	50%	60% (200 社)	80%	50%	10%
合計	602 社	348 社	36 社	130 社	88 社

（出所）MOI の資料を基に推定

「注」民間企業のうち 50 億ドン以下の中小企業は 78%（270 社程度）と推定される。

民間縫製企業（合作社を除く）については従業員別の分類があり、民間の他業種に比べ 500 人以上の従業員数が多いことがわかる。

<sup>1</sup> 生地加工部門は編み、織り、染色、プリント、刺繍、仕上げ加工等からなる。縫製付属品部門はボタン、ジッパー、ネーム、縫い糸、芯地、包装、梱包等からなる。原糸加工部門は紡糸、紡績、製糸、撚糸、綿・糸染色などからなる。

表 3-2 1998 年時点の民間企業数

(単位：社)

従業員(人)	100人未満	100人以上 299人以下	300人以上 499人以下	500人以上	合計
縫製	88	85	24	23	220
食品・飲料	3,026	48	10	21	3,105
皮革	14	13	7	31	65
木材	371	25	5	6	407
非鉄	627	26	3	1	657
民間企業計	5,155	299	72	94	5,620

(出所) General Statistics Office, 1999

「注」 合作社、自営業は除く

ところで、1998 年時点の縫製産業の担い手を資本金基準で分類した資料が公表されていないので、1996 年に発行された縫製年鑑( VINATEX & HCMC Committee of Science-Technology and Environment ) に記載された企業を資本金基準と従業員基準で分類し直したものが下記の表である。これによれば、縫製産業の担い手は上記資料の 602 社に比べ 246 社とカバー率は少ないものの、中小企業の定義に関し、縫製産業においては従業員基準と資本金基準にかなりの開きがあることがわかる。すなわち、従業員基準では中小企業全体は 69 社( 28% )であるのに対し、資本金基準では 121 社( 49% )と約 20%の開きがある。なお、縫製年鑑によれば、資本金が 40 億ドンから 50 億ドンの縫製産業においては、従業員は 200 人から 1,000 人程度の規模となっている。但し、民間縫製企業では、資本金が実態よりも過小評価されていると見られる。その理由は、第一に、資本金は企業主のほとんどの財産から拠出されていることが多いので、最初の資本金払込以降増資はあまり行われていない。第二に、民間縫製企業では資産再評価が行われていないため、資本金の一部となるべき再評価積金が計上されていない。以上を考慮して資本金基準を上方修正すると、それに伴い従業員は 1,000 人を超える規模となり、民間の中小企業に関する従業員基準との乖離がより大きくなってしまう。いずれにせよ、縫製産業は資本節約的かつ労働集約的産業の典型であり、雇用対策上も重要な意味を持つ。標準的には 50 から 60 台のミシンを有し、20 万ドル以下の投資と 200 人以下の従業員で事業ができる特色がある。

表 3-3 1995 年時点の縫製産業の担い手

従業員数	合計	民間企業及び合作社	国营企業	外資企業
200人以上	177社	N/A	46社	N/A
200人未満	69社	N/A	8社	N/A
合計	246社	109社	54社	83社

(出所) VINATEX &amp; HCMC Committee of Science-Technology and Environment, 1996

表 3-4 1995 年時点の縫製産業の担い手

資本金	合計	民間企業及び合作社	国営企業	外資企業
50 億ドン以上	125 社	21 社	26 社	78 社
50 億ドン未満	121 社	88 社	28 社	5 社
合計	246 社	109 社	54 社	83 社

(出所) VINATEX & HCMC Committee of Science-Technology and Environment, 1996

次に、民間縫製企業数の推移を調べると、1998 年に民間縫製企業の数が増減すなわち倒産したことが示される。この理由は以下の通りである。

1998 年のテキスタイルと縫製品輸出は 14.5 億ドルで前年より 4%の減となった。EU への輸出がクォーターに支えられ順調な反面、日本を含むアジア諸国など非クォーター市場への輸出は景気の低迷で 1997 年の 9 億ドルから 1998 年に 7 億ドルへと大幅に減少した。アジア通貨危機後、特に、日本・韓国向け中心に委託加工を実施してきた中小企業のうち、品質管理が充分でなく、納期が遅いところは、目下、オーダーの減少で深刻な状況に直面している。

表 3-5 民間企業数の変化

(単位：社)

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	98 年/97 年
テキスタイル	121	122	103	104	1.0%
縫製	190	192	274	220	-19.7%
製造業合計	5,006	5,064	5,122	5,620	9.7%

(出所) MPDF 資料より引用、原出所は General Statistics Office, 1999

「注」合作社、自営業は除く

生産及び輸出において、国営企業は、設備、技術、情報、資金調達、経営基盤などを背景に、現時点でこの国での優位性を保持している。日本企業が委託加工先として契約しているのも多くの場合国営企業である。テキスタイル産業・縫製産業における民間企業<sup>2</sup>の工業生産割合は、1996 年時点で、縫製産業の 44%を占めたが、テキスタイル産業では 25%を占めたにすぎない。また、1998 年のテキスタイル・縫製輸出は 14.5 億ドルで 80%が縫製輸出、20%がテキスタイル（特に生地）輸出であったが、このうち国営企業グループ VINATEX による輸出は 30%相当の 4 億ドルで、このうち 2.5 億ドルが縫製輸出、1.5 億ドルがテキスタイル（特に生地）輸出であった。

しかし、こうした国営企業の優位性が今後も継続するとは考えられない。第一に、意思決定の遅さである。例えば、5 億ドンを超える設備投資を行う場合、政府の規定で入札によらなければならない。また、重要事項は総公司（General Corporation すなわちテキスタイル産業・縫製産業では VINATEX の持株本社）や政府の許可が必要となる。第二に、社長、副社長、会計責任者は政府により定期的に任命され企業家意識が豊かとは言えない。第三に、生産・売

<sup>2</sup> 民間企業は、無限責任社員からなる個人会社、無限責任社員と有限責任社員からなるパートナーシップ、有限責任社員からなる有限責任会社と株式有限会社の 4 つの法形態をとる。



上規模に対して従業員が多い場合でも、社会主義的経営体質からレイオフができず、また、福利厚生負担も過大である。第四に、今後、レヴェル・プレイング・フィールドが実施され、国营企業に与えられた優遇条件が削除された場合、企業収益が悪化しリストラが必要となってくる。第五に、将来における国際環境の変化や内外市場での中国との競争激化を考慮すると、国营企業は、こうした事業環境の変化を乗り切るための企業革新に迫られている。以上から、政府部内では VINATEX グループを含む国营縫製企業の株式化に着手し始めた。

表 3-6 1999 年に株式化が予定される国营縫製企業リスト

VINATEX 傘下企業
1 ) Ho Guom Garment Company
2 ) Garment Workshop 2-Independent Garment Company
3 ) Garment Workshop No.8 Le Truc-Chien Thang Garment
4 ) Garment Factory-Vinh Phu Weaving Company
5 ) Phu Xuan Textile Company-Textile Company of Hue City
6 ) Garment Factory-Nha Trang Garment and Packaging
7 ) Weaving Company
8 ) Gia Lam Garment Mechanical Company
9 ) Saigon Garment Company
1 0 ) Hao Binh Garment Company
1 1 ) Phuong Dong Garment Company
1 2 ) Bien Hoa Wool Company
中央政府傘下企業
1 ) Hanoi Knitting Company(MINISTRY OF INDUSTRY)
2 ) The South Garment Company(MINISTRY OF TRADE)
地方政府傘下企業
1 ) Thang Loi Knitting Company(NAM DINH PROVINCE)
2 ) Export Garment Company(LONG AN PROVINCE)
3 ) Saigon Wool Weaving Company(HO CHI MINH CITY)
4 ) Tay Do Garment Company(CAN THO PROVINCE)
5 ) Garment Company 3(HAI PHONG PROVINCE)
6 ) Thanh Cong Garment Company(HA THNH PROVINCE)
7 ) Nui Thanh Garment Company(QUANG NAM PROVINCE)

(出所)JICA 調査団

### 3 - 2 - 2 . 縫製市場と縫製業者

#### ( 1 ) 国内衣料市場の構造

国内衣料市場の規模を示す統計はないが、JICA 調査団の推定によれば<sup>3</sup>、1998 年において 10 億ドル前後と見られている。国内市場への供給業者構成をみると、自営業（household）を中心とする国内縫製業者が国内市場の約 60%を提供している。国営企業や民間企業は国内市場への取り組みは本格的に行っていない。その理由は、第一に、自営業者が国内に供給する低価格衣料や関税を払わない密輸輸入の販売価格は、国営企業や民間企業が専業とする輸出用委託加工衣料（1着 10 ドル以上）の販売価格に比べ 1/3 から 1/4 と安く、多くの国営企業や民間企業が参入できる市場が十分に形成されていない、第二に、ホーチミン市における月間衣料支出をみると、ホーチミンの大都市でさえ衣料支出は 1 人あたり月平均 3 ドル（1998 年）と少ないこと、第三に、1 着 10 ドル以上の高価格衣料は都市部が需要地であるが、アオザイなど伝統衣装のなごりで特にブラウスなど女性用品では、生地注文から始まるオーダーメイドが主流で、既製のレディメイドはマーケットに定着していないこと、第四に、大型量販店やチェーン店がまだ出現しておらず零細小売店が流通の中心となっているおり、国営企業や民間企業が流通をセグメントして把握できる段階になっていないこと、第五に、1997 年以降の景気後退で、国内需要が低価格衣料主体となっていること、などが挙げられよう。

表 3-7 ホーチミン市における 1 人あたり月間衣料支出

（単位：ドン）

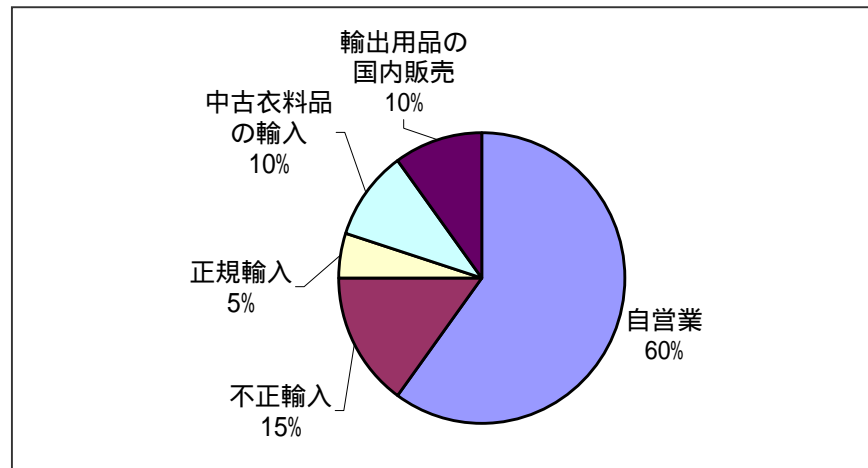
	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年
家計支出計	395,692	461,377	491,828	531,134
衣料支出割合	6.8%	6.9%	7.1%	7.2%

（出所）ホーチミン市統計局

国内市場の残り 40%は、主に中国からの不正輸入が 15%、香港・韓国・EU・米国からの正規輸入が 5%、援助や中国からの密輸を通じての古着輸入が 10%、輸出用品の国内販売が 10%と推定されている。SECO セクター・コンサルティングの調査によれば、国内市場に正規ないし不正輸入された中国製品は、委託加工用のヴィエトナム製品に比較すると低価格であり、また、その種類も多様で自営業を中心とする零細小売店または露天で売られている。ヴィエトナムは、中国の様にあらゆるレベルの素材の生産・供給が出来る体制になっていないため、その部分を中国製品に奪われているのが現状である。他方、政府の密輸対策が成功していないので、国内市場が値崩れを起こし、中小企業が国内市場へ商品供給を行えない状況にある。その意味では、国内衣料市場では、まだ中小企業の参入できる条件が整っていない。中小企業が参入できる国内衣料市場を形成するためには、政府の密輸対策の強化が前提である。

<sup>3</sup> ホーチミン市の衣料支出は 1 人あたり月平均 3 ドル（1998 年）と少ない。ヴィエトナム人口 7633 百万人（1999 年 4 月 1 日時点）のうち、都市部（人口比 23.5%）についてはホーチミン市と同等に、地方部（人口比 76.5%）をその 1/5 に仮定すると、国内衣料品市場は約 10 億ドルと推定される。

図 3-1 国内市場への供給業者構成割合



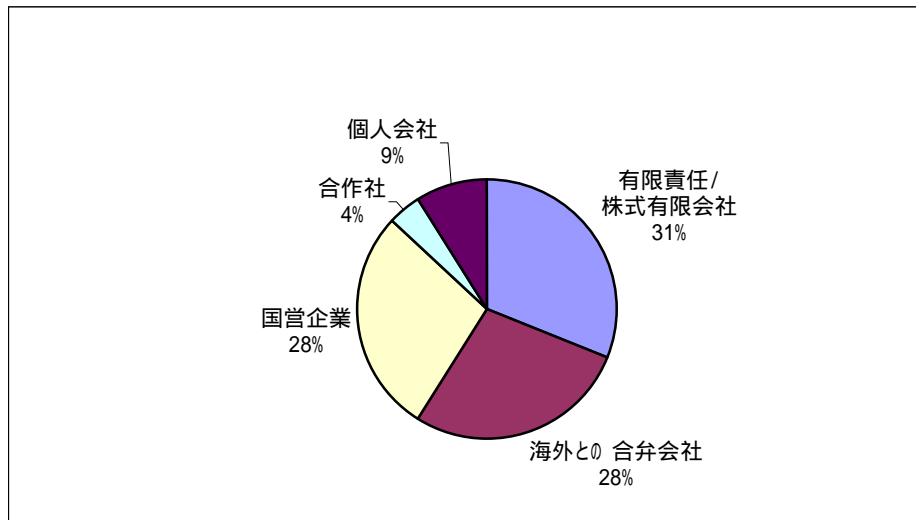
(出所) SECO Market Survey 1998

## (2) 輸出縫製市場の構造

1998年におけるベトナムからの縫製品輸出市場規模は約12億ドルで、そのうち、9割がいわばOEM型の委託加工(つまり付加価値のみ)、1割が自己ブランドの開発輸出と推定される。縫製産業が委託加工契約に依存している主な理由は、国産デザイン開発や国産原材料開発があまり出来ていないこと、開発輸出に転換するための資金手当(原材料購入、在庫、販売から資金回収までのつなぎ融資)が難しいことなどである。委託加工では香港、韓国、台湾業者の発注によるEU向けが5割と日本の業者の発注による日本向けが5割である。

1998年におけるベトナム輸出市場への供給業者構成をみると、輸出縫製企業268社中、民間企業すなわち有限責任会社(Private Ltd.)、株式有限会社(Joint Stock)、個人会社(Private Sole Proprietor)が40%、国营企業(SOEs)及び国营企業との合弁会社(Foreign Investors)が各々28%を占めている。とくに民間企業の輸出比率は90%と高く、そのうち90%が委託加工である。

図 3-2 輸出市場への供給業者構成割合

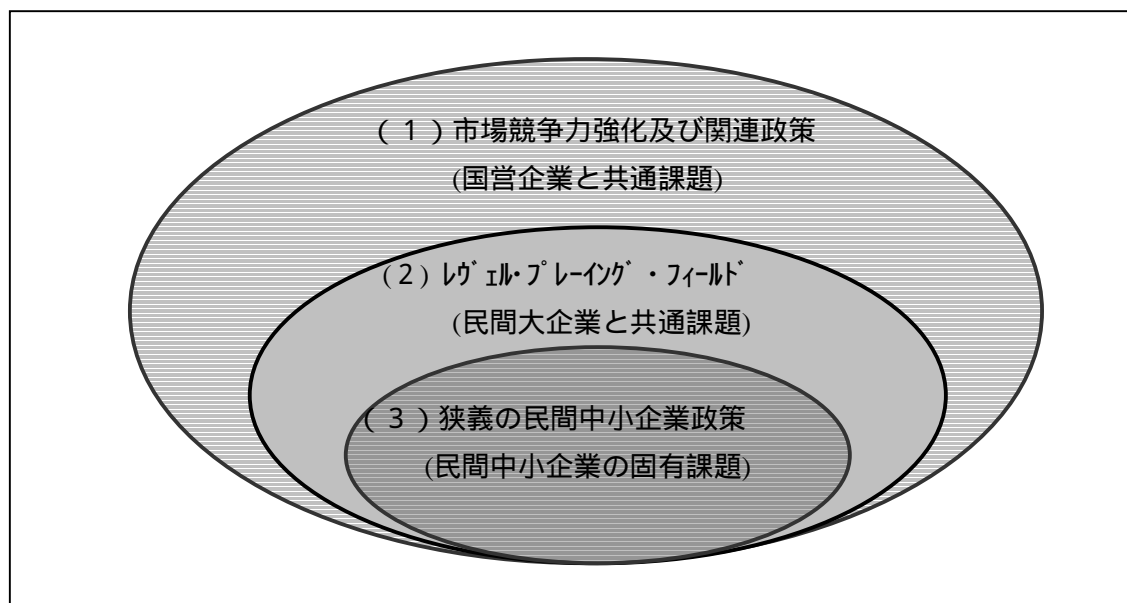


(出所) MPDF Garment Sector Study 1998

### 3 - 2 - 3 . 縫製企業の政策ニーズ

既述のように、民間の縫製企業数は約 348 社、国営の縫製企業数は約 130 社、外資の縫製企業数は約 88 社と推定される。今回 JICA 中小企業振興計画調査において、MPI は、民間の縫製企業を 16 社、国営の縫製企業 8 社、国営企業からの民営化会社 2 社、外資の縫製産業 2 社の合計 28 社を選定し、これに基づき JICA 調査団はインタビュー調査を実施し、様々な課題と政府に対して望まれる政策を把握し、企業ごとに以下の表に掲げた。こうした政策ニーズは、大別して、市場競争力強化ニーズ（原料となるテキスタイル産業の強化ニーズを含む）、国営企業との格差解消ニーズ、中小企業の基本的振興ニーズの 3 つに分類される。第一の市場競争力強化ニーズは、当然、国営企業にも共通する課題である。しかし、民間の中小縫製企業に対する訪問調査の結果判明したのは、民間の中小縫製企業における輸出比率は約 90% と高く、しかも、低工賃の委託加工（いわゆる CMT）からの脱皮と将来における開発輸出（いわゆる FOB）を図るために、海外市場の開拓と中国との競争力強化を重視している点である。第二の国営企業との格差解消ニーズは、ベトナムでは、国営企業と中小を含む民間企業との間に圧倒的な不平等が存在し、銀行借入れ条件の差別解消、輸出クォーターの開放促進などの是正いわゆるレヴェル・プレーイング・フィールドに関するニーズである。第三の中小企業の基本的振興ニーズは、信用保証制度の導入と民間中小企業への利用措置、生産の水平・垂直統合を図るための産地組合結成とそこへの支援措置、国内の優良な原材料調達を促進するための国内展示会への支援措置、人材育成のための支援措置などレヴェル・プレーイング・フィールド以外の振興ニーズである。

図 3-3 民間中小縫製企業振興のための政策体系



(出所) JICA 調査団

なお、株式化後の中小企業に対する中小企業政策の適用は、忘れられてはならない視点である。ベトナム最大の国営テキスタイル・縫製企業である VINATEX は過剰人員問題の解決、経営意思決定の迅速化などに迫られており、リストラクチャリングの端緒にあり、政府はその構成会社（60 余社）のうち一部について株式化を打ち出した。VINATEX の構成会社の約 3 割は従業員が 200 人未満、また、約 7 割は資本金が 50 億ドン未満の中小企業であるため、株式化の進展に伴い、マネジメント・バイアウト方式などにより将来民間中小企業の増加が予想される。問題なのは、VINATEX の構成会社には、従業員が 200 人以上、また、資本金が 50 億ドン以上という比較的大企業も多いため、こうした企業が将来株式化された場合、株式化後の大企業にも民間の中小企業政策を適用するかという点である。結論的には、例えば 500 人程度の縫製企業に対しては現行の中小企業の定義をやや拡大解釈のうえケースバイケースで狭義の中小企業政策を適用することができる。しかし、例えば 1,000 人以上の縫製企業にはレベル・プレーイング・フィールドの課題に属し、国営企業と民間企業との不平等是正と言う視点で解決を図るべきと考える。インタビュー調査の結果から明らかとなった政策体系に沿って、次節以降において必要な政策を検討していこう。

表 3-8 インタビュー調査リスト

訪問企業名	企業形態	主要製品	輸出比率 (%)	従業員数 (人)	売上高 (百万ドン)	輸出先	政府に対して望まれる政策	調査団のコメント
Thach Thao Garment Company (HN)	LTD	子供スカート、ショーツ、ズボン	90	60	600	ロシア、オランダ、ドイツ	L/C 担保の銀行貸付が必要、運転資金への銀行貸付の促進、中小企業向け工場用地の確保	新市場開拓が課題。
Limited Company Hoa Binh (HN)	LTD	シャツ、上着	70	200	800	フィンランド、ドイツ	FOB 輸出促進のための設備近代化貸付が必要、L/C 担保の銀行貸付が必要、クオータ等における国営企業と民間企業に対する不平等の解消	生産性の向上が必要。
My Anh Co., Ltd. (HN)	LTD	シャツ、上着	N/A	170	650 (FOB 0%)	ドイツ	中小企業向け運転資金の貸付、従業員教育費に対する補助制度、税務署員・税関吏への徹底教育、組合・協会活動の活性化支援	過剰設備投資が裏目に。
Hiep Hung Co., Ltd (HN)	LTD	シャツ、上着、シーツ	40	335	1,200 (FOB 0%)	日本、ドイツ、フランス	中小企業向け工業団地の開発、銀行による中長期資金の貸付促進、縫製産業向け訓練センターの設立、IFC・MPDF・WB よりの融資の拡大、ODA を原資とする融資審査に際し融資国からの専門家参加、銀行による担保評価の適正化	社長が銀行出身であるため、資金管理や事業 F/S がきちんとしている。
Cho Long Garment Company (HCMC)	LTD	シャツ、上着、スポーツ用品、防寒用品	100	657	14,100 (FOB 0%)	台湾、韓国、香港、日本	FOB 輸出促進の為に国産原材料・副資材の品質向上、労働組合費に対する企業負担の撤廃、税関吏の賄賂要求など綱紀粛正、国内市場育成の為に密輸取り締まりの徹底	工場は良く管理されている。
Dong Hoa Textile & Garment (HCMC)	LTD	T シャツ、ポロシャツ	N/A	200	3,808 (FOB 80%)	台湾、韓国	運転資金借り入れ支援、人材育成支援、従業員定着率向上のための支援、老朽化設備の更新支援、海外市場開発支援	編織り、染色部門を自社で持っていることが強み。
Y Xuan garment enterprise (HCMC)	Pv.	刺繍用品	100	5	N/A	EU	海外展示会・新規顧客開拓等海外市場開拓に費用がかかるため補助金等の支援が必要、中小企業向けにもっと簡便に運転資金の貸し付け出来るような制度改善	東欧市場を失った後、代替市場の開拓が難しい。

Viet Thang J Co.,Ltd (HCMC)	LTD	ジーパン、シャツ、上着、ショーツ、ドレス	95	600	37,395 (FOB 0%)	ロシア、シンガポール、韓国	高率税負担(VAT、関税)の軽減、技術交流を目的に繊維工業団地の設立と入居手続きの簡素化、法律・制度・規制等の整合性、設備更新・技術向上支援、VATを赤字会社には適用しない措置の廃止、銀行による担保評価の適正化	形態安定加工を手掛けるための機械導入を予定。ここ数年来 30%増収、増収要因はジーンズ輸出市場の拡大。原料輸入だが石洗過程を持っているので付加価値向上。
Garment Company Minh Hoang (HCMC)	LTD	シャツ、上着、ショーツ、ドレス	100	1,000	N/A (FOB 0%)	EU、シンガポール、インドネシア	銀行融資の利用支援策、国産原料の品質改善、輸出製品用原材料に対する VAT・輸入関税の改善、前年実績に基づく仮払い法人税の負担軽減、税務上損金不算入項目の減少、クォータ配分の平等化、産業組合の育成支援、展示会開催などの市場開拓支援、品質管理・技術指導等の支援	
Saigon Private Garment Import Export Co., Ltd (HCMC).	LTD	上着、シャツ、スポーツ用品	100	500	9,800 (FOB 20%)	日本、韓国、インド、シンガポール	輸出用製品に対する VAT 返還の迅速化、クォータ割り当ての公平化、通関手続きの迅速化、従業員教育支援、技術導入支援、市場開拓支援	生産ラインの再構築が課題。
Viet Tien Garment Export & Import Company (HCMC)	LTD	上着、シャツ、スポーツ用品	90	5135 (下請 15 工場を含む)	46,436 (FOB 20%)	EU、アジア	経営の近代化のために株式化を志向、株式化における資産評価制度の簡易化、行政機関の法律・制度適用に関する解釈の統一化、間接輸出に関する直接輸出並の VAT の扱い (VAT 還付措置) 官吏の賄賂の撲滅、国産生地の開発支援、密輸入の取締り強化、素材情報や海外市場情報を把握する為の支援、国内市場でブランド等を育成するための知的所有権の保護	形態安定シャツ、ズボン、ブルゾン等の品質が良い、英国の衣料コンサルタントが技術指導している、生産性が高い。
PTE Export Garment Co., Ltd. (HCMC)	LTD	スキー用品、スポーツ用品	100	850	N/A (FOB 10%)	EU、米国	国産生地特にコーティングものの開発、国営企業と民間企業の差別解消 (土地使用、銀行借り入れ、クォータ割り当て、政府要人の海外出張に国営企業幹部が同行し受注活動を優位にしている) 組合費の企業負担の撤廃	管理水準は高い。米国市場への足がかりは既にあり、今後の拡大が期待できる。

Phuc Yen Garment Co., Ltd ( HCMC)	LTD	シャツ、上着	100	700	\$1.6mil. (FOB 0%)	日本、韓国、フランス、台湾	CMT から FOB に切り替えるときに必要な資金援助、海外からの生産技術指導支援、国内生地情報の収集と公開	品質も生産性もそこそが良い。
BVT & Co., Ltd ( HN)	LTD	子供スカート、シヨーツ、ズボン	100	3,000	\$12mil. (FOB 0%)	フランス	クォータに対する不平等割当是正、対米通商協定の締結を機に関税等の制度・手続きの改善、国内素材の開発、縫製技術の教育支援、中小企業の共同・協業化支援、民間中小企業と SOE とのリンケージ支援、展示会支援	安定受注であるが、生産性の改善が課題
My Dung Garment & Embroidery Im-Export Co., ( HCMC)	LTD	シャツ、上着	100	220	\$0.6mil. (FOB 0%)	日本	技術及び管理水準の向上支援、投資パートナーの紹介、国内市場育成の為に密輸対策、国産素材開発支援、CMT から FOB への切り替えに必要な銀行融資	生産、管理とも水準が高い。
VINATEX ( HN , HCMC)	SOE (傘下企業 45 社)	繊維・縫製	N/A	N/A	N/A	EU、日本、その他アジア	特に、CMT 輸出から FOB 輸出に変えるための素材開発	株式化の推進が課題、民間企業とのリンケージが必要。
Eight March Textile Company ( HN)	SOE	繊維・縫製	N/A	3,500	N/A	N/A	設備投資に使える長期融資制度がない、設備更新に対する支援策、生地染色加工を中心とした技術開発・導入に対する支援	過剰人員と設備更新、技術導入が課題。
Vietnam Fashion Design Institute ( HN)	SOE	デザイン、シャツ、学生用品	N/A	70	N/A	N/A	設備購入の際の支援策、従業員の海外実習支援、デザイン能力向上支援	海外市場情報把握が課題。
Garment Company 10 ( HN)	SOE	上着、シャツ	100	2,600	47,616 (FOB 20%)	EU、ロシア、日本	株式化の促進、老朽化設備更新のための銀行借入条件緩和、人員整理、国内素材情報の収集と情報開示、国内素材の品質・競争力向上、模倣などを防止する知的所有権の保護、国内市場を維持するための密輸対策、人材育成・訓練支援、品質・管理技術の向上支援	過剰人員が課題。
Thang Long Garment Company ( HN)	SOE	ジーパン、シャツ、ズボン、上着、T-シャツ	90	2,000	90,500 (FOB 80%)	EU、台湾、日本、韓国	良質な国産素材の開発、銀行借入れに対する手続きの簡素化、借入期間の延長、優遇金利の適用、輸出入通関手続きの簡素化・迅速化、技術・経営管理の向上支援、	生産性の改善と品質向上が課題。



Jute Planting And Processing Company of Hung Yen (HN)	SOE	麻衣料、上着、シャツ	35	1,100	18,000 (FOB 5%)	韓国、日本	民間会社で税金を支払っていない会社が存在している等税金捕捉の公平化、縫製工場の生産性向上支援	生産性の向上が課題。
Dong Xuan Knitting Co., (HN)	SOE	T-シャツ、ポロシャツ、子供ニット	100	1,560	\$12mil. (FOB 0%)	日本、EU	ニット生地縮率等の品質改善支援、投資計画決定等に関する国営工場の社長権限の拡大、対米市場をターゲットとした設備能力向上のための投資資金支援、国産原材料開発支援、輸出競争力強化支援、法律・制度の解釈を統一	生産性の向上と品質の研究が課題。
Hanoi Textile Company (HN)	SOE	ニット用品	45	5,400	380,000 (FOB 5%)	日本	海外市場開拓支援、国内市場育成のための偽ブランドの取り締まりや知的所有権の保護、密輸製品の取り締まり強化、	海外市場開拓が重点課題。
Ho Guon Garment Company (HN)	JS (株式化 SOE)	上着、シャツ	95	500	N/A (FOB 40%)	EU、日本	株式化のための資産評価に時間がかかる、株式化直後の銀行に対する借入金利優遇措置、国内外の展示会等プロモーション費用の一部補助、VINATEX による市場・素材等の収集された情報の開示と利用の促進	ブルゾン等競争力がある商品群や経営者の能力を背景に株式化を実施。
Binh Minh Garment Import Export Co., (HCMC)	JS (株式化 SOE)	上着、シャツ、スポーツ用品	90	2,287	70,000 (FOB 0%)	EU、日本	国産生地での品質改善、株式化の際における資産評価の迅速化、企業会計システムの確立と普及、安い金利の海外借入れの認可、技術や管理能力工場のための支援、人員削減支援	日本向け CMT では納期と品質の良さが特徴。
Viet Hsing Garment International Co., Ltd. (HCMC)	LTD (100% FDI: 台湾)	シャツ、上着、ズボン、ジーパン	100	850	\$5.0mil. (FOB 40%)	シンガポール、豪州、インド、日本、韓国、台湾	クォータ割り当ての差別撤廃、クォータ転売の禁止と未消化に対するペナルティの導入や翌年の割り当てからの削除、ノンクォータ地域輸出増はクォーター割増を行う、クォータは工場を有しない企業に割り当てない、公共料金に対する外資差別の撤廃、国産原糸の開発、密輸取り締まり、原料に対する輸入税の撤廃	対米輸出で今後成長が期待できる。
Viet Pacific Apparel Co., Ltd. (HN)	LTD (100% FDI: 韓国)	上着、シャツ	100	495	(FOB 0%)	日本、EU	従業員教育支援、役人に対する賄賂取締強化・綱紀粛正、クォータに対する不平等割当是正、公共料金負担の外資系企業に対する不平等是正、国産生地の開発、老朽化設備の更新に対する資金支援	羽毛製品に強味。

Pang Rim Vietnam Co., Ltd. (HN)	LTD (100% FDI: 韓国)	糸、布	N/A	N/A	N/A	韓国、日本、EU、台湾、香港	上下水道・電力等公共料金の外資に対する不平等是正、停電・電圧変動の防止等電力の安定供給、L/C 担保の銀行貸付が必要、間接輸出にもVATの返還を適用、クォータ配分の平等化、原糸加工部門への投資促進優遇措置、信用保証制度の設立	当社のような技術力のある生地生産部門は国内外向けとも今後の成長が期待できる。
---------------------------------	--------------------	-----	-----	-----	-----	----------------	--	--

(出所) JICA 調査団

「注」HN：企業所在地がハノイ、HCMC：企業所在地がホーチミン市、LTD：有限責任会社、Pv：個人会社、J

JS 株式会社、SOE：国営企業、FDI：外資系企業、

N/A：不明、FOB：開発輸出、CMT：海外からの委託加工生産

### 3 - 3 . 縫製品の輸出環境の展望と輸出促進策

#### 3 - 3 - 1 . 日本市場の変化とヴィエトナム中小縫製企業の輸出促進策

日本の衣料市場では、日本のアパレル企業は、消費者ニーズへのクイック・レスポンスを早めることを目的に、製販における経路の短縮化ないし製販一体体制を構築している。すなわち、日本では、非価格競争力を増すために、産地ニーズの把握ではなく市場ニーズの把握に重点が移行しており、更に個々の消費者ニーズの把握を迅速に汲み上げた商品化が進展している。翌年まで在庫として繰り越される可能性のある大量の見込み生産を減らし、シーズン中にさばける売れ筋商品にのみに生産を集中する動きもその一例である。こうした状況は、市場における需要の個別化・多様化、製品サイクルの短命化の影響である。そもそも、クイック・レスポンスという発想は、1990 年代初めアメリカで提唱され、MFA ( Multi fiber Arrangement ) に基づく輸入規制の効果があがらなかったことを背景に、輸入品に対する競争力を獲得するために国内テキスタイル・縫製産業の流通改革を目的としたものである。

次に、ヴィエトナム中小企業にとって、商品開発の面から日本市場の特徴は以下の通りである。

- ・第一に、ハイタッチな感性、ファッションのニーズに応える衣料で、従来の新合繊の開発はこの流れである。現在、複合紡績糸が高度な紡績・加工糸技術をベースにした感性素材として注目されているが、この開発が非常に大切になってきている。日本では市場の品質、感性、機能に対する要求が激しく、特にファッション性の高い分野では単一のテキスタイルだけでは顧客ニーズに充分に応えられない場合が多い。天然繊維と化合繊テキスタイル、短繊維と長繊維のそれぞれの良さを生かしていく必要がある。
- ・第二に、「抗菌」、「防臭」などの衛生的な衣生活に役立つ衣料で、「清潔革命」などの冠ブランドを付けたものがトレンドな動きとなっている。
- ・第三に、便利で日常生活に役立つ衣料が近年の形態安定加工の商品群である。日本のドレスシャツ市場では形態安定加工が主流となった。なお、VINATEX 傘下の最大企業 Viet Tien では、既に日本向け委託加工で形態安定加工 Y シャツを生産している。
- ・第四は、地球環境保全を考えた衣料が、近年重要な開発テーマになってきた。現在、ペットボトルのリサイクルをベースにした商品が注目されている。

以上のような日本市場をより開拓するために、ヴィエトナムの民間中小企業は、これまで委託加工を通じた技術習得を基盤に開発輸出への移行を推進する機運が高いことがインタビュー調査結果に示されている。こうした状況下で以下の諸方策を提案する。

- ・クイック・レスポンスの趨勢下においては、日本市場における売れ筋の変化に合わせた品質管理と納期管理が必要となる。政府は業界団体を通じて指導する必要がある。
- ・通関手続きに要する時間を短縮化するために、現在一部で行われている工場での通関手続きをより多くの工場で一元的に行うように政府は必要な措置を講ずる。この方法は既にほとんどの中国における輸出縫製工場で採用されている。

- ・ 現地物流の整備などでリード・タイムを縮小するように政府は必要な措置を講ずる。
- ・ 外資企業を含めた国産素材の最新情報をより多くの縫製工場が共有できるように、また、縫製工場の素材ニーズを外資企業を含めた国産素材メーカーにフィードバックできるように、国内展示会などを多数実施できるように政府から資金補助を行う。
- ・ 政府は外資による編織や染色加工のベトナム現地生産を促進する投資環境を改善し、素材の現地調達を可能にする。

### 3 - 3 - 2 . 米国市場の変化とベトナム中小縫製企業の輸出促進策

米国市場に対しては、1998年にベトナムからの輸出が2000万ドルと小さいが、前年比20%増と好調であった。1999年内に米国とのMFA締結の可能性が行われる動きにある。目下、45%（ポリエステル製品）から90%（綿製品）の米国の輸入関税が、近い将来に原料の自国調達率により0%から17%へと低下し、輸出の大幅拡大が期待されている。但し、米国政府が最近カンボジアからの縫製品輸入に対し、今後3年間年率14%増のクォーターを課したことを鑑みると、ベトナムからの無制限輸出は認められない可能性がある。このため、対米輸出には政府の許可が必要となることが、その際国営企業と民間企業との間に輸出ライセンスの発給や輸出許可額などで差別的取り扱いをしない様に留意しなければならない。

他方、1994年1月1日に発効したNAFTAによって、米国が自国原料を使い特にメキシコで生産した製品を輸入した場合には、米国でのクォーターがないうえに、関税が無税となっている。この制度によって米国テキスタイル業界がメキシコでの委託加工から受けるメリットは大きい。関税ゼロ、安い労働力（米国本国で10ドル前後/時に対しメキシコのマキラドーラで2ドル程度/時）、陸続きの利便さなどを受けて、メキシコから輸入される縫製品の80~90%が米国製生地を使用した製品となっている。従って、米国テキスタイル産業はメキシコ縫製産業との垂直生産体制の連携に成功したといえる。

また、米国が、米国国内で裁断した織物をメキシコ以外のNAFTA参加国で縫製品に仕上げ、米国に持ち帰る場合には、海外での加工賃だけに輸入関税を課税する通称「807制度」が存在している。更に、カリブ海諸国に対しては、関税面の扱いは従来と同じだが、数量面で二国間協定に決められた規制枠とは別に、規制が緩やかな別枠が新たに保証される通称「807A制度」が適用されて以降、カリブ海諸国から米国に大量の持帰り輸入が行われるようになっていく。

このような結果、以下の表で、紳士用ワイシャツに関しFOB価格の段階で見ると、インド、タイ、中国、ベトナム製品の価格競争力は強いものの、米国国内での小売段階のコストでは、関税が減免されるメキシコ次いでカリブが高い価格競争力を持っていることが示されている。

なお、ベトナムと米国とのMFA締結後、紳士シャツ1枚を米国で販売する際のコスト構成を原産地別に比較すると、ベトナムの場合川上部門が未成熟なため原料コストが割高となっている。従って、ベトナムは如何に原料コストを低減させるか、または、原料コスト割合が低く加工度の高い縫製品の品揃えを充実させるかが米国市場開拓の鍵となる。

表 3-9 米国における紳士シャツ 1 枚の原産地別コスト構成

(単位：ドル/枚)

	米国	米国 メキシコ	米国 加パ	インド	タイ	中国	ヴェトナム
(工程別コスト比較)							
紡績コスト	1.2	1.2	1.3	1.1	1.2		
織布コスト	0.6	0.5	0.7	0.5	0.4		
染色・仕上げコスト	0.5	0.5	0.6	0.5	0.4		
裁断・縫製コスト	4.8	2.1	2.1	1.9	2.1		
製造コスト合計	7.1	4.3	4.7	4.0	4.1		
(要素別コスト比較)							
原料	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.6	2.3
人件費	3.6	0.8	0.7	0.3	0.7	0.8	0.6
エネルギー	0.3	0.6	0.8	0.6	0.4	0.3	0.5
減価償却費	0.6	0.8	0.8	0.9	0.6	0.7	0.5
その他製造コスト	1.0	0.6	0.8	0.6	0.7	0.4	0.6
製造コスト合計	7.1	4.4	4.7	4.0	4.1	3.8	4.5
一般管理費	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.2
紡績・織布・染色利潤	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0
裁断・縫製利潤	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4
FOB価格	8.6	5.6	5.9	5.2	5.3	5.0	5.1
海運・陸運コスト	0.0	0.5	0.7	2.1	2.2	2.2	2.2
関税	0.0	0.0	0.1	0.4	0.4	0.4	0.4
仕入コスト	8.6	6.1	6.7	7.7	7.9	7.6	7.7
小売価格	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
小売利潤	6.4	8.9	8.3	7.3	7.1	7.5	7.6

(出所) N C C : National Cotton Council, 1998 に基づき作成、ヴェトナムは DSI の HAM 氏の推計

日本商社の調査によれば、米国市場で輸出競争力のあるヴェトナム縫製品として、加工度の高いポロシャツなどのニット製品、作業が細かいブルゾン、レースがある婦人ランジェリー、作業耐久性を要するジーンズなどが挙げられている。いずれにしても、多様性のある米国市場に対する開発輸出が主体となるものと見られる。

ところで、アジアからの米国向けテキスタイル輸出は近年低迷している。しかし、このまま上記アジア製品の輸入が減少するかは不明である。その理由として、以下の諸点が挙げられよう。

表 3-10 主要国からの米国向けテキスタイル輸出

(金額、前年比%)

	中国	香港	台湾	メキシコ
1996年5月	-26.2	-8.8	-4.9	37.8
1997年5月	46.8	-15.3	+4.0	44.8
1999年5月	-6.1	25.4	-6.3	28.3
1999年5月	3.4	-2.4	-4.1	19.1

(出所) Trade Statistics in the US

- ・第一に、1993 年以降、中国縫製品の対米輸出減少は、米国政府による対中クォーター供与の頭打ち、中国でのクォーター入札価格の上昇、中国縫製品の人件費や原料費の上昇が原因となっている。香港の縫製業者が 1998 年 11 月に算出したジーンズのコスト比較によると、中国の生産コストは、スリランカ、インドネシア、メキシコのコストを下回っているが、クォーターを加えた中国のコストを 100 とすると、韓国は 80、スリランカ 79、インドネシア 77、メキシコ 85 となる。こうした状況下で、中国は、総コスト削減のために、アメリカとのテキスタイル貿易摩擦に遭遇した 1960 年代の日本の政策を採用しつつある。すなわち、中国政府は、新商品・新技術の革新、旧式設備の廃棄、再雇用のための補助金供与を通じてテキスタイル・縫製産業を労働節約的、知識集約的、化合織使用的な方向へ振興している。
- ・第二に、アジア通貨危機に伴う輸出効果である。特に、韓国、タイ、インドネシアの為替下落によりこれらの国からの製品の対米輸出競争力が改善されている。
- ・第三に、米国は、輸入テキスタイル品に対抗するために、国内テキスタイル品を効率の良い大量生産型の設備に切り換え、生産を太番手、厚地に集中してきた。事実、米国から生地持ち込みのメキシコ縫製もデニムやツイルを使ったジーンズ、ボトム類が目立つ。従って、細番手、薄地性の製品輸出ができる韓国・台湾などとのすみわけが現状ではかなり程度できあがっており、こうした国からの対米輸出はこれ以上減らない見通しである。長期的には、縫製において、米国の太番手・厚地中心とする生産体系を補完する形で、細番手・薄地中心を中心とする生産体系を構築するために、韓国、台湾、香港、シンガポールから対メキシコ投資が増加するものと見られる。

このような米国市場の情勢を逸早く察知し、ヴェトナム中小企業が米国市場を開拓するためには、ヴェトナム政府は支援機関（例えば、業界団体、貿易振興機関など）の組成や機能高度化が必要である。

### 3 - 3 - 3 . 欧州市場の変化とヴェトナム中小縫製企業の輸出促進策

ヴェトナムは 1997 年 11 月に締結した EU とのテキスタイル縫製協定（期間は 1998 年から 2000 年）で、EU 向けクォーターが当該期間で 30% 増加することになった。1998 年に欧州向け輸出が著増したことを受けて、ヴェトナムの中小企業は欧州向けクォーターの取得に関する規制緩和をヴェトナム政府に要請したことから、政府 1998 年 12 月には一部クォーターの入札制度を取り入れた。しかし、2つの問題が生じている。1つは、入札にかけられたクォーターは全体の 20% にすぎなかったため、落札価格は闇市場の相場に鞘寄せされ、相当の高値になったという。しかも、落札できたのは、資金力のある大手企業が多く中小企業が少なかった。2つ目は、1999 年は、入札にかけられていない一部のクォーターが消化不良になる兆候がでてきた。これは、欧州のバイヤーが、最近、工賃が安く、関税が低く、しかもデリバリーの早い北アフリカや東欧の産地に関心を強めていることと、一部クォータの割り当てが年未ぎりぎりに行われ、受注・生産・納期がクォータの期限に間に合わないためである。

EU にも、米州と同様、域内産織物の使用に対する優遇制度（海外委託加工貿易を指す OPT : Outward Processing Tariff 又は Trade）がある。OPT 制度は、当初、EU 地域産の半製品（織物、

ニット生地、セーターの場合は糸)を域外で完成品に仕立て EU に持ち帰る場合に、域外で付与された付加価値分のみ輸出関税を課税することでスタートしたが、現在では、中・東欧 6 カ国(チェコ、スロバキヤ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、ブルガリア)と北アフリカのチュニジアとモロッコの合計 8 カ国については無税となり、インセンティブは米国の場合と同様に大きなものになっている。

EU 市場の特徴を踏まえ、中小企業にとって輸出競争力強化のために必要な政策を検討すると、個性的な素材を好む EU に向けた製品を企業が開発できるように、政府は紡織新原料研究センター、紡織新技術の普及応用センターなどの設立支援が必要となる。加えて、特にヨーロッパ向けに対する提案能力の改善が必要である。この点は、伝統的に感性度の高い文化に囲まれたヨーロッパにおいて特に求められるものである。そのためには、産地間の連携が必要で、欧州市場開拓のためのシーズン展(秋冬展、春夏展)などを産地単位に定期的に催し、情報交換や製品改善を推進することが大切である。

### 3 - 3 - 4 . 輸出環境の変化と中小縫製企業の輸出促進策への影響

2005 年以降、ヴェトナムのテキスタイル産業と縫製産業は、相次いで国際環境の激変を受ける。

- ・第一に、2004 年 12 月 31 日に、WTO テキスタイル協定(ATC: Agreement on Textiles and clothing)が発効し、2005 年 1 月 1 日に国際貿易においてクォーターは廃止される。
- ・第二に、2006 年 1 月 1 日までに、AFTA における CEPT の規定に従い、ヴェトナムは非関税輸入障壁を撤廃し、輸入関税を 5 %以下に引き下げる必要がある。
- ・第三に、ヴェトナムが WTO に加入すると、2010 年前後に加入条件の完全実施が義務付けられる。すなわち、通貨の交換可能性の確保、不当廉売・輸出補助金の停止、関税・非関税障壁の削減と貿易措置の透明性、輸出義務を条件とする外資制限の撤廃、知的所有権の保護などが義務付けられる。

表 3-11 輸出環境の変化

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
クォーターの廃止								→
輸入関税の大幅引下げ								→
WTO 条件の実施								→

(出所)JICA 調査団

これまで、クォーター制の下では、競争力が劣る国や企業にも輸出シェアは確保されてきた。しかし、クォーター制の廃止に伴い、価格面の優位性に加え、生産性、技術力、顧客サービス等、何らかの点で同業他社より優れていなければ、シェアの維持・拡大は困難となる。ちなみに、競合国の動向を見ると、バングラディッシュ政府は、2005 年のクォーターが廃止されることに備え、アパレルの輸出競争力強化のために、自国における紡績から縫製までの一貫生産比率の向上を目指す方針である。同時に、コンピューター導入によるアパレル産業の高度化を推進するために、コンピューター機器及びソフト（CAD/CAM）の輸入自由化と関税の撤廃を打ち出した。

また、輸入関税の低下に伴い、周辺諸国から 베트남に安価なテキスタイル・縫製品が大量に流れ込み、とりわけ 베트남の国営原系加工部門が打撃を受ける。他方、染色加工を中心とした生地部門や縫製部門は安価な輸入原料の利用でメリットをうける。

1994 年の NAFTA 形成後、中国縫製品の対米輸出は年々減少しており、同様な理由で、中国縫製品の対 EU 輸出は減少する可能性をはらんでいる。こうした流れを背景に、中国はアジア自由貿易圏の形成を唱え始め、テキスタイルや縫製品の対アジア輸出を強化している。特に 베트남に対しては、2006 年に輸入関税が 5 % 以下に引き下げられるのを契機に、中国はテキスタイルの輸出拡大を狙っている。

以上の環境変化が VINATEX と民間縫製企業とに与える影響は以下の通りと予測される。

表 3-12 ヴィエトナムのテキスタイル・縫製産業を取り巻く環境変化が与える影響

	VINATEX	民間の中小縫製企業
クォーターの廃止	メリット（輸出の量的規制廃止） 中立（競争力強化） デメリット（民間縫製企業からのクォーター譲渡収入がなくなる）	メリット（輸出の量的規制廃止） 中立（競争力強化） デメリット（VINATEX からのクォーター購入費用がなくなる）
輸入関税引き下げ	デメリット（国内市場が打撃を受ける）	デメリット（国内市場が打撃を受ける）
WTO 加盟	デメリット（格差是正）	メリット（格差是正）

(出所) JICA 調査団



### 3 - 4 . 中小縫製企業に対する振興政策

#### 3 - 4 - 1 . テキスタイル産業と縫製産業とのリンケージに関する政策

現状では、日本のテキスタイル企業はヴィエトナムの生地加工部門や原糸加工部門に投資する計画はまだなく、縫製部門での委託加工（日本引取り）に止まっている。この理由は、第一に、日本企業は既にタイ、インドネシア、中国へ既に大規模投資を実施済みであり、日本とアジアとのリンケージが出来上がっていること、第二に、日本企業はこうした供給能力増強で世界需要はまかなえるのみならず、アジア通貨危機後のアジアにおける内需減退を考慮すると、2005年まで世界的な供給過剰が続くと想定していること、などである。

他方、ヴィエトナム側は、低付加価値である委託加工の削減を検討するとともに、MOI の中期計画では原糸加工部門、生地加工部門の拡充に伴う開発輸出の強化を打ち出している。ヴィエトナムにとって最大の競争国は中国であり、中国のテキスタイル・縫製産業の動向や政策は、ヴィエトナムにとって重要である。そこで、中国における国内原料の調達状況について見ておくと、1998年に中国の有力アパレル企業14社を対象に調査したところでは、国産テキスタイルを原料として使用した点数は内需用、輸出用の平均で約67%であった。その内訳は、内需用縫製品の90%以上が国産テキスタイルを使用していた一方、輸出用縫製品については45%が国産テキスタイルの使用となっていた。今後、中国では、原料自給率は2010年頃に自給率100%に近づき、2015年頃にはテキスタイルの純輸出国に転じる可能性がある。

表 3-13 中国におけるテキスタイルの使用状況

(単位：万点、%)

	国産	輸入	国産比率
内需用	3124.69	337.57	90.25
輸出用	1655.98	2009.32	45.18
合計	4780.67	2346.89	67.07

(出所) 中国紡織報、1998年

表 3-14 中国における素材別内訳

(単位：万メートル、%)

	国産	輸入	国産比率
純綿	2498.71	1047.14	70.47
綿混紡	2071.99	712.83	74.40
純毛	687.37	198.56	77.59
毛混紡	757.80	153.65	83.14
シルク	818.00	217.00	79.03
麻、麻混紡	52.57	0.82	98.46
化合繊	1358.59	1834.96	42.56
その他	922.70	475.00	66.02
合計	9167.73	4639.96	66.40

(出所) 中国紡織報、1998年

ベトナム縫製産業の最大の弱点は、綿糸や化合繊維原料を提供する原糸加工部門や生地加工部門が充分発展していない点にある。このため、特に開発輸出を志向する縫製企業にとっては、輸入原材料に頼らざるをえず、原糸加工部門と生地加工部門を有する中国縫製品との国際競争力を弱める原因となっている。原糸加工部門や生地加工部門の発展には外資投資が必須であるが、一方で 2006 年 1 月までの輸入関税撤廃を考慮すると、外資投資において、2006 年以前における早期回収の難しさが指摘される。従って、原糸加工部門や生地加工部門に新規の外資投資を誘致することもさることながら、既に生地加工部門で進出した外資企業に対して、原糸加工部門への拡張が可能なように、ベトナム企業と外資企業との電力料金などの格差を解消したうえで、強力な優遇措置を導入する必要がある。外資企業に対する優遇策として以下の政策オプションが提言できよう。なお、外資企業は本国親会社からの金融が可能なため、税制面の措置が中心となる。

- ・ 投資減税
- ・ 機械・設備の特別償却
- ・ 試験研究費の税額控除
- ・ 法人税の減免
- ・ 間接輸出に対する付加価値税の全額戻し制度
- ・ 電力料金のベトナム企業並引き下げ

### 3 - 4 2 . 縫製産業における国営企業と民間企業との差別解消

日本におけるベトナム国営企業とりわけ VINATEX に関する研究は、民間企業との比較が考慮されていなかったために、VINATEX の効率性の良さや収益性の高さを指摘するものが多く、国営企業に対するクォーターの優先配分などの「仕組みの利益」を見逃してきた。「仕組みの利益」に注目し、国営企業と民間企業の不公正是正を指摘したのは、例えば、“ Mapping the playing field, ( Mr.Mallon, MAY1998 )” においてである。すなわち、

- ・ 国営企業は、政府からのエクспリシット、或いは、インプリシットな保証によって銀行借入れが可能であったが、1998 年にはプロジェクトの審査のみで銀行借入れが可能となった。他方、民間企業は担保がなければ銀行借入れが不可能であり、更に、担保の掛け目が低い。この結果、開発輸出を計画する民間企業には資金不足が生じ、悪影響が出ている。<sup>4</sup>
- ・ 国営企業は輸出クォーターが優先配分される。
- ・ 合併事業の外資持分譲渡する場合において、他の外資に譲渡する場合、25%のキャピタルゲイン・タックスが課せられる。他方、非国営企業に譲渡する場合は 10%のキャピタルゲイン・タックスであるが、国営企業に譲渡する場合はキャピタルゲイン・タックスはゼロである。

上記に加え、本調査を通じて判明した点として、以下の例を挙げておこう。

- ・ 特に、ズボン・パンツなど売れ筋のいわゆる良いクォーターが国営企業に優先配分される。

---

<sup>4</sup> 委託加工を行っている縫製企業には、原料や一部機械が外注する外国企業より貸与されるため、基本的に生産のための資金需要は少ない。

この結果、例えば EU から 80 のオーダーがあっても 50 しかクォーターを有しない民間の中小企業は、残り 30 のクォーターを国営企業から闇で購入することになる。問題なのは、クォーターの購入コストが生産コストの 10 倍まで上昇する場合もあることである。

- ・ VINATEX は海外市場の情報を、海外のヴィエトナム大使館を始め工業省、商業省から入手できるが、民間企業には公開していないか、または、公開が充分でない。
- ・ VINATEX 傘下の中小縫製企業が株式化すると、担保がなければ銀行借り入れが不可能となり、また、借入金利も 0.81%/月から 1.1%/月に上昇してしまう（1999 年 7 月時点）。このことは株式化の阻害要因となる。例えば、1999 年に株式化した Ho Guom Garment Company（ハノイ、従業員 500 人以上、資本金 31 億ドン）はこうした状況に直面している。

VINATEX の収益は、こうした仕組みが将来なくなる場合低下しかねない。そこで、中国における国営テキスタイル企業のリストラ動向は、ヴィエトナムが、将来、国営テキスタイル企業のリストラを将来考える場合において参考となるので以下に示す。すなわち、中国では、国営テキスタイル企業は 1993 年以降連続の赤字経営を続けており、しかも、赤字幅は 1996 年には全産業中最大を記録した、また、赤字企業が抱える従業員数や資産負債比率は全産業中最大となっている。赤字の原因は以下の通りである。

- ・ 第一に、退職した従業員の終身年金負担とされる。古い国営企業によっては、退職従業員と現役従業員の比率が 1 : 1 ないし 2 : 1 にも達しているという。また、過剰な雇用者や手厚い福利厚生費も、赤字の一要因となっている。
- ・ 第二に、重複投資からくる生産効率の低さである。紡績段階での生産能力は過剰となっているのに対し、染色加工段階の生産能力は不足状況となっており、工程間の生産能力がアンバランスなものになっている。

そこで、中国政府は、1997 年末に開催された全国紡織工業構造改善推進工作会議において、2000 年までの 3 年間で、中古紡績設備 1,000 万錠を廃棄し、従業員 120 万人を解雇し、テキスタイル産業を黒字転換する計画を発表した。なお、国家紡織工業局は、人員整理にあたっての基本方針を「無情に調整、有情に実施」と表現し、人員削減に対する断固たる姿勢を示すとともに、一方で、離職者に対する十分な配慮を行うことを表明している。業界がこれらの目標を達成できるよう中央政府は以下の支援策を実施中である。

- ・ 紡績機の削減に対し、1 万錠当り 300 万元（中央財政と地方財政から 150 万元ずつ）の報奨金を与え、更に、低利子で 200 万元を貸し付ける。
- ・ 中央政府は紡織企業の綿紡機削減とリストラのための融資を 1997 年と比べ 1 億元増やす。
- ・ テキスタイル品輸出拡大のために、テキスタイル品輸出の増値税還付率を 9 % から 11 % に引き上げる。
- ・ 余剰人員の削減のために、再雇用サービスセンターを設立して、再就職の保証、基本生活費・社会保険、医療保険などの支給保証を行う。

VINATEX は、国際環境の変化を乗り切るための企業革新に迫られており、政府部内は VINATEX を含む国営縫製企業の株式化に着手し始めている。そこで、株式化が進展した場合の VINATEX の将来象を若干想定しておこう。株式化は短期的に VINATEX 傘下の中小縫製企

業から開始され、中期的には傘下のテキスタイル企業は輸出競争力がないために国内市場用に縮小され、輸出用は合併事業を含む外資企業が担当することが考えられる。傘下のテキスタイル企業が輸出用原料を生産するためには、先に紹介した中国並みの改革と外資の導入が必要とされてこよう。

### 3 - 4 - 3 . 縫製企業間のリンケージに関する政策

ヴェトナム縫製品の国際競争力を維持するためには、国営企業と民間企業の垣根を低くし、国営企業と民間中小企業とのリンケージを高める政策が重要となる。例えば、短期的(2005年まで)には、VINATEX 傘下の市場調査機関を開放し、民間企業も活用できる公益的な輸出促進機関を創設し、また、VINATEX 傘下の開発センターを民間に開放し、公益的な原料・技術開発センターを創設することも政策オプションに加わろう。更に、中期的には(2010年まで) VINATEX 傘下の輸出入部門を株式化して専門商社に改組することも政策オプションとして挙げられよう。

将来におけるレヴェル・プレーイング・フィールドの進展に伴い、国営企業と民間企業との仕分けは実質的に次第に崩れ、FOB ビジネスを開拓できる企業と、CMT ビジネスを中心とする企業の2つに分化していくものと見られる。一部中小縫製企業は FOB ビジネスを開拓できる有力企業の下請けに組み込まれていこう。元請縫製企業と下請縫製企業とのリンケージはヴェトナム政府が関心を有しているところなので、以下の行政措置を具体的な政策オプションとして提案しておこう。

#### (行政監督)

- ・元請縫製企業は、発注量の平準化等に努めるとともに、発注計画についての事前の情報提供を行う。
- ・元請縫製企業は、下請企業の労働時間短縮が可能になるように、下請縫製企業の時短の妨げとなる週末発注・週初納入及び発注内容の変更について抑制をはかる。
- ・取引単価は、取引数量、納期の長短、納入頻度の多寡、代金の支払方法、品質、材料費、労務費及び市場価格の動向を考慮し、合理的な算定方式に基づき、下請縫製企業が適正利益を確保できるように、元請縫製企業と下請縫製企業が協議して決めるものとする。
- ・下請縫製企業は、生産性の向上、品質の改善を図るために、設備の近代化及び配置の改善に努め、元請縫製企業は協力を行う。
- ・下請縫製企業は、設計技術、工程管理技術及び現場作業技術の向上に努め、元請縫製企業は協力すると共に、可能な範囲内でノウハウ等を提供するものとする。
- ・下請縫製企業は、展示会の開催、配送センターの設置などにおいて共同化を積極的に推進する。

#### (下請縫製団体の設立と機能)

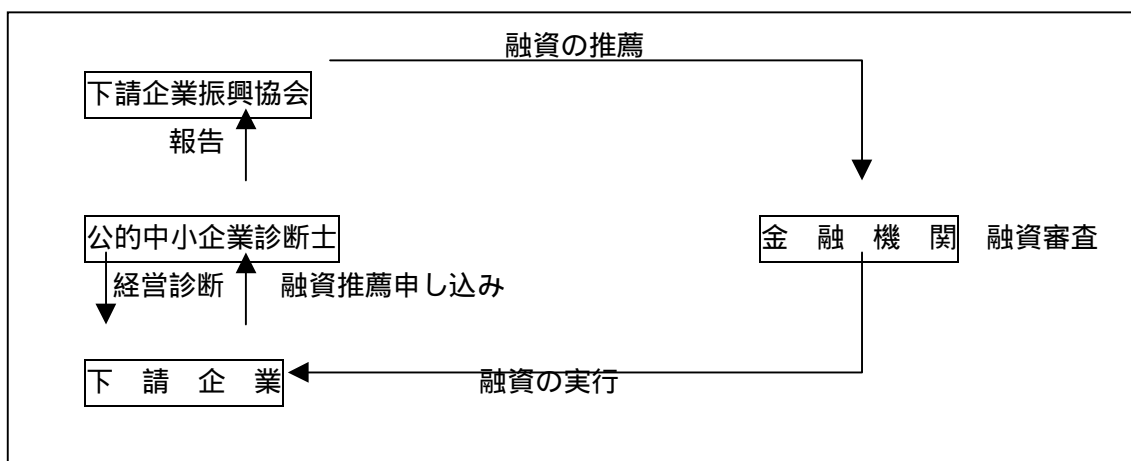
- ・ヴェトナム政府は、下請縫製企業振興連合会をハノイに設立し、下請縫製企業振興協会を主要都市に設立する。これらの組織は、下請縫製企業の経営に対する相談指導、下請取

引に関する苦情・紛争等の処理を行う。またその中に、下請取引を斡旋するための下請取引斡旋センターを設置し、内外の元請企業がオファーする下請情報を収集し、下請企業に常時発信する。将来的にはインターネットによる情報発信を行う。

(公認の中小企業診断士の創設と活用)

- ・ ヴィエトナム政府は、下請縫製企業の事業振興を図るうえからも、公認の中小企業診断士制度を創設のうえ活用し、下請縫製企業が直面している問題についてアドバイスを行う。
- ・ ヴィエトナム政府は下請縫製企業に対する金融、税制上の助成措置を講じ、公認の中小企業診断士は下請縫製企業のためにその活用を支援する。この点に関するスキームは以下の通り。

図 3-4 下請企業に対する金融助成措置の例



(出所) JICA 調査団

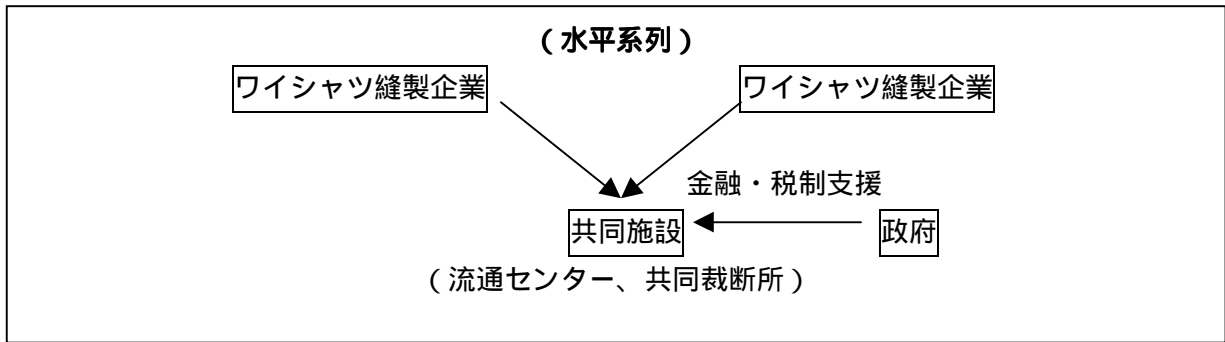
#### 3 - 4 - 4 . その他の支援策

(1) 民間中小企業が水平・垂直統合を狙って産地組合の結成等に対する支援

- ・ 中小縫製業企業が、委託加工からの脱却と開発商品輸出を目的に、中核に縫製企業と織物業企業の参加を得て組合を結成する。中核企業は、デザイナーを海外に駐在させ、また、海外にアンテナショップを設け、商品企画と情報収集に注力する。
- ・ 反染・先染・プリント生地を使用する中小縫製業企業が、消費地に共同商品開発センターを設置する。国内ファッション情報を的確に収集分析して、色・柄等の消費者ニーズとそのトレンドを把握し、新デザイン生地の開発研究を産地ぐるみで推進を図る。
- ・ 産地のテキスタイルを主体とした染色、縫製に携わる製造業者が共同商品施設（流通センター、共同裁断工場、公害防止共同処理場）を設置する。染色・縫製機能を強化して、テキスタイルからアパレルまでの一貫生産体系を産地内に確立する。

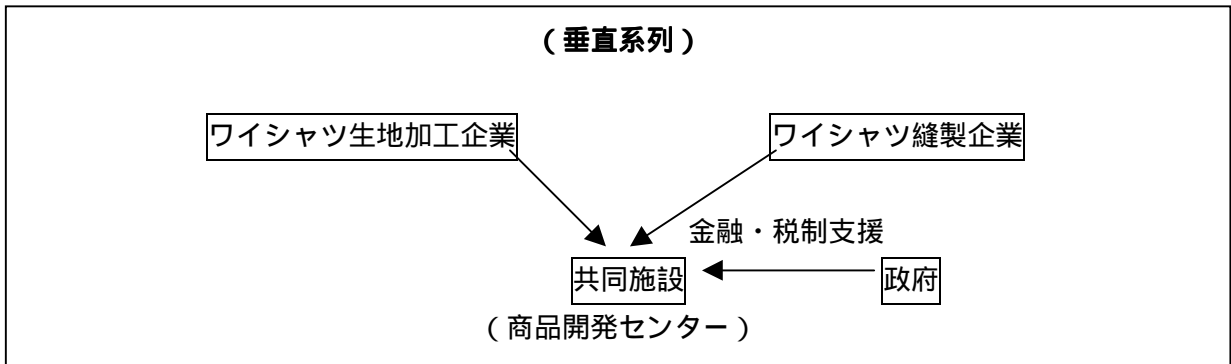
政府による支援措置として、例えば上記の共同施設整備に対する機械リースを含む金融、熟練技術・技能工の育成、技術指導などを行う。

図 3-5 産地組合の結成と政府の支援(1)



(出所) JICA 調査団

図 3-6 産地組合の結成と政府の支援(2)



(出所) JICA 調査団

(2) 輸出時の検品作業だけでなく、生産段階での品質検査体制の強化

- ・ ヴィエトナムの縫製品について、輸出先からの主なクレームとして、ニット製品では縮率が安定しないため洗濯によって形態が大きく崩れる、また、染色堅牢度が弱い、混紡品についてはポリエステルと綿花のコスト差から実際の表示よりも綿の混入率が低いなどが挙げられている。
- ・ 中国では、輸出先からの同様のクレームに対し、中国製品のイメージダウンに繋がるとして、中国政府は 1999 年から不定期に抜き打ち検査を含めた品質管理の強化を実施した。中国が、品質管理を改めてクローズアップしてきた背景は以下の 3 点である。すなわち、第一に、アジア市況が全般的に低迷し、また、中国を除くアジア通貨の為替下落で、競合国の輸出価格が引き下げられていく中で、中国製品の非価格競争力を維持する必要性があること、第二に、クイック・リ spons ・ニーズの強まりで、検査がなおざりにされる傾向にあること、第三に、米国向け輸出におけるクォーターの削減問題や米国市場が NAFTA への傾斜を強めていることからである。ちなみに、1998 年の米国のアパレル輸入は、米国全輸入 15% 増に対しメキシコから 30% 増、中国からは 9% の減であった。以上から、質を重視した取り組みをしなければ、輸出シェアのより一層の低下につながるとの中国側の危機意識がある。
- ・ 従って、ヴィエトナム政府は業界団体を通じて品質管理体制の強化を講じる必要がある。具体的には、工場内検査の良品率を業界団体に報告させ、ベンチマークを超える良品率を

得た商品には統一検査票を交付することが有効である。もちろん、業界団体が時折抜き打ち検査する必要が伴おう。

### (3) 付加価値税還付等の実施

- ・ ヴィエトナムの輸入に対して、1999年1月から、売上税が廃止され、在庫品には10%、輸入原料を使用した織物には20%と高率な付加価値税(VAT)が適用された。ただし、輸出縫製品に国産生地を使用した場合は0%としている。VATに加えて、1999年1月から大蔵省の決定で、ポリエステル綿の輸入関税が10%から20%に引き上げられた。なお、委託加工については輸入関税がかからない。
- ・ 1999年3月に、外資系企業及び事業提携契約の外国側パートナーは、輸出向け製品を生産するための原材料輸入をする場合、その原材料のVAT仮納税が免除されるとの説明があったが税務当局からの具体的措置はまだ打ち出されていない。従って、糸の輸入時にVATを全額支払い、縫製品にして輸出する時に全額還付を受けることになる。問題なのは、間接輸出の場合、生地加工企業が糸を輸入する時にVATを全額仮納税し、生地にして大手縫製企業に国内販売する時に、VATの還付を受けられない点である。大手縫製企業が輸出して始めて、仮納税分が原系加工企業に還付されるというタイムラグの問題がある。
- ・ ホーチミン市テキスタイル・縫製・刺繍・ニット協会によれば、中小の下請縫製業者もVATの還付の遅れから、深刻な資金不足におちいっていると報告している。すなわち、下請縫製業者は親会社に縫製品を納入したときVATを仮納税するが、親会社はその製品を輸出して始めて、仮納税分が下請縫製業者に還付される。しかし、還付には半年を要し、資金力がない零細業者は深刻な資金繰り問題を抱えている。このため、1999年4月と5月に同協会は、直接輸出、間接輸出の縫製品にはVATを非課税にすべきと税務総局に要請している。
- ・ 解決策としては、還付期間の短縮を早急を実施することであるが、更に、1999年3月に、タイ政府が総合経済対策の一貫として実施したようにVATの減税が考えられる。すなわち、タイではVATの税率を2年間の期限付きで10%から7%へ戻されている。ヴィエトナム政府が還付期間の短縮を実現できないようであれば、VAT税率の低下が必要とされる。

### (4) 国内衣料市場育成のための支援策

ヴィエトナムにおける流通市場は、一部のスーパーマーケットを除き、衣料品を扱う大手流通専門業者が存在していない。そのため、国内市場へ参加しようとする中小企業は、自らの衣料品専門店を出店するか、又は、代理店契約・委託販売等により販売する方法が採られている。輸出用委託加工生産を主体とする中小縫製企業にとって、国内市場への進出は、既に指摘した様に密輸品や偽ブランド品の横行、在庫資金・セールスチャネル構築資金などの増加から、進出が容易でない。そこで、中小縫製企業の国内基盤を強化するためには、国内流通市場育成を狙った支援策が必要である。政策オプションは以下の通り。

- ・ 補助金：需要開拓支援（展示会、新商品開発）、人材育成・養成支援、情報ネットワーク支援、市場調査を行う場合の支援
- ・ 融資：国内流通への参入支援（販売店開店への低利融資）、物流効率化への支援（共同配

- 送施設、物流システムの効率化・高度化)、需要開拓支援(共同常設展示場施設)
- ・不正輸入品に対する取締まりと罰則の強化

(5) 中小縫製企業の発展を阻害するその他の課題と方策

- ・1998年12月に実施したクォーターの入札では、ほとんどが資金力のある大手企業が高値落札したことから、中小企業の多くがクォーターを獲得できなかった。クォーターは国営企業の独占にせず100%入札にするか、合理的な基準に基づく業界団体による100%割り当てが望ましい。合理的な基準とは、生産工場を有していること、生産能力、受注量、輸出量、クォーターの消化実績などである。なお、非クォーター市場を開拓した場合や国内原料を使用した場合、クォーターの優先配分を行うインセンティブも有効であろう。
- ・銀行の審査担当者の能力が低い点の指摘が多い。ドナー資金であれば、ドナー先の専門家が審査に参加する必要がある。MPDFの融資では融資対象プロジェクトについてF/Sのチェックを実施しているが、ベトナム側のみで審査するのでやはり問題がある。
- ・民間企業用の工業団地がまだないので開発と利用措置が必要である。
- ・縫製産業の近代的な訓練センターを設置する。カリキュラムとしては、縫製理論、設備機械の操作・メンテ、輸出製品の品質管理、海外市場特性、市場ニーズ、職場衛生などが中小縫製企業から挙げられている。
- ・仕入れ・出荷荷物の積み下ろし・積み込み費など税務上損金に算入できないものがあるので、算入が必要である。
- ・国内企業は、賃金総額の2%に相当する協力金を労働組合に支出することが義務づけられている。他方、外資系企業にはこの義務はない。零細な縫製企業にとっては、この支出さえ重い資金負担になっていほか、労働組合費を企業負担とすることの問題もあるため、組合員の自己負担にすべきと考える。



### 3 - 5 . 振興計画案

これまで述べてきた中小縫製企業に対する政策課題と振興政策案を基に、実行計画案を以下に挙げる。中小縫製企業に対する実行計画案は、縦に主要計画項目、横に計画期間を配し、短期措置前半(1999年～2002年)、短期措置後半(2003年～2005年)、中期措置(2006年～2010年)の3つに期間を分けた。なお、2011年から2020年までの長期計画は前述した理由から対象としていない。次表に、中小縫製企業に対する振興計画案として、諸施策を8項目に分類して示した。なお、信用保証、付加価値税など他の産業にも共通する項目は前章でとりあげられているので、この分類から除いた。政策の優先順位は、第一に、レヴェル・プレーイング・フィールド<sup>\*</sup>に置かれるのは言うまでもなく、第二に、FOB輸出拡大のための諸施策である。第三に、原料国産化に向けた諸施策である。表にまとめた計画案は、政府が業界団体を通じて実行していくことが肝要である。

表 3-15 中小縫製企業に対する実行計画案

主要計画項目	1999年～2002年	2003年～2005年	2006年～2010年
技能教育	(1-1) 訓練事業のカリキュラム改善と外国人専門家による技能教育実践	(1-2) 技能検定制度の導入	
	(2-1) 海外における産地工場での実地研修	(2-2) 海外での実地研修の拡大	
ビジネスチャンスの創出	(1) 内外での展示会への出展・参加に対する業界団体からの補助措置		
	(2-1) 海外市場情報収集のため VIETRADE などの海外事務所増設	(2-2) VIETRADE、VCCI などへの在越外資系企業の加盟によるビジネス・マッチングの促進	
FOB輸出の拡大	(1-1) デザイナーの海外研修	(1-2) VINATEX のデザインセンターの民間開放	
	(2) FOB 輸出のための在庫金融、設備金融と利用措置		
	(3-1) 品質管理・納期管理の強化	(3-2) 工場内通関手続きの完備	
	(4) 外資との縫製合弁事業(生産、販売)の推進		
原料の国産化	(1-1) 素材開発センターの創設	(1-2) 生地加工部門への外国投資に対するインセンティブ措置	(1-3) 原系加工部門への外国投資に対するインセンティブ措置
産地企業間リンケージの強化	(1-1) 流通センター、裁断所、商品開発センターなどの共同設立推進とそこへの金融・税制支援		
	(2-1) 下請企業振興協会の設立とそこを通じての相談指導、苦情・紛争処理、下請取引の斡旋	(2-2) インターネットを通じての下請取引情報の配信とビジネスマッチングの推進	
レール・プレーイング・フィールド	(1-1) 輸出クォーター割当ての差別解消、銀行借入れ条件の差別解消などを推進。米国との MFA 締結後は、特に米国からの差別解消への要請が強まる模様。	(1-2) 国営企業と民間企業間のリンケージ強化 (VINATEX 傘下の輸出入機関、原料技術開発センターの株式化と民間への開放)	(1-3) レール・プレーイング・フィールドの実現に伴い、国営企業の民間転換を推進
行政機能の転換	(1-1) 縫製業界団体の統合	(1-2) 監督指導は縫製業界団体の自主ルールに任せ、行政は直接介入を避ける。	(1-3) 行政機能を監督指導から政策立案へ転換し、同時に行政組織の簡素化を図る。
生産要素の隘路	FOB 単価を下げるために、国産原料の品質改良		
		(2-1) 縫製労働者の需給逼迫に対し、経済処遇の改善	(2-2) 縫製産業の地方移転か、カンボジアなど近隣諸国への移転

(出所) JICA 調査団

### 3 - 6. (参考) 中国における繊維・縫製産業改革について

本章の最後に、参考として、ベトナム縫製産業の最大の競争国である中国における民間ないし中小縫製産業の改革動向を紹介し、ベトナム当局の参考に供しよう。

中国の縫製産業は、生産数量と輸出額とも世界最大で、国内市場規模は 1997 年の小売価格ベースで約 2,640 億元（約 319 億米ドル）、輸出額は 263 億米ドルである。輸出のうち約半分は委託加工と推定され、また、国内市場の約 70% は自営業より供給されているものと推測される。中国では、縫製産業の担い手として、所有制による企業分類が中心である。最近、政府は国家経済貿易委員会のなかに中小企業司（局）を発足させた。また、中小企業の定義も決定され、資産総額或いは販売収入が 5000 万元以下（約 500 万ドル以下）となった。縫製産業の担い手は、既に独立採算制に移行した国有企業（中国では所有と経営の分離されたことから国有企業と呼称される）と、その他企業（郷鎮企業、私企業）、外資系企業の 3 つである。企業統計に基づいて分析すると、縫製業に占めるその他企業の割合は売上構成比で 50%、外資系企業の売上構成比は 45% と、両者合計で縫製業の全売上の 95% を占めている。また、縫製産業の担い手の推移を見ると、1989 年（天安門事件時点）から 1997 年までの過去 8 年間に、国有企業数は 20 分の 1 に減少した。これは、1990 年の鄧小平の南巡講話を機に市場競争が激化し、国有縫製企業のリストラが加速した結果である。

表 3-16 縫製産業の担い手（1997 年）

項目	単位	国有企業	その他企業	外資系企業
企業数	社	935	11,399	4,890
売上高	万元	853,800	7,967,400	7,180,600
売上比率	%	5%	50%	45%

（出所）各種中国統計資料に基づき JICA 調査団推計

表 3-17 中国縫製企業数の推移

項目	単位	1989 年	1997 年
国有企業	社	17,301	935
その他企業	社	6,407	11,399
外資系企業	社	僅少	4,890

（出所）各種中国統計資料に基づき JICA 調査団推計

なお、売上高、総資産額、自己資本額それぞれの一社当り平均を比較すると、高い企業は、売上高で外資系企業、総資産額で国有企業、自己資本額で外資系企業である。

表 3-18 形態別企業の規模（1997 年）

項目	単位	国有企業	その他企業	外資系企業
売上高/社	万元	913	699	1,468
総資産額/社	万元	1,528	624	1,376
自己資本額/社	万元	435	214	570
自己資本比率	%	28	34	41

（出所）各種中国統計資料に基づき JICA 調査団推計

加えて、各種経営効率を分析すると、その他企業及び外資系企業が国有企業より上回っている。

表 3-19 企業形態別経営効率（1997 年）

項目	単位	国有企業	その他企業	外資系企業
売上高	万元	853,800	7,967,400	7,180,600
利益額	万元	-13,800	238,500	156,700
売上高/社	万元	913	699	1,468
利益額/社	万元	-15	21	32
売上利益率	%	-1.6%	3.0%	2.2%
売上高/総資産額	-	0.60	1.12	1.07

（出所）各種中国統計資料に基づき JICA 調査団推計

縫製産業の担い手が国有企業から民間企業を中心とするその他企業及び外資系企業に変わった原因は以下の諸点である。

- ・ 1990 年代に国有企業と民間企業、外資系企業間のレベル・プレーイング・フィールドが実現し、計画経済時代のように市場無視の生産を続けていた国有企業の相当数が転廃業した。
- ・ 以前に国营貿易公司是国营企業の輸出入業務しか取扱わなかったが、1990 年代以降に民間企業の輸出入業務の取扱いが許可された結果、郷鎮企業が輸出入貿易権を取得し、市場重視の生産に成功した。
- ・ 1990 年代以降、委託加工の進展に伴い、外資系企業の進出が増加した。

最後に、民間縫製企業の発展を促すために、1998 年に、政府は、以下のような行政改革を実施した点を特筆しておこう。すなわち、

- ・ 中央国营企業を管轄する中央政府の国家紡織工業部を国家紡織工業局に降格し、国家経済貿易委員会の傘下として、従来の行政指導主体から産業政策主体に変更した。なお、中央国营企業の財産管理は中央の国家企業資産管理委員会が行い、地方国营企業の財産管理は地方の国家企業資産管理委員会が行う。なお、実際は、国营企業の財産は国有企業の持株会社的存在の国营財産経営会社が保有・運用している。
- ・ 最近、中国政府は地方国营企業を管轄する地方政府の紡織工業局を廃止し、紡織工業協会に改組している。紡織工業協会は中央の紡織工業協会連合会が統括する半官半民の業界団体として、加盟企業に対して、市場情報の提供、新製品開発などへの支援、経営指導の他、業

界の自主規制などを行っている。

- ・ 紡織工業協会の専門別分科会として服飾工業協会が設置され、刊行物やインターネットを通じ次のサービスを行っている。主な内容は、国内外市場動向（内外バイヤーからの引合い情報、国内外ファッション情報など）、原料の生産動向（内外の生地生産・価格情報、新素材情報など）、業界動向（出荷・輸出情報や業界の経営環境情報など）、経営指導及びセミナー（最近では、政府関係部門との協力で、「WTO 加盟と縫製産業の課題、事業機会」といったテーマでのセミナーを開催している）、国内外有名デザイナーによるファッションショーの開催、海外への視察旅行（海外企業との商談、展示会への参加など）などである。

以上のように中国では、国営企業のリストラ、レヴィル・プレーイング・フィールドの実現、民間企業育成型の行政改革がなされ、民間企業が縫製産業の主体となっている。ヴィエトナム政府は、縫製産業の最大の競合国である中国の中小縫製企業政策と縫製産業政策の調査・研究を強化する必要がある。

## **4 .その他の重点サブセクター 振興のための政策課題**

## 4 . その他の重点サブセクター - 振興のための政策

### 4 - 1 . 要約と結論

#### 4 - 1 - 1 . 現状と課題

##### (1) 産業概要

この章では、その他の重点サブセクター産業として、「食品加工産業」「陶磁器産業」「木工・手工芸産業」「プラスチック産業」の4分野について述べることにする。

その4産業のうち、食品加工とプラスチック及び陶磁器と木工・手工芸の各2産業の産業特性は、概ね以下のように分類することができる。

セクター	商品特性	生産特性	企業形態	企業立地	販売特性
食品加工、 プラスチック	日常生活利 用型商品	資本集約型	国営企業主体	主に都市部 食品は全国	国内販売 主体
陶磁器、 木工・手工芸	伝統工芸品	労働集約型	民間企業主体	主に農村部	輸出主体

##### (2) 企業概要

###### 1) 調査企業の法律形態

中小零細企業の多いその他の重点サブセクター産業においては、有限会社、合作社、個人企業の3法律形態上の差異は殆ど大きな意味を持たない。即ち同産業には国営企業と民間企業の2種類が存在し、ほぼ中小企業イコール民間企業という捉え方で良いと考えられる。

###### 2) 調査企業の経営態様概要

調査した各セクターにほぼ共通して若い創業経営者が多く、特に女性社長が約1/3を占めている。経営者の多くは各自経営方針を有し、従業員給与を能力に応じて決定し、それを従業員に明示する等、市場経済に適応した近代的経営を行っている。またそれらの知識は夜間大学等に通って独習している。

民間企業は政府に依存せず、資金は友人・親戚関係の筆筒預金からの借入れによって調達し、顧客も外国との直接取引ルートを開拓しつつある。成功している経営者の多くは蓄積した自己資金を中心としている。

##### (3) 食品加工産業

###### 1) 中小企業の位置付け

食品加工は国民生活の需要を賄うため、ドイモイ以前からすでに発達していた在来型の産業である。従って、主要な食品加工産業の殆ど全てが国営部門で占められている。

民間中小企業の業種は小資本による参入が可能な国内市場向け隙間産業(豆乳・地ビール)、  
ベトナムにおける新規商品(ミネラルウォーター・洋酒)、地方需要向け低価格商品(菓

子)、国営企業の下請け生産(即席麺)等が中心である。従って、その販売先は国内市場が中心で、輸出割合は低い。

## 2) 課題

民間企業の場合、一般に販売力はあるが、工場用地が狭く、資金不足もあって生産拡張が困難な状況にあり、また、機械化が遅れているので、品質向上にも限度がある。

## (4) 陶磁器産業

### 1) 中小企業の位置付け

陶磁器産業は数 100 年の伝統を有し、ヴィエトナム北部と南部に各々数百の企業が集積している。各企業が生産するとともに近隣農村家庭へ生産委託発注し、農村雇用の裾野が広い。伝統技術と人件費の安さを武器として台湾・韓国・ヨーロッパ諸国等への輸出割合が高い。中小企業の殆どは旧合作社から組織変更した民間企業であり、同業種内における国営企業との競合は殆どない。国営企業は主として貿易商社を営む。

### 2) 課題

生産設備の遅れと海外市場開拓力の不足による生産の不安定性が最大の問題である。その他、高齢化による熟練技能者の絶対数の不足・採用の困難化、設備投資資金の不足、価格競争の激化等の問題がある。

基本的に土・化学薬品・色素を材料とする職場環境は 3K(汚い・きつい・危険)で、しかも木炉・石炭炉が集積しているため、大気汚染の弊害もある。

## (5) 木工・手工芸産業

### 1) 中小企業の位置付け

小規模な民間企業が生産の大半を占め、国営企業は主として貿易商社を営む。但し、ゴム・松の木等を使用した日用家具製品は機械加工主体の資本集約産業であるため、資金調達力のある国営企業が主体になっている。

陶磁器産業以上にヴィエトナム全土の農村地域に広く分布し、農村の雇用維持・所得増加及び都市問題の緩和に貢献している。

### 2) 課題

安定的な外国顧客の開拓に必要なマーケティング能力が不足していることが最大の問題である。その他、熟練技能者の確保・養成、外国企業との資本・技術提携が重要となる。また小規模企業が多く、一般に企業会計の採用ならびに会計帳簿・ビジネスプランの作成・利用が遅れているので、この点も改善課題である。

細かい手作業をしているにも拘わらず、電灯は小さく、暗く、冷房もなく、作業環境は劣悪であり、健康上も良くないと思われる。

## (6) プラスチック産業

### 1) 中小企業の位置付け

ヴィエトナムのプラスチック産業は、その他の重点サブセクター 4 産業中最も資本集約型の産業であり、現在年率 25~30%の伸びを記録している有望産業である。従業員の給与水準も 4 産業中最高である。そのため参入企業も多く、国内市場競争も激化しつつある。



そのうち、国営企業は多く PVC パイプ・シート、建設部材等装置産業型大口生産に従事している。

民間企業は主に資金不足の問題から、中古機械・金型を用いた簡単な機械・電気・家電部品、家庭用雑貨等小ロット生産を手がけ、国内生産金額の 30～40%を占めている。この民間企業の製品分野では競争激化に伴って技術力の進歩も加速している。

## 2) 課題

製品生産の中核ツールである金型の製造技術が周辺諸国に比して遅れている。中小企業の製品が日用家庭雑貨であるため特許による保護が事実上存在しない。従って、新製品を開発しても間もなく他社に類似品を生産され、価格が下がってしまう。

サブセクター 4 産業の中では、作業環境は最も良好である。

## 4 - 1 - 2 . 中小企業振興政策課題の概要

### (1) 中小企業振興政策課題

中小企業の支援振興策を考える場合、その中小企業が国営企業であるか、民間企業であるかによってその方向性・必要性・方法は全く異なる。国営企業は多くの場合、国家的プログラムにしたがった民営化を含めた根本的な改革が必要とされている。民間企業の場合は、第 1 に国営企業との平等的待遇が優先的支援策となり、次いで自助努力・自己責任を前提としつつも、経済活性化の観点からその経営諸資源の絶対的不足を広く補助する政策が要請される。

### (2) 食品加工産業

発展戦略	1.豊富な農水産物資源を利用した加工食品の輸出市場向け開発 2.国内市場向け高品質・高付加価値新商品の発掘・開発及びブランド差別化広告
政策課題	1.国営企業保有技術の公開・低廉販売市場の創設 2.国営企業の分割・中小企業への業務委託・業務提携の促進 3.政府による外資提携紹介における民間中小企業の平等的取り扱い 4.同業組合による品質・衛生基準認証制度の策定支援 5.環境保護設備・情報化投資減税、補助金制度

### (3) 陶磁器産業

発展戦略	1.ガス炉転換の制度的推進による手工業から工業生産化への脱皮 2.美術的価値のある高付加価値製品産業への転換
政策課題	1.事業協同組合によるガス炉等基幹設備の共同購入補助制度 2.政府による同業組合の設立認可・支援 3.先進国の技術者派遣・交流・研修プログラムの活発化 4.公共事業調達先における中小企業枠の設定 5.農村地域住民・国営企業従業員の雇用実績に対する減税・補助金制度

(4) 木工・手工芸産業

発展戦略	1.本格的なマーケティング展開による輸出市場の開拓
	2.技術・デザインの向上による高付加価値商品の開発
政策課題	1.海外市場開拓のための越僑ネットワークの構築
	2.海外有名ブランドメーカーとの業務提携
	3.農村小規模工芸学校群の展開、雇用企業に対する技術研修補助金の支給
	4.国営企業保有遊休土地の民間企業に対する低廉貸与、輸出クォータの生産企業優先割り当て、その他輸出金融・税務に係わる公平的取り扱い
	5.政府による森林管理保全事業の推進

(5) プラスチック産業

発展戦略	1.政府による長期的金型国産化技術育成プログラムの推進
	2.外資導入促進による工業用プラスチック産業(中小裾野産業)の育成
政策課題	1.中古機械・金型の輸入促進、政府買い上げ低廉払い下げ制度の導入
	2.拠点都市における公設工業試験場の建設
	3.先進国技術専門家による技術研修開催
	4.国営企業保有技術の公開・低廉販売市場の創設

## 4 - 2 . その他の重点サブセクターの産業・企業概要

### 4 - 2 - 1 . 産業概要

#### (1) 産業特性

この章では、その他重点サブセクター産業として、「食品加工産業」「陶磁器産業」「木工・手工芸産業」「プラスチック産業」の4分野について述べることにする。

その4産業のうち、食品加工とプラスチック及び陶磁器と木工・手工芸の各2産業の産業特性は以下のように分類される。

表 4-1 その他の重点サブセクターの産業特性分類

セクター	商品特性	生産特性	企業形態	企業立地	販売特性
食品加工、 プラスチック	日常生活利 用型商品	資本集約型	国営企業主体	主に都市部 食品は全国	国内販売 主体
陶磁器、 木工・手工芸	伝統工芸品	労働集約型	民間企業主体	主に農村部	輸出主体

(出所)JICA 調査団

即ち、食品加工は生活必需型産業であり、ドイモイ以前は国民生活維持の国家目的から国営部門が大規模設備投資による大量生産・供給を担ってきた。民間企業はドイモイ以後参入し、増加しつつあるものの資金・技術力等の問題から労働集約的性格が強い。総じて現在もなお国営企業主体であることに変わりはない。プラスチックはドイモイ以後急速に発展してきたが、現段階では大規模設備投資によるPVCパイプ・シート等の素材生産が主体であり、主に外資提携国営企業が生産の中心になっている。民間企業は主に輸入原料・金型・機械によって家庭用雑貨製品を国内向けに生産している。

陶磁器、木工・手工芸産業は主に農村部に立地し、殆ど機械工具を使用せず、手作業中心の労働集約型産業である。従って農村部の若年・女性労働者の雇用増大に貢献している。(1998年の統計によると、ヴェトナム全人口の80%は農村地域に居住し、その農村地域の労働人口3千2百万人の41%に相当する1千3百万人が失業状態にある)。またヴェトナムの伝統的文化産業であり、ドイモイ以前は主に合作社・家計事業がそれに従事し、ドイモイ以後は合作社の多くが個人企業・有限会社へ転換したものの、いずれも草の根的民間企業が主体である。製品の殆どは輸出向けであり、付加価値が高く、外貨獲得の貢献度も高い。国営企業は機械依存型日用木製家具の生産を除き、商社機能を中心とした業務を行っている。

(2) 産業統計分析

1) 産業別製造企業数

各サブセクターの規模別製造企業数は以下のとおり。

表4-2 従業員及び資本金規模別企業数（製造業）

(1995年7月1日現在)

産業	企業数	%	従業員規模(%)		資本金規模(%)	
			< 200人	200人<	< 5bd	5bd<
食糧・食品加工	3,200	37.3	94.4	5.6	92.7	7.3
非金属鉱物製品	1,162	13.5	91.6	8.4	91.9	8.1
木工製品	656	7.6	93.0	7.0	90.2	9.8
家具	441	5.1	95.7	4.3	89.1	10.9
ゴム・プラスチック	226	2.6	94.7	5.3	79.6	20.4
サブセクター合計	5,685	66.3	-	-	-	-
製造業合計	8,577	100.0	89.6	10.4	86.0	14.0

(出所) Ket Qua, Kinh Te Hanh Chinh Su Nghiep, Nam 95 等より作成

「注」 1. 国営企業、外資系企業等全ての企業を含む。

2. 資本金規模(%)は94年12月末現在の企業シェア

3. 非金属鉱物製品は主に陶磁器、ガラス製品からなる。

4. bd: 10億ヴィエトナムドン。US\$1 14,000ドン。

上表から以下の諸点が読み取られる。

1. 企業数は食糧・食品産業が圧倒的に多い(37.3%)。これは同産業が国民生活の必需品産業として事業機会が多いことを反映している。
2. 食糧・食品加工産業(37.3%)、非金属鉱物製品(陶磁器を含む。13.5%)、木工製品・家具(木工・手工芸。12.7%(7.6%+5.1%))、ゴム・プラスチック(2.6%)の4産業合計の企業数は5,685社で製造業全体8,577社の66.3%に達する。これは、これら4産業の裾野の大きさ及び社会的重要性を示している。
3. その他の重点サブセクター産業の中小企業数比率(各200人以下及び50億ドン以下)は、ほぼ90%以上と高く、製造業全体の比率(従業員規模別89.6%、資本金規模別86.0%)より高い(ゴム・プラスチック産業の資本金規模を除く)。
4. 各規模別中小企業数の比率は各産業ともほぼ同一であるが、ゴム・プラスチック産業においては資本金規模による中小企業割合がかなり低い。これはゴム・プラスチック産業において、少数の資本集約型大企業が存在することを示している。

## 2) 生産高

その他の重点サブセクター産業の生産高は以下のとおり。

表 4-3 産業別生産高 (製造業)

(単位: 10 億ドン)

産業	1996 年度	1997 年度		
	生産高	生産高	増加率(%)	構成比(%)
食糧・食品加工	38,101	44,004	15.5	30.3
非金属鉱物製品(陶磁器等)	11,616	14,579	25.5	10.0
木工製品	4,547	4,713	3.7	3.2
家具	3,092	3,547	14.7	2.4
ゴム・プラスチック	3,587	4,661	29.9	3.2
サブセクター合計	60,943	71,504	17.3	48.2
製造業合計	119,438	145,300	21.7	100.0

(出所) Statistical Yearbook (General Statistical Office) 1998

上表から以下の諸点が読み取られる。

1. その他の重点サブセクター全体の生産高は 베트남 製造業全体の 48.2% に達する。特に食品加工産業は単独で 30.3% を占める巨大産業である。陶磁器産業、木工・手工芸産業も各々 10.0%、5.6% (3.2%+2.4%) に相当する一大産業である。
2. プラスチック、陶磁器の 2 産業の成長率は製造業全体の伸び率を上回っている。特にプラスチック産業は 30% に近い高成長を誇っている。これはプラスチック産業が Vietnam 国内において若い産業であり、事業機会に富んでいることを示している。
3. 一方、食品加工産業の成長力は比較的 low、Vietnam の産業構造が徐々に変化してきていることを反映している。但し、同産業の 1997 年度の増加額 5,903 (= 44,004-38,101) は、ゴム・プラスチック産業の 1997 年度生産高(4,661)をはるかに凌ぐ。この点から、同産業の事業機会は大いだと評価できる。
4. 木工製品の成長力は低く、伐採禁止措置による原料木材不足の影響を示している。

3) 輸出高

その他の重点サブセクター産業に関連する輸出高は以下のとおり。

表 4-4 品目別輸出高

(単位：百万 US\$)

製品	1995 年		1996 年		1997 年	
	mUS\$	%	mUS\$	%	mUS\$	%
米	549	10.1	855	11.8	870	9.5
海産物	621	11.4	697	9.6	782	8.5
コーヒー	495	9.1	337	4.6	491	5.3
カシューナッツ	130	2.4	130	1.8	133	1.4
野菜・果実	56	1.0	90	1.2	71	0.8
胡椒	-	-	-	-	63	0.7
茶	33	0.6	29	0.4	48	0.5
加工肉	12	0.2	10	0.1	29	0.3
(食品加工合計)	(1,896)	(34.8)	(2,148)	(29.6)	(2,487)	(27.1)
(陶磁器・ガラス製品合計)	(22)	(0.4)	(31)	(0.4)	(54)	(0.6)
木材・木工製品	115	2.1	160	2.2	187	2.0
美術・工芸製品	19	0.3	21	0.3	43	0.5
籐・竹製品	27	0.5	45	0.6	38	0.4
刺繍製品	20	0.4	11	0.2	14	0.2
藁草製品	4	0.1	17	0.2	11	0.1
(木工・手工芸合計)	(185)	(3.4)	(254)	(3.5)	(293)	(3.2)
(サブセクター合計)	(2,103)	(38.6)	(2,433)	(33.5)	(2,834)	(30.9)
(輸出高合計)	(5,449)	(100)	(7,256)	(100)	(9,185)	(100)

(出所) Statistical Yearbook(General Statistical Office) 1998, World Bank

「注」 Yearbook と World Bank の数値が相違するものは Yearbook を採用した。

表 4-5 主要輸出相手国

(単位：百万 US\$)

順位	輸出国	1995 年	1996 年	1997 年	
1	日本	1,461	1,546	1,675	18.2%
2	シンガポール	690	1,290	1,216	13.2%
3	台湾	439	540	815	8.9%
4	中国	362	340	474	5.2%
5	香港	257	311	431	4.7%
6	韓国	235	558	417	4.5%
7	ドイツ(EU)	218 (983)	228 (1,172)	411 (2,208)	4.5% (24.0%)
	その他	1,787	2,443	3,746	40.8%
	輸出高合計	5,449	7,256	9,185	100.0%

(出所) Statistical Yearbook(General Statistical Office) 1998

前表から以下の諸点が読み取られる。

1. その他の重点サブセクター産業関連製品の輸出高は95年から97年の3年間で34.8%増加した。その内訳は食品加工31.2%、陶磁器・ガラス製品145.5%、木工・手工芸58.4%。中でも民間中小企業の比率が高い陶磁器・ガラス製品及び木工・手工芸製品の伸びが著しい。特にアジア経済危機が発生した1997年にも増加基調を続けたことは注目に値する。
2. その他の重点サブセクター全体の輸出金額構成比は1997年30.9%であり、ベトナム全体への輸出貢献度は高い。
3. 同期間のベトナム全体の輸出高の伸び率は68.6%であったので、その他の重点サブセクターの輸出構成比は若干下落した。特に食品加工の輸出構成比は34.8%から27.1%へと7.7ポイント下落した。但し、対1996年度比で野菜・果実以外の全製品の輸出絶対額は伸びている。
4. プラスチック製品の統計はないが、中小企業が生産している日用家庭雑貨製品の輸出実績が殆どないためと考えられる。
5. 全輸出高について、最大の輸出相手国は日本。次いでシンガポール、ヨーロッパの上位3国(地域)合計で55.5%を占める。尚、日本のベトナムからの輸入上位3品目は石油、海産物(えび)、コーヒーの順序である。

4) 民間企業の生産高、企業数、従業員数、生産性

その他の重点サブセクターに属する民間企業の生産高、企業数、従業員数、生産性は以下のとおり。

表4-6 民間企業の生産高、企業数、従業員数、生産性

(1996年12月31日現在)

産業	生産高 (b ドン)	従業員 数(人)	企業数	生産性 (m ドン)	平均規 模(人)	平均生産 高(m ドン)
食品加工	8,626	49,591	3,043	174	16	2,835
木工・手工芸	3,581	50,779	1,023	71	50	3,501
ゴム・プラスチック	1,655	7,437	260	223	29	6,367
合計	13,862	107,807	4,326	129	24.9	3,204

(出所) Ministry of Trade, 1998

「注」1 企業は株式会社、有限会社、個人企業、合作社の合計で、自営業を含まない。

2 生産性=生産高/従業員数、平均規模=従業員数/企業数、平均生産高=生産高/企業数

上表から以下の諸点が読み取られる。

1. 食品加工産業は、一社当たり平均従業員数、平均生産高ともに最小で、規模の小さい企業が多数存在することを示している。
2. 木工・手工芸産業は、一社当たり平均従業員数が最大である一方、生産性は最小で

あり、3産業中最も労働集約的な産業である。

3. ゴム・プラスチック産業は、一社当たり平均生産高及び生産性ともに最大で、3産業中最も資本集約的な産業である。

#### 4 - 2 - 2 . 企業概要

##### (1) 調査企業の法律形態

1986年のドイモイ以前の企業は、原則、国営企業ないし合作社だけであり、他の企業形態は存在していなかった。ドイモイ以後民間企業の設立が許されたが、まだ10数年であり、その企業規模は国営企業より圧倒的に小さいのは当然と考えられる。

但し、合作社は、元来、企業活動にとって不自然な形態であったため、急速に自営業、個人企業ないし有限会社へ移行し、特に南部ではかなり減少したと言われている。訪問企業約40社中合作社が6社含まれていたが、純粋な意味の合作社は2社だけであった。他の企業の実態は有限会社又は個人企業と変わらず、政府の保護(国営企業に次ぐ保護、公共事業発注・税務上の優遇等)を狙って法律形態だけ合作社を仮装したものである。

有限会社形態を採る企業も対外的信用の向上を狙っている企業も多く、必ずしも規模の大きさを反映していない。勿論統計的には有限会社、合作社、個人企業の順に企業規模が大きいためであろうが、例えば訪問企業中の最大規模に近い食品加工企業(従業員数125名)は個人企業であり、最小規模の別の食品加工企業(従業員数3名)は有限会社であった。

従って中小零細企業の多いその他の重点サブセクター産業においては、有限会社、合作社、個人企業の3法律形態上の差異は殆ど大きな意味を持たない。即ち同産業には国営企業と民間企業の2種類が存在し、ほぼ中小企業イコール民間企業という捉らえ方で良いと考えられる。

##### (2) 調査企業の経営態様概要

調査した各セクターにほぼ共通して若い創業経営者が多く、特に女性社長が約1/3を占めている。経営者の多くは各自経営方針を有し、従業員給与を能力に応じて決定し、それを従業員に明示する等、市場経済に適応した近代的経営を行っている。またそれらの知識は夜間大学等に通って独習している。

雇用環境が買い手市場であることもあり、能力評価に基づく給与格差・解雇(雇用契約の不更新)は日本以上に徹底している。但し、これも行き過ぎると、安定的な給与・終身年金等福利厚生面の国営企業との格差とあいまって、民間企業の就職人気挽回の妨げになるかも知れない(例えば、1999年8月の国際金融公社(International Finance Corporation 略称IFC)による大学生調査では、国営企業への就職希望者は55%、次いで外資系企業が37%であったのに対し、民間企業は僅か8%であった)。

最大の問題点は政府の支援が殆どない、というより国営企業との差別によってむしろ民間企業の発展が阻害されていることであろう。それに対して民間企業は政府に依存せず、資金は友人・親戚関係の筆筒預金からの借り入れによって調達し、顧客も外国との直接取引ルートを開拓しつつある。銀行に対する不信感も根強いが、借りられるにせよ一般に高金利(月利1.2%)・短期融資(3~6ヵ月)を警戒する手堅い経営感覚を有している。成功してい



る経営者の多くは蓄積した自己資金を中心としている。勿論それでは、その事業機会も自己資金の範囲内に限られ、国際競争力の育成も遅れるであろう。

### (3) 民間企業経営者の意見概要

多くの民間企業は事業機会(クォータ、外資提携等)・資金調達・土地利用・税金等の諸側面における国営企業との差別待遇及びあらゆる政府機関に浸透している汚職体質を強く訴えた。その結果、友人関係を含めた自助努力を続けるしかないと答えた(この点は政府への依頼心が強い多くの日本の中小企業以上に独立心が旺盛)。その背景には過去何度も政府に訴えたが全く変化がない、場合によっては逆に嫌がらせを受けた等の経験がある。

銀行も政府機関であり、預金先としての信頼を得ていないのみならず、民間企業に対する融資機能は殆ど果たしていない。まず銀行の接客姿勢は高慢である。土地使用権担保融資が法定されているが、煩雑な手続と高額な代価(土地使用権料)及び賄賂まで必要で殆どの民間企業が銀行融資を受けられない。国営企業は事実上担保不要(事業計画さえ承認されれば、政府から銀行に対して必要資金融資の指示が発せられる)なのに対し、民間企業には、国営企業に認められている輸出 L/C 担保融資も行われず、輸出拡大は一部の現金前受け販売が可能な優良企業に限定される。

銀行に対する不信感は統計に表れない膨大な筆筒預金を蓄積し、その筆筒預金の多くは友人関係を通じて民営企業へ流れて、金融機能を補完している。ヴェトナムでは家族・友人間の強い絆があり、これが民間企業を支えている。しかし勿論それには、特に運転資金の供給において限界があり、金融機能の改善は焦眉の急である。

### (4) 国営企業概要

今回調査した国営企業の多くは、民間企業に比べて活気が乏しく感じられた。また民間企業の経営者の多くは国営企業出身者であり、彼らの国営企業評も概して厳しいものが多い。

以下は、ある国営企業の社長が述べた民間企業に比しての国営企業の不利な競争条件であるが、これによっても国営企業の改革がいかに困難かが分かる。特に国営企業に繋がる重疊的な権力ヒエラルキーの堅固さは容易に想像される。なお、同社に工場見学を申し込んだが社長の一存では決められず、統括会社(General Corporation)の承認を待たねばならなかった。この権限委譲の不完全さが国有企業の最大の問題と考えられる。自分で決断しないから経営技術・能力が育成されず、また経営に対する責任感も醸成されないのではないかと考えられる。

- 1)民間企業はシェア拡大のために自主裁量で一時的に赤字販売もできるが、国営企業は赤字を出すと政府から厳しく検査されるので難しい。
- 2)民間企業は自由に広告宣伝・販促活動ができるが、国営企業は売上高の 5%という広告費予算枠がはめられている。
- 3)100 億ドン以上の設備投資は、管轄政府機関の許可が必要で、しかも実際の機器導入までに 1 年半かかり、その間に市場機会を失ってしまう。
- 4)民間企業と違い、能力ある人の給与を上げられず、能力のない人でも犯罪以外の理由では解雇できない。結果的に余剰人員を抱えている。

5)税負担も民間企業は所得隠しを自由にできるが、国営企業は難しい。

国営企業の民営化は望ましい方向であり、AFTA を控え早急に行うべきだが、現幹部が不当に利得したり、また民営化後も経営に携わる場合は成功は難しいであろう。しかしそのような事例が多いことが複数の民間企業経営者から聴取された。国営企業の改革・成長が進捗していれば国全体として問題は大きくないのかも知れない。しかし 1999 年上半期の工業生産伸び率 10.3%(98 年同期 12.6%)の内、国営セクターの伸び率は 3.6%(98 年同期 10.2%)と急低下してきており(同民間セクターの伸び率は 6.6%(98 年同期 6.7%))(いずれも 1999 年 7 月 3 日付け国営ヴィエトナム通信(VNS)に拠る)、少なくとも現在のところ全体として民間セクターを牽引する発展力は期待できない。

調査した一部の国営企業は民間企業同然の自立的な経営を行い、優秀な業績を上げていた。しかし、そのような事例からは、逆に国営企業に対する優遇措置の効果が際立って見えてくるのも事実である。即ち、そのような民間的経営マインドと能力を有する経営者はその意味で優秀ではあるが、そこにさらに国営企業としての優遇措置が賦与された結果、民間企業は全く太刀打ちできなくなってしまう惧れが強い。公正競争の観点からは、むしろそのような優良国営企業から民営化を進めるべきであろう。なお、国営企業の幹部は公務員であるため、人事異動による交替があり、それによって会社の経営方針が顕著に変化するケースが多い。その結果、従業員の士気が落ち、特に資本提携先である外国投資家を著しく失望させる例も多い。これも国営企業のリスクの一つとして挙げられる。

## 4 - 3 . その他重点サブセクターの各論

### 4 - 3 - 1 . 食品加工産業

#### ( 1 ) 中小企業の位置付け

食品加工は国民生活の需要を賄うためドイモイ以前からすでに発達していた在来型の産業である。従って米、大豆、野菜、海産物、食肉、コーヒー、砂糖、果実等のヴェトナムの主要農水産作物は言うに及ばず、それらを原料とする冷凍・乾燥・缶詰・瓶詰食品、ハム、菓子、ジュース等の加工食品産業も殆ど全てが国営部門で占められている。更に外国との直接輸出入ライセンスも 1998 年 4 月まで国営企業のみを与えられていたため、貿易商社機能も国営企業が独占し、民間中小企業の事業機会は極めて限定的なものとなっている。例えば、大手水産物加工国営企業は政府から供給責任を負わされており、そのための銀行借入金は無利子とする特典を与えられている。当然このような分野への民間企業の進出は考えられない。

民間中小企業の業種は小資本による参入が可能な国内市場向け隙間産業（豆乳・地ビール）、ヴェトナムにおける新規商品（ミネラルウォーター・洋酒）、地方需要向け低価格商品（菓子）、国営企業の下請け生産（即席麺）等が中心である。従って、その販売先は国内市場が中心で輸出割合は低い。

例えばビスケット業界ではかつては最大であったある国営企業が、現在は外国企業と提携した他の国営企業に完全に逆転されている。外資提携が事業発展の一つのキーポイントだが、その情報は政府機関を仲介して殆ど国営企業へ流される。また外資側も政府の支援を期待して国営企業をパートナーとして選択しがちなため民間企業が外資提携している事例は殆どない。

#### ( 2 ) 事業の現状と課題、政府に対する要望

食品加工企業の現地調査に基づいて、同産業の平均的な企業像を以下に示す。

#### 経営のポイント

在来型産業なので、殆どの商品において国営企業のブランド（またはコカコーラのような外国ブランド）が浸透している。民間中小企業は、国営企業が手がけていない新商品の開発を基本戦略としている。しかし参入企業も多く、競争は激しい。

基本的に低賃金労働力に依存した薄利多売経営で資本蓄積が小さい。公的資金制度のないヴェトナムにおいて、中小民間企業にとって発展拡大のハードルは高い。

#### 生産・技術

資金・技術上の制約から生産品種の絞り込みによるコスト削減を図っている。機械の導入は最小限に抑えられ、多数の若年労働者の手作業に多くを依存している。例えば焼きイカの切り揃え、ジュースの瓶詰め・栓付け・瓶洗浄、菓子の包装、即席ラーメンの盛りつけ等機械化可能な工程も殆ど手作業によって行われている。

ある食肉加工会社の社長は多くの加工機械を自ら設計し、定期修理も独自に行うことに

よってコスト削減を図っている。

### 販売・マーケティング

通常品質・通常価格製品または低品質・低価格製品のいずれかの戦略を採用してシェア拡大を図っている。いずれの場合も、特に民間企業は積極的な広告宣伝活動に注力し、例えば豆乳の場合健康飲料である旨をセールスポイントにして学校・病院への直接販売によって高利益率の確保を図っている。低品質低価格製品の場合は、地方を中心とした市場開拓を主体にして、国営企業のシェアを侵食している（いわば販売地域上の際間市場狙い）。

最も付加価値の高い高品質・高価格市場分野はほぼ少数の外資提携国営企業が市場を占有している。菓子、ミネラルウォーター、即席ラーメン、焼きイカ（輸出用）等に広くその事例が見られる。

ある企業では、インターネットによって、外国市場情報を検索し、それを新製品開発の参考として、活用している。

### 雇用

失業率が高いことから、採用は容易である（1998年の失業率。ハノイ市 9.09%、ホーチミン市 6.76%）。雇用契約は1年ないし3年。従業員の平均給与は40~50万ドン/月であり、調査したその他の重点サブセクター4業種の中では最も低い。殆どの企業が能力評価基準を有し、給与格差も大きく付け（最高3倍程度まで）、その結果を従業員間に公表している。ある会社は3段階評価を行い、最低評価を受けた者は1ヶ月後の再評価により改善が見られない場合は解雇処分としている。

### 資金・財務

資金調達は、一般に社長の自己資金を基本として、それに親類・友人からの借入金を加えて創業・運転資金に充てている。民間企業の場合、一部優良企業を除き、運転資金・設備資金は恒常的に不足している。銀行借り入れ手続きが複雑であるばかりでなく、ある企業では、銀行側から民間企業には貸せないと言明されている。

社長は夜間大学へ通って経営学を学び、6ヶ月~1年間のビジネスプランを作成して学習を経営実践に生かしている。

### 経営課題

民間企業の場合、一般に販売力はあるが、工場用地が狭く、資金不足もあって生産拡張が困難であり、機械化が遅れているので、品質向上にも限度がある。

例えば、化学調味料を使用せず天然原料を使用して品質を高めても、消費者は安い粗悪品へ流れる。または、同等の品質なのに外国ブランド商品が選好される。

ある飲料会社が自発的に食品同業組合を設立し、衛生管理自主基準の制定に動いているが、まだ政府の支援・認可が得られていない。

国営企業や一部民間企業を除き、工場は暗く床もなく、労働環境は良くない。工場は清潔感がない。手袋・マスク・帽子無し工場が多い。一部企業では原料用水に水道水を利用したり（勿論処理はしているが）、有名ブランドの類似品を製造したり、売上高の隠蔽

による租税回避も行われている。

### 政府への要望

政府への要望としては、以下の点があげられる。

土地所有権の低廉化・取得手続の簡素化。銀行借入手続の簡素化。長期ソフトローンの利用。中小企業軽減税率の立法化。品質認証制度(高品質製品の認定証明)の制定。海外技術研修費補助。設備投資減税・補助制度。提携外資企業の紹介。国営企業が保有する生産技術の取得。国営企業との差別撤廃(国営企業は事業計画さえ承認されれば土地所有権・資金を優先的に付与・貸与されること、融資を受けるための担保も不要なのに対し、民間企業は高額な土地所有権料を自己負担し、手続き複雑、担保・賄賂も必要であるなどの差別の撤廃)。

### (3) 中小企業振興のための政策課題

#### 1) 発展戦略

長い海岸線を有するベトナムは豊富な水産資源に恵まれており、また熱帯性気候による農作物の栽培にも国際的優位性を有している。

ある国営水産加工会社の売上高において、輸出は数量ベースでは 10%だが、金額ベースでは 40%に達しており、利益も主に輸出業務から得ている。ある外資系企業はサトウキビから焼酎を製造し、またナスを栽培して業務用に加工し、あるいは、イカをスルメに加工し、各々輸出を行い業績を上げつつある。民間中小企業も国の農水産物資源を利用した加工食品を、特に輸出市場向けに開発することによって大きな事業機会を開拓し得ると考えられる。

例えば、日本で大量に消費される竹輪、蒲鉾の原料としての冷凍すり身は現在韓国へ輸出され、韓国で製品化し日本へ輸出されている。これを直接日本へ輸出する、ないしはベトナム国内で最終製品まで製造することによって付加価値を高めることができる。またエビ等の輸出には殻剥き・洗浄後、ブロック凍結が行われ、日本において解凍・小分けしてスーパー店頭で陳列されているが、直接スーパーで売れる少量パック段階までベトナムで行う、さらにはエビフライ等のレトルト製品化することによって製品の加工度を上げることも検討すべきである。

タケノコ、マッシュルーム等の野菜、マンゴー、ココナツ、ドラゴンフルーツ、メロン、ヤシ等の果物を瓶詰め、缶詰、ジュースにしたり、乾燥して菓子の素材に利用することも考えられる。特に先進国の外食産業市場向けには、その人件費・調理時間の短縮が大きな意義を有し、国内で加工度を高めるほどその輸出可能性を高められるというメリットがある。

このようにベトナムの食品加工産業の潜在的な事業機会は大規模だが、先進国の市場に受け入れられるためには、計画的な栽培、近代的な漁法によるコンスタントな収穫・資源保護、加工・保存・衛生技術の向上及び輸出国国民の嗜好の調査等木目細かなマーケティング努力が必要とされる。

国内市場製品としては、豆乳、ミネラルウォーター、ガム、スナック菓子等の成功に見られるように、外国にあってまだベトナムにはない新商品の発掘・開発が効果的である。

その場合、ヴェトナム経済の発展とともに高級品志向、健康志向、本物志向が進んでいることに留意すべきである。その嗜好の変化に対応した、より高品質で付加価値の高い商品作りを目指すべきであろう。同時にその商品性を広く消費者に認知させる広告宣伝等によるブランド差別化戦略及び流通網の確保が重要である。

## 2) 政策課題

### 国営企業保有技術の公開・低廉販売市場の創設

食品加工産業は大規模国営企業のシェアが圧倒的に高い産業であり、食肉加工等種々の加工技術も国営企業内部に蓄積されている。それらの技術情報ノウハウも国民の共有財産であり、公開された流通市場を設立し、低廉価格による販売・流通を促進することによって中小企業の技術開発を推進し、同時に国全体の技術水準の向上が図られる。

### 国営企業の分割・中小企業への業務委託・業務提携の促進

国営企業内の、国民に対する義務的食糧供給以外の生産部門を分離し、優良民間中小企業に対して業務運営委託を行う、または売却・合併企業の設立が考えられる。国営企業は、例えば輸出用加工食品生産に関わる技術・土地・資本を提供し、民間中小企業者は販路・マーケティング手法・効率的な経営管理ノウハウを提供することによって、民間中小企業の事業機会の拡大及び民間活力を利用した国営企業改革の促進が期待される。

### 政府による外資提携紹介における民間中小企業の平等的取り扱い

外資は資金・海外販路・生産技術・経営技術のみならず、国内マーケットへ先進国の有力なブランドをもたらし、菓子、即席麺において外資提携企業がシェアを塗り替えた実績がある。この外資提携情報は政府から同業組合等を通して民間中小企業へも流すシステムを確立して国営企業との平等的取り扱いを徹底すべきである。

もっともその前提として全経営ファクターに渉る法的・実質的な差別待遇の撤廃が行われなければ、外資側も提携先として政府の保護がより多く期待できる国営企業を選好し続ける可能性が高い。これでは民間中小企業との経営力格差は決定的なものとなり、隙間産業・低付加価値産業以外の民間企業の活力は永遠に封印されてしまうかもしれない。

### 同業組合による品質・衛生基準認証制度の策定支援

ソフトドリンク市場はコーラ等の外国ブランドに席卷されつつある。ミネラルウォーター、豆乳、ジュース等のブランド嗜好性の強い汎用飲料は一定の国際的品質・衛生基準を満たす旨を表示することによって国内中小企業ブランドのシェア確保を支援するとともに、衛生上問題ある粗悪品を駆逐することができよう。

それらの基準の策定、認定手続きを同業組合の自主的活動に委ねることによって政府財政負担の軽減と同時に業界の求心力を高め、その自律的發展を促すことが期待できる。

### 環境保護及び情報化投資減税・補助金制度

食肉加工・水産加工産業から生じる廃棄物は環境衛生上の問題を含むことが多い。中小企業にとっては、その認識は十分に有していてもそこまでの余裕がないのが実情である。

設備投資額の一部の補助ないし税務上の恩典の供与によって国土の環境保全が促進されると考えられる。

新製品開発・輸出市場開拓のために海外の市場動向の検索が重要なヒントとなる。その情報検索の手段としてインターネットの利用が有効であり、マーケティングツールとしてのパソコン投資に対する補助制度が望まれる。

#### 4 - 3 - 2 . 陶磁器産業

##### ( 1 ) 中小企業の位置付け

北部のバッチャン、南部のソンベイ地域はともに陶磁器の産地として数 100 年の伝統を有し、数百の企業が集積している。各企業が生産するとともに近隣農村家庭へ生産委託発注し、農村雇用の裾野が広い。人件費の安さを武器として台湾・韓国・ヨーロッパ諸国・オーストラリア・米国等への輸出割合が高い。中小企業の殆どは旧合作社から組織変更した民間企業であり、同業種内における国営企業との競合は殆どない。国営企業は主として貿易商社を営む。

1998 年 5 月以降輸出入ライセンスが輸出入公団（国営企業）から開放されたことによって民間企業の収益力は向上した。但し、それ以前も輸出入公団は輸入手続きだけを行い、外国顧客の開拓は生産者である民間企業が独自に行っており、マーケティング面での実質的な影響はない。逆に大きな収益の柱を失った国営企業の業績は落ち込んできている。

##### ( 2 ) 事業の現状と課題、政府に対する要望

陶磁器企業の現地調査に基づいて、同産業の平均的な企業像を以下に示す。

##### 経営のポイント

手作りの素朴な日用品(植木鉢・花瓶等)や古代ヴィエトナム陶磁器のレプリカが主体で、美術工芸品は少ない。従って製品価格の安さが経営のポイントとなる。輸出市場における中国との競合が厳しさを増している。

マーケティングのポイントは、デザイン開発力、品質及び納期厳守(即ち生産管理能力)が重要である。

生産面ではガス炉導入の有無が競争力のポイントになっている。

##### 生産・技術

ヴィエトナム北部のバッチャン村は陶磁器の伝統技術・窯元の集積地である。原料は陶土・釉薬・色粉・石炭・薪(松・ゴムの木)であるが、陶土は北東 100km の Quang Ninh、Vinh Phu 地方から水路を経由して、購入する(現在バッチャン村に陶土はない。700 年程前 Than Hoa 地方からの移民が紅河の土を利用して煉瓦・陶器を作っていたが、300 年程前から消費者の嗜好が白物に変化したためそれに適した土へ変えた)。戦争後の荒廃から 10 年をかけて現在やっと伝統技術を復興させてきた。

色粉は英国・日本から輸入し、製品の約 50%は顧客指定デザインに基づいて製作している。

ガス炉は木炉・石炭炉より1桁高価だが、生産効率は飛躍的に向上し、環境上も優れている。両者の比較を以下に示す。

表 4-7 木炉・石炭炉とガス炉の比較

項目	木炉・石炭炉	ガス炉
価格例	US\$2 千	US\$2 万
製品品質	微妙な濃淡の表現可能	高温のため固い
技術	熟練必要（炎の色の変化により燃料調節）	熟練不要
焼成時間	80 時間	16 時間（生産能率 5 倍）
仕損じ率	約 30%	約 5%
燃料	端材（松、ゴム）、籾殻、石炭	LPG（高価）
環境	煙が大気を汚染する。	汚染は非常に小さい

（出所）JICA 調査団

#### 販売・マーケティング

バッチャン村は観光ルートになっており、仕事を兼ねた外国人が多く来訪する。そのため、旅行代理店に頼んで自社を観光ルートに加えてもらい、同時に製品カタログの配布を依頼し、外国顧客の情報も旅行代理店から得ている。さらに在外大使館員の帰国時に新規顧客の紹介を依頼する等の営業活動を展開し、米国、ヨーロッパ諸国への販売には越僑を活用している。

ドイツ・オランダ・イタリア等の展示会への出品を計画しているが、2~3 人、2 週間の滞在で 1 回につき約 US\$2 万の経費がかかる。

最近の直接輸出入権の開放に伴い、これを取得した企業が多い。これで 1%の手数料が節約され、顧客からの信用力も増し、国際競争力が向上した。製品価格は最高 US\$40 程度だが、韓国向け輸出価格は業界の過当競争で今年約 1/2 に下落した。バッチャン地区は伝統文化のプライドをなくし、値引き競争に走っているとの意見も聞かれた。

日本市場は他国より 20%高の価格で販売できるが、品質に厳しく、コストはそれ以上にかかる。日本からの技術移転を強く希望している。

VCCI、ハノイ合作社組合は肝心の顧客開拓には殆ど役立っていないとの不満もあった。バッチャン村陶磁器(同業者)組合を作る動きは何度もあったが頓挫した。互いにライバル意識が強く、まだ協調の気運に至っていない。民間企業者の中には国営企業と同一の組合への参加に拒否反応を示す人も多い。



輸出市場の競合国である中国との比較を以下に示す。

表 4-8 陶磁器製品の中国との比較

生産要素等	中国との比較
陶土	ベトナムの方が良質
表面処理	技術レベルは同等。緑色はベトナム、白・赤は中国が上
窯	同等
経験・資金力	中国の方が歴史・経験長く、資金力も上回っている
人件費	ベトナムの方が若干安い
価格	機械(型)による大量生産品は中国の方がかなり安い

(出所) JICA 調査団

#### 雇用

1年契約で雇用。従業員の平均給与は50~60万ドン/月。能力評価によって、評価の低い人は契約更新を行わない。労働組合はあるが、代表者と話し合い、了解させている。

生産ラインの従業員に対しては1日毎に生産目標を与えて出来高払いとしている。従業員の約80%は農民なので農繁期(年2回田植え・収穫時)には各1週間ずつ休暇を与える。

採用は買い手市場だが、熟練技能者は不足しているため、他社から中途採用している。現在従業員の40%は中途採用者で、能力に応じて高給を支払うため国営企業の従業員からの応募も多く、20人を採用している企業もある。

従業員教育は採用時15日間の研修を行い、その出来を見て配属する。社内で1ヵ月研修コースを設け、順番に受けさせている。また社外専門家を招いて実技指導を実施している。

ハノイ合作社協会には技術研修コースはないが、政府政策・経営・法律等のコースがあり、適宜、従業員を派遣している。

#### 資金・財務

銀行借入れには複雑な手続・長い無駄な時間・担保・コネ・賄賂が必要である。それらを総合すると結局友人借入れの方が安くつく。友人借入れは金利は高いが、担保不要で、期限も緩い。即ち現状では3~5年の長期かつ優遇低金利でもない限り、わざわざ銀行借入れを行うメリットはない。一方、獲得外貨は100%銀行口座へ振込まれ、強制的に売却させられる(ドン転換)。その見返りとして輸入用外貨は優先的に割当てを受けられる。

多品種の製品に対して個別に原価計算を実施し、各個別原価に利益10%を上乗せて価格決定を行っている。このように一般に経営財務管理能力は高い。

法人税率は見做し利益率10%に対し32%。輸出品に対する付加価値税(VAT)は不要(0%)。

#### 経営課題

生産設備の遅れと海外市場開拓力の不足による生産の不安定性が最大の問題である。その他、高齢化による熟練技能者の絶対数の不足・採用の困難化、設備投資資金の不足、価格競争の激化等の問題がある。

基本的に土・化学薬品・色素を材料とする職場環境は 3K で、しかも木炉・石炭炉が集積しているため、大気汚染の弊害もある。

### 政府への要望

政府への要望としては、以下の点があげられる。

長期ソフトローンの利用(機械・技術投資用)。顧客及び技術導入先としての外資の紹介。安価な中小企業向け工業団地の建設。ガス炉導入補助金。日本等先進国間との技術者交流・研修プログラムの増強。同業組合設立の認可・支援。

輸出市場は中国との競合が激しくなり、その対策として国内市場の開拓を目指す企業もある。例えば公共事業としての古い文化遺跡復旧事業(寺・城・宮殿等)における花瓶・壺・置物等のレプリカ作成事業への参加を計画している。これらの公共事業発注先における中小民間企業枠の設定を希望している。

政府は民間中小企業に対して税金・罰金を厳しく取り立てるだけの存在で、支援策は殆どない。抗議をすると、理由もなく輸出用製品の梱包を解かれ商品を破損されたことがある。なるべく政府関係者とは係わりあいにならず、自力で目立たないように経営していきたいとの意見も聞かれた。

### (3) 中小企業振興のための政策課題

#### 1) 発展戦略

現在の陶磁器産業は、価格の安さを武器として、花瓶・植木鉢・壺・各種置物を主に欧州、東南アジア向けに輸出している。しかし業界の過当競争から価格は下落傾向にあり、収益性は低下してきている。今後長期的には美術的価値のある高付加価値製品産業への展開を目指すべきであると考えられる。但し、その前段階として、まず現在の家内手工業的産業から工業製品産業への脱皮を図る必要がある。これによって収益基盤を確立し、中国等との競合が激化している輸出市場における地位を確固たるものとし、その上で高級品志向への転身を図るべきである。

工業的生産化のためには、現在の木炉・石炭炉中心の生産手段からガス炉への転換を制度的に推進することによって、生産の効率化・迅速化、品質向上が図られ同時に収益性の向上が期待できる。またガス炉は環境保全にも有効であり、現在の職場環境の改善にも貢献する。

但し、ガス炉化はあくまで収益基盤確保の手段であり、決して従来からの木炉・石炭炉の全面的廃止を意味するものではない。長期的目標である高付加価値産業化のために、微妙な色彩・光沢表現を可能にする木炉・石炭炉を用いた高度熟練技術の保護・育成・伝承にも現在以上に注力していく必要がある。

#### 2) 政策課題

##### 事業協同組合によるガス炉等基幹設備の共同購入補助制度

木炉・石炭炉は技術的に温度調整が難しく、歩留まり率も悪い。ガス炉の導入によって経営効率の飛躍的な改善が可能となる他、木炉・石炭炉から発生する大気汚染を減じることにもできる。但し、国産品がなく高価なため一部の成功企業しか買えない。無理して導入し

て経営危機に陥った企業も多い。事業協同組合を通じた共同購入・共同利用（時間リース）及び事業協同組合に対する政府補助によって業界全体の国際競争力の向上が期待できる。

#### 政府による同業組合の設立認可・支援

自営業者を含めて数千の同業者が同一地域に集積している。伝統的陶芸産地の名声によって従来から外国顧客が当地へ来訪して来ており、能動的なマーケティング活動の必要性は小さかった。しかしアジア経済危機以後価格競争が激化し、特に国際市場における中国との競合も厳しさを増している。

これらの苦境に対して各企業個々の力は弱い。同業組合の組成によって市場・価格・技術・法律税務情報等を共有し、また集合研修、販売代理店の共同設置、政府への陳情、公的金融の受け皿機能等の組合活動によって業界全体の国際競争力の底上げを図ることが有効と考える。

そのためにも政府は陶磁器産業の雇用増大効果を評価し、同業組合の設置・運営を積極的に支援すべきである。その際国営企業との事業環境・経営態様等の相違を考慮して、民間企業だけを会員とする組合を認可することも一つの選択肢として検討されよう。また、中国の為替変動に留意し、自国の為替政策に係わる中長期的シナリオを考慮しておく必要もあろう。

#### 先進国間の技術者派遣・交流・研修プログラムの活発化

陶磁器はヴェトナム数百年の伝統文化であり従事者も多いが、近年の戦争による技術伝承の中断、熟練技術者の高齢化等の問題を抱えている。また国際的輸出競争の激化に直面し、速やかな技術力の向上が重要であり、高い技術力を有する先進国間の技術交流の一層の活発化が有効となる。長期的な高付加価値製品の製造技術の修得を第一目標とするが、短期的には基礎的製造技術の徹底及び設備購入費用の節減のため必要設備についてヴェトナム事業者が独自に設計・製造できるよう機械生産・保守に係わる技術移転にも配慮すべきである。

#### 公共事業調達先における中小企業枠の設定

中小事業者の国内市場開拓支援策として、文化遺跡内の陶磁器復旧等の公共事業発注において民間中小企業枠を設定することによって、その事業機会を拡大することが期待される。

#### 農村地域住民・国営企業従業員の雇用実績に対する減税・補助金制度

陶磁器産業は農村地域に立地し、農村住民に貴重な現金収入の機会を与える。農村地域住民の雇用実績に応じた減税・補助金支給制度の実施によって、同産業のさらなる発展と農村地域の雇用問題の改善が図られる。また同様の支援制度を国営企業従業員の雇用にも適用することによって、国営企業改革の重要ファクターである余剰人員問題の改善に資することができる。

このような新制度の導入に当たっては、可能な限りシンプルなシステムとし、煩雑な行政手続き・多様な解釈による遅滞・不公平等が生じる余地を無くすことが重要である。

### 4 - 3 - 3 . 木工・手工芸産業

#### ( 1 ) 中小企業の位置付け

産業構造は陶磁器産業に類似している。小規模な民間企業が生産の大半を占め、国営企業は主として貿易商社を営む。但し、ゴム・松の木等を使用した日用家具製品は機械加工主体の資本集約産業であるため、資金調達力のある国営企業が主体になっている。

台湾・韓国・ヨーロッパ諸国等への輸出割合が高く、国の主要な輸出産業を形成している。木・竹・籐・藺草・菅・漆等国の特産植物を有効活用し、それにヴィエトナム人特有の手先の器用さ、低廉な農村人件費を加えて国際競争力を有する。陶磁器産業以上にヴィエトナム全土の農村地域に広く分布し、農村住民の雇用維持・所得増加に貢献している。

#### ( 木製高級家具 )

木製高級家具工場はハノイ郊外のドンキー村に集積している。台湾・ヨーロッパ諸国への輸出割合が高く、農村雇用者が多い。企業は紫檀等の輸入高級材を使用して最初と最後の工程を行い、中間工程の大部分を多数の周辺農家へ委託加工に出している。高級材は 1995 年から国内伐採・原木輸出が原則禁止され、輸入に頼っている。当産業に国営企業は少ないが、微妙な品質管理を要するこれらの仕事は国営企業ではうまく遂行できないとの発言が各社で聞かれた。

伝統高級家具製品産業の国営企業との競争力の比較は以下のとおり。

表 4-9 高級家具製品産業の民間企業、国営企業の競争力の比較

企業形態	競争力の特徴
民間企業	高品質、低コスト、木目細かな生産管理能力
国営企業	豊富な資金調達力、輸出品の優先的・多量割り当てを享受

( 出所 ) JICA 調査団

輸出割当て制度の対象とされる輸出製品及び輸出税は次のとおり。

表 4-10 輸出割当て制度及び輸出税

輸出製品種類	輸出割当て制度	輸出税
国内木材使用輸出品	適用	0%(但し、工業用板材は 10%)
輸入木材使用輸出品	適用無し	最大 20%

( 出所 ) JICA 調査団

#### ( 木製日用家具 )

木製日用家具は伐採可能なゴム、松の木を主要原料として生産し、殆どを台湾・ヨーロ

ツパ諸国へ輸出している。日用家具製品は資本集約的な機械加工産業なので機械購入資金調達力のある国営企業が主体になっている。つまり同じ木工家具産業の中でも、主に民間企業が担う高級家具産業との間で、ある程度、業態による棲み分けがなされている。

#### (手工芸製品)

手工芸製品はヴィエトナム全土に自生する竹・籐・菅・イグサ・漆等を原料として、殆ど機械を使用せず、農家の手内職に依存して、椅子・テーブル・バッグ・笠・食器・美術工芸品等を生産する極めて労働集約的な産業であり、大部分が輸出へ回され外貨獲得への貢献も大きい。

農村雇用を支える社会的意義は極めて大きい。ある社長は高齢のため農村の 1 工場を閉鎖しようとしたところ、周辺の下請け農家から強い懇請を受け、気を取り直し、継続、さらに拡大した。その用地は周辺農家から無償で提供を受けた。

#### (2) 事業の現状と課題、政府に対する要望

木工・手工芸企業の現地調査に基づいて、同産業の平均的な企業像を以下に示す。

#### 経営のポイント

手工芸製品は手作業主体で、必要設備投資は小さく、出来高払いであるため資金繰りに余裕がある企業が多い。木製高級家具の場合は若干の切削機械及び木材乾燥室が必要になり、木製日用家具工場ではかなりの設備投資が必要とされる。

外国顧客の獲得が経営のポイントだが、一般にマーケティング能力・デザイン開発力が不足している。

#### 生産・技術

##### (木製高級家具)

原生木は国内資源保護のため、原則伐採禁止されているが(輸出用美術工芸品製作目的を除く)、その代わりに、輸入が奨励されており、1998 年初めから輸入割当制が廃止され輸入税も 0%。紫檀・黒檀はラオス・ミャンマーから輸入し、白檀は国内調達分の在庫を豊富に有しさらにラオスからも輸入可能(カンボジアは原木輸出を禁止した。他国も厳しくなる傾向にある)。輸入契約は 5 年と長期だが、5 年以後も調達できるかは不明である。フランスからも乾燥済み加工オーク材を輸入。

輸出品は全て受注生産で、顧客から木の種類・デザインを細かく指定される。5 年前までは納品後反りが出てクレームを受けたが、今は良く乾燥させているので問題ない。基本的に受注量より多く作って良品を輸出し、余ったものを国内向け在庫としている。その結果仕損率 0%の認識。単発的ではあるが日本へも輸出し、品質には自信を持っている。

工場用地・店舗は国営企業からリースしているが高い(1万㎡、賃料 1,600 万ドン/月)。現在工場用地の正式使用権 (Red Book) を申請中だが、もう足掛け 10 年苦労しており、最近漸く目処がついてきた(土地使用権の取得は、銀行借入れの担保として必要)。一方、国営企業は広大な土地・インフラを自由に取得でき、銀行からの必要資金の調達も容易で、金利も友人借入れ金利より安い。

(手工芸製品)

主に外国人顧客を市内のショールームに案内して商談を行い、生産を郊外の自社工場で行う企業が多い。自社生産の他、周辺農家に加工委託を発注している。一般に工場は狭く、湿度高く、品質劣化が早いので竹・籐等の材料在庫を多く保有することはできない。

切断機・研磨機・旋盤機等簡易な機械設備を使用し、他には染料調合用の井戸を保有している。

ある企業の市内工場用地 1,000m<sup>2</sup> の土地所有権(Red Book)価格は 40 億ドンと高価。土地所有権入手のためには同時に建物の購入も必要で、とても購入できない状況にある。一方で国営企業は広大な余剰土地を抱えている。

竹・籐加工製品の場合、業界全体が価格の安さを売り物にしており、品質は高くない。品質は材料の優劣にも大きく左右されるが、これが分かる顧客は少ない。日本にも輸出したいが、現状では日本の要求品質水準を目指すのは無理だし、目指しても販売量を確保しない限り赤字になる可能性が高いとの見解である。

#### 販売・マーケティング

観光客や口コミによる外国人顧客が訪問してくれる(主に台湾人)。パンフレットを空港・ホテル・通関へ配布している。国内向けには、たまに、新聞広告を出す。能動的な輸出市場開拓はしていない。またそのやり方もわからない。

原料調達価格・製品価格とも変動が大きく、人によっても変わる。同じ椅子を US\$2 で売ったり、US\$8 で売ったりしている。これでは顧客の信頼を得られない。

国営企業は輸出顧客を握っているが、生産管理の拙劣さのため自社生産がコスト高となるため、製品を民間企業から調達して輸出するケースが多い。しかしその輸出市場情報を教えてはくれない。しかも政府の輸出クォータはそのような商社的な国営企業に多く割当てられている。

#### 雇用

従業員は殆どが農家出身で、契約期間は 1 年・3 年・長期の 3 種類で、総原価に占める人件費割合は約 50% である。公立の 3 年制の木材加工専門学校はあるが、そこではごく一般的な教育が行われており、実務では使いものにならないのが現状である。

人事評価制度を有し、通常 1 か月分の賞与を実績に応じて 2 か月分支給している。従業員の平均給与は 50~60 万ドン/月だが、技術統括者(工科大学卒。32 歳)は月給 400 万ドン(約 US\$286)と優遇されており、一般に日本以上に能力評価による従業員間の給与格差は大きい。

別の企業では、地方の高校生を研修生として受け入れて竹加工技術の無料研修を行い、その中から優秀な子供を選んで自社に本採用している。自社で採用しなかった子供達の多くも現在各々独立開業している。漆・竹・籐加工技術を教える研修センターはヴィエトナムにはまだない。

従業員の半数は本社工場寮に泊まり込み勤務をしている。

## 資金・財務

1995年に台湾の中小企業支援基金からUS\$20万借りて完済した(期間2年。金利4%/年。台湾製機械の購入が条件。工商銀行経由。同プログラムでは、全体の約半数が不良債権化した)。

輸出外貨は銀行で80%強制的に売却させられ、20%は輸入用に引き出せる(その場合、輸入契約書・B/L・インボイス・原産地証明等の書類の提出が必要)。

親類・友人借入60億ドン(金利1%/月)は、工場建設資金で期間1年だが、金利だけ支払い、元本は期限延長している。

輸出はL/Cベースだが、銀行は現在民間企業に対してL/C担保融資業務を取り扱わない。一方、国営企業はL/C担保融資資金を受け、その材料調達・加工賃支払いに充てることができる。

税務調査は少し改善されてきたが、国営企業に比べてかなり厳しい。同じ取り引きに対して国営企業と民間企業では税務解釈が全く異なる。例えば、広告宣伝費や製品クレームに対する補修費用を領収書を見せても認めてくれない。また、欠損金の繰り越し控除も国営企業は認められるが、民間企業には認められない。竹・籐等の原材料調達先である農家への支払いは公給領収書を得られず(財務省指定インボイス。農家は会社登録できず、従って公給領収書用紙が税務署から交付されないため)、その結果税務署に加工賃等の支払い費用を否認される。その上農家へ支払ったVATの控除も否認され、しかもその取り扱いが税務署員によって異なる。

## 経営課題

安定的な外国顧客の開拓に必要なマーケティング能力が不足していることが最大の問題である。その他、熟練技能者の確保・養成、外国企業との資本・技術提携が重要である。また小規模企業が多く、一般に企業会計の採用ならびに会計帳簿・ビジネスプランの作成・利用が遅れている。

月間売上高1千万ドン以下なら、会計帳簿を備えなくても毎月百万ドンの納税で済む。ある企業は、この規定を利用して申告売上高を低く抑えている。正規の納税を行うと利益がなくなり、企業存続不可能に陥るのでやむを得ない。以前は税務署員を接待していたが、最近では現金を渡している。税務署員は毎月来るが、この対応が一番頭が痛い。

細かい手作業をしているにも拘わらず、電灯は小さく暗く、また冷房もなく、作業環境は劣悪で、健康上も良くないと思われる。

## 政府への要望

政府への要望は以下の通りである。

外国ODA長期ソフトローンの民間企業枠の設置。外国ODAローン完済企業向け優遇融資制度。外国企業との資本・技術提携。法人税率の製造企業優遇制度。高級木の植林事業・長期調達計画策定・遂行。民間企業に対する国営企業の余剰土地の低廉貸与。国営企業による優秀民間企業への投資・J/V設立。品質認証制度の確立。技術研修所設立補助金制度。

ある経営者は、自身がかつて国営企業に勤務していた経験から、国営企業の赤字はその経営陣の汚職に依るところが大きいと話した。彼らはそれによって国営企業の評価を下げ、

その民営化株式を安く購入し、その売却によって二重に利益を得ることができるとの見解が述べられた。

### (3) 中小企業振興のための政策課題

#### 1) 発展戦略

木工・手工芸産業は農村地域の伝統工芸産業であり、従事する農民の裾野が広く、地域・貧富格差の縮小、都市問題の緩和等社会的意義も大きい。それだけに、従来、家内工業的に行われ、外国人観光客相手の待ちの営業が主体であった。

ヴィエトナム特産植物材料、伝統技術及び極めて豊富な低廉労働力を利用した国際競争力を有する産業である。今後は本格的に輸出市場を開拓し、同時に海外顧客のニーズに即応した高付加価値商品化を追求すべきである。

その前提として、この高付加価値化を支える基礎技術及びデザイン開発力の徹底的な育成が必須となる。

#### 2) 政策課題

##### 海外市場開拓のための越僑ネットワークの構築

市場調査・営業開拓の尖兵として、優秀な技能者を積極的に海外派遣するとともに、米国・欧州に多数居住する越僑との連携を密にし、強固な営業ネットワークを構築すべきである。このネットワーク構築には各国駐在ヴィエトナム大・公使館も全面的な支援協力を行うことが望まれる。

##### 海外有名ブランドメーカーとの業務提携

新製品開発の一手法として、海外有名ブランドメーカーとのタイアップ商品の開発が考えられる。この業務提携によって、ヨーロッパ等先進国の洗練されたデザイン動向を取り入れた独自商品の開発に努めるべきである。即ち、まず第一段階として、海外有名ブランドメーカーの委託加工を請け負い、第二段階ではライセンス生産に入り、さらに最終段階では、それまでの提携業務によって養われた技術力・デザイン力を生かしたオリジナル商品の生産を目指すことが考えられる(ヴィエトナムブランドの確立)。これらの各段階を通じて徐々に収益基盤の確立も図られるであろう。

##### 農村小規模伝統工芸学校群の展開、雇用企業に対する技術研修補助金の支給

マーケティングを支える技術力の裏付けがなければならない。政府による支援を中心として、農村住民が容易に通える小規模な伝統工芸学校を多数設置する。木・竹・籐・藺草・菅・漆・刺繍等大きな機械設備を必要とせずしかも各地域の特徴を生かした業種に重点を置き、近在の技能熟練者による実践的教育を行う。また全国统一技能資格制度を創設して学習者の励みとするとともに技術水準の向上、優秀技能者への資格賦与を図る。一方、主要都市にそれらの農村工芸学校群の本部を設置して、海外の最新デザイン・市場情報等の収集・配信、各地域ニーズに応じた熟練技能者の講師派遣・交流、資格試験の統括業務を行うことが有効。なおカリキュラムの中には企業会計・ビジネスプラン・税制等の基礎的な経営管理ツールの教育も含めるべきであろう。



これらのシステム構築のポイントは、常に生産事業者の意見・参加を求め、指導内容を実践的なものとする、それにふさわしい優秀な講師陣を多数揃えること、及び特にカリキュラムの履修・資格取得を現実の雇用機会に直結させることである。

また、木材加工技術等の工芸技術を教育する公立専門学校は高卒後 3 年制だが、企業の実技にはさして役立たない。むしろ高卒生を直ぐ企業が受け入れ、例えば入社 1 年間の給与を実技教育費として政府から企業に支給する方法が検討される。これによって若年者の雇用促進及び技術向上が図られる。

#### 国営企業保有遊休土地の民間企業に対する低廉貸与、輸出クォータの生産企業優先割り当て、その他輸出金融・税務問題に係わる国営企業との公平な取り扱いの推進

国営企業保有の遊休土地は低廉リース料にて積極的に民間企業へ貸し出すことによって、民間企業の支援とともに国有財産の有効利用をも促す。

国内木材を使用した木製高級家具製品は輸出クォータ対象品目となる。クォータの割り当ては輸出実績等であるが、商社業務を中心とする国営企業の輸出金額が大きいため結果的に国営企業が優遇されることになる。個々の中小企業は規模は小さいが生産企業であることから雇用吸収力は大きく、社会貢献度は高い。その一方工場用地取得、設備導入、資金手当て、技術指導・育成等商社にはない経営努力が要求される。従って、輸出クォータの割り当てに関して何らかの基準により生産者優先の政策措置を採用することによって、その輸出機会を拡大すべきである。

国営企業に認められている L/C 担保融資を民間企業にも認めるべきである(少なくともコルレス銀行経由の L/C について、船積後 L/C 買い取りのみならず船積前 L/C 担保融資又は政府保証を含む)。これは国の輸出振興政策にも貢献する。

税務行政に関しても国営企業との不平等な取り扱いを廃止し、同時に全国税務職員に対する税務解釈・取り扱い手続き等の統一的研修、綱紀粛正研修の徹底が必要である。なお、民間企業サイドの租税回避行為が矯正されるべきであることは言うまでもない。

#### 政府による森林管理保全事業の推進

国際的な資源保護要請の高まりとともに、近い将来輸入材を含め適切な森林保全・管理がなされている森林から出された木材使用製品以外の輸出が不可能になる恐れがある。即ち輸出に際して、天然資源保全の国際組織(森林管理協議会 Forest Stewardship Council 略称 FSC)による適正管理森林からの伐採木材使用証明書の添付が義務づけられる方向にある。森林の管理保全事業は政府主導の調査・研究・マスタープランの下で計画的に行うべきものであり、自国の木工・手工芸産業保護のためにも政府による速やかな推進・実行が必要とされる。

#### 4 - 3 - 4 . プラスチック産業

##### ( 1 ) 中小企業の位置付け

その他の重点サブセクター 4 産業中最も資本集約型の産業である。ヴェトナムのプラスチックの生産拠点は、ホーチミン周辺 80%、ハノイ周辺 15%、中部 5%。プラスチック

の生産規模 400 万トン（1996 年）、1998 年の国民 1 人当たり年間消費量は 3.6kg だが、これはタイ 23kg、マレーシア 31kg、インドネシアの 10kg と比較してもかなり低い水準にある。これは逆に考えると、事業機会に富んだ若い産業であることを示すものでもあり、ヴェトナムのプラスチック産業は、現在年率 25~30%の伸びを記録している有望産業である。従業員の給与水準も 4 産業中最高である。そのため参入企業も多く、国内市場競争も激化しつつある。そのうち、国営企業は多く PVC パイプ・シート、建設部材等装置産業型大口生産に従事している。

民間企業は主に資金不足の問題から、中古機械・金型を用いた簡単な機械・電気・家電部品、家庭用雑貨等小ロット生産を手がけ、国内生産金額の 30~40%を占めている。この民間企業の製品分野では競争激化に伴って技術力の進歩も加速し、数年前まで国内市場を席巻していたタイ等の外国製品は現在殆ど駆逐されている。

技術力の向上に伴って徐々に輸出もできるようになってきた。但し、国際水準から見た技術力・品質レベルはまだ低く、現在の輸出も低コストを生かした家庭用品・包装用品（日用雑貨・レインコート・買い物袋等）に限られている。

原材料は、ほぼ完全に輸入に依存している。品種は 95%が汎用熱可塑性樹脂（PVC、LDPE、HDPE、PP）で占められおり、その結果現在のプラスチック製品は、耐熱温度が低く（熱変形温度 90 以下）、強度の弱いもの（引張り強度 400kg/cm<sup>2</sup> 以下）が中心になっている。

プラスチック製品の生産に用いられている押出成形機・射出成形機は老朽化し、生産効率・品質安定性が低く、検査測定機器の普及も低いため品質管理も不十分で、いわば家内工業による量産が行われている状況にある。

プラスチック産業の中核技術である金型製作ができる企業は全国で 50 社程度存在すると推定されるが、そのうち、タイ、マレーシア等アセアン近隣諸国の上位企業に匹敵する技術力を有するのは 2 社のみ。その他の企業の技術水準はかなり低い。プラスチック成形企業は金型の大半をアジア諸国からの輸入に依存しており、金型の修理技術も低く、適切なトラブル対策が取られていないケースが多い。

## (2) 事業の現状と課題、政府に対する要望

プラスチック企業の現地調査に基づいて、同産業の平均的な企業像を以下に示す。

### 経営のポイント

家庭用日用雑貨マーケットの拡大により、売り手市場が続いている。一方、市場参入者も多く、価格競争が激化している。新製品開発力とそれを支える技術力が経営のポイント。美術工芸品と異なり、実用品なので品質の良否が販売に直結する。従って優秀な機械設備の導入が重要となり、人材も量より質の充実がポイントとなる。

利益確保の切り札として、今後は輸出拡大がテーマとなってくる。

技術面では金型生産力の有無が分岐点となるが、ベトナムにおいてまだその数は少ない。

### 生産・技術

原料ペレットは全て、タイ、韓国、米国等から輸入し、主に PP、HDPE 製の椅子その他日用家庭雑貨を生産している。金型は台湾からの輸入品が中心だったが、高価（US\$10 万）であり、最近ではベトナム製に切り替えつつあり（US\$4 万）、コスト的にも改善されてきている。

ある企業は、政府の指導で工場を郊外へ移転し、日本製の成形機 5 台を導入した（450 トン \* 2 台、650 トン \* 3 台）。その各 1 台当たり 1 人の作業員がついているだけの省力型生産ラインを形成している。金型、機械の修理は必要の都度購入メーカーの現地サービス拠点に依頼し、これによってコスト削減を図っている。しかしこれでは自社技術の育成ができず、長期的な発展力は疑問である。

### 販売・マーケティング

毎年雨期（3 月～8 月）は受注が減り、乾期（9 月～2 月）特に年末年始にかけて売り上げが伸び、雨期の約 20% 増になる。全国 200 社の販売代理店（独立系民間企業）からマーケット情報を得て主に社長が製品デザインを行っている。基本的に見込み生産であるが、在庫は殆ど生じていない。

オーストラリア、米国、日本への輸出を開始している。これらの国はタイ、中国、台湾、香港からベトナムへ輸入先を転換しつつある。価格は椅子が USD2/脚、小型の食品容器 US\$0.25/個、日本向け冷蔵庫用容器 US\$0.5/個程度だが、国内向けより利益率が高い。従って、今後は輸出顧客開拓に注力したい。

政府認可を受けた同業組合はあるが（ベトナムプラスチック生産協会、VPMA）、会員の足並みが揃わず、活動は鈍い。マーケティング、技術研修、品質基準の策定等やるべきことは、数多くあるはずだが、競争意識の方が優って、現在は殆ど機能していない。政府からの補助はなく、活動資金も不足しているとの不満もあった。

### 雇用

従業員 150 名の平均給与は 85 万ドン/月であり、調査したその他の重点サブセクター 4 業種の中では最も高い。だが、能力主義を徹底しており、29 歳の生産責任者には 400 万ドン/

月が支払われている。

日本の ODA 研修プログラム(AOTS)で社員 3 名が 1 ヶ月半、日本における経営管理及び工場見学の研修に参加したが非常に有益だった。

#### 資金・財務

成形機、金型等必要機械・工具が高価であり、しかも労働力による業務の代替余地が小さいため一般に借入金残高が大きく、資金繰りは厳しい。しかし民間企業であっても一部の有力ブランド企業に対しては、銀行も機械担保を認めて、積極的に融資に応じるようになってきている（月利 1.15%、期間 6 か月）。

#### 経営課題

製品生産の中核ツールである金型の製造技術が周辺諸国に比して遅れている。製品が日用家庭雑貨であるため特許による保護が事実上存在しない。新製品を開発しても間もなく他社に類似品を生産され、価格が下がってしまう。場合によっては殆ど材料コストと同一の価格で販売せざるを得ないこともある。

見学した 14,000 m<sup>2</sup>の新工場は明るく清潔で、日本の工場と比べても遜色なく、作業環境も申し分ない。但し、業界の激しい価格競争の中で、過大投資の懸念も感じた。

全産業に共通していることだが、椅子に掛けず、直接地面に座って作業する工場従業員が多い。

#### 政府への要望

政府への要望は以下の点があげられる。

周辺諸国以上の外国直接投資誘致策の採用・技術交流。成形機・金型の輸入促進のための低利融資、設備近代化減税。先進各国の中古射出成形機等の政府買上げ低廉払下げ制度。

大型ゴミ箱(30 トン)等の政府機関への納入品ですら、類似品が入り込んでくる。品質維持の問題もあり、せめて公共事業用製品は 2 年間程度は単独発注として欲しい。

ODA 融資の割り当ては、現在、国営企業へ優先的であるので、今後は、民間企業枠を増加して欲しい。

### ( 3 ) 中小企業振興のための政策課題

#### 1) 発展戦略

ヴェトナム経済の発展に伴ってプラスチック産業は急速に拡大してきている。しかしプラスチック製品生産の中核ツールである金型の製造技術は、外国直接投資による技術導入が周辺諸国に比べて遅れたため、ASEAN 諸国内でもかなり劣後している。ヴェトナムのプラスチック産業は現在、激しい販売競争の中でこの金型技術の育成を十分に行うことができていない。これでは、中長期的に売上高は伸びても利益が伴わない。特に AFTA 実施後の本格的な国際競争に打ち勝ち、長期的な繁栄を継続していくことは困難である。

金型技術の確立には多くの時間とコストを要し、促成できるものではない。また工場現場で試行錯誤を繰り返す地道な努力が必要であり、エンジニアから敬遠される傾向もある。しかし、プラスチック製品の基本技術である重要性を再度認識し、国の基本政策として長

期的金型国産化技術育成プログラムを強力に推進すべきである。

さらに家電・電子、二輪車・自動車等工業用プラスチック産業の育成に向けて、外資導入をより一層促進することによって中小裾野企業群を育成することが不可欠である。

## 2) 政策課題

### 中古機械・金型の輸入促進、政府買い上げ低廉払い下げ制度の導入

中古設備により加工ノウハウを修得させることが戦略的に重要なプロセスである。中小企業が成形機・金型などの中古設備を輸入する場合、税制面での優遇措置を講じ、基礎的な加工技術の修得を支援する。また政府による買い上げ、中小企業への低廉払い下げ/貸し付け制度を導入する。

### 拠点都市における公設工業試験場の建設

工業振興拠点都市に公設工業試験場を建設し、以下の機能を整備する。

- ・プラスチック成形品の成績試験サービス
- ・プラスチック成形加工の技術相談サービス
- ・プラスチック成形金型の設計・製作・メンテナンス技術相談サービス
- ・機械設備の有償使用サービス（時間レンタル）
- ・実務研修、セミナーの実施
- ・中小企業向け技術情報の提供

### 先進国技術専門家による技術研修開催

VPMA 等の同業組合を受入母体とした技術研修を開催する。技術テーマとしては 以下の事項が例として挙げられる。

- ・プラスチック材料技術
- ・金型の設計技術
- ・金型の機械加工技術
- ・金型のメンテナンス技術
- ・プラスチック成形技術
- ・金型・成形におけるトラブル対策

### 国営企業保有技術の公開・低廉販売市場の創設

プラスチック産業の国営企業と中小企業間の技術ギャップは大きい。外資も殆どが規模が大きく、技術力のある国営企業との提携へ向かい、その技術力格差はむしろ拡大する方向にある。長期的な中小企業振興のため、公開の流通市場を設立し、国営企業の保有技術を低廉な価格で販売することによって中小企業の技術力向上を促進し、プラスチック産業全体の活性化を図るべきである。