

ベトナムにおける集団海外直接投資の実現可能性と 最適立地先について

広崎 心

東北公益文科大学総合研究論集第44号 抜刷

2023年2月28日発行

研究論文

ベトナムにおける集団海外直接投資の実現可能性と最適立地先について

広崎 心

1. はじめに

製造企業の製造部門が海外進出する際には、人件費を含む製造コストの削減に加え、最適なサプライチェーンマネジメントの構築など流通コストの削減も視野に入れて立地先を合理的に決定することが多い。一方で、経営資源が限られる中小企業においては、取引金融機関や団地運営会社からの斡旋、あるいは地方自治体の外郭団体である産業支援財団などが行う集団海外直接投資（以降、集団FDI）プロジェクトを利用して進出するケースもある。

大規模な集団FDIの事例として、2006年にタイのバンコク近郊にあるアマタシティ・チョンブリ（当時アマタナコーン）工業団地内に設立された大田区産業振興協会らによるオオタテクノパーク構想がある。浜松ら（2010）はこのオオタテクノパーク構想について、開設の経緯からプロジェクトの運営実態に至るまでを報告し、さらに浜松ら（2019）では、入居中の企業のみを対象としているが、開設当初より参画した企業のその後の進展について報告している。ベトナムでは、2013年に経済産業省近畿経済産業局を中心とする11の支援機関による関西裾野産業集積支援モデル事業として、カンサイ・サポーティング・インダストリー・コンプレックス（以降、KSIC）の1号案件がホーチミン市近郊にあるロンドウック工業団地（ドンナイ省）で運営を開始した。KSICは、開設当時、大野（2015a,b）や複数の業界紙記事によってその概要が紹介されたが、浜松ら（2010）のように開設時の運営実態に関する研究報告がないだけでなく、浜松ら（2019）のようにその後の進展に関する研究報告もなされていない。このような状況を鑑み、著者はベトナムにおける集団FDIの最適実施方法を調査すべく、2022年8月にロンドウック工業団地を訪問したところKSICはすでに存在しないことが判明した。そこで、本研究ではまずベトナムの近年の経済環境や、ベトナムにおける工業団地やそこに設置されているレンタル工場ビジネスについて調査を行った。そして、ベトナムにおける集

団 FDI の最適立地箇所や工業団地の最適スペックを視野に入れて、KSIC が短期間で閉鎖に至った要因について分析を行った。

なお、上記の通り、KSIC については、開設当時に詳細な研究報告がなされていないため、本研究では当時の業界紙記事が主たる情報源となる。それらは記事であるため検討段階でリリースされているものも少なくはないことを承知おき願いたい。また、本研究は 2019 年 11 月に神奈川産業振興センターが主催した投資環境視察ミッションに参加し北部 3 か所・南部 1 か所のレンタル工場を訪問したのに加え、2022 年 8 月にロンドウック工業団地を含む南部 4 か所のレンタル工場を訪問して得られた知見に基づいて論じる¹。

2. 産業立地からみたベトナムの経済環境

本研究を行うにあたり、まず産業立地の視点から近年のベトナムの経済環境について論じる。ベトナムの国土は南北に長く、東部と南部は南シナ海に面し、沿岸部の都市部や工業地帯には大規模な港湾が多数存在する。北部は中国、西側北部はラオス、西側南部はカンボジアに国境を面しその先にはミャンマーやタイがある。南北主要都市間は一般道やローカル鉄道で結ばれてはいるが、高速道路や高速鉄道といった大動脈がないため、陸路での長距離移動の利便性が悪い。

2019 年の原材料や部品の現地調達率（金額ベース）を見ると、ベトナムは 36.3% で、中国（69.5%）やタイ（60.8%）に比べて低い水準に留まっており裾野産業の育成が喫緊の課題である。海外からのおもな調達先は日本（33.8%）、中国（10.2%）、ASEAN（8.6%）で、ASEAN 内ではタイからの調達が最も多く ASEAN 全体の 60.5% を占める²。したがって、現状としては進出地域内の産業立地動向だけではなく、中国やタイなどから部品を調達することも視野に入

¹ 神奈川産業振興センターが主催する投資環境視察ミッション（2019 年 11 月 17 - 22 日）では第二タンロン工業団地、フォーノイ A 工業団地内 IDI レンタル工場（フンイエン省）、ドンバン 3 工業団地（ハナム省）、キズナレンタル工場（ロンアン省）、2022 年 8 月 8 - 17 日の渡越ではロンドウック工業団地、アマタシテイ・ピエンホア工業団地、ニョンチャック 3 工業団地（ドンナイ省）、ユニカビーバンレンタル工場（ホーチミン市）、キズナレンタル工場（ロンアン省）を訪問した。

² JETRO 資料「2019 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」、「同一 ASEAN 諸国特別設問編 -」による。

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/962bd5486c455256/20191121.pdf,

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/962bd5486c455256/20200117.pdf

れて進出先を選定するのが望ましい。また、人件費の高騰等により中国やタイから製造部門の一部をベトナムに移転させるケースは徐々に増えているが、現行法では使用期間が10年以上経った中古機械や設備を安易に輸入できないため注意が必要である³。

次に、ベトナムを3つの地域（北部・中部・南部）に大別し比較する。2016年の地域別工業生産額比率は北部33%、中部19%、南部57%である。商工会議所の会員企業数を見ると、北部は798社、中部は130社、南部は1,041社である⁴。そして、この3つの地域のおもな産業を比較すると、機械金属関連業種の進出件数は北部が多く（前田2016）、輸送機器（四輪車・二輪車）や事務用機器は北部に集積されている（田村ら2020）。ヤマハはハノイ市内のノイバイ工業団地、トヨタとホンダはハノイ市近郊のビンフック省などにそれぞれ進出し、サプライヤーも同一団地内、あるいは近隣地域に多数進出している。キヤノン、ブラザー工業、富士フイルムビジネスイノベーション、京セラ、リコーといった事務用機器メーカーも北部一帯に進出している。一方、南部は現地の市場規模が大きいことから内需型の投資が多く、味の素、日清食品、サッポロビール、ヤクルトなどの食品・飲料関連企業、あるいは花王やロート製薬などの消費財関連企業がホーチミン市近郊に工場を立地し現地市場向けに製造販売を行っている。中部は中核都市であるダナン市内に電子製品製造のフォスター電機や電子部品製造のフジクラ、ダナン市近郊のクアンナム省に住生活設備のLIXILなどが進出しているが、北部や南部と比べると工業団地や進出企業数は少ない。また、港湾都市であるダナン市はインドシナ半島西側の港湾都市であるミャンマーのモーラマインまでを結ぶ東西回廊の起点であり、近隣諸国を含む回廊中の工業団地におけるグローバルサプライチェーンの要所になると期待されるが、ダナン港で取り扱う貨物のうち東西回廊を通行する貨物の割合は約2%と少なく（岩男2019）、現時点において日系中小企業が中部地域を選択する根拠は乏しい。

³ 現行法では使用期間が10年以上経った中古機械や設備を輸入するには企業の提案に対して科学技術省および関連各省庁が検討するとしており、安易に製造部門を海外から移転できるわけではない（通達番号23/2015/TT-BKHCHN）。

⁴ 北部と南部は2022年、中部は2019年のデータであり一部重複加盟企業もある。

3. ワーカー（労働者）の確保と賃金体系

ベトナムでは4つのエリアに区分されて最低賃金が設定され、ワーカーの月額基本給は南北を比較すると相対的に南部の方が高い。また、ハノイ市やホーチミン市といった大都市とその周辺、あるいはハイフォン市、バリア・ブンタウ省といった巨大な工業団地が林立する港湾都市が高く、郊外に向かって徐々に下がる（表1、表2）。すなわち、立地の良さと低賃金でのワーカー確保はトレードオフの関係にある。

企業の実質負担としては、基本給、諸手当、社会保障、残業代に加え、旧正月を意味するテトの前に賞与として給与の1~2か月分が支払われる。給与に対する雇用主と従業員の社会保障費負担比率はそれぞれ22.0%・10.5%（社会保険17.5%・8%、健康保険3.5%・1.5%、失業保険1%・1%）に達し⁵、残業代は平日昼勤に対して130~390%と割高に設定されている⁶（表3）。また、同一工業団地に入居する日系企業間にはワーカーの移動防止や賃金格差是正のために、ワーカーの給与情報を定例情報連絡会等で概ね共有しているケースもある。しかし、他国籍企業とはその限りではない。韓国や台湾系企業の大規模な工場が稼働開始した際には、高額賃金の提示により同一団地内だけではなく近隣工業団地からもワーカーが移動するため、人員不足が生じるだけではなく相対的に給与水準が上がる。なお、地方出身者が多い地域の工業団地では、テト休暇中に帰省したワーカーがそのまま工場に戻らないケースが少なくないため、事前に追加要因を確保するといった対策も必要である。

⁵ みずほ銀行・みずほリサーチ&テクノロジーズ「ベトナム投資環境（2022年6月）」による。
https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/investment_environment/pdf/vietnam.pdf

⁶ ベトナム進出サポーターズHP「ベトナムの残業代と労働時間について」による。
<https://vietnam-shinshutsu.com/helpful-info/overtime-fee/>（2022年11月27日閲覧）

表1 東南アジアと中国・台湾の主要地域におけるワーカーの月額基本給（2019年，単位：ドル）

国・地域	地域(省・州・都市圏)	月額基本給	国・地域	地域(省・州・都市圏)	月額基本給
ミャンマー	ミャンマー全体	138	インドネシア	西ジャワ州	351
ラオス	ラオス全体	164	インドネシア	ジャカルタ首都圏	351
ベトナム	ハナム省	173	中国	東莞市	354
ベトナム	ハイズオン省	181	中国	アモイ市	354
カンボジア	カンボジア全体	183	マレーシア	セランゴール州	358
ベトナム	バクニン省	185	タイ	東部経済回廊除く地域	390
フィリピン	セブ市	204	タイ	東部経済回廊	390
ベトナム	フンイエ省	208	中国	青島市	425
フィリピン	カラバルソン	211	中国	武漢市	425
ベトナム	ダナン市	213	中国	大連市	463
ベトナム	ドンナイ省	225	中国	天津市	474
ベトナム	ピンズオン省	235	中国	蘇州市	496
ベトナム	ハイフォン市	238	中国	広州市	496
ベトナム	ロンアン省	238	中国	重慶市	524
ベトナム	ハノイ市	240	中国	上海市	566
フィリピン	マニラ首都圏	252	中国	成都市	566
ベトナム	ホーチミン市	257	中国	北京市	757
インドネシア	バンテン州	316	台湾	桃園県	1,035
マレーシア	ペナン州	322	台湾	台北市	1,083
中国	中山市	326			

(出所：JETRO 配信レポート⁷ (一部改変))

表2 エリア別最低賃金 (単位：ドン) 1 ドン=0.0058 円 (2022年7月12日現在)

エリア	主な地域	2019年	2020/21年	2022年
1	ハノイ市中心部、ハイフォン市中心部、ホーチミン市中心部、ドンナイ省中心部、ピンズオン省中心部、バリアブントウ省中心部	418万	442万	468万
2	ハノイ市一部、ハイフォン市一部、ハロン市、タイグエン市、ラオカイ市、ナムディン市、ニンビン市、フエ市、ホイアン市、ダナン市、ダラット市、ホーチミン市一部、ミトー市、カントー市	371万	392万	416万
3	省に直属する市 (エリア1、エリア2で規定している省直属市を除く)、ハナム市、タインホア省、ドンナイ省一部、カントー市一部	325万	343万	364万
4	上記エリア1から3に該当しない地域	292万	307万	325万

(出所：りそな銀行国際事業部配信資料⁸、独立行政法人労働政策研究・研修機構 IIP⁹を参考に作成)

⁷ JETRO 配信レポート「アジアの労務コスト比較、意外に大きい賃金水準の地域差」による。
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2020/cbdf0cfc691ae25.html> (2022年11月27日閲覧)

⁸ りそな銀行 国際事業部配信資料「りそな銀行アジアニュース」による。
https://www.resonabank.co.jp/hojin/service/kokusai_gaitame/asia_info/pdf/asi_news776.pdf

⁹ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「(ベトナム) 2年半ぶりに最低賃金を引き上げ」による。
https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2022/07/vietnam_01.html (2022年11月28日閲覧)

表3 ベトナムにおける残業代比率

労働内容	区分	時間帯	平日	休日	祝日/ 有給休暇
規定就労時間内の労働	A	昼勤	100%	200%	300%
規定就労時間外の労働	B	昼勤終了後-22:00	150%	200%	300%
深夜労働	C	22:00-6:00	130%	270%	390%
規定時間を越えた労働 かつ深夜労働	D	上記ABC以外の 時間帯	日中残業無:200% 日中残業有:210%	270%	390%

(出所:ベトナム進出サポーターズHP¹⁰を参考に作成)

4. 工業団地とレンタル工場の概要

(1) 工業団地の概要

コロナ禍前のデータとして、ベトナムには政府の開発認可を受けた工業団地が330か所あり、総面積は97,000haに達する。稼働中の工業団地に絞ると258か所で、総面積は68,800ha、入居率は74.3%である(2020年1~3月)。南北の主要地域を比較すると、2020年4~6月期において、北部主要5市省(ハノイ市、ハイフォン市、バクニン省、ハイズオン省、フンイエエン省)の工業用地総面積は8,942ha、入居率は91.4%、購入用物件の土地リース料は65~260ドル/m²であり、南部主要5市省(ホーチミン市、ロンアン省、ビンズオン省、ドンナイ省、バリア・ブンタウ省)の工業用地総面積は20,251ha、入居率は82.9%、土地リース料は80~300ドル/m²であった。近隣諸国からの移転動機も強く、当面は需要に対して供給が伴わない状況である¹¹。なお、土地の購入額ではなくリース料を示したのは、ベトナムでは土地は全人民のものであり、所有者を代表する国家が管理するという考えに則り、正確には土地を購入することはできないためである。ただし、建物の所有は認められ、土地使用者と建物所有者が異なることも認められている。また、外国企業が投資プロジェクトのために土地を使用する際の期限は原則50年である。この開始年であるが、工業団地においては企業が入居した時点ではなく団地設立年からカウントされる。した

¹⁰ ベトナム進出サポーターズHP「ベトナムの残業代と労働時間について」による。
<https://vietnam-shinshutsu.com/helpful-info/overtime-fee/> (2022年11月27日閲覧)

¹¹ NNA ASIA 配信記事「工業団地、北部は入居率9割 物流・工業インフラの課題(下)(2020/08/20)」、同「HCM市の工業団地、平均賃料は1平米115ドル(2016/07/06)」、同「二大都市の工業団地、2Qにリース料金上昇(2020/08/14)」による。

がって、将来同一敷地内で自社工場を建設することを視野に入れてレンタル工場に入居するのであれば、より新しい工業団地内のレンタル工場を選択することが望ましい。

工業団地はインフラの充実度により大きく3つに大別することができる。最もクオリティが高いのは日系総合商社や著名な投資会社が開発した工業団地でソフト面もハード面も充実している。具体的には、ハノイ市とその近郊（ロンアン省、ビンフック省）に立地し住友商事が開発した3つのタンロン、ハイフォン市に立地する野村ハイフォン、ドンナイ省に立地し双日が開発したロテコ（ビエンホア）とロンドウック（ロンタン）、同じくドンナイ省に立地し伊藤忠商事が間接投資するタイ系のアマタ（ビエンホア、ロンタン）、そして三菱商事が間接投資しベトナム全土に7個あるVSIP（Vietnam Singapore Industrial Park）などが該当する。次いで、入居時にワンストップサービスを実施し、誘致先企業の母国語（日系企業を誘致するのであれば日本語）や英語が話せるスタッフが常駐する工業団地である。そして、これらの付帯サービスが伴わないローカル企業向けの工業団地となる。当然ながらインフラ充実度と賃貸・管理料は往々にして比例するため、最終的にはそれが製造コストに反映することを十分に認識する必要がある。換言すると、付帯される個々のインフラの必要性やそのスペックを十分に吟味し、自社の身の丈に応じた工業団地を選定することが重要である。ただし、ローカル向けの工業団地では、例えばインフラ料という名目で過去に遡って管理費を追加請求し、それに抗議した入居企業に対して入口封鎖を行うなど、当初の条件が安易に変更されるケースもある¹²。

（2）レンタル工場の概要

ベトナムで稼働する258か所の工業団地のうち、83か所もしくはそれ以上の工業団地にレンタル工場が併設されている¹³。レンタル工場の形状は大きく3つ

¹² NNA ASIA 配信記事「南部の工業団地が給水を停止：運営社、追加料金への講義に対抗（2016/3/22）」、同「工業団地、給水停止など解除：追加の管理費は交渉が平行線（2016/3/29）」による。

¹³ 日本アセアンセンターによる工業団地リストのうち、レンタル工場有りとして記されている団地数をカウントした。ただし、有無が記されていない団地やリストにない団地もあるため、実際にはそれ以上存在していると思われる。

https://www.asean.or.jp/ja/invest/country_info/vietnam/industrialestate/（2020年8月10日閲覧）

のタイプがあり、アパートメント型（長屋型）といわれる小規模区画が横並びになっているもの、比較的大きな区画を2分割する2 in 1、1社が1棟すべてを使用するものである（JICA 2015）。工場の大きさは、土地リース物件では2,000㎡以上が基本であるのに対し、レンタル工場は250～10,000㎡程度まで多岐に渡る。最近では500～1,000㎡のアパートメント型が中心的で、隣接する2区画以上を同時に契約するケースも多い。

入居時の初期費用や毎月の賃貸・管理料については、概ね立地、誘致先企業の母国語や英語が話せるスタッフの有無、運営母体のブランド、そしてそれに伴う相対的なインフラの充実度に比例する。JETROによる2019年あるいは2021年のデータの抜粋として、レンタル工場36か所（北部9か所、中部2か所、南部25か所）の諸費用等の平均は、賃貸料3.45ドル/㎡、管理料0.41ドル/㎡、水道料金0.44ドル/㎡、排水処理費用0.34ドル/㎡であったが¹⁴、賃貸料は上昇傾向にある。しかし、都市部での土地リース物件の利用料が著しく上昇しており、それと比較するとレンタル工場の賃貸料は上昇しておらず、レンタル工場の利用価値は一層上昇しているといえる。また、JICA（2015）は2012年当時として、レンタル工場事業は採算が取れないために増加していないと指摘している。加えて、団地運営者としては、レンタル工場の設置はあくまで工業団地の付加価値を上げることが目的で、入居企業が一定期間レンタル工場に入居したあと、土地リース物件に移転することを望んでいると論じている。当時としては、多くの工業団地の土地リース物件に空きがあったことや、現在よりもレンタル工場ビジネスが認知されておらず、順調に稼働するか否かが不確実な状況であったことを鑑みると相応の意見である。

また、工業団地の全体図を俯瞰すると、土地リース物件の区画整理を行ったあとに、遊休地になりかねない一面をレンタル工場区域としているケースが多く、レンタル工場の設置は土地の有効活用も目的の一つといえる。一方で、工業団地の用地にはそもそも限界があるため、レンタル工場入居企業のビジネス

¹⁴ JETRO「ベトナム・ホーチミン市近郊レンタル工場データ集（2019年3月）」、同「ベトナム北部・中部レンタル工場データ集（2021年3月）」のうち、賃貸料、管理料、上下水道料金が区分けして開示されているレンタル工場を抜粋しそれらの平均値を算出した。

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2019/0e5a16125f78dacf/vho_rentalfactory2019_4.pdf

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2022/d25791173e34736e/vho_industrialzone_2022_3.pdf

が順調に稼働し発展的に土地リース物件に移動し続けると自ずと土地リース物件はなくなる。実際に、近年ベトナムへの進出企業の増加に伴い、人気が高く年数の経った工業団地においては、レンタル工場に空き物件があっても土地リース物件はすでに完売しているケースが増えている。このような市場環境の変化により、一部のレンタル工場は当初の土地リース物件購入前の一時利用から、永続使用を前提とする企業へとターゲットを変更した。具体的には、スケルトンの建屋がすでに設置され初期投資費用が少ないことを強みに、日本、台湾、韓国などの中小企業に対して積極的に誘致を行うようになった。そして、すでに土地リース物件が完売した団地では、その後にとまった収入がなくなるため、賃貸・管理料が継続的に入るレンタル工場ビジネスは団地運営のために不可欠な存在になりつつある。

(3) 求められるハード面のインフラ

団地各社の入居斡旋資料等によると、考慮すべきハード面のインフラとして、安定した通信能力、操業に必要な水量の確保や排出基準に則った浄化処理能力、停電発生頻度や自家発電能力の有無、地盤の固さなどがあげられる。ただし、通信能力については現在のベトナムは懸念段階にはないため、それ以外について論じる。

上下水道関連としては、操業に必要な水量の確保、環境基準に比準した排水処理能力などがあげられる。北部28個のレンタル工場における給水量と排水処理量の平均はそれぞれ11,599m³と3,464m³であった（JICA 2015）。また、例えば住友商事が開発を行った第二タンロン工業団地（フンイエン省）にはハードディスク用ガラスを製造するHOYAが入居し団地内の水量の大半を使用しているが、第二タンロン工業団地ではこのように極端に水量を使う産業にも十分に対応している。同様に、環境対策として排水の浄化処理を行うにあたり、ドンバン3工業団地（ハナム省）ではベトナムにおける3段階の水質基準において、入居企業が中位のBレベルまで処理し、その後団地側が高位のAレベルまで処理して排水を行っている。

電力の安定供給としては、自家発電による停電発生時の即時対応能力の有無があげられる。ベトナムでは基本的には停電の発生頻度は年々減少し、現時点

ではそれらが問題視されることは少なく、ミャンマーやカンボジアといったベトナムを後追いつける国々との比較においても優位な状況にある。ただし、停電の定義は統一されておらず、例えば5秒未満の電圧低下を停電と見なしていない団地もある。したがって、例えば一瞬の停電の発生でも製造ラインに影響が生じる産業においては停電の定義やバックアップ体制を十分に確認する必要がある。

洪水対策としては、外部からの浸水防止策として盛土の実施や堤防設置の有無、内部氾濫防止策として調整水路・調整池や排水ポンプ設置の有無があげられる。ただし、ベトナムでは2019年に大雨によって北部で大洪水が発生し市街地では少なからず被害が生じたが、工業団地における甚大な被害報告は見当たらない。むしろ、入居検討者にとっては、2010年にタイ北部で発生した大洪水によって、アユタヤのロジャナ工業団地などチャオプラヤ川流域付近の工業団地が甚大な被害を受け、グローバルサプライチェーンに支障を来した企業が少なからずあったことのインパクトが大きく、団地運営者はそのために洪水対策を図っているという印象を受ける。

地盤については、北部地域では特段の問題はないが、南部は沼地だった土地を工業団地にしているケースが多々あるため、敷地内や周辺道路がしなっていることもある。したがって、重量が重い機械等を設置する企業が南部に進出を検討する際には、建屋の基礎杭を深部まで打つという対応策を講じたり、国道51号線以東や内陸部のビンズン省などを選択する傾向にある。

(4) 求められるソフト面のインフラ

団地各社の入居斡旋資料によると、考慮すべきソフト面のインフラとして、進出検討段階から登記までのワンストップによる支援、稼働後の継続的な支援、誘致先の母国語や英語が話せるスタッフの有無、定例情報連絡会や開催イベント（親睦会）の充実度などがあげられる。

団地運営者や関係する進出支援コンサルティング会社は、地方自治体やその産業支援財団、JETROやJICAなどの独立行政法人、損害保険会社などが主催するセミナー等で自社物件を積極的に紹介し、進出検討企業に対して日本国内での事前相談から関与することが多い。そして、スケジュール提案や現地視

察、投資認可書・社員/税コード・土地使用権証明書の取得など投資開発認可取得に関する業務支援も行う。さらに、入居後も工場運営に必要な労務・会計・法務などに関するサービスの提供も行う（一部有料）（表4、表5）。しかし、建設や消防に関する認可取得や環境影響評価支援などについては専門性が高いため、直接支援は行わず専門コンサルティング会社や実際に建設した会社を紹介するケースが多い。進出支援の一環としてビジネスマッチングを掲げている工業団地が多々あるが、団地内での紹介に留まっているのが一般的で、著者が調査をした限りでは団地を超えた紹介事例は皆無であった。なお、昨今これら運営者の多くが同様のサービスを実施しており、単に支援サービスを提供するだけでは十分な差別化にはならない。そのため、主要な団地運営者や関係する進出支援コンサルティング会社では、総合商社や製造企業でのベトナム駐在経験者、系列のタイの工業団地での営業経験者、工業団地専門雑誌の元編集長など、信頼されるに値する経歴を有する営業担当者を配置しきめ細かいサポートを行うことで差別化を図っている。

定例情報連絡会では、円滑な工場運営のために団地運営者からビジネス概況に関する情報提供が行われるだけでなく、ワーカーの給与体系やトラブルが起きたワーカーに関する情報なども共有される。給与体系については、前述の通り日系企業が大半を占める工業団地では水準を同程度に設定することで団地内異動の抑制を図っているケースもある。おもな親睦会としては、マラソン大会やゴルフコンペの開催、さらに離職率低減を目的としたワーカー対象のサッカー大会が開催されるケースもある。また、ベトナムの工業団地ではワーカーによる自社の資材や製品の持ち帰りは後を絶たない。その際に共謀する警備員の勤務時間に実行するケースもあるため、クオリティの高い工業団地は複数の警備会社と契約しそれぞれが独立して警備活動を行っている。それ以外として、都市部からの移動効率が悪い郊外の工業団地においては、近隣に日本人駐在員を対象にしたサービスアパートメントの有無も重要な要素であり、ゴルフレンジや日本食レストランの設置、マンガの貸出し、さらに居酒屋を併設する施設もある¹⁵。

¹⁵ 有限会社富士エンジニアリングベトナムHP「ふぁみ〜ゆハナム」を参考にした。
<https://fujigroup.co.jp/hanam/>（2022年11月27日閲覧）

表4 進出支援サービスのおもな内容と実施主体

サービスメニュー	内容	実施主体
海外進出コンサルティングサービス	日本国内での事前相談	団地・レンタル工場運営会社 進出支援コンサルティング会社
	次行計画作成支援	
	現地視察対応	
	ビジネスマッチング	
投資開発認可取得サービス	投資認可書の取得	団地・レンタル工場運営会社 進出支援コンサルティング会社
	社印・税コードの取得	
	土地使用権証明書の取得	
建築認可取得サービス	建築申請、建築許可	専門コンサルティング会社 建設会社
消防認可取得サービス	消防申請、消防認可	
環境影響評価書支援サービス	環境影響評価報告書の作成支援	
	環境申請、環境認可	
入居準備支援サービス	活動通知、労働認可取得、一時滞在許可証・就労ビザ取得、給与テーブル登録、強制保険の申告・納付、就業規則の登録、労働者の斡旋・紹介、職業訓練に関する支援、EPE取得	団地・レンタル工場運営会社 進出支援コンサルティング会社 会計事務所等 職業訓練学校

出所：JICA（2015）を参考に作成

表5 進出後の運営支援サービスのおもな業務内容

項目	主な業務内容
労務	給与計算、社会保険労務
	継続的な教育、訓練機会の提供
会計	経理事務
	財務諸表作成（決算）
	会計監査対応
法務	税務への対応
	法律対応関連
その他	環境対応（環境報告書作成）
	労働者確保支援サービス
	タイアップ先企業候補の紹介サービス
	ビジネスマッチング支援

出所：JICA（2015）を参考に作成

(5) 一部工業団地への優遇制度

前述の通り、ベトナムは裾野産業の育成が喫緊の課題であり、ドンバン3工業団地（ハナム省）などが首相認定の裾野産業指定工業団地として認可されている。ハイテク分野の育成も同様に喫緊の課題であり、政府首相決定に基づいて、北部、中部、南部にそれぞれハイテクパーク（ホアラク・ハイテクパーク（ハノイ市）、ダナン・ハイテクパーク、サイゴン・ハイテクパーク（ホーチミン市））が設置されている¹⁶。これら工業団地・ハイテクパークにおいては、該当企業は税制面で優遇され、なかでも裾野産業指定工業団地において、政府指定の裾野製品製造認定を受けた場合の土地使用権は70年で、さらに最大で20年間土地使用税が免除される。

(6) 地方自治体や地方銀行との提携

一部の団地運営者は中小企業を支援する地方自治体や産業支援財団、あるいは地方銀行と協定契約を締結し、日系中小企業の誘致を行っている。著者が確認できた範囲として、地方自治体では第二タンロン工業団地（フンイエ省）は神奈川県、群馬県、愛知県、浜松市、神戸市、ドンバン3工業団地（ハナム省）は神奈川県、兵庫県、ロンドウック工業団地（ドンナイ省）は愛知県、群馬県、大阪府とそれぞれ協定を締結し、当該入居企業に対して一部費用の優遇措置が取られている。なかでも、神奈川県の産業振興センターは、製造業を中心に5年間で中小企業12社の進出支援を行っている。地方銀行ではドンバン3工業団地による活動がもっとも活発で、琉球銀行、滋賀銀行、十六銀行（岐阜県）、大垣共立銀行、常陽銀行（茨城県）、東邦銀行（福島県）と取引先の進出時の優遇措置に関する協定を締結している。西武信用金庫は取引企業のピーパントテクノパーク（ホーチミン市）への進出支援を目的に親会社のユニカHDに出資を行っている。ただし、これら協定の多くは契約締結に留まっており、上記神奈川県の事例は非常に稀である。

¹⁶ JETRO「ダナン・ハイテクパークに対する優遇措置を定めた政令が施行（ベトナム）（2018/4/16）とその添付資料」による。

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/04/c334ad0b040f6f7b.html>（2022年11月29日閲覧）

(7) 既進出先企業や進出支援コンサルティング会社がマネジメントするレンタル工場

ベトナムには既進出の製造企業が自社の進出・運営ノウハウを活かしマネジメントを行うレンタル工場がある。静岡県富士市の製紙業のイデシギョーを親会社に持つIDI (IDE international) は、フォーノイA工業団地 (フンイエン省)、テイソン工業団地 (バクニン省)、ホアマック工業団地 (ハナム省) の計3か所でレンタル工場を管理運営している。東京都千代田区の電動先端工具メーカーであるユニカHDのグループに至っては、ホーチミン市に現地法人を設立せずに工場を稼働できるマネジメント機能付きレンタル工場を2か所 (タントゥアン輸出加工区、ヒェップフォック工業団地) で運営している。

また、進出支援コンサルティング会社が自ら培ったノウハウを活かしレンタル工場を管理運営するケースもある。フォーバル社はニョンチャック3工業団地内 (ドンナイ省) に、団地運営者であるティンギア社との共同出資でJSCレンタル工場を設立した。そして、そのレンタル工場を運営するJapanese SMEs Development社に対し、JICAが海外投融資事業の一環としてベトナム投資開発銀行 (BIDV) を経由して融資を行っている¹⁷。

5. KSICプロジェクトについて

(1) KSICの設立の経緯と概要

KSICの設立に至るまでの経緯として、まず経済産業省の近畿経済産業局が2012年4月に関西地方とベトナムの経済交流を目的に関西ベトナム経済交流会議を設置した。そして、関西ベトナム経済交流会議とベトナムの官民の協力により、関西地方の中小企業の進出支援とベトナム国内における裾野産業の育成という双方のニーズの遂行をおもな目的にKSICが開設された。同時に近畿経済産業局は中央政府である商工省 (2012年11月)、地方政府であるドンナイ省人民委員会 (2013年4月) やホーチミン市人民委員会 (2014年9月) と経済交流促進を目的とした協力文書をそれぞれ締結し投資ライセンスの認可を受けている。なお、関西ベトナム経済交流会議は、2012年4月に近畿経済産業局を事務局とし、大阪府、大阪市、JETRO、JICA、中小企業基盤整備機構 (中小機

¹⁷ M&A Times「国際協力機構、ベトナムのレンタル工業団地開発事業のSPCに融資」による。
<https://ma-times.jp/20330.html> (2022年11月29日閲覧)

構) 近畿本部、関西経済連合会、海外産業人材育成協会 (HIDA)、太平洋人材交流センター (PREX)、大阪産業振興機構、大阪商工会議所の11機関によって発足されたものである¹⁸。

(2) KSICの立地とザ・サポート社

KSICの1号案件が設置されたロンドゥック工業団地はドンナイ省西部に位置しホーチミン市からの通勤圏内にある。開発・販売・運営を行うLONG DUC INVESTMENT COMPANYにはLong Duc Investment Pte., Ltd. (88.0%)と地場のドナフード (12.0%)が出資し、そのLong Duc Investment Pte., Ltd.には双日 (50.2%)、大和ハウス工業 (39.9%)、神鋼環境ソリューション (9.9%)が出資している。総土地面積は270ha、分譲面積は199haで、インフラは表6の通り相対的に充実し¹⁹、最もハイスペックな工業団地の一つである。そして、KSICはロンドゥック工業団地内の約1haの敷地に計3棟の建屋から成るレンタル工場群として2013年7月に開設された。当時の専門誌記事によると、KSICは1,024㎡ (4区画)、960㎡ (1区画)、768㎡ (2区画)、512㎡ (6区画)の全13区画で

表6 ロンドゥック工業団地におけるインフラ充実度

ハードインフラ

電力	工業団地内でメイン送電線とバックアップ送電線の2系統で受電
ガス	工業用団地内に双日グループによるガス供給システムの構築
	国産天然ガスを団地内のパイプラインを通じて供給
上水	日量15,000㎡をドンナイ水道公社より工業団地が一括で引き込み各テナントに分配して供給
*排水処理も含め上記項目はいずれも専門スタッフによる24時間365日保守管理・定期点検を実施	
物流倉庫	双日ロジスティックによる物流のワンストップサービスの提供
	工業団地内に普通倉庫・保税倉庫を設置

ソフトインフラ

マネジメントオフィス、レンタルオフィス、税関出張所、ITサポートセンター、人材サービスセンター、日本食レストラン、進出企業向け給食サービス

(出所：ロンドゥック工業団地入居希望者向け斡旋資料をもとに作成)

¹⁸ 近畿経済産業局通商部国際事業課「近畿経済産業局の海外進出支援 (ベトナム)」を参考にした。
https://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/kansai_vietnam_conference2017_6.pdf

¹⁹ ロンドゥック工業団地作成の入居希望者向け斡旋資料による。

構成され、うち1,024㎡の1区画を富士インパルスが全額出資するザ・サポート社が100㎡単位に区分けし、「ザ・サポート・インキュベーション・ファクトリー」として小規模サブリースするというスキームであった²⁰。

ザ・サポート社に全額出資し旗振り役を担った富士インパルスは大阪府豊中市に本社を置く包装機械メーカーである。1997年にホーチミン市リンチュン輸出加工区で卓上型シール機の開発製造を行う富士インパルス・ベトナムを設立しており、ベトナム進出における先駆的企業である。当時の専門誌記事には、ザ・サポート社の山田邦雄社長のコメントとして、資金や人材といった経営資源に乏しい日系中小企業を1カ所に集約して海外進出することで、進出企業の活力を向上させるだけではなく、進出先であるベトナムの裾野産業育成にも貢献し、さらに日系中小企業が気軽に進出できる環境整備を視野に入れてザ・サポート社を設立したことが熱く語られていた。さらに、ロンドウック工業団地に日系中小企業を集積させて、人材育成を進めながら日本国内で培った技術やノウハウを継承し、将来的には日系製造企業を100～200社単位で進出させることも視野に入れているとしている²¹。これらより、小規模サブリースの設置を除き、富士インパルスとザ・サポート社の活動は前述のIDIを設立したイデシギョーやユニカレンタル工場を設立したユニカHDの活動に似ているといえる。

ザ・サポート社の業務内容は、上記インキュベーション・ファクトリーのサブリース運営に加え、入居企業に対し、会計・税務、調達、通関などの日常業務、現地人材の採用代行、従業員教育、現地での住宅や宿泊先の確保、事故対応などの支援とされていた。工場稼働当初は日本人数人に加え、日本語ができる現地スタッフ3人体制で当該業務を行い、団地運営会社であるロンドウック工業団地と連携して日系中小企業が現地に進出しやすい環境作りを進める。入居企業側はそこで商品を試作ながら取引先を開拓し、販路が確保できた段階で工場拡張を図ることによって、コストやリスクを最小限に抑えながら現地で成長できるというスキームであった。そして、KSICには計8社の入居が決定し、うち辻鐵工とキムラシールはインキュベーション・ファクトリーのサブリース

²⁰ NNA ASIA 配信記事「関西中小がドンナイ省に集結：レンタル工場で20社が物づくり（2013/9/24）」による。

²¹ NNA ASIA 配信記事「南部に日本の物づくり拠点を：日系中小がレンタル工場で協働（2013/7/19）」による。

を使用するというものであった。加えて、計10社が関連するモノづくりネットワークに参加した（一部重複）（表7）。なお、近畿経済産業局通商部国際事業課の担当者のコメントによると、KSICは約20社の誘致を目指しさらに第2期分としてレンタル工場の増設も検討されていた²²。

表7 KSIC、モノづくりネットワークに参画を表明した企業

企業名	KSIC 参画企業	モノづくり ネットワーク 参画企業	本社所在地	資本金*	業種	ベトナムでの 現在立地	地域
ザ・サポート・ベトナム	○						
フクオカラシ	○		福井県鯖江市	1,500万円	金属加工	ロンドウック工業団地	ドンナイ省
日成化学 鍍金工業	○		兵庫県尼崎市	1,000万円	メッキ加工	ロンドウック工業団地	ドンナイ省
太陽刷子	○	○	兵庫県神戸市 東灘区	1,000万円	歯ブラシ 製造	アンフォック工業団地	ドンナイ省
キムラシール	○	○	兵庫県宝塚市	1,500万円	包装機械 製造	アンフォック工業団地	ドンナイ省
三島硝子建材	○		大阪府 東大阪市		アルミ 建材設計	アンフォック工業団地	ドンナイ省
富士インパルス	○	○	大阪府豊中市	2,380万円	包装機械 製造	リンチュン 輸出加工区	ホーチミン市
辻鐵工	○	○	大阪府泉南郡	2,400万円	金属加工	不明	
上原精工		○	大阪府豊中市	3,000万円	金属加工	不明	
八木金属		○	大阪府大阪市 鶴見区	9,500万円	金属加工	不明	
アサノ建材		○	兵庫県尼崎市	1,000万円	建築工事	不明	
丸平精研		○	大阪府 東大阪市	500万円	金属加工	不明	
香川ダイガスト 工業所		○	兵庫県尼崎市	300万円	金属加工	不明	
進功プラスト 工業所		○	大阪府 東大阪市		金属加工	不明	

*資本金は2022年現在

（出所：当時の専門誌記事を参考に作成）

²² NNA ASIA 配信記事「関西中小が*ドンナイ省に集結：レンタル工場で20社が物づくり（2013/9/24）」による。

6. KSICプロジェクトに関する分析

まず、KSICの概要について改めて整理する。KSICは南部ドンナイ省のロンドゥック工業団地内のレンタル工場の13区画を使用し、うち1,024㎡の1区画をザ・サポート社が100㎡に区分けしてインキュベーション・ファクトリーとしてサブリースするという構想であった。KSICには8社（ザ・サポート社を含む）、関連するモノづくりネットワークには10社が参画し（一部重複）、さらに約20社の誘致を目指して第2期の増設も検討されていた。最終的なKSICの参画企業数を確認することはできなかったが、上記該当企業らのWeb情報より少なくとも5社のベトナム南部への進出が確認された。ただし5社中3社は現時点においてはロンドゥック工業団地近郊のランクの下がるアンフォック工業団地²³に立地し、残る2社はロンドゥック工業団地に立地していた（表7）。これら結果に基づき、KSICの立地箇所や工業団地選定の妥当性について以下の通り分析を行う。

ベトナムを北部・中部・南部で比較すると、南部が工業団地の絶対数も多く歴史も古い。そのため、1997年当時、富士インパルスが南部を進出先として選択したのは妥当といえる。しかし、KSICの構想時あるいは発足した2013年当時には北部もかなり発展を遂げ、前述のハード面のインフラも充実し、交通網の整備も徐々に進められていた。また、KSICや関連するモノづくりネットワークに参画した企業の多くは機械金属関連業種に属するが、当該業種企業の北部への進出もすでに始まっていた。そして、ワーカーの人件費、レンタル工場の賃貸・管理料の視点も含め、KSICの立地先として南部のドンナイ省が選択された合理的理由を見出すのは難しい。

次に、KSICが1号案件として選択したロンドゥック工業団地は日系商社である双日を中心となって開発を行い、ホーチミン市からも通勤圏内の好立地先で、立地するドンナイ省は最低賃金が最も高いエリア1に属している。さらに、当該レンタル工場はダイワハウスベトナムが設計施工を行い、排水処理は神鋼環境ソリューションが設計施工ならびに運転維持管理を行っており最高のハードインフラを携えている。確かに、ザ・サポート社とロンドゥック工業団地の

²³ JETRO「ベトナム北部・中部レンタル工場データ集（2021年3月）」によるとアンフォック工業団地は100%ベトナム資本で、英語を話せるスタッフがいるが日本語が話せるスタッフはいない。

組み合わせは、ソフト面とハード面の双方のインフラの充実という意味では最高のクオリティを提供することができる。このクオリティの高さは中小企業の課題である経営資源の不足を補完できるものではあるが、コストにシビアな中小企業の身の丈、あるいはKSIC設立時のコンセプトや関係者の強い意志にマッチしているかについては疑問の余地が残る。とくに、KSICは日系中小企業が最も必要とするソフト面のインフラをザ・サポート社が支援するというスキームであったため、入居する工業団地のクオリティを意図的に下げることで優先度が高いとはいえないハード面のインフラを必要最低限に抑えたほうが現実的かつ合理的であったと考える。

7. ベトナムでの集団FDIの持続的な運営の可能性とKSICの貢献（まとめとして）

KSICはプロジェクトに参画する企業のみを対象に、ザ・サポート社がソフト面の多くのインフラ業務の支援を行うというスキームであった。これは、参画企業の主要な間接部門のアウトソーシングを可能とし、参画企業の運営効率を上げるための貢献度は計り知れない。しかし、対象を参画企業のみとしてしまうと絶対数が少ないため運営側の業務効率は極めて悪い。実際に複数の日本人や日本語ができるスタッフを採用したのであれば、KSICの経営面の相当な足かせになっていたと察する。したがって、持続的な活動支援を視野に入れるのであれば、ある程度の軌道に乗るまでは日系企業を得意とする関連業務受託企業に委託するといった対応が現実的である。

次に今後におけるベトナムでの集団FDIの持続的な運営の可能性について論じる。KSICの構想・発足時からおよそ10年が経ち、現在は日系企業に限らず台湾系や韓国系企業の進出も着実に進み、ベトナム国内での産業立地傾向が徐々に明確化されつつある。さらに交通網やサービスアパートメントの整備も着実に進んだ。したがって、想定される集団FDI企画運営者、具体的には地方自治体やその産業支援財団、地域の公益経済団体、地方銀行などは、地元企業の産業特性を十分に鑑み、効率的なサプライチェーンマネジメントを視野に入れて進出地域を選定し、さらに参画企業の身の丈に応じた工業団地を選定すれば、持続的な集団FDIの運営が可能な時期を迎えたと考える。なかでも、機械金属関連業種の進出が多く、ハノイ市やハイフォン港に距離的にも時間的にも近く、

ワーカーの件数も安く、効率的なサプライチェーンマネジメントが期待できる北部のハナム省、ハイズオン省、バクニン省などが現時点では最適である。

最後に、近年レンタル工場への積極誘致を行う団地運営者や進出支援コンサルティング会社によるワンストップサービスが一般化し、日系中小企業のベトナム進出がより容易になったが、KSICの当時の支援スキームがこれら団地運営者らの支援サービスを大きく進化させたと推察する。すなわち、KSICの一連の展開が日系中小製造企業のベトナム進出をより容易にさせたことへの貢献は大きいといえよう。

(謝辞) 本研究は令和4年度 本学学内研究助成の研究成果の一部である。

【参考文献】

- 大野泉 (2015a) 「新段階を迎えた中小企業の海外展開支援―「つながり力」を高めるための支援策と事例」大野泉編『町工場からアジアのグローバル企業へ』中央経済社, pp.35-68。
- 大野泉 (2015b) 「アジアとの「ものづくりパートナーシップ」に向けて―進出後の支援と現地とのつながり構築」大野泉編『町工場からアジアのグローバル企業へ』中央経済社, pp.201-232。
- 小林恵介 (2017) 「ベトナム自治体が対越進出を後押し」『ジェトロセンサー (9月号)』 pp.58-59。
- 齊藤正之 (2015) 「中小企業のベトナム進出メリットと課題」『アジア経営研究』, 21巻, pp.3-10。
- 田村太一・津川礼至 (2020) 「日本企業のベトナム進出とベトナム・中国間の国際分業」『立命館国際地域研究』第51号, pp.23-42。
- 浜松翔平・浜松竜司 (2010) 「タイ・オオタテクノパークで胎動する中小企業―オオタテクノパークにおける海外進出支援の貢献と課題―」『赤門マネジメント・レビュー』第9巻第10号, pp.761-782。
- 浜松翔平・中野竜司 (2019) 「ものづくり中小企業のグローバル経営戦略: タイ・オオタテクノパークで成長した中小企業の取り組み」『商工金融』第69巻第12号, pp.5-23。

- 星野三喜夫（2019）「アジア経済分析～ベトナム経済と外国直接投資」『新潟産業大学経済学部紀要』第54号，pp.47-62。
- 前田啓一（2013）「ベトナム北部日系工業団地における日系中小企業の事業展開について―ハノイ市とハイフォン市を中心に―」『同志社商学』第64巻第6号，pp.910-936。
- 前田啓一（2016）「ベトナム北部での進出日系企業の存立形態とベトナム地場企業の勃興」前田啓一・池部亮編『ベトナムの工業化と日本企業』同友館，pp.15-35。
- 安栖宏隆（2016）「ベトナム南部進出日系企業の現状とベトナムの裾野産業育成」前田啓一・池部亮編『ベトナムの工業化と日本企業』同友館，pp.36-54。
- 領家誠（2015）「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」大野泉編『町工場からアジアのグローバル企業へ』中央経済社，pp.71-102。
- 領家誠（2016）「ものづくり中小企業のベトナム展開に対する自治体支援について」前田啓一・池部亮編『ベトナムの工業化と日本企業』同友館，pp.55-81。
- JICA（2015）『ベトナム社会主義共和国 第2バ・ティエン工業団地 日系中小企業向けレンタル工場整備運営事業準備調査（PPP インフラ事業）ファイナルレポート』。