

## ◇◇成熟国家日本の新しい統治システム◇◇

ここ数年、民間企業のお客様から、中長期の経済・社会環境の見通しなど、経営の時間軸の中では比較的長めの事柄に対するお問い合わせを多くいただくようになってきている。それだけ企業の経営戦略を考える上で、自社を取り巻く環境の不確実性が高まってきており、経営者の方々が将来に対してさまざまなオプションを考えざるを得ない状況になっていることと理解している。

ほとんどの企業では中期的なビジョンや経営計画を策定しているが、そこに記されている「将来に対する投資」、例えばイノベーションによる新規事業創造、新興国での事業展開を、単年度の事業計画にしっかりと反映させて着実に推進している企業はそれほど多くはないと感じている。

企業経営を取り巻く環境が不透明さを増している中で成長を遂げていくには、足下の事業を固めると同時に、将来に備えてリスクテイクしていくことも必要であろう。かつての日本企業は「多角化」というキーワードのもとに、多くの事業分野への展開を図った時期があった。当時は、それほど資本市場から要請される規律も厳格ではなかったため、立ち上げられた新規事業は本業とのシナジーが少なく、また、自社のコアコンピタンスの活用もないものが多く、バブル経済の崩壊とともに経営の負の遺産として禍根を残したものも存在する。こうした過去については大いに反省すべきであるが、バブル崩壊以降、経営の時間軸がかなり短期志向になっているのではないかと感じている。誤解を恐れずに言えば、資本市場からの圧力が高まってきたことにより短期志向が強まり、結果的に企業経営者のリスクテイク能力が低下してはいないだろうか。そのため、将来の企業成長のための仕込みが十分にできずに、グローバル市場での競争優位性を失いつつあるように感じる。中長期を見据えた先行投資に対するリスクコントロールのあり方が今、問われていると思う。

将来の日本企業の経営に大きなインパクトを与えるかもしれない不確実な事象の一つとして、日本の統治システムのあり方についての議論が活発化している。実際の企業経営に与えるインパクトは、まだまだ先のことになるであろうが、2011年11月の大阪市長選で橋下市長が誕生したことを機に、俄かに大都市制度の見直しや道州制についての議論が再燃している。国政においても大阪維新の会の取り込み躍起となっており、次の衆院選の重要な論点として、消費税の増税だけではなく国の統治システムについても取り上げられる可能性が高いとする識者も存在している。

NRIでは、この一年の間、諸外国における統治システムや小国でも世界の中で存在感のある国々、及びそこでの産業戦略や企業戦略について研究を深めていく予定である。本レポートを通じて、その成果を継続的にお伝えしながら、成熟国家日本のあるべき姿について議論をしていきたいと思う。

平成 24 年 3 月 公共経営戦略コンサルティング部長 立松 博史

## 【シリーズ:「成熟国家 日本」のあるべき統治システム】

## 【第1回】日本における道州制、大都市制度議論の変遷

株式会社 野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部

主任コンサルタント 小池 純司

## 1. はじめに

2011年11月27日の大阪府知事・大阪市長のダブル選挙により、大阪府知事であった橋下徹氏が大阪市長に、大阪府議会議員で大阪維新の会幹事長であった松井一郎氏が大阪府知事にそれぞれ当選した。この結果、橋下市長及び大阪維新の会が掲げた「大阪都構想」が注目を集めることとなった。

大阪都構想とは、平成27年(2015年)を目処に大阪府を大阪都へ移行し、旧大阪市及び旧堺市域に特別自治区を設置するものである。大阪都は、大規模開発や高速道路、都市鉄道に関する都市計画など、大阪都市圏広域にわたる事務や成長戦略・産業経済政策を担う。これに対して特別自治区は、住民生活に密着した事務を担い、区長は特別自治区の住民が直接選挙する\*1。同様の構想は、愛知県及び名古屋市に都区制度を適用する「中京都」や新潟県と新潟市を合併する「新潟州」としても、それぞれ提示されている。

このように、大阪府・大阪市などの主要な地方自治体のイニシアチブにより、わが国の地方統治システムに関する検討が相次いで始まっている。一方で、これらの広域自治体のあり方は、従来も道州制の見直し論議の中で取り上げられてきたいわば伝統的なテーマといえる。

本稿では、これまで地方統治システムを巡る論議がどのように変遷してきたかを確認するとともに、大阪都構想などの広域自治体や

大都市制度に関する論議が活発化した背景について考察する。また、詳細は次回に譲るが、現行の地方統治システムが閉塞感を生んでいる原因と、新しい統治システムのあり方について、今後シリーズで論じていく。

## 2. これまでの道州制、大都市制度を巡る論議

## 1) 一過性のブームではない広域自治体のあり方を巡る論議

広域自治体のあり方に関する論議の盛り上がりは、大阪都構想に始まるものではない。最近では、2006年に地方制度調査会が道州制の導入を答申している。

地方制度調査会の答申では、都道府県に替えて道州を置くとし、道州のもとに市町村が位置づく二層制を提案している。道州の区割りについても、東北や近畿などのブロック別に9道州、11道州、13道州の各区域例を具体的に示している。

この答申を受け、同年に安倍内閣が道州制担当大臣を置いた。この担当大臣のもと道州制ビジョン懇談会が設置され、2008年には、2018年を目処に都道府県を廃止して道州制に移行するとした中間報告がされた。その後、2009年に民主党政権が誕生したことで最終答申は行われていないが、僅か4年程前に道州制を検討する大臣が存在し、政府において10年程度の年限による道州制への移行が検討されていたことには留意すべきである。

\*1 大阪維新の会「大阪都構想推進大綱」2011年11月1日の記述に基づく。

つまり、広域自治体のあり方を巡る論議は、2011年の大阪ダブル選挙で突如として登場したブームのようなものではない。むしろ、新たなこの論議は、わが国が10年以上にわたって直面している社会環境の変化を通奏低音にした、構造的な原因に基づくものと考えられる。

## 2) 近年まで停滞した大都市制度のあり方を巡る論議

ここしばらく、道州制を代表とする広域自治体のあり方の検討が活発になされていることとは対照的に、大阪都構想が包含するもう一つの地方統治システムのあり方の検討、すなわち大都市制度については、約2年前まで抜本的な見直し論議が広く行われてこなかった。

大阪都構想は、都市圏に位置づく大阪市と堺市の合併とその後の特別自治区への再編や、特別自治区の区長公選制度の導入を伴うなど、大都市制度のあり方に踏み込んだ内容を有する。この考え方は、前述の中京都や新潟州と同じであるが、構想がまとまったのは中京都が2010年末、新潟州が2011年と最近である。

大都市制度については、近年まで政令指定都市の増加が続いたものの、政令指定都市制度のあり方や大都市制度そのものに関する国民的議論は少なかった。

それゆえに、2010年頃から大阪都や中京都といった大都市制度のあり方が議論されるようになった理由は、提唱者である橋下大阪市長、大村愛知県知事、泉田新潟県知事などのリーダーシップによる部分が大きいといえるかもしれない。しかし本稿では、大都市制度の見直しが広く議論されるようになった背景には、昨今、特に実感される社会環境変化があることを指摘したい。

## 3. 新しい地方統治システムを巡る論議の背景

広域自治体と大都市制度のあり方が論じられるようになった背景には、大きく次の3点が考えられる。

### 1) 日本の成長力低下により黄信号が点った財政調整制度

日本の成長力低下が課題となって長い。2000年から2010年の間、日本のGDP平均伸び率はわずか1.58%であった。同期間における他の先進諸国のGDP平均伸び率と比較すると、米国は3.86%、イギリスは4.29%、ドイツは5.67%といずれも日本より高い。さらに新興国と比べると、中国は17.18%、インドは13.92%、ブラジルは12.47%と格段に低い水準にあることが明白である\*2。

わが国の自治体にとって、成長力の低下は税収の減少に直結している。しかもこの税収減による財政難は、個別の自治体にとどまる問題ではない。わが国の場合、大都市からの税収の一部を国がいったん法人税や所得税により吸収し、国を通して再分配する財政調整制度を採用していることから、地方交付税交付金や補助金といった財源の減少にも影響を与える。

このように成長力の低下は、大都市からの税収に基づく財政の再分配システムの存立基盤を揺るがすものといえる。それゆえに、低成長下にあっても、大都市からの一定の税収再配分を維持する財政調整制度を再構築することが強く求められている。言い換えれば、持続可能な地方統治システムを支えるためにも、大都市の活力をいかに維持するかという点に主眼をおかざるを得ない。

\*2 国際貿易投資研究所「国際比較統計データベース」

## 2) 都市圏における将来人口の減少

日本経済の低成長と同様に、わが国の将来人口の減少も課題となって久しい。今後の人口は、2010年の国勢調査による1億2,806万人から、20年後の2030年には1億1,662万人に、50年後の2060年には8,674万人に減少する見通しである\*3。

この人口減少は、三大都市圏でも避けられない。国土交通省によれば、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）は2020年から、名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）は2015年から人口減少に転じる見込みである。すでに大阪圏（大阪府、兵庫県、京都府、奈良県）では2010年から人口減少が始まっている\*4。

こうした三大都市圏での人口減少も、大都市からの税収を再分配するシステムを弱体化することが懸念される。人口減少により東京、大阪、名古屋などの大都市の経済力が弱まった場合、その他のほとんどすべての自治体の財政問題の悪化につながる。

この問題は、都市圏における生産年齢（15歳から64歳）人口の推計を見た場合に、より切迫したものとして映る。東京圏では、2010年から2050年にかけて約630万人の生産年齢人口の減少が見込まれている。税金を収める主体である生産年齢人口が大幅に減ることで、税収も今後かつてない減少をする恐れがあると想定される。さらに、高齢者人口は全国で2040年までは増える見通しであることから、社会保障や年金のための歳出が増える一方、税収が減少するといった状態が、今後、数十年にわたって続きかねない。

このため、人口構造の変化に耐える歳入及び歳出の見直しが不可避である。地方統治システムのあり方からいえば、まずは大都市の活力維持を実現して税収を確保することが必

要である。同時に、地方財政における歳出のスリム化が求められるが、住民向けセーフティネットの維持や行政サービスの大幅な低下につながらないためにも、既存サービスの一律削減ではなく、地域に近い自治体が地域の実情に応じて住民向けの支出をより効率的・効果的に行うといった歳出のあり方が望ましいと考えられる。

## 3) 経済のグローバル化による空洞化の進行、 機会の逸失

経済のグローバル化も叫ばれるようになって長い間、近年、地域経済にとって、その脅威とそこからの機会の損失がかつてなく意識されてきているのではないだろうか。

国際協力銀行の調査によれば、日本の製造業は中堅・中小企業も含め、海外事業の取り組みを拡大する見込みにある。国内事業の強化姿勢は過去最低水準の25.9%に落ち込む一方、海外市場の成長を取り込むために海外事業を強化するとした企業は過去最高の87.2%であった\*5。この製造業の空洞化進行は、新興国の経済伸長、円高、電力不足、震災を契機にしたサプライチェーンの見直しなどのさまざまな要因が考えられるが、いずれにせよ、地域経済にとって国内製造業拠点の空洞化はこれまでにない切実な課題となっている。

工場などの製造業拠点を持たない都市部では、企業のグローバルな地域戦略の拠点となる「地域統括拠点」の空洞化が問題となっている。経済産業省によれば、アジア・オセアニア地域の外資系企業の地域統括拠点数を比較すると、日本には75拠点が立地している一方、最も多いシンガポールには307拠点ある。日本の拠点数は、中国（300拠点）、香港

\*3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」平成24年1月推計

\*4 国土交通省「『国土の長期展望』中間とりまとめ」

\*5 国際協力銀行「2011年度海外直接投資アンケート調査結果（第23回）」

(251 拠点)、台湾 (90 拠点)、韓国 (88 拠点) と比べても少ない\*6。これは、成長が著しい東アジアの活力を取り込む拠点として、日本の都市が素通りされているといえる。この現象からわが国大都市の競争力が近隣諸国の大都市と比べて低下しているといえるかもしれないが、将来の都市圏の人口減少を踏まえると事態はより深刻である。

地方統治システムの観点からは、国内製造拠点の空洞化の進展は、都道府県による企業誘致活動の限界を意識せざるを得ないものとなっている。交通網及び情報通信網のかつてない発展により経済圏が国を超えて拡大する中で、既存の都道府県域の枠内での誘致活動や国内立地の維持活動には無理があるだろう。また、国を超えて経済活動を行う企業にとっては、国際的なハブ空港への接続や、充実したオフィス環境や娯楽の場が提供される都市空間が魅力となるが、現在の大都市にとって、こうした必要なインフラへの投資が、財源的にも所管する区域的にも十分行えるかといった課題がある。

#### 4. 大都市を核とした新しい地方統治システムの論点

##### 1) 過去の地方統治システムのあり方議論との違い

過去の地方統治システムのあり方議論は、道州制の区割り案に踏み込むなどの具体性を持つ場面もあった反面、大都市制度の見直しを伴わず、広域自治体のあり方議論にとどまっていた。しかし、これまで確認した社会環境変化を鑑みると、今後の地方統治システムは、大都市の活力の維持を図る仕組みではない限り、制度としての持続可能性が問われることが明白になりつつある。

実際に、大阪都構想などの最近の地方統治システムのあり方議論は、広域自治体としての都道府県のあり方だけでなく、大都市制度についても変更を加える提案となっている。

より具体的に、大阪都構想等と過去の道州制の論点との違いを確認する。

第一に、大都市を核とした広域自治体への再編である。提言主体は大阪府・大阪市、愛知県・名古屋市、新潟県・新潟市と、いずれも政令指定都市とそれを有する府県である。大都市を核として、大規模開発や産業政策など、都市の活力を高める施策を広域で行うことが構想されている。一方で、これまでの道州制の論議では、都道府県の区割り見直しが中心で、必ずしも大都市は道州の中心にはならなかった。

第二に、大阪都構想の前提となる大阪市と堺市の合併にみられるように、経済的に同一の圏域にある都市圏を行政区域としても一体化させる点がある。大阪都などの新たな広域自治体が担う広域行政の主要目的が大都市の活力を高めることにある以上、経済的に一体化している区域は包括的に成長戦略を構築・実施することが自然である。一方で、政令指定都市規模の自治体同士の合併は、これまでの道州制や大都市制度、あるいは平成の合併の際にも見られなかった論点である。

第三に、国と地方間の二重行政だけでなく、都道府県と市町村間で二重となっている行政の効率化を掲げる点である。これまでの道州制を巡る論議では、国の出先機関と都道府県の同種の機能を再編することで、行政の効率性を高めるとされてきたが、都道府県と市町村間の二重行政問題には十分触れていない。しかし大阪都構想では、府・市間の投資の重複や重点投資対象のずれが、都市の成長を妨げるものとして強く問題視されている。

第四に、基礎自治体を特別自治区として再

\*6 経済産業省「2010年外資系企業動向調査」

編して、住民に近い行政体の規模を限定させるとともに、公選区長の導入を図ることで、住民向け行政サービスに住民の声が直接届きやすい仕組みとする点である。これまでの道州制議論では、道州と基礎自治体の二層制が前提とされ、基礎的な行政サービスは市町村が担うものと考えられてきた。しかし、新しい構想では、大都市を核とすることを背景に、大都市行政に住民の要望が反映させやすいよう、市の再編や区長を直接選挙できるとすることが提言されている。

## 2) 今後の道州制や大都市制度は現行の東京都の姿に収斂するのか

これまで、道州制及び大都市制度を巡る論議が現行の東京都の姿にみられるように大都市行政を広域で行う一方、基礎的な行政サービスは公選区長のもとでより住民に身近な区を通じて行う姿に変遷しつつあることを確認した。それでは、今後の道州制や大都市制度は現行の東京都の姿に収斂するのだろうか。

本稿では、現在の道州制や大都市制度の論議が、大都市を核とする地方統治システムの再構築の要請に基づいている以上、東京都の姿への収斂には向かうべきではないことを指摘したい。とりわけ、大都市活性化の観点からは、東京都はいくつかの構造的な問題をはらんでいる。

一つは、広域自治体である東京都は、都市部の 23 区だけでなく、郊外部の多摩地域の市町村や島嶼部を管轄している点にある。大都市活性化のための各種ハード及びソフト面での施策は、基本的には都市部である区部を対象に実施されるべきである。また、施策実施によって経済活動が活性化し、結果として税収が増加した場合、それを再び都市インフラの整備などに投資することで都市としての競争力を高めていくことができる。しかし、東京都は多摩地区や島嶼部に責任を負う主体

である以上、区部から得た税収を多摩地区及び島嶼部に再分配する必要がある。ここに、都市部に対する投資の非効率性が生じる。

二つ目に、東京圏での経済機能の集積は 23 区にとどまっていない。例えば、東京都西部から川崎市及び横浜市にかけては、大規模な企業が集積が連続している。しかしながら東京都は行政区の制限により、単独ではこうした経済圏として一体の区域を対象に産業政策の立案・実施ができない状態にある。

このように、大都市を核とした地方統治システムとしては、現行の東京都は中途半端な姿にある。大都市活性化の観点からは、区部とそれ以外の地区の分離、そして経済圏としては一体性のある隣接する他市ないしその一部区域との合併が理想となるだろう。現に、大阪都構想は、経済圏として一体性が強い大阪市と堺市の合併と、いずれも都市部である周辺市を管轄する体制にあり、大都市を核とした地方統治システムとしての純度が現行の東京都より高いといえる。

## 5. おわりに

2006 年の地方制度調査会の答申では、道州制の制度設計にあたって、①地方分権の推進及び地方自治の充実強化、②自立的で活力ある圏域の実現、③国と地方を通じた効率的な行政システムの構築といった方針を掲げていた。これらの方針は今も否定できるものではない。

しかし、わが国が経済の低成長、人口減少、経済のグローバル化に直面している中では、こうした方針に修正を与える道州制や大都市制度が必要となっている。第一に、地方分権の推進及び地方自治の充実強化は、単なる都道府県の統合にとどまってはならない。第二に、自立的で活力ある圏域の実現には、道州

の核として大都市を位置づけ、その都市の競争力を高めるべく経済的に一体の区域を対象にした一元的な成長戦略を構築・実施する広域自治体が必要である。そして、国と地方を通じた効率的な行政システムの構築だけではなく、都道府県と大都市との役割分担を再編することも求められる。

本稿では、これまでわが国の地方統治システムを巡る論議の変遷とその背景を確認した。今後、シリーズとして、現行の地方統治システムが閉塞感を生んでいる原因と、新しい統治システムのあり方について提言を行う。

筆 者

小池 純司（こいけ じゅんじ）  
株式会社 野村総合研究所  
公共経営戦略コンサルティング部  
主任コンサルタント  
専門は、公的機関のマネジメント改革、インフラの経営管理、官民連携、公的金融 など  
E-mail: j-koike@nri.co.jp

ベトナムにおける工業団地・都市開発の動向と日本企業の参入機会

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
 コンサルタント 水村 竹秀

1. 投資ラッシュに沸くベトナム

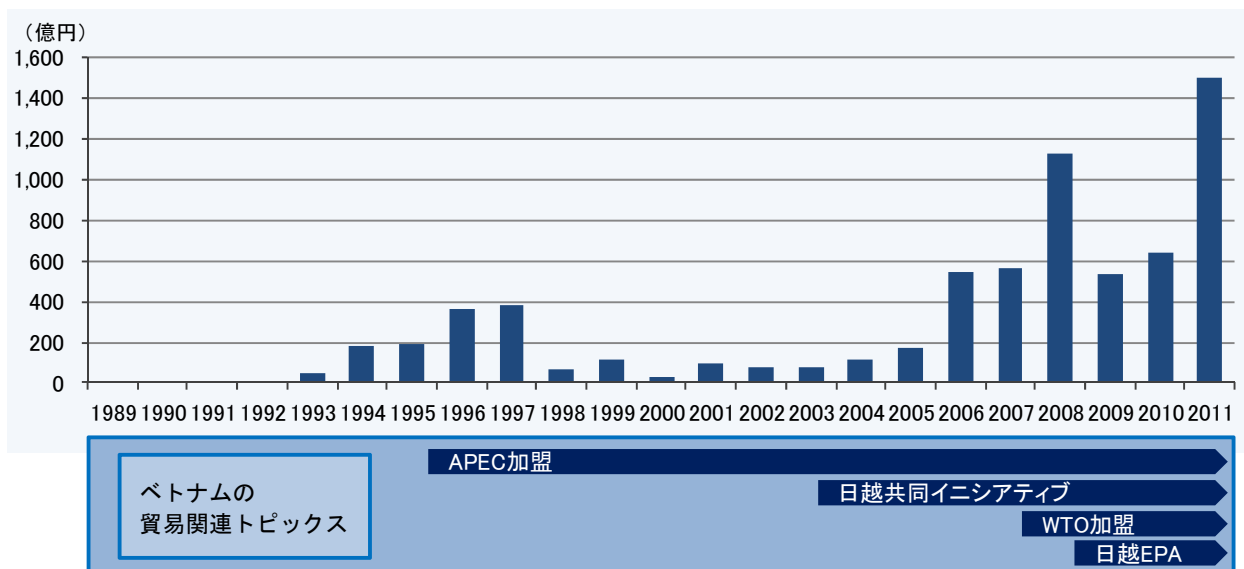
ベトナムは日系企業からの投資ラッシュに沸いている。2011年の日本からのベトナム向け直接投資は1,495億円となり、過去最高となった。

ベトナムは若い労働力が豊富であり、人々も親日的であることから、製造業を中心に進出する企業が多い。また、2000年代前半からの中国への投資の一極集中を回避する動きや、2011年にタイが水害に遭ったこともあり、アジアにおける分散立地が重要視され、ベトナムへの相対的な立地の優位性が高まっている。企業進出の受け皿である工業団地関連の事業や政策は、日本にとって注視すべき動向といえる。

日越政府間では、「日越共同イニシアティブ」の推進により、解決すべき経済的な問題や法制度上の問題等を明確化し、両国でこれらに取り組むことで、日本企業のベトナムへの参入支援をしている。具体的には、ベトナムが投資環境を改善するために実施すべき内容を「行動計画」として両国で取りまとめ、実施の進捗評価を行っている。2011年7月より行動計画は第4フェーズに入っており、工業団地や都市開発についても関連法制度の整備の必要性に触れている。

本稿では、これらの状況を踏まえ、ベトナムの工業団地及び都市開発を取り巻く動向や課題を整理する。それらを踏まえ、日本企業の参入の可能性を推考した。

図表1 日本からのベトナム向け直接投資の推移



出所) 日本銀行、財務省より NRI 作成



## 2. 工業団地開発・運営事業のプレーヤー

ベトナムの工業団地は 267 か所あり、うち 87 か所は建設中である（2011 年時点）。

日本企業は商社を中心に工業団地ビジネスを展開し、日本政府も工業団地付近のインフラ開発への ODA（Official Development Assistance：政府開発援助）で後押ししている。北部では、住友商事のタンロン工業団地、野村證券の野村ハイフォン工業団地、南部では双日のロンビン工業団地が有名である。ASEAN 諸国の企業では、シンガポール政府系デベロッパーの Semcorp 社による VSIP（Vietnam-Singapore Industrial Park）や、タイの Amata 社によるアマタ工業団地（伊藤忠商事が一部出資）等が挙げられる。

一方、現地の工業団地開発会社では、国有企業や地方の省有企業によるものが多い。南部ビンズオン省系列の Becamex 社は VSIP のベトナム側パートナー企業である。

## 3. 工業団地周辺地区が抱える課題

工業団地開発から派生する事業は、住宅、商業施設、オフィス、学校、病院、交通、水処理、廃棄物処理等、多岐にわたる。

日本企業がこうした機会を捉えて参入するには、ベトナムの工業団地が抱える課題を十分に認識しておく必要がある。

本稿では、2011 年 7 月に公表された「日越共同イニシアティブ・フェーズ 4」の行動計画のうち、WT2（労働）や WT5（小売）に関連する内容を中心に、工業団地周辺地区が抱える課題を整理する。

図表 2 日越共同イニシアティブ・フェーズ 4 行動計画の概要

テーマ	概要
WT1(電力)	電力不足問題に対し、電源開発促進策の提案や当面の電力不足への対応改善に取り組む
WT2(労働)	労働力不足問題に対し、実態調査や工業団地に適した人材開発、住環境整備に取り組む
WT3(マクロ)	不安定な為替レートやインフレに対し、マクロ指標の透明性向上等を通じた安定化に取り組む
WT4(一般)	裾野産業、知的財産、通関、税制等の課題に対し、引き続き取り組む
WT5(小売)	WTO加盟により流通業への外資参入が可能となっているものの、外資の進出を加速すべく、法制度の透明性向上に取り組む
WT6(インフラ)	官民連携によるインフラ開発をさらに促進するため、電力や交通など、あらゆる分野に共通する課題について議論し、個別案件を進めるための基礎を築く

出所) 在ベトナム日本国大使館

### 1) 労働者の需要に対応した住宅供給

現在、工場労働者の居住環境整備に関する首相決定（Decision No.66/2009/QĐ-TTg）しかなく、その内容も一方的に工業団地開発業者に責務を押し付けているに過ぎない。そのため、依然として労働者向け住宅の供給が十分に行われていない。工業団地周辺の民間賃貸物件では、インフレ懸念（4章で後述）から各企業の労働者の所得増加を見込んだ家主による急激な家賃の値上げが行われており、労働者の生活を圧迫している。

一部の工業団地では、進出した企業が独自に労働者向け住宅を確保する動きがある。サムスンでは Viglaceraland 社（国有企業系デベロッパー）から、集合住宅を一棟借りしている。輸出加工型企業\*1による一棟借りの場合はドル等の外貨建てで賃料を支払うことができるため、住宅を供給する工業団地開発会社は、ベトナムの通貨であるドン安の影響を受けにくい。

\*1 輸出加工型の外国投資企業（Export Processing Enterprise）のことで、原材料を輸入し、加工・生産した製品を輸出する企業をいう。

また、ビンズオン省の Becamex 社は、特定の入居企業向けではない形態で労働者向け住宅の整備に乗り出しているが、こうした取り組みは始まったばかりであり、今後、各地に広まることが期待される。

図表 3 ビンズオン省の社会住宅建設イメージ



出所) Becamex 社 プレスリリース

## 2) 労働者の交通手段の改善

ベトナムは交通インフラが脆弱であり、他の ASEAN 諸国と比べても、近年の開発ラッシュにインフラ整備が追い付いていない。したがって、100km 以上も離れた自宅から工業団地へ通う労働者も少なくない。

このことから、工業団地開発会社が自ら有料道路事業やバス事業を行っている例もあり、工業団地とそこから派生する都市を核とした、交通インフラの整備が一層必要とされている。

## 3) 高質な労働力確保に資する総合的な都市開発の推進

2000 年代後半の工業団地の乱開発により、労働者不足が問題となっている。

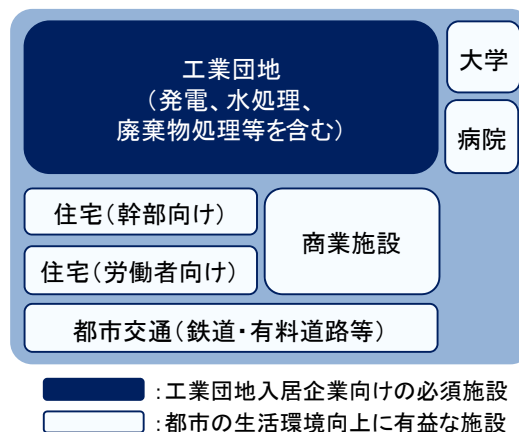
日越共同イニシアティブの行動計画によれば、ハノイ市を中心とするベトナム北部には、31 の工業団地が存在し（うち、土地収用中など 6）、入居企業はおよそ 1,100 に上る。しかし、工業団地の急増に伴い雇用が追いつかない状態にあるため、これ以上の開発は、更なる労働者不足を引き起こすと懸念されている。

工業団地での労働者不足の一因として、労働者の暮らしの質を高め、定住を促進するような都市環境整備が遅れていることが考えられる。また、工業団地周辺の生活環境に魅力が欠けるため、労働者は工場と自宅の往復を繰り返しているだけという。このことから若年層が将来に向けた生活設計の夢が持てず、故郷に帰る U ターン現象を起こしている可能性がある。この結果、需要に見合う労働力確保や技術の普及・蓄積に支障をきたしているといえる。

従って、住宅、商業、教育、医療等を備えた総合的な都市開発を推進していかなければ、工業団地で質の高い労働者を確保することが一層難しくなると予想される。これは、日本企業にとっては、総合的な都市開発という事業機会が存在していることを意味する。

図表 4 に、工業団地を核とした総合的な都市開発のイメージを示す。住宅（幹部向け）、商業施設、病院、都市交通等は事業ノウハウが民間企業に蓄積しているため取り組みやすい。一方で、住宅（労働者向け）や大学等は、民間ではノウハウの不足から整備できない施設も多い。そのため、ベトナムに対し総合的な都市開発パッケージを提供するには、民間企業のみならず、独立行政法人（都市再生機構、住宅金融支援機構、国立大学法人）の参画も望まれる。

図表 4 工業団地を核とした総合的な都市開発における事業機会



#### 4. 日本企業に立ちほだかる障壁

3章で触れたように、工業団地周辺の生活環境整備の重要性が増しているため、日本企業にも事業機会が生まれている。しかし、日本企業が参入を検討するには、いくつかの障壁に阻まれることになる。本章では主なものを例に挙げる。

##### 1) 経済的な障壁：慢性的なドン安

ベトナムの通貨ドンは、対ドル、対円において下落基調が続いている。図表5に、2006年1月から2012年1月までのベトナムドンと米ドル及び日本円の為替レートの推移を示している。

ドン安の継続は、①製品を輸入し、国内で販売する事業、②原材料を輸入し、国内で加工して販売する事業、③初期投資に係る固定費が大きく、その回収に長期間を要する事業、に対し不利に働く。事業資金の調達を考えると、現地通貨での借入では金利が高く、一方

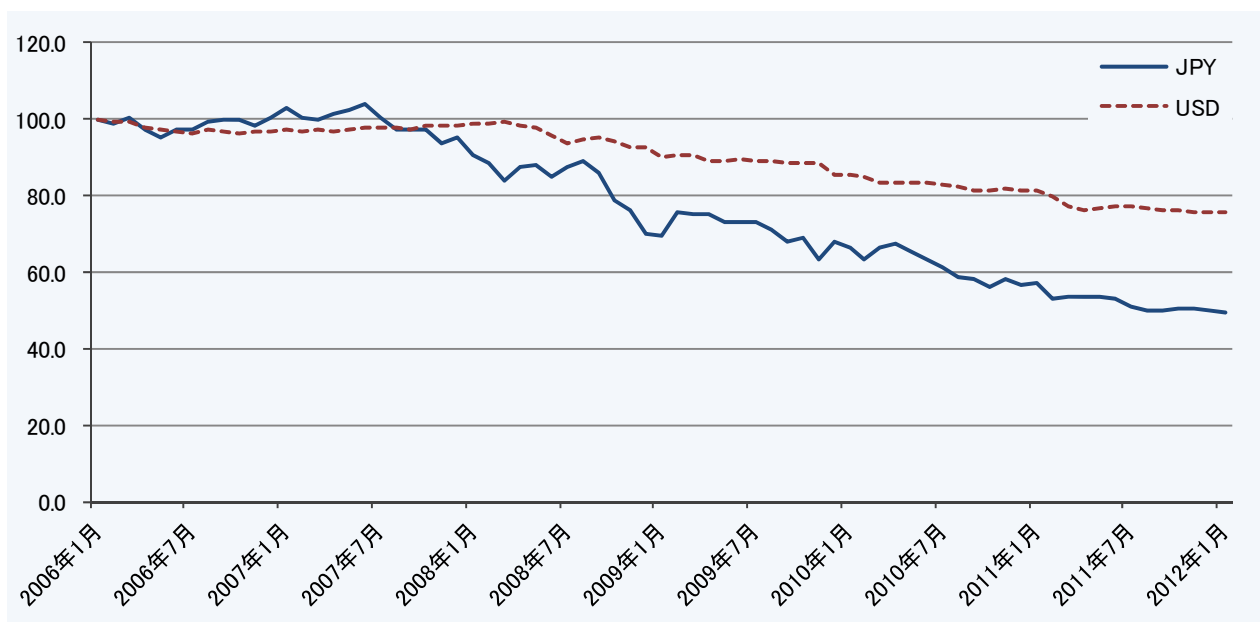
で円建ては低利だが慢性的なドン安がそれを困難にしている。

また、通貨安は一般的にインフレを加速させ、労働賃金の上昇圧力にもなる。やがては、製造業の投資環境が悪化し、工業団地を核とした都市開発を推進する上でも大きな障害となる恐れがある。

不動産、インフラ等の内需型企業は、ドン建てで長期にわたり収入を得る③の事業モデルが想定されるため、ドン安の継続は非常に不都合である。また、鉄道や水道等の大規模な土木工事を伴い、かつ料金水準について現地政府から制約を受ける可能性がある事業については事業収支の見通しが立たず、企業側が二の足を踏む状況に陥る。

ドンの安定は、日本の内需型企業のベトナム市場参入を促進する上で、重要な前提条件であり、日本政府は中長期的にドンの信認向上を、国内産業育成（裾野産業や銀行業等）を通じてサポートする必要がある。

図表5 ベトナムドン為替レートの比較



注) 2006年1月を100として指数化している

出所) 各種資料より NRI 作成

## 2) 制度的な障壁1：不動産のサブリース\*2 に係る制度と実態の乖離

工業団地周辺的生活環境整備において、商業施設は重要な役割を果たす。近年、所得が向上し家電等への消費意欲が高まっていることや、家族を大切にする気質のベトナム人にとって、商業施設の充実している利便性の高い都市に住むことは大きな魅力である。しかし、商業分野において日本企業の参入を困難にしている制度がある。

ベトナムの不動産ビジネス法 (Law of Real Estate Business) では、外資系企業のサブリースビジネスに関する規制が示されている。サブリースが認められる条件は次のとおりである。

- 自社で土地使用权を取得あるいは貸借し、自社で建物を建てるケース
- 建物所有者から建物を引き受けた後、自社で行う設備工事や内装仕上げを「追加投資」と認定されるケース

しかし、サブリースといえども共有スペース・賃貸スペースを含め、商業施設のコンセプトを体现するためにも居抜き物件\*3をそのままサブリースすることは一般的にはなく、ベトナム政府のサブリースの認識と実態に乖離がある。

土地使用权、不動産物件等の賃借の際にも、多額の保証金や手付金が要求される場合があり、外資系企業が保証金等の返還請求権を担保できない状況にあるという。

## 3) 制度的な障壁2：流通・小売への参入規制と制度運用の曖昧さ

流通・小売分野については、①外資系企業による2店舗目以降の出店規制、②外資系企業の定義の曖昧さが、主な参入障壁になると

考えられる。

### ①外資系企業の2店舗目以降の出店規制

外資系流通・小売企業の活動について定める政令 (Decree No.10/2007/QD-BTM 別表1) によれば、流通権 (購買代理・小売・卸・フランチャイジー\*4) は、外資系企業は1店舗まで認められるが、2店舗目以降の出店は既存店舗の数や市場の需給等の経済的必要性を考慮して判断される。

通達 (Circular No.09/2007/TT-BTM、Circular No.05/2008/TTBCT) によれば、外資系小売業が多店舗展開を進めようとする場合、2店舗目以降の出店は、出店希望地域における既存小売店舗数・市場の安定性・人口密度等の判断基準により、その可否を地方の人民委員会が判断する。しかし、出店の可否に係る判断基準が不明確であり、審査プロセスの透明性が低いとされている。

### ②外資系企業の定義の曖昧さ

共通投資法第29条4項では、「外国投資家は、ベトナム国内投資家が定款資本の51%以上を保有している企業へ投資する場合、国内投資家と同様の条件を適用される」と規定されている。ところが政令 (Decree23/2007/ND-CP、DecreeNo.10/2007/QD-BTM) には、外資系流通・小売業の明確な定義がなく、外国投資家が1%でも出資すれば上記政令に基づき外資系の扱いを受けてしまう。同時に①の出店規制対象となり、事実上、ベトナム市場への参入障壁となっている。その他にも、外資系店舗の取り扱い品目への規制等がある。

\*2 不動産賃貸のまた貸し、転貸をいう。

\*3 床・天井・壁・厨房・化粧室など、基本的な備品・設備や内外装が施されている物件を前の借り主から新しい借主が引き継げる物件をいう。

\*4 フランチャイズ契約をして、特定の商号や商標等を使用できる加盟店をいう。

## 5. 日本企業参入に向けた今後の展望

ここまで、工業団地開発の動向と周辺の事業機会、及びその参入障壁について整理した。

以下では、直近の日本政府・企業及びベトナムの動きを整理し、工業団地や都市開発分野への日本企業参入に向けた今後の展望について触れる。

### 1) 好立地の開発案件への参入機会探索を

ハノイ市西部では、ベトナム最大級の総合都市開発計画であるホアラクハイテクパークが、日越両政府の支援で進められている。工業団地や住宅だけでなく、JAXA が協力しホアラク宇宙センターが設置される予定であり、日本のつくば研究学園都市とも似た科学技術分野の発展促進をコンセプトとした都市開発計画である。しかしながら、1,586ha の計画用地のうち 845ha しか土地収用がされておらず、開発に遅れが生じている。

一方、南部ホーチミン近郊では、双日、大和ハウス、神鋼環境ソリューションの3社連合が、ロンドゥック工業団地計画を、民間主導で推進している。計画地は、カイメップチーバイ港から約 33km、2020 年開港予定のロンタン新国際空港から約 8km という好立地にある。現地食品大手ドナフード社から株式の大半を双日等が取得する形で進められている。今後、国有企業改革の進展とともに、好立地の開発案件への日本企業の参画機会が出てくるものと考えられる。

### 2) ベトナムの国有企業改革に伴う事業機会探索を

ベトナムの国有企業の多くは、バリューチェーン<sup>\*5</sup>が 1 社で完結する構造になっており、それに付随する土地や建物を多数有している。

そのため、工業団地開発だけではなく、近年の不動産価格の上昇にあわせ、都心の事業所を郊外移転し、跡地を活用した再開発を行っている。国有企業は、都心部や空港・港湾付近の好立地に土地・建物を有していることが多く、日系企業にとっては、オフィスや商業施設、住宅等の開発を共同で行うといった事業機会が増える可能性は高い。先のロンドゥック工業団地計画は、その動きを先取りした形といえるだろう。

図表 6 は、2012 年 2 月に新たに設定された株式インデックスである VN30 指数の構成企業を示している。このうち、建設・不動産業として登録されている企業が 9 社もあり、それ以外の企業の多くもグループ会社を通じて不動産開発を手掛けている。例えば、電機大手のリー冷蔵電機工業やビナミルク、ペトロベトナムファイナンスが挙げられる。

ベトナム国有企業改革は、2012 年に入り進展の動きを見せており、Vietnamnet の 2 月 16 日付け報道では、金融・保険大手のバオベトグループ (VN30 銘柄)、ビナテックス (縫製・縫製公社)、ペトロリメックス (石油輸出入総公社)、ビナライン (海運総公社) といった企業の事業再編計画が公表される見通しと伝えた。日本企業としても、こうした再編対象企業の不動産部門は、注視していく必要がある。

ドン安といった経済的な障壁や制度的な障壁を乗り越えるには、日越両国での中長期的な取り組みが求められるため、現状では短期的な解決は難しいものと見込まれる。しかし、法整備や市況改善を待っては、韓国、台湾、シンガポール等の企業に先を越されることになりかねず、日本勢には国有企業との提携強化も含めた積極的な事業機会の探索が求められる。

\*5 価値連鎖。企業活動の各段階で付加・蓄積された付加価値が最終的にどのような利益を生み出しているかを示すツール。

図表6 VN30構成銘柄

企業名	業種
ペトロベトナム化学肥料	農業
ビンソン・ソンビン水力発電	電力
ホアファットグループ	鉄鉱
フンプオン水産	水産
マサングループ	食品
ビナミルク	食品
キンド食品	食品
タイニンブルボン	食品
ペトロベトナム・ドリリング	資源
フーニュアン・ジュエリー	小売
ピンコム	建設・不動産
ホアン・アイン・ザー・ライ	建設・不動産
ソング工業団地・都市開発	建設・不動産
タンタオ工業投資	建設・不動産
ホーチミン市インフラ投資	建設・不動産
DIC総公社	建設・不動産
クオッククンヤーライ	建設・不動産
インフラ開発	建設・不動産
カンディエン住宅経営投資	建設・不動産
エクシムバンク	金融
サコムバンク	金融
バオベトグループ	金融
ベトコムバンク	金融
ベトインバンク	金融
サイゴン証券	金融
オーシャングループ	金融
ペトロベトナムファイナンス	金融
リー冷蔵電機工業	家電
ジェマディプト	海運
FPT	IT

出所) ホーチミン証券取引所

〔謝辞〕

本稿を作成するにあたりベカメックス社東京事務所久米氏に情報提供等のご協力をいただいた。ここに記して謝意を表する次第である。

〔参考文献〕

- ・JETRO アジア経済研究所(2009)「変容するベトナムの経済主体」
- ・JICA(2010)「ベトナム国 工業団地周辺の居住環境整備調査」
- ・在ベトナム日本国大使館 プレスリリース及び日越合意シート(2011年7月1日)
- ・Becamex 社プレスリリース(2011年10月18日、2011年11月21日)
- ・双日株式会社プレスリリース「双日、大和ハウス工業、神鋼環境ソリューション、ベトナム・ホーチミン近郊に工業団地を設立 ～陸・海・空全てのアクセスに優れた工業団地を提供～」(2011年8月27日)
- ・VIETNAM PICTORIAL “PM: speed up high-tech park construction”(2012年2月14日)
- ・日本銀行「時系列統計データ検索サイト 統計別検索 国際収支・貿易関連(BP)」
- ・財務省「対外及び対内直接投資状況」

筆者

水村 竹秀 (みずむら たけひで)  
 株式会社 野村総合研究所  
 社会システムコンサルティング部  
 コンサルタント  
 専門は、都市開発政策、住宅政策 など  
 E-mail: t2-mizumura@nri.co.jp