

ベトナム国
産業振興基盤強化にかかる
情報収集・確認調査

ファイナル・レポート

令和元年5月
(2019年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社日本経済研究所
株式会社日本開発サービス

産公

JR

19-042

略語集

略語	英語	邦訳
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AED	Agency for Enterprise Development	企業開発庁
ASMED	Agency for SME Development of Vietnam	中小企業開発庁
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BDSP	Business Development Service Providers	BDS プロバイダー
BI	Business Incubator	ビジネス・インキュベーター
BIDV	Bank for Investment and Development Viet Nam	ベトナム投資開発銀行
CIEM	Central Institute for Economic Management	中央経済管理研究所
CSF	Critical Success Factors	重要成功要因
DOIT-HCMC	Ho Chi Minh City Department of Industry and Trade	ホーチミン市商工局裾野産業開発センター
DOIT	Department of Industry and Trade	商工局
DPI	Department of Planning and Investment	計画投資局
GIZ	German Federal Enterprise for International Cooperation	ドイツ連邦国際協力公社
GSO	General Statistics Office Of Vietnam	ベトナム統計総局
HANSIBA	Hanoi Supporting Industries Business Association	ハノイ市裾野産業企業協会
HaUI	Hanoi University of Industry	ハノイ工業大学
HAPI	Hanoi Authority for Planning and Investment	ハノイ市計画投資局
HBI	Hi-tech Incubator Center,	ハイテク・インキュベーター・センター
HNEW	Hanoi Association for Women Entrepreneurs	ハノイ女性起業家協会
HCMC	Ho Chi Minh City	ホーチミン市
HUBT	Hanoi University of Business and Technology	ハノイ経営・技術大学
HVCT	College of Technology II	技術短期大学 II
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IFRS	International Financial Reporting Standards	国際財務報告基準
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IM	Incubation Manager	インキュベーション・マネージャー
INBUS/HUBT	Institute of Business Studies and Development of Hanoi University of Business and Technology	ハノイ経営技術大学

略語	英語	邦訳
INCENTEC	Vietnam-Korea Technological Innovation Center	ベトナム・韓国 技術イノベーションセンター
IPCN/FIA	Investment Promotion Center/Foreign Investment Agency	外国投資庁/投資促進センター
IPCS	Investment Promotion Center South Vietnam	ベトナム南部投資促進センター
JBIA	Japan Business Incubation Association	日本ビジネス・インキュベーション協会
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JCCH	Japan Chamber of Commerce and Industry in Ho Chi Minh City	ホーチミン日本商工会議所
JDS	Japan Development Service Co., Ltd.	日本開発サービス
JERI	Japan Economic Research Institute Inc.	日本経済研究所
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JFC	Japan Finance Corporation	日本政策金融公庫
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力事業団
KPI	Key Performance Indicators	経営課題解決仮説
MNE	Multinational Enterprise	多国籍企業
MOET	Ministry of Education and Training	教育訓練省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOIT	Ministry of Industry and Trade	商工省
MOLISA	Ministry of Labor, War Invalids and Social Affairs	労働・傷病兵・社会省
MOST	Ministry of Science and Technology	科学技術省
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省
NASATI	National Agency for Science and Technology Information	科学技術情報庁
NATEC	National Agency for Technology Entrepreneurship and Commercialization Development	技術開発事業化促進庁
NWM	Network Meeting	ネットワーク会合
OJT	On-the-Job Training	職場内訓練
PPC	Provincial People's Committees	地方省人民員会
QCD	Quality, Cost and Delivery	品質、コスト、納期
QUACERT	Vietnam Certification Centre	ベトナム認証センター
QUATEST	Quality Assurance and Testing Centre	品質保証試験センター
SBC	Korea Small and Medium Business Corporation	韓国中小企業振興公団

略語	英語	邦訳
SBV	State Bank of Vietnam	ベトナム国家銀行
SECO	State Secretariat for Economic Affairs	スイス経済省経済事務局
SHTP	Saigon Hi-Tech Park	サイゴン・ハイテクパーク
SME	Small and Medium Enterprises	中小企業
SMEDF	Small and Medium Enterprise Development Fund	中小企業開発基金
SMEDEC	SME Development Support Center	中小企業発展支援センター
SMRJ	Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN	(独) 中小企業基盤整備機構
SOCB	State-Owned Commercial Bank	国有商業銀行
SOE	State-Owned Enterprise	国有企業
STAMEQ	General Directorate for Standards, Measurement and Quality	標準計量品質総局
TAC	Technical Assistance Center, AED	中小企業支援センター
TSC	Training and Support Center for technology commercialization, NATEC	技術事業化研修支援センター
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
VAMC	Vietnam Asset Management Company	ベトナム資産管理会社
VASI	Vietnam Association for Supporting Industries	ベトナム裾野産業協会
VIA	Vietnam Industry Agency	ベトナム工業庁
Vietcombank	Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam	ベトナム外商銀行
Vietrade	Vietnam Trade Promotion Agency	ベトナム貿易振興庁
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	ベトナム商工会議所
VJCC	Vietnam Japan Institute for Human Resources Development	ベトナム日本人材開発インスティテュート
VNPI	Vietnam National Productivity Institute	ベトナム生産性本部
WB	World Bank	世界銀行

(注) 換算レートは以下の通り。

USD 1.00 = VND 23,398 (2019年3月22日時点)

JPY 1.00 = VND 205.77 (出所：ベトナム国家銀行 03/21-03/27, 2019)

目次

要 旨	5
1. 調査の背景と目的	9
1-1. 調査の背景	9
1-2. 調査の対象地域	9
1-3. 調査の目的	9
1-4. 調査内容	10
2. ベトナムにおける産業・中小企業振興にかかる現状	13
2-1. ベトナムの中小企業の実態	13
2-1-1. ベトナムにおける中小企業の重要性	13
2-1-2. 中小企業の経営課題	14
2-1-3. 中小企業の決算状況	17
2-2. 公的機関による中小企業支援の状況	17
2-2-1. ベトナムにおける中小企業支援政策	17
2-2-2. 中小企業支援法に関連する政令等の策定状況	20
2-2-3. 地方政府における中小企業支援法実施計画の策定状況	22
2-2-4. 中小企業支援法実施にかかる体制及び予算配分の仕組み	23
2-2-5. ベトナム政府による中小企業支援政策実施上の課題と最近の動き	26
2-3. 民間支援機関の概況	31
2-3-1. コンサルティング業界の現状	31
2-3-2. 民間支援機関の動向とサービス	32
2-4. 他ドナーの支援内容及び他国における関連事業	33
2-4-1. 主要ドナーの支援状況	33
2-4-2. 我が国による他国での支援からの経験	39
2-5. 金融及び財務会計の状況	41
2-5-1. 中小企業振興のための金融面の現状	41
2-5-2. ベトナムにおける会計制度・財務会計普及にかかる政府の取り組み	46
3. 総合支援体制確立に向けた調査	49
3-1. 経営・技術支援及びマーケットアクセス向上支援体制に向けた調査	49
3-1-1. ハノイ市地域における BDSP ネットワーク	50
3-1-2. ホーチミン市地域における BDSP ネットワーク	63
3-2. 資金アクセス向上支援体制構築に向けた調査	74
3-2-1. SMEDF の現状	74
3-2-2. SMEDF の能力強化にかかる検討・提言及び試行	75
3-3. ネットワークによる総合支援体制を構築するための取り組み	79

4. 総合支援体制確立のためのパイロット事業実施	82
4-1. パイロット地域における総合支援活動の試行	83
4-1-1. パイロット事業実施経過	83
4-1-2. パイロット事業実施結果	84
4-1-3. BDSP 研修生に対する OJT によるコンサルテーション研修結果	90
4-1-4. 支援内容にかかるモニタリング及び具体的な成果に結びつけるための提言	91
4-2. BDS 機関の能力強化及び支援サービスの質の向上にかかる検討・提言	97
4-2-1. コンサルテーション人材の育成策	97
4-3. 支援サービスへの受益者負担及び政府側財政負担等の方策	103
4-3-1. 民間及び公的支援サービスの負担水準	103
4-3-2. 受益者負担の水準及び政府財政支援	103
5. 支援人材の育成に関する現状調査と研修の実施	105
5-1. 支援人材の状況	105
5-1-1. 政府系支援機関や大学等によるコンサルテーションの現状	105
5-1-2. 支援担当者の専門性と支援ニーズに対応できている分野	106
5-2. パイロット地域における中小企業支援人材育成拠点の確立及び同支援人材の育成 方法の検討	107
5-2-1. 研修開始に当たり寄せられた BDS 機関側からの要望	107
5-2-2. SMRJ による支援計画の概要と特徴	108
5-3. 課題と提言	115
5-3-1. 課題	115
5-3-2. 提言	116
6. インキュベーション支援のためのパイロット事業の実施	120
6-1. 起業促進・起業家支援に係る取り組み	120
6-2. パイロット地域におけるインキュベーション支援機関の把握	121
6-3. インキュベーション支援にかかるパイロット事業の試行	122
6-3-1. 研修計画策定	123
6-3-2. 研修実施内容及び結果	123
6-4. インキュベーション支援機関の連携に係る課題と提言	125
6-4-1. ベトナムのインキュベーション支援者が抱える課題	125
6-4-2. 提言	127
7. 調査結果を踏まえた、BDSP ネットワーク強化にかかる提言	130
7-1. BDSP ネットワーク業務フロー（案）に対するコメント、要望等	130
7-2. ドラフト・ファイナル・レポートセミナーでの主なコメント、要望等	132
7-3. BDSP ネットワーク強化にかかる提言	136

8. 調査結果を踏まえた、JICA の協力のあり方に対する提言	138
8-1. 調査結果の総括.....	138
8-2. 今後のベトナムにおける中小企業・裾野産業振興にかかる提言	139
8-3. JICA の協力のあり方に対する提言	142

要 旨

[調査の目的及び概要]

本調査は、ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」）における産業・中小企業振興の現状・課題を整理すると共に、関連施策に関わる人材育成及び中小企業（SME）に対する総合的支援をパイロット事業で試行することによって、同国の産業・中小企業振興に係る現状把握と今後の国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）による協力の在り方を明らかにすることを目的に実施された。

実施に当たっては、以下の点の検証が求められた。すなわち、①政府関係各機関に分散しているベトナムの中小企業支援体制の現状を見直し、中核機関を選定しそこを核に関係各機関をネットワーク化することにより、各機関が密に連携、協力しながら支援に当たる体制が構築できること、また②そうした支援体制を円滑に運営していくため、パイロット事業や支援人材育成研修等の実施を通じ企業コンサルティング能力の強化を試み、そうした取り組みが関係機関の人材育成に効果を発揮すること、また③そうした試みが同時に地場企業の経営力の向上にも有効であることを検証することである。そのため、パイロット事業として地元企業 10 社を選び中核機関の支援人材を伴い企業コンサルティングを実践指導（OJT: On the Job Training）するとともに、中小企業基盤整備機構（SMRJ: Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN）監修による集中研修（OffJT: Off the Job Training）の実施を通じ人材育成効果を確認することとした。また、こうした取り組みを進めるために、ハノイ市投資計画局（HAPI: Hanoi Authority for Planning and Investment）とホーチミン市商工局（DOIT: Department of Industry and Trade）を調査における中核機関に選定し、両市で中小企業支援に携わっている関係機関を集めたネットワークを形成することを支援し、ネットワークを通じた支援モデルの可能性を確認することとした。

[調査の結果及び堅固な中小企業支援体制構築に向けた具体策にかかる提言]

上記調査の結果、概ね期待していた効果が確認された。①HAPI・DOIT を中心として、関係機関の情報が集約され、必要に応じ随時会合が開催されるに至り、ポータルウェブサイトやメーリングリストの作成などを通じて情報共有体制が整備された。②OffJT により、政府系支援人材参加者 42 人のうち 38 人が研修プログラムを修了した。③OJT により、ビジネス開発サービス（BDS: Business Development Service）の中核機関であるハノイ市では HAPI・中小企業支援センター（TAC: Technical Assistance Center）・ベトナム裾野産業協会（VASI: Vietnam Association for Supporting Industries）、ホーチミン市では DOIT・TAC・サイゴン・ハイテクパーク（SHTP: Saigon Hi-Tech Park）がパイロット企業 10 社（各地 5 社ずつ）の経営指導に帯同し、当初は日本人専門家の指導を受けながらの対応であったものの、最終回には自主的に分析・指導できる人材も育った。④パイロット企業 10 社のうち 2018 年度財務諸表を入手できた 8 社で増収、7 社でコスト削減、6

社で増益が確認され、8社で日系企業含む外資企業との新規取引受注に繋がった。⑤ネットワークを活用し、レファラル体制のパイロット活動として、HAPI・DOIT主導で、新規にSMEを選定し、初期診断を行い、適切な専門性を有するBDSへの紹介を行う活動が開始された。

一方で、以下のような留意点も確認されている。

- ① 情報共有体制は整備されたものの、同ネットワークの運営ルール等はまだ定められておらず、有志参加の形となっているため、持続可能性が弱い。また、レファラル体制を行うには、機密情報の取り扱い等課題が残っており、現段階で日本型「よろず支援拠点」のような形に進められるほどには、体制が整備されていない。
- ② OffJTで政府系支援人材が育成されたものの、政府系支援人材は公務上の異動や民間との給料水準の差異があるため、定着率に懸念があり、また多数のSMEを巡回支援するほどの人員体制や予算がある訳でもないため、民間支援人材を活用することの重要性が確認された。こうした状況を鑑み本調査においても、民間支援人材（コンサルタント）情報を収集し、データベース化するための基礎資料の作成を行った。合わせて、同研修費用の予算化が課題となることも確認された。
- ③ OJT式でのLearning by Doingが最も効果的であったことが確認されており、後継技術協力プロジェクトにおいても取り入れるべきではあるが、SME側の視点にたつて、支援が有料とされた場合に、どの程度有用な助言を政府系支援人材のみで実施できるか、とりわけ支援の質が強く問われることになる点については留意が必要となる。
- ④ パイロット企業10社のうち大多数で社長の意識改革・中堅マネジメント職員の参加による全社的取組強化、実質的な生産性の改善が見られたが、当初より意欲があり、日系企業等との取引に繋がりそうな企業を選定しており、SME一般の場合に同様の効果が得られるかについては幅広く確認を行ったわけではない点にも留意が必要である。また、特に日系企業含む外資企業との取引受注につなげる部分について、日本人専門家の支援無しに、どこまで現地支援人材のみで成果を出せるかについては留意が必要となる。
- ⑤ トライアルとしてハノイ市・ホーチミン市で1社ずつ新規に選定されたが、①同様制度化にあたっては、機密情報の取り扱い等課題が残っており、現段階で日本型「よろず支援拠点」のような形に進められるほどには、体制が整備されていない。

以上を踏まえ、本調査での成果を今後とも持続的に発揮していくこと、及び課題と考えられる事柄を解決していくため、以下のとおり助言する。

- ① **ネットワーク化**：中央レベルでは MPI-AED が引き続きセクター官庁・全国的地方自治体のタテ軸・ヨコ軸でのリーダーシップを発揮すること。地方レベルでは、HAPI は SME 法における実施主体としてハノイ市人民委員会より指定を受けたものの、ホーチミン市においてはまだ同様の指定は行われていない。またネットワーク型支援モデルに関する法的・制度的裏付けも十分とは言えず、有志での集まりに留まっていることに鑑みて、同モデルの制度化が中央・地方レベルでなされること。既に整備されているウェブサイトやメーリングリストを活用して、随時関係機関で情報交換しながら、各種施策を実施する意義は十分にあるため、継続的な取り組みにするよう、今次成果を踏まえて、HAPI・DOIT-HCMC には継続的にリードしてもらいたい。
- ② **OffJT**：政府系支援人材・民間支援人材に分け隔てなく、有料での BDS 人材育成講座の提供を持続可能な形で実施するための、越側体制（実施機関及び予算）を整備すること。
- ③ **OJT**：中小企業のタイプに応じて必要となる能力が異なるため、「よろず支援拠点」同様、拠点において初期診断を行える人材（「目利き人材」）を常に配備し、オンライン・オフラインで SME からの相談に乗れる体制を構築すること。あわせて、こうした支援体制が整えられていることを広く企業に伝える広報活動を展開すること。
- ④ **パイロット企業支援**：今次支援した 10 社に対しては、コア BDS 機関が責任を持って継続的に経営課題の解決状況をフォローし、支援要請があった場合には、対応できる確実な体制をとること。また、今後の他企業支援にあたっては、今次整備された各種コンサルティング用の教材・マニュアルを活用し、運用していくこと。
- ②～④に共通する人材育成の観点：企業経営の基本理念や経営の勘所にかかる集中的な知識の習得（経営理念・理論研修）と、それに基づく実践（OJT による課題解決訓練及び他企業の事例研究や経営者自身との意見交換）の両方を組み合わせた研修を継続的に実施していく必要があると考える。また、こうして育成した人材を、中小企業支援の中核となる機関に於いて、個別企業が抱える課題を的確に見極め、必要な指導を行うことのできる“目利き”人材として、継続的に活用していく体制を整えることが求められる。
- ⑤ **レファラル体制**：トライアル中の新規支援企業の例を参考に、情報共有体制での障害等について、どのように解決可能か、ハノイ市・ホーチミン市のそれぞれの中核拠点となる組織（現在の想定では、HAPI と DOIT-HCMC）が主導して、整理を行い、解決策を実施していくこと。
- ⑥ **中小企業・裾野産業支援全般**：最後に、下記現状認識にあるとおり、複数の中央・地方政府機関がそれぞれ独自に支援事業を実施しているため、これら支援状況や成果を定期的にとりまとめ、投資計画省（MPI: Ministry of Planning and Investment）や商工省（MOIT: Ministry of Industry and Trade）にて情報を集約し、今後の政策・法令・

制度面や予算配賦面への反映がなされる PDCA (Plan-Do-Check-Action) 体制が構築されること。なお、各国ごとの政治事情があり、簡単ではないので助言とまでは言えないが、日本同様に中央に経済産業省及び下部組織として中小企業庁があり、地方に産業局があり、実施機関として独立行政法人中小企業基盤整備機構 (SMRJ) に一元化されている体制のメリットは十分にあると考えるところ、中・長期的にはこうした一元体制への移行も検討してはどうか。

こうした体制を整備するために、今後とも中小企業支援で実践を重ねてきた我が国からの支援継続が強く望まれるところである。

1. 調査の背景と目的

1-1. 調査の背景

我が国のベトナムに対する産業・中小企業分野の支援は数多く実施されてきており、近年では MPI-AED への中小企業アドバイザー派遣（2007～2009 年）、中小企業政策実施アドバイザー（援助調整）派遣（2010～2012 年）、中小企業支援機能強化プロジェクト（2011～2014 年）、ベトナム日本人材開発インスティテュート（VJCC: Vietnam Japan Institute for Human Resources Development）ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト（2016 年～）等の支援案件が実施されている。

2018 年初に中小企業支援法が施行されたが、その起草時に同法の中で重点項目として掲げることが検討されていた創業支援・資金アクセス向上・市場アクセス改善・技術レベルの向上等実現のため JICA に支援を求めてきたことから、本「ベトナム国産業振興基盤強化にかかる情報収集・確認調査」が 2017 年 6 月より実施されることとなった。

本調査の狙いは、①ベトナム中小企業を取り巻く最新の状況を整理し、②モデル都市（ハノイ市及びホーチミン市）においてパイロット事業を実施し、③その過程を通じ、ベトナムの状況に合った支援人材の育成を支援し、④BDS（Business Development Service）機関のネットワークを通じた中小企業（SME）に対する総合支援体制の整備に当たり、効果的な支援方法を検討するための情報収集を行うことである。そのうえで、⑤今後の JICA 協力の在り方を検討するものである。

1-2. 調査の対象地域

ハノイ市、ホーチミン市及びベトナム全土

1-3. 調査の目的

ベトナムにおいては、中小企業支援体制が各省庁傘下の関係各機関に分散しており、活動面でのオーバーラップや競合が見られること、また各機関が擁する人材、予算には制約があるうえ、地方における支援のための具体策の立案、実施に当たっては地方政府人民委員会（PPC: Provincial People's Committee）の権限が強く、中央省庁で立案する中小企業支援策の地方への浸透に時間がかかりスムーズな運営が図りにくいといった問題があると認識された。

こうしたベトナムの中小企業振興・産業振興体制の問題点を解決しつつ裾野産業の育成に貢献しうる中小企業を育成するためには、地域レベルで中小企業支援を行っている関係機関から中核となりうる組織を選び、その機関を中心に関係機関の持つリソースを有効活

用しながら、協力して中小企業が抱える課題解決に当たるような体制を構築していくことが最も有効と想定された。そのため、地域レベルでの中核機関の選定、ネットワーク構築のために必要なアプローチ、及び支援人材育成のための取り組みの在り方を検討・検証することが調査の目的とされた。

なお、本調査の柱とされた総合支援体制の整備を通じ、最終的に期待される効果と総合支援体制の果たすべき機能・役割を敷衍すれば以下のような内容と想定された。

表 1. 期待される効果・機能・役割

期待される効果	期待される機能・役割
<p>① 日系を含む外資企業や地場大企業とのリンケージ強化により、ベトナム地場中小企業の成長を促し、裾野産業の育成を図ることによりベトナムの産業競争力の強化が実現される。</p> <p>② 「総合支援体制」の強化により中小企業の抱える課題の効果的かつ迅速な対応・解決が図られる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営の4つの主たる資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」に照らし、ベトナム地場中小企業の能力強化・育成を図ること。 ◆ 経営者の生産管理・経営能力の強化を支援すること。 ◆ 中小企業が抱える課題を迅速・的確に把握し、課題に応じて柔軟なソリューションを提示すること。

なお、本調査において構築を目指したネットワークのイメージは、①既存の権限分散を前提に、関係機関間の活動内容にかかる相互理解の促進をすること、②蓄積してきた知見や情報等の共有化を図ること、③SMEからの相談に対し、各組織の特徴を活かして、柔軟に連携・協力しながらSME支援に当たることを重視した、体制の構築である。その実現のため、中央及び地方の両者において、中核となる機関がリーダーシップを発揮するというものであった。

1-4. 調査内容

本調査の全体像のイメージ図は図 1、作業項目と工程は表 2 の通りである。

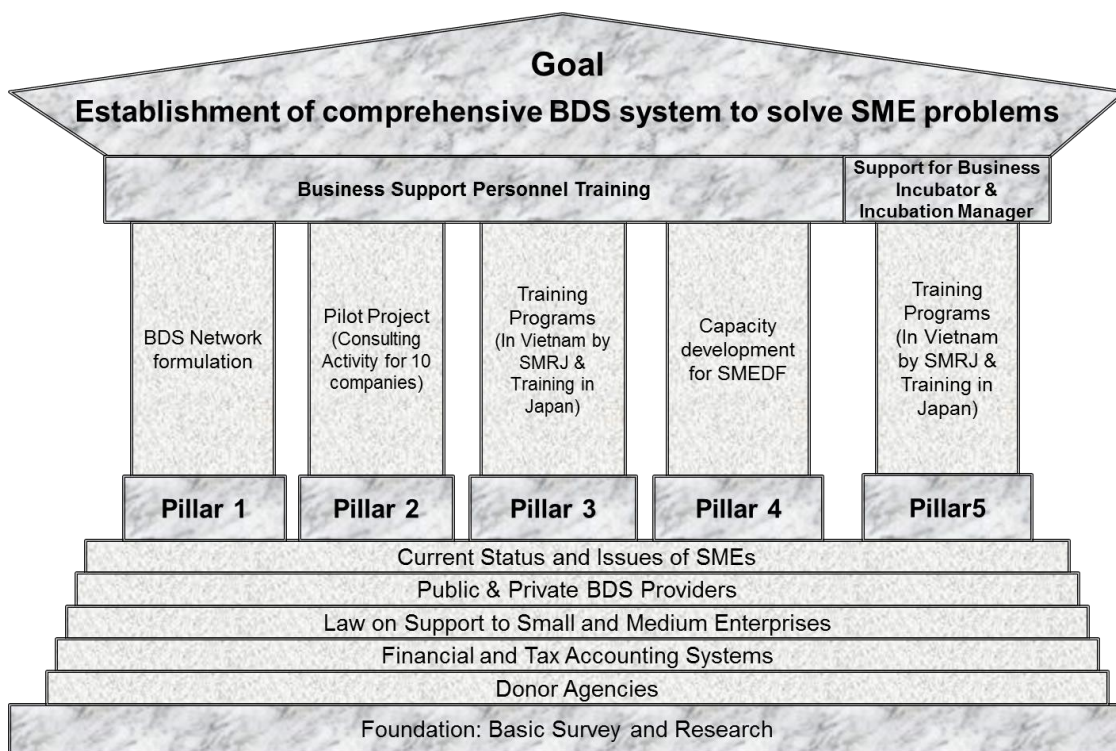


図 1 本調査の全体像のイメージ

表 2. 作業項目と工程（作業計画）

作業項目	2017年度												2018年度						2019年度						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1. 事前準備（国内作業）及びインタビューセッション・レポートの説明・協議		■																							
2. ベトナムにおける産業・中小企業振興にかかわる現状把握		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. 総合支援体制確立に向けた調査		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. 総合支援体制確立のためのパイロット事業実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. 支援人材の育成に関する現状調査とパイロット事業実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. インキュベーション支援のためのパイロット事業実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7. 上記2～6を踏まえた産業振興基盤強化に向けた、AED及び関係機関による連携にかかわる検討、制度設計等に係る調査・提言																									
8. 上記分析を踏まえた、AEDを中心とした具体的な協力内容の検討																									
9. 本邦招へいプログラムおよびワークショップ・セミナー等の実施	▲ (ICR)		▲					△ (ITR)		▲	▲	▲										▲ (DFR)	▲	△ (FR)	

■ 業務期間 △ 報告書の提出 ▲ ワークショップ等の開催

2. ベトナムにおける産業・中小企業振興にかかる現状

[2章の要旨]

ベトナムでは2000年代入り各省・地方政府により独自に中小企業支援策が実施されてきたが、権限が分散し支援効果が思うように上がらなかったため、2018年1月施行の中小企業支援法に基づき、MPI-AEDを主管庁とし、改めて取り組みに本腰を入れている。しかし、企業指導のコンサルテーション能力を有する人材は、官民ともにまだごく一部に限られており、いわゆる「目利き人材」の育成が急務となっている。また、中小企業開発基金（SMEDF: Small and Medium Enterprise Development Fund）も設立されたが、人材不足であり、金融面からのSMEに対する支援も手薄となっている。

ベトナム政府では、2020年までに工業国の仲間入りを果たすことを目標に、ドナー等からの支援も得ながら、起業支援・イノベーションの促進・サプライチェーンへの参画を推進せんとしている。そのため、いかにして限られた官民のリソースを有効活用しながら中小企業及び裾野産業の育成に当たるかが問われている。ベトナムに進出している本邦企業にとっても、現地企業の育成及び能力強化は、現地におけるサプライチェーンの構築に重要となっており、我が国からの支援を求める声は大きい。

2-1. ベトナムの中小企業の実態

2-1-1. ベトナムにおける中小企業の重要性

ベトナムは、人口9,168万人（2015年IMF）を有し、ドイモイ政策の採用を契機に1987年以降、累次策定・実施された社会開発計画（期間10か年の「開発戦略」及び5か年の「社会経済開発計画」、現在2020年を目標年次とする開発計画を実施中）に基づき、積極的な外資企業の誘致により市場経済化・工業化・近代化を推進してきた。2000年代には、一人当たりGDPの実質成長率が約7%を超える高成長を記録し、2007年にはWTOへの加盟を果たしている。社会経済開発計画2016-2020年によると、同国政府は2020年までに工業化を達成し、一人当たり国民所得（名目GDP）も3,200～3,500ドルを達成することを目標としている（ベトナム統計総局（GSO）の2017年Statistical YearBookによると、ベトナムの一人当たり名目GDP（速報値）は2,389ドル）。

本邦企業を含む外国企業のベトナム進出への関心は高く、本邦企業の進出拠点数は既に1,816社（2017年10月現在、外務省）に上っている（うち製造業は801拠点、全体の44%）。2017年に実施されたJBICのアンケート調査¹では、同国は本邦製造業の先行き3年程度を展望した有望事業展開国ベスト3に入っており、その理由として、現地マーケットの成長

¹ JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」（第29回2017年11月）

性・安価な労働力・優秀な人材・政治・社会情勢の安定等が挙げられている。一方で、法制度面での運用の不透明さ・管理職クラスの人材確保難・インフラの未整備・労働コストの上昇等が課題とされている。また、ベトナム企業についても、潜在的なサプライヤーとなることへの期待は大きいものの、裾野産業、特にその大半を占める中小企業がまだ十分に育っていない点が課題として、指摘されている。とりわけ、かなりの企業が、登録されていないインフォーマルセクターとの位置づけにあり²、政府の支援策の対象にもなっていない。そのため、企業のフォーマル化、及び、育成・振興が急務とされている。こうした状況下で、ベトナム政府は、2020年までに中小企業100万社を育成することを目標に掲げている。

なお、ベトナム統計局「Statistical Yearbook of Vietnam 2017」によれば、2016年末現在、ベトナムで稼働している企業総数はまだ505千社（外資企業1.4万社を含む）³で、企業総数のうち製造業は75.4千社。また98.7%を中小企業（従業員300名未満）が占めている⁴が、その業種別構成比を見ると、製造業15%（75,351社）、非製造業85%（429,708社）と製造業の占める割合は極めて小さい。但し、製造業のサブセクターの割合をみると、金属加工製品やゴム・プラスチック等の中間財産業に属する企業の数が上位に挙がっており、自動車・電子・電気機器等の完成品⁵の部品に関連する金属加工製品やゴム・プラスチック製品の割合（製造業全体の32%、23,761社）も、過去7年間（2010-2016）上昇傾向にある。

但し、上記統計局の統計によれば、製造業中小企業の内、一定の規模を有する企業（従業員10名以上200名未満の中小企業及び中堅企業）の数は32,474社（製造業全体の43.1%）に絞られる。更に、部品下請け企業考えられる、金属加工やゴム・プラスチック製品、電子・電機、機械（輸送用機器を含む）に該当するのは13,524社（同17.9%）で、工業国化・外国企業との連携強化・高まる製造業の需要に対しては、十分な数とは言い難いことから、ベトナムにおける産業競争力強化に向けては、中小製造業の支援を中心とした裾野産業振興・支援が急務となっている。

2-1-2. 中小企業の経営課題

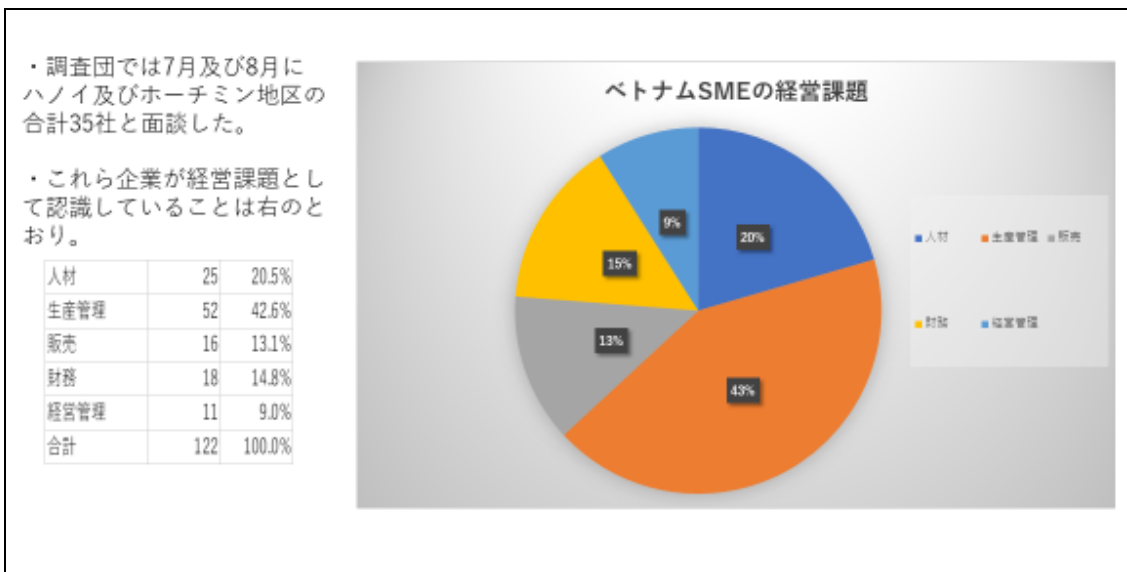
パイロット事業の企業選定過程で、ショートリスト先35社（すべてが中小製造業）に対し面談し、企業の抱える課題についてヒアリングを行った。この結果を図2に示す。なお、以下の取りまとめ資料は2017年9月14日にJETROがハノイで開催した展示商談会会場セミナーにおいて本調査団員から発表したものである。

² OECD/ERIA 発行の ASEAN SME POLICY INDEX 2018 によれば、ベトナムのインフォーマル部門は GDP の 20%、雇用の 82% に及ぶとされている（ASEAN SME POLICY INDEX 2018 第 21 章、p462）。

³ GSO、Statistical Year Book 2017（5. Enterprise, Cooperative and Non-farm individual business establishment、Table116、119 等）うち SME が 98%（従業員数では 44.5% とされている）。

⁴ その内訳は、零細企業（10 名未満）354,413 社 70.2%、小規模企業（10-199 名）141,021 社 27.9%、中規模企業（200-299 名）3,281 社 0.6%（中小企業の定義は、「中小企業育成の補助に関する 2009 年 6 月 30 日付政令第 56/2009/ND-CP」に基づく）。

⁵ 「自動車」、「その他輸送用機器」、「コンピューター・電子・光学製品」、「電気設備」、「機械設備」など。



(出所) (株) 日本開発サービスにて作成。

図 2. ショートリスト企業の抱える経営課題

上記の図の通り、ヒアリング企業の内 42.6%の企業が生産管理に、20.5%の企業が人材に、また、13.1%が販売管理に課題を抱えているとの結果であった。一方、財務や経営管理全般を課題とする企業は、各々14.8%、9.0%と比較的少なかった。

各分野で具体的な課題として挙げられたのは以下の内容である。

(1) 生産管理

品質改善 (14 社)、新製品開発・技術開発 (12 社)、生産性の改善 (7 社)、納期管理 (7 社)、受注採算の改善 (5 社)、設備投資 (4 社) があげられている。各企業の中には、工作機械等に投資を実施してきたが、日系企業、台湾系企業、韓国企業といった進出外資系自動車部品、電子部品メーカーへの納入を果たす (拡充する) ためには品質レベルの向上、生産性の改善、納期管理の改善が肝要であるとの意見が多く出ている。また、一部の企業では日系企業との取引を開始しているが、治具や生産ラインの一部機器等から取引を開始しているが、いまだ量産部品の受注に至っていない。このため、技術開発 (金型技術の向上、量産製作の安定化) が課題とする企業も多い。

(2) 人材

人材育成（14社）、従業員の定着（6社）及び採用・確保（5社）があげられている。面談企業ではOJTによる技能形成がまだ十分ではない。これは、育成人材（リーダー）が不足していること、育成のためのノウハウ（教育体制、教材）が未整備であることが課題となっている。また、社外での研修に派遣した後に、研修効果が本人のみに帰属し、社内での発表会や研修を題材にした冊子の作成といった共有化ができていないとの指摘もある。

また、従業員の採用、定着に悩む企業も多い。離職率が高いため、年度に数回の採用面接を実施している例もあった。少数の企業では現場の就業環境の改善（エアコンの設置）や給与の引き上げを実施しているが、特にハノイ、ホーチミン市内や近郊の工場では製造業以外に就業機会が多く創出されているだけに、待遇の改善、研修機会、技能訓練の提供によるレベルアップ、意欲の向上策を講じる必要がある。

(3) 販売管理

日系企業への受注開拓（9社）、受注活動（7社）が課題となっている。面談企業の多くは機械・金属系や樹脂成型の事業を行っており、日系企業とのリンケージを重要視しているが、自社製品を有する企業とは違い、受注体制や自社の技術を売り込む戦略にかけていることから、今後改善を課題としている。

経営課題	詳細
人材	・従業員の採用・確保（5） ・人材育成（14）、従業員の定着（6）
生産	・生産性の改善（7）、品質改善（14）、受注採算の改善（5） ・納期管理（7）、新製品開発・技術開発（12）、機械を含む設備投資（4）
販売	・受注活動（7）、日系企業への受注開拓（9）
財務	・財務データの活用（7）、資金調達（9）、資金繰り（2）
経営管理	・経営計画の策定（7）、新しい経営管理手法の導入（3）、 ・海外パートナーの発掘（1）

【経営課題の特色と課題】

- ① 生産管理を課題とする企業が非常に多い：
特に品質改善（不良率の削減、無駄の排除）、技術開発、納期管理（納期遅れの減少）
- ② 人材に関する悩みも非常に多い：
採用しても定着しない⇒採用を毎年する⇒育成のためのコスト、時間がかかる
- ③ 財務や経営計画を課題とする企業は比較的少ない
しかし、十分な取り組みが実施されているかは疑問

(4) 財務

資金調達（9社）、財務データの活用（7社）、資金繰り（2社）が挙げられる。資金調達では機械投資のための資金調達について、金融機関から担保を求められることや金利水準の高さが調達の制約となり、事業拡大の足かせとなっているとの意見があった。一方で金融機関との対話（事業の説明、事業計画の提示）が不足している様子も見受けられた。また、財務データについて、例えば「月次試算表をチェックしているか」、「その結果を基に

生産担当や販売担当に対応の指示をしているか」といった質問に的確な返答は数社しかなかった。このように、企業実態（生産活動、販売活動）と財務データが関連付けて利用されているケースがまだ少ないのではないかと推測される。

(5) 経営管理

経営計画の策定（7社）、新しい経営管理手法の導入（3社）などを課題とする企業があった。これらを課題として検討している企業を含めて、年初に事業計画を策定し、月次・四半期・半期で見直し、是正策を実施するPDCAを回すことが課題である。なお、一部の企業ではERPパッケージソフトの導入を検討しているとのことだったが、自社の事業運営とソフトの整合性に苦慮している様子もうかがわれる。

2-1-3. 中小企業の決算状況

中小製造業について、今回のパイロット事業対象企業からヒアリングした2017年の決算状況に基づき、対象企業の平均規模を算出すると以下のとおりである。

売上： 79,819 百万 VND（邦貨換算：38 百万円）

利益： 1,703 百万 VND（邦貨換算：8 百万円）

総資産：81,479 百万 VND（邦貨換算：392 百万円）

従業員数：142 人

これらの企業は、小規模企業（10人-199人規模）の上位クラスに位置づけられており、すでに日系企業との取引を開始し、拡充している企業も多く、生産管理面の指導の結果改善の途上にある。しかし、こうした企業であっても、①生産管理面で解決すべき課題が多く、②人材育成のために今後OJT指導や処遇改善による人材の定着、③財務上の課題（収益力は不十分で、製造業に必要な管理会計の導入が遅れている）を有している。（詳しくは「4-1-2パイロット事業実施結果」を参照）。

2-2. 公的機関による中小企業支援の状況

2-2-1. ベトナムにおける中小企業支援政策

ベトナムでは、ASEAN統合や経済のグローバル化を背景に2000年代に入り、政府により中小企業支援政策が開始された。政府は、UNIDOの支援を受け2005年に中小企業振興5か年計画（対象期間は2006-2010年）を発表し、省庁横断の中小企業タスクフォースを設け、SME育成に取り組み始めた。同5か年計画は、更に2012年の第2次中小企業振興5か年計画（2011-2015年）に継承された。なお、2016年以降については、計画よりも上位に位置づけられ強

制力を有する中小企業支援法（Law on Support to Small and Medium Enterprises）⁶が制定されたことにより、5か年計画策定の予定はないとのことである。この間、2016年にはResolution 35として2016～2020年までを展望した産業発展決議が出されており、同決議にも、起業やイノベーティブな企業の支援、中小企業発展基金や技術革新支援基金等への資金供与等が謳われている。

また、中小企業振興のため、政府は2001年策定（2009年改訂⁷）のGovernment Decree 90/2001/ND-CP on assistance for development of small- and medium-sized enterprises）を基本に、MPI傘下に中小企業開発庁（ASMED: Agency for Small and Medium Enterprises Development）を設置（2002年）、同庁は2009年AEDに改組され、以後同庁が中心となって中小企業振興5か年計画の実施を図っている。また、2003年初には、Decree 90（Article 15）に基づき、首相の諮問機関としてSME Development Encouragement CouncilやTechnical Assistance Center（TAC）も設置された（Councilの詳細はDecision 12/2003/QD-TTg（首相決定）、施行細則（決定）Decision 185/2003/QD-BKHで規定）。

一方、MOITも、裾野産業分野における中小企業育成を中心に、2012年の「裾野産業分野における中小企業育成の支援に関する商工大臣の提案を批准するDecision 1556/QD-TTg of October 17, 2012, approving the scheme “supporting the development of medium and small enterprises engaged in ancillary industries”に基づき、関係省庁・機関が協力して、①2020年までに裾野産業分野における中小企業の数に2,000社まで増加させること、②当該中小企業の能力の向上を図り、製造業各分野における国内調達率を50%に引き上げることを目標として掲げ、取り組みを進めてきている。更に、裾野産業振興については、裾野産業の育成政策に関するDecision 12/2011/QD-TTg、及び、裾野産業の優先育成製品一覧に関するDecision 1438/2011/QD-TTgに替わって、2015年に裾野産業発展に関するDecree 111/2015/ND-CPが公布され、6分野⁸に属する優先支援品目を示すとともに、研究開発・技術移転・人材育成・市場拡大面での支援・法人税優遇等のインセンティブなどの支援策について規定している。

しかし、裾野産業及び中小企業振興に対するこれまでの政策の効果については、①省庁間の縦割りや中央と地方の役割が不明確なため、実効性のある実施体制が整備されていない、②規定や手続きが曖昧・煩雑なため優遇政策の利用者が少ない等から政策効果が見えないとの指摘がある。確かに、中小企業に対して金融・技術・経営等の支援を行っている組織は多数存在するものの、個々に独立してサービスを提供しており、横の連携が十分には取れていないため、中小企業が真に必要なとしている支援が企業に届いていないとの声は根強い。

⁶ ベトナムの法体系は、憲法を頂点に、以下、国会による法典(code)・法律(law)、議決(resolution)、その委任に基づき国会常務委員会の定める法令(ordinance)ないし議決、国家主席が交付する令(order)ないし決定(decision)、上位に位置づけられる国会等からの委任に基づく政府の議定(decree)、また首相の決定、各省大臣による通達(circular)、また地方政府では、地方人民評議会の議決、地方人民委員会の決定等で構成される。

⁷ Government Decree 56/2009/ND-CP of June 30, on assistance for development of small- and medium-sized enterprises

⁸ 「繊維・縫製」「皮革・靴」「電子」「自動車製造・組立」「機械製造」「ハイテク産業を支援する製品」

このため政府は、2017年6月に制定された中小企業支援法に基づき、MPI-AEDを中小企業育成政策の立案・関係省庁等調整にあたる主管庁として、首相令により、関係省庁及び各地方政府（人民委員会）に2018年中に中小企業支援にかかる具体的な実施計画を策定し、政府への提出を求めた。2018年末時点では全63地方政府中29地方が支援計画等を策定した旨報告。

因みに中小企業支援の中核となった Decree 90 では、SME 支援の目的につき、第1条において以下のように謳うとともに、SME の定義、支援体制及び支援措置等の内容を定めている。

Article 1: Objective

Development of small and medium enterprises is an important task in the Socio-Economic Development Strategy, accelerates the industrialization and modernization of the country.

The State shall encourage and facilitate small and medium enterprises release their initiatives and creativity, improve their managerial capacities, develop their science, technology and human resources, expand their linkages with other types of enterprises, increase their business efficiency and competitiveness in the market; develop the production and business, create more jobs and improve the living standards for labors.

Decree 90 は、公布後直ちに施行⁹されたが、2009年には、SME の定義を詳細化するとともに支援基金の設立を織り込んだ一段の改訂が図られた¹⁰。この改訂では、支援基金の機能として、①SME の投資支援を目的とした信用保証制度の創設に加えて、②マーケット情報を含む情報の提供及び輸出を含む市場開拓・技術開発・人材育成等への支援を行うこととされた。

なお、金融支援に関連する法令としては、Decree 90 を金融面から補完するものとして、2001年に地方人民委員会の管轄下に信用保証基金の設立を図る Decision 193¹¹を公表。2013年には SMEDF 設置にかかる Decision 601¹²が発表され、SMEDF は2016年央から中小企業向けに仲介金融機関を通じた融資（entrust loan）を開始している。SMEDF については、SME 支援法の制定に伴いその機能強化を図る Decree on the Organization and Operation of SME Development Fund が交付され¹³、2019年7月1日に発効することとなっている。同 Decree は、SMEDF の業務運営上の基本原則を明示するとともに、直接貸付等の新規業務も追加する等、SMEDF が担う金融機能の一段の強化を図る内容となっている（後述 2-2-2 参照）。

⁹ 具体的には11月23日に公布の後15日経過時点から施行。

¹⁰ 2009年6月30日付 Decree 56/2009/ND-CP。同年8月20日から施行。

¹¹ 2001年12月20日付 Decision 193/2001/QD-TTg。

¹² 2013年4月17日付 Decision 601/QD-TTg。

¹³ Decree on the Organization and Operations of SMEDF - Decree 39/2019/ND-CP, effective July 1, 2019。

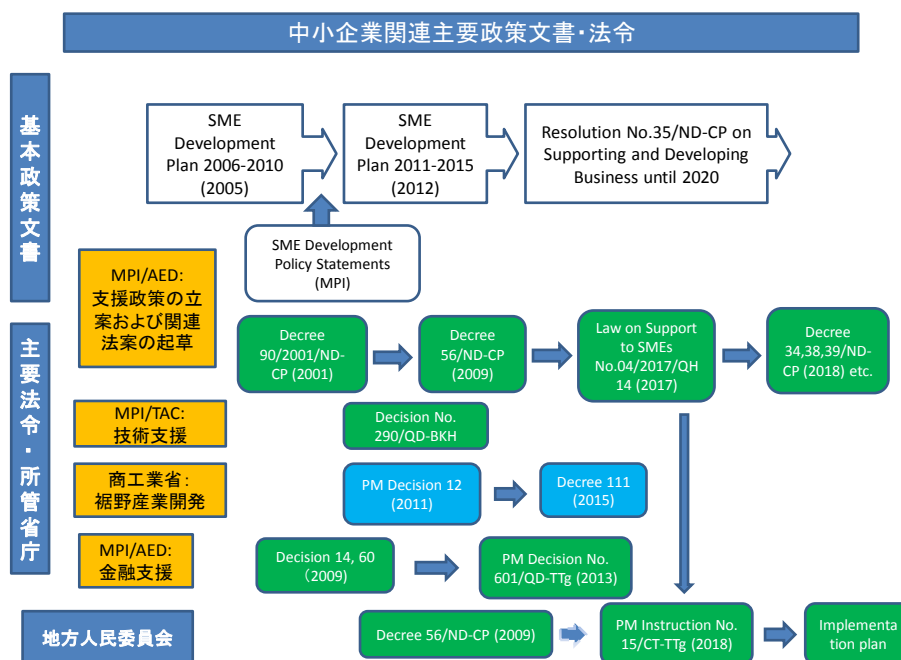


図 3. SME 支援政策及び関連主要関係法令体系

2-2-2. 中小企業支援法に関連する政令等の策定状況

中小企業支援法にかかる個別施行令として、2019年5月10日に SMEDF の実施細則である Decree 39/2019/ND-CP が交付されたことを以て、中小企業支援法の実施に必要な細則 4 本全てが公布された。以下に概要を示す。

①Decree 34/2018/ND-CP ON THE ESTABLISHMENT, ORGANIZATION AND OPERATION OF CREDIT GUARANTEE FUND FOR SMES (信用保証基金の設立、運用にかかる規定)

地方政府（人民委員会）の予算（最低資本金 1 億ドン）により、各地方政府単位で信用保証基金を設立すること、及びその組織、業務、経理及び監督、清算・解散手続き等につき規定。同基金は独立組織（limited liability one）ないしは、既存の地方基金に運営委託するかどちらかの形態とし、企業が事業所要資金の最低 20%は自己調達していることを条件に、融資額の 100%まで保証供与が可能（但し、保証総額は、対象企業の払込資本金の 15%までを上限）とされている。

②Decree 38/2018/ND-CP ON INVESTMENTS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED STARTUP COMPANIES (スタートアップ支援に関する規定)

中小企業にかかる起業及びベンチャーファンドの設立にかかる投資（出資）及びベンチャーファンドの設立・組織・運営・解散等にかかる取扱い、地方政府による財政支援の実施形態等につき規定。

なお、ベンチャーファンドは企業法に基づき設立され、出資者は 30 名以下で、本拠所

在地の登録事務所に登録し、毎年初 MPI に活動報告を提出することが義務付けられており、他のベンチャーファンドへの出資は禁止されている。

更に、各地の人民委員会は、各地域における起業を支援するため、特別予算ないしは企業体の形で地域融資機関を設立することができ、一定の要件を満たすベンチャーファンドから共同出資者を選定し、シェア30%まで、かつ期間5年を目途に資金供与を行うこととされている。当該機関による投資のパフォーマンスについては、中小企業支援法31条に基づき、管轄する地方人民委員会及びMPIに報告すること等が規定されている。

③ Decree 39/2018/ND-CP ON GUIDELINES FOR LAW ON SUPPORT TO SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (中小企業支援法の運用ガイドライン)

中小企業支援法実施にかかるガイドラインを制定したもの。中小企業の要件に関する詳細の定義に加え、情報提供、コンサルテーション、人材育成面で行う支援内容及び支援を受ける際の手続き等につき規定。なお、コンサルタントネットワークの活用や人材育成関連では政府による研修費用の全額ないし半額補助や企業ライセンス申請費用の免除、地方人民委員会による行政手続照会窓口の設置、また、創造的起業にかかる試験機器使用料や品質検査費用あるいは研究機関等への研究・技術開発委託費用等の全額ないし半額補助、産業クラスター及びバリューチェーン参加中小企業への支援措置等を規定している。

④ Decree 39/2019/ND-CP ON ORGANIZATION AND OPERATION OF SMEDF (中小企業開発基金の組織と運営にかかる規定)

同 Decree では、融資、資金調達、中小企業的能力開発等を含む SMEDF の活動ならびに財務管理について詳細に規定している。SMEDF は、同 Decree により、商業銀行を通じた間接融資に加えて、新たに、中小企業への直接融資を提供できるようになった(直接貸付の金利は、商業貸付の最低金利の80%に相当するものと規定されている)。また SME 支援のため、グラントの提供、SME 向け研修やビジネスマッチングの実施、コンサルタントの活用等も行っているとされている。

更に、中小企業支援法の実施を補完するものとして、中小企業が学ぶ機会とコンサルタントを雇う機会を向上させるための助成金制度にかかる MPI Circular が2019年3月29日に公布された。助成水準は、零細企業についてはコンサル費用の100%(3百万 VND/年上限)、小規模企業は同30%(5百万 VND/年上限)、中規模企業は同10%(10百万 VND/年上限)となっており、1 JPY = 200 VND にて簡易的に計算すると、3百万 VND = 約15,000 JPY、5百万 VND = 約25,000 JPY、10百万 VND = 約50,000 JPY と、国際的なコンサルタント等の起用を想定すると非常に少額であり、インセンティブとしての機能は期待されるものの、SME にとって有能なコンサルタントの備上費用をどこまで軽減させられるかについては留意が必要である(コンサルタント備上費用については2-3-1、脚注参照)。

MPI Circular 05/2019 / TT-BKHDT on Guidance on supporting human resource development for small and medium enterprises (中小企業人材育成支援ガイドライン)

中小企業支援法及び Decree 39/2018 に従い、本 Circular 第 2 条の規定には、中小企業のスタートアップ及び経営管理研修に対して、総経費の少なくとも 50%を補てんし、社会的・経済的に非常に恵まれない地域に立地、あるいは女性が所有する中小企業は、100%を補てんすると記載されている。

MPI Circular 06/ 2019 / TT-BKHDT on Guidance on management regulations and activities of the network of counselors, advisory support for small and medium enterprises through a network of counselors (中小企業支援者ネットワークの運営規則及び活動、ネットワークを通じた中小企業支援に関するガイドライン)

中小企業支援法及び Decree 39/2018 に基づき、支援者ネットワークに所属するコンサルタントの基準策定・認定・情報公開・同ネットワーク活動の管理・監督・評価、及び、ネットワークを通じた中小企業へのコンサルティング支援にかかる手続き等について規定。同ネットワークに所属するコンサルタントを利用する中小企業に対し支援機関を通じ助成を行うもの。(助成水準は、前述の通り、零細企業についてはコンサル費用の 100% (但し、3 百万 VND/年以下)、小規模企業は同 30% (5 百万 VND/年以下)、中規模企業は同 10% (10 百万 VND/年以下)。

2-2-3. 地方政府における中小企業支援法実施計画の策定状況

SME 支援法の実施に関し、MPI-AED は、2018 年 6 月公布された Prime Minister Directive 15/2018/CT-TTg of 15 June 2018¹⁴により、中央政府関係各省及び地方政府あてに、実施計画を策定し提出するよう指示している。

この指示を受けている本調査の対象であるハノイ市及びホーチミン市両人民委員会の動きをみると以下の通りである。

(1) ハノイ市人民委員会の動向

ハノイ市人民委員会は、2017 年 6 月 12 日付けの中小企業支援法に準拠して、2018 年 5 月 9 日付で Plan 106/2018/KH-UBND to implement the Law on Support for Small and Medium Enterprises in Hanoi を承認しており、同 Plan の第 4 章において、実施機関 (Tổ chức thực hiện) として HAPI が任命されている。HAPI は、ハノイ市における中小企業支援法の実施にあたる各省庁の出先機関 (情報通信局、中央銀行ハノイ支店、商工局、科学技術局、財務局、天然資源環境局、法務局、労働傷病兵社会局)、ハノイ市諸機関 (ハノイ市税務署、ハノイ工業輸出加工区管理委員会、ハノイ市投資・商業・観光促進センター、ハノイ中小企業協会、その他業界団体)、市町村の活動進捗を監視・促進することとなっている。全ての機関は、毎年 12 月 25 日までに HAPI に対して活動報告をする義務があり、HAPI はこれを取りまと

¹⁴ Prime Minister Directive 15/2018/CT-TTg of 15 June 2018 (首相令)

め、年次報告をハノイ市人民員会にする。また、HAPIは、ハノイ市人民委員会が中小企業支援法実施計画実施の中間報告及び最終報告をとりまとめる際にもこれを支援する。

HAPIは、ハノイ市人民員会に対して、中小企業支援法の運用ガイドライン（Decree 39/2018/ND-CP）に従って、2020年まで、及び、それ以降を目指した3つのプロジェクト（①新ビジネス、②スタートアップ企業、③バリューチェーン）を提案している。各々のスキームには具体的活動と予算措置が含まれる。このうち、②のプロジェクト「2020年までのハノイ市でのスタートアップ企業支援」は、2018年9月5日発行の人民委員会決定（No.4665/QD-UBND）で承認され、実施機関としてHAPIが任命された。その他のプロジェクトについても、承認されれば、HAPIが実施機関となる見込みである。

（2）ホーチミン市人民委員会の動向

ホーチミン市人民委員会では、2019年1月現在、中小企業支援法にかかる具体的な実施計画は策定されていない。なお、裾野産業振興については、2015年12月31日に「2015-2020年ホーチミン市における中小企業に関連する裾野産業開発計画（仮訳）」（ホーチミン市人民委員会計画 No. 8215/KH-UBND）を策定している。

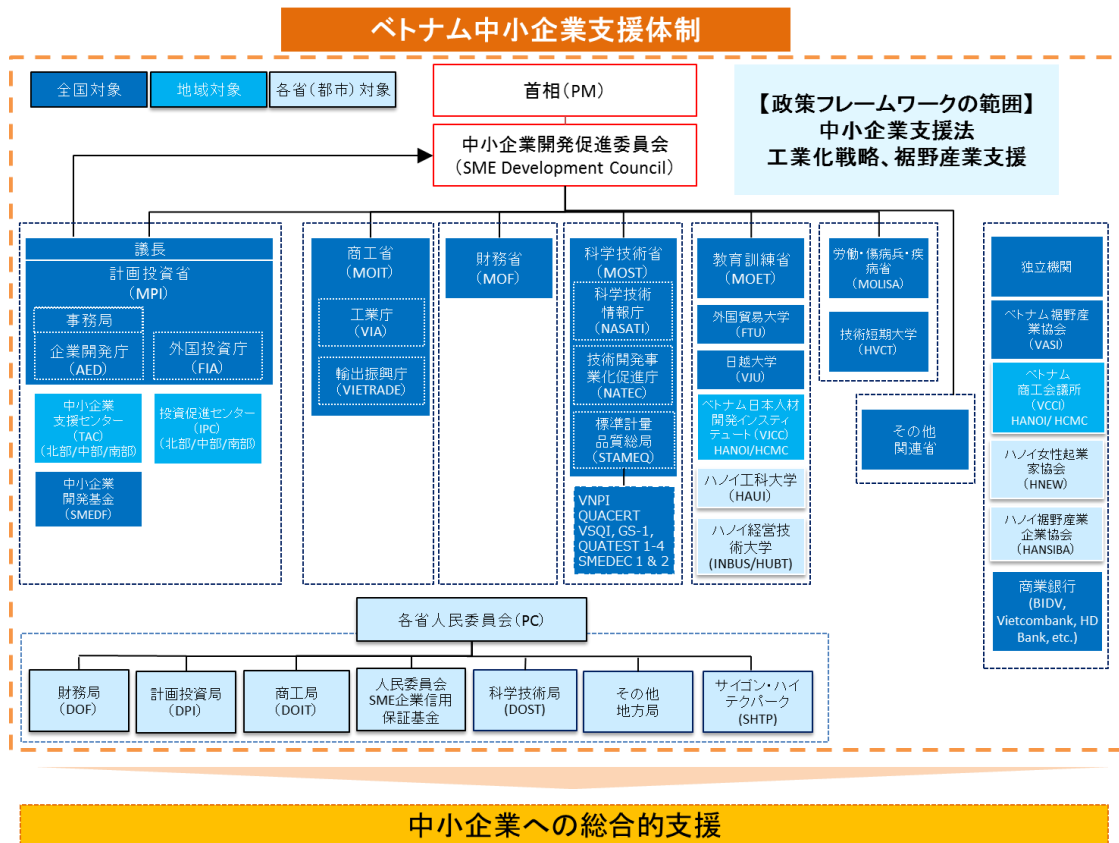
2-2-4. 中小企業支援法実施にかかる体制及び予算配分の仕組み

（1）中小企業支援法実施にかかる体制

中小企業支援法の実施に当たっては、記述のとおり中央政府レベルではMPIが主管庁に任ぜられており、実施のためのガイドラインを策定し、中央関係省庁及び地方人民委員会に通知している。各関係省庁及び各地方人民委員会は、それに基づき詳細実施計画を策定し、中央政府に提出し、国会（NA: National Assembly）の承認を得たうえで実施に移す。

中央ではMPIが、各担当分野を担う関係省庁と協力しながら、実施計画の策定・調整等に当たる。一方地方レベルでは、計画の策定・実施体制のあり方等は、地方の人民委員会の判断に委ねられており、各地方の状況に合わせ、取られる体制には多少違いがみられる。例えばハノイ市では、広報・広聴活動は情報通信局（DIC: Department of Information and Communication）、市場開拓はDOIT、技術面、すなわちインキュベーション支援や製造拠点整備等については科学技術局（DOST: Department of Science and Technology）、そして人材育成・企業登記や企業支援についてはHAPIが分担するとされている。

このように、ベトナムでは中小企業支援に中央省庁及び各地方人民委員会が関わっており（図2）、中央省庁や人民委員会の各傘下に直接中小企業に支援を行う機関を擁している。これらの公的支援機関の組織・人員体制、サービス等の詳細については、「3-1 経営・技術支援及びマーケットアクセス向上支援体制に向けた調査」で詳述する。



(出所) (株) 日本経済研究所作成。

図 4. ベトナム国における中小企業支援関係機関

(2) 関係機関の権限関係

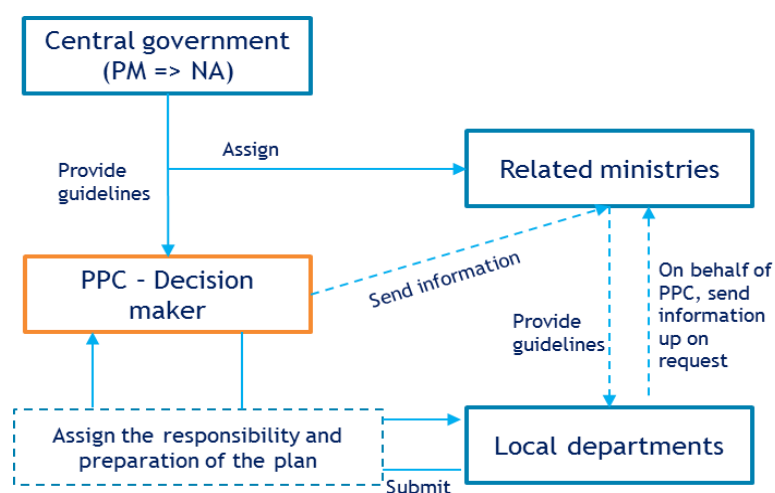
地方人民委員会傘下の部局 (Department) と中央の上級官庁の関係についてみると、実施計画の策定に当たり、地方は中央に相談・指導を仰ぐことができるものの、中央政府予算により実施する施策を除く地方独自の政策・計画については、地方人民員会が決定権限を持っており中央官庁の承認を得る必要はない。また、地方における実施状況についても、各地方の人民委員会が中央政府に報告することとされており、各部局は、関係中央省庁の求めがあれば報告はするものの、その承認を得る必要はない。なお、大半の地方人民委員会では、中央の権限配分に倣い、計画投資局 (DPI: Department of Planning and Investment) を SME 支援の中核兼調整機関に位置付けている模様である。

(3) 中小企業支援法実施にかかる予算配分の仕組み

中央政府関係省庁が実施する施策については、中央の関係省庁がそれぞれ年間予算案を編成し、財務省 (MOF: Ministry of Finance) に提出し、地方で支援計画の実施に必要な予算は、地方の人民委員会がそれぞれ策定し、地方人民員会の決定を得て中央政府に申請することとなっている。以上のとおり、MOF が、中央・地方の全関係予算を合体し、年度国家予

算案を取りまとめ、NA に提出し承認を求め、その承認を得たのち、各省・各地方人民委員会に配分することとなる。従って、地方レベルでは、中央政府予算による施策と、地方政府の独自予算による施策の 2 本立てで施策を実施していくことになる。SME 支援計画の策定及び実施にかかる予算編成過程を示すと、下図のような流れとなっており、中央では MPI と MOF が、地方では人民委員会が、SME 支援法推進の中核組織となっている。

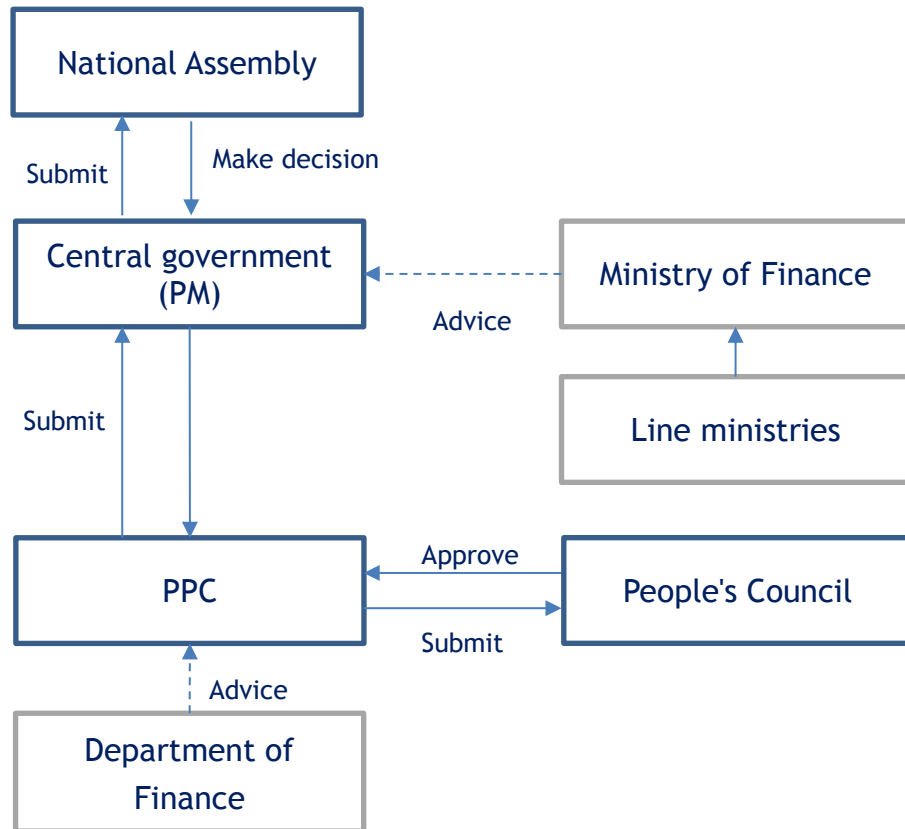
なお、地方の財源は、前年からの繰越金のほかは、①100%自動的に地方の収入とされるもの（鉱物資源採取税（severance tax）、登録免許税、表流水利用料や貸与土地の使用料、ロト（宝くじ）収入、地方積立金から得られる収益、国有資産売却代金等）、②中央と地方で分ける財源（付加価値税、所得税、特別税、環境保護税等一定の算式に基づき分配されるもの）、③特別予算（地方間格差平準化のための支給金）の 3 種類に分けられる。



（出所）FiinGroup JSC（旧 StoxPlus）作成資料。

（略語）PM: 首相、NA: 国会、PPC: 地方人民委員会

図 5. 支援計画の編成過程



(出所) FiinGroup JSC (旧 StoxPlus) 作成資料。

図 6. 関連予算の編成過程

2-2-5. ベトナム政府による中小企業支援政策実施上の課題と最近の動き

(1) 中小企業支援政策実施上の課題

前述の通り、法律面では体制整備が図られて来ている。しかし、その実施を担う機関の活動をみると、タテ割り行政の弊害もあって、これまでそれぞれの機関が実施している支援策には重複・競合等がみられ、せっかくの支援措置が有効に活用されているとはいいがたく、関係機関同士の調整及び連携強化が課題となっている。また、金融アクセスはSMEが抱える最も重要な課題の一つである¹⁵が、中小企業が利用したくても手続き等の面での認知度不足に加え、企業の担保等信用力も不足しているため、殆どの中小企業はまだその恩恵にあずかれないのが実情である¹⁶。中小企業支援人材の育成の面でも、各省庁の政府機関、地方

¹⁵ World Bank Group, Country Highlights, Vietnam 2015 によると、2009年調査でも2015年調査でも、Access to Finance が最大の問題(obstacle)としている (2014/11 から2016/4 の間に実施した996企業に対する面談調査において、22%に企業がその旨回答。なお、2009年では25%がその旨回答)。

¹⁶ SMEDF 及び金融機関ヒアリングによる。なお、SME Policy Index ASEAN 2018, Chapter 21. Viet Nam の Facilitating SME Access to finance”等においても、借入にかかる担保要求が SME の借入制約要因となっていると記述している。

政府に限らず、様々な民間団体が中小企業者向けの研修やセミナー、専門家による経営・技術相談事業等を頻繁に行っている。しかし、中小企業を直接現場にて指導できる人材は量・質ともに不足しており、特に地方において中小企業を指導する人材が少ない。日本で、経営相談制度を導入し、地方の中小企業指導者を育成してきた例に鑑み、ベトナムでも、地方の地場産業や小規模企業を視野にいたした中小企業指導者を育成する体制を整備し、中小企業全体の底上げと中小企業政策の浸透を図る必要がある。

日本における中小企業育成・支援の取り組みを振り返ると、SME支援のため、中小企業庁の設置に続き、①金融政策、②経営指導制度、③支援体制の組織化政策を図り、経済産業省・中小企業庁の指導の下、地方自治体をも含む一元的な取り組みが実施されてきた（BOX 1参照）。こうした我が国の取り組み体制と比較すると、ベトナムの取り組み体制は、MPI-AEDに統括的な調整権限が付与されているとはいえ、依然各省、各地方人民員会に実施計画及び予算編成権限が分散されていること、また、中小企業基盤整備機構（SMRJ）の下、中小企業大学校、あるいは専門家派遣等を通じ、専門的にかつ体系的に中小企業が必要とする支援及び人材育成に当たるような組織が見当たらない点が大きな違いといえる。特に、企業に対する実地経営指導は限られた範囲内で行われておらず、中小企業が抱える課題を見極め、的確に指導できる「目利き」人材もごくわずかしか存在しない。また、こうした経営面での指導成果と融資を結び付けるとか、ファンドの組成や出資等、経営指導と金融支援措置とを有機的に結びつけるような仕組みもまだ設けられていない。倒産防止共済制度や信用保証の活用を含む総合的な支援体制の構築が課題となっていると考えられる。

(2) 中小企業支援の最近の動き

昨年来、MPI内では、中小企業支援ITシステムの見直しが加速してきている。AEDでは、目下、既存のAED Business Portalの容量と内容をアップグレードしてNational SME Support Portalとする取り組みを開始している。最終的には、SME・支援機関・大企業などが集い、様々な情報（コンサル教材やパイロット企業支援の知見、コンサルタント人材リスト、プロジェクト情報、ドナープロジェクト情報など）が入手できる中小企業支援プラットフォームの形成を目指している。そのために、2019年、TAC NorthのDirectorがAED Information Departmentの責任者を兼務し、TACの中小企業向けe-learningシステムの整備と併せて、Decree 39/2018（中小企業支援法ガイドライン）に基づく、National SME Support Portalの整備に取り組み始めている。同ポータルは、テクノロジーやIOTなど3から5の分野を定め、SME支援の当たる適格コンサルタントをリストアップし、リストアップされているコンサルタントがSMEから支援要請を受けた場合、必要経費の50%まで費用を負担するものとされている。また、約2年前に準備室が設置されたNational Innovation Center（NIC）についても早急に設置を図るよう首相指示があり、これまで中小企業振興策の立案実施の中心的存在であったAEDのDeputy Director Generalが4月、Task Forceのヘッドに着任した。この間MOITでも、2017年に、MOITの1局であったIndustry Development DepartmentをAgencyに

格上げさせる形で Vietnam Industry Agency (VIA) を新設、更に 2018 年にその傘下に、Industry Development Center (IDC) を設立している。IDC は、裾野産業育成にかかる Decree 111/2015/ND-CP ON DEVELOPMENT OF SUPPORTING INDUSTRY に基づき、裾野産業支援のため、支援人材及び企業データベースの構築を図り、中小企業支援も直接できる体制の整備に取り組み始めており、本調査のドラフト・ファイナル・レポート説明セミナーの席上でも、コンサルタント情報の提供や企業向け広報活動の実施など、AED による中小企業支援体制の構築についても協力したいと表明している¹⁷。

その他関係機関についても、以下のとおりである。

- ・ STAMEQ/MOST 傘下の BDS 関連機関 (VNPI、SMEDEC、QUACERT 等) は、専門家情報の AED ネットワークへの提供につき協力を表明している。
- ・ 地方レベルの中核機関である HAPI は、中小企業支援法に基づき、ハノイ市人民員会から SME のスタートアップ支援の実施責任機関として指名され予算配分を受けているほか、革新的なスタートアップ支援についても目下 HAPI を窓口とすることを検討中とのことである。¹⁸なお、革新的なスタートアップスキームは、中小企業支援法のみならず、MOST が主幹する national innovative ecosystems の推進に係る PM Decision 844/2016/QD-TTg にも関連している。

¹⁷ 2019 年 4 月 22 日のハノイ市における本調査ドラフトファイナルセミナーでの Acting Director の発言。

¹⁸革新的なスタートアップスキームは、HAPI 管理下、PPP の形式で実行される予定である。具体的には、ハノイ市人民委員会の予算で「イノベーションセンター」を建設し、日常業務を民間企業に委託すること。

BOX 1. 我が国における中小企業育成・支援の取組みの3本柱

① 中小企業向けの金融制度の整備

戦後の経済復興の際、基幹産業への傾斜生産政策の採用に伴い中小企業の資金難が深刻になったため、中小企業向けの金融対策が講じられた。1949年に政府系中小企業金融機関として国民金融公庫が新設され、1951年には中小企業向け専門金融機関として相互銀行や信用金庫が、また1953年には、中小企業金融公庫が設置された。この間、商工中金の貸付資金枠の拡充、民間金融を円滑化するための信用保証制度の充実（信用保証制度は、1936年、東京における信用保証協会設立が皮切り）、中小企業信用保険法（1950年）に基づく中小企業信用保険制度の整備等も図られた。

② 中小企業の経営指導事業

中小企業診断士制度の法定化（1952年企業合理化促進法制定）により、中小企業の近代化、合理化を達成するための企業診断・指導制度を整備。また国の予算で診断員（現在の中小企業診断士）の養成措置が図られるとともに、診断実施のため、都道府県に対して経費補助が開始された。また、都道府県の公設試験研究機関への資金援助や都道府県による中小企業者研修への経費補助も始められた。

③ 中小企業支援のための組織化にかかる支援

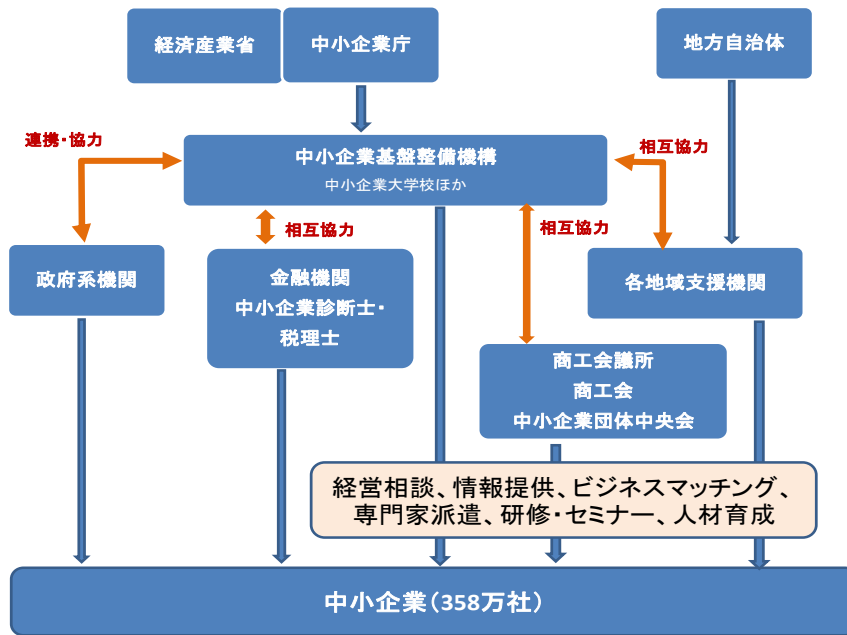
中小企業の近代化や業種別「構造改善」のための施策として、中小企業等協同組合法（1949年）、中小企業団体組織法（1957年）、更には中小企業近代化促進法（1963年）を制定し、中小企業の体質改善を促進した。また、中小企業の集団化・集約化（工場団地など）を進めるため、低利融資も実施された。

我が国における中小企業支援関係機関も多岐にわたるが、中央官庁である中小企業庁が政策を立案、同省傘下の中小企業基盤整備機構（中小機構、SMRJ）が、国の中小企業政策の中核的な実施機関として、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供しており、関係機関と密接に連携しながら一元的に中小企業に対する支援を行う体制がとられている（注）。その活動状況については、年次の中小企業白書にまとめられている。（図7、8参照）

また、企業支援に当たっては、国が中小企業・小規模事業者のための経営相談所として「よろず支援拠点」を全国各県に設置し、売上拡大や経営改善等の経営課題の解決に向けて、専門的な提案を行っており、支援機関の相互連携もコーディネートし、企業の発展段階に沿った支援策を全国的に展開している SMRJ の事業も活用しながら支援に当たっている。

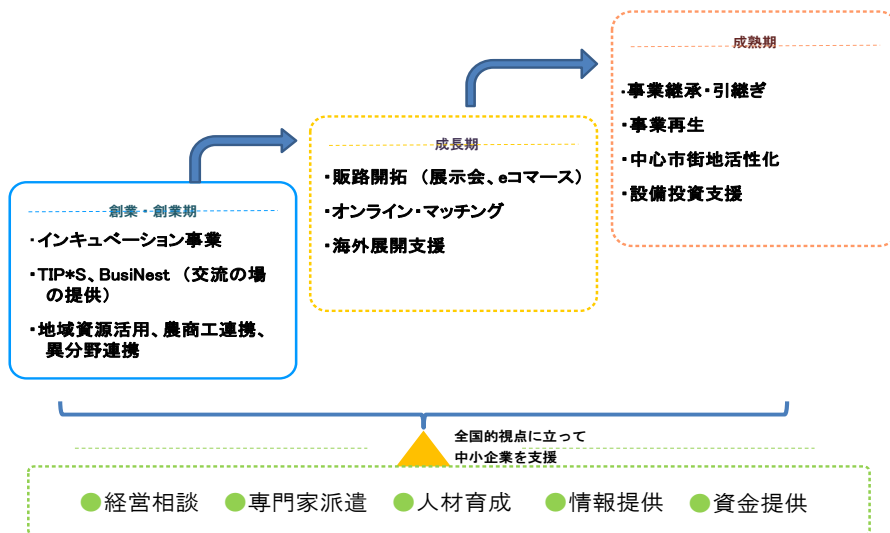
（注）中小機構は、本部のほか全国に9地域本部・1事務所、インキュベーション施設29か所、また中小企業大学校も9校を開設、登録外部専門家も約3,200名を擁する。

BOX 1. (続き)



(出所) 中小機構ホームページにより (株) 日本経済研究所にて一部編集。

図 7. 日本の中小企業政策の実施体制



(出所) 同上

図 8. 企業の発展段階に応じた中小機構のサービス

2-3. 民間支援機関の概況

2-3-1. コンサルティング業界の現状

ベトナムは近年の急激な経済発展に伴い、海外からの直接投資による企業進出だけでなく、現地企業も大きく成長している。IT や食品等、既に国際的な競争力を持つ企業も出てきている中、民間のコンサルティング業界も活況となっており、多くの日系・多国籍コンサルティング企業が進出している。以下に、主なハノイ市及びホーチミン市に進出済みの日系・多国籍コンサルティング企業のリストを示す。

表 3. ハノイ市及びホーチミン市に進出済みの日系・多国籍コンサルティング企業¹⁹

ハノイ市	ホーチミン市
Aon Consulting	Aon Consulting
CDM Consulting	CIBER
Computer Associates	Computer Associates
Computer Sciences Corporation (CSC)	Computer Sciences Corporation (CSC)
Deloitte Consulting	Deloitte Consulting
Etigo Consulting	Ernst & Young
Ernst & Young	Grant Thornton
Grant Thornton	KPMG Consulting
IMS Health	Manpower
Kantar Health	MWH Consulting
KPMG Consulting	PriceWaterhouseCoopers (PwC)
Manpower	SAP Consulting
Millward Brown	Towers Watson
NC Network	Kurosawa Consulting Vietnam
QUNIE Consulting Vietnam	QUNIE Consulting Vietnam
AGS Group	AGS Group
IBC Vietnam	World Link Japan
	ABeam Consulting

これら大手コンサルティング企業の顧客は、主に外資系企業や外国との合弁企業であり、コンサルテーションの内容も、ベトナムへの進出支援や、それに関連する市場調査が主となっている。現地の中小企業に関しては、そもそも高額なコンサルテーション費用²⁰を支払え

¹⁹ 出所：<https://www.consultingcase101.com/>ほか、各社ウェブサイト。

²⁰ ヒアリングによれば、地場コンサルテーション費用は平均 350～1000 ドル/日に対し、外資系コンサルテーション費用は 500～1,500 ドル/日位。これに対し SME が一般的に支払ってもよいとしている金額は、

る、あるいは支払おうとする企業がまだ非常に少ないこともあり、コンサルティング企業側からのアプローチもあまり無いのが現状である。このため、現地中小企業へのコンサルテーションは、後述するような個人コンサルタント等、規模が小さい民間コンサルタントのほか、本件調査の対象となっている政府系支援機関や大学等が行っている。但し、一部の日系コンサルティング企業では、現地に進出した日系企業と現地中小企業とのマッチングを実現するために、日系企業側が要求する品質を満たす製品を生産するための現場指導を中小企業に対し実施しているところもある。

2-3-2. 民間支援機関の動向とサービス

ベトナムでは、民間コンサルタント業が始まってまだ 20 年程度であり、同業界の規模は非常に小さく、またコンサルタントの業界団体は現時点では存在していない。民間コンサルタントへのヒアリング²¹によると、ベトナムにおける民間コンサルタントは、主に①フリーランス（個人）、②コンサルタント 1-3 名を擁するコンサルタント会社（主に所属するコンサルタント自身が持つ実務経験を活用）、③営業部門等法人としての組織体制を備えたコンサルタント会社、の 3 種類に分かれている。③の法人としての組織体制を備えたコンサルタント会社の数はあまり多くない²²。企業経営コンサルティングを行っている企業数は不明ながら、VCCI の会員名簿に記載されている企業数は約 140 社、またヒアリングによれば全国で精々 200 社あるかどうかとのことである。これらは、5S や Lean 等専門分野に特化している先が殆どで、オールラウンドに企業経営を指導できる先はごく限られているとのこと（P&Q、IMS 他）である。民間コンサルタントが提供する支援・サービス内容としては、経営・ビジネス・市場調査、技術、人材育成、財務・税務・会計等の分野がある。

公的支援機関においては、比較的良いサービスを提供する民間コンサルタントを雇用してサービス提供を行っているケースもあり、本調査においてそうした公的支援機関にヒアリングしたところ、経営、財務、人材育成についてはそれなりに良いサービスを提供する地場コンサルタントも存在しているとのことだが、国際市場、貿易、ビジネスリンク構築については、国際コンサルタントに強みがあるとしている。

なお、総合的な企業経営を指導できることで知られる民間コンサル会社 2 社（P&Q、IMS）のサービス水準を見ると、その特徴として、①コンサル会社として 10 年以上の実績があること、②日系企業で勤務した現場経験とコンサルテーション実施から得た知見に基づき、企業の経営課題の目利きができるコンサルタントがいること、③日本式経営技術（カイゼン等）

80～150 ドル/日程度とのこと。

²¹ ハノイ市及びホーチミン市にて計 3 社 4 名にヒアリングした。（ヒアリング先は総合的な中小企業経営指導ができる民間コンサル会社として IFC にもローカルコンサルタントとして選ばれ、かつ、BDS 機関からも推薦のあった P&G、IMS、及び IMT の 3 社である。

²² GSO 発行の Statistical Year Book 2017 では、Professional, scientific and technical activities に属する企業数は 46 千社、うち法律・会計が 5 千社弱、広告・マーケティングが 9 千社強、オフィス管理・業務支援が 5 千社弱、その他の Professional, scientific and technical activities の属する先が 5 千社弱となっている。

及び ISO、PAS、LEAN、Six Sigma 等の経営手法の指導ができること、④個社の課題と経営水準に応じて短期から長期間まで指導できること（3 か月～12 ヶ月）等が謳われており、相応の料金を徴収しているとしている。

2-4. 他ドナーの支援内容及び他国における関連事業

2-4-1. 主要ドナーの支援状況

ベトナムでは、様々な国際機関や民間企業が中小企業振興に関連する取り組みを実施しているが、ODA を含む海外ドナー支援のリソース管理は MPI-AED が中心となっており、かつドナーとの対話窓口の役割も担っており、政府と各ドナー支援の調整は速やかに行いうる体制にはなっている。また、MPI が国内と海外からのリソースをまとめて管理することにより、国内の優先分野に効率的に活用することも可能となっている²³。

国際機関等のプロジェクトをみると、特に ADB と IFC の事業が注目される。ADB は金融セクターの能力開発や国別包括支援プログラムにおける SME 支援等、特定のターゲットに焦点を当てたプロジェクトを実施している。IFC は、MOIT と協力して、ベトナム国内の外資系大手企業と中小企業をつなぎ役となり、サプライチェーンの構築に資する役割を果たしている。

一方で、本 JICA 調査は、主に公共セクター BDS 機関の能力強化とネットワーク化のモデルに関するパイロット事業を実施しており、MPI-AED 等の中小企業振興政策立案機関を中心に、将来的には BDSP ネットワークの全国展開にかかる枠組みの整備も視野に入れた包括的な支援の在り方につき検討を行ってきている。この観点では、他ドナー等や民間企業等との重複はなく、補完的な活動であるといえることができる。

(1) 国際金融公社（IFC: International Finance Corporation）

- 1) 「サプライヤー育成プログラム（Suppliers Development Programme）」：IFC ベトナム事務所では、2018 年 5 月から同プログラムを実施している。ベトナム中小企業の育成に特化するプログラムで、自動車・電子・エネルギー・家電製造業の下請け（サプライヤー）ベトナム企業の育成を目的に、多国籍企業 8 社（Bosch, GE, Canon, Panasonic, DENSO, DATALOGIC, FORD, TOYOTA）から推薦された 45 社のベトナム企業に対し 2 年間の長期的支援プログラムを実施する。参加企業は、最初の 6 か月で自社成長実施計画（self-improvement action plan）を策定・実行しつつ、第 2 フェーズにおいて、国内外のアドバイザーをメンターとして、個々の課題解決のためにハンズオンの指導を受けつつ同計画の完了を図る。第一サイクルとして、当初 1 年の間に企業 45 社に

²³ Decree 17/2001/ND-CP（2001 年 5 月）及び MPI Circular 06/2001/TT-BKH（2001 年 9 月）において、MPI の ODA 管理・利用にかかる役割は明確に規定されており、また Decree 61/2003/ND-CP（2003 年 6 月）では、ODA 資金のプロモーション、調整、管理の窓口の役割を MPI が担うことが明確に定義されている。

対して自助努力支援を実施する。その結果を見て、第二サイクルとして、45社から優良25社に絞り込む。国際専門家がリードメンター²⁴となり、ベトナムの独立コンサルタント1名と組んで、各々4-5社に対してハンズオン支援を継続する。セクターとしては、プラスチック成型、メカニカルエンジニアリング、機械等の製造業が対象となり、主に中規模企業が対象となる見込みである。なお、世界銀行では、同様のプロジェクトをチェコスロバキア、メキシコ、ラテンアメリカ諸国、セルビア²⁵、カンボジアでも実施している。

- 2) 中小企業向け融資強化を目的とした VIB 向けの協調融資：IFC は 2017 年より VIB (Vietnam International Commercial Joint Stock Bank) 向けに、同行の中小企業向け融資強化等を目的とした協調融資のパッケージ (総額約 2 億万ドル) を Cathay United Bank 等とともに提供している。

(2) アジア開発銀行 (ADB: Asian Development Bank)

ADB は主に以下の取り組みを実施している。

- 1) 「ベトナム金融セクター開発とインクルージョンプログラム (2016-)」: 実施機関がベトナム国家銀行 (SBV: State Bank of Vietnam)、支援対象が銀行及びノンバンクであり、ソースステップローンを用いた支援である。
- 2) 「ベトナム：包括的経済成長計画のためのスキルと知識 (2015-2017)」: 技能・職業訓練を目的に官民 TVET プログラム提供機関の能力強化を実施している。しかし、支援対象官庁は MOIT や MOET で、MPI は含まれていない。
- 3) 「ADB Country Partnership Strategy 2016-2020; Fostering More Inclusive and Environmentally Sustainable Growth」: 5 年ごとに策定されている国別包括支援プログラムで①雇用及び競争力の強化、②インフラ及びサービスの改善、③環境保全の 3 つを柱に、SOE 改革、民間セクター・SME 支援、人材育成、金融セクター改革等への支援を謳っている。
また、ADB は 2017 年、商業銀行である ABBANK (An Binh Bank) に 1 億米ドルの融資を実施、2018 年は BIDV (Bank for Investment and Development of Vietnam) に対し 2.5 億米ドルの融資を行っており、当該銀行が中小企業に対し融資をしている。
- 4) 「Mekong Business Initiative (MBI)」: オーストラリア政府と ADB が共同で資金を調達し、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムのメコン地域に焦点を当て、2015 年

²⁴ リードメンターは製造業全般に係るバックグラウンドを持っていることが望ましいとされ、例えば、最高執行責任者 (COO)、オペレーション部門やサプライヤー開発部門のリーダー経験のある人物が該当。なお、参加している多国籍企業 8 社のうち 4 社が日系企業であることから、メンター 5 名のうち 2-3 名は日本人専門家となる見込み。

²⁵ なお、セルビアでは「西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト (フェーズ 2)」(2017~20 年) 等、メンター制度の構築普及にかかる複数の JICA 技術協力プロジェクトが実施されてきており、同プロジェクトで育成された経営指導員に該当する地方開発エージェンシー/センターのメンターが、USAID の民間セクター開発プロジェクトより委託を受け、同国中小企業向けに指導を実施している。

より開始された民間セクター開発プログラムである。ベトナムにおいては、B2B 電子商取引プラットフォームの設立支援、ホーチミン市、ダナン市における起業家及びベンチャー支援の評価、女性企業家のネットワーク支援等を行っている。

上記に加えて、商業銀行やフィンテック企業を介した中小企業支援を実施ないし検討中であり、財務業務ソフト等を提供するフィンテック会社を、商業銀行が融資する中小企業に導入をさせることにより、より信頼性の高い財務情報の入手を行う等、融資審査前・後での工夫についても、検討されている。

(3) 欧州代表部 (EU Delegation)

EU により、MOIT をカウンターパートとして 2013 年から 2017 年に実施された EU-MUTRAP (European Trade Policy and Investment Support Project) において、ベトナムにおける裾野産業支援である「Supporting Industry to Europe」事業が実施された。同事業には、EU 市場への参入に必要な品質管理・技術水準・B to B ビジネスマッチングの機会の提供等が含まれ、具体的には ISO 等の技術認定取得支援・トレードフェアの開催・企業 Directory の作成等の支援が行われた。

同「Supporting Industry to Europe」事業の成果の一つとして、ベトナムの裾野産業の発展のための政策策定、及び、国内市場と海外市場の結びつけを主な目的に、2017 年 3 月にベトナム裾野産業協会 (VASI) が設立された。VASI は現在でも、政策面に加え、製造業を対象とした国際展示会「FBC HANOI 2018」の開催や、中小企業向けの優遇措置に関する研修を実施する等、ベトナムの中小企業発展に様々な観点で貢献している。

なお、VASI の前身の SIDEC (Supporting Industry Development Enterprise Center) は、オランダ外務省傘下の CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries) よりかつてデータベース構築や能力強化関連の支援を受けており、VASI のウェブサイトによれば CBI は現在 VASI のビジネス・パートナーとして、ベトナムの裾野産業支援に関わりを有している。

(4) 国際労働機関 (ILO: International Labor Organization)

1) 「Start and Improve Your Business (SIYB)」: ILO は、ベトナム商工会議所 (VCCI) に対して小規模事業の開業、事業改善等を目的とする企業経営研修事業「Start and Improve Your Business (SIYB)」プログラムをハノイ市では 1998 年から、ホーチミン市では 2000 年より実施している (2007 年よりは独自採算で実施)。

2) 「Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE)」: スイス経済省経済事務局及びノルウェー開発協力庁が資金支援をし、ILO と VCCI-HCMC が地場業界等の支援を得て実施しているプロジェクトで、研修 (職場での連携、品質管理、人事管理、労働衛生・安全等) 実施後、企業でのオンサイト支援を実施。ベトナムでは 2011 年から実施されていたが、2017 年からは裾野産業も対象に含まれることとなった。第 3 フ

フェーズは2017年から2021年までの実施される予定である。

(5) 国際連合工業開発機関 (UNIDO: United Nations Industrial Development Organization)

1) 「National Business Registration System」等：UNIDOは、スイス経済省経済事務局、ノルウェー開発協力庁とともにコンピューターによる国家事業登録システム (National Business Registration System) 構築を支援し、ベトナムにおいて2010年から同登録システムが導入されている。国家事業登録ポータル (National Business Registration Portal) には、2010年以降の90万社の企業データ (支店・事務所含む、本社55万社) が蓄積されており、有益な中小企業の情報源となっている。

2) 「Expansion of the National Business Registration system to new business entities」(2014年～2018年)：スイス経済省経済事務局とともに、実施している。事業登録プロセスの簡素化対応、事業登録制度の対象組織の拡大、事業登録庁及び全国63省の事業登録所スタッフの能力強化が行われている。

(6) アメリカ合衆国国際開発庁 (USAID: United States Agency for International Development)

「LinkSME プロジェクト (Linkages for Small and Medium Enterprises Project)」

サプライヤーであるベトナム中小企業とバイヤーである外国企業を結びつけ、かつベトナム中小企業をグローバル・バリューチェーンに取り組むことを目的に、約22百万ドルの総事業費を用いて、2018年9月から2023年9月までの5年間、ベトナム中小企業向けの技術支援を実施する。

3フェーズに分け、第1フェーズ(2018年9月～2020年8月)に電子・金属セクターの2セクター、第2フェーズ(2020年9月～2022年8月)に追加3セクターの計5つのセクターに対し、複数の企業を対象とするグループトレーニング(展示会出展準備等)や個別研修・ハンズオン支援を実施し外国企業との取引促進支援を行うほか、第3フェーズ(2022年9月～2023年8月)ではSMEを取り巻くビジネス環境発展のための政策提言も行われる予定である。支援対象となる中小企業は、リンケージさえ構築できれば多国籍企業と取引ができる水準にある中小企業(所謂“linkage ready-Vietnamese SMEs”)である。また、バイヤーたる外国企業は、ベトナム市場に不慣れな在越中堅多国籍企業(2nd. Tier MNE: Multi National Enterprises)を対象としている。第1フェーズ(2年間)中に10件の取引成立を目指す計画で、1取引あたり、次の3ステップを経て具体的成果(現金収入等)を達成することを目指している。

① バイヤーである企業の要求に関する調査

② 中小企業のベースライン監査(①と②のギャップ分析による評価)

③ ①と②のキャパシティギャップを埋めるための中小企業の能力強化

中小企業からの登録は通年で受け付け、中小企業と多国籍企業間のビジネスマッチングは、製品カテゴリーに応じて実施される。同プロジェクトの実施は、IESG / USAID

が KPMG、及び、マーケティングパートナーとしての Taj Media Vietnam（現地企業）と共同で行う。見本市に関しては、LinkSME のハノイ市及びホーチミン市プロジェクト事務所がベトナムのアメリカ商工会議所（AMCHAM）と協力して開催する。2019 年 2 月現在、Penflex（米国、フレキシブルメタルホースの製造会社）と RCH（イタリアの先進的な POS システム提供会社）の 2 社とビジネスマッチングされるベトナム企業（金属研磨：研削に使用される高精度加工部品の製造会社）2 社が選出されている（出所：USAID website accessed on 20190325）。

(7) ドイツ国際協力公社（GIZ: German Federal Enterprise for International Cooperation）

- 1) 「TVET 人材育成のための地域協力プログラム（RECOTVET）（2014-2017）」：TVET（Technical and Vocational Education and Training）要員の能力強化、大学との連携等を実施している。
- 2) 「Business Development Services in Viet Nam（2001-2002）」：BDS 機関の市場調査、及び、中小企業支援に関する調査プロジェクトを MPI・VCCI とともに実施した。

(8) オーストラリア政府「Aus4Reform プログラム」：

約 4.9 百万ドルで、2017-21 年の間、ビジネス環境の改善・人材育成・女性起業家の養成・知財強化等を通じ、政府が目標とする企業登録数 100 万社の達成、雇用拡大の実現を支援することを目的として実施。

(9) 韓国国際協力団（KOICA: Korea International Cooperation Agency）「Korea-Vietnam Materials & Components Industry Expert Training Program: SME Diagnosis Course in Korea & Practice in Vietnam」

韓国国際協力機構（KOICA）が主催する素材・部品産業分野における企業審査能力向上研修が、MOIT 工業庁（VIA）の共催により、2018 年 10 月初旬に韓国で 2 週間程度実施され、HAPI を含む BDS 機関の中小企業支援担当者が参加した。

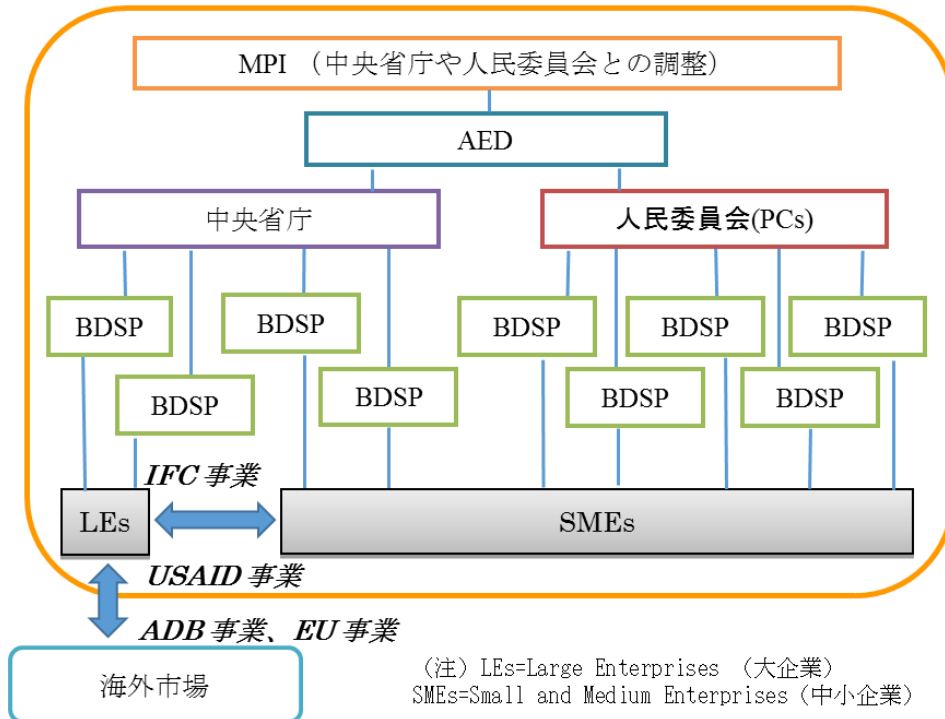
(10) その他

国際機関のほか、民間企業ベースでも SME 育成の試みが行われている。中でも、韓国の Samsung は、2018 年 4 月、MOIT-VIA-IDC の協力を得て、同社の下請け企業育成を目的に、現地コンサルタントに対し、以下のとおり Trainers training を実施した。

講義を 4 週間・実践を 8 週間の 1 コースを、1 コース 20-25 名程度参加する形で年 4 回実施。更に、成績上位者約 10%には韓国での現地研修も付加し、その後同社への雇用も保証する旨発表し、現地関係者の関心を集めている（なお、現地研修対象企業数は各コース 5 社程度の模様）。2018 年には、官民 SME 支援人材 100 名が参加し、2019 年に更に 100 名の、計 200 名に対して同研修を実施する予定である。

以上、主な国際アクターの活動を図 9、表 4 に整理した。

ベトナム市場



(出所) ㈱日本経済研究所作成。

図 9. 各国際機関と本調査のベトナムにおける中小企業振興支援の範囲

表 4. 主要ドナー支援マトリックス

支援分野	国際協力機関								
	JICA	GIZ	KOICA	USAID	IFC	ADB	EU	UNIDO	ILO
中小企業政策	●			●				実施済	
同法の実施促進	●							実施済	
BDSPネットワーク構築	●							実施済	
中小企業診断士資格制度	TBD								
中小企業支援人材育成	●		●						
公的セクター-BDS 機関	●		●						
民間セクター-BDS機関	TBD		●						
インキュベーションセンター	●								
中小サプライヤー支援	●			●	●		実施済		
生産 (5S & カイゼン)	●								
経営	●								●
管理会計	●								
市場アクセス	●		●			●			
金融アクセス	TBD				●	●			
eラーニング						●	実施済		
職業訓練		●				●		●	●
(注) TBD=To be discussed (今後協議)									

(出所) 文献調査・ヒアリングに基づき(株)日本経済研究所作成。

2-4-2. 我が国による他国での支援からの経験

本調査の先行事例として、タイにおける中小企業支援ネットワーク構築の知見をまとめると以下の通りである。

- 1997年の経済危機からの経済立て直しの一環として、タイは日本政府の支援のもと、中小企業振興マスタープランの策定や中小企業向け金融機関の設立、中小企業診断士の育成支援等の中小企業振興策を実施してきた。また、2000年には「中小企業振興法」が成立し、同法に基づき中小企業振興庁が設立された。
- しかしながら、中小企業へのBDS支援は、専門分野に応じた支援サービスを各機関が個別に提供していること、BDS機関及びサービス・プロバイダー（BDSを企業に提供する個人）に対する認知度が低いこと、地方の中小企業はBDS機関、サービス・プロバイダーが提供するサービスへのアクセスが限られていること等の状況にあった。
- その様な背景の下、我が国の支援により、「RISMEP (Regional Integrated SME Promotion) メカニズム」と呼ばれる、中小企業支援ネットワーク（中小企業支援関係者の連携システム）と総合相談窓口（各BDS機関が有する既存の窓口を統合し、統合された支援メニューから適切なサービスを紹介する機能）とを地域ごとに構築する仕組みをタイ国内に展開する取り組みが行われてきた（表5参照）。

表 5. タイにおける RISMED 展開のこれまでの流れ

実施期間	JICA 援助手法	プロジェクト名	プロジェクト概要
2009/9 ～2011/9	開発調査型 技術協力プ ロジェクト	「地方中小企業振興制度の確立計 画調査」	チェンマイ等 2 県でパイロットプ ロジェクトを実施、RISMED の原 型を開発
2013/5 ～2016/5	技術協力プ ロジェクト	「地方レベルの統合中小企業支援 (RISMED) 普及プロジェクト」	チェンマイ等 4 県で RISMED を実 践、メカニズム構築の手法・ツ ール・マニュアルを整備、2015/10 か ら新たに 7 県へ拡大
2016/8 ～2018/12	専門家派遣	「地方レベルの統合中小企業支援 (RISMED) 普及」	11 県で RISMED メカニズムを確 立、他県への展開体制の強化、 2017/10 から新たに 10 県へ拡大

- 「地方レベルの統合中小企業支援 (RISMED) 普及プロジェクト」(2013/5～2016/5) においては、パイロット県を含む 4 県において RISMED メカニズムが確立された。また、プロジェクト成果である、育成された相談員が総合相談窓口に問い合わせしてきた中小企業に対し、開発された支援ツールを適切に使ってニーズを特定し、適合する中小企業支援サービスを紹介できるようになるとの目標も達成されたと評価されている。
- また、同プロジェクトの終了を待たずに、11 県での RISMED メカニズム展開が決定され、「地方レベルの統合中小企業支援 (RISMED) 普及」(2016/8～2018/12) における専門家派遣を得て、2018 年 3 月現在、対象地域 11 県においてはネットワークに参加する BDS 機関が合計 240 機関、サービス・プロバイダーは合計 225 人まで拡大している。
- なお、上記「地方レベルの統合中小企業支援 (RISMED) 普及プロジェクト」に従事する JICA 専門家チームの報告によれば、中小企業支援ネットワーク構築に活かすべき教訓として、RISMED メカニズム構築の目的に合った活動計画をまとめて実行に移すため、RISMED メカニズムの趣旨に共鳴し、ネットワーク活動への意欲を持つ人材数名からなるコアチームを形成すること、業務上の連携・協働促進のためにもネットワーク関係者が互いに打ち解け、組織や立場を超えた親しい人間関係を育むこと、経験の共有を通じた能力向上やモチベーションの向上につなげるため、地方の RISMED 推進担当者同士が意見交換を行う機会を設けること等が挙げられており、ベトナムへの今後の支援を検討するにあたり有益な示唆と考えられる。

2-5. 金融及び財務会計の状況

2-5-1. 中小企業振興のための金融面の現状

(1) ベトナムの金融制度

ベトナムの金融機関は、銀行・ノンバンク金融機関・マイクロファイナンス機関・人民信用基金・地方開発基金に大別される。銀行制度の基本は、金融機関法²⁶に規定されている。我が国では特例を除き、基本的には金融機関の統治形態等は、会社法の規定に従うが、ベトナムでは金融機関法がそれを含めて規定している点で法体系上の違いがある。主な金融機関を見ると、表6のとおり、銀行は、商業銀行・政策金融機関・合弁銀行に大別され、外国銀行の支店・事務所も金融機関法により規定されている。なお商業銀行には、株式会社と有限会社の2形態がある。政策金融機関は、政府により設立され、中央銀行であるSBVの監督は受けない。また地方開発基金は、地方人民委員会により設立され、MOFの監督に服する。この2形態以外は全てSBVに認可により設立され、その検査・監督を受ける。

表 6. 金融機関数の推移

		1994	1997	2007	2010	2015	2017
銀行							
政策金融機関		-	-	2	2	2	2
国営商業銀行 (SOCB)		4	5	5	5	4	4
民間商業銀行 (JSB ²⁷)		36	51	37	37	30	31
合弁銀行		3	4	5	5	5	4
外資系銀行・支店		9	23	37	47	49	49
外資系銀行 (100%現地法人)		-	-	-	5	5	5
ノンバンク	Financial Companies	n/a	2	9	11	28	16
	Leasing Companies	n/a	3	12	10		11
人民信用基金 ²⁸		n/a	940	926	938	n/a	n/a
(参考)	証券会社	n/a	n/a	62	117	81	79
	投資ファンド	n/a	n/a	21	46	30	

(出所) ベトナム国家銀行 (SBV) 2017 年年報から(株)日本経済研究所が作成

商業銀行大手は、全て国有銀行であったが、その後民営化が図られ、大手商業銀行 4 行中

²⁶ 1997 年に制定された金融機関法は 2010 年に全面改定された。

²⁷ JSB の数は、1994 年から 1997 年にかけて増加した後、SBV が経営の悪化した JSB について上位行による合併・吸収を促したことにより減少。

²⁸ 人民信用基金の数は 2013 年以降非公表。

3行が株式会社化されている。金融市場も、当初大手4行による寡占状態にあったが、外資との提携等を背景に、近年は民間銀行が市場シェアを伸ばしてきている。特に金融セクターの自由化の進展を背景に、2006年首相決定112号²⁹が公布され、全面的な改革への取り組みが図られている。

中小企業金融についても、2006年に設立されたベトナム開発銀行³⁰が、商業銀行からの中小企業向け融資に対する保証業務を開始した。この間、2003年に設立された社会政策銀行も、貧困者や小規模個人事業主向け融資を行ってきた。更に地方単位でも、各人民委員会の指導の下、人民信用基金が設けられ、地域住民向け小口融資を担った。また地方における金融機関融資の円滑化をねらいとして、地方政府及び、金融機関等の共同出資により各地方に信用保証基金の設立も図られた。しかし、開発銀行は、インフラ開発関連大型投資に融資の重点を置いた結果、不良債権の増大を招き、機能の見直しが図られているほか、人民信用基金も地域単位のため原資が少ないうえ不良債権の発生もあり、2013年に **Cooperative Bank of Vietnam** を中央機関とする形で再編されてきている。このように、既存の金融機関では、中小企業向け資金供与の円滑化という面で不十分として、2016年に政府は新たに **MPI** の傘下に **SMEDF** を設立するに至った。

(2) 主な金融制度改革への取り組み

1990年代を通じ、ベトナムでは市場経済化の下、国有企業(SOE)や不動産投資を中心とする国有商業銀行(SOCB)からの融資が不良債権の拡大を生んだことに伴い、政府は、金融機関の不良債権処理を促進するため、国際機関の支援を仰ぎながら、金融機関の再編・自己資本及び収益力の強化・外国金融機関との提携・更に資本市場を含む金融制度の全面的な見直しを内容とする、包括的な金融セクター改革プログラムに取り組んできた。中小企業金融に関しても、信用協同組合(Cooperative Credit Institution)や弱体な人民信用基金の清算や統合・再編等の促進・ノンバンクの整理推進等を進め、金融の効率化及び円滑化を図ることが謳われている。

ベトナム国家銀行(SBV)は、2018年8月8日、2025年をターゲットとする最新の銀行セクター発展戦略(Development Strategy of Vietnam Banking Sector to 2025, with Orientations to 2030)を定め(首相決定 Decision 986/QD-TTg)、経済及び金融システムの安定化を実現するべく、次のような施策を打ち出している。①金融調節機能の強化及び調節手段の見直し、②決済システムの整備、③銀行監督機能を含むSBV自身の機能強化、④市中金融機関におけるATMやPOSの推進を含む金融アクセスの改善、⑤不良債権(NPL)の処理促進、⑥金融サービスの近代化の推進、更に⑥共同組合銀行(Cooperative Bank)を人民信用基金(People's Credit Fund)の中核組織と位置付け組織整備・機能強化を図ること、⑦社会政策

²⁹ PM Decision 112/2006/QD-TTg, approving the Project on Vietnamese Banking Industry Development to 2010 and Orientation 2020.

³⁰ 政府機関として1999年に設立された Development Assistance Fund の債権債務を引き継ぎ設立された (Decision 108/2006/QD-TTg)。財務省が所管。

銀行の機能強化、更に更には⑧不良債権買取機関（VAMC）、⑨預金保険機構等の整備を図ること等である。

(3) 中小企業支援法及び SMEDF 組織法について

2018 年初から中小企業支援法が施行されているが、中小企業金融は、2013 年 4 月 17 日付 Decision 601/QD-TTg により MPI の傘下に設立された SMEDF が中核機関となって円滑化を図ることが期待されている。政府では、中小企業支援法実施細則として、2018 年 3 月、既述の通り Decree 34/2018（信用保証基金設立関連規定）、Decree 38/2018（スタートアップ支援関連規定）、及び Decree 39/2018/ND-CP（中小企業支援法の運用ガイドライン）を公布した。SMEDF の運用にかかる施行細則は 7 月 1 日から施行の予定となっている（SMEDF の機能等については「3-2. 資金アクセス向上支援体制構築に向けた調査」を参照されたい）。

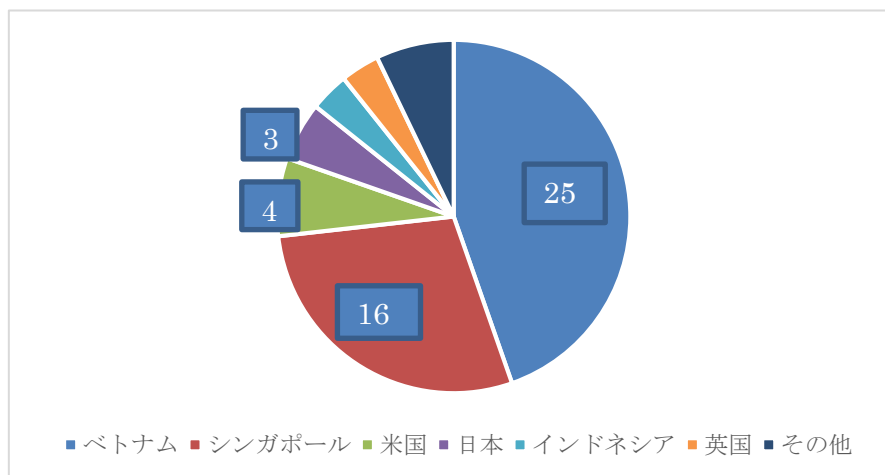
金融機関からの中小企業融資が十分とはいえない状況下、政府では、起業向け投資ファンド等の活用も奨励している。なおベトナムのベンチャーキャピタルの現状については Box 2 を参照のこと。

BOX 2. ベンチャーキャピタル

FiinGroup JSC (旧 StoxPlus) の調査によれば、ベトナムには現在 102 社のベンチャーキャピタルが確認されているが、うち現在 active なものは 56 ファンドとのことである。内訳をみると以下の通りとなっている。

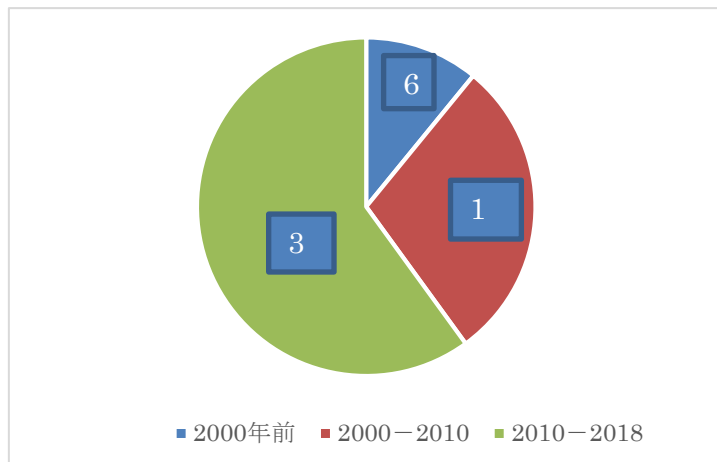
- 1) 出資母体別：政府系（地方政府、国際機関出資を含む）ファンド 5 件、民間ファンド 50 件、NGO により運営されているもの 1 件。
- 2) 国籍別：ベトナムが 25 件と最も多く、続いてシンガポール 16 件、米国 4 件、日本 3 件、インドネシア及び英国 2 件、韓国、香港、中国、インド各 1 件等となっている。
- 3) 設立時期別：2000 年前に設立されたファンド 6 件、2000～2010 年までに設立されたもの 16 件、2010 年以降の設立が 33 件、不詳 1 件。
- 4) ファンド規模別：資金規模が明らかとなっている 37 先についてみると、10 百万ドル未満 5 件、10～50 百万ドル未満 15 件、50～100 百万ドル未満 5 件、100～1,000 百万ドル未満 9 件、1,000 百万ドル以上 4 件。

また、投資対象企業のステージ別ファンドの分布状況につき、分類可能となっている 37 ファンドの内訳を見ると、ファンドの数では、スタートアップ企業に投資している先が最も多く 20 先、次いで成長初期にある企業を主たる投資対象としている先が 13、成長期の企業に投資している先が 4 となっている。また、ファンドの規模が大きい先ほど、成長初期ないしは成長期に差し掛かった企業への投資割合が大きくなっている。



(出所) FiinGroup JSC (旧 StoxPlus) 資料に基づき (株) 日本経済研究所作成。

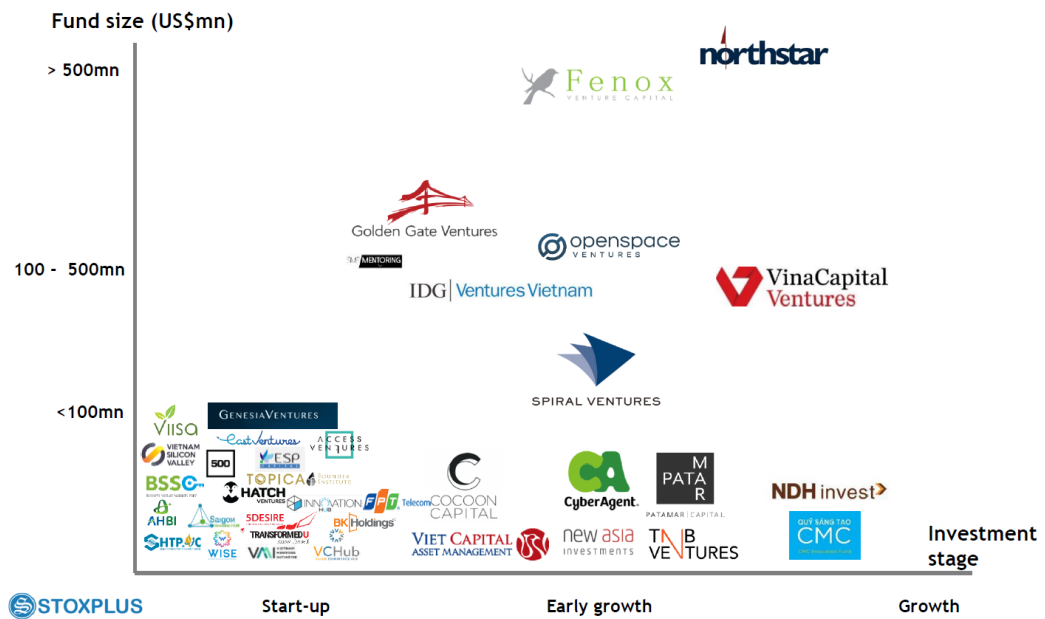
図 10. 国籍別投資ファンド内訳



(出所) FiinGroup JSC (旧 StoxPlus) 資料に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 11. 設立年別ファンド内訳

Vietnam's VC market industry map



(出所) FiinGroup JSC (旧 StoxPlus) 作成資料

図 12. フェーズによる投資ファンドの分布状況

2-5-2. ベトナムにおける会計制度・財務会計普及にかかる政府の取り組み

(1) ベトナム会計システム (VAS) と国際財務報告基準 (IFRS) との違い

企業は、原則として MOF 会計監査部門 (Accounting and Auditing Policy Department) が実施するベトナム会計基準 (VAS) に従って勘定科目 (Chart of Accounts) 及び勘定科目番号 (Codes)を使用している。これらの基準は、国際財務報告基準 (IFRS) に基づいている。現在企業が主に準拠しているのは 2003 年会計法 (Law on Accounting 03/2003/QH11) である。2015 年に、新会計法 (No. 88/2015/QH13, Hanoi, November 20, 2015, LAW ON ACCOUNTING) が制定され、公正価値や実質優先主義の概念が導入されたが、これまで通り取得原価を基準として資産及び負債を評価する「取得原価主義会計」の適用を継続しつつ、市場価格と連動して価値が変動し、かつ、信頼出来る価値測定が可能な資産及び負債 (即ち、金融商品、外貨建ての貨幣性商品、価値の変動が頻繁に生じる資産または負債) については、財務報告日時点の公正価値³¹で再評価するという考え方が採用されている。現在、ベトナム会計基準には、26 の会計基準 (26 accounting standards) が定められている。企業の財務諸表を分析する際に留意すべき特徴としては以下が挙げられる。

- ① **財務諸表の表示**：財務諸表 (Balance Sheet, Income Statement & Cash Flow Statement) の公表内容として、経営者の考え (主要前提・会計上の見積りの不確実性) を開示することを義務付けていない。また、資本金の変動に関する分析を注記事項 (Notes) としている。(株主資本等変動計算書/Statement of Changes in Equity の提出は要求されていない。)
- ② **企業結合会計 (のれん及び減損)**：のれんは取得後 10 年以内の耐用年数 (見積もり減価償却年数) にわたって償却され、年次減損の検討は義務付けられていない。
- ③ **有形固定資産**：IFRS 会計は、これを有形固定資産 (PPE/property, plant & equipment) として認識し、より厳しい測定及び評価ルールを有しているが、VAS では、PPE の減損・評価減は認められていない。
- ④ **無形固定資産**：耐用年数が 20 年を超えない範囲で償却され、償却累計額を控除した原価で認識されなければならない (貸借対照表上の表示は直接控除方式)。減損の再評価または減損は認められていない。
- ⑤ **在庫**：在庫評価は LIFO (後入先出法) 及び平均原価法を使用する。(IFRS では、FIFO (先入先出法) 及び加重平均法を採用。)
- ⑥ **損益計算書の特別項目**：VAS では認めている (IFRS では認めてない)
- ⑦ **キャッシュフロー計算書**：VAS では、企業が配当・利子・当座貸越をどのように扱うかをより柔軟にすることができる。(IFRS では、受取利息及び受取配当金を営業

³¹公正価値 (Fair value)；市場価値とはほぼ同義であるが、市場価格よりも広義。国際会計基準では、「取引の知識がある自発的な当事者間で、独立の第三者間取引条件により資産が交換され、または負債が決済される価額」と定義される。ほぼ時価と同じであるが、市場価格のない場合も適用対象に含まれる。

活動によるキャッシュフローとして分類しなければならない。配当金は、財務活動によるキャッシュフローとして分類されなければならない。)

- ⑧ **法人所得税**：VAS では、企業結合・のれん・公正価値で保有される資産・政府補助金に関して、一時的な差異及び繰延税金を認識しない。
- ⑨ **金融商品**：VAS で詳細規定がなかったため、VAS に準拠している企業は IFRS 会計において、金融資産や金融負債等が「公正価値」で評価されることに不慣れである。
- ⑩ **連結財務書類と個別財務諸表**：VAS では、親会社の個別財務諸表に、子会社への投資のみを取得原価で計上することを認めている。VAS では親子連結は厳格に求められていない。特定の条件が満たされている場合、親会社及び子会社の連結の除外を認めている。

(2) 中小企業が作成している財務諸表

パイロット事業の対象企業 10 社からはコンサルにあたり財務諸表の提出を依頼した。依頼したのは、2014 年～2016 年の 3 期にわたる損益計算書・製造原価明細・原価貸借対照表・キャッシュフロー計算書である。このうち、製造原価明細を除くデータは対象 10 社からほぼ提出された。

日本では中小製造業の多くが製造原価明細を作成しているが、ベトナムの企業では企業規模にかかわらず（上場企業においても）税務申告上は提出不要なため作成される例は少ない（日系の在ベトナム会計事務所から聴取）。事実、調査団の求めに応じてこれまで提出された原価データは表形式とはなっておらず、データのみをシステムからピックアップしたものである。このため、製造原価明細の作成と内容の精査は実際原価の把握、標準原価の作成、見積書の作成等、管理会計の整備を通じて製造業の経営改善を図る体制にはなっていない。今後の中小製造業においてこの点の整備が大きな課題の一つである。

加えて、他の新興国にもよくみられる事例ではあるが実態を反映した財務諸表のほか、税務署向け、金融機関向け等、複数の財務諸表が存在するケースが多く、財務諸表への信頼性が低く、金融機関が融資に慎重になる大きな要因の一つとされている。そのため、財務諸表の重要性等を企業へ啓発していくことが重要と言える。また、金融機関側もこうした二重帳簿等の存在を前提しつつ、経営者との対話、工場などの実査を総合的に判断したうえで、審査を行う姿勢や、審査能力を高めていく努力が求められる。

更に、損益計算書、貸借対照表の同じ名前の勘定科目に付されているコードが企業によってまちまちであった。これは、過去コード自体が変更されているものの、企業側が変更対応を行っていないためと思われる。経理処理の妥当性については、①借入金がありながら支払利息の計上が極めて僅かにとどまっているケース（ヒアリングによれば、10%近い利率で借入しているとのことでありながら）、②多額の経費が特定の決算期のみが発生しているケース等、発生主義会計が浸透していない事例も少なからず見受けられた。計数面の信頼性向上も重要テーマの一つと言わざるを得ない。（パイロット企業の財務諸表の分析は付属資料 2

の (3) を参照。)

(3) 財務会計普及にかかる政府の取り組み

MOF は、2006 年付財務省決定第 48 号 (Decision 48/2006/QĐ-BTC/CDKT, 19/6/2006) に基づき、中小企業を含む全ての企業に対して会計方針を示している。その中で、貸借対照表と損益計算書の作成及び脚注の付与は義務付けたが、キャッシュフロー計算書、及び、中期決算は義務付けなかった。

しかし、中小企業の間で財務諸表の作成が普及しなかったため、MOF は、2016 年付け財務省回議第 133 号 (MOF Circular 133/2016/TT-BTC) 「中小企業のためのベトナム企業会計の手引き」(2017 年 1 月 1 日発効) を公布し、中小企業に対して、会計書類を従前の会計制度で規定された様式ではなく自由に設計することを許した。これにより中小企業は、2015 年会計法と諸規則に準拠してさえいれば、その業務上の特性や管理目的に合った会計書類を作成することが認められた。また、取引に関する情報が明確かつ十分であり、検証および比較が容易であれば、中小企業は、独自の会計帳簿を 1 会計期間に 1 つだけ設計することが可能になった。

(4) 監査制度

2011 年付け国会第 67 号「独立監査法」(National Assembly Law 67/2011/QH12) が制定され、外資系企業、SOE (国防を除く)、上場企業、金融機関に対して年次財務諸表の外国独立監査法人 (または同ベトナム支店) による監査が義務付けられている (同法第 37 条)。但し、非上場企業は含まれないことから中小企業は対象外となる。

3. 総合支援体制確立に向けた調査

[3章の要旨]

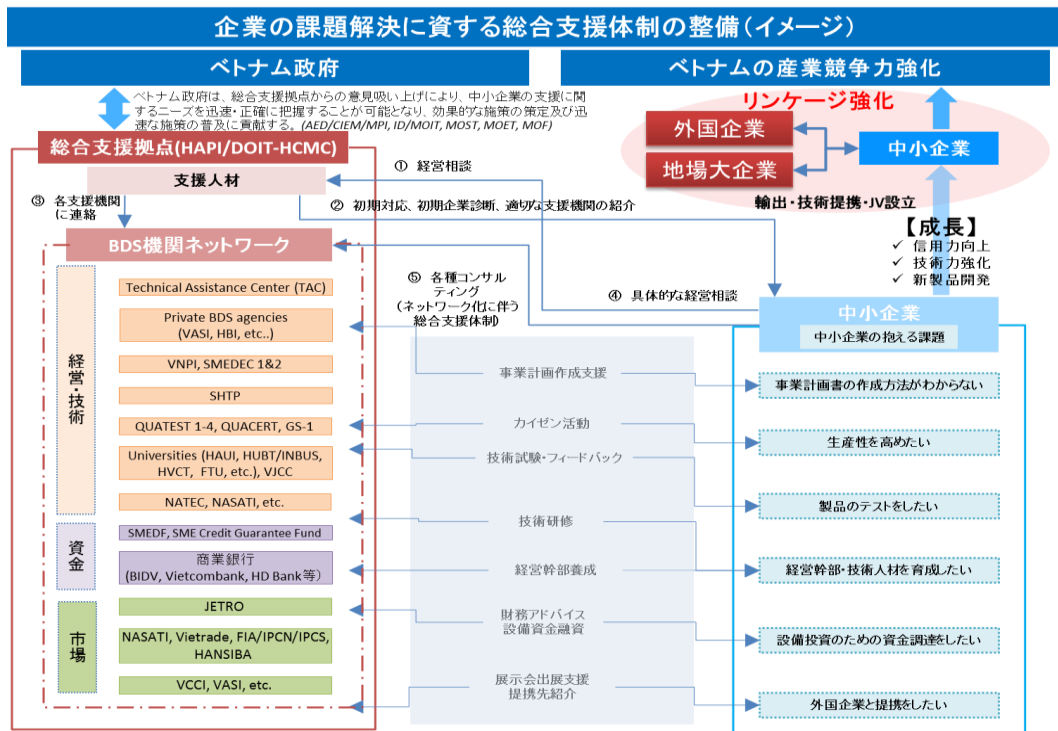
パイロット事業として、ハノイ市及びホーチミン市の2都市において、省庁の壁を超えた中小企業総合的支援体制づくりを試行した。ベトナム政府の2020年までの工業国化という政策目標に資するべく、製造業セクターの中小企業支援に力を入れているBDS機関のネットワーク化を図った。

ハノイ市22機関、ホーチミン市12機関の参加を得て、各地域において中小企業支援ネットワーク構築のためのBDS機関同士のコミュニケーション促進・強化活動が行われた。具体的には、①ネットワーク会合等の開催、②ウェブサイト、FACEBOOK等のコミュニケーションツールの構築、③ニュースレターの発行、④パイロット企業支援を通じたOJT、⑤座学による支援人材研修、⑥本邦招へいプログラム、⑦ネットワークによるレファラルコンサルテーションの実施が行われた。

同取り組みの結果、総合支援体制に向けた課題（および提言）としては、BDS機関の継続的な能力強化（座学、コンサルテーションOJTの実施）、ネットワークへの継続的関与（機能サービスの明確化、担当者の指名、各機関のコミットメント）、ネットワーク運営体制の構築（運営ルールの策定、定期報告会の開催、独立財源とスタッフによる事務局の設立など）が挙げられる。

3-1. 経営・技術支援及びマーケットアクセス向上支援体制に向けた調査

前述のとおり、中小企業支援政策は、MPIが中央省庁および地方人民委員会の調整役となつて政策立案にあたり、地方人民委員会の各局が政策実行の主体となっている。これまで各省庁および地方人民委員会の傘下にあるBDS機関が中小企業支援にあたってきたが、省庁の垣根を越えた連携はほとんどなされてこなかった。そこで、本調査のパイロット事業として、ハノイ市及びホーチミン市それぞれの地域において既存のBDS機関を繋ぐネットワークを構築することで、省庁の壁を超えて中小企業への総合的支援を実施する体制づくりを試みることを通じ、今後の体制構築に向けた課題を確認した。



(出所) (株) 日本経済研究所作成。

図 13. SME に対する総合支援体制イメージ

ベトナムの現状では、中小企業の多くは経営指導を有償で受ける財力がなく、公的セクター-BDS 機関に対する需要が高いという理解に基づき、本パイロット事業では、主に公的セクターの BDS 機関を主要ターゲットとしてそのネットワーク構築・強化に注力した。また、特に本調査は、日本政府がベトナム政府の工業化を支援することを基本目的として実施されているものであることから、製造業セクターの中小企業支援に力を入れている BDS 機関のネットワーク化を図った。本章では、ハノイ市及びホーチミン市それぞれの地域に分けてネットワークに参加している支援機関の概況を取りまとめ、それら機関の役割分担・協力体制構築について検討するとともに、本調査におけるネットワーク促進活動の概要を示し、本調査の活動を通じて認識された課題を抽出した。これらに基づき、今後の総合支援体制の構築に向けた提言を取り纏めている。

3-1-1. ハノイ市地域における BDSP ネットワーク

(1) ハノイ市ネットワーク参加支援機関の概況

ハノイ市地域では、HAPI をハブ機関として、総合支援ネットワークの構築をした。その結果、2019 年 2 月時点で、表 7 に概要を示すとおり、SME に対して直接サービス提供は行っていないが SME 支援を実施している AED・CIEM・FIA・STAMEQ の 4 機関と SME に対

して直接支援サービスを提供している以下 20 機関の、合計 24 機関が BDSP ネットワークに参加している。また、各機関の概要を表 7 に、ネットワークのイメージを図 14 に示す。

- ① 市場アクセス支援に強みのある 6 機関 (NASATI, VASI, VCCI 中小企業振興センター, IPCN-FIA, VIETRADE, HANSIBA)
- ② 金融アクセス支援に強みのある 3 機関 (SMEDF, Vietcombank, SME Credit Guarantee Fund)
- ③ 経営・技術関連支援に強みのある 11 機関 (HAPI, TAC-NORTH, VJCC, QUACERT, QUATEST 1, SMEDEC1, NATEC, VNPI, GS-1, INBUS, HAUI)

表 7. ハノイ市 BDSP ネットワーク参加機関の概要

機関名	略称	所管官庁	機関の概要
1 企業開発庁	AED	投資計画省 (MPI)	中小企業の育成・振興のために制定した中小企業支援法（2018年1月1日発効）の実施を所管している。中央省庁・地方政府（各省）との調整、企業情報ポータル運営、コンサルタントネットワークの構築、中小企業支援（コンサルタント雇用、研修参加の補助金供与）、中小企業支援センター運営を行っている。
2 中央経済管理研究所	CIEM	投資計画省 (MPI)	経済運営と企業開発に関する規制枠組みを研究する機関。中小企業支援法の策定にも貢献した。
3 ハノイ人民委員会投資開発局	HAPI	投資計画省 (MPI)	中小企業支援促進センターでは、中小企業の人材育成（研修）と総合相談窓口サービスを提供すると共に、インキュベーション施設を運営している。中小企業支援法の実施に関しては、ハノイ人民委員会からハノイ市の中核機関に指名され、スタートアップ企業支援プログラムや革新的事業支援プログラムを推進する。
4 北部中小企業技術支援センター	TAC North	投資計画省 (MPI)	投資計画省の一部門であり、ベトナム北部に立地する中小企業向けに、研修、経営・技術指導、e-learningサービス、貸しオフィス運営を行っている。
5 外国投資庁投資促進センター	IPCN-FIA	投資計画省 (MPI) 外国投資部	北部29州における投資活動支援を使命とし、ベトナム企業と外国企業のパートナー探しや市場拡大支援を提供している。中小企業に対して直接の支援は行っていない。
6 中小企業開発基金	SMEDF	投資計画省 (MPI)	基金の任務は、企業の競争力を向上させ、所得の増加と雇用創出に貢献するために、国が奨励する分野における、基金の目的に適合する実行可能な事業計画を有する中小企業を支援することである。農林水産業、製造業、廃棄物管理分野に対する長期固定低利融資を提供している。
7 バトナム外資銀行	Vietcombank	中央銀行 (SBV)	Vietcombankのオフショア資金部は、SMEDFの提携金融機関4行の一つとして、SMEDFに代わって、農林水産業、製造業、上水道、破棄物処理・管理部門の中小企業に対して長期融資を提供している。
8 バトナム商工会議所 中小企業振興センター	SME PC-VCCI	民間機関	中央政府省庁および人民委員会と協議して、中小企業政策の実施を促進、商業銀行と協力して、中小企業の資金調達への中小企業の資金アクセスを促進、国際機関等と協力して貿易促進プログラムを実施、企業競争力を高めるための研修を提供している。
9 バトナム工業庁	VIA	商工省 (MOIT)	VIAは、産業運営に関して商工省大臣を支援する組織であり、中小企業を直接支援しない。一方、傘下に時限的に10年間新設された産業開発センター（IDC）は、裾野産業プログラム実施のために、サプライヤーとアセンブラーのリンク強化、中小企業の経営能力強化、その結果としての貿易促進支援を行う予定。2019年1月現在組織構築中。
10 バトナム裾野産業協会	VASI	商工省 (MOIT)	製造業分野の裾野産業支援に特化している。総合相談窓口サービス、マーケットアクセス支援、ハンズオンの経営支援を提供している。独立機関であるが、業務の大半をMOIT/VIAから受託している。
11 バトナム貿易産業促進センター ハノイ本部	Vietrade-HN	商工省 (MOIT)	バトナム企業と外国企業間の投資および貿易を促進している。総合相談窓口、マーケットアクセス支援（トレードフェア・展示会の実施）、企業向けワークショップを提供している。同じくMOIT傘下のVIA/IDCが裾野産業のみに注力するのに対し、Vietradeは全産業対象。
12 ハノイ裾野産業振興協会	HANSIBA	民間機関	2014年、ハノイ人民委員会決定に基づき設立されたハノイ市の裾野産業の業界団体。会員企業の能力強化、マーケットアクセス支援を実施している。会員数9社、うち6社が製造業、1社が繊維、1社が電子情報技術分野である。

（出所）（株）日本経済研究所作成。

表 7. ハノイ市 BDSP ネットワーク参加機関の概要（続き）

	機関名	略称	所管官庁	機関の概要
13	バトナム化学技術情報庁	NASATI	科学技術省 (MOST)	技術系企業のビジネスマッチングのため、見本市の実施およびウェブサイト上でTechmartを運営している。企業への機器・技術の紹介、総合相談窓口サービスも提供している。
14	技術開発事業化促進庁	NATEC	科学技術省 (MOST)	傘下の技術開発事業化促進センター(TSC)は、新技術の開発と事業化の支援をすとも、企業のためにオンデマンド研修コースやワークショップを提供し、展示会や国際見本市を開催している。
15	標準計量品質総局	STAMEQ	科学技術省 (MOST)	標準化、品質管理、計量を専門とするバトナム唯一の組織。傘下にQUACERT、VSOI、QUATEST、SMEDEC、VNPI、VMI、トレーニングセンター、インフォメーションセンターなど24の実施部隊(Unit)がある。
16	グローバルスタンダード・ワンバトナム本部	GS-1 Dept.	科学技術省 (MOST)	STAMEQ傘下のバトナム標準品質研究所(VSOI)の一部門が国際標準の流通システムを推進するGS1 (ジーエスワン) のGs-1 Vietnam本部となっている。商品バーコード、トレーサビリティ、全国製品データに強みがある。
17	バトナム認証センター	QUACERT	科学技術省 (MOST)	STAMEQ傘下組織で、品質管理(QC)システム (5S certification, ISO 9001, ISO 14001) の認証やVietGap(バトナム安全農産物生産基準) 等の製品認証にかかわる総合相談窓口、および、企業の能力強化を実施している。技術移転に強みがある。
18	第一品質保証試験センター	QUATEST 1	科学技術省 (MOST)	ハノイ地域における製品検査・試験に特化しており (以前はQUACERTが証明書の発行を担当していたが)、最近では、証明書の発行もしている。ISO認証の訓練も実施している。研究施設とハイオン支部がある。
19	ハノイ中小企業開発支援センター	SMEDEC 1 (Hanoi)/STAMEQ	科学技術省 (MOST)	STAMEQ傘下の組織で、バトナムの中央から北部に立地する全産業の中小企業を対象に、ISO22000 (安全管理)、ISO50000 (省電力)、5S等のコンサルと研修を実施。計量に強みがあり、質量計測、熱技術、力測定、電気測定などのための試験機製造業者向けのアプリケーションを行っている。
20	バトナム生産性本部 バトナム本部	VNPI-Hanoi	科学技術省 (MOST)	経営コンサル部は、大企業を含めた全ての企業を対象に、生産性および品質の改善の総合相談窓口およびコンサルサービスを提供。経営改善基準や生産性向上ツール (5S, 7 tools, KAIZEN, LEAN, Lean six sigma, TPM, KPIs, 一村一品) を提供している。
21	中小企業債務補償基金	SME Credit Guarantee Fund	ハノイ人民委員会/ハノイ投資開発基金	ハノイ投資開発基金の専門第一部 (Specialized Department 1) が担当し、中小企業の事業資金・開発資金の債務保証を供与している。2006年に300億ドルの原資を得たが、60件のローンに対するローン保証についての相談は受けたものの、実際に信用保証契約締結に至ったのは1件のみ (2007年10億ドル)
22	ハノイ工業大学	HaUI	教育訓練省 (MOET)	企業パートナーシップセンター・職業技能評価センター (CPA)では、企業に対する技術面の支援 (製品試験のための人材、機械、施設の提供) および大学が実施する諸活動 (人的資源の提供、短期トレーニングコース、スキルアセスメント、コンサルティグおよび技術移転) を管理している。
23	ハノイ経営工科大学 経営研究所	HUBT/INBUS	民間機関	INBUSは、プロジェクトベースの管理業務を行う事業開発研究および研修 (経営・HRM)を実施している。プロジェクトごとに、HUBTのスタッフ (1300人の講師およびスタッフ) やその他機関の専門家から人材を起用している。
24	バトナム日本人材協 カセンター ハノイ本部	VJCC/HN	教育訓練省 (MOET)	外国貿易大学の一学部として、VJCCは、カイゼンと5Sを含む日本の経営手法が特化した、トレーニングコース (経営塾)、コンサルティグサービス、セミナーを提供している。

(出所) (株) 日本経済研究所作成。

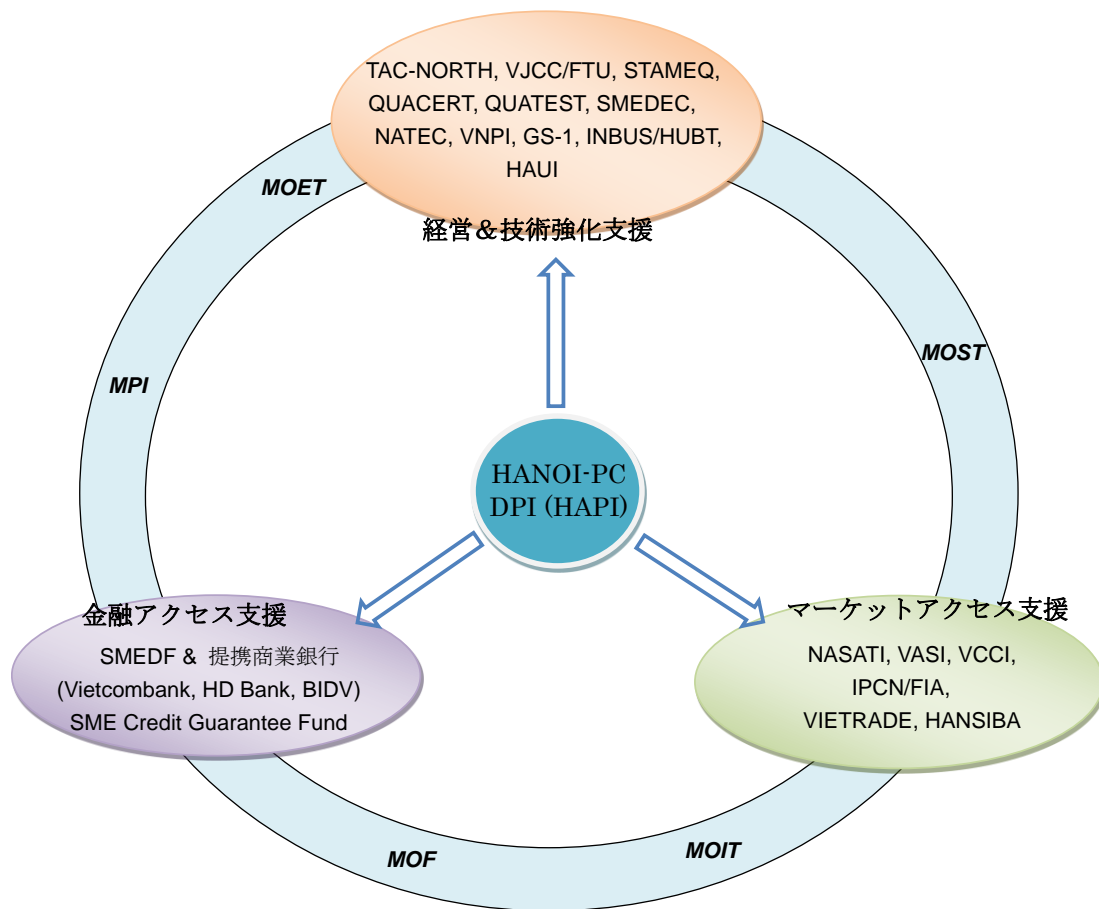
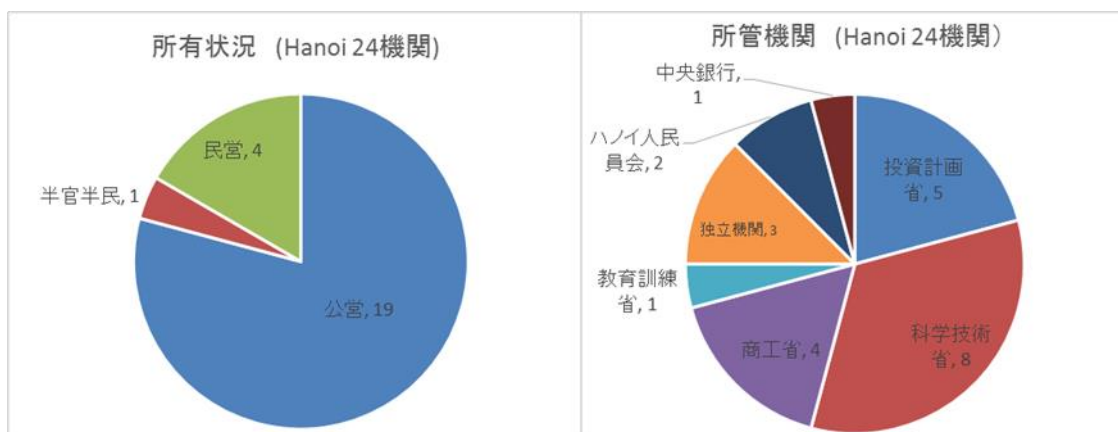


図 14. ハノイ市 BDSP ネットワークのイメージ

ハノイ市 BDSP ネットワークに参加する 24 機関につき、現状を把握するためにアンケート調査を実施した。2017 年 10 月に配布され、2019 年 1 月末までに回収された結果は下記の通りである。

1) 所有状況と所管機関

2019 年 1 月末現在 BDSP ネットワークに入っている 24 機関中 19 機関（全体の約 8 割）は、公的機関であり複数の所管省庁が中小企業支援に関与している。



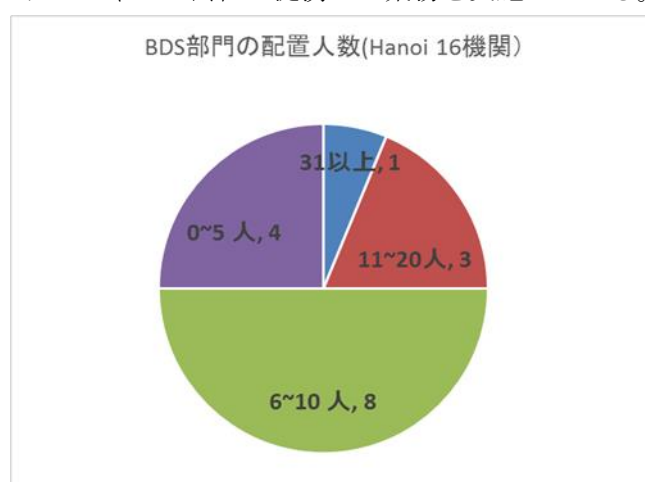
(出所) 2017年に配布され、2019年1月末まで回収されたアンケート結果に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 15. BDS 機関の所有状況と所管機関

2) 組織・人員体制

16 機関が BDS 部署を持っており、うち 6~10 名のスタッフを配置している機関が 8 機関 (FIA-IPCN, TAC Hanoi, SMEDF, GS-1, QUACERT, VNPI, INBUS, Vietcombank)、5 名以下が 4 機関 (VCCI, HAUI-CPA, Hanoi CGF, VASI, NATEC-TSC)、11~20 名が 3 機関 (NASATI, SMEDEC 1, VCCI 中小企業振興センター)、30 名以上配置しているのは、HAPI のみであった。

HAPI にはコンサルティング部門 (経営情報相談部、投資運用コンサルタント部)、研修部門、およびインキュベーター部門があり、全ての業務が内部スタッフ 36 名で実施されている。一方、他の BDS 機関は、総じて常駐スタッフの数が少なく、プロジェクト毎に外部専門家や民間のコンサルティング会社と提携して業務を実施している。

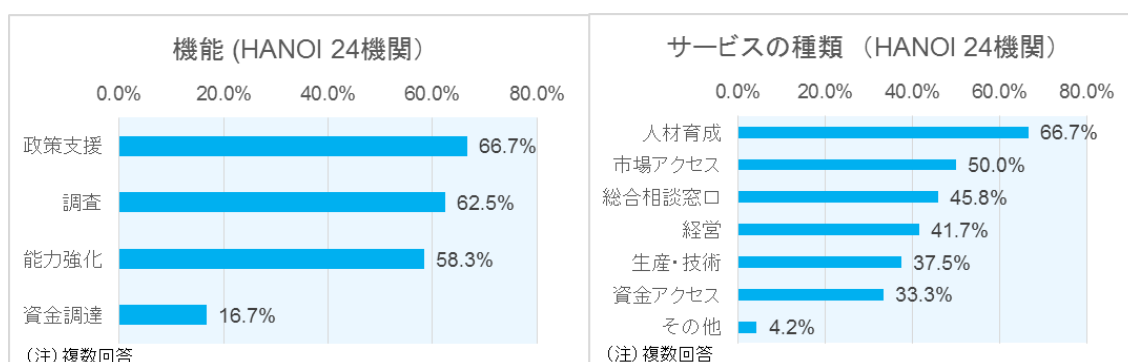


(出所) 2017年に配布され、2019年1月末まで回収されたアンケート結果に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 16. コンサル担当部署における BDS 人材数

3) 機能とサービスの種類

24 機関は、各々複数の機能を有しており、アンケートの複数回答を集計すると、図 17 のとおりである。総じて、政策支援（主に情報共有）・調査・能力強化（主に研修）の機能を有する機関が多い。サービスの種類では、人材育成（主に研修）・市場アクセス（主にビジネス・マッチング）支援・総合相談窓口サービスが多く、中小企業に対するハンズオン支援は少ない。特定の認証制度（ISO、GS-1）や経営ツール（5S、リーン、シックスシグマ）に特化したコンサルティングを実施する機関は複数あるものの（VNPI, SMEDEC 1, QUACERT, TAC North, HAPI）、企業経営に関する総合的な課題（組織運営、生産管理、品質管理、人材育成、労務管理、顧客開拓、管理会計、収益管理）に対するハンズオン支援を実施している機関はない。



(出所) 2017年に配布され、2019年1月末まで回収されたアンケート結果に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 17. BDS 機関の機能とサービスの種類

HAPI を除く中小企業にコンサルティングサービスを提供している機関（VASI, VNPI, SMEDEC 1, QUACERT, TAC North）の多くは、プロジェクトベースで、外部専門家や民間経営コンサルティング会社と提携している。

なお、各機関からの申告ベースでの機能とサービスの内容を、各機関の準拠法（設立法や発行ライセンス）で指定される機能とサービスに照らしてみると表 8 のとおりである。オレンジ色に記されている機能・サービスうち、数字の「1」と記載されているものは、各機関が実施しているサービスであるものの、設立準拠法に明確に記されていないものである。従って、準拠法に従う場合は、今後の優先度が下がると判断される。

また、オレンジ色に記されているサービスのうち数字の記載のないものは、準拠法に役割の記載あるにもかかわらず、アンケートでは申告のなかったサービスであり、準拠法に従う場合は、今後優先度が上がる可能性があるものと判断されるものである。例えば、以下のようなものがある。

- INBUS はアンケート回答に、その機能として「政策支援」も選んでいる。しかし、「調

査」の結果を「政策支援」に役立てていることはあっても、それは STAMEQ や HAPI などの公的機関が負っている公式の「政策支援」の機能とは異なる。

- SMEDF の場合、そのサービスとして「生産・技術」を選んでいるが、技術系コンサルティングサービスを活用するもので、自ら提供するサービスとは考えられない。
- VIA の「マーケットアクセス」については、VIA の設立法には明記されていないものの、VIA 傘下に 2018 年 7 月に設立された工業開発センター（IDC）の設立根拠法である首相決定第 68 号（PM Decision 68/2015）に明記されているように、IDC は、裾野産業プログラム実施のために、サプライヤーとアSEMBラーのリンケージ強化、中小企業の経営能力強化、その結果としての貿易促進支援を行う役割も担っている。なお IDC は、2019 年 1 月現在、まだ組織体制の構築中で（センター長承認前、スタッフ数 10 名程度）、VASI 等の裾野産業支援機関や P&Q 等の民間コンサルティング会社へプロジェクト 32 の実施を外注しており、今後、スタッフを 30-40 名に拡充し、直接企業に対するコンサルテーションを実施する組織となるべくスタッフの確保・育成に取り組むとしている。
- VCCI 中小企業振興センターでは、その機能とサービスとして、設立法で定められていない「資金アクセス」（決定 2177/QD-TTg）が選択されている。また、サービスに関しては、設立法に「生産・技術」が含まれているが、企業へのハンズオン支援・コンサルテーションは、まだ提供していない。将来提供される可能性がある。

このように根拠法に比して実態が異なる部分もある一方で、BDS 機関の間でのサービスの重複も見受けられる。たとえば、QUATEST 1 および QUACERT の間で、認証機能の重複がみられる。公式には、QUATEST1 が検査に特化し、QUACERT が認証に特化することになっているが、現実には、両機関とも認証機能を有し、企業はどちらの機関へ行っても認証が受けられる。しかし、ベトナムにおける中小企業コンサルティング人材の母集団が小さい現状を考慮すると、これらのサービスの重複を排除すること（つまり、役割分担を明確にすること）はあまり重要ではないといえるかもしれない。

今後、中小企業への総合的なハンズオン支援を活性化させる必要があり、そのためには、各機関で優秀な人材を育成し、BDSP ネットワーク内でコンサルティング知見を蓄積・共有することを優先するべきである。HAPI, VASI, TAC North, VNPI などは、中小企業へのハンズオン支援能力を強化するために、当該ネットワークを活用しつつ、VJCC や INBUS のような経営分野に特化した教育機関、および、民間のコンサルティング会社と協力して、各機関が持つリソースを有効活用しながら支援に当たるべきであろう。

³² IDC はサムソンと提携し、民間コンサルタント向けに 3 可決の集中研修プロジェクトを実施している。2 年間で計 200 名を目標とし、2018 年にすでに 100 名（うち 50 名は民間会社から、50 名は民間コンサルティング会社からの派遣者）を実施済みで、2019 年は残り 100 名を実施する。

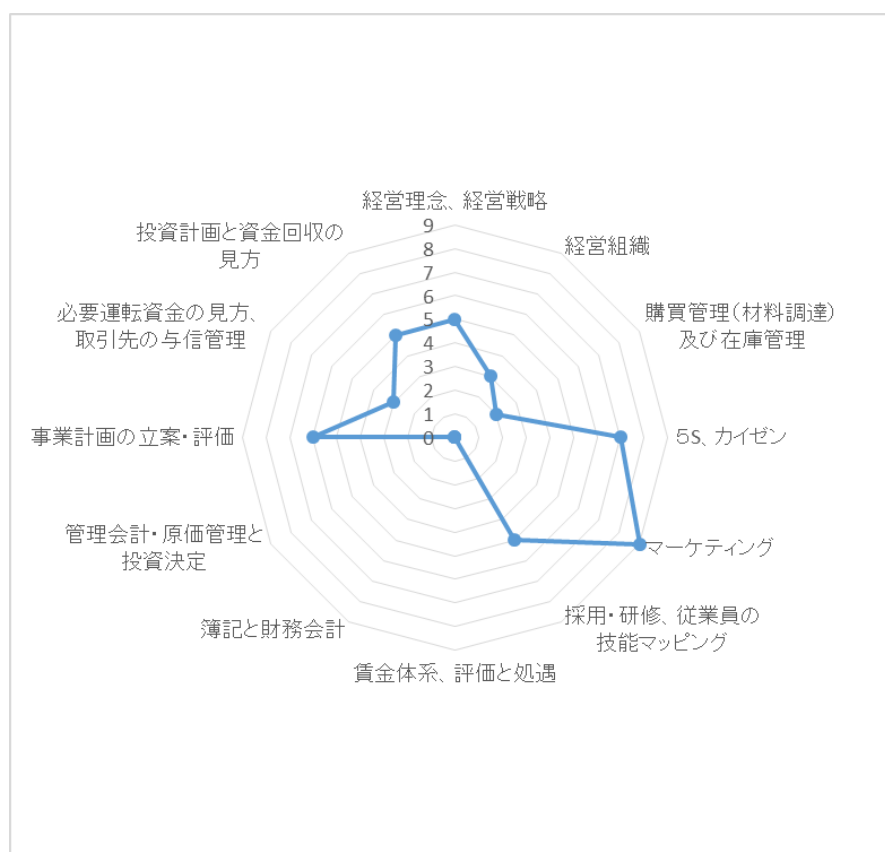
表 8. BDS 機関の間のサービスの重複

2019年1月時点	準拠法に則った機能とサービス			アンケート結果(各機関からの申告ベース)												
	組織名	設立準拠法(法令・ライセンス)	機能	サービス	政策支援	調査	能力強化	資金調達	総合相談窓口	経営	生産・技術	サービス	市場アクセス	資金アクセス	人材育成	その他
1	AED	Decree No: 90/2001/ND-CP	政策支援・能力強化	総合相談窓口/資金アクセス(第13.3条)/人材育成	1		1		1						1	
2	CIEM	Decision/2009/QD-TTg Decision No. 42/2018 / QD-TTg	政策支援・調査	経営・人材育成	1	1				1		1			1	
3	FIA/IPCN	N.A.	政策支援・調査	総合相談窓口/管理/市場アクセス/資金アクセス/人的資源開発	1	1			1	1		1	1	1	1	
4	SMEDF	Decision No. 601/QD-TTg	政策支援・資金調達能力の構築	資金アクセス				1			1		1			
5	TAC-North	Decision No. 290 / QD-BKHDT	政策支援	総合相談窓口/管理/生産/技術/資金アクセス/市場アクセス/人材育成	1				1	1	1	1	1	1	1	
6	Hanoi CGF	Decision No 193/2001/QD-TTg	資金調達支援	資金アクセス				1						1		
7	HAPI	Decision No. 54/2005 / QD-UB	政策支援/調査/能力強化	総合相談窓口	1	1	1		1							
8	VIA	Decision No.3763 /QD-BCT	政策支援・調査	生産技術	1	1					1	1				
9	VIETRADE	No. 78/2000/QD-TTg, Decision No. 4344/QD-BCT	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 市場アクセス 人材育成	1		1		1						1	
10	VASI	Decision No. 835/QD-BNW	政策支援/調査/能力強化	総合相談窓口/管理/市場アクセス	1	1	1		1	1		1				
11	NASATI	Decree No. 28/2008/ND-CP	政策支援・調査	生産/技術/人的資源開発/市場アクセス(Techmart)	1	1						1	1	1	1	
12	NATEC/TSC	Decision No.3412/QD-BKHKN	調査・能力強化	総合相談/経営/生産/技術/市場アクセス/人材育成/その他	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
13	STAMEQ	Decision No. 27/2014/QD-TTg	政策支援・調査	総合相談窓口/市場アクセス/人材育成		1			1	1		1			1	
14	GS1 Vietnam Dept/VSQI	Decision No. 889/QD-TDC	政策支援/調査/能力強化	生産/技術/人材育成(有料研修などによる)	1	1	1				1				1	
15	QUACERT	Established by MOST as a subsidiary of STAMEQ	政策支援・調査	総合相談(品質マネジメントシステム、VietCapなどの証明書など) 人材育成/その他	1	1			1							
16	QUATEST 1	N/A	調査・能力強化	生産/技術/人材育成/その他(コンサルティングサービスなど)		1	1				1				1	
17	SMEDEC 1	Decision No. 1846 / QD-TCCBKH	調査・能力強化	経営/生産/技術/人材育成			1			1	1					
18	VNPI	Decision 1199/QD-TDC	政策支援/調査/能力強化	総合相談窓口/管理/人材育成	1	1	1		1	1					1	
19	HAUI/CPA	Decision No. 315/2005 QD/TTG	調査・能力強化	生産/技術/人材育成		1	1				1				1	
20	HUBT/JNBUS	Decision 386 / QD-BGH	調査・能力強化	総合相談窓口/管理/生産/技術/市場アクセス/人材育成	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
21	VJCC	Decision No. 368 / QD-DHNT	能力強化	経営/市場アクセス/人材育成			1			1		1			1	
22	Vietcombank	Established on 01/04/1963 from the Foreign Exchange Bureau (of the State Bank of Vietnam)	資金調達支援	資金アクセス				1						1		
23	HANSIBA	Charter for Business Association of Hanoi Supporting Industry Industry (Issued together with Decision No. 434 / QD-UBND dated January 20 2014 of Hanoi	能力強化	市場アクセス/人材育成	1		1					1			1	
24	VCCI SME Promotion Center	Decision No. 2177/QD-TTg.	政策支援/調査/能力強化	総合相談窓口/管理/生産/技術/市場アクセス/人材育成	1	1	1	1				1	1	1	1	

(出所) 2017年に配布され、2019年1月末まで回収されたアンケート結果に基づき (株) 日本経済研究所作成。

4) スキルマップ

BDS 機関にどのようなスキルがあり、どのようなスキルが不足しているのか、簡易のスキルマッピングを実施した。図 18 は、ハノイ市の 18 機関のスキルマップ結果をレーダーチャートにしたもので、「マーケティング」「5S、カイゼン」「事業計画の立案・評価」等のスキルに偏っていることが分かる。



(出所) 2019年1月末までに回収されたアンケート結果に基づき (株) 日本経済研究所が作成。

図 18. スキルマップ結果の概要 (ハノイ市)

同時に、スキルの取得難易度に注目してみると、「購買管理」「賃金体系、評価と処遇」「管理会計・原価管理と投資決定」「必要運転資金の見方、取引先与信管理」という取得能力難易度の高いスキル(表9中◎)を持つのは特定機関(GS-1、NASATI、CGF、Vietcombank、VCCI)に限定されるか、あるいは皆無である。中小企業に対して管理会計・原価管理・簿記・財務・賃金体系評価等の財務面の経営指導能力の強化が望まれる。

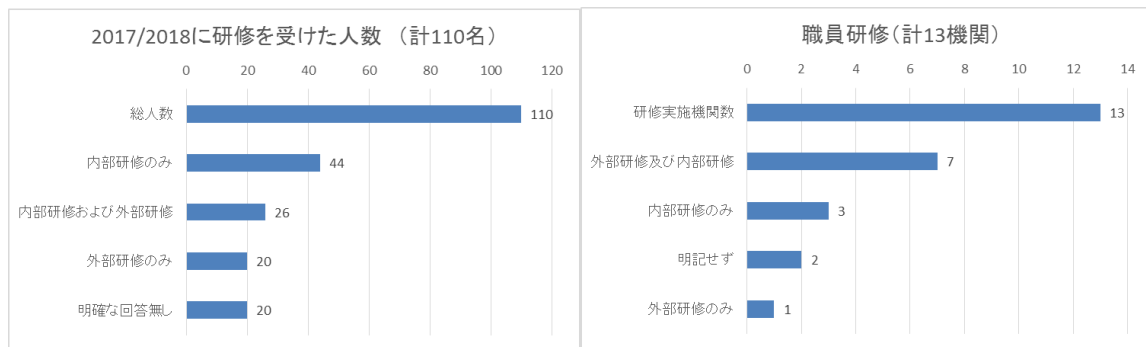
表 9. 取得難易度別スキルマップ結果の概要（ハノイ市 BDS 機関）

No.	経営相談分野	分野/専門能力 (スキル)	能力取得の難易度	支援ツール、教材を使ったこと がある機関数
			(Note) ◎：高い、 ○：普通、×：低い	
1	経営方針	経営理念、経営戦略	○	5
2	経営組織設計	経営組織	○	3
3	材料調達、在庫管理	購買管理（材料調達）及び在庫管理	◎	2
4	品質管理、生産性の向上	5S、カイゼン	○	7
5	取引先の増加、新規分野への進出	マーケティング	×	9
6	人材育成・人事管理	採用・研修、従業員の技能マッピング	○	5
7	賃金体系の見直し	賃金体系、評価と処遇	◎	0
8	経営数値の把握	簿記と財務会計	×	0
9	経営数値の活用	管理会計・原価管理と投資決定	◎	0
10	創業、新規事業	事業計画の立案・評価	○	6
11	運転資金の調達	必要運転資金の見方、取引先の与信管理	◎	3
12	設備資金の調達	投資計画と資金回収の見方	○	5

（出所）2019年1月末までに回収されたアンケート結果に基づき（株）日本経済研究所が作成。

5) 人材育成の状況

アンケートの結果、スタッフへの研修を実施している13機関のうち、7機関は、社内研修と社外研修の両方を実施しており、3機関は社内研修のみ、1機関は社外研修のみという回答であった。2017/2018年に研修を受けた110名のうち、44名は社内研修のみを受け、26名が社内・社外研修の双方を受け、20名が社外研修のみを受け、20名が記載なしであった。



（出所）2017年に配布され、2019年1月末まで回収されたアンケート結果に基づき（株）日本経済研究所作成。

図 19. スタッフへの研修実施状況（ハノイ市）

(2) ハノイ市における総合支援体制整備に向けた調査活動

2017年6月の本調査開始以降、ハノイ市地域でのネットワーク構築に向けて、下記の活動を通じて、参加機関間のコミュニケーション促進・強化を図ってきた。活動の概要は以下の通りである。

表 10. ハノイ市地域における活動

1)	ネットワーク 会合等の開催	公式会合は計3回、非公式会合は計3回実施。 4月19日に、HAPI主催で、パイロット企業5社およびBDSPコンサルティング研修に参加したBDS機関（HAPI, VAI, TAC North）の3名による成果発表会が開催された。5社から14名、BDS機関11機関から20名が参加。
2)	コミュニケーションツールの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・2017年9月、FACEBOOK 立ち上げ ・2018年1月1日、BDS機関ウェブサイト(www.vietnamsmes.org)を立ち上げ。 ・2018年9月、AEDのNational Information Portal にリンクを貼ってもらった。 ・2019年末までにHAPIウェブサイトが更新されBDSPウェブサイトとリンクされ、双方のウェブサイトが中小企業の要請を受け、情報共有ができるようになる計画。
3)	ニュースレターの発行	通算6号を発行（原則英越で発行）。 なお、第6号は、越語のみで発行された。
4)	パイロット企業支援	HAPI・TAC-North・VASIから職員が2名ずつ選定され研修生として参加したが、修了できたのは各機関1名（パイロット企業支援の詳細は後述）。無事、修了した3名に終了証、および、パイロット企業5社にはパイロット事業参加証明書を交付。
5)	支援人材研修	SMRJによるBDS研修プログラムには、24機関から合計23名が参加。研修生の間での関係構築を促進した（研修の詳細は後述）。
6)	本邦招へいプログラム	AEDおよびハノイ市地域からはHAPI及びVASIが参加。参加者計8名（AED(2), HAPI, SMEDEC 2, VASI, DOIT-HCMC, SHTP, TAC South）。日本の中小企業支援の現場を見学し、かつ、参加者同士の関係強化に貢献した（プログラムの詳細は後述）。

7)	ネットワークによるレファラルコンサルテーション	TAC North からの要請により、HAPI は TAC と金型・冶具の製造をする A 社を 4 月 3 日に訪問した。その結果、ハブ機関である HAPI として、TAC に生産管理と人材育成分野での支援を依頼し、顧客開拓と管理会計の分野での支援を VASI に依頼することとなった。4 月 20 日に、2 回目の訪問を HAP・VASI・TAC North で実施し、当該企業社長へのコンサルテーションを通じ、「段取り」が優先課題であることが判明した。次のコンサルテーションでは、SWOT 分析を行い、中間管理職を交えた形で実施する予定。
----	-------------------------	---

(出所) (株) 日本経済研究所作成。

(3) ハノイ市における総合支援体制整備に向けた課題

1) 人材の育成

ベトナム経済はまだ成熟していないため、中小企業のコンサルティングを実施する人材の供給母集団が官民間問わず限られている。この状況を打開するためには、①座学と OJT の強化、②知見の共有、③IT ソリューションの活用（企業向け e-learning 提供）等の方策が検討される。

① 座学と OJT の強化

公的セクターの BDS 機関にも、民間のコンサルティング会社にも、共通の課題は、中小企業の経営指導をできる専門家の供給が不足していることである。このため BDS 機関からは、専門家の供給を増やすために、トレーナーズ・トレーニングの機会を増やし、各 BDS 機関内での人材育成を促進することが求められている。日本の中小企業診断士養成講座同様、座学と企業へのハンズオン支援を体験しながら学ぶ OJT を組み合わせた研修プログラムが必要と考えられる。

② 知見の共有

ネットワーク内でコンサルティング知見（専門家と事例）を蓄積し共有することに対して参加者は一様に賛同するものの、積極的なインプットを出してくる機関は非常に限られていた。専門家をプールすること（独立系専門家、民間コンサル会社リストの共有）に関して、いずれの BDS 機関も賛同した。2019 年 4 月現在、専門家リストを BDSP ネットワークのために共有した機関は、MOIT が所管あるいは関連する 3 機関（DOIT-HCMC, VIA, VASI）、及び、MOST が所管する STAMEQ 傘下の 3 機関（VNPI-HCMC, SMEDEC 2, QUACERT）であり、いずれも普段から外部専門家を多く活用している機関である。

このように専門家リストが BDSP ネットワークのために共有される傍ら、MPI 交付の MPI Circular 06/2019 / TT-BKHDT on Guidance on management regulations and activities of the network of counselors, advisory support for small and medium enterprises through a network of counselors により補助金が支給されるようになるので、HAPI やその他の BDS 機関が中小企業支援の際に、民間コンサル会社や専門家を雇用しやすくなる。なお、本調査のパイ

ロット企業支援によって作成されたコンサルテーション用 BDSP 向け教材やマニュアル、(付属資料3「提供マニュアル・教材リスト」を参照)、そして、ハノイ市とホーチミン市のパイロット事業参加 10 社のコンサルテーション事例は、ネットワーク参加機関共有の財産として活用していくことになっている。

③ IT ソリューションの活用

コンサルティング人材の不足を補う手段として、e-ラーニングがある。TAC North では、無料サービスとして、2019 年中に 30 科目の e-ラーニング講座 (200 のビデオクリップ) を提供する予定である。忙しい中小企業の経営者にとっても、時短手段となるため、このような自己学習ツールは需要が高い。2019 年中に MPI から発行される予定の “MPI Circular on Guidance on supporting human resource development for small and medium enterprises” は、各地方で中小企業に提供される研修 (e-ラーニング、テレ・ラーニング等) に対して、総費用の 50% から 100% を補てんするという内容になる予定である。

2) 財源の確保

BDSP ネットワークによる総合的な中小企業支援を実施する場合、各 BDS 機関に所属する予算だけに頼ってはいは、照会業務 (レファラル・コンサルテーション) も回らず、ネットワーク内でのコンサルティング知見の共有も進まない。従って、照会業務を実施するための独立した財源と人材配置が必要になる。

3) インフラの構築

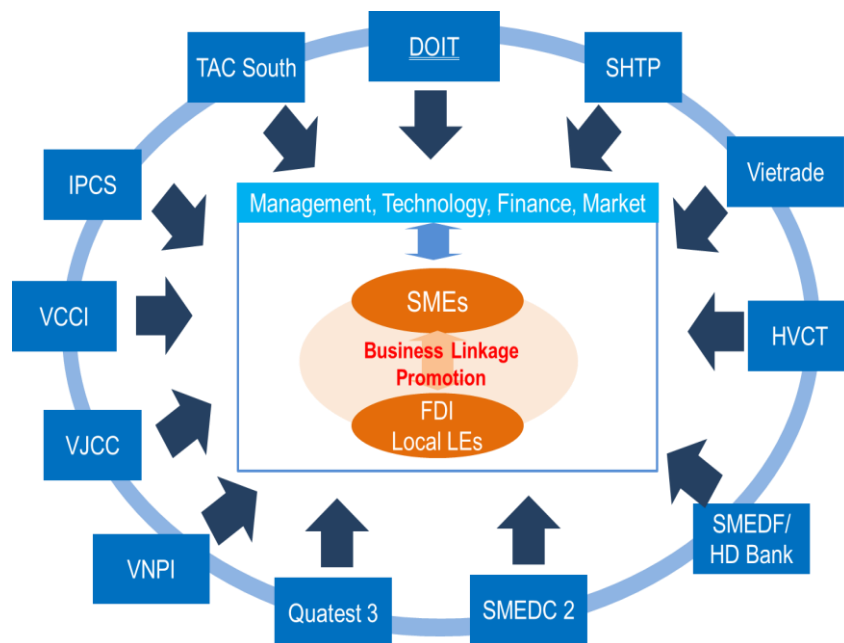
HAPI は、ネットワーク参加機関の協力体制を構築するために、これまで BDSP ネットワーク運営のガイドライン案を作成、ネットワーク参加機関共通ロゴ入りポロシャツをデザインするなど、さまざまな工夫を提案した。しかし、いずれの提案も、実際に BDSP ネットワーク参加機関の参画を得るには至らなかった。ハノイ BDSP ネットワークには、MPI・MOIT・MOST・MOET・MOF 等が所管する BDS 機関が多数参加していることを勘案すると、省庁横断的な協力を得るためには、有志レベルでの対応ではなく、法令の発行などを含むより強制力の強い枠組みが必要となる印象を得た。

3-1-2. ホーチミン市地域における BDSP ネットワーク

(1) ホーチミン市ネットワークに参加支援機関の概況

ホーチミン市地域では、CSID-DOIT をハブ機関として、総合支援ネットワークの構築を進めた。その結果、2019 年 2 月時点で主に市場アクセス支援に強みのある 3 機関 (IPCS、VCCI、Vietrade)、経営・技術関連支援に強みのある 7 機関 (TAC-South、VJCC、SMEDEC 2、VNPI、Quatest 3、SHTP、HVCT)、金融アクセス支援に強みのある 1 機関 (HD Bank)

の計 12 機関がネットワーク参加している（図 20）。また、各機関の概要は表 11 の通りである。



（出所）（株）日本経済研究所作成。

図 20. ホーチミン市地域の BDS ネットワーク

表 11. ホーチミン市 BDSP ネットワーク参加機関の概要

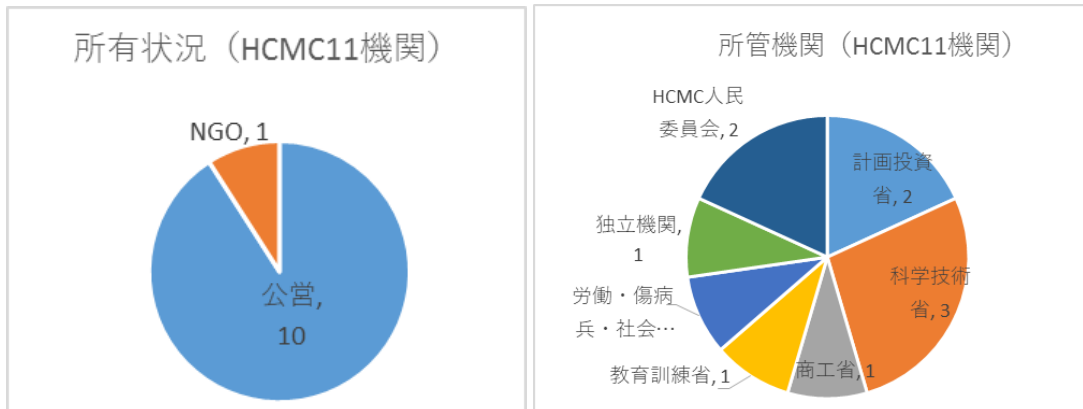
	機関名	略称	所管官庁	機関の概要
1	Center for Supporting Industries Development, Ho Chi Minh City Department of Industry of Trade (ホーチミン市商工局裾野産業開発センター)	CSID-DOIT	ホーチミン市人民委員会	ホーチミン市内の裾野産業支援機関。ビジネスマッチング、コンサル、トレーニングを実施。ホーチミン市の設備投資の一部資金援助プログラムの申請支援も実施。市内に展示センター(企業の製品を展示)あり。
2	Ho Chi Minh City Development Joint Stock Commercial Bank (ホーチミン市開発商業銀行)	HD Bank		SMEDFの中小企業融資の代理貸提携金融機関。円借款中小企業ツーステップローン(SMEFP/SME Finance Program Phase III)の参加金融機関。
3	College of Technology II (技術短期大学II)	HVCT	社会傷病兵社会省	27の技術分野のコースを提供している職業訓練機関。インターンシップ等企業との連携にも取り組んでおり、企業のニーズに合わせた研修等も実施。
4	Investment Promotion Center South (南部投資促進センター)	IPCS	計画投資省	ベトナム南部21省における対外・対内投資促進機関。
5	Quality Assurance and Testing Center 3 (品質保証試験センター3)	Quatest 3	科学技術省 標準・計量・品質総局 (STAMEQ)	基準、計測、生産性、品質にかかる幅広い技術サービスを提供。認証、試験、測量、検査、バーコード、実験機器サービスや、品質及び生産性にかかるコンサルティング・研修等を実施。
6	Saigon Hi-Tech Park (サイゴン・ハイテクパーク)	SHTP	ホーチミン市人民委員会	ホーチミン市に属する工業団地。入居企業のビジネス活動を多面的に支援。R&Dセンター、トレーニングセンター、インキュベーションセンターもあり、トレーニングセンターでは非入居企業へもサービスを提供。
7	Small and Medium Enterprises Development Support Center 2 (中小企業発展支援センター 2)	SMEDEC 2	科学技術省 標準・計量・品質総局 (STAMEQ)	SME向け貿易投資促進支援、生産性・品質・経営システムのコンサルティング、技術・機材(認証、試験測定装置、測定基準等)、製品認証、等のサービスを提供。
8	Assistance Centre for SMEs in the South of Vietnam (南部中小企業支援センター)	TAC-South	計画投資省	ベトナム南部22省における中小企業支援政策・プログラムの実施機関。SMEへの経営、技術・生産にかかるコンサルテーション、研修等を実施。
9	Vietnam Chamber of Commerce & Industry HCMC Branch (ベトナム商工会議所ホーチミン支部)	VCCI-HCM	ベトナム商工会議所	SME支援センターでは、SME向け研修(Quality control、5S、kaizen等)、セミナー、ドナープロジェクトを実施。スタートアップ向け"Start and Improve Your Business (SIYB)"コンサルティングプログラムも実施。
10	Vietnam Trade Promotion Agency Representative Office in HCMC (ベトナム貿易振興庁 ホーチミン事務所)	Vietrade HCM	商工省	貿易投資促進を行う政府機関。情報提供やワークショップ等輸出促進プログラムの実施に加え、国内企業へのコーチング等も実施。
11	Vietnam-Japan Institute for Human Resources Development Center in HCMC (日本人材開発インスティテュート/ホーチミン)	VJCC-HCMC	外国貿易大学	日本式経営についての人材育成プログラムを実施。日本語コースや、日越相互理解促進プログラムも実施。
12	Vietnam National Productivity Institute Ho Chi Minh Branch (ベトナム生産性本部 ホーチミン支部)	VNPI-HCM	科学技術省 標準・計量・品質総局 (STAMEQ)	経営・生産性改善等のコンサルティングサービス、研修・コーチングを提供(SMEの中では主な顧客は中規模企業)。生産性改善等にかかる調査・研究。ベトナム国内における国家生産性運動の推進。

(出所) 各種資料・ヒアリング調査より(株)日本経済研究所作成。

ネットワーク参加 BDS 機関の概況は以下の通りである。

1) 所有状況と所管機関

2019年1月時点でホーチミン市ネットワークに参加している(民間商業銀行1行を除く)11機関のうち、NGO 1機関を除き全て公的機関である。また、所管機関は、中央省庁傘下の機関が8機関と多数を占め、次いでホーチミン市人民委員会所属2機関、独立機関が1機関となっている。

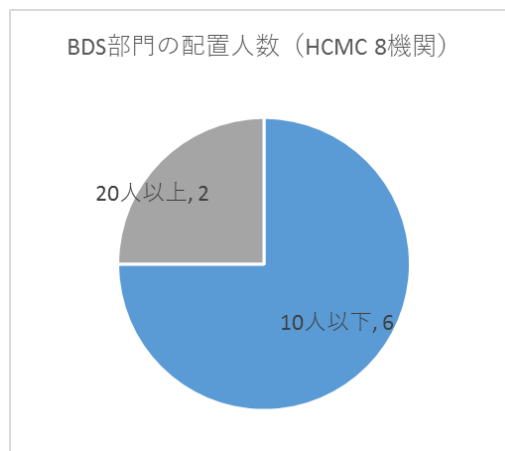


(出所) BDS 機関からのアンケート回答等に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 21. BDS 機関の所有状況と所管機関 (ホーチミン市)

2) 組織・人員体制

ホーチミン市の BDS 機関の組織・人員体制について、工業団地や教育機関を除いて「コンサルティング担当部署の BDS 人材」の体制を見ると、8 機関中 6 機関は 10 名以下 (CSID-DOIT、TAC-South、VCCI-HCM、Vietrade HCMC、VNPI HCM、ICPS)、他 2 機関は約 20 名 (Quatest 3、SMEDEC 2) となっており、多少ばらつきがあるものの総じて人員は多くない。この背景として、①組織に所属しているコンサルタントのみでなく、以前在籍していたコンサルタントを含め外部コンサルタントを活用している組織があること、②中央省庁傘下の組織の中には、ハノイ市を本部とし、ホーチミン市は支店の位置づけに置かれているケースがあること、等が考えられる。規模の大きな Quatest 3 及び SMEDEC 2 は基本的に殆ど自社のスタッフで対応しているが、その他の機関は外部機関や専門家と連携して業務を行っているケースが多い。



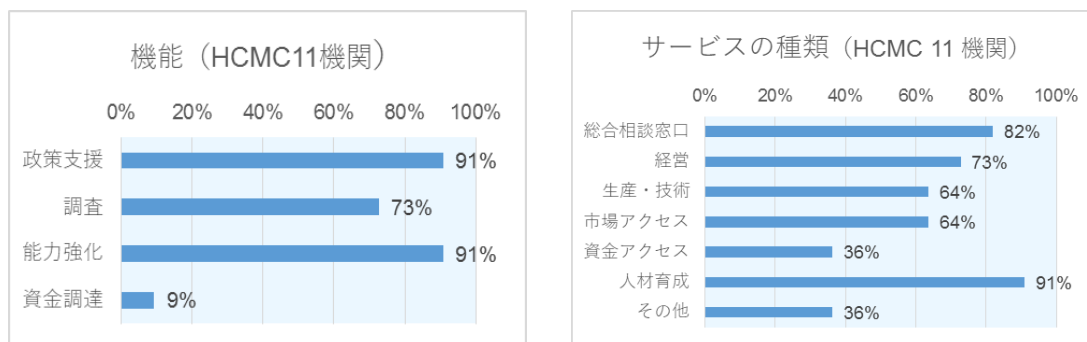
(出所) BDS 機関からのアンケート回答等に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 22. コンサル担当部署における BDS 人材数 (ホーチミン市)

3) 機能とサービスの種類

本調査では、ネットワーク参加各 BDS 機関について、SME 支援にかかる機能とサービスについての調査を行った。下図は各機関からの申告結果を取り纏めたものである。これによると、ホーチミン市の（民間商業銀行を除く）11 機関中 10 機関が「Policy Support」及び「Capacity Building」機能を有していると回答し最も多く、「Research」も 8 機関と一定数あった。他方、「Funding」は 1 機関と少なかった。公的支援機関で非金融機関を対象としているため、資金提供を実施している機関は少ない。

また、提供しているサービスについては、「Human Resource Development」が最も多く 11 機関中 10 機関、次いで「General consultation window」9 機関、「Management」8 機関の順になっている。「Fund Access」は 4 機関が実施しているとの回答であった。BDS 機関として金融アクセス支援はあまり取り組まれていない状況が窺える。



(出所) BDS 機関からのアンケート回答等に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 23. BDS 機関の機能 (ホーチミン市) 図 24. BDS 機関のサービス (ホーチミン市)

更に本調査では、各機関の機能を記載した公的文書（各機関の設立根拠文書、ライセンス等）を確認し、上記の BDS 機関自身による申告内容と照らし合わせた。その結果が表 12 である。これによると、概ね申告通りであるものの、表中色を付けている部分は下記の通りである。

- サービス内容について設立準拠文書等に具体的な記載はないが、一般的な支援の記載がありそこに含まれると考えられるサービス。
- 各機関が実施しているが、設立準拠文書等に記載がない機能・サービス（オレンジ色に「1」で示している箇所）。そのため、今後、優先度が下がる可能性がある判断されるもの。
- 設立準拠文書等に記載されているが申告されていないため、今後優先度が上がる可能性がある判断される機能・サービス（オレンジ色のみで示している箇所）。

例えば、機能については、「Policy Support」について明確な記載がない場合でも、公的機関としてその機能を果たしている可能性が考えられる。また、サービスについても、記載は

ないが実施されている場合は、企業支援の一環としてそのサービスを提供している可能性が考えられる。

表 12. BDS 機関の機能とサービス（ホーチミン市）

(2019年1月時点)	根拠文書に則った機能とサービス				各機関からの申告ベース											
	組織名	根拠文書	機能	サービス	機能				サービス							
					政策支援	調査	能力強化	資金調達	総合相談窓口	経営	生産・技術	市場アクセス	資金アクセス	人材育成	その他	
1	CSID-DOIT	No. 4213/QD-UBND	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 経営 生産・技術 市場アクセス 人材育成	1		1			1	1	1	1		1	1
2	HVCT	No.373/QD-CDKNI	調査 能力強化	生産・技術 人材育成	1	1	1		1	1	1	1	1	1		
3	Quatest 3	No. 1668/QD-TDC	政策支援 調査 能力強化	経営 生産・技術 人材育成	1	1	1			1	1				1	
4	SHTP	No.7/2017/QD-UBND	政策支援 調査 能力強化	生産・技術 資金アクセス 人材育成	1	1	1		1	1	1	1	1		1	
5	TAC-South	No. 1536/QD-BKH	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 経営 生産・技術 市場アクセス 人材育成	1		1		1	1	1	1			1	
6	VCCI-HCM	No. 2177/QD-TTg	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 経営 生産・技術 市場アクセス 人材育成	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
7	Vietrade HCM	No. 78/2000/QD-TTg Decision No. 4344/QD-BCT	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 市場アクセス 人材育成	1	1		1	1	1		1	1			
8	VJCC-HCMC	No.578/QD-DHNT	調査 能力強化	総合相談窓口 経営 人材育成			1								1	
9	VNPI HCM	1199/QD-TDC & Business License in Science and Technology activities	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 経営 生産・技術 人材育成	1	1	1		1	1					1	
10	SMEDEC 2	No. 696/QD-TDC	政策支援 調査 能力強化	総合相談窓口 経営 生産・技術 市場アクセス 人材育成 その他	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
11	IPCS	No. 1223/QD-BKH	政策支援 調査	経営 市場アクセス	1	1	1		1			1	1	1	1	1

(出所) BDS 機関からのアンケート回答等に基づき (株) 日本経済研究所作成。

4) スキルマップ

本調査においては、ネットワーク参加機関に対して簡易のスキルマップ調査を実施した。(結果の概要は下表の通り。但し、前述の通り、どの機関も人数が少ないため、所属スタッフの経験・能力によるところが大きい可能性がある点留意が必要である。)

回答を得た 10 機関によれば、スキルでは「マーケティング」にかかる支援経験を持つ機関が 7 機関と最も多く、次に「5S、カイゼン」が 6 機関、「経営組織」が 5 機関となっており(重複回答可)、能力取得の難易度で見ると、比較的取得しやすいスキルが多い。また、多くの分野のスキルを幅広く有している機関がある一方で、一部の項目に集中している機関もあるが、機関の特徴に応じた傾向は見受けられない。

表 13. スキルマップ結果の概要 (ホーチミン市)

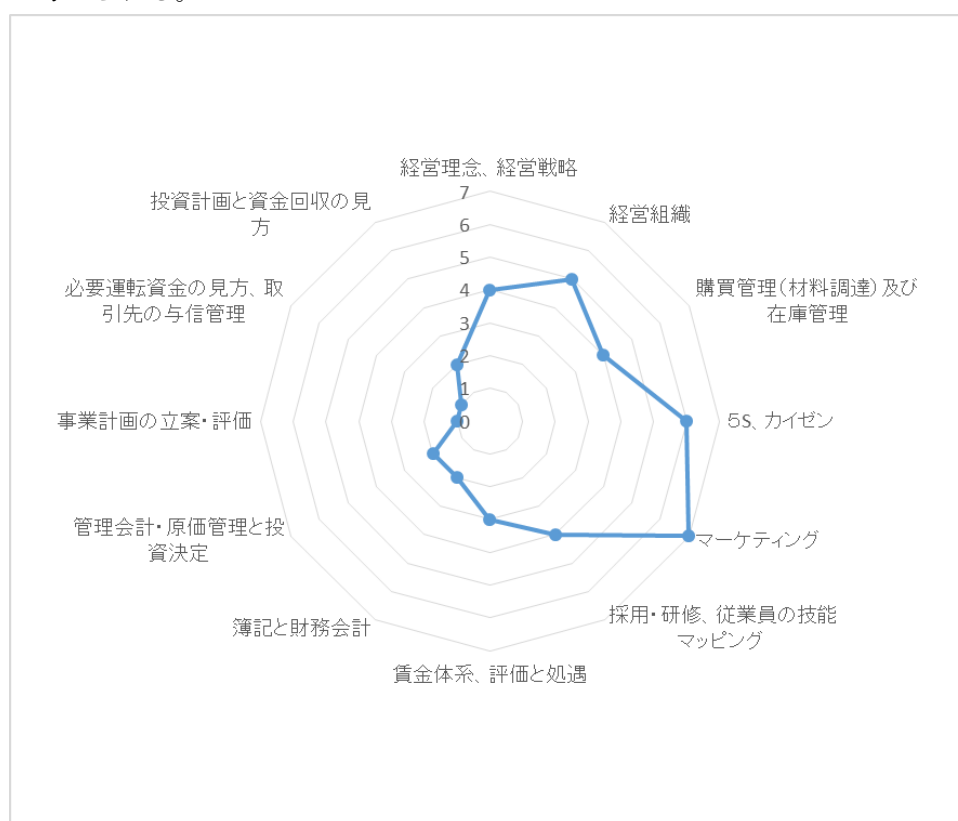
No.	経営相談分野	分野/専門能力 (スキル)	能力取得の難易度	支援ツール、教材 を使ったことがある 機関数
			(Note)◎: 高い、 ○: 普通、×: 低い	
1	経営方針	経営理念、経営戦略	○	4
2	経営組織設計	経営組織	○	5
3	材料調達、在庫管理	購買管理(材料調達)及び在庫管理	◎	4
4	品質管理、生産性の向上	5S、カイゼン	○	6
5	取引先の増加、新規分野への進出	マーケティング	×	7
6	人材育成・人事管理	採用・研修、従業員の技能マッピング	○	4
7	賃金体系の見直し	賃金体系、評価と処遇	◎	3
8	経営数値の把握	簿記と財務会計	×	2
9	経営数値の活用	管理会計・原価管理と投資決定	◎	2
10	創業、新規事業	事業計画の立案・評価	○	1
11	運転資金の調達	必要運転資金の見方、取引先の与信管理	◎	1
12	設備資金の調達	投資計画と資金回収の見方	○	2

(出所) 2019年1月末までに回収された回答に基づき (株)日本経済研究所作成。

なお、ネットワークにおける各機関の役割分担という観点でこの表を見ると、「マーケティング」、「5S、カイゼン」、「経営組織」は重複する機関が多いということになる。しかしながら、前掲の「表 11. ホーチミン市 BDSP ネットワーク参加機関の概要」に示している通り、大半の機関はそれぞれの重点や特徴が異なっている。また、機関により支援を主に所属職員が直接実施する機関と、旧職員や民間コンサルタント等外部リソースを活用して支

援するケースが多い機関がある。同様の支援サービスを提供していても、前述の通り規模の小さい機関が殆どであるため、複数の案件を同時並行的に実施しながら企業のニーズにタイムリーに応じていくためには、必ずしもネットワーク内で分業を厳格にする必要はなく、お互いにこれまでの支援経験に基づく知見やネットワークを共有しながら連携・協力できるものと考えられる。

更にホーチミン市 BDSP ネットワークとしてのスキルの分布を図 25 で見ると、スキルの偏りが一層明確になる。具体的には、「貸金体系、評価と処遇」、「簿記と財務会計」、「管理会計・原価管理と投資決定」、「事業計画の立案・評価」、「必要運転資金の見方、取引先の与信管理」、「投資計画と資金回収の見方」といった項目で機関数が少なく、財務関係項目及び創業、新規事業について、ネットワークとして対応力の強化が特に必要と考えられる。このためには、①既存メンバーの能力を強化する、②上記項目が得意な民間支援機関と協働すること、が考えられる。

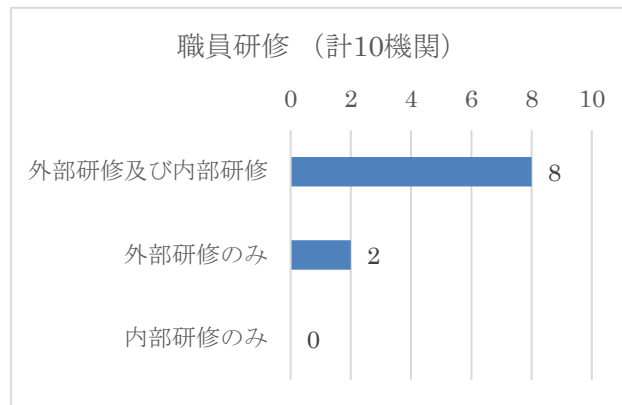


(出所) 2019年1月末までに回収された回答に基づき (株)日本経済研究所作成。

図 25. ホーチミン市 BDSP ネットワーク スキル分布

5) 人材育成の状況

BDS 機関における人材育成状況につき確認したところ、ほとんどの BDS 機関 (回答 10 機関中 8 機関) が社内研修及び社外研修への派遣を実施している。



(出所) BDS 機関からのアンケート回答等に基づき (株) 日本経済研究所作成。

図 26. 人材育成の状況

(2) ホーチミン市における総合支援体制整備に向けた調査活動

2017年7月の本調査開始以降³³、ホーチミン市でのネットワーク構築に向けて、下記の活動を通じて、参加機関間のコミュニケーション促進・強化が図られてきた。活動の概要は以下の通りである。

表 14. ホーチミン市における活動

1)	ネットワーク会合等の開催	公式会合は計3回実施。
2)	コミュニケーションツールの構築	SNS (Zalo) でネットワークメンバーがグループを立ち上げ
3)	ニュースレターの発行	計5号を発行。
4)	パイロット企業支援	CSID-DOIT、TAC-South 及び SHTP から職員が参加し、関係強化を促進。(パイロット企業支援の詳細は後述)
5)	支援人材研修	10 機関から 18 名が参加。同研修の終了の直前には、研修生が週末に旅行を計画・実行し、プロモーションビデオを作成するなど等、研修生の間での関係構築を促進。(研修の詳細は後述)
6)	本邦招へいプログラム	ホーチミン市からは CSID-DOIT、TAC-South、SHTP 及び SMEDEC 2 が参加。期間中参加者全員が同じプログラムを経験することにより、ハノイ市からの参加者とホーチミン市からの参加者との関係強化が図られた。特に、CSID-DOIT と MPI-AED との関

³³ キックオフミーティングは、ハノイ市で2017年7月5日、HCMC7月7日に開催された。

		係強化を促進。(プログラムの詳細は後述)
7)	ネットワークによるレファラルコンサルテーション	ネットワークメンバーで参加機関を募り、対象企業を選定の上、3月中に3回、4月に1回訪問し、コンサルテーションを実施。参加機関は、CSID-DOIT、SHTP、TAC、VJCC 及び SMEDEC 2 の5機関。今後は、SCORE プログラム ³⁴ (ILO と VCCI が実施している企業支援プログラム、CSID-DOIT も関与) を活用し、フォローアップを行う考え。

(出所) (株) 日本経済研究所作成

ホーチミン市においては、ベトナムの SNS (Zalo) でグループを作り、各参加 BDS 機関の職員の間で頻繁に情報交換やコミュニケーションを図っていることが報告されている。また、CSID-DOIT では、ネットワークのハブ機関として、メンバー機関のイベントに関する情報共有を進めている。更に、メンバー間で協働してイベントを開催する動きも出てきている。このように、SNS によるコミュニケーションに加えて、メンバー機関同士が連携・協力する場面がみられるようになってきており、メンバー機関同士のつながりが構築されている。これらの経験から、また、参加機関の声からも、ネットワークの維持・促進・強化を進める上では、「メンバー機関が定期的に協働する「場」や「取り組み」の確保が有効なこと」が確認された。なお、本調査期間中、ホーチミン市のネットワークによるレファラルコンサルテーションの試みも実施されている。実際の取り組みは、ハブ機関である CSID-DOIT が参加機関を募り、ネットワークメンバー計 5 機関が参加してコンサルテーションが実施されるという形態をとっている。本来、「レファラル」コンサルテーションとしては、ネットワークメンバーの中から「適切なサービス提供を行う BDSP メンバー機関が紹介され、サービスを提供する」という方法が想定されるため、今回の取り組みは厳密には「レファラル」とは言い難いところはあるものの、①メンバー機関からの呼び掛けによりネットワークメンバーと協働して SME へのサービス提供を实践したこと、また、②こうした協働の場の経験を重ねることによりメンバー間の理解と協働関係が深まり、次第に「レファラル」の形になっていくことが予想されることから、初回の取り組み方法としては、むしろ効果的な形であったと考えられる。

(3) ホーチミン市における総合支援体制整備に向けた課題

他方、ネットワークを構築する際の主な課題として、下記が認識された。

1) ネットワーク参加 BDS 機関及び職員の継続的関与の確保

今回、ネットワーク活動やパイロット事業等、本調査の枠内で実施した活動に参加してい

³⁴ SCORE プログラムについては 2-4-1、ILO の部を参照されたい。

る BDS 機関の職員は、所属先での本来の担当業務と兼務しながら本調査の活動に参加しているため、多忙を極めている様子がみられた。また、所属先の意向により、継続的な参加ができなくなったケースも見られた。ネットワークによる活動を一層本格化するにあたっては、既往業務との両立が長期的に可能になるよう、同活動に対する中核機関及び参加 BDS 機関の理解とコミットメントが不可欠であり、各機関の上層部による当該活動の重要性についての理解促進が必要である。

2) 参加 BDS 機関の機能・能力の理解促進とその継続

参加 BDS 機関及び同所属人材が緊密に協力・連携するネットワークを確立するためには、メンバー同士が他の BDS 機関の提供するサービスや得意分野等についてよく理解することが前提となる。今回調査期間中にも、BDS 機関の機能・サービスやスキルマップの結果等の情報共有を実施したが、引き続き参加 BDS 機関の間で機能や能力についての情報共有・アップデートを定期的実施することが必要である。また、相互の理解深耕のためには、今回の調査で実施したように、ネットワーク促進活動・企業支援パイロット活動・支援人材研修等、参加 BDS 機関同士が直接顔を合わせる機会や一定の期間協働する場を確保することが重要である。また、将来的にネットワークメンバーが拡大していくことを想定すると、今後ネットワークによるレファラルコンサルテーションを推進していくためには、紹介先機関が提供するサービス品質を保証（確認）できるような仕組み（例えば資格認定制度等）も検討する必要がある。

3) BDS 職員の継続的な能力強化の必要性（中核機関担当者の「目利き力」の強化とパイロット企業支援で得た知見の共有化）

本調査においては、パイロット企業支援及び支援人材研修を通じ、中核機関及び参加 BDS 機関の職員の能力強化を実施してきたが、今後一層、職員の実践力を強化していく必要がある（本調査で実施したパイロット企業支援による研修結果 4-1-3 の 2）を、支援人材研修の結果は 5-2-2 の（2）を参照）。また、パイロット企業支援の参加者が得た知見を他のネットワーク参加機関との間で共有の上、ネットワークを通じた SME 支援のために活用していく方法を検討する必要がある。

3-2. 資金アクセス向上支援体制構築に向けた調査

資金アクセスの改善にかかる調査結果は以下のとおりである。

3-2-1. SMEDF の現状

SMEDF は、MPI の Thang 副大臣のもと、所長を含め職員数 13 名（年初来既に 6 名が退職した結果）の小組織で、最近 Hong 所長を補佐するべく新たに副所長 2 名が着任したとのことである。

SMEDF は、政府出資 2 兆ドン（コミット額、うち 8,300 億ドンは払込済み）をもって設立され、2016 年央から融資活動を開始した。組織の設立に際しては、JICA・KOICA・SBC 等からの支援を受けている。JICA は、短期専門家及び SV 派遣を行った。城南信金との MOU も締結している（2016 年。しかし 2018 年 3 月期限切れ）。しかし、新設の組織ということもあって職員はみな若く（平均年齢 27-28 歳）、また金融業務経験のある職員は 4-5 名しかない。しかも昨年まで、融資審査業務を提携金融機関（entrust banks、商業銀行 4 行、すなわち BIDV, Vietcombank, HD Bank, VP Bank）に任せ、第一次審査は行っていなかったため、融資審査・案件管理経験にも乏しい。中小企業支援を強化せんとする政府方針を受け、年初の新支援法施行により、直接融資・バリューチェーン融資・市場からの資金調達・クラウドファンディング等も可能とされたものの、職員にはノウハウがなく、組織整備・人材育成が喫緊の課題となっている。

中小企業支援法及び Decree39/2019 により SMEDF が実施する機能として定められた主要業務は以下の通りである。

- ① 融資業務：仲介金融機関を経由する代理貸しに加え、今年から直接融資も実施、協調融資の実行
- ② 融資管理業務：信用判定・モニタリング体制の整備およびリスク管理システムの整備・強化、企業情報の収集およびデータベースの整備情報、企業支援センターの立上げ
- ③ 資金調達業務：クラウドファンディングを含む市場からの新規資金調達手法の導入、金融機関借入実施に向けた体制整備、債券の発行、余資運用ノウハウの習得
- ④ 無償資金等の供与：スタートアップ、産業クラスター、バリューチェーンへの参加等を目指す中小企業に対してグラント、寄付等を供与

また、これらに加え、組織体制面では、内部経理処理システム・企業情報管理を含む情報管理システム・融資や債権管理を含む内部監査システム・人事および職員研修プログラム等の整備が必須事項となっている。この間、当初想定されていた融資保証業務については、不良債権発生懸念および既存の各省レベルで設置されている既存の信用保証基金との関係もあって政府内部にて異論が出され、再検討の結果、SMEDFではなく信用保証基金が所管することとなった。

3-2-2. SMEDF の能力強化にかかる検討・提言及び試行

BDS 機関による中小企業支援の最終的な成果は、支援を受けた企業が円滑な事業の運営拡大を図っていけるようになることにあり、そのためには、中小企業の資金アクセスの確保は不可欠の要件となる。民間金融機関では、中小企業向け無担保融資供与の条件として、スコアリングを活用する先が増えつつあるものの、情報の非対称性は依然として大きな制約となっている。一方、政府機関として設立されている SMEDF は、従来提携銀行（entrust bank/EB）を経由する融資しか行っておらず、中小企業支援法により今年から直接融資が可能になったとはいえ、未経験の領域で、SMEDF はまだ十分な運営能力を備えておらず、融資審査・管理体制の整備には相当の時間がかかると見ざるを得ない。

なお、2017 年 11 月に実施した実地調査・ヒアリングの際、我が国における中小企業金融の取り組みにつき概要説明を行うとともに、全課の長と個別面談し、当面の課題の抽出とそれへの対応策につき議論する形で取り組みを促した。しかし、既述のとおりその当時は実施細則が未確定で、事実上業務が停止状態にあったため、短期的な対策にかかる試行はできなかった。中小企業向け融資の円滑化を図るため、SMEDF の機能強化上必要と考えられる短期および長期の取り組みを記すと以下のとおりである。

(1) 短期的な取り組み

1) SMEDF の融資制度運営面での工夫

前述のとおり SMEDF では、これまで、提携金融機関（EB: Entrust Bank）を通じた間接融資しか実施しておらず、中小企業支援法により付与された直接融資を行う能力はまだ備えていないので、まずは、組織体制の整備および人材育成を急ぐ必要がある。ただし、公的機関たる SMEDF は、政府資産（出資金を含む）を毀損することに対し厳格な規制があり、制度上一定以上のリスクは取れない状況に置かれている。

こうした状況のもと、SMEDF が適切な融資管理を行いつつ中小企業向け融資の拡大を図るためには、提携銀行に対しクレジットラインを供与、ないしは、事前に当該 EB に融資を認める上限額をコミットしておき、その範囲内で、SMEDF の融資条件に合致することを条件に、実際の融資決定は提携銀行に任せることが有効な方策になると考えられる³⁵。現在の EB を通じた間接融資制度では、信用リスクは全面的に EB に帰属するとされているので、クレジットラインないしはコミットメント方式であってもその点に違いはなく、むしろ EB 側の柔軟性が増せばその分メリットも拡大するものと考えられる。SMEDF は、これにより時間を稼ぎつつ、可能であれば日本政策金融公庫（JFC : Japan Finance Corporation）等の支援を得て、体制強化に努めることが期待される。

³⁵ 勿論この場合でも、SMEDF は、EB と事前に個別契約を交わし、定期的に報告を受け、EB の融資判断が適正に行われているかどうかを確認すること、また違反する例があった場合には、ペナルティを課すること等を条件づけることになろう。

表 15 融資方式の比較

	Entrust Loan	Credit Line の概念
1. 方式	提携金融機関 (EB)を経由した融資。	提携金融機関に対する融資上限額の設定または融資につきコミット (相手の信用度合いに応じて限度額を設定)
2. 融資形態	以下の3種類。 ①EB が実施した融資のうち SMEDF 融資条件に合致する適格融資 ②EB に SME から寄せられた新規融資のうち適格なもの ③SMEDF から紹介された融資適格案件	事前に EB の信用判定や資金規模、融資計画に基づき、一定の融資可能限度額を設定し、その限度額までは随時使用を認める契約を締結。
3. SMEDF の審査	融資審査は EB 自身の手順に準拠。ただし融資決定は、SMEDF による再審査後。	EB から使用状況報告を求め、融資案件が適格かどうかは確認。
4. リスク負担	100%EB が負担 (金融機関破綻の場合は、信用機関法及び倒産法に基づき処理される)。	EB が 100%返済義務を有する (対象金融機関の破綻の場合は同左)。
5. 融資条件	SMEDF の融資条件を適用。なお適用金利は、通常より低利の固定金利 7%で実行(通常はコストベース方式で、6.5%+マージン 3.6%の約 10%)。また、融資額は投資額の 70%まで (自己資金は最低 20%、不足分は EB がカバー)。 融資対象は、①SME であること (Decree 56 に準拠)、②総資産 100billion 未満の企業、③特定業種 (①start up 資金、②農林水産業者、③製造業、④水処理関係) の設備資金。 担保は融資額の 100%で、土地 (掛け目上限 70%)、建物・機械設備 (掛け目は土地以下 (70%以下))。担保掛け目による不足分は融資先から追加担保を求める。	SME への融資については、SMEDF と EB との契約により規定 (左の場合と変わらない)。
6. 保証	地方の信用保証基金の利用は、商業銀行融資に適用。	銀行そのものへの保証はない。
7. 資金決済	案件毎の融資実行スケジュールに合わせて、融資実行された金額を、その都度 EB からの請求にもとづき SMEDF から EB にリインバース。	EB は利用残高 (平残) に応じ SMEDF に利息を支払う。返済条件は Credit line 契約に基づき決定。
8. 手数料	別途融資内容に合わせて事前に定められた手数料率を EB に支払い。 料率は以下のとおり: 追加担保の度合いにより手数料 (handling charge) が減額される。 例えば、融資対象物件以外の追加担保なしの場合の手数料は 2.75%、それ以上の差し入れがあった場合は 2%で融資額の 100%まで追加担保ありの場合は 1.5%に軽減。この手数料は、借入企業から受け入れる金利 7%から控除し、残りの金利収入を SMEDF に送金する扱い。	同左。
9. メリット	1 件毎審査するため、案件の実施状況をつぶさにモニターが可能。	EB の審査における自由度が増すことになれば融資が促進される。
10. デメリット	EB では可否の最終判断ができず、案件毎の審査となるため手数と時間がかかる。	事後的に EB の判断が SMEDF に拒否される可能性あり、その対応策が必要 (ペナルティ条項等も定める必要あり)。

(出所) 関係法令およびヒアリングをもとに (株) 日本経済研究所作成。

なお、目下 ADB が民間ソフト会社を支援対象として、人事・生産・在庫・受発注・キャ

キャッシュフロー管理等の企業経営管理ソフトの普及促進を図るプロジェクトを推進している
ので、これと連携を図ることにより、情報の非対称性を緩和し、キャッシュフローベースで
企業活動をモニターすることも可能になるものと考えられる。また、これまで SMEDF が実
施してきた EB 経由の提携融資（いわゆる我が国の代理貸しに相当）では、融資・回収責任
の全てを提携金融機関に課しているうえ、SMEDF から提携先に支払う手数料も低く、金融
機関側の審査コストや貸倒リスクをカバーするには不十分とのクレームが聞かれている。
従って、手数料水準の見直し、あるいは SMEDF からの金融機関への事前預託金等の活用も
検討すべきであろう。

2) 融資先審査に関する見直し

内部審査に用いる融資審査フォームの内容や様式、審査・決裁業務過程についても見直し、
融資決定の迅速化とリスク管理体制の明確化を図る必要がある。とりわけ、弱体な企業審査
能力を補うため、企業審査・融資後の企業指導、モニタリングに際し、本調査を通じて育成
を図ってきている主要 BDS 機関の全面的な協力を仰ぐことが期待される。

具体的には、AED・HAPI・DOIT 等の中核 BDS 機関の協力を得て、まずはプロジェクト
実施対象の 10 社につき資金需要を把握し、需要がある場合には融資可能性を検討すること
が考えられる。その他、BDS 各機関から資金需要があり適格性を有するとみられるその他
SME を推薦してもらい、本調査において BDS 中核人材として育成した中核機関の専門スタ
ッフおよび必要に応じ EB 職員も加え、合同で融資相談・企業診断・融資審査を実施する。
また融資実施後は、推薦を受けた BDS 機関の担当職員を加えて融資実施先企業の定期モニ
タリングを行うとともに、これらの経験を SMEDF 内部職員間で共有し、内部人材の育成を
図ることは有益と考える。なお、融資対象企業につき、BDS 機関による推薦制度を導入し、
当該機関の企業診断有資格者が認定した企業は審査項目を減らす（審査期間の短縮）、融資
条件を優遇するなどの特別処置も講ずることができれば、SMEDF 融資の意義はより高いも
のとなろう。こうした方式については、わが国において JFC が行っている経営指導員等を
活用した「マル経融資」制度が参考となる（付属資料 7 参照）。

3) 組織面の強化

人材育成のため、OJT トレーニングを目的に提携金融機関に対し職員を派遣する体制を構
築すること。受入れ機関と受入れ条件を詰め MOU を締結し、それに基づき人材育成を依頼
することを提言する。

(2) 中長期的な取り組み

- ① 上記のような取り組みを持続的に実施していくため、中長期戦略とその行動計画
（Action Plan）を策定し実行に移すこと。
- ② 資格要件を明示した透明性の高い人事考課制度を策定すること。

- ③ ダブルチェック体制の確立を含む業務リスク管理体制を確立すること。
- ④ 外部からアドバイザーとなる人材を確保すること。

特に、④については、人材育成及び組織整備に関して、すでに韓国 SBC などと業務協力協定を結び講師受け入れや研修生の派遣などを行ってきている。中でも、組織運営・人事管理・融資管理などが重要となるため、可能であれば、JFC から支援を仰ぐことが出来れば、大きな効果が期待できると考える。仮に提携金融機関から出向者を受け入れる場合、原機関在籍のまま出向させ、給与は出向元負担とするが、SMEDF から受入れ者の派遣元に対し一定の給与補てん措置を講ずるなどの工夫が必要と考える。出向期間中、一時退職扱いとしなければならない場合でも、出向期間終了後は派遣元への復職条件付きとする一時退職を認めるべきである。勿論いずれの場合であっても、出向者に対しては必要に応じ守秘義務を課す必要がある点は言うまでもない。併せて、公務員に対する兼職制限や、民間金融機関から在籍のまま役職員を受入れることを禁止しているとされる政府規則の見直しないしは特例扱いについても見直しを働きかける必要があるだろう。

なお、2017 年 11 月に実施した詳細ヒアリングの際、SMEDF から下記のような支援要請が提示された。

- ① SMEDF の機能強化のための支援
 - (i) SMEDF の運営体制の整備（新機能への対応）
 - (ii) リスク管理体制の整備
 - (iii) 新機能実施のための人材育成、資金管理、業務実施計画の策定指導、及び人材育成
 - (iv) 情報管理システムの整備にかかる指導
 - (v) Call Center 機能の強化（BDS 機能の整備）にかかる支援
- ② SME 支援ネットワーク構築に向けた支援
 - (i) SME 間の産業間連携の強化を図り日系企業とのバリューチェーンの構築、参画を果たすこと
 - (ii) 金融機関、コンサルティング組織等を含め SME の技術向上にかかる支援の強化および研修の実施（SMEDF から資金供与の用意ありとのこと）

JFC は、以前我が国財務省財務総合研修所によるベトナム社会政策銀行をはじめ途上国の中小企業・庶民金融機関支援に付き豊富な知見と実績³⁶を有し、本調査の幹部級本邦招へいプログラムでも講師として登場いただいております。可能であれば、今後 JFC と SMEDF との間で協力関係が合意されることが期待される。まずは、5 年単位での中期経営計画や 1-2 年単位での短期活動計画（優先的かつ緊急なものを強調）を SMEDF にて準備できた暁には、

³⁶ 同様のスキームで、ベトナムのほかラオス開発銀行等への現地支援（融資業務等にかかる職員研修）も実施している。

JICA と JFC にて、同内容のうち、後継技術協力プロジェクト（候補）の中で、内包できるものがあるかどうかの検討が進むものとする。

3-3. ネットワークによる総合支援体制を構築するための取り組み

調査活動の一環としてハノイ市及びホーチミン市において実施した BDSP ネットワーク促進活動の結果を通じて認識された総合支援体制の在り方についての課題・教訓を踏まえて、ネットワークによる総合支援体制を構築するにあたっての提言は以下のとおりである。

- 各都市にネットワークでつながっている総合支援窓口を設けること。
- ネットワークに属する各機関がそれぞれ相談窓口の役割を活かしつつネットワークにつなげていくこと。これにより、企業にとっての利便性も高まると考えられる。
- ネットワークの運営体制としては、マネジメントボード（ボードメンバーをネットワーク会合で選出、1年程度の任期制）を設置し、ネットワークメンバー自身により明確な運営ルールを策定すること。
- ネットワークに参加する機関は、ネットワーク運営に対するコミットメントを明確にし、各々、窓口となる担当者を指名すること。ネットワークの中核となるハブ機関は、メンバー機関への連絡・ネットワーク会合の開催・情報共有等ネットワークの総合事務局的な役割を担うこと。
- 必要に応じて、ネットワーク運営にかかる事務局の財源とスタッフについては、各機関の予算に帰属しない独立したものを確保すること。
- 本調査では、ハノイ市とホーチミン市でネットワーク促進を行ったが、政治の中心であるハノイ市と商業の中心であるホーチミン市とでは文化が異なり、ネットワーク参加機関の数と種類にも大きな差があるので、自ずとネットワークの運営体制や運営メカニズムは必ずしも同じである必要はない。各地域で円滑に稼働できるよう、それぞれの地域のメンバーが運営しやすい体制・メカニズムを構築することが重要である。

また、これらの提言を具体化させるため以下のような取り組みが必要と考えられる。

① ネットワーク参加各機関からのコミットメント取り付け：

各機関において責任者のコミットメントを取り付けるとともに、BDSP ネットワーク担当者を配置し、最低1年は同担当者の変更はなしとする。

② ネットワーク運営体制の整備：

- (i) ネットワークにマネジメントボードを設置する（ボードメンバーはネットワーク会合で選出、1年程度の任期制等）
- (ii) ネットワーク運営ルールをネットワーク会合にて策定する。ルールに含める項

目としては、マネジメントボードの権限・職務・任期、ネットワーク会合の開催頻度、ネットワークメンバーの役割、レファラルコンサルテーションのフロー、メンバー機関により共有する情報の特定、情報共有方法などが考えられる。

(iii) ネットワークの事務局的な役割を担うハブ機関を指名する（複数指名可能）

③ ネットワーク参加機関の間での情報共有体制の強化：

本調査によるパイロット企業支援やBDS機関支援人材育成研修で得た知見や、各メンバー機関から提供される情報、また、支援を要請してきた企業の情報などについて、情報セキュリティに十分に配慮の上、メンバー間で共有体制を構築する。なおその際、異なる省庁傘下の機関が利用できるような仕組みが必要なため、例えばMPI-AEDのポータル上でそうした仕組みが可能かどうか、同局との検討も必要。

④ ネットワーク参加機関が定期的に協働する「場」や「取り組み」の確保：

参加機関の関係を維持・深化する上で、それらの機関が定期的に共に活動する「場」を確保し続けることが重要である。そのため、定期会合の開催や、本調査で実施したようなメンバー機関が合同で受講する研修の開催、ネットワークとしてのレファラルコンサルテーションの取り組みを促進することが考えられる。

⑤ メンバー相互理解の更なる促進：

レファラルコンサルテーション実施の際に適切また効果的にネットワークメンバー機関同士が紹介・協働するためには、お互いの機関が提供するサービス等についてよく理解している必要がある。本調査で実施した各機関の機能やサービス・スキルマッピング調査結果をメンバー機関間で共有し、定期的に情報をアップデートする必要がある（記入フォーマットについても、それぞれの地域のネットワークにおける使い勝手に応じて、適宜補足・修正を行っていくべき）。

⑥ 各BDS機関の職員の目利き力強化とネットワークとしての総合力の強化：

レファラル体制の構築に当たっては、上記⑤の相互理解の促進に加え、企業からの支援要請を受けた際に、適切な支援機関を紹介できるように、企業の初期診断ができる目利き力を強化する必要がある。また、現時点ではネットワークとして対応機関が少ないスキルについて、既存メンバーの能力強化に加え、民間コンサルタントとの連携を行うべきである。以上に加え、日本の経験を踏まえると、中小企業総合支援体制の確立のためには、金融面の支援体制の一層強化が必要であり、その面でも金融機関とネットワーク参加機関との連携を強化していく必要がある。

⑦ 金融機関とBDS機関の連携促進

中小企業活動の拡大と経営のレベルアップに当たって、金融アクセスの改善は、企業の経営改善努力の成果を定着・拡大させるうえで不可欠の要件である。ベトナムでは、中小企業に対する技術・企業経営能力強化のための支援と、企業活動の中で必要となる資金調達・運用を含む企業金融アクセスの改善にかかる支援は、これまでのところ個々に取組まれており、その間の連携を如何に図るかという点は、個別金融機関の裁量に委ねられた形となっている。これまで JICA を通じて我が国が支援してきた中小企業支援を目的とするツーステップローン案件でも、融資を担当する Participating Financial Institutions (PFI) の融資可能企業発掘を含む企業審査能力の強化のため、BDS 機関の活用も必要事項の一つとして取り上げられてはきている。しかし、ベトナム政府において、金融機関とその他 SME 支援機関間の提携を促進するような制度、政策的な取り組みはまだみられていない。具体的には、BOX1 等で触れたように小企業向け融資に際し、商工会議所等と連携して実施している JFC のマル経融資³⁷のような仕組みも検討に値する。中小企業の実態把握および企業の育成支援とそれを支える金融支援を核として、裾野産業の育成を図るべく関係機関の有機的な連携を実現していくことが「産業振興基盤強化」の鍵と考える。

³⁷ 「マル経」融資（正式名称：「小規模事業者経営改善資金」）は日本政策金融公庫が小規模企業向けに行う無担保・無保証の融資制度で、融資実施に当たり経営指導員による指導を受けたことを条件に普通貸付より低利の融資を提供する制度（より詳しくは付属資料7を参照されたい）。

4. 総合支援体制確立のためのパイロット事業実施

[4章の要旨]

ハノイ市地域及びホーチミン市地域の中小企業 10 社を対象にコンサルテーション及びそのフォローアップを各社 4 回ずつ実施した。コンサルテーションは、各社の経営課題（生産管理、販売・マーケティング、人材育成、財務管理等）に対し、経営課題解決仮説としての重要業績指標（KPI）および目標を設定し、各コンサルテーションにおいて経営改善状況をモニタリングし、更に必要な改善を提示することを通じて実施された。この間、BDS 機関の研修生は、コンサルテーションに参加し、フォローアップ（各社 3 回）として簡単なコンサルテーションを行うことを通じて、能力育成を図ってきた。

KPI 及び設定目標に基づき、指導・助言を実施した結果、パイロット企業 10 社のうち 2018 年度財務諸表を入手できた 8 社で増収、7 社でコスト削減、6 社で増益が確認され、8 社で日系企業含む外資企業との新規取引受注に繋がった。ただし、解決できなかった経営課題も残されており、これらの点については、継続フォローを要する。一方、BDS 機関の研修生らについては、各人のこれまでの経験にもより、コンサルテーション研修への取組姿勢に差がみられている。

本調査で実施したコンサルテーションの手法は企業の課題解決に有効であることが確認されたことから、今後検討される人材育成にも適用することが期待される。一方、更に深い経営課題解決のためには、より深掘したコンサルテーションが必要と考える。

また、一部中核 BDS 機関の職員で、経営理論の座学研修とコンサルテーション実務の双方に参加した者の能力伸長には目覚ましいものがみられた。BDS 機関の目利き人材およびコンサルタント育成には、本調査で実施したように経営理論の座学研修とコンサルテーション実務の双方が必要である。また目利き人材やコンサルタント人材の育成については、育成コースを別に検討するべきと考える。今後類似のコンサルテーションを実施する場合には、①企業選定の際には経営者の意識や部門リーダーの育成状況を十分に把握すること、②コンサルタントは企業ニーズに合わせ柔軟な対応を図ること、またコンサルテーションテーマごとに的確な課題設定を心掛けること等について留意が必要と考える。

更に、持続可能な形でコンサルテーションを実施していくためには、関係費用を誰がどのように負担するかについても検討が必要である。地場民間コンサルテーション費用はかなり高い一方、公的機関によるサービスについては料金を徴取しないケースもある。以上のとおり、支援内容や支援を受ける企業側の支払能力・意欲が密接に関連するため一概には言えないものの、支援内容に応じた柔軟な運用を行うとともに、各種公的補助制度については広く周知するよう心掛けることが必要であろう。なお、MPI によると、政府機関ごとに公認されたコンサルタントを活用したコンサルテーションの費用については、一部補助する予定という点にも注視する必要がある。

4-1.パイロット地域における総合支援活動の試行

パイロット事業実施の経緯は以下の通りである。

4-1-1.パイロット事業実施経過

(1) 企業選定方法

パイロット事業の対象企業は、裾野産業に従事するSMEであること等の対象要件（付属資料2の(1)）に基づきBDS機関から合計85社が推薦された。推薦企業の中から、JICA専門家が独自の企業評定基準を定めつつ面談し、最終候補を選択、ネットワーク会合にて、最終的に10社を選定した。選定企業は以下のとおりである。

表 16. ハノイ市地域選定企業

(1) ハノイ地区

企業NO	評点	推薦機関	製品	用途	加工技術	保有機械	JICA SV 派遣先	JETRO サプライ ヤーリスト掲載先
1	84	HAPI	金型、治具	自動車、バイク	機械加工	NC機械、旋盤、フライス盤、ワイヤーカット	○	○
2	82	VASI	プラスチック製品	モバイル、バイク、マシン	射出成形、機械加工	射出成型機、放電加工機など	○	○
3	82	VASI	自動化設備、機械部品	自動車部品、バイク部品、電子機器部品	機械加工	NCフライス、NC旋盤、フライス盤、ワイヤーカット	○	○
4	78	VJCC VASI	ワイヤーハーネス	バイク、自動車	機械加工、押出成形	自動プレス機、押し出し機	○	○
5	75	TAC	シートフレーム	自動車	穴あけ、曲げ、溶接	プレス機	○	○

表 17. ホーチミン地域選定企業

(2) ホーチミン地区

企業NO	評点	推薦機関	製品	用途	加工技術	保有機械	JICA SV 派遣先	JETRO サプライ ヤーリスト掲載先
1	86	TAC VASI	金属部品、金属製品	治具、鋳型、プリンター部品	機械加工	NCフライス、NC旋盤、ワイヤーカット	○	○
2	84	DOIT VASI	プレス部品、射出成型金型	自動車、電機電子、ガス機器	機械加工	レーザー溶接機、MC、NC旋盤		○
3	83	DOIT	金型、プレス製品	二輪車、家電モーター	プレス、钣金加工	MC、ロボット溶接機、NCペンディング機		○
4	79	SHTP TAC	金型、プラスチック部品	自動車、電子・電気	射出成型、金属加工	NCフライス、射出成型機	○	
5	79	DOIT	金属表面処理	建設、バイク、電機	メッキ、表面処理	メッキ設備、排水処理設備	○	○

(2) BDS 研修生

パイロット事業では、BDS機関の研修生に対してOJTによるコンサルテーションの研修を実施することによって、コンサルタント育成の仮説・検証を実施することを目的とした。

BDS機関に対し研修生を募集した結果、以下の機関から応募があった。

地域	機関、参加者数
ハノイ市	HAPI:2、TAC North:1、VASI:3 計6人

ホーチミン市	CSID-DOIT:3、TAC South:2、SHTP:1 計6人
--------	------------------------------------

(3) コンサルテーション課題の設定

コンサルテーション課題の設定のために、①診断ニーズの把握、②定性・定量分析、③課題抽出と改善項目の設定、その後に④課題解決・改善支援のためのコンサルテーションを行うという手順に沿った（詳細手順は付属資料2の(2)）。具体的には、コンサルテーション開始前の面談で③課題抽出と改善項目の設定を行い、4回のコンサルテーションにて④課題解決・改善支援を実施した。設定課題が妥当であるかどうかについては、コンサルテーション実施段階（検証段階）で確認し、柔軟に修正や追加を行った。以下は10社の課題を類型化したものである（企業毎の設定課題は付属資料2の(5)を参照）。

【設定経営課題】

コンサルテーション項目	経営課題の仮説：重要成功要因（CSF:Critical Success Factors）
生産管理	①5S、生産工程の改善、ムダの削減、工程間連携 ②生産性の向上、在庫削減、組織体制の見直し、原価低減 ③量産の安定化、技術開発
販売及びマーケティング	①営業強化のための組織体制の整備・強化（既存顧客及び新規顧客対応） ②販売実績の向上
人材育成	①従業員の定着 ②作業員及び中間管理職の訓練・育成
財務管理	①財務状況の改善、原価低減、在庫削減 ②財務データを活用した付加価値生産性改善の確認

4-1-2. パイロット事業実施結果

実施したコンサルテーションの概要（詳細は付属資料2の(2)「コンサルテーションの手順および実施状況」を参照）は、以下のとおりである。

回数	主な実施項目
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ✓ メンバー紹介（企業側、専門家およびBDS機関研修生） ✓ 企業詳細把握と企業から提示された経営課題をSWOT分析によって確認・修正・追加 ✓ 指導・助言（工場を含む） ✓ 当日のまとめ、次回までの課題提示 ✓ BDS機関の研修生はコメントするとともに、後日メモを専門家あて提出

第2回	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 指導・助言（工場を含む） ✓ 当日のまとめ、次回までの課題提示 ✓ BDS 機関の研修生はコメントするとともに、後日メモを専門家あて提出
第3回	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンサルテーションは第2回と同様 ✓ 市場アクセス向上を目的に日系企業との商談会に参加（ハノイ市及びホーチミン市で外部機関が開催（付属資料2の（4））。専門家は面談の場でパイロット企業に助言を行い、BDS 研修生は状況視察。
第4回	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンサルテーションは第2回と同様 ✓ HAPI、DOIT と調査団が主催したパイロット企業と日系企業との交流会（ハノイ市及びホーチミン市）を開催（付属資料2の（4）） ✓ 専門家は面談の場でパイロット企業に助言を行い、BDS 研修生は状況視察

なお、第1回及び第2回ではSWOT分析を経営者やパイロット企業幹部を交えて行うことにより、「弱み」や「脅威」に関する議論から、経営課題ニーズの適切さの確認、より重要な経営課題の確認・修正・追加を行った。

(1) 経営課題解決仮説とその検証

設定した経営課題仮説をいかに解決していくか、その取り組みの指標を企業と議論していく中で示されたのが以下の経営課題解決仮説としての重要業績指標（KPI：Key Performance Indicator）である（企業毎の詳細は付属資料2の（5）「コンサルテーション事業実施結果」を参照）。

コンサルテーション項目	KPI（経営課題解決仮説）
生産管理	<ul style="list-style-type: none"> ①指導された改善事項（5S、生産工程の改善、ムダの削減、工程間連携）の実施・定着化 ②不良率の低下、在庫期間短縮、材料費率の低下、リードタイムや標準時間の改善、付加価値額の増加 ③購買方式の改善実施
販売及びマーケティング面	<ul style="list-style-type: none"> ①販売・マーケティング担当者（管理職を含む）の拡充 ②日系企業取引増加、量産品受注の増加数
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ①離職原因の分析、離職率低下、採用試験の見直し ②従業員向けインセンティブの向上検討 ③OJT計画の立案・実施・拡充、社外研修の共有化 ④技能資格制度への派遣、スキルテストへの応募
財務管理	<ul style="list-style-type: none"> ①原価データ作成と材料費率等の削減、部門別収支の整備・

	活用 ②管理会計データ（損益分岐点、付加価値）の整備と実績の向上
--	-------------------------------------

KPI は、可能な限り定量化し、定性的な指標は、例えば、「工場での見える化の実施、販売組織の改良等」といった目標を設定し、KPI 達成の具体的目安とした。経営課題解決のための KPI 及び設定目標に基づき、指導・助言を実施した結果、①仮説に基づいた支援が効果を発揮したケースと、②解決すべき課題として残された課題がある。

(2) パイロット事業を通じた経営課題解決の検証結果

1) 仮説に基づいた指導・助言が効果を発揮したケース

KPI に基づいた指導によりおおむね期待通りの成果が上げられたケースは以下のとおりであり、今後コンサルタント育成過程で実施する企業コンサルテーションにおいても経営課題に対する指導・助言として有効に機能するものと考えられる。

①生産管理

結果	仮説妥当性
<ul style="list-style-type: none"> ・全ての企業において課題支援に基づいて期待された改善がみられた。進捗が不十分と判断されたが企業も指導と企業独自の努力により改善がみられた。 ・特筆される対応として、 <ul style="list-style-type: none"> ① 3回目に専門家が提供した「5S チェックシート」を直ちに自社で改良・使用した事例、 ②理念・ビジョンを作成・掲示した事例、 ③企業側からの改善結果を自主発表した事例等が挙げられる。 ・在庫削減への取り組みと効果がみられた 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工場での実務指導、課題の付与と次回訪問時のチェックは有効に機能。 ✓ 企業側のメンバーが固定したケースと途中変更したケースがあったが、経営者の指導と生産管理トップのモチベーションが高い企業では、メンバーの変更にかかわらず改善が進む。 ✓ 日本式の 5S 等生産管理改善に向けた経営ツールの導入意欲は高く、経営者の導入・改善意欲が高いほど、従業員の意欲にも波及がみられる。

②販売管理・マーケティング

結果	仮説妥当性
<ul style="list-style-type: none"> ・新規取引先開拓のための組織変更（マネージャーやスタッフの設置）を行った企業があった。 ・日系企業との商談会への参加と助言・指 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケットアクセス向上のための①商談会の開催（と専門家の支援）、②日系企業との商談の留意点の指導といった側面支援、③組織改編（新規担当

<p>導や外資系企業（日系を含む）への商談のフォローアップ指導の結果、新規取引の結果を出した企業合計 8 社（新規取引日系・日本企業合計 18 社）がある。</p>	<p>者の育成) による企業独自の対応が効果的に働くことが分かった。</p> <p>✓ 経営改善が企業に自信を与え、商談会等で積極的な姿勢に転じることにつながったことが指摘される。</p>
--	--

③人材育成

結果	仮説妥当性
<ul style="list-style-type: none"> ・ OJT の開始、社外研修に基づき社内マニュアルを作成した事例が出た。 ・ 従業員の定着が最大のテーマであり、「処遇制度の改善とオープン化」や「採用面接の工夫」といった取り組みにより、離職率が低下してきている例が出た。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJT と OFF-JT についての理解と関心は高い。その結果、外部研修の資料の共有化とマニュアル作成の動きが出た。 ✓ 従業員のインセンティブを高めることで定着性を高める必要性が認識された。

④ 財務管理

結果	仮説妥当性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造原価明細や管理会計データの整備を開始した事例が出ている。これら企業では、データを活用して、部門別収支の把握、設備投資判断に活用する企業もでている。 ・ 4 回までの指導・助言では全ての企業で 2017 年の決算が完了していたことから、決算の提供を求めた。その概要は以下の通り。 <ul style="list-style-type: none"> ①売上が増加した企業が 8 社（売上高平均増加率：18%） ②売上総利益が増加した企業は 8 社（売上総利益平均増加率 15%） ③ 純利益段階で増益（赤字縮小を含む）が 8 社と 2016 年決算に比べて好調であった（注）。 ・ 上記の業績向上要因を決算数値に基づき分析すると、生産管理面によるもの（原 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2016 年及び 2017 年決算を 10 社から入手した。財務データを経営に導入したいとの意欲は高い。 ✓ 専門家が実施した財務分析に対する関心は高い。 ✓ 付加価値分析の意図と付加価値増加の必要性は少しずつ理解されている。 ✓ 先進的な企業では管理会計データを用いて、経営課題に役立てる動きが始まった。

<p>価率の低下)は6社、販売管理・マーケティングによるもの(売上高の増加)は8社、人材育成面(一人当たり付加価値額の増加)では8社となる。</p> <p>・人的生産性の指標である従業員一人当たりの付加価値額は、2期とも比較可能な企業(9社)の2017年の平均が165百万VNDで、2016年の実績(151百万VND)を9.3%上回った。9社のうち、従業員を大幅に増加させた1社を除き、全ての企業で生産性が増加している。</p>	
--	--

(注) 第3回フォローアップ(2019年4月実施)において8社から2018年の決算を受領した。それによれば、2016年決算に比して売上増加が8社全て、売上総利益の増加が7社、純利益の増加が5社であった。

(3) 残された課題の解決

一方で、今回のパイロット事業対象企業への指導・助言では十分な改善効果が見られなかったものがある。以下の点については、今後の企業指導を通じたコンサルタント育成策を策定する中で、課題として認識する必要がある事柄である。

①生産管理

結果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・不良品や返品発生原因の分析と解決に向けた対応が不十分。 ・工程の効率化、生産性の向上を目指したリードタイムの短縮が不十分。 ・購買管理の効率化や在庫負担軽減のための対策は未着手である。 ・大量の新規受注を契機として改善が後戻りする事例がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ データ作成と詳細な原因のためには専門的・時間をかけた指導が必要。 ✓ 同様にリードタイム短縮にも上記と同じく、専門家のこまめな指導が必要である。 ✓ 適正発注点数、発注量の設定と適正在庫の検討に関する指導が必要である。 ✓ 受注の変動にかかわらず継続した改善を定着させる指導が必要である。

②販売及びマーケティング面

結果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・商談会で接触の機会を得た日系企業とのフォローアップの継続と結果にこだわる姿勢が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 継続的な商談フォローアップにつき指導が必要である。また、日系企業との商談会への継続的な参加について

<ul style="list-style-type: none"> ・見積もり作成のための基礎データの整備（原価計算の導入）が価格競争力、適正な価格設定のために求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> も指導が必要。 ✓ 価格競争に対応できる受注見積もりにつき指導が必要である。
--	---

③人材育成

結果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・離職率が高いにもかかわらず離職理由の分析および対応が実施されていない。 ・従業員へのモチベーション・アップ策の検討（賃金、賃金以外）が課題であり、従業員に納得のいく賃金体系の設定の検討が求められる。 ・ Skill map の作成によって各従業員の能力を把握し、不足部分を OJT で補うことが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の定着が企業経営の安定化とコスト削減につながることを理解させる指導が必要である。 ✓ 業績評価に基づく賃金設定、賃金分析（他社・地域内・同業比較）及び従業員の福利厚生に関する指導が求められる。 ✓ Skill map と OJT に関する一層の指導が必要である。

④財務管理

結果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・生産現場での改善を財務数値で迅速に確認する経理システムの確立（売上、利益状況の月次把握とモニタリング）が不十分である。 ・製造原価明細が日常的に作成される体制にないことが、採算確保のための経営者の意思決定を遅らせている。 ・経営の成果を付加価値額の増加で把握する意識を高める必要がある。 ・提供可能な担保の不足から資金調達が困難となり、事業の成長の制約となっている事例がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務データが迅速に経営者に提供できる体制整備の構築を経営者に意識させる指導が必要である。 ✓ 四半期での付加価値税額計算システムは稼働しているが、月次収益を計算できる体制の構築を指導する必要がある。 ✓ 製造原価計算データの活用を意識させる指導が求められる。 ✓ 利用可能な資金調達手段資金と活用例を知らせる工夫が BDS ネットワークで求められる。

⑤その他

結果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・企業を取り巻く外部環境（ビジネスチャンス（機会）と競合状況等（脅威））の把握が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SWOT 分析はコンサルティングの入り口として有効であり、今後も指導の入り口とすべきである。

<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画の策定が不十分（作成していない、作成内容が不十分）で、また、月例、四半期ごとのモニタリングがなされていない。 ・大型投資計画に係る投資効果の測定、資金調達の検討が不十分なケースが見られた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営計画の策定指導が必要である（策定⇒実行⇒見直し⇒アクションを回す指導が必要）。 ✓ 設備投資意思決定の指導が必要である。
--	---

4-1-3. BDSP 研修生に対する OJT によるコンサルテーション研修結果

(1) 実施概要

ハノイ市地域及びホーチミン市地域のパイロット事業（延べ 20 回＝5 社×4 回）への参加状況をまとめると以下の通りである。

表 18. BDSP からの研修参加者

▶ ハノイ市地域の研修参加者

	HAPI	TAC	VASI	VJCC	合計
延べ参加者（人）	22	24	32	1	79
1 回あたり参加者（人）	1.1	1.2	1.6	0.05	3.95
参加率	55%	120%	53%	—	66%

▶ ホーチミン市地域の研修参加者

	DOIT	TAC	SHTP	合計
延べ参加者（人）	24	31	19	74
1 回あたり参加者（人）	1.2	1.55	0.95	3.7
参加率	40%	78%	95%	62%

（注）参加率は当初の登録者数を基に算出。

上表によれば、当初の登録者数（ハノイ市地域、ホーチミン市地域ともに 6 人）に対し、ハノイ市地域では 66% でホーチミン市地域では 62% の参加率であった。参加者数では、VASI 及び TAC-South が多く、参加率では TAC-North 及び SHTP が高い。

(2) BDSP 研修生のコンサルテーション能力育成に向けた研修結果とその評価

パイロット事業では、BDSP 研修生が、第 1 回～第 4 回のパイロット事業で、①JICA 専門家のコンサルテーションを学ぶ、②各人の経験から企業にアドバイスをを行う、③コンサル

テーション後の感想文（学び）を文書化し提出することで、コンサルタント育成の初期段階となることを意識している。以下が、観察された結果である。

BDSP 名	習得状況・評価
HAPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルテーションの経験が少ないためやや受け身の姿勢がみられたが、研修生成成のメモをみる範囲では相応の理解力を示している。 ・ 商談会では高い企画・運営力が窺えた。
TAC（北）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理、人材育成面では経験を生かした指摘がみられた。討議や感想表明も適切。
VASI	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほぼ毎回参加した1名は、的確な発言がみられた。 ・ 同人の Meeting memo の内容もコンサルテーションを十分に理解していることを示しており、コンサルテーションが可能な程度に達しているとみられる。 ・ 残念ながら、参加姿勢に改善が必要な者も見られた。
DOIT	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介した企業の内容は十分に把握しているが、コンサルテーション時の発言は少なかった。 ・ 商談会では高い企画・運営力がみられた。
SHTP	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほぼ毎回の出席で熱心にメモをとっていた。また、回を経るにしたがい、的確な指摘がみられるようになった。 ・ Meeting memo が経営課題分野ごとに、記載されている。
TAC（南）	<ul style="list-style-type: none"> ・ Meeting memo を簡潔に整理。財務面等を除けば、初歩のコンサルテーションが可能な水準にある。

こうした研修を下に、フォローアップ段階では初歩のコンサルテーションを経験することで更なる能力向上を図っている。

4-1-4. 支援内容にかかるモニタリング及び具体的な成果に結びつけるための提言

パイロット事業におけるコンサルテーションの結果および BDSP 研修生への研修指導結果を受けて実施したフォローアップ実施の経緯と結果は以下のとおりである。

(1) フォローアップ段階でのコンサルテーション

パイロット事業で実施した企業コンサルテーションでは、企業の経営課題解決のために仮説としてたてた KPI が機能した一方、解決されない課題が残った。このため、フォローアップ段階では、企業モニタリングを通じて、これらの課題解決のためのコンサルテーションを含めて実施した。

(フォローアップ実施結果)

フォローアップは以下の通り実施した（日程の詳細は付属資料2の(2)「コンサルテーション実施手順および実施状況」を参照）。

回数	主な実施項目
第1回 (2018/10)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業ごとの重要成功要因（CSF:Critical Success Factors）、KPI 及び Target に基づき、未達成目標を中心に改善状況の把握と指導・助言（工場を含む）。 ✓ 上記未達成課題については、特に掘り下げて指導を実施。 ✓ BDSP 研修生によるコンサルテーションを実施 ✓ JETRO、ITPC（Investment and Trade Promotion Center of Ho Chi Minh City）及び CSID が主催した Supporting Industry Show に参加したホーチミン市地域のパイロット企業の商談支援を実施した。
第2回 (2019/1) 及び 第3回 (2019/4)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンサルテーションでは、BDSP 研修生が主体的に実施し、JICA コンサルタントはその支援に回った。 ✓ 企業ごとの CSF、KPI 及び Target に基づき、未達成目標を中心に改善状況の把握と指導・助言（生産管理分野を主体に）。 ✓ 上記未達成課題については、特に掘り下げて指導を実施した。 ✓ BDSP 研修生によるコンサルテーションを実施。

詳細なフォローアップ内容は付属資料2の(5)「コンサルテーション事業実施結果」に添付しているが、ここでは上記未達成課題に関する助言項目につき、主要な点を示す。

【未達成課題への指導・助言について】

生産管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 不良、返品が発生原因分析と対応策 ● 適正在庫を目指した取り組み ● カイゼンの継続方法 	販売・マーケティング <ul style="list-style-type: none"> ● 外資系企業との商談フォローアップ ● 競争力のある受注見積りの作成
人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 離職率の原因究明と対策 ● 従業員の処遇改善 ● Skill map と OJT 	財務面 <ul style="list-style-type: none"> ● 月次収支の把握 ● 製造原価明細の作成と評価 ● 資金調達の検討
その他の経営課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画 ● ビジョン・ミッション ● 経営者の交代 	

(2) BDSP 研修生への指導内容

フォローアップ段階では、下表の指導を BDSP 研修生に対して実施している。

No	コンサルテーション実施項目	BDS 機関参加者への指導の狙い
1	パイロット企業の改善状況モニタリングを通じて実地研修（実施状況は上に記載）	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題・KPI・設定ターゲットの進捗確認と達成のための改善指導。 改善が進む項目と進まない項目、その背景を理解し、自分であればどういった指導を行うかを学ぶ場とする。
2	BDSP 研修生によるコンサルテーションの実施に関し、事前事後の指導（実施状況を以下記載）	<ul style="list-style-type: none"> コンサルテーション実務を経験する。
3	コンサルテーション・マニュアルの作成・提供（「コンサルテーション・マニュアル」（付属資料 3）を参照）	<ul style="list-style-type: none"> BDSP 研修生がコンサルテーションのテーマ設定、進め方を検討する際の資料として作成

(3) BDSP 研修生によるコンサルテーション

BDSP 研修生は、過去 4 回のパイロット企業への経営コンサルテーション指導・助言に同席し、その場における意見交換・感想メモの提出を通じてコンサルテーションの基礎を経験してきた。フォローアップ段階では、この経験を基に、BDSP 研修生が主体的にコンサルテーションを実施した。コンサルテーションの実施にあたって JICA コンサルタントは以下の役割を果たした。

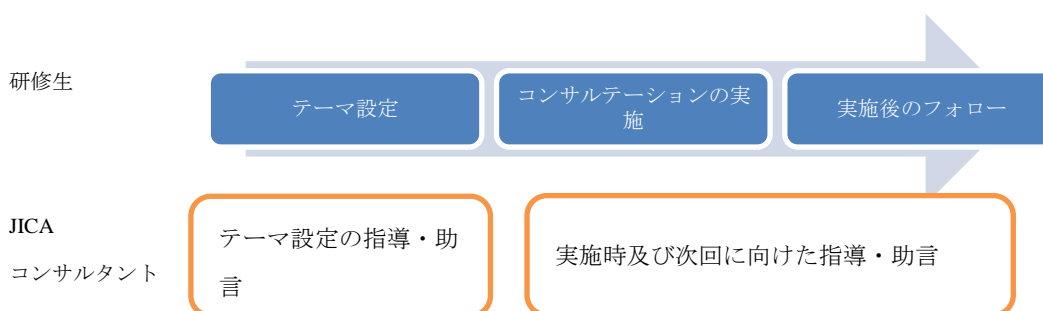


図 27. JICA コンサルタントの役割

表 19. BDSP 研修生機関からの参加者によるコンサルテーション結果

コンサルテーション実施者	コンサルテーション内容
ハノイ市地域	
VASI からの研修生	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略、SWOT 分析、経営計画の立案

(担当：2社)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略における新規事業の位置づけ ・製品差別化、B2Bマーケティング ・HRDと生産管理
TACからの研修生 (担当：2社)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織体制、人材育成、生産管理 ・中間管理の育成、カイゼントとコスト、治具を活用した生産性向上
HAPIからの研修生 (担当：1社)	<ul style="list-style-type: none"> ・財務ソフトウェアの導入による計数管理の必要性 ・製品サンプル(写真)を活用したマーケティング ・販売先とその納入製品をマトリックス表の活用 ・銀行からの設備資金導入、新規販売開拓、中間管理職育成
ホーチミン市地域	
DOITからの研修生(A) (担当：2社)	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング(SWOT分析、顧客分析及び販売予測を踏まえたもの) ・OJTの実施と実施方法、中間管理職のHRD
DOITからの研修生(B) (担当：1社)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間管理職の育成 ・新工場におけるカイゼン活動
SHTPからの研修生 (担当：1社)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客関係管理(Customer Relationship Management) ・HRDとスキルテスト(日本の中央職業能力開発協会(JAVADA)の紹介)
TACからの研修生 (担当：1社)	<ul style="list-style-type: none"> ・FMEA、生産計画、販売予測、メンテナンス ・パレート分析による品質管理手法 ・人事評価

予定どおり、全てのパイロット企業に対し、各BDSP研修生がコンサルティングを実施した。そのテーマを分類すると、経営戦略：3、生産管理：6、販売管理：4、人材育成：4、財務管理：2であった。実施したコンサルティングを、以下の項目建てで評価すれば、①については、企業との事前の打ち合わせを基に準備したケースがみられた等概ね評価できるものの、②については、理論に偏った内容も見受けられ、③については、一部には口頭のみプレゼンもあり、内容をそろえる面で次回への課題を残した。

- ①企業のニーズに沿ったテーマか、
- ②テーマを企業にわかりやすく内容にブレイクダウンして説明しているか、
- ③プレゼン手法は適切か、

(4) パイロット企業及びBDSP研修生の最終発表会の開催

フォローアップの最後となる2019年4月に以下の発表会を開催した。

発表主体	内容	狙い
コンサルティング対象企業	<p>【内容】</p> <p>①コンサルティングを受けた経営課題、②コンサ</p>	<p>【狙い】</p> <p>コンサルティングの効果につき、企業側が最終評価を行う。</p>

	ルテーションによる経営改善、③今後の取り組み課題についての発表。 【発表者】 経営者または部門のトップ	【評価】 各社が自社の経営課題とその取り組み実績を客観的に見直す機会となった。 また、各社の経営改善を BDS 機関等出席者が高く評価する機会となった。
BDSP 研修生	【内容】 ①座学及びパイロット活動でのコンサルテーション研修で学んだこと及び ②今後のBDSPネットワーク活動で生かしたいといった抱負の発表 【発表者】 主なBDSP研修生	【狙い】 パイロット事業全体を振り返り、今後のBDSPネットワークで行うコンサルテーション等に向けた参考事例とする。 【評価】 コンサルテーション実務の経験により今後の業務に大きな効果を期待させる内容であった。参加したBDSPの幹部も高く評価した。

(5) コンサルテーションによる企業育成の成功要因と課題

上記4-1-2、(2)に示した経営課題の設定と解決手法に関する仮説・検証に加えて、パイロット企業ごとのコンサルテーションの成功要因と課題から、今後のコンサルテーションのあるべきプロセスについて以下に示す。

1) パイロット企業ごとの課題解決進捗状況

4回のコンサルテーション段階及び2回のフォローアップ（2019年4月の第3回フォローアップ終了時）の結果に対して、課題解決の進捗結果をみれば下の通り評価される。

表 20. パイロット企業ごとの課題解決進捗状況

企業	評価	評価結果の主な要因
A-1	△	・指導には熱心に対応したが、多忙から改善が後手に ・人材不足
A-2	◎	・経営者の強いリーダーシップ ・部門リーダーが育成されている
A-3	◎	・経営者が高い目標意識を有している ・財務を含む各課題への対応力がある
A-4	◎	・コンサルタントの指導を真摯に受け止め、カイゼンにつなげる意識が高い

		・対象とした部門は改善が進んだが、進捗の遅い部門がある
A-5	○	・指導には前向き対応し、しだいに指導効果が表れている ・経営管理に関する計数の提出に消極的
O-1	◎	・コンサルタントの指導を貪欲に取り入れる意思がある ・課題を絞り込んで取り組んでいる ・一方、原価管理や人材育成に課題を残す
O-2	◎	・コンサルタントの指導を真摯に受け止め、カイゼンにつなげる意識が高い ・経営者と部門リーダーの意識が高い
O-3	△	・コンサルタントの指導を真摯に受け止めているが、対応が不十分 ・経営者や部門リーダーの改善参加意欲が不足
O-4	○	・新規工場への移転のためカイゼンが中途半端 ・投資効果を発揮するためには更なるカイゼンが必要
O-5	○	・指導には前向き対応し、しだいに指導効果が表れている ・投資効果を発揮するためには更なるカイゼンが必要

(注)「◎」は「かなり進捗した」、「○」は「概ね進捗した」、「△」は「一定の進捗は見られたものの、取り組みに課題を残す」を示す。

以上の結果から、パイロット活動を成功させる要因と課題をまとめると下表のとおりである。

2) 成功要因と課題

表 21. パイロット企業支援：成功の要因

対象主体・テーマ	要因分析と今後の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"> ・改善意欲の高い経営者存在する企業を選定する必要がある。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ オーナー及び経営者の改革意識が高い企業ではプロジェクトチームからの指導を受け入れ、短期間に改善の結果を出す意欲が高かった。 ➢ 意識の高い経営者は毎回改善結果を自主的に報告した。 ・改革意識が低く進捗が不十分な企業は、コンサルティングの途中でも排除する選択肢も検討する。
部門リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者に加えて、部門リーダーの育成がカギを握る。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営者の指導・指示に応じて実施できるリーダーの存在・育成が不可欠である。 ➢ そのためには、人事処遇等モチベーション・アップが不可欠

	である。
プロジェクトチーム (コンサルタント)	<ul style="list-style-type: none"> ・以下のような対応が求められる。 ➤ 意識の低い部門リーダーには、経営者を通じ改革意識を高める粘り強い指導が欠かせない。 ➤ 意識の高い企業には高い目標を柔軟に提示する柔軟性が必要。 ➤ 新規企業(特に日系企業)との取引拡大を希望する企業に対しては、関係機関の協力を得た商談会への参加や商談会の開催及び商談会におけるプロジェクトチームからのアドバイス(その後のフォローを含む)を実施する。
経営課題ごとの対応	<p>【経営戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回のコンサルテーションでは当初の段階で SWOT 分析に基づき企業の抱える課題を認識させ、コンサルテーションのテーマとの整合性を図った。この方法は継続すべき。 <p>【生産管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の方法が概ね妥当。 ・別に報告しているように、今回のコンサルテーションでは解決できなかった課題の取り組み方法については対応方向の検討が必要。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産管理に同じ。 <p>【販売管理・マーケティング】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商談会への参加、開催を継続することが必要。 ・現地及び日本のネットワークとのつながりの構築が必要。 <p>【財務管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業によってはデータ整備に意欲的な企業もあったが、そもそも経営者は財務分析が苦手であり、経営者に対する基礎的な研修の必要性がみられる。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期、中期、長期の経営目標設定を課題とすべきである。

4-2. BDS 機関の能力強化及び支援サービスの質の向上にかかる検討・提言

4-2-1. コンサルテーション人材の育成策

(1) 育成イメージ

本調査では、BDSP 研修生を対象とするパイロット事業を通じた OJT による企業コン

サルテーション指導と、SMRJによるBDSP参加者向けのOFF-JTの人材育成研修事業が並行実施された。しかし、両者は別々に企画されたこともあり、参加可能な中核機関のコンサルテーション人材に対しては、可能な限り両方への参加を勧奨はしたものの、講師として投入可能なリソースや準備のための時間的な制約もあって、研修内容の企画・立案段階から密接に連携をとる形でのプログラムや日程編纂は行われなかった。

一部中核BDS機関の職員で、両方に参加した者の能力伸長には目覚ましいものが見られた（機関ごとにみると、①ハノイ市地域ではHAPI:2名（1名はその後退職）、VASI:1名、TAC:1名、②ホーチミン市地域では、DOIT:1名、TAC:1名、SHTP:1名）ことを踏まえ、BDS機関の職員を含むコンサルタントの育成に当たっては、理論と実践の両者を組み合わせたいわばハイブリッド型研修の実施が最も効果を発揮すると考える。

ベトナムにおいて、企業経営全般を指導できるコンサルテーション人材そのものが不足している現状に鑑み、今後こうしたハイブリッド研修を数多く実施することにより、①企業からの相談を受けて、企業が抱えている課題を的確に把握するとともに、企業の希望により専門コンサルタントを紹介できる人材（いわゆる「経営相談員」）と、②中小企業向けに専門のコンサルテーションが行える人材（いわゆる「中小企業コンサルタント」）の育成効果が得られるものと考えられる。

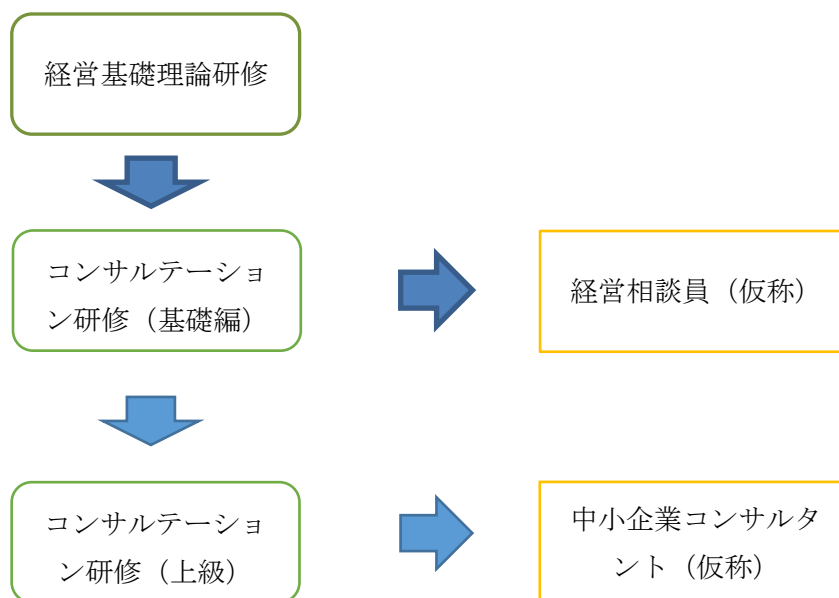


図 28. コンサルタント人材育成（イメージ）

(2) コンサルテーション研修メニューの内容に関する検証

研修内容の詳細については後述するが、研修参加者からは、企業経営者による経営の取り

組みにかかる講話、および企業現場視察が特に好評であった。一方、理論に関する講義の理解度は参加者によりかなりのばらつきがあり、特に会計・財務についての理解は低調であった。

本調査の結果得られた民間コンサルティング実施体制面に関する教訓は以下のとおりである。

- 調査の対象とした BDP 機関や大学の全てにおいても、会計・財務についてはほとんど支援ができていなかった。ベトナムの中小企業は、総じて財務諸表の作成能力が非常に弱く、正しい財務処理を行うことが企業経営上大きなメリットになると考えている中小企業は少ない。むしろ納税負担増を危惧して、政府系支援機関の支援担当者に財務諸表を開示したがる経営者が多い。
- 一方、BDS 機関や大学側でも、一部、外部講師による理論を座学で教えているところや、VJCC のように定期的に財務関連の講義やセミナーを実施している機関もあるものの、財務諸表の分析や財務処理の実務を指導できる専門家や指導員を抱えている先はほとんど見られず、会計・財務関連事項は支援対象としていない機関が多い。
- VJCC のように、JICA 等からの技術移転を受けた機関では、実務に強い人材も育ってきているものの、それ以外の BDS 系機関や大学等では理論や座学に偏った講義しかしていない先が多く、実務上のメリットを感じる中小企業が少ないため、供給面・需要面双方の面から課題があり、浸透していない。

こうしたことから、参加者のレベルに合わせ基礎編と上級編に分けた研修プログラムを組むこと、および企業コンサルティング等の実践カリキュラムを複数組み込むこと、また、企業コンサルティングについては、診断フェーズと指導・助言フェーズに分けて、後者では、より踏み込んだ企業経営者との議論等も可能なプログラムとする必要があるものと考えられる。以下に、想定される研修内容に関する一案を示す。

表 22 想定される研修内容

研修名	コース内容
経営理論研修	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OFF-JT の座学研修 ➤ 経営論（理念、戦略、組織）、生産管理、販売・マーケティング、人材育成、財務管理 ➤ 可能な限り、実際の企業経営者を招く事例研究も実施すべきである。 ➤ 講師は可能な範囲で現地人材を育成する。 ➤ ただし、生産管理（カイゼン、5S、在庫管理）、財務管理（原価計算、管理会計）については、ベトナム側には

	まだ十分な経験を積んだ人材が見出し難いので一部日本人講師も検討すべきである。
コンサルテーション研修（基礎）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OJT による実践研修 ➤ コンサルテーションの進め方（コンサルテーション基礎） ➤ 企業課題ごとの診断・指導（基礎編）：全員を対象とする。 ➤ 講師は可能な範囲で現地人材を育成する。 ➤ 当初は日本人専門家（中小企業診断士資格保有者を含むプロのコンサルタントを想定）
コンサルテーション研修（上級）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OJT による実践研修 ➤ 企業課題ごとの診断・指導（上級編）：対象者は「中小企業コンサルタント」（仮称）希望者。 ➤ 講師は可能な範囲で現地人材を育成する。 ➤ 当初は日本人専門家（中小企業診断士資格保有者を含むプロのコンサルタントを想定）

各研修の考え方につき、以下やや詳しく記す。

1) 経営理論研修

この研修では、SMRJ による OFF-JT の研修内容から、下記 2) 及び 3) で OJT を行う前に理論を学ぶことが特に有意義と思われる科目を抜粋して実施する。具体的には、現地で流通する一般的な経営理論書には載っていないことが多い日本流の経営論や、現場実習に赴く前に方法論への理解が重要となる生産管理・販売・マーケティング、またスポット的な人材登用ではなく、人材を継続的に確保する日本流の人材育成の考え方、そしてベトナムの支援人材が特に弱いとされる財務管理等である。これらに加えて、可能であれば SMRJ 研修で好評だった、企業経営者を招いて具体的な体験を話して頂く事例研究も実施すべきである。この場合、ベトナム企業の経営者であれば BDS ネットワークを活用して比較的容易に招へいが可能であるが、毎回日本企業の経営者を継続的に招へいすることは難しい可能性が高い。

2) コンサルテーション基礎コース

研修は診断フェーズと指導・助言フェーズに分けるべきと考える。

① 診断フェーズ

診断フェーズは企業診断の実践準備として、(i) 企業の診断ニーズ把握、(ii) 定量・定性分析および (iii) 課題抽出と改善項目設定で構成し、(i) ～ (iii) について座学及び OJT による研修を実施する。当調査の企業コンサルテーションや BDS 機関研修生のコンサルテ

ション実習の結果、以下のような効果が確認できたが、まだ課題も残っており、今後実施する場合には留意が必要である。

コンサルテーションプロセス	研修の効果と教訓
企業の診断ニーズ把握 【所要研修日程】 ・会社訪問：2時間/1社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フォローアップ段階での BDS 研修生の企業経営者と意見交換状況をみると、会話力に不足が見られている。 ✓ 会話によって課題支援ニーズを引き出す指導が必要である。 ✓ 資料（会社の概要パンフレット・決算書3期分は必須、また、経営課題により、組織図、品質管理データ等を依頼する）を依頼する訓練を行う必要がある。
定量・定性分析 【所要研修日程】 ・座学にて研修： 例えば、1社1時間程度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BDS 機関のコンサルテーション研修の実績からみて財務データの整理には不慣れであるとみられることから、3期の BS、PL 及び CF の整理と観察分析の指導が必要である。 ✓ 事前の企業面談と以上の分析から企業についてのイメージを持ち、研修生間で議論を行うことが有効である。
課題抽出と改善項目設定 【所要研修日程】 ・会社訪問：2時間程度/1社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ パイロット事業では企業経営者や幹部と JICA 専門家の間で SWOT 分析を行うことで、企業の強み、弱み、脅威の把握（再認識）に極めて有効であることが確認された。 ✓ 当研修においては研修生にリード（講師はサポート）させる形で同分析を行うことがコンサルタント育成に有効である。 ✓ また、SWOT 分析に基づいてクロス SWOT 分析と経営戦略の方向性を企業間で実施することによって、企業の課題解決ニーズと企業戦略がマッチしているかの指導が必要である。

② 指導・助言フェーズの内容

①の診断研修で企業の課題解決ニーズにつき確認した後、指導・助言の研修を実施する。当研修は、企業において行う。具体的には、パイロット活動の結果を受けて、4つの経営テーマにつき、有効と思われる以下の企業指導・支援を通じて訓練を実施する。所要期間は1

間は1企業を対象に3回～4回、1回あたりの所要時間は3時間程度とする。

経営テーマ	コンサルテーションテーマ（主なもの）
生産管理	<ul style="list-style-type: none"> ・企業での面談対象：経営者、生産管理担当、品質管理担当者 ・指導・支援項目 <ol style="list-style-type: none"> 1) 5S 2) ムダ削減、工程間連携、提案制度の導入等「カイゼン」項目
販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・企業での面談対象：経営者、販売・マーケティング担当者 ・指導・支援項目 <ol style="list-style-type: none"> 1) 組織体制 2) 既存顧客との取引維持拡大、新規顧客の開発手法
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・企業での面談対象：経営者、人材育成担当者、人事担当者 ・指導・支援項目 <ol style="list-style-type: none"> 1) 従業員の離職動向の把握、定着率向上策 2) ワーカーのOJT訓練、中間管理職の育成
財務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・企業での面談対象：経営者、財務・会計担当者 ・指導・支援項目 <ol style="list-style-type: none"> 1) 財務状況の理解（財務諸表の分析） 2) 製造原価報告書の作成と分析

3) コンサルテーション上級コース

上記基礎コースの基礎訓練課程を終了した者で「中小企業コンサルタント（仮称）」となることを希望する者を対象に上級編として企業において指導・助言の実践研修を中心に実施する。

なお、本調査のパイロット企業コンサルテーションにおいて取り上げたテーマを参考に想定される内容を記せば以下のとおり（所要期間は1企業につき3回～4回、1回あたりの所要時間は3時間程度）。

経営テーマ	上級研修で追加するコンサルテーションテーマ（主なもの）
生産管理	<ol style="list-style-type: none"> 1) 不良品や返品率の原因分析と対策の実施 2) リードタイムの短縮 3) 購買管理と適正在庫 4) カイゼンの定着
販売・マーケティング	<ol style="list-style-type: none"> 1) 新規取引のための商談のフォローアップ 2) 受注のための適正見積もりの作成

人材育成	1) Skill map の作成と OJT 訓練や処遇への反映 2) 賃金分析と業績評価、賃金以外の処遇の在り方
財務管理	1) 月次損益の把握 2) 付加価値額の計算と評価 3) 設備投資の評価
その他	1) 経営計画の策定と月次のモニタリング

なお、日本の中小企業診断士制度では、①理論科目の合格者に対し、4つの分野の事例による論文試験及び面接試験を課し、②その合格者に対し、診断実務の経験を経て、診断士登録が可能な仕組みとなっている。この仕組みを採用すれば、人材育成研修（研修講師の主体はここでは問わない）に加えて、事例研修及びコンサルテーション実務の経験（ここでは、参加者の診断を求める）をコースとして設定することで、BDS 機関の中に専門家を育てることが可能と考えられる。こうしたコンサルタント人材の育成のためには、以下の点に留意して、ベトナム関係機関との間で検討していく必要がある。

- (i) 育成主体（どこが一元的に担うのか）
- (ii) 訓練主体はだれか（ベトナムの公的及び民間の指導人材、当分の間としての JICA 専門家、SMRJ 専門家の活用）
- (iii) ベトナムの指導人材をどう育成するか
- (iv) コンサルタントを公的資格とするか（資格取得制度をどう整備・維持するか）
- (v) その場合、費用負担をどう設計するか
- (vi) 育成された資格制度が継続的・安定的に機能するための仕組みをどうつくるか

4-3. 支援サービスへの受益者負担及び政府側財政負担等の方策

4-3-1. 民間及び公的支援サービスの負担水準

地場民間コンサルテーション会社へのヒアリングによれば、コンサルテーション費用は現在平均 350～1,000 ドル/日、これに対し外資系会社のコンサルテーション費用は 500～1,500 ドル/日程度と 3～5 割高となっている。一方、公的支援機関によるサービスについては、①基本的に料金徴取をしないケース（但し交通費や日当等については一部実費を受け入れ企業側の負担とする場合もある）、②中央・地方政府等による支援補助プログラムを活用し、受益者企業は費用の 50%が免除される等部分的に負担するケース、③民間コンサルテーション同様全額負担するケースの 3 ケースがある。

4-3-2. 受益者負担の水準及び政府財政支援

総合支援体制による支援の実施にあたり必要となる費用負担は、ネットワークによる支

援業務の流れに従い下記のような、いくつかの段階に分けて考えられる。

- (i) SME からの支援相談受付段階
- (ii) ネットワークとして支援に対応する機関の選定とチーム組成段階
- (iii) SME への支援実施段階
- (iv) ネットワーク内で支援の結果を共有、データベース等に蓄積する段階
- (v) BDSP ネットワーク会合等の会合を開催する段階（各地域及び全国レベル）

(i)～(iii)については、基本的には支援実施側における準備及び事後処理に係る部分であり、個別企業への裨益は間接的というべき業務であるので、基本的には各機関において、職員派遣・場所の提供等の内部費用は自身で賄うべきと考える。ネットワーク参加 BDS 機関へのヒアリングでも、(i)や(v)の段階では、「各機関がそれぞれ貢献すべき」、「会合開催は各メンバー機関の施設で順番に実施するとよいのでは」といった意見が示されており、原則として、BDS ネットワークないしはコンサルテーション実施機関で按分するのが妥当であろう。(iv)において、例えばウェブサイトを構築・維持する、あるいは、データベースを構築・維持するケースは、構築のためのコスト及び維持管理のための人件費等が発生する。これについても、BDSP ネットワークに必要なインフラの整備・維持費として、メンバー機関により均等に費用負担するか、または、地域毎に人民委員会が必要予算を手当する等により負担すべきと考える。なお、将来的には、特にネットワークのハブ機関に対し独立した財源と人員を確保し、その運営に当たらせるのが効率的と考える。しかし、ネットワークの持続可能性の観点から、各地域におけるネットワーク会合等の場でネットワーク参加メンバーが議論のうえ決定すべき事項であろう。

従って、企業は基本的には(iii)のコンサルテーションに必要な経費を負担することが検討されるべきであるが、上述のとおり、政府等の補助事業の対象になる場合も少なくないので、各地域のネットワーク機関は、(i)および(iv)の活動の中で、そうした支援プログラムの情報共有および提供体制の整備も含め、中小企業への周知徹底を図るべきである。なお、政府補助への申請方法については、事前申請・認可方式だけでなく、一定の条件を定め、それに合致する事業については、行政側の負担軽減も考慮し、事後申請を認め、納税時に当該費用を減税対象とする措置も考えるべきであろう。その際、コンサルテーション実施機関が実施証明を発行し、それを納税時に添付して費用控除を申請する形とすれば、企業の BDS 機関活動への関心を高め、利用促進につながる効果も期待できよう。

5. 支援人材の育成に関する現状調査と研修の実施

[5章の要旨]

ハノイ市およびホーチミン市の主要 BDS 機関における人材育成の現状調査を実施し、その結果からベトナムの支援担当者に必要と考えられる内容の研修を、4回にわたって実施した。研修内容は座学を中心とし、第1回が経営戦略・計画と PDCA、第2回生産の QCD 管理、第3回が財務管理、第4回が B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上をテーマとして実施した。座学には必ず実技のワークショップを盛り込んだほか、各回に必ず現地企業または日系企業への訪問による現場研修の機会を設け、また日本・現地の会社経営者を実際に招いて、経営者の実体験から学ぶ場も設けることにより、理論だけではない実践的なスキルの修得を目標とした。

研修の評価結果としては、座学よりも現場研修や企業家の実体験に学ぶ内容の有効性が高いことが明らかとなっており、座学でもより現場での応用に近いワークショップを取り入れた科目の評価が高かった。このことから、今後 BDS 機関の人材育成研修を行う場合には、より実践的な内容を増やし、可能であれば実践的な企業へのコンサルテーション OJT 研修と融合させて実施することが望ましい。もし座学と実践を独立した研修として実施する場合には、異なる背景と知識レベルを持つ様々な BDS 機関の人材に適応させるべく、財務管理部分や、各回のテーマごとに独立した短期集中コースとして実施する等の工夫が必要になると考えられる。

5-1. 支援人材の状況

5-1-1. 政府系支援機関や大学等によるコンサルテーションの現状

民間支援機関の現状及び市場規模は前述（2-3 参照）のとおりで、コンサルテーション機能の大半は、政府系支援機関や大学が担っている。SMRJ による支援人材育成計画の内容を協議するため、2017 年 8 月にハノイ市およびホーチミン市において中小企業へのコンサルテーションを行っている代表的な政府系支援機関、大学、民間コンサルティング企業、現地中小企業を訪問した際、これら機関の現状についても調査を行った。各機関への訪問では、SMRJ が作成した支援人材育成計画の素案を提示・説明し、それに対するコメントや研修内容の追加・修正に関する要望を中心にヒアリングした。その際に得られた、代表的な機関・大学からのコメントには、以下のようなベトナムにおける中小企業支援の現状と課題指摘が含まれていた。（研修内容に関する各機関からの要望については後述）。

表 23. 代表的な BDS 機関における支援人材育成の現状と課題

機関	中小企業支援の課題
HAPI	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムではまだ包括的な中小企業への支援を行う体制が整っておらず、現状は各機関がテーマ別の支援を行っている(HAPI は人材育成を主に担当)。実習講師は外部に依頼することが多い(HAPI は支援活動のコーディネーターの役割)。 HAPI のような(人民委員会所属の)機関は全国 63 省に設置されているが、中小企業向けのサポートセンターがあるのはハノイ市とホーチミン市だけ。所属する講師は、会社設立手続き支援等を行う法律の専門家が多い。その他の分野は外部講師に依頼することが多い。
NATEC	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムには技術の拡大等をサポートする機関は多々あるが、技術を知らずに教えているような機関も存在また、技術者は経営については教えられない。 コンサルタント人材では、よく話す人は現状をよく知らないし、よく知っている人は教えることが下手というのが実情で、両方のバランスが取れた人がいない。また、支援対象の企業の従業員の学歴もバラバラで、支援のレベル設定が難しい。
HaUI	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業への支援としては、①に学生の企業へのインターンシップ、②企業と協力したセミナー開催や新卒学生の採用、③企業のニーズに答えシラバスに要望・意見を取り入れて研修を実施、④企業と協力し内部職員向け能力研修の実施(これは JICA からの支援を受けて機械、電気、電子の分野で実施)。⑤生産加工現場と協力した技術移転。こ全て短期コース(数日間から最長でも 10 日間)で、経営管理についても 5S 等を実施。 企業と協力して、大学3～4年生に対して、技術だけでなく、企業のニーズに合わせ日本語、中国語等の外国語やコンピューターの基礎スキル等も教えており、入社後すぐにリーダーとして活躍できるような即戦力人材を育成。
INBUS	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムの中小企業は、生き残ることだけに躍起となっている企業から、グローバルサプライチェーンに参画できる企業まで様々。それぞれに異なる課題を抱えているので、求められる支援者のレベルも様々。
DOIT-HCMC	<ul style="list-style-type: none"> 支援人材は皆、知識は持っているものの、5S 活動等現場には疎い。支援人材育成研修では、新たに制定された SME 支援法を十分理解した上で実施してほしい。
VNPI	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムでは 2010 年から製造業の生産性能力向上プロジェクトを実施。そのため、企業も支援人材も QCD 等の理論は既に学習しているが、生産現場への適用が分からないでいる。
TAC-North	<ul style="list-style-type: none"> 企業は財務諸表の読み取り能力が非常に弱い。TAC 職員でも理解できていない者が多い。支援人材育成研修の「財務数値の見方」では、理論ではなく、実務上の留意点等実際に使える内容を教えてほしい。財務諸表と実際の生産活動との関連性についても研修してほしい。
TAC-South	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的なシラバス内容では、既に現場で支援を行っている者にとっては物足りない。参加予定者のレベルを調査し難易度を調整すべき。また、現場に行く時間を増やすべき。ソフトスキルの伝え方や、企業へのアプローチの仕方等も加えてほしい。

5-1-2. 支援担当者の専門性と支援ニーズに対応できている分野

各機関の支援担当者は、様々な経歴・知見を持っており、技術系の専門性を持つ者も居れば、法律や経済学の専門性を持つ者も居る。一般に法律関係の支援は各支援機関とも強い。これは各機関が法律の専門家(大学講師等)を外部委託していることが多いこともあるが、法律の分野は企業の現場経験が無くても支援が可能であることが確認された。一方、現場における実務経験が必須となる 5S 等の現場改善や QC の分野では、機関によって状況は異なるが、実務を支援できる人材は限られている。過去に JICA 等の支援によって実務研修を受

けた人材が居る機関は、比較的現場の支援ニーズに対応できているようであるが、それでも支援を必要としている企業数と比較して、支援人材の絶対数が不足していることは否めなかった。

5-2. パイロット地域における中小企業支援人材育成拠点の確立及び同支援人材の育成方法の検討

5-2-1. 研修開始に当たり寄せられた BDS 機関側からの要望

本件調査で実施する BDS 機関向け中小企業支援人材育成研修の内容について、訪問した支援機関から寄せられた主な要望をまとめると、下記のとおりであり、これらを考慮して研修を行ったほぼ全ての支援機関で、現場における実務を中心とした研修実施要望が非常に強い。本件が対象とする機関の担当者は、コンサルテーションに関する理論は既によく勉強していることが多い反面、実務面が非常に弱い。例えば DOIT からは、これまで支援担当者育成のための研修にいろいろと参加してきたが、座学と見学で終わってしまうことが多く、実際に企業の立場に立って考えることが身につけていないため、企業側からすれば、支援機関は「何もわかっていない」と思われてしまうとの指摘があった。

- ベトナムの中小企業は、短期的な目標はあっても長期的なビジョンがないことが多い。このため、経営理念やビジョンの立て方等を研修すべきである。(VJCC-Hanoi)
- 現場研修では、企業を訪問する前に、企業に対してもアンケートを行い、企業の課題を把握しておくことが必要。(HaUI)
- ベトナムではマーケティングに関する知識や経験を持つ人材がまだ少ないため、マーケティングのケーススタディや実務について学びたい。(HAPI、VNPI ほか)
- 財務に関しては、ベトナム独自の会計規則等もあり、ベトナム人講師を使った方が良いのではないか。(TAC-North ほか)
→ なお、一方で、ベトナム人講師だとあまり信頼がおけないとの意見もあったため、最終的にはベトナムに拠点のある日本人経営の会計事務所に協力をお願いすることにした。
- 研修に参加できる人数はできるだけ多くしてほしい。(多くの機関から)
→ 講師が実習を通じたきめ細かな指導を行うためには、逆に多すぎると効果が上がらないことを調査団から説明し、了承を得た。

5-2-2. SMRJによる支援計画の概要と特徴

(1) 中小企業支援人材育成研修の目的と実施要項

1) 研修の目的

目的1：中小企業経営（製造業）の基本的な見方の習得

- 中小企業経営の実践的知識の修得
- 中小企業経営の現状分析と課題抽出のスキル習得
- 上記2点を踏まえ改善の視点や方向性を理解し、専門家が実施する経営支援のコーディネートを行うとともに、現場サイドからの施策への提案を行うことができるようになる。

目的2：支援機関間のヒューマン・ネットワーク形成による連携強化のきっかけづくり

2) 研修期間と会場

研修は全4回に分けて実施し、各回5日間、合計20日間の期間に設定した。

回	テーマ	ハノイ市	ホーチミン市
第1回	経営戦略・計画とPDCA	2018年3月26～30日	2018年3月28日～4月4日
第2回	生産のQCD管理	2018年4月18～25日	2018年4月18～25日
第3回	財務管理	2018年5月7～11日	2018年5月7～11日
第4回	B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上	2018年6月11～15日	2018年6月13日～19日

研修会場は、両都市共にベトナム日本人材協力センター（VJCC）とした。

3) 研修の対象者と対象人数

BDSP ネットワーク機関に所属している中小企業支援実務担当者を対象とし、ハノイ市およびホーチミン市ともに各20名の定員と定めた。また、原則として各機関1名および補欠1名の計2名まで参加可能としたが、研修への応募があった者全員につき、提出された応募書類や質問書の回答内容を検討した。一部機関からは制限を超える3名の応募があったりもした結果、最終的にはハノイ市23名、ホーチミン市19名全員の参加を認めることとした。最終的な研修参加者のリストは付属資料4の(3)のとおり。

4) 研修内容とカリキュラム

本研修では、講義形式の科目だけではなく、実際に日本の中小企業やベトナム企業の経営者を招いて、経営への取り組み状況や課題の実例を学ぶ機会や、ベトナム企業・現地日系企業の製造現場を訪問して現場改善等の実習を行う機会、日本の支援担当者を招いて日越の

中小企業支援の現状について意見交換を行う機会等、さまざまな研修内容を盛り込んだ。また、講義を含む全科目で、異なる支援機関からの参加者間の連携を強化する狙いから、ディスカッションやグループワークによる発表の機会を大幅に取り入れた。研修カリキュラムの詳細を付属資料4の(1)に示す。

(2) 研修実施結果

1) 総論

研修は計画通りに実施され、特に大きなトラブルもなく無事に終了した。現場実習を積極的に取り入れたことで、中小企業の経営状況を見る参加者のスキルも確実に向上し、ディスカッションやワークショップを多用したカリキュラムによって、異なる支援機関からの参加者間の連携も大幅に強化された。参加者からの評価も高く、本研修は所期の目的を十分達成したと考える。

2) 目標の達成状況

本研修の2つの目標とその達成状況は以下の通りである。

目標1：中小企業経営（製造業）の見方の習得

基礎はある程度達成されたと考える。研修では可能な限りディスカッションやグループワークによる実習を取り入れ、中小企業経営者を招へいした事例の習得や現場研修なども実施したことで、BDS人材の育成に必要と思われるほとんどの分野を網羅していたが、日本の中小企業大学校等におけるカリキュラムと比較すると、時間数が圧倒的に不足しており、全4週間で十分な中小企業支援実務のスキルを習得することは難しい。

目標2：支援機関間のヒューマン・ネットワーク形成による連携強化のきっかけづくり

十分に達成されたと考える。研修中はほぼ毎日ディスカッションやグループワークの時間を取っており、グループの構成も適宜変えたことで、全ての参加者がお互いの機関やその業務内容について知る機会が十分に与えられ、各機関の特徴や支援範囲が共有された。また、現場研修を含む実習では、自分の機関が得意な分野について他の機関からの参加者とお互いにサポートしあう場面が多くみられた。更に研修の期間中や終了後にも、同じ研修を受けた同期としての親交が深まり、定期的に自主的な食事会等も催していた。これらのことから、支援機関の担当者間の公私にわたるヒューマン・ネットワークが形成され、今後の支援機関間の連携強化につながる素地が形成された。

3) 研修参加者へのアンケート結果

本研修では、各回の終了後に参加者に対してアンケート調査を実施した。その分析結果のグラフを付属資料4の(4)に、また全ての回答を付属資料4の(6)に示す。以下にアンケ

ート結果の分析を示す。

① 講義科目の研修前・研修後における理解度の変化

研修カリキュラムのうち、全12の講義科目に付き、その内容への研修前と研修後の理解度を5段階（1：ほとんど理解できない～5：よく理解できる）で自己評価してもらったところ、ハノイ市が研修前の平均2.84から研修後には平均3.95へ、またホーチミン市は研修前の平均2.83から研修後には平均4.12へと理解度が大幅に向上した。ハノイ市の参加者は全ての教科において同程度の理解度向上が見られるのに対し、ホーチミン市の参加者は教科によって理解度に差が見られる。特に第2回「生産のQCD管理」の3科目における理解度の向上が著しい。

② 講義科目の教材の質

同様に、講義形式で実施した科目につき、その教材の質を5段階で評価してもらったところ、付属資料4(4)(ii)のような結果となり、ほぼ全ての科目で「4.比較的良い」以上の評価を得た。このうち、ハノイ市とホーチミン市で評価に差が出ているのは、第2回「生産のQCD管理」と第3回「財務管理」であった。第2回はハノイ市とホーチミン市で別の講師が担当しており、いずれも評価は高いが、特にホーチミン市を担当した講師の教材への評価が極めて高かった。一方、第3回ではハノイ市・ホーチミン市共に全く同じ教材を使用しているにも関わらず、教材への評価が大きく異なっている。これは教材そのものよりも、ホーチミン市の講義を担当した通訳が財務関連の正確な用語をよく知らないために、教材と異なる用語を使って通訳をしていたことが原因であることが判明している。

③ 学んだ内容を自分の業務に活用できるか

実習・事例研究を含む研修の全科目について、学んだ内容を自分の業務にどの程度活用できるかについて、5段階で評価してもらったところ、付属資料4(4)(iii)のような結果となり、全ての教科で「4.かなりできる」あるいは「5.非常にできる」の高評価を得た。

表 24. 業務への活用可能性が高いと評価された科目

順位	ハノイ市		ホーチミン市	
	評価点	科目(回・日)	評価点	科目(回・日)
1	4.55	生産現場の見方と改善の着眼点 (第1回・第4日)	4.60	作業と工程の改善と工程管理 (第2回・第1日)
2	4.50	支援現場からみたベトナム企業の現状 と課題 (第1回・第1日)	4.59	生産現場の見方と改善の着眼点 (第1回・第4日)
3	4.45	経営戦略・計画とPDCA (第1回・第2日)	4.53	品質の改善 (第2回・第2日)

ハノイ市・ホーチミン市共に、最も評価の低かった第3回「財務管理」でも4以上の評価

を得ており、全ての科目が業務に活用できる内容であったと評価できる。

④ 日本企業の事例研究の評価

日本から中小企業の経営者を招へいして実施した日本企業の事例研究がどの程度参考になったかについての 5 段階評価結果を以下に示す。各回の企業が異なるため単純に比較はできないが、総じて非常に高評価であり、実例に基づいた研修が支援担当者にとって非常に有意義であることが見て取れる。

表 25. 日本企業の事例研究はどの程度参考になったか

回	テーマ	ハノイ市		ホーチミン市	
		評価	招へい企業	評価	招へい企業
1	我が社の経営理念と事業ドメイン	4.60	A 社	4.58	A 社
2	我が社のものづくりのあり方	4.11	B 社	4.87	C 社
3	我が社の海外市場開拓とベトナム工場のマネジメント	4.11	D 社	4.65	E 社

⑤ 現場研修先の選定について

ベトナムおよび日系の中小製造業の現場を訪問して実施した現場研修でも、業務への活用可能性は全て 5 段階評価で 4 以上の高い評価を得た。また、現場研修先企業の選定について尋ねたところ、以下の通り高い評価を得た（1：非常に不適切～5：非常に適切）。

表 26. 現場研修企業の選定は適切だったか

ハノイ市		ホーチミン市	
評価点	訪問先企業	評価点	訪問先企業
4.30	F 社(越企業)	4.41	G 社(越企業)
4.18	A 社	4.21	H 社(日系現地企業)

⑥ ベトナム成長企業研究／支援者・経営者交流科目の評価

ベトナムの成長企業研究と支援者・経営者交流講座に関しては、その内容が中小企業支援業務にとってどの程度興味深いものであったかを尋ね、以下の通り高い評価を得た（1：全くつまらない～5：非常に興味深い）。

表 27. 成長企業研究／支援者・経営者交流の研修内容は興味深かったか

科目とテーマ	ハノイ市		ホーチミン市	
	評価点	招へい企業	評価点	招へい企業
(ベトナムの成長企業研究) ベトナム成長企業に学ぶ企業経営	4.42	I 社	4.13	J 社(越企業)
(支援者・ベトナム経営者交流講座) 経営者が求める役立つ経営支援とは	4.21	K 社(越企業)	4.35	L 社(越企業)

⑦ 最も有益であった研修内容は何か

各回において最も有益であった内容は何かを複数回答可で尋ねたところ、付属資料 4 の (4) (iv)にあるような結果を得た。各回ともに、最も有益であったとする内容は参加者によって異なり、かつほぼ全教科に分散している。これは、参加者自身が興味を持つ分野が異なるほか、参加者が所属する機関の支援業務分野によって、有益となる内容が異なるためではないかと考えられる。また「全て」の内容が有益であったとする回答も多かった。別の質問で最も有益では無かった研修内容についても尋ねているが、そのような内容は無かったとの回答が多いことから、本研修の全ての内容が参加者にとって有益であったと判断してよいと考える。

⑧ 研修全体に対する評価

研修の期間と形式について

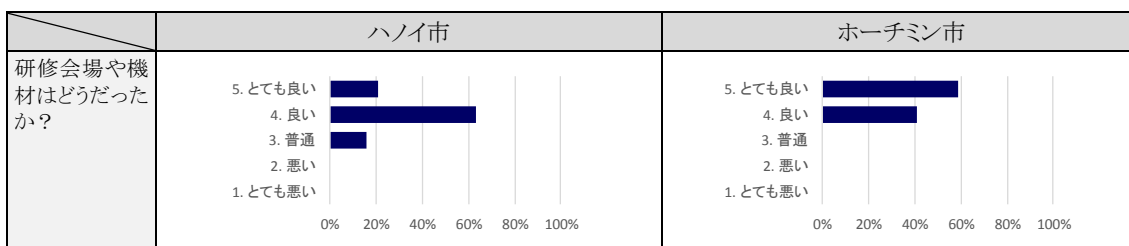
表 28. アンケート結果（研修期間と形式）

	ハノイ市	ホーチミン市
研修の期間はどうか？	<p>5. 長すぎる: 5% 4. やや長い: 15% 3. ちょうど良い: 55% 2. やや短い: 15% 1. 短すぎる: 10%</p>	<p>5. 長すぎる: 5% 4. やや長い: 5% 3. ちょうど良い: 85% 2. やや短い: 5% 1. 短すぎる: 0%</p>
一週間の研修を 4 回実施するという形式について	<ul style="list-style-type: none"> 問題ない: 84% 他の期間・回数の方が良かった: 16% <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1 日ずつ(日を空けて) ➢ 参加者の本来業務と並行して学べるよう、一週当たりの研修日数を減らし、全体の回数を増やす。または土曜日に実施する。 ➢ 一か月に 1 回程度 	<ul style="list-style-type: none"> 問題ない: 94% 他の期間・回数の方が良かった: 6% <ul style="list-style-type: none"> ➢ 週に 3 日程度 ➢ 一か月に一週間、それを 6 か月間

研修の運営について

表 29. アンケート結果（研修の運営）

	ハノイ市	ホーチミン市
研修の運営方法やサポートはどうか？	<p>5. とても良い: 45% 4. 良い: 40% 3. 普通: 10% 2. 悪い: 5% 1. とても悪い: 0%</p>	<p>5. とても良い: 75% 4. 良い: 20% 3. 普通: 5% 2. 悪い: 0% 1. とても悪い: 0%</p>



研修の効果測定の際に出た意見

ハノイ市、ホーチミン市共に、研修の最終日に研修に関する効果測定の聞き取り調査を行った。その際に参加者から出た主な意見は次の通り。

表 30. 研修の効果測定の際に出た主な意見

	ハノイ市	ホーチミン市
良かった点	<ul style="list-style-type: none"> 製造業経営の広範囲の分野を対象にしており全体を鳥瞰することができた。 研修の全体構成や研修手法等については適切であった。 支援機関職員の横断的な研修は、ベトナムでは初めてのケースであり、学習面の効果もあったが、支援者同士のヒューマン・ネットワークは今後の業務の中でも活かすことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小製造業の企業経営について幅広く学ぶことができ、大変有意義な研修となった。講師陣も経験の深い方だったと思う。 現場実習は、企業経営者のこれまでの経験を生で聞くことができ非常に良かった。大きな意味があったと思う。
悪かった点	<ul style="list-style-type: none"> 特に生産系の研修テーマをもっと深掘して欲しかった。 1日6時間の研修時間は長過ぎ、抱えている日常業務を考えると半日程度が妥当。 ベトナムに進出した中小企業訪問も勉強にはなったが、先進的な取り組みをしている日系大手企業の生産現場が見たかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務の専門用語がよく理解できなかった。日本、ベトナムの会計の違いについてわかり易い解説が必要。また事前に専門用語の解説集のようなものが欲しかった。 現場実習について、もっと事前の情報が欲しかった。
要望	<ul style="list-style-type: none"> 教材は体系的に良く整理させており、著作権の問題もあると思うができればベトナム語版 PDF で頂きたい。 今回の受講者を対象としたフォローアップ研修を実施してもらいたい。例えば、現場での実践的なコンサルティング方法やスキルの修得等。 この中小企業支援担当者研修は、継続的かつ定期的な研修として実施してもらいたい。従来予算がなくなれば研修もなくなってしまうケースが多く、それだけは避けてほしいことをベトナム政府、JICA にお願いしたい。また、SMRJ も引き続き支援をお願いしたい。 20日間の研修であったがもっと長期にわたる研修であってもよい。 日本での実践的な海外研修を実施してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 教材、参考資料等は1冊にまとめ事前に配布してもらえるとよい。 日本企業の経営者、経営方式についてもっと学びたいと思う。特に、日本企業の人材育成について話が聞きたいと思った。 継続的に研修を実施してもらいたい。その際、受講生にはやる気のある者を選んで欲しい。また、通訳や実習企業の選定も慎重に選定して欲しい。 今回の研修はある意味スタートの位置づけだと思う。次のステップとなる研修の実施を望む。 現場実習で少し時間が足りないケースがあった。より効果的な研修成果を出すためにも余裕のあるスケジュールとして欲しい。

⑨ フォローアップ調査の結果

2018年6月に研修が終了した後、ベトナムの会計年度末である12月を越え、かつベトナム旧正月（テト）を過ぎた2019年2月に、SMRJが監修したOffJT座学研修で学んだことを実際にどの程度業務に活かしているかに関するフォローアップ調査をオンラインアンケートにより実施した。旧正月後の調査とした理由は、ベトナムの政府機関で多々見られる配置転換の影響を見ることで、将来継続的にこのような研修を実施することを考えた場合、研修を受けた人材がどの程度の割合で同じ職場に残り、知識やスキルを活かせるかについての予測を立てる目的のためである。また、ドラフトファイナルレポートセミナーの開催時に、ハノイ市およびホーチミン市において、同研修参加者への個別インタビューおよび一部BDS機関への訪問インタビューを実施した。

回答率

フォローアップ調査のアンケートに回答した同研修参加者は、ハノイ市5名、ホーチミン市7名だけであり、回答率はそれぞれハノイ市22%、ホーチミン市37%と極めて低かった。調査時点で、既に配置転換によって別の機関に異動してしまった研修参加者や、退職した研修参加者も複数居たことがわかっており、人材の流動性が非常に高いベトナムの特徴を端的に表す結果となった。また、回答のあった同研修参加者はパイロット事業にも参加していた者がほとんどであった。このことから、座学研修だけではなくOJTによる実務研修とセットで人材育成を行うことの重要性が見て取れる。フォローアップアンケートの回答結果を付属資料4(5)に示す。

Q1) 研修した内容をどの程度実際に業務に活用できたか

この質問では、サンプル数が少ないため、総論として昇華するには留意が必要であるが、ハノイ市の同研修参加者が全て「活用できた」と回答しているのに対し、ホーチミン市の同研修参加者では「あまり活用できなかった」との回答が多いという結果となっている。

Q2) 実際に自分の業務に活用できた科目はどれか（複数回答可）

この質問の回答結果では、ハノイ市・ホーチミン市に共通する傾向として、現場研修が役に立ったとの回答が多い。いずれの都市でも財務管理の科目の得票数が非常に少ない。これはBDS機関の支援者がまだ支援対象企業に対して財務管理分野のサポートをうまく行えていない（支援者の知識の不足、企業側が財務分野への支援を拒む等）ことを示している。このことから、財務管理に関する科目はBDS人材にとって非常に重要な内容である一方、まだ成果があまり上がっていないために、場合によっては本体の研修から切り離して別途短期研修とすることも検討すべきだと考える。ホーチミン市でマーケティング科目の得票数が最も多いが、これは担当した講師の教授法が特に優れていたことによる属人的な要因であると考えられる。

Q3) 今回の研修を受講した経験から、ベトナムにおける BDS 人材育成研修をどう実施すべきか？（内容、期間、その他）

この質問への回答に共通する内容は、もっと科目を絞った短期集中研修にすべきという要望である。また、実践的なスキルを学ぶ内容を重視する傾向も顕著に表れている。このことから、パイロット事業のような OJT と組み合わせ、現場研修の前に今回のような座学の研修をより集中した形式で実施すべきだと考える。

5-3. 課題と提言

5-3-1. 課題

(1) カリキュラム全体について

経営戦略・生産管理・財務管理・マーケティング等、支援担当者としてのあり方等講義・演習・企業事例研究と組み合わせ、中小製造業経営を広く鳥瞰し、経営の見方が学べるプログラムを提供することにより一定の評価を得た。反面、各研修テーマによっては、時間の制約から内容の深掘が不十分であった点も否めなかった。テーマと時間配分のバランスに十分の配慮が必要である。

(2) 各研修のテーマについて

工程管理・品質管理・原価管理の生産系科目の時間数が薄かった。特に、原価管理は体系や手法を理解するには時間数が不十分であった。財務管理や原価管理等研修テーマによっては、受講者の理解度にバラツキがあり、専門知識を体系的に整理することで受講者の理解力の均一化を図るべく講義内容を見直す必要がある。併せて、その理解力の向上を「見える化」する方策の導入も必要である。

(3) 研修の期間と形式について

参加者は、各機関の実務の中核メンバーが多く、自身の業務上、一週間連続してフルタイムで研修に参加することが難しい者が多かった（特にハノイ市）。このため、一機関から複数名参加したところでは、日によって交替で研修に参加していた者もあり、それが出席率の低下につながった側面がある。このため、今後同様の研修を企画する場合には、研修の期間や開催頻度等についての検討が必要である。

(4) 通訳について

研修運営側が手配した通訳者は、ハノイ市・ホーチミン市ともに、迅速かつ的確な通訳を行い、適切な人選であったといえる。但し、一部の講座では日本人講師自身の求めにより手配した通訳であったにもかかわらず、専門用語理解面の摺り合わせが十分でなく、内容が受講者に伝わらなかったケースもあった（ハノイ市の企業事例研究やホーチミン市の財務管

理)。研修効果を上げるには、良質な通訳の確保は不可欠の要件であり、この面でも、ベトナム側を含む関係者との十分な事前打ち合わせや能力ある通訳人材リストの整備を図る必要がある。

5-3-2. 提言

将来ベトナム側主導で恒常的あるいは短期的な **BDS** 機関向け中小企業支援人材育成研修を実施すると想定した場合、以下のような内容で実施することが推奨される。

(1) **BDS** 機関向け中小企業支援人材育成カリキュラム

今回実施した中小企業支援人材育成研修のカリキュラムでの実施結果を踏まえ、今後類似の研修を実施する場合には、以下のような改善を加えることが望ましい。

- (i) 財務関連の研修項目を選択制、あるいは独立した短期研修として実施する。
- (ii) 工程管理・品質管理・原価管理等の生産系科目の時間を拡充する。
- (iii) 座学と試験的現場実習を融合させたカリキュラムとする。

(2) 研修講師

当初は、今回実施した研修のように、まず日本人講師がベトナム人講師を養成するための研修を実施し、その後将来的にはベトナム人講師がハノイ市・ホーチミン市だけでなく全国規模の支援人材育成研修を展開できるようにすることが望ましい。加えて、ベトナム人講師については、今回実施した支援人材育成研修とパイロット事業に参加した者の中から選ぶことが望ましい。また日本人講師は、海外での研修指導経験やコンサルティング経験のある者が場慣れした者が妥当、また今回のように毎日のように講師を変えるのではなく、複数の科目をある程度の期間にわたって担当できる日本人講師を起用することにより、研修参加者に対してもよりきめの細かい対応ができるようになると思われる。

(3) 研修の対象人数

上記ベトナム人講師の確保状況にもよるが、現場研修や実習における技術移転効率を考えると、1名の講師につき10名程度、最大でも20名程度にすることで、研修効果が最大化されると考える。

(4) 研修期間と形式

研修期間は、パイロット事業のような試験的現場実習も含めて、トータルで30～40日間程度が適切と考える。研修の実施スケジュールに関しては、上記課題で言及したように、参加者の通常業務に支障が出ないように、研修を実施するためには、以下のような実施形式が適当ではないかと考える。

- 一度に研修する連続日数を、2～3日程度に抑え、その回数を増やす。
- 土曜日を活用し、長期間に渡り、研修を行う。
- 他方、短期的に集中して研修した方が効果が高いことは、参加者も理解している。このことから、上記とは逆に、以下のような集中研修を行うことも可能であり、期間が1～2週間程度であれば、集中的に行う方が良いと考える。
- 研修分野やトピックを絞った短期集中研修
- 物理的に日常業務から隔離された環境で研修を実施する。例えば、敢えて比較的不便な地方のホテルなどに泊まり込みで研修を行うなど³⁸。この方法は、過去に別案件で参加者側からの要望によって試行したが、参加者が研修に集中せざるを得ないため、非常に効果が高く、また異なる機関からの参加者間の交流も深まり、地方で行うため研修会場等の費用も低く抑えられるメリットがある。

(5) 講義科目の実施形態

支援人材育成研修では、現場等における実務研修が重要であることは間違いないが、実務研修を行う前に知識を学ぶ座学に関しては、必ずしも参加者が全員教室等に集まって行う必要はなく、**Web-Based Training** などの手法を用いて各人が自分の空いている時間を使って自習することも可能である。その上で、所定の知識レベルに到達したかどうかをオンライン試験等によって測定し、合格した者だけを現場研修に参加させるという方法も有効であると考えられる。この点 **TAC-North** が構築しようとしている **e-learning** システムを将来的に活用することも検討すべきであろう。

(6) 研修効果の測定方法

本研修では、限られた研修時間の関係から、講義形式の科目については、参加者自身による事前・事後の理解度の自己評価だけを行ったが、より客観的に研修効果を測定するためには、事前・事後に理解度を測定するための試験等を実施した方が良いと考える。

(7) 研修のあり方に係る工夫

1) 研修の常設化について

ハノイ市・ホーチミン市ともに本研修の常設化への要望は高く、例えば我が国の中小企業大学校のような施設が作れないかとの意向も窺われるが、研修の常設化にあたっては、ベトナム国として研修実施の自立化に向け、以下の条件が必要であると考えられる。

- 受講料負担等の予算措置
- 継続的に定員を確保できるという担保

³⁸ いわゆるリトリート方式の研修。

- ベトナム国及び支援機関の協力体制（講師、事例・訪問企業の紹介等）

2) 研修のスケジュール

ハノイ市・ホーチミン市の二都市同時並行実施ではなく、数ヶ月の期間を置いて都市ごとに研修を実施した方が、より高い効果が期待できると思われる。例えばハノイ市は4月スタート、その後6ヶ月の期間を置きホーチミン市は10月スタートとし、翌年度はホーチミン市を4月、ハノイ市を10月に実施する等。その理由としては、以下の点が挙げられる。

- 講師を両都市で統一化することで、講師や通訳の力量の差によるバラツキを防止でき、修得内容の標準化が可能となる（特に財務や原価管理等）。
- 日本やベトナムの事例企業や訪問企業を絞り込むことができ、研修企画面で確保する企業数を少なくできるとともに、短期間で講師がハノイ市からホーチミン市に移動する等招へいする専門家や経営者の日程的な負荷を軽減できる。
- 研修運営側のロジの煩雑化による確認漏れ、手配の漏れ等の事務ミス防止や一時的な事務量を軽減できる。

（合宿型・製造業診断実習の実施）

今回の研修では、1日単位でベトナム企業や日本企業を訪問し、簡単な現場調査を踏まえて、企業側へ改善提案を実施する研修を実施し好評を得た。中小企業支援担当者向けの総仕上げ研修として、2泊3日程度で参加者全員が合宿し、ベトナム企業の製造業診断を実施し、対象企業の問題点を抽出し改善案を考え、企業側と実行の可否を議論するようなプログラムが実施できれば実践を兼ね備えた検証として高い効果が期待される。

3) 研修の位置づけについて

- 上述の要望等も踏まえ、本調査において実施した研修修了者を対象にしたアドバンス研修の実施を行うこととし、支援事例の研究を中心にしたコンサルティング・スキルのブラッシュアップ研修を実施する。これにより、支援人材として起用しうる者の層を広げることができるものと考えられる。
- また、内容により講義中心の研修手法に加え、筆記試験も導入する。
- 財務管理と原価管理については、基本的な会計専門知識の体系的整理に加え、ベトナム会計原則に沿った、実践的な研修が必要と考える。講義中心の研修だけでなく、小規模演習やケーススタディを組み込み、理解レベルを検証するため、筆記試験を実施し、その合格者には何らかの証明書（certificate）を付与することを検討すべきである。

4) ベトナム人講師の意識的な登用

生産系講座の講師は、ベトナム人専門家が育つまでは当面日本人の専門家を採用せざるを得ないが、戦略・財務・マーケティング・IT系等は、今回の研修修了者等ベトナム人講師を意識して登用すべきである。また、ベトナム国内の大学講師・研究者を登用し、経営支援の場に大学研究者を意識的に取り込むことにより、研究者に経営支援現場を体験させて、研修のコーディネーターやモデレーターとして活用する。

以上のような研修については、現在経営塾を運営している VJCC とタイアップして実施することが、最良の選択と考えられる。そうすることにより、場所・講師陣・実践研修のための企業の選定等に有利なだけでなく、BDS 機関間の情報およびノウハウの蓄積、共有が更に進むことが期待される。VJCC にとっても、実践コンサルティング人材の人材情報をプール化することに繋がり、更には将来資格認定試験の実施機関としても有力な候補となることが期待される。

また、参加者のうち、中小企業支援のパイロット事業にも参加した者は、明らかに他の参加者と比較して現場の的確な見方に習熟していた。今後ベトナム側主導で継続的に支援者研修を実施する場合も、本調査のパイロット事業に相当するような現場における OJT 機会を設け、それを認定コンサルタントの資格要件とすることを検討するべきである。

6. インキュベーション支援のためのパイロット事業の実施

[6章の要旨]

インキュベーション支援にかかるパイロット事業は、ベトナム側の強い要請により本調査に組み込まれたものである。ベトナムの経済発展を促進する機動力となる起業家を育成するため、それを支援する人材（インキュベーション支援人材）の育成がまず必要であるとの認識のもと、日本で実施しているインキュベーション・マネージャー（IM: Incubation Manager）研修や認定制度の仕組みを紹介する研修を実施した。

受講生からは、伴走型支援とIM間のネットワークを活用した迅速で幅広く丁寧な支援を行う日本型IMを育成する日本型IM研修とその認定制度について理解・共感を得ることができ、当研修により深まったIMやビジネス・インキュベーター（BI）間のネットワークを維持するべく、ベトナム版のインキュベーション協会（VBIA）を設立すべきとの意見及びその動きも見られた。

一方、受講生から寄せられた質問やインキュベーション施設へのヒアリング調査から見えてきたベトナムにおけるインキュベーションの課題は、①BI施設運営費の調達、②BI施設の運営体制、③運営・支援人材の育成や、④グローバル市場を見据えた起業家の育成等であることが分かった。これらを踏まえ、今後期待される支援ニーズとしては、インキュベーション支援人材の育成とともに、日越起業家の交流など、国の起業家が切磋琢磨・協働してグローバル市場で活躍できるような支援と推察される。

6-1. 起業促進・起業家支援³⁹⁾に係る取り組み

ベトナムにおける起業促進・起業家支援の取り組みは、他のASEAN諸国に比べて遅れており、Early Stageにあると言われている⁴⁰⁾。ベトナムは人口が多く⁴¹⁾、社会的な課題（例えば、貧富格差や地域格差）も多いため、それらの課題を解決するものとしてデジタル技術の活用が期待されており、その担い手としてスタートアップを位置づけている。経済発展の原動力として民間経済を重視しており、企業数を2020年までに100万社以上に増加させるとの目標⁴²⁾がある。その一環として、まずはスタートアップ数を増やす支援に注力している。これを受け、すでにスタートアップ投資は増加しつつあり、2017年1月1日時点における

³⁹⁾ 本報告書では、Start-upを起業、Entrepreneurを起業家とした。Entrepreneurは「企業家」と表記される場合もあるが、近年は、新しくビジネスを興す人のことを「起業家」と表記することが一般的になっている。

⁴⁰⁾ OECDが纏めた[ASEAN SME Policy Index 2018](#)のChapter10, Entrepreneurial education and skillsではASEAN諸国の中央値より低く、まだEarly stageにあるとされている。

⁴¹⁾ [World Population Review](#)によると、Vietnamの人口は97,032,190人

⁴²⁾ 2016年5月に政府議決35号(35/NQ-CP)で2020年までに企業を100万社にし、GDPに占める民間部門の割合を48.9%にするとしている。

企業数は 2012 年の同時点に比べて 51%増の 518,000 社⁴³、2018 年の新規設立企業数は前年比 3.5%増の 131,275 社⁴⁴となっている。2016 年 5 月の首相決定 844 号 (844/QD-TTg) では、「2025 年までのスタートアップ・エコシステム支援プロジェクト」として、「スタートアップ国家を目指す」とし、800 件のスタートアッププロジェクト、200 社のスタートアップ企業を支援することにより、2025 年までに 2000 件のスタートアッププロジェクト、600 社のスタートアップが生まれることを目指すとしている。国有企業の株式化を目指す首相決定も出されており、スタートアップ育成とエコシステム構築により民間部門の活性化を狙っている。

また、2018 年 1 月に施行された中小企業支援法も多くの条項を起業に関する事柄に割いており、2009 年に施行された Decree 56/2009/ND-CP (MOST to formulate policies for SME business incubation) や 2018 年 3 月 11 日に施行された Decree 38/2018/ND-CP (on investment in small-and-medium start-ups and innovative firms)、2016 年に発行された Decision 844/QD-TTg/2016⁴⁵など起業促進に関する法令や政策の整備も進められている。

多くの ASEAN 諸国ですでに実施されているように⁴⁶、ベトナムも 2018 年からは起業学 (Entrepreneurial Studies) ⁴⁷が大学の教養課程の必須科目とすることも決まり、起業学を教えることができる教員の養成も喫緊の課題となっている。

6-2. パイロット地域におけるインキュベーション支援機関の把握

パイロット地域に立地する官民のインキュベーション支援機関 (以下、ビジネス・インキュベーター、もしくは単に、インキュベーターと呼ぶ) の数と、それらの活動内容について調査を行った。調査は、インターネット等によるデスクレビューとカウンターパート機関や当該セクターの関係者等への直接ヒアリング等の現地調査により実施した。その結果、インキュベーターとして合計 45 施設があることを確認した⁴⁸。また、これらインキュベーターの中から 17 施設 (ハノイ市 6 施設、ホーチミン市 11 施設) に対して、訪問によるヒアリング調査を実施した (付属資料 5 の (1) 参照)。同 45 施設のうち、設立年が分かる 35 件について分析したところ、半数以上 (19/35 件) が、2015 年から 2018 年に創設されていることが分かった (図 29 参照)。

⁴³ VIET JO ベトナムニュース <https://www.viet-jo.com/news/economy/180123155214.html>

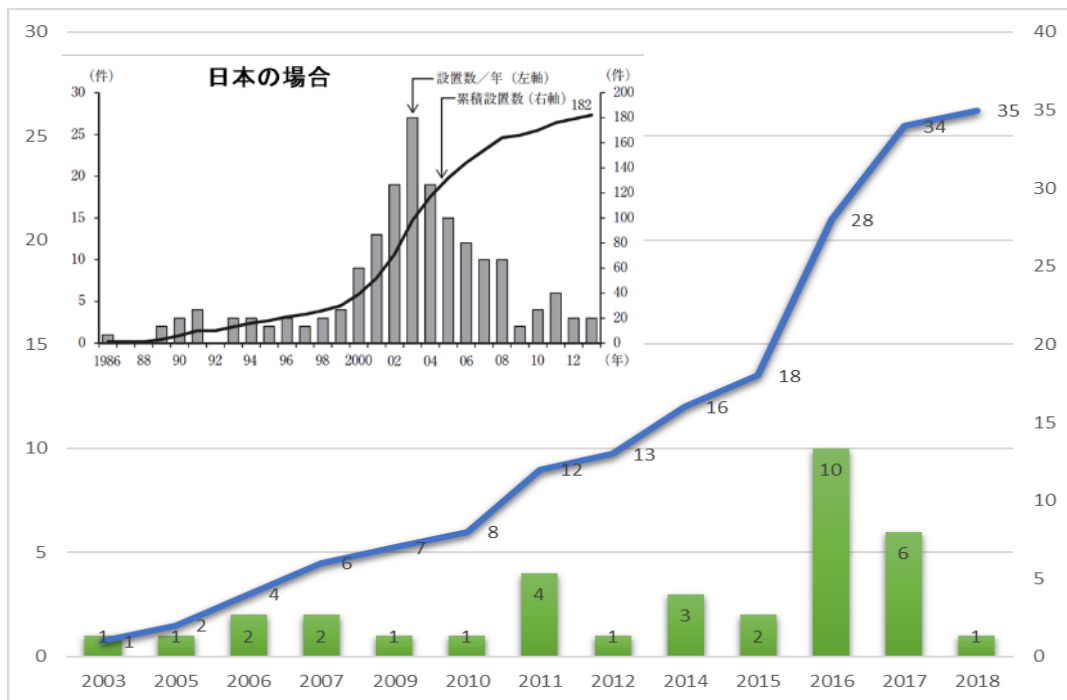
⁴⁴ NNA Power Asia アジア経済ニュース <https://www.nna.jp/news/show/1853340>

⁴⁵ It focuses on supporting the national innovation startup ecosystem through 2025 and developing a legal system and a national e-portal for startups by 2020. In addition, it will also provide funding support to 200 startup enterprises.

⁴⁶ [Common Curriculum for Entrepreneurship in ASEAN](#)

⁴⁷ 「起業学は Entrepreneurial Studies の日本語訳、つまり起業活動 (Entrepreneurship) にかかる学問 (Studies) で、起業論と訳す人もいるだろう」『新・起業学入門—新しく事業を始める人のために—』財団法人経済産業調査会発行 高橋徳行著

⁴⁸ 施設数は 1 月のインテリムレポート (ITR) 時点で確認した数字から変動がある。



(出所) 日本：産学官連携ジャーナル 2015年2月号 特集ビジネス・インキュベーション再考「ビジネス・インキュベーションの課題と今後の展望」島根大学准教授・産学連携マネージャー 丹生晃隆。
ベトナム：(株)日本開発サービス作成。

図 29. インキュベーション支援施設の設立年別推移

インキュベーター数が増加している現象は、2017年6月に成立（2018年1月施行）の中小企業支援法でスタートアップ企業（起業、もしくは、創業間もない企業）とインキュベーションにも、力点が置かれている事実をよく反映している。これと同様のことが十数年前の日本でも見られ、2000年に新事業創出促進法ができ、それを実行推進する部隊として日本新事業支援機関協議会（JANBO: Japan Association of New Business Incubation Organizations）⁴⁹が設立、同時に新事業支援施設整備費補助金も開設され、新事業創出型事業施設の整備が進んだ。更に2004年からは大学連携型起業家育成施設整備も始まったこともあり、日本でも2000年から2004年にかけてインキュベーション施設が急増した。

6-3. インキュベーション支援にかかるパイロット事業の試行

本調査において実施した取り組みの内容を以下に記す。

⁴⁹ 2000年に時限立法として制定された新事業創出促進法を根拠法として、日本新事業支援機関協議会（JANBO）が設立された。JANBOの活動は地域の新事業創出において「支援を支援する」ものであり、フォーラムの開催や情報提供、顕彰事業等が行われるとともに、新事業創出の具体的な支援手法としてインキュベーションに着目し、新事業創出を支援する人材として「インキュベーション・マネージャー（以下「IM」）養成研修」が開始された。当初、この事業はJANBOの自主事業であったが、2002年から経済産業省の補助事業となり、JANBOの主要活動の1つとなった。

6-3-1. 研修計画策定

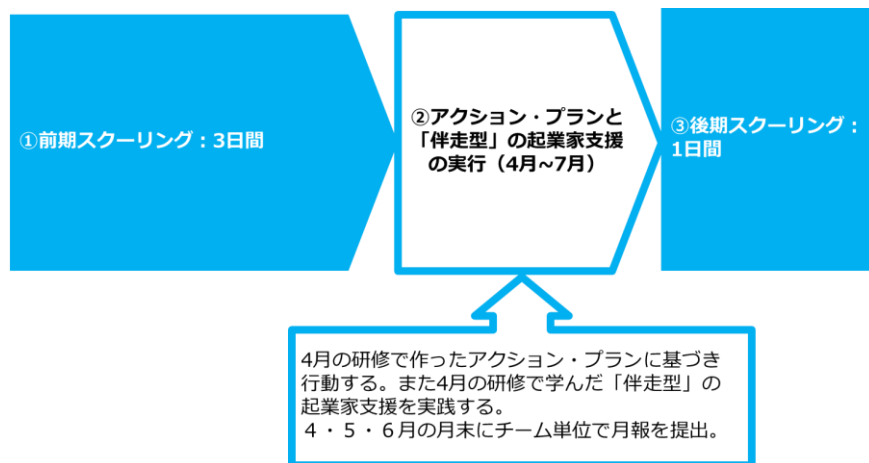
十数年前の日本と現在のベトナムの状況が類似していることから、当時、日本で新事業創出を支援する人材を育成するために始まった IM 養成研修及び IM 認定制度がベトナムでも有効ではないかとの仮説のもと、日本の IM 研修の考え方や制度の紹介を行うこととした。その一方で、いまだに起業が根付かず、起業家を目指す人が増えない日本の国民性と比べ、起業に対するハードルが低く、起業家を目指す若者が多いベトナムの国民性の違いを考慮し、ベトナムに合った IM 研修や IM 制度を考えるべきとの専門家⁵⁰からの助言に基づき、日本の IM 制度を紹介するとともに、ベトナムに合った IM 研修と認定制度について考えてもらうきっかけとなるよう工夫した。

6-3-2. 研修実施内容及び結果

4月と7月に実施した「インキュベーション推進人材養成研修」の内容と結果は以下の通りである。

(1) 研修内容

研修コースは、①前期スクーリング（3日間、講義とワークショップ）、②アクション・プランと「伴走型」の起業家支援の実行（約3ヶ月間）、③後期スクーリング（1日間、報告会）の3つのパートからなる（図30参照）。



(出所) ㈱日本開発サービス作成。

図 30. 研修の流れ

⁵⁰ 日本ビジネス・インキュベーション協会（JBIA；Japan Business Incubation Association）星野会長。JBIAは、新事業創出促進法（時限立法）が効力を失った2009年にJANBOが10年にわたる活動に終止符を打った後、IM研修と認定制度に関する事業を引き継ぎ、民間団体として設立した。

前期スクーリングと後期スクーリングに分け、間に実習を入れる形態は、日本で実施されている IM 研修を踏襲している。前期スクーリングでは、日本の IM や BI の現状、IM 研修のやり方を紹介し、それらを踏まえてベトナムではどのように IM に相当する人材を育成していくかをテーマにグループごとにアクション・プランを作成。後期スクーリングでは、前期スクーリングで作成したアクション・プランの進捗状況を発表した。実習期間にはグループごとに月次でグループ活動報告を義務付けた。カリキュラムは、ハノイ市・ホーチミン市共に同じ内容で実施した。なお、ハノイ市では、BDS 機関向けの研修の第二フェーズと本インキュベーション研修の実施時期が重複した結果、受講生にも数名重複するものが出たため、一部日程を短縮・調整して実施した（付属資料 5 の (2) の 1)「研修カリキュラム」を参照）。

(2) 研修結果

受講生数は、ハノイ市・ホーチミン市とも 10 名ずつを予定していたが、受講希望者が多く、最終申込者数は、ハノイ市 6 機関から 14 名、ホーチミン市 11 機関から 22 名となった（付属資料 5 の (2) の 2)「受講者一覧」を参照）。しかし、申し込むだけで出席しない者もあり、最終的に全て出席した受講生は、ハノイ市で 5 機関 8 名、ホーチミン市で 8 機関 13 名であった（付属資料 5 の (2) の 3)「研修結果」を参照）。修了者が申込者の 6 割程度であった理由として、インキュベーション・マネージャー育成研修（もしくはアントレプレナーシップ研修）と勘違いし、研修意図が理解されていなかったことや後期スクーリング時に海外出張が重なってしまった者がいたこと等があげられる。

研修実施後にアンケートを実施した（アンケート結果の詳細は付属資料 5 の (2) の 4)参照）。研修内容を理解できたかを尋ねたところ、「よく理解できた」「理解できた」が 92%であった。インキュベーションを推進する人材を目指したいと思うかを尋ねたところ、「強く思う」「思う」が 86%となった。もっと高度な日本式 IM トレーニングコースを受講したいかについては、「強く思う」「思う」で 87%となった。これらのことから、日本的な IM 研修や IM 認定制度については理解していただけたことがわかる。

研修の中で、ベトナムに合った制度としてどのような仕組みを考えていくかを考えるグループ活動（各グループの報告は付属資料 5 の (2) の 5)を参照）を実施したところ、まず今回の研修をきっかけに生まれたインキュベーション支援人材やインキュベーション支援機関のネットワークを継続し、将来的にはベトナム版日本ビジネス・インキュベーション協会（JBIA: Japan Business Incubation Association）であるベトナム・ビジネス・インキュベーション協会（VBIA: Vietnam Business Incubation Association）を設立していきたいという意見が、ハノイ市とホーチミン市の両市で聞かれた。

(3) モニタリング結果

研修実施後、受講生およびインキュベーション支援機関の活動をモニタリングするため受講生にインタビューしたところ、研修受講後、起業家への対応が変わったと答える者が多く、研修で強調された、起業家に気づきを与える「伴走型」支援がしっかり伝わっていることが確認された。

表 31. インキュベーション関連イベント開催状況

実施機関	期間	内容
NIIC	2018年7月10日(火)	Creative Ideas and Start-up project
BSSC	2018年8月24・25日(金・土)	Startup Conference and Exhibit 2018
CTBI	2018年10月10日(水)	The awards ceremony for the south and central highland students in agriculture business start
SHTP	2018年10月16日(火)	IoT Startup 2018 Final Awards
VSVA	2018年10月19日(金)	Prototype Day
SHTP	2018年12月5・6日(水・木)	IM Bootcamp training

なお、各インキュベーション支援機関はそれぞれ独自のインキュベーション関連イベントを開催しており、起業家支援に力を入れている。特にサイゴン・ハイテクパークでは、我々のIM研修を受けて、12月にブートキャンプ形式のIM研修の開催を実施している。

6-4. インキュベーション支援機関の連携に係る課題と提言

6-4-1. ベトナムのインキュベーション支援者が抱える課題

現地研修実施時の「質疑応答」において受講生から発出された質問を通じて、改めてベトナムのインキュベーション支援者が抱える課題が明らかとなった。なお、インキュベーションに関して発出された質問は以下の5種類に分類される。

(1) 日本ビジネス・インキュベーション協会 (JBIA) の運営方法 :

JBIA の運営費はどうなっているのか、政府からの支援はどうなっているのか、JBIA の認知度はどのくらいか、JBIA 会員になるメリットは何か、JBIA として IM 研修以外にどのような活動を行っているのか。

(2) 日本の BI の状況や運営体制 :

日本の BI は民間と公的組織のいずれが多いのか、日本の BI はどのように運営費を得ているのか、どのように運営しているのか。

(3) JBIA との今後の協力可能性 :

JBIA が今後ベトナムと協力して活動を行う余地はあるのか、ベトナムのビジネス・イン

キューベーター（BI: Business incubator）に対してどのような支援を提供できうるか。

（4）研修内容の工夫：

起業家精神を育む教育はどうしたらいいか、そのカリキュラムはどうすべきか、コンプライアンスや企業倫理といったことを IM 研修でどのように教えているのか。

（5）地方展開の方法やネットワークの維持の仕方：

地方にはハノイ市やホーチミン市といった都市のような起業家を支援する機関も少なく、支援者教育や起業を啓蒙する活動も充実していない。都市と地方の格差問題が発生している。日本ではこのような格差はないのか、どのように格差を解消しているのか。

特に、ベトナムにおいて各 BI が独立採算を求められる中、どのように運営費を調達するかで頭を悩ませており、日本のように BI 施設の運営管理者と IM との役割分担がなされておらず、システムティックな運営ができていない現状が確認された。

インキュベーション支援者、IM に求められる知識・スキルは、一般的な企業経営に関する知識・スキルだけでは足りない。起業と一般の企業経営の違いは、ヒト・モノ・カネという経営資源や信用も少ない状態で、ゼロからイチを生み出していかなくてはいけない点である。IM は、起業家たちがビジネスアイデアの着想し、それを事業計画にまとめ、投資家や銀行に説明し、運営資金調達すると共に、適切な人材を見つけ、起業組織をチームビルディングしていくのを支えていく存在である。そのため、IM には起業についての知識・スキルだけでなく、ソフトスキル（コーチング・メンタリング・カウンセリングといった手法）が必要とされる。更に BI を運営していくには施設運営管理に関する能力も必要とされる場合もある。

その他、[ASEAN SME Policy Index 2018](#) や [Global Competitiveness Report 2017-2018](#) でも指摘されているように、ベトナムにおける起業家への投融资や起業時の資金アクセスに関する政策が不十分であり、政策面の充実が期待されている。また、ベトナムでは、IM よりメンターの方が周知され、浸透している。これまでは、企業経営者が、ボランティア的にメンターの役割を果たしてきたが、今後は、職業メンターを育成する計画もあり、そのトライアル研修も始まろうとしているので、両者の機能の重複・競合を避けるため、早急にメンター（制度）と IM（制度）の位置づけを明確にする必要がある。

研修では、受講生から、グローバル市場を見据えた国際的なマッチングイベントの開催や、ビジネスプランコンテスト等を日本と共同開催したいとの要望も多数寄せられた。しかし、日本は起業に関して世界的に先進的とはいえず⁵¹、逆に起業希望者の交流を盛んにするこ

⁵¹ 平成 26 年（2014 年）、及び、平成 29 年（2017 年）の中小企業白書は、起業の問題を取り上げている。

とで、両国の起業気運を盛り上げ、刺激し合う関係を築くことができれば、日本にとっても有用であろう。

6-4-2. 提言

インキュベーションの強化はベトナム側からの要請により本調査に織り込まれたものであり、本調査の実施結果から、効果的にインキュベーション支援人材を育成していくには次のような点に考慮するよう提言する。

(1) インキュベーション支援人材育成カリキュラムの整備

インキュベーション支援人材には、一般的な企業経営に関する知識・スキルに加え、起業特有の知識・スキルが求められることから、『中小企業診断士』資格を取得する際（特に一次試験）に必要な科目知識、①企業経営理論、②財務・会計、③運営管理、④経営情報システム、⑤経済学・経済政策、⑥経営法務、⑦中小企業経営・政策に、以下の表のような科目を加えたカリキュラムを構成するのがよいであろう。

表 32. インキュベーション支援人材育成のためのソフトスキル科目例

	ソフトスキル	概要	起業家 支援者	施設運営 管理者
1	カウンセリング	起業者の抱える問題・悩みなどに対し、専門的な知識や技術を用いて相談援助ができるカウンセラーの知識・スキル	●	
2	コーチング	起業者の目標設定を支援し、設定した目標の達成に導くコーチの知識・スキル	●	
3	メンタリング	指示や命令によらず、対話による気づきと助言により起業者と関係をむすび、自発的・自律的な発達を促すメンターの知識・スキル	●	
4	リーダーシップ	起業者のリーダーシップを醸成するための知識・スキル	●	○
5	チームビルディング	起業者の組織形成を醸成するための知識・スキル	●	○
6	コミュニケーション力	起業者のコミュニケーション能力を向上させるための知識・スキル	●	○
7	プレゼンテーション力	起業者のプレゼンテーション能力を向上させるための知識・スキル	●	○
8	アイデア発想法（デザイン思考等）	起業者が新たなビジネスアイデアやビジネスを展開するためのアイデアを発想できるよう支援するための知識・スキル	●	
9	事業計画作成能力	起業者が事業計画を作成するのを支援するための知識・スキル	●	●
10	問題解決能力	起業者の問題解決を支援するための知識・スキル	●	○
11	企業倫理、コンプライアンス	起業者に企業倫理（ガバナンス）やコンプライアンスを伝え、指導するための知識・スキル	●	○
12	BI 施設運営管理	BI 施設を運営・管理するために必要となる知識・スキル		●

日本の起業率は欧米と比べて低く 4～5%程度と言われている。

【注釈】●は必須スキル、○は保有していることが望ましいスキル
(出所) ㈱日本開発サービス作成。

なお、インキュベーション支援人材の育成カリキュラムを作成するにあたっては、[アジア科学教育経済発展機構 \(Asia SEED\)](#) が発行している [Common Curriculum for Entrepreneurship in ASEAN](#)、世銀が発行している [Entrepreneurship Education and Training Programs around the World](#)、国際労働機構 (ILO: International Labour Organization) が女性起業家を対象に発行している [GET⁵² Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit](#) の Training of Trainers (ToT) カリキュラムや教材も参考になろう。

(2) IM 認定制度の導入

日本では、時限立法により設立された JANBO が解散した後、JBIA が IM 育成研修と IM 認定制度を引き継ぎ運営している。IM 研修を修了し、認定条件を満たした者は、認定 IM としての資格が与えられ、認定 IM として 5 年以上の活動したもののの中から、一定条件を満たしたものがシニア IM となり、IM 研修受講者の OJT による指導を行う構造となっている。更に上位タイトルとして、産業創造士が用意されている。ベトナムにおいても、IM の質の確保と認知度向上・IM のブランド化のためにも、認定制度の導入を検討することは有効であろう。インキュベーション支援者が増えることは、起業家支援が厚くなることでもあり、成功する起業家を増やしていくためにも有用であろう。

(3) IM や BI のネットワーク化

当該分野は、セクター横断的な専門性が求められるため、一人のインキュベーション支援人材や IM で対応するには限界がある。起業家に十分な支援を行うためには、異なる専門・得意分野を持つインキュベーション支援人材や IM がネットワークを形成し、情報を共有し協力し合うことが大切となる。起業家 1 名もしくは 1 グループに対して、それをサポートするサポーティング・チームを結成し、ハンズオンで支援をしていけるよう、IM および BI のネットワーク化を促進し、交流を活発化する必要がある。

(4) メンター制度と IM 制度の位置づけの明確化

これまで企業経営者が、ボランティア的に起業家のメンターを引き受け、同じ分野の起業家に対して技術的・経験的アドバイスを行ってきた。メンターの成り手は BI ごとに個別に登録者リストを作成して管理してきたが、現在職業メンターを育成する動きが始まっており、メンター制度が立ち上げられる可能性がある⁵³。こうした状況下、まず、メンターと IM の位置づけをどうするか予め整理しておく必要がある。もしメンターと IM が同じような役

⁵² ILO, [Gender and Entrepreneurship Together](#).

⁵³ ホーチミン共産青年同盟 (Vietnam Youth Federation of HCMC) の中にあるスタートアップを育成・推進する組織であるビジネススタートアップセンター (BSCC: Business Startup Support Center) がカリキュラム案を作成しており、トライアルを実施することになっている。

割を果たすならば、IM 認定制度の導入を考える前に、より実施面で容易なメンター制度で代用できないか検討すべきであろう。

7. 調査結果を踏まえた、BDSP ネットワーク強化にかかる提言

[7章の要旨]

ベトナム側による自律的な BDSP ネットワーク運営の一助とするため、BDS 機関による SME 支援実施のための業務フロー（案）を作成し、BDSP ネットワーク参加各機関に手交しコメントを求めた。関係機関からは、支援コンサルタントのサービスの質の均一化を図る必要ありとして、資格要件・資格認定方法、運営のための予算及びスタッフの確保、及び支援実施に当たり中小企業から求めるべき費用負担の考え方、実績評価の方法等につき、検討・合意が必要との指摘が寄せられた。

また、4月22日および23日にハノイ市・ホーチミン市にて開催したドラフト・ファイナル・レポート説明セミナーでは、参加各機関から、本調査による BDS 機関間のネットワーク形成、及びその参加機関によるパイロット事業の実施により、実践的に対象企業の経営改善を行うとともに、それを通じ BDS 機関職員のコンサルテーション能力を高めるという試みは、ベトナムでは初めての取り組みであったが、その取り組みは成功したと評価し、JICA に対し、こうした取り組みを定着させるため、引き続き支援をお願いしたいとの声が強かった。

これらのコメント、要望を踏まえ、BDSP ネットワークの強化につき、中央政府及び地方政府に対する主な提言をまとめると、以下のとおりである。中央レベルでは、情報共有のプラットフォームを整備し、関連人材及び活動予算を手配するとともに、地方における中小企業支援実践活動から得られた知見の共有化を図ると共に、広報活動を含め必要な支援措置等の検討および所要の政策立案を図ること。また地方レベルでは、各地域の BDS 機関間で具体的な運営ルールを定め、関係機関が緊密に協力・連携しながら、効果的なレファラル体制の運営に当たるとともに、その知見を地域人民委員会に報告し、きめ細かな地域の支援策策定や、中央政府への提言に活かしていくこと。

7-1. BDSP ネットワーク業務フロー（案）に対するコメント、要望等

本調査では、AED 及び中小企業支援関係機関の連携にかかる制度設計に関し、ネットワークによる SME 支援業務フロー（案）を作成し、ハノイ市及びホーチミン市において、各関係機関からコメントを聴取した。SME 支援業務フロー（案）は、添付資料1の(4)のとおりである。このフロー図は、「SME 支援フローチャート」と呼称しているが、AED への報告や BDS 機関総会の開催など、AED 及び支援関係機関による連携のフローを例示したものとして、コンサルタントが提案したものである。この SME 支援業務フロー案に対して、ネットワーク参加 BDSP から寄せられたコメントをカテゴリ毎に纏めると、表 33 の通りである。

特に、連携にかかる制度設計という観点では、(1) 人材育成、(2) ネットワーク間での協力、(3) 情報共有および守秘義務、(4) サービス対価と費用分担、(5) 報告および実績評価が重要視される。

(1) 人材育成：BDSP ネットワーク参加機関およびベトナムにおける中小企業コンサルタントの一般水準向上のために、日本の経営診断士のような資格やそれに匹敵する資格取得のための研修、および、OJT による実施訓練が必要である。

(2) ネットワーク間での協力：中小企業からのアクセスを容易にするため、各 BDSP の果たしうる機能とその担当者を明確にすることに加え、ネットワークの円滑な運営を図るため、ネットワークの運用を専門に担当するスタッフ及び財源の確保が必要である。

(3) 情報共有および守秘義務：個社情報の共有に関しては守秘義務の観点から制限を加えつつも、ネットワーク参加機関の間でコンサルテーションの実践を通じて蓄積される知見（ケーススタディ、企業支援マニュアル等）を共有すること、また各種専門分野で実績があり評判の良い支援人材等に関する人材情報を共有することが期待され、適切な IT システムの導入も一案である。

(4) サービス対価と費用分担：BDSP ネットワーク参加機関には、中央政府から予算配布を受けて無料でコンサルテーションを提供している機関から、独立採算で顧客からサービス対価を収受している機関まで含まれる。費用に関しても、既存プログラムに政府予算やドナー資金が付与されている場合、補助金の適用がある場合などを考慮する必要がある。

(5) 報告および実績評価：ネットワーク活動の戦略、四半期・年次報告、実績評価を踏まえ、PDCA サイクルを回すような政策・法律・制度や運用ルール・予算配分などの観点でフィードバックをできるような体制を構築することが肝要となる。

表 33. SME 支援業務フロー（案）に対する BDS 機関からの主なコメント

1. HRD, training 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> •capacity improvement of BDSP & Vietnamese consultants •certification or grading
2. Network coordination ネットワーク間での協力	<ul style="list-style-type: none"> •independent central organization is necessary. •central (majority) or diversified? •clear information on where to contact

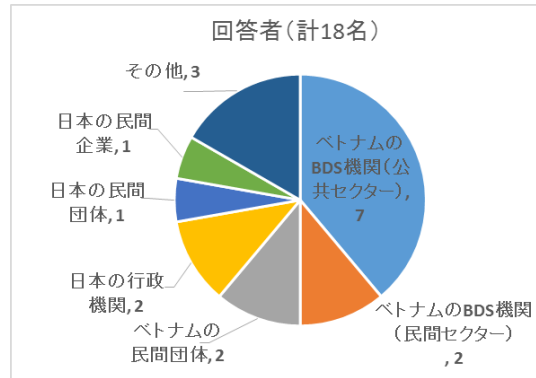
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ clear separation/clarification of functions among BDSP; burden sharing ▪ appoint a staff in each BDSP ▪ appoint 1-2 staff in core center of the network ▪ appoint a team with separate budget allocation ▪ allow multiple access points for SMEs
3. Information sharing and confidentiality 情報共有および守秘義務	<ul style="list-style-type: none"> ▪ separate information management: open and closed/limited ▪ utilization of IT network (to share information for/communicate with SMEs and for sharing within the network)
4. Pricing/cost bearing サービス対価と費用分担	<ul style="list-style-type: none"> ▪ information/on-line system management ▪ meeting cost (by venue, by issues, by contents)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consultation fee, separation of public and private consultant? ▪ subsidiaries by the government, donor fund? ▪ utilization of government ongoing programs
5. Reporting & evaluation; strategy & annual plan 報告および実績評価	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AED to take the lead ▪ quarterly, semiannually, and annually
6. About the flow chart 支援フローチャートについて	<ul style="list-style-type: none"> ▪ further simplification; divide flow by cases

7-2. ドラフト・ファイナル・レポートセミナーでの主なコメント、要望等

2019年4月12日にホーチミン市、同19日にハノイ市において、パイロット事業にかかる結果報告会を開催した。これに続き、同22日にハノイ市、同23日にホーチミン市において、ドラフト・ファイナル・レポートにかかる説明会を開催した。ドラフト・ファイナル・レポートにかかる説明会の概要は以下のとおりである。なお、前者についてはパイロット事業の部を参照されたい。

(1) ハノイ市でのドラフト・ファイナル・レポートセミナーの開催結果

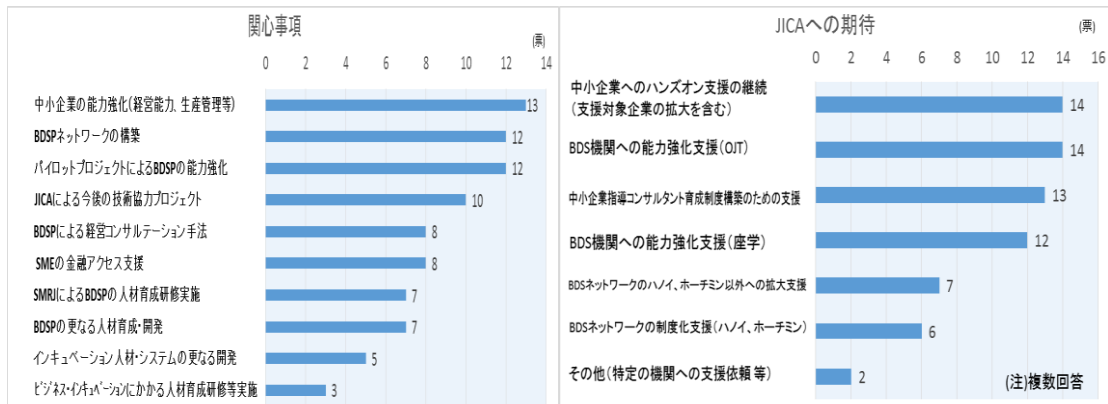
参加者は、BDS機関から24名（15機関）、日系企業から3名（コンサルティング会社を含む3社）、ベトナム企業から1名、国際機関から2名、調査団関係者を含むその他が13名の計43名（28機関）で、そのうち18名からアンケートへの回答を得た。セミナーは今までの成果を活動別にまとめた3つのプレゼンテーション、およびQ&Aセッションにより構成されたが、回答者は事前には、特にSMEへの包括的支援およびBDS機関の能力開発の必要性について高い関心を持っていたようである。



(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株) 日本経済研究所作成

図 31. アンケート回答内訳 (ハノイ市)

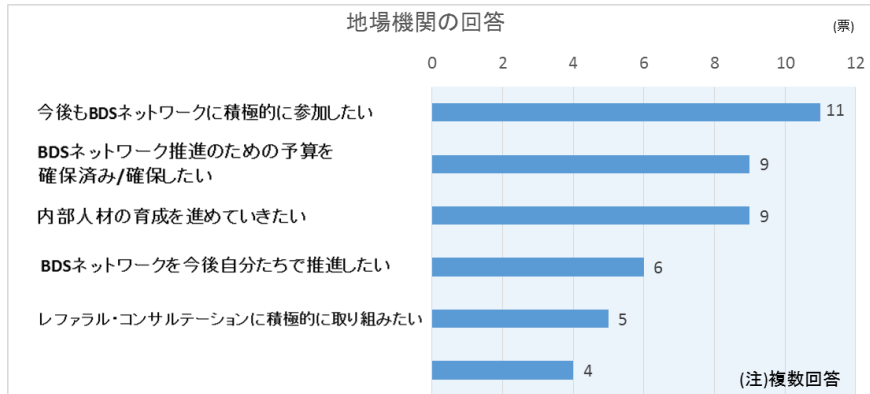
回答者が強い関心を示していた事項の内容を更に詳しくみると、中小企業への能力強化が最多で、次いで BDSP ネットワークの構築、パイロットプロジェクトによる BDS 機関の能力強化等で、本調査を踏まえ JICA による今後の技術協力の内容如何に関心を示した者も多かった。JICA への期待については、中小企業へのハンズオン支援の継続(支援対象企業の拡大を含む)、BDS 機関の能力強化に加え、中小企業指導コンサルタント育成制度構築のための支援が特に求められていることが示された。



(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株) 日本経済研究所作成

図 32. 関心事項および JICA への期待 (ハノイ市)

BDS 機関を中心とした地場機関からの回答では、全機関が今後もネットワークに参加したいと回答、かつ BDS ネットワーク推進のための予算を確保済みもしくは確保したい、また内部人材の育成を進めていきたいといった前向きな回答も多く、BDSP のネットワーク参加を継続するとの積極的な姿勢がうかがえた。



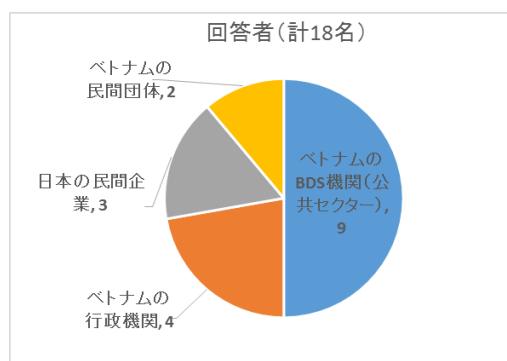
(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株)日本経済研究所作成

図 33. 地場機関の回答 (ハノイ市)

セミナーの Q&A セッションでは、特に BDS ネットワーク参加機関の間で情報共有・協力関係をどのように効果的に実施していくか、特にネットワーク参加機関内での迅速な知見の共有に加え、ローカルコンサルタント育成への継続的な支援、メディアを使用した広報活動による中小企業への周知とネットワーク活用意識を醸成することの必要性等について意見が出された。

(2) ホーチミン市でのドラフト・ファイナル・レポートセミナーの開催結果

参加者は、BDS 機関から 29 名 (11 機関)、日系企業から 9 名 (コンサルティング会社を含む 8 社)、調査団関係者を含むその他が 15 名の計 53 名 (計 26 機関) で、そのうち 18 名からアンケートへの回答を得た。

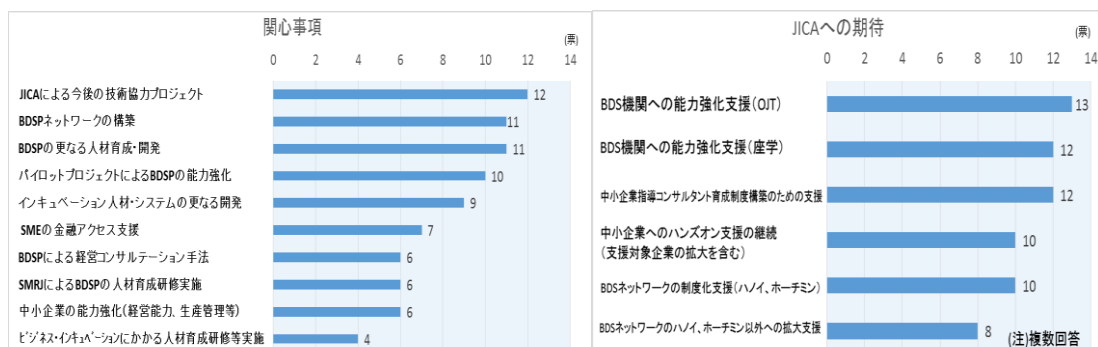


(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株)日本経済研究所作成

図 34. アンケート回答内訳 (ホーチミン市)

セミナーの構成は、ハノイ市と同様で、回答者の関心事項としては、JICA による今後の技術協力プロジェクトが最も多く、続いて BDS ネットワークの構築、BDS 機関の更なる

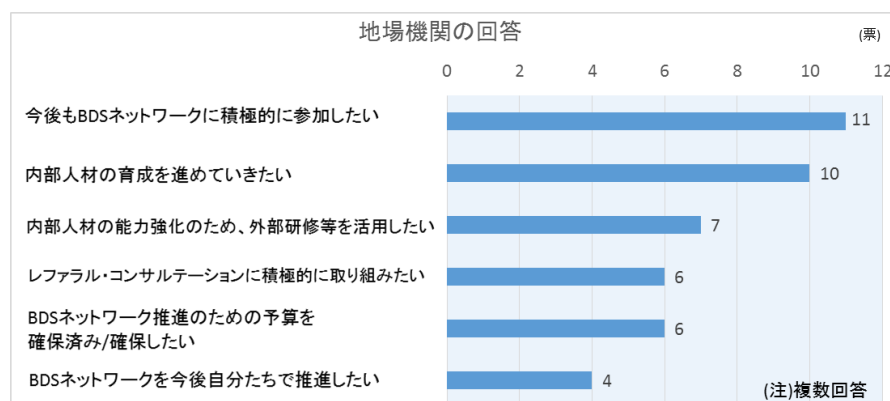
人材育成・開発に関心が集まった。パイロット企業支援への取り組みについての発表に対しても高い関心が示された。また、JICA への期待では、ハノイ市と同様、BDS 機関への能力強化支援（OJT および座学）、および中小企業指導コンサルタント育成制度構築のための支援が望まれていることがわかった。



(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株) 日本経済研究所作成

図 35. 関心事項および JICA への期待 (ホーチミン市)

BDS 支援機関を中心とする地場機関からの回答では、今後もネットワークに参加したいと答えた人数は 14 名中 11 名、次いで内部人材の育成を進めていきたいという声が多く、ハノイ市と同様、ネットワークへの継続参加、および BDS 機関内部での取り組み実施への前向きな姿勢が示された。



(出所) セミナー当日に配布したアンケート結果に基づき、(株) 日本経済研究所作成

図 36. 地場機関の回答 (ホーチミン市)

また、コメントの中には、BDS 機関への支援が細分化されている現状では各機関間の協力体制が限られているため、指導的な役割を担う機関や連絡窓口の設置を求めたいとの意見があった。セミナーの Q&A セッションでは、本調査で促進・実施した BDSP ネットワークの維持や人材育成の効果の継続、本調査の活動モデルの後継協力事業における維持・促進などについてのコメントや要望、今後の JICA による取り組みへの質問等が出された。

7-3. BDSP ネットワーク強化にかかる提言

以上寄せられたコメント、要望を踏まえ、BDSP ネットワークの強化につき、中央政府レベルと、現場において実際に中小企業支援に当たる地方レベルの BDSP の強化に分けて、提言をまとめると、以下のとおりである。

(1) 中央レベルでの強化にかかる提言

- 全国的なレベルでの情報共有のためのプラットフォームを整え、その維持に必要な中央組織の人員（専任担当者）の配置及び当該人員の人件費を含む活動予算を手配すること。また必要に応じ、地方の BDSP ネットワーク整備のための支援措置を講じること。
- 地方の BDS 機関による中小企業支援活動を継続的に実施していくため、人材育成研修、特に企業コンサルテーションを指導できる人材の育成体制を整えること。そのため、中小企業指導コンサルタントとしての必要な要件を定め、資格認定制度や全国レベルでの研修体制の整備を図ること。
- 整備しつつある中小企業支援体制につき、どのような機関が、どのような支援活動を行っており、その実績がどうか、また、支援を受ける際どのような政府補助が得られるか、また中小企業が利用可能な研修やコンサルテーション支援の詳細などの情報に関する広報・衆知活動を全国ベースで展開すること。
- 地方レベルでの活動を定期的にモニターし、政府に報告すると共に、ベストプラクティスを公表し、BDSP を募った全国情報交換会の定期的な開催などにより、知見の共有化を図り、継続的に支援活動内容のレベルアップを促すこと。また、支援活動の結果を適切な中小企業育成・支援策の策定に活かすこと。
- ドナーからの支援をとりまとめる窓口として、支援内容の調整を含めドナー間の連携を図ると共に、ドナー会合などの場を活用し、効果的な BDSP ネットワーク運営に活用すること。

(2) 地方レベルでの強化にかかる提言

- 地域において活動する BDS 機関の支援可能分野、活動内容及び実績、コンタクト先、上記中央政府による支援に加え、地域において受けられる追加的支援内容及び支援を受ける企業として負担すべき事柄などを定め、公表すること。また、地方レベルでの周知徹底を図るため、パンフレット、ウェブサイトなどの広報手段を整えること。
- 各地域において緊密な BDSP 連携体制を構築するべく、各地域に適した BDSP ネットワーク運営ルールを制定し、支援のためのレファラル体制を実施に移すこと。
- 地域において定期的な BDSP 情報交換会を開催し、民間コンサルタントを含め地域間連携の強化をはかると共に、ビジネスマッチングなどの開催においても、各機関の協力

拡大を図ること。

- 地域における中小企業支援活動の結果を、定期的に地方人民委員会に報告し、地域におけるきめ細かい中小企業支援策の立案を図ると共に、中央政府への提言を行うこと。

8. 調査結果を踏まえた、JICA の協力のあり方に対する提言

本章では、「8-1. 調査結果の総括」としてパイロット事業の結果を総括し、「8-2. 今後のベトナムにおける中小企業・裾野産業振興にかかる提言」として総合的な提言を行ったうえで、「8-3. JICA の協力のあり方に対する提言」として8-2.の開発課題のうち JICA としてどの項目に着目し、どのように協力を行うことが望ましいとコンサルタントとして考えるかをまとめた。もちろん、JICA の協力内容は、日越二国間で詳細計画策定調査を通じて合意されるものであり、必ずしも本調査の8-3.に記載されている内容と同一とならないものである点に留意されたい。

8-1. 調査結果の総括

本調査では、以下の観点で情報収集やパイロット事業を通じた検証が行われた。すなわち、①政府関係各機関に分散しているベトナムの中小企業支援体制の現状を見直し、中核機関を選定しそこを核に関係各機関をネットワーク化することにより、各機関が密に連携、協力しながら支援に当たる体制が構築できること、また②そうした支援体制を円滑に運営していくため、パイロット事業や支援人材育成研修等の実施を通じ企業コンサルティング能力の強化を試み、そうした取り組みが関係機関の人材育成に効果を発揮すること、また③そうした試みが同時に地場企業の経営力の向上にも有効であるか検証した。そのため、パイロット事業として地元企業 10 社を選び中核機関の支援人材を伴い企業コンサルティングを実践指導（OJT: On the Job Training）するとともに、中小企業基盤整備機構（SMRJ）監修による集中研修（OffJT: Off the Job Training）の実施を通じ人材育成効果を確認した。また、こうした取り組みを進めるために、ハノイ市の HAPI とホーチミン市の DOIT を調査における中核機関に選定し、両市で中小企業支援に携わっている関係機関を集めたネットワークを形成することを支援し、ネットワークを通じた支援モデルの可能性を確認した。

上記調査の結果、概ね期待していた効果が確認された。①HAPI・DOIT を中心として、関係機関の情報が集約され、必要に応じ随時会合が開催されるに至り、ポータルウェブサイトやメーリングリストの作成などを通じて情報共有体制が整備された。②OffJT により、政府系支援人材参加者 42 人のうち 38 人が研修プログラムを修了した。③OJT により、コア BDS 機関であるハノイ市では HAPI・TAC・VASI、ホーチミン市では DOIT・TAC・SHTP がパイロット企業 10 社（各地 5 社ずつ）の経営指導に帯同し、当初は日本人専門家の指導を受けながらの対応であったものの、最終回には自主的に分析・指導できる人材も育った。④パイロット企業 10 社のうち 2018 年度財務諸表を入手できた 8 社で増収、7 社でコスト削減、6 社で増益が確認され、8 社で日系企業含む外資企業との新規取引受注に繋がった。⑤ネットワークを活用し、レファラル体制のパイロット実施として、HAPI・DOIT

主導で、新規に **SME** を選定し、初期診断を行い、適切な専門性を有する **BDSP** への紹介を行う活動が開始された。

一方で、以下のような留意点も確認されている。

- (1) 情報共有体制は整備されたものの、同ネットワークには法的根拠はなく、有志参加となっているため、当該モデルの持続可能性が弱い。また、レファラル体制を行うには、機密情報の取り扱い等課題が残っており、現段階で日本型「よろず相談拠点」のような形に進められるほどには、体制整備はされなかった。
- (2) OffJT で政府系支援人材が育成されたものの、政府系支援人材は公務上の異動や民間との給料水準の差異があるため、定着率に懸念があり、また何千社もの **SME** を巡回するほどの人員体制や予算がある訳ではないため、民間支援人材の重要性も確認された。本調査においても、民間支援人材（コンサルタント）情報を収集し、データベース化するための基礎資料作成に貢献した。加えて、同研修費用の予算化が課題となることが確認された。
- (3) OJT 式での **Learning by Doing** が最も効果的であったことが確認されており、後継技術協力プロジェクトにおいても取り入れるべきではあるが、**SME** 側の視点にたつて有料となった場合に、どの程度有用な助言を政府系支援人材のみで実施できるかについては留意が必要となる。
- (4) パイロット企業 10 社のうち大多数で社長の意識改革・中堅マネジメント職員の参加による全社的取組強化、実質的な生産性の改善が見られたが、当初より意欲があり、日系企業等との取引に繋がりそうな企業を選定しており、**SME** 一般の場合に同様の効果が得られるかについてはランダムテストを行ったわけではない点に留意が必要となる。また、特に日系企業含む外資企業との取引受注につなげる部分について、日本人専門家の支援無しに、どこまで現地支援人材のみで成果を出せるかについては留意が必要となる。
- (5) トライアルとしてハノイ市・ホーチミン市で 1 社ずつ新規に選定されたが、①同様に制度化にあたっては、機密情報の取り扱い等課題が残っており、現段階で日本型「よろず相談拠点」のような形に進められるほどは、体制が整備されていない。

8-2. 今後のベトナムにおける中小企業・裾野産業振興にかかる提言

以上を踏まえ、本調査での成果を今後とも持続的に発揮していくこと、逆に課題を解決

していくため、以下とおりの助言を整理する。

- (1) **ネットワーク化**：中央レベルでは MPI-AED が引き続きセクター官庁・全国的地方自治体のタテ軸・ヨコ軸でのリーダーシップを発揮すること。地方レベルでは、HAPI は SME 法における実施主体としてハノイ市人民委員会より指定を受けたものの、ホーチミン市においては同様の指定は行われていない。またネットワーク型支援モデルに関する法的・制度的裏付けがないため、有志での集まりになっていることに鑑みて、同モデルの制度化が中央・地方レベルでなされること。既に整備されているウェブサイトやメーリングリストを活用して、随時関係機関で情報交換しながら、各種施策を実施する意義は十分にあるため、継続的な取り組みにするよう、今次成果を踏まえて、HAPI・DOIT には継続的にリードしてもらいたい。
- (2) **OffJT**：政府系支援人材・民間支援人材に分け隔てなく、有料での BDS 人材育成講座の提供を持続可能な形で実施するための、越側体制（実施機関及び予算）を整備すること。
- (3) **OJT**：中小企業のタイプに応じて必要となる能力が異なるため、「よろず支援拠点」同様、拠点において初期診断を行える人材「目利き人材」を常に配備し、オンライン・オフラインで SME からの相談に乗れる体制を構築すること。あわせて、こうした支援体制が整えられていることを広く企業に伝える広報活動を展開すること。
- (4) **パイロット企業支援**：今次支援した 10 社に対しては、コア BDS 機関が責任感を持って継続的に経営課題の解決状況をフォローし、支援要請があった場合には、対応できる確実な体制をとるようにすること。今後の他企業支援にあたっては、今次整備された各種コンサルティング用の教材・マニュアルを活用し、運用していくこと。
- (2)～(4)に共通する**人材育成の観点**：企業経営の基本理念や経営の勘所にかかる集中的な知識の習得（経営理念・理論研修）と、それに基づく実践（OJT による課題解決訓練及び他企業の事例研究や経営者自身との意見交換）の両方を組み合わせた研修を継続的に実施していく必要があると考える。また、こうして育成した人材を、中小企業支援の中核となる機関に於いて、個別企業が抱える課題を的確に見極め、必要な指導を行うことのできる“目利き”人材として、継続的に活用していく体制を整えることが求められる。
- (5) **レファラル体制**：トライアル中の新規支援企業の例を参考に、情報共有体制での障害などについて、どのように実施可能か、ハノイ市・ホーチミン市のそれぞれの中核拠点となる組織（現在の想定では、HAPI と DOIT）が主導して、整理を行い、解決策を実施していくこと。
- (6) **中小企業・裾野産業支援全般**：最後に、下記現状認識にあるとおり、複数の中央・地方政府機関がそれぞれ独自に支援事業を実施しているため、これら支援状況や成果を定期的にとりまとめ、MPI や MOIT にて情報を集約し、今後の政策・法令・制度面

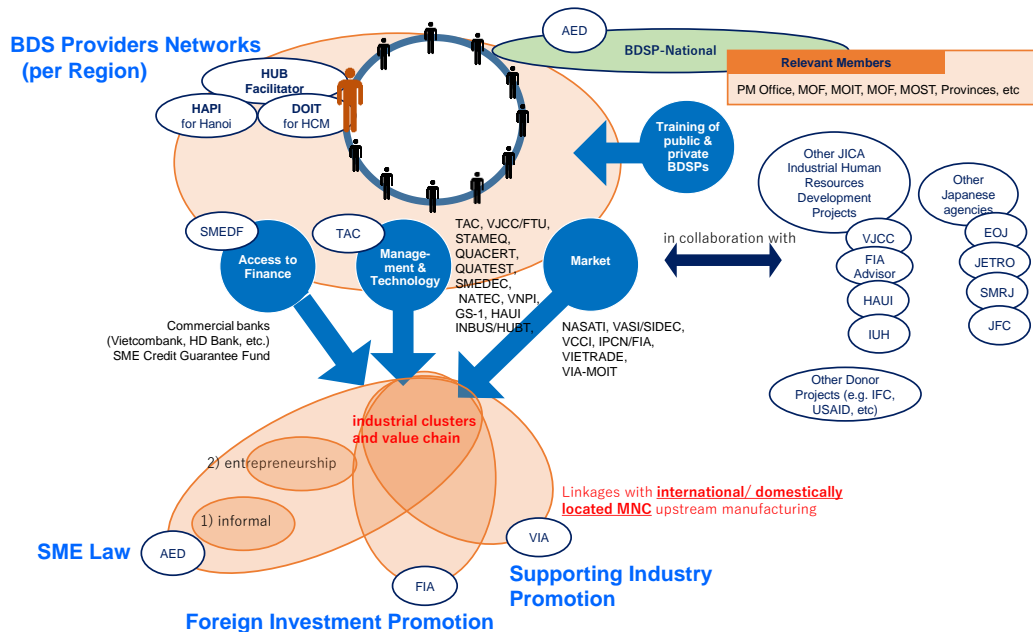
や予算配賦面への反映がなされる PDCA (Plan-Do-Check-Action) 体制が構築されること。なお、各国ごとの政治事情があり、簡単ではないので、助言とまでは言えないが、日本同様に中央に経済産業省及び下部組織として中小企業庁があり、地方に産業局があり、実施機関として独立行政法人中小企業基盤整備機構 (SMRJ) に一元化されている体制のメリットは十分にあると考えるところ、中・長期的にはこうした一元体制への移行も検討してはどうか。

以上記述してきた通り、本調査では、BDS 機関のネットワーク構築、企業支援パイロット事業、支援人材の育成パイロット事業の 3 本を中心柱に、いくつかの案を試行し、その実施可能性につき検討してきた。結論としては、SME への総合支援体制を確立・強化するためには、これらの 3 つのコンポーネントを同時に実施していくことが最も有効であると考えられる。

支援人材育成については、今回実施したような理論 (支援人材研修) と実践 (企業支援パイロット事業) を組み合わせたハイブリット型研修が支援人材の能力強化に最も効果を発揮すると考えられる。またこうした研修に BDS 機関の職員が参加することは BDS ネットワーク内での関係構築・強化にも役立つ。更に、BDS ネットワークの形成は、夫々の持つ人材・経験等のリソースの共有を通じて、限られたリソースを有効活用しつつ最大限の効果を上げうる方策となるうえ、メンバーである BDS 機関及びその職員の能力強化に役立つ。

本調査で実施した BDS 機関のネットワーク促進により、各省庁・同傘下機関、地域の人民委員会、教育訓練機関やその他の支援機関など、(将来的には民間コンサルタントまで含め) 各機関を横断的に結び付け、協力・連携して SME 支援に当たるという試みはベトナムでは初めてのものである。MPI-AED は、将来的には、HAPI、DOIT のような中核機関が、我が国において「よろず相談」拠点 (詳細は BOX1 参照) が果たしているワンストップ機能を発揮できるような組織になることを目指したいとしている。この取り組みをより持続的なものとしていくためには、今後も継続して第三者による支援が必要であると考えられる。

しかも、ベトナムにおいては色々なドナーが SME 振興にかかる支援を行っているなか、本調査で始まったこのネットワーク構築の試みと同じような内容の支援を実施しているドナーはまだ見られない。



(出所) JICA 及び (株) 日本経済研究所作成。

図 37. BDS ネットワークによる SME 支援体制イメージ

こうした状況下、今後のベトナムの中小企業製造業の育成を通じ、ベトナム企業が同国に進出している本邦製造業を含む外資系企業が求めるサプライチェーンの一端を担うべく、ベトナムの産業振興基盤の強化を図っていくためには、これら3つのコンポーネント（BDS 機関のネットワーク構築、企業支援パイロット事業、支援人材の育成パイロット事業）を組み合わせ、同時並行的に実施するような技術協力を我が国から供与することが望まれる。

8-3. JICA の協力のあり方に対する提言

上述のとおり、ベトナムにおいて、中小企業・裾野産業振興に向けて、ベトナムが取り組むべき、短期的および中長期的課題は多岐に渡る。また、中小企業と一般的に言った際にも、中小企業法で記載されているように①家族経営企業からの脱却、②イノベティブなスタートアップ企業の支援、③SME が（国際的な）産業クラスターやバリューチェーンに組み込まれることへの支援と別れている。それぞれのレベル感で、必要となる支援ニーズが異なり、自ずと支援人材の求められる能力やアプローチも異なる。今次パイロット事業においても、基本的には③の SME の定義上も中堅に相当し、裾野産業に位置づけられるような製造業分野の SME に対する支援を主眼として進めてきた。これは、日本国及び JICA の対ベトナム国支援方針や計画においても、重点分野として認識されているためである。

JICA の技術協力プロジェクトは有限の期間および有限の予算に基づき、実施されるため、

ベトナム側の支援ニーズが高いところであるとところを大前提として、最も効果が期待できそうな分野に特化せざるを得ない状況が想定される。例えば、SME 支援ツールをとってみても、中小企業支援法に関して言えば、①金融アクセス、②債務保証、③税優遇・簡易財務報告、④生産拠点整備、⑤技術導入、⑥マーケット開拓、⑦情報・コンサルティング・法務問題へのアクセス、⑧人材育成等の 8 分野に関する支援ツールがある。裾野産業支援の分野に関して言えば、2015 年の政令 111 号に基づき、優先育成セクター（①繊維・衣料、②革・靴、③電子、④自動車製造・組立産業、⑤機械製造分野、⑥ハイテク産業を支える工業製品の 6 分野）に対して、①研究開発、②技術移転、③人材育成、④市場開拓に関する支援策が制定されている。

中小企業支援法に定められた SME 支援の支援ツール（上記⑦）に関しては、コンサルタント備上費用の補填に係る制度化が進捗しており、MPI を取りまとめ役として、関係する全セクター省庁、地方自治体や各省庁の地方局にて、補助制度利用に向けた準備（すなわち、コンサルタントの情報とりまとめ、リスト化、リストの公開、予算要求等）が進みつつある。今次調査では、主に政府系 BDS 機関に着目してネットワーク化を図ったが、官民の BDSP が連携して取り組んでいくことが不可欠であることは、参加団体の総意であり、支援ニーズが高い。加えて、SME 支援に関するウェブサイトポータルが SME 法においても謳われているが、AED のウェブサイトポータルは現在閉鎖中であり、より使いやすいウェブサイトとなるよう更新作業中であるため、支援ニーズが高い。

裾野産業支援については、IFC・USAID・Samsung が実施しているプロジェクトに対する認知度が高く、そのアプローチの有用性について、関係機関からの評価も高い状況であるため、在越日本商工会議所（JCCI：Japanese Chamber of Commerce and Industry）や日越の政策対話プラットフォームである日越共同イニシアチブの工業部会や裾野産業ワーキング・グループと連携し、在越日系企業と連携した、現地裾野産業支援活動を、今次パイロット事業を通じて得た知見も活用して実施し、現地調達率の向上等に貢献する活動を組み入れることは、日越双方にとって魅力あるプロジェクトになるものと想像する。

仮に、座学での研修プログラムが実施される場合には、JICA の既存の協力アセットである VJCC を活用し、座学と実践を融合させた、SME 支援コンサルタント養成講座を有料で開設できるような場合には、官民のコンサルタントが参加でき、且つ、予算的持続性・講座の運営体制面での持続性といった点で、他に考え得るオプションに比して、優位性が高い。

法律・制度面では整備が進みつつあるが、各種施策の実施段階で課題が発生することが想像され、中小企業支援は MPI-AED が担当機関となっている一方、裾野産業への支援は MOIT が主管している等、省庁横断的な取り組みを促進するようなプロジェクトとなる必

要がある。(このような体制の下、今次調査を通じてパイロットとして形成された BDSP ネットワークを今後とも継続的にベトナム側が発展させていくためには、中央政府レベルでは AED や TAC が SME 支援政策の立案・実施、BDS 人材の指導・育成及び情報共有の各分野において政策立案の中核コントロールタワーとして指導力を発揮しながら、裾野産業育成を主管する MOIT と密接な連携を図ると共に、関係 BDS 機関によるネットワーク運営を指導・モニターしていくことが求められる。)

AED が実施すべき政策の中には、支援を実施する BDS 機関を含む人材育成研修の方針、IT を活用した情報共有システムの整備、関係省庁間の機能、予算、人材の調整等につき必要な政策措置等を講じていくことも織り込む必要があろう。

各省庁・同傘下機関、更には民間コンサルタントまでを含め各機関を横断的に結び付け、協力して SME 支援に当たる体制を確立していくため、中央レベルでは、MPI-AED が MOIT-VIA と密接な連携を図っていくこと、また地方レベルでは、本調査を通じてこれまで SME 支援活動を実践してきた HAPI および DOIT-HCMC が、ハノイ市の DOIT およびホーチミン市の DPI と緊密に連携していくことが肝要と考える。

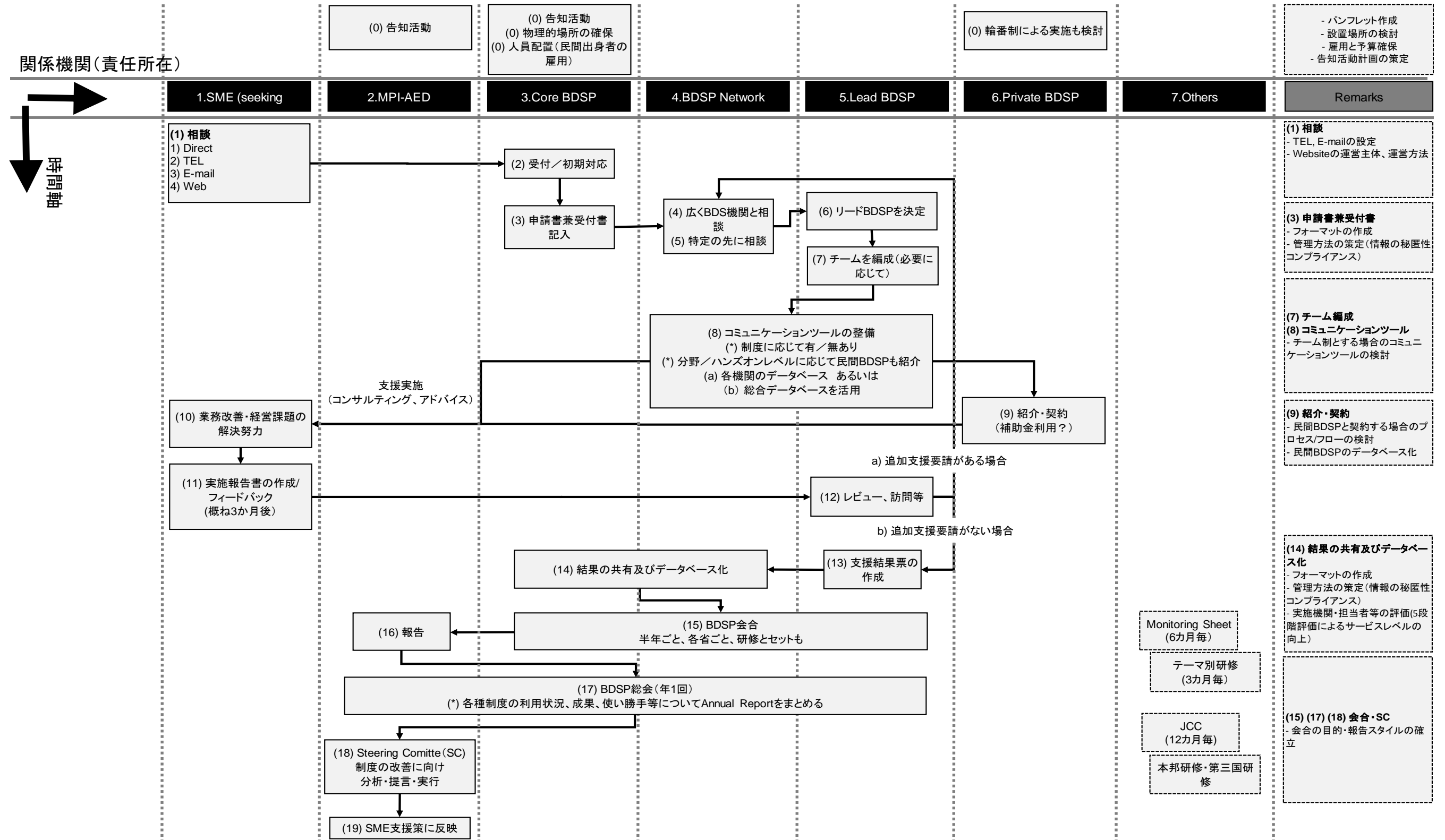
加えて、そうした体制を有効に機能させるためには、関係機関において、実践を通して、目利き力を備えたコンサルテーション人材を育成するとともに、そうして育成した人材を、ネットワークを活用して、組織的・機動的に支援活動の展開につなげていく体制の維持・強化が求められる。

(以上)

付属資料

1. BDSP ネットワーク 業務フロー (案)	2
2. パイロット企業コンサルテーション関連資料	3
(1) 対象企業の選定	3
(2) コンサルテーション手順および実施状況.....	5
(3) パイロット企業の財務諸表の分析.....	5
(4) 交流会・商談会について	9
(5) コンサルテーション実施結果.....	11
3. 提供マニュアル・教材リスト	47
4. SMRJ 監修支援人材育成研修記録	49
(1) 研修カリキュラムの詳細	49
(2) 研修スケジュール (実績)	51
(3) 研修参加者リスト	59
(4) 研修参加者アンケート調査結果 (総論)	61
(5) フォローアップ調査アンケートの結果.....	64
(6) 研修参加者アンケート調査結果 (詳細)	66
5. インキュベーション関連資料	79
(1) 調査結果	79
(2) 研修実施	88
(3) その他の支援活動	99
6. 本邦招へい事業	100
7. マル経融資の概要	107
8. 主要 SME 支援政策関連法令	109

1. BDSP ネットワーク 業務フロー (案)



2. パイロット企業コンサルテーション関連資料

(1) 対象企業の選定

1)パイロット事業対象企業の要件

- ① 当調査団所定の支援依頼書の提出
- ② 本邦企業とのリンケージ
- ③ 財務体質の安定性
- ④ ベトナム政府の推進する6分野に属する企業
- ⑤ 克服すべき課題を持っている
- ⑥ 支援機関の合意（上記①～⑤の選定基準に基づき、総合支援機関及び当該企業の課題解決にあたる支援機関が支援を適当と判断していること）

2) BDS 機関からの推薦企業

ロングリストとして各 BDSP から選定・紹介された企業は延べ 85 社¹に及んだ。

推薦の依頼にあたってはパイロット企業の選定条件は説明していたものの、ロングリストには中小企業の範疇を超える企業が少なからずあったこと、加工類型（例えば、切削、メッキなど）を指定していたにも関わらず製造機能を持たない企業が含まれていたといった状況もあった。次回以降の教訓としては、例えば、推薦リストのフォーマットの中に選定条件に合致しているかのチェックリストを含めておき、各推薦機関が提出前に再度確認できる仕組みを導入するなどといった方策は検討に値すると考えられる。

ロングリストを受けて、面談による選定段階に向けショートリストを作成した。その企業数を BDSP 企業ごとに整理したのが以下の表である。ショートリスト化の作業に当たっては、提出された企業の経営課題の具体性や事業内容と日系企業とのリンケージ可能性を重視した。

表 2-1 BDSP 別ショートリスト企業数

	HAPI	VASI	VJCC	TAC	NATEC	DOIT	SHTP	合計
ハノイ	4	7	7	3	5			26(22)
HCMC		3	1	4		6	3	17(13)
合計	4	10	8	7	5	6	3	43(35)

(注) 企業数は延べ数。カッコ内は実数。

ショートリスト企業はハノイでは、VASI、VJCC、NATEC、HAPI 及び TAC から推薦された延べ 26 社（重複推薦あり、実数 22 社）であり、また、ホーチミンでは DOIT、TAC、VASI、VJCC 及び SHTP から推薦された延べ 17 社（同実数 13 社）であった。

また、ショートリスト企業を業種別にしたのが、表 2-2 である。業種別にみれば、自動車部品（31.4%）、電気・電子部品（25.7%）及び一般機械（ここには金型や治具製造を含む）といったベトナム進出日系企業と関連の高い業種が多く推薦されていることがわかる。

表 2-2 業種別ショートリスト企業数

	自動車部品	電気・電子部品	一般機械	設備器具・機械設計	その他	合計
ハノイ	7	5	4	2	4	22
HCMC	4	4	1	2	2	13

¹ ハノイでは HAPI : 4 社、VASI:17 社、VJCC:15 社、NATEC : 5 社、TAC:6 社の合計 47 社。また、ホーチミンでは、DOIT:17 社、VJCC:4 社、TAC : 9 社、SHTP:5 社、HVCT:2 社、VNPI:1 社の合計 38 社。

合計	11	9	5	4	6	35
(構成比)	31.4%	25.7%	14.3%	11.4%	17.1%	100.0%

(注) 複数の業種に係る企業について、代表的な業種のみを取り上げた。

3) 企業評価基準

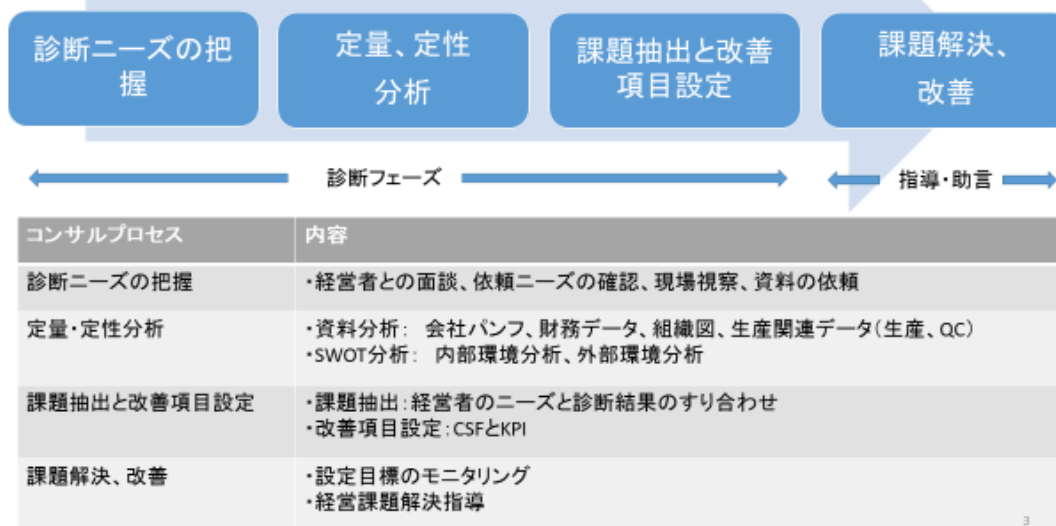
表 2-3 評価表

評価項目		得点
A 経営者、組織 (各 5 点 5×4=20)		
1	経営トップは、経営理念・企業存続のための明確なビジョンを持ち、事業運営をしているか。	
2	従業員の教育に力を入れているか。	
3	事業意欲に強く燃えており、旺盛な企業家精神を発揮しているか。感じられるか。	
4	定期的な会議の開催など組織的な運営がなされているか。	
B 財務体質 (各 5 点 5×4=20)		
5	売上高・売上総利益など会社の基本的な数値を把握し、経営改善に活用しているか。	
6	コストダウン(材料・経費等)への取り組みは常に行っているか。	
7	本コンサルを受けるに際して財務データの開示は可能か	
8	最近の決算は黒字か。	
C 事業の特色と過去の取り組み (各 5 点 5×3=15)		
9	販売戦略・販売計画、販売目標を持っているか。	
10	管理職や従業員が経営参画の機会を与える施策(提案制度、QC 活動等)を展開しているか。	
11	扱い製品や製造技術・加工工程に特色があるか。	
D 業種と日本企業とのリンクージ (各 7 点 7×2=14)		
12	日系や外資企業との取引はどの程度あるか。取引開拓や拡大への強い意志と、そのための課題をどう認識しているか。	
13	事業がベトナム重要 6 分野の発展に寄与できるか。	
E 経営課題の認識と取り組み (各 7 点 7×3=21)		
14	自社の強み・弱み、課題を的確に把握しているか。	
15	課題解決のためにこれまでどのような取り組みをおこなってきたか。	
16	コンサルを課題解決に生かす意欲が窺えるか。	
F 支援機関のサポート実績 (各 5 点 5×2=10)		
17	支援機関からこれまでどのような支援をうけていったか。	
18	支援を経営にどう生かしてきたか。	
合計評価点数		

(2) コンサルテーション手順および実施状況

1) コンサルテーション手順

コンサルテーション手順



2) コンサルテーション実施状況

【(例) 第1回】

1 社について、ほぼ1日をかけて実施。日程は以下の通り。

(ハノイ)

	11/20 (月)	11/21 (火)	11/22 (水)	11/23 (木)	11/24 (金)
企業名	A-1 社	A-5 社	A-2 社	A-3 社	A-4 社
時間	10:00-16:00	10:00-15:30	10:00-16:00	10:00-15:30	11/22:16-17 11/24:10-14
BDSP 参加人数	HAPI:2 TAC:1 VASI:1	HAPI:2 TAC:1 VASI:1	TAC:1 VASI:3	VASI:3	VASI:2 TAC:1

(ホーチミン)

	11/13 (月)	11/14 (火)	11/15 (水)	11/16 (木)	11/17 (金)
企業名	O-2 社	O-3 社	O-5 社	O-1 社	O-4 社
時間	10:00-16:00	10:00-15:30	10:00-16:00	10:00-15:00	10:00-15:30
BDSP 参加人数	DOIT:1	DOIT:1 TAC:1 SHTP:1	DOIT:1 TAC:1 SHTP:1	DOIT:1 TAC:2 SHTP:1	DOIT:1 TAC:2 SHTP:1

(注) A-1 社とは、Hanoi 地区の選定企業リスト No1 の企業、O-1 社は同様に HCMC 地区の選定企業リスト No1 の企業を指す。

(3) パイロット企業の財務諸表の分析

パイロット事業の対象先である 10 社の平均損益計算書と同貸借対照表を表 2-4 及び同 2-5 として示す。2017 年のデータはコンサルテーションの中で得られたものである。また、参考として日本の同製造業の平均の損益計算書、貸借対照表及び各種財務分析指標(パイロット事業 10 社平均との比較表を含む)を表 から表 2-8 に示している。

表 2-4. パイロット企業 10 社の平均損益計算書

(Amount in million VND)

	2016/12 期		2017/12 期	
	Amount	(%)	Amount	(%)
Revenue	72,867	100.0	79,819	100.0
Cost of goods	60,541	83.1	66,016	82.7
Gross profit	12,335	16.9	13,804	17.3
Income from financial activities	81	0.1	115	0.1
Financial activities expenses	734	1.0	852	1.1
Selling expenses	2,251	3.1	3,099	3.9
General and administrative expenses	7,064	9.7	7,773	9.7
Net profit	2,368	3.2	2,194	2.7
Other incomes	141	0.2	437	0.5
Other expenses	49	0.1	427	0.5
Other profit	92	0.1	9	0.0
Profit before income tax	2,460	3.4	2,203	2.8
Income tax	515	0.7	500	0.6
Profit after tax	1,945	2.7	1,703	2.1
平均従業員数	152		147	

表 2-5. パイロット企業 10 社の平均貸借対照表

(単位：VND)

	2016/12 期		2017/12 期	
	Amount	Ratio	Amount	Ratio
Current assets	44,217		50,988	
Cash and cash equivalents	8,205		14,717	
Receivables	12,757	2.1	14,000	2.1
Inventory	11,137	1.8	10,443	1.6
Non-current assets	28,918	2.5	30,488	2.6
Fixed assets cost	46,053		50,920	
Accumulated depreciation	-22,571		-26,726	
Assets	73,135	1.0	81,475	1.0
Current liabilities	25,515		25,427	
Trade creditors	8,842		8,085	
Short-term borrowings	8,722		8,594	
Non-current liabilities	18,097		16,898	
Long-term debt and loans	18,091		15,347	
Total liabilities	43,612		42,325	
Equity	29,523	40.4	39,150	48.1
Paid-in capital	18,609		21,592	
Total equity and liabilities	73,135		81,475	

(注) Ratio の欄：Receivables 及び Inventory は売掛債権及び在庫回転期間（月）
Non-current assets 及び Assets は回転率（回）

Equity は自己資本比率(%) を各々示す。

表 2-6. 日本の中小輸送機械部品製造業の平均損益計算書

	金額 (千円)	金額 (百万VND)	売上高構成 比率(%)
売上高	762,425	152,485	100.0%
売上原価	655,996	131,199	86.0%
商品仕入原価	111,935	22,387	14.7%
材料費	243,814	48,763	32.0%
労務費	118,268	23,654	15.5%
外注費	89,739	17,948	11.8%
減価償却費	23,851	4,770	3.1%
その他の売上原価	68,389	13,678	9.0%
売上総利益	106,429	21,286	14.0%
販売費及び一般管理費	83,843	16,769	11.0%
人件費	40,850	8,170	5.4%
減価償却費	3,486	697	0.5%
その他の経費	39,507	7,901	5.2%
営業利益	22,586	4,517	3.0%
営業外損益	6,248	1,250	0.8%
内支払利息	2,876	575	0.4%
経常利益	28,834	5,767	3.8%
付加価値額	223,553	44,711	29.3%
平均従業者数(人)	34.96		

(注) 円からベトナムドンへの換算は、1 ドン=0.005 円として行った。

(出所) 一般社団法人中小企業診断協会「平成 27 年度調査 中小企業実態基本調査に基づく中小企業の財務指標」(2017)。なお、表 2-7 及び表 2-8 も同じ

表 2-7. 日本の中小輸送機械部品製造業の平均貸借対照表

	金額 (千円)	金額 (百万VND)	構成比率
資産	631,228	126,246	100.0%
流動資産	335,772	67,154	53.2%
現金・預金	125,419	25,084	19.9%
受取手形・売掛金	108,930	21,786	17.3%
棚卸資産	64,798	12,960	10.3%
その他	36,625	7,325	5.8%
固定資産	294,633	58,927	46.7%
有形固定資産	224,082	44,816	35.5%
無形固定資産ほか	70,551	14,110	11.2%
繰延資産	823	165	0.1%
負債及び純資産	631,228	126,246	100.0%
負債	399,943	79,989	63.4%
流動負債	234,110	46,822	37.1%
支払手形・買掛金	94,780	18,956	15.0%
短期借入金	57,213	11,443	9.1%
その他流動負債	82,117	16,423	13.0%
固定負債	165,833	33,167	26.3%
長期借入金	134,805	26,961	21.4%
社債	4523	905	0.7%
その他の固定負債	26,505	5,301	4.2%
純資産	231,285	46,257	36.6%
資本金	15,657	3,131	2.5%
その他の純資産	215,628	43,126	34.2%

表 2-8. パイロット事業 10 社と日本の中小輸送機械部品製造業の財務指標比較

	計算式	単位	ベトナム	日本
総合収益性分析指標				
総資本営業利益率	営業利益/総資本(総資産)	%	2.7%	3.6%
総資本経常利益率	経常利益/総資本(総資産)	%	2.7%	4.6%
売上高利益分析				
売上高総利益率	売上総利益//売上高	%	17.3%	14.0%
売上高営業利益率	営業利益率/売上高	%	2.7%	3.0%
売上高経常利益率	経常利益/売上高	%	2.8%	3.8%
売上高支払利息比率	支払利息/売上高	%	1.1%	0.4%
回転率・回転期間分析				
総資本回転率	売上高/総資本(総資産)	回	1.0	1.2
固定資産回転率	固定資産/総資本(総資産)	回	2.6	2.6
売上債権回転期間	受取手形・売掛金/売上高(月平均)	月	2.1	1.7
棚卸資産回転期間	棚卸資産/売上高(月平均)	月	1.6	1.0
買入債務回転期間	支払手形・買掛金/売上高(月平均)	月	1.20	1.5
安全性分析				
流動比率	流動資産/流動負債	%	200.5%	143.4%
固定資産長期適合率	固定資産/(固定負債+純資産)	%	54.4%	74.2%
固定比率	固定資産/純資産	%	77.9%	127.4%
借入金月商倍率	(短期借入金+長期借入金)/売上高(月平均)	倍	3.6	3.1
借入金依存度	(短期借入金+長期借入金)/(負債+純資産)	%	29.4%	31.1%
自己資本比率	純資産/(負債+純資産)	%	48.1%	36.6%
負債比率	負債/純資産	%	108.1%	172.9%
生産性分析				
一人当たり売上高	売上高/従業員数	百万VND	543	4,362
一人当たり有形固定資産	有形固定資産/従業員数	百万VND	207	1,282
有形固定資産投資効率	売上総利益/有形固定資産	回	0.5	0.5

上記の係数比較からみられたベトナム企業 10 社の財務指標の特色を上げると以下のとおりである。

- ①従業員規模では日本の中小輸送機械部品製造業（以下、「日本企業」と略）が 35 人に対し、147 人と 4.28 倍の規模である。
- ②売上高は日本企業の 52% の規模である。したがって、一人当たり売上効率は低い（日本の 12%）。
- ③売上総利益率は日本企業に比べてやや高いが、経常利益率では下回る
- ④財政面では総資産効率が低いことが大きな特徴である。総資産回転率や固定資産回転率は日本企業と遜色がないもの、売掛債権や棚卸資産の回転率は低い（回転期間が長い）。

次に、原価や付加価値生産性についてみる。表 2-製造原価に関する資料の提出を受けた 9 社について製造原価比率をまとめたものである（データの制約上、4 社は 2016/12 期で 5 社は 2017/12 期のデータ）。

表 2-9. パイロット事業 9 社の原価比率

	原価率	原材料費率	外注加工費率	人件費率	経費率	減価償却費率
パイロット企業	82.6%	38.1%	3.4%	20.6%	13.1%	7.4%
(参考) 日本企業	86.0%	46.7%	11.8%	15.5%	9.0%	3.1%

(出所) 日本企業については、表 2-6 に同じ。

正式な製造原価明細に基づくものではないため参考程度にとどまるが、外注比率が低いこと（サプライチェーンの未整備）、売上規模が小さいため（日本の 52%）、固定費（人件費、経費及び減価償却費）が負担となっている点が指摘される。

表 2-では付加価値関連データ（但し、データの入手の制約から 9 社のデータのみ）を示している。

表 2-10. 付加価値関連データ

(単位：VND)

	1社平均 付加価値額	従業員1人当 たり付加価値 額	従業員1人 当たり人 件費	付加価値率 (%)	労働分配率 (%)
2016/12期 (9社)	20,834	153	105	27.3%	68.8
2017/12期 (9社ベース)	24,700	167	121	29.1%	72.6
(参考) 日本企業	43,058	1,230	909	28.2%	73.9

(注) 付加価値額=利益額 (Net profit) +減価償却費+人件費支払額

付加価値率=付加価値額/売上高 (Revenue)

労働分配率=人件費支払額/付加価値額で算出

(出所) 日本企業については、表に同じ。

一人当たりの付加価値額（以下、労働生産性という）は企業の生産性指標の一つと考えられ、本調査においても KPI や目標指標として利用している。分析によれば、2017/12期の労働生産性は167百万ドンで、付加価値から労働コストに分配した労働分配率は、2017/12期は72.6%であった。参考までに日本企業と比較すると、労働生産性は日本企業の1/8しかなく、また、労働分配率もやや低い。

(4) 交流会・商談会について

パイロット事業の目的の一つにパイロット企業と日系企業のビジネスの開始、拡大が挙げられている。このため、コンサルテーションでは各企業の CSF に営業強化を掲げ、その KPI に日系企業との取引拡大、設定目標に各社が意識する取引拡大社数を置き、モニタリングを継続している。目標達成の一助として当プロジェクトでは JETRO や個別日系企業の支援のもと、コンサル対象企業と日系企業の個別商談推進の支援を行った。

具体的には、①2018年3月開催の「FBC 商談会 (Factory Network Business Expo 2018)」(ハノイ)、「BIZ Matching at the Sourcing Fair」(HCMC) をパイロット企業に紹介・参加を奨励し、各商談会では日系企業に当プロジェクトの趣旨と参加企業の製品・品質などの紹介を行った。また、②2018年5月にはハノイ及び HCMC にてコンサル対象企業等と日系企業のビジネス交流会 (Business Networking Event) を開催した。さらに、③2018年10月に HCMC で開催された Supporting Industry Show (Metalex の一部として開催) に参加したパイロット企業 (5社) の日系企業との商談支援を実施した。これらの詳細は以下の通り。

【FBC 商談会】

参加パイロット企業	面談日系企業数	備考
6社 (HCMC の1社を含む)	延べ42社	・コンサル対象企業1社あたり平均7社と面談

【BIZ Matching at the Sourcing Fair】

参加パイロット企業	面談日系企業数
5社 (HCMC)	・ DOIT 主催の商談会 ・ 当日参加の日系企業は3社程度あったが、事前に面談がセットされた1社に対し、各社が PR を実施し JICA 専門家がサポート。

【ハノイビジネス交流会】

参加パイロット企業	参加日系企業	商談実績
5社 (このほか、HANSIBA 会員企業のパンフレットを配布)	23社 ・製造業：11社 ・卸売・商社・建設：6社 ・サービス：6社	サンプル送付依頼：17社 工場見学依頼：20社 見積依頼：16社

【HCMC 交流会】

参加パイロット企業	参加日系企業	商談実績 (パイロット 5 社のみ)
5社 (このほか、DOIT 推薦企業 5社が参加)	19社 ・製造業：6社 ・卸売・商社・建設：5社 ・サービス：8社	サンプル送付依頼：5社 工場見学依頼：6社 見積依頼：12社

【Supporting Industry Show (HCMC)】

参加パイロット企業	パイロット企業が面談した日系企業 (判明分)	商談実績 (パイロット 5 社のみ) (判明分)
5社	全面談企業 211社 (うち日系 61社以上)	見積依頼：35 工場見学：13

また、2018年7月にはVJCCが実施する経営塾本邦研修の一環として、JICAとSMRJの連携により、東京ビックサイトを会場にCEO商談会を開催した。ベトナムからはパイロット事業参加企業10社のうち4社が参加した（その他にVJCCの経営塾受講生企業28社も参加）。展示会前日には、参加32名に対して「日本的経営と商談の心得」研修がSMRJのシニアアドバイザーを講師に実施されたが、参加企業は真剣に耳を傾け、質問も多く出された。商談会では、日本側は、SMRJが募集した105社が参加、日本企業からの面談企業の指名と、今回はベトナム企業からの逆指名も実施したことで全ベトナム企業（経営塾受講企業を含む）の商談件数は224件に達した。パイロット事業参加企業は、作成したCompany profileや製品を持参し、積極的に商談を行い、日本企業からも取り組み姿勢に対し評価する声が聞かれた。面談結果は以下のとおり。

【CEO 商談会】

参加パイロット企業	参加日系企業	商談実績 (パイロット 5 社のみ)
4社 (この他、VJCCの経営塾受講生企業28社も参加)	105社	サンプル提示：4社 工場見学依頼：19社 見積依頼：9社

[商談会の成果及び反省点]

上記商談会には対象となる全パイロット企業が参加した。商談会に臨むにあたっては、①2017年11月の第1回コンサル段階で各社のCorporate Profileの作成指導を開始し、2018年1月の第2回コンサルで内容をチェックしつつ、同3月までに最終化すべくメールでの指導を行った。②また、第2回では「製造業のマーケティング」の在り方をテーマに解説と指導を行うことでCorporate Profileの役割を理解させた。加えて、2018年3月の第3回では「日系企業との商談の進め方」をテーマに指導を行った。このような、事前説明は各企業に事前知識を与えるには十分に有益であったと考えられる。

商談会当日は可能な範囲でJICA専門家が日系企業に対して、本プロジェクトの趣旨と各

企業の製品・技術・保有設備につき概略説明を行った後で、企業同士が商談に入った。その結果、上表にあるように単なる面談にとどまらず、見積依頼や工場見学の依頼を受けるケースがあったことは商談会としては成功したものと考えられる。既に、2018年5月の第4回コンサルでは、同3月の商談会参加企業向けに、商談後のフォローアップ（メールでの連絡、見積の早急な提出など）を指導しているところであるが、フォローアップフェーズでも引き続き指導を予定している。

一方、今後の課題としては、以下の点が挙げられる。

第一に、パイロット企業の技術、製品に関連の深い日系製造業の参加を増やす工夫が必要である。HCMCで開催した交流会は製造業の参加がやや少なく、ハノイの交流会に比較して盛り上がりを欠いたきらいがある。

第二に、進出大企業に加えて中小・中堅企業にも幅広く声掛けする工夫が必要と思われる。FBC商談会は広範な企業規模が参集しており、その後の商談状況をみると、パイロット企業は中小・中堅企業とも商談会を受け、引き続きコンタクトを行っっていることが分かった。

第三に、パイロット企業によっては、自社をPRすることが苦手な経営者もみられた。会社と技術を「売り込む」姿勢を指導する必要性を感じた。

(5) コンサルテーション実施結果

次ページの通り。

【コンサルテーションの結果】

○ハノイ企業

【A-1 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第4回目の Progress
1	財務データ活用	✓管理会計データ	✓毎月の作成と評価	<p>【データ作成、確認】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 18/1-3 の各月の管理会計、付加価値データを受領。 毎月のモニタリングを実施していることを確認。 ✓ 今回 2017 年決算を受領。決算によれば、年間の従業員一人当たりの付加価値額は 149 百万 VND で 2016 年比 9%増加。 ✓ 2017 年決算の製造原価データを依頼。
2	原価低減	<ul style="list-style-type: none"> ✓改善の実施 ✓不良率の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ✓改善指導への対応 ✓3%以下 	<p>【改善指導対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3回目以降の改善状況を確認した結果、多くの面で一層の改善を確認した。その例として、①不良品の発生データの収集と分析の開始、②5S チェックシート（3回目配布）の活用、③会社入口への看板設置、④サンプル品の展示（会議室）などが挙げられる。 <p>【不良率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良率はフォローアップ時に統計を確認する
3	5S	✓改善の実施	✓改善指導への対応	
4	営業強化	✓日系企業取引増加	✓1年後に+2社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 前回参加した FBC 商談会での面談日系企業（3社）へ見積もり提出等フォローアップ中。 ✓ 5/22 の交流会では 4社と面談。このうち、日系 2社から良好な感触を得たとのこと。 ✓ 日系以外では、4月に X社から大型

				受注を獲得（治具、数千万 USD）
その他	その他のコンサル項目			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017 年決算では売上、利益とも増加しているが、利益額はまだ低レベルであり、原価低減と部門別（プラスチック、治具）の採算把握を指導。 ✓ 2018 年の経営計画策定シートを配布し、記入を依頼。 ✓ また、既述の X 社案件の進捗管理、コスト管理に留意を指導。この関連で、資料「個別受注生産の管理」を使い、EVM（アーンドバリューマネジメント）の概念を説明。

【A-2 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	組織体制の見直し	✓生産プロセス、販売体制	✓指摘への対応	<p>✓製造シフトごとのマネージャーの貼り付けを完了。生産性向上の効果を生んでいる。</p> <p>✓研究開発セクションにも要員配置。</p>
2	生産管理	<p>✓不良品率低下</p> <p>✓現場改善</p>	<p>✓目標不良率の達成</p> <p>✓現場指導への対応</p>	<p>【不良率低下】</p> <p>✓4月、5月と受注が多く、操業度も高かったが不良、クレーム数は減少（統計受領）。</p> <p>【改善報告】</p> <p>✓2回目、3回目に続き会社側から以下の点の自主的な改善報告あり。</p> <p>① 5S活動（チェックシートを当社でアレンジ）</p> <p>② メンテナンス、QCグループの活動</p> <p>③ 5S委員会の再編</p> <p>④ 不良品、返品の減少</p> <p>【改善指導対応】</p> <p>✓多くの点で改善がみられているが、段取り変え時間のデータ蓄積が必要と指摘。</p> <p>【採用試験の方法】</p> <p>✓3回目に指摘した採用試験の改善に関連し、日本で採用されている「クレペリンテスト」のサンプルを提示し試験結果の見方を指導。</p>
3	人材育成	<p>✓離職率低下</p> <p>✓現場改善</p>	<p>✓2017年実績からの改善</p> <p>✓現場指導への対応</p>	<p>③ 5S委員会の再編</p> <p>④ 不良品、返品の減少</p> <p>【改善指導対応】</p> <p>✓多くの点で改善がみられているが、段取り変え時間のデータ蓄積が必要と指摘。</p> <p>【採用試験の方法】</p> <p>✓3回目に指摘した採用試験の改善に関連し、日本で採用されている「クレペリンテスト」のサンプルを提示し試験結果の見方を指導。</p>
4	営業強化	✓日系企業取引	✓3社の増加を目標とする	<p>✓3月のFBC商談会で面談した8社をフォロー中。</p> <p>内、4社は見積もりを依頼。</p>

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今年すでに 4 社の日系企業との新規取引を開始。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 上記以外のコンサル内容 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 入手した 2017 年決算によれば、売上は 4.1%増加したが、売上総利益率は 10%⇒12%へ改善。しかし、経費、人件費の増高から利益面は横ばい。 ✓ 2018 年経営計画の様式記入を依頼。

【A-3 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	生産管理方式の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良品率低下 ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 目標不良率の達成 ✓ 現場指導への対応 	<p>【不良率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 月末以降不良品発生原因を 5 つの項目に分類して分析していた。 ✓ 不良率は目標 0.10% に対し、0.15%。 <p>【改善指導対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの指摘項目は改善されていた。 ✓ 特に、5S チェックシートを自社で使いやすいように応用していたのが特筆される。
2	技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 技能資格制度への派遣 ✓ OJT の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 派遣の実施 ✓ スキルマップ作成 	<p>【技能資格】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ JICA のスキルテストには派遣していないが、自社でテストを考案して実施していた。 <p>【OJT】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ すでに 3 回目でスキルマップの作成と処遇への活用を確認。 ✓ コンサル側から目標管理制度に係る資料を提供。従業員は能動的に目標を設定し、自ら評価することの重要性を説明。
3	中間管理職の育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場指導への対応 	<p>（この項目は上記の OJT 項目と重複する内容を含む）</p>
4	財務データ活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫管理 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫目標を 2 か月 	<p>【資料説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コンサル側から、「購買管理と在庫管理」をテーマとしたプレゼン資料を説明。 ✓ 同様に、「個別受注製品の生産管理」についてもプレゼンした。特に、当社では自動機

				<p>械の製造部門において工期が6か月を要するものがあることから、工程管理、コスト管理が重要である。</p> <p>【在庫水準】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017年決算を用いて月平均売上比の在庫在り高を計算したところ、1.09か月で目標をクリアー。
5	営業強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系企業との取引拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社数:3社増加 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3月のFBC商談会で面談した日系8社について、3社がすでに当社を訪問、または、予定である。また、1社に見積もりを送付済。 ✓ 5/22の交流会では3社と面談し感触が良かったとのこと。 ✓ 当社は6/20から東京ビッグサイトで開催のM-Tech展に参加。 ✓ 日系との新規受注が1社あり。
<p>➤ その他のコンサル内容</p>				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受領した2017年決算を基に分析し、意見交換。 売上は9%増加、売上総利益率は13.6%⇒18.2%へ上昇している。しかし、間接費用の増加のため最終利益段階では低水準にとどまっている。 ✓ 従業員一人当たり付加価値は141百万VNDで2016年比増加したが、パイロット企業平均を下回る。 ✓ 2018年の経営計画を様式に記載するよう依頼。

【A-4 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	価格競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 ✓ 材料費のコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場指導への対応 ✓ 2016 年決算実績からの向上 	<p>【改善指導対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの項目は対応済。 ✓ プラスチックボックス部門改善が今後のテーマ。 <p>【材料コスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017 年の材料費率（34.4%）からの改善動向は今後入手予定の製造原価報告書で評価。 <p>【材料購買と在庫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 材料の 30%（電線）は輸入品でリードタイムは 3 か月、その他は国内調達。 ✓ 2017 年決算の在庫は平均月商の 0.83 月分だが、まだ低減の可能性を指摘。
2	生産効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 標準時間及び不良率の改善 ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017 年実績の改善 ✓ 現場指導への対応 	<p>【生産リードタイム目標に対する実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A 社：目標の 85%まで到達（2月は 83%） B 社：2月と不変（70%） C 社：新製品生産対応が落ち着いた段階でリードタイム改善に取り組むよう指摘 <p>【不良率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A 社：2月 5%⇒今回 3%（目標 2%） B 社：2月 3~3.5%⇒今回 6%（目標 2%） <p>各々対応継続を指摘</p>

3	営業強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系企業との取引拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A社との取引拡大 ✓ 社数拡大も入りたい 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FBC商談会では日系3社と面談。うち、1社が当社を訪問。 ✓ 5/22の交流会では3社が当社に強い関心。 ✓ 新規に日系1社から受注。
<ul style="list-style-type: none"> ➤ その他コンサル内容 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資料を用いて、購買管理と在庫管理につき説明。 ✓ 2017年の決算では売上が18%増加したが、利益は横ばい。 ✓ 製造原価明細を依頼。 ✓ 2018年の経営計画様式への記入を依頼。

【A-5 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	生産工程の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の実施 ✓ 生産性指標によるモニタリング ✓ 不良品率のモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 ✓ 一人当たり付加価値：63 百万 VND 以上 ✓ 2017 年実績からの改善 	<p>【改善指導対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 前回の指導では改善が進んでおらず、2 回目の指摘事項も対応が不十分であったため、含めて改善の進捗を確認。 ✓ 3 月以降アドバイザーを採用（元 TAC の SV）、その指導により生産工程、在庫管理面の大きな改善がみられた。 ✓ 一方で以下の点が残された課題である。 <ul style="list-style-type: none"> ① 不稼働在庫の処分（換価含む） ② 大型プレス、溶接ロボットへ投資が行われているが、投資決定に十分な検討がなされたか確認できない <p>【生産性指標によるモニタリング】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017 年決算が提供されず（メールを依頼）。このため、最新の動向は評価できず。 <p>【不良率の推移】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017 年のデータは取得済だが、2018 年 1 月以降のデータは確認できず。 <p>【在庫短縮】</p>
2	ムダの削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 	
3	在庫削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 ✓ 在庫短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 ✓ 2.26 か月分以下 	

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 年間の仕入れ計画を策定・実行することで削減を意識。 ✓ 材料購買頻度、リードタイムを確認。 ⇒頻度は2週間ごとを目途、納入リードタイムは3日。また、受注先の即納依頼に対応すべく1か月の仕掛・製品在庫が必要との意見があったが、現状の在庫水準は過大ではないかと指摘。
4	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 1社の増加を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FBC で面談した日系企業へのフォローは不十分。 ✓ 5/22 に日系社と面談。今後、メールでフォローするよう指導。
その他	✓ その他のコンサル項目など			<ul style="list-style-type: none"> ✓ これまで生産工程の改善が見られなかったが、ベトナムの自動車会社から大量受注(シート)を背景に、今回改善の跡がみとめられた。 ✓ 経営計画フォーマットへの記入を依頼。

○ホーチミン企業

【O-1 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第4回目の Progress
1	営業強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系企業取引の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4社の増加を目指す 	<p>【FBC 商談会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 面談した日系4社のフォローアップ状況を確認。 ✓ 1社が当社を訪問し、図面に基づく見積もり依頼を受ける予定。 <p>【交流会 (5/30)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系3社と面談し、内2社から見積もり依頼を受けた。 <p>【新規受注】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 前回1社から受注（本社及びダナン工場で対応）。 ✓ 日系現地子会社1社からフライス加工を受注（月産100千USD相当）。
2	量産の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 量産品受注の拡大 ✓ 現場指導で改善効果をみる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 月次ロット100千個の受注を獲得 ✓ 改善指導への対応 	<p>【量産の安定化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系1社からの受注は月産120千個～160千個。 ✓ 不良率に注目して安定生産を目指す。 <p>【3回目の現場指摘事項への対応状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善課題はクリアー。 ✓ 改善発表会、5S表彰式を実施（予定）。 ✓ 在庫管理手法に今後改善余地あり（PCによる管理の徹底、工場倉庫における在庫量の見える化）。 ✓ 不良品の原因分析、対応は

				まだ。
➤	その他コンサル内容			<p>【2017年決算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上は 72.2%の大幅増加、最終利益も増加。 主因は過去2年間の機械投資による生産能力の改善。 ✓ 一人当たり付加価値額は 180 百万 VND でパイロット企業の平均値に到達。 <p>【購買管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 材料の調達期間：国内調達（30%）は1週間、輸入品（70%）は1～3か月。 ✓ 生産リードタイム：量産品は1か月。 ✓ この結果、決算時点の在庫水準は平均月商の1.51か月（2016年（2.48か月）からは改善。 <p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 市中銀行：短期8%、長期9%でいずれも担保が必要。リース：リース物件が担保だが、金利は15%以上 ✓ HCMC が実施する設備投資資金への利子補填（1.5%まで）はHCMC 所在企業に限定されているため、当社は非対象。 <p>【経営計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 様式への記入を依頼。

【O-2 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	人材育成 (HRD)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ワーカー向け教育訓練実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外セミナーの報告と社内共有 ✓ 訓練・指導マニュアルの作成 	<p>【社外研修の共有化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修の共有は製造部門内では実施しているが、社内全体では未実施。 ✓ 訓練指導マニュアルは 5 項目（操作標準化、管理の標準化、QC、機械保全及び省エネ）につき作成済、今後印刷予定。
2	営業強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系企業取引 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 社の増加を目指す 	<p>【組織】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 月にマーケティング担当者を採用。 <p>【新規受注動向】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系 N 社と金型部品の受注獲得。 ✓ 6 月の M-Tech 展に参加予定。 ✓ 5/30 の交流会では日系 7 社と面談し、内 4 社からもつもり提出を依頼されている。
3	生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 付加価値額の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 年間 125 百万 VND 以上 	<p>【2017 年のデータ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員一人当たり付加価値額は 188 百万 VND で前年比 2.7% の増加。
4	工程間連携	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 	<p>【3 回目の指摘事項への対応状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの指摘事項が改善。 ✓ 不良品発生原因の分析と対応が今後の課題。 ✓ また、納期遅延が発生していることも問題。

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ また、不良在庫が依然滞貨していることも指摘。
その他のコンサル項目				<p>【2017年決算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社側から製造原価データを積極提示。 ✓ 売上は21.3%の増加、売上総利益率は不変。 ✓ しかし、間接費用が増加し、純利益段階では前年並。 <p>【経営計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 様式に基づいた記載を依頼。 <p>【購買管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 購入リードタイムは輸入品：6-8週間。 ✓ 在庫水準は1.63か月⇒0.94か月に改善。 <p>【投資計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 工場移転計画があるため、投資効果の検討、資金調達期間とのマッチングに留意するよう指導。

【O-3 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第4回目の Progress
1	5S 及び改善	✓ 改善の実施	✓ 改善指導への対応	<p>【3 回目の指摘事項への対応状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの指摘事項は修正。 ✓ 工具の整頓は未実施。
2	財務状況の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理会計データの作成 ✓ 生産性データの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 月次管理会計データの作成と評価・分析 ✓ 月次生産性データ作成と評価 ✓ 付加価値生産性の向上 	<p>【データ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 製造原価データは未提出。 ✓ 2017 年の一人当たり付加価値額は 240 百万 VND で前年比 12% の増加。パイロット企業中では最も高い水準。
3	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 3 社の増加を目指す	<p>【新規受注への取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系 1 社、地場 1 社向けの見積もりを提出。後者は受注決定。 <p>【交流会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系 5 社と面談。2 社から見積もり依頼あり。
<ul style="list-style-type: none"> ✓ その他のコンサル項目など 				<p>【購買管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 前回からの持越しテーマ。コンサルから資料に基づきプレゼン。 ✓ リードタイム：在庫の 60% を占める輸入材料は 3 か月、40% の仕掛品 & 製品は 20 日 ⇒ 理論的な在庫期間は 2.1 か月。これに対し、2017 年決算での在庫水準は 2.6 か月。 <p>【2017 年決算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上は 6% 増加、純利益は

	<p>4.1%の増加。</p> <p>【目標管理制度】</p> <p>✓ 資料によりプレゼン。的確な質問あり。</p>
--	--

【O-4 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第4回目の Progress
1	HRD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外研修の共有状況 ✓ 従業員離職率 ✓ 現場指導で改善効果をみる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 報告会のルール化 ✓ 10%以下とすることを目標 ✓ 改善指導への対応 	<p>【ルール化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外研修報告のルール化は完了。 ✓ 研修希望者の申請フォームも作成。 <p>【従業員の離職】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 7月の新工場移転に向けて31名（130名中）が離職。技術者や管理職は残る。 ✓ コンサルから、移転後の送迎バス、朝食の準備の必要性を指導。 <p>【3回目の現場指摘事項への対応状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 材料倉庫の保管管理を除く多くの点で改善。 ✓ 日系企業経験者を生産管理部門のアドバイザーとして採用。
2	ERP パッケージの導入	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 導入 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産、財務面の効果 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 移転後に検討。
3	技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJTの実施 ✓ スキルテストへの応募 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成型部門でのOJT実施 ✓ 応募状況 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フォローアップ期間に日本企業の実例紹介。 ✓ スキルテストの応募状況も後日チェック。

4	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 10社の増加を目指す	<p>【交流会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系5社と面談し、全てから見積もり依頼を受けた。また、2社から工場見学の希望が寄せられた。 <p>【新規受注】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系2社から新規受注獲得。 ✓ また、米国及びオーストラリア企業から新規受注。
<p>➤ その他コンサル内容</p>				<p>【2017年決算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 一人当たり付加価値額は156百万VNDで前年比(211百万VND)から減少。 ✓ 最終利益は赤字を計上した。当社の部門別損益分析によれば、採算の良い金型の受注減少が主因。 <p>【工場移転投資】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社ではコンサルが提示していた管理会計様式を用いて投資後の収益見込みにつき分析している。 ✓ 総投資額は6.5百万ドル(約7億円)に上り、そのほとんどを親会社(国営企業)から無利息で調達することであるが、独立企業としては、一定期間(例えば7年)に市中金利を想定し、返済が可能な収益を上げることを目指すべきと指摘。 <p>【購買管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 材料調達期間と金型の製

	<p>造期間につき意見交換。</p> <p>✓ 2017 年決算時点の在庫水準は 3.37 か月と高い水準にあることを指摘。</p>
--	--

【O-5 社】

No	Critical Success Factor	KPI	Target	第 4 回目の Progress
1	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 8社の増加を目指す	<p>【営業組織】</p> <p>✓ マーケティング部門のマネージャーと担当者を採用（6月15日入社）。</p> <p>【交流会】</p> <p>✓ 面談した全社にお礼メールを発信。</p> <p>✓ 日系6社と面談、2社から見積もり依頼あり。</p> <p>【新規受注】</p> <p>✓ 日系の新規受注なし。</p> <p>✓ 7月のSMRJ CEO 商談会に参加予定。</p>
2	5S 及び改善	✓ 改善の実施	✓ 改善指導への対応	<p>【3回目の指摘事項への対応状況】</p> <p>✓ 多くの指摘事項は修正。</p> <p>✓ 特に危険物倉庫（薬品）の管理改善。また、サンダル履きが散見された作業者はすべて靴を装着。</p>
3	生産性の改善	✓ 付加価値生産性	✓ 144 百万 VND/人	<p>【付加価値】</p> <p>✓ 2017年の決算によれば、一人当たり107百万VNDで、パイロット企業平均を大幅に下回る。</p>
4	HRD	✓ OJTの実施・充実	✓ OJTプログラムの作成・実施	<p>【OJT】</p> <p>✓ 生産工程や品質管理部門</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 離職率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 12%以下（平均月次） 	<p>でOJTを実施。</p> <p>【離職率の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3月、4月の離職率は1%。従業員に対するボーナス制度の認知を高めるといったインセンティブ制度の改善が奏功。 ✓ 予定されている工場移転後も従業員を維持させることが大きな課題である。このため、新規に大手企業での経験がある人事担当者を採用。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 上記以外のコンサル内容 			<p>【2017年決算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上は16.4%増加したが、薬品価格の上昇から売上総利益は18.5%減少。 <p>【投資計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 投資予定額は120Billion VND（約6億円）。 ✓ 資金調達と返済計画につき意見交換。 <p>【経営計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 様式への記入を依頼。

【フォローアップコンサルテーション結果】

ハノイ企業

○ ハノイの企業

【A-1 社】 (2019.4.16)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at the Follow Up(FU) 3 rd session
1	財務データ活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理会計データ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎月の作成と評価 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2018年の決算によれば、2018年の売上は29,836百万VNDであるがその売上にはA社向けの大型受注(44億VND)が含まれていない。入金が1月以降となったためとの説明だが、売掛金として計上(11月までに検収済)していれば売上は342億VNDとなり、売上合計は前年比15%の増加とみられる。 ✓ 会社ではコンサルタントの勧めに従い毎月の管理会計データを作成(会計事務所に依頼)しており、その結果はトップに報告されているとのこと。 ✓ 財務担当職員への研修は会計事務所が実施している。
2	原価低減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の実施 ✓ 不良率の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 ✓ 3%以下 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社は金型部門における不良品発生データの集積の必要性は了解している。そのため、データ収集方法についてISOの認証を行った機関に対し表の作成方法について確認しており、その様式を最終化する予定である。 ✓ 樹脂成型部門では不良品の発生率を0.1%以下とした目
3	5S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 	

				<p>標を設定しているが、実績は1-2%とのことで改善が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 設計部門の改善に取り組み、その結果レイアウトの変更を実施した。 ✓ JICA コンサルタントによる現場視察結果 <ul style="list-style-type: none"> 1) 樹脂成型部門では多くの不良品が発生している。工程での改善が必要。 2) 数人の作業者が担当以外の部署で世間話をしている。 3) 5S と改善活動の継続を希望する。
4	営業強化	✓ 日系企業取引増加	✓ 1年後に+2社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系及びベトナムの四輪車メーカーと治具の供給について商談中。 ✓ 新規リストには3社の日系企業があり、フォロー中である。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ HRD:1月以降の離職者はない。リーダー向け研修（部下とのコミュニケーション）がVNPIにより実施された。朝のミーティングで提案を進めている。 ✓ HAPIが年間事業計画の作成、報連相及び不良品データ収集についてについてコンサルテーションを実施。 ✓ JICA コンサルタントが過去の決算をベースにした財務分析を提供した。 			

【A-2 社】(2019.4.18)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at the FU 3 rd session
1	組織体制の見直し	✓ 生産プロセス、販売体制	✓ 指摘への対応	✓ 5S 活動と販売体制強化のための組織改革を実施したとの報告があった。
2	生産管理	✓ 不良品率	✓ 目標不良率	【不良品、クレーム対策】

		低下 ✓ 現場改善	の達成 ✓ 現場指導への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良品の目標は2%以下。1-3月の実績は2%以上。 ⇒このため毎日のミーティングを実施、報告様式の統一化、詳細な製品チェック、機械のメンテナンス基準の設定などの対策を実施した。 ✓ クレームは2018年には前年の67件から13件に減少した。これは、クレーム品を実際に展示して勉強させた成果である。 <p>【その他の進捗】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ メンテナンス部門で改善の進捗があった。 ✓ レイアウトを変更した。 ✓ 生産性の管理のためにOEE手法を利用している。 <p>【HRD】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良品削減のための研修を実施した ✓ 各部署の担当スタッフが労働安全、品質、機械操作に関する研修を実施した。 ✓ スキルマップを作成⇒スキルチャートによる人事評価を実施、また、不足技能に関するOJT実施を検討中。 <p>【JICA コンサルタントによる現場視察】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ より効率的な現場となっている。 ✓ 金型メンテナンス部署を成形品のラインの近くに
3	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 離職率低下 ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2017年実績からの改善 ✓ 現場指導への対応 	

				移動したことからリードタイムが短縮化された。
4	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 3社の増加を目標とする	✓ 受注量の安定化を目指して日系企業からの受注を目指している。 ✓ 最近では日系2社に金型の供給を開始した。
その他	✓ VASIが生産管理、事業目標の設定(売上、利益)、離職率改善及び販路開拓についてコンサルテーションを実施。 ✓ JICA コンサルタントが財務分析を説明した。 ✓ 当社は2018年から金型部門を別会社化したとの報告があった。			

【A-3社】 (2019.4.18)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at the FU 3 rd session
1	生産管理方式の改善	✓ 不良品率低下 ✓ 現場改善	✓ 目標不良率の達成 ✓ 現場指導への対応	✓ 不良品対策について輸出品と小ロット品の目標は0.2%だが、1-3月の実績は0.2% 量産品の目標は0.4%だが実績は2.2-11.5%で推移 ⇒不良発生の原因には不正確な計測機器を使用していたことがあげられる(対策済)。 ✓ 生産性向上 OEE(設備総合効率)手法を開始した。現在のOEEは32%-41%。
2	技術開発	✓ 技能資格制度への派遣 ✓ OJTの充実	✓ 派遣の実施 ✓ スキルマップ作成	✓ 今年すでに社内の技能テストを3回実施した。 ✓ 360度評価を採用し、現状は本人+上司+部下評価を実施している。
3	中間管理職	✓ 現場改善	✓ 現場指導へ	✓ 離職率:

	の育成		の対応	2017年：24%⇒2018年：20%⇒2019年の目標は8% 1-3月の実績は4.9%（昨年の同時期では5.7%）。
4	財務データ活用	✓ 在庫管理	✓ 在庫目標を2か月	✓ 在庫：月次で在庫額を確認している。在庫回転(月)は2018年0.6月で2017年の1.1月から改善。
5	営業強化	✓ 日系企業との取引拡大	✓ 社数：3社増加	✓ 新規に4社と取引を開始（2社は日系）。 ✓ 10社の日系企業をリストアップしている。 ✓ 今年、会長と社長が2回日本での展示会に参加予定。
その他 ✓ VASIがB to B手法による販路開拓についてコンサルテーションを実施 ✓ JICA コンサルタントが財務分析を提供下した。				

【A-4社】(2019.4.17)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at the FU 3 rd session
1	価格競争力の強化	✓ 現場改善 ✓ 材料費のコスト削減	✓ 現場指導への対応 ✓ 2016年決算実績からの向上	【不良品対策と生産性】 ✓ A社向け：不良率は目標2.6%に対し2.32-2.5% 生産性（所要時間/生産個数で計測）は目標（110%以下）に対し、84%。 ✓ B社向け：不良率は目標2.23%に対し1.1-2.4% 生産性（所要時間/生産個数で計測）は 目標（100%以下）に対し、84-87%。 ✓ 評価：生産性目標はクリアー。
2	生産効率の改善	✓ 標準時間及び不良率の改善 ✓ 現場改善	✓ 2017年実績の改善 ✓ 現場指導への対応	

				<p>不良品の主な発生原因は新規受注品の開始、新規雇用者の経験不足にある。</p> <p>このため、リーダーによる研修を強化する予定。</p> <p>【離職率】</p> <p>✓ テト休暇後に 8%-10%の離職率となった</p> <p>【HRD】</p> <p>✓ 当社ではワーカーを 4つの要因に分けて評価している。それは、①仕事の質、②同じく量、③出勤率、④改善提案。</p> <p>✓ スキルマップは作成済。</p> <p>✓ 1人のリーダーが 30人のワーカーを評価する</p> <p>✓ 採用されたワーカーは最低賃金（当地は 3,970 千 VND/月）からスタート。</p> <p>【JICA コンサルタントによる現場視察】</p> <p>✓ よく整備されている。</p> <p>✓ 不良品が劇的に改善している。</p>
3	営業強化	<p>✓ 日系企業との取引拡大</p>	<p>✓ A社との取引拡大</p> <p>✓ 社数拡大も入れたい</p>	<p>✓ 5社にアプローチ中（うち3社にサンプルを出荷）。</p> <p>✓ 5社中日系企業は2社で、そのうち1社が翌日訪問。</p> <p>✓ ドイツの企業から新規受注。</p>
<p>その他</p> <p>✓ TAC が生産管理をテーマにコンサルテーションを実施</p> <p>✓ JICA コンサルタントが財務分析を提供</p> <p>✓ 今期の設備計画について確認</p>				

【A-5 社】(2019.4.17)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at the FU 3rd session
1	生産工程の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の実施 ✓ 生産性指標によるモニタリング ✓ 不良品率のモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 ✓ 一人当たり付加価値:63百万 VND 以上 ✓ 2017 年実績からの改善 	<p>【JICA コンサルタントによる現場視察】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 前回よりもよく整備されている。 ✓ 掲示板の目的をワーカーに周知すること。 ✓ フレーム組み立て場において、運搬時間を短縮する工夫が必要。 <p>【TAC のコンサルテーション】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ フレーム組み立て現場、掲示板及び掲示板の空きスペースについて指摘。 ✓ 消火設備の整備の必要性を指摘。
2	ムダの削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 	
3	在庫削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場改善 ✓ 在庫短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善指導への対応 ✓ 2.26 か月分以下 	<p>【不良品】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目標 0.8% に対し、1-3 月の実績は 0.5% (ただし、副社長は即答できず)。 ✓ 返品はなし。 <p>【離職率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 副社長はデータを持ち合わせず。 ✓ ワーカーの数は変化していないとの感想。 <p>【在庫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫金額の水準は当プロジェクトの開始前に比較して 65% の状態。 <p>【生産性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 決算によれば、労働生産性は以下の推移

				2017年 58百万 VND⇒2018 60百万 VND。
4	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 1社の増加を目指す	✓ 日系1社と商談中。 ✓ 既存取引先の日系企業からの受注が増加。 ✓ メイン取引先向けの不良品削減は原因究明と対策により解決した。
その他	✓ JICA コンサルタントが財務分析を提供した ✓ 当社では生産管理の勉強のため、パイロット企業1社と韓国系企業を訪問 ✓ 会社では中間管理職に外部での研修を推奨			

○ホーチミン企業

【O-1社】(2019.4.11)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at FU 3 rd session
1	営業強化	✓ 日系企業取引の増加	✓ 4社の増加を目指す	✓ 会社から販売開拓の進捗について報告があった。 1) 現在、9社と商談中である。 2) 報告は、企業名、国、製品、進捗状況について実施された。 3) この中には5社の日系3社の韓国系、1社の米国系企業がある。 4) 韓国系の1社とは商談成立。日系のうち2社は有望。
2	量産の安定化	✓ 量産品受注の拡大 ✓ 現場指導で改善効果を見る	✓ 月次ロット100千個の受注を獲得 ✓ 改善指導への対応	✓ 不良品について ・会社から不良率の目標、各月の進捗の報告あり。 ・パレート分析を実施した結果、4つの主要原因が判明した。 ・この分析に基づいて会社

				<p>は対策を実施、マニュアルを作成した。</p> <p>⇒コンサルタントから、主要原因のうち最大のものについてはさらに詳細要因を掘り下げる必要があると指摘した。</p> <p>✓ スキルマップについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社では販売、組み立て、機械加工、総務、メンテナンスといった部署ごとにキャリアパスを作成。 ・その中では、クリアすべきレベルを示している。 ・スキルマップは本年に作成された。賃金や OJT に活用するのはこれからの課題。 <p>✓ 工場視察：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以前よりもさらに改善。 ・ルールに従っていないエリアがあるが、ルールに沿うことは重要と指摘。
--	--	--	--	---

【その他】

- VNPI がコンサルテーションを進行した
- 同氏は会社に対して TWI(Training Within industry)の活動を推薦した。TWI では中間管理職に対して、①新人の研修、②部署を移動した従業員へ知識を伝える、③上司と部下の意思疎通を主に研修している。
- JICA コンサルタントが財務分析結果を説明した。一方、2018 年の決算はまだできていないとの説明であった。

【O-2 社】 (2019.4.9)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at FU 3 rd session
1	人材育成	✓ ワーカ	✓ 社外セミナ	✓ 研修・訓練マニュアルは既

	(HRD)	一 向け 教 育 訓 練 実 施	一の報告と 社内共有 ✓ 訓練・指導マ ニュアルの 作成	に完成し、PCに保存されて いる。また、それを用いた訓 練もすでに開始。 ✓ 次のステップとしてOJT用 のマニュアルを作成中。 ✓ 面談したHRD マネージャ ーは同上のマニュアルを使 用する際にマニュアルと仕 事場での適用の仕方に差が あることに悩んでいること がわかった。 ✓ JICA コンサルタントから 前回のコンサルテーション で要望があった「人事評価 の方法について」にかかる 資料を説明・手交。
2	営業強化	✓ 日 系 企 業 取 引	✓ 5 社 の 増 加 を 目 指 す	✓ 前回説明をうけた2018年 の報告書によれば、同年中 の新規日系企業との取引開 始は2社であった。 ✓ 本年1月に会社は(JICA チ ームから紹介されたとのこ とで)日系1社から依頼が あり訪問。その結果、同社向 けに機械加工部品を新規納 入することになった。
3	生産性の向 上	✓ 付 加 価 値 額 の 増 加	✓ 年 間 125 百 万 VND 以 上	✓ JICA コンサルタントから 過去の決算資料を基に作成 した財務分析資料を説明・ 配布した。 ✓ 2018年の決算結果により付 加価値を分析すると、付加 価値額は18,301百万ドンで 前年比13.5%の減少となっ た。1人あたりの付加価値額 は162百万ドンで

				目標は上回っている。
4	工程間連携	✓ 改善の実施	✓ 改善指導への対応	✓ 納期遅延の状況について意見交換した。会社によれば、2018年末時点での納期遅延数は12件だったが、このうち8件は納入済み。一方、残りの4件は発注先との共同試験開発のため時間を要している。 ✓ 工場視察の結果： 1) 大変よく整備されている。 2) 120人の従業員のうちテト休暇後に退職したのは7人にとどまっている。(少ないと評価できる) 3) 倉庫もよく整備されている 4) 他工程との連携も改善
【その他】 ■ BDS 研修生のうち、CSID が今回のコンサルテーションを進行 ■ また、同人は「販売活動」について説明 (JICA コンサルがフォロー) ■ 12日に予定されている会社発表会のプレゼン予行演習を行った。				

【O-3 社】 (2019.4.11)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at FU 3 rd session
1	5S 及び改善	✓ 改善の実施	✓ 改善指導への対応	✓ 提案制度について ・ KPI5S3D チームが組織されている。 ・ 1月以降の提案件数は目標 120 件に対し 69 件に達している。 ✓ レイアウトの変更 ・ 溶接と倉庫で変更。 ・ その結果、動線の短縮、工程

				<p>削減 (28⇒6) の効果があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OEE (設備総合効率) 手法の採用を開始した。 ✓ 中間管理職の研修 <ul style="list-style-type: none"> ・VCCI と VJCC から講師を招いて研修を実施 (3月と4月に1回ずつ)。 ✓ 5S チェックシートを改良した。 ✓ JICA コンサルタントによる工場視察： <ol style="list-style-type: none"> 1) セル生産ラインがよく整備されている。 2) 溶接工程が改善された。 3) ただ、倉庫と組み立てラインに一部改善の余地がある。
2	財務状況の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理会計データの作成 ✓ 生産性データの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 月次管理会計データの作成と評価・分析 ✓ 月次生産性データ作成と評価 ✓ 付加価値生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2018年の決算を受領した。 <ul style="list-style-type: none"> ・売上は 2,150 億 VND⇒2,200 億 VND へ増加 ・売上総利益は 490 億 VND⇒520 億 VND へ増加。 ✓ 付加価値は 4,817 百万 VND⇒5,2513 百万 VND へ増加 (9%)。 ✓ 1人当たり付加価値は、241 百万 VND⇒262 百万 VND へ増加。
3	営業強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日系企業取引 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3社の増加を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大手日系グループ会社と新規取引を開始。 ✓ 日系自動車メーカー (ベトナム) と面談した。 ✓ 名古屋で M-Tech に参加予定である。
<p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CSID が進行を担当 				

- HRD マネージャーが MBO と OJT に関する資料の送付を依頼
⇒その場に対応 (JICA チーム)

【O-4 社】 (2019.4.10)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at FU 3 rd session
1	HRD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外研修の共有状況 ✓ 従業員離職率 ✓ 現場指導で改善効果をみる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 報告会のルール化 ✓ 10%以下とすることを目標 ✓ 改善指導への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 報告会のルール化は既に実施。 ✓ 旧工場から新工場に移った従業員のうち 56 人が、通勤時間の長さを理由に退職。退職補充を行い現在の従業員数は 194 人に増加。(このため、No.3 に示すように OJT が課題である) ✓ 会社は組織を変更し、そこでは日系の部品メーカーを参考にして生産管理部門が設置されている。
2	ERP パッケージの導入	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 導入 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産、財務面の効果 	(今後の課題)
3	技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJT の実施 ✓ スキルテストへの応募 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成型部門での OJT 実施 ✓ 応募状況 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJT は新入職員を対象に今年度から 1 対 1 の形で実施予定である。 ✓ 会社はサムソンから指導を受けており、求める基準にそった対応を開始している (具体的には、製品及び部品の品質基準、労働環境、ISO など)。 ✓ BDS 研修生からワーカーの技術評価手法について説明。その中では、(ベトナム国内にはスキルに関する国家資格がない中) 機械メー

				カーの指導を受け手、自社の資格テストをつくってはどうかとの指摘がなされた。
4	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 10社の増加を目指す	✓ 現時点で日系企業（及び日本企業）とは3社の取引がある。 ✓ 現在、6社の新規先にアプローチを行っており、この中には2社の日系企業がふくまれる。
【その他】 <ul style="list-style-type: none"> ■ BDS 研修生 STHP がスキル開発について指導を行った。 ■ 会社から 2018 年の決算書を受領した。それによれば、売上は前年比 54% の増加、売上総利益は 1.5 倍となっている。 ■ 工場視察： <ul style="list-style-type: none"> ・射出成型部門の操業度は 30% にすぎない。金型部門は 100% で 2 交代とのことだったが、やや疑問に感じられた。 ・印象では、今回の工場移転投資を回収するには相当の期間を要するよう思われた。 				

【O-5 社】 (2019.4.10)

No	Critical Success Factor	KPI	Target	Progress at FU 3 st session
1	営業強化	✓ 日系企業取引	✓ 8社の増加を目指す	✓ 会社から顧客開拓資料の説明があった。それによれば、企業名、業種、ニーズのあるメッキ種類、設計書受領の有無、見積依頼の有無、サンプルの出荷及び発注の有無の情報がリスト化されている。 ✓ 今年、日系 1 社を含む 3 社との新規成約があった。これらは、ウェブサイト情

				<p>報に基づいてリストアップし、営業を行った結果とのことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2019年の経営目標によれば、売上の30%増加を目指しているがこのためには新規獲得が必要である。
2	5S 及び改善	✓ 改善の実施	✓ 改善指導への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良率の目標は1.5%以下であるが、今年の実績は1.7%～1.9%で推移。 ✓ 会社はすべての従業員に決められた様式により改善提案を求めている。 ✓ 5S活動については、各仕事場でリーダーがチェックを実施開始。 ✓ JICA コンサルタントによる工場（新工場）視察の結果： <ul style="list-style-type: none"> 1) 多くの作業者がサンダル履きであった。 2) 化学品倉庫の管理が安全の観点からみて不十分。 3) メッキに使用する薬品（NAOH など）が現場で露出していて危険。 <p>こういった基本的な事柄は新工場がスタートして間もない今改善することが必要。</p>
3	生産性の改善	✓ 付加価値生産性	✓ 144 百万 VND/人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2018年決算は未完成とのこと。 ✓ 2019年の経営目標によれば、10%の生産性向上とそれによる価格競争力のアップを目指している。 ✓ 生産性向上のために、工程

				改善、段取り時間の短縮をテーマとしている。
4	HRD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJTの実施・充実 ✓ 離職率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OJTプログラムの作成・実施 ✓ 12%以下（平均月次） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社はメッキ工場の経験のある人物を採用するか、内部の経験者を用いてワーカーに対するOJTを実施する以降である。 ✓ 工場移転後の離職者は、新工場で24人中4人、旧工場で100人中10人とのことである。
<p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CSIDがコンサルティングの進行を行った。 ■ 工場長は縫製工場に長年勤務した経験があるとのことであるが、上記のように指導力には疑問がある。 ■ 会社の説明によれば、2018年の売上は前年比15.1%の増加とのことである。 				

3. 提供マニュアル・教材リスト

以下のマニュアルや研修教材（以下一覧）を参加機関に提供した。（マニュアル本体は添付省略）

No	Name of materials	Volume	English	Vietnamese
0	Manual for SME Consultation	34 pgs	Available	Available
1	HRD at Japanese SME manufacturing companies	19 pgs	Available	Available
2	Inventory Management & Purchasing	14 pgs	Available	Not available
3	Formulating Management Strategy and Business Plan of SME	13 pgs	Available	Available
4	Management By Objectives	11 pgs	Available	Available
5	OJT Training	9 pgs	Available	Available
6	Production to order	18 pgs	Available	Available
7	Quotation and cost	11 pgs	Available	Available
8	Sales Activity	10 pgs	Available	Available
9	Cross SWOT Analysis and Strategy based action	2 pgs	Available	Available
10	Comment on business matching with Japanese companies	3 pgs	Available	Available
11	Formats			
11-1	Average Value Added Figure	1 pg	Available	Available
11-2	Cost accounting	1 pg	Available	Available
11-3	Managerial accounting	1 pg	Available	Available
11-4	Management Plan	1 pg	Available	Available
11-5	Balance sheet	1 pg	Available	Available
11-6	Profit & loss statement	1 pg	Available	Available
11-7	Cash flow statement	1 pg	Available	Available
12	Glossary of production management terms	16 pgs	Available	Available
13	Enterprise evaluation sheet for consultant	2 pgs	Available	Available
14	Self-diagnosis sheet for enterprise	3 pgs	Available	Available
15	Manual for Production Counseling	198pgs	Available	Available

16-1	5S Check Sheet	2 pgs	Available	Available
16-2	5S Tour Check Evaluation Sheet	1 pg	Available	Available
17	Company analysis check list	1 pg	Not available	Available
18	How to conduct OJT at workplace	3 pgs	Available	Available
19	QC 7 tools: What is a Pareto chart?	4 pgs	Available	Available
20	What is a 360-degree evaluation?	4 pgs	Available	Available
21	Personnel evaluation system	3 pgs	Available	Available

4. SMRJ 監修支援人材育成研修記録

(1) 研修カリキュラムの詳細

研修内容のうち、講義形式で実施した科目は以下の 12 科目である。

表 4-1. 講義形式で実施した科目

回とテーマ	科目名
第 1 回 経営戦略・計画と PDCA	支援現場からみたベトナム企業の現状と課題
	経営戦略・計画と PDCA
	生産現場の見方と改善の着眼点
第 2 回 生産の QCD 管理	作業と工程の改善と工程管理
	品質の改善
	原価管理とコストダウン
第 3 回 財務管理	企業活動と会計システム
	利益・原価の関係と原価計算
	利益・資金の関係と財務諸表分析
	損益分岐点分析と利益計画の作成
	ベトナムと金融・会計・税務制度／モデルケースで学ぶベトナム企業の財務分析
第 4 回 B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上	中小製造業のマーケティング

日本の中小企業の経営者を招いて、経営の実例を学ぶ事例研究は 3 回実施した。

表 4-2. 日本企業の事例研究科目

テーマ	招へい企業（ハノイ）	招へい企業（ホーチミン）
我が社の経営理念と事業ドメイン	カネパッケージ株式会社	カネパッケージ株式会社
我が社のものづくりのあり方	株式会社ナリタテクノ	株式会社ムラコシホールディングス
我が社の海外市場開拓とベトナム工場のマネジメント	玉田工業株式会社	株式会社 TOWA JAPAN

現地製造業の工場を訪問して製造現場の実習を行う科目は 2 回実施した。訪問先ベトナム企業に関しては、ハノイは VJCC の経営塾に参加した企業の中から紹介して頂き、ホーチミンは DOIT に紹介してもらった。

表 4-3. 製造現場における実習科目

科目とテーマ	訪問先企業（ハノイ）	訪問先企業（ホーチミン）
ベトナム製造業の実態研究 ～現場改善～	Mekamic Construction and Industrial Equipment	Nhat Minh Design Manufacture Co., Ltd.

科目とテーマ	訪問先企業（ハノイ）	訪問先企業（ホーチミン）
日系製造業の実態研究 ～QCD 管理～	カネパッケージ株式会社	KYOUWA VIETNAM CO.,LTD

ベトナムの中小成長企業の経営者等を招いて、ベトナムにおける経営の成功事例を学ぶ科目や、ベトナムで必要とされる経営支援についてベトナム経営者とディスカッションを行う研修も実施した。成長企業に関しては、ハノイは HAPI、ホーチミンは DOIT の中小企業支援担当機関に適切な企業を紹介してもらった。また、支援者・ベトナム経営者交流講座に関しては、本案件のパイロット事業で支援を実施した企業（計 10 社）の中から、講座に参加してくれる企業を選定した。

表 4-4. ベトナム成長企業研究／支援者・経営者交流科目

科目とテーマ	招へい企業（ハノイ）	招へい企業（ホーチミン）
（ベトナムの成長企業研究） ベトナム成長企業に学ぶ企業経営	Sunhouse Group	Vi Nam Viet Production Trading Corporation (VINAVIT)
（支援者・ベトナム経営者交流講座） 経営者が求める役立つ経営支援とは	An Phu Viet Plastics Company Limited	Hai Ha Mechanical Manufacturing and Trading Co.,Ltd.

また、日本の中小企業支援担当者を招いて、日越の中小企業支援の現状についての意見交換を行う場も設けた。

表 4-5. 日越の中小企業支援担当者による意見交換科目

科目とテーマ	招へいた日本の支援担当者（ハノイ・ホーチミン共）
越・日中小企業支援者交流講座 ～中小企業の成長につながる支援のあり方を考える～	秩父商工会議所 中小企業支援課長 黒澤 元国氏（中小企業診断士）

(2) 研修スケジュール（実績）

第1回：経営戦略・計画とPDCA（ハノイ）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
3月26日(月)	08:15	開講式	①JICA本部ご挨拶（河西裕之 産業開発・公共政策部民間セクターグループ次長） ②AEDご挨拶（Mr. Ho Sy Hung 局長） ③中小機構ご挨拶（安栖宏隆 理事） ④大使館ご挨拶（渡辺郷 一等書記官） ⑤研修参加機関（研修生派遣機関）の紹介 ⑥研修生代表による決意表明（Mr. Ngo Quoc Hung, HAPI）		
		オリエンテーション	研修内容の説明と注意点		
	09:00	支援現場からみた ベトナム企業の現状と課題	・ベトナム経済の現状と将来 ・支援現場からみたベトナム中小企業の現状と課題 ・日本の経営とベトナム的経営 ・ベトナム中小企業の将来と支援者の役割 (中小企業支援法もからめて)	座学 質疑応答	藤井 孝男*
	15:30		・受講者各自が支援現場からみた中小企業経営や支援 サイドの課題	演習 ディスカッション	
3月27日(火)	08:30	経営戦略・計画とPDCA	・理念とビジョンの重要性 ・企業の存在価値とCSR ・戦略と計画は何故必要 ・事業ドメイン ・マネジメントサイクル(PDCA)の廻し方と組織浸透法	座学 演習	小林 幹彦*
	15:30		・経営戦略ケース研究	ケーススタディ	
3月28日(水)	08:30	(日本企業事例研究Ⅰ) 我が社の経営理念と事業ドメイン	・我が社の企業沿革と経営理念 ・グローバルネットワーク構築の考え方と展開 ・社会貢献活動（環境） ・事業継続とリスク対応（BCMC） ・ベトナムの企業者やその支援者への期待 等	ライブケース 質疑応答	金坂 良一* (コーディネーター) 小林 幹彦*
	15:30	カネパッケージ株式会社 ～「包む」技術の進化と夢の パッケージの提案企業～	・事例企業から学ぶべき点 ・中小企業支援業務に活かしたい点	演習 ディスカッション	
3月29日(木)	08:30	生産現場の見方と改善の着眼点	・5Sの考え方、進め方 ・3M排除と目で見える管理 ・日本の成功事例紹介	座学 演習	神宮 貴子*
	15:30		・改善のケーススタディ ・現地研修オリエンテーション	演習 ディスカッション	
3月30日(金)	07:30	VJCCからバスで出発			
	08:30	(現場研修Ⅰ) ベトナム製造業の実態研究 ～現場改善～	Mekamic Construction and Industrial Equipment ・企業概要と現場視察 ・我が社の現場改善、活動、成果、課題	ライブケース 視察と講義 質疑応答	Nguyen Quoc Viet* (コーディネーター)
	15:30		・訪問企業から学ぶべき点 ・訪問企業への提案	演習 ディスカッション	

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
藤井 孝男	リロ・バナソニック エクセルインターナショナル株式会社
小林 幹彦	ブレインボックスコンサルティング 代表 中小企業診断士
金坂 良一	カネパッケージ株式会社 代表取締役社長
神宮 貴子	共愛学園前橋国際大学 専任講師
Nguyen Quoc Viet	Mekamic Construction and Industrial Equipment 部長

第2回：生産のQCD管理（ハノイ）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
4月18日(水)	08:30	作業と工程の改善と工程管理	<ul style="list-style-type: none"> ・作業・工程分析の考え方と手法 ・日程管理と進捗管理 ・リードタイム短縮 	座学 演習	松嶋 清秀*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> ・作業・工程分析 	演習 ディスカッション	
4月19日(木)	08:30	品質の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理（標準化、要求品質、工程でのつくり込み） ・管理活動と手法 	座学 演習	松嶋 清秀*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> ・管理手法演習 QC七つ道具（特性要因図）他 	演習 ディスカッション	
4月20日(金)	08:30	(日本企業事例研究Ⅱ) 我が社のものづくりのあり方 ㈱ナリタテクノ ～ガス燃焼分野で発揮する技術 力と創造力～	<ul style="list-style-type: none"> ・我が社の成長プロセス ・国内と海外の機能分担による新たなものづくり 仕組み構築と挑戦 ・今後のベトナムでの事業展開 	ライブケース 質疑応答	成田 春樹* (コーディネーター) 松嶋 清秀*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> ・事例企業から学ぶべき点 ・中小企業支援業務に活かしたい点 	演習 ディスカッション	
4月24日(火)	08:30	原価管理とコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> ・原価の把握と管理方法 ・コストダウンの着眼点 ・現場でのコストダウン活動 	座学 演習	中村 純治*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> ・コストダウン演習 	演習 ディスカッション	
4月26日(木)	08:30	VJCCからバスで出発			
	09:30	(現場研修Ⅱ) 日系製造業の実態研究 ～QCD管理～	<ul style="list-style-type: none"> カネパッケージ株式会社 ・企業概要と現場視察 ・我が社のQCDの管理 ・現場改善活動・成果 	ライブケース 視察と講義 質疑応答	兼平 裕誉* (コーディネーター) 中村 純治*
15:30		<ul style="list-style-type: none"> ・訪問企業から学ぶべき点 ・訪問企業への提案 	演習 ディスカッション		

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
松嶋 清秀	株式会社MxEコンサルティング 考働力開発アドバイザー
成田 春樹	㈱ナリタテクノ 代表取締役
中村 純治	純経営コンサルオフィス 中小企業診断士
兼平 裕誉	カネパッケージ株式会社 Deputy General Director

第3回：財務管理（ハノイ）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
5月7日(月)	08:30	<製造業の業務管理と会計> 企業活動と会計システム	<ul style="list-style-type: none"> ・企業活動と会計記録、管理の重要性 ・会計の目的と考え方 →企業活動と会計 →財務会計と管理会計 等 ・受注の引き合いと見積書作成法 ・主活動と会計のチェックポイント →売上と買掛金、製造と棚卸資産、 購買と買掛金、固定資産 等 ・売上と粗利益 →得意先別、製品別売上 	座学 演習	井上 慶太*
	15:30				
5月8日(火)	08:30	<製造業の財務管理の分析法> 利益・原価の関係と原価計算	<ul style="list-style-type: none"> ・売上原価と製品原価 →材料費、労務費、製造経費 ・原価計算の考え方 等 	座学 演習	井上 慶太*
	15:30		・ケース研究1	演習 & 討議	
5月9日(水)	08:30	利益・資金の関係と財務諸表分析	<ul style="list-style-type: none"> ・比較貸借対照表の活用 →資産の部、負債及び純資産の部の見方 ・資金の区分とキャッシュフロー ・キャッシュフロー表の読み方 ・資金繰り ・財務諸表分析①② 等 	座学 演習	井上 慶太*
	15:30				
5月10日(木)	08:30	損益分岐点分析と利益計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・損益分岐点分析 ・利益計画の作成 ・設備投資の検討 等 	座学 演習	井上 慶太*
	15:30		・ケース研究2	演習 & 討議	
5月11日(金)	08:30	ベトナムと金融・会計・税務制度	・ベトナム会計・税務制度の留意点	座学 質疑応答	堀切 泰孝*
	10:45	モデルケースで学ぶ ベトナム企業の財務分析	ケース研究 ベトナム企業の決算書の分析を通じて現状と問題点、改善 の方向性検討	演習 & 討議	
	15:30				

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
井上 慶太	A.I.ネットワーク株式会社 代表取締役 公認会計士・税理士
堀切 泰孝	A.I.Global Sun Partners Joint Stock Company (AGS) 公認会計士

第4回：B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上（ハノイ）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
6月11日(月)	08:30	中小製造業のマーケティング	・B to Bのマーケティングの特徴 ・製品開発 ・市場拡大と新市場開拓 ・企業連携	座学 演習 ケーススタディ	溝井 伸彰*
	15:30		・マーケティングケース研究		
6月12日(火)	08:30	(日本企業事例研究Ⅲ) 玉田工業株式会社 我が社の海外市場開拓とベトナム工場のマネジメント	・我が社の成長プロセス ・経営理念と将来ビジョン ・海外市場開拓 ・ベトナム工場のマネジメント ・人材育成 等	ライブケース 質疑応答	玉田 善久* (コーディネーター) 水野 由香里*
	15:30		・事例企業から学ぶこと ・中小企業支援業務に活かしたい点	演習 ディスカッション	
6月13日(水)	08:30	<越・日中小企業支援者交流講座> ～中小企業の成長につながる支援のあり方を考える～	①日本側プレゼンテーション ・日本の商工会議所の役割と秩父商工会議所の支援活動 ・経営指導員の役割と中小製造業支援 ・国や県の支援制度をどう支援活動に活かしているか (支援ツール活用) ・中小企業支援への心構え ・支援機関連携の重要性と支援課題 ②ベトナム側プレゼンテーション ・ベトナムの支援活動と支援課題 ③(中小機構)「J-GoodTech」情報提供	プレゼンテーション ディスカッション	黒澤 元国* (受講者代表) Ms. Trương Thị Chi Binh (VASI) (コーディネーター) 溝井 伸彰*
	15:30				
6月14日(木)	08:30	(ベトナムの成長企業研究) ベトナム成長企業に学ぶ企業経営 ～ベトナム流の経営のあり方を考える～	Sunhouse Group ・我が社の経営理念や将来ビジョン ・我が社の成長プロセスと経営の特徴 ・財務と人材育成の重要性 ・これから取り組む経営課題と支援者への期待	ライブケース 視察と講義 質疑応答	Nguyễn Xuân Phú* (コーディネーター) 藤井 孝男*
	15:30		・事例企業から学ぶこと ・事例企業への提案	演習 ディスカッション	
6月15日(金)	08:30	(支援者・ベトナム経営者交流講座) 経営者が求める役立つ経営支援とは	(ベトナム経営者プレゼンテーション) ・我が社の紹介と経営への取り組み ・経営者として心がけていること ・今回のJICAプロジェクトの支援での指摘事項とその取り組み、効果 ・ベトナム支援者への期待	プレゼンテーション ディスカッション	Nguyễn Văn Hùng* (コーディネーター) 藤井 孝男*
	15:00	支援者としての行動変容と政策へのアイデア提言	・検討テーマ ・「経営者からの期待を踏まえ支援者として自らの行動をどう変えていくか」 ・支援組織や政策へのアイデア提言	演習 発表	
	15:10	研修の効果測定	研修に対する意見、感想の聴取	ディスカッション 発表	伊藤 誠一*
	15:40				
	15:45	終講式	①AEDご挨拶 (Ms. Trinh Thi Huong, Policy Division Director) ②JICAご挨拶 (柿岡直樹 ベトナム事務所次長) ③中小機構ご挨拶 (安栖宏隆 理事) ④HAPIご挨拶 (Mr. Le Van Quan 中小企業支援センター長) ④研修生代表によるスピーチ (Ms. Trương Thị Chi Binh, VASI) ⑤修了証の授与		

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
溝井 伸彰	溝井&パートナー経営コンサルティング事務所 代表 中小企業診断士
玉田 善久	玉田工業株式会社 専務取締役
水野 由香里	国士舘大学経営学部准教授
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業支援課長 中小企業診断士
Nguyễn Xuân Phú	Chairman, Sunhouse Group
Nguyễn Văn Hùng	CEO, An Phu Viet Plastics Company Limited
藤井 孝男	リロ・バナソニック エクセルインターナショナル株式会社
伊藤 誠一	中小機構 人材支援部 嘱託

第1回：経営戦略・計画とPDCA（ホーチミン市）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
3月28日(水)	08:15	開講式	①JICAご挨拶（井崎ホーチミン出張所首席駐在員） ②DOITご挨拶（Mr. Nguyen Phuong Dong, Vice Director） ③中小機構ご挨拶（安栖宏隆 理事） ④研修参加機関（研修生派遣機関）の紹介 ⑤研修生代表による決意表明（Mr. Ngo Duong Duc, DOIT）		
		オリエンテーション	研修内容の説明と注意点		
3月29日(木)	09:00	支援現場からみた ベトナム企業の現状と課題	・ベトナム経済の現状と将来 ・支援現場からみたベトナム中小企業の現状と課題 ・日本的経営とベトナム的経営 ・ベトナム中小企業の将来と支援者の役割 (中小企業支援法もからめて)	座学 質疑応答	藤井 孝男*
	15:30		・受講者各自が支援現場からみた中小企業経営や支援 サイドの課題	演習 ディスカッション	
3月30日(金)	08:30	経営戦略・計画とPDCA	・理念とビジョンの重要性 ・企業の存在価値とCSR ・戦略と計画は何故必要 ・事業ドメイン ・マネジメントサイクル(PDCA)の廻し方と組織浸透法	座学 演習	小林 幹彦*
	15:30		・経営戦略ケース研究	ケーススタディ	
3月30日(金)	08:30	(日本企業事例研究Ⅰ) 我が社の経営理念と事業ドメイン	・我が社の企業沿革と経営理念 ・グローバルネットワーク構築の考え方と展開 ・社会貢献活動（環境） ・事業継続とリスク対応（BCMC） ・ベトナムの企業者やその支援者への期待 等	ライブケース 質疑応答	金坂 良一* (コーディネーター) 小林 幹彦*
	15:30	カネパッケージ株式会社 ～「包む」技術の進化と夢の パッケージの提案企業～	・事例企業から学ぶべき点 ・中小企業支援業務に活かしたい点	演習 ディスカッション	
4月3日(火)	08:30	生産現場の見方と改善の着眼点	・5Sの考え方、進め方 ・3M排除と目で見る管理 ・日本の成功事例紹介	座学 演習	鈴木 規男*
	15:30		・改善のケーススタディ ・現地研修オリエンテーション	演習 ディスカッション	
4月4日(水)	08:30	VJCCからバスで出発			
	09:30	(現場研修Ⅰ) ベトナム製造業の実態研究 ～現場改善～	Nhat Minh Design Manufacture Co., Ltd. ・企業概要と現場視察 ・我が社の現場改善、活動、成果、課題	ライブケース 視察と講義 質疑応答	Tran Dinh An* (コーディネーター)
	15:30		・訪問企業から学ぶべき点 ・訪問企業への提案	演習 ディスカッション	鈴木 規男*

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
藤井 孝男	リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社
小林 幹彦	ブレインボックスコンサルティング 代表 中小企業診断士
金坂 良一	カネパッケージ株式会社 代表取締役社長
鈴木 規男	有限会社コンサルティングベルオフィス 代表取締役
Tran Dinh An	Nhat Minh Design Manufacture Co., Ltd. 工場長

第2回：生産のQCD管理（ホーチミン市）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
4月18日(水)	08:30	作業と工程の改善と工程管理	<ul style="list-style-type: none"> 作業・工程分析の考え方と手法 日程管理と進捗管理 リードタイム短縮 	座学 演習	古澤 智*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> 作業・工程分析 	演習 ディスカッション	
4月19日(木)	08:30	品質の改善	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理（標準化、要求品質、工程でのつくり込み） 管理活動と手法 	座学 演習	古澤 智*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> 管理手法演習 QC七つ道具（特性要因図）他 	演習 ディスカッション	
4月20日(金)	08:30	(日本企業事例研究Ⅱ) 我が社のものづくりのあり方 株式会社ムラコシホールディングス ～日本から世界への発信～	<ul style="list-style-type: none"> 我が社の成長プロセス ものづくりに特化した技術力と開発力 → 品質理念（3プラス） → 製造工程の開発（工程の徹底した省力化、自動化の推進） 自動車産業に参入するということ 産学協同プロジェクト推進 	ライブケース 質疑応答	村越 政雄* (コーディネーター) 古澤 智*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> 事例企業から学ぶべき点 中小企業支援業務に活かしたい点 	演習 ディスカッション	
4月24日(火)	08:30	原価管理とコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> 原価の把握と管理方法 コストダウンの着眼点 現場でのコストダウン活動 	座学 演習	大塚 泰雄*
	15:30		<ul style="list-style-type: none"> コストダウン演習 	演習 ディスカッション	
4月26日(木)	08:30	VJCCからバスで出発			
	09:30	(現場研修Ⅱ) 日系製造業の実態研究 ～QCD管理～	KYOUWA VIETNAM CO.,LTD <ul style="list-style-type: none"> 企業概要と現場視察 我が社のQCDの管理 現場改善活動・成果 	ライブケース 視察と講義 質疑応答	白田 憲司* (コーディネーター) 大塚 泰雄*
15:30		<ul style="list-style-type: none"> 訪問企業から学ぶべき点 訪問企業への提案 	演習 ディスカッション		

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
古澤 智	合同会社 FRSコンサルティング 代表社員
村越 政雄	株式会社ムラコシホールディングス 代表取締役社長
大塚 泰雄	株式会社MEマネジメントサービス常務取締役 マネジメントコンサルタント
白田 憲司	KYOUWA VIETNAM CO.,LTD Vice President

第3回：財務管理（ホーチミン市）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
5月7日(月)	08:30	< 製造業の業務管理と会計 > 企業活動と会計システム	<ul style="list-style-type: none"> ・企業活動と会計記録、管理の重要性 ・会計の目的と考え方 →企業活動と会計 →財務会計と管理会計 等 ・受注の引き合いと見積書作成法 ・主活動と会計のチェックポイント →売上と買掛金、製造と棚卸資産、 購買と買掛金、固定資産 等 ・売上と粗利益 →得意先別、製品別売上 	座学 演習	曾根 和代*
	15:30				
5月8日(火)	08:30	< 製造業の財務管理の分析法 > 利益・原価の関係と原価計算	<ul style="list-style-type: none"> ・売上原価と製品原価 →材料費、労務費、製造経費 ・原価計算の考え方 等 	座学 演習	曾根 和代*
	15:30		・ケース研究1	演習 & 討議	
5月9日(水)	08:30	利益・資金の関係と財務諸表分析	<ul style="list-style-type: none"> ・比較貸借対照表の活用 →資産の部、負債及び純資産の部の見方 ・資金の区分とキャッシュフロー ・キャッシュフロー表の読み方 ・資金繰り ・財務諸表分析①② 等 	座学 演習	曾根 和代*
	15:30				
5月10日(木)	08:30	損益分岐点分析と利益計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・損益分岐点分析 ・利益計画の作成 ・設備投資の検討 等 	座学 演習	曾根 和代*
	15:30		・ケース研究2	演習 & 討議	
5月11日(金)	08:30	ベトナムと金融・会計・税務制度	・ベトナム会計・税務制度の留意点	座学 質疑応答	鶴田 明久*
	10:45	モデルケースで学ぶ ベトナム企業の財務分析	ケース研究 ベトナム企業の決算書の分析を通じて現状と問題点、改善 の方向性検討	演習 & 討議	
	15:30				

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
曾根 和代	公認会計士
鶴田 明久	A.I.Global Sun Partners Joint Stock Company (AGS) 公認会計士

第4回：B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上（ホーチミン市）

実施日	時間	研修テーマ	研修内容	研修手法	講師
6月13日(水)	08:30	中小製造業のマーケティング	・B to Bのマーケティングの特徴 ・製品開発 ・市場拡大と新市場開拓 ・企業連携 ・マーケティングケース研究	座学 演習 ケーススタディ	小林 幹彦*
	15:30				
6月14日(木)	08:30	<越・日中小企業支援者交流講座> ～中小企業の成長につながる支援のあり方を考える～	①日本側プレゼンテーション ・日本の商工会議所の役割と秩父商工会議所の支援活動 ・経営指導員の役割と中小製造業支援 ・国や県の支援制度をどう支援活動に活かしているか（支援ツール活用） ・中小企業支援への心構え ・支援機関連携の重要性と支援課題 ②ベトナム側プレゼンテーション ・ベトナムの支援活動と支援課題	プレゼンテーション ディスカッション	黒澤 元国* (受講生代表) Ms. Nguyễn Xuân Ngân (DOIT) (コーディネーター) 小林 幹彦*
	15:30				
6月15日(金)	08:30		(中小機構)「J-GoodTech」情報提供	情報提供	菅井 啓太*
	08:45	(日本企業事例研究III) 株式会社TOWA JAPAN 我が社の海外市場開拓とベトナム工場のマネジメント	・我が社の成長プロセス ・経営理念と将来ビジョン ・海外市場開拓 ・ベトナム工場のマネジメント ・人材育成 等	ライブケース 質疑応答	渡邊 豊* (コーディネーター) 小林 幹彦*
	15:30		・事例企業から学ぶこと ・中小企業支援業務に活かしたい点	演習 ディスカッション	
6月18日(月)	08:30	(ベトナムの成長企業研究) ベトナム成長企業に学ぶ企業経営 ～ベトナム流の経営のあり方を考える～	Vi Nam Viet Production Trading Corporation (VINA-VIT) ・我が社の経営理念や将来ビジョン ・我が社の成長プロセスと経営の特徴 ・財務と人材育成の重要性 ・これから取り組む経営課題と支援者への期待	ライブケース 視察と講義 質疑応答	Huỳnh Văn Đức* (コーディネーター) 藤井 孝男*
	15:30		・事例企業から学ぶこと ・事例企業への提案	演習 ディスカッション	
6月19日(火)	08:30	(支援者・ベトナム経営者交流講座) 経営者が求める役立つ経営支援とは	(ベトナム経営者プレゼンテーション) ・我が社の紹介と経営への取り組み ・経営者として心がけていること ・今回のJICAプロジェクトの支援での指摘事項とその取り組み、効果 ・ベトナム支援者への期待	プレゼンテーション ディスカッション	Bui Manh Hop* (コーディネーター) 藤井 孝男*
	15:30	支援者としての行動変容と政策へのアイデア提言	・検討テーマ ・「経営者からの期待を踏まえ支援者として自らの行動をどう変えていくか」 ・支援組織や政策へのアイデア提言	演習 発表	
	15:10	研修の効果測定	研修に対する意見、感想の聴取	ディスカッション 発表	茂木 文雄*
	15:40				
	15:45	終講式	①DOITご挨拶 (Ms. Le Nguyen Duy Oanh 裾野産業開発センター副所長) ②JICAご挨拶 (井崎宏 ホーチミン出張所首席駐在員) ③中小機構ご挨拶 (秋庭英人 副理事長) ④研修生代表によるスピーチ ⑤修了証の授与		
	16:30				

* 講師リスト

氏名	所属・肩書
小林 幹彦	ブレインボックスコンサルティング 代表 中小企業診断士
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業支援課長 中小企業診断士
菅井 啓太	中小機構 人材支援部 人材支援業務部 課長代理
渡邊 豊	株式会社TOWA JAPAN 代表取締役社長
Huỳnh Văn Đức	Vi Nam Viet Production Trading Corporation (VINA-VIT)
Bui Manh Hop	CEO, Hai Ha Mechanical Manufacturing and Trading Co.,Ltd.
藤井 孝男	リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社
茂木 文雄	中小機構 人材支援部 部長

(3) 研修参加者リスト

ハノイ

No.	氏名	所属
1	Ngô Quốc Hưng	ハノイ計画投資局 (HAPI)
2	Phạm Thị Diễm Ngọc	ハノイ計画投資局 (HAPI)
3	Nguyễn Việt Tuyền	ハノイ工科大学 (HaUI)
4	Nguyễn Duy Dũng	ベトナム生産性本部 (VNPI)
5	Nguyễn Lê Duy	ベトナム生産性本部 (VNPI)
6	Tô Thị Hương	ベトナム生産性本部 (VNPI)
7	Nguyễn Tô Minh	ベトナム認証センター (QUACERT)
8	Lê Thanh Tuấn	中小企業支援センター (TAC)
9	Nguyễn Mỹ Anh	中小企業支援センター (TAC)
10	Trương Thị Chí Bình	ベトナム裾野産業協会 (VASI)
11	Nguyễn Mạnh Linh	ベトナム裾野産業協会 (VASI)
12	Nguyễn Ngọc Sơn	ベトナム裾野産業協会 (VASI)
13	Phạm Quang Vinh	技術開発事業化促進庁 (NATEC)
14	Phạm Thanh Hà	ハノイ女性中小企業協会 (HAWASME)
15	Ngô Văn Mạc	中小企業開発支援センター (SMEDEC1)
16	Nguyễn Bình Nguyên	ハノイ経営工科大学経営研究所 (INBUS)
17	Nguyễn Phương Thảo	ハノイ経営工科大学経営研究所 (INBUS)
18	Nguyễn Giang Nam	科学技術情報庁 (NASATI)
19	Nguyễn Ngọc Hiếu	ハイテク・ビジネス・インキュベーター・センター (HBI)
20	Lê Thị Hạnh	ベトナム日本人材協力センター (VJCC)
21	Trần Minh Đức	ベトナム商工会議所中小企業センター (VCCI)
22	Bùi Duy Hân	中小企業開発基金 (SMEDF)
23	Trần Thanh Thủy	中小企業開発基金 (SMEDF)

ホーチミン

No.	氏名	所属
1	Ngô Dương Đức	裾野産業開発センター (CSID-DOIT)
2	Nguyễn Xuân Ngân	裾野産業開発センター (CSID-DOIT)
3	Lê Công Đê	品質保証試験センター (QUATEST3)
4	Lê Quang Vũ	品質保証試験センター (QUATEST3)
5	Nguyễn Phước Lộc	中小企業開発支援センター (SMEDEC2)
6	Nguyễn Thị Thu Hà	中小企業開発支援センター (SMEDEC2)
7	Nguyễn Phương Lâm	中小企業支援センター (TAC-South)
8	Nguyễn Văn Tuất	中小企業支援センター (TAC-South)
9	Nguyễn Mai Nhã Thuyên	ベトナム生産性本部 (VNPI-HCMC)
10	Tô Bình Minh	日本センター (VJCC-HCMC)
11	Nguyễn Thị Thanh Uyên	SHTP 管理委員会
12	Bùi Văn Trí	ホーチミン市工業専門学校 (HVCT)
13	Nguyễn Đức Bình	ベトナム商工会議所中小企業センター (VCCI-HCM)
14	Chu Văn Dũng	ベトナム商工会議所中小企業センター (VCCI-HCM)
15	Nguyễn Tiến Dũng	ベトナム商工会議所中小企業センター (VCCI-HCM)
16	Lê Hương Giang	南ベトナム投資促進センター (IPCS)
17	Nguyễn Thị Huyền Ngọc	南ベトナム投資促進センター (IPCS)
18	Huỳnh Trọng Đức	日本センター (VJCC-HCMC)
19	Nguyễn Phi Long	ベトナム投資促進局 (VIETRADE)

(4) 研修参加者アンケート調査結果（総論）

(i) 講義科目の研修前・研修後における理解度の変化

前述の12の講義科目に付き、その内容への研修前と研修後の理解度を5段階で自己評価してもらったところ、以下のような結果になった。（中心が1：ほとんど理解できない、最外周が5：よく理解できる）

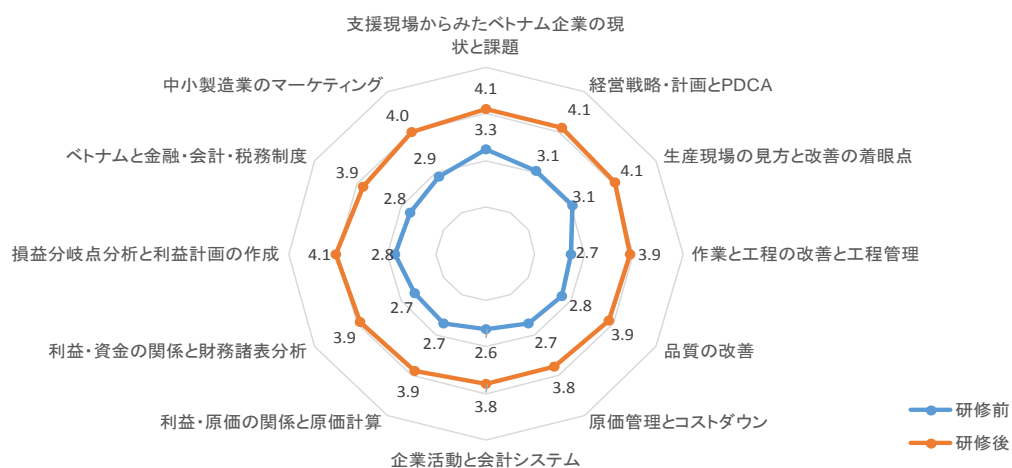


図 4-1. 講義内容の研修前と研修後における理解度の変化（ハノイ）

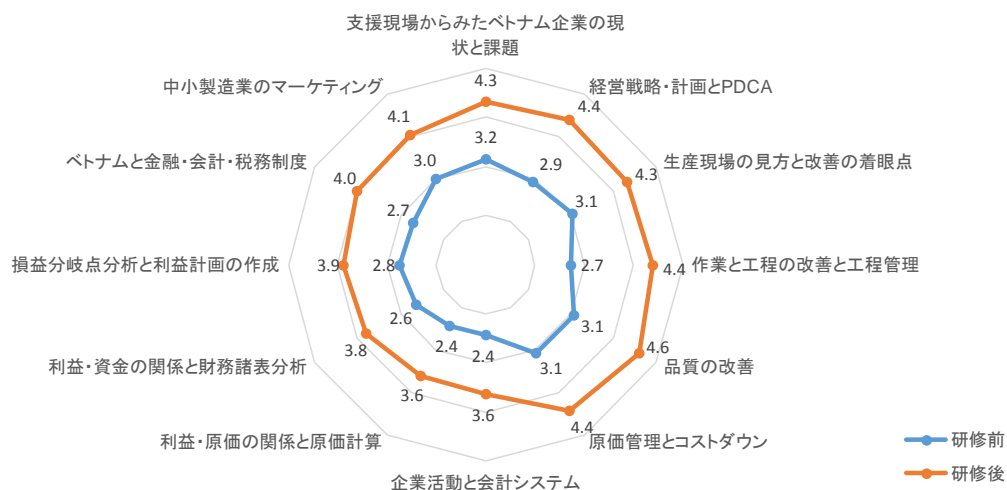


図 4-2. 講義内容の研修前と研修後における理解度の変化（ホーチミン）

(ii) 講義科目の教材の質

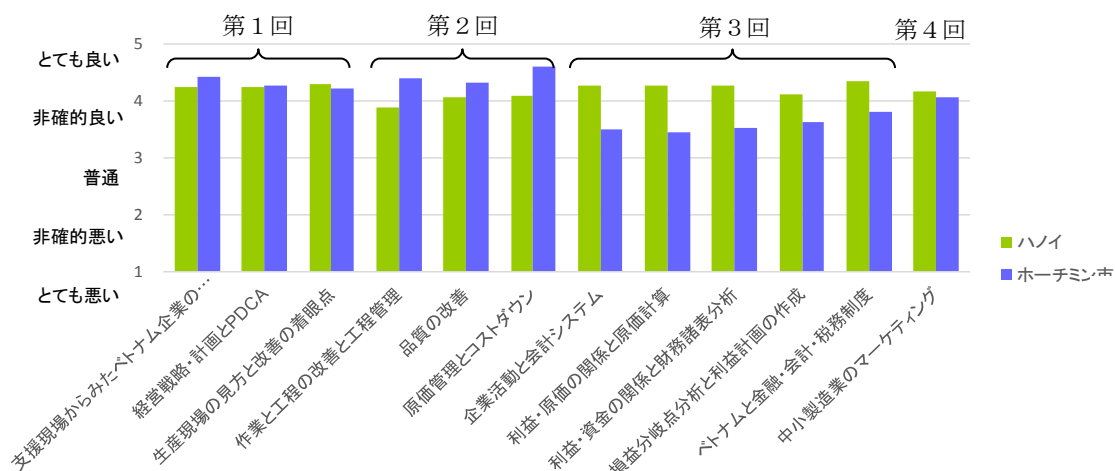


図 4-3. 講義形式科目の教材の質

(iii) 学んだ内容を自分の業務に活用できるか

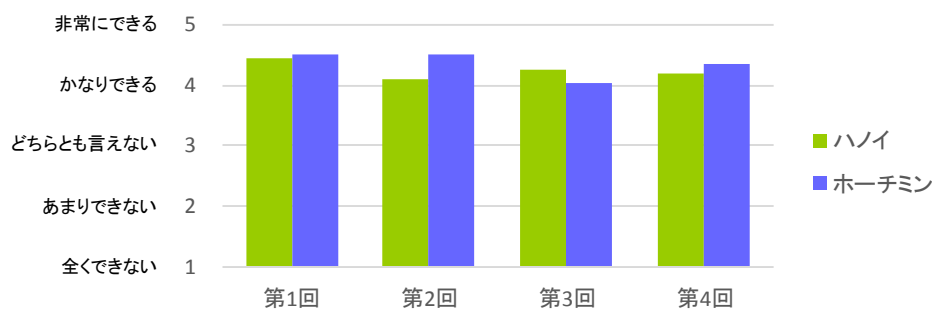
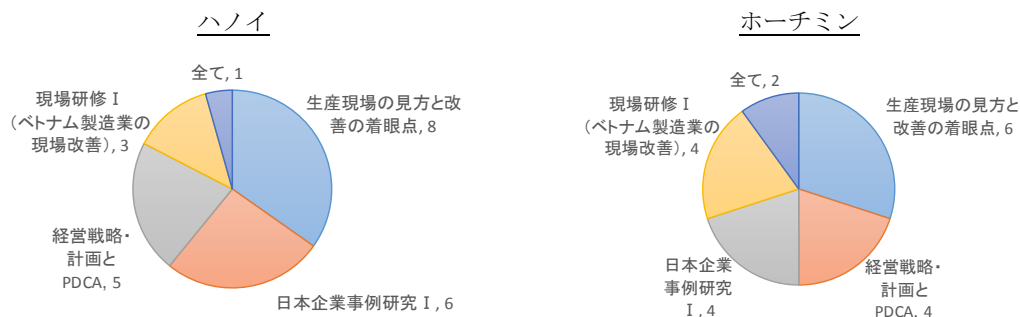


図 4-4. 学んだ内容を自分の業務に活用できるか

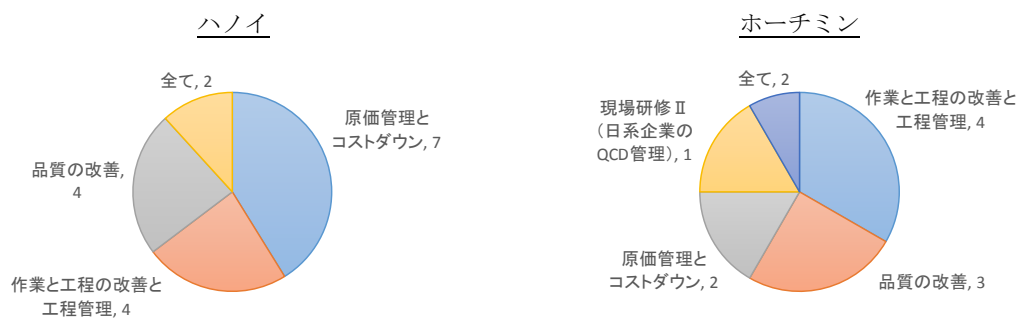
(iv) 最も有益であった研修内容は何か

各回において最も有益であった内容は何かを複数回答可で尋ねたところ、以下のような結果を得た（図中の各項目の末尾にある数字は、その項目を回答した人数）。

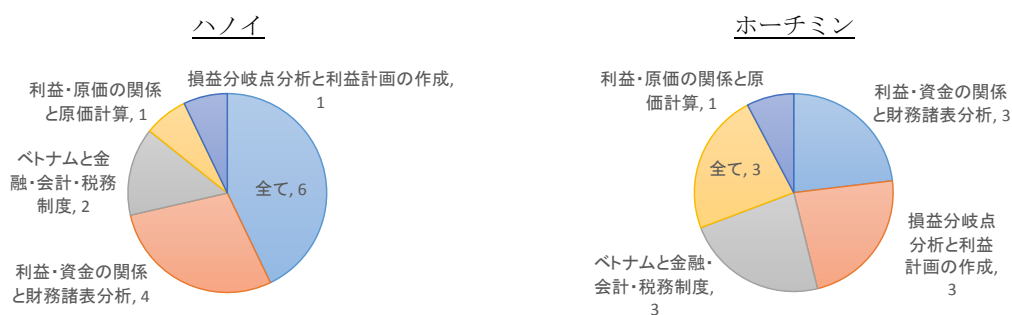
第1回 経営戦略・計画とPDCA



第2回 生産のQCD管理



第3回 財務管理



第4回 B to Bマーケティングと中小企業支援者としての資質向上

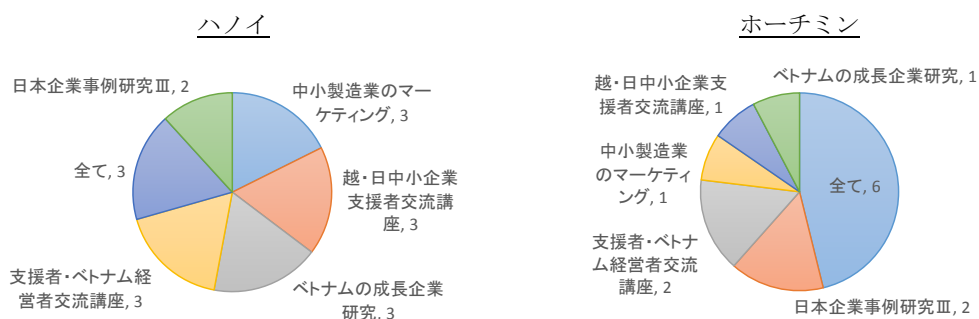


図 4-5. 最も有益であった研修内容は何か？（第1回～第4回）

(5) フォローアップ調査アンケートの結果

Q1) 研修した内容をどの程度実際に業務に活用できたか

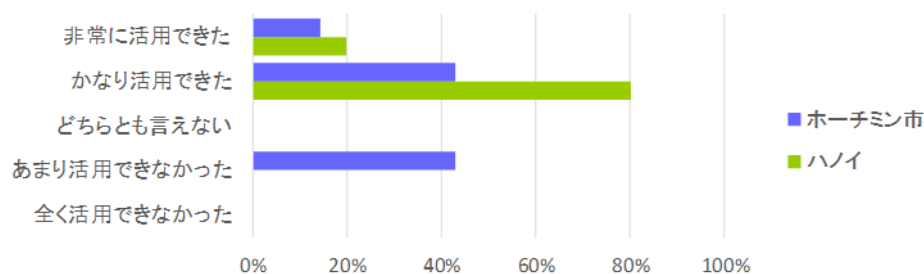


図 4-6. アンケート結果（業務への活用）

Q2) 実際に自分の業務に活用できた科目はどれか（複数回答可）

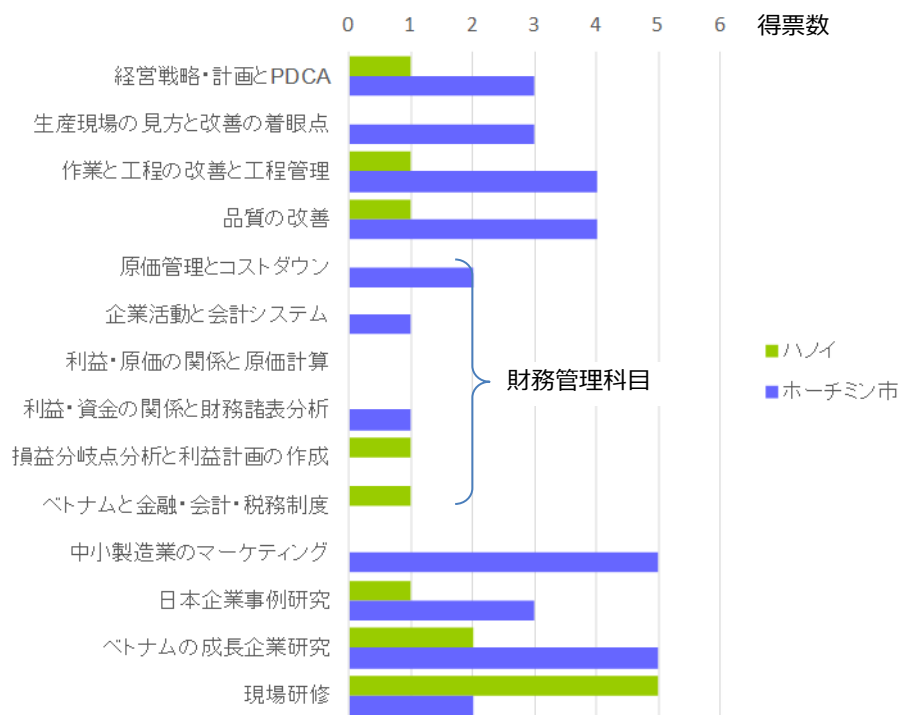


図 4-7. アンケート結果（活用できた科目）

Q3) 今回の研修を受講した経験から、ベトナムにおける BDS 人材育成研修をどう実施すべきか？（内容、期間、その他）

表 4-6. 研修受講の経験から BDS 人材研修をどうすべきか？

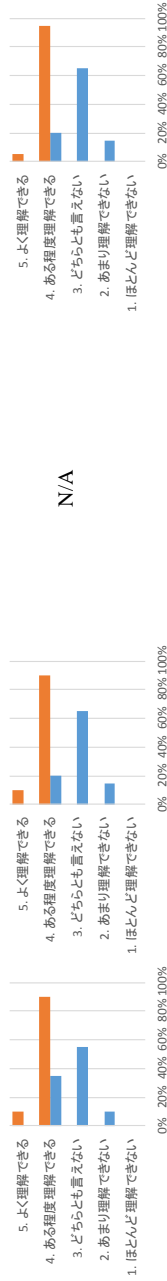
ハノイ	ホーチミン
<ul style="list-style-type: none"> ・ もっと少数の科目を深く教えるべき。特に生産性、品質、財務管理。 ・ 使えるリソースの状況に応じて、得意分野が異なる各機関を調整して集中研修を計画すべき。例えば特定分野の業種だけに絞った研修など。 ・ 研修生がもっと実習や見学に参加できる、実務的な深い内容の研修が必要。また、支援に必要な各種計算を行うソフトウェアの研修なども欲しい。 ・ 4G 情報技術の研修。 ・ もっと科目を絞って 2 週間程度の研修を行う。その際、参加者は支援分野と知識レベルが似た者を選定すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略・計画と PDCA、財務諸表分析、製造業のマーケティング、ベトナムの成長企業から学ぶコーポレートガバナンス。 ・ ベトナム国内の実情（金融・会計制度、法制度、投資法、企業法などの法律）に即した研修を行うべき。 ・ 次回の研修を実施する。 ・ 20 名程度の研修生に対して、5 日間程度カウンセリングと教え方のスキルを学ぶ研修。

(6) 研修参加者アンケート調査結果 (詳細)

第1回 経営戦略・計画とPDCA (ハノイ) : 回答数 20/23 人 (87%)

第1日 : 支援現場からみたペト 第2日 : 経営戦略・計画とPDCA 第3日 : 日本企業事例研究 I : カネパッケージ株式会社
 第4日 : 生産現場の見方と改善の着眼点 第5日 : 現場研修 I : Mekamic Construction and Industrial Equipment

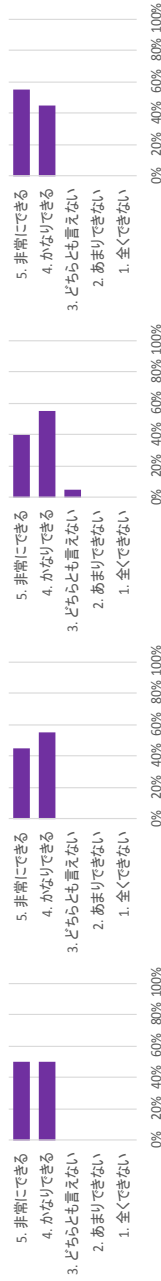
内容の理解度は研修の前後でどう変化したか?
 ■ : 研修前
 ■ : 研修後



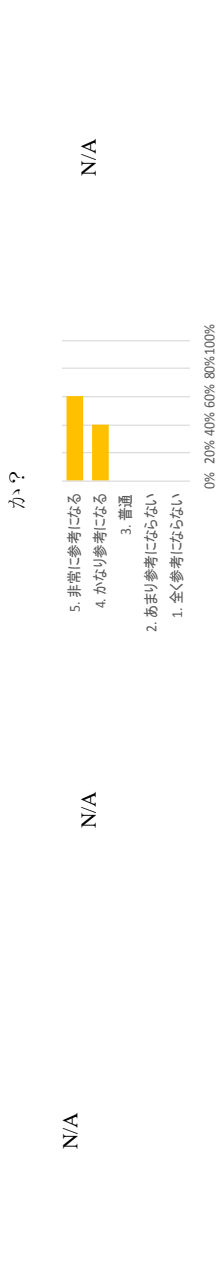
教材の質はどうだったか?



学んだ内容を日常業務に応用できるか?



事例研究および現場研修について



第1回の研修全体の評価 (ハノイ)

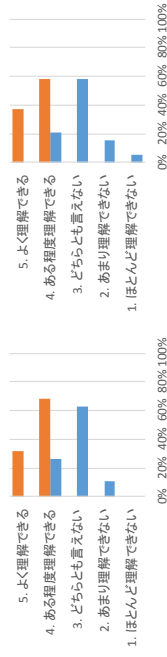
第1回 経営戦略・計画とPDCA (ホーチミン) : 回答数 18/19人 (95%)

第1日：支援現場からみたベトナム企業の現状と課題
 第2日：経営戦略・計画とPDCA
 第3日：日本企業事例研究 I : カネパッケージ株式会社
 第4日：生産現場の見方と改善の着眼点
 第5日：現場研修 I : Nhat Minh Design Manufacture Co., Ltd.

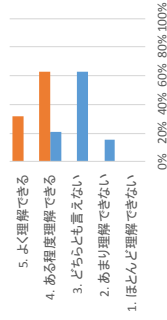
内容の理解度は研修前後でどう変化したか？

■：研修前
 ■：研修後

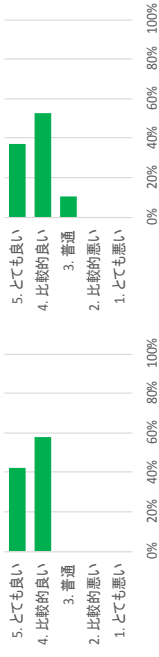
教材の質はどうか？



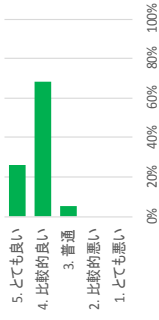
N/A



N/A

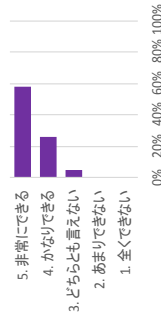
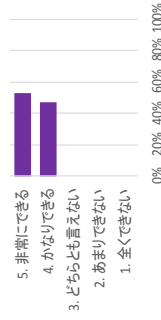
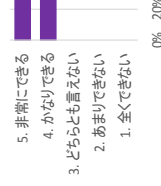
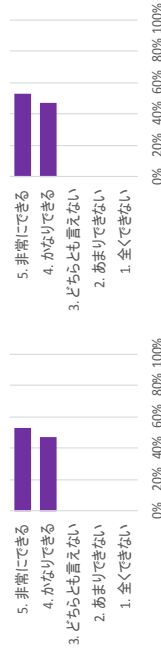


N/A



N/A

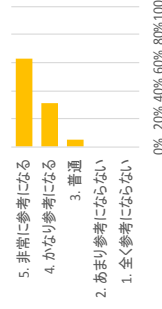
学んだ内容を日常業務に応用できるか？



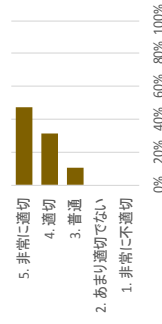
事例研究および現場研修について



N/A



N/A



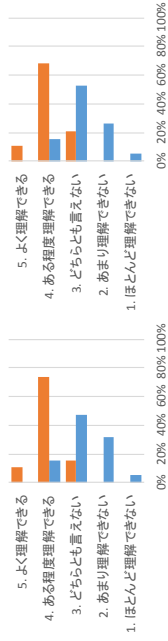
現場研修先企業の選定は適切か？

事例研究の内容は参考になるか？

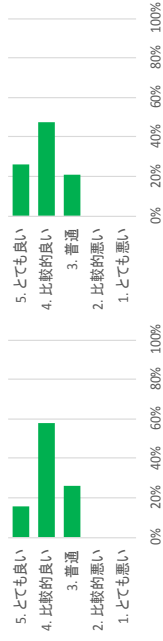
第2回 生産のQCD管理 (ハノイ) : 回答数 18 / 23 人 (78%)

第1日 : 作業と工程の改善と工 第2日 : 品質の改善
 工程管理

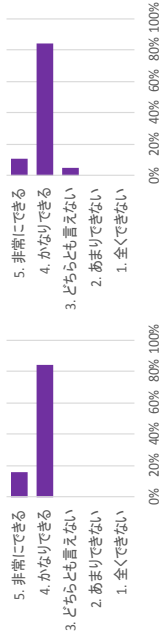
内容の理解度は研修前後でどう変化したか?



研修前後教材の質はどうか?

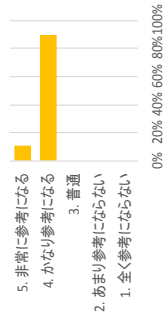


学んだ内容を日常業務に活用できるか?



事例研究をおよび現場について

事例研究の内容は参考になるか?



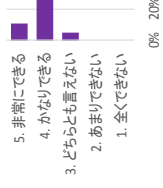
第3日 : 日本企業事例研究II : (株)ナリタテクノ



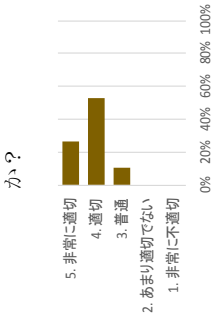
研修前後教材の質はどうか?



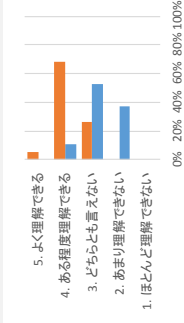
学んだ内容を日常業務に活用できるか?



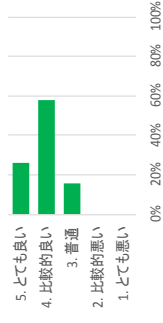
現場研修先企業の選定は適切か?



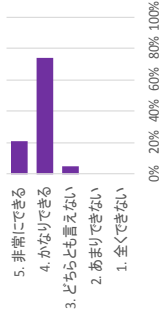
第4日 : 原価管理とコストダウン
 第5日 : 現場研修II : カネパツケージベトナム



研修前後教材の質はどうか?



学んだ内容を日常業務に活用できるか?



第2回：生産のQCD管理（ホーチミン）：回答数12/19人（63%）

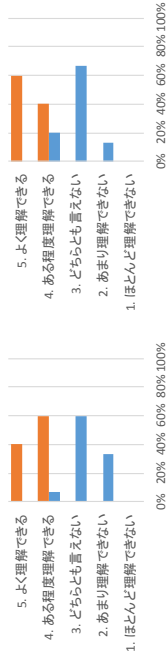
第1日：作業と工程の改善と工程 第2日：品質の改善
管理

第3日：日本企業事例研究II：
株式会社ムラコシホールディングス

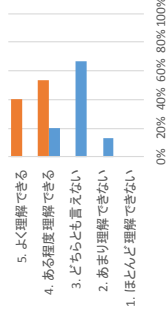
第4日：原価管理とコストダウン
KYOWA VIETNAM CO.,LTD

内容の理解度は研修の前後でどう変化したか？

■：研修前
■：研修後

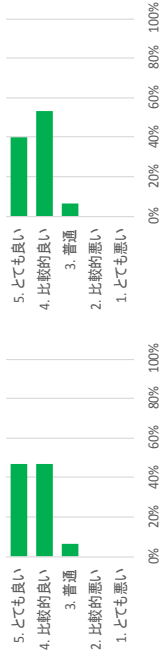


N/A

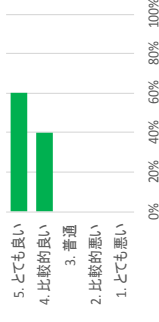


N/A

教材の質はどうか？

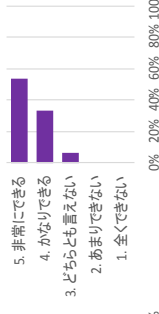
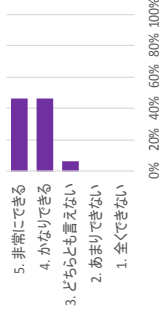
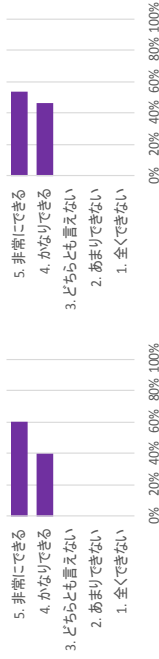


N/A



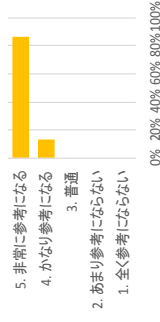
N/A

学んだ内容を日常業務に応用できるか？



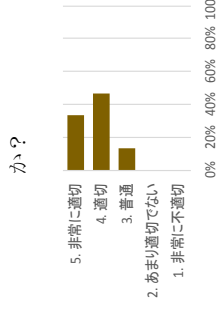
事例研究および現場研修について

事例研究の内容は参考になるか？



N/A

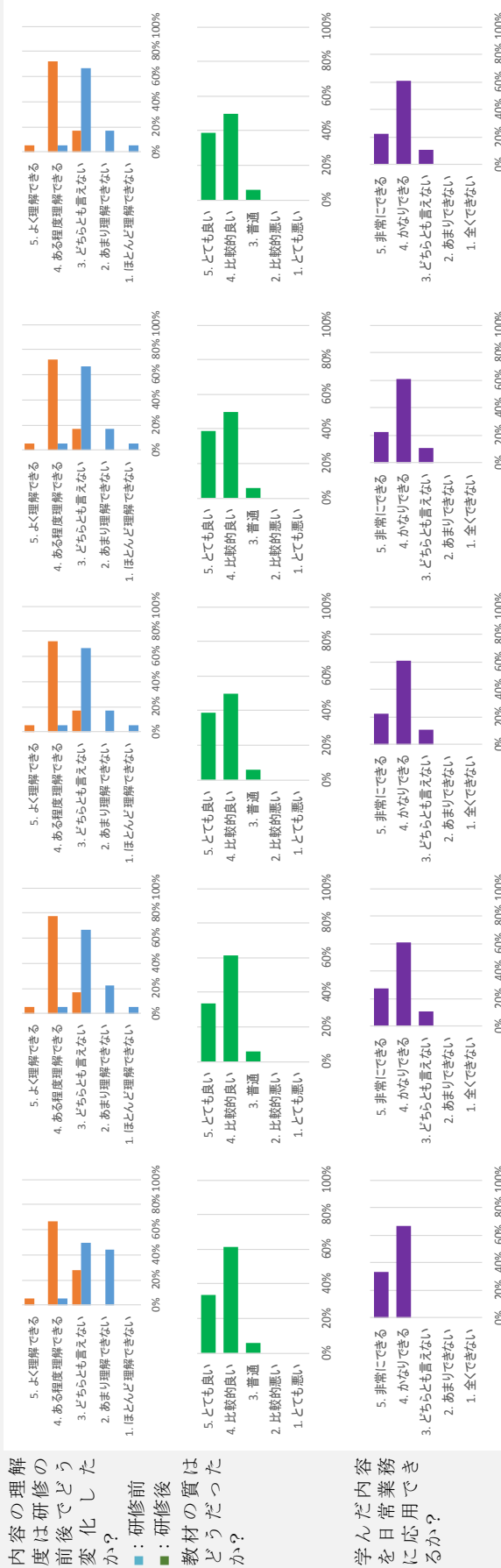
現場研修先企業の選定は適切か？



N/A

第3回 財務管理 (ハノイ)：回答数 18/23 人 (78%)

第1日：製造業の業務管理と会計 第2日：製造業の財務管理の分析 第3日：利益・資金・資本の関係と財務諸表分析 第4日：損益分岐点分析と利益計画の作成 第5日：ベトナムと金融・会計・税務制度／モデルケースで学ぶベトナム企業の財務分析



- 内容に関するコメント**
- Good quality
 - Japanese teachers are very enthusiastic
 - The training content of Day 1 is very necessary and useful especially for SME supporters.
 - Great
 - Useful knowledge for SME support
 - Good lecture content, teachers are enthusiastic, detailed explanation
 - Good quality
 - Training content of Day 2 is very important and useful especially for SME supporters.
 - Great
 - It is easy to understand
 - Good quality
 - Training content of Day 3 is very useful and useful especially for SME supporters.
 - Great
 - The content is difficult but the lecturer offers many exercises so it is easier to understand
 - Good quality
 - The training content of Day 4 is very necessary and useful especially for SME supporters.
 - Great
 - Useful content, thoughtful trainers, dedicated
 - Good quality
 - Training content of Day 5 is very necessary and useful especially for SME supporters.
 - Great
 - Very good
 - The training content of Day 5 is very necessary and useful especially for SMEs Supporters.
 - Great

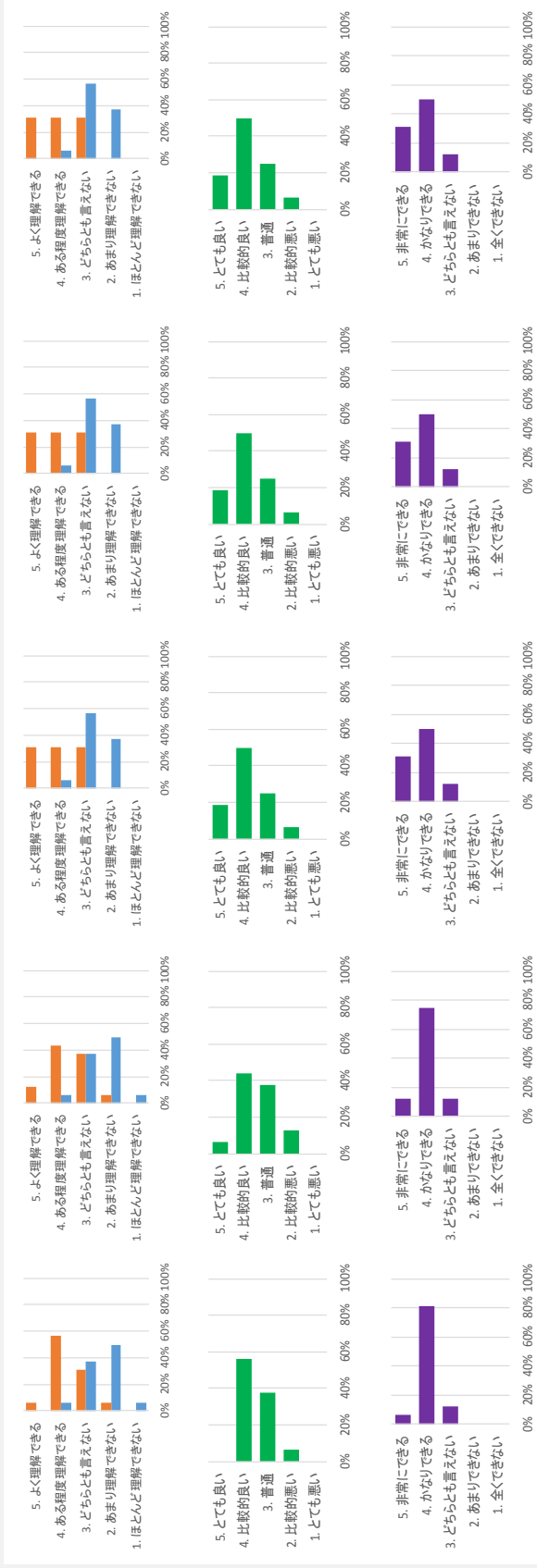
第3回 財務管理 (ホーチミン) : 回答数 16 / 19 人 (84%)

第1日：製造業の業務管理と会計 企業活動と会計システム	第2日：製造業の財務管理の分析 法	第3日：利益・資金の 関係と財務諸 表分析	第4日：損益分岐点分析と利益計 面の作成	第5日：ベトナムと金融・会計・税 務制度／モデルケースで学ぶベ トナム企業の財務分析
--------------------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------------	--

内容の理解
度は研修の
前後でどう
変化したか？

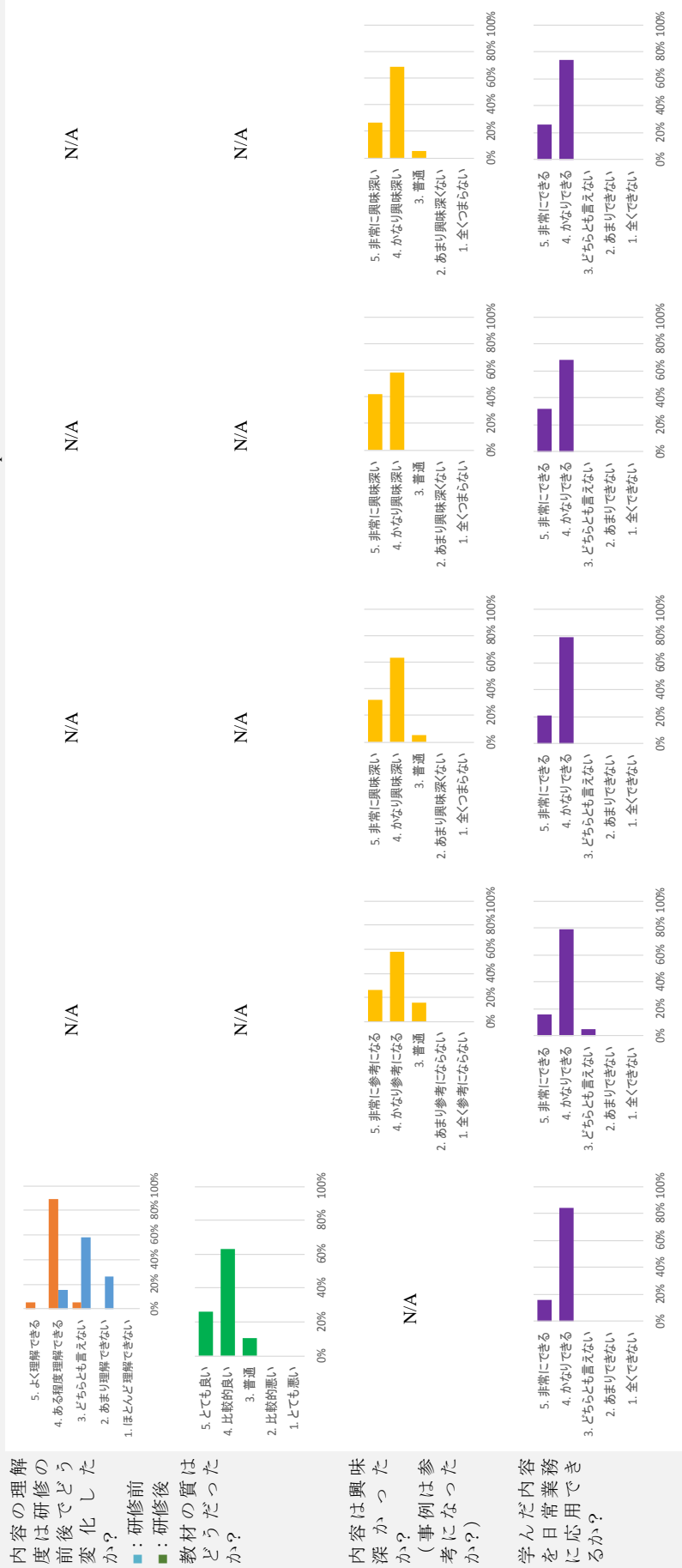
■ : 研修前
■ : 研修後

教材の質は
どうだった
か？



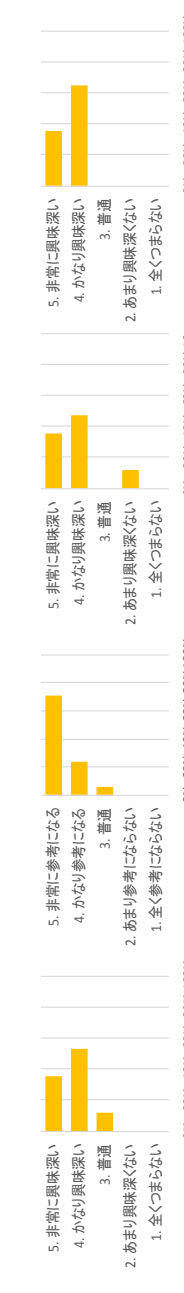
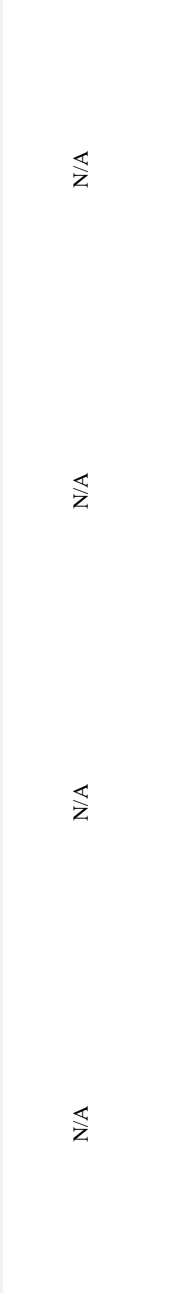
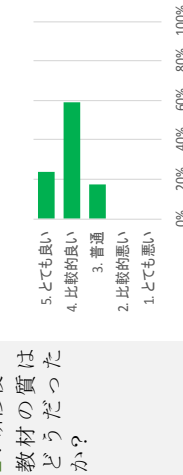
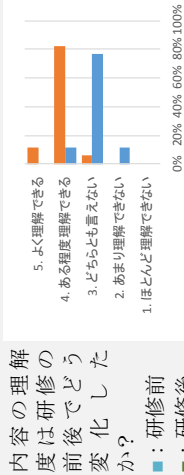
第4回 B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上 (ハノイ) : 回答数 19 / 23 人 (83%)

第1日：中小製造業のマーケティング	第2日：(日本企業事例研究III) 玉田工業株式会社	第3日：越・日中小企業支援者交流講座～中小企業の成長につながる支援のあり方を考える～	第4日：(ベトナムの成長企業研究) ベトナム成長企業に学ぶ企業経営ベトナム流の経営のあり方を考える	第5日：(支援者・ベトナム経営者交流講座) 経営者が求める役立つ経営支援とは/支援者としての行動変容と政策へのアイディア提言
<p>内容の理解度は研修前後でどう変化したか?</p> <p>■：研修前 ■：研修後</p> <p>教材の質はどうか?</p>	<p>5. よく理解できる</p> <p>4. ある程度理解できる</p> <p>3. どちらとも言えない</p> <p>2. あまり理解できない</p> <p>1. ほとんど理解できない</p> <p>5. とても良い</p> <p>4. 比較的良い</p> <p>3. 普通</p> <p>2. 比較的悪い</p> <p>1. とても悪い</p>	N/A	N/A	N/A
<p>内容は興味深かったか?</p> <p>(事例は参考になったか?)</p>	N/A	N/A	N/A	N/A
<p>学んだ内容を日常業務に応用できるか?</p>	<p>5. 非常にできる</p> <p>4. かなりできる</p> <p>3. どちらとも言えない</p> <p>2. あまりできない</p> <p>1. 全くできない</p>	N/A	N/A	N/A



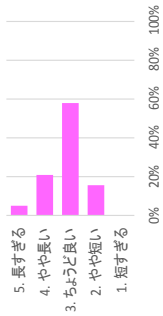
第4回 B to B マーケティングと中小企業支援者としての資質向上 (ホーチミン) : 回答数 17 / 19 人 (89%)

第1日：中小製造業のマーケティング	第2日：越・日中小企業支援者交流講座～中小企業の成長につながる支援のあり方を考える～	第3日：(日本企業事例研究Ⅲ) 株式会社 TOWA JAPAN	第4日：(ベトナムの成長企業研究) ベトナム成長企業に学ぶ企業経営 ベトナム流の経営のあり方を考える	第5日：(支援者・ベトナム経営者交流講座) 経営者が求める役立つ経営支援とは、支援者としての行動変容と政策へのアイデア提言
内容の理解度は研修前後でどう変化したか? ■：研修前 ■：研修後	N/A	N/A	N/A	N/A
教材の質はどうだったか?	N/A	N/A	N/A	N/A
内容は興味深かったか? (事例は参考になったか?)	N/A	N/A	N/A	N/A
学んだ内容を日常業務に応用できるか?	N/A	N/A	N/A	N/A



研修全体に関する質問 (ハノイ) : 回答数 19 / 23 人 (83%)

研修の期間と形式について
研修の期間はどうだったか？



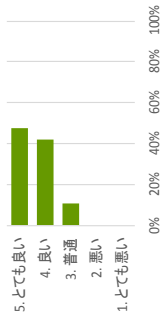
一週間の研修を4回実施するという形式について

- 問題ない : 84%
- 他の期間・回数の方が良かった : 16%

It is a good idea to organize one session in a day so that students can arrange their work properly
Should shorten training time in the week but increase the number of weeks up. Or should study on Saturday, the topic may not coincide with the work schedule of students.

Once a month

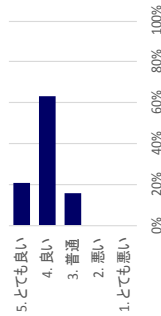
研修の運営について
研修の運営方法やサポートはどうだったか？



研修の運営方法に関するコメントや意見
研修会場や機材はどうだったか？

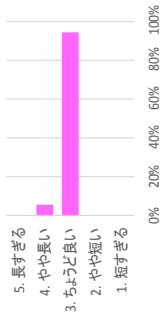
- The course organizer should provide participants with additional field sessions to enhance their experience and practical knowledge in parallel with the theory.

研修の会場・機材に関するコメントや意見
(なし)



研修全体に関する質問（ホーチミン）：回答数 17 / 19 人（89%）

研修の期間と形式について



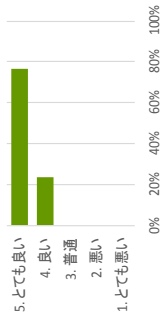
一週間の研修を4回実施するという形式について

- 問題ない：94%
- 他の期間・回数の方が良かった：6%

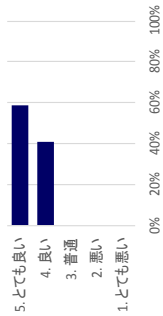
➤ Three times a week

➤ One month / 1 week. Lasted for 6 months.

営について



研修会場や機材はどうだったか？



研修の会場・機材に関するコメントや意見

- A study tour to SME support organizations in Japan
- Very good
- Slightly small.

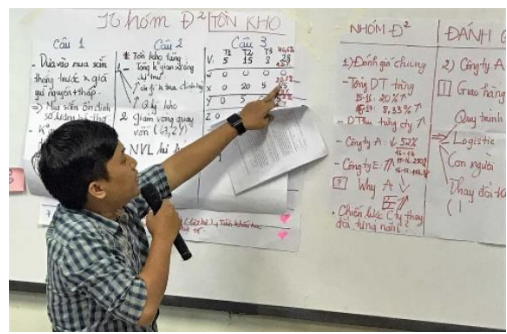
(付) 支援人材育成研修の写真

	ハノイ	ホーチミン
開講式		
第1回	   	   

第2回



第3回



第4回



終講式



5. インキュベーション関連資料

(1) 調査結果

1) ビジネス・インキュベーターとアクセラレーター一覧

List of Incubator and Accelerator in Vietnam (Hanoi and HCMC)													
No	Source	City	Visit Date	Abbr	Facility Name	Contact Person	Address	Public or Private	Upper Org.	Foundation Year	Web	Target Industry	Discription (Feature of Incubation)
1	HAPI Book	Hanoi	15-Sep 15-Jan	HBI-Food	Hanoi Food Processing and Packaging Business Incubator	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Ngo Quoc Hung, Head of Division 0963-029-555, 0987.811.882 hotliney2k@gmail.com Ho Sy Thuong, Director 0964-669-666 hsthuong.hbi@gmail.com Mr. Nguyen Hoang, Staff 0987-811-882 mhoang31101986@gmail.com 	Lô E5, Khu Công nghiệp Thực phẩm Hapro, xã Lê Chi, huyện Gia Lâm, Hà Nội	Public	HAPI (EU)	2007	http://www.hanoi-sme.vn/en/	Foods	<ul style="list-style-type: none"> (under Business Incubation Department of SME Promotion Center of HAPI (Hanoi Authority For Planning And Investment)) SME's Promotion Center in Hanoi City (Hanoi Authority For Planning And Investment) is managed. In 2004 the European Union (EU) and the Vietnamese government partnered with the implementation agreement of the "Vietnam Private Enterprise Development Program" Based on this program, received support from the EU for construction costs and immediate working capital, opened in November 2007. EU support has finished in the end of 2012.
2	Web	Hanoi	15-Sep 16-Jan	HBI-IT	Hanoi Innovative Business Incubator of Information Technology	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Vu Tan Cuong (PhD), Director (+84) 903 437 473 vutancuong_sotttt@hitc.org.vn 	Toa nha Trung tam Giao dich Cong nghe thong tin va Truyen thong - 185 Giang Vo, Dong Da, Hanoi	Public	Hanoi City	2017	http://hitc.org.vn/vuonuoom/index.html	ICT	At the beginning of this year (2017), ICT-related incubation facility that was newly established at the Information and Communication Office in Hanoi City. Director designs and operates its own one-year incubation program.
3	HAPI Web	Hanoi	25-Jan	HHTP	Hoa Lac Hi-Tech Park, Hi-Tech Business Incubator	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Nguyen Duc Long, Director 0912-007-154 longnd@gmail.com Mr. Nguyen Ngoc Hieu, Deputy Director 0915-156-878 hieunn@hhtp.gov.vn 	Hoa Lac Hi-Tech Park, Thach That, Hanoi	Public	MOST	2006	http://hbi.org.vn/en	ICT, Bio-tech	MOST established. Focus on ICT and Biotechnology (agriculture, health, environment).
4	Web	Hanoi	18-Sep	HATCH!	HATCH!	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Vu Anh Ngoc, Co-founder (+84) 24 6275 7406 ngoc@hatch.vn 	14th Floor, 195 Doi Can, Ba Dinh, Hanoi	Private	Private	2012	http://www.hatch.vn/acceleration.html	Non	<ul style="list-style-type: none"> Hatch! provides a vast resource for entrepreneurs in Vietnam through its focus on ecosystem building, co-working spaces and incubation programs. Hatch!'s 4-month intensive incubation program is focused towards early-stage startups that provide products or services in information technology and science.
5	Member	Hanoi	18-Sep	INCEN-TECH	Vietnam-Korea Technological Innovation Center	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Bui Ba Chinh (PhD), Director 0946-484-082 buibachinh@gmail.com 	8 Hoang Quoc Viet Str., Cau Giay Dist., Hanoi	Public	MOST (Korea)	2016	http://www.quacert.gov.vn	Science Technology, Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> Vietnam Certification Center (QUACERT) is lower level organization of STAMEQ (Directorate for Standards, Metrology and Quality) under the umbrella of MOST. There is a Technology Incubation Center (INCEN-TECH) established with QUACERT and a joint investment by the Korean government. Dr. Chinh is the director and also the international cooperation team leader of QUACERT.
6	Web HAPI	Hanoi	26-Jan	VSVA	Vietnam Silicon Valley Accelerator	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Huy Pham, Business Development Manager, VSV contact person 0968-040-688 	7ft, 24 Ly Thuong Kiet str., Hoan Kiem dist, Hanoi	Private	MOST	2014	http://www.siliconvalley.com.vn/	ICT, Advanced technology, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Led by the Ministry of Science and Technology and the Vietnamese Government, the project provides an opportunity for startups (be it those still in the planning stage or those who already received investment) to go through a 4-month long intensive programme guided by local and international mentors.
7	CSID Web HAPI	HCMC	21-Sep 19-Jan	SIHUB	Saigon Innovation HUB =Startup & Innovation HUB	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Huyen Kim Tuoc, Co-Founder and CEO 0903-817-557 Huynhkimtuoc@gmail.com 	273 Dien Bien Phu, Ward 7, District 3, HCMC	Public	HCM-City DOST	2016	fb.com/saigoninnovationhub	Non	It is a facility that was established just last year (2016), by rebuilding the place where ECC (Energy Conversion Center) facilities existed. It is a hub-like organization rather than an incubator, with 3 to 5 events per day and more than 800 annual events related to entrepreneurs per year.
8	CSID Web HAPI	HCMC	22-Sep 17-Jan	SHTP	Saigon High Tech Park Innovation Center	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Le Thanh Nguyen, Director (+84) 163-609-4979 ltnguyen.shtp@tpHCM.gov.vn Dr. Hoang The Ban, Expert 0932-063-320 htban.shtp@tpHCM.gov.vn 	[Satellite office] 35 Nguyen Thong, Phuong 7, Quan 3, Thanh pho HCMC [SHTP] Lo K1-G3, Duong D1, Khu Cong nghe cao, Phuong Tan Phu, Quan 9, Thanh pho	Public	HCM City	2006	http://shtpic.org/	Scientific technology, Bio-tech, Agriculture	One of the organizations that and is working seriously on incubation and is not deceived by the startup movement. Even though the mission visits once or twice every time, but SHTP corresponds politely. SHTP strongly urges the implementation of the Japanese-style Incubation program.
9	CSID	HCMC	22-Sep	CSED	Center of Supporting and Enterprises Development	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Le Minh Trung, Director 0963-898-989 lmtrung.sct@gmail.com Mr. Vu Thanh Hien, Manager of Promotion (+84) 934-199-995 vthien.sct@tpHCM.gov.vn Mr. Tran Luu Quoc Vuong, Manager of SME Support tranluuquocvuong@gmail.com 	156 Nam Ky Khoi Nghia street, Ben Nghe ward, District 1, HCMC	Public	HCM City	2016	http://www.csed.vn/vi/	Non	It is under DOIT and is currently a small and medium enterprise support facility. From now on, it becomes an incubation hub mainly for institutional design etc.
10	CSID	HCMC	22-Sep	AHBI	Center of Business Incubation of Agriculture High Technology	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Le Thi Be Ba, Head of Management & Business Support Dept. 091-805-3895 luckybell0104@gmail.com 	[Headquarters] High-tech Agriculture Park, Hamlet 1, Pham Van Coi Commune, Cu Chi District, HCMC [Trading Office] 499ABC, Cach Mang Thang 8, Ward 13, District 10, HCMC	Public	HCM City	2011	http://abi.com.vn/	Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> AHTP is the same as Agriculture Hi-tech Park. There are some centers under AHTP and one of them is the center called for AHBI (Center for Business Incubation of agricultural High Technology).

No	Source	City	Visit Date	Abbr	Facility Name	Contact Person	Address	Public or Private	Upper Org.	Foundation Year	Web	Target Industry	Description (Feature of Incubation)
11	CSID Web HAPI	HCMC	25-Sep	TBI	Technology Business Incubation Centre in Ho Chi Minh University of Technology	<ul style="list-style-type: none"> Dr. Mai Thanh Phong, Director 0948-820-411 mthong@hcmut.edu.vn Dr. Nguyen Ngoc Dung, Vice Director 093-416-6698 dungnn2@gmail.com Mr. Do Hoang Thang, Senior 0984-231-484 thangoangdo@gmail.com 	268 Lý Thường Kiệt, phường 14, Quận 10, Hồ Chí Minh (at incubation center)	Public	University HCM City DOST	2010	http://www.bipp.vn/en/news-and-events/99-hcmut-tbi-has-a-new-image	Science Technology, Manufacturing	It is oldies, founded in 2010 in Ho Chi Minh City University of Technology which is like Tokyo University in Japan. It is the first incubator established in a university in vietnam. Mr. Dzung - Vice Director is conducting training as an Innovation Consultant for personnel at the incubation facility and for professors at the university. It is related to BIPP. It was renovated to high quality incubation & cooperative facilities for science and technology entrepreneurs by UP (private company).
12	CSID	HCMC	25-Sep	CED	Center for Entrepreneurship Development in HCMC University of Economics	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Nguyen Hung Phong, Director 0903-668-383 phongnh@ueh.edu.vn Mr. Huynh Donh, Vice Director 0908-815-820 thucdin@ueh.edu.vn 	Room A305. 59C Nguyen Dinh Chieu, ward 6 dist 3, HCMC	Public	University HCM City	2016	http://www.ueh.edu.vn	Service, Logistic, etc.	It is the incubation center just established in Ho Chi Minh City Economic University last year. Activities as an incubator will be fully operational from October this year.
13	CSID HAPI	HCMC	25-Sep	ITP	Information Technology Park Vietnam National University HCM	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Nguyen Anh Thi, Director 093-3139-293 thi.nguyen@vnu-ity.edu.vn Mr. Le Nhat Quang 0908-131-034 quang.le@vnu-ity.edu.vn 	Quarter 6, Linh Trung Ward, Thu Duc District, HCMC Khu phố 6, Phường Linh Trung, Quận Thủ Đức, TP Hồ Chí Minh	Public	University	2014	http://vnu-ity.edu.vn/vi/ https://itp-group.vn https://itptraining.vn https://itpoffice.vn https://istartx.com	Scientific technology, Bio-tech, Agriculture, Service, Chemistry	There is the Innovative Entrepreneurial Center (IEC) in Information Technology Park (ITP) under Vietnam National University HCM. Companies are working on a vast site located a little away from Ho Chi Minh city (about an hour by car), and they are doing their own activities that are collaborated by industry, government and academia. ITP has conducted IM / BI training for 15 provinces in the south, 89 people attended the 3-day course, the shortened (1 day) course was operated 5 times, and 30 to 90 people were present each time.
14	TBI HAPI	HCMC	18-Jan	CTBI	The Technology Business Incubator at Nong Lam University in HCMC	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Nguyen Phu Hoa, Director 0167-333-3939 phuhoa@hcmuaf.edu.vn 	Linh Trung Ward, Thu Duc District	Public	University	2007	http://tbi.hcmuaf.edu.vn	Agriculture, Forestry, Fisheries	It supports entrepreneurship in agriculture, forestry and fisheries. As an incubator it is oldies together with TBI. The rental office fee is currently free of charge.
15	TBI HAPI	HCMC	20-Jan	QTSC	Quang Trung Software Business Incubation Center - Quang Trung Software City	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Vu Anh Tuan, Director 0903-809-106 tuanva@vbi.com.vn 	[Head Office] 97-101 Nguyen Cong Tru Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1, HCMC [Office] SBI Building, Quang Trung Software City, Tan Chanh Hiep Ward, District 12, HCMC	Public	State, HCM City	2005	http://sbi.vbi.vn/	Advanced technology	It is located in the Quan Trun Software Park (City?), and after being incubated here, it is possible to operate with a business office in the software park. It has the advantage of being able to interact and cooperate with companies in software parks. IT park designed for Vietnamese tech industry supports technology company sprung from universities.
16	HAPI	HCMC	18-Jan	NIIC	Nguyen Tat Thanh University Innovation Incubation Center	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Nguyen Thi Ha Thanh 0989-235-123 thanhnguyenthiha@gmail.com 	331 High way 1A, An Phu Dong ward, District 12	Private	University	2014	http://niic.ntt.edu.vn/	Non	It is focusing on nurturing from the seeds stage. Prior to other universities, it has introduced Entrepreneurship and Innovation subjects.
17	DOIT	HCMC	22-Jan	BSSC	Business Startup Support Center (BSSC)	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Nguyen Thi Dieu Hang, Deputy Director Ms. Ha Thanh An, Director of International Affairs Ms. Nguyen Thi Phong Tao, International Cooperation Manager 	2 floor, 02-04 Alexander De Rhodes, Ben Nghe Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	Public	Vietnam Youth Federation of HCMC	2011	www.bssc.vn	Non	Supporting entrepreneurship for young people between the ages of 18 and 35. Utilized by Vietnam Youth Federation of HCMC (Ho Chi Minh Youth Federation), it utilizes the network of the Youth Association. Under the request from the government, it will develop an 8-month standard mentor training (two-month lecture, 6 month practice) and plan to try from this year.
18	HAPI	Hanoi	-		Incubation and Promotion center for Science and Technology Enterprises	<ul style="list-style-type: none"> Mr. VuDuy Dung, Director 0972-509-999 dungviae@gmail.com Mr. Luong Thuy Hang, Deputy Director 0944-179-863 luongthuyhang@gmail.com 		Public		n.a			
19	HAPI	Hanoi	-	VIAE	Incubation Center for Agricultural Technology, Vietnam Institute of Agriculture Engineering	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Nguyễn Thị Minh, Deputy Director 0127-846-8886 nguyeminhv@hotmail.com 	A2- Phuong Mai Dong Da Hanoi, Hanoi - Viet Nam	Public		n.a	https://www.gfar.net/		
20	Web	Hanoi	-		5Desire		P0603 - Tầng 6 - Toà nhà Thành Công - 57 Láng Hạ - Hà Nội - Việt Nam	Private		2011	http://5desire.com/	Communication technology	<ul style="list-style-type: none"> 5Desire is an incubator and consulting firm in Vietnam that aims to accelerate the development of startups within Vietnam that are focused in the communication technology sector in Southeast Asia. The incubation program provides a host of resources and services for startups, such as coaching and consultation on business strategy and product development.
21	Web	Hanoi	-		Topica Founder Institute			Private		2011	http://ivy.topica.asia/tfi/		
22	Web	Hanoi	-		iAngel Acceleration Program			Private		2016	http://accelerator.iangel.vn/		
23	Web	Hanoi	-		BKHoldings			Private		n.a	http://www.bkholdings.com.vn/		
24	Web	Hanoi	-		Innovatube			Private		n.a	http://innovatube.com/		
25	Web	Hanoi	-		VNP Group (Vat gia)			Private		2016	http://vnpgroup.vn/		
26	Web	Hanoi	-		NextTech (PeaceSoft)			Private		n.a	http://nexttech.asia/		
27	Web	Hanoi	-		CMC Innovation Center			Private		2017	https://cmc.com.vn		

No	Source	City	Visit Date	Abbr	Facility Name	Contact Person	Address	Public or Private	Upper Org.	Foundation Year	Web	Target Industry	Discription (Feature of Incubation)
28	Web	Hanoi	-		KisStartup			Private		2017	http://www.kisstartup.com		
29	Web	Hanoi	-		ViHub			Private		2017	http://www.bkholdings.com.vn		
30	Web	Hanoi	-		SIP 100 (Startup Incubation Program); FIIS			Private		2017	https://www.facebook.com/fiisftw/		
31	Web	Hanoi	-		IZZI F&B Accelerator			Private		2017	http://izzi.asia/ffba/		
32	Web	Hanoi	-		WISE Accelerator (only for women-led startups & companies)			Private		2018	http://wisevietnam.org/category/incubationacceleration/		
33	HAPI	HCMC	-		Spring Capital Incucator & Accelerator	■Mr. Nguyen Hong Mai, CEO 0903-386-190 mainguyen7355@gmail.com		Public		n.a			
34	Web HAPI	HCMC	-		Startup Vietnam Foundation	■Mr. Pham Duy Hieu, CEO 0989-955-550 henrypham@startupfoundation.org.vn		Public		2016	http://www.svf.org.vn/		
35	Web	HCMC	-		Vietnam Innovative Startup Accelerator			Private		2016	http://vvisa.vn/		
36	Web	HCMC	-		Expara Vietnam Accelerator			Private		2015	http://expara.com/		
37	Web	HCMC	-		ITP VNU			Private		2003	http://www.vnu-ity.edu.vn/		
38	Web	HCMC	-		Center for Business Study and Assistance (BSA)			Private		2015	http://bsa.org.vn/		
39	Web	HCMC	-		Alpha Vision's Accelerator			Private		2016	http://alphavision.vn/vn/retail/		
40	Web	HCMC	-		Startup Vietnam Foundation			Private		2016	http://www.svf.org.vn/		
41	Web	Hanoi HCMC	-		Founder's Institute			Private		2009	http://fi.co/		<ul style="list-style-type: none"> With branches located in many major cities across the world, Founder's Institute is one of the leading startup launch programs for aspiring entrepreneurs. Founder's Institute provides a 15-week program where startups are guided by other startup mentors who have achieved success in Vietnam.
42	Member	Hanoi HCMC	-	BIPP	Support to the Innovation and Development of Business Incubators Policy Project			International	Belgium MOST	Apr. 2014- Dec. 2018	http://bipp.vn/en/		<ul style="list-style-type: none"> Pilot project for policy making related to incubation of technical management in ODA grant aid project of Kingdom of Belgium. The contribution amounted to 4 million euros (520 million yen in terms of 130 euro as 130 million yen as well). It aims to establish a technology incubation facility to promote the foundation and establish 5,000 science and technology companies by 2020. Pilot test is carried out at two incubation facilities of National Center for Technological Progress (NACENTECH) and Ho Chi Minh City University of Technology to support policy planning. Grant aid for up to \$ 45,000 per province through pilot management of Seeds Fund (InnoFund) for organization or individual science and technology incubation facility plan. Priority technical fields to be selected are biotechnology, environmental technology, agricultural technology, energy efficiency technology.
43	Member	Hanoi HCMC	-	IPP	Vietnam-Finland Innovation Partnership Programme			International	Finland MOST	-	http://ipp.vn/en/		<ul style="list-style-type: none"> Incubation-related ODA Grant Aid Program for the Ministry of Science and Technology, jointly funded by the Finnish government and the Vietnamese government. Currently in the second phase (2014 - 2018) with a budget of 11 million euros (1.43 billion yen at 130 euro equivalent) Funding for universities and educational institutions, innovative high-growth companies, institutions supporting entrepreneurship, support for overseas business development in Vietnam. HATCHI Startup Incubator seems to be born from this program.
44	Member	Hanoi HCMC	-	InfoDev	infoDev Climate Technology Program			International	World Bank	-	http://www.infodev.org/		<ul style="list-style-type: none"> An organization named Infodev of the World Bank Group holds the Vietnam Climate Innovation Center (Serves clean-tech entrepreneurs) in Vietnam. InfoDev is a multi-donor program in the World Bank Group's Trade & Competitiveness Global Practice that supports entrepreneurs in developing economies. We oversee a global network of business incubators and innovation hubs for climate technology, agribusiness, and digital entrepreneurs. We also publish educational resources on topics like crowdfunding, angel investing, and business incubator management.
45	Member	Hanoi HCMC	-	VCIC	Vietnam Climate Innovation Center			International	UK Australia MOST	-	http://www.vietnamcic.org/		<ul style="list-style-type: none"> Incubation facility of project undertaken by the Ministry of Science and Technology (MOST) under support of World Bank, British government and Australian government. Specialized in Clean Technology Ventures and Industries.

2) ビジネス・インキュベーターとアクセレレーターとの分析

作成したインキュベーターとアクセレレーターの一覧をもとに、ハノイとホーチミン両市の特徴を分析した結果は以下の通り。

都市別の施設数

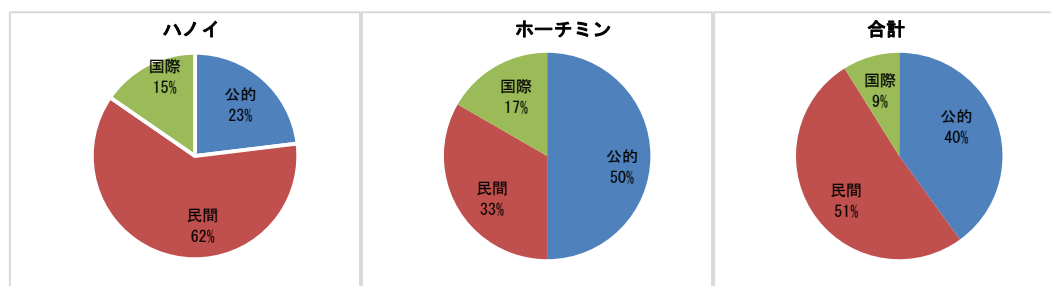
	ハノイ	ホーチミン	両市	合計
公的機関 (Public)	6	12	—	18 (40%)
民間機関 (Private)	15	7	1	23 (51%)
国際機関	—	—	4	4 (9%)
合計	21	19	5	45 (100%)

【地域性】

ハノイとホーチミンのインキュベーターの数を比較したところ、ハノイに 21 機関、ホーチミンに 19 機関とほぼ同数で大きな違いはなかった。

【官民】

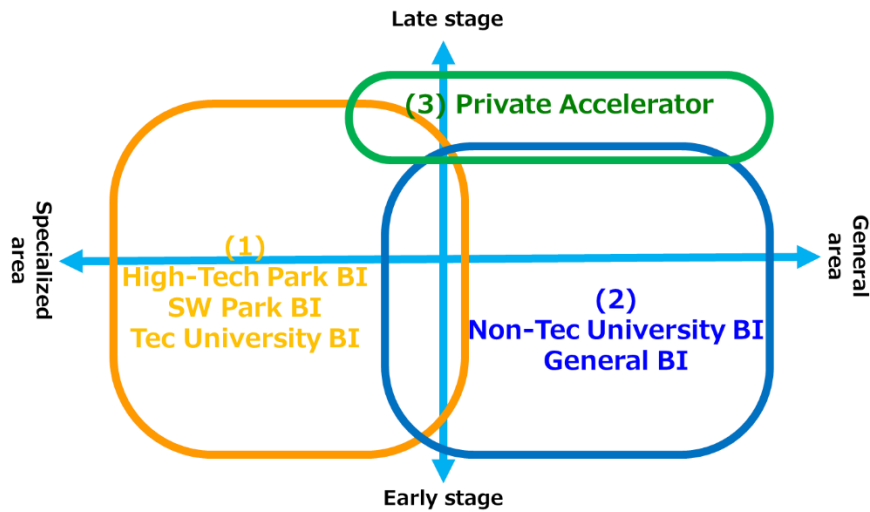
ハノイでは民間機関が多く、ホーチミン市では公的機関が多いことが分かった。全体では、若干民間機関が多い。



【特徴による分類】

インキュベーターは、支援対象とする起業ステージ、及び、支援対象とする起業の分野がハイテクや農業、ICT など専門性があるかどうかにより、大きく次のように 3 分類できる。(1)科学系大学系のインキュベーターやハイテクパーク系のインキュベーター、(2)(1)以外の大学系インキュベーターや一般インキュベーター、(3)民間アクセレレーターである。

インキュベーターとアクセレーターの分類



(出所) JDS 作成

- ① 科学系大学系のインキュベーターやハイテクパーク系のインキュベーターには、IT や科学技術、農業、化学、食品製造など、最新のテクノロジーや特殊な機械装置を使った起業家が属する。これら起業家を科学的・技術的に支援するとともに、「起業家の卵」のような初期段階から、起業後まで広く対応する。SHTP（サイゴンハイテクパーク）や AHBI（ハイテク農業）、CTBI（農林大学）、QTSC（クオンチュン・ソフトウェア・ハイテクパーク）、HBI（ハノイ食品加工）などはこのタイプに分類される。
- ② 文科系大学のインキュベーターや一般インキュベーターには、小売業・サービス業・インターネットを使ったビジネスやスマートフォンのアプリ製作など、業態によらず、既に確立されている事業分野での起業を目指す人が属する。つまり、用いる技術のユニーク性というより、既存の確立した対象や技術を用いつつ、一方でデザインやビジネスモデル、組み合わせ等にユニーク性がある起業である。インキュベーターは特殊な設備機器や部屋を用意する必要はない。NIIC や SIHUB などはこのタイプに分類される。
- ③ 民間アクセレーターは、主に起業後期の資金調達やマーケティングにより軸足を置いた支援（外部ファンドを紹介したり、賞金付コンテストや外部ファンドとのマッチング・イベントを開催したりするなど）を行っており、人的資源や人的コネクションの紹介も積極的に行っている。VSVA（ベトナム・シリコンバレー・アクセレーター）や HATCH!アクセレーターなどがこのタイプに分類される。

3) 訪問調査実施概要

訪問調査実施概要

実施期間	2017年9月15日(金)～25日(月) 2018年1月15日(月)～26日(金)
訪問施設数	合計17施設(ハノイ6施設、ホーチミン11施設)

訪問調査施設

No.	都市名	施設名	訪問日時
1	ハノイ	ハノイ市食品加工・包装ビジネス・インキュベーター Hanoi Food Processing and Packaging Business Incubator	2017年9月15日 9:00～12:00 2018年1月15日 9:00～15:00
2	ハノイ	ハノイ市革新的情報技術ビジネス・インキュベーター Hanoi Innovative Business Incubator of Information Technology	2017年9月15日 16:00～19:00 2018年1月16日 9:00～10:30
3	ハノイ	(民間) HATCH!	2017年9月18日 9:00～12:00
4	ハノイ	インセンテック (INCEN TECH) ベトナム韓国技術革新センター Vietnam-Korea Technological Innovation Center	2017年9月18日 15:00～17:00
5	ハノイ	ホア・ラック・ハイテク・ビジネス・インキュベーター Hoa Lac Hi-Tech Business Incubator	2018年1月25日 10:00～12:00
6	ハノイ	ベトナム・シリコンバレー・アクセレレーター Vietnam Silicon Valley Accelerator (VSVA)	2018年1月26日 9:00～11:00
7	ホーチミン	サイゴン・イノベーション・ハブ Saigon Innovation Hub (SIHUB)	2017年9月21日 14:00～15:30
8	ホーチミン	サイゴン・ハイテクパーク Saigon High Tech Park Innovation Center (SHTP)	2017年9月22日 9:00～12:00
9	ホーチミン	企業育成と支援センター Center of Supporting and Enterprises Development (CSED)	2017年9月22日 13:30～15:00
10	ホーチミン	ハイテク農業インキュベーション・センター Center of Business Incubation of Agriculture High Technology (AHBI)	2017年9月22日 16:00～18:00
11	ホーチミン	ホーチミン工科大学技術ビジネス・インキュベーション・センター Technology Business Incubation Center in Ho Chi Minh University of Technology (TBI)	2017年9月25日 9:00～12:00
12	ホーチミン	ホーチミン経済大学起業家育成センター Center for Entrepreneurship Development in HCMC University of Economics (CED)	2017年9月25日 13:30～15:00
13	ホーチミン	ベトナム国家大学ホーチミン・インフォメーション・テクノロジー・パーク Information Technology Park Vietnam National University HCM (ITP-IEC)	2017年9月25日 16:00～18:00
14	ホーチミン	クワン・チュン・ソフトウェア・ビジネス・インキュベーション・センター Quang Trung Software Business Incubation Center	2018年1月18日 10:00～12:00
15	ホーチミン	グエン・タット・タイン大学イノベーション・インキュベーション・センター Nguyen Tat Thanh University Innovation Incubation Center	2018年1月18日 15:00～17:00
16	ホーチミン	ノン・ラム大学テクノロジー・ビジネス・インキュベーター The Technology Business Incubator at Nong Lam University	2018年1月20日 10:00～12:00
17	ホーチミン	ビジネス・スタートアップ・サポートセンター Business Startup Support Center (BSSC)	2018年1月22日 14:00～16:00

4) 訪問調査したインキュベーション施設の詳細

List of survey conducted Business Incubators' support menu																																		
No	City	Abbr.	Facility Name	Public or private	Upper Org.	Foundatio n Year	Web	Target Industry	Supporting stage of startups								Support menu										Description (Feature of Incubation)							
									Seeds	Early	Prepar ation	After start-ups	Seco nd-time startup	Exlatin g company	Incubat ors	Techno logy	Admini strativ e proced ures	Financi al support	Partne r introduct ion	Trainin g and educati on	Semin ar and event	Market ing and promot ion	Busine ss plannin g	Busine ss know-how	HR	Rental office		Co-workin g space	Mentor	Consul ting and counse ling	IM training	Policy making		
1	Hanoi	HBI-Food	Hanoi Food Processing and Packaging Business Incubator	Public	Hanoi City HAPI	2007	http://www.hanoi-sme.vn/en/	Foods	•	•	•	○						•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			(under Business Incubation Department of SME Promotion Center of HAPI (Hanoi Authority For Planning And Investment)) • SME's Promotion Center in Hanoi City (Hanoi Authority For Planning And Investment) is managed. • In 2004 the European Union (EU) and the Vietnamese government partnered with the implementation agreement of the "Vietnam Private Enterprise Development Program" • Based on this program, received support from the EU for construction costs and immediate working capital, opened in November 2007. • EU support has finished in the end of 2012.		
2	Hanoi	HBHT	Hanoi Innovative Business Incubator of Information Technology	Public	Hanoi City	2017	http://hitc.org.vn/vuonuoim/index.html	ICT	•	•	•	○	○					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			At the beginning of this year (2017), ICT-related incubation facility that was newly established at the Information and Communication Office in Hanoi City. Director designs and operates its own one-year incubation program.		
3	Hanoi	HHTP	Hoa Lac Hi-Tech Park, Hi-Tech Business Incubator	Public	MOST	2006	http://hbi.org.vn/en/	ICT, Bio-tech	•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•							MOST established. Focus on ICT and Biotechnology (agriculture, health, environment).		
4	Hanoi	HATCHI	HATCHI	Private	Private	2012	http://www.hatch.vn/acceleration.html	Non			•	•	•							•	•	•	•									• HatchI provides a vast resource for entrepreneurs in Vietnam through its focus on ecosystem building , co-working spaces and incubation programs. • HatchI's 4-month Intensive Incubation program is focused towards early-stage startups that provide products or services in information technology and science.		
5	Hanoi	INCEN-CH	Vietnam-Korea Technological Innovation Center	Public	MOST	2016	http://www.quacert.gov.vn/	Science Technology, Manufacturing										•															• Vietnam Certification Center (QUACERT) is lower level organization of STAMEQ (Directorate for Standards, Metrology and Quality) under the umbrella of MOST. • There is a Technology Incubation Center (INCEN-CH) established with QUACERT and a joint investment by the Korean government. • Dr. Chinh is the director and also the international cooperation team leader of QUACERT.	
6	Hanoi	VSVA	Vietnam Silicon Valley Accelerator	Public	MOST	2014	http://www.siliconvalley.com.vn/	ICT, Advanced technology, etc.										•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			• Led by the Ministry of Science and Technology and the Vietnamese Government, the project provides an opportunity for startups (be it those still in the planning stage or those who already received investment) to go through a 4-month long intensive programme guided by local and international mentors .	
7	HCMC	SIHUB	Startup & Innovation HUB (Saigon Innovation HUB)	Public	HCM-City DOST	2016	fb.com/saigoninnovationhub	Non												•													It is a facility that was established just last year (2016), by rebuilding the place where ECC (Energy Conversion Center) facilities existed. It is a hub-like organization rather than an incubator, with 3 to 5 events per day and more than 800 annual events related to entrepreneurs per year.	
8	HCMC	SHTP	Saigon High Tech Park Innovation Center	Public	HCM City	2006	http://shtpic.org/	Scientific technology, Bio-tech, Agriculture	•	•									•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			One of the organizations that and is working seriously on incubation and is not deceived by the startup movement. Even though the mission visits once or twice every time, but SHTP corresponds politely. SHTP strongly urges the implementation of the Japanese-style Incubation program.
9	HCMC	CSED	Center of Supporting and Enterprises Development	Public	HCM City	2016	http://www.csed.vn/vi/	Non																									• It is under DOIT and is currently a small and medium enterprise support facility. From now on, it becomes an incubation hub mainly for institutional design etc.	
10	HCMC	AHBI	Center of Business Incubation of Agriculture High Technology	Public	HCM City	2011	http://abi.com.vn/	Agriculture	•	•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			• AHTP is the same as Agriculture Hi-tech Park. • There are some centers under AHTP and one of them is the center called for AHBI (Center for Business Incubation of agricultural High Technology).	
11	HCMC	TBI	Technology Business Incubation Centre in Ho Chi Minh University of Technology	Public	University HCM City DOST	2010	http://www.bipp.vn/en/news-and-events/99-hcmul-tbi-has-a-new-image	Science Technology, Manufacturing	•	•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			It is oldies, founded in 2010 in Ho Chi Minh City University of Technology which is like Tokyo University in Japan. It is the first incubator established in a university in vietnam. Mr. Dzung - Vice Director is conducting training as an Innovation Consultant for personnel at the incubation facility and for professors at the university. It is related to BIPP. It was renovated to high quality incubation & cooperative facilities for science and technology entrepreneurs by UP (private company).	
12	HCMC	CED	Center for Entrepreneurship Development in HCMC University of Economics	Public	University HCM City	2016	http://www.ueh.edu.vn/	Service, Logistic, etc.	•	•	•								•														It is the incubation center just established in Ho Chi Minh City Economic University last year. Activities as an incubator will be fully operational from October this year.	
13	HCMC	ITP	Information Technology Park Vietnam National University HCM	Public	University	2014	http://vnu-ntp.edu.vn/vi/ https://ntp-group.vn https://ntptraining.vn https://ntpoffice.vn https://istartx.com	Scientific technology, Bio-tech, Agriculture, Service, Chemistry	•	•	•	•	•	•					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			There is the Innovative Entrepreneurial Center (IEC) in Information Technology Park (ITP) under Vietnam National University HCM. Companies are working on a vast site located a little away from Ho Chi Minh city (about an hour by car), and they are doing their own activities that are collaborated by industry, government and academia. ITP has conducted IM / BI training for 15 provinces in the south, 89 people attended the 3-day course, the shortened (1 day) course was operated 5 times, and 30 to 90 people were present each time.
14	HCMC	CTBI	The Technology Business Incubator at Nong Lam University in HCMC	Public	University	2007	http://tbi.hcmuaf.edu.vn/	Agriculture, Forestry, Fisheries	•	•	•	•	•						•														It supports entrepreneurship in agriculture, forestry and fisheries. As an incubator it is oldies together with TBI. The rental office fee is currently free of charge.	
15	HCMC	QTSC	Quang Trung Software Business Incubation Center - Quang Trung Software Park	Public	State, HCM City	2005	http://sbi.vbi.vn/	Advanced technology		•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			It is located in the Quan Trun Software Park (City?), and after being incubated here, it is possible to operate with a business office in the software park. It has the advantage of being able to interact and cooperate with companies in software parks. IT park designed for Vietnamese tech industry supports technology company sprung from universities.	
16	HCMC	NIIC	Nguyen Tat Thanh University Innovation Incubation Center	Private	University	2014	http://niic.ntt.edu.vn/	Non	•	•	•								•														It is focusing on nurturing from the seeds stage. Prior to other universities, it has introduced Entrepreneurship and Innovation subjects.	
17	HCMC	BSSC	Business Startup Support Center (BSSC)	Public	Vietnam Youth Federation of HCMC	2011	www.bssc.vn	Non	•	•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			Supporting entrepreneurship for young people between the ages of 18 and 35. Utilized by Vietnam Youth Federation of HCMC (Ho Chi Minh Youth Federation), it utilizes the network of the Youth Association. Under the request from the government, it will develop an 8-month standard mentor training (two-month lecture, 6 month practice) and plan to try from this year.	

5) 訪問調査結果

訪問調査を通じて分かったベトナムにおけるインキュベーション事業における現状と課題を列挙する。

【現状】

- TAC などスタートアップ支援を行っている組織はあるが、インキュベーターはハノイの HAPI 傘下では HBI-Food のみである。ホーチミンの DOIT 傘下ではインキュベーターはなく、CSED が今後その任を帯びる予定になっている。
- インキュベーターは全般的に、昨年から今年（2016～2017年）に設立した施設や機関が多い。
- ホーチミンは、起業や新規事業の育成と飛躍がホーチミンの産業活性化につながるとして、様々な支援事業を展開している（かなりの予算を費やしている）。

(例) : Speed up プログラム、Businessman Training プロジェクトなど

- インキュベーターの数は、ホーチミンの方がハノイ市より多く、活動も活発である。
- 2017年6月20日付けの Vietnam News Liner によると、ホーチミンでは、行政当局の直営、大学傘下の施設のほか、民間部門なども含めて約 20 のインキュベーターが稼働している。このうち計 86 のプロジェクトが展開されている 7 拠点に対して支援を行う。7 拠点には、Quang Trung Software Business Incubation Center や SHTP も含まれている。また、ホーチミン市内の 11 か所のインキュベーション拠点では、2020 年を目処に事業革新や新規事業の立ち上げを検討している。MOST などと支援協力協定が締結され、University of Technology-TBI、AHBI、MOST のベトナム・シリコンバレー事業などが対象となっている。
- 大学にもスタートアップ・センターやインキュベーション・センターが設置されており、学生の頃から起業を意識させるとともに、産官学連携による起業を増やすことを後押ししている。

(例) : University of Technology, University of Economics, National University 他

- ビジネス・インキュベーター (BI) やインキュベーション・マネージャー (IM) 研修、イノベーション研修も実施されている。今回調査した機関でこれらの研修を実施している施設は、TBI、ITP、SIHUB であり、TBI は主にフィンランド IPP よりイノベーション・コンサルタントの ToT (Training of Trainers) を受けた Vice Director の Dzung 氏が中心となり、イノベーション・コンサルタントのブートキャンプ方式の研修を今年には既に 4 回程度実施している。また 10 年ほど前にドイツがインキュベーション施設の支援人材を対象に IM 研修を実施している。一方、ITP では、IM/BI 研修と銘打った 3 日間の研修を 2016-2017 年に南部 15 省を対象に 4 コース実施しており、合計 89 名が受講した。また 1 日間に短縮したコースもベトナム国内 5 か所（ホーチミン市、Vinh Long 省、Tra Vinh 省、Binh Duong 省、Dong Thap 省）で実施し、毎回 30-90 名が受講した。対象は、各省の行政機関でインキュベーションに携わる人材である。

【課題】

- インキュベーション成功率は必ずしも高くない。Exit した後 1～3 年で消えてしまう企業も多く、課題である。
- インキュベーション・マネージャー (IM) 研修は行われているが、IM がいない施設が多い (IM という言葉もそれほど一般的でない)。

- インキュベーターは多数があるが、施設ごとの特色や特徴、特化する分野・ステージなどが明確でない機関が多い。
- メンター制度があり、メンターも積極的に活動しているが、メンターとしての教育・訓練を受けていないので、自分の思いや考えを押し付ける傾向がある。
- インキュベーターの課題の一つは資金である。農林水産関係の取り組み実現には特に初期投資資金が必要となることが多い。牧場や工場など初期投資がかなり掛かる。もう一つは行政手続きで、時間・労力・お金がかかる。IT 関係では許認可を得るのは簡単だが、農林水産関係では、まず MARD に登録し、MARD のたくさんの基準をクリアしなくてはならない。食品安全性・衛生などは、MARD、商工省、保健省などの様々な許可が必要となり、安全性試験なども必要となるので、許認可が下りるまでに 4 年かかることもある。

【寄せられた要望】

- 日本（政府・民間）から資金面（ファンドや投資・融資）での援助がほしい。（HATCHI、HBI-Food、HBI-IT、SHTP、AHBI、SIHUB、CTBI、VSVA 他）
- 日本から、インキュベーション施設に対する援助がほしい。（HBI-Food）
- 日本から、Startup 企業に対して直接支援がほしい。（HBI-IT、SHTP、TBI、VSVA、SIHUB）
- メンター（特に農業分野）や起業家教育の専門家として日本の SV に活躍してほしい。（SIHUB、AHBI、NIIC）
- 日本企業とのコネクションを形成したい（日本企業にも Startup Ecosystem に入ってもらいたい）。（ITP、SIHUB、SHTP）
- 日本の起業家との交流や、日本の起業家や企業とのマッチング・イベント、起業家対象のイベントなどを協働で企画・実施する機会を提供してほしい。（HBI-IT、SHTP）
- 日本はイノベーションに強いイメージがあるので、そういった部分の支援を期待している。（TBI、ITP）
- 日本の IM 研修のカリキュラムをベトナムに合ったようにカスタマイズした方がいい。（SHTP、ITP）
- 研修実施後、認定証か修了証を発行してほしい。（SHTP）
- 日本のメンター制度について教えてほしい。（ITP）
- マーケティングや PR イベントの実施能力を高めるような内容を教えてほしい。（ITP）
- 組織管理の内容を盛り込んだほしい。（ITP）
- 現在のベトナムの状況は、起業ムーブメントで浮かれている。起業しても存続できる企業は少なく、数年で潰れているのが現状。もっと地に足の着いた地道な取り組みが必要であり、起業の卵を丁寧に育てる仕組みが必要であり、そういった観点から日本の仕組みを紹介してほしい。（SHTP）
- 新しいインキュベーション施設の建物が出来るので、施設運営のノウハウについて教えて欲しい。（SHTP）
- 起業家（インキュベーター）向けの教育もやってほしい。（SHTP、NIIC）
- 日本の成功事例だけでなく、失敗経験も教えてほしい。（SHTP、ITP）
- ベトナムのインキュベーターをこんなに広く調査したことはないはずなので、今回の調査結果を広く共有してほしい。（NIIC）

(2) 研修実施

1) 研修カリキュラム

前期スクーリングのカリキュラム
ハノイ：4月16日（月）・17日（火）

	4月16日（月）	4月17日（火）
	インキュ推進体系	IMの起業家育成法
8:30	・オリエンテーション	・起業家育成 阿部
9:00	・研修概要	
10:00	星野 ・JBIA協会活動	・起業家対応実習の指導方法 重巢
11:00	新城	
12:00	昼休み	
13:00	星野 ・JBIA-IM研修概説	・起業家育成模擬演習 講師がIM研修関係者の役を演じる
14:00	重巢 ・JBIA認定制度	・グループワーク 「伴走型支援」の具体活動理解 整理と発表
15:00	新城 ・ネットワークの意義 ・IM活動事例	・ベトナム型BI/IM構築アクションプラン策定と発表 (コンテスト実施と表彰予告)
16:00		・7月に発表する課題内容確認
17:00	質疑応答	

ホーチミン：4月19日（木）・20日（金）・21日（土）

	4月19日（木）	4月20日（金）	4月21日（土）
	インキュ推進体系	インキュ推進人材基礎知識	インキュ推進人材基礎演習
9:00	・オリエンテーション ・研修概要 (星野)	・JBIA-IM研修概説 (星野)	・起業家育成模擬演習 講師がIM研修関係者の役を演じる
10:00			
11:00	昼休み	・起業家育成 (阿部)	・ベトナム型BI/IM構築アクションプラン策定と発表 (コンテスト実施と表彰予告)
12:00			
13:00	新城 ・JBIA協会活動	・起業家対応実習の指導方法 (重巢)	・7月に発表する課題内容確認 ・質疑応答
14:00	重巢 ・JBIA認定制度		
15:00	新城 ・ネットワークの意義	・IM活動事例 (新城)	懇親会
16:00	・質疑応答	・グループワーク IM職務内容のまとめと発表	

後期スクーリングのカリキュラム

ハノイ：7月9日（月）

ホーチミン：7月11日（水）

9:00-9:10	(オープニング)
9:10-9:50	グループA+B合同チームの発表
9:50-10:40	グループA+B合同チームの質疑応答とディスカッション
10:40-11:00	(休憩) ※審査+閉会式準備
11:00-12:00	表彰式と修了式

9:00-9:10	(Opening)
9:10-9:50	グループAの発表
9:50-10:30	グループAの質疑応答
10:30-10:40	(休憩)
10:40-11:20	グループBの発表
11:20-12:00	グループBの質疑応答
12:00-13:00	昼食
13:00-13:40	グループCの発表
13:40-14:20	グループCの質疑応答
14:20-14:30	(休憩) ※審査+閉会式準備
14:30-15:30	表彰式と修了式

※研修講師には、JBIAの会長を始めとする主要メンバー4名の方に講師として参画いただいた。

2) 受講者一覧

ハノイ受講者

No.	Name	Position	Organization	
1	HỒ SỸ THƯỜNG	Deputy Director	HBI-Food	Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội (HBI) – Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội.
2	Ngô Quốc Hưng	Director	HBI-Food	Trung tâm Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (HAPI)
3	Nguyễn Ngọc Hiếu	Deputy Director	HHTP	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ cao, Ban Quản lý Khu Công nghệ cao Hòa Lạc, Bộ Khoa học và Công nghệ
4	Trần Thị Phương Lê	Project Development Officer	HHTP	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ cao- Ban Quản lý Khu Công nghệ cao Hòa Lạc
5	Nguyễn Bình Nguyễn	Specialist	INBUS	Viện Nghiên cứu và Phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ
6	Nguyễn Phương Thảo	Assistant	INBUS	Viện Nghiên cứu và Phát triển Doanh nghiệp – Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội
7	Lê Thanh Tuấn	Incubation Manager	TAC-Hanoi	Trung tâm hỗ trợ DNNVV phía Bắc – Cục Phát triển doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và đầu tư
8	Nguyễn Mạnh Linh	Deputy Director	VASI	Hiệp hội Công nghiệp hỗ trợ Việt Nam
9	Nguyễn Ngọc Sơn	Independent consultant	VASI	Hiệp hội Công nghiệp hỗ trợ Việt Nam
10	Trương Thị Chí Bình	Director	VASI	Hiệp hội Công nghiệp hỗ trợ Việt Nam
11	Bùi Bích Ngọc		VASI	Hiệp hội Công nghiệp hỗ trợ Việt Nam
12	Phạm Hải Phong		VASI	Hiệp hội Công nghiệp hỗ trợ Việt Nam
13	Lê Thị Hạnh	Officer	VJCC	Viện phát triển nguồn nhân lực Việt Nam – Nhật Bản
14	Vũ Minh Đức	Consultant	TAC-Hanoi	Trung tâm hỗ trợ DNNVV phía Bắc – Cục Phát triển doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và đầu tư

ホーチミン受講者

No.	Name	Position	Organization	
1	NGUYỄN HẢI AN	Incubation Manager	AHBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Nông nghiệp Công nghệ cao
2	LÊ THỊ BÉ BA	Incubation Manager	AHBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Nông nghiệp Công nghệ cao
3	Le Thi Tuong Vy	Deputy Director	BSSC	Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên Khởi nghiệp – BSSC
4	Đỗ Mạnh Trường	Business Officer and	DOIT- CSID	Trung tâm Phát triển Công nghiệp hỗ trợ TP. Hồ Chí Minh (Sở Công Thương)
5	Lê Ngọc Thành	Trainer	DOIT- CSID	Trung tâm Phát triển Công nghiệp Hỗ trợ TP.HCM – Sở Công Thương TP.HCM
6	NGUYỄN HỒNG QUÂN	Promotion	DOIT- CSID	Trung tâm Phát triển Công nghiệp Hỗ trợ TP. HCM
7	Lê Nguyễn Duy Oanh	Vice Director	DOIT- CSID	Trung tâm Phát triển Công nghiệp hỗ trợ TP. Hồ Chí Minh (Sở Công Thương)
8	Nguyen Do Ngoc Han		CTBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ- Trường Đại học Nông Lâm TP. HCM
9	LÊ THÀNH HƯNG	Lecturer of Economics	CTBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ- Trường Đại học Nông Lâm TP. HCM
10	Võ Sỹ	Start-up supporter	CTBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ- Trường Đại học Nông Lâm TP. HCM
11	VÕ NGỌC HOÀNG		NIIC	Trung tâm Sáng tạo và ươm tạo Doanh nghiệp – Trường Đại học Nguyễn Tất Thành
12	Nguyễn Công Toàn	Officer of communication	QTSC	Công Ty TNHH ươm tạo DN Phần Mềm Quang Trung
13	Nguyễn Thị Thu Hồng	Administrator	QTSC	Công Ty TNHH ươm tạo DN Phần Mềm Quang Trung
14	PHAN THỊ THÙY LY	Deputy Head	SHTP	VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ CAO
15	NGUYỄN THỊ DUYÊN	Incubation Management	SHTP	Vườn ươm Doanh nghiệp Công nghệ cao
16	Le Thanh Nguyen	Director of Saigon Hi-Tech	SHTP	Vườn ươm Doanh nghiệp Công nghệ cao
17	Lê Minh Dũng	Consultant	SMEDEC 2	Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Doanh nghiệp vừa và nhỏ 2
18	Lao Cảnh Khánh	Consultant	SMEDEC 2	Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Doanh nghiệp vừa và nhỏ 2
19	Ngô Văn Mạc	Consultant	STAMEQ	Trung tâm Thông tin Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng
20	Đỗ Hoàng Thắng	Officer in charge of	TBI	Trung tâm ươm tạo Doanh nghiệp Công nghệ - Trường Đại học Bách Khoa – ĐHQG TP.HCM
21	Phạm Đình Anh Khôi	Consultant for start-up support	TBI	Trường Đại học Bách Khoa – ĐHQG TP.HCM
22	Nguyễn Phi Hải	Director	Soc Trang	Vườn ươm doanh nghiệp tỉnh Sóc Trăng

3) 研修結果

予定研修受入数はハノイ、ホーチミンとも10名ずつを予定していたが、受講希望者が多く、最終申込者数は、ハノイ6機関から14名、ホーチミン11機関から22名となった。しかし、申し込むだけで出席しない者もあり、最終的に全て出席した受講生は、ハノイで5機関8名、ホーチミンで8機関13名であった。

申込者の属性と出席者数

	ハノイ	ホーチミン
申込者数	14名	22名
所属機関	6機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ハノイ市食品加工関連 BI : 2名 ・ホアラック・ハイテクパーク BI (HHTP) : 2名 ・ハノイ経営工科大学 (INBUS) : 2名 (うち1名欠席) ・中小企業支援センター (TAC-North) : 2名 ・ベトナム裾野産業協会 (VASI) : 5名 ・ベトナム日本人材育成インスティテュート (VJCC) : 1名 	11機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ハイテク農業パーク BI (AHBI) : 2名 (欠席) ・青少年起業支援センター (BSSC) : 1名 ・DOIT CSID : 4名 (うち1名多忙のため欠席) ・農林大学 BI (CTBI) : 3名 (うち2名欠席) ・グエンタットサン大学 BI (NIIC) : 1名 ・クアンチュンソフトウェアパーク BI (QTSC) : 2名 (欠席) ・サイゴン・ハイテクパーク BI : 3名 ・中小企業開発センター2 (SMEDEC2) : 2名 ・STAMEQ : 1名 (欠席) ・ホーチミン工科大学 BI (TBI) : 2名 ・ソクチャン省 BIセンター : 1名
性別	<ul style="list-style-type: none"> ・男性 : 9名 ・女性 : 5名 (欠席1名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・男性 : 14名 (欠席3名) ・女性 : 8名 (欠席5名)
年齢	<ul style="list-style-type: none"> ・40歳以上 : 4名 ・30~40歳 : 7名 (欠席1名) ・30歳未満 : 3名 	<ul style="list-style-type: none"> ・40歳以上 : 6名 (欠席5名) ・30~40歳 : 8名 ・30歳未満 : 7名 (欠席2名) ・不詳 : 1名 (欠席1名)
4月出席者	13名 (欠席1名)	14名 (欠席8名) 4名が初めから、4名が途中欠席
7月出席者 (修了者)	8名	13名

4) 研修後アンケート結果

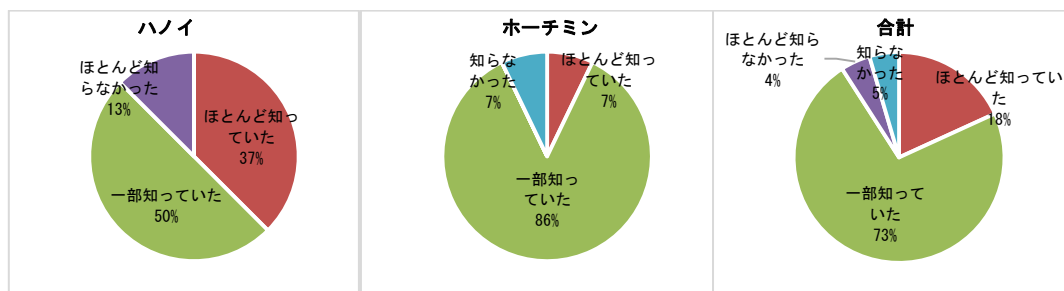
前期スクーリングが終わった時点でアンケートを実施した。回答率は約6割であった。

アンケート回答数

	ハノイ	ホーチミン	合計
回答数	8/14名 (13名)	14/22名 (14名)	22/36名 (27名)
回答率	57%	64%	61%

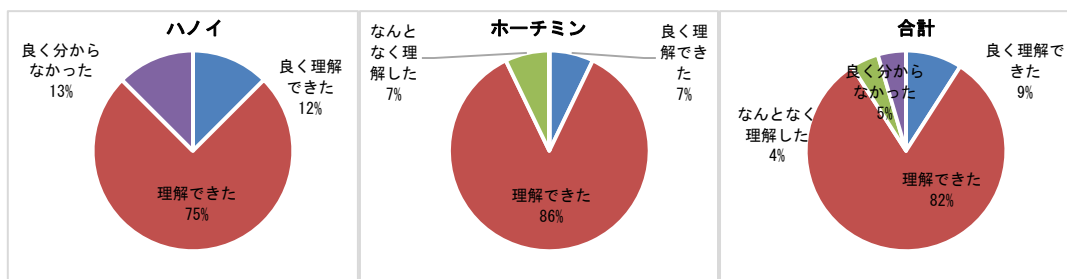
() 内は実質受講者数

① 今回の「インキュベーション推進人材研修」で学んだ内容は、受講前に既に知っていましたか。



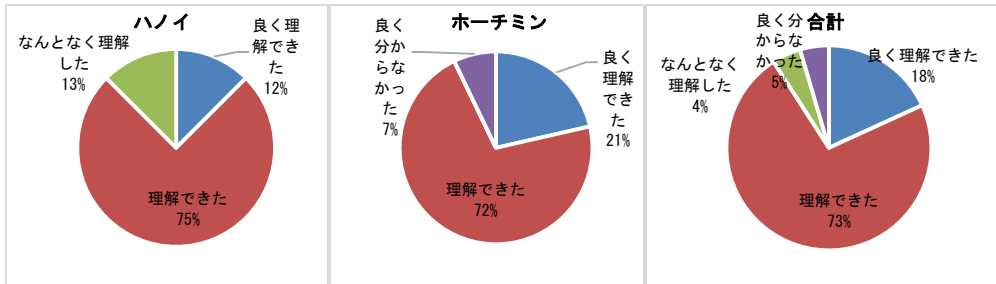
	ハノイ	ホーチミン	合計
全部知っていた	0	0	0
ほとんど知っていた	3	1	4
一部知っていた	4	12	16
ほとんど知らなかった	1	0	1
知らなかった	0	1	1

② 「インキュベーション推進人材」について理解できましたか。



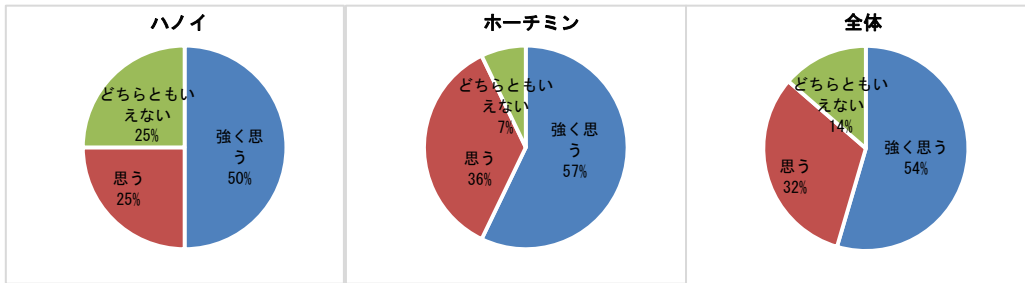
	ハノイ	ホーチミン	合計
良く理解できた	1	1	2
理解できた	6	12	18
なんとなく理解した	0	1	1
良く分からなかった	1	0	1
理解できなかった	0	0	0

③ 日本型 IM の活動内容が理解できましたか。



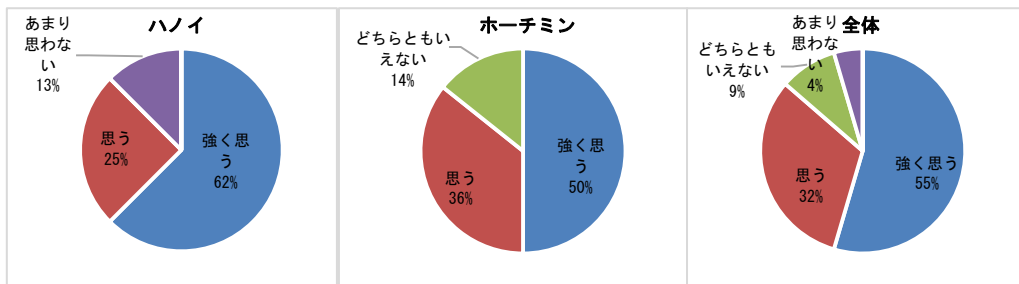
	ハノイ	ホーチミン	合計
良く理解できた	1	3	4
理解できた	6	10	16
なんとなく理解した	1	0	1
良く分からなかった	0	1	1
理解できなかった	0	0	0

④ 「インキュベーション推進人材」を目指そうと思いますか。



	ハノイ	ホーチミン	合計
強く思う	4	8	12
思う	2	5	7
どちらともいえない	2	1	3
あまり思わない	0	0	0
思わない	0	0	0

⑤ もっと高度な日本型 IM 養成研修を受けたいと思いますか。

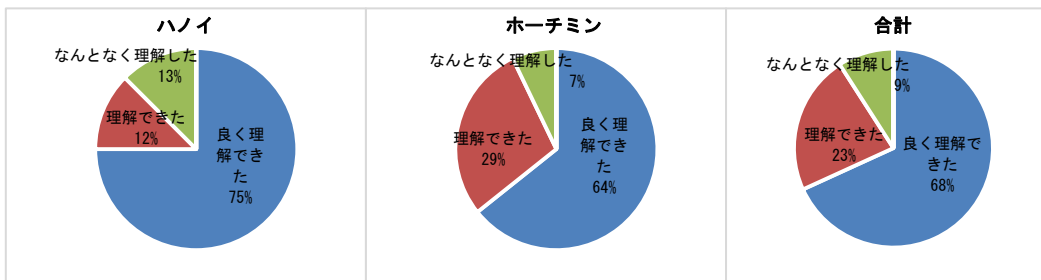


	ハノイ	ホーチミン	合計
強く思う	5	7	12
思う	2	5	7
どちらともいえない	0	2	2
あまり思わない	1	0	1
思わない	0	0	0

⑥ どのような内容をもっと深く学びたいですか。

ハノイ	ホーチミン
<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業家のカウンセリング方法 ・ 起業家の情熱とモチベーションを引き出す方法 ・ 起業を加速させるための資金調達に関する支援 ・ ネットワークの形成、グループ活動の実施、及び、モニタリングの方法 ・ インキュベーション施設で起業家とスタートアップ企業に提供する良いサービスの開発についてもっと深く学びたい。 ・ 起業家を支援するためのツールと具体的な行動 ・ 起業家の支援やコーチングをするためのスキルやツール ・ 起業家の養成方法と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援、連携、維持のためのクラブ ・ スタートアップ企業を支援する方法についてもっと学びたい。 ・ 起業家を支援する方法について学びたい。 ・ 育成した IM のネットワークの維持方法 ・ 日本式のアドバンスト IM 研修のコースの内容・カリキュラム ・ IM に求められる資質 ・ 心理学の活用法 ・ インキュベーション施設で IM が行うコーディネートと効率的な管理方法 ・ 支援スキル ・ JBIA の仕組みがどのように機能し、どう実装するかについてもっと学びたい。 ・ 起業家を診断する方法 ・ マルチプレーヤー型起業やイノベーションのエコシステムに関わる IM のための技術 ・ スタートアップをグルーピングし、スリム化する手順

⑦ インキュベーションを発展させるためには、個々のインキュベーターに加えて、協会が必要なことが理解できましたか。



	ハノイ	ホーチミン	合計
良く理解できた	6	9	15
理解できた	1	4	5
なんとなく理解した	1	1	2
良く分からなかった	0	0	0
理解できなかった	0	0	0

⑧ ベトナム型 IM を養成するためには、どのような方法が必要だと思いますか。

ハノイ	ホーチミン
<ul style="list-style-type: none"> ・ 実践、実習 ・ 社会貢献の精神とチームワーク ・ IM を動機付けるためのケーススタディ ・ ベトナムの SME の文化やベトナムのビジネス環境を理解できるよう、IM 向けに SME にアクセスするスキルを学ぶ研修を実施する。 ・ ベトナムでのインキュベーション施設の現状と起業家の支援のニーズを分析した上で、具体的な IM の育成方法を考案する。 ・ コーチングスタイルを活用して、実際にやらせることで学ばせる。 ・ 1名の研修生に対して1名の講師という形で、現場で直接指導をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トレーニングとインプリメンテーション ・ 直接的な指導方法、OJT ・ 一人の IM である講師が一人の IM 研修生を指導する。 ・ 今回の研修は非常に良かったが、もっと多くの内容を追加してほしい。 ・ ベトナムの文化・社会・経済の特性に合わせて適用する。 ・ ベトナム型の IM を養成するために、実際のプロジェクトで実践をさせるのが一番良い (JBIA の OJT 方法と同じ)。IM は、自分が支援しているプロジェクトを理解する上で、シニア IM のサポートを通じ、起業家を適切な方向に導くことができるようになる。 ・ BI 施設に入居しているスタートアップ企業を実際に

	<p>支援してみるという訓練が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 理論を教えるとともに、実際に実践させる。 ・ 理論と実践の組み合わせ ・ 実際に起業家を支援させる研修方法 ・ 日本と西洋の研修方法の利点を考慮し、ベトナムの経済と社会の特性に注意を払いながら、理論と実践を組み合わせる必要がある。 ・ スタートアップグループとの協働と他のコンサルタントたちとの連携
--	--

⑨ ベトナムにインキュベーション協会を作るためにはどうすればいいと思いますか。

ハノイ	ホーチミン
<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国規模の協会を作る前に、小規模の地域レベルの協会を作った方が良い。 ・ まず、各地域でインキュベーション施設のネットワークを形成する。各地域のネットワークが効果的に機能したら次に協会を作る。ベトナムの法律では、協会を作って活動するには、関係機関から設立及び活動開始の許可を得なければならない。 ・ 政府系のインキュベーション施設を中心としたインキュベーション施設のパイロットネットワークを形成する必要がある。 ・ インキュベーション協会を作る必要があると思う。それは、IM 同士やインキュベーション協会と他協会を結びつけ、持続可能なネットワークを形成・開発する場所となるだろう。 ・ ベトナムでインキュベーションに関する活動を展開・宣伝するための、インキュベーション協会を作るとよい。 ・ 協会を作るのに多くの時間がかかり、数多くの手続きもしなければならないから、先にネットワークを作った方が良い。 ・ インキュベーション協会を作る前に、各インキュベーション施設や各協会、各関係機関の代表者を集め、目標と今後の活動について意見を一致させる必要がある。 ・ 既存のインキュベーション施設からスタートする必要がある。各インキュベーション施設は、ネットワークを構築し、協力し合い、協会の設立について協議し、インキュベーションに関連する必要な方針を提案することが必要だ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベトナムでインキュベーション協会を設立するためには、ベトナムの現状を分析でき、知識とスキルを持っている優秀な IM が必要だ。その IM は BI を支え、起業家が自分の事業を展開・発展させることができるように、各関係機関、金融機関を連携する能力を持つ必要がある。実際、ベトナムでのスタートアップ企業はまだ自発的で、小規模で、資金調達に困っている。 ・ 政府機関がすべての BI を招待し、会議を開催し、ベトナムでインキュベーション協会の設立を提案する。 ・ ベトナムの各協会と各スタートアップ組織との間に強力なつながりを構築しなければならない。 ・ ネットワークとスタートアップに関する強い社会のイデオロギーが必要。 ・ 形式上だけの協会を作るのは難しくない。しかし、効果的に機能する協会を作るには、各 BI 施設の幹部は IM の重要性を認識し、その人自身が IM であるということが一番良い。 ・ ベトナムでは多くの BI や起業支援センターがあり、それぞれ異なる運営方法と目標があるため、インキュベーション協会を作るのは難しい。そのため、インキュベーション協会を作るには、幅広い視点と心を持つリーダーが必要だ。協会に所属している機関を結び付け、各 BI が持っている強みを発揮させ、BI 同士の利益相反を引き起こさないリーダーだ。 ・ 経験と威信のある BI を中心として、協会の設立に呼びかけ、政府に提案する。 ・ 各組織、個人、パブリックとプライベートの協力が必要。 ・ 影響力のあるリーダーが必要。 ・ 少なくとも毎月 1 回会議を開催し、協会に所属している各団体間の協力活動を行う。 ・ ベトナムでインキュベーション協会を設立するのはカリキュラムの標準化と品質の確保、IM 認定を実施するために必要なことだ。現在、IM の数も不足しており、政府からの直接的な指導がないから、ベトナムに適切なインキュベーション協会を作るために海外からの支援が必要だ。 ・ インキュベーションのための政策策定から始める。

5) 各チームの活動報告

後期スクーリングで各チームが発表した活動報告資料と報告内容は以下の通り。

【ハノイ】HAPI (Ngo Quoc Hung 氏) の発表

- ・ 2年後の Vietnam Business Incubation Association (VBIA) 設立に向け、まずハノイ BI クラブを立ち上げる。ベトナムでは協会設立は簡単でなく、設立には2年程度時間を要するのが普通である。そのため、まず北部、中部、南部で BI クラブを立ち上げることから活動を始める。なお、南部ホーチミンには既にホーチミン BI クラブが存在する。
- ・ この VBIA 設立に向けた活動については、6月27日にハノイで開催された、ベトナム全国 BI ミーティングで提唱している。
- ・ ハノイ BI クラブでは、①IM 研修、②ネットワーク形成、③BI/IM に関するセミナーの開催、④協会設立に向けた活動を実施していきたい。クラブ管理委員会の組織図も検討中である。先行しているホーチミン BI クラブを参考にしつつ、ハノイ工科大学の BI などハノイで強みをもつ BI の積極的な参加を促し、他の関係機関と連携、総合的なサービス提供のため地方政府とも協働してやっていきたい。
- ・ ベトナムの BI/IM の能力向上とネットワーク形成に向けて、今後、次の4つの方針と計画を実施していきたい。
 - ①日本の BI/IM を参考にする: ベトナムには、BI のインフラ提供だけでなく、コーチングやカウンセリングを通して人材育成を重視する日本のモデルが合っているため。
 - ②ベトナムの BI/IM の現状調査
 - ③BI のエコシステムの形成
 - ④VBIA 設立提案
- ・ ベトナムの BI/IM の能力向上とネットワーク形成に向けて、VBIA を設立することで次の4つの課題を解決したいと考えている。
 - ①BI エコシステムの繋がりが弱いこと
 - ②ネットワーク間での資源調整ができていないこと
 - ③BI で働いている人材が未整備であること
 - ④BI の役割が重視されていないこと
- ・ 現在不足しているのは、次の3点で、JBIA から学びたい。
 - ①認定制度を作るための知識
 - ②協会の仕組みや組織作り
 - ① 標準化された IM 研修コースのカリキュラム

【ホーチミン】

A チーム（メンバー全員で発表）

- ・ IM 研修のカリキュラムについて、フィンランドの研修やホーチミン工科大学で実施している研修、書籍等を参考に、3カ月間で検討してきた。これを叩き台として検討を深め、科学技術省に提案していきたい。

B チーム（NIIC の Vo Ngoc Hoang 氏の発表）

- ・ 前日の7月10日に実施したNIICのイベントについて紹介があった。
- ・ IMにはどのようなスキルや知識が求められるのかについて議論してきた。ベトナムに見合ったIM研修カリキュラムや教材はどういったものかの検討を今後8月～11月で実施する予定。
- ・ JBIAへの提案として、①JBIAからの人材育成に対する協力を得たい（ベトナムの法律に合った形で、法人化がいいのか、また活動費の支援等）。②NIICとインキュベーション支援やコンサルティングとしてネットワークを形成してほしい。
- ・ SHTPのNguyenさんが作成された、ベトナムにおけるIMの役割についてまとめられた資料が紹介された。

C チーム（BSSC の Le Thi Tuong Vy さんの発表）

- ・ IM研修のカリキュラムに含まれるべき内容について検討した。
- ・ 伴走型支援の大切さ、ネットワークを作ることの必要性等の学びについてシェア。
- ・ 起業家育成はコンサルティングと同じだと思っていたが、コーチングやカウンセリングのような「気付き」を与え、育てることが大切であることを研修で学んだ。それを現場で実践した内容について報告があった（皮製品の起業家）。
- ・ BSSCで10月より実施される「メンター研修と認定制度」のカリキュラム等が共有された。メンターとIMの位置づけを確認が必要である。

(3) その他の支援活動

NIIC (Nguyen Tat Thanh University) より要望があり、同校が実施している「Creative Ideas and Start-up project」をテーマとした一連のインキュベーション (スタートアップ) イベントの一環として、7月10日 (火) 午後に開催された講演会とワークショップの企画に、JBIA 講師に登壇いただき、「日本の IM」について講演していただいた。その後、4名の講師の方を壇上に迎えて、会場に集まった40名以上の聴講生からの質疑に応える形で、インキュベーションについてのディスカッションを行った。

- ・ イベントのテーマ： “Creative Ideas and Start-up project”
- ・ 受講者： 大学生、先生 (大学教授・講師)、メンター
- ・ 受講者数： 40名強 (7つの大学から)
- ・ 協賛： The Department of Science and Technology of Ho Chi Minh City
- ・ 実施場所： Room A801, NIIC, 300A Nguyen Tat Thanh Str., Ward 13, Dist. 4, HCMC
- ・ JBIA 会長の講演：「日本の IM について」
- ・ 講演時間： 14:00~15:00
- ・ イベント実施時間： 13:15~17:15

[受講者からの声、質問等]

- ・ IM はコンサルではなく、人を育てるのが役割である、解決法を提案するのではなく、相手に気付かせることが大切である点に共感した。
- ・ 質問：IM 認定するには定量的な評価ができるのか。
- ・ 一回答：定量的な目標を設定して実施するので可能。
- ・ 質問：JBIA に入会するメリットはなにか。
- ・ 一回答：もともと国が実施していた事業を引き継いでいるので一定の権威があり、IM 認定を得ることでサラリーアップも見込めるし、BI 運営提案書上にも記載ができる。
- ・ 質問：IM は起業者を選ぶことができるのか、また起業者は複数の IM からの支援は受けられるのか。
- ・ 一回答：IM は依頼が来たら受けるので、起業者を能動的に選ぶことはできないが、自分の専門でなかったり、合わなかったりした場合に、他の IM を紹介することでスイッチすることはある。また複数の IM で1起業者を支援することはある。
- ・ 英語の起業家 (アントレプレナー) の語源は、社会や人類に対して新しい価値を提案する人という意味であった。それはビジネスでなくてもよい。社会に対するソリューションの提案ができる人間を一人でも多く育てていくことを、インキュベーションで本来取り組まなければいけない。そういった意味でも日本の (JBIA の) IM-ship の考え方には親和性がある。

6. 本邦招へい事業

(i) 目的

本招へいプログラムは、JICA『ベトナム国産業振興基盤強化に係る情報収集・確認調査』の一環として、同調査の対象となる BDSP ネットワーク参加機関の幹部クラスを対象に、日本における中小企業振興政策の推移と現状や、関係機関の支援体制の現状と課題に関する知見を深めることにより、現地における総合支援体制の整備・運営を推進することを狙いとして実施した。

幹部級招へいプログラム実施の目的は以下の通り。

- ① 日本における中小企業振興政策の推移と現状について学び、現地における支援政策や施政に資する知見を得る。
- ② 日本における中小企業支援体制や関係機関ネットワークの現状について関係者から説明を受け、意見交換することにより、現地における中小企業支援関係機関間のネットワーク構築に資する知見を得る。
- ③ 日本における中小企業の資金調達や支援金融制度の現状と課題について説明を受け、現地における中小企業支援資金供給・金融制度の拡充に資する知見を得る。
- ④ 日本におけるインキュベーション施設等を視察し、現地におけるインキュベーション／創業支援策の拡充に資する知見を得る。

なお、被招へい者については、以下のことを資格要件に設定した。

ベトナムで中小企業振興関連業務に従事しており、招へいプログラム参加後も同業務に従事すること。

(ii) 日程

2018年6月24日（日）～6月30日（土） 【7日間】

(iii) 参加者

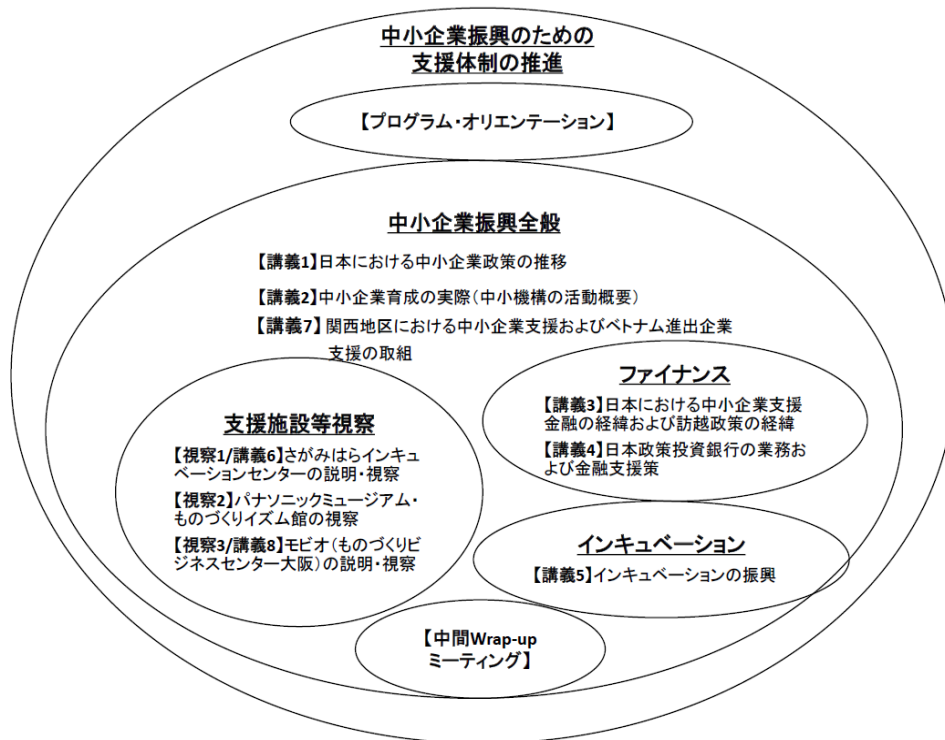
本調査の実施機関である AED 等の推薦に基づき、ハノイおよびホーチミン市の各関係機関から、計 8 名の参加者が選定され、6月24日に来日した。参加者リストは、下記の通り。

No.	氏名	所属および役職
1	Mr. Nguyễn Hoa Cương	Deputy Director-General, Agency for Enterprise Development (AED), Ministry of Planning and Investment (MPI)
2	Ms. Trịnh Thị Hương	Head of Policy and General Affair Division, AED, MPI
3	Mr. Lê Văn Quân	Director of SME promotion and support center, Hanoi Authority for Planning and Investment (HAPI)
4	Ms. Nguyễn Thị Thu Phương	Deputy Director of SME Development Support Center2 (SMEDEC2), General Directorate for Standards, Measurement and Quality (STAMEQ)
5	Mr. Nguyễn Ngọc Sơn	Head of Enterprise Consulting Department, Vietnam Association for Supporting Industries (VASI)/ Ministry of Industry and Trade (MOIT)

6	Ms. Le Nguyễn Duy Oanh	Vice Director of Centre of Supporting Industries Development, HCMC Department of Industry and Trade
7	Ms. Lê Bích Loan	Vice president, Saigon High Tech Park
8	Mr. Trần Thái Hòa	Head of Training Division, Technical Support Center (TAC) South, AED, MPI

(iv) 実施内容

(a) 招へいプログラム概念図



(b) 研修日程

日付	時刻	プログラム内容	訪問場所
6/24(日)	6:00 ~ 14:00	VN302便 ホーチミン→成田	成田空港 第1ターミナル
	15:00 ~ 16:40	移動(成田空港⇒ホテル)	
	~ 16:40	ホテル着	ホテルニューオータニ(東京)
	~		
	8:25 ~ 15:05	VN384便 ハノイ→羽田	羽田空港 国際線ターミナル
	16:00 ~ 16:30	移動(羽田空港⇒ホテル)	
6/25(月)	~ 16:30	ホテル着	ホテルニューオータニ(東京)
	10:00 ~ 12:00	オリエンテーション	国際協力機構市ヶ谷ビル(JICA市ヶ谷ビル)
	14:15 ~ 15:30	都庁見学	東京都庁
	16:00 ~ 17:30	日本における中小企業育成政策の推移	JICA東京
6/26(火)	18:00	ホテル着	ホテルニューオータニ(東京)
	10:00 ~ 12:00	中小企業育成活動の実際(人材研修、経営指導員制度、よろず相談の運営等)	中小企業基盤整備機構
	13:30 ~ 15:30	日本における中小企業支援金融の経緯およびこれまでの対越支援の経緯	(株)日本経済研究所
	16:00 ~ 17:15	政策投資銀行の業務および金融支援策(出資を含む)	(株)日本経済研究所
	~ 17:40	ホテル着	ホテルニューオータニ(東京)
6/27(水)	~		
	10:00 ~ 11:45	インキュベーション支援	(株)日本経済研究所
	13:45 ~ 16:00	さがみはらインキュベーションセンター視察	さがみはら産業創造センター SIC-2
6/28(木)	~ 17:10	ホテル着	ホテルニューオータニ(東京)
	~		
	9:30 ~ 11:45	中間Wrap-up	JICA本部
	12:00 ~ 14:00	昼食・会議	赤坂 北大路
	15:40 ~ 18:13	新幹線移動 東京→新大阪 JR新幹線のぞみ235号	
6/29(金)	18:30 ~ 19:00	移動(新大阪駅⇒ホテル)	
	~ 19:00	ホテル着	ホテルニューオータニ大阪
	10:00 ~ 12:00	関西地区における中小企業支援およびベトナム進出企業支援の取り組み	関経連/近畿経済産業局
	13:30 ~ 14:45	パナソニックミュージアム・ものづくりイズム館視察	パナソニックミュージアム
6/30(土)	15:30 ~ 17:00	モビオ(ものづくりビジネスセンター大阪)の活動について	大阪府/MOBIOセンター
	~ 17:30	ホテル着	ホテルニューオータニ大阪
	~		
6/30(土)	7:30 ~ 8:30	移動(ホテル⇒関空)	
	10:30 ~ 13:10	VN331便 関空→ハノイ	関西国際空港 第1ターミナル
	10:30 ~ 13:40	VN321便 関空→ホーチミン	関西国際空港 第1ターミナル

(c) 研修カリキュラムの内容

プログラム・オリエンテーション：

日本側およびベトナム側の関係者一同が会し、『ベトナム国産業振興基盤強化にかかる情報収集・確認調査』の調査の概要、これまでの進捗状況、また今後のスケジュール等について説明、確認すると共に、本招へいプログラムの目的、概要、具体的なカリキュラムについて説明を行った。

講義 1：日本における中小企業政策の推移

(講義資料名『日本の中小企業政策について』)

日本における中小企業政策の推移や経験について紹介し、今後のベトナムの中小企業政策を検討する上での参考・教訓について検討した。講義は、①中小企業政策の推進体制と変遷、②中小企業政策の現状と課題、③中小企業政策の概要（生産性向上、事業承継、経営支援、金融支援）によって構成され、日本とベトナムの類似点や異なる点についても議論した。

講義 2：中小企業育成の実際

(講義資料名『中小機構の活動概要』)

日本の中小企業政策における中小機構の役割および中小企業支援の特徴について説明し、その中で実施している具体的な事業・活動について紹介した（中小企業大学校、よろず支援拠点、経営相談、専門家派遣、日本の中小企業の海外展開支援、インキュベーション支援、中小企業経営の高度化事業等）。

講義 3：日本における中小企業支援金融の経緯およびこれまでの対越支援の経緯

(講義資料名『小規模企業金融における JFC の役割』および『VBSP に対する技術協力（2003.6～2012.2）』)

日本の中小規模企業金融における日本政策金融公庫の役割および融資制度、創業支援、リスク管理、海外展開支援等の各事業の特徴について紹介した。また、小規模企業の審査について、審査業務の流れや主な分析方法（定性分析、定量分析、資金使途分析）等の説明も行われた。加えて、日本政策金融公庫が長年にわたり実施してきた、ベトナム社会政策銀行（VBSP: Vietnam Bank for Social Policies）に対する技術協力プロジェクトについても紹介があった。

講義 4：日本政策投資銀行の業務および金融支援策

(講義資料名『ベンチャー投資マニュアル』)

日本におけるベンチャー企業への投資の流れについて紹介した。その一連の過程において行われるベンチャー企業への投資の検討、審査、投資先の管理、EXIT などについて学び、ベンチャー企業への投資において重要な事柄について理解を深めた。

講義 5: インキュベーションの振興

(講義資料名『インキュベーション支援 ～30年の経験をベトナムに移転』)

日本におけるインキュベーション支援の経緯について講義し、日本のインキュベーション支援の特徴について説明を行った。同時に、日本の経験を踏まえたベトナムのインキュベーション支援関係者への提言を示し、参加者と議論した。

講義 6/視察 1:さがみはらインキュベーション・センター視察

(講義資料名『「ベトナム中小企業支援機関」視察資料』)

さがみはらインキュベーションセンター (SIC) の業務内容、特徴、および SIC を取り巻く地域産業界の主な課題について説明を受け、日本におけるインキュベーション・センターの特徴を学んだ。また、SIC の各施設を視察すると共に、参加者から要望があったインキュベーション・センターの入居企業との座談会を設け、支援を提供する施設側の視点だけでなく、支援を受ける利用者側の意見についても、理解する機会を設けた。

中間 Wrap-up ミーティング :

中間 Wrap-up ミーティングでは、ネットワーク機関の中で、中心的な役割を果たしている AED の副局長、HAPI、DOIT からそれぞれの機関の今後の取り組みについての発表が行われ、その発表内容について、日本側関係者とディスカッションを行った。

講義 7: 関西地区における中小企業支援およびベトナム進出企業支援の取り組み

(講義資料名『Brief Introduction of Kansai Region and Kankeiren's International Activities』および『近畿経済産業局のベトナム進出支援』)

民間経済団体である関西経済連合会 (関経連) から、主な業務内容、ベトナムとの交流事業、特に中小企業のベトナム進出企業の支援の取り組みについて紹介を受けた。

一方、経済産業省・近畿経済産業局からは、関西ベトナム経済交流会議、協力文書締結を含むベトナム政府との協力関係の構築等の公的な取り組みを中心に紹介があった。

視察 2:パナソニックミュージアム・ものづくりイズム館 視察

日本におけるものづくりのパイオニアの1つであるパナソニックが開設している『パナソニックミュージアム・ものづくりイズム館』を視察し、パナソニック (松下幸之助) の経営観、パナソニックのものづくりの DNA について知見を得た。

講義 8/視察 3: モビオ (ものづくりビジネスセンター大阪) の活動について

(講義資料名『MOBIO の支援施策について』)

大阪のものづくりの企業の現状、支援体制についての説明と共に、常設展示場、「大阪製」ブランド認証制度、ビジネスマッチング支援、産学連携等のモビオ (ものづくりビジネスセンター大阪) の具体的な活動について紹介した。また、モビオの常設展示場を視察し、その特徴について学ぶ機会を設けた。

(d) 招へい事業に対する所見/被招へい者からの評価

① カリキュラム全体の評価・改善点等

実施体制としては、JICA の管理指導およびロジ運営の下、受託機関である日本経済研究所がプログラムの企画運営に当たり、各講師・視察先も各々が期待されている事項を十分に理解した上で業務を実施し、結果として成功裏にプログラムを修了することができた。

② 各カリキュラムに対する所見

(i) 講義

各講義は以下の①～④の目的を達成するために、最適なカリキュラムとなるように計画し、実施した。

- ・日本における中小企業振興政策の推移と現状について学び、現地における支援政策や施政に資する知見を得る。
- ・日本における中小企業支援体制や関係機関ネットワークの現状について関係者から説明を受け、意見交換することにより、現地における中小企業支援関係機関間のネットワーク構築に資する知見を得る。
- ・日本における中小企業の資金調達や支援金融制度の現状と課題について説明を受け、現地における中小企業支援資金供給・金融制度の拡充に資する知見を得る。
- ・日本におけるインキュベーション施設等を視察し、現地におけるインキュベーション／創業支援策の拡充に資する知見を得る。

各講義の詳細については、上述のとおりであるが、①～④ の内容を万遍なくカバーしたカリキュラムは参加者に好評であり、参加者の今後の業務に活用されるものと期待している。ただし、招へい期間が非常に短期間であったため、今回のカリキュラムに盛り込むができなかった講義もあり、①～④について、より詳細な知見を得るためには、2 週間程度の招へい期間があると、より充実した講義・カリキュラムにすることができたと推察される。

(ii) 討論・発表

中間 Wrap-up ミーティングでは、ネットワーク機関の中心的役割を果たしている AED、HAPI、DOIT からの参加者が、今後の取り組みについての発表を行い、その発表内容について、日本側関係者とディスカッションを行った。

また、各講義の終了後の質疑応答では、参加者から積極的に多くの質問が出され、質疑が講義時間を超えて実施されることもあり、講義内容をより理解しようとする積極性が随所に見られた。

(iii) 視察・見学

日本国内において、実際に現場レベルで中小企業の支援、インキュベーションの支援を行っている施設の中で、今後のベトナムの中小企業振興のための支援体制の推進に向けて、有益だと思われる先を中心に視察先を選定した。参加者はこれらの視察においても大変興味を示しており、質疑も活発に行われた。ただし、日程の都合上、よろず相談拠点の現地視察を織り込むことができなかった点が残念であった。

(iv) 研修期間・配列・内容

参加者や講師の多忙な日程を考慮しつつも、目的に沿った重要な講義・視察を集中的にインプットし、また議論の時間を確保するために、研修期間を5日間（来日・離日日を除く）とした。また、概念図に記載の有機的な繋がりを意識し、ベトナムの中小企業振興のための支援体制の推進に向けて、より理解が進むように講義を配列した。

(v) テキスト

講義テキスト・資料は、全ての講義においてベトナム語版を用意し、事前に配布した。また、ベトナム語への翻訳は、本調査の各活動（支援者研修、パイロット企業調査、インキュベーション調査等）の資料の翻訳を行い、本調査について熟知している翻訳者が行うことによって、より利用しやすい資料となるように配慮した。

③ 被招へい者からの評価・フィードバック

来日した参加者全員が招へいプログラムの全日程を皆勤にて修了した。

参加者は、様々な組織で従前よりベトナムの中小企業振興関連の業務に関与しており、①～④の研修目的を万遍なくカバーしたカリキュラムは概ね好評で、講義では常に活発な質問・議論がなされるなど、積極的に取り組む姿勢が見受けられ、今後の業務に活用していきたいとの意見が多数聞かれた。

④ 招へいプログラムの写真



上左：プログラム・オリエンテーション



中左：中小機構での講義



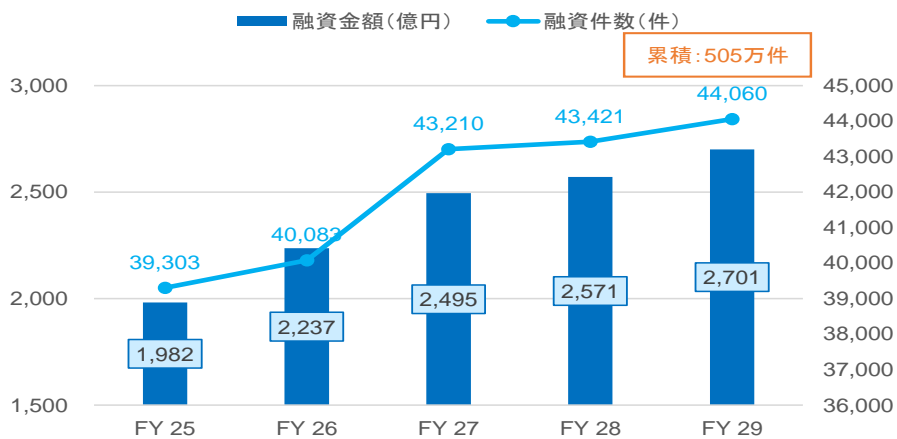
中右：中間 Wrap-up ミーティング

7. マル経融資の概要

「マル経」融資（正式名称：「小規模事業者経営改善資金」）は日本政策金融公庫が小規模企業向けに行う無担保・無保証の融資制度（主な条件については下表を参照されたい）。普通貸付（一般的な融資制度）に比べれば、融資限度額は少ないものの（普通貸付 4,800 万円、マル経融資 2,000 万円）、金利面でのメリットは大きく（通常の無担保・無保証融資に比べると 1%以上金利が低い）、FY29 の利用状況は、44 千件（2,700 億円）、利用件数累計は 505 万件と数多くの小規模事業者から利用されている。

項目	概要
融資対象	以下のすべての要件を満たす事業者 <ul style="list-style-type: none"> ・従業員 20 人以下（宿泊業と娯楽業を除く商業・サービス業は 5 人以下）の法人・個人事業主 ・商工会議所の経営・金融指導を受けて事業改善に取り組んでいる ・最近 1 年以上、同一会議所の地区内で事業を行っている ・商工業者であり、日本政策金融公庫の融資対象業種を営んでいる ・税金（所得税、法人税、事業税、住民税）を完納している
融資限度額	2,000 万円 （普通貸付の場合 4,800 万円）
資金使途	運転資金・設備資金
返済期間	運転資金：7 年以内（内、据置期間：1 年以内） 設備資金：10 年以内（内、据置期間：10 年以内）
保証人	不要
担保	不要
金利	1.11%（2018 年 8 月 24 日現在） （なお、地域によっては金利の補助を提供している自治体もあり） （参考） <ul style="list-style-type: none"> ・通常の担保不要融資の基準利率：2.06～2.65% ・経営者の保証を不要とする融資：該当する金利+0.2% （上記金利はいずれも 2018 年 8 月 24 日時点）
その他条件	商工会議所会頭、商工会会長等の推薦が必要

（出所）日本政策金融公庫 Website、東京商工会議所より(株)日本経済研究所作成



(出所) 日本政策金融公庫 Annual Report より(株)日本経済研究所作成

図 7-1 マル経融資実施の推移

なお、当該マル経融資の特徴は、金利の低さに加え、商工会・商工会議所に所属する経営指導員の6か月以上にわたる経営指導を受けた企業が対象となることにある（加えて、融資後半年以内に経営指導員の現地訪問等を1回受けることも要件）。こうした経営指導員の指導の義務化が、無担保・無保証・低金利の融資を可能とし、金融機関による審査コスト・期間の低減と、小規模企業者の事業基盤強化に貢献していると言える。

8. 主要 SME 支援政策関連法令

分野・領域	機関	準拠法等	特徴等
政策	政府	新企業法 (2001) 統一企業法、共通投資法 (2006)	
		5か年計画: PM Directive 40/2005/CT-TTg (SME Development Plan 2006-2010)(October 7, 2005) PM Decision 236/2006/QD-TTg (October 23, 2006) PM Decision 1231/QD-TTg (on approval of SME Development Plan 2011-2015) (September 7, 2012) PM Decision 844/2016/QD-TTg(May 18, 2016) PM Directive 15/CT-TTg (on submission of implementation plan)(June 15, 2018)	2005年に初のSME振興5か年計画を策定。 ASMED-UNIDO SME Projectの支援を受けつつ、ASMED長官をヘッドとする計画起草チームと省庁横断的SMEタスクフォースが計21設置され、中央省庁(10)、中央組織(中央銀行、統計局)、州(4)、VCCI(加盟34団体うち代表で5組織)から100名余りが参加し、197の活動と提案で構成される中小企業開発計画を策定した。(ADBのSMEロードマップに基づく。) Decision 844で、2020年までに800件のイノベティブ・スタートアップ支援を目的にe-portalを開設、さらに2025年を目標に支援のためのecosystem育成を表明。 PM No.15は、SME支援法の実施計画の策定・提出を関係省庁および各県人民委員会に指示したもの。
	Government's Resolution 35/ND-CP on Supporting and Developing Business until 2020		
	SME Development Promotion Council	Decree 90/2001/ND-CP (November 23, 2001)	首相の諮問機関。計画投資大臣が議長を務め、主要省庁、主要都市の人民委員会等の代表者が出席。
	MPI/AED	Decree 90/2001/ND-CP (November 23, 2001)	ASMED設置(2002年)、AEDに改組(2003)。 ・発足時は、計画投資省(MPI)の中小企業支援担当部(Department)であった。現在は、SMEおよびSOEを支援するMPI傘下の独立組織。 ・中小企業開発促進委員会(首相諮問機関)の事務局兼中央政府におけるSME政策調整組織。地方における中小企業政策調整組織として州・県人民委員会内にも設置。
			AEDの業務分野を規定
		Decree 56/2009/ND-CP (June 30, 2009)	SME委員会の役割、地方省にSME開発計画策定権限を移行すること、MPI(AED)が各省、各県の調整役を担うこと等を規定。
		MPI Minister Decision No.1908/QD-BKH (November 08, 2010)	
		SME Development Policy Statements	
		PM No.15実施にかかる追加文書No. 5674	SME支援法の実施計画を年内にAED宛送付するよう求めたもの。
		Law on Support for SMEs No.04/2017/QH14 (June 12, 2017)	
		Decree Guiding Some Articles of SME Supporting Law (2017)	Decree 90, 56を改定し法律に格上げ
		Decree 34/2018 ND-CP (March 11, 2018) Decree 38/2018/ND-CP (March 11, 2018) Decree 39/2018/ND-CP (March 11, 2018) Decree 39/2019/ND-CP (May 10, 2019) Circular 05/2019/TT-BKHDT Circular 06/2019/TT-BKHDT	信用保証基金の設立、運用にかかる規定 スターとアップ支援委かかる規定 中小企業支援法の運用ガイドライン SMEDFの運用ガイドライン 中小企業人材育成支援ガイドライン 中小企業支援者ネットワークの運営規則および活動、ネットワークを通じた中小企業支援に関するガイドライン
		MOIT	PM Decision 12/2011/QD-TTg (Feb.24, 2011) PM Decision 1556/QD-TTg (October 17, 2012) Circular 96
	Decree 111/2015/ND-CP (November 3, 2015)		裾野産業支援のため、支援人材、および企業データベースの構築等を図るもの。
人民委員会	kế hoạch 16/KH-UBND (September 5, 2018) No. 8215/KH-UBND	ハノイ地区のSME支援辞し計画および中核機関としてHAPIを指定 ホーチミン地区の裾野産業育成計画の実施機関としてDOITを指定 CSIDを設立(改組)し、裾野産業を含む製造業支援に当たらせる旨規定	
	No. 4213/QD-UBND		
事業登記	政府	Government Decree 02/2000/ND-CP	
金融	PCGF	Prime Minister Decision 193/2001/QD-TTg (December 2001) Decision 14, 60 (2009)	非営利金融機関。中央直轄都市および各州の人民委員会が運営。 Decision 60により一旦失効後、2011年1月に再適用。
	VDB	Decision 108 (2006) Decision 14, 60 (2009) Decision 03 (2011)	DAFを改組し2006年設立、信用保証供与を開始(2009年)、ただし2011年以降新規保証業務は停止。
	SMEDF	Prime Minister Decision 601/QD-TTg (April 17, 2013) Decree on the Organization and Operation of SMEDF (2017)	計画投資省(MPI)傘下の政府金融機関。MPIが定期的に発表する優先分野におけるSMEの支援。 2018年から直接貸付、信用保証業務実施権限等を付与。
市場拡大・貿易促進	人民委員会	Finance Minister Circular on Guideline for Expenditure in Support of Trade and Export Promotion Activities (September 27, 2002)	国家主要貿易促進プログラムのために各州・県の人民委員会が通商・輸出促進基金を設立。MOITが所管、Trade Services担当が各促進プログラムを策定し、活動費の一部を基金から補てん。
	MOIT	Trade Ministry Decision 104/2003/QD-BTM (January, 2003)	国家レベルで、国家主要貿易促進プログラムを実施。
	首相府	Prime Minister's Decision on the Regulation on Elaboration and Implementation of the 2006-2010 National Trade Promotion Program (November 3, 2005)	輸出拡大、競争力強化を目的に、産業省が毎年、貿易促進製品・市場リストを作成・申請し、首相が承認。 国内外の国際見本市への参加、外国への調査団の派遣等。
技術支援	MPI/TAC	PM Decree 90/2001, MPI Minister Decision 290/QD-BKH	2009年、SME支援センターと改称。 ASMED傘下の組織。起業家およびSMEIに対して事業アドバイスを提供。
人材育成	各関連省庁	PM Decision 143/2004/QD-TTg (August 10, 2004)	SMEの経営力向上のため、経営者・従業員向け研修を実施。MPI所管。
	MPI	MPI Minister Decision 1347/2004/QD-BKH (November 24, 2004)	
経営支援	Fast stop shop	ASMED/AED	中小企業への効果的支援提供のため各州・県の計画投資局(DPI)に設置している。
	Vietnam Association of SMEs (VINASME)		2005年設立。計画投資省傘下の中小企業団体が中小企業支援、ロビー活動等を実施。

9. ドラフト・ファイナル・レポート・セミナー



上：開会の挨拶（ハノイ市）



中左：講師による資料発表（ハノイ市）



中右：講師による資料発表（ハノイ市）



下：Q&Aセッション（ハノイ市）



上：参加者集合写真（ホーチミン市）



中左：Q&Aセッション（ホーチミン市）



中右：講師による資料発表（ホーチミン市）



**Data Collection Survey on
SME Promotion and Industrial Development
in Viet Nam**

Draft Final Report

April 22 (Hanoi) & 23 (Ho Chi Minh)
Consultant Team
Japan Economic Research Institute Inc. (JERI)
Japan Development Service Co. Ltd. (JDS)

1

1

Table of Contents

1. Objectives of the Survey
2. Working schedule
3. Core contents of the study
4. Step up images
5. Comprehensive SME Support System
6. Pilot Project Implementation
7. Consultancy HRD Programs
8. HRD for Business Incubation
9. Support for Improving Access to Finance
10. Overall Recommendations

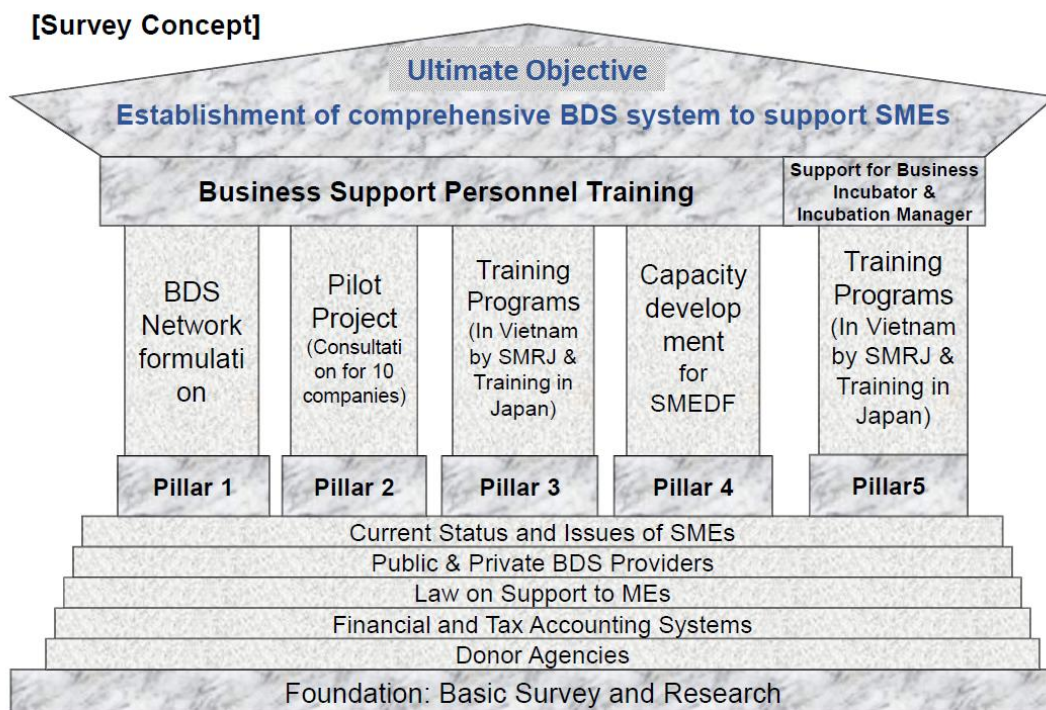
2

1. Objectives of the Survey

- *Support to identify efficient way for SME promotion* -

- 1) Establish BDSP Network among organizations
- 2) Implement Pilot Project (PJ) for consulting capacity development of BDSP
- 3) Verify efficiency of PJ to improve the management of SMEs
- 4) SME consultancy HRD through intensive trainings by SMRJ
- 5) Review financial architecture for SME promotion

3



2. Work schedule

Items	Period		FY2017						FY2018						FY2019										
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1. Preparation, presentation and discussion of inception report	■	■																							
2. Understanding the current status of industrial and SME promotion in Vietnam	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Survey for establishment of comprehensive support system			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Implementation of a pilot project to establish a comprehensive support system					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Implementation of survey and pilot project on capacity development of SME support personnel			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Implement a pilot project to support business incubation			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7. Based on items 2 to 6 above, consider collaboration between AED and related organizations to strengthen industrial promotion infrastructure. Survey and recommendations pertaining to system design etc.																									
8. Based on the above analysis, consider the specific content of cooperation centered on the AED.																									
9. Other activities such as invitation programs and workshops and seminars in Japan.	△	▲	▲				△		▲		▲	▲		▲	▲		△	▲				△	▲	△	
	(ICR)						(ITR)		(Invitation to Japan)					(PR)								(DFR)	(FR)		

■ Work period △ Submit report ▲ Hold workshop, etc.

5

3. Core contents of the study

- Verify effectiveness of co-working through BDS Network for SMEs promotion

Assuming supports by well integrated Network could be the best solution for SMEs to face challenges and develop their businesses

- Works done:

- 1) Establish a Close Linkage among existing BDSPs

by ① efficiently mobilizing resources of each BDSPs

② using web-based communication tools,

③ having periodical meetings for exchange of information,

④ organizing business networking events, etc.

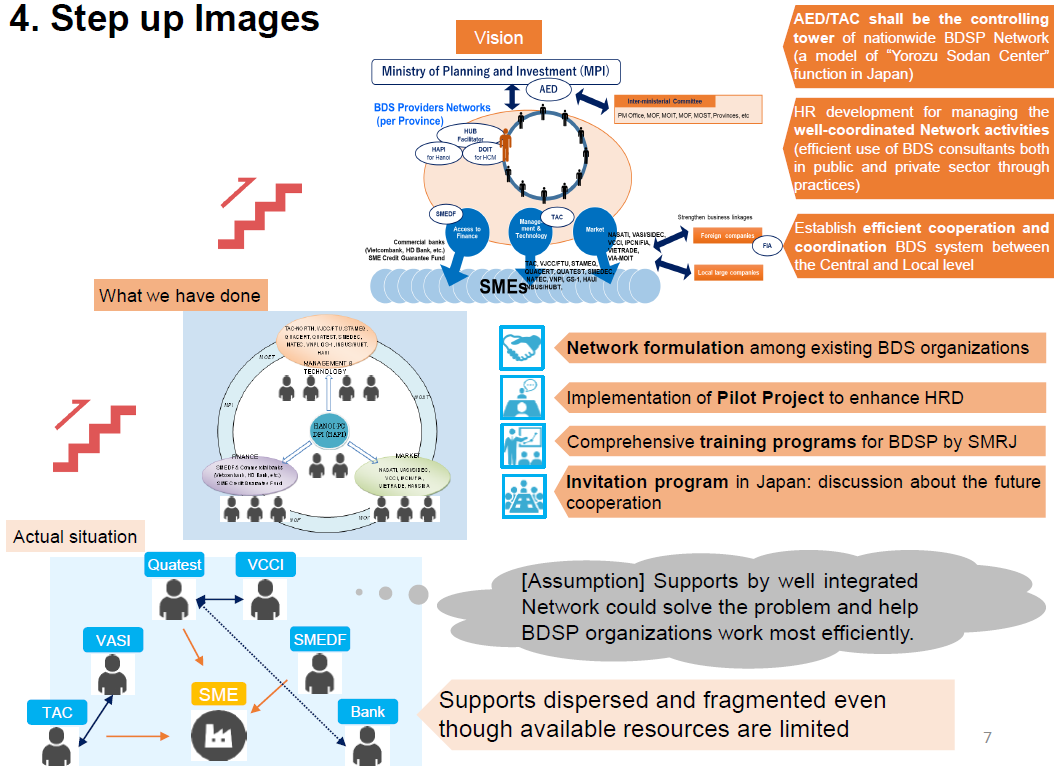
- 2) Implement Pilot Projects for improving management capacity of SMEs

- 3) Consulting Capacity Development of local staff of BDSP by hybrid trainings

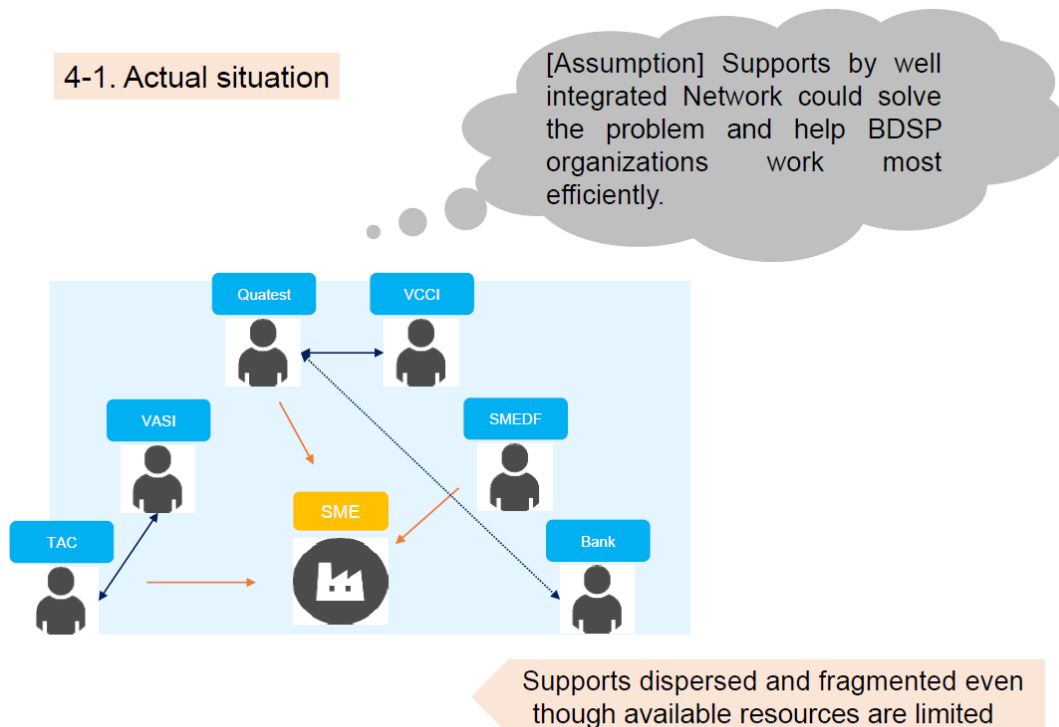
(theory + practices)

6

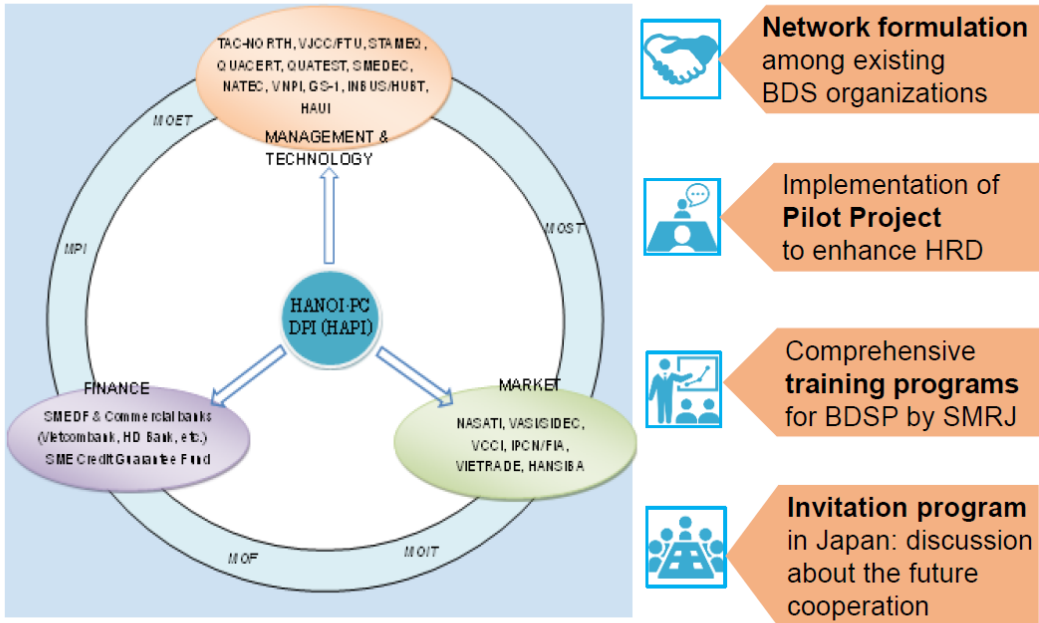
4. Step up Images



4-1. Actual situation

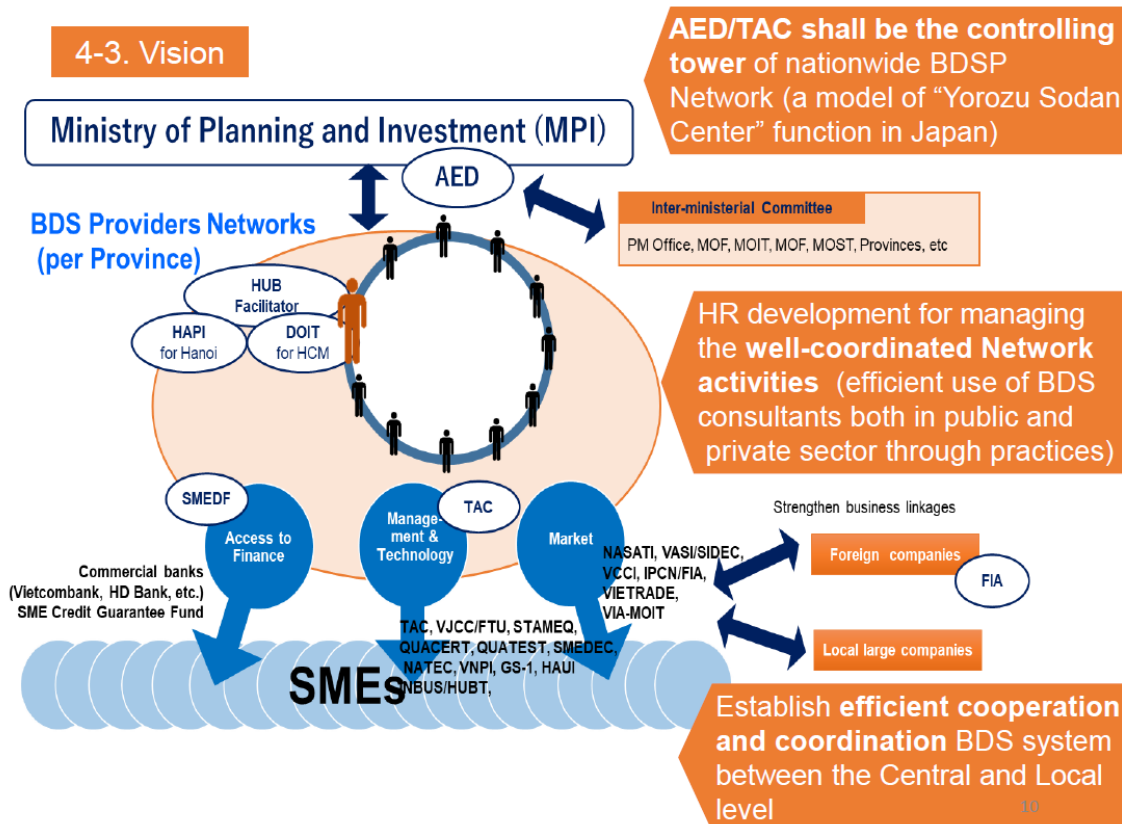


4-2. What we have done



9

4-3. Vision



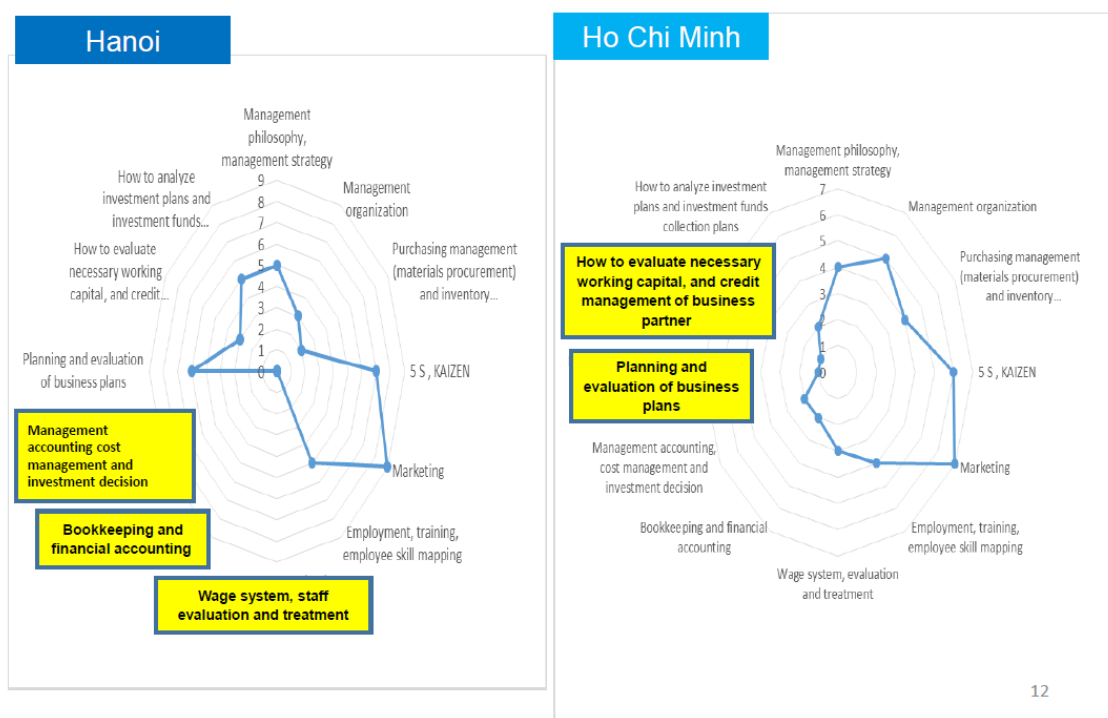
10

5. Comprehensive SME Support System (1)

- Trial to create a network among BDSPs for SME support in manufacturing sector.
 - In order to transcend boundaries between organizations, by
 - Communication promotion and encouraging activities for construction of SME support networks (22 organizations in Hanoi, 12 organizations in Ho Chi Minh)
- Specifically,
 - (1) holding network meetings,
 - (2) establishing communication tools (such as websites and FACEBOOK),
 - (3) issuing newsletters,
 - (4) OJT through pilot company supports,
 - (5) intensive training courses for SME support personnel,
 - (6) invitation program in Japan,
 - (7) a trial of SME support (referral consultation) by BDSP network.

11

5. Comprehensive SME Support System (2) - BDS skill map -



12

5. Comprehensive SME Support System (3) - Challenges-

- Challenges for establishing a comprehensive support system: It is necessary to
 - (1) Continuously strengthen the capacity of BDSP
(by implementing training courses and consulting OJT= hybrid training programs)
 - (2) Continuously engage participating organizations in the network
(Clarify and review periodically the functional services of each organization<skill map>, appoint a person in charge, and require the commitment of each organization)
 - (3) Institutionalize BDSP network operation system
(develop the management rules, holding a regular reporting and information sharing meeting, establish a secretariat with budget and staff, etc.)

13

5. Comprehensive SME Support System (4) - Recommendations 1-

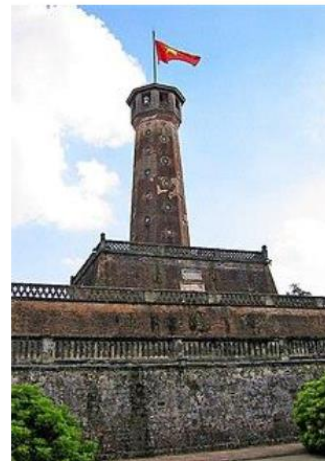
- 1) Management
 - Information sharing among BDSP: effective use of IT solution
 - Information distribution to SMEs (advertisement of the Network supports)
 - Equitable cost sharing (AED, BDSP & SMEs)
 - Coordinated Joint practices (sharing knowhow & experiences, revising periodically & using efficiently the skill map, horizontal cooperation axes among ministries & PPCs)
- 2) Consulting activity
 - Forming a suitable team flexibly
 - Systematic capacity building: hybrid training & sustainable staff allocation
 - Mobilization of Accredited consultants (including private consultants)
- 3) Budget & Finance
 - Allocation of budget for management of referral activities especially for hub activities
 - Support with finance scheme
 - Tie-up with BDSP & financial institutions

14

5. Comprehensive SME Support System (5)

- Recommendations 2 -

- 1) Clear assignment
- 2) Human resource allocation
- 3) Budget support
- 4) Public relations (show the flag)



15

6. Pilot Project Implementation (1)

- 4 time consultations for each of 10 SMEs:
In the consultation,
 - (1) Set KPIs and targets for management issues (production management, sales and marketing, human resources development and financial management) in each company.
 - (2) In each consultation, monitor the status of management improvement and indicate necessary improvements to be taken.
 - (3) Trainees in BDSP participated and followed-up monitoring; capacity building conducted through consultation.

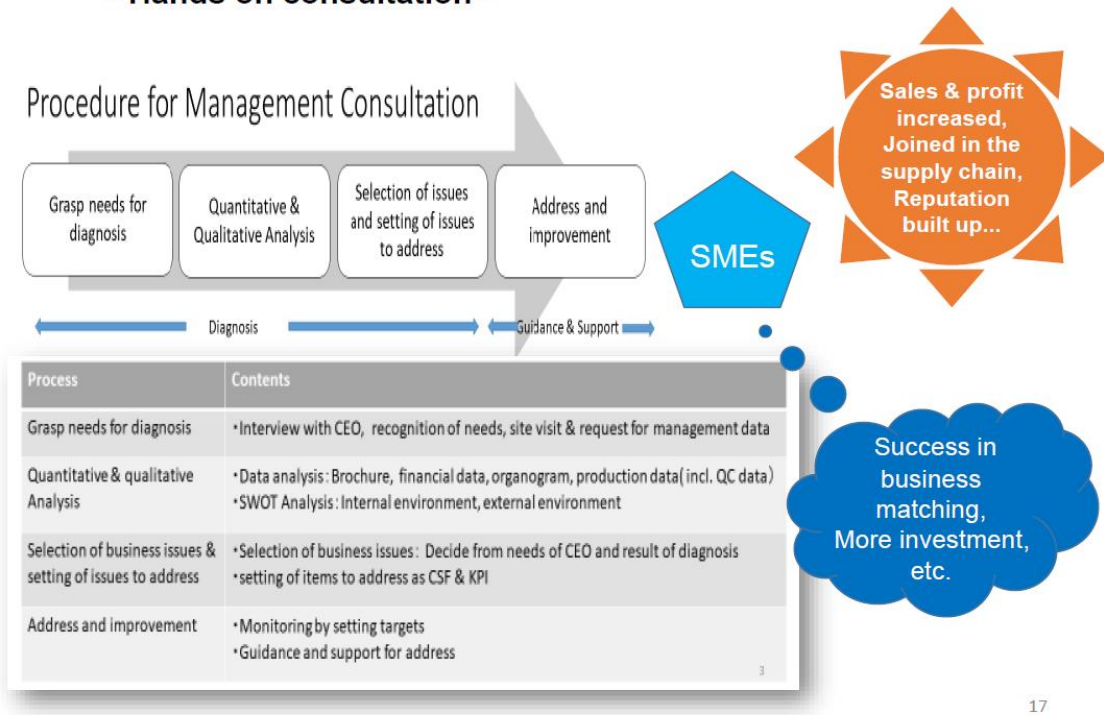
Outcomes

- Above methods are functioning effectively and management level clearly improved in all companies.
- However, some issues could not be solved yet;
 - need to continue follow-up and ingrain the problem-solving methods,
 - need to develop consultant training programs to institutionalize the implementation process.
 - diminish differences in the attitude of the trainees of BDS

16

6. Pilot Project Implementation (2)

- Hands on consultation -



17

7. Consultancy HRD Programs

- 4 BDS training sessions: by lecturers from SMRJ
- Contents of each training session were:
 - (1) Management strategy / plan and PDCA,
 - (2) QCD management of production,
 - (3) Financial Management,
 - (4) B to B Marketing and Improving Quality as a SME Supporter.
- Most of subjects incorporated practical workshops, and on-site trainings (visits to local companies or Japanese companies) in each session
- Meet to Learn from real experiences of local company executives: CEO level personnel were invited to the sessions and impressive

18

8. HRD for Business Incubation

- 2 trainings implemented for fostering Incubation Managers(incubation support personnel) as the driving forces of Vietnamese economic development
 - (1) Incubation Manager (IM) training
 - (2) IM certification system in Japan
- The participants to the training showed understanding and empathy about the trainings, which fosters
 - (1) IM featured by an escort-runner type support and
 - (2) a network between IMs which enables quick, broad and attentive support.

19

9. Support for Improving Access to Finance (1)

Recommendations

① Short-term efforts

- (i) Loan operation of SMEDF: urgent need is to set up practical operational procedures and with staff training.
- (ii) Provide credit lines to the entrust banks (EB) of SMEDF.
 - No credit risk for SMEDF while EB can enjoy shorter decision making for loan extension: thus SMEDF will fulfill expected loan disbursement, while acquiring training opportunities for its staff.
 - ADB's project to support private Fintech companies for promoting wider application of IT system for SME management. => If SMEDF will recommend loan applicants to use such IT system, it will help banks to know more about customers' daily business situation (information gap will be mitigated).
- (iii) Strengthen institutional capability of SMEDF through wider use of OJT methodology
 - sending the staff to EB for a certain period to acquire operational knowhow and experiences through daily operations in EB.

20

9. Support for Improving Access to Finance (2)

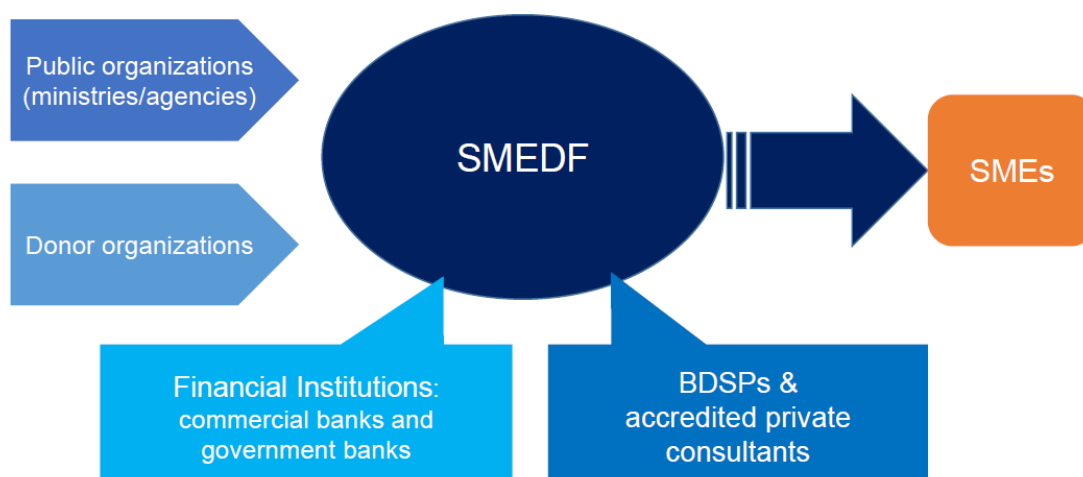
② Mid- and long-term measures

- (i) Prepare mid and long term strategy and action plan for Institutional & human resource development
 - (ii) For HRD,
 - prepare qualification requirements and evaluation methodology of performance of the staff
 - introduce clear double check system for loan appraisal, accounting, cash operation, etc.
 - (iii) Agreement with other organizations for systematic cooperation.
- Another issues: receiving advisors or trainers from outside, not only from international donor organizations but domestic public organizations and financial institutions, including commercial banks.
 - Receiving staff / officers from commercial banks: a special treatment may be necessary to allow able staff to work in SMEDF, on short-term basis for example during 1 year or 2 year, with the condition that such person may go back to the original banks to continue their carrier. Of course the confidentiality agreement shall be signed by the person.

21

9. Support for Improving Access to Finance (3)

- Staff support -



22

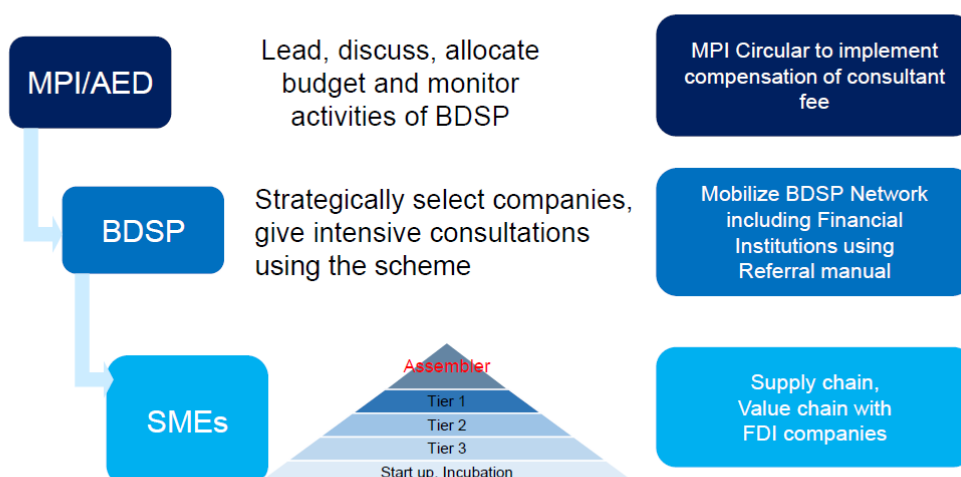
10. Overall recommendations (1)

- Pilot Project proved remarkable developments in capacity of consulted SMEs.
- To apply the Pilot Project type of consultancy services in Vietnam, it is recommended to
 - 1) implement an integrated training programs for lead consultants composed of both intensive lecture of theories on corporate management and on-site practices of actual consultation.
 - 2) establish a network for mobilizing resources of trained consultants, form flexibly a team of such consultants to respond different needs of SMEs timely.
 - 3) MPI/AED consider public relations to raise the awareness about the use of network.
 - 4) MPI/AED organize periodical meetings and information sharing tools to let BDSP have the most updated information about activities of other network members, and allocate necessary budgets to let BDSP efficiently work for SME promotion.
 - 5) As for access to finance, SMEDF needs to invite more experienced staff, by receiving dispatch of experienced staffs from other FIs.

23

10. Overall recommendations (2)

- Step Forward -



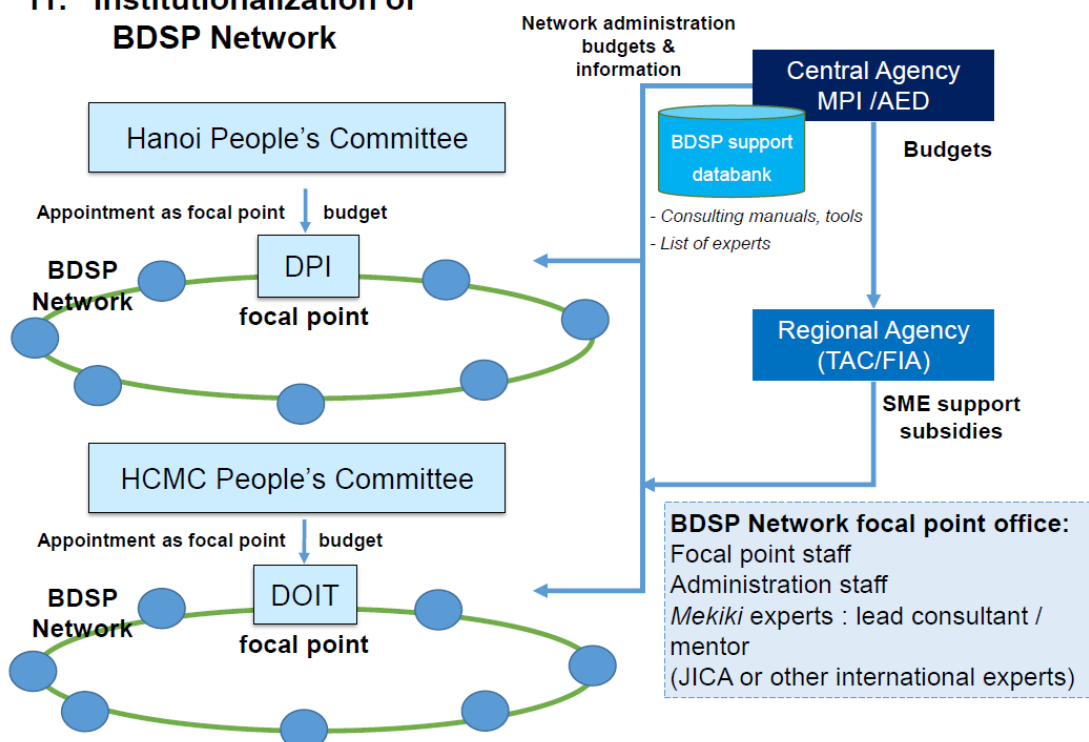
24

10. Overall recommendations (3) - keep the momentum ! -

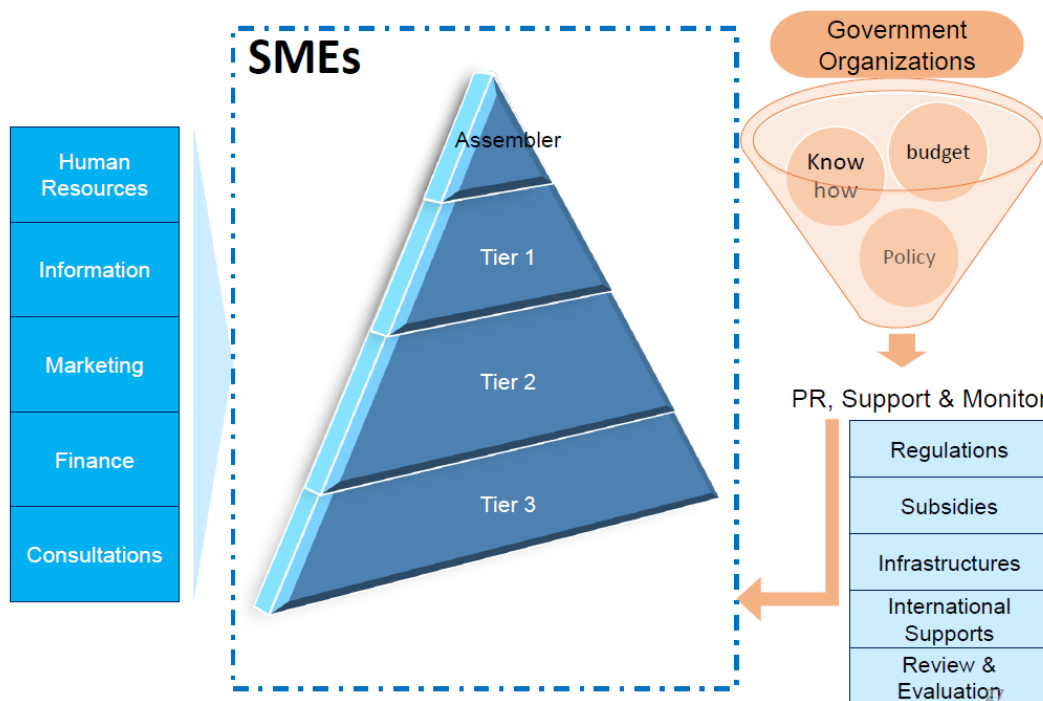
- *Establish and maintain an efficient coordination mechanism:*
 - *AED : commander in chief for planning & monitoring*
 - *HAPI & DOIT: provincial hub agency to connect BDSP network members*
- *efficient operation of referral support to SMEs by BDSPs,*
- *effective information sharing,*
- *increase number of “Mekiki” experts who can identify real causes of difficulties that SMEs are facing and advise appropriate solutions to them,*
- *efficient mobilization of resources from all BDSPs including private consultants.*

25

11. Institutionalization of BDSP Network



11. SME Development with BDSP Network



Kim Cam Ond

JICA Head Office	Sugiyama, Ryota (Mr.) Sugiyama.Ryota@jica.go.jp Tel:(81)3-5226-6329	Nibancho Center Building 5-25, Niban-ch0, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8012, Japan
JICA Viet Nam Office	Tomita, Sho (Mr.) Tomita.Sho@jica.go.jp Tel : (84-24)38315005	11 th Floor, Cornerstone Building, 16 Phan Chu Trinh Street, Hoan Kiem District
JICA Ho Chi Minh City Branch	Tajima, Hisashi (Mr.) Tajima.Hisashi@jica.go.jp Tel : (84-8)38274942	No. 905, 9 th Floor, Saigon Riverside Office Center, 2A-4A Ton Duc Thang Street, Ben Nghe Ward, District 1
Japan Economic Research Institute Inc. (JERI) Head Office	Furukawa , Hisatsugu (Mr.) h.furukawa@jeri.co.jp Tel: (81-3) 6214-4698	Otemachi Financial City Grand Cube 15F 1-9-2 Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0004, Japan
(Relo Panasonic Excel International Co., Ltd)	Fujii, Takao (Mr.) tko221221@gmail.com Tel: (81-6) 6206-1014	6F Nihonseimei Imabashi Bldg. 3-1-7 Imabashi Chuo-ku, Osaka City, 541-0042, Japan
Japan Development Services Co. Ltd. (JDS) Head Office	Ide, Takamichi (Mr.) ide@jds21.com Kogure, Yoichi (Mr.) Kogure@jds21.com Eguma, Kiyomi eguma@jds21.com	Yusei Fukushi Kotohira Bldg.4F 1-14-1 Toranomom, Minato-Ku, Tokyo 105-0001, Japan Tel:(81-3) 3580-8247
FiinGroup (former Stoxplus Joint Stock Company)	Nguyen Quang Thuan (Mr.) CEO Tel: (84)9-8389-0000 (mobile) vu.my.dung@stoxplus.com Nguyen Ngoc Phuong Anh Tel: (84)077-837-7555 (mobile) anh.phuong@stoxplus.com	Hanoi: 5 th Floor, Anh Minh building, 36 Hoang Cau HCMC: 3rd Floor, Profomilk Bldg., 51-53 Vo Van Tan, Ward 6, District 3, Ho Chi Minh City, Vietnam



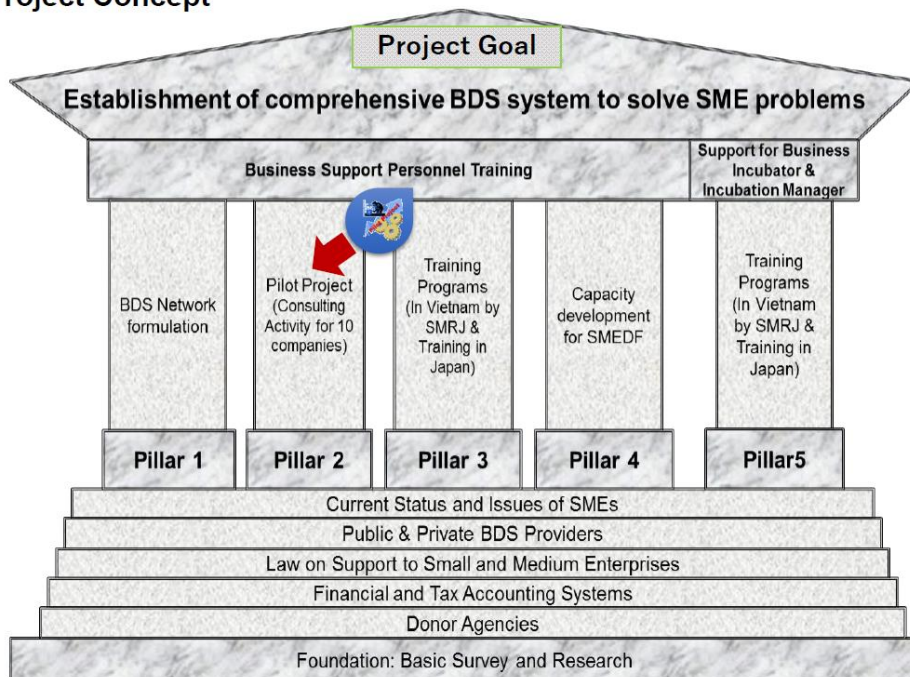
Data Collection Survey on SME Promotion and Industrial Development in Viet Nam

Draft Final Report

April 22 (Hanoi) & 23 (Ho Chi Minh)
Consultant Team
Japan Economic Research Institute Inc. (JERI)
Japan Development Service Co. Ltd. (JDS)

1

Project Concept



2

BDSP consulting training with 10 pilot enterprises



Schedule

	1st Session	2nd Session	3rd Session	Last Session
HCMC	13 to 17 Nov	15 to 19 Jan '18	5 to 9 March	21 to 25 May
Hanoi	20 to 24 Nov	22 to 26 Jan '18	12 to 16 March	28 May to 1 June

The consulting flow of each Session



Results of improvement after consultation

Company	Evaluation	Performance of KPI	Factors behind
A-1	C	<input type="checkbox"/> Financial data: Not enough <input type="checkbox"/> Cost reduction: Not enough <input type="checkbox"/> 5S: Not enough <input type="checkbox"/> Sales : Good effort but no new customer	<input checked="" type="checkbox"/> Following to advice <input checked="" type="checkbox"/> Due to large order, improvement effort fell behind
A-2	A	<input type="checkbox"/> Organization: Completed <input type="checkbox"/> Production Management: Big improvement <input type="checkbox"/> HRD: Turnover ratio decreased <input type="checkbox"/> Sales: Obtained 4 Japanese new customers	<input checked="" type="checkbox"/> Strong leadership by top management <input checked="" type="checkbox"/> Voluntary report on improvement
A-3	A	<input type="checkbox"/> Production Management: Good improvement <input type="checkbox"/> Technical Development: Implemented <input type="checkbox"/> HRD: Implementation of OJT is still challenge <input type="checkbox"/> Finance: Management using data promoted <input type="checkbox"/> Sales: Started business with 4 Japanese companies	<input checked="" type="checkbox"/> Top manager having high awareness on management renovation <input checked="" type="checkbox"/> Followed to advice from consultant promptly
A-4	A	<input type="checkbox"/> Price competitiveness: Good effort <input type="checkbox"/> Production efficiency: Well managed <input type="checkbox"/> Sales: Started business with 2 Japanese companies	<input checked="" type="checkbox"/> Followed to advice from consultant promptly <input checked="" type="checkbox"/> Still inadequate in grasping financial data and improvement based on data

Results of improvement after consultation

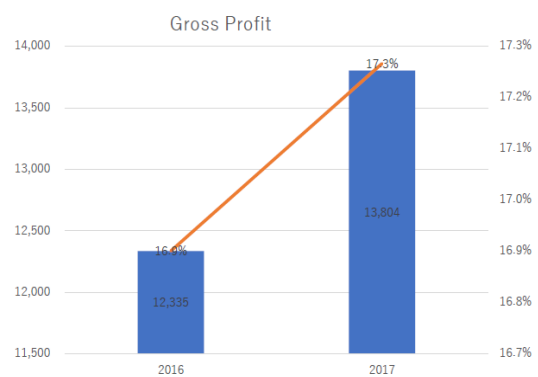
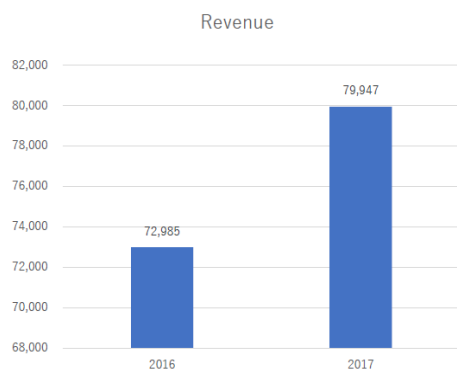
Company	Evaluation	Performance of KPI	Factors behind
A-5	B	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Production process: Implemented 5S, layout improved <input type="checkbox"/> Reduction of waste: improvement of return rate is issue <input type="checkbox"/> Reduction of inventory: implemented <input type="checkbox"/> Sales: Obtained 1 new Japanese client 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Top manager changed mind on kaizen activity halfway ✓ Grasping management data is inadequate
O-1	A	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sales: obtained 2 new Japanese companies and still negotiating another 3 companies <input type="checkbox"/> Stabilization of mass production: Succeeded in acquiring mass level order. Followed to many advices pointed out from consultant 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strong will to follow to advice and utilize it for appearing to Japanese companies
O-2	B	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> HRD: Took longer time to draft and share manual <input type="checkbox"/> Sales: Obtained 1 new Japanese client <input type="checkbox"/> Production Efficiency: level of value added ratio high <input type="checkbox"/> Collaboration in process: Plan based control in operation and analysis on defect are remaining issues 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taking lot of time for improvement due to inadequate involvement by top management
O-3	A	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 5S and kaizen: Implemented promptly. <input type="checkbox"/> Improvement in finance management: Started managerial accounting <input type="checkbox"/> Sales: Obtained 2 new Japanese client 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Top management had high awareness for production improvement

Results of improvement after consultation

Company	Evaluation	Performance of KPI	Factors behind
O-4	B	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> HRD : Implemented OJT training, turnover reduced <input type="checkbox"/> ERP : Scheduled to start at new plant <input type="checkbox"/> Technology development: Followed advice on layout and work efficiency and indicated effect <input type="checkbox"/> Sales: Obtained 2 new Japanese client 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Not enough time to addressing issues due to moving to new plant ✓ New top management has improved business style
O-5	B	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sales: Enhanced sales activities after management change. No new Japanese clients so far. <input type="checkbox"/> 5S and kaizen: Showed big improvement. Control of chemical warehouse and safety environment are issues. <input type="checkbox"/> Productivity: Not progressed. <input type="checkbox"/> HRD: Improved 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Awareness for renovation mobilized after management change

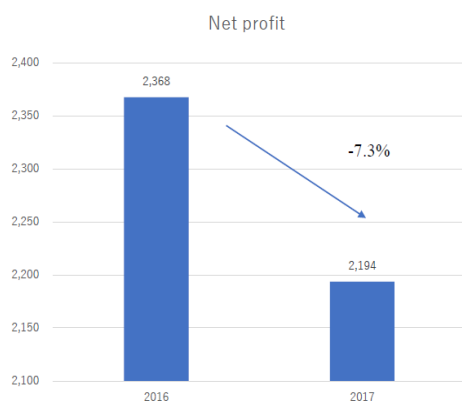
(Note) "A" shows "well progressed", "B" shows "generally progressed" and "C" shows "that progressed at some extent, but need more challenge for addressing issues"

Improvement indicated in financial statements(1)

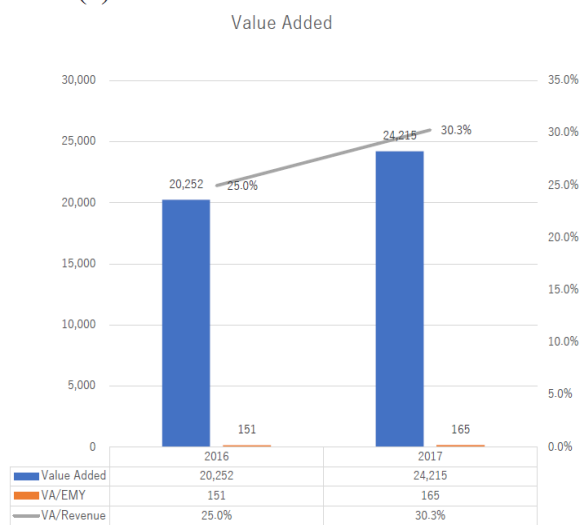


	Revenue	Gross Profit	Gross Profit Ratio
Increase	8	8	7
Decrease	2	2	3

Improvement indicated in financial statements(2)



	Net profit
Increase	8
Decrease	2



【Value Added Analysis】

Value added(VA) = Net profit + Personnel Expenses + Depreciation

VA / Revenue = Value Added Ratio

VA / Employees = Labor Productivity

Personnel Cost / VA = Labor Share

(Amount in million VND)

	2016	2017	2018	Japanese SME
VA	20,252	24,215		43,058
VA Ratio	25.0%	28.5%		28.2%
Labor Productivity	151	165		1,230
Labor Share	74.9%	76.7%		73.9%

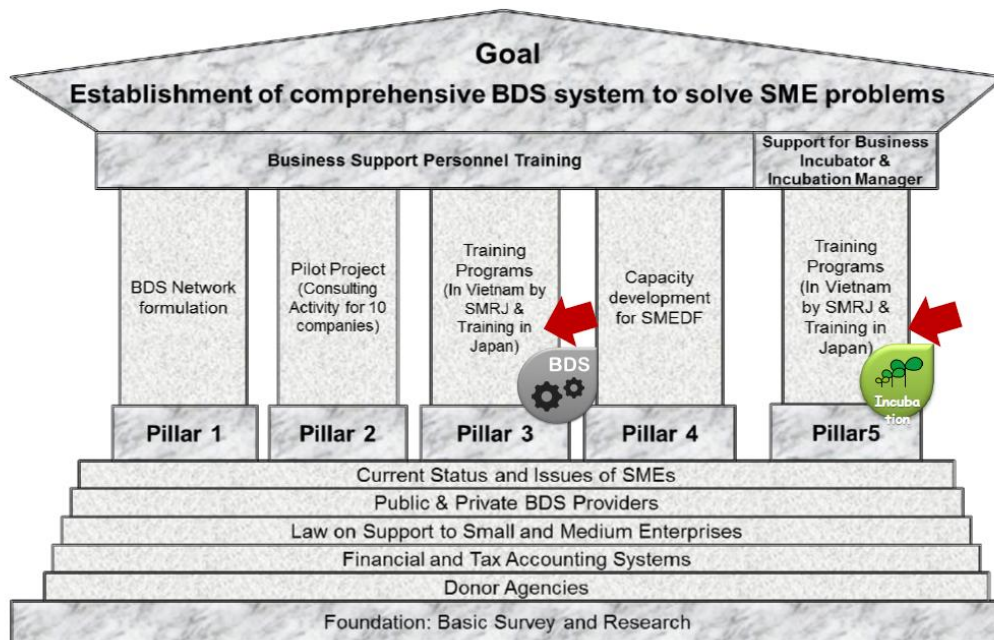


Data Collection Survey on SME Promotion and Industrial Development in Viet Nam

Draft Final Report

April 22 (Hanoi) & 23 (Ho Chi Minh)
Consultant Team
Japan Economic Research Institute Inc. (JERI)
Japan Development Service Co. Ltd. (JDS)

Five Pillars



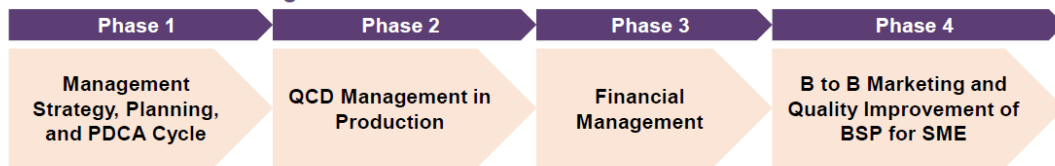
3-3. Training Program for Business Support Personnel



◆ Schedule: from 8:30am to 15:30pm

	1 st Phase	2 nd Phase	3 rd Phase	4 th Phase
Hanoi	26 to 30 Mar	18 to 26 April	7 to 11 May	11 to 15 June
HCMC	28 Mar to 4 April	18 to 26 April	7 to 11 May	13 to 19 June

◆ Content of the training



◆ Characteristics

- Focused on practical skills improvement than theory
- Many exercises, discussions, hands-on, and field trainings at SME factories
- Designed by SMRJ (Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN)

◆ Venues

- VJCC (Hanoi / HCMC) + factories of participating SMEs

HRD of consultants-1: result and lessons learned

Result:

- Quite satisfactory: Level of understandings has improved very much.
- Especially the following topics were highly effective.
 - On-site training
 - Exchange of opinions with entrepreneur with real experiences

Lessons learned:

- More practical content is required (just like SMRJ training in Japan)
- Need to implement training with both lecture-based training and the OJT consultation training

HRD of consultants-2: recommendations

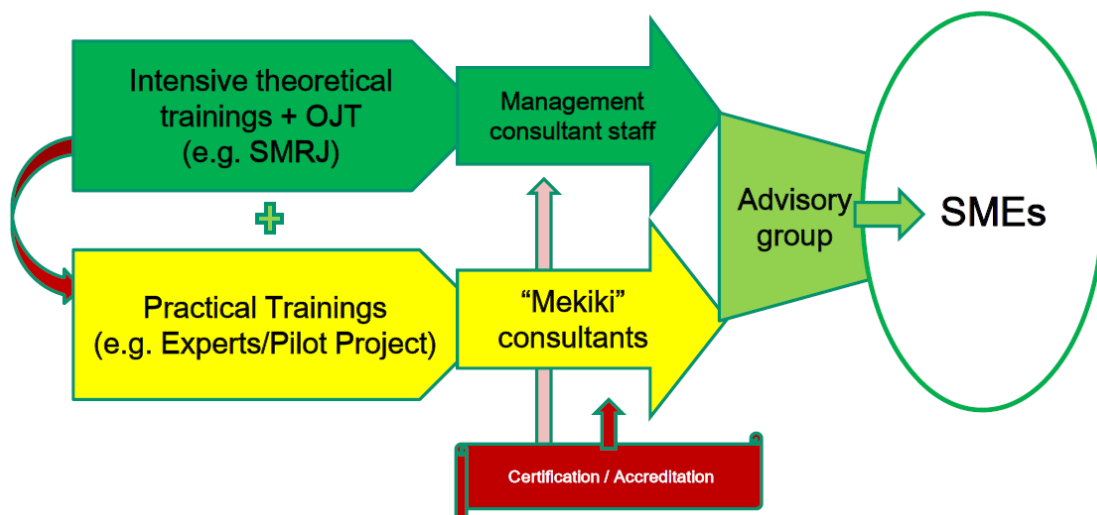
Better to implement more advanced consulting training that consists of:

- (a) classroom training on management theory including an intensive training on financial management, and
- (b) practical consulting program (including OJT training)

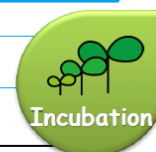
Better to implement two separate courses for:

- (a) expert level : clearly identify the source of issues of the target SMEs, and capable of mobilizing appropriate resources to solve the issues
→ “Mekiki” person
- (b) consultant level : assist SMEs’ practical operations on site

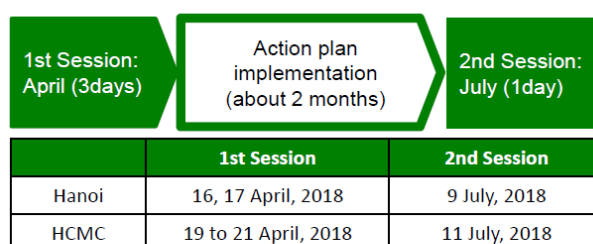
HRD of consultants-3: working concept



Support for Business Incubator



Number of listed BIs	45 facilities
Visit survey period	Sep. 15 – 25, 2017 and Jan. 15 – 26, 2018
Number of visited BIs	Total 17 facilities (Hanoi: 6, HCMC: 11)



6

Survey Result (1) - Features of Vietnam BI System

- Image of IM (Incubation Manager) in Vietnam is more like a manager of BI (Business Incubator) facility.
- Most BIs' staff work for operating facility and arranging various events such as matching with partners, mentors or investors.
- Mentor system is well-developed across almost BI facilities.
- Most BIs have installed a mentor system that private company founders etc. register voluntarily as mentor.
- Most BIs provide the co-working space and rental office by free or preferential price.
- BSSC* starts to foster human resource as mentor (mentor training course), ITP* has IM training courses and provides training to south regions, and TBI* provides ToT course of innovation manager.

* BSSC: Business Startup Support Center, ITP: Information Technology Park Vietnam National University HCMC,

TBI: Technology Business Incubation center in HCM University of Technology

7

Survey Result (2) - Challenges Faced by Startups

- **Marketing access:** Most startups have problems to develop customers and partners due to no connection in the market.
- **Financial access:** Bank financing system and investment funds for startups are inadequate.
- **Administration procedures** related to start up business are complicated and required long time.
- Startups tend to **lack knowledge** about business itself and business management.
- Most startups don't aware risks regarding starting up business.
- Most startups are difficult survive after finishing incubation period.

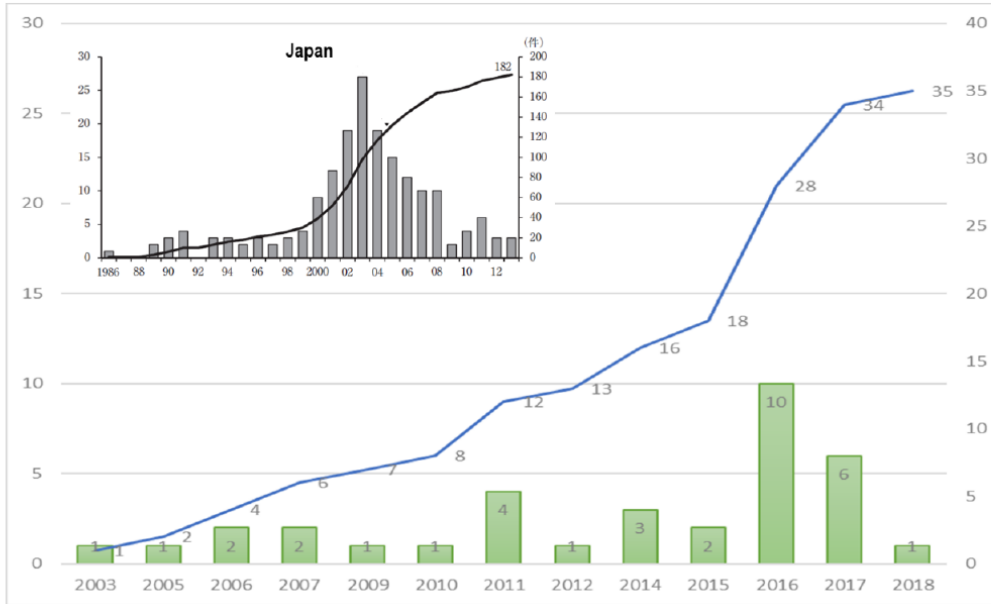
8

Survey Result (3) - Issues Faced by Vietnamese BIs

- **Legislation (decision) and policy development** on start-ups and incubation are insufficient.
- **Bank financing system and investment funds** for start-ups are inadequate.
- It takes too much time for various **administrative procedures** involving company establishment.
- A **mechanism for receiving BDS service** is insufficient and not well-known.
- BI is required to become a **financially independent entity** in a few years, but most BIs do not know **how to make a system to earn revenue**.
- A lack of knowledge and experience how to support entrepreneurs and start-ups and how to operate BI facility

9

Survey Result (4) - Established Year of BIs in Vietnam

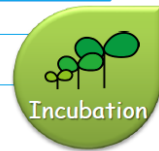


(Source) Japan: "Issues and Future Perspectives of Business Incubation", Special topic on Revisiting Business Incubation, Industry-Academia-Government Collaboration Journal February 2015 written by Terutaka Tansho, Associate professor of Shimane University and manager of Industry-academia collaboration

Vietnam: Created by JDS

10

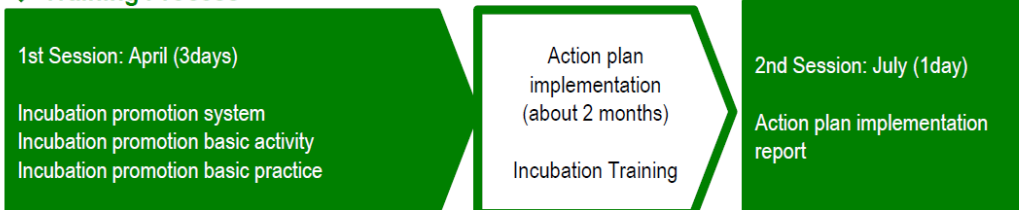
Training Design



◆ Purpose

- Introduce an Incubation Manager (IM) training and certification system of IM undergoing in Japan
- Give an opportunity to discuss the best way to develop support personnel of entrepreneurs and startups in Vietnam

◆ Training Process



◆ Schedule

	1st Session	2nd Session
Hanoi	16, 17 April, 2018	9 July, 2018
HCMC	19 to 21 April, 2018	11 July, 2018

11

Results of Training

The participants to the training showed understanding and empathy about the contents of IM training and Japanese certification system:

which fosters

- IM featured by an escort-runner type support and
- a network between IMs which enables quick, broad and attentive support.

The movement of building a network among BIs and among incubation staff arose such as thinking of establishing the Vietnam Business Incubation Association (VBIA).

Summary

- Movement of starting business is very active in Vietnam.
- Fostering a support personnel of startups (incubation staff) who has adequate knowledge is urgent.
- Need to establish Vietnamese version of the incubation association (VBIA) to maintain the IM and BI networks.
- Finance of BI facility operation costs, management of BI facilities, training of operation and support personnel, and development of entrepreneurs to cope well in the global market.
- One idea expressed was to organize events and/or business contests in cooperation with Japanese entrepreneurs and work together in the global market for creating new technologies, products, or services.



**Cảm ơn bạn rất
nhiều vì đã lắng nghe!**