

ベトナム中小企業

—成長要因と支援政策—¹⁾

舟 橋 學²⁾

1. はじめに

ベトナムは ASEAN でインドネシアとフィリピンに次ぐ3番目に大きな9,170万という人口を抱える。一人当たり GDP を見ると、2008年に中所得国の仲間入りを果たした後も成長を続け、2015年には2,111米ドルとなった(World Bank Databank)。アジア開発銀行は報告書の中で、インドネシア、タイ、マレーシアといった一人当たり GDP がベトナムの1.5~5倍程のレベルにある国と並び、大きく成長する可能性のある国として捉えている(ADB 2011)。かつて CLMV と呼ばれ、カンボジア、ラオス、ミャンマーと並び ASEAN の後発国として考えられていたベトナムは、今や CLM とは一線を画す存在となった。

また、世界銀行の調査で示されているように、一人当たり GDP と中小企業の成長は深く関係しており(Bech, Demircug-Kunt & Levine 2005)、中小企業の重要性に対する認識は国を問わず高い。現在も社会主義体制を維持しているベトナムでも、経済発展において中小企業は重要な役割を果たすと考えられており、政府による支援の充実が図られている。本稿ではベトナムの中小企業を取り上げ、まずは企業を取り巻く環境を概観、成長している企業の特徴を考察する。その上で、成長企業をさらに生み出していくため、政府はどのような方針

1) 本稿は、2016年5月17日に成城大学経済研究所が開催した、ミニ・シンポジウムにおける発表内容をベースにしている。また、筆者は国際協力機構が派遣する専門家として、2011年から2014年までベトナム計画投資省企業開発庁で業務を行った。執筆に当たっては、この時の経験に基づいた情報が含まれている。

2) 国際協力機構国際協力専門員(民間セクター開発)

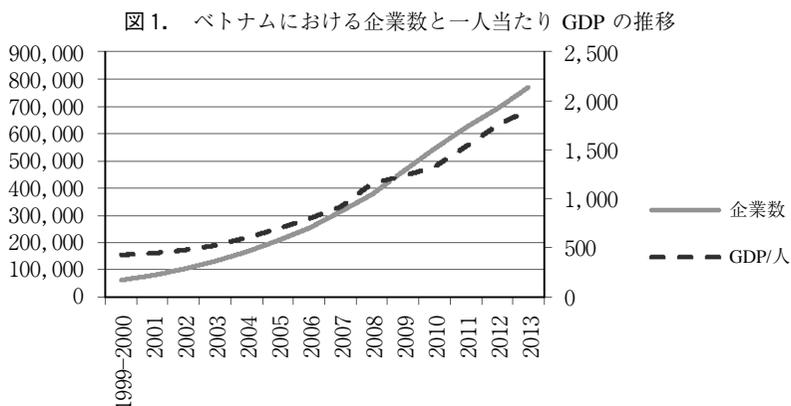
の下で支援策を実施しているか、政策の課題は何かについて考察する。

2. ベトナム中小企業の概況

(1) 企業数・定義

ベトナムでは1986年のドイモイ開始後、1991年に制定された会社法、民間企業法によって民間企業が規定されていた。しかし、2000年までに登記された企業は62,000社程度に過ぎない(GSO 2009)。1990年代の経済の中心は、依然として国営企業であったことは否めない。2001年の企業法制定後は、徐々に民間企業の数が増加している。図1に示すように、2002年に10万社を突破すると、年7~8万社という増加スピードを維持しながら、2013年には77万社を越えた。一人当たりGDPと中小企業数、中小企業に雇用される従業員数との間には、正の相関関係があると言われる(Thurik & Wennekers 2004)。図1にある企業数と一人当たりGDPの推移を比較すると、このような傾向は2000年以降のベトナムにも適合すると考えられる。

一方で、企業数を人口比で見ると、ベトナムでは2015年時点で0.84%に過ぎない。この数字は、日本の3.04%(中小企業庁2015)、高位中所得国の一つタイの4.14%(OSMEP 2013)と比較しても極端に小さい。仮にベトナムにおける企業数が人口比で3.0%存在すると仮定するならば275万社は存在していることになる。ベトナムではGDPの20%、製造業・建設業における雇用の43%



* 縦軸目盛は左が企業数、右が一人当たりGDP(米ドル)

出所: Whitepaper Small and Medium Enterprises in Vietnam 2009, 2014, World Bank Databank
より筆者作成

がインフォーマル経済に含まれると推計されている (ILO, EU & MOLISA 2010)。ビジネスを既に行っているものの登記されていない事業所が全体企業数の 20% 存在すると仮定し、企業数を上積みしても、合計は 100 万社に満たない。このような状況を考えると、現時点でベトナムにおける企業数が飽和状態になっているとは考えられず、今後も増加し続ける可能性は高い。政策次第で、企業が増加するスピードを加速させることも可能であると考えられる。

ベトナムの中小企業は、2009 年政令 56 号で表 1 のように定義されている。従業員数では、例えば製造業における小企業が 10 名以上 200 名未満と幅が広がっていることに特徴がある（中企業は 300 名未満）。ASEAN の他国で、最も従業員数が大きく小企業が定義されているのはマレーシアの 75 名である。他地域でも、例えば高所得国を含む EU の定義では製造業小企業は 50 名までであるなど、他国と比較するとベトナムにおける小企業は突出して幅が大きく設定されていることが分かる。ASEAN 域内で中小企業の内訳比率を比較するに当たっては、注意が必要となる。

表 2 では企業数の内訳を規模別に示している。一般的に多くの国では、零細企業数が小企業数を大きく上回っている。ベトナムでは、小企業が零細企業数を上回っている業種が多く存在しているという特徴が見られる。このことから、小企業の定義における幅の広さの影響が見て取れる。製造業の中では、金属加工が食品・飲料と繊維・アパレルを企業数で大きく上回っている。ベトナムでは農林水産業の GDP に占める割合は 16.6% であり、鉱業や製造業よりも大きいにもかかわらず、製造業の中での食品・飲料の割合は金属加工より 10 ポイントも低い。この理由としては、食品・飲料では近隣のローカル市場のみで販売する家内工業的な事業所が多いことが考えられる。生産設備として簡易な鍋などが中心ならば大きな投資は必要とせず、インフォーマルな事業体

表 1. ベトナムにおける中小企業の定義

	零細	小		中	
	従業員数	総資産	従業員数	総資産	従業員数
農林水産業 鉱工業・建設	<10	<200億	10≤ <200	200億≤ <1000億	200≤ <300
商業・サービス	<10	<100億	10≤ <50	100億≤ <500億	50≤ <100

出所：2009 年政令 56 号

表2. 産業別規模別企業数

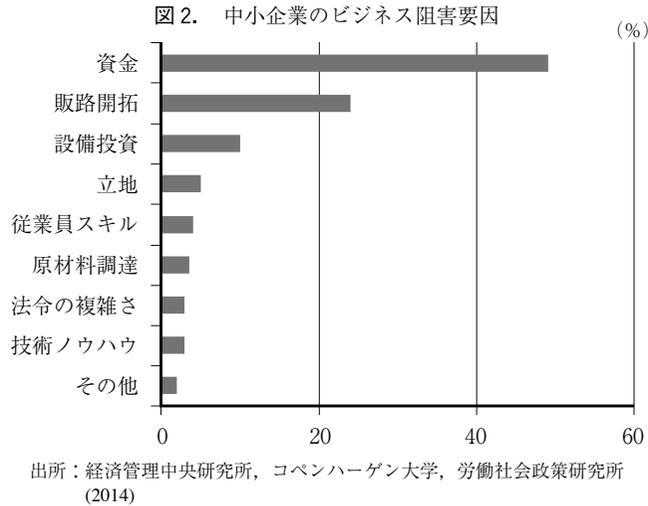
	零細	小	中	計	%	%*
農林水産業	1,463	1,681	53	3,308	0.8	
鉱業	47,258	48,103	2,054	101,288	24.0	
建設業	21,158	21,589	648	44,183	10.5	
製造業	23,834	24,516	1,334	52,587	12.5	100.0
食品／飲料／タバコ	3,768	3,137	183	7,492		14.2
繊維／アパレル	2,339	3,364	266	6,792		12.9
皮革	305	61	59	1,260		2.4
木材加工	1,967	1,829	37	3,878		7.4
化学	2,485	2,973	164	5,851		11.1
金属加工	5,821	6,287	266	12,740		24.2
機械／電機	1,362	1,962	153	3,834		7.3
商業／ホテル／レストラン他	168,011	43,572	4,746	220,095	52.2	
合計	242,681	139,461	8,835	421,461	100.0	

* 製造業における割合
出所：Statistical Yearbook of Vietnam 2013

のままで不具合は生じない。一方で金属加工では、ハノイ旧市街の金物屋が集中している地域のような、商店の中で日用品を手作業で製造しているケースを除き、少なからず加工機械を必要とする。食品加工と比較して初期投資が比較的大きいことから、登記される企業の割合が大きいと考えられる。この点が、登記された企業のみが数字として表れる統計上は、金属加工の企業数が食品加工と比較して多いことに影響している。

(2) ビジネスの阻害要因

次に、ベトナム中小企業のビジネスを阻害している要因を考える。図2は、計画投資省の経済管理中央研究所がコペンハーゲン大学と共同で実施した中小企業へのアンケート調査の結果を示している。回答した中小企業経営者のうち、半数近くが最も大きな課題として挙げているのは資金調達である。これに販路開拓の20%超、生産設備の10%程度と続く。新規の生産設備導入が行えるか否かは資金調達出来るか否かにも関係していることから、資金と設備投資の課題は密接に結びついていると言える。一方で、従業員スキルや技術ノウハウが課題と回答した経営者の割合は大きいとは言えず、ビジネス環境に直結する法



令の複雑さが問題とした回答も少なかった。

上記アンケート結果は、資金さえ調達できれば、販路さえ紹介してもらえれば、自分たちのビジネスはうまくいくと考えている、強気の経営者が多いことを示していると捉えることもできる。ただし、実際に資金調達できたとして、何を目的にして得た資金を活用すると、売上増加やコスト削減につなげることができるのか、明確な考えを全員が持っているとは言えない。生産設備にしても、どのレベルの品質の、どのような製品を生産すれば、どのようなセグメントの顧客に販売できるのか、目途が付いている経営者ならば、新規の設備投資で売り上げを増やすことができる。しかし、やみくもにスペックの高い生産機械を導入すれば何とかなる、といった程度で考えている経営者は少なくない。

(3) 成功企業のケース

資金さえあればビジネスはうまくいくと考えている経営者が多い中で、実際に成長している中小企業はどのような傾向を持つのか。この項では、実際の成功事例で検証する。ベトナムでは、現地に進出している日系企業との取引を増加させ、成功している経営者の多くに見られる傾向として、過去に経営者自身が類似業種の日系企業をはじめとする外資系企業で働いた経験を持つ人材が少なくない。例えば、JETROが毎年発刊している「優良企業ダイレクトリー」に掲載されている企業の中に、日系企業中心の取引増加によって、創業から7

年ほどで従業員数250名規模にまで成長した自動化機械製造の会社がある。ハノイ市内のトゥ・リエム工業団地に立地する同社の社長は、技術者として日系二輪メーカーの現地工場勤務した経験を持つ。同社長は、部品の現地調達で苦勞している日本人マネジャーを間近に見ながら仕事をしてきた経験から、どのような仕様の部品や機械を生産することが出来れば日系企業が取引してくれる、といった情報を有していた。そのため、求められる品質の製品を生産できる機械を導入するために投資を行うに際しても、投資を回収する計画を立てることが可能であった。

また同社の社長は、日本企業の中で品質管理・生産性向上のための活動を、身をもって経験していた。このことから、品質管理のシステムを導入すること、従業員に徹底させるべく社内教育を行うことで、品質へのこだわりを具現化していた。このような姿勢が、高い顧客満足度を得ることにつながっている。実は、同社が営業担当者を配置したのは2014年になってからである。それまでの7年間は、他社から入ってくる引き合いに対して、まずは社長が直接コンタクトするという方式を採用していた。組織的な営業活動無しに業績を伸ばしていった背景には、満足した顧客から別の顧客も紹介されるという好循環があった。

日本の地方自治体等が企画する、ベトナムへの中小企業ミッションが特に増加し始めた2010年代に入った時点で、JETROの「優良企業ダイレクトリー」に掲載されるような企業は、ハノイを中心とする北部とホーチミンを中心とする南部で、それぞれ100社にも満たない状態であった。実は、そのような状況は2016年時点でも変わっていない。例えば、ベトナムの貿易上位5品目を表3で見ると、電話機・部品と電子製品・部品が輸出で急伸している。同時に、輸入でも機械・部品が増加している。これら資本財、中間財の輸入が多い理由は、生産機械はもとより、部品のサプライヤーがベトナム国内に育っていない状況を示している。中間財としては、例えばゴム加工品など化学製品も多い。ベトナムではゴムの原料が取れるにもかかわらず、日系企業等メーカーの要求を満たす加工品を生産できる企業が存在しないため、輸出した原料を使って他国で生産された加工品を輸入するという状況になっている。機械・部品と化学製品を合わせると、金額的には電話機・部品と電子製品・部品の輸出の74%にのぼる。これは縫製品でも同様な傾向が見られ、織布の輸入が縫製品輸出額

表3. ベトナムの貿易上位5品目の推移

単位：百万米ドル

	2010				2014			
	輸出		輸入		輸出		輸入	
1	縫製品	11,210	石油	6,441	電話機・部品	23,573	電子製品・部品	18,823
2	履物	5,123	鉄鋼	6,165	縫製品	20,101	織布	9,560
3	石油	5,024	織布	5,383	電子製品・部品	11,434	通信機器・部品	8,701
4	魚介類	5,017	電子製品・部品	5,208	履物	10,318	鉄鋼	7,732
5	電子製品・部品	3,590	プラスチック	3,780	魚介類	7,825	石油	7,467

出所：Statistical Yearbook of Vietnam 2015

の45%を占めている。

サプライヤーが育っていない状況であるため、進出済み日系企業の調達先としてだけでなく、日本の地方自治体などが企画するミッションの訪問先としても、限られた数のローカル企業に集中する状態となる。来訪した日本企業の中には、数か月後に図面を持参して単独で再訪、具体的な商談を行うところもあり、早急な対応を求めている企業も少なくない。そのため、一部の限られた企業は、ベトナム国内での取引だけではなく、多くのミッションによる訪問を受け入れた結果、日本への部品輸出にまで至っている。上に挙げた企業は、そのようなケースの一つである。

筆者の調査した限りでは、同様に外資系メーカーで勤務した後に起業したケースで最も成長した企業としては、ハノイの隣ヴィンフック省に立地する企業がある。同社の社長自身は、ロシアで長らく働いた経験があるとはいえ元々メーカーで勤務していたわけではない。しかし、社長の夫で副社長を務める人物が、ベトナムに進出した台湾系メーカーで勤務した経験を持つ技術者である。やはり外資系企業勤務時代の経験を活かして生産を拡大、創業5年でベトナムにおける二輪を代表するような日系メーカーのベスト・サプライヤー賞を受賞した。そして、創業8年ほどで3,000人規模にまで急成長している。

なお、先に見た貿易統計で電話機・部品の輸出が急伸したのは、サムスン電子がスマートフォンの生産をベトナムに集中させると決定したことが要因であ

る。2010年の時点で輸出はほぼ皆無であった状況が、同社の進出による影響の大きさを物語っている。関連企業の韓国からの進出が相次ぎ、部品産業が集積、これにノキアなど他社も追随する動きを見せた。また、電子製品・部品の輸出が増加したのは、やはり特定の外資系企業の進出が与えた影響が大きい。例えば2001年にハノイにタンロン工業団地が開発され、キャノンが入居、同社に部品を供給する他企業も進出するという「キャノン効果」(JBIC & IDCJ 2003)が見られたことが典型例として挙げられる。2011年以降には、京セラやゼロックスが北部ハイフォンのベトナム・シンガポール工業団地に進出し、やはりプリンター生産を開始しており、電子製品の輸出は今後も伸びていくと予想される。

(4) 成功企業の傾向分析

前項で取り上げた2つの企業は、ベトナムでは例外的なケースなのであろうか。このことを検証するため、ベトナム中小企業を対象とした調査を行い、売上高増加の要因分析を行った。分析は、調査直前の売上高が、調査が実施された2年前の売上高と比較して増加したか否かのダミー変数を被説明変数とするロジットモデルで推計を行った。説明変数としては、企業の特徴と実際にオペレーションで実施した内容に大別した上で、先行研究で考察された中小企業の成長要因を考慮した。

先行研究では、企業規模の小ささの優位性 (Andersson, Gabriellson & Wictor 2004; Bigsten & Gebreeyesus 2007), 資金アクセスの正の影響 (Biggs & Shah 2006; Karlan & Morduch 2009), 産業特性の影響 (McPherson 1996; Nichter & Goldmark 2009), 地理的立地の影響 (Sandee and Rietveld 2001; Sato 2000), 工業団地立地の正の影響 (Ruan & Zhang 2009; Sonobe & Otsuka 2010) といった企業そのものの特徴に加え、中低所得国では女性が不利益を被るという経営者の性別による違い (Nichter & Goldmark 2009; Sinha 2005), 経営者の教育水準の正の影響 (Bosma et al. 2004; Rauch, Frese & Utsch 2005), 経営者の創業前類似業種経験の正の影響 (Elfenbein et al. 2010; Oviatt & McDougall 2005), 従業員が雇用される前に受けた教育・訓練の違い (Lynch 2007; Tybout 2000) といった人材の特徴による影響もある。そこで、企業の特徴を示す変数として、従業員数、資本金額、対象企業が属する産業、地理的立地 (北部か南部かで区別)、工業団地での立地の有無、経営者の性別、経営

者の学歴、経営者の同業種における経験年数、大卒従業員の割合を変数として含めた。中低所得国における中小企業の成長に関する先行研究では、設立年数が浅い企業ほど成長度合が高いとされ (Ayyagari, Demircug-Kunt & Maksimovic 2011; Bigsten & Gebreyesus 2007), 設立年も説明変数として入れることが望ましい。しかしベトナムで 1990 年代に設立された企業数は、上述したように 6 万社に満たず、本格的に民間企業が増加し始めた 2000 年代以降設立の若い企業が大半を占める。そのため、設立年は推計モデルに含めていない。

企業のオペレーションによる影響に関する先行研究では、品質向上も含めた製品開発の正の効果 (Berry, Rodriguez & Sandee 2002; Biggs & Shah 2006), 生産工程改善の正の効果 (Bernard et al. 2007; Wagner 2005), 輸出の正の影響 (Clercq, Sapienza & Crijns 2005; Wolff & Pett 2006), 遠隔市場における販売代理店など企業間連携の正の効用 (Aw 2002; Biggs & Shah 2006) といった点が考察されている。これらの研究結果を考慮し、説明変数として新製品開発、品質向上のための活動、生産工程の改善、輸出、生産機械の新規導入を行ったか否かのダミー変数を設定した。また、生産機械の新規導入に際してスペックの差による影響を見るため、機械の新規導入と導入した機械が日本製或いは韓国製ならば中国製やベトナム製機械よりもスペックの水準が高いとし、これら 2 つの要素が入った交差項を含めた。

調査で訪問したサンプル企業は、北部のハノイ市、ヴィンフック省、フンイエン省、バクニン省、バクザン省の 5 市・省と、南部のホーチミン市、ドンナイ省、ビンズオン省、ロンアン省の 4 市・省に所在する企業を、ベトナムの「Yellow Pages」, 「Enterprises in Industry Zone」, 及び JICA が計画投資省と実施

表 4. サンプル企業の内訳 (N=186)

従業員数 (%)		立地 (%)		産業 (%)*	
1-10 (零細)	29.0	ハノイ	29.0	機械	40.9
11-200 (小)	49.0	北部の省	36.0	金属加工	17.2
201-300 (中)	21.5	ホーチミン	19.9	電機・電子	9.1
301- (大)	0.5	南部の省	15.1	食品加工	1.6
				繊維	2.2
				製靴	1.1
				木材加工	8.1
				陶器	2.7

* 産業別内訳には上記産業以外は含めていないため合計は 100% にならない。
出所：筆者作成

していた中小企業支援機能強化プロジェクトが作成した「Supporting Industry Directory」の3つのリストからランダムに抽出した。調査は2013年2月から6月の間に行われ、計290社の製造業企業から回答を得た。ただし、回答した企業の中には全ての質問に答えていない企業があり、推計では186社のデータを使用している。表4は、サンプル企業の内訳を示している。

推計結果は表5のとおりである。資本金額、経営者の類似業種経験年数、新

表5. 推計結果

被説明変数	売上高増加		
説明変数	係数	限界効果	
ln(従業員数)	0.066 (0.299)	0.014 (0.065)	
ln(資本金額)	0.424* (0.239)	0.092* (0.052)	
機械産業	-0.587 (0.564)	-0.131 (0.129)	
軽工業	0.460 (0.813)	0.105 (0.193)	
北部に立地	-0.105 (0.548)	-0.023 (0.121)	
工業団地に立地	-0.589 (0.573)	-0.118 (0.105)	
女性経営者	-0.328 (0.656)	-0.068 (0.129)	
経営者の教育レベル	0.354 (0.297)	0.077 (0.064)	
経営者の類似業種経験年数	0.503** (0.246)	0.110** (0.054)	
大卒従業員の割合	-0.301 (0.279)	-0.066 (0.061)	
新製品開発	0.909* (0.519)	0.200* (0.115)	
品質向上	-0.721 (0.503)	-0.154 (0.105)	
生産工程改善	0.219 (0.476)	0.048 (0.105)	
輸出	-1.589** (0.675)	-0.280*** (0.095)	
生産機械の新規導入	2.396*** (0.560)	0.477*** (0.090)	
新規機械×日本製・韓国製	1.265** (0.535)	0.290** (0.124)	
N:	186	Pseudo R sq:	0.375

注：カッコ内に標準誤差を表示。***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%の有意水準を示す。
出所：筆者作成

製品開発、生産機械の新規導入が統計的に有意な結果となった。売上高増加のためには、新しい生産機械を使って新製品を生産することは効果があり、生産機械を導入するには、一定規模の資金が必要ということになる。推計結果では、新規生産機械への投資が有意な変数の中でも最大の限界効果となっていることから、その効果は高いと考えられる。ただし、生産機械への投資はリスクを伴う。それゆえに経営者の類似業種における経験によって、どのような製品がどのレベルの品質で、どの程度の価格であれば売れる、という情報が必要となる。これらの要素がある程度分かっているならば、どのようなスペックをもった生産機械を導入すべきかが明確になり、リスクの高い意思決定もできる。加えて、経営計画の中で、販売先として想定している企業を明確に示すことも出来る。担保の有無を見られるという不確実性が残るものの、明確な経営計画で金融機関を説得しやすくなり、生産機械導入のための融資を受けられる可能性が高まる。

さらに、生産機械の導入と日本製・韓国製機械の交差項も有意な結果であった。高い品質の製品を生産するには、生産機械そのもののスペックでもある程度の高さを必要とする。実際にベトナムに進出した日系企業が部品、資材のサプライヤーを探す際に、どのメーカーの生産機械を入れているかを確認することが多い。JETRO「優良企業ダイレクトリー」でも、所有している生産機械のリストをメーカー名も含めて表示している。

また、有意な結果となった他の変数としては、外国市場での販売があった。しかし、輸出に関しては負の効果があるという結果であった。売り上げを伸ばした企業ほど外国市場ではなく国内市場で販売していることになる。ただし、これについては、輸出はマイナスの効果があるというよりも、国内市場がまだまだ飽和状態ではなく、国内市場での販売だけでも成長する可能性が高いと捉えることが出来る。一方で、経営者や従業員の教育レベルは有意な結果とはならなかった。この結果だけで、ビジネスには教育は必要ないと言うことは難しい。少なくとも、理論的な知識に劣らず経験が必要だとは言える。

3. 政府による中小企業振興策

前項では、ベトナムの中小企業が成長する要因を考察した。しかし、ベトナムでは成長の糸口を掴めていない中小企業も数多く存在する。政府はそのよう

な企業のために政策を策定し、施策を実施している。そこで、本項ではベトナム政府による中小企業政策を整理し、その課題について考察する。

3-1. 中小企業振興政策の全体像

ベトナム政府による中小企業振興策は、計画投資省、商工省、科学技術省、農業地域開発省など複数の省が実施している。表6は中央政府と地方で中小企業振興に関わる機関を示している。

中央省庁は、例えば企業開発庁が施策実施のための機関として中小企業支援センターを設置している。しかし、ハノイ、ダナン、ホーチミンの3センターで全国をカバーすることになっているにもかかわらず、予算制約の関係からカ

表6. 中小企業振興に関わる主な政府機関

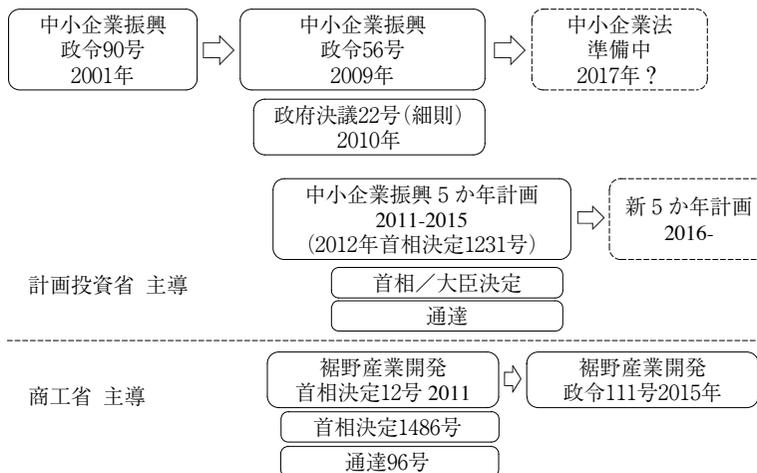
中央政府	地方省・市 人民委員会
計画投資省 企業開発庁 (含. 中小企業支援センター)	計画投資局 中小企業振興センター
科学技術省 科学技術情報庁 技術起業商業化庁 技術イノベーション庁 科学技術開発基金	科学技術局
商工省 重工業局 法務局 電子取引・IT 庁 工業安全技術・環境庁 貿易促進庁 (含. 輸出振興センター) 地域工業開発庁 (含. 工業振興センター) 裾野産業開発センター	商工局 工業振興センター
農業地域開発省 企業開発・革新局	農業地域開発局
財務省 税務局 銀行・金融機関局	財務局
法務省 経済・民法局	法務局
ベトナム開発銀行	地方支店
ベトナム国家銀行 (中央銀行)	地方支店

出所：Small and Medium Enterprise Program Guidebook (2014) より筆者作成

バーしている省を頻繁に訪問することすら出来ない状況にある。そのため、中央省庁は自らが施策を実施する役割は追及せず、地方省・市を動かしている人民委員会を支援する方向にある。実際に、企業開発庁は後述する経営スキル研修を地方省・市が実施できるようなサポートを行っている。また、地方関連局が各地における中小企業振興のフォーカル・ポイントとなるべく、代表的な省・市においてモデル事業を進める政令案を、計画投資局は2013年8月に首相府に提出するといった動きも見せている。これは商工省や科学技術省も同様で、各省が地方の商工局や科学技術局と密に連絡を取り、施策実施という観点でつながっている。

中小企業基本法が存在していないベトナムで、中小企業振興の基本となっている文書は2009年政令56号であり、先に見た中小企業の定義等は同政令の中で規定されている。図4はベトナム政府の中小企業振興に関わる主な文書のうち、計画投資省と商工省の関連のものを示している。2009年政令56号は、2001年に発効した政令90号の修正版である。2001年政令90号で既に設置されていた、副首相を議長とし関係大臣をメンバーとする中小企業振興委員会は、省をまたがって実施されている中小企業振興政策全体を考える役割が与えられている。2009年政令56号では、新たに同委員会の事務局として、また複数にまたがる中小企業政策の全体調整を行う機関として計画投資省の企業開発庁が

図4. 中小企業関連の主な政府文書



出所：筆者作成

指名された。ベトナム政府の中小企業振興5か年計画を策定するのも同庁である。

3-2. 中小企業振興5か年計画

2016年12月の段階で有効な中小企業振興5か年計画は、2011-2015年版の2012年首相決定1231号である。2011-2015年版の策定は、2010年に入る前後から、政策を考える前提として中小企業の状況を分析したバックグラウンド・ペーパーを、企業開発庁が作成することから一連の策定プロセスが始まった。同時に、58の地方省と5つの特別市³⁾から提出された中小企業開発計画もベースとして、5か年計画に含まれる項目が特定されていった。2011年の旧正月明けには、バックグラウンド・ペーパーを基にした政策プログラム案の第一ドラフトが完成、これを商工会議所、中小企業協会を通して民間企業からの意見を聴取する。

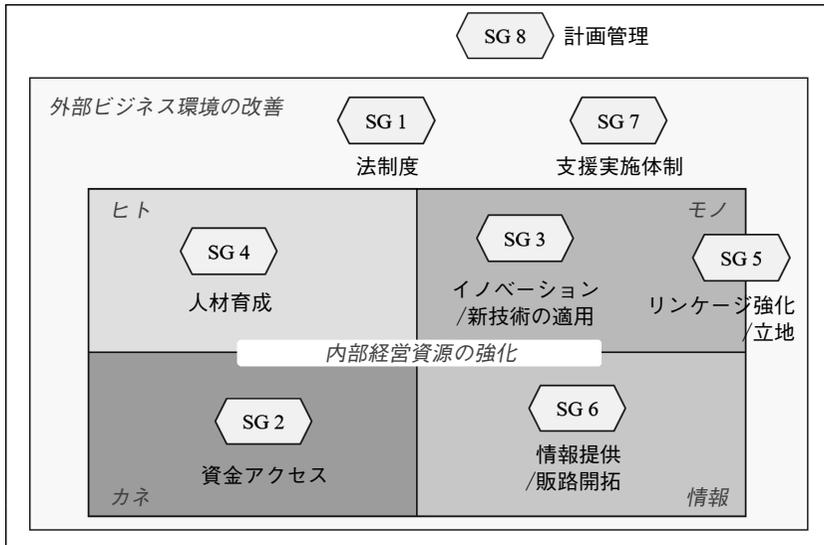
計画案は、民間の意見を反映した上で修正、修正版が計画投資省内で承認されると首相府に送られる。首相府は関係省庁にコメントを求め、計画投資省にコメントを基にした修正を依頼、修正版が計画投資省内で再び承認され、首相府の承認を経て、最後に首相による署名によって確定される。

2011-2015年版の確定は、2012年9月であった。ドラフトへのコメント聴取と修正作業に、1年半ほどを要したことになる。新しい5か年計画がカバーする2011年に入ったからといって、首相府がプロセスを早めることはなかった。あくまでも決められた政策策定プロセスを確実に経ることが重要であり、そのための遅れが政府内で問題視されることはほとんど無かった。このことから分かるように、5年ごとの計画策定作業は遅れ気味であるのが実状である。同じようなスケジュールで中小企業振興5か年計画2016-2020年版が策定されるならば、首相が署名するのは2017年半ばになることが予想される。

中小企業振興5か年計画2011-2015は、中小企業が35万社増加し、輸出額の25%、投資額の35%、GDPの40%を中小企業が寄与、3.5~4百万人の新たな雇用が生まれることを目標として設定している。目標を達成するための対策は、課題ごとに8つのソリューション・グループ(SG)に大別され、具体的な行動内容についてもリスト化され首相決定に添付されている。

3) ハノイ、ハイフォン、ダナン、ホーチミン、カントーの5市。

図5. 中小企業振興5か年計画 2011-2015 のソリューション



出所：筆者作成

図5では、各SGのテーマを、外部ビジネス環境と内部経営資源を示すフレームワークでマッピングした。内部経営資源は、さらにヒト、モノ、カネ、情報の4つに分けている。図5を見ると、中小企業に関わる全ての主要な領域をカバーしていると見ることができる。ただし言い方を変えれば、対策として必要と考えられる項目を全て網羅したものとも捉えられる。つまり、政府方針の下で優先順位が決められ、それに基づいて策定されたというわけでは必ずしもない。企業開発庁が策定に当たって関係省庁の役割を考慮しつつ盛り込んだものの、ある方針に基づいて取捨選択する、或いは取捨選択するために議論をリードする権限までは与えられておらず、調整役に過ぎないという事情が影響していると考えられる。

表7は、中小企業振興5か年計画2011-2015で明記された、各SGで求められている行動を、責任を負う省庁名を明記した上で示している。特徴としては、5年間という短・中期の方針を示す政府の正式な文書として、具体的な内容が盛り込まれている点が挙げられる。

ソリューション・グループ1はビジネス環境に関する項目である。先に見たビジネスの阻害要因では、予想に反して大きな問題とはされなかった法令の複雑さは、ビジネス環境の一部と言える。その実態はどのようなものであろうか。

表7. 中小企業開発5か年計画2011-2015で示された対策

Group 1：法制度整備		
内 容	担当省庁	期待される成果
企業登記等のための行政手続きの向上	計画投資省	企業法改正
企業清算手続きの明確化	最高裁	倒産法改正
投資法内容の明確化	計画投資省	投資法改正
投資ライセンス等関連ガイドラインの明確化	計画投資省	2006年政令108号改正
法人税と投資インセンティブのハーモナイゼーション	計画投資省 財務省	法人税法の改正
輸出入税/付加価値税/会計法関連手続きの簡素化	財務省	関連細則の改正
税務手続きの簡素化	財務省	税務管理法の改正
税関手続きの簡素化	財務省	税関法の改正
簡易な税務申告のための会計原則の確立	財務省	関連通達の改正
Group 2：資金アクセスの向上		
直接金融の促進	財務省	証券取引法の改正
信用保証制度の促進	財務省	関連首相決定の改正
中小企業開発基金の機能推進	計画投資省	中小企業開発基金の設立
商業銀行の中小企業向け融資促進	中央銀行	商業銀行による融資増加
Group 3：イノベーションの促進・新技術の適用		
R&D 促進のための関連政令改正	科学技術省	1999年政令119号の改正
知的財産権の促進	科学技術省	関連通達の改正
政府機関所有知的財産権の商業化	科学技術省	関連通達の発行
R&D 型企業設立、土地使用等のガイドライン設定	科学技術省	関連通達の発行
研究成果評価方法に関するガイドラインの設定	科学技術省	関連通達の発行
技術移転アドバイザー機関のガイドライン設定	科学技術省	関連通達の発行
技術情報へのアクセス促進	科学技術省	データベースの整備
科学技術開発基金の活用促進	財務省	2007年政令36号の改正
環境等特定分野企業の開発センター設立	科学技術省	開発センターの設立
Group 4：人材育成		
経営スキル研修の実施とモニタリング	計画投資省	30万社への研修実施
職業訓練の強化	労働傷病者社会政策省	多様な職業訓練間連携
労働市場情報システム整備によるマッチング強化	労働傷病者社会政策省	労働市場情報システムの整備
Group 5：産業間連携（リンケージ）の促進、事業用地アクセスの向上		
産業クラスター、工業団地を通じた生産ネットワーク強化	計画投資省	促進スキームの決定
事業用地確保の促進	資源環境省	土地法の改正
環境リスクを低めるメカニズムの提供	資源環境省	環境監査等の導入
環境負荷の高い産業の住宅地から工業用地への移転促進	資源環境省	インセンティブメカニズムの設定

表 7 つづき

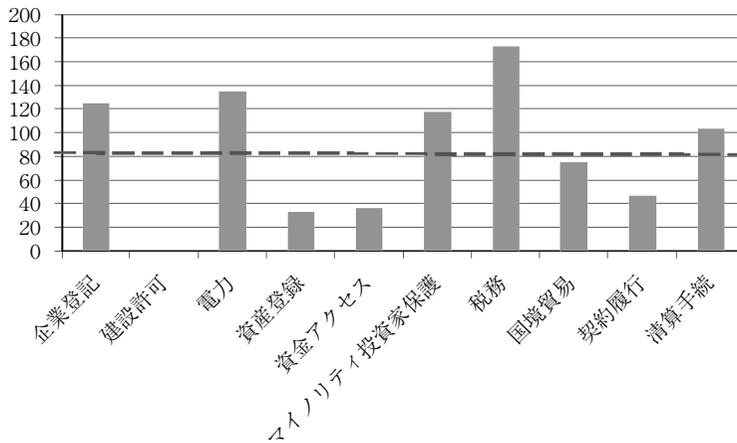
Group 6：情報提供・販路開拓		
内 容	担当省庁	期待される成果
関連法制度、支援施策情報の提供方法確立	各省庁 地方省市	関連政策策定、インターネットでの情報提供
企業情報ポータルでの企業間ネットワーク促進	計画投資省	ポータルの設置
中小企業関連情報の定期的な提供	計画投資省	中小企業白書の刊行
輸出入促進プログラムの充実	商工省	貿易促進プログラム実施
公的機関の調達への中小企業の参加促進	計画投資省	首相決定の発行
インターネットを通じた入札参加の促進	計画投資省	入札参加企業の増加
Group 7：中小企業支援実施体制の整備		
中小企業法の準備	計画投資省	法案の提出
政策実施能力の強化	計画投資省	能力向上プログラム実施
地方における支援に関する中央政府の全体調整能力の強化	計画投資省 地方省市	公的機関管理能力強化プログラムの実施
包括的支援モデルのハノイ、ホーチミンでの実施	計画投資省	モデル支援の試験的实施
Group 8：計画管理		
5 年計画モニタリング体制の整備	計画投資省	モニタリング体制の確立
モニタリングのための統計データの収集	計画投資省	データの収集
地方振興アクションプランの作成	各省庁 地方省市	アクションプラン

出所：2012 年首相決定 1231 号より筆者作成

ビジネス環境の比較のためによく引用されるのが、国際金融公社の **Doing Business (DB)** である。DB の 2013 年版と 2015 年版を比較すると、ベトナムは 99 位から 78 位へと総合ランキングを向上させている。例えば 2015 年版でのタイの 26 位には及ばないものの、インドネシアの 114 位よりも上に位置している。

全 189 か国をカバーしている 2015 年版のランキングのベトナム部分を、項目別にみたのが図 6 である。特徴としては、比較的评价が高い項目と低い項目の差が際立っていることが挙げられる。中でも税務に関する順位は、最下位に近い 173 位である。この理由としては、利益の 40.8% を税関連で支払わなければならない点が、タイの 26.9%、マレーシアの 39.2%、インドネシアの 31.4% といった ASEAN の他国より高くなっていることが考えられる。さらに税務にかかる時間が、年 872 時間と極端に長いことの影響が大きい。インドネシアの 263 時間をはじめとして、他の多くの国では 200 時間台までに抑えていることを考えると、非効率さが明確になる。5 年計画では税務手続きの簡

図6. Doing Business の項目別順位



* 破線は総合順位を示す
出所：IFC Doing Business 2015 より筆者作成

素化を含め、企業登記、清算手続きが含まれており、投資家保護についても投資法改正で対応が考えられている。各種法制度の改正が計画通りに行われれば、数年後のDBの結果が好転する可能性もある。

またベトナムでは、地方省と特別市のビジネス環境を比較するための Provincial Competitiveness Index (PCI) という報告書が毎年作成されている。PCI はベトナム商工会議所が米国国際開発庁と共同で調査・作成しているものである。加味される項目としては、設立に伴うコスト、ビジネス用地へのアクセスと所有の安全、透明性、ビジネス登記に要する時間、インフォーマルな費用、地方行政トップの方針、ビジネス支援サービスの質、労働政策、法的枠組み、インフラの10項目が含まれている。PCI は競争力という名称が使われているものの、世界経済フォーラムが作成している Global Competitiveness Report の項目と比較すると、インフラ整備状況や労働政策など一部項目が重なっているに過ぎず、省・市のビジネスのし易さを見るDBに類似している要素の方が多い。ただし、インフォーマルな費用や透明性などベトナム特有の要素も含まれており、地方行政トップの方針⁴⁾といった、トップのやる気を示す項目も入っている。

PCI は初めて作成されたのが2005年、当初数年はランキングの変動が大き

4) 英語では Proactivity という表現が使われている。

く、ある年に上位でランクインした省が翌年に大きく順位を落とすなど信憑性が疑問視されたこともあった。しかし、ここ2~3年は比較的乱高下の少ない変化にとどまっており、落ち着いてきた感がある。各地方省トップの中にはランキング向上のための方策を部下に指示する人民委員会委員長もおり、行政官の中では PCI の認知度は高い。

参考まで主要市・省の2015年版の順位を見ると、1位は中部のダナンであった。ダナンは、2012年の12位から2013年に1位となり、以来3年連続で1位を保っている。設立に伴うコスト、透明性、職業訓練を含む労働政策といった項目で高い評価を受けていることが要因である。南部のホーチミンは前年より2つ順位を落とし6位であった。また、ハノイは24位と全63省・市の中で中間グループであるものの、ハノイ近郊でホンダ、トヨタが立地するヴィンフック省は4位、第2タンロン工業団地などを有するバクニン省はハノイよりも上位の13位であった。2011年の日本・ベトナムの両首相により日本企業進出のための工業団地整備等を進めていくと合意された北東部ハイフォンと南東部バリアブントウ省は、それぞれ28位、18位であった。ハイフォンには外国企業が入居する工業団地が複数開発されるなど外国直接投資の進出は進みつつある。しかし、ビジネス環境という意味では、必ずしも2ヶ国の首脳が意図した通りに進んでいるとは言えない状況にある。

ソリューション・グループ2は、ビジネスを阻害する要因の第一に挙げられていた金融に関する項目である。この中で盛り込まれている信用保証基金に関して、ベトナムにはベトナム開発銀行(VDB)による保証と、地方省・市による保証の2種類が存在する。VDBは融資額の85%までを保証するとしており、実際2009年2月から2011年2月までに1,500件以上の実績がある。ただし、2011年1月に出た首相決定03号の細則に関し、財務省と中央銀行がそれぞれの通達に含めた保証手続きの流れに関する記述で、整合性が取れていないという問題が生じた⁵⁾。そのため、保証業務が2011年以來ずっと停止している状態にある。地方の信用保証基金は、2007年5月にヴィンフック省で、地方省が運営する基金として最初に設立された。それ以降、20程の省・市で設置されている。省によっては100%保証の基金がある一方で、2013年の首相決定58号では保証の際に担保が義務付けられるなど、必ずしも中小企業が利用し

5) ベトナム開発銀行信用保証課課長補佐 Nhin 氏へのインタビュー。

やすい状況にはない。保証された平均融資額をみると、例えばハノイ近郊のバクニン省では約20億ドン⁶⁾であった。1社当たり保証できる上限融資額は、基金総額の15%までと規定されており、バクニン省の場合、基金総額が219億ドンであるため1社当たり保証できる上限は33億ドンということになる。

5か年計画2011-2015における金融アクセス向上での一番の力点は、中小企業開発基金の設立に置かれていた。同基金は、計画投資省企業開発庁が中心となり、2013年の首相決定601号で設立が決定された新組織である。当初の基金総額は2兆ドン、意思決定を行う経営委員会は計画投資省副大臣を議長とし、財務省、中央銀行、企業開発庁、中小企業協会、中小企業開発基金がメンバーになると規定されている。同基金の資金を活用した融資は、商業銀行による通常の中小企業向け融資よりも低い金利⁷⁾で、最長7年間にわたって融資するという2点がアピールポイントとされている。融資の上限は300億ドン、全ての融資は商業銀行を経由し、中小企業開発基金が直接融資することは現在のところ想定されていない。基金の定款には優先セクターを設定するという項目も含まれており、今後、国の政策に則った特定セクターへの融資が優先的に行われる可能性がある。なお、同基金は2016年4月よりオペレーションが開始されたものの、いまだ融資実績は少ない。

ソリューション・グループ3は、イノベーション・新技術の適用に関するものであり、主に科学技術省が責任を負う。R&D促進のための関連政令の改正とは、R&Dを行うに当たって融資を受ける場合、金利分を補助金として交付するための改正を意味する。また、他国企業からの技術移転を促進するべく、移転される技術の適正価格設定や契約締結を支援するコンサルタントの業務を明確化するという施策が見られる。また、科学技術省傘下の科学技術開発基金はR&D活動への上限100億ドンの融資を行い、場合によっては金利0%となるケースもある。

ソリューション・グループ4は人材育成のための項目であり、特に経営スキルの向上と職業訓練に主眼を置いている。経営スキルという観点では、計画投資省が2011年から新しい研修プログラムを開始した。同プログラムは、計画

6) 2013年12月31日付けの為替レートでは、1ドン=0.00499であり、20億ドンは998万円。

7) 2016年の場合、短期が5.5%、長期が7.0%と設定された。市場金利を加味して財務省が毎年決定する。

投資省以外も含む中央政府機関、地方省・市が経営スキル研修を実施するに当たって、参加企業の負担を軽減するため、計画投資省が研修企画費用の50%を補助するというものである。約40名が参加する5日間の研修1講座当たり必要とされる予算は約8~9千万ドンと試算されており、半分が補助金による負担、計画投資省より研修を企画する機関に直接支払われる。計画投資省は、同研修のために年間およそ350億ドンの予算を計上している⁸⁾。単純計算をすると、全国で年間400程のコースが開催され、16,000人が参加することが出来る規模の予算である。なお、先に見たビジネスの阻害要因では、従業員のスキルを課題とした企業は10%にも満たなかった。人材育成の重要性を認識していない経営者が多い中で、研修プログラムはどのように活用されているのであろうか。次項では、経営スキル研修参加者への後追い調査を行った結果を基に、その効果について論じる。

人材育成に含まれる労働傷病者社会政策省が所管する職業訓練に関しては、JICAによる協力の下、技能検定制度を導入した。まずは旋盤やフライス盤、機械検査、情報配線施行といった分野で検定を開始し、順次拡大していく予定である。また、企業と人材のマッチングに関して、地方省・市や工業団地管理公社などが、企業支援の一環として両者をつなぐための支援を行っている地域もある。

ソリューション・グループ5は、中小企業向け工業団地の整備と移転の促進による住宅地の環境負荷の低減、工業団地内企業間リンケージの強化を通じたバリューチェーン開発等が含まれている。工業団地を主管する計画投資省と工業用地の環境監査を主管する資源環境省は、5か年計画からも連携を意識しているように見受けられる。一方で、バリューチェーンという観点からは、ベトナムでは機械、電子・通信、自動車部品、繊維、皮革・履物、ハイテク関連を優先産業とした裾野産業振興政策が、商工省主導で別途策定され優遇関税などが設定されている。それにもかかわらず、裾野産業という観点が5か年計画から抜け落ち、商工省が中小企業向け工業団地開発やソリューション・グループ3の技術促進の議論から外れている。そもそも商工省は、輸出促進以外では5か年計画の具体策の責任官庁として登場しない。このことを考えると、省庁間連携という課題も垣間見えてくる。先に考察した成功企業の事例では、特に裾

8) 企業開発庁中小企業開発課課長 Khuong 氏へのインタビュー。

野産業に入る中小企業が急速に成長していた。5か年計画では、これらの急成長する可能性が高い企業層への支援が手薄となっている。ベトナム政府がセクターワイドな中小企業を、全般的に振興したいという意向は理解できにくい。しかし、2013年の首相決定1043号で示したように、2020年までの工業化といった方針を有しているならば、かつて日本で機械工業振興臨時措置法を導入したように、優先セクターに恩恵が行くような政策も省庁横断的に検討する必要がある。

ソリューション・グループ6は、ビジネス阻害要因の中でも2番目に回答者が多く20%以上が課題と挙げていた販路開拓と関連情報の提供である。商工省貿易振興庁が海外販路開拓のための情報提供や展示会参加などへの補助を行っている他、企業開発庁のポータルサイトでは企業情報の提供を充実させることを検討している。また、情報提供という観点から、法務省もサービスセンターを設置している。

ソリューション・グループ7は複数の関係省庁にまたがる中小企業振興全体に関する体制整備が主眼で、ソリューション・グループ8は全体計画の進捗モニタリングなど計画管理のための項目である。

3-3. 経営スキル研修の活用状況

計画投資省が始めた経営スキル向上のための研修に関して、参加者が学んだ内容がどの程度実際のビジネスで活用されているかを検証するため、研修参加者への訪問調査を実施した。研修参加者は研修で学んだ知識を活用したか否かに対してイエスかノーで回答し、イエスの場合には具体的に何に関する知識をどのような場面で活用したかについて質問、具体的なケースを説明できる場合のみ、知識が活用されたとした。活用度合は、次のように場合分けを行った。A) 知識を活用し実際に行動に変化が見られた、B) 知識は活用したものの仕事に対する考え方が変わるにとどまる、C) いまだ実践はしていないものの近い将来に実践予定、D) 実施しておらず予定もない。さらにA)とB)の場合には、a) 組織に関する意思決定を行う経営層、b) 自分の業務に関連した部分のみでアクションを起こすことができるスタッフ層に2分した。課長など中間管理職レベルについては、スタッフ層として判別した。また、知識の活用を行っていない場合には、その理由も確認した。

表 8. サンプル企業の内訳と研修トピック (N=44, %)

従業員数		産業		研修トピック	
-10	15.9	製造業	31.8	経営全般	9.1
11-50	38.6	商業	15.9	財務管理	31.8
51-100	20.5	サービス	50.0	人的資源管理	18.2
101-200	6.8	建設	2.3	生産管理	6.8
201-300	2.3			販売スキル	9.1
300-	15.9			税務	13.6
				契約・ネゴシエーション	9.1
				ネットワーキング	2.3

出所：筆者作成

研修の標準的なコースは、既往企業向けは7日間、新規開業企業については5日間と設定されている。調査では、企業開発庁傘下のハノイとダナンにある中小企業支援センターが実施した研修への参加者を対象とした。研修は2011年7～12月の間に実施され、訪問調査は研修終了後1年半の時点で実施した。上記の期間中、2つのセンターによって実施された研修には合計で1,388名が参加、ただし同一企業が複数名を送っているケースが多く、企業総数は365社であった。調査では、12.1%にあたる44社を訪問した。表8はサンプル企業の内訳と参加した研修内容を示している。

表9は調査結果を研修の内容別に示したものである。全体で31.8%が知識を活用し、実際に従来の方法を変えたと回答した。具体的なアクション実施までには至っていないものの、仕事をする上で考え方に役立っていると回答した分も含めると59.1%となる。全般的に研修で得た知識の活用状況は比較的高かったと言える。

科目別の結果を見ると、財務管理において特に経営層では66.7%がA-aのカテゴリーであり、知識をより活用する傾向にある。知識活用と言っても、例えば財務関連では、帳簿の付け方や財務諸表の作成方法で従来のやり方が間違っていたため、正確な方法で作成するようになったなど基本的な内容が多い。一方で、財務関連情報を経営上の意思決定に活用するなど、企業の方向性を考える際に役立っているケースも少なからず見られた。例えば不動産業と観光サービスを営む経営者は、2つのビジネスに関する会計処理を分けていなかった。それがコース参加後に収益と費用を事業ごとに分けて処理するようにしたところ、それぞれの事業のコスト管理や投資をより詳細に考えることができるよう

表9. コース別調査結果(N=44)

	実施済み				未だ実施せず			
	具体的な 変化あり		考え方に反映					
	A-a	A-b	B-a	B-b	C		D	
	Mng*	Stf*	Mng	Stf	Mng	Stf	Mng	Stf
経営全般					1		1	2
財務管理	4	1	2	2		1		3
人的資源管理	1	1	1	3				2
生産管理				1				2
税務	1	6						
契約・ネゴシエーション			2		2			
販売スキル				1			1	2
ネットワーキング								1
%	13.6	18.2	11.4	15.9	9.1		31.8	

* Mng: 経営層からの参加者, Stf: スタッフ層からの参加者
出所: 筆者作成

になった。スポーツネットを製造している別の企業は、2つの異なる原料で製造した商品による利益を分けて考え、より利益率の高い原料に特化して製造するようになった。また、税務コースに参加した経営者からは、正しい税務申告方法を学ぶことで、税務署からの指摘を受けることが無くなったとの説明があった。従来は提出する書類に関して難癖を付けられることが多く、不必要なペナルティや場合によっては賄賂を要求されて払わざるを得ない必要があった。しかし、研修後はそのような必要がなくなったという、ベトナムならではのコスト削減につながったケースがあった。

調査結果から読み取れる点として、最終的に利益増につながる売上増、或いは経費削減に役立つと考え、研修で得た知識を活用している経営者が少なからず存在した点が挙げられる。利益の増加というのは企業にとって明示的なニーズである。後追い調査結果は、明示的なニーズに合致する内容である場合には、研修で学んだ内容が即活用される傾向にあることを示している。

一方で、中小企業経営者の多くにとって、いくつかの科目では利益に直結するか否かは見えにくい。例えば人的資源管理は直接的に利益と結びついているかどうかは見えにくい。それゆえ、コースに参加したからといって、新しい考え方を採用するインセンティブは高くはならない。人的資源管理コースに参加

した経営者のうち 25.0% のみが A-a と A-b カテゴリーであり、50.0% が B-a と B-b カテゴリーであった。従業員をモチベートするため自らの対応を変えなければならないと気付いてはいるものの、実際の行動に移した経営者は多くはなかった。人的資源管理コースに参加した経営者がもう一歩前に進んでアクションを起こすには、コースに参加する前に何を得たいのか、自らのニーズを明確にすることが必要である。この点で、研修を企画する側にとっても、参加者の人選方法の変更、研修冒頭にニーズ意識を喚起する工夫を考えることが求められる。

3-4. 新中小企業法

計画投資省によると、現在、国会で審議されている中小企業法案の内容は、大きく次の二つに分かれる。一つは、2009年政令56号の中身をほぼ同じ内容を記載している部分、もう一つは新たに3つのキープログラム、①個人事業主から企業体への移行促進、②イノベティブなサービス・製品の新規事業支援、③中小企業のクラスターへの参入促進、を記載している部分である⁹⁾。①によって企業数を100万社の大台に乗せること、②と③によって経済成長と競争力強化を図ることを目標としている。

また、5か年計画2011-2015で経営スキル研修への50%負担を明記し、実際に計画投資省は新しい研修プログラムを大量に支援した。これに類似した新規の支援として、コンサルテーション・サービスのためのフィーを、政府が50%負担するという記述も見られる。このような施策は、足早に実施する具体策として、既に予算確保に向けた動きを行っていると考えられる。ただし、地方に行くほどコンサルテーションできるコンサルタントは数が少なくなることは否めず、支援人材のリソースという制約をどう埋めるかは難しい課題である。経営スキル研修の実施より、実施のハードルは高くなることが予想される。

なお、中小企業振興5か年計画2016-2020の策定は、現在国会審議中の中小企業法の制定が優先であったことから進んでいない。実は、中小企業法案の内容は、国としての中小企業支援の基本方針を示すと同時に、5か年計画に準じたような具体的な施策内容を含むものとなっている。そのような事情から、早ければ2017年5月には国会を通過する可能性がある中小企業法の制定をもつ

9) 企業開発庁中小企業課課長補佐 Thuy 氏へのインタビュー。

て、5か年計画の代わりとしたいという考えを計画投資省は提案している¹⁰⁾。

4. おわりに

これまで考察してきた中小企業振興5か年計画2011-2015をめぐる政府の対応から、評価できる面と課題の両面が見えてくる。まず、評価できる点としては、ベトナムの政府職員、特に課長以上は、首相決定や政令等に責任組織が明記されている事項に関しては、スピード感はないものの前進させようとしていることが挙げられる。例えば、企業開発庁による経営スキル研修は2011年中には開始された。新組織の立ち上げで困難が予想された中小企業開発基金の設立も、2014年に実現した。政策を前進させるとは、この場合、制度として確立し、予算を確保し、実施するための関係機関との連携体制を確立するという意味である。前進させようとするインセンティブとして働いている要素として、社会主義ゆえに実現できなければ自らがネガティブな評価を受けるからという、前向きではない理由があることは否定できない。しかし、政策文書に明記された事項が実行されない中低所得国が多い中で、実施にまでこぎ着けること自体が評価されてもよい。

一方で、一旦制度が始まってしまえば、施策の質や実質的な効果はあまり考慮されないという弊害もある。せっかく確保した大型予算を、可能な限り楽に予算消化しようとする動きが見られる。例えば、経営スキル研修では、先に見たように税務関連の講義はペナルティや賄賂を避けるという意味から、どの都市で開催しても毎回想定している人数以上が参加を希望し、参加後の満足度は高い。そのため、大量の税務コースが実施されている。講師は税務職員を呼んでくるだけなので、手間がかからない。また、信用保証制度に関しても、5か年計画に明記された政令の改正は行われた。しかし、その結果として、逆に財務省と中央銀行がそれぞれに出している細則の間で整合性が取れなくなり、保証業務がストップした状態にあることは既に説明したとおりである。保証業務を再開するための更なる政令改正は5か年計画に明記されておらず、どこの機関にも問題を打開しなければいけないという意識が見られない。これらの例に見られるように、実施した内容を振り返り、良い結果にせよ悪い結果にせよ次

10) 前掲 Thuy 氏へのインタビュー。

につなげるというプロセスが、政府機関の業務として定着していないことから、実施したという事実で満足していることは否めない。今後、より効果的な政策を実現するためには、モニタリングと評価を行い次に活かすというサイクルが、行政機関のマネジメント・プロセスに導入される必要がある。

また、産業政策と中小企業政策の間のつながりが薄い点も課題として挙げられる。商工省は産業別の政策やロードマップを策定しており、その中で裾野産業振興も重要な位置づけを占めている。しかし、中小企業振興計画の中で裾野産業振興という観点はほとんど含まれておらず、バリューチェーンといった流行言葉が含まれているだけである。裾野産業振興の責任官庁としての商工省の存在感も、中小企業振興5か年計画では希薄と言わざるを得ない。企業振興を中小企業振興というセクターワイドな観点と、産業振興というセクタースペシフィックな観点の両面から考えることが必要とされる。

上記2点に加えて、中央省庁は地方での施策実施のための、直接の手足となる機関を持っていない点からの対応も強化する必要がある。政策の実施に際しては、地方省・市の人民委員会傘下にある各局との連携に頼らざるを得ない。しかしながら、地方省レベルの局は、大都市を除いては中小企業支援の経験が乏しいのが実状である。地方省もPCIによって他省と競争する意識が醸成されてきていることもあり、企業支援を行わなければと考えている幹部は増えているように見受けられる。この流れを活かしつつ、中央政府が主導して、地方行政官の能力向上を継続実施していくことが求められる。

参考文献

- Andersson, S, Gabrielsson, J and Victor, I 2004, 'International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, no. 1, pp. 22-34.
- Asian Development Bank (ADB) 2011, '*Asia 2050: Realizing the Asian Century*'.
- Aw, BY 2002, 'Productivity Dynamics of Small and Medium Enterprises in Taiwan', *Small Business Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 69-84.
- Ayyagari, M, Demircuc-Kunt, A & Maksimovic, V 2011, 'Small vs. Young Firms across the World, Contribution to Employment, Job Creation, and Growth', *World Bank Policy Research Working Paper*, no. 5631.
- Beck, T, Demircuc-Kunt, A & Levine, R 2005, 'SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence', *Journal of Economic Growth*, vol. 10, no. 3, pp. 199-229.
- Bernard, AB, Jensen, JB, Redding, S & Schott, PK 2007, 'Firms in International Trade', *Journal*

- of Economic Perspectives*, vol. 21, no. 3, pp. 105-130.
- Berry, A, Rodriguez, E & Sandee, H 2002, 'Firm and Group Dynamics in the Small and Medium Enterprise Sector in Indonesia', *Small Business Economics*, vol. 18, no. 1-3, pp. 141-161.
- Biggs, T & Shah, MK 2006, 'African Small and Medium Enterprises, Networks, and Manufacturing Performance', *World Bank Policy Research Working Paper*, no. 3855.
- Bigsten, A & Gebreeyesus, M 2007, 'The Small, the Young, and the Productive: Determinants of Manufacturing Firm Growth in Ethiopia', *Economic Development and Cultural Change*, vol. 55, no. 4, pp. 813-840.
- Bosma, N, Praag, M Van, Thurik, R & Wit, G De 2004, 'The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups', *Small Business Economics*, vol. 23, no. 3, pp. 227-236.
- Central Institute for Economic Management (CIEM), University of Copenhagen & Institute for Labor and Social Affairs (ILSSA) 2014, '*Characteristics of the Vietnamese Business Environment -Evidence from a Survey in 2013*'.
- Clercq, D De, Sapienza, HJ & Crijns, H 2005, 'The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms', *Small Business Economics*, vol. 24, no. 4, pp. 409-419.
- Elfenbein, DW, Hamilton, BH & Zenger, TR 2010, 'The Small Firm Effect and the Entrepreneurial Spawning of Scientists and Engineers', *Management Science*, vol. 56, no. 4, pp. 659-681.
- General Statistics Office (GSO) of Vietnam '*Statistical Yearbook of Vietnam 2009, 2013, 2015*'.
- International Finance Corporation (IFC), '*Doing Business 2013, 2015*'.
- International Labour Organisation (ILO), European Union (EU) & Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs (MOLISA) 2010, '*The Informal Economy in Viet Nam*'.
- Japan Bank for International Cooperation (JBIC)-International Development Center of Japan (IDCJ) 2003, '*Impact Assessment of Transport Infrastructure Projects In Northern Vietnam*'.
- Karlan, D & Morduch, J 2009, 'Access to Finance' in D Rodrik & M Rosenzweig (ed.) *Handbook of Development Economics*, vol 5, North-Holland, Amsterdam.
- Lynch, LM (Ed.) 2007, *Training and the Private Sector: International Comparisons*, University of Chicago Press.
- McPherson, MA 1996, 'Growth of micro and small enterprises in southern Africa', *Journal of Development Economics*, vol. 48, no. 2, pp. 253-277.
- Ministry of Planning and Investment (MPI) 2014, '*Small and Medium Enterprise Program Guidebook*'.
- Nichter, S & Goldmark, L 2009, 'Small Firm Growth in Developing Countries', *World Development*, vol. 37, no. 9, pp. 1453-1464.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion, Government of Thailand, '*White Paper on Small and Medium Enterprises in Thailand 2013*'.
- Oviatt, BM & McDougall, PP 2005, 'Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 5, pp. 537-554.
- Rauch, A, Frese, M & Utsch, A 2005, 'Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses:

- A Causal Analysis', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 6, pp. 681-698.
- Ruan, J & Zhang, X 2009, 'Finance and Cluster-based Industrial Development in China', *Economic Development and Cultural Change*, vol. 58, no. 1, pp. 143-164.
- Sandee, H & Rietveld, P 2001, 'Upgrading Traditional Technologies in Small-Scale Industry Clusters: Collaboration and Innovation Adoption in Indonesia', *Journal of Development Studies*, vol. 37, no. 4, pp. 150-172.
- Sato, Y 2000, 'Linkage Formation by Small Firms: The Case of a Rural Cluster in Indonesia', *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, vol. 36, no. 1, pp. 137-166.
- Sinha, S 2005, 'Developing Women Entrepreneurs in South Asia: Issues, Initiatives and Experiences', *ST/ESCAP 2401*, Trade and Investment Division, UNESCAP.
- Sonobe, T & Otsuka, K 2010, *Cluster-Based Industrial Development: A Comparative Study of Asia and Africa*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Thurik, R & Wennekers, S 2004, 'Entrepreneurship, small business and economic growth', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, no. 1, pp.140-149.
- Tybout, JR 2000, 'Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well do They Do, and Why?', *Journal of Economic Literature*, vol. 38, no. 1, pp. 11-44.
- Wagner, J 2005, 'Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm Level Data', Working Paper Series in Economics, no. 4, University of Lüneburg.
- Wolff, JA & Pett, TL 2006, 'Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements', *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no. 2, pp. 268-284.
- 中小企業庁「中小企業白書 2015 年版」

(ふなばし・がく 国際協力機構国際協力専門員 (民間セクター開発))