

No. 11 タイラムチャバン工業基地開発計画調査
(調査実施時期：1988.5 - 1989.1)

1. 調査の概要

相手国からの要請時期： 1987.8
案件形成・事前調査等： 1987.12 事前調査団の派遣(S/Wの合意・署名)
業務指示書手交日： 1987.12.25(業務説明会あり)
プロポーザル提出日： 1988.1.11
調査実施年月： 1988.3～1989.1(延べ9ヶ月)
カウンターパート機関： 東部臨海開発委員会(OESB)

1.1 調査目的と類型

調査目的： 輸出加工区および工業団地の開発目的を明確にした上で開発優先順位をつける。

ラムチャバンの輸出加工区/工業団地に対する日本企業、タイ現地資本、外資
合弁企業からの潜在需要を分析する。

誘致のための戦略/インセンティブを提案する。

適切な管理・運営方法を策定する。

調査の類型：事業支援型調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：7名

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

タイは、1970年代まで輸入代替などの国内消費向けの産業育成が課題であったが、次第に輸出指向型産業、とくに労働集約型輸出企業の育成へと工業政策を転換させていた。そのために国

No.11

内資本のみならず、海外からの積極的な投資誘致を行うことを方針とした。一方、1973年にシヤム湾での天然ガスの埋蔵が確認されたことにより、東部地域での石油化学プロジェクトを中心とした工業開発計画が1980年にスタートしている。同計画は第五次経済社会開発計画(1981～86年)において優先開発課題としても取り上げられている。しかし、1980年代前半の経済不況から、計画自体は策定されたものの事業着手までには至っていない。本調査の対象であったラムチャバン工業団地事業のスタートは1986年10月からである。すなわち1986年以降、海外からの急激な投資の増大、それに伴う国内での投資ブームは、首都圏インフラストラクチャーの整備の遅れを顕在化させ、道路や電力だけでなく、バンコク地区の一極集中解消があらためて主要な政策課題となった。そのため地方に新しい工業団地を開発してゆくことや、バンコク港の混雑を緩和する必要性に迫られ、1980年代初めに計画されていた東部臨海地域の開発にその活路を見出すものとなった。このような背景の下、本調査についての日本政府への要請は1987年8月になされている。

東部臨海開発計画の概要(バンコク日本人商工会議所編「タイ国経済概況1994/95」より)

東部臨海地域とは、バンコク東南部のチョンブリ、チャチュンサオ、ラヨーンの3県を指す。バンコクに近接していること、深海港の建設が可能であることから、将来の工業立地が目されていたが、1973年にシヤム湾に天然ガスが埋蔵していることがわかり、これを契機にタイ政府は、この地域の開発を国家社会経済開発計画の最優先課題のひとつとして位置づけるものとなった。東部臨海開発計画は、本調査の対象となったラムチャバン計画とともに、石油化学工業を中心に計画されたマブタブット計画の二つからなる。

東部臨海開発計画の主な目的

素材産業の成長の加速

バンコク地域からの産業の分散と地方開発の促進

タイ経済の国際競争力の強化

バンコク地域以外での雇用創出

クロントイ港との役割分担

(2) 相手国のニーズへの対応(案件初期段階でのニーズの把握)

ラムチャバン工業基地開発計画調査は、ラムチャバン工業団地の開業1年前に実施されたもので、1983年～84年にかけて行われた「ラムチャバン臨海部開発計画調査」を補完する形で、おもに工業団地への企業誘致をどのように図るかと言う視点から実施されている。

当時、工業団地としての設計段階は終わり、建設が進められているラムチャバン新港の後背地には一般工業団地と輸出加工区からなる約 570 ヘクタールの工業団地が IEAT によって造成中であった。本調査はこの工業団地のプロモーションの手法、制度、団地で必要な機能についてまとめたものである。

本件の要請自体は NESDB の一機関である東部臨海開発委員会 (OESB) からなされている。15 年前の開発調査であり、今回の関係者へのヒヤリングにおいても案件要請前後の動きは明瞭ではない。今回現地での聞き取り調査は実際のカウンターパートとなった IEAT より行っているが、要請した真の理由を聞き出せなかった。その中で、本調査の総括を務められた飯島 貞一氏 (元日本立地センター) は案件形成に至る背景を次のように述べておられる。

「タイ政府 (工業省) は工業開発の一環として早くから、日本の臨海工業地帯の例に倣ってラムチャバンに注目していたが、観光地パタヤに近いと言うことで具体的には取り上げられなかった。しかし、天然ガスを活かした東部臨海地域工業化計画が計画された以降 (1980 年)、タイ政府はまず世界銀行に融資を申し出たが、世銀はタイ経済の不安定さから新規大規模投資について消極的な態度であった^{*}。これに対し日本政府は 1981 年の鈴木首相の訪タイ、大来ミッションとの協議などを通じ協力意向を示した。続く 1982 年に運輸省のミッションに飯島氏も同行し、ラムチャバン商業港建設について提言を行った。その報告を受けて JICA や OECF も動き出している。この間、タイ側では NESDB 長官のスノー氏、日本側では在タイ日本大使館の三宅公使の働きが大きかったと言える。1984 年に飯島氏も参画した JICA 社会開発調査案件のラムチャバン臨海開発 M/P が完成し、1985 年 10 月には第 12 次円借款の中で、ラムチャバン、マプタプットの工業団地事業に対する L/A が調印されている。工業団地の設計は PCI が行った。その時には飯島氏、および日本立地センターは関与していない。当時、IEAT では専門的な人材がそろっておらず、日本人やインド人専門家が様々なアドバイスをしていた。」

このように本調査はタイ政府の開発の熱意に、日本側が専門性を持って対応した結果である。ラムチャバンの工業団地開発以前に IEAT は 2ヶ所 (ラカバン、ランプーン) の工業団地を作っているが、外国人投資家を狙いとする本格的工業団地の開発はラムチャバンが最初のケースであった。このため、工業団地で備えるべき要件や、販売促進方法について日本側の支援を求めたものと思われる。

^{*} 世界銀行は調査を行い「東部臨海開発マスタープラン」(クーパーズ・リブランド報告)を 1982 年に策定している。

No.11

2.2 類似調査、上位計画の有無

ラムチャバン開発を含む東部臨海開発計画は実質的に NESDB の東部臨海開発部(OESB)が担当している(現在も)。OESB は IEAT ビルの 5 階に事務所を持つ。JICA への案件要請や調査内容の打合せは OESB が中心となっている。JICA の開発調査だけでも本調査の前に 9 件実施されている。そのうち工業団地の開発においてもっとも関係の深い開発調査が次の 2 件である。(これまでの JICA 開発調査の合計件数は 11 件)

- ・東部工業港開発計画(M/P、F/S、1982 年-1983 年)
- ・ラムチャバン臨海部開発計画(M/P、F/S、1983 年-1984 年)

また、本調査の実施直前に企業誘致アドバイザー(JICA 個別専門家、1986 年-1988 年)が IEAT へ派遣されている。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

1980 年、プレム首相が「東部臨海基礎産業開発委員会(DBIES)」を設置し、同地域開発計画に本格的に着手した。また、このプロジェクトは第 5 次 5 カ年計画(1981～1986 年)の工業化計画のなかで高い優先度が与えられるものとなった。1982 年、同委員会が報告した開発の骨子が閣議決定され、同時に JICA による「東部工業港開発計画調査(1982～1983 年)」が実施されている。この委員会による開発骨子が、現在の開発の枠組みを作っている。すなわち次の 2 点である。

- a) マプタブット地区に資本集約的重化学工業地帯を建設し、工業港を建設する。
- b) ラムチャバン地区に労働集約的軽工業地帯を建設し、商業港を建設する。

JICA の支援により、開発計画の M/P や F/S が行われたが、タイ政府は 1980 年代前半の財政事情の逼迫を理由に 1986 年まで計画の実施は凍結していた。1986 年末頃から外資進出の動きを見て、次々にプロジェクトの開始が決定された。ラムチャバンにおける輸出加工区および一般工業団地開発は、新たな産業基盤を形成しつつ、輸出指向産業を育成するというタイ国の政策の重要な部分であった。しかし、実際の土地造成工事は 1987 年 12 月から進められている。

タイ政府において、東部臨海開発計画を統括する機関は NESDB の東部臨海開発部(OESB)である。OESB は東部臨海開発委員会の事務局としてスタートし、計画の実施段階から組織として

強化されている。OESB では、1984 年から 1994 年までを東部臨海開発計画のフェーズ 1 としている。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象地域

タイ、日本(アンケート調査)

(2) 調査項目

- 1) タイ国における産業の現状調査
- 2) 既存のラムチャバン開発計画のレビュー
- 3) 投資家の需要調査
- 4) 入居企業選定基準の検討
- 5) 企業誘致戦略とインセンティブ検討
- 6) 管理・運営体制の検討

(3) 調査の方法

調査は、6 ヶ月に及んだ現地調査、日本およびタイ両国でのアンケート調査(製造業、卸売業、倉庫業、運輸業など対象)により構成した。

現地調査では、関係機関および IEAT 各部署へのインタビューが中心であった。また、IEAT 職員に販売促進方法を OJT で教えている。

入居企業選定基準については、「立地期待業種のマクロ的な検討」と、「アンケート調査などによる潜在投資家の分析」に基づいて選定基準を絞り込み、さらにスクリーニング・クライテリアとターゲットクライテリアの詳細設計を行っている(調査団によれば日本での臨海工業団地開発での経験も参考にされている)。

アンケート調査では、日本企業 10,000 社、タイ企業 1,000 社を対象とした(回収件数:日本 500 社、タイ 269 社)。日本でのアンケート調査は、同時にラムチャバン工業団地の販売促進を意図するものでもあった。

No.11

(4) 調査体制

調査団構成：日本立地センター

団長・総括（日本立地センター）

団地運営・管理(設備)

団地運営・管理(制度)

団地運営・管理(設備)

産業誘致

市場調査

企業誘致

(5) カウンターパート構成

正式には東部臨海開発委員会(OESB)であるが、実質的には IEAT がカウンターパートであった。OESB は IEAT ビル内に事務所を開いていた。タイ政府は IEAT に権限を与えていたので、調査団としてはやりやすかった。

ステアリング・コミティーは IEAT 総裁を委員長に、タイ側は 5 名によって構成された(IEAT3 名、OESB1 名、工業省 1 名)

3.2 ローカルコンサルタントの活用

ローカルコンサルタントは起用していない。日本でのアンケート調査は日本立地センターが、タイ国内でのアンケート調査は IEAT が直接行っている。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

IEAT の職員に対し、積極的に行った。また、日本でのカウンターパート研修も実施。その他、調査終了後にパタヤに関係者を集め、調査団がプロモーションを実際にやっている。本調査開始時、IEAT で工業団地の販売プロモーションを担当するのは、Public Relation & Sales Section(PRSS)であった。PRSS は IEAT 職員数 280 名の内、わずか 10 名であり、セールス専任は 1 名のみであった。このため組織・人員配置の変更を要請するとともに、カウンターパートとして参加した人にはプロモーションについても教えている。

本調査実施時、日本でのカウンターパート研修が行われ、IEAT にとっても有益だったと思われる。しかしこの時、日本での研修を受けた職員は既に転職しているとのこと。また、調査時期に前後して、日本人専門家も受け入れている。彼等への OJT も効果があったとしている。

3.4 提言の策定過程

本調査は開発計画の策定と言うものではなく、工業団地プロモーションの手法、戦略、団地の管理・運営手法の伝授に重きがおかれている。従って、プロモーション活動の進め方などは調査の実施過程においてアドバイスされている。報告書における提言はこれからの工業団地の管理・運営に関するものが中心であり、調査団が調査分析の結果と自らの経験・知見を基に策定している。関係者を呼んでのプロモーションセミナーは実施されているが、提言内容のすり合わせなどは行われていない。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

4.2 開発戦略と提言内容

(1) 提言の内容

1) 入居企業選定基準の設定

入居希望企業の選定に当たって、具体的な数字で客観的な評価が可能となる審査項目・要件の設定を行った。

2) 選定基準の運用

運用方法を定めた。

3) 効率的なプロモーション活動

OJT によって提言内容が指導されている。

4) 長期的視点に立ったインセンティブの改善

インセンティブの簡素化、戦略産業への優遇などを提言。

5) IEAT の組織改革

それまでのエンジニアリング重視から、ソフト、サービス重視の組織体への変更

6) ラムチャバン工業団地に必要とされる施設

職業訓練施設、通信設備、などの施設面の提言。

No.11

- 7) ラムチャバン工業団地に必要とされるサービス
主に外国人投資家に対するサービス内容の提言。
- 8) ラムチャバン工業団地の管理運営主体の業務範囲の明確化
管理運営主体と進出企業の責任範囲について提言。

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

IEATのUthai Laddawan 副総裁(本調査以前よりIEATに在籍)、及びもう一名に聞き取り調査を行ったが、調査での各提言については、その詳細を覚えておらず、提言がどのように取り扱われたかについては明瞭な回答はなかった。また、IEATにとって役に立った提言なども覚えていない。しかし、提言の内容を見るかぎり、なんらかの形でIEATの業務に活かされている。

(注:15年前の調査における提言について、その後の進捗を一つ一つ確認することは極めて難しい。現況から推測する部分が大きくならざるを得ない)。

本調査は1988年から89年にかけて実施され、工業団地は1990年に完成し、7年間でほぼ完売した。その要因としてUthai副総裁が指摘した点が、タイ政府の全面的な開発協力姿勢にあったとしている。すなわち、工業団地のみならず、周辺インフラや港湾などの整備が工業団地の立地として魅力あるものとなったことが、投資家に受け入れられたとしている。

OECD(現JIBC)とJICAが1999年に行った本件の合同事後評価調査では、ラムチャバン工業団地開発の成功要因として次のような点を挙げている。

- 1) 港湾の建設や道路等の事業を通じてタイミングよくインフラを整備し、産業基盤を提供したこと。(直接投資の増加が先行したが、概ねタイミングが合った)。
- 2) タイ政府と、世界銀行や日本の援助機関との間に、開発計画の規模と時期について緊密な対話があったこと。
- 3) タイ政府が援助機関の提言を鵜呑みにせず、自ら開発事業の検討に自主性を持ち、判断したこと。
- 4) 工業団地事業として立地条件が良かった(県庁所在地、港から近い)。
- 5) キーテナントとして、三菱自動車とタイCRT(三菱電機)の誘致に初期時点で成功したこと
- 6) 用地はリース方式のため入居企業にとっては投資額が低く抑えられ、メリットがあった。
- 7) 管理運営(メンテナンス)業務の充実

本調査での提言が当時どの程度、具体化されたかは明確ではないが、その後の IEAT の販売促進活動に提言の趣旨が活かされていることがわかる。例えば、入居起業の諸手続きの簡素化などはその一例であり、団地の管理方法なども提言が参考になっている。

その他

- (1) 現在、IEAT は工業団地の管理が主で、開発は民間会社に任せている。唯一開発に関わっているのが、南部開発や大メコン開発における工業団地計画である。ラムチャバンのときは IEAT が工業団地の開発主体であり、当時と比べると、その役割は大きく変わっている。
- (2) JICA には今後も、上記開発計画などで支援をしてもらいたい。例えば、マーケティングや法制度の整備などについては、まだまだ教えてもらう面が多い。ただし、問題点を挙げるとすれば、JICA 調査の場合、実施までに時間がかかることである。報告書が出来ても、提言を必要とする時期を逃す場合がある。
- (3) ラムチャバン工業団地では用地の制約上、今後拡張する計画はない。しかし、本年度より、商業・公共施設予定地(100 ライ)を中小企業のための工業用地とする予定である。今年から、プラパート大学との共同でラムチャバン工業団地内の労働者への教育プログラムがスタートする。
- (4) 調査段階で OECF とは密接に連携をとりあった。調査時、既にラムチャバンへの円借はなされている。また、調査中に、三菱自動車が入居する意向を示していた。これに対し、調査団から特別に対応はしていない。

No.12

No. 12 フィリピン共和国カビテ輸出加工区開発・投資振興計画調査
(調査実施時期：1989.11 - 1990.3)

1. 調査の概要

相手国からの要請時期： 1989.5
案件形成・事前調査等： 1989.8 予備調査団の派遣(要請内容の確認、I/A の合意、署名)
業務指示書手交日： 1989.10.11(業務説明会あり)
プロポーザル提出日： 1989.10.24
調査実施年月： 1989.11～1990.3(延べ5ヶ月)、調査 M/M:44M/M
カウンターパート機関： 貿易産業省投資委員会(DTI-BOI)

1.1 調査目的と類型

調査目的： カビテ輸出加工区開発の目標を定め、プライオリティ付けし、これに基づき誘致対象業種を選定する。
日本ならびにフィリピン国内における同輸出加工区への投資需要を把握・分析し、その上で誘致促進策・インセンティブ・輸出加工区の運営・管理計画等の投資促進策を策定する。
リンケージ産業育成策の策定。
このほか、調査の一環としてカビテ輸出加工区販売促進のためのパンフレット制作も求められている。

調査の類型：事業支援型調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：8名、調査 M/M:44M/M、うち現地調査分 22M/M、国内作業分 22M/M

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

本開発調査要請時期の直前から開始された中期開発計画(1987～1992)において、フィリピン政府は生産的雇用機会の創出、ならびに持続的経済成長の達成を目標のひとつとして掲げ、輸出志向工業化による工業振興をさらに加速させることを明確にした。具体的には、近年輸出産業として急速な成長が見られる衣料縫製産業や電子部品組み立て産業について、その拡大を図るとともに、国内資源の有効活用を促す家具木工産業や食品加工産業についても輸出促進を目指した。このため国内資本による振興とともに、外資による投資の積極的な促進がフィリピン政府にとっては重要な課題となっていた。その為の手段として輸出加工区の開発、なかでもマニラ首都圏に近いカビテ輸出加工区の開発・改善が検討され、地域開発の一環としても高い優先順位が与えられるものとなった。

一方、フィリピンへの外国投資も他のアセアン諸国同様、1987年から急激な伸びを見せていた。しかしながら、フィリピンへの投資リスクについて依然懸念している投資家が多いことも事実で、それだけに飛び地的な輸出加工区の存在は注目されるものとなっていた。

(2) 相手国ニーズへの対応

カビテ輸出加工区はフィリピンで4番目の輸出加工区として1983年に第一期計画の建設がスタートしている。本開発調査要請時にはすでに13社が操業を開始し、8社が工場を建設中であった。さらに政府は、マニラ首都圏への投資集中を避けるため、同地域への投資優遇策を撤廃するものとした。その結果、首都圏に近い、カビテ、ラグナ地域に工場用地を求める企業が増加し、政府としてもその対応に追われるものとなった。このような背景を踏まえ、カビテ輸出加工区の拡張計画が検討され、その事業計画を支援するものとして本開発調査の実施となったものである。

本開発調査開始時点においてフィリピン側は第17次円借款においてカビテ輸出加工区開発事業を日本側が取り上げるよう強く要請中であった。これに対し日本側は、本開発調査と並行して海外経済協力基金(当時)による「カビテ輸出加工区拡張計画案件形成促進調査」を実施するものとした。同調査の主要調査範囲は、当該拡張計画にかかわる用地開発プランの策定と諸施設の基本設計、プロジェクト・コスト及び運営費の見積もり、プロジェクトの財務・経済評価である。一方でこのJICA調査が輸出加工区運営や投資促進策などソフト調査を請け負うものとなった。

2.2 類似調査、上位計画の有無

「中期経済開発計画(1987～1992)MTPDP」

同計画では工業開発の基本方針として次の点を重視；

- ・ 国内市場にとって開発戦略上重要な工業の確立
- ・ 世界市場において競争力のある工業の確立
- ・ 潜在力のある既存企業の活性化

「DTI-EPZA TASK FORCE REPORT」1988

EPZA の今後 5 年間の開発計画をまとめたレポート、フィリピン側関係者によってまとめられている。

「カビテ輸出加工区開発計画調査」JICA、1989

「カビテ輸出加工区拡張計画案件形成促進調査」

本開発調査とほぼ並行して行われ、完了は先であった。調査の過程では SAPROF 調査チームとの情報交換が図られた。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

カビテ輸出加工区は 1980 年にマスタープランが作成され、1983 年に第一期工事が開始された。計画ではフェーズ I から V の 5 期に亘って開発されることになっており、本開発調査の開始時点ではフェーズ I がほぼ終了した段階であった。完成すれば全体で約 280ha の規模となる予定。すでにフェーズ II についても入居企業の募集は始まっていたが、造成工事自体が遅れていた。

一方、カビテ輸出加工区周辺においては日系企業による 3 ヶ所での民間工業団地の設立が計画されており、将来競合状況になることが予想された。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象地域

フィリピンのカピテ州を中心とするマニラ首都圏ならびに他の輸出加工区と、日本国内を対象地域とする。

(2) 調査項目

1) 背景・関連事項調査

- (イ) フィリピンの工業開発政策
- (ロ) セクター別工業開発の現状
- (ハ) アジア競合国に対する工業の比較優位性
- (ニ) マニラ首都圏及びその周辺地域での工業立地の現状及び傾向

2) カピテ輸出加工区開発計画の分析調査

- (イ) 既存輸出加工区の現状
- (ロ) カピテ輸出加工区開発の目標
- (ハ) カピテ輸出化鉦区開発計画の現状把握

3) 海外及び国内からのカピテ輸出加工区に対する投資需要調査

- (イ) 生産品目および誘致対象業種についての目標設定
- (ロ) カピテ輸出加工区への立地需要
- (ハ) カピテ輸出加工区への入居に際しての投資家の要求事項
- (ニ) 入居希望投資家の審査基準

4) カピテ輸出加工区への誘致促進政策及び投資奨励策の調査

- (イ) 誘致活動のための制度の確立
- (ロ) 具体的誘致策、及び投資奨励策

5) カピテ輸出加工区の運営・管理計画に関する調査

- (イ) EPZA のような政府機関の役割及び機能
- (ロ) 輸出加工区入居者に対する各種主要サービスの提供

6) 輸出加工区入居者に対するその他のサービスの提供

(3) 調査の方法

1989年の11月から調査を開始し、1990年3月まで延19名の専門家による現地調査を行った。現地調査では4つの輸出加工区入居企業に対するアンケート調査と企業訪問調査による入居企業の加工区に対する改善要望点の把握、及びフィリピンの潜在投資家のアンケート調査によるカビテ輸出加工に対する関心、更に需要の有無を把握した。

一方、日本国内では日本の潜在投資家に対するASEAN諸国投資に関するアンケート調査を実施した。東京を始め全国6主要都市の商工会議所メンバーの製造企業1,400社にカビテ輸出加工区の紹介パンフレットを添えて調査票を郵送し、215社から回答を得た。

(4) 調査体制

調査団構成：ユニコインターナショナル(ユニコ)

団長・総括

工業団地政策・輸出振興計画

工業開発政策・中小企業開発

投資環境整備(産業誘致)

投資環境整備(企業誘致)

投資需要調査

団地運営管理(設備)

団地運営管理(制度)

(5) カウンターパート構成

BOIがカウンターパートであったが、BOIスタッフが少数で多忙であったため、場合によってはPEZAからマンパワーを出してもらった。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

アンケート調査にローカルコンサルを起用

4. 提言の活用・波及段階

本 JICA 調査の中においてカビテ輸出加工区の PR 用パンフレットを作成した。

4.1 開発戦略と提言内容

本開発調査では、調査の結論として、a)カビテ輸出加工区拡張計画の検討基礎となるカビテ輸出加工区の開発目標(用地需要面積の予測)ならびに誘致対象業種を提示するとともに、b)フィリピンへの投資促進策、特にカビテ輸出加工区への投資促進策、c)カビテ輸出加工区にリンクする企業の育成策の策定、d) カビテ輸出加工区にリンクする企業の育成について提示された。提言内容は次のとおり。

(1) カビテ輸出加工区の開発目標

a. 用地開発目標(工業用地のみ)

- 第 1 期開発用地面積： 39.6 ha.(調査当時既に着手)
- 第 2 期～第 5 期開発可能面積： 134.4 ha.
- 総面積： 175.0 ha.

b. カビテ輸出加工区への投資誘致優先業種

カビテ輸出加工区への投資誘致優先業種は次のとおり。

- 電気・電子機器
- 自動車部品
- 金属加工
- 精密機械
- プラスティック成形加工
- 衣料
- コンピューター・ソフトウェア

上記の業種の中で特に非公害型、用役少消費型で輸出向け(もしくは間接輸出向け)高度技術指向型産業の誘致に重点を置くこと。

(2) フィリピンへの投資促進策、特にカビテ輸出加工区への投資促進策

フィリピンへの投資促進策、特にカビテ輸出加工区への投資促進策として次の提言が提示された。

- a. BOI 並びに EPZA による外国投資誘致促進推進策
- b. カビテ輸出加工区周辺のインフラ、並びに加工区内既存共用施設の整備、拡充に関する

No.12

提言

- c. EPZの制度、運営の改善、並びに輸出加工区内の施設、制度、サービスの改善・向上に関する提言

(3) カビテ輸出加工区にリンケージする企業の育成策についての提言

カビテ輸出加工区にリンケージする企業の育成策として、次の施策が提示された。

- 1) 間接輸出の奨励
- 2) 周辺下請け企業育成(設備近代化のための制度金融の適用、関税の減免措置、加工技術(生産管理、品質管理を含む)の指導、加工用原材料の免税(輸入関税還付)措置、一括購入制度の設定、優良部品メーカーの顕彰等)
- 3) 下請け加工仲介所の設置
- 4) 下請け加工に従事する国内メーカーに対する品質向上のための技術指導

(4) 海外投資誘致促進プログラム

上記の海外投資促進策を実施するためのプログラムとして次の二つのプログラムが提案された。

BOI 及び EPZA による海外投資誘致促進プログラム

- 1) 誘致活動の拠点作り(日本、韓国、台湾、香港)
- 2) BOI/EPZA 本部の統括・支援体制
- 3) 各海外拠点での誘致活動

EPZA による EPZ への企業誘致プログラム

- 1) 誘致対象企業の明確化
- 2) 国内の諸工業組合の協力取り付け
- 3) 誘致活動

4.2 提言の実施にいたる要点・修正点

報告書提出後に策定された2期にわたる中期開発計画(1987-92 および 1993-98)では、a)投資ならびに輸出の促進を軸とした産業振興、b)産業集積の促進、c)インフラ開発への民間資本の導入が重視された。これを受けて政府は輸出加工区よりもより広域にわたる経済開発区の開発と、そこへの投資誘致の促進を図る方針を打ち出した。1994年には特別経済区法が施行され、同法令に基づく経済区に係る行政機関としてフィリピン経済区開発庁(Philippine Economic Zone Authority: PEZA)が1995年に設立された。PEZAの設立に伴い、輸出加工区庁(EPZA)は経済区開発庁に吸収され、当時輸出加工区庁が運営管理していた4つのEPZはPEZAへ移管された。

EPZA は当時、EPZ への企業・投資誘致を含めてフィリピンへの投資促進活動については、BOI が統括し、EPZA はその下部機構として工業団地の運営管理を行っていた。しかし PEZA が設立されてからは、PEZA 管轄の経済特区 (ECOZONE) への企業誘致、投資促進業務は PEZA が直接行い、BOI は ECOZONE 以外の一般投資促進業務を担当するようになり、投資促進業務が分割された。

(1) カビテ輸出加工区 (現カビテ経済特区) の現状

第1期用地は 1989 年に完成し、カビテ輸出加工区開発・投資振興計画調査が実施された 1990 年 2 月当時第 2 期用地を造成中であった。第1期の開発用地の面積は工業用地が上記計画用地面積より 70,000m² 縮小したが、第 2 期以降はマスタープランどおりの用地面積が開発された。第 3 期用地の開発は 1994 年に完成し、更に第4期用地の開発が 1995 年に完成、第 5 期用地の開発が 1996 年に完成した。

上記の開発経過を経て同経済区は当初のマスタープランどおり第5期までの開発を完了し、総面積は 276 ha. で、うち工業用地は 167 ha. (上記のとおり計画面積より 7 ha. 縮小) である。

1) カビテ経済区への企業進出の状況

本開発調査が実施された当時 (1989 年当時) 入居企業は僅か 11 社であった。その後第 2 期の完成に引き続き、第 3 期～第 5 期が順次完成するにつれて、入居企業は大幅に増加し、1999 年末現在 221 社が操業しており、それに加え 10 社が現在建設中である。

1999 年末現在までの用地貸与状況の詳細は次のとおりである。

- 契約企業総数: 252 社 (うち契約破棄: 4 社)
- 操業中企業: 221 社
- 工場建設中企業: 10 社
- 操業停止中企業: 17 社

ほぼ全ての用地が貸与済みである。1997 年のアジア経済危機以降、経営上の問題で現在操業を停止している企業が 17 社あるが、大多数の企業が順調に操業している。

1991 年より 99 年までの入居企業の投資額 (認可ベース) を表に示す。

入居企業の投資推移 (1991 - 99)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Investments (Million Peso)	1,159	881	499	932	4,112	3,279	506	957	1,574

(出所: PEZA)

No.12

業種別の企業数では、電子機器・家電/電機製品及び部品製造が圧倒的に多く93社(40.1%)を占めている。次いで衣料縫製その他繊維製品製造が46社(19.8%)、機械部品(自動車部品以外)製造/金属加工が34社(14.7%)、プラスチック加工が19社(8.2%)、自動車部品製造が8社(3.4%)で、これらの5業種の企業数は合計200社(86.2%)にのぼる。また、CEZに立地した企業は生産した製品の70%以上を直接もしくは間接に輸出している。

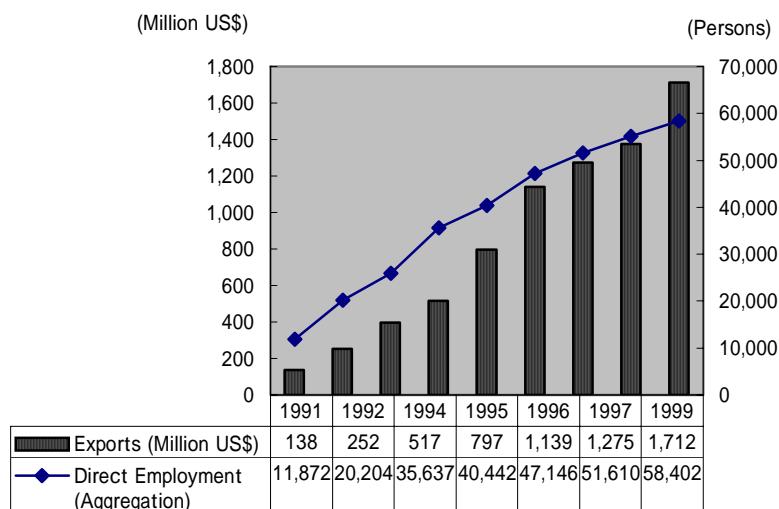
上位出資国を見ると、最も多いのが韓国で84社、次いで日本が79社、フィリピンが31社、台湾が10社である。これらの4カ国の合計は204社にのぼる。その他の出資国はEUが6社、米国が5社、英国が4社、残り12社がその他の諸国である。CEZ開発調査でも日本、韓国、台湾の3カ国を対象として投資促進の展開が提言されていたが、これら3カ国からの投資が主体を占めている一方、フィリピンの国内資本による多数の投資、欧米からの投資が行われていることは注目に値する。

第5期が1996年に完成した後3年でほぼ満杯に至ったこと、また、多くの外国投資、内国投資を誘致できたことから見て、カビテ輸出加工区開発プロジェクトは大規模工業団地開発計画の成功例と見ることができる。

2) カビテ経済区における雇用及び輸出の推移

1991年より99年までの雇用状況及び輸出状況を下図に示す。

図7 雇用及び輸出の推移



(1991 - 99)

出所: PEZA

入居企業の増加に伴い雇用数も年々増加し、入居企業の直接雇用労務者数は1999年現在約5万8千人に達している。このほか、間接労務者や臨時雇用労務者を含めると約7～8万人の雇用に貢献している。その多くはカビテ州内からの雇いで、地域の社会経済に多大の効果をもたらしている。また、輸出においても年々大幅に増加し、1999年の輸出実績は約17億ドルに達している。これは1991年当時における輸出額の約12倍以上になり、経済区全体の輸出額の約10%を占めている。輸出額から輸入原材料コストを控除した純外貨獲得額でも1999年は10.6億ドル(輸出額の約62%)で、輸出並びに純外貨獲得額においても同経済区は大きく貢献している。

(2) 提言の実施状況

- a) カビテ輸出加工区拡張計画の検討基礎となるカビテ輸出加工区の開発目標(用地需要面積の予測)ならびに誘致対象業種

開発目標については、対象の変更があったもののほぼ計画どおりであった。実際に入居した業種もコンピューター・ソフトウェアを除けば予定通りであった。

- b) フィリピンへの投資促進策、特にカビテ輸出加工区への投資促進策

BOIは報告書提出後、積極的な投資誘致促進活動を展開したが、報告書で提案された施策は、BOIとしての活動計画を立案するに際して貴重なヒントを与えたと評価されている。事実提示されている内容がかなり採用されている。しかし海外拠点作りは予算の制約上、実現できなかった。

- c) カビテ輸出加工区にリンケージする企業の育成策についての提言

BOIおよびEPZAは、基本的にこの育成策の取り組みに前向きではあったものの、具体的にはBOI/EPZAの制度的な制約があり、実現が困難であった。旧来の輸出加工区(EPZ)では、EPZ外からの原材料の無税購入、あるいは製品の国内市場への供給は禁止されていた。経済区になってから、リンケージ促進政策の一環として、経済区外の輸出のための製品の原材料、半製品、副資材を購入し、間接輸出として認め、付加価値税を免税扱いにする措置を決めた。この施策によって若干現地企業への下請け発注や、資材購入が進んだものの、期待されたほど効果があがらなかった。

No.12

d) 輸出加工区/経済区への企業誘致プログラム

EPZA は提示された企業誘致プログラムを実施し、カビテ輸出加工区への誘致を BOI とともに推進した。PEZA 設立後は、経済区への投資誘致は PEZA が独自に推進するようになり、BOI とは別個に投資誘致活動を実施している。この変換期に本開発調査の報告書は、受け継がれることはなかった。ただしそれまで実施してきた EPZA および BOI の誘致プログラムは引き継がれたものと推測される。

5. 各調査段階における教訓・留意点

- (1) 結果的にカビテ輸出加工区/経済区開発はほぼ完売し、雇用促進、輸出増加に寄与しただけでなく、その後のこの地域の工業集積の先導的役割を果たした。
- (2) 本開発調査の提言は単にカビテ輸出加工区への投資誘致にとどまらず、フィリピン全体の投資誘致策を策定したものであったが、そのように扱われたかどうかは不明である。
- (3) 現在、ほとんどの経済区の運営管理は、開発した民間企業に任されている。またその民間企業が投資誘致活動をおこなっている。その中において本開発調査の意味が薄れたと思われる。ただしリンクージ促進施策は、現在でも大きな課題でありフィリピン政府も取り組んではいるものの、なかなか有効策が打ち出せない状況にある。
- (4) マイナスのインパクトとしては周辺地域の交通量の増加による渋滞がある。調査でも交通量を予測したものの、予測を上回る開発であったためバイパス道路の建設や道路の拡張工事が間に合わなかった。

No. 13 ベトナム国ハノイ地域工業開発マスタープラン計画調査
(調査実施時期：1994.8 - 1995.11)

1. 調査の概要

相手国からの要請時期： 1993

案件形成・事前調査等： 1993.12 予備調査団の派遣(要請内容の確認)
1994.3 事前調査団の派遣(S/Wの合意、署名)

業務指示書手交日： 1994.6.22(業務説明会あり)

プロポーザル提出日： 1994.7.6

調査実施年月： 1994.8～1995.11(延べ16ヶ月)

カウンターパート機関： ハノイ市人民委員会(HPC)

1.1 調査目的と類型

調査の目的： ベトナム国ハノイ地域の工業開発を促進するためのマスタープランを策定する。
工業団地建設にかかる概念設計の策定及び、そのフィジビリティの確認を行う。

調査の類型：事業策定型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：17名、調査 M/M:91.37M/M

(カウンターパートも HPC 職員を中心に約 20 名配置)

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

ベトナムは 1986 年以降、計画経済から市場経済への脱皮を目指すドイモイ政策を開始し、経済面で様々な改革努力を続けている。この方針に基づき、工業部門においても民間活力による工業開発を推進中である。しかし、新しいシステムの下で産業の近代化をなすには、設備・機械の老朽

No.13

化、産業インフラの未整備など工業の供給力拡大を如何に図るかが大きな課題となっていた。一方でベトナム政府においては計画担当者を含め、社会主義時代の考え方や、体制が色濃く残っており、北部と南部の経済的格差の問題も抱えていた。

さらに企業レベルでは、市場経済への移行過程において、新しい制度にどのように企業を適応させていくか模索している段階であった。例えば、ハノイ地域では国营企業が依然として大半を占め、株式化、民営化の進捗は遅々としていた。ただ明るい兆しとして 1993 年以降、ハノイ地域における外国の直接投資は増える傾向にあった。政府はこの動きをさらに加速させるべく、工業セクターにおける外資導入に取り組むものとなり、ベトナム北部地域の経済開発に投資奨励(外資導入)を組み込んだ形で開発計画(ハノイ地域の工業開発のためのマスタープラン)を策定することを望んでいた。

(2) 相手国ニーズへの対応(案件初期段階でのニーズの把握)

案件形成は政府間で進められたもので、コンサル会社はほとんど関与していない。TOR の内容は工業開発マスタープランと工業団地開発調査の混在型であるが、業務指示書にある調査範囲・項目はこの種の調査で一般的なものである。

当時、ベトナム側は投資奨励策を進める中で、日本からの投資に期待している面が強かった。(本調査の結果、日本からの投資が促進されることを期待していた)。また、工業団地の開発計画については本調査を基に日本からの資金調達を当初から意図したものではなく、むしろ工業開発マスタープランそのものに期待していた。その意味で、相手国ニーズに沿った調査設計が行われている。ただし、当時のベトナム側が置かれた状況から勘案すれば、ベトナム側が積極的にニーズを主張するようなことはなかったと推測される。

2.2 類似調査、上位計画の有無

調査団の見解として、「ハノイ地域の工業団地開発を中核とした工業開発マスタープラン、あるいは都市計画的なものなどは無かった。その意味で、本調査から出てくるマスタープランは体制変革後、新規になされるものとなる」とのことであった。一方、ハノイ市人民委員会(HPC)側では調査が開始された 1995 年当時、北部地域の工業開発についてベトナム政府が作った開発計画はあったとしている。

最終報告書において(P8~9)、「国家計画委員会(SPC)は全国的な工業配置計画は持たないものの、北部経済トライアングルについては短・中期開発計画を策定し、進めようとしている」と記述

されている。また、ハノイ地域の工業開発基本方針や戦略も、この北部経済地域トライアングル地帯の開発計画を踏まえてなされるとある。これらのことから、ベトナム側が策定した地域開発計画自体はレベルの差はあるものの既に存在したと思われる。(最終報告書では全国工業配置マスタープランの策定を行うことを提言のひとつとしている)。

また、UNIDO は当時すでに現地事務所を持っており、UNIDO との連携による部分的な調査(ハンディクラフト開発など)はあったかもしれない(調査団見解)。

このほか、HPC と工業省が行った 2010 年を目標年度とする地域開発マスタープランは、本 JICA 調査が終了した後に行われたもので工業分野だけでなく都市計画を含んでいる(HPC 側は、このマスタープランについて JICA がさらにチェック・修正してくれることを今回の面談調査時に表明した)。この地域開発マスタープランは 2001 年に完成している。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

当時、ハノイ地域には 9 ヶ所の工業地域が 1960 年から 1970 年にかけて整備されている。ハノイの既存工業の約半数(155 社)はこの 9 ヶ所の工業地区に立地している(恐らく、市当局が計画的に用地を割り当てたものと推察される)。

増加する外国投資を受け入れるため、HPC は 4 ヶ所の工業団地とひとつの輸出加工区の建設を計画しており、その総面積は 1600 ヘクタールにのぼる。

また、ハノイ市を中心とする北部経済トライアングル地帯(ハノイ、ハイフォン、クアンニン)の開発構想もベトナム政府が策定したものがあつた。しかしながら、全国的な工業配置計画はなく、全国各地域の総合地域経済開発計画も未検討であつた。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象地域

ハノイ市の行政区域内を中心とする。

また、投資需要調査はベトナム、日本、韓国、香港、台湾、シンガポールを対象とする。実際の調査ではこれにタイとマレーシアを追加している。

No.13

(2) 調査項目

- 1) 背景調査
- 2) 政策環境調査
- 3) 既存投資・貿易促進システム、機能のレビュー
 - 有効性及び利便性
 - 行政上の問題点及びボトルネック
- 4) ハノイ地域の現況及び将来予測調査
- 5) ハノイ地域の工業生産動向調査
- 6) ベトナムにおける工業団地への投資需要調査
- 7) 日本及び第三国に対する工業団地への投資需要調査(韓国、香港、台湾、シンガポール、マレーシア、タイ)
- 8) ハノイ地域の工業生産動向調査
- 9) ハノイ地域の有望業種の選定
- 10) 工業団地候補地調査
- 11) ハノイ地域工業開発マスタープラン(案)の策定
- 12) 工業団地候補地の比較検討及び最適候補地の選定
- 13) 環境(社会環境も含む)影響調査
- 14) 最適候補地における工業団地の概念設計の策定
- 15) 経済・財務評価、社会環境影響

本調査はハノイ地域での主要工業の近代化方策の検討及び工業団地開発計画案について、重点的に検討している。

(3) 調査の方法

- 1) アンケート調査(ハノイ地域の全製造業 291 社に対してアンケート調査を行い、234 社から回答を得る)。地元の国立経済大学に再委託。調査員が企業を訪問し、調査票に書き込み、回収する方法。そのため回収率が高かった。(この時、国立経済大学側のリーダーであった、Tuat 教授はその後、工業省の Institute for Industry Policy and Strategy 局長となって、2010 年マスタープラン作り(工業分野)に参加している。

- 2) 専門家チームによる企業訪問調査(80社)。原則、国営企業訪問にはカウンターパートも同行。「経済・金融・税制」担当団員は公認会計士の資格を持つものであったが、ベトナム側企業に十分な財務データが無く、企業診断を行うことが困難であった。
- 3) 日本国内での企業アンケート調査(2500社に対し調査票送付。341社から回答を得る)。国内で再委託。調査団としては、対象規模が少なかったと感じている、出来れば1万社程度を対象とすべき。調査票とともにハノイ地域の投資情報、工業団地の候補地情報を記載した投資案内書を作成し、添付した。案内書はハノイ地域の広告も兼ねて調査団が作成したものである。当時、日本企業にとってベトナムは新たな投資市場として関心が持たれ始めた時期であり、調査票の回収率は予想以上に高かった。
- 4) 韓国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア、タイの6カ国アンケート調査(合計3000社に調査票を送付、522社から回答を得る)。これは日本国内で世界的なネットワークをもつ会計士事務所に再委託して行った。調査団が直接面談していないため、相手側の反応の要点については十分に把握されていない。最低限の情報しか入らなかった。
- 5) 4つの工業団地と1つの輸出加工区の調査
工業団地の候補地については5ヶ所を対象とする前に、それ以外の地域についても調査団、HPCの双方で検討した。
- 6) マクロ経済データより将来の投資需要推計を行う。
S/Wでは、入手可能なデータ及び資料は、ベトナム政府が調査団に提供することとなっていたが、既存企業の財務関連資料は入手不可能であった。もともとそのようなデータが作成されていなかったのかもしれない。

(4) 調査体制

調査団構成：日本工営(NK)、テクノコンサルタンツ(株)、パシフィックコンサルタンツ(PCI)

団長・総括(NK)

副総括・工業振興計画

工業サブセクターAI(機械・金属加工)

工業サブセクターAII(機会・金属加工)

工業サブセクターB(繊維・縫製)

No.13

工業サブセクターC(電気・電子)
工業サブセクターD(化学、その他)
企業経営管理
生産管理・品質管理
経済・金融・税制
投資制度・投資促進
投資需要調査
工業団地計画総括/工業立地・工業団地運営管理
工業団地計画(造成、交通)
工業団地計画(ユーティリティ)
環境保全計画
財務・経済分析
(各印の主たる業務内容が指示書で明記されている)

(5) カウンターパート構成

ハノイ市人民委員会(HPC)の副委員長(ハノイ市の副市長)を議長とするステアリング・コミッティーが設置された。メンバーは、国家計画委員会(SPC)、国家投資協力委員会(SCCI)、重工業省(MHI)、軽工業省(MLI)、科学技術環境省(MOSTE)、などからなる。

一方、カウンターパートはHPCのUrban Planning Committeeの局長をチーフとし、関係機関より調査分野ごとに派遣される体制となっている。報告書では合計27名の名前が挙げられている。

2004年1月現地でのHPCとのインタビューで、この調査当時のかなりの人たちが(移動)他の機関や役職についていることがわかった。ただし、調査時カウンターパートのキーパーソンとして働いた、HPCのMr. Nguyen Thai Long氏と、Dr. Nguyen Do Khue氏は引き続き残り、提言の実行や、2010年マスタープランの策定に深くかかわっている。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

ベトナムと日本でそれぞれ再委託している。(調査方法の箇所参照)
合計5名のカウンターパート研修受け入れ。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

ハノイ市の副市長をヘッドとするステアリング・コミティーの設置。ワーキング・グループはハノイ市の計画担当部署から数名配置。旧体制下での習慣からか、あるいはこの種の開発計画そのものについての知識が乏しいせい、ステアリング・コミティーではメンバーからの発言が少なかった。

調査団として具体的にカウンターパート機関の能力向上やオーナーシップを発揮してもらうための仕組みづくりなどに注力した意識は無い。このテーマは当時さほど重要視されていなかった、と調査団は理解している。

カウンターパート及びベトナム側関係者の人たちにはセミナー/ワークショップを通じて自分たちの考え方やアプローチを伝えた。また、日本でのカウンターパート研修に合計 5 名を呼んでいる。工業団地の候補地選定作業において都度、ベトナム側とも協議したが、ベトナム側が積極的に発言する機会は少なかった。ただ、調査団からは様々な考え方を伝えているため、結果的にそれらが参考になったと考える。これについてベトナム側も、調査過程での議論、日本でのカウンターパート研修などは有意義であり、知識や技術も吸収できたと述べている。

運営委員会(ステアリングコミイティ)の設置

調査を通じて運営委員会が数回開催され、さらに委員会メンバーと個別に詳細な打合せを行っている。

本件には中央政府の省庁とハノイ市人民委員会が関係しているが、当時、工業サブセクターでの各機関の権限分掌が必ずしも明確でなかった。

3.4 提言の策定過程

(1) 提言の策定

マスタープランでの提言については、調査団側が調査結果に基づく提言案をベトナム側に提示し、ベトナム側の意向も反映させて最終化している。この中にはベトナム側にとっては新しい考え方も含まれていた。

工業団地候補地のプライオリティ付けは日本の地域整備公団の選定項目を基準として活用。工業団地を 4 ヶ所に絞り込んだ後はアンケート調査結果や団員による候補地分析を基に、投資ポテンシャル、開発の難易度、開発コスト、環境影響などの指標で絞り込んでいる。

調査団は JBIC(旧 OECF)とは調査開始当初より連携を密にしていた。また、OECF の当時の所長も非常に関心を持って本調査に協力した。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

“提言”は各分析テーマに沿って、各々文章中で述べられているため、その数が極めて多いのが本報告書の特徴である。しかし、各提言を実施する上での詳細な説明は報告書にはない(あくまで概念的な説明にとどまっている)。この点について、調査団側、ベトナムカウンターパート側双方とも、各調査報告書が出される毎にセミナーを開催したほか、お互い調査段階で議論することによりベトナム側は内容を理解したとしている(ベトナム側の見解もこのことを裏付けている)。

このほか、地域工業のマスタープランとともに、主要産業の振興戦略についても述べてある。工業団地選択のプライオリティ付けについては 5.4.3.4 参照。

4.2 開発戦略と提言内容

ハノイ地域の工業開発基本方針は 2010 年を目標とした国家開発計画で目指す工業化の方向と、ハノイ、ハイフォン、クワンニン県をカバーする北部経済開発の工業開発フレームワークに整合させて計画する必要があるとし、短期プログラムと中・長期プログラムに分けて記述してある。

短期プログラム

- 1) 組織改革/法制度改革の推進
- 2) 株式化/民営化の促進
- 3) 金融システムの強化
- 4) 分業システム、下請システムの構築による工業再生
- 5) 企業経営者訓練の推進
- 6) 工業生産性向上
- 7) タンロン北工業団地とザーラム工業団地の開発
- 8) 工業セクターに対する外国投資促進

中長期プログラム

- 1) 組織、法制度改革及び民営化の促進、金融システム改善の継続により工業振興フレームの改善をさらに推進する。
- 2) 工業振興政策の更なる強化
- 3) 工業の近代化促進と工業団地の開発

工業団地についてはタンロン北工業団地及びザーラム工業団地の 2 ヶ所を、優先開発工業団地として 2000 年までに整備する。そのフィジビリティを検討するため、両工業団地の内部及び外部インフラの概略設計を行った。

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

(1) 工業団地開発

タンロン北工業団地については、住友商事が関心を示し(当時、日本の商社は工業団地開発について様子見の傾向が強かった)、その後、日本工営が団地の設計、施工管理まで行っている。1998 年 5 月より建設開始、2000 年 6 月に完成。工業団地の開発過程で問題となったのは用地買収において一部住民から反対運動がおきたことである。これによって工事も中断したが、最終的には用地価格を上げることで解決された。土地の権利にかかわる問題点は調査段階でもわかってい(工業団地開発では一般的なことと、調査団は理解していた)。

一方、もう1ヶ所の候補地、ザーラムは近くに韓国の大宇が立地しており、韓国系の開発も予定されていたが、最終的にはザーラム工業団地としては実現していない。その一部が台湾系企業によって開発されている。しかし入居企業は少ない。

タンロン北工業団地が成功した要因は、調査段階から、日系企業の誘致に焦点を当て、工業団地としての仕様を明確化して F/S を進めたことである。また、OECF(当時)を初め関係機関とのコーディネーションを日本工営が進めてきたことである。この中には、実際のデベロッパーとなった住友商事への初期段階における支援も大きい要素である。ベトナム側だけのイニシアチブではここまで計画実現には至らなかったと思われる。また、団地の仕様を決めるにあたって、潜在的入居企業など投資家サイドの調査をきちんと行った点(調査団員が直接話を聞いてくる)が結果的に良かった。実現に向けてのコーディネーションワークでは日本工営も自社負担で積極的に加わった。その働きも成功したポイントの一つである。

No.13

この種の工業団地開発、あるいは投資促進案件では相手国側が背伸びする傾向が見られがちである。その点を、いかに現状に即したものにすることが要点のひとつと言える。

(2) 工業開発マスタープラン

調査報告書で記載されている提言は多岐にわたる。これについて調査団側はマスタープランとしての性格上、提言数が多くなったとしている。提言は調査結果に基づき、改善あるいは開発の方向性を示すために概念的に述べられており、提言を具体化するにあたっての詳細や可能性などについてはまったく触れられていない(調査団としては、それらを一つ一つ可能性を調査し、問題点を潰していくには与えられた M/M では不可能だったとのこと)。ただ当時は、この提言の提示の仕方、ベトナム側や JICA から問題視されることは無かった。

提言を実施する上で問題は資金源の確保であった。ベトナム側は、提言内容を再度整理し、政府予算の獲得や、民間資金の活用など、内容によって資金確保案を検討した。(この作業がベトナム側で主体的に、かつ熱心に行われたことが、多くの提言が実現した要因のひとつでもある)。

5. 各調査段階における教訓・留意点

- 1) 調査期間中、および調査後も含め、実行力のあるハノイ人民委員会(HPC)側の参加意識が高く、また、主要者がそのまま残ったことも提言が実施された要因と考えられる。提言内容は詳細までは述べられていないが、ベトナム側にとってはこれらがきっかけとなって内容を研究し、実現化に動いている。
- 2) 報告書提出後、工業団地の開発計画が継続的に動き出したことが、調査自体の評価を上げることにつながっている。タンロン工業団地を日本の民間の資金で開発に結びつけたことは、その後の地域の発展のきっかけとなっている。そのための裏舞台での支援は調査団(日本工営)が行っている。(このように民間資金をあてにした開発計画では、調査の途中段階で、もっと民間側へも情報を公開すべきではないか)。
- 3) ハノイ地域工業開発 MP 調査での提言は概ね実現されている。ひとつには国内の政治環境や国際関係において好転が見られたことが、背景として挙げられる(HPC)。
- 4) JICA への要望として、カウンターパート研修の機会や機関をもっと欲しい。その事が、調査団や提言を理解する上でも役に立つ。(当時のベトナム側関係者の能力や知識は、タイやマレーシアの担当者のレベルからすればかなり低かったものと思われる。このような場合、JICA としてもカウンターパート研修にもっと予算を取って、第三国研修を含め、研修の機会、期間を増やすべきではないか)。

- 5) JICA 調査が一定の評価を見ていることから、ベトナム側が策定したその後の M/P の内容についても JICA が第三者の立場で評価して欲しい、との要望が出された。(これについて JICA 事務所では、来年度の案件としてハノイ市都市計画の開発調査を実施する予定とのこと)。
- 6) 日本側調査団と、ベトナム側カウンターパートの話を聞く限り、調査自体は調査団の強いイニシアチブで行われ、その後のフォローアップを日本側も、ベトナム側も熱心に行ったこと、またその間の経済環境や制度改革が進んだ点なども成果が上がった要因といえる。
- 7) コミュニケーションの手段として通訳をいかに活用するか。

報告書提出後、工業団地は住友商事の投資により実現され、周辺インフラの整備に OECF の資金が活用された。調査報告書では周辺インフラの整備について具体的に記載はされていないが、所要資金については見積もっている。

その他、参考事項

- 1) 調査過程における問題点として、当時、ベトナム政府の姿勢が、なるべく情報を外部に出さないと言うことで、情報収集に手間取った。また、土地の収用などは法律などを調べる必要があるが、法体系が明瞭ではなかった。
- 2) ハノイ市近郊の工業団地については、その後、新会社法が適用されたこともあり 16 ヶ所が民間によって開発されている。
- 3) 日本側から持ちかけられた案件は、調査終了後、日本からのフォローが期待でき、提言実施における問題が少ないと考えている。(MPI)
- 4) JICA 調査団の調査手法から学んだ点として、産業の国際競争力比較の方法は有意義であり、その後、他の業種についても分析を試みた(MOI)。また、HPC でも、その後の M/P 策定にこの時の経験、知識が役に立ったとしている。また、基本的にベトナム側は外国人専門家の意見を参考にしようとの姿勢を持っている。
- 5) 工業省はもともと 5 機関あったものが重工業省、軽工業省の 2 省となり、さらに現在の 1 省体制となった(MOI)。
- 6) 今後の工業開発計画では環境面での配慮が重要と考えている(MOI)。以前、JICA による環境調査は有意義であった。問題は提言を実現する予算がないこと。
- 7) 企業の財務諸表の統一化が進んでいない。
- 8) その他、今回の現地での聞き取り調査では、対象案件の問題点を指摘する機関はなかった。むしろ、提言が実現した上に、その後の参考となったと位置づけている。