

# ベトナムにおける環境ビジネスに関する研究 —株式会社環境管理センターの事例—

The research on Environmental Business in Vietnam

—The case of ENVIRONMEN-TAL CONTRAL CENTER Co.,Ltd.—

中嶋教夫

Nakajima Norio

## 要旨

本稿は、中嶋ゼミナール4年生<sup>i</sup>を主体として実施した産学連携活動の結果を踏まえたものである。中嶋ゼミナールでは、所属学生8名で株式会社環境管理センター(以下、ECC)と産学連携活動を実施して、ベトナムにおける環境ビジネスの事態調査を行った。中嶋ゼミナールでは2019年8月26日から29日の間に、実際にベトナムに渡航し、株式会社環境管理センターの子会社である KANKYO ENVIRONMENT SOLUTIONS CO.,LTD.(以下、KES)を訪問したうえで取りまとめを行っている。

ECCは、東京都八王子市に本社を置く環境計量証明業を主たる業務とする企業である。ECCの2019年度決算は財務状態が大幅に改善し、従来から取組んでいた海外展開の拡大が社内でも望まれていた状況にあったといえる。こうした中で、ベトナムへの進出を決定した背景と今後の展開をどの様に企図していくかが焦点となっていたことで、本稿における取り組みをテーマとすることに至ったものである。

本稿の構成については、第一にベトナムの会社制度と会計制度及び税制を概観し、その内容を踏まえたうえで、ECCのベトナムにおける環境ビジネスへの進出の展開と今後の展望について考察を加えるものである。

[キーワード] ベトナム 環境ビジネス マネジメント

## 1. ベトナムにおける会社制度<sup>ii</sup>

ベトナムの会社法務に関する法律としては、日本の会社法に該当する統一企業法があげられる。統一企業法では、以下の点が定められている。

- ①会社の種類
- ②各会社の種類に応じて義務付けられる機関の設置
- ③社員及び株主の権利と義務、各機関構成員の資格や権限

統一企業法が制定される以前、外国企業がベトナムに進出するには、有限会社の形態しか取ることができなかったが、統一企業法適用後は外国企業においても株式会社の設立が可能となっている。ちなみに、ECC は二人有限会社(二人有限会社の内容は後述する)の仕組みを採用している。

統一企業法では有限会社と株式会社の規定が異なっている。有限会社はベトナムでは最も一般的な会社形態であり、特徴としては、以下の点があげられる。

- ①出資者である社員は、法人でも個人でもなることができる。
- ②株式発行はできない。
- ③社員の総数は最大で 50 名に限定される。
- ④社員は企業への出資額の範囲内で、企業の債務及びその他支払義務に対して責任を負う。
- ⑤組織形態により、出資者が一人の一人有限会社、出資者が二人以上の二人以上有限会社に区分される。

一人有限会社では、会社の機関設計は、会長、社長、監査役により構成される。出資者は、出資者に代わる委任代表者を選任する。通常は 1 名を選任し、その委任代表者がそのまま会長となる。また委任代表者を複数選任することもでき、この場合は委任代表者により構成される社員総会が最高意思決定機関となる。会長は、出資者に代わり会社を代表して業務を遂行する者である。また、社長は会長により任命され、事業活動の運営及び会長により意思決定された事項の執行を行う者である。法的代表者は会長もしくは社長から選択することができ、定款に記載する。法的代表者については国籍の制限を設けていないが、ベトナム常駐が要件であり、30 日以上ベトナム国外に滞在する場合には、委任状を書面で提出する必要がある。また、出資者は監査役を 1 から 3 名任命しなければならず、監査役は会社運営における法令順守状況を監督する。

二人以上有限会社は、出資者が 2 から 50 名の会社で、社員総会、会長、社長、監査役により構成される。会長及び社長は社員総会において 1 名を出資者の中から選任する。それぞれの役割は一人有限会社と同様である。会社への出資者が 11 名以上の場合、監査役会の

設置が必要となる。有限会社における社員総会は、以下の 14 の事項について権限を有する。

- ① 会社の中期戦略と年度経営計画の決定
- ② 増資又は減資、資本の調達方法及び時点の決定
- ③ 直近の財務報告に記録される総資産 50%（定款で別の比率の設定が可能）、またはそれを超える投資プロジェクト及び投資方法の決定
- ④ 市場開発、マーケティング及び技術転移などの決定
- ⑤ ローンの借入契約、ローンの貸付契約、直近の財務報告に記録される総資産 50%（定款で別の比率の設定可能）、またはそれを超える価値のある財産の売却承認
- ⑥ 会長の選任及び解任。社長、会計長、及び定款に定められるその他の重要な地位に就く者の選任、解任、降格の決定
- ⑦ 社長、会計長、及び定款に定められるその他の重要な地位に就く者に対する給料、賞与、その他の福利厚生決定
- ⑧ 年度財務計画、利益の使用と分配の計画、損金処理計画の処理
- ⑨ 会社機関の決定
- ⑩ 支社、支店、駐在事務所設立の決定
- ⑪ 会社定款の改正、追加
- ⑫ 会社の再編の決定
- ⑬ 会社の解散の決定あるいは破産の申出
- ⑭ 統一企業法及び定款に規定されるその他の権限及び任務

会長及び出資総額の 25%以上、もしくは定款に定めた比率以上の出資をしている社員は、必要に応じて社員総会を招集することができる。社員総会を開催するためには定足数要件を満たす必要がある。二人以上有限会社の場合、定款に記載された出資総額の 75%以上の出資者の出席が必要である。招集したにも関わらず定足数に満たなかった場合には、その開催予定日から 15 日以内に再招集を行い、この場合は出資総額の 50%以上の出資者が集まれば開催することができる。それでも定足数に足りない場合、10 日以内に招集をする必要があり、この場合には定足数の要件はなくても社員総会は開催することができる。一人有限会社の場合、出資総額の 3 分の 2 以上の社員が出席する場合には社員総会を開催することができる。

社員総会の決議には普通決議と特別決議がある。普通決議では決算書類の承認や、会長、社長などの役員の選解任を決議する。一方、特別決議では定款の変更や重要な財産の処分、組織再編等、会社の重要事項について決議する。

二人以上有限会社において、普通決議では出席者の出資総額の 65%以上が必要となる。特別決議の場合には要件が厳しくなり、出席者の出資総額の 75%以上の賛成がなければならない。これらの点についてはベトナム社員総会決議の特徴である。

有限会社の出資者である社員は、利益の配分を受ける自益権、出資額に応じた議決権（共益権）が保証されている。

ベトナムの株式会社には以下の5つの特徴がある。

- ① 会社の資本が複数に分けられ、個々が持分として株式を保有する。
- ② 株主は組織でも個人でも認められ、株主の人数は最低3名であり、上限は定められていない。
- ③ 株主は会社への出資額の範囲内で企業の債務及び財産上の義務についてのみ責任を負う。
- ④ 株主は議決権優先株式等を除き、株式を自由に譲渡することができる。
- ⑤ 有限会社と異なり、株式を発行し、株主（出資者）が自分の出資持分を自由に他者に譲渡することができる。

株式会社は株主総会、取締役会等の機関を設置しなくてはならない。さらに個人である株主が11名以上いる場合、または会社の総株式の50%以上を所有する法人株主を持つ場合には、監査役会を設置する必要がある。監査役会を設置する場合は、その過半数がベトナムに常駐していること、及び1名は会計士もしくは会計監査官である必要がある。

株主総会には、定時株主総会と臨時株主総会の2種類がある。定時株主総会は毎年1回以上、決算日以後4ヶ月以内にベトナム国内で開催しなければならない。取締役会の要請がある場合、その期間を延長することができるが、決算日以後6ヶ月を超えることはできない。定時株主総会では、決算書の承認、配当の決定などを決議する。

臨時株主総会は、取締役が必要と認めた場合に開催される。また、一定の事項が発生した場合には、取締役会は臨時株主総会を招集する義務を負う。取締役会は招集義務を生じさせる事実が発生してから30日以内に総会を招集しなければならない、期限内に開催されない場合には、6ヶ月以上経過してから10%以上の株主が総会の招集をすることができる。

株主総会は、議決権を持つ株主全員から構成され、株式会社において最高意思決定機関である。株主総会の具体的な権限及び任務は以下の10点である。

- ①株式の種類及び発行数の決定及び年間配当率の決定
- ②取締役及び監査役の選任、解任、解雇
- ③直近の財務報告書に記録されている総資産の50%以上に相当する財産の売却・投資の決定
- ④市場開発、マーケティング及び技術転移などの決定
- ⑤定款の改正及び追加の決定
- ⑥年度財務報告の承認

- ⑦株式の 10%以上を買戻しすることの決定
- ⑧会社及び株主に対し損害を及ぼす違反行為を行った取締役と監査役の処分
- ⑨会社の再編及び解体の決定
- ⑩統一企業法及び定款に従うその他の権限及び任務

株主総会の招集を行う取締役は、株主総会に出席する権利をもつ株式名簿の作成、総会の議題及び開催日時の決定、日程表の準備を行う。

正式な議題が決定した後、出席する権利をもつ株主全員に対し、総会開催日の 7 日前までに招集通知を送付する必要がある。招集通知は原則として、株主の住所に到着するように送付しなければならない。開催日時や場所だけでなく、議題や参考資料を添付する必要がある。上記については、会社のホームページにも記載しなければならない。

6 ヶ月以上連続して 10%以上の株式を保有する株主は、株主総会の議題を提案する権利を持ち、提案がある場合、総会の 3 日前までに会社書面にて送付する必要がある。その後、取締役会によって、会議の日程表と議題へと正式に組み込まれる。

株主総会の議題を決議するには、定足数を満たした上で、総会出席者の一定数以上の同意を得る必要がある。定足数に関しては、会議に出席する株主の議決権付株式の合計 65%以上に達すれば、株主総会を開会することができる。

株主総会の決議には普通決議と特別決議の 2 種類があり、それぞれ決議要件が異なる。普通決議では議決権株式の 65%以上の賛成が必要であり、特別決議では議決権株式 75%以上の賛成によって決議される。

なお、議決権付株式の総数の 100%の株主の同意を得た場合は、招集手続、手順、会議の日程表、議題と進行形式が規定に従わなかった場合でも効力を有することができる。

株式総会ではベトナム語で議事録を作成する必要がある。ベトナム語版と外国語の両方で作成することは可能だが、以下の内容を記載する必要がある。

- ① 社名、本社の所在地、営業登録証明書の番号、日付、営業登録所
- ② 株式総会の時間と場所
- ③ 株主総会の日程表と議題
- ④ 議長と秘書
- ⑤ 株主総会の経緯及び議題ごとに対する意見のまとめ
- ⑥ 出席した株主の人数、及び要総数。主席した株主、代表者の登録名簿も同封する。
- ⑦ 決議ごとの要数、「賛成票」「反対票」「その他の票」の数と割合
- ⑧ 承認された決議の内容
- ⑨ 議長と秘書の氏名、署名

取締役会は、株主総会の決議事項以外の全ての決定権をもち、会社の権利と義務を行使

する機関である。取締役会は、3名から11名で構成される。ベトナムに常駐しなければならない取締役の人数は、定款に規定することができる。任期は5年以内であり、再任することもできる。取締役になるためには以下の資格及び条件のいずれかを満たす必要がある。

- ① 十分な民事能力を有する者
- ② 会社の普通株式総数の5%以上を保有する個人株主、あるいは会社の主たる業務について専門知識及び経験を持つ者、定款に定める要件を満たす者
- ③ 国が50%以上の出資を行う会社の子会社の場合、取締役会は3ヶ月に1回以上開催されなければならない、業務の意思決定と執行状況の監督が主な役割となる。

次に配当支払の要件については次の通りである。

- ① 当期純利益の下で算定され、会社の留保利益から支払われる。
- ② 納税義務及び他の財政上の義務が果たされなければならない。
- ③ 法律および定款の規定する各種基金への積立及び過去の赤字額の補充を行った後のみ、株主に配当を支払うことができる。
- ④ 配当金を支払った後でも支払期限が切れた債務及び他の財政上の義務についての支払いが可能であることを保証する必要がある。

上記の規定に反して配当が行われた場合、配当を受けた株主は会社へ返還する義務を負う。返還しない株主及び取締役は返還しない金額の範囲内で会社が負う負債に対して連帯責任を負うこととなる。

株式会社は、社債、転換社債、定款及び法律に従うその他の社債を発行することができる。ただし、以下の場合には社債を発行することができない。

- ① 直前の3年間、発行した社債の元金と利息、あるいは支払期限を超えた債務の支払いができていない場合。
- ② 直前の3年間、税引後の平均利益率が発行予定社債の利息を下回っている場合。

金融機関である債権者に対する社債の発行は、①と②の規制を受けない。なお、取締役会は、社債の種類、社債の総価値及び発行時点を決定することができるが、株主総会に報告する必要がある。報告書と共に、社債の発行に関する取締役会の決定を説明する資料と書類を提出しなくてはならない。

株式会社の資本金の増資及び減資は、諸手続きを定款に定めることで可能であり、具体的には以下の方法がある。



・増資

- ① 取締役会の決議に基づき、第三者に対する新規募集を行う。
- ② 既存株主への新株割当を行う。
- ③ 株主から買い戻した株式について新たな売り出しを行う。

上記のどの増資方法であっても、発行価格が市場価格を下回らないことが条件となる。また、株主総会で決定した発行可能な株式の種類及び発行可能範囲内で、取締役会の決定に基づいて増資を実行できる。

減資を実施するためには、計画投資局の承認が必要である。また、会社の純資産の減少をもたらすため、債権者保護手続きをとる必要があり、具体的には、以下の手続きを要する。

・減資

- ① 減資後も債務返済が可能である旨を保証する。
- ② 減資により純資産が 10%以上変動する場合は、減資後、債権者に通知する。

## 2. ベトナムにおける会計制度と税制<sup>iii</sup>

### 2.1 ベトナムの会計制度

ベトナムにおける会計制度は主として IFRS に準拠した制度設計となっている。ベトナムで事業を行う企業は、財務省が規定するベトナム会計基準（Vietnam Accounting Standard : VAS）及びベトナム会計システムに準拠した財務諸表を作成することを義務付けられている。ベトナム会計システムでは、財務諸表を作成するにあたり遵守すべき法規制、会計慣行が摘要される。すべての企業はベトナム会計システムに依拠して、財務省が指定する勘定科目及び勘定科目コード（Chart of Account）を使用して記帳を行う必要がある。この点については、ベトナムの会計制度に固有であり、例えば、手持現金のコードは 111 であり、更にベトナムドンは 1111、外国通貨は 1112、金(ゴールド)は 1113 というように内訳がなされている。

上述したように、VAS は IFRS をベースに順次改訂されているが、有形固定資産にかかる減損会計、金融商品会計などに関する会計基準の詳細は定まっていない<sup>iv</sup>。そのため、親会社と連結する場合には、VAS に基づいた財務諸表に一定の修正を加えて IFRS に準拠する財務諸表を作成し、親会社の財務諸表と連結する必要がある。なお、VAS に明確な規定がない場合には、財務省に文書で取り扱いを確認する事前ルーリング制度を利用することができる。

IFRS と VAS の主な違いは、金融商品会計基準、従業員給付会計、減損会計が採用され

ていない点である。統一企業法で作成が求められる財務諸表は、財政状態計算書、包括利益計算書、キャッシュ・フロー計算書、株主持分変動計算書、財務諸表の注記である。提出する財務諸表は、税務当局に税務申告時に監査財務諸表一式を送付して提出する。保存期間は、原則10年間であり、機能通貨適用は可能であり、法定監査が必要である。図表1は財務諸表の提出先機関をまとめている。ベトナム企業、外国企業を問わず提出が求められている。図表2については、ベトナムの会計制度の概要について取りまとめている。

図表1 企業の種類ごとの提出先

提出先	国有企業	外国企業
財務局	○	○
税務当局	○	○
統計局	○	○
企業登録機関 (工業団地管理局など)	○	○

出所：2018年ベトナムの会計、監査、税務ガイド, EY 新日本有限責任監査法人  
(<https://www.eyjapan.jp/services/specialty-services/global-support/global-newsletter/pdf/jbs-vietnam-guide-2018.pdf>)(2021.02.01 アクセス)

図表2.ベトナムの会計制度の概略

日本の企業の子会社へのIFRS適用の可否	否
IFRSとVASの主な差異	以下の基準は採用されていない 金融商品会計基準、従業員給付会計、減損会計
決算期の変更	可
決算期末の選定（暦年以外の採用可否）	可 ただし3月末、6月末、9月末のみ選定が可能
会社法で作成が求められる財務諸表	・財政状態計算書 ・包括利益計算書 ・キャッシュ・フロー計算書 ・株主持分変動計算書 ・財務諸表の注記
保存期間	原則10年間
機能通貨適用の可否	可
法廷監査	必要



出所：2018 年ベトナムの会計、監査、税務ガイド, EY 新日本有限責任監査法人 (<https://www.eyjapan.jp/services/specialty-services/global-support/global-newsletter/pdf/jbs-vietnam-guide-2018.pdf>) (2021.02.01 アクセス)

※非上場企業の IFRS 適用可否については、以下の基準で記載している。

可：税務申告時又は規制当局に提出（添付）する財務諸表は自国の会計基準以外に IFRS 基準であっても良い。

否：税務申告時又は規制当局に提出（添付）する財務諸表は自国の会計基準で提出しなければならない。

決算期の変更は、事前に税務当局へ決算期変更の申請を行う必要がある。例えば、12 月末決算を 3 月末に変更する場合、12 月末決算の税務申告に加え、移行期である 1~3 月の期間についても税務申告を行う必要がある。

12 月末までの期間に税務申告（決算日から 3 ヶ月以内）、決算書類（3 ヶ月）の作成、外部監査人による会計監査を行う必要が生じる。

翌年の 1~3 月末の決算期間は 3 ヶ月間であり、決算書類（3 ヶ月）の作成、外部監査人による会計監査、税務申告の期限は通常と同じ決算日から 90 日以内である。

また、当該 3 ヶ月は、原則として 1 会計期間と見なされ、繰越欠損金の使用期間及び投資用優遇措置の優遇期間の 1 期とみなされる。

会計期間としては 1 月 1 日から 12 月 31 日までの暦年が一般的だが、3 月、6 月及び 9 月末日も決算日とすることができる。12 月末以外の決算日を採用する場合は、事前に財務省に登録する必要がある。

企業は第 2 会計年度以降からチーフ・アカウンタント（会計責任者）の資格保有者を雇用しなければならない。社内雇用に代えて、会計事務所に委託することも可能である。外資系企業の支店の場合もチーフ・アカウンタントの採用が必要であり、駐在員事務所の場合は不要である。チーフ・アカウンタントは決算書類作成などの責任を負う。

その他、VAS の特徴は以下の点に止められる。

①文書の種類に応じて保存期間が規定されており、企業の通常管理及び業務の内部管理用として記帳や財務諸表の作成に直接用いられない文書は決算日から最低 5 年間は保管する必要がある。記帳及び財務諸表の作成に直接的に用いられる会計帳簿などは最低 10 年間保存が必要である。

②企業は原則としてベトナムドンを報告通貨として使用しなければならない。ただし、売上と仕入などの経済取引を主に外貨で行う企業は、事業年度開始の 10 営業日前までに税

務当局に通知すれば外貨での記帳が認められる。

- ③外貨の使用が認められる要件(経済取引を主に外貨で行う)には、具体的な数値基準が定められておらず、外貨を報告通貨として使用する場合には留意すべきである。税務申告用の財務諸表については、外貨で作成した財務諸表をベトナムドンに換算替えしたものを使用する必要がある。
- ④外国企業、上場企業、金融機関、保険会社、事業共同契約、国有企業は、VAS 及びベトナム会計システムに従い年次財務諸表を作成し独立した監査法人の会計監査を受けなければならない。
- ⑤企業は事業年度終了日から 90 日以内に監査報告書及び監査済財務諸表を提出しなければならない。
- ⑥全ての外国企業は企業規模に関わらず法定監査の対象となる。法定監査は原則として期末に年に 1 度実施するが、本社の方針などから中間、四半期レビューを行うことも可能である。

## 2.2 ベトナムの税制

ベトナムの税制も日本同様に論点が多岐に渡るため、本節では企業に関連する主要な論点についてのみ述べるものとする。

### ①法人税

#### ・納税義務者

納税義務者は内国法人と外国法人に大別されている。内国法人とは以下の 3 点が該当する企業である。

- ・ベトナムの統一企業法、投資家、保険業務等に従い設立された企業であること。
- ・製造、卸売業者等から課税所得を得る公共団体、非公共団体、教会であること
- ・協同組合法に従い設立され、運営している組合であること。

一方で、外国法人とは外国資本が出資している企業であり、かつ、以下の 2 点が該当する企業である。

- ・ベトナム国内に恒久的施設を有している。
- ・ベトナム国内での収益源泉を主たる収入源としている。

## ②課税対象期間

原則として、12 月が課税対象期間となるが、管轄当局から事前の承認を得て、各四半期末(3 月末、6 月末、9 月末)に変更が可能である。

新設事業または、生産企業等で、課税対象期間が 3 か月未満になる場合は、前後の課税対象期間と合算して課税計算を行うことができる。このとき、最初、または最後の課税対象期間は 15 か月を超えてはならない。

## ③固定資産と減価償却

固定資産と減価償却についての取り扱いは、日本とベトナムではほぼ変わらない。固定資産は以下の 3 点を満たす場合に固定資産として計上することができる。

- ・資産を使用する将来にわたって、経済的便益が発生すること。
- ・1 年を超えて使用すること。
- ・取得原価が 3,000 万ベトナムドン以上であること。

## ④税率について

- ・税率

標準税率は 2016 年 1 月 1 日より 20%となっており、石油やガス事業に関しは、プロジェクトごとに 32%から 50%の範囲となっている。課税対象期間に複数の税率を使用する場合には、以下の事例の様に、課税所得を対象期間で、按分して税額を計算する。

(例)標準税率を適用し課税対象期間が 2015 年 10 月から 2016 年 9 月の場合

$$\text{法人税額} = \text{課税所得} \div 12 \text{ か月} \times 3 \text{ か月} \div 22\% + \text{課税所得} \div 12 \text{ か月} \div 9 \text{ か月} \div 20\%$$

## ⑤付加価値税

付加価値税(Value Added Taxes:VAT)は、事業者が事業の過程で創出する付加価値に、課される税金であり、日本の消費税と概ね同様と考えられる。事業者は課税対象となる財、および、サービスの販売時に顧客から VAT を徴収されるが、購入時に VAT を支払うことになる。

VAT の計算方法は、控除法と直接法がある。控除法は、売上 VAT と仕入 VAT との差額によって、納付税額を計算する。直接法は、課税対象価額に法令による税率を乗じて計算する。また、VAT の納税義務者は VAT 課税対象の財およびサービスを、ベトナム国内で製造、販売、輸入する組織と個人である。

### 3. ベトナム環境ビジネス進出について—ECCの事例—

#### 3.1 背景

ECCは、2015年中頃から海外進出の機会をうかがっていた。その背景としては、環境ビジネスのすそ野は広いものの、国内市場全体としては成熟傾向にあり、今後の大きな成長に対する期待が薄いことが主たる要因であった。その他に、日本の環境計量証明業で培ったノウハウを海外で展開することで、ビジネスチャンスをつかむことができると考えたことも大きな要因であった。

その証左として、海外事業に関する調査部を設置したほか、日本人以外の新卒従業員の採用を積極的に展開し始めたことがあげられる。当時としては、中国、ベトナム、ミャンマー等の国々から日本に留学してきていた学生を現地人枠ではなく、本社採用しはじめていた。

こうした中で、当初は中国にスポットをあてていたが、実際に現地での調査を含めて、以下の点が判明したため、中国以外の国に進出することを検討していた。

＜中国進出をしなかった理由＞

- ・既に競合(特に日本以外の外資系)企業が進出を果たしており、価格競争が激しさを増していた。
- ・中国国内の環境ビジネス関連企業が実力を付けてきており、日本企業進出のインパクトが大きくはならないと判断した。
- ・経済成長が鈍化しつつあった。
- ・現地採用における人件費が高騰しつつあった。
- ・日本と中国の政治情勢が安定していなかった。

次にスポットを当てたのはタイであったが、タイの環境規制に関するハードルはほぼ日本と同じ程度の水準にあり、特に水質管理については非常に厳格な管理規定が運用されていたため、今後の環境ビジネスとしての成長がECCの考えていた水準に達しないであろうということが明らかになったため、タイへの進出も対象先から外すこととなった<sup>v</sup>。

こうした調査におよそ2年程度の時間をかけた結果、進出先としてベトナムが対象先として最優先に検討されることとなった。その背景としては、以下の点があげられる。

＜ベトナム進出を選択した理由＞

- ・日本企業の誘致が進んでおり、特に工場の進出が多かったので、環境調査のニーズが増加すると考えられた。
- ・経済成長がアジア諸国の中でも著しかった。
- ・人件費が高騰していない。
- ・環境汚染が進んでいるが、抜本的な対策がはかどっておらず、ビジネスチャンスがあると判断された。
- ・ECC に友好的な企業が既に進出しており、その企業の支援が受けられると考えられた。
- ・ベトナムは共産主義国家ではあるものの、非常に親日的であり、政情が安定していた。
- ・ODA 等で日本からの多額の支援があり、支援ビジネスに参加するチャンスも伺うことができる<sup>vi</sup>。

以上のような社会環境と国家情勢、経済事情、ビジネスチャンスの有無等を総合的に勘案して、ベトナムへの進出が決定された。

### 3.2 ベトナム進出の経緯と実態

上記で述べたように、ECC はベトナムへの進出を決定したが、ECC のみの力で進出をなしえたわけではない。ベトナムは共産主義国家であり、自国の産業や企業の保護等の観点から、外国企業(日本企業を含む)の単独によるベトナム進出には多くの規制が設けられている<sup>vii</sup>。ECC の進出についても単独での許可はほぼ不可能に近いという分析があったことと、ECC 単独で進出した場合、将来に撤退すべき事態に陥った場合のリスクを考慮すると、合弁での進出が妥当であると判断された。問題は、合弁をする際の相手先企業をどの様に決定すべきかという点であった。

ベトナム進出にあたっての合弁先として検討すべき点は以下の点に絞られる形となった。

#### ①国策企業であり、環境ビジネスに関連している企業

ベトナムが共産主義国家である以上、完全な民間企業であるのではなく、ある程度ベトナムという国に意見がいえる(対応が可能である)企業が望ましい。

②日本企業がマネジメントにコミットしている企業

ベトナム企業と直接タイアップするのではなく、撤退リスクを考慮した時に日本企業が関係していた方が望ましい。

③関連する日本企業と ECC に関係性がある

他業種でベトナムに進出している日本企業ではなく、環境ビジネスでベトナムに進出している企業との関係性があれば、ECC のベトナム進出について、よりの確なアドバイスを得ることができる。

上記の①～③を満たしていることが望ましいと考えたが、ECC が初めての海外進出を行う際に検討した条件としてはかなり ECC にとって良い条件であるということは明らかである。

一方で、この程度まで将来性が担保できなければ、海外進出は難しいと考えていたことも事実である。この結果として、ECC のベトナム進出に関しては、以下の企業と関係することとなった。

1)I 社

産業廃棄物関連の老舗企業であり、ベトナムに既に進出しており、ベトナムとの関係性が深い企業である。

2)URENCO

ベトナムの都市環境公社であり、自治体から都市の廃棄物の管理業務を委託されている企業である。

3)URENCO11

URENCO の子会社であり、I 社と関係性が深い。

4)DECOS

URENCO11 と I 社が共同出資した会社であり、ハノイを中心に資源循環事業(ごみの焼却とリサイクル)を行っている。出資比率は URENCO11:I 社=49:51 である。

ベトナム進出にあたって ECC は DECOS と合弁会社を設置し、環境計量ビジネスを展開することを決定した。I 社と協力することで、日本企業の進出に関する支援を受けることができ、URENCO グループと協力することで、ベトナムという海外でのビジネスに関する支援を得ることができると考えたのである。

120 さらに、URENCO11 の孫会社である DECOS と直接の合弁を結ぶことで、URENCO と

---



いう大企業グループに飲み込まれることを防ぎ、更には、撤退リスクが生じた際の行動を迅速にすることができるという点に狙いがあった。

### 3.3 ベトナム進出企業の概要

以上のような判断を経て、ECC はベトナムに合弁企業の設立という形で進出を果たした。その際の企業概要は以下の通りであった。

- ・社名 KANKYO ENVIRONMENT SOLUTIONS CO.,LTD.(以下、KES)
- ・資本金 140 億ベトナムドン<sup>viii</sup>
- ・設立日 2018.8
- ・出資形態 ECC:DECOS=51:49
- ・経営陣 日本人取締役 2 名 ベトナム人取締役 2 名
- ・従業員 設立時 6 名
- ・本社 ベトナム国 フンイエン省 URENCO11 敷地内

### 3.4 現状と課題

本稿執筆開始時点で、会社設立からおよそ 2 年が経過したが、課題としては以下の点が浮き彫りとなった。

#### ①商慣習の違い

国が違うので当然といえば当然であるが、商慣習の違いにはビジネス用語等だけではなく、国民性や生活習慣も大きく影響している。例えば、日中に営業担当者がどのような仕事をしていただのかどうかは、日本では恐らく多くの会社で日報等の報告を上司に行うことが一般的であろうが、ベトナムでは一応の報告をあげはするものの、その内容については各自に任されている。あまり厳しく拘束しようとすると、すぐに会社を辞めてしまう。

また、大きな契約を行う際には必ず宴席がセットであり、お互いの健康や成功を祈って乾杯を都度しなければならないので、下戸の人は大変である。

#### ②雇用形態

①で述べたが、従業員を厳しく管理しようとする、すぐに退職してしまう傾向がある。ベトナム人にとって外資系企業(特に日本企業)で働くことはあこがれの職業であり、それなりの自負とプライドを持った人が募集に応じてくる。彼らは独立不羈の精神が強く、上司と意見が合わない場合等も引くことはなく、気に入らなければすぐにやめてしまう。

### ③ビジネスチャンス

日本企業の進出も多いことから、ビジネスに関する引き合いは多い。しかしながら、定期的に収益が発生するモニタリングのような業務に関しては、地元であるベトナム企業が圧倒的に強い。これは、工場等で最終的に現場で契約を締結することを任されているのはベトナム人であり、彼らは同じベトナム人が担当者である企業を優先する。日本人の上司はサインをするだけである。

### ④技術力

③とは反対に、何か問題が生じた際にトラブルを解決するソリューションビジネスについての問い合わせは圧倒的に外資系企業が信頼されている。特に日本企業に対しての信頼は圧倒的なものがあり、例えば、ホンダのバイクは壊れないという神話のような話が普通に信じられている。

以上のような点から、KESとしては、モニタリングのような継続的かつ安定的なビジネスを志向していたが、現在では、ソリューションビジネスにシフトしつつ、ビジネスチャンスを模索しているというのが現状である。

今後は、ベトナム国関連のビジネスにどの様に食い込んでいくべきかということが大きな課題である。実際に水の汚染等は国家的な問題となっており、明らかに公害であるといえる。ベトナムも国自体で解決に乗り出そうとしているが、その道のりは遠いと思慮される。

しかしながら、国内企業の育成という大きな壁もあり、この点を乗り越えなければ、飛躍的な成長は望めないかもしれない。

## 4. まとめ

中嶋ゼミナールでは、実際にベトナムにおける環境ビジネスを理解するために、2019年の8月にKESの見学を実施した。その際には、同社を訪問、見学し、また、ベトナムの実情を知るためにハノイ市の見学等も行った。

以上を踏まえて本稿の作成に至ったが、ベトナムの環境の現状を見るに、かつての日本の1970年代から80年代にかけての公害を想起させるものがあった。安全かつクリーンな環境で生活することに慣れた日本人にとっては現地を見ない限り理解は難しいかもしれない。そうである以上、環境ビジネスの必要性は大である。

しかしながら、ベトナムへの外国企業の参入については、制度以外にも多くの検討事項があることも事実である。特にベトナム人の雇用については、文化や風土の違いを踏まえたうえでの理解が必要である。

ただし、ベトナムに進出したからといって現地と妥協すべきではない。日本企業としての理念をベトナムの人々に理解してもらうことが重要である。

最後に、KES 社では、会長の浜島直人氏、社長の QUANG 氏、副社長の熊田貴充氏から丁寧な説明を頂き、質疑応答についても、熱心にお答えいただいた<sup>ix</sup>。また、産学連携の実施にあたっては代表取締役社長水落憲吾氏並びに専務取締役清水重雄氏、取締役管理本部長浜島直人氏<sup>x</sup>、管理本部管理部長山下浩二氏に多大なる御尽力を賜った。このような貴重な体験の場を与えていただいた事につき、この場をお借りして謝辞を述べさせていただきたい。本当にありがとうございました。

---

i 本研究における中嶋ゼミナールの参加学生は以下の 8 名である(敬称略)。

今枝さくら、大熊慶、大崎翔太、太田裕人、加來滉基、小森唯、佐藤清広、渡部遥也

ii ベトナムの統一企業法については、ベトナム外国投資省計画投資庁と JICA による「共通投資法 統一企業法」を参照した。

iii ベトナムの会計制度については、EY 新日本有限責任監査法人による「2018 年ベトナムの会計、監査、税務ガイド」を参照した。

iv 2019 年 8 月現在。

v タイを進出先から外すことにはなったが、今後一切関与しないというわけではなく、経済情勢やビジネスの状況に変化があれば、再考するという余地は残していた。

vi 実際にベトナムのハノイ空港から市街地までの道路とったインフラ全てが日本からの支援で完成している。

vii ベトナムは 2007 年に WTO に加盟したので、規制の多くが緩和されたが、それでも外資の出資は許認可制であり、多くは合弁形態をとらざるを得ないという状況にある。

viii 当時のレートで約 70 百万円。

ix 役職等については 2019 年 8 月の訪問時のものである。

x 浜島氏は ECC 取締役管理本部長と KES 会長を兼任されている。

<参考文献>

- [1]2018年ベトナムの会計、監査、税務ガイド,EY 新日本有限責任監査法人  
(<https://www.eyjapan.jp/services/specialty-services/global-support/global-newsletter/pdf/jbs-vietnam-guide-2018.pdf>)(2021.02.01 アクセス)
- [2]2018年ベトナムの会計、監査、税務ガイド,EY 新日本有限責任監査法人  
(<https://www.eyjapan.jp/services/specialty-services/global-support/global-newsletter/pdf/jbs-vietnam-guide-2018.pdf>)(2021.02.01 アクセス)
- [3] 環境省「わが国の環境ビジネスの市場規模及び雇用規模の現状と将来予測についての推計について」(URL: <http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=4132>)(2019.01.15 アクセス)
- [4]ベトナム外国投資省計画投資庁,JICAによる「共通投資法 統一企業法」  
<https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11861671.pdf>(2021.02.01 アクセス)
- [5]株式会社環境管理センター有価証券報告書 令和2年。
- [6] 株式会社環境管理センター内部資料。
- [7]青木優典、實原享之、工藤拓人、Tran Nguyen Trung 著,「これからのベトナムビジネス2020」 東方通信社(2020)