

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**

**要約**

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

JR

99 - 219

## 〔目次〕

### 1．調査の目的と範囲

1 - 1．調査の目的.....	1
1 - 2．調査の範囲.....	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.....	3
2 - 2．企業改革の動向.....	5
2 - 3．中小企業振興政策の動向.....	8

### 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.....	10
3 - 2．市場経済化に向けての企業経営の環境改革.....	14
3 - 2 - 1．民間セクタ - 振興問題としての LPF(Level Playing Field)問題...14	
3 - 2 - 2．行政及び行政続きの改革への取り組み.....	16
3 - 2 - 3．外資による直接投資の環境.....	17
3 - 2 - 4．税制の改革.....	20
3 - 3．中小企業振興に関連する政策課題.....	22

### 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.....	25
4 - 2．中小企業振興の目標.....	28
4 - 3．中小企業振興の施策体系.....	32
4 - 4．中小企業振興計画.....	37
4 - 5．基本的施策.....	40
4 - 5 - 1．中小企業振興の法律的环境整備.....	40
4 - 5 - 2．振興組織の構造と運用.....	43
4 - 6．個別施策.....	48
4 - 6 - 1．金融制度.....	48
4 - 6 - 2．信用保証.....	50
4 - 6 - 3．工業用地確保.....	53
4 - 6 - 4．輸出振興.....	55
4 - 6 - 5．技術・SI 振興.....	57
4 - 6 - 6．人材育成・経営高度化支援.....	59

### 5．個別産業中小企業振興課題と政策

5 - 1．機械・部品産業.....	62
5 - 2．電気・電子産業.....	65
5 - 3．縫製産業.....	69
5 - 4．その他重点サブセクター.....	72

< 表目次 >

表 2-1	資本規模別企業数（1995 年時点）	3
表 2-2	従業員規模別企業数（1995）	3
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））	4
表 2-4	各産業セクターの GDP 構成比（1995-1998）	5
表 2-5	製造業における各経済セクターの GDP 構成比（1996-1998）	5
表 2-6	国営と非国営の工業企業数	6
表 2-7	国営企業と非国営企業の生産構成比（%）	7
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	7
表 2-9	企業別 GDP 成長率	7
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）	11
表 3-2	ヴェトナムの中小企業の産業別工程別の現状	13
表 3-3	日本企業による長期的に有望な投資先国の判断	18
表 3-4	アジア主要都市の投資関連コスト比較	18
表 3-5	税収の税別構成の推移（1991～1998 年）	20
表 4-1	中小企業振興の段階的目標	29
表 4-2	企業経営改革を取り巻く政策課題	31
表 4-3	中小企業政策の対象	34
表 4-4	中小企業振興に向けた重点支援策	35
表 4-5	輸出振興の支援策とスケジュール	55
表 4-6	人材育成・経営能力高度化支援施策	61
表 5-1	機械・部品産業における中小企業の支援策	65
表 5-2	中小縫製企業に対する実行計画案	71
表 5-3	その他重点サブセクターの産業特性分類	72

## < 図目次 >

図 4-1	ベトナムにおける中小企業振興政策の体系.....	33
図 4-2	中小企業振興計画.....	38
図 4-3	中小企業振興体制（2002 年以降）.....	44
図 4-4	中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係（中長期）.....	45
図 4-5	ワンストップ・アドバイザー・デスクの概要.....	47
図 4-6	中小企業工業団地整備プログラムの体系.....	54
図 4-7	輸出振興ネットワーク.....	56
図 4-8	SI 技術支援センターの機能と他機関との連携.....	58
図 4-9	SI 取引振興センターの機能と他機関との連携.....	58
図 5-1	ヴェトナムの電気・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.....	67

## 【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)

## 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、ヴィエトナム国政府は 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 (含合併)	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(含合併)	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、極めて低い水準にある。

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

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、国营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
国营	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、その中で本調査に係る企業改革に関し、推進状況と課題を以下に掲げる。

第一に、1987年以降、国营企業の独立採算化と国营企業への補助金の明示的廃止が実施された。但し、国营企業が一時的に赤字になる場合は、政府や国营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、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、国营企業の利権は、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ーサプ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、ヴェトナムの産業は、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、ヴェ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)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。この結果、外資系企業に対してもヴェ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市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 ホーチミン市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)ホーチミン市統計局

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年以降のヴェ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

ヴェトナムにおいて、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)がサポーター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、この間ヴェ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ク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5億トン未満、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、ヴェトナム政府は、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)中にも明示的に示された。

ヴェトナムでは、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、ヴェトナムでは、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。

ヴェ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、ヴェ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、国营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、国营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) 国营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 ヴィエ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。

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 を通してきた。</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

ヴェ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、現在のヴェ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、ヴェ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・品質管理能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。

- ・ 合併企業・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)
- ・ 合併会社設立の場合、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、及び合併企業の場合 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

合併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、合併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	インド	41	インド	40
3位	インド	25	米国	31	インド	33	インド	36	タイ	32
4位	インドネシア	20	インド	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	インド	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、ヴェ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)	バタム島 (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 (m <sup>2</sup> /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、ヴィエ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。かつ現状でのヴィエ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、ヴィエ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。ヴィエ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、ヴィエ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。一方でヴィエトナムの製造業は、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
	合併企業からの税収	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実行されるため、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・SI 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ければならない。

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

(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。ヴェ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関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「サポーター産業振興」

#### 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、

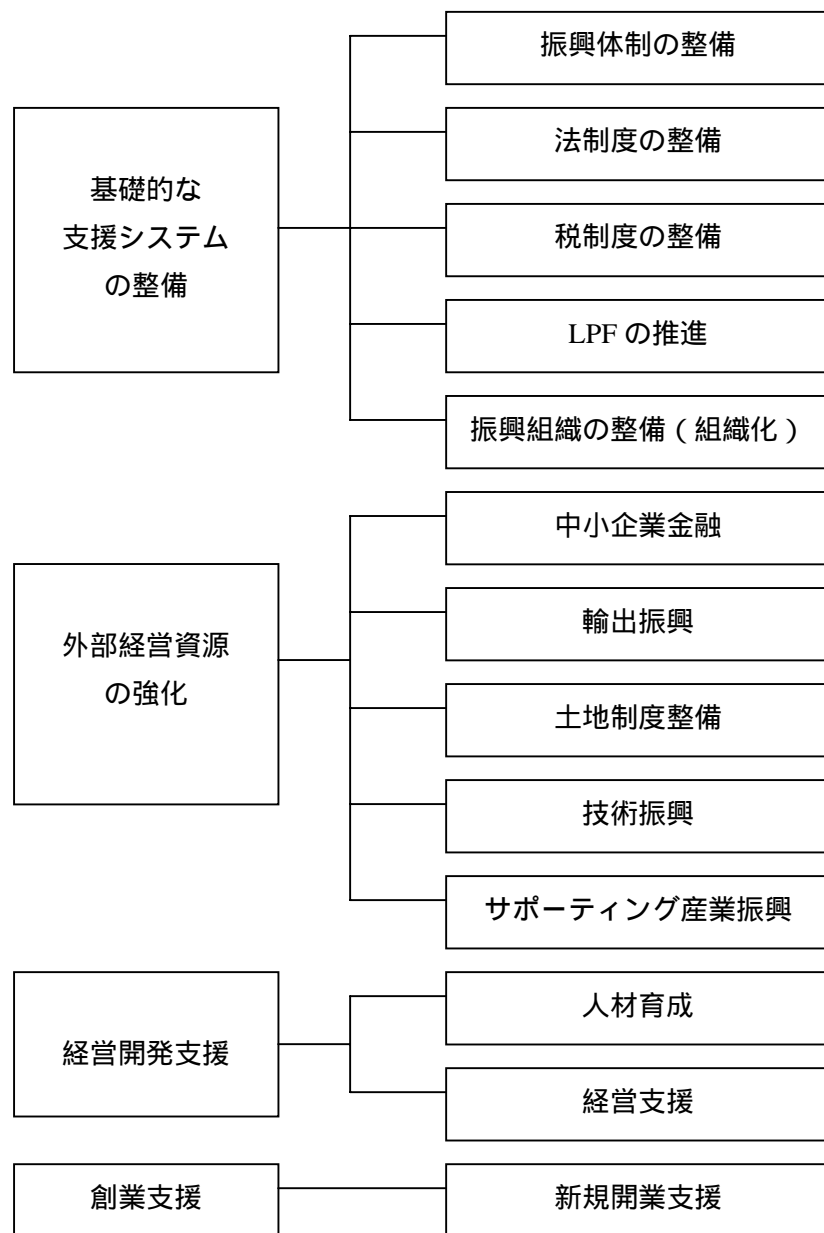
以下の2つの支援策を講じる必要がある。

- 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>
	サポーターティング産業振興	<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。

個別の施策の概要は 4-5 節以降に示すが、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 → 主要省ハノイ・ホーチミンシティの区へ 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 → 事業開始 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 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							企業・取引先・市場 DB 作成 ライブラリー機能充実 公的輸出信用 検査機能強化 生産性改善技術・(顧客要求水準へ)品質・納期	情報分析・発信強化 運転+設備資金 中小企業金融公庫 国際支援競争強化(対 ASEAN) 製品開発技術	コンサルテーション機能強化 開発資金ヘシフト	(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							国営企業の既存情報 海外 各種情報の分析 (国内にある 海外機関より) QC 研修 TQM ・ISO 関連 設計 FS/詳細設計 3ヶ所程度 (↑カ所に複数の分野特化施設も検討) 10ヶ所程度(地方中核都市)	独自情報の収集・分析 開発 20ヶ所へ	国営企業の既存情報 海外 情報収集 各種情報の分析加工 (国内にある 海外機関より) FS/詳細設計 3ヶ所程度 (ハノイ・ホーチミンシティ) (ダナン) 10ヶ所程度(地方中核都市)	(データの充実・更新) (同左) 独自情報の収集・分析 20ヶ所へ
中小企業関連スタッフの公的 教育・研修 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							2000人 5000人 1000人 2000人 4000人 4000人 試行 発足 適応・拡大	公的センター教育は横這いで継続 企業経営管理研修は民間あるいは長期 一般教育センターへ		

(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。

## 4 - 5 . 基本的施策

### 4 - 5 - 1 . 中小企業振興の法律的环境整備

#### ( 1 ) 中小企業振興に関する法制度の改善

中小企業振興の立場から見て、法制度の一般的な改善方向は、以下のような点に求められる。

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つ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と、時間的余裕を持つこと

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、LPF(Level Playing Field)を実現すること

#### ( 2 ) 新企業法の制定に関して今後必要な事項

2000 年 1 月より施行される、新企業法が中小企業に対して公平かつ魅力ある事業環境を提供するためには、以下に示すような事項に早急に取り組む必要がある。

##### 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。

##### 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。

##### 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が、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、査察の実質的縮小を図るようにす

る必要がある。

#### 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。

#### 自営業者（Household）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、自営業者（Household）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。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、自営業者（Household）からの転換・移行を促進する必要がある。

### （ 3 ） 中小企業基本法の制定

#### 1 ) 中小企業基本法の考え方

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を置いた構成が必要である。ベ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。

#### 2 ) 中小企業基本法の構成案

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 2 つの条件を「又は」で適用すると、実質的にはマルチセクター経済の中で開発が遅れている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。ベ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、または従業員数 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の高度化に取り組もうとする企業で、中小企業特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、個別の政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。

## 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、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

中小企業が、そ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集積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、自営業者（Household）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 のような政府系産業団体および工業会・業界団体の役割についても明記する。

#### 4 - 5 - 2 . 振興組織の構造と運用

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もとづいて、検討をおこなった。

- ・ 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後も、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

- ・ 中央政府に政策官庁としての「中小企業振興庁（仮称）」を設置する。
- ・ 人民委員会に中小企業振興の専門部門を設置する。
- ・ 中期的にはハノイ、ホーチミンシティなどの都市部において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」を設置し、中小企業支援サービスを提供する。
- ・ 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といった形で、中小企業振興体制を整える。

なお、中小企業振興組織の設置にあたっては、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。

以上の基本方針にもとづき、以下の振興組織を設置若しくは機能強化を図る。

##### （1）中央政府における中小企業振興専門部署の設置（2000年設置）

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。この組織は、省庁横断の施策を継続的に実行するため、中小企業振興庁（SME Promotion Agency : SMEPA）として他の省庁から独立させた機関として設置する。

SMEPA 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

などの機能を果たす。

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、民間企業団体の代表者、民間企業の代表者、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。

( 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 ( 2002 年設置 )

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

図 4-3 中小企業振興体制 ( 2002 年以降 )

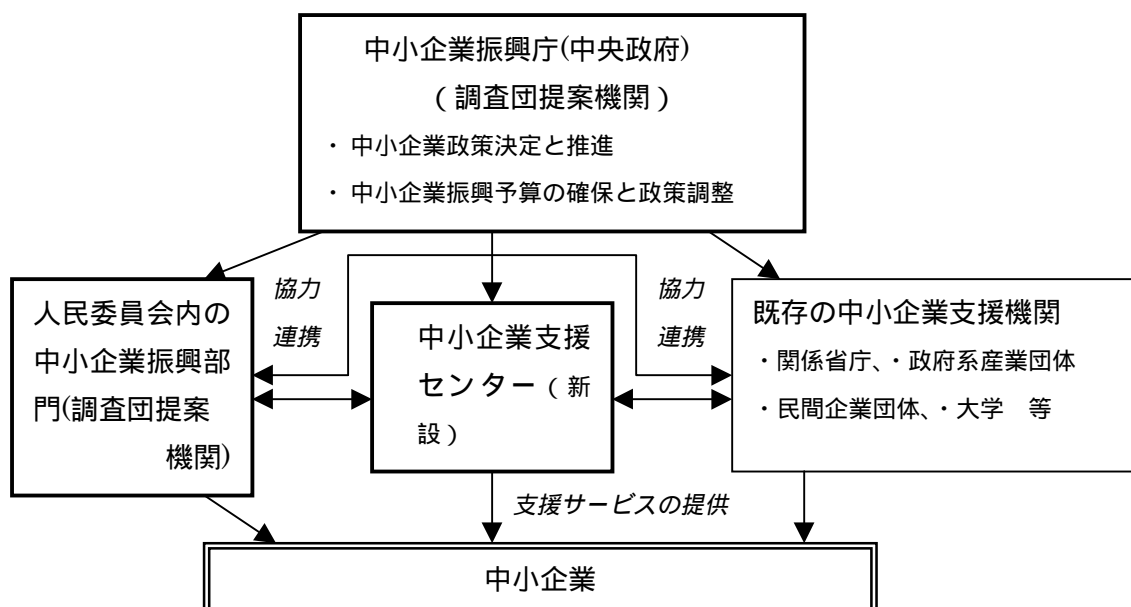
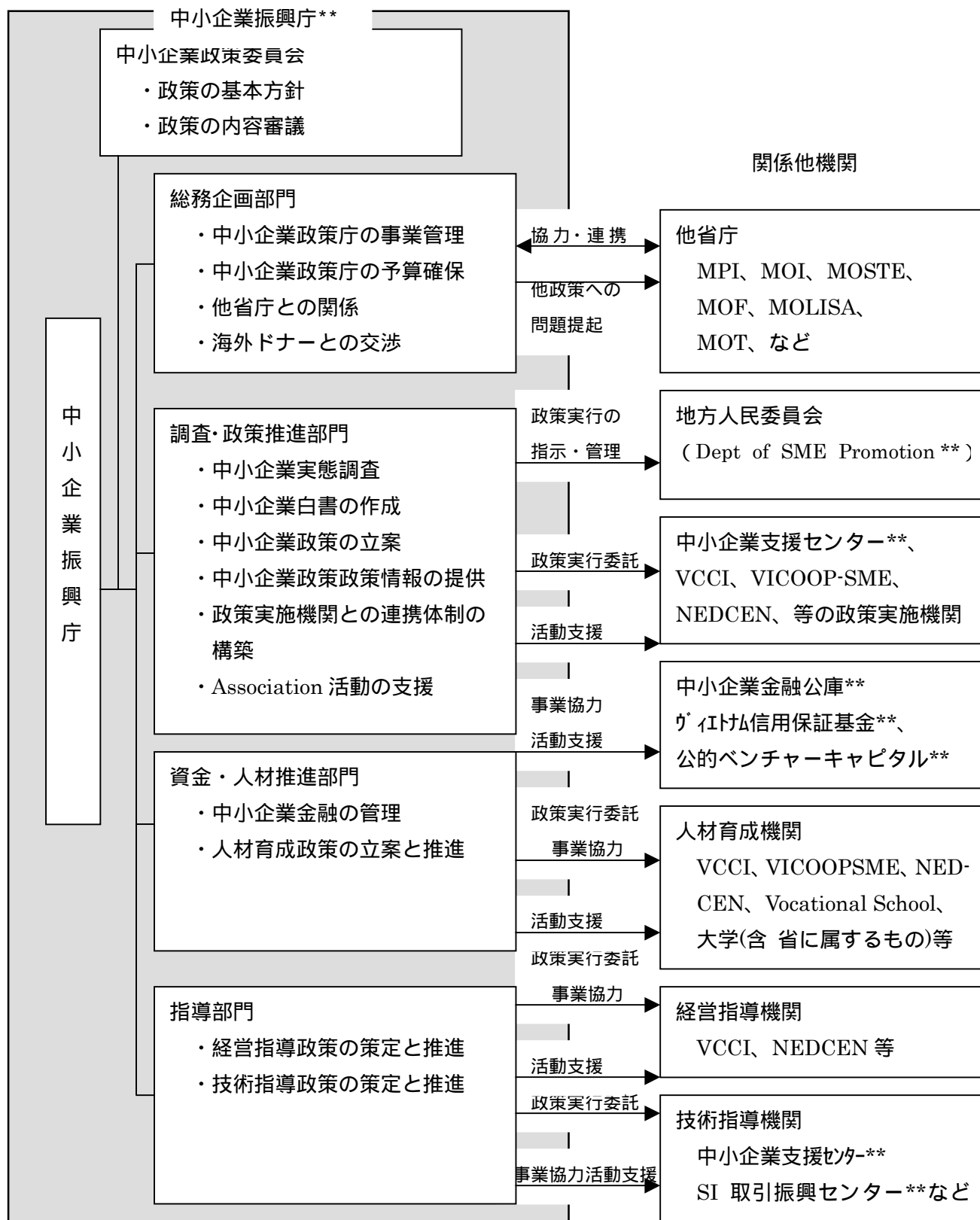


図 4-4 中小企業振興庁(仮称)の役割と関係機関との関係 (中長期)



(出所)JICA 調査団

「注」\*\*は調査団提案機関

- 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、公設試験研究機関 など）

### （３）中小企業支援センターの設置（ハノイ、ホーチミンシティ：2002年設置）

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。

### （４）政府他省庁

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）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。

### （５）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、診断・指導機能の強化を行う。

### （６）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。

### （７）民間経済団体

純粋の民間団体である 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。とくに Association については、

- ・業界の将来発展ビジョンの作成
- ・業界において重要な各種情報の収集・提供
- ・業界共通の問題の解決方策についての検討
- ・下請取引斡旋
- ・政府の政策に対する要望
- ・業界共同での振興プロジェクトの実施

などの事業に取り組むことにより、中小企業振興に大きな効果を与えることが期待される。このため、政府は、業界団体活動を積極的に支援する。活動の資金的支援の一方で、活動内容を充実させるため、現在 ZDH（German Confederation of Small and Skilled Crafts）が展開しているような、業界団体活動振興のための具体的プログラムの拡充も必要とされる。



( 8 ) 大学

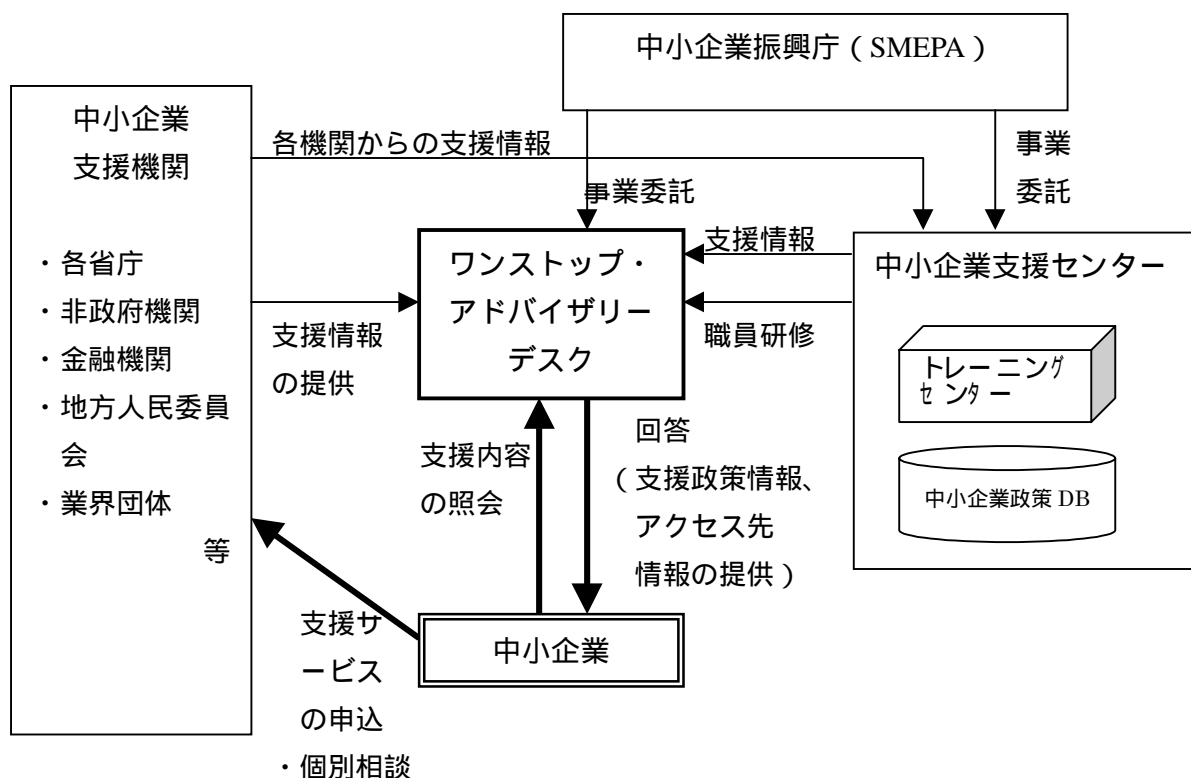
工科大では試験研究機器・設備の老朽化、また経済系大では経営者研修に関するカリキュラムの未整備などの問題が生じているため、大学の機能強化を併せて行う必要がある。

( 9 ) ワンストップ・アドバイザー・デスクの実現

ベ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。

上記機能を実現するワンストップ・アドバイザー・デスクの実施主体は、地域特性を勘案しつつ、人民委員会内の DOSMEP ( Division of SME Promotion )、中小企業支援センターを中心に、VCCI ( SME-PC )、VICOOPSME / NEDCEN などの非政府機関 ( 本部および支所 ) にも設置する。

図 4-5 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

## 4 - 6 . 個別施策

### 4 - 6 - 1 . 金融制度

中小企業金融を円滑に推進するために整備が求められる政策、制度は多数認められるが、それらの中から優先度の高いものとして、(1)担保制度改革、(2)中小企業金融公庫の設立、(3)輸出振興に関連する制度の整備、(4)出資機能(公的ベンチャ - キャピタル)の整備を提言する。信用保証制度については次節で述べる。

#### (1) 担保制度改革

銀行法では、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規則で定められており、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、競合相手の国営企業は無担保で資金調達が可能であるとの差別待遇に直面している。

規則で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も行けない事態が常態化している。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について抜本的な改定を行ない、企業活動に対する正当な金融を可能とする体制の整備を提言する。第一に、金融機関が融資に際して担保を徴求すべきか否かは政府の規則によって定められるべきものでなく、金融機関の裁量に委ねられるべきものである。同時に担保提供に関する国営企業と民間企業の差別は直ちに撤廃すべきである。また、担保適格物件の対象を拡大する具体策として商業手形制度の整備、債権譲渡担保制度の整備を提言する。

担保提供の方式を改善する具体策として、浮動担保制度の創設により企業の保有資産を一括して担保提供する方式の採用、将来の債権に対する担保提供方式の導入を提言する。また、土地使用権に対する担保提供を円滑にするための具体策、土地使用権に対する中小企業のアクセス簡素化、土地使用権の担保提供を制限している使用料前納条件の解除、不動産登記制度の改善と登記情報公開の促進を提言する。

#### (2) 中小企業金融公庫の設立

中小企業振興のための政策具体化に当たっては金融面の支援を含めることが不可欠である。中小企業振興政策を実施するための金融の柱となるのは政府が提供する政策融資であり、その実施のためには、政策主務官庁と一体となって政策実現を図る専門金融機関の役割が不可欠である。中小企業金融公庫を設置し、中小企業に対する政策融資を一元化することを提言する。

中小企業金融公庫の融資対象者は、政府によって決定される時々の個別の中小企業政策各々に特定される中小企業を対象として、個別政策が定める種類の金融を優遇条件において提供する。特に重点戦略分野に対しては、度合いを強くした優遇条件が適用されるべきである。政策の対象分野としては、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、環境対策等が想定される。

中小企業金融公庫は融資対象企業の経営能力、事業計画及び実施に関する能力を向上し、金融受信能力を高める方策として別に提言する中小企業診断・指導制度と緊密な連携を保ち、対象となる中小企業の経営を積極的に支援して行くことが必要である。特に、担保提供ができない企業に対して融資を検討する場合においては診断・指導制度に基づく受診を義務とする等補完措置を講じることが妥当である。

中小企業金融公庫は当初から大きな店舗網を構築せず、2003年を目途に小規模にて設立する。全国に点在する中小企業にアクセスを提供するため、公庫による直接融資と並行して商業銀行と代理店契約を締結し、代理貸付を行なうことにより中小企業に門戸を開く体制をとる。代理貸付の制度によって公庫の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、管理機能の維持・強化を図ることを目的とする。

### (3) 輸出振興に関連する制度の整備

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の金融から輸出契約、船積み、代金回収にいたるまでの各段階について適切な金融を提供する体制が整備されなければならない。

現在、政府において2種類の輸出振興金融が議論されている。一つは輸出信用基金を創設し将来輸出入銀行の設立につなげる構想であり、いま一つは国内投資奨励法に基づく輸出支援基金の設立である。国内投資奨励法による支援は基本として法による対象事業の承認が必要とされる制約を受けており、ダイナミックに展開する国際商談に機動的に対応するに難が発生する。輸出契約全体を機動的にカバーできる体制が必要と認められ、輸出信用基金及び輸出入銀行の設立(各々2001、2006年を目途)を提言する。

輸出信用基金の対象者は輸出契約の直接当事者となる企業、原則として事業分野を限定せず全ての輸出契約を対象とする。政府は個別政策によって特に戦略分野には度合いを強くした優遇条件の適用を決定する。輸出入銀行の設立により、金融対象を輸出のための生産設備金融、延払い輸出、設備等の輸入及び対外投資を含めるものに拡大し、また対象者を間接当事者まで含めるよう拡大する。輸出入銀行は延払い輸出、対外投資、設備機械の輸入といった高度の金融に専門性を磨いて行くものとする。

輸出信用基金、輸出入銀行と並行して輸出保険制度の整備を提言する。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・商品への参入を果たすためには、輸出側がリスクを採らなければならないケ - スが頻発する。輸出国の政府が輸出保険制度を整備し、輸出者がリスク・ヘッジをするための機会・手段を提供することが不可欠である。輸出保険の種類は輸出契約から代金回収までを包括的にカバーする輸出一般保険と船積み後の荷為替の不渡りをカバーする輸出手形保険の2種である。付保対象の危険は非常危険及び信用危険。保険料は保険の種類、担保する危険、保険期間、相手国の信用状態、バイヤーの信用状態等に応じて決定する。バイヤーの信用状態の管理が保険制度成否のポイントであり、しっかりした管理体制の構築が求められる。

#### (4) 出資機能(公的ベンチャー・キャピタル)の整備

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创业者の起業家精神の発露に依存する。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必要である。

中小企業のための資本金調達の場合としてベンチャー・ファンドの設立(2003年目途)を提言する。ベンチャー・ファンドには政府が主導す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ず、政府の出資による公的ファンドの設立が不可欠である。

ファンドの対象企業は、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とする。投資の目的は対象企業の育成を主眼とする。資本参加の形態は株式購入もしくは転換社債の購入で行い、投資を行なう対象企業に対してはベンチャー・ファンドが積極的に経営に介入し、企業の育成に中心的な役割を負擔する。政府が別途構想を進めているインキュベーター機能の整備と緊密なる連携をとることにより、資本金以外の面の支援ニーズに適切な対応を進めることとする。

ベンチャー・キャピタルの創設にはまず法律の整備からの着手が必要である。投資の対象となる戦略分野については、産業政策及び産業別振興計画において対象セクターの明確な位置付けを行ない、対象セクターの振興計画として政府の明確な意志決定が求められる。ベンチャー・ファンド成功の鍵は投資審査及び経営指導にある。ヴィエトナムにとってはこれまでに実績のない分野であり、経験を有する人材に乏しい。ファンドの設立には海外を含めた広い対象から経験豊富な人材を抽出することが必要である。

### 4 - 6 - 2 . 信用保証

#### (1) 信用保証の基本要件

本調査団で提案する信用保証制度は、ヴィエトナムにおける全土にわたる中小企業の育成と、困難な資金調達の現状から、近代的な信用保証が持つ次の5点を基本要件として挙

げる。

- ・全土に及ぶ公共機関
- ・適正保証を行う主体的専門機関
- ・中小企業、金融機関に全方位に開放
- ・効率的な保証倍率と多額な流動資産保有
- ・有能かつ倫理性の高い人材

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。

## (2) 骨格モデル

ヴェトナムの現状を前提として、今後の具体的検討に向けて、新設されるヴェトナム信用保証基金の骨格モデルを以下に示す。

### 1) 保証対象

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。

### 2) 対象企業

- ・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。

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。

### 3) 金融機関

現時点ではヴェ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。ヴェ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する方が妥当であろう。

#### 4) 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り、日本や韓国では100%保証のもとで、幅広い企業の活用を見た。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、新規に信用保証を設立したり、金融構造自体に未発達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、リスク回避策の中小企業の信用力について、信用保証期間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。

ヴェトナムでは、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、部分保証制への期待も大きく、部分保証制の活用が想定されよう。

#### 5) 保証倍率

信用保証倍率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。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。素案として10倍の保証倍率からのスタートを提案する。

#### 6) 信用保証料率

信用保証料は、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。これは、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が、信用保証基金の創設期にあつては概算して、政策的に決定することとなる。素案として2%と仮定している。

#### 7) 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つては、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。

### (3) 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国研修、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、アジア研修、電算研修
2002 年	確立、全国組織、A C S I C（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、A C S I C 加盟
~2006 年	財政拡充、経営確立
~2010 年	法制再整備

### 4 - 6 - 3 . 工業用地確保

中小企業振興の視点から、先ず、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である。また、2006 年以降を目指した中期的施策には土地使用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。

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、現在の輸出加工区、工業団地、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。

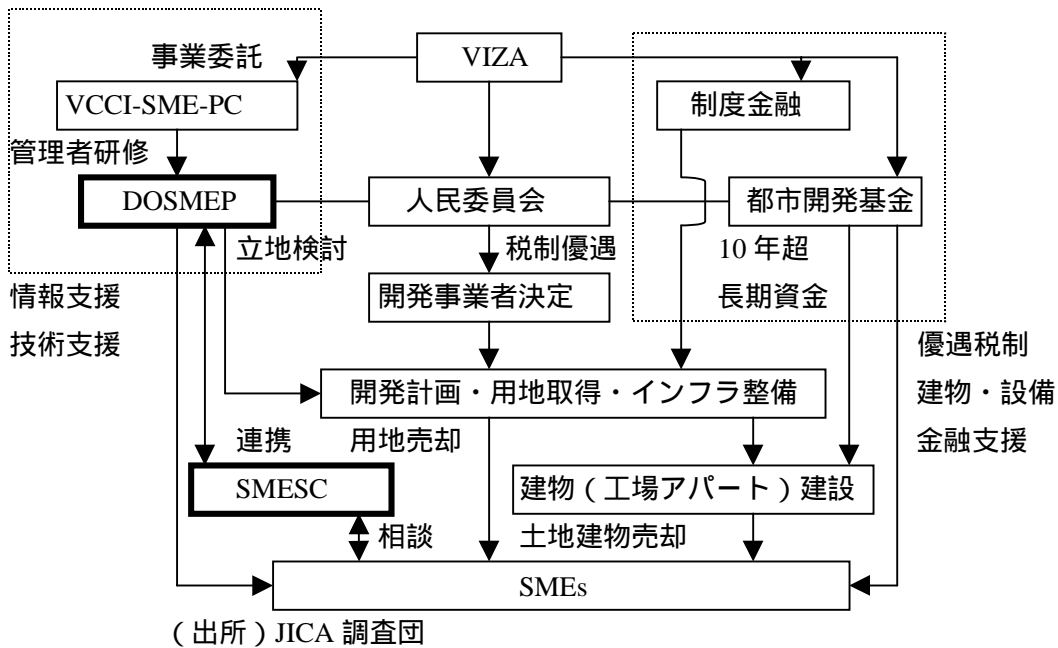
以下に、すぐの実施すべき施策として、中小企業向け工業団地開発の促進を具体的に提案する。

### 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。現在ホーチミンシティ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、企業間協力の中企業化を目指す。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械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 4-6 中小企業工業団地整備プログラムの体系





#### 4 - 6 - 4 . 輸出振興

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の強化である。第一の点については、WTO 加盟交渉などを通じて改善が進められており、また、さまざまな国際機関などから改善提案がされている点である。

従って今回の提案では第二の点を重視している。そうした視点で、中小企業支援を念頭に置きつつもベトナム民間企業全体の輸出振興を図るための対応とスケジュール、支援内容は以下の通りである。

表 4-5 輸出振興の支援策とスケジュール

	-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 → 中小企業金融公庫	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		
製品検査機能強化による品質改善	SMESC 主導で → 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

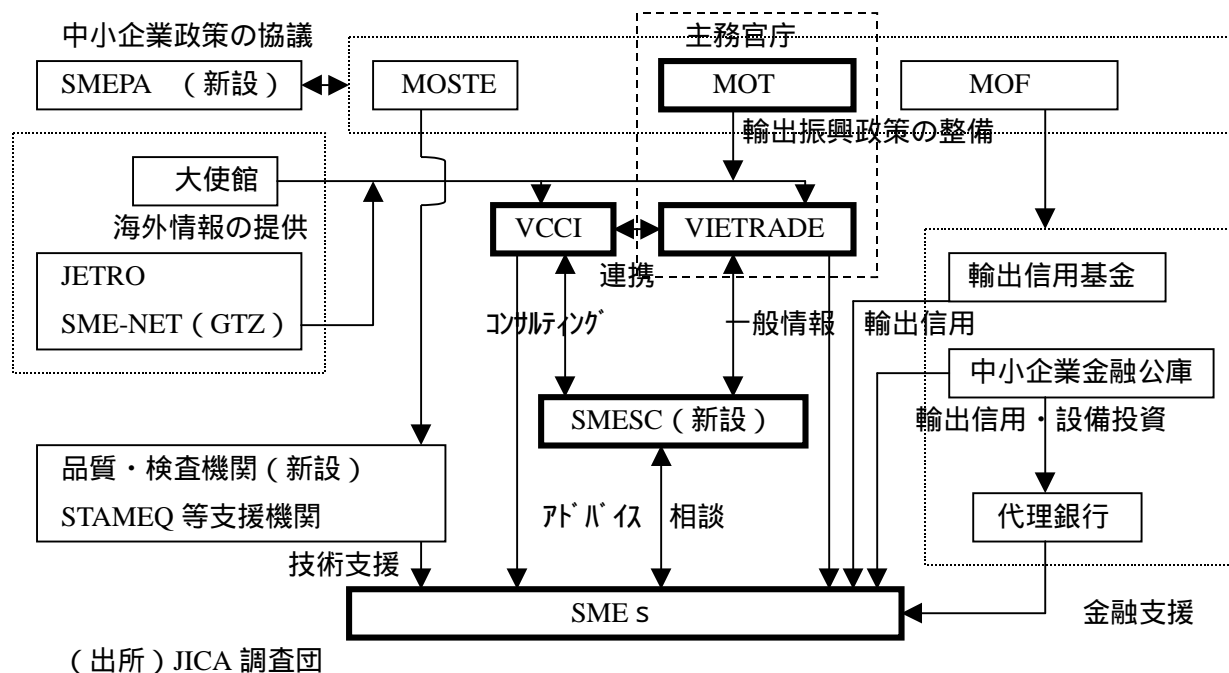
情報、ファイナンス、技術を中心とした支援機能を実現する方法として、以下の内容を提案したい。さらにこれらの早期立ち上げと活動強化のために、輸出強化プログラムとして、特別予算を付けてゆくことも積極的に検討されてよい。

### 輸出振興支援の内容

- 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。
- 相談窓口として新設される中小企業支援センター（SMESC）等を利用し、経営・マーケティング相談も受けられるようにする。各省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に関係する情報は SMEPC ですべてわかるような体制とする。
- 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 が情報蓄積して DOSMEP 経由で中小企業が自由に無償でアクセスできるようにする。
- 輸出コンサルテーションを全国 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。
- 中央に輸出振興のための新組織は作らない。
- 輸出金融機関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。当面は輸出信用基金と新設する中小企業金融公庫資金を活用する。

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 4-7 輸出振興ネットワーク



#### 4 - 6 - 5 . 技術・SI 振興

当面は、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サービス機能の提供、生産管理や品質管理などに対する研修の充実、工場診断、各種の情報提供を進めるための「技術支援センター」を開設するとともに、外資・国営企業等との取引拡大、そして中小企業間の取引の多様化を図るため、「SI 取引振興センター」を開設する。中期的には、外資系との取引推進から始める企業間取引の活性化支援を本格的に展開し、技術支援センターでは高度な設備利用に対応したアドバイス、設備更新などの資金的な紹介等を行なっていく。長期的には、独自の開発能力を高めていくための開発に対する研修や技術者育成などを進めていく。なお、技術センターとしては、機械・部品や電気・電子産業の SI 企業に対しては「SI 技術支援センター」を設置し、縫製、食品加工、木材加工、陶磁器などそれぞれの業種に対応するセンターを設置する。以下に、これらのセンターを活用して展開されるものを中心に具体的な方策の概要を取りまとめる。

##### ( 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殆ど無いため、当面はそれほど必要とされない支援策であるが、将来的には必要となる支援策である。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ある。

##### ( 2 ) 生産能力の強化

現在も設備を保有しているが、最大限に利用できていない企業も多い。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、品質管理などを行なうための、研修や工場診断を行なっていく。また、検査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で、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（SI 企業に対しては SI 技術支援センター）の設置を進める。このセンターは、機械設備および検査設備の共同利用を始め、各種技術文献情報の提供や技術研修、コンサルティングを既存の各関係組織との連携を図りながら進めていく。

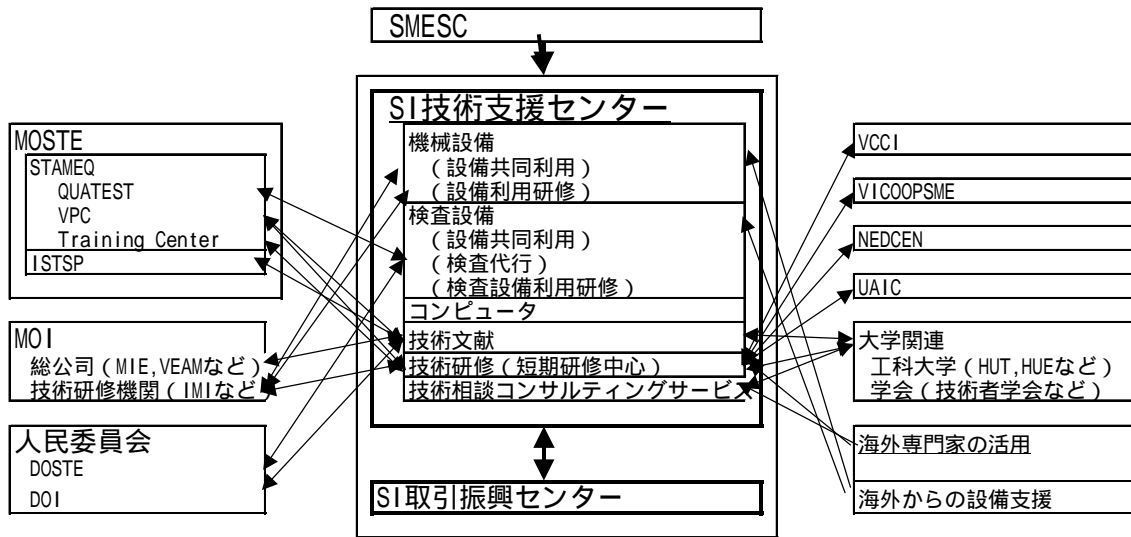
##### ( 3 ) 品質管理の強化

ヴェ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ついての位置づけが分からない企業も多い。そのため技術支援センターを中心として品質管理に関する指導を行っていく。

##### ( 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

図 4-8 SI 技術支援センターの機能と他機関との連携

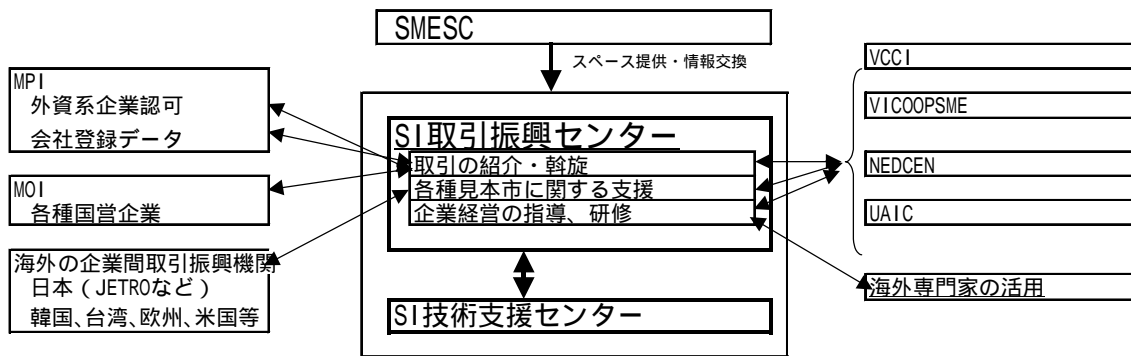


(出所) JICA 調査団

企業が、全ての工程を自社内で行なう傾向があり、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、企業間取引を活発に行ないたいと言うニーズもある。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も認識することに寄与する。

具体的には、取引を活性化させる組織 (SI 取引振興センター) を創設して取り組んでいく。同センターは、取引の紹介・斡旋機能を中心として、見本市に対する支援や経営に対する指導やアドバイスや他機関と連携を取りながら進めていく。

図 4-9 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

(5) 各種情報提供

中小企業は多くの場合、技術あるいは取引に関連する情報を知人関係の中で獲得しているのが現状であり、多様な情報を手軽に入手できる体制強化を整備する必要がある。こう

した情報の提供も、設立を提案する二つのセンターの重要な機能となる。

#### (6) 人材育成

中小企業自体は人材研修に対する関心は必ずしも強くない。しかしこれは企業サイドの問題意識自体が低い面も強いため、とくに品質問題、工場管理問題など業界団体活動なども通して啓蒙を進め、中小企業支援関連団体との連携のもとで人材教育プログラムを供給していく。また、技術支援センターは VICOOPSME、NEDCEN、あるいは各種団体の持つ訓練センターなどとの協力のもとに、伝統工芸技術について継承プログラムを随時企画すべきであろう。

#### 4 - 6 - 6 . 人材育成・経営高度化支援

中小企業に直接間接に関連する人材の開発そして、それを通して中小企業の経営能力を高度化していく為に先ず 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される事が求められる。そうした中で(1)中小企業振興公務員人材育成プログラム、(2)診断・指導事業そして(3)中小企業経営者・管理者育成促進事業の3つの施策が展開される事を提言する。

##### (1) 中小企業振興公務員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。

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。

##### (2) 診断・指導事業創設

診断・指導事業は日本が戦後において、中小企業において経営高度化の努力が十分に見られなかった時期に導入された仕組みである。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、経営高度化の努力と事業開発を刺

激したものである。この成果が、中小企業への基礎的管理体系の導入、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。

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少なくなかった。加えて、ヴェトナムにおいては厳しい国際環境が目前に迫り、一方で企業経営が管理的にも技術的にも計画経済体制下で遅れた状況では、日本で診断・指導制度が導入された終戦直後以上にこのような制度の導入が求められる。

この事業は1) 診断士育成、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、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・指導員資格者育成

現在のNEDCEN、MOSTEに属するSTAMEQ傘下の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診断士の育成を図る。全国的な展開可能性が高く、末端の中小企業への親密度の高いNEDCENと、QC・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と実際の経験を持つSTAMEQ、市場経済化のもと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士候補者を募り、2000年から開始し、2年間に200人を養成する。日本の診断士制度では工業、商業、情報の分野に専門性が分けられるが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診断士が多く輩出される事が期待される。この育成の取りまとめはSMEPA内に設置を提案している診断・指導部門内におく。

#### 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機関を中心としての展開が想定される。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と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、ホーチミンシティ地域のSMESCからは当初より直接関連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、実際にその成長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、経営改善努力の活動が普及することも期待されることである。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、中小企業による経営高度化の努力とその成果という、良いスパイラルのきっかけを提供する為にも、別の提案にある中小企業金融公庫等の政策金融との連携を図り、融資条件にこの診断・指導サービスの受け入れを求めることも併せて検討する。この制度は2002年の導入を目指して準備に入ることを提案する。

### (3) 中小企業経営者・管理者育成促進事業

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。ここでの対象は中小企業の社長あるいはトップクラスで、経営一般、財務、会計、工場管理・品質管理などを定常的なテーマとする。ここでの講師としての経営研修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も望まれる。

なおこのバウチャー制度に関連しては、教育・研修施設の当面の偏在に鑑み、地域的な優遇措置を考慮しながら進めるべきである。

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ことが求められる。

表 4-6 人材育成 経営能力高度化支援施策

	2001年	2005年	2010年
指導 診断員資格者 (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
ワカ トップ・アドバイザー・テスト担当者 (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* (年間受講者数)	2,000	4,000	10,000
想定対象中小企業 (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

## 5 .個別産業中小企業 振興課題と政策



## 5 . 個別産業中小企業振興課題と政策

### 5 - 1 . 機械・部品産業

ヴェトナムの機械・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難い。

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。

ヴェ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、パイプいす、棚、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、

---

<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。

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。

アセムブ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。

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、基本的にはアセムブ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 5-1 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(‘ンチャファンド’) 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。

## 5 - 2 . 電気・電子産業

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、ヴィエトナムにも十分当てはまるものと考えられる。

ヴィエ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ィエ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、今後のヴィエ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、ヴィエトナムの電気・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。

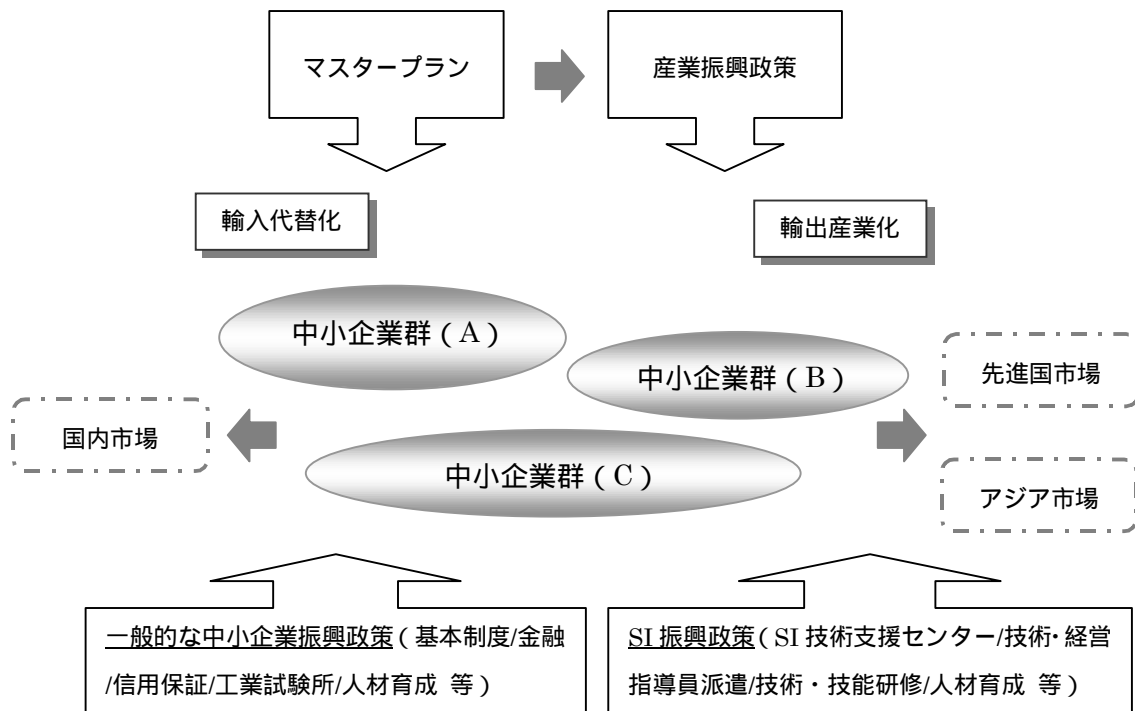
一方、電気・電子機器組立や電子部品生産を支える金型、樹脂成型、金属加工、表面処理といった分野の中小企業（SI 企業）の場合、日系資本等が入っている数社の企業以外はほとんど国際的に通用する技術力を持たない状況である。ただし、こうした状況はそもそも十分な市場が国内に形成されていないこと、また十分な教育・研修体制が整っていないことなどを考慮すると、いた仕方のないこととも理解され、ヴィエトナムが SI の集積化に向いていないということを示しているのではない。現地企業調査の結果からは、むしろ SI 集積のポテンシャルとして、ヴィエトナムは他の ASEAN 諸国以上のものがあると判断される。

さて、望ましいヴィエトナムの電気・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、ヴィエトナムの実態、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 (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。

図 5-1 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



中小企業群 (B) は、ヴィエ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、ヴィエ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、ヴィエ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。ヴェ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。

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、特にヴェ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、ヴェ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

### 5 - 3 . 縫製産業

縫製産業の調査は、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。

ベ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。ベ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。

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。

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。

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ベル・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ベル・プレーイング・フィールド以外の振興ニーズである。

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。産業各論編の縫製産業の後半では、表 5-2 に示すような具体的諸施策を掲げた。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、各種方策が前倒して実施されなければ、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。

表 5-2 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	
レイ・ブレイク・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) レイ・ブレイク・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

## 5 - 4 . その他重点サブセクター

### ( 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。

表 5-3 その他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

#### 2 ) 企業概要

##### ア) 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らえ方で良いと考えられる。

##### イ) 調査企業の経営態様概要

調査した各セクターには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。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

##### ア) 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)、  
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。

#### イ) 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

#### ア) 中小企業の位置付け

陶磁器産業は数 100 年の伝統を有し、ヴェ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。

#### イ) 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

#### ア) 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ェ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。

#### イ) 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

### ア) 中小企業の位置付け

ヴェ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ロット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。

### イ) 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。

## (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